



Mieleenpainuvan asiakaskokemuksen tuottaminen B2B-myyntitapaamisessa

Virve Hyytiäinen

Opinnäytetyö, AMK

Joulukuu 2022

Logistiikka - tutkinto-ohjelma (AMK)

Hyytiäinen, Virve

Mieleenpainuvan asiakaskokemuksen tuottaminen B2B-myyntitapaamisessa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Joulukuu 2022**, 79 sivua.

Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin, miten voidaan luoda mieleenpainuva ja lisäarvoa tuottava asiakaskokemus yhdessä asiakaspolun kosketuspisteessä, mikä sen sisältö voisi olla ja mitä mieltä asiakkaat olivat sisällöstä. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajalle.

Opinnäytetyö oli toimintatutkimus, jossa tutkija pyrki etsimään uusia muotoja työelleen. Asiakaskokemusta mitattiin kyselytutkimuksella. Kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä sekä strukturoitua Likert-asteikon kysymyksiä. Kyselyyn vastasi 46 henkilöä.

Luotu asiakastapaamisen sisältö oli erikoiskuljetusinfo, joka käsitti maanteiden erikoiskuljetusmääräykset Suomessa, maantien erikoiskuljetuskaluston esittelyn sekä maanteiden erikoiskuljetusmääräysten vertailun eri Pohjoismaiden välillä. Kyselytutkimuksen tuloksen perusteella oli luotu mitatusti onnistunut asiakaskokemus, joka oli mieleenpainuva.

Positiivisen asiakaspalautteen perusteella voidaan erikoiskuljetusinfoa ehdottaa asiakastapaamisen sisältöksi myös muille asiakasyrityksille. Lisäksi ilmeni, että lyhyitä tietoiskutyyppejä sisältöjä kannattaa luoda myös jatkossa.

Avainsanat (asiasanat)

Asiakaskokemus, projektitoiminta, toimintatutkimus, kyselytutkimus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liite 2 on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammatillisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 1.12.2027.

Hyytiäinen, Virve

Creating a memorable customer experience in a B2B sales meeting

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2022, 79 pages.

Degree Programme in Logistics. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis explored how to create a memorable and value-added customer experience at one touchpoint of the customer journey, what its content could be and what customers thought about the content. The thesis was carried out for a commissioner.

The thesis was an action research, where the researcher sought to find new forms for her work. The customer experience was measured by a survey. The questionnaire included both open-ended questions and structured Likert scale questions. 46 people responded to the questionnaire.

The content of the customer meeting that was created was a special transport information session that covered special road transport regulations in Finland, a presentation of special road transport equipment and a comparison of special road transport regulations between different Nordic countries. Based on the results from the survey a measurably successful customer experience that was memorable had been created.

Based on the positive customer feedback, the special transport info can be suggested as a customer meeting content for other customers as well. The creation of short information sessions is also worthwhile in the future.

Keywords/tags (subjects)

Customer experience, project work, action research, survey

Miscellaneous (Confidential information)

Annex 2 is confidential and has been removed from the public domain. The reason for the secrecy is business related, according to Section 24, paragraph 17 Act in the Openness of Government Activities 621/1999. The confidentiality period is five (5) years, expiring on 1 December 2027.

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Kuljetusliike Ville Silvasti Oy	4
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tehtävät ja rakenne	4
1.3	Rajaukset	5
2	Asiakaskokemus	6
2.1	Asiakaskokemuksen johtaminen	8
2.2	Asiakaskokemuksen jalkauttaminen osaksi päivittäistä toimintaa	13
2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	16
3	Projektilogistiikka	18
3.1	Logistiikka	19
3.2	Projekti	19
3.2.1	Projektinhallinta	21
3.3	Logistiikka osana projektia	22
4	Tutkimusasetelma	23
4.1	Tavoite	24
4.2	Tutkimusmenetelmät	24
4.2.1	Toimintatutkimus	25
4.2.2	Kyselytutkimus	27
4.3	Tutkimuksen askeleet	28
4.4	Analyysi	30
5	Tulokset	30
5.1	Toimintatutkimusprosessi	31
5.2	Miten asiakkaat kokivat uuden sisällön?	33
6	Johtopäätökset	37
6.1	Luotettavuus ja eettisyys	37
6.2	Keskeisten tulosten tarkastelu suhteessa alkuosan teoreettiseen viitekehykseen	38
6.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	39
7	Pohdinta	41
	Lähteet	42
	Liitteet	45
	Liite 1. Kyselytutkimus	45
	Liite 2. Erikoiskuljetusinfo	46

Kuviot

Kuvio 1. Kokemustyytit ja niiden keskeiset ominaisuudet (Rossman & Duerden 2019, 40 muokattu)	7
Kuvio 2. Strategiana asiakaskokemus (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41)	9
Kuvio 3. Hyvän B2B-asiakaskokemuksen johtamisen timanttimalli (Holma ym. 2021, 41)	10
Kuvio 4. Asiakaskokemuksen suunnitteluun liittyvät keskeiset käsitteet ja niiden väliset yhteydet (Saarijärvi & Puustinen 2020, 137)	11
Kuvio 5. B2B- toimintaympäristön arvon elementit (Almquist ym. 2018 muokattu)	12
Kuvio 6. NPS ryhmät ja laskentatapa (Löytänä & Korteso 2011, 202-204)	17
Kuvio 7. Projektinhallintakaavion esimerkki sekä polun A-C-G-J-K kesto (Projektinhallinta n.d.)	21
Kuvio 8. Projekti logistiikan näkökulma (Steyn & Lourens 2017)	22
Kuvio 9. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio ja Syrjäjä 2006, 81)	26
Kuvio 10. Opinnäytetyön vaiheet	29
Kuvio 11. Mainitse yksi asia, joka jäi mieleen – kysymyksen teemoittelu	34
Kuvio 12. Kyselytutkimuksen vastausten jakautuminen	35
Kuvio 13. Mistä aiheesta olisit halunnut kuulla lisää? – kysymyksen teemoittelu	36
Kuvio 14. Haluan vielä sanoa, että... – kohdan teemoittelu	37

Taulukot

Taulukko 1: Tässä esimerkki taulukon selitetekstistä	35
--	----

1 Johdanto

Kaupallinen toiminta keskittyi alussa raaka-aineiden vaihdantaan. Teollistumisen tuotteiden rinnalle tulleet palvelut pyrkivät tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle ja näin erottamaan tuotteen kilpailijoista. (Löytänä & Korteso 2011, 16–17.) Esimerkiksi kahvipavut jauhettiin helpottamaan kahvinkeittämistä. Seuraavaksi siirryttiin kahvikupillisen tarjoamiseen palveluna kahvilassa. Palvelut ovat tulleet samaan pisteeseen kuin tuotteet aikanaan: erottuminen on vaikeaa ja hinnasta on tullut ensisijainen erottava tekijä. Tänä edelläkävijät rakentavat merkityksellisen asiakaskokemuksen tuotteen tai palvelun ympärille kuten Starbucks tekee tarjoamalla kahvista, tunnelmasta, sisustuksesta, henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta ja tukipalveluista kootun asiakaskokemuksen. Kun yritys siirtyy tuottamaan kokemuksia ja sen myötä arvoa asiakkaalle, haetaan kilpailuetua, sillä aineetonta pääomaa on paljon vaikeampi kopioida. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 25.)

Asiakslähtöisyys on merkittävin yrityksen kasvua ennustava tekijä. Asiakslähtöisten yritysten asiakastyytyväisyys, asiakaspysyvyys ja asiakkaan elinkaariarvio ovat kaikki tutkitusti merkittävän paljon korkeammat kuin ei-asiakslähtöisten yritysten vastaavat arvot (The Business Impact Of Investing In Experience 2021). Asiakaskokemuksen johdonmukainen parantaminen tuottaa yritykselle mittavia taloudellisia hyötyjä. Etenkin yritykseltä yritykselle tapahtuvassa myynnissä eli B2B-myynnissä uuden asiakkaan hankkiminen syö aikaa ja resursseja, ja siksi yrityksen on tärkeää panostaa olemassa olevien asiakkaiden hyvän asiakaskokemuksen rakentamiseen ja vahvistamiseen (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2001, 34-35). Lisäksi asiakaskokemuksen parantaminen tuo tehokkuutta yritykseen. Lisääntyneen asiakasymmärryksen avulla yritys voi koko organisaationa mukaan lukien tukitoiminnot keskittyä tuottamaan asiakkaalle arvoa. Kaikki prosessit ja toiminnot, joita ei voi yhdistää asiakkaaseen ovat oikeastaan turhia ja näin aikaansaadaan tehokkuutta ja säästöjä. (Ewerman 2017, 40.)

1.1 Kuljetusliike Ville Silvasti Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kuljetusliike Ville Silvasti Oy, joka on erikois- ja raskaskuljetuksiin sekä projektilogistiikkaan erikoistunut suomalainen perheyrittäjä. Yrityksen juuret juontavat 1970-luvulle asti, jolloin Jukka Silvasti perusti yrityksen ja ryhtyi kuljettamaan betonielementtejä.

Vuonna 1989, kun yritys oli kasvanut yhdeksi markkinoiden kärkinimistä, Jukka Silvasti myi liiketoiminnan John Nurminen Oy:lle. Jukan poika Ville perusti Kuljetusliike Ville Silvasti Oy:n (tästä eteenpäin Silvasti) vuonna 2002. Vuonna 2007 yritys kuljetti ensimmäiset tuulivoimaloiden osat Suomessa ja muutamaa vuotta myöhemmin uusiutuvan energian projektit olivat jo merkittävä osa yrityksen liiketoimintaa. Vuonna 2015 Ville Silvasti osti takaisin Nurminen-konsernilta erikoiskuljetusliiketoiminnan, jonka Jukka oli aikanaan myynyt. Yrityskaupan myötä toiminta ja resurssit lähes kaksikertaistuivat. Silvastin kasvu jatkui vuonna 2017, kun Silvasti osti tanskalaisen kilpailijansa Frank Nørager & Co. A/S:n. Yrityskaupan myötä yhtiön liikevaihto nousi lähes 50 miljoonaan euroon ja henkilöstö määrä 180 henkeen. (Yritys n.d.)

Silvastin pääkonttori on Jyväskylässä ja toimistoja on Tanskassa, Ruotsissa, Puolassa, Saksassa ja Venäjällä. Yrityksessä työskentelee noin 130 henkilöä ja liikevaihto oli 65 miljoonaa euroa 2021. Valtaosa liikevaihdosta tulee uusiutuvaan energiaan kuten tuulivoimaan kytkeytyvästä projektilogistiikasta, johon liittyy erikois- ja raskaskuljetusten lisäksi mm. reitti- ja työmaatutkimukset, ponttoni-, lautta- sekä laivakuljetukset, satamaoperointi, projektin johtopalvelut sekä konsultointipalvelut. Uusiutuvan energian projektien lisäksi yritys palvelee muita laitevalmistajia sekä huolintaliikkeitä. (Yritys n.d.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tehtävät ja rakenne

Toimeksiantajan tavoite on olla Pohjois-Euroopan johtava projektilogistiikkapalveluiden tarjoaja. Tavoite saavutetaan kasvattamalla liikevaihtoa, ja kuten johdannossa mainittiin asiakaslähtöisyys on keskeinen yrityksen kasvua ennustava tekijä. Myös myynnillä on merkittävä rooli yrityksen kasvun saavuttamisessa. Opinnäytetyössä keskitytään asiakaskokemuksen parantamiseen yhdessä myynnin hallinnoimassa kosketuspisteessä. Näin ollen opinnäytetyön tavoite on luoda lisäarvoa tuottava asiakaskokemus, joka on mieleenpainuva.

Tutkimuskysymykset muotoutuivat opinnäytetyön tavoitteen perusteella. Opinnäytetyön tutkimusongelmina olivat: ”Miten tuottaa mieleenpainuva asiakastapaaminen? Millainen on yrityksen osaamiseen ja asiantuntijuuteen pohjautuva lisäarvoa tuottava asiakastapaamisen sisältö? Miten asiakkaat kokevat uuden sisällön?”. Aihe on kirjoittajalle lähellä sydäntä, sillä hän on työskennellyt projektilogistiikkaan liittyvän yritysten välisen kaupan parissa noin viisitoista vuotta. Projektilogistiikkapalvelujen myynnissä korostuu myyjän rooli asiantuntijana ja kumppanina. Myyjä toimii lähellä asiakasta ja tukee asiakkaita jo projektin suunnitteluvaiheessa. Ts. hyvissä ajoin ennen asiakkaan varsinaisen ostoprosessin alkamista.

1.3 Rajaukset

Asiakaspolku kuvaa asiakkaan toimintaa ennen ostamista, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen. Asiakaskokemus muodostuu asiakaspolun eri kosketuspisteiden aikana. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205.) Näitä kosketuspisteitä ovat fyysiset, digitaaliset ja tiedostamattomat kohtaamiset yrityksen ja asiakkaan välillä. Fyysinen asiakaskohtaaminen tapahtuu kasvotusten. Digitaalinen asiakaskohtaaminen tapahtuu sosiaalisessa mediassa tai verkossa, kun asiakas itsenäisesti etsii ratkaisua ongelmaansa. Tiedostamaton asiakaskohtaaminen kattaa kaikki asiakkaan aiemmat olettamukset, näkemykset ja mielikuvat yrityksestä. (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 33.) Koko asiakaspolun kaikkien kosketuspisteiden parantaminen tulee tehdä järjestelmällisesti ja kattaa koko yrityksen kaikki osastot. Se on liian suuri ja pitkäkestoinen kokonaisuus opinnäytetyöksi ja siksi tässä opinnäytetyössä keskitytään yhteen kosketuspisteeseen asiakaspolulla. Koska opinnäytetyö kirjoitetaan myynnin näkökulmasta valikoitui kosketuspisteeksi virtuaalinen tai kasvotusten tapahtuva asiakastapaaminen. Tämä kosketuspiste on yrityksen omistama ja sitä voi myyjä luontevasti ohjata. Toimeksiantajayrityksen asiakkaisiin kuuluu niin tuotteita valmistavat yritykset kuin huolitsijat. Opinnäytetyössä päätettiin keskittyä Suomessa toimiviin, kansainvälisiin konepajayrityksiin.

Projektilogistiikka kattaa kaikki kuljetusmuodot maalla, merellä ja ilmassa. Koko aihealueen käsitävä info kestäisi päiviä. Koska tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayrityksen osaamiseen ja asiantuntijuuteen pohjautuva, mieleenpainuva asiakastapaaminen ja asiakastapaaminen on tyypillisesti kestoltaan noin tunnin, oli aihealuetta rajattava. Päätettiin keskittyä yhteen toimeksiantajayrityksen vahvuuteen: erikoiskuljetuksiin maanteillä Suomessa. Lisäksi päätettiin

korostaa maiden välisiä eroavaisuuksia vertailemalla lyhyesti erikoiskuljetusmääräyksiä eri Pohjoismaissa.

2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus muodostuu yrityksen toiminnasta ja kaikista kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, joita asiakas kokee (Löytänä & Kortesus 2011, 11). Tämä tarkoittaa kaikkea, mitä mahdollinen tai olemassa oleva asiakas kuulee yrityksestä, kaikkea vuorovaikutusta, jota heillä on yrityksen, sen tuotteen ja palvelun kanssa sekä millaisia tunteita yritys herättää. Kaikki, mitä mahdollinen tai olemassa oleva asiakas kuulee yrityksestäsi, kattaa niin markkinoinnin ja viestinnän kuin työntekijöiltä, toisilta asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä saadut kommentit. Yrityksen ja asiakkaan välisiä vuorovaikutustilanteita ovat esimerkiksi ennako- ja jälkimyyntin kanssakäymiset, tukipalvelu, tuotteen tai palvelun käytön helppous ja itse tuote. Asiakkaalla on jokin tunne yrityksestä. Se voi olla levollisuus, luottavaisuus, kiihtymys tai jopa stressaava tai kammo. (Cleveland 2021, 15-16.) Yritys ei voi kontrolloida millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa, mutta se voi aktiivisesti ohjata millaisia kokemuksia se tavoittelee (Löytänä & Kortesus 2011, 11).

Asiakaskokemus on moniulotteinen eli kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen. Kognitiivinen asiakaskokemuksen ulottuvuus määrittyy siitä kuinka yritys pystyy vastaamaan (ylittämään tai alittamaan) asiakkaan odotukset. Asiakas voi kokea erilaisia tuntemuksia kuten pettymystä, iloa, turhautumista tai välinpitämättömyyttä ollessaan yrityksen kanssa tekemisissä. Hyviin ja huonoihin asiakaskokemuksiin liittyy emootioita ja tunteita eli emotionaalinen ulottuvuus, ja siksi ne muistetaan paremmin. Asiakaskokemuksen sosiaalinen ulottuvuudella tarkoitetaan muita käyttäjiä ja yrityksen henkilökuntaa, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Sensorinen asiakaskokemuksen ulottuvuus on mitä asiakas näkee, haistaa, kuulee ja tuntee ja miten se vaikuttaa asiakaskokemukseen. Eri ulottuvuuksien painotus riippuu toimialasta ja siitä millaisia asiakaskokemuksia yritys tavoittelee. Esimerkiksi sairaalassa lähtökohtana on kognitiivinen ulottuvuus: potilas saa sitä hoitoa, minkä vuoksi hän on sairaalassa, mutta on tiedostettu, että henkilökunnan sosiaaliset taidot vaikuttavat merkittävästi asiakkaan kokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78–85.)

B2B-toimintaympäristössä tapahtuva asiakaskokemus on monitasoisempi kuin kuluttajatoiminnassa, sillä siihen liittyy useita henkilöitä eri rooleissa ja organisaatiotasolla, tavoitehakuinen nä-

kökulma. Loppukäyttäjä saattaa myös olla aivan eri taho kuin ostaja. B2B-hankinnalle tunnusomaista on pitkät myyntisyklit, usean henkilön osallistuminen päätöksentekoon sekä perusteellinen pohjatyö ja kilpailutus ennen kaupantekoa. Vaikka B2B-toimintaympäristöllä on omat tunto-merkkinsä, voidaan silti sanoa, että samat seikat vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen: brändimielikuva, maine, hyvä ilmapiiri, omien verkostojen kokemukset ja palvelun arvo suhteessa hintaan. (Holma ym. 2021, 33.)

Kuviossa yksi esitetään Rossman ja Duerden (2019, 40) perustuen eri asiakaskokemustyyppejä ja niiden keskeiset ominaisuudet. Valtaosa asiakaskokemuksista ovat rutiinin ohjaamia eli asiakas toimii autopilotilla. Arkisen kokemuksen tavoite voi olla, että asiakas saa hoidettua asiansa mahdollisimman vaivattomasti tai huomaamattomasti. Kun asiakas siirtyy pois automaattiohjaukselta, jokin kosketuspiste on herättänyt hänen huomionsa, jolloin hän ottaa kognitiivisen suorituskykynsä käyttöön ja kokee tiedostettuja kokemuksia. Kun asiakas kokee tunteita ja emootioita muuttuu tiedostettu kokemus mieleenpainuvaksi kokemukseksi. Yritys voi yrittää rankentaa huipentumia herättämään tunteita ja emootioita tai vahvistamaan asiakkaan kokemia tunteita ja emootioita tiettyissä asiakaspolun vaiheissa. Merkitykselliset asiakaskokemukset ovat opettavaisia ja avartavat asiakkaan maailmankatsomusta. Ne ovat henkilökohtaisia, vaativat asiakkaalta aktiivista läsnäoloa ja osallistumista kuten esimerkiksi kirjat, elokuvat tai teatteri. Transformatiiviset asiakaskokemukset muokkaavat asiakasta ihmisenä vaikuttamalla hänen näkökulmiinsa, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Esimerkiksi ostettujen tuotteiden hiilijalanjälkimitari voi olla transformatiivinen asiakaskokemus. Yrityksen on hyvä olla tietoinen asiakaskokemuksen eri tyypeistä ja miettiä, miten niitä aktiivisesti voidaan kehittää. (Rossman & Duerden 2019, 32-40)



Kuvio 1. Kokemustyyppit ja niiden keskeiset ominaisuudet (Rossman & Duerden 2019, 40 muokattu)

2.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Monet yritykset mainitsevat asiakaskokemuksen visiossaan, missiossaan ja strategiassaan. Kuitenkin sen vieminen jokaiselle organisaation tasolle ja päivittäisiin tehtäviin on osoittautunut vaikeaksi. Taustalla voi olla, että asiakaskokemus on käsitteenä etäinen, abstrakti ja pehmeä ja sitä on vaikea rajata ja määritellä. Kun käsitettä erinomainen asiakaskokemus ei ole määritelty tarpeeksi konkreettisesti, ei organisaatio osaa viedä asiakaskokemusta käytännön tasolle eikä tiedä, miten sitä pitäisi johtaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 35–38.)

Saarijärvi & Puustinen (2020, 40–41) ovat kehittäneet kuviossa kaksi esitellyn strategiana asiakaskokemus -viitekehityksen. Siinä yhdistyy asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu ja operatiivinen toteutus. Viitekehitys on jaettu kahteen tasoon: strateginen suunnittelu ja operatiivinen toteutus. Strategisen suunnittelun tasolla tarkennetaan, millaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee. Operatiivisen toteutuksen taso vastaa, miten asiakaskokemus toteutetaan ja mitataan. Lisäksi viitekehitys on jaettu neljään yhtä tärkeään näkökulmaan: omistajaohjaukselliseen näkökulmaan, strategiseen valintojen näkökulmaan, operatiiviseen näkökulmaan ja asiakkaan näkökulmaan. Omistajaohjauksellinen näkökulma asettaa tavoitteet asiakaskokemukselle. Omistajaohjaus eli yleensä hallitus määrittelee taloudellisten tavoitteiden kautta millaista asiakaskokemusta ja miten yritys lähtee suunnittelemaan ja toteuttamaan. Strateginen näkökulma linjaa keinot, joilla omistajaohjauksen asettama tavoite voidaan saavuttaa. Ts. millaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee, kelle ja miksi. Strategisia valintoja tehdessä johdon tulee keskittyä kolmeen toisiaan vahvistavaan tekijään: asiakkaan kokemaan arvoon, kilpailukeinoihin ja arvolupaukseen samalla yrityksen toimintaympäristö ja vahvuudet huomioiden. Operatiivinen näkökulma painottaa käytännön tekijöitä kuten keskijohtoa ja asiakaspalvelijoita ja varmistaa, että heillä on kirkkaana mielessä, millaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee. Heillä tulee olla myös tarvittavat työkalut kuten tietojärjestelmät ja osaaminen sen toteuttamiseksi. Asiakasnäkökulma näyttää toiminnan lopputuloksen eli onnistuiko yritys tuottamaan asiakkaalle mieleisen kokemuksen. Onnistumista mitataan asiakastytyväisyydellä, -uskollisuudella ja -suosittelulla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 42–50.)



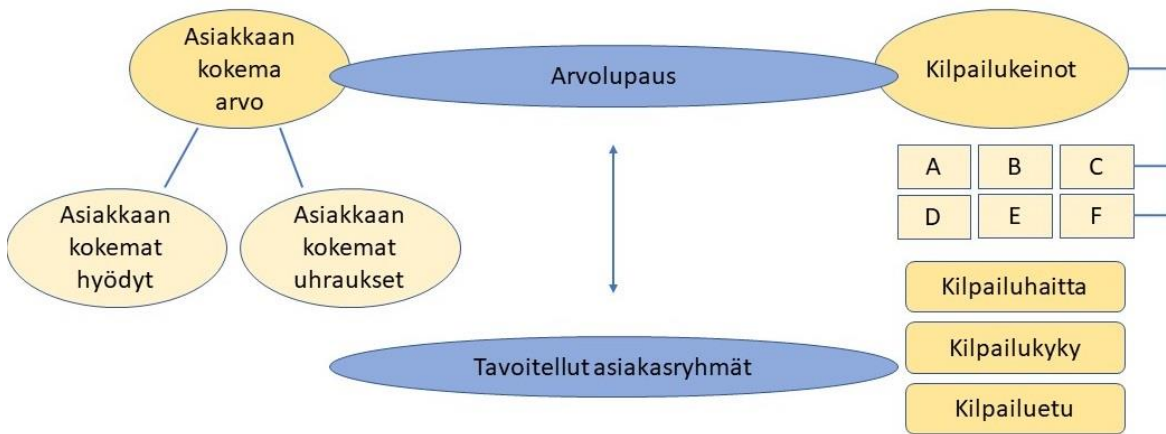
Kuvio 2. Strategiana asiakaskokemus (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41)

Holma ym. (2021) uskovat, että hyvä B2B-asiakaskokemus perustuu strategiaan, brändiin ja kulttuuriin. Tämän ytimen ympärille he peräänkuuluttavat syvällistä asiakasymmärrystä, tarkoituksenmukaista organisaatiomallia, asiakaslähtöisiä prosesseja, kykyä luoda tunnekokemuksia sekä hyödyntää teknologiaa. Mittaaminen mahdollistaa asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kehityksen seuraamisen. Tämän pohjalta Holma ym. (2021) ovat visualisoineet kuvion kolme hyvän B2B-asiakaskokemuksen johtamisen timanttimallin. (Holma ym. 2021, 40-41.)



Kuvio 3. Hyvän B2B-asiakaskokemuksen johtamisen timanttimali (Holma ym. 2021, 41)

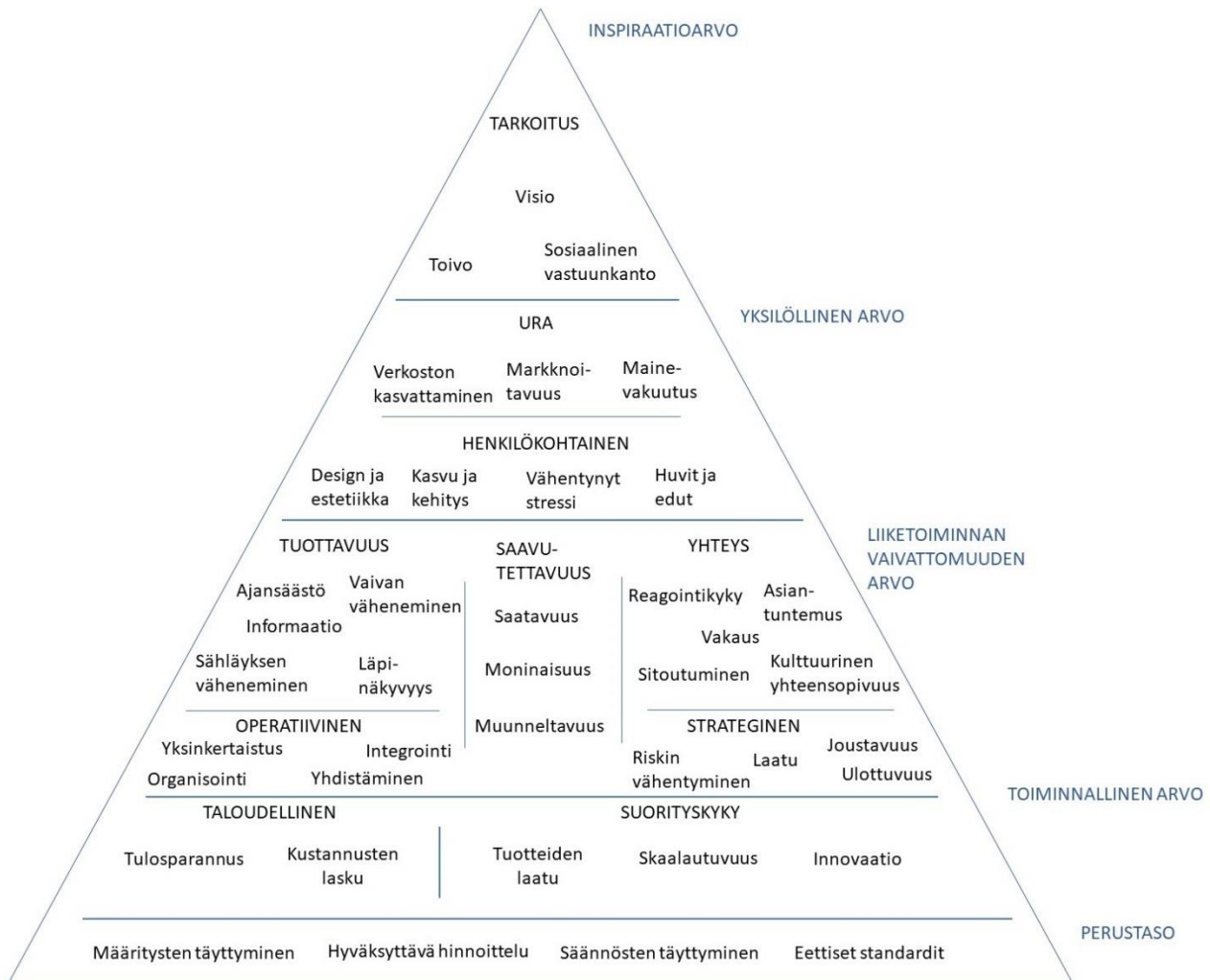
Strategiseen suunnitteluun liittyviä, toisiaan täydentäviä käsitteitä ovat asiakaskokemus, asiakasarvo, arvolupaus, kilpailukeinot, kilpailuhaitta, kilpailukyky ja kilpailuetu. Ensinnäkin johdon on ymmärrettävä ja osattava valita tavoitellun asiakaskokemuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Toiseksi johdon on ymmärrettävä käsitteiden väliset suhteet ja miten ne yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Kolmanneksi johdon on varmistettava, että koko organisaatiolla on sama tieto ja ymmärrys käsitteistä. Kuviossa neljä havainnollistetaan asiakaskokemuksen suunnitteluun liittyvät keskeiset käsitteet ja niiden väliset yhteydet. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 135–137.)



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen suunnitteluun liittyvät keskeiset käsitteet ja niiden väliset yhteydet (Saarijärvi & Puustinen 2020, 137)

Asiakasarvo on loppukäyttäjän subjektiivisesti kokema hyödyn ja uhrausten välinen suhde käyttämästään tuotteesta tai palvelusta (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 229). Almquist, Cleghorn ja Sherer (2018) ovat muodostaneet viisitasoisen pyramidin B2B- toimintaympäristön arvon elementeistä, joka kuvaa 40:tä yritysten välisessä kaupassa vaikuttavaa erityyppistä arvoa ja niiden välistä hierarkiaa. Malli pohjaa Maslowin tarvehierarkiaan: objektiivisesti arvioitavat perustarpeet löytyvät pohjalta ja mitä ylemmäs siirrytään sen subjektiivisemmin arvioitaville alueille tullaan. Pyramidin perustasolta löytyvät vähimmäisvaatimukset: määritysten täyttäminen hyväksyttävään hintaan säännösten mukaisesti ja eettisiä standardeja noudattaen. Seuraavalla tasolla ovat toiminallista arvoa tuottavat elementit, jotka vastaavat yritysten taloudellisiin tai suorituskykyä lisääviin tarpeisiin kuten kustannusten vähentämiseen ja skaalautumiseen. Tällä tasolla henkilökohtaiset mieltymykset alkavat jo vaikuttaa päätöksiin. Kolmas taso on mallin suurin ryhmä ja sen elementit kuvaavat liiketoiminnan vaivattomuutta. Kolmannen tason elementteihin kuten yhteistyötä parantavat reagointikyky ja sitoutuminen vaikuttavat jo ostajien subjektiiviset arviot. Neljännellä tasolla on jo hyvin yksilöllisiä arvoja, jotka ovat henkilökohtaisia (estetiiikka, vähentynyt stressi, huvia ja edut) tai uraan liittyvät (parempi markkinoitavuus tai verkoston kasvattaminen). Ylimmällä tasolla ovat inspiroivat elementit: ne parantavat asiakkaan visiota tulevasta, antavat toivoa tulevaisuudesta tai lisäävät yrityksen sosiaalista vastuuta. Pyramidi kuvaa kuinka monenkirjaiset asiat B2B- toimintaympäristössä vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon. Keskittämällä huomionsa tarjouksensa tärkeimpiin etuihin yritys voi paremmin vastata asiakkaan tarpeisiin. Pyramidi

voi myös auttaa yritystä tunnistamaan katveeseen jääneitä etuja. Useat yritykset yllättyvät suurista eroista osto- ja käyttökokemuksissa omien arviointiensa ja asiakkaan mielipiteen välillä. (Almquist ym 2018.)



Kuvio 5. B2B- toimintaympäristön arvon elementit (Almquist ym. 2018 muokattu)

Arvolupaus kertoo, millaista arvoa yritys on asiakkaalle aikaansaamassa, millaisilla kilpailukeinoilla ja miten se aikoo erottautua kilpailijoista. Tuotelähtöisen ja asiakaslähtöisen arvolupauksen eroa voi konkretisoida kysymällä: ”teemmekö tuotetta X, jota myymme yritykselle Y, vai autammeko asiakastamme Y saavuttamaan tavoitteensa tuottamalla palveluita X?”. Ensimmäinen kysymys painottaa tuotteita ja niille etsitään asiakkaita, kun jälkimmäinen painottaa asiakkaan tavoitteita. (Holma ym. 2021, 53–55.) Arvolupaus on selkeästi erilainen kuin kilpailijoilla. Se on vaikea kopioida

ja kertoo, miksi asiakkaan kannattaa valita juuri kyseisen yrityksen tuote tai palvelu. B2B-toimintaympäristössä arvolupaus voi perustua siihen, että tuote tai palvelu parantavat mitattavasti asiakasyrityksen tehokkuutta tai tuottavuutta. Lisäksi arvolupaus kertoo henkilöstölle, minkälaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee. Asiakslähtöinen yritys pohtii millainen asiakkaan toimintaympäristö tulee olemaan esimerkiksi viiden vuoden kuluttua ja linjaa oman strategiansa näiden muutosten mukaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 147–152; Holma ym. 2021, 53–55.)

Kilpailukeinot ovat välineitä, joilla yritys pyrkii toteuttamaan arvolupauksen. Kilpailukeinoja ovat esimerkiksi hinta, valikoima, brändi, laatu, toimitusaika ja asiakaspalvelu. Yrityksen tekemät kilpailukeinovalinnat voivat tuottaa sille kilpailuhaittaa, kilpailukykyä tai kilpailuetua. Kilpailuhaittaa syntyy, kun yritys suoriutuu asiakkaan odotustasoa heikommin. Kilpailukykytekijä on kilpailukeino, joka on kilpailun edellyttämällä tasolla, mutta ei erota yritystä positiivisesti muusta tarjonnasta. Kilpailuetu auttaa yritystä erottumaan hyvällä tavalla kilpailijoista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 153–159.)

2.2 Asiakaskokemuksen jalkauttaminen osaksi päivittäistä toimintaa

Kun yritys on onnistunut luomaan menestyksekkään asiakslähtöisen strategian, on aika toteuttaa se ja toteutus puolestaan määrittelee, onko strategia voittava vai häviävä. Organisaation rakenteen avulla ja sillä miten erilaiset toiminnot, prosessit, roolit ja tasot kerätään yhteen, varmistetaan asiakaskokemusstrategian onnistunut jalkauttaminen käytäntöön. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 191–204; Holma ym. 2021, 160–161.)

Onnistuneen asiakaskokemuksen kokonaisvastuu on toimitusjohtajalla. Holma ym. (2021) haastattelemissa suomalaisista yrityksistä moni on nähnyt parhaaksi nimittää erillisen asiakkuusjohtajan. Asiakkuusjohtajan tehtävä on asiakaskokemuksen agendalle nostaminen, siellä pitäminen ja arkipäivän kehittäminen. Asiakkuusjohtajan vastuualueena on koko organisaatio. Asiakaskokemuksen vieminen jokaisen työntekijän jokapäiväisiin tehtäviin vaatii jatkuvaa seurantaa, analysointia, viestintää ja koulutusta. Asiakasjohtajan tehtävä on varmistaa, että koko henkilöstöllä ja kumppaniverkoston henkilöstöllä on osaamista tunnetaidoista ja ymmärrys omasta roolistaan positiivisen ja henkilökohtaisen tunnekokemuksen luomisessa vuorovaikutustilanteessa. Yritys voi esimerkiksi asettaa tavoitteeksi, että asiakkaan tunnetila on parempi kuin ennen kyseistä kohtaamista. (Holma ym. 2021, 152–159, 191–192.)

Hyvän strategian lisäksi tarvitaan operatiivisen toteuttamisen työkaluja auttamaan asiakaskokemuksen päivittäisessä johtamisessa ja kehittämisessä. Yrityksen tulee valita operatiivisia työkaluja tavoitellun asiakaskokemuksen mukaan. Yleisimpiä työkaluja ovat asiakaspolkukartoitus, asiakaspolun vaiheistus, design-ajattelu, blueprinting-menetelmä, asiakaskokemuksen GAP-analyysi, CIT-menetelmä ja SILT-menetelmä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205–210.)

Asiakaspolun kartoituksen avulla havaitaan asiakkaan näkökannalta merkittävimmät kosketuspisteet ja selvitetään millaisia odotuksia, toiveita, tarpeita, tunteita ja ajatuksia asiakkaalla näissä kosketuspisteissä on. Asiakaspolkukartoitus voidaan tehdä keskimääräisen asiakkaan mukaan tai keskittyen tärkeimpien asiakasryhmien asiakaspolkuun. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205.)

Asiakaspolkua kartoittaessa yritys voi lähteä liikkeelle seuraavista tekijöistä (Villani 2019, 88):

- vuorovaikutustilanteen nimi ja kuvaus
- asiakasprofiili
- mikä sai asiakkaan lähestymään yritystä
- asiakaspolun eri vaiheet
- kosketuspisteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa
- siirtymät asiakaspolun vaiheesta toiseen
- mahdolliset muut toimijat
- asiakkaan odotukset ja tunteet eri vuorovaikutustilanteista
- totuuden hetket, eli erityisen tärkeät kosketuspisteet, jotka todennäköisesti aikaansaavat positiivisen tai negatiivisen muutoksen asiakkaan tyytyväisyyteen
- kipupisteet, joissa asiakas tuntee turhautumista, suuttumusta tai hämmennystä
- ilahduttamispisteet, joissa asiakas kokee helpotusta ja mielihyvää
- sovittuja mittareita, joilla tutkitaan ja arvioidaan vuorovaikutusta
- asiakaspolun aikajana, joka kuvaa eri vaiheissa kulunutta aikaa

Asiakaspolku on ketju erilaisia vaiheita ja jaksoja. Kun asiakaspolku vaiheistetaan, se jaetaan eri ajanjaksoihin, joista pyritään selvittämään mitä asiakas ajattelee, tuntee ja tekee näissä ajanjaksoissa ja miten ne muuttuvat eri vaiheiden välillä. Polun tulisi koostua ainakin seuraavista vaiheista: impulssi, tarpeen havaitseminen, harkinta, ostaminen, asiakkuus, uskollisuus ja asiakkuuden loppu. Vaiheistuksen avulla parannetaan asiakaskokemusta. Siinä yritys pyrkii näkemään asioita asiakkaan ajatuksien ja tuntemuksien näkökulmasta. (Holma ym. 137–139.) Erityisesti asia-

kaspolun ensimmäiseen ja viimeiseen vaiheeseen tulisi panostaa. Ensivaikutelma luodaan vain kerran ja polun päässä taas voidaan varmistaa, että asiakaskokemus päättyy positiivisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 217.)

Asiakaskokemus design (CX design) syventyy asiakkaan ja yritysten välisten vuorovaikutuspisteiden suunnitteluun. Palvelumuotoilu (englanniksi service design) on kehittämisprosessi, ajattelutapa tai johtamistapa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 219–220.) Design-ajattelu korostaa muotoilua ja sitä, miten yritys voi muokata tuotteen tai palvelun toimintojen yksityiskohtia käyttäjäystävällisemmäksi ja tehdä sen kautta asiakkaan tai työntekijän toiminnan helpommaksi, intuitiivisemmaksi tai laadukkaammaksi. (Holma ym. 2021, 165-166.)

Blueprinting-menetelmällä jaetaan kronologisesti tapahtuva asiakkaan ja yrityksen toiminta eri osiin. Siinä kartoitetaan, miten yrityksen resurssit ja prosessit liittyvät yhteen asiakaspolun kosketuspisteisiin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 220–221.) Asiakaspolun vaiheisiin voi yhdistää sitä tukevan yrityksen sisäisen toiminnon ja havainnollistaa yhdessä kuvassa, miten yrityksen ja sen kumppaneiden kanssa tuetaan asiakkaan matkaa. (Holma ym. 143–144.)

Palvelun laadun kuilumallia eli GAP-mallia voi myös soveltaa asiakaskokemukseen. Asiakkaalla on tietty odotustaso, millaista arvoa asiakas odottaa saavansa yrityksen tarjoamassa asiakaskokemuksessa. Yrityksellä taas on oma käsitys asiakkaan odotuksista. Ensimmäinen kuilu syntyy siitä, kuinka oikea ymmärrys yrityksellä on sen asiakkaan odotuksista, tarpeista ja haluista. Toinen kuilu muodostuu siitä, kuinka hyvin yritys pystyy muuttamaan asiakasymmärryksensä tuotteiksi, palveluiksi ja asiakaskokemuksiksi. Kolmas kuilu muodostuu siitä, kuinka hyvin yritys onnistuu suunniteltujen kilpailukeinojen toteutuksessa. Neljäs kuilu muodostuu siitä, kuinka hyvin markkinointiviestinnän avulla luodaan asiakasodotuksia ja miten luodut odotukset vastaavat todellista asiakaskokemusta, joihin yrityksen resurssit venyvät. Viides kuilu ilmenee, kun verrataan, kuinka hyvin koettu asiakaskokemus vastasi odotuksia. Tähän kuiluun kärjistyvät aiemmat kuilut. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 222-224.)

CIT-menetelmä (Critical Incident Technique) toteutetaan yleensä haastatteluna tai kyselynä ja se auttaa yritystä tunnistamaan asiakasnäkökulmasta kriittiset asiakaskokemuksen kosketuspisteet ja

vaiheet. Haastattelussa pyydetään asiakasta kertomaan erityisen huonosta tai hyvästä kokemuksesta ja pureudutaan tuohon kokemukseen johtaneisiin seikkoihin. Asiakastyytyväisyysmittauksissa CIT-menetelmää voidaan hyödyntää kiinnittämällä huomiota ääripäihin. SILT-mallissa (Sequential Incident Laddering Technique) pyritään asiakkaan kertoman pohjalta erittelemään asiakaspolun eri vaiheet ja millaista kognitiivista ja emotionaalista reaktioita asiakkaat kokevat eri vaiheissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 226-228.)

2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemusta mitataan kolmessa vaiheessa: millainen asiakaskokemus oli, mitkä olivat sen vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen ja seuraukset yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. B2B-toimintaympäristössä yrityksen tulisi pystyä osoittamaan, kuinka sen tuotteet tai palvelut ja kokonaisratkaisut edistävät asiakkaan omaa liiketoimintaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229-235.)

Mittaria valitessa yrityksen tulee määritellä, mitä se haluaa mitata ja miksi. Tavoitellulle asiakaskokemuksen luonteelle valitaan parhaiten soveltuvat mittarit. (Holma ym. 2021, 252-253.) Mittausta on tehtävä systemaattisesti esimerkiksi jokaisen transaktion jälkeen tai kerran kuussa. Mittaustuloksia tulee tulkita oikein ja pitää mielessä, mitä mittarit kertovat, ja mitä ne jättävät kertomatta sekä vastaajavinoumat. Tulokset on hyvä kytkeä ajoittain yritystason mittareihin. Jokaista asiakaspolun kosketuspistettä ei voi mitata vaan on keskityttävä tärkeimpiin kuten alkuvaiheen, itse transaktion ja viimeiseen vuorovaikutustilanteeseen. Yrityksen tulee määritellä, mihin kontekstiin (esimerkiksi brändiin), palveluun tai tuotteeseen mittari kohdistuu. Mittareille tulee asettaa tavoitetaso ja painottaa mittaustrendejä yksittäisten tulosten sijaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 235–239.) Numeeristen mittareiden arvoja on hyvä tukea avoimella palautteella ymmärryksen lisäämiseksi (Holma ym. 2021, 252-253).

Net Promoter Score (NPS) on yksinkertainen ja tehokas tapa mitata asiakaskokemusta ja se perustuu kysymykseen, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä ystävälle tai kollegalle. Vastajat jaetaan arvosanan perusteella ryhmiin ja NPS lasketaan kuviossa kuusi esitetyllä tavalla. (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 24; Löytänä & Korteso 2011, 202–204; Cleveland 2021, 76.)

Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystäville tai kollegoillesi?



Kuvio 6. NPS ryhmät ja laskentatapa (Löytänä & Kortesus 2011, 202-204)

Esimerkiksi, jos yrityksellä on 65 prosenttia suosittelijoita ja 20 prosenttia arvostelijoita on NPS 45. Clevelandin (2021, 76) mukaan 45 on erittäin hyvä tulos, hänen mukaansa kaikki tulokset yli nolla lasketaan hyväksi ja yli 50 erittäin hyväksi. NPS mittarin heikkouksia ovat, että pienet muutokset eivät näy mittarissa ja mittauksen lopputulosta on helppoa manipuloida (Holma ym. 2021, 263). Hague ja Hague (2018) kehottaa olemaan varovainen NPS-mittarin kanssa. Useat B2B asiakkaat vastaavat seitsemän tai kahdeksan pistettä kymmenestä ja antavat siten ymmärtää, että yritys toimii hyvin, mutta ei erinomaisesti. Näitä asiakkaita ei huomioida NPS-laskelmissa. Esimerkiksi, jos NPS-laskelman otanta on 50 vastaajaa ja näistä 30 antaa seitsemän tai kahdeksan pisteen arvosanoja, laskelma perustuu vain 20 vastaukselle. Se saattaa vääristää lopputulosta ja aiheuttaa suuria heitelyjä mittauskausien välillä. (Hague ja Hague 2018, 50-51.)

Asiakastyytyväisyys (englanniksi Customer satisfaction score, CSAT) kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä yritykseen tai sen kanssa asiointiin (Holma ym. 2021, 263). Useimmiten asiakas vastaa hänelle lähetettyyn kyselyyn, jossa pyydetään pisteyttämään asteikolla 0–10 palvelu tai tuote. Kysymykset voivat liittyä esimerkiksi laatuun, toimitukseen, tilaukseen, myyntiin sekä miten tyytyväinen asiakas kaiken kaikkiaan on yritykseen. CSAT voi olla positiivinen tietyn kohtaamisen osalta siitä huolimatta, että NPS on matala, sillä asiakas voi olla tyytyväinen kosketuspisteeseen vaikka ei halua vielä suositella yritystä. Tyytyväinen asiakas ei välttämättä ole uskollinen eikä uskollinen asiakas tyytyväinen. (Hague & Hague 2018, 52-53.)

Customer effort score (CES) – mittari esiteltiin kirjassa *The Effortless Experience* ja se mittaa, kuinka paljon vaivaa asiakas kokee joutuvansa näkemään asiansa hoitamiseksi. Mittari antaa käsityksen asiakaspolun pullonkauloista. Yleensä kysytään “Kuinka helppoa oli asiointi kanssamme?” tai “Miten helppona koit asiointin kanssamme?” ja vastaus annetaan asteikoilla 1-7. (Dixon, Toman, DeLisi 2013, 155-159.)

Asiakkaan tunne (englanniksi customer sentiment) on uusi, nouseva asiakaskokemuksen mittari. Se kuvastaa, mitä tunteita tuotteet, palvelut ja yritys asiakkaissa herättää. Yritys kerää asiakaspalautetta eri kosketuspisteistä yrityksen kanssa kuten nauhoitetusta puhelusta asiakaspalveluun, kirjoitetusta arvostelusta, sähköpostista tai sosiaalisen median kommentista ja kerää ne alustalle. Asiakaskokemuksen johtamiseen keskittynyt alusta ja analyysoiva teknologia merkitsee, järjestää, pisteyttää ja luo tiedoista raportin. Asiakkaan tunteen mittaaminen on yritysکوhtainen eikä sitä ole helppo verrata muiden yritysten tulokseen. (Cleveland 2021, 76–77.)

Asiakkaan elinkaaren arvo (englanniksi customer lifetime value, CLV) mittari on jo pitkään käytössä ollut mittari, joka on otettu uudelleen aktiiviseen käyttöön asiakaskokemuksen mittaamiseen. Asiakkaan elinkaaren arvo perustuu ajatukseen, että tyytyväinen asiakas palaa uudelleen ja uudelleen ja näin lisää yrityksen tuottoa. (Cleveland 2021, 77 & 197- 199.) Asiakkaan elinkaaren arvoa mitataan pitkällä aikavälillä - ei vain yhden ostoksen perusteella ja se todentaa seuranta-aikana, kuinka asiakastyytyväisyyden kehittäminen vaikuttaa yrityksen tulokseen (Holma ym. 2021, 266).

3 Projektilogistiikka

Projektilogistiikkaan kuuluu suurten, raskaiden, arvokkaiden tai monimutkaisten laitteiden toimitaminen. Projektilogistiikka kattaa kuljetukset, huolinnan, varaston hallinnan ja varastoinnin sekä muut lisäarvopalvelut. Näistä suurin osuus on kuljetuksilla. Kuljetettavien yksiköiden mitat, painot ja haastavuus kasvavat jatkuvasti ja valmistus saattaa tapahtua toisella puolen maailmaa kuin missä työmaa sijaitsee. Projektilogistiikan odotetaan kasvavan noin 32,15 miljardia US dollaria vuosina 2020–2024 ja sen keksimääräinen vuosikasvu (englanniksi compound annual growth rate, CAGR) arvioidaan olevan kolme prosenttia. Etenkin uusiutuvaan energiaan myönteiset tulevaisuudennäkymät ohjaavat nykyisiä projektilogistiikkamarkkinoita. Aasian ja Tyynenmeren alueen ennustetaan olevan suurin kasvualue ja vastaavan noin 55 prosentista kasvusta. (\$ 32.15 Billion Growth in Global Project Logistics Market 2020-2024, 55% Growth to Come from APAC 2021.)

3.1 Logistiikka

Logistiikka on tuotteen tai palvelun, tiedon ja rahan hallintaa organisaatiossa asiakastarpeiden tyydyttämiseksi (Ritvanen & Koivisto 2007, 9). Logistiikka ohjaa materiaalivirtoja raaka-aineiden alkulähteiltä tuotantoon, hallitsee informaation kulkua sekä kattaa tuotteiden ja palvelujen ostamisen ja myymisen, kuljettamisen ja varastoimisen siten, että tuote on saatavilla oikeaan aikaan oikeassa paikassa eikä prosessista aiheudu haittoja kuten negatiivisia ympäristövaikutuksia tai muita turvallisuusriskejä ja kokonaiskustannukset muodostuvat mahdollisimman pieniksi. Lisäksi logistiikka käsittelee raha- ja sopimusvirtojen kulkuun liittyvän suunnittelun sekä yhteiskunnallisten ja ympäristövaikutusten tarkastelun. (Logistiikka ja toimitusketju n.d.)

Toimitusketjuhallinta kattaa kaikki hankintaan, tuotteen muuntamiseen raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi ja logistiikkaan liittyvän suunnittelun ja hallinnan. Koordinointi ja yhteistyö kumppaneiden kuten toimittajien, välittäjien, kolmannen osapuolen palveluntuottajien ja asiakkaiden kanssa on tärkeä osa toimitusketjun hallintaa. Viime kädessä toimitusketjun hallinta yhdistää tarjonnan ja kysynnän hallinnan yritysten sisällä ja niiden välillä. Toimitusketjun hallinta on integroiva toiminto, jonka pääasiallinen tehtävä on liiketoiminnan pääfunktioiden ja -prosessien liittäminen toisiinsa yrityksen sisällä ja niiden välillä yhtenäiseksi ja suorituskykyiseksi liiketoimintamalliksi. Toimitusketjun hallintaan sisältyy kaikkien yllä lueteltujen logistiikan hallinnan osien lisäksi valmistus, ja se koordinoi prosesseja ja toimintoja yhdessä markkinoinnin, myynnin, tuotesuunnittelun, talouden ja tietohallinnon kanssa sekä niiden välillä. (Vitasek 2013, 187.)

Termejä logistiikka ja toimitusketjun hallinta saatetaan pitää jopa toistensa synonyymeinä sillä ne kuvaavat samaa asiaa hieman eri näkökulmista. Logistiikka rajautuu yleensä yhteen yritykseen tai toimialaan ja sen materiaalivirtojen hallintaan, kun toimitusketjun hallinta tavoittelee kokonaisen yhteistyöverkoston erinomaista toimivuutta. (Logistiikka ja toimitusketju n.d.)

3.2 Projekti

Projekti on työkokonaisuus, joka tehdään määritellyn kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi. Esimerkiksi teollisuuslaitoksen rakentaminen ja käyttöönotto on projekti, mutta valmis laitos ei ole (Pelin 2020, 11). Projektit eroavat yrityksen normaalista liiketoiminnasta siinä, että ne eivät ole yrityksen rutiinitoimintaa. Projektilla on selvä alku- ja päätepiste, jonka jälkeen hankkeeseen nimetyt

ihmiset ja resurssit siirretään muualle. Projektit levittyvät yrityksen monien toimintojen ja organisaatioiden välille ja se asettaa korkeamman vaatimuksen johtamiselle ja koordinoinnille. Yrityksellä saattaa olla monta projektia käynnissä samanaikaisesti. (Bozarth, Handfield & Chandiran 2013, 443–444.)

Projekteja on erityyppisiä kuten tuotekehitysprojekti, tutkimusprojekti, toiminnankehittämisprojekti, toimitusprojekti tai investointiprojekti. Tuotekehitysprojektissa on haasteena alussa tavoitteen määrittely, sillä kyseessä on luova prosessi. Tuotekehitysprojekti vaiheistetaan ja vaiheiden välillä pidetään seurantalavereja, joiden aikana päätetään, miten projektia viedään eteenpäin. Samalla tavoite päivitetään ja tarkennetaan. Lopputuloksena saadaan tyypillisesti sarjavalmistukseen soveltuva tuote. Tutkimusprojektin tavoite on löytää tietty ratkaisu tai arvioida taloudellisen toiminnan tai esimerkiksi uuden tuotteen lähtökohtia. Tutkimusprojektit edeltävät monesti tuotekehitysprojekteja. Toiminnan kehittämisprojekti keskittyy yrityksen sisäiseen toimintaan ja sen tavoitteena on tehostaa johtamista ja toimintoja. Toiminnan kehittämisprojekti voi olla organisaation uudistaminen, tietojärjestelmien kehittäminen tai käyttöönotto tai laajan koulutuksen valmistelu ja toteutus. Toimitusprojektin yritys tekee toimeksiantona tietyltä asiakkaalta ja painopiste on projektin aikataulun pitävyydessä ja kannattavuudessa. Toimitusprojekti on tilaajan näkökannalta tyypillisesti investointiprojekti. Investointiprojektin lopputulos on tuottava teollisuuslaitos, sen osa, rakennus tai muu käyttöomaisuus. Investointiprojektia kuvaa selväpiirteinen ohjaus, tarkat arviot, useita kytkettyjä osaprojekteja ja toimittajia. (Pelin 2020, 20–21.)

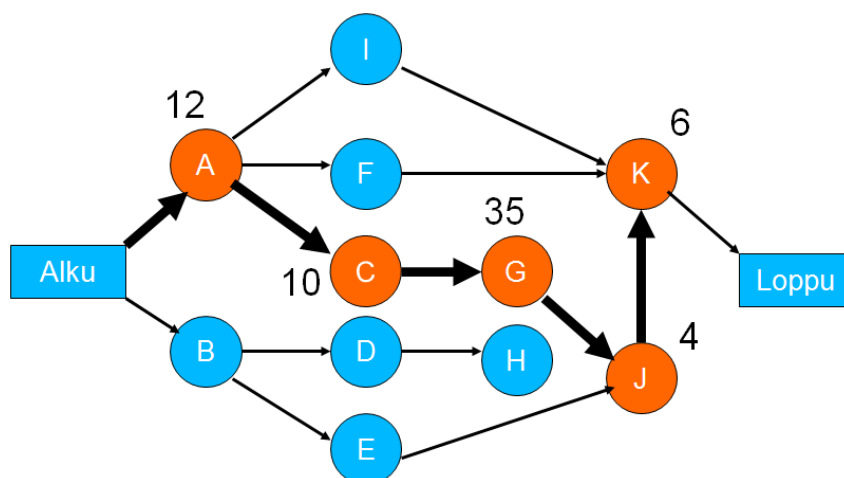
Projekti on jaettu viiteen vaiheeseen: käynnistysvaihe, organisointivaihe, suunnitteluvaihe, toimeenpano ja ohjausvaihe sekä päättämisen vaihe. Käynnistysvaiheessa täsmennetään projektin tavoitteet ja toiminnallinen määrittely. Organisointivaiheessa nimetään projektipäällikkö, joka muodostaa projektiorganisaation. Suunnitteluvaihe on jaettu osavaiheisiin: projektin vaiheistus ja osittaminen, aikataulun laatiminen, kustannusbudjetin laatiminen, resurssisuunnittelu ja projektihallinnan suunnittelu sekä ohjeistus. Projektipäällikkö laatii projektisuunnitelman edellä mainittujen osien mukaan. Toimeenpano ja ohjausvaiheessa projektin päämäärät muuttuvat tehtäviksi resursseille. Projektin ohjaus valvoo ja raportoi edistymistä, tunnistaa poikkeamat ja jalkauttaa korjaustoimenpiteet. Päättämisen vaiheessa, kun projekti on saatettu onnistuneesti loppuun, projekti-

tipäällikkö laati loppuraportin ja pyytää projektille hyväksymistä. (Pelin 2020, 71–72.) Lisäksi pidetään päätöspalaveri, jossa käydään läpi projektin vahvuudet ja heikkoudet ja kirjataan opitut seikat. (Bozarth ym. 2013, 444–446.)

3.2.1 Projektinhallinta

The Project Management Institute määrittelee projektinhallinnan olevan tietojen, taitojen, työkalujen ja tekniikoiden soveltamista projektin toimintoihin asetettujen vaatimusten täyttämiseksi (Bozarth ym. 2013, 444). The Project Management Institute:n lisäksi on eri tahoja kuten eurooppalainen projektinhallinnan järjestö IPMA ja amerikkalainen Project Management Body of Knowledge (PMBOK), jotka edistävät osaamista ja laativat laatustandardeja projektinhallinnalle (Pelin 2020, 29). Projektinhallinta on ennen kaikkea tulosjohtamista; projektille määritellään ajalliset, sisällölliset, laadulliset ja taloudelliset tavoitteet, niitä seurataan projektin edetessä ja analysoidaan projektin loputtua. Projekti on onnistunut, kun se valmistuu ajallaan, budjetissa ja täyttää asetetut sisällölliset ja laadulliset tavoitteet. (Pelin 2020, 20.)

Projektinhallintakaaviolla pyritään parantamaan projektin hallintaa jakamalla projekti osavaiheisiin. Kaaviosta näkee missä järjestyksessä osavaiheet tulee suorittaa. Projektin kriittinen polku muodostuu, kun kaavioon lisätään osavaiheiden kestoajat. Kriittisen polun avulla tunnistetaan projektin kokonaiskeston kannalta merkittävimmät vaiheet ja voidaan varmistaa niille tarvittava huomio. Kuviossa seitsemän on esimerkki projektinhallintakaaviosta sekä polun A-C-G-J-K kesto. (Projektinhallinta n.d.)



Kuvio 7. Projektinhallintakaavion esimerkki sekä polun A-C-G-J-K kesto (Projektinhallinta n.d.)

3.3 Logistiikka osana projektia

Tyypillisesti projektilla on monia toimittajia, urakoitsijoita ja asiakkaita sekä siihen kuuluu hankintaa ja toimitusta, kysynnän suunnittelua ja aikataulutusta. Projekti saattaa jatkua vuosia ja toimitusajat ovat pitkiä. Näiden takia on esitetty, että projektinhallinta hyötyisi joidenkin räätälöityjen toimitusketjun hallintaperiaatteiden soveltamisesta ja on suositeltavaa ottaa toimitusketjun hallinnan asiantuntijaa osaksi projektiorganisaatiota koko projektin keston ajaksi. (Basu & Wright 2008, 258.) Toimitusketjunhallinnan asiantuntija tukee projektin onnistumista jalkauttamalla toimitusketjunhallinnan peruseriaatteita projektin toimitusketjun tehokkuuden parantamiseksi. Kuviossa kahdeksan havainnollistetaan, miten päällekkäisyydet tuovat esiin projektin toimitusketjun hallinnan ja projektilogistiikan hallinnan osa-alueet. (Steyn & Lourens 2017.)



Kuvio 8. Projekti logistiikan näkökulma (Steyn & Lourens 2017)

Projektilogistiikka kattaa suurten, raskaiden, arvokkaiden tai monimutkaisten laitteiden kuljettamisen maan rajojen sisällä tai kansainvälisesti (Rowbotham 2022, 136). Suurin ero normaalin kuljetukseen tulee epätavallisista rahtimääristä ja -tyypeistä. Lähtöpaikkoja voi olla useampia eri puolilla maailmaa, joista kaikki yksiköt toimitetaan työmaalle. Projektilogistiikka on pääsääntöisesti toimituksia työmaalle, mutta siihen saattaa kuulua myös paluutoimituksia kuten työmaalta lähetettäviä työkaluja. Projektit liittyvät tyypillisesti öljyn- tai kaasuntuotannon laitteisiin, jalostamoi-

den ja petrokemian laitosten laitteisiin, moduuleihin ja esiasennettuihin yksiköihin, satamien käsittelylaitteisiin, rautatiekalustoon, raskaisiin koneisiin tai voimantuotantolaitteisiin. (Zalluhoglu, Aracioglu & Erden 2020, 143.)

Onnistuneet projektikuljetukset edellyttävät älykästä suunnitteluprosessia alusta alkaen, joka huomioi reittikohtaisesti kunkin maan erityispiirteet kuten tullisäännökset, vaadittavat asiakirjat, verotuksen, tullit ja luvat (Rowbotham 2022, 136). Yksiköt vaativat erikoistunutta varastointia, nostoja ja käsittelyjä ja normaalista poikkeavia kuljetusreittejä (Celik, Avsar & Öz 2019, 14; Denktas, Yildirmi & Mansuroglu 2018, 256). Riskinhallinta jokaisessa vaiheessa on ensisijaisen tärkeää logistiikkaprojektin saattamiseksi onnistuneesti maaliin. Projektilogistiikkaan liittyy monia riskitekijöitä kuten talouden jatkuvat muutokset, maantieteellinen ja poliittinen ympäristö sekä toteuttamiseen tarvittavien resurssien rajallinen saatavuus. Näiden riskitekijöiden vaikutus projektiin riippuu logistisen ketjun laajuudesta (kansainvälinen, kotimainen, alueellinen, paikallinen), osapuolien määrästä, kuljetusmuodoista sekä käytetyistä ajoneuvo- ja konetyypeistä. (Belantova, Galova & Taraba 2019, 952–953.)

Projektikuljetuksen voi jakaa neljään vaiheeseen: sopimuskäsittely, ennen kuljetusta, projektikuljetus, kuljetuksen päätyttyä (). Sopimuskäsittelyvaihe kattaa toiminnot siitä, kun asiakas lähettää kuljetustarjouspyynnön siihen kunnes kuljetussopimus on tehty. Kuljetusta edeltävässä vaiheessa kuljetus suunnitellaan, tehdään selostus käytetyistä menetelmistä, toteuttamiskelpoisuusselvitys sekä riskianalyysi kaikista prosesseista, jotka vaikuttavat kuljetuksen sujuvaan toteutukseen. (Blecker ym. 2008, 189.) Kuljetettavan yksikön vaurioituminen tai menetys voi johtaa suuriin kustannuksiin, pitkiin viivästyksiin ja mahdollisesti pitkään ja kalliiseen oikeudenkäyntiin (Denktas ym. 2018, 258). Projektikuljetus vaihe käsittää aktiviteetit, jotka liittyvät kuljetuksen turvalliseen ja menestyksekkääseen toteutukseen. Kuljetuksen päätyttyä varmistetaan asiakkaan hyväksyntä ja pidetään loppupalaveri, jossa käydään läpi kuljetus ja opitut asiat. (Blecker ym. 2008, 189.)

4 Tutkimusasetelma

Projektilogistiikka ja erikoiskuljetukset ovat usein vaativia. Niihin vaikuttavat mm. talouden muutokset, maantieteellinen ja poliittinen ympäristö sekä toteuttamiseen tarvittavien resurssien rajallinen saatavuus. Siksi kuljetusten suunnittelu on tehtävä tarkasti.

Opinnäytetyön tutkimusaihe käsittelee, miten yritys voi luoda lisäarvoa tuottavan asiakaskokemuksen yhdessä asiakaspolun kosketuspisteessä. Asiakaskokemus muodostuu kaikista kohtaamisista, mielikuvien ja tunteiden summasta, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

4.1 Tavoite

Silvastilla asiakaskokemus ei ole kirjattuna strategiaan, mutta yritys toimii käytännössä hyvin asiakaslähtöisesti. Yrityksen kilpailustrategia on ajan myötä muodostunut itsestään asiakaslähtöiseksi. Silvasti on tunnettu markkinoilla projektilogistiikka- ja erikoiskuljetusosaamisestaan sekä laadukkaista ja toimivista ratkaisuista. Silvastin koko tiimi pyrkii tarjoamaan hyviä asiakaskokemuksia ja luomaan pitkäaikaisia kumppanuussuhteita asiakkaisiin. Tämä auttaa myymään palveluja asiakkaalle yhä uudelleen ja uudelleen.

Silvastin tavoitteena on lisätä myyntiä ja sen myötä katetuottoa, tulosta ja markkinaosuutta.

Myynnin lisääminen tarkoittaa, että olemassa olevat asiakkaat ostavat enemmän tai hankitaan uusia asiakkaita. Uusien asiakkaiden hankkiminen B2B-ympäristössä vie aikaa ja resursseja. Tämä tutkimus keskittyy olemassa olevien asiakkaiden myynnin kasvattamiseen.

Opinnäytetyön tarkoitus on luoda lisäarvoa tuottava asiakaskokemus yhdessä asiakaspolun kosketuspisteessä. Opinnäytetyön tutkimusongelmina olivat: ” Miten tuottaa mieleenpainuva asiakastapaaminen? Millainen on yrityksen osaamiseen ja asiantuntijuuteen pohjautuva lisäarvoa tuottava asiakastapaamisen sisältö? Miten asiakkaat kokevat uuden sisällön?”. Olettaen, että asiakkaat reagoivat positiivisesti tuotettuun sisältöön voidaan laajentaa sisällön käyttöä muihin asiakasryhmiin sekä luoda uusia sisältöjä eri aihealueista.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät luokitellaan karkeasti laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Laadulliset tutkimukset pohjautuvat aiempiin aiheista tehtyihin tutkimuksiin, empiiriseen aineistoon kuten teksteihin, keskusteluihin tai haastatteluihin. Niissä voidaan käyttää myös tutkijan omia ajatuksia ja päättelyitä. Määrälliset tutkimukset pohjaavat teorioihin, kerättyihin mittaustuloksiin ja tutkijan harkintaan. Usein samassa tutkimuksessa esiintyy sekä laadullisia että määrällisiä elementtejä. (Vuori n.d.)

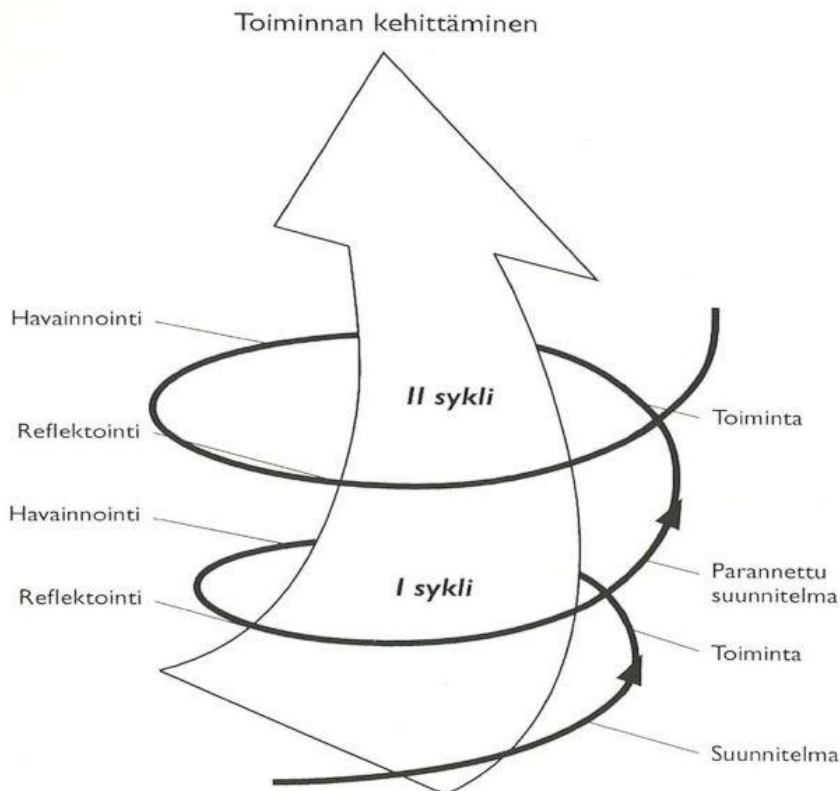
4.2.1 Toimintatutkimus

Tämä tutkimus on toimintatutkimus. McNiff ja Whitehead (2011, 7) kuvailevat toimintatutkimusta tavaksi tarkastella omaa työtään kysymällä ”Mitä olen tekemässä? Pitäisikö minun parantaa jotain? Jos, niin mitä? Miten voisin parantaa sitä? Miksi minun tulisi parantaa sitä?”. Toimintatutkimuksessa tarkastellaan kriittisesti vanhoja toimintatapoja ja etsitään uusia muotoja työlle. Toimintatutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen tekee ammatinharjoittaja itse eikä ammattimainen tutkija, joka tekee tutkimusta ammatinharjoittajista. Toimintatutkimusta tekevä ammatinharjoittaja näkee itsensä osana tutkimaansa tilannetta (McNiff & Whitehead 2011, 8). McNiff & Whiteheadin (2011, 32) mukaan perinteiset tutkijat uskovat, että tieto on varmaa ja olettavat, että kaikkeen on vastaus. Toimintatutkijoilla on tapana olettaa, että:

- ei ole olemassa yhtä oikeata vastausta vaan kysymyksellä saattaa olla monta vastausta
- tietoa luodaan yrityksen ja erehdyksen kautta ja prosessi on avoin kritiikille
- kaikki vastaukset ovat alustavia ja muokattavissa

Toimintatutkija ei etsi määrättyä lopputulosta, jota voidaan soveltaa kaikkialla vaan aikaansaavat henkilökohtaisia teorioitaan osoittaakseen mitä he oppivat, ja kutsuakseen muita oppimaan kanssaan. (McNiff & Whitehead 2011, 32.)

Toimintatutkimus tehdään usein syklisessä prosessissa. Heikkinen, Rovio ja Syrjälä (2006, 35) nimeävät syklin neljä vaihetta seuraavasti: suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. Toisiinsa seuraavat syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin kuten kuviossa yhdeksän. Spiraalissa toiminta ja ajattelu nivoutuvat yhteen peräkkäisinä suunnittelun, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä. Sykliä määrä ei ole järkevä kriteeri toimintatutkimukselle, sillä jo yksi sykli voi tuottaa uutta ja ainutkertaista tietoa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 80–82.)



Kuvio 9. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2006, 81)

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia ja sille ominaista on käyttää monenlaisia aineistoja ja menetelmiä. Tutkimukseen luonteen mukaan voidaan aineistoja kerätä sekä laadullisesti, että määrällisesti. Toimintatutkimus ei automaattisesti kuulu laadulliseen eikä määrälliseen kategoriaan. (Jyrkämä n.d.)

Toimintatutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten tähän tutkimukseen, koska kirjoittaja tutkii omaa työprosessiaan ja mahdollisuuksia parantaa sitä. Tutkimuksella tavoitellaan konkreettista muutosta ja samalla pyritään tuottamaan luotettavaa tietoa. Tutkimuksessa hyödynnettiin toimintatutkimuksen sykliä: suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. Ensimmäinen suunniteltiin erikoiskuljetusinfon sisältö, sitten toteutettiin esitys, tehtiin esityksen aikana havainnointeja ja esityksen jälkeen reflektointi. Erikoiskuljetusinfo toteutettiin viiden luennon sarjana ja luennoista muodostui toimintatutkimuksen spiraali.

4.2.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksella (englanniksi survey research) voi kerätä ja tarkastella tietoa esimerkiksi ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa vastaaja vastaa tutkijan kysymyksiin kyselylomakkeella. Mielipiteiden, asenteiden ja arvojen mittaamisessa haasteita tuottavat erilaiset epävarmuudet kuten onko vastauksia tarpeeksi, mittaako kysymykset oikeita asioita, toimiiko mittari luotettavasti tai oliko kyselyn ajankohta sopiva. Kyselytutkimus on pääasiassa määrällinen tutkimus, jossa kyselyaineisto suurelta osin muodostuu mitatuista luvuista. Täydentäviä tietoja, joiden esittäminen numeroina olisi kömpelöä, voidaan kerätä sanallisesti. (Vehkalahti 2019, 11–13.)

Kyselytutkimuksessa mittaus tapahtuu kyselylomakkeella, jonka kysymykset ovat osioita ja niiden toisiinsa liittyvät kokonaisuudet muodostavat mittarin. Osiot ovat mittausväline ja mittaustaso vaikuttaa mittauksen laatuun ja millaisia analyyseja sillä voidaan tehdä. Mittaustason määräävä tekijä on, miten osioon voidaan vastata. Mittaustasoja on kolme päätyyppiä: luokittelu, järjestäminen ja mittaaminen. Luokittelu on laadullinen mittaustaso vaikka eri vaihtoehdot koodattaisiin numeroille. Analyysivaiheessa luokittelutason muuttujien lukumäärää voidaan laskea, niitä voidaan risiintaulukoida ja niille tehdä jatkotarkasteluja. Järjestäminen määrää luokat johonkin sisällön kannalta tarpeelliseen järjestykseen. Yleensä järjestyksen päättää tutkija. Mittaaminen on numeerista mittaamista. Mittaaminen voidaan tehdä väliasteikoilla, jossa asteikoin pykälien välit ovat yhtä suuria, mutta yksikäsitteistä nollakohtaa ei ole määrittely tai suhdeasteikolla, jossa on hyvin määritetty mittayksikkö ja yksikäsitteinen nollakohta. (Vehkalahti 2019, 23-36.)

Tutkimuksen perusjoukko ovat ne, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ja otos on tutkimukseen valitut vastaajat. Johtopäätökset tehdään otoksen perusteella tilastollisena päättelynä. Huolellisesti laaditun otanta-asetelman avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä pienemmästäkin otoskoosta. Aineistoa, joka ei täytä otoksen kriteerejä sanotaan näytteeksi.

Harkinnanvaraisesta näytteestä puhutaan, kun etukäteen päätetään, keille tutkimuksen tarpeet täyttävälle kysely kohdennetaan. Näissä tapauksissa johtopäätökset rajoittuvat lähinnä kyselyyn vastanneisiin. (Vehkalahti 2019, 43-46.)

Kyselyyn vastaajan ja myöhemmin tietojen käsittelyn kannalta on tärkeää, että kyselylomake on kohtuullisen pituinen ja ulkoasultaan selkeä. Lisäksi kyselylomakkeen ulkomuoto ja kieli tulee

suunnitella siten, että vastaajan anonymiteetti säilyy. Kyselylomakkeella voi käyttää valmiita vastausvaihtoehtoja eli strukturoituja kysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. Kysymysasettelun tulee olla yksinkertaista ja helposti ymmärrettävää. Ts. kielen tulee olla tarkoituksenmukaista sekä täsmällistä ja kysymyksen tulee olla järkevän mittainen. Standardoidussa kyselyssä asia kysytään kaikilta vastaajilta tarkalleen samalla tavalla ja on tavoiteltavaa, että vastaajat ymmärtävät kysymykset niin samalla tavalla kuin suinkin mahdollista. Kyselylomakkeelle tulee merkitä mahdollisimman tarkat vastausohjeet. (Kyselylomakkeen suunnittelu n.d.)

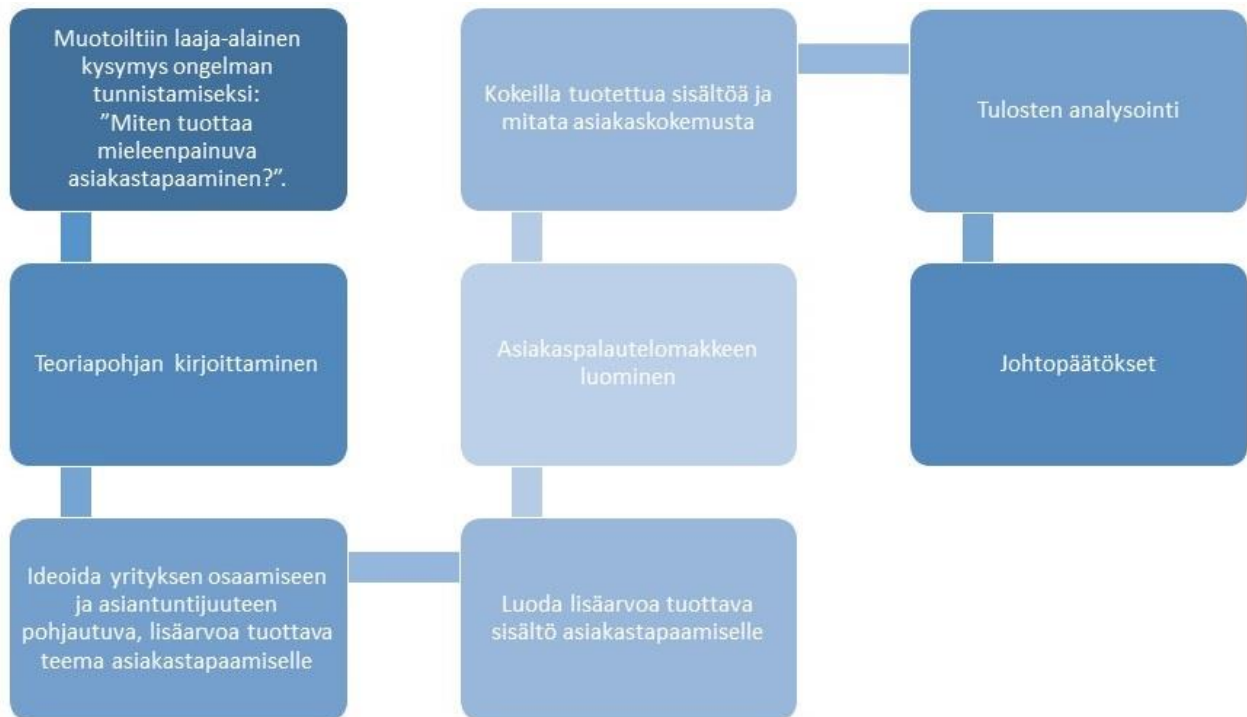
Rensis Likertin kehittämällä Likert-asteikoilla mitataan vastaajan reaktion voimakkuutta tyypillisesti viisi portaisella asteikoilla, jonka ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Likert-asteikkoon kuuluu keskimäinen neutraali vaihtoehto. Likert-asteikko on järjestysasteikko. Sen avulla muuttujan arvot voidaan laittaa järjestykseen, kun toiseen suuntaan samanmielisyyttä lisääntyy ja toiseen vähentyy. Likert-asteikkoa käytetään strukturoitujen kysymysten kanssa niin, että kysymykseen vastataan sanallisella skaalalla ja niille annetaan vastaavat vastausvaihtoehdot numeroina. Vastauskaalana on suositeltavaa hyödyntää aiemmin käytettyjä ja vastaajille tuttuja skaaloja. (Kyselylomakkeen suunnittelu n.d.) Järjestysasteikoilla voidaan jakauman keskilukuna käyttää joko moodia tai mediaania, mutta suositeltavampi on mediaani. Mediaanin avulla voi analysoida, miten havainnot painottuvat suhteessa keskimäiseen havaintoon. (Vilka 2021, 49.)

Opinnäytetyössä tehtiin kyselytutkimus erikoiskuljetusinfon päätteeksi. Kyselytutkimuksella pyrittiin keräämään asiakkaan kokemus ja palaute erikoiskuljetusinfon tarpeellisuudesta, sisällöstä, pituudesta ja luennoitsijan esiintymisestä sekä ajatuksia, mistä muista aiheista asiakas olisi kiinnostunut kuulemaan.

4.3 Tutkimuksen askeleet

Kuviossa kymmenen esitellään tämän opinnäytetyön vaiheet. Ensin muotoiltiin laaja-alainen kysymys ongelman tunnistamiseksi: ”Miten tuottaa mieleenpainuva asiakastapaaminen?”. Seuraavaksi kartoitettiin teoriapohja asiakaskokemuksesta ja projektilogistiikasta. Kerätyn tiedon avulla ideointiin yrityksen osaamiseen ja asiantuntijuuteen pohjautuva lisäarvoa tuottava teema asiakastapaamiselle. Kun teema oli tunnistettu, luotiin lisäarvoa tuottava sisältö asiakastapaamiselle: tässä tutkimuksessa erikoiskuljetusinfo. Asiakkaiden asiakaskokemusta mittaamaan luotiin kyselylomake. Tämän jälkeen toteutettiin asiakastapaamiset suunnitellun sisällön mukaisesti, tehtiin havaintoja

ja kerättiin tietoa asiakkaan kokemuksesta kyselylomakkeella. Tulokset analysoitiin ja viimeisenä tulivat johtopäätökset.



Kuvio 10. Opinnäytetyön vaiheet

Opinnäytetyön tutkimus pohjaa kahdelle teoriakokonaisuudelle. Kokonaisuudet ovat jaettu alaot-sikoiden avulla pienempiin osiin. Tiedonhaku suunnattiin ajankohtaisiin tieteen alan teoksiin eri lähteistä. Lähteitä olivat kirjat, e-kirjat ja artikkelit. Tavoitteena oli hyödyntää useampaa lähdetä tukemaan esitettyä asiaa. Ensimmäinen teoriakokonaisuus käsittelee asiakaskokemusta. Tämä on olennainen osa, kun opinnäytetyön tavoite on parantaa asiakaskokemusta. Osiossa määritellään, mikä on asiakaskokemus, mistä se muodostuu ja miten sitä voi mitata. Toinen teoriakokonaisuus tarkastelee projektilogistiikkaa. Tämä on olennainen osa, sillä suuri osa toimeksiantajan liikevaihdosta muodostuu projektilogistiikkaan liittyvistä palveluista. Kappaleessa määritellään, mitä on logistiikka, projekti ja miten näiden alueiden päällekkäisyyksistä muodostuu projektilogistiikka.

Opinnäytetyössä tutkittiin, miten voidaan luoda mieleenpainuva ja lisäarvoa tuottava asiakaskoke-mus yhdessä asiakaspolun kosketuspisteessä, mikä sen sisältö voisi olla ja mitä mieltä asiakkaat olivat sisällöstä. Luotu sisältö oli erikoiskuljetusinfo, johon koottiin tietoa viranomaislähteistä ja

toimeksiantajayrityksen kuva-arkistosta sekä henkilökunnalta. Erikoiskuljetusinfon lopuksi osallistujia pyydettiin täyttämään asiakaspalautelomake. Kysely toteutettiin standardoidulla kyselylomakkeella. Kyselylomakkeeseen oli mahdollista vastata verkossa ja kasvotusten tapahtuvissa tapauksissa myös paperilla.

4.4 Analyysi

Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys oli avoin kysymys, jossa pyydettiin kertomaan yksi mieleen jäänyt asia erikoiskuljetusinfosta. Tämän kysymyksen tavoitteena oli tunnistaa, oliko jokin tietty esityksen osio herättänyt tunteita kuuntelijassa eli tehnyt kokemuksesta mieleenpainuvan tai jopa merkityksellisen. Asiakaskokemuksen suunnittelussa voidaan käyttää *Peak-end-rule*-periaatetta, jonka mukaan asiakas muistaa useimmiten palvelusta sen huiput ja lopun (Rossman & Duerden 2019, 36). Huiput, koska niissä koetaan positiivisia tai negatiivisia emootioita tai tunteita. Lopun, sillä se on tuoreimpana muistissa. Seuraavaksi tuli kahdeksan strukturoitua Likertasteikon kysymystä, joilla kartoitettiin vastaajan kokemusta. Lopuksi oli kaksi avointa kysymystä, joista ensimmäisen avulla pyrittiin keräämään tietoa, mistä muusta aiheesta vastaaja olisi kiinnostunut kuulemaan ja toisen oliko vastaajalla vielä jotain, mitä hän haluaisi tuoda esiin.

Kyselytutkimuksen tulosten analyysissä käytettiin kuvailevia tilastollisia menetelmiä. Tunnuksina käytettiin havaintojen lukumäärää eli frekvenssiä, prosenttiosuuksia sekä mediaania. Vastaukset avoimiin kysymyksiin vaihtelivat kokonaisista lauseista, muutamiin tai yksittäisiin sanoihin. Vastausten suuren vaihtelun vuoksi tuloksia olisi ollut työlästä muuntaa numeerisiksi vastauksiksi. Tämän takia avointen kysymysten vastukset analysoitiin teemoittelulla, joka on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä ja sisältöanalyysin muoto (Juhila n.d.). Teemat muodostuvat aineistossa toistuvista asioista.

5 Tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia. Ensin kuvaillaan toimintatutkimuksen vaiheita ja sen jälkeen kyselytutkimuksen lopputulemaa. Toimintatutkimuksen avulla vastataan kahteen ensimmäiseen tutkimusongelmaan: ”Miten tuottaa mieleenpainuva asiakastapaaminen? Millainen on yrityksen osaamiseen ja asiantuntijuuteen pohjautuva, lisäarvoa tuottava

asiakstapaamisen sisältö?”. Kyselytutkimuksen avulla pyritään selvittämään kolmatta tutkimusongelmaa: ” Miten asiakkaat kokevat uuden sisällön?”.

5.1 Toimintatutkimusprosessi

Toimintatutkimuksen alussa pohdittiin, missä myynti voisi parantaa asiakaskokemusta. Tutkijan ehdotuksesta ja toimeksiantajan hyväksynnällä päätettiin keskittyä yhteen kosketuspisteeseen asiakaspolulla, jota myynti hallitsee eli asiakstapaamiseen. Asiakaskokemuksen tulisi olla ainakin mieleenpainuva kuten kuviossa yksi. Mieleenpainuvan asiakaskokemuksen aikana asiakas ei ole vain läsnä ja keskittynyt vaan hän kokee myös tunteita ja emootioita. Uuden oppiminen on usein mieleenpainuva kokemus. Kuvion viisi, B2B- toimintaympäristön arvon elementeistä tarkasteltiin tasoa neljä, yksilöllinen arvo, ja siinä kiinnittyi huomio kohtaan kasvu ja kehitys. Mietittiin, millainen on yrityksen osaamiseen ja asiantuntijuuteen pohjautuva lisäarvoa tuottava asiakstapaamisen sisältö. Kartoitettiin, mitä osaamista Silvastilla on ja minkälaisia kysymyksiä asiakkaat yleensä kysyvät. Tutkija päätti luoda asiakstapaamiselle sisällön, joka pohjautuu Silvastin ydinosaamiseen: erikoiskuljetuksiin. Luotiin erikoiskuljetusinfo kuten liitteessä 2, jonka agenda oli:

- Maanteiden erikoiskuljetusmääräykset Suomessa
- Maantien erikoiskuljetuskalusto
- Maanteiden erikoiskuljetusmääräysten vertailu: Pohjoismaat

Sisältöä rajattiin, että luento saatiin pidettyä maltillisen pituisena. Yleensä kasvatusten tapahtuviin asiakstapaamisiin varataan tunti aikaa eikä sitä pituutta haluttu ylittää. Kovin pitkä luento saattaisi tuntua aikaa vievältä ja vähentää asiakkaan kokemaa hyötyä. Kun sisällön ensimmäinen Powerpoint-esitys oli koottu, käytiin se ensin Silvastilla sisäisesti läpi ja tarkennettiin tekstejä ja muokattiin kuljetuskalustoa käsitteleviä dioja. Seuraavaksi kysyttiin asiakkaiden mielenkiintoa erikoiskuljetusinfoa kohtaan ja se herätti kiinnostusta ja sovittiin tapaamisista. Näin toimintatutkimuksen spiraali kuten kuviossa yhdeksän sai alkunsa.

Ensimmäinen erikoiskuljetusinfo oli asiakkaan toiveesta virtuaalinen Teams-luento. Luennon aikana ei herännyt kysymyksiä, mutta päätteeksi kysymyksille varatulla ajalla nousi muutama yksityiskohta esiin. Lopuksi kuulijoita pyydettiin täyttämään kyselylomake [freeonlinesurveys.com](https://www.freeonlinesurveys.com)- verkkosivulla chatissa jaetun linkin kautta. Palautteet käytiin läpi, mutta esitykseen ei tehty muutoksia.

Toinen luento oli asiakkaan tiloissa kasvotusten. Neuvotteluhuoneessa istuttiin saman pitkän pöydän ääressä, jonka toisessa päädyssä oli suuri näyttö. Tunnelma oli välitön, kysymyksiä kysyttiin esityksen edetessä sekä lopussa ja luennon päätyttyä kuulijat täyttivät paperisen kyselylomakkeen.

Kolmatta luentoa varten Powerpoint-esitys ja kyselylomake käännettiin englanniksi. Asiakaspalautteen perusteella lisättiin dioja kuvaamaan, mitä tietoja erikoiskuljetuslupaa varten tarvitaan ja mitä kuljetusyhtiön palveluun tarkalleen kuuluu. Esimerkiksi, minkälaiset kiinnitysvälineet yhdistelmällä on mukana. Samalla muutettiin otsikot alkamaan isolla kirjaimella, ei kokonaan versailleilla. Kolmas luento oli hybridimuotoinen: suurin osa kuulijoista oli neuvottelutilassa ja loput seurasivat Teamsin avulla. Neuvottelutila oli aika suuri, pöydät olivat u-muodossa ja luennoitsijalle oli puhujakoroke. Tunnelma jäi etäiseksi ehkäpä puhujan ja kuulijoiden välisen etäisyyden takia. Kysymyksiä ei kysytty esityksen aikana vaan lopussa hetken viiveellä. Luennon päätteeksi kuulijat täyttivät paperisen tai sähköisen kyselylomakkeen.

Neljättä luento varten päivitettiin suomenkielistä Powerpoint-esitystä otsikoiden, erikoiskuljetuslupaa varten tarvittavien tietojen ja kuljetusyhtiön palvelujen tarkennuksen osalta. Neljäs luento noudatti toisen luennon kaavaa: se pidettiin asiakkaan tiloissa, kaikki osallistujat olivat pitkän pöydän ääressä, jonka päädyssä oli näyttö. Joitain kysymyksiä esitettiin esityksen aikana ja sen päätyttyä. Lopuksi kuulijat täyttivät paperisen kyselylomakkeen. Eräs osallistuja pyysi lupaa käyttää osioita esitysmateriaalista yrityksen sisäisessä kokouksessa.

Viides luento oli hybridimallinen: suurin osa kuulijoista oli neuvottelutilassa pitkän pöydän ääressä ja muutama osallistui Teamsin kautta. Kysymyksiä esitettiin sekä luennon aikana että lopuksi. Viimeiseksi osallistujat täyttivät paperisen tai sähköisen kyselylomakkeen.

Pääsääntöisesti tekniikka toimi moitteettomasti kaikissa luennoissa. Ennen kolmatta luentoa luennoitsijan tietokoneesta oli loppunut akku matkalla asiakkaalle ja kone alkoi tekemään suurta päivitystä, joka onneksi valmistui minuutin ennen esityksen sovittua alkamisaikaa. Powerpoint-esitykseen oli tehty viimehetken muutoksia eikä sitä ollut tallennettu SharePointiin. Tämän jälkeen kone käynnistettiin uudelleen aina ennen lähtöä asiakkaalle ja varmistettiin että esityksen kopio löytyy

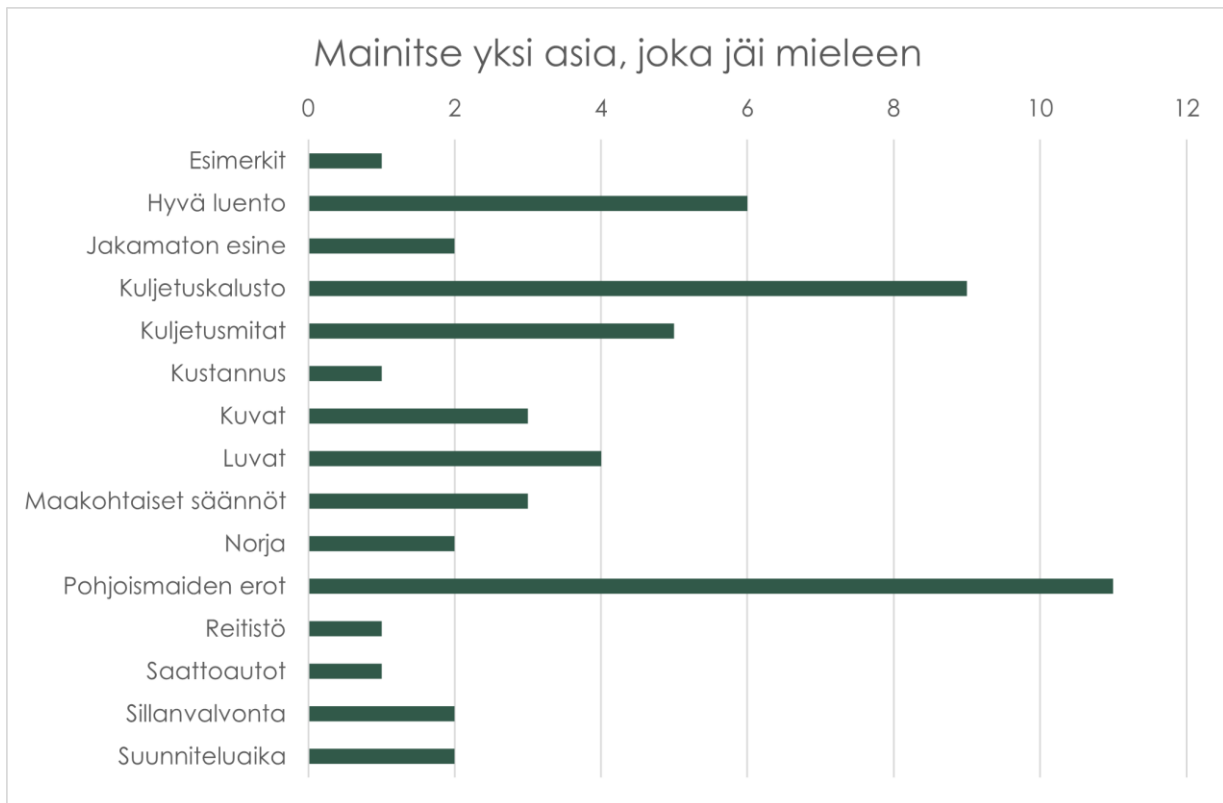
SharePointista. Neljännellä luennolla Teams-yhteydessä oli ongelmia, jotka saatiin ratkaistua vaihtamalla luennoitsijan tietokone kokousalueen yleisestä langattomasta verkosta asiakasyrityksen vierasverkkoon.

Toimintatutkimus oli onnistunut tutkimusstrategia, sillä luotu sisältö herätti mielenkiintoa, asiakkaat järjestivät aikaa tapaamiselle ja usea henkilö osallistui joko paikan päällä tai virtuaalisesti. Lisäksi tutkimus edistää myyntitavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä.

5.2 Miten asiakkaat kokivat uuden sisällön?

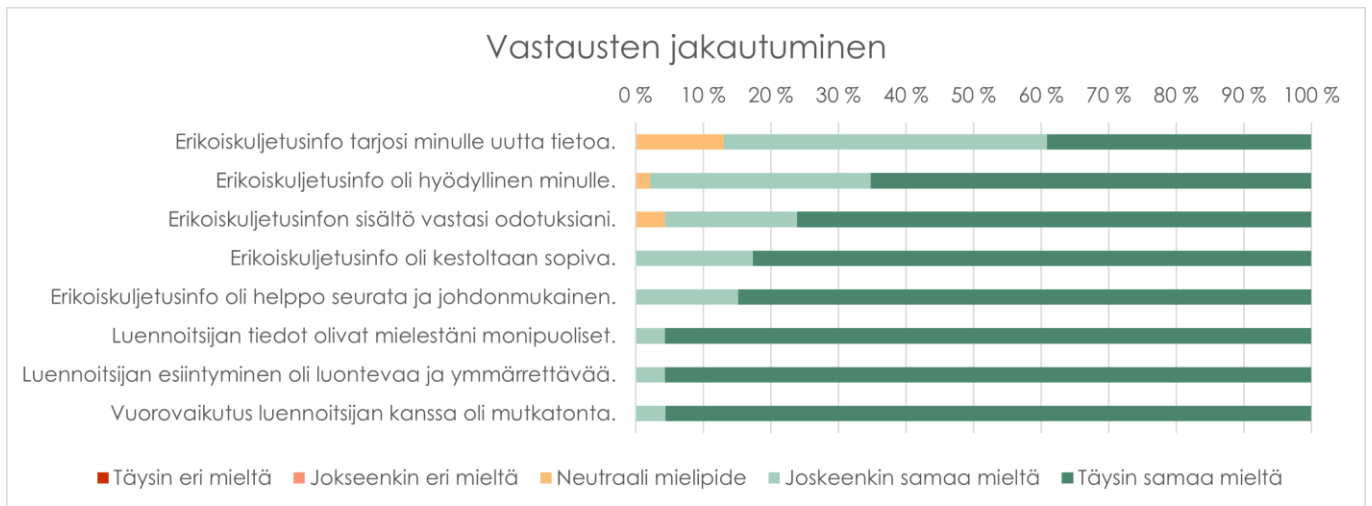
Kyselytutkimuksen tulokset esitellään samassa järjestyksessä kuin kysymykset olivat kyselylomakkeella. Kuvioiden avulla havainnollistetaan visuaalisesti tutkimuksen tulosta ja helpotetaan oleellisen informaation esiin tuomista (Graafinen esitys n.d.). Kyselyyn vastasi 46 henkilöä (N=46). Tämän tutkimuksen aineisto on riittävän kattava.

Ensimmäiseksi kyselyssä vastaajaa pyydettiin avoimella kysymyksellä mainitsemaan yksi asia, joka esityksestä jäi mieleen. Kaikki teemat ja vastausten määrä on esitelty kuviossa yksitoista. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään *peak-end-rule*-periaatteen mukaisesti, oliko asiakkaan vastauksessa kyse huipusta eli positiivisesti tai negatiivisesti tunnelautuneesta hetkestä vai lopusta. Kaksi vastausta oli tyhjää, yhdeksässä vastauksessa oli mainittu kaksi teemaa. Suurimmaksi teemaksi muodostui Pohjoismaiden erot (11). Esimerkkejä kommentteista oli ”eri vaatimukset Pohjoismaiden välillä” ja ”Miten vapaata Suomessa kuljettaminen erikoiskuljetusten osalta vs. esim. Ruotsi (max korkeus silloilla yllättävän vähän 4,5m)”. Esityksen viimeinen osio oli vertaus eri Pohjoismaiden erikoiskuljetussäännöistä eli suurin teema oli tuoreimpana muistissa ollut esityksen osuus. Toiseksi mieleenpainuvimmaksi aiheeksi oli mainittu kuljetuskalusto (9). Esimerkki kommentista oli ”Erilaiset trailerit ja esimerkkikuvat”. Kolmanneksi suurin teema oli hyvä luento (6). Esimerkkejä kommentteista oli ”Hyvä, kattava, asiantunteva esitys kokonaisuudessaan” ja kaksi teemaa sisältävä ”Esitys oli laaja ja kattava, kaluston läpikäynti jäi mieleen”. Muita teemoja olivat kuljetusmitat (5), luvat (4), kuvat (3), maakohtaiset säännöt (3), jakamaton esine (2), Norja (2), sillanvalvonta (2), suunnittelu-aika (2), reitistö (1), esimerkit (1), kustannus (1) ja saattoautot (1).



Kuvio 11. Mainitse yksi asia, joka jäi mieleen – kysymyksen teemoittelu

Seuraavaksi kysymyslomakkeella oli kahdeksan strukturoitua Likert-asteikon kysymystä, joilla karotettiin vastaajan kokemusta luennosta. Kysymysten avulla haluttiin kuulijan aikaa säästämällä saada tietoa hänen kokemuksestaan ja luennosta koetusta hyödystä. Anonyymien kyselyjen avulla tavoiteltiin rehellisiä ja yksiselitteisiä vastauksia. Kysymykset ja vastausten jakautuminen on esitelty kuviossa kaksitoista. Vastausten perusteella kuuntelijat ovat kaiken kaikkiaan olleet tyytyväisiä luentoon ja kokeneet sen olevan hyödyllinen. Ensimmäiseen väittämään ”Erikoiskuljetusinfo tarjosi minulle uutta tietoa.” kolme vastasi neutraalin, suurin osa (22) jokseenkin samaa mieltä ja loput (18) täysin samaa mieltä. Ilahduttavan moni (15+30) koki kuitenkin luennon olleen hyödyllinen. Muutamaa (2) lukuun ottamatta kuulijat kokivat sisällön vastaavan odotuksia. Luennon kesto on ollut kuulijan näkökannalta sopiva, sillä kaikki vastaukset ovat jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Erikoiskuljetusinfo oli palautteen perusteella helppo seurata ja johdonmukainen, sillä kaikki vastaukset olivat jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kaikki kuulijat ovat jokseenkin samaa mieltä (2,2,2) tai täysin samaa mieltä (44,44,43), että luennoitsijan tiedot ovat monipuoliset, esiintyminen luontevaa ja ymmärrettävää sekä vuorovaikutus hänen kanssaan mutkaton. Viimeiseen kysymyksen yksi vastaaja oli jättänyt tyhjäksi.



Kuvio 12. Kyselytutkimuksen vastausten jakautuminen

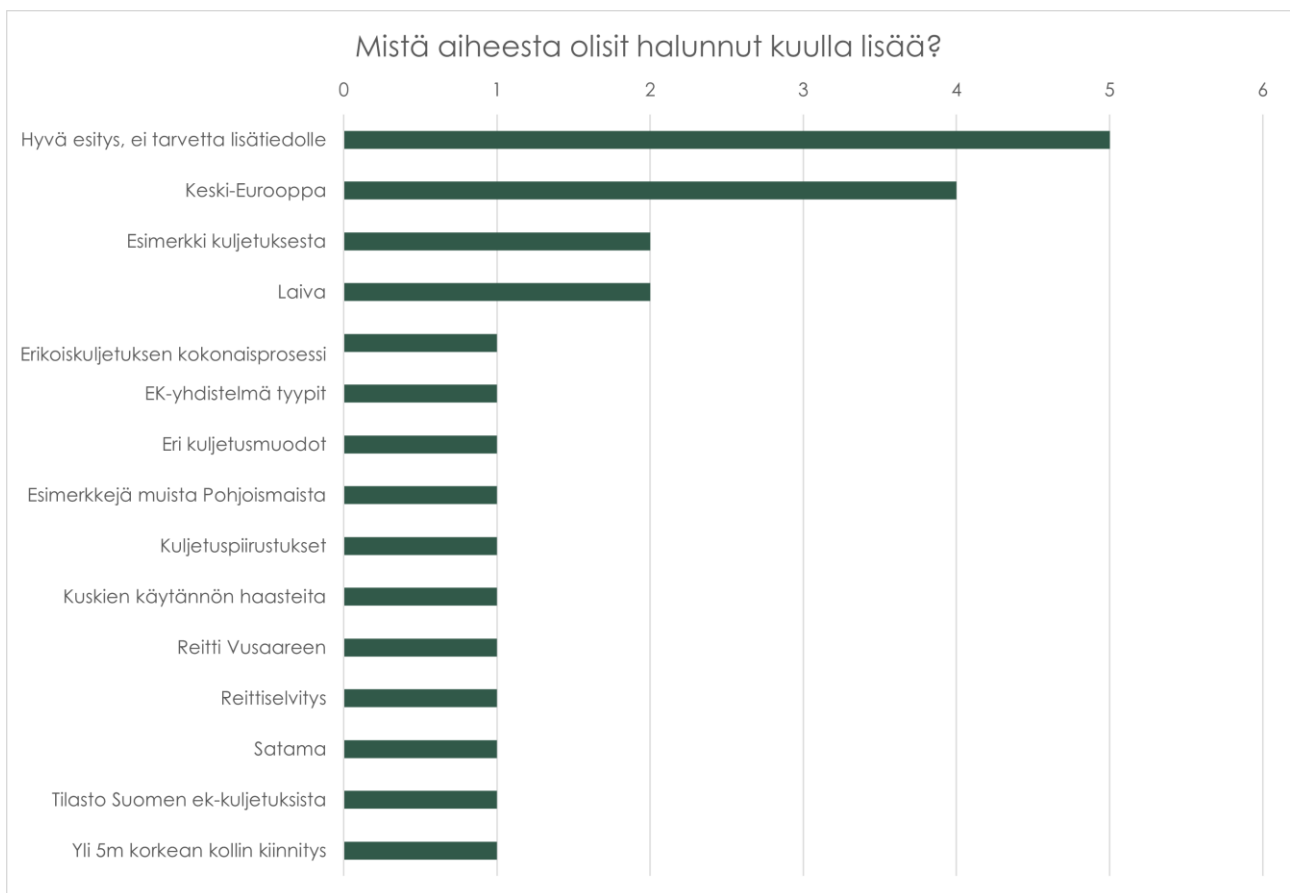
Mediaani kuvaa jakauman tyypillistä arvoa ja on suuruusjärjestykseen pantujen havaintoarvojen keskimäinen luku. Taulukossa yksi nähdään, että mediaani on täysin samaa mieltä kaikissa kysymyksissä ensimmäistä kysymystä lukuun ottamatta, jonka mediaani on jokseenkin samaa mieltä.

Taulukko 1: Kyselytutkimuksen mediaani

	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä	Vastausten yhteismäärä	Mediaani
	1	2	3	4	5		
Erikoiskuljetusinfo tarjosi minulle uutta tietoa.	0	0	6	22	18	46	4
Erikoiskuljetusinfo oli hyödyllinen minulle.	0	0	1	15	30	46	5
Erikoiskuljetusinfon sisältö vastasi odotuksiani.	0	0	2	9	35	46	5
Erikoiskuljetusinfo oli kestoltaan sopiva.	0	0	0	8	38	46	5
Erikoiskuljetusinfo oli helppo seurata ja johdonmukainen.	0	0	0	7	39	46	5
Luennoitsijan tiedot olivat mielestäni monipuoliset.	0	0	0	2	44	46	5
Luennoitsijan esiintyminen oli luontevaa ja ymmärrettävää.	0	0	0	2	44	46	5
Vuorovaikutus luennoitsijan kanssa oli mutkatonta.	0	0	0	2	43	45	5

Seuraavaksi oli vapaaehtoinen avoin kysymys ”Mistä aiheesta olisit halunnut kuulla lisää?”. Teemat ja vastusten lukumäärä on esitelty kuviossa 13. Tämän kysymyksen oli jättänyt tyhjäksi 25 vastaajaa ja neljä vastaajaa oli maininnut kaksi teemaa vastauksessaan. Suurin teema (5) oli ”Hyvä esitys, ei tarvetta lisätiedolle”, esimerkivastauksia oli ”Esitys oli hyvin koostettu ja selkeästi esitetty, mielestäni aihe oli laajasti käsitelty, joten ei jäänyt mitään mistä olisin halunnut lisää kuulla.” ja

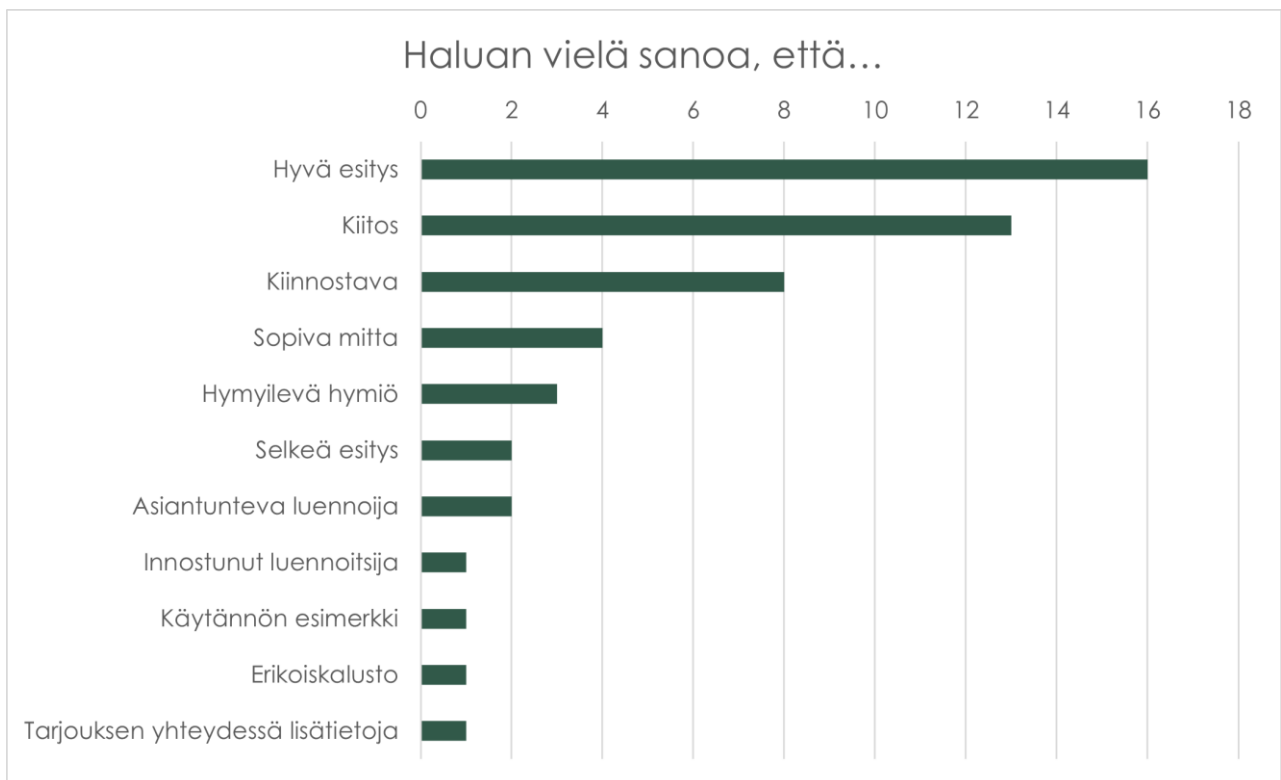
”Esitys oli kattava, sain paljon uutta tietoa omaan työhöni.”. Toiseksi suurin teema oli neljän vastaajan mainitsema ”Keski-Eurooppa” ja teeman esimerkkivastauksia oli ” Ehkä jokin lyhyt esimerkki Saksasta tai muualta Keski-Euroopasta” ja ” Myös muista Euroopan maista ja niiden rajoituksista. Ensi kertaan.”. Muita teemoja olivat laiva (2), esimerkki kuljetuksesta (2), erikoiskuljetuksen kokonaisprosessi (1), EK-yhdistelmä tyytit (1), eri kuljetusmuodot (1), esimerkkejä muista Pohjoismaista (1), kuljetuspiirustukset (1), kusmien käytännön haasteita (1), reitti Vuosaareen (1), reittiselvitys (1), satama (1), tilasto suomen EK-kuljetuksista (1) ja yli 5m korkean kollin kiinnitys (1).



Kuvio 13. Mistä aiheesta olisit halunnut kuulla lisää? – kysymyksen teemoittelu

Viimeinen kohta kyselykaavakkeessa oli vapaaehtoinen ”Haluan vielä sanoa, että...”. Teemat ja vastusten lukumäärä on esitelty kuviossa 14. Vastaajista 18 jätti kohdan tyhjäksi ja 20 vastaajaa mainitsi usean teeman vastauksessaan. Eniten vastauksia sai teema ”Hyvä esitys” (16), niistä esimerkkejä olivat ”Kiitos - hyvä ja napakka esitys.” ja ”Hieno esitys! :-)”. Toiseksi eniten vastattu

teema oli ”Kiitos” (13). Kolmanneksi suurin teema oli ”Kiinnostava” (8) ja siitä esimerkki: ”the presentation was very interesting and informative and offered a lot necessary information”. Muita esiinnoitteita teemoja olivat sopiva mitta (4), hymyilevä hymiö (3), selkeä esitys (2), asiantunteva luennoija (2), innostunut luennoitsija (1), käytännön esimerkki (1), erikoiskalusto (1) ja tarjouksen yhteydessä lisätietoja (1).



Kuvio 14. Haluan vielä sanoa, että... – kohdan teemoittelu

6 Johtopäätökset

6.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus perustuu mittauksen ja tiedonkeruun luotettavuuteen. Mittauksen luotettavuus nojaa validiteettiin eli pätevyteen ja reliabiliteettiin eli tarkkuuteen. Mittauksen luotettavuuden kannalta ensisijainen peruste on validiteetti eli mitataanko sitä, mitä piti. Tutkimus on validi, kun tutkimusmenetelmät ja -kysymykset vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetti on tärkeä saada hyvälle tasolle, jolloin mittausvirheiden määrä on pieni. Reliabiliteetti viittaa

mittarin johdonmukaisuuteen eli siihen, että se aina mittaa samaa asiaa eikä siihen vaikuta satunnaisvirheet tai olosuhteet. (Vehkalahti 2019, 40–42.)

Tutkimuksen kokonaisvaltainen validiteetti on hyvä, koska se vastaa tutkimusongelmiin. Toimintatutkimus on validi, sillä on luotu uusi sisältö asiakastapaamiselle ja se on osoittautunut olevan asiakkaalle mieleen. Objektiiivinen tutkimustulos tarkoittaa, että se on tutkijasta riippumaton (Vilka 2007, 13). Mahdollisimman hyvä objektiiivisuus saavutetaan, kun tutkijalla pysyy etäisenä eikä vaikuta kerättyihin vastauksiin (Vilka 2007, 16). Toimintatutkimuksessa tutkija ei ole objektiiivinen eikä ulkopuolinen vaan aktiiivinen osa tutkimusta. Kyselytutkimuksessa kerätyt vastaukset osoittavat, että kysymykset oli ymmärretty oikein. Tutkimuksen reliabiliteetti varmistettiin aineiston huolellisella numeerisella analyysillä ja avointen kysymysten vastausten teemoittelulla. Kyselytutkimukset suoritettiin noin kuukauden mittaisen ajanjakson aikana ja voidaan olettaa, että kulunut aika ei ole vaikuttanut vastauksiin. Kyselytutkimukseen vastannut joukko oli harkinnanvarainen näyte. Tutkija valitsi harkinnanvaraisen näytteen oman harkintansa mukaan parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta perustellusti (Vilka 2007, 58). Tämä tarkoittaa, että tutkija toimi yksipuolisesti eikä tuloksia voi yleistää suurempaan perusjoukkoon. Tutkimus on sen tyyppinen, että sen voi toistaa ja saada samanlainen tulos lähivuosina. Tekniikka ja toimintatavat ovat saattaneet muutaman vuosikymmenen kuluttua muuttua niin paljon, ettei tutkimusta voida hyödyntää silloisessa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen kysymyksenasettelun ja tavoitteiden, aineiston keräämisen ja käsittelemisen, tulosten esittelemisen ja aineiston säilytyksen tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen tapaan kuuluu mm. eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimusmenetelmän käyttö, huolellinen aineiston kerääminen ja käsittely sekä toisten tutkijoiden työn kunnioittaminen merkittävällä lähdeviitteet täsmällisesti. (Vitikka 2007, s 89-92.)

6.2 Keskeisten tulosten tarkastelu suhteessa alkuosan teoreettiseen viitekehykseen

Hyviä asiakaskokemuksia tarjoavat yritykset kasvavat markkinaa nopeammin. B2B-liiketoiminnassa asiakkaiden elinkaari tuotot ovat tyypillisesti mittavammat, sillä tarjottujen palveluiden kustannukset ovat korkeammat ja myyntivolyymit suuremmat kuin kuluttajaliiketoiminnassa. Opinnäytetyössä pyritään parantamaan asiakaskokemusta yhdessä asiakaspulun kosketuspisteessä ja sen

kautta kasvattamaan asiakkaan toimeksiantajayritykselle tuomia tuottoja. B2B-hankinnalle tunnusomaista ovat pitkät myyntisyklit. Erikoiskuljetusinfon avulla pyrittiin vahvistamaan asiakkaan mielikuvaa toimeksiantajayrityksestä pohjoisten olojen erityisosaajana, sekä miten asiakas voi hyötyä toimeksiantajayrityksen tuomisesta mukaan jo tuotteen suunnitteluprosessin aikana.

Opinnäytetyön osana luotu erikoiskuljetusinfo pyrki vastaamaan osaan kuviossa viisi esitettyihin B2B- toimintaympäristön arvon elementteihin ja niiden avulla parantamaan asiakkaan kokemaa arvoa asiakastapaamisessa. Erikoiskuljetusinfon avulla pyritään vahvistamaan asiakkaan mielikuvaa toimeksiantajayrityksen arvolupauksesta auttaa asiakasta saavuttamaan projektilogistiikkaan liittyvät tavoitteet.

Erikoiskuljetusinfo vastasi kognitiiviseen kokemukseen, sillä se esitettiin asiakkaan tiloissa tai virtuaalisesti Teamsin kautta ja oli siten helposti asiakkaan ulottuvilla. Luennon aikana pyrittiin yllättämään asiakas positiivisesti paitsi tietosisällöllä myös suklaalla ja siten tarjoamaan emotionaalisen asiakaskokemuksen. Etenkin neuvotteluhuoneeseen saapuneet kuulijat kokivat sosiaalisen asiakaskokemuksen luennoitsijan ja kollegoiden seurassa. Asiakkaan sensorisia aisteja stimuloitiin Powerpoint-esityksellä, luennoitsijan äänellä sekä suklaan tuoksulla ja maulla. Kuviossa yksi tuodaan esille erilaiset asiakaskokemuksen tyypit ja niiden ominaisuudet. Erikoiskuljetusinfolla tavoiteltiin asiakkaalle mieleenpainuvaa tai jopa merkityksellistä kokemusta. Kyselytutkimuksella mitattiin asiakkaan kokemusta ja tyytyväisyyttä.

Erikoiskuljetukset ovat osa projektilogistiikkaa. Projektin työmaa voi sijaita samassa maassa kuin valmistus, jolloin yksiköt siirretään pääsääntöisesti maantiekuljetuksena. Erikoiskuljetusinfossa esiteltiin projektilogistiikalle tyypillisten suurten, raskaiden, arvokkaiden tai monimutkaisten laitteiden maantiekuljetukseen liittyvää suunnittelua, kuljetuskalustoa, kustannuksia, ja erikoiskuljetuksia koskevia sääntöjä.

6.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Toimintatutkimuksella onnistuttiin luomaan yrityksen osaamiseen ja asiantuntijuuteen pohjautuva, mieleenpainuva ja lisäarvoa tuottava asiakastapaamisen sisältö. Tutkimussyklin edetessä si-

sältöä ja esitykseen liittyviä teknisiä valmisteluja hiottiin paremmiksi. Asiakkaiden positiivien suhtautuminen jo heti asiakastapaamista pyydettyä antoi viitteitä siitä, että oli löytynyt asiakkaalle kiinnostava ja arvoa lisäävä sisältö.

Kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että suurin osa kuulijoista muisti parhaiten sisällön viimeisen osion Pohjoismaiden erikoiskuljetussääntöjen eroista. Muut teemat, jotka mainittiin viittasivat huippuun eli teemaan, joka herätti positiivisia tai negatiivisia tunteita kuulijassa. Seuraavien strukturoitujen Likert-asteikon kysymysten tuloksen perusteella voidaan arvella, että kuulija ei ole kokenut vahvoja negatiivisia tunteita. Siihen perustuen oletetaan, että muut mainitut teemat kuten kuljetuskalusto, kuljetusmitat ja luvat ovat herättäneet kuulijassa positiivisia tunteita ja siksi jättäneet muistijäljen.

Strukturoitujen kysymysten vastaukset antavat ymmärtää, että suurin osa kuulijoista koki saaneensa uutta tietoa vaikka 13 % vastasi neutraalisti. Vastaukseen vaikuttanee kuuntelijan kokemus Suomessa ja Pohjoismaissa tapahtuvista erikoiskuljetuksista. Osa kuulijoista mainitsi aloittaneensa vastikään tehtävässään, kun toiset ovat olleet tiimin jäsenenä jo vuosikymmeniä. Huolimatta siitä lähes kaikki kuulijat kokivat luennon hyödylliseksi. Sen perusteella voi olettaa, että sisällössä on ollut jokin uusi tai muistutusta kaipaava fakta. Sisältö vastasi pääsääntöisesti kuulijan odotuksia ja tästä voi vetää johtopäätöksen, että kommunikaatio sisällöstä on ollut täsmällistä. Arvio siitä, että tunnin pituinen asiakastapaaminen on kuulijan kannalta miellyttävän mittainen, osui oikeaan, kun kaikki kuulijat olivat jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että erikoiskuljetusinfo oli kestoltaan sopiva. Koska kaikki kuulijat vastasivat, että luento oli helppo seurata ja johdonmukainen voidaan todeta, että on onnistuttu sisällön ja sen rakenteen osalta. Luennoitsija on koettu asiansa osaavaksi, luentavaksi ja ymmärrettäväksi sekä kommunikaatio hänen kanssaan mutkattomaksi.

Viimeiseen vapaaehtoiseen avoimeen kysymykseen, oliko kuulijalla muuta lisättävää, oli kirjoitettu positiivisia sekä kannustavia tervehdyksiä ja kiitetty esityksestä. Tutkimuksen lopputuloksena luotiin mitatusti onnistunut asiakaskokemus, joka oli mieleenpainuva. Käytäväkeskustelussa kuultu kommentti oli ”tämä oli paljon mielenkiintoisempaa kuin se tavallinen korttien vaihtelu” kiteyttää hyvin kyselytutkimuksen tuloksen.

Koska palaute oli niin positiivista, voidaan erikoiskuljetusinfoa ehdottaa asiakastapaamisen sisältöksi myös muille asiakasyrityksille sekä valmistavan teollisuuden alalla että lisäksi konsulteille ja huolitsijoille. Lyhyitä tietoiskutyyppejä sisältöjä kannattaa luoda myös jatkossa. Kyselytutkimuksen tuloksista selviää, että asiakkailla oli kiinnostusta kuulla esimerkiksi Keski-Euroopan erikoiskuljetussäännöistä sekä laivaukseen ja satamakäsittelyyn liittyvistä ohjeista.

Opinnäytetyön jatkotutkimuksena voisi parantaa asiakaskokemusta toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelun muissa kosketuspisteissä kuten kuljettajien, ajojärjestelijöiden tai talousosaston kanssa. Lisäksi voisi tutkia, miten asiakaskohtaukset voidaan ottaa mukaan toimeksiantajayrityksen brändityöhön. Toinen jatkotutkimusehdotus voisi olla toimeksiantaja yrityksen strategian vieminen osaksi jokapäiväistä toimintaa.

7 Pohdinta

Tarkasteltava aihealue oli mielenkiintoinen ja aineiston kerääminen suunniteltiin ja toteutettiin huolellisesti. Asiakaskokemuksesta on kirjoitettu paljon kansainvälisesti ja suomeksi, mutta projektilogistiikka on vähemmän tutkittu aihealue ja teorian tiedon löytämiseksi piti turvautua suurimmaksi osaksi kansainvälisiin artikkeleihin. Aihealue oli kiinnostava ja ajankohtainen toimeksiantajalle, joka oli mukana työn alkutaipaleella ja kyselytutkimuksen suunnittelussa.

Toimintatutkimus oli erittäin käyttökelpoinen tutkimusmenetelmä oman työn kehittämiseen. Sykliä avulla voitiin erikoiskuljetusinfon sisältöä parantaa luentokertojen välillä kyselytutkimuksella kerätyn asiakaspalautteen ja tutkijan havaintojen pohjalta. Kyselytutkimuksen pituus vaikutti sopivalta, sen täyttämiseen ei kulunut kovin montaa minuuttia asiakkaan aikaa.

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettavainen. Prosessin aikana ajankäytön hallinta korostui, kun opinnäytetyön lisäksi tuli saada perhearki ja myyntipäällikön tehtävät mahtumaan aikatauluun. Paitsi ajanhallinta myös opinnäytetyön suunnittelu ja työskentelyn kontrollointi vahvistivat ja kehittivät itseohjautuvuustaitoja. Kiinnostava, osaamista laajentava ja omaan työhön liittyvä tutkimus motivoi opinnäytetyön järjestelmällistä ja johdonmukaista eteenpäin viemistä.

Lähteet

\$ 32.15 Billion Growth in Global Project Logistics Market 2020-2024, 55% Growth to Come from APAC. 2021. Uutinen PR Newswire:n verkkosivulla. Viitattu 24.9.2022. <https://www.prnews-wire.com/news-releases/-32-15-billion-growth-in-global-project-logistics-market-2020-2024--55-growth-to-come-from-apac--technavio-301238109.html>.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Kauppakamari.

Almquist, E., Cleghorn, J., Sherer, L. 2018. The B2B Elements of Value. Harvard Business Review 2018, March-April. Viitattu 20.9.2022. <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>.

Basu, R. & Wright, J. 2008. Total supply chain management. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Belantova, T., Galova, K. & Taraba, P. 2019. Logistics Projects in the Czech Republic. Transportation Research Procedia 2019, 40, 949–954. Viitattu 24.9.2022. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.133>.

Blecker, T., Kersten, W. & Gertz, C. 2008. Management in Logistics Networks and Nodes: Concepts, Technology and Applications. Berliini: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.

Bozarth, C., Handfield, R. & Chandiran, P. 2013. Introduction to operations and supply chain management. 3. p. Harlow: Pearson Education.

Celik, F., Avsar, B. & Öz, S. 2019. Structural investigation of project logistics transportation. Journal of Industrial Technology Management 2019 (1), 2. Viitattu 24.9.2022. <http://www.jipat.org/index.php/jipat/article/view/20>.

Cleveland, B. 2021. Leading the customer experience: how to chart a course and deliver outstanding results. Croydon: Kogan Page Limited.

Denktas Sakar, G., Yildirmi, E. & Mansuroglu, E. 2018. Value Creation in Project Cargo Logistics: A Delphi Study. Journal of ETA Maritime Science 2018 (3), 6. Viitattu 23.9.2022. https://www.academia.edu/66638866/Value_Creation_in_Project_Cargo_Logistics_A_Delphi_Study.

Dixon, M., Toman, N., DeLisi, R. 2013. The effortless experience: conquering the new battleground for customer loyalty. England: Portfolio Penguin.

Ewerman, D. 2017. Kundupplevelse: varför vissa organisationer lyckas - och andra inte. 2.p. Stockholm: Volante.

Hague, N. & Hague, P. 2018. B2B customer experience : a practical guide to delivering exceptional CX. Lontoo: Kogan Page Limited.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Holma, L., Laasio, K., Ruusu vuori, M., Seppä, S., Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta : B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Juhila, K. N.d. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 4.11.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>.

Jyrkämä, J. N.d. Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 4.11.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>.

Logistiikka. N.d. Artikkel i Logistiikanmaailman verkkosivuilla. Viitattu 24.9.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/>

Logistiikka ja toimitusketju. N.d. Artikkel i Logistiikanmaailman verkkosivuilla. Viitattu 24.9.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/>

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Koivisto, M., Säynäjä kangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma talent.

Kyselylomakkeen suunnittelu. N.d. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 4.11.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>.

McNiff, J & Whitehead, J. 2011. All you need to know about action research. 2. p. Los Angeles: SAGE.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8. p. Helsinki: Projektijohtaminen Risto Pelin

Projektin hallinta. N.d. Artikkel i Logistiikanmaailman verkkosivuilla. Viitattu 24.9.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/logistiikka-lukiolaisille/projektien-hallinta/>

Ritvanen, V., Koivisto, E, 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Helsinki: WSOY.

Rossmann, J. & Duerden, M. 2019. Designing experiences. New York: Columbia University Press.

Rowbotham, M. 2022. Break Bulk and Cargo Management. London: Informa Law from Routledge. Viitattu 24.9.2022. <https://doi.org/10.4324/9781003256359>

Saarijärvi, H & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus : miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docedo.

Steyn, J. & Lourens, D. 2017. Artikkelin OTC:n verkkosivuilla. An introduction to project logistics management. Viitattu 24.9.2022. <https://www.ownerteamconsult.com/an-introduction-to-project-logistics-management/>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin Yliopisto. Viitattu 6.11.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>.

Villani, I. 2019. Transform customer experience: how to achieve customer success and create exceptional CX. Milton, Queensland: Wiley. Viitattu 20.9.2022. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Viitattu 6.11.2022. <https://janet.finna.fi>.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 6.11.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Vitasek, K. 2013. Artikkelin Council of Supply Chain Management Professionals:n verkkosivuilla. CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary. Viitattu 24.9.2022. https://cscmp.org/imis0/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921

Vuori, J. N.d. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.11.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>.

Zalluhoglu, A., Aracioglu, B. & Erden, G. 2020. Challenges of Project logistics in Turkey. International Journal of Social, Political and Economic Research, 2022 (7), 2. Viitattu 23.9.2022. <http://ijosper.uk/index.php/i/article/view/59>

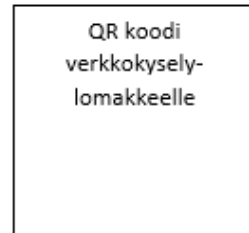
Yritys. N.d. Yritysesittely Kuljetusliike Ville Silvasti Oy:n verkkosivuilla. Viitattu 4.11.2022. <https://silvasti.com/yritys/>.

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimus

Palaute erikoiskuljetusinfosta

- Mainitse yksi asia, joka jäi mieleen.



Valitse kunkin väittämän kohdalla se numero, joka parhaiten kuvaa sinun omaa aitoa kokemustasi.

	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
Erikoiskuljetusinfo tarjosi minulle uutta tietoa.	1	2	3	4	5
Erikoiskuljetusinfo oli hyödyllinen minulle.	1	2	3	4	5
Erikoiskuljetusinfon sisältö vastasi odotuksiani.	1	2	3	4	5
Erikoiskuljetusinfo oli kestoaltaan sopiva.	1	2	3	4	5
Erikoiskuljetusinfo oli helppo seurata ja johdonmukainen.	1	2	3	4	5
Luennoitsijan tiedot olivat mielestäni monipuoliset.	1	2	3	4	5
Luennoitsijan esiintyminen oli luontevaa ja ymmärrettävää.	1	2	3	4	5
Vuorovaikutus luennoitsijan kanssa oli mutkatonta.	1	2	3	4	5

- Mistä aiheesta olisit halunnut kuulla lisää?

- Haluan vielä sanoa, että...

Kiitos arvokkaasta palautteestasi!

Liite 2. Erikoiskuljetusinfo

Liite 2 on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 1.12.2027.