



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JENNI KARJALAINEN
KIINTEIDEN LAAJAKAISTARATKAISUJEN TOIMITUSPROSESSIN
ASIAKASLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

Diplomityö

Prof. Miia Martinsuo hyväksytty tarkastajaksi Talouden ja rakentamisen tiedekuntaneuvoston kokouksessa 6. toukokuuta 2015

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Tuotantotalouden koulutusohjelma

KARJALAINEN, JENNI: Kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprosessin asiakaslähtöinen kehittäminen

Diplomityö, 102 sivua, 3 liitettä (5 sivua)

Lokakuu 2015

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastaja: professori Miia Martinsuo

Avainsanat: ratkaisu, asiakaskokemus, toimitusprojekti, prosessi, tietoliikenneteollisuus

Tuotteiden valmistamisen ja palveluiden tuottamisen sijaan asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa puhutaan yhä enemmän ratkaisujen toimittamisesta. Ratkaisuja toimittavien yritysten menestys riippuu suurelta osin siitä, miten hyvin ne saavat vastattua asiakkaidensa tarpeisiin. Kasvava kiinnostus asiakaskokemuksen parantamiseen onkin huomioitava erityisesti ratkaisujen toimittamisessa. Tämän diplomityön puitteissa selvitettiin asiakaskokemuksen muodostumista ratkaisutoimituksissa, ja tuotettiin sen avulla kehitysehdotus kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprosessin asiakaslähtöiseen kehittämiseen.

Aiemmassa tutkimuksessa asiakaskokemuksen muodostumista ja ratkaisuliiketoiminnan menestystekijöitä on tarkasteltu erillisinä aihealueina. Tässä tutkimuksessa näiden aiheiden yhteyttä selvitettiin monimetodisen tapaustutkimuksen avulla. Asiakkaille tärkeitä tekijöitä kartoitettiin yrityksen jatkuvasti keräämästä asiakaskokemuskyselyaineistosta, jossa oli 472 yksilöllistä vastausta. Prosessien mallinnus ja henkilöstön suhtautuminen asiakaskokemukseen selvitettiin 13 teemahaastattelun avulla. Aineiston pohjalta muodostettu kehitysehdotus validoitiin asiantuntija-arviolla ryhmähaastattelussa.

Tutkimuksen tuloksena muodostettu kehitysehdotus pohjautuu kirjallisuudessa esiintyviin menestystekijöihin: asiakaslähtöisyyteen, sisäiseen vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ulkoisten toimijoiden kanssa, kehittymiskykyyn, organisaatorakenteen uudistamiseen ja toistettavuuteen. Kehitysehdotuksella halutaan vaikuttaa erityisesti tulosten perusteella asiakkaille tärkeisiin tekijöihin, joihin sisältyvät viestinnän riittävyys ja ajankohtaisuus, henkilöstön osaaminen, asiakastarpeeseen vastaaminen, toimituksen sujuvuus ja lupauksen pitäminen. Validointiin perustuen konkretisoidussa kehitysehdotuksessa keskitytään asiakkaille luvatus toimitusvarmuuden parantamiseen. Asiantuntijoiden näkemyksiin pohjautuvina painopisteinä ovat avoimuus projektissa, henkilöstön osaaminen ja asiakaslupauksen pitäminen. Lisäksi kehitysehdotus sisältää prioriteetti-alueiden kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden karkean tason aikataulun.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

KARJALAINEN, JENNI: Process Development of Broadband Solution Delivery from Customer Experience Viewpoint

Master of Science Thesis, 102 pages, 3 appendices (5 pages)

October 2015

Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Major: Industrial Management

Examiner: Professor Miia Martinsuo

Keywords: solution, customer experience, delivery project, process, telecom industry

Instead of providing individual products and services, organizations in customer-oriented business have changed their strategic focus to creating comprehensive solutions. In solution business, an organization's success mainly depends on how it meets its customer needs. For that reason, enhancing customer experience should be emphasized in the field of solutions. In this thesis, it was found out how customer experience is linked to the success factors of providing solutions. With this information a roadmap was produced to improve customer experience in broadband solution deliveries.

Existing literature covers customer experience and solution business success factors as separate subjects. In this research, the link between these two was examined with a multi-method case study. The most important factors to customers were investigated with the customer experience survey data of the case organization. The number of analyzed replies was 472. Process modeling and the attitude of the project personnel were explored with 13 semi-structured interviews. In the end, the improvement proposal based on the results was validated with an expert review in a group interview.

The improvement proposal formed by this thesis is based on the solutions business success factors gathered from literature. These are customer orientation, internal interaction, cooperation with external stakeholders, development capability, organizational restructuring and repeatability. The proposal is mostly made for improvements that customers consider important which include sufficient and accurate communication, know-how of personnel, meeting the customer needs, ease of delivery and keeping customer promises. Based on the validation, the proposal's main focus area is timely delivery. According to the expert review, key development areas are openness in projects, know-how of personnel and keeping customer promises. The improvement proposal includes a roadmap for development initiatives with an estimated timetable.

ALKUSANAT

Abivuoden alussa uusi fysiikan opettaja totesi meistä suurimman osan jatkavan teknilliselle alalle. Itse olin vakaasti sitä mieltä, että mitään insinööriä minusta ei tule. Mutta niinhän siinä kävi, että samaisen fysiikan opettajan puolihuolimattomasti heittäämä kommentti siitä, että tuotantotaloutta on vaikea päästä opiskelemaan, ajoi minut lopulta Hervantaan ja diplomi-insinöörin opintoihin. Tuota valintaa en ole kuitenkaan katunut kertaakaan näiden viiden vuoden aikana, jotka olen saanut viettää kiinnostavien opintojen, loistavien tapahtumien ja parhaiden opiskelukavereiden keskellä. Tämän diplomityön myötä opiskeluaika on kuitenkin tullut päätökseensä, ja on aika siirtyä eteenpäin – onneksi monta kokemusta rikkaampana.

Haluankin esittää kiitokset kaikille opiskelukavereilleni tästä ikimuistoisesta ja tapahtumarikkaasta ajasta sekä tuesta opinnoissa. Ilman teitä minulle ei olisi jäänyt ihania muistoja, joihin palata työnteon rutiineissa. Professori Miia Martinsuolle suuri kiitos diplomityön ohjauksesta ja rakentavista kommentteista työn viimeistelyyn. TeliaSoneran osalta haluan kiittää Taina Kovasta, joka omien kiireidensä ohella ehti ohjaamaan työn tekemistä ja antoi vinkkejä tutkimukseen. Kiitoksen ansaitsevat myös monet muut TeliaSoneran työntekijät, jotka oma-aloitteisesti auttoivat minua aineiston hankinnassa ja tutkimuksen rajauksissa.

Erytiskiitos kuuluu kuitenkin ”kesämeisselitiimille”, jonka ansiosta työpaikalle on kiva tulla, ja jonka elämän eri osa-alueet kattavan tuen takia tämän diplomityön tekeminenkään ei ole missään vaiheessa tuntunut ylitsepääsemättömältä. Haluan kiittää myös perhettäni, joka on aina tukenut minua valinnoissani ja antanut tukevan pohjan, josta ponnistaa. Tärkein henkilö tämän diplomityön valmistumisessa on ollut kuitenkin poikaystäväni Juho-Matias, joka kesti ihailtavasti ajoittain tulleet stressipiikit ja toimi loistavana kriitikkona keskeneräiselle työlle.

Tämä diplomityö päättää yhden merkittävän vaiheen elämässäni. Uskon että, tuo vaihe on kuitenkin antanut loistavat eväät tulevaisuuteen. Nyt onkin aika lähteä katsomaan, mitä tuo tulevaisuus tuo tullessaan.

Helsingissä 16.9.2015

Jenni Karjalainen

SISÄLLYS

| | |
|---|------------|
| TIIVISTELMÄ | I |
| ABSTRACT | II |
| ALKUSANAT | III |
| SISÄLLYS | IV |
| 1. JOHDANTO | 1 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta | 1 |
| 1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet..... | 3 |
| 1.3 Tutkimuksen konteksti | 4 |
| 1.4 Tutkimusote..... | 4 |
| 1.5 Työn rakenne..... | 5 |
| 2. KIRJALLISUUSKATSAUS | 7 |
| 2.1 Ratkaisujen toimittamisen erityispiirteet..... | 7 |
| 2.1.1 Ratkaisujen toimittamisen kehittyminen..... | 8 |
| 2.1.2 Ratkaisujen toimitusprojektit | 11 |
| 2.2 Asiakaskokemus ratkaisujen toimittamisessa | 12 |
| 2.2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen..... | 13 |
| 2.2.2 Asiakaskokemuksen parantaminen | 17 |
| 2.2.3 Asiakkaille tärkeät tekijät ratkaisujen toimituksissa..... | 20 |
| 2.3 Ratkaisujen toimittamisen menestystekijät | 22 |
| 2.3.1 Asiakaslähtöisyys..... | 24 |
| 2.3.2 Sisäinen vuorovaikutus | 25 |
| 2.3.3 Yhteistyö ulkoisten toimijoiden kanssa | 26 |
| 2.3.4 Kehittymiskyky | 27 |
| 2.3.5 Organisaatorakenteen uudistaminen | 28 |
| 2.3.6 Toistettavuus | 29 |
| 2.4 Ratkaisutoimitusten asiakaskokemuksen parantaminen | 30 |
| 3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO | 33 |
| 3.1 Tutkimusstrategia | 33 |
| 3.2 Asiakaskokemustiedon kerääminen asiakastyytyväisyyskyselyistä | 34 |
| 3.3 Prosessien nykytilan kartoitus haastatteluiden avulla | 37 |
| 3.4 Aineiston analysointi..... | 38 |
| 3.5 Kehitysehdotusten validointi ryhmähaastatteluilla | 39 |
| 4. TULOKSET | 40 |
| 4.1 Asiakaskokemusta määrittävät tekijät..... | 40 |
| 4.1.1 Toimitusprosessi asiakaskokemusvastauksissa..... | 41 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.1.2 | Toimitusten asiakaskokemusta määrittävät tekijät kuluttajilla | 43 |
| 4.1.3 | Toimitusten asiakaskokemusta määrittävät tekijät yrityksillä | 53 |
| 4.1.4 | Kuluttajien ja yritysten asiakaskokemustekijöiden vertailu..... | 60 |
| 4.2 | Toimitusprojektien nykyinen prosessi | 61 |
| 4.2.1 | Omakotialue | 62 |
| 4.2.2 | Asunto-osakeyhtiö | 65 |
| 4.2.3 | Yritys..... | 67 |
| 4.2.4 | Projektityyppien prosessien vertailu | 68 |
| 4.3 | Prosessi henkilöstön näkökulmasta..... | 71 |
| 4.3.1 | Asiakaskokemus prosessin henkilöstön näkökulmasta..... | 71 |
| 4.3.2 | Prosessin sujuvuus henkilöstön näkökulmasta | 74 |
| 4.3.3 | Prosessin ongelmat henkilöstön näkökulmasta..... | 78 |
| 5. | TULOSTEN ANALYSOINTI..... | 80 |
| 5.1 | Ratkaisutoimitusten asiakaskokemusta määrittävät tekijät..... | 81 |
| 5.2 | Asiakkaille tärkeät tekijät toimitusprosessissa..... | 83 |
| 5.3 | Toimitusprojektien ongelmakohtien tunnistaminen..... | 84 |
| 5.4 | Toimitusprojektien prosessin kehittäminen | 85 |
| 6. | PÄÄTELMÄT | 91 |
| 6.1 | Asiakaskokemusta parantavat kehitystoimet prosessissa..... | 91 |
| 6.2 | Tieteellinen kontribuutio | 92 |
| 6.3 | Käytännön uutuusarvo..... | 94 |
| 6.4 | Tutkimuksen arviointi | 94 |
| 6.5 | Jatkotutkimusaiheita..... | 97 |
| | LÄHTEET | 98 |

1. JOHDANTO

Liiketoiminnassa kiinnitetään nykyisin yhä enemmän huomiota asiakaslähtöisyyteen. Erityisesti ratkaisuja toimittavilla yrityksillä asiakaskeskeisyys on tärkeää. Asiakaskokemuksen parantamisessa on huomionarvoista asiakasnäkökulman tarkastelu kaikissa liiketoimintaprosessin vaiheissa ja toiminnan kehittäminen kokonaisvaltaisesti.

TeliaSonera on päättänyt strategiassaan nostaa yhdeksi keskeiseksi kehitysalueeksi asiakaskokemuksen. Yrityksessä halutaan parantaa asiakaskokemusta, ja viedä koko liiketoimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan. Yhtenä esteenä hyvälle asiakaskokemukselle on kuitenkin yrityksen prosessien monimutkaisuus. Nyt TeliaSonera on kiinnostunut selvittämään, miten kiinteiden yhteyksien toimitusprojektien prosessia saataisiin kehitettyä asiakaslähtöisemmäksi, ja siten parannettua toimitusprojektien asiakkaiden kokemusta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa puhutaan yhä enenevässä määrin tuotteiden valmistamisen tai palveluiden tuottamisen sijaan ratkaisujen toimittamisesta (esim. Brady et al. 2005; Davies & Brady 2000; Windahl & Lakemond 2005). Bradyn et al. (2005, s. 360) mukaan ratkaisut ovat tuotteiden ja palveluiden erityisiä yhdistelmiä, jotka vastaavat asiakaslähtöisiin liiketoimintaongelmiin. Ratkaisujen toimittamiseen on siirrytty eri teollisuudenaloilla ja markkinoilla kilpailuedun saamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi (Nordin & Kowalkowski 2010, s. 441). Ratkaisujen avulla voidaan saada monia liiketoiminnallisia hyötyjä, jotka perustuvat muun muassa laajentuvaan projektin elinkaareen, arvonlisäykseen perinteisten alueiden ulkopuolelta sekä toimintojen tehostumiseen (Brady et al. 2005, s. 361).

Ratkaisut toimitetaan asiakkaalle usein toimitusprojektin muodossa. Se on projektiliiketoiminnan tyyppi, jossa välittömän asiakaskohtaisen ratkaisun avulla tuotetaan asiakkaalle arvoa (Arto et al. s. 18). Sen yhtenä ominaispiirteenä voidaan pitää erilaisten toimintojen tekemistä yhteistyössä asiakkaan ja muiden toimittajien kanssa (Kettunen 2009, s. 20). Yksittäisprojektien aloittamisen sijaan yritykset voivat myös tarjota toistuvia ratkaisuja kierrättämällä kokemuksia yhdestä projektista toisiin (Davies & Brady 2000, s. 932). Vaikka jokaisella projektilla on oma erityisluonteensa, voidaan toistuvien toimitusprojektien tapauksessa tunnistaa näille osittain yhtenäinen prosessi.

Asiakaslähtöisen toiminnan esteenä ovat yrityksissä usein juuri prosessien ongelmat (Dickson et al. 2009, s. 114). Pysyäkseen tehokkaasti mukana nopeasti muuttuvassa

ympäristössä, yritykset kohtaavat säännöllisesti haasteen sijoittaa uudelleen olemassa olevia resursseja ja kehittää sisäisiä prosesseja (Davies & Brady 2000, s. 934). Prosesseja voidaan kehittää joko pienillä jatkuvilla parannuksilla tai suurilla toimintaa merkittävästi muuttavilla uudistuksilla (Hannus 2004, s. 109). Kehitystapa riippuu prosessin ongelmien luonteesta ja suuruudesta. Prosessien kehittäminen liittyy kuitenkin aina yrityksen strategiaan, ja kehittämisen pohjalla pitää olla halu asiakkaiden toiminnan ja arvotekijöiden ymmärtämiseen (Hannus 2004, s. 109).

Ratkaisutoimitusten asiakaslähtöisyyden lisäämisessä on avainasemassa asiakkaiden yrityksestä saama kokemus. Asiakaskokemus on noussut merkittäväksi kilpailukeinoksi yritysten välillä, ja monissa tapauksissa sitä halutaan parantaa kokonaisvaltaisesti (Meyer & Schwager 2007, s. 7). Asiakasrajapintojen (Johnston & Kong 2011, s. 8) lisäksi kaikkien prosessin vaiheiden tulee tukea asiakkaiden tyytyväisyyttä (Hannus 1994, s. 36). Tavoiteltaessa asiakaslähtöisyyttä on tarkoituksena muodostaa vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välille, luoda asiakkaalle tarve käyttää yrityksen tuotteita ja palveluja tulevaisuudessa, lisätä asiakasarvoa ja saada asiakas puhumaan yrityksen puolesta (Shaw 2005, s. 11, 51, 56). Kirjallisuudessa on myös koottu asiakkaille tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksestä muodostuneeseen kokemukseen (esim. Lemke et al. 2011). Kuluttaja- ja yritysasiakkailla nämä tekijät ja asiakaskokemuksen muodostuminen eroavat jonkin verran toisistaan (Lemke et al. 2011). Asiakaskokemuksen muodostumisessa merkityksellistä on myös prosessissa mukana olevien asiakkaan eri osapuolten roolit ja kontribuutio (Bitner et al. 1997, s. 193).

Ratkaisuliiketoiminnan onnistuminen ja toimitusprojektien asiakaskokemuksen parantaminen vaativat erilaisia toimenpiteitä (Davies et al. 2006, s. 44; Shepherd & Ahmed 2000, s. 106). Toimenpiteiden tueksi tutkimuksissa on tunnistettu useita toiminnan onnistumista edesauttavia menestystekijöitä (esim. Brady et al. 2005; Galbraith 2002; Kujala 2011). Ne liittyvät muun muassa asiakkaaseen (esim. Davies et al. 2006), viestintään (esim. Windahl et al. 2004) ja muutoksiin toiminnassa (esim. Galbraith 2002). Menestyvät ratkaisujen toimittajat huomioivat kuitenkin myös oman yksilöllisyytensä ja tuottavat ratkaisuja omiin yksilöllisiin kykyihinsä perustuen (Miller et al. 2002, s. 4).

Vaikka ratkaisujen toimittamisessa asiakaslähtöisyys on tärkeä osa, alan tutkimuksissa ei ole selvitetty asiakaskokemuksen ja ratkaisujen toimittamisen yhteyttä. Ratkaisujen toimittamisen tutkimukset painottuvat lisäksi ratkaisuliiketoimintaan siirtymiseen ja sen vaatimiin muutoksiin (esim. Davies et al. 2006), mutta olemassa olevan ratkaisuliiketoiminnan kehitykseen ei ole kiinnitetty juurikaan huomiota. Nykyisin monet yritykset ovat jo siirtyneet ratkaisujen toimittajiksi. Siitä huolimatta niiden asiakaslähtöisyys ei välttämättä ole riittävällä tasolla, ja siten asiakaskokemus on heikko. Tämä diplomityö täyttääkin kirjallisuudessa ilmenevää aukkoa toimitusprojektien asiakaskokemuksen ja menestyksekkään ratkaisuliiketoiminnan kytköksistä sekä nykyisen ratkaisuliiketoiminnan kehittämisestä.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Asiakaslähtöinen liiketoiminta on tällä hetkellä yritysten toiminnassa vallitseva trendi. Yhtenä asiakaskokemuksen muodostumisen keskeisenä tekijänä on yrityksen prosessien sujuvuus. Asiakaslähtöisiä ratkaisuja toimittavien yritysten tulee huomioida asiakkaansa kaikissa toimitusprojektin vaiheissa. Tutkimuksen tavoitteena onkin lisätä ymmärrystä asiakaskokemuksen muodostumisesta ratkaisutoimituksissa, ja tarjota sen avulla kehitysehdotus kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprosessin asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteen perusteella tutkimuskysymykseksi muodostuu:

Miten kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprojektien prosessia on kehitettävä, jotta asiakaskokemus paranee?

Toisin sanoen tutkimuksen tarkoituksena on siis kartoittaa asiakaskokemuksen kannalta keskeiset toimitusprojektien prosessin vaiheet, ja muodostaa ne huomioiden toimintaehdotus koko prosessin kehittämiseksi. Tutkimuskysymys jakautuu tämän perusteella vielä kolmeen alakysymykseen:

Mitkä ovat kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprojektien asiakaskokemusta eniten määrittävät tekijät?

Miten asiakaskokemukseen eniten vaikuttavat tekijät sijoittuvat toimitusprojektien prosessin eri vaiheisiin?

Miten toimitusprojektien prosessin ongelmat ovat yhteydessä asiakaskokemusta määrittäviin tekijöihin?

Asiakaslähtöisen prosessin kehittämisessä on ymmärrettävä, mitkä tekijät ovat merkittäviä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Prosessin kehittäminen vaatii sen nykytilan kuvauksen ja asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden sijoittamisen toimitusprojektien prosessin eri vaiheisiin. Prosessin kuvaamisen ja asiakaskokemukseen vaikuttavien yhteyksien löytämisen jälkeen voidaan aloittaa prosessin kehittäminen.

Akateemisesti tämä tutkimus on osa ratkaisujen toimittamisen kirjallisuutta keskittyen erityisesti olemassa olevan ratkaisuliiketoiminnan kehittämiseen. Kehityksen painopiste on toimitusprojektien prosessin kehittämisessä, ja päätavoite on asiakaskokemuksen parantaminen. Tutkimus syventyy selvittämään toimitusprojektien asiakaskokemuksen kannalta keskeisiä ongelmakohtia sekä luomaan niille parannusehdotuksia.

TeliaSoneran näkökulmasta tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ratkaisutoimitusten asiakkaiden kokemukseen eniten vaikuttavat tekijät ja luoda kuva yrityksen nykyisistä toimitusprosesseista. Näiden perusteella tavoitteena on löytää prosessin ongelmien yhteyksiä asiakaskokemuksen muodostumiseen. Lisäksi tarkoituksena on muodostaa konkreettinen toimintaehdotus prosessin kehittämiseen siten, että asiakaskokemus paranisi.

1.3 Tutkimuksen konteksti

Tämän tutkimuksen tilaajana on TeliaSoneran Suomen teknologiayksikkö. Asiakaskokemus ja toiminnan kehittäminen ovat merkittävässä osassa TeliaSoneran strategiassa. Yritys panostaa kaikessa toiminnassaan asiakaskokemuksen parantamiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen sitä kautta. Tällä hetkellä TeliaSoneran asiakaslähtöisyyttä on lähdetty kehittämään koko yrityksen tasolla, mutta osassa prosesseja ja toimintoja sen merkitys on edelleen hyvin pieni.

Eräs asiakaskokemuksen kannalta merkittävä ongelma TeliaSoneran Suomen teknologiayksikössä on prosessien monimutkaisuus. Prosessien hankaluudet heijastuvat asiakastytyväisyyteen ja aiheuttavat tehottomuutta yrityksen sisällä. Prosessien kehittäminen onkin nostettu yhdeksi teknologiayksikön keskeiseksi kehitysalueeksi vuonna 2015. Tämä tutkimus tehdään osana teknologiayksikön kokonaisvaltaista prosessien kehittämistä. Prosessien kehittämisellä yksikkö tavoittelee toiminnan sujuvoittamista ja tehostamista sekä sitä kautta parempaa asiakaspalvelua.

Teknologiayksikössä on lukuisia eri prosesseja, joita voidaan kehittää monesta eri näkökulmasta. Tämä tutkimus rajautuu kuitenkin tarkastelemaan vain kiinteän verkon laajakaistaratkaisujen toimitusprojektien prosessia asiakaskokemuksen näkökulmasta. Kiinteän verkon ratkaisujen toimittamisessa on havaittu monia haasteita, ja toimittamisen prosesseista ei ole selkää kuvaa, joten on perusteltua paneutua tutkimuksessa niiden kehittämiseen. Vaikka prosessien kehityksellä voidaan tavoitella monia asioita, nykyisen strategian kannalta on mielenkiintoista keskittyä asiakasnäkökulmaan. Lisäksi kiinteän verkon toimitusprojektit ja niiden asiakaskokemus ovat tutkimuksellisesti sopiva kehityskohde, sillä rajaus antaa mahdollisuuden konkreettisten tulosten saamiseen.

TeliaSoneran kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimituksissa on huomionarvoista, että asiakkaina ovat sekä kuluttajat että yritykset. Laajakaistatoimituksia tehdään paljon molemmille segmenteille, ja toimitusprosessi on molemmilla melko yhtenevä. Siitä syystä on perusteltua tarkastella tässä tutkimuksessa niitä molempia. Vaikka toimitukset ovat suurelta osin samanlaisia, on tutkimuksessa huomioitava molempien asiakassegmenttien näkökulma.

1.4 Tutkimusote

Tämän diplomityön lähtökohtana on asiakkaiden kokemukseen eniten vaikuttavien tekijöiden huomiointi toimitusprojektien prosessin kehittämisessä, ja sitä kautta asiakaskokemuksen parantaminen. Diplomityö toteutetaan monimetodisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa halutaan kokonaisvaltainen ymmärrys monimutkaisesta käytännön ilmiöstä (Saunders et al. 2009, s. 146). Monimetodisuus taas vähentää aineiston subjektiivisuutta (Saunders 2009, s. 152) ja parantaa tutkijan luottamusta tuloksiin (Tashakkori & Teddlie 2010, s. 130).

Tutkimuksen empiirinen aineiston pohjana ovat asiakaskokemuskyselyiden vastaukset ja toimitusprojektien henkilöstön haastattelut. Asiakaskokemuksen kannalta tärkeiden tekijöiden tunnistamiseen käytetään yrityksen keräämää kvantitatiivista asiakaskokemusdataa. Analysoimalla tätä aineistoa selvitetään asiakkaiden näkökulmasta toimitusprojektien onnistumiseen eniten vaikuttavat tekijät. Prosessin mallintamisessa ja ongelmien tunnistamisessa aineistonkeruutapana ovat prosessiin osallistuvien henkilöiden teemahaastattelut. Prosessiin osallistuvat henkilöt ovat aktiivisesti mukana toimitusprojektien toteuttamisessa, ja heillä on tietoa projektien etenemisestä ja prosessin ongelmista. Haastattelut tehdään yrityksen sisäisten toimijoiden lisäksi toimitusprojektien keskeisille ulkoisille osapuolille. Lopuksi toimenpide-ehdotuksen validointi toteutetaan ryhmähaastattelujen avulla.

Tutkimuksessa keskitytään kolmeen erilaiseen toimitusprojektiin: omakotialueen, asunto-osakeyhtiön ja yrityksen laajakaistaratkaisun toimitukseen. Toimitusprojektit on valittu tyypillisyyden perusteella. Näiden kolmen tapauksen avulla saadaan kattava kuva yleisimmistä kiinteän verkon toimitusprojektien prosesseista. Ne edustavat toiminnassa usein esiintyviä toimitusprojektityyppejä, mutta ovat keskenään selkeästi erilaisia.

1.5 Työn rakenne

Tämä diplomityö on jaettu kuuteen lukuun. Johdannon jälkeen toinen luku pitää sisällään kirjallisuuskatsauksen, jossa tarkastellaan ratkaisujen toimittamisen erityispiirteitä, asiakaskokemusta ratkaisujen toimittamisessa ja ratkaisujen toimittamisen menestystekijöitä. Ratkaisujen toimittamisen erityispiirteissä esitellään ratkaisun käsite ja suhteellisen kehittymättömän tutkimusalan keskeiset tutkimukset. Asiakaskokemuksen osalta tarkastellaan sen muodostumista ja parantamista sekä asiakkaille tärkeitä tekijöitä. Ratkaisutoimitusten menestystekijät kootaan alueen keskeisistä tutkimuksista. Kirjallisuuskatsaus yhdistää lopuksi nämä keskeiset osa-alueet tutkimuksen teoreettiseksi viitekehukseksi.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen kolmannessa luvussa kuvaillaan monimetodisen asetelman osalta sekundäärinen kysely- ja primäärinen haastatteluaineiston kerääminen. Tutkittavan yrityksen keräämästä asiakaskokemuskyselyaineistosta selvitetään asiakkaille tärkeät tekijät analysoimalla asiakkaiden avoimia vastauksia. Henkilöstön teemahaastattelujen avulla mallinnetaan kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprosessit sekä kartoitetaan henkilöstön näkemyksiä toimitusten ongelmista ja heidän suhtautumistaan asiakkaaseen. Edellisten menetelmien pohjalta muodostettu kehitysehdotus validoidaan vielä ryhmähaastattelulla.

Neljännessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Luvussa käsitellään ja kootaan yhteen kyselyaineistosta esiin nousseet asiakaskokemusta määrittävät tekijät. Siinä kuvataan nykyiset toimitusprojektien prosessit ja asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden sijoittuminen toimitusprojektien prosessin vaiheisiin. Lisäksi luvussa tar-

kastellaan prosessin henkilöstön suhtautumista asiakaskokemukseen ja prosessin sujuvuuteen sekä heidän näkemyksiään asiakkaille tärkeistä tekijöistä.

Viidennessä luvussa suoritetaan tulosten analysointi. Tulosten perusteella asiakkaille tärkeitä tekijöitä verrataan kirjallisuuteen ja henkilöstön näkemyksiin, sekä yhdistetään ne yrityksen toimitusprosessiin. Asiakkaille tärkeiden tekijöiden, henkilöstön havaitsemien prosessin ongelmien ja ratkaisuliiketoiminnan menestystekijöiden avulla luodaan kehitysideoita toiminnan kehittämiseen. Näistä ideoista kootaan validoinnin avulla konkreettinen toimintaehdotus toimitusprojektien asiakaskokemuksen parantamiseen.

Kuudes luku tarjoaa tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa esitellään tiivistetysti asiakaskokemusta parantavat kehitystoimet kiinteiden laajakaistarakaisujen toimitusproses-
sissa. Lisäksi tuodaan esiin tutkimustulosten tieteellinen kontribuutio asiakaskokemuksen ja ratkaisutoimitusten yhdistäjänä sekä käytännön uutuusarvo näiden teemojen yhteyden ymmärtämisen ja konkreettisen kehitysehdotuksen kautta. Tutkimuksen vastavuus tutkimuskysymyksiin ja tutkimusmenetelmien rajoitukset muodostavat tutkimuksen arvioinnin. Lopuksi esitellään tutkimuksen esiin nostamat jatkotutkimusaiheet sekä yrityksen sisällä että akateemisessa kentässä.

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

Tutkimuksen akateemisen ympäristön esittelevä kirjallisuuskatsaus jakautuu kolmeen osaan. Koska ratkaisujen toimittaminen on suhteellisen kehittymätön tutkimusala, ensin kuvataan sen erityispiirteet, kuten ratkaisun käsite sekä tutkimusalan kehittyminen ja keskeiset tutkimukset. Toiseksi avataan asiakaskokemusnäkökulmaa tarkastelemalla asiakaskokemuksen muodostumista, parantamista ja asiakkaille tärkeitä tekijöitä sekä yhdistämällä ne ratkaisutoimitusten kontekstiin.

Kolmas osa kokoaa yhteen ratkaisutoimitusten keskeisimmissä tutkimuksissa esiintyvät menestystekijät täyttämään kirjallisuuden aukkoa. Lisäksi se avaa tutkijoiden perusteita näiden tekijöiden merkityksestä onnistuneessa liiketoiminnassa. Lopuksi asiakaskokemuksen ja ratkaisutoimitusten keskeiset käsitteet tuodaan yhteen, ja koko viitekehys ratkaisutoimitusten asiakaslähtöisestä kehittämisestä tiivistetään empiiristä tutkimusta tukevaan muotoon.

2.1 Ratkaisujen toimittamisen erityispiirteet

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa puhutaan yhä enenevässä määrin tuotteiden valmistamisen tai palveluiden tuottamisen sijaan ratkaisujen toimittamisesta. Kirjallisuudessa ratkaisun määritelmä ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, sillä tutkimuksia on niin integroiduista, asiakas-, liiketoiminta- kuin kokonaisratkaisuistakin (Nordin & Kowalkowski 2010, s. 441). Käsitteen epämääräisyydestä huolimatta ratkaisu määritellään yleisesti tuotteiden, palveluiden ja ohjelmistojen yhdistelmänä (Galbraith 2002, s. 194; Brady et al. 2005, s. 360), joka voi ratkaista asiakaskeskeisiä ongelmia (Miller et al. 2002, s. 3; Davies et al. 2006, s. 39), ja on suhteellisen laaja ja monimutkainen kokonaiskäytettävyyteen keskittyvä tarjooma (Shepherd & Ahmed 2000, s. 100; Tuli et al. 2007, s. 1). Edellisiin määritelmiin perustuen Evanschitzky et al. (2011, s. 657) tiivistävät ratkaisun olevan monimutkasiin asiakkaiden ongelmiin muodostettu, yksilöity tuotteita ja palveluja yhdistäviä tarjooma.

Ratkaisukirjallisuudessa käytetään paljon myös integroidun ratkaisun käsitettä. Joissakin artikkeleissa ratkaisun ja integroidun ratkaisun käsitteet ovat päällekkäisiä, eikä niitä ole selkeästi erotettu toisistaan. Esimerkiksi Brady et al. (2005, s. 360) määrittelevät integroidun ratkaisun asiakaslähtöisiin liiketoimintaongelmiin vastaavaksi erityislaatuiseksi tuotteiden ja palveluiden yhdistelmäksi. Tuli et al. (2007, s. 2) lisäävät, että asiakkaiden näkökulmasta integroidut ratkaisut nähdään usein laajempuna kokonaisuutena: ne ovat joukko liiketoimintaongelmiin vastaavia asiakas-toimittaja -prosesseja, eivätkä vain tuotteiden ja palvelujen yhdistelmiä. Kaikkien ratkaisujen joukosta integroidut rat-

kaisut keskittyvät Storbackan (2011, s. 699) mukaan erityisesti pitkäaikaisiin asiakkaan ja toimittajan suhteisiin, joissa tuodaan uniikkeja ratkaisuja asiakkaan ongelmiin.

Ratkaisukeskeiseen liiketoimintaan siirtymiselle on monia syitä, jotka liittyvät niin kilpailuedun saavuttamiseen, arvon tuottamiseen, kasvaneeseen ulkoistamiseen kuin asiakaslähtöisyyteenkin (Davies et al. 2006, s. 40; Wise & Baumgartner 1999, s. 133; Windahl & Lakemond 2005, s. 807). Erottuminen kilpailijoista ja arvoketjun laajentaminen antavat mahdollisuuden tuottojen kasvattamiselle (Davies et al. 2006, s. 40). Asiakaslähtöisyys taas pidentää suhteita ja tuo toiminnalle jatkuvuutta (Windahl & Lakemond 2005, s. 807).

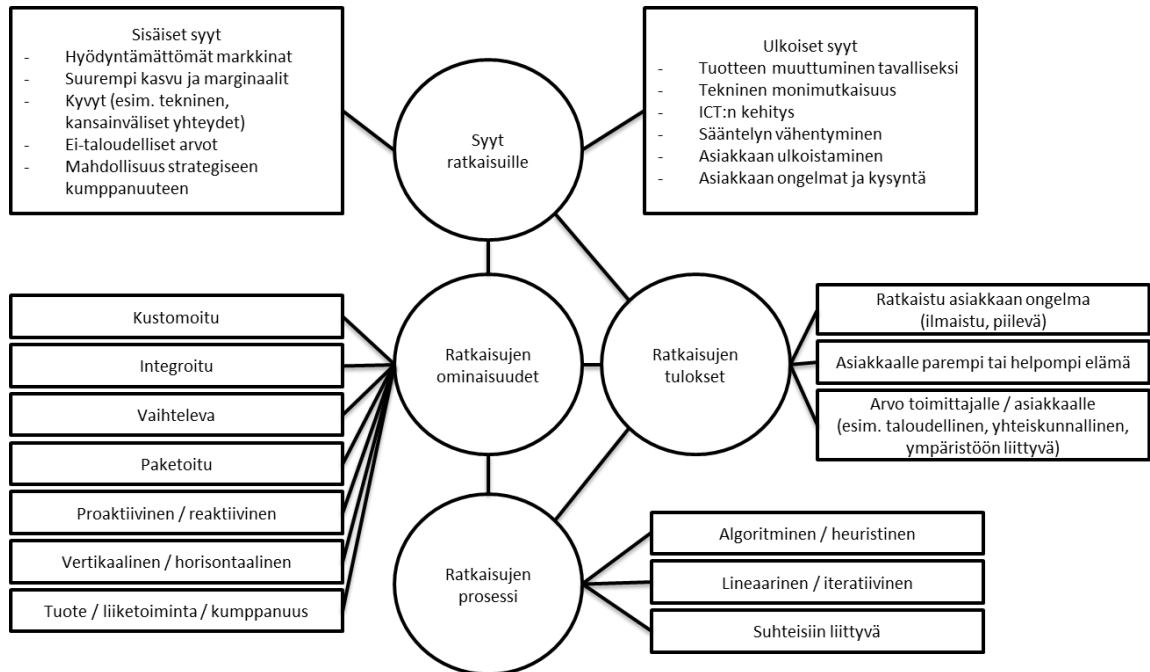
2.1.1 Ratkaisujen toimittamisen kehittyminen

Ratkaisujen toimittamisen varhainen historia ulottuu 1900-luvun puoliväliin. 1960-luvun alussa yritykset alkoivat omaksua järjestelmämyyjän strategioita ja organisaatioita (esim. Mattson 1973). Daviesin et al. (2007, s. 184) mukaan järjestelmien myynti on ratkaisujen toimittamista edeltävä käsite, sillä se on määritelty hyvin läheisesti tuotteiden ja palvelujen yhdistelmäksi eli integroiduksi järjestelmäksi, joka tarjoaa ratkaisuja asiakkaan operatiivisiin tarpeisiin. Ratkaisujen toimittamiseen siirryttiin käsitteenä 1990-luvulla, jolloin asiakkaan ongelmien ratkaisu siirtyi operatiivisista strategisiin ongelmiin (Davies et al. 2007, s. 184). Ratkaisukeskeisen liiketoiminnan kehittyessä projektiliiketoiminnan vanhojen tavoitteiden – aika, laatu, kustannukset – lisäksi ratkaisujen toimittamisessa merkittäväksi päämääräksi on noussut asiakastyytyväisyys (Brady et al. 2005, s. 364; Pinto & Kharbanda 1995, s. 46).

2000-luvulla on ollut trendinä, että asiakkaat eivät enää osta ainoastaan tuotteiden ja palveluiden integroitua pakettia, vaan he haluavat yksilöllisiä ja luotettavia ratkaisuja, jotka helpottavat omaa toimintaa (Davies et al. 2006, s. 40). Ratkaisu ei ole vain asiakkaan senhetkisen tarpeen täyttävä tuote, vaan jatkuva prosessi, jossa toimittaja täyttää dynaamisesti ajan kuluessa kehittyvää kysyntää (Evanschitzky et al. 2011, s. 657). On kuitenkin muistettava, että vaikka integroitujen ratkaisujen tarjoamisesta on tullut yleisempää, kyseessä ei ole radikaalisti uusi toimintamalli (Davies et al. 2007, s. 192).

Täyttääkseen aiemman kirjallisuuden jättämää ratkaisun määrittelyn vajavaisuutta Nordin & Kowalkowski (2010) ovat koonneet yhteen ratkaisun käsitettä. Ratkaisuliiketoiminnan syiksi Nordin & Kowalkowski (2010) määrittävät sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä. Sisäisiä syitä ovat muun muassa hyödyntämättömät markkinat ja kasvumahdollisuudet. Ulkoisesti ratkaisujen toimittamiseen ajavat esimerkiksi sääntelyn vähentyminen ja asiakkaan kysyntä. Ratkaisujen ominaisuudet koostuvat kustomoinnista, integraatiosta, vaihtelusta ja paketoimisesta. Lisäksi ominaisuuksiin lukeutuvat proaktiivisuuden ja reaktiivisuuden, vertikaalisuuden ja horisontaalisuuden sekä tuotteen, liiketoiminnan ja kumppanuuden väliset pohdinnat. Ratkaisujen prosessit ovat tutkijoiden mukaan algoritmisia tai heuristisia, lineaarisia tai iteratiivisia tai suhteisiin liittyviä.

Ratkaisujen tuloksiin taas liittyy keskeisesti ratkaistu asiakkaan ongelma, joka helpottaa asiakkaan elämää ja tuo lisäarvoa sekä asiakkaalle että toimittajalle. (Nordin & Kowalkowski 2010) Edellä kuvatut osa-alueet on havainnollistettu vielä kuvassa 1.



Kuva 1. Ratkaisun käsite (mukaillen Nordin & Kowalkowski 2010, s. 453)

Nordinin ja Kowalkowskin (2010) ratkaisun käsitteen lisäksi ratkaisuja on kirjallisuudessa luokiteltu monin tavoin. Kujala et al. (2010, s. 99) jaottelevat ratkaisut perinteisiin asennuspohjaisiin palveluihin, asiakkaan tukipalveluihin, operaatioiden ja huollon ulkoistamiseen sekä elinkaariratkaisuihin. Windahlin & Lakemondin (2010, s. 1278) ratkaisujen neljä kategoriaa ovat vuokraus, ylläpito, operatiivinen ja suorituskyky. Davies et al. (2007, s. 184) sen sijaan jaottelevat ratkaisujen toimittajia integroitumisen perusteella: yhdet ovat vertikaalisesti integroituneita järjestelmämyyjiä, jotka tuottavat kaikki järjestelmän tuote- ja palvelukomponentit, toiset taas järjestelmien integroijia, jotka koordinoivat ulkoisten yritysten toimittamien komponenttien integraatiota. Davies et al. (2007, s. 184) toteavat kuitenkin, että tulevaisuudessa on tulossa monipuolisempia organisaatiomuotoja, joissa nämä kaksi tapaa on yhdistetty.

Ratkaisujen toimittamisen painottuminen 1990-luvulle ja sen jälkeiseen aikaan on johtanut siihen, että suurin osa alan tutkimuksista on julkaistu 2000-luvun puolella. Niistä useimmat ovat tapaustutkimuksia, joissa on selvitetty ratkaisuliiketoimintaan siirtyneiden yritysten kokemuksia. Tutkimuksia on tehty useista eri lähtökohdista. Monessa artikkelissa näkökulmana on markkinointi, mutta myös strategia, projektinhallinta, palvelut ja tuotekehitys ovat edustettuina. Eri näkökulmien sisälläkin tutkimusten painotukset vaihtelevat. Taulukossa 1 on esitetty ratkaisujen toimittamisen keskeisiä artikkeleita. Taulukossa on kuvattu kirjoittajien käyttämät käsitteet ratkaisulle, tutkimustapa, tutkittavien yritysten määrä ja tutkimuksen näkökulma sekä tutkimuksen painotus.

Taulukko 1. Ratkaisujen toimittamisen keskeisiä tutkimuksia.

| Kirjoittajat | Käsite | Tutkimus | Painotus |
|--|--|---|---|
| Brady et al. 2005; Davies 2004; Davies & Brady 2000; Davies et al. 2006, 2007 | Integroitu ratkaisu – tuotteet ja palvelut, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin | Tapaustutkimus: n. 10 kansainvälistä yritystä (valikoidusti eri tutkimuksissa), projektinhallinta | Strategisten muutosten tarve; arvoketjussa alaspäin liikkuminen; organisaatiomuutokset; siirtyminen järjestelmien integroijaksi, kykyjen kehittäminen |
| Galbraith 2002; Miller et al. 2002 | Ratkaisu - tuotteet ja palvelut, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin | Tapaustutkimus: 3 & 30 yritystä, strategia | Tarve organisaatiomuutokselle; siirtyminen tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseksi |
| Kujala et al. 2010, 2011 | Ratkaisu – projektin ja jälkipalvelun yhdistelmä | Tapaustutkimus: monikansallinen energiayhtiö, projektinhallinta | Ratkaisukeskeisten projektiorganisaatioiden eri liiketoimintamallit |
| Oliva & Kallenberg 2003 | Operatiiviset palvelut – palvelun lisääminen tuotteeseen | Tapaustutkimus: 11 saksalaista yritystä, palvelut | Tarve organisaatiomuutokselle, tuotteen käyttö, idea palvelun jatkumosta |
| Penttinen & Palmer 2007 | Perusratkaisu / integroitu ratkaisu – yrityksen strategisia aseointeja | Tapaustutkimus: 4 yritystä, markkinointi | Yrityksen strateginen aseointi ratkaisujen tuottajana, suhde asiakkaaseen |
| Shepherd & Ahmed 2000 | Ratkaisu – integroidut palvelut, laitteistot ja ohjelmistot asiakkaan liiketoimintaongelmiin | Kirjallisuuskatsaus IT-alan yrityksistä, tuotekehitys | Tarve organisaatiomuutoksille ja kykyjen tasapainoinen kehittäminen |
| Storbacka 2011 | Integroitu ratkaisu – prosessi, jossa tuote, palvelu ja tieto yhdistetään asiakkaan ongelmanratkaisuun | Tapaustutkimus: 10 yritystä, prosessit, markkinointi | Ratkaisuprosessin vaiheet ja kyvyt niiden hallitsemiseen |
| Tuli et al. 2007 | Asiakasratkaisu – tuotteiden ja palvelujen yhdistelmä sekä asiakastoimittajasuhteen prosessit | Tapaustutkimus: yhteensä 54 toimittaja- ja asiakasyritystä, markkinointi | Ratkaisut eri osapuolten näkökulmasta, toimittajan ja asiakkaan suhtautuminen |
| Windahl et al. 2004; Windahl & Lakemond 2005, 2010 | Integroitu ratkaisu – tuotteiden, palveluiden ja tiedon yhdistelmä, joka vastaa asiakkaan ongelmiin | Tapaustutkimus / kirjallisuuskatsaus, 2 & 3 yritystä, markkinointi, tuotekehitys | Tarve vuorovaikutukselle, asiakaslähtöisyydelle ja organisaatiomuutoksille |
| Wise & Baumgartner 1999 | Integroitu ratkaisu – tuotteet ja palvelut, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin | Kirjallisuus ja yritys esimerkit, palvelut, strategia | Tarve luoda uusia liiketoimintamalleja, jotka keräävät tuottoja arvoketjun loppupäästä |

Tutkimusten ajallinen rajoittuminen on johtanut siihen, että monet artikkelit käsittelevät samoja yrityksiä, jotka ovat siirtyneet ratkaisujen toimittajiksi ensimmäisten joukossa. Näitä ovat muun muassa ABB, Alstom, Atkins, Cable & Wireless Global Markets Transport, Ericsson Mobile Systems, IBM, Nokia ja Thales Training and Simulation. Yritykset ovat kuitenkin jakautuneet laajasti eri teollisuudenaloille. Samojen yritysten

lisäksi useimmissa tutkimuksissa on paljon viittauksia toisiinsa. Aihealueen tutkimus perustuu siis melko pienen tutkijajoukon näkemyksiin.

Huolimatta monista ratkaisujen potentiaalisista hyödyistä tuotteiden ja palvelujen integroinnilla saattaa olla myös negatiivisia vaikutuksia (Kujala et al. 2011, s. 960). Esimerkiksi joissakin yrityksissä operatiiviset palvelut saattavat viedä pohjan olemassa olevalta liiketoiminnalta (Artto et al. 2008, s. 477) Vaikka elinkaariratkaisuja pidetään joskus ainoana tapana tarjota täysi asiakastyytyväisyys, ne voivat asettaa huomattavan liiketoimintariskin asiakkaalle (Stremersch et al. (2001, s. 1), koska sopimukset ovat monimutkaisia (Stremersch et al. 2001, s. 8), ja asiakkaan pitää luottaa toimittajan asiantuntemukseen ratkaisun hallinnassa ja operoinnissa (Helander & Möller 2007, s. 258).

2.1.2 Ratkaisujen toimitusprojektit

Ratkaisut toimitetaan asiakkaalle usein toimitusprojektin muodossa. Toimitusprojekti on projektiliiketoiminnan tyyppi, jossa välittömän asiakaskohtaisen ratkaisun avulla tuotetaan asiakkaalle arvoa (Artto et al. s. 18). Toimitusprojektin yhtenä ominaispiirteenä voidaan pitää erilaisten toimintojen tekemistä yhteistyössä asiakkaan ja muiden toimittajien kanssa (Kettunen 2009, s. 20). Toimitusprojekteja kutsutaan myös asiakasprojekteiksi, sillä asiakkaalla on niissä usein hyvin aktiivinen rooli (Lehtonen et al. 2006, s. 20–21).

Toimitusprojektin katsotaan yleensä alkavan projektisopimuksesta ja päättyvän luovutukseen asiakkaalle (Pelin 2002, s. 40). Koska asiakas on toimitusprojektin vastaanottaja, toimitusprojektin päämäärät määritellään suorituskyky- ja aikataulutavoitteiden lisäksi asiakkaan muiden vaatimusten perusteella (Artto et al. 2006, s. 22). Kaikkien projektien, mukaan lukien toimitusprojektien, kustannusseurannassa on tärkeää huomioida, että tavoitteita ja mittareita määritetään koko projektin elinkaarta ja sen onnistumista tarkastellen (Artto et al. 2006, s. 375). Toimitusprojektien menestys riippuukin viestinnän onnistumisesta, taloudellisten tavoitteiden määrittelystä, ylimmän johdin tuesta ja liiketoimintatarkoituksen täyttymisestä (Hartman ja Ashrafi 2002, s. 6).

Arvontuoltaan ratkaisujen toimitusprojektit eroavat perinteisestä ansaintamallista, sillä ne laajentavat projektien elinkaarta ja tuovat arvonlisäystä myös perinteisten alueiden ulkopuolelta (Brady et al. 2005, s. 360). Liiketoiminnassa arvolla tarkoitetaan rahallista arvoa, joka syntyy taloudellisista, teknisistä, palvelullisista sekä yhteiskunnallisista eduista, joita asiakas vastaanottaa maksamalla markkinahinnan (Anderson & Narus 1998, s. 54). Ratkaisukeskeisten yritysten pitääkin ymmärtää, miten arvo luodaan asiakkaan silmissä (Davies 2004, s. 733). Arvon tuottaminen alavirrasta vaatii yritykseltä arvoketjun laajentamista ja asiakaskeisyyden lisäämistä (Wise & Baumgartner 1999, s. 134). Ratkaisujen toimittamisessa arvo yritykselle syntyy, kun asiakkaalle ainutlaatuisia arvoa tuottavat ratkaisut tuovat yritykselle tulovirtaa (Brady et al. 2005, s. 362). Koko elinkaaren huomioiva ratkaisu ehkäisee usein yksiköiden osaoptimointia ja on

siten tuottoisampaa sekä asiakkaalle että toimittajalle (Kujala et al. 2011, s. 967). Ratkaisuilla voidaan tuottaa arvoa eri tavoin: integroimalla arvoketjua, integroimalla tuotteita ja palveluita tai yhdistämällä näitä kahta (Miller et al. 2002, s. 5). Asiakkaalle integroitu ratkaisu on sen sijaan useammin juokseva kustannus kuin investointi (Windahl & Lakemond 2010, s. 1278). Siitä huolimatta ratkaisut ovat asiakkaille paljon arvokkaampia kuin paketit tuotteita, palveluja tai informaatiota, jotka asiakkaan pitää itse muuttaa ratkaisuksi (Penttinen & Palmer 2007, s. 553).

Ratkaisukirjallisuudessa ei tehdä selkeää eroa pääoma- ja kulutushyödykkeiden välillä. Asian jättäminen huomiotta antaa olettaa, että ratkaisuista saatavat taloudelliset edut eivät ole merkittävästi riippuvaisia teollisuusalaista tai tuotekategoriasta (Davies 2004, s. 728). Ratkaisuliiketoiminta on kuitenkin riippuvainen suhdanteista. Nousukaudella yritykset eivät ole niin kiinnostuneita ratkaisujen toimittamisesta, koska niillä on varaa investoida. Taantumassa ratkaisut ovat sen sijaan usein kilpailukykyisiä. (Windahl & Lakemond 2010, s. 1289)

Toistuvat ratkaisujen toimitusprojektit, joissa on yhteneviä osia ja joissa hyödynnetään edellisten projektien kokemuksia, voivat muodostaa oman prosessin. Standardointi ja hyvien käytäntöjen uudelleenkäyttö tehostavat usein toimintaa ja laskevat kustannuksia. Sen sijaan, että yritykset aloittavat yksittäisprojekteja, ne voivat tarjota toistuvia ratkaisuja kierrättämällä kokemuksia yhdestä projektista toisiin (Davies & Brady 2000, s. 932). Näiden hyvien kokemusten tunnistamisella projektien toimituksille voidaan luoda toimintaa ohjaava prosessi.

Määritelmällisesti prosessi tarkoittaa erilaisia toimintoja ja tapahtumaketjuja, jotka tarvitsevat toimiakseen resursseja (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 4). Prosessien työtehtävät eivät ole enää nykypäivänä pelkästään fyysistä tekemistä, vaan tehtävät perustuvat myös tietoon. Kaplanin & Nortonin (2002, s. 234) mukaan prosessien tehtävät sisältävät muun muassa asiakassuhteiden hoitoa, johtamista, hallintoa, suunnittelua sekä kehittämistä. Prosessien onnistumiseen vaikuttavat useiden työntekijöiden panos, erilaiset järjestelmät ja organisaation yleinen toimintakulttuuri (Puusa & Reijonen 2011, s. 372). Asiakasnäkökulma ja prosessin tuottama arvo tai hyöty ovat keskeisiä näkökohtia myös toimitusprojektien prosessien määrittämisessä (Pitkänen 2000, s. 73). Dicksonin et al. (2009, ss. 114–115) mukaan prosessiajattelu mahdollistaa paremmin asiakkaiden ongelmien ratkaisun ja lisäarvon tuottamisen. Lisäksi asiakaskeskeisyys ja keskittyminen lisäarvoa tuottavaan toimintaan ovat mukana Martinsuon & Blomqvistin (2010, s. 3) prosessiajattelun keskeisissä ominaisuuksissa.

2.2 Asiakaskokemus ratkaisujen toimittamisessa

Asiakkaan tarpeiden ja asiakkaalle merkityksellisten asioiden ymmärtäminen on nousut ratkaisevaan asemaan, jopa avaintekijäksi yritysten menestymisessä (Storbacka et al. 2003, s. 35). Minkä tahansa palvelun tai tuotteen asiakas ostaa tai vastaanottaa, hänellä

on siitä kokemus: hyvä, huono tai välinpitämätön (Johnston & Kong 2011, s. 6). Tämän kokemuksen merkitys on suuri, sillä asiakkaiden uskollisuuteen liittyen pitää paikkansa vanha totuus, että uusien asiakkaiden hankkiminen on vaikeampaa kuin vanhojen säilyttäminen (Reichheld & Sassar 1990, s. 106). Monet kirjoittajat (esim. Kotler & Keller, 2006; Meyer & Schwager, 2007; Pine & Gilmore 1998) ovat osoittaneet, että asiakaskokemus tarjoaa kilpailulle uusia keinoja. Hyvän kokemuksen tarjoaminen on tärkeää, koska se vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen (Liljander & Strandvik 1997) ja odotuksiin (Flanagan et al. 2005) sekä johtaa asiakkaan uskollisuuteen (Pullman & Gross 2004). Lisäksi se kasvattaa luottamusta (Flanagan et al. 2005), tukee brändiä (Berry & Carbone 2007) ja luo emotionaalisia siteitä asiakkaaseen (Pullman & Gross 2004).

Asiakaskokemus liittyy käsitteenä läheisesti asiakaslähtöisyyteen, asiakaskeskeisyyteen ja asiakastytyväisyyteen. Ensimmäisen kerran asiakaskokemus on tuotu esiin osana kuluttajien käyttäytymisen tutkimusta 1980-luvun alussa (esim. Holbrook & Hirschman 1982). Siitä ja asiakaskokemuksen kasvavasta medianäkyvyydestä huolimatta, sen tutkimus on vasta alkuvaiheessa (Johnston & Kong 2011, s. 5). Pääosin aihealueen kirjallisuus on löydettävissä soveltavista julkaisuista ja johtamisen kirjoista (esim. Meyer & Schwager 2007; Shaw & Ivens 2005). Akateemista tutkimusta aiheesta on kuitenkin enenevässä määrin. Yleisesti asiakaskokemuskirjallisuus on keskittynyt kolmeen alueeseen: mitä asiakaskokemus tarkoittaa, miksi asiakaskokemuksen huomioiminen on tärkeää ja miten organisaatiot voivat parantaa asiakaskokemustaan (Johnston & Kong 2011, s. 6).

Ratkaisujen toimittamisessa asiakaskokemus ei sen sijaan ole käsitteenä yleinen. Asiakkaan huomioiminen on tärkeä osa lähes kaikkia ratkaisujen toimittamisen tutkimuksia, mutta asiakaskokemuksen käsitettä niissä ei esiinny. Toisaalta asiakas huomioidaan tutkimuksissa muun muassa tarkastelemalla toimitusten asiakasrajapintoja (esim. Windahl & Lakemond 2005), tuomalla esiin syitä ja keinoja asiakaslähtöisyyden lisäämiseen (esim. Davies et al. 2006), ja tarkastelemalla asiakkaiden käytöstä asiakastytyväisyyden kautta (esim. Bolton et al. 2008, s. 46; Bowman and Narayandas 2004, s. 433). Lisäksi ratkaisukirjallisuudesta on havaittavissa useita asiakkaille tärkeitä tekijöitä, jotka ovat perusteina asiakaslähtöisyyden sekä muiden menestystekijöiden hyödyntämiselle (esim. Brady et al. 2005; Storbacka 2011).

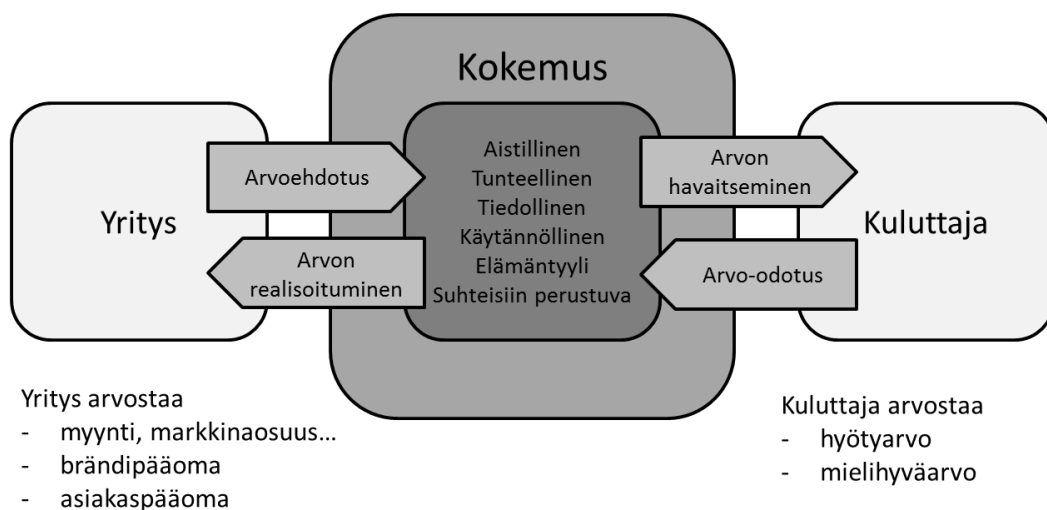
2.2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen hallinta ovat tulleet käsitteinä laajasti käytetyiksi eri alojen yrityksissä (Frow & Payne 2007, s. 90). Siitä huolimatta kirjallisuus ei tarjoa asiakaskokemukselle yksimielistä määritelmää. Shaw (2005, s.11) määrittelee asiakaskokemuksen olevan yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta perinteisten tuotteiden ja palveluiden ympärillä. Asiakaskokemuksen tavoitteena on lisätä vuorovaikutusta ja ostotapahtumia yrityksen ja asiakkaan välillä, luoda asiakkaalle tarve hyödyntää yrityksen tuotteita ja palveluita jatkossakin, tuottaa arvoa asiakkaalle sekä saada

asiakkaasta yrityksen puolestapuhuja (Shaw 2005, s. 11, 51, 56). Gentilen et al. (2007, s. 400) mukaan asiakaskokemus perustuu reaktion aiheuttavaan vuorovaikutukseen asiakkaan sekä tuotteen, yrityksen tai organisaation osan välillä. Tämä kokemus on tiukasti yksilöllinen ja sisältää asiakkaan osallistumista eri tasoilla: rationaalisesti, emotionaalisesti, aistien kautta, fyysisesti ja henkisesti. (Gentilen et al. 2007, s. 400) Lemke et al. (2011, s. 846) lisäävät asiakaskokemuksen määrittelyyn sen laadun, joka kuvastaa havaittua erinomaisuutta tai paremmuutta.

Asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen lisäksi määritelmässä nousee esiin kokemuksen yksilöllisyys ja perustuminen asiakkaan tulkintaan. Frow & Payne (2007, s. 90) kuvaavat asiakaskokemusta käyttäjän tulkintana hänen kokonaisvuorovaikutuksestaan brändin kanssa. Asiakaskokemus tarkoittaa alan tutkijoiden mukaan myös asiakkaiden henkilökohtaista suhtautumista palveluprosessiin, rajapinnoissa tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä sitä, miten vuorovaikutus vaikuttaa asiakkaiden tuntemuksiin (esim. Johnston & Kong 2011, s. 8; Pullman & Gross 2004, s. 551). Johnstonin & Kongin (2011, s. 8) mukaan kokemus ja arvo havaitaan vain yksittäisen asiakkaan näkökulmasta. Siten kahdella henkilöllä ei voi siis olla täysin samaa kokemusta (Pine & Gilmore, 1998, s. 99).

Asiakkaan näkökulmasta tarjooman tulos on Johnstonin & Kongin (2011, s. 8) mukaan tietoisuus tai epätietoisuus tarjooman arvosta, saadun tarjooman ymmärretty arvo sekä asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys kokonaisuutena. Asiakkaan näkökulman lisäksi asiakaskokemusmittausten tuloksia pitää tarkastella organisaation kannalta: miten ne vaikuttavat operatiivisten, strategisten ja taloudellisten tavoitteiden täyttämiseen (Johnston & Kong 2011, s. 8). Vaikka asiakkaan tuntemukset ovat erittäin tärkeitä, ei saa unohtaa esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyttä ja toiminnan vaikutuksia yrityksen tulokseen (Johnston & Kong 2011, s. 6). Gentile et al. (2007, s. 400) ovat muodostaneet mallin yrityksen ja kuluttaja-asiakkaiden yhteydestä kokemuksen muodostumiseen. Tämä malli on esitetty mukailen kuvassa 2.



Kuva 2. Yrityksen ja kuluttajan suhde vuorovaikutuksessa syntyvään kokemukseen (mukaien Gentile et al. 2007, s. 400).

Asiakaskokemus syntyy ennen kaikkea asiakasrajapinnoissa (Johnston & Kong 2011, s. 8). Asiakasrajapinnat ovat palvelun tuottajan ja asiakkaan välisiä vuorovaikutuskohtia, jotka vaikuttavat merkittävästi asiakkaan kokonaisvaltaisen kokemuksen muodostumiseen (Bolinger et al. 2011, s. 685). Toisaalta asiakaskokemukseen vaikuttavat rajapintojen lisäksi kaikki projektin vaiheet (Hannus 1994, s. 36), koska asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen vastaus mihin tahansa suoraan tai epäsuoraan kontaktiin yrityksen kanssa (Meyer & Schwager 2007, s. 2). Asiakkaan ja toimittajan välistä vuorovaikutusta ilmenee monissa rajapinnoissa, ja sen tarkoituksena on toimittaa palveluja, ratkaista ongelmia, hallita asiakassuhteita ja kehittää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Jotkin näistä rajapinnoista ovat tunnistettuja ja suunniteltuja, kun taas toiset ovat yllättäviä ja tiedostamattomia. Toimittajaorganisaatiossa eri roolien ja vastuiden suuri joukko kätkee usein toisistaan riippuvaiset rajapinnat. Tällöin jää huomaamatta, miten yksittäinen tapahtuma tai koko tiimin suorituskyky vaikuttaa asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun. Haasteena onkin ymmärtää, ketkä organisaatiossa ovat yhteydessä asiakkaaseen ja miksi. (Bolinger 2011, s. 685)

Asiakaskokemuksen kuvaamiseen käytetään myös palvelupolun käsitettä, joka tarkoittaa palveluhavaintojen tuomaa kokemusta asiakkaan matkalla yrityksen rajapintojen läpi (Lemke et al. 2011, s. 846). Asiakas saattaa havaita arvoa prosessimaisesti missä tahansa matkan vaiheessa, myös niissä kohdissa, joihin yritys ei voi vaikuttaa (Verhoef et al. 2009, s. 34). Siksi yrityksen tehtävä on enemmän ehdottaa kuin toimittaa arvoa, joka syntyy yhteistyössä asiakkaan kanssa hänen käyttäessään yrityksen ratkaisua (Vargo & Lusch 2004, s. 12). Erityisesti ratkaisujen toimituksissa suorat ja epäsuorat kontaktit sisältävät kokemuksen markkinointiviestinnästä (Brakus et al. 2009, s. 53), kuulopuheiden kautta muiden asiakkaiden kokemuksen (Kwortnik & Ross 2007, s. 324), sekä ympäristön vaikutuksen esimerkiksi matkalla myymälään (Gilmore & Pine 2002, s. 4) tai etsiessä tietoa yrityksen internetsivuilta (Sautter et al. 2004, s. 19). Lisäksi kontakti yrityksen tarjoamaan fyysiseen ympäristöön on osa asiakkaan matkaa (Pullman & Gross 2004, s. 554).

Monissa tapauksissa asiakaskokemus on suoraan yhteydessä henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen palvelun elinkaaren aikana (Bolinger 2011, s. 685). Jokainen rajapinta palveluntoimittajan ja asiakkaan välillä edustaa totuuden hetkeä, jolloin asiakas arvottaa toimitetun palvelun (Glushko & Tabas 2008, s. 2). Vaikka rajapinnat ovat keskeisiä asiakaskokemuksen muodostumisessa, todellista ja yksityiskohtaista informaatiota on vaikea koota yhdestä paikasta. Sen sijaan tieto on yleensä jakautunut toimittajaorganisaation jäsenten joukkoon. Yksilöt ovat tietoisia vain omista rajapinnoistaan, eikä informaatiota jaeta muiden kanssa. Eri asiakasrajapinnoissa ei siis ole yhtenevää ja jaettava käsitystä asiakaskokemuksen muodostumisesta. (Bolinger 2011, s. 685)

Asiakasrajapintojen merkitys korostuu asiakaskokemuksen mittaamisessa. Meyer & Schwager (2007, s. 3) toteavat, että sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaiden tapauksessa aineisto asiakaskokemuksista kerätään yleensä rajapinnoissa. Näitä ovat konkreettisesti

suorat kontaktit tuotteeseen tai palveluun tai vastaavasti vuorovaikutus niitä myyvän yrityksen tai sen edustajan kanssa. Rajapintoja arvioidaan tutkimuksissa niiden tärkeyden mukaan. Asiakkaan odotusten ja kokemusten väli paljastaa eron asiakastyytyvyyden ja -tyytymättömyyden välillä. (Meyer & Schwager 2007, s. 3) Asiakasrajapinnan yksiköt tarvitsevat siis täyden ymmärryksen asiakkaista tarjotakseen heille ensiluokkaisia räätälöityjä ratkaisuja (Windahl & Lakemond 2005, s. 808). Ymmärryksen saaminen ja asiakaskokemuksen luotettava mittaaminen ei kuitenkaan ole helppoa (Bollinger et al. 2011, s. 685).

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa merkittävästi asiakkaan rooli ja kontribuutio asiakasrajapinnassa (Bitner et al. 1997, s. 193; Moeller et al. 2013, s. 471). Joissakin tilanteissa asiakas toimii passiivisesti tuotteen tai palvelun vastaanottajana, kun taas toisissa vaikutus ratkaisun sisältöön on suurempi. Osa ratkaisuisista luodaan jopa kokonaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Usein kuluttajien rooli on ostotilanteessa passiivisempi, kun taas yritysten välillä yhteistyötä on enemmän. (Bitner 1997, s. 194) Asiakkaan roolit jakautuvat usein vaikuttajaan, portinvartijaan, päättäjään, ostajaan ja käyttäjään (Rossomme 2003, s. 182). Ostotilanteessa nämä roolit on syytä huomioida, sillä asiakkaan suunnasta eri näkökulmia edustavien henkilöiden tyytyväisyys riippuu hyvin eri asioista (Rossomme 2003, s. 188) ja esimerkiksi viestintää kannattaa räätälöidä asiakkaan roolin mukaan (Moeller et al. 2013, s. 471). Tyytyväisyydessä päättäjillä korostuvat usein suorituskykyyn ja henkilökohtaisuuteen liittyvät tekijät, portinvartiojoilla ja vaikuttajilla taas informaatio, ostajilla suorituskyky ja käyttäjillä ominaisuudet (Rossomme 2003, s. 188).

Kuluttajien asiakaskokemuksen muodostuminen eroaa jonkin verran yritysasiakkaista. Kuluttajille suunnatussa liiketoiminnassa erinomaisen asiakaskokemuksen luominen vaikuttaa olevan yksi keskeisimmistä tavoitteista (Verhoef et al. 2009, s. 31). Kuluttajien asiakaskokemusprosessi koostuu tarpeen tunnistamisesta, tiedon ja sopivan ratkaisun etsimisestä ja arvioinnista, hankinnasta ja käytön jälkeisistä toimista (Mascarenhas et al. 2006, s. 400; Puccinelli et al. 2009, s. 16). Verhoef et al. (2009, s. 32) mukaan kuluttajien asiakaskokemuksen muodostumisessa tärkeitä osa-alueita ovat sosiaalinen ympäristö, palvelurajapinta, jälleenmyynti-ilmapiiiri, valikoima, hinta, kokemukset muista vastaavista kanavista ja jälleenmyyntibrändi.

Sosiaalisessa ympäristössä kuluttajaan vaikuttavat erityisesti toiset asiakkaat (Verhoef et al. 2009, s. 34). Tämä voi tapahtua joko suoraan tai epäsuorasti (Bitner 1992, s. 57). Sosiaalisen ympäristön vaikuttavia tekijöitä ovatkin muun muassa asiakkaan viiteryhmä, arvostelut ja asiakaspalveluhenkilöstö. Palvelurajapinnassa kuluttajat arvostavat hyvää asiakaspalvelua, edistyksellistä teknologiaa ja kustomointia. Jos kyseessä on fyysisesti liikkeestä haettava ratkaisu, vaikuttaa kuluttajien asiakaskokemukseen paljon myös ympäristö ja aistimukset (Grewal et al. 2009, s. 6). Ratkaisussa itsessään kuluttajille on tärkeää valinnanvara ja yksilöllisyys sekä hinta ja tarjoukset (Grewal et al. 2009,

s. 6). Edellisten lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttavat mielikuva brändistä sekä aiemmat kokemukset yrityksestä ja sen kilpailijoista. (Verhoef et al. 2009, s. 32).

Myös yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakaskokemus on nykyään yksi keskeisimmistä kilpailukeinoista (Storbacka et al. 2003, s. 35). Yrityksiä asiakkailta asiakaskokemukseen vaikuttavat kuluttajia enemmän kokonaisuus ja ratkaisun sopivuus asiakkaan liiketoimintaan (Lemke et al. 2011, s. 847). He painottavat ostamisessa ratkaisun koko elinkaaren kustannuksia ja ratkaisun suorituskykyä heidän prosessissaan (Stremersch et al. 2001, s. 4; Helander and Möller 2007, s. 719). Yrityksiä kiinnostavat myös enemmän huomiota yrityksen toimintatapoihin kuin käyttöarvon ymmärtämiseen ja toimittamiseen, joka taas on usein huomionarvoista kuluttajilla (Lemke et al. 2011, s. 846). Andersonin et al. (2006, s. 2) mukaan yrityksiä asiakkaiden asiakaskokemuksen parantamiseksi pitääkin ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, perustella oma erinomaisuus yritykselle sopivalla tavalla, dokumentoida toimitettu arvo sekä tehdä asiakkaan arvon ymmärtämisestä keskeinen kilpailuetu.

Yrityksillä hyvän asiakaskokemuksen taustalla on usein tiivis yhteistyösuhde (Rauyruen et al. 2007, s. 21), koska parantunut innovaatio voi lisätä yrityksiä asiakkaiden suhteesta saamia hyötyjä (Walter et al. 2003, s. 161). Asiakkaan suhtautuminen yhteistyöhön vaikuttaa merkittävästi yhteistyön laatuun (Briggs & Grisaffe 2010, s. 37) Yrityksiä asiakkailta myös toimittajan liiketoimintamalli ratkaisuille voi vaihdella asiakassuhteesta riippuen. Liiketoimintamallin valintaan vaikuttaa erityisesti ratkaisun lähtökohta: onko se enemmän tuote- vai asiakaslähtöinen. Talouspuolella taas kiinnitetään huomiota arvontuottoon: onko se transaktio- vai suhddepohjaista. (Kujala 2010, s. 99)

2.2.2 Asiakaskokemuksen parantaminen

Hyvän asiakaskokemuksen muodostuminen ei tapahdu ilman toimenpiteitä. Asiakaskokemuksen hallinnan tarkoitus on parantaa suhteita asiakkaiden kanssa ja rakentaa asiakasuskollisuutta (Frow & Payne 2007, s. 89). Asiakkaiden odotukset pohjautuvat aina aikaisempiin kokemuksiin yrityksestä ja markkinoista (Meyer & Schwager 2007, s. 3). Asiakaskokemus nähdäänkin sekä muistiin pohjautuvien toimintojen informaatioprosessin näkökulmasta että alitajuisen ja yksityisen prosessin näkökulmasta. Tämä tarkoittaa asiakaskokemuksen tarkastelua päivittäisten rutiinitoimintojen ja tunteellisten kokemusten kautta. (Frow & Payne 2007, s. 91)

Meyerin & Schwagerin (2007, s. 2) mukaan yritysten suhtautuminen asiakaskokemukseen vaihtelee paljon. Jotkin yritykset eivät ymmärrä, miksi niiden pitäisi välittää asiakaskokemuksesta. Toiset keräävät ja analysoivat dataa asiakaskokemuksesta, mutta eivät jaa sen tuloksia. Osa yrityksistä taas mittaa ja jakaa tietoa, mutta ei laita ketään vastuuseen tiedon hyödyntämisestä. (Meyerin & Schwagerin 2007, s. 2) Asiakaskokemuksen mittaaminen ja seuranta on kuitenkin tärkeää. Viimeisin asiakaskokemuksen mittaustyökalu Net Promotor Score (NPS) pohjautuu yhteen kysymykseen: kuinka todennä-

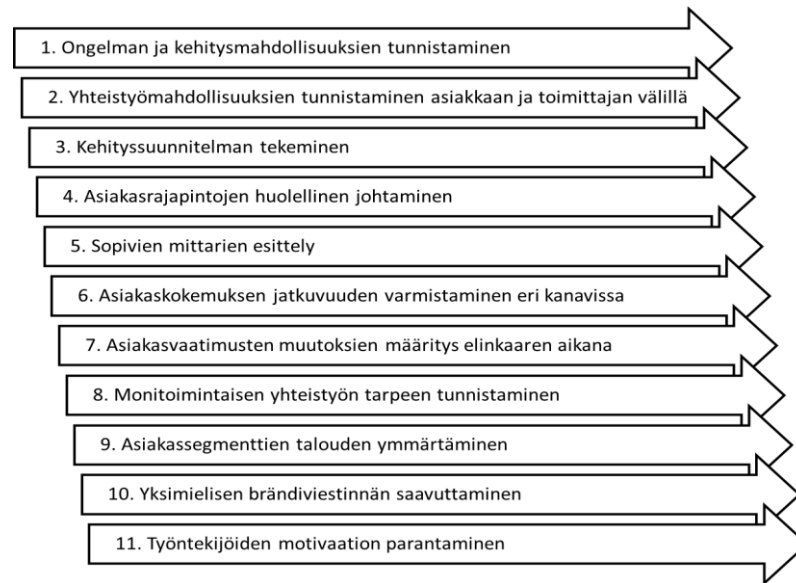
köisesti suosittelisit yritystämme ystävälle tai kollegalle (Reichheld 2003, s. 1). Jos yrityksellä on merkittävästi korkeampi NPS kuin kilpailijalla, se kasvaa todennäköisesti huomattavasti nopeammin kuin kilpailijat (Frow & Payne 2007, s. 92). NPS ja muut asiakaskokemuksen mittarit ovatkin tärkeitä asiakaskokemuksen parantamisessa.

Asiakasrajapintojen tunnistamiseksi ja asiakaskokemuksen parantamiseksi Bolinger et al. (2011) ovat muodostaneet uudenlaisen lähestymistavan tunnistaa, arvioida ja hallita toimittajan vuorovaikutusta asiakkaan henkilöstön kanssa. Heidän mukaansa toimitusorganisaatiot tarvitsevat työkaluja useita eri tehtäviä samanaikaisesti tekevien ihmisten organisointiin ja erilaisten tiimien kokoonpanojen mukauttamiseen. Lisäksi huomiota vaatii sekä asiakaskontaktissa että tukitoiminnoissa työskentelevien linkittäminen asiakaskokemuksen muodostumiseen, sillä erityisesti teknisen puolen työntekijät eivät usein havaitse omaa yhteyttään asiakaskokemukseen. (Bolinger 2011, s. 687)

Henkilöstön lisäksi keskeistä asiakaskokemuksen parantamisessa on elinkaariajattelu. Nykyisessä lukuisten vaihtoehtojen ympäristössä yksinkertaiset koko elinkaaren huomioivat integroidut ratkaisut ongelmiin voittavat rajallisesti aikaa käyttävän asiakkaan uskollisuuden (Meyer & Schwager 2007, s. 2). Asiakkaaseen keskittyminen vaatii suljetun yhtenäisen prosessin, jossa jokainen toiminto huolehtii hyvän kokemuksen toimitamisesta ja johto varmistaa, että tarjoama pitää eri yksiköiden nurkkakuntaiset käsitykset tasapainossa ja linkitettyinä tulokseen (Meyer & Schwager 2007, s. 2). Asiakaskokemuksen paranemiseen on usein yhteydessä prosessien tarkastelu entistä laajemmin alusta loppuun (Johnston & Kong 2011, s. 16).

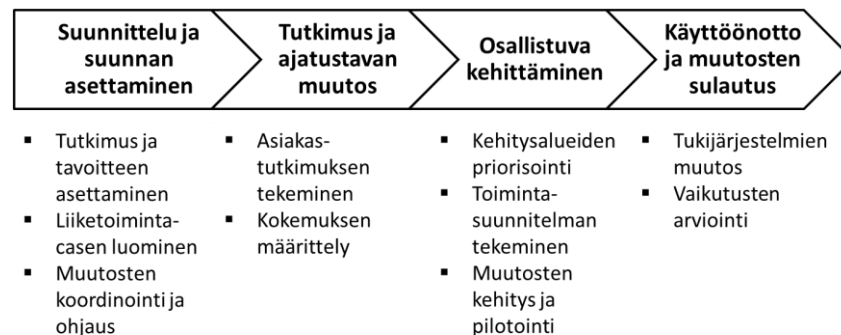
Asiakaskokemuksen kuvaamiseen on muodostettu erilaisia malleja (esim. Grewal et al. 2009; Payne et al. 2008; Verhoef et al. 2009; Voss et al. 2008), jotka painottavat kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Verhoef et al. (2009, s. 39) erottelevat brändi-, palvelu- ja sosiaalisen kokemuksen. Grewal et al. (2009, s. 2) jakavat myös sirpaloitunutta jälleenyntikokemusta myynnin edistämisen, hinnan, tavarantoimitusketjun ja sijainnin alle. Voss et al. (2008) korostavat myös kokonaisvaltaista lähestymistapaa, mutta tarkastelevat itse havaintoja vain toimittajan näkökulmasta. Asiakaskokemusmallien ongelmana onkin usein niiden rajoittuminen vain kuluttajamarkkinoille (esim. Grewal et al. 2009; Verhoef et al. 2009) ja toimittajanäkökulmaan (esim. Voss et al. 2008). Lemke et al. (2011) ja Payne et al. (2008) huomioivat kuitenkin sekä kuluttajat että yritykset.

Asiakaskokemusta kuvaavien mallien lisäksi kirjallisuudesta löytyy ohjeita ja vaiheittaisia suunnitelmia asiakaskokemuksen kehittämiseen (esim. Bolinger 2011; Frow & Payne 2007; Johnston & Kong 2011). Asiakaskokemuksen kehittämishjeet on tehty usein yleisellä tasolla eivätkä ne liity suoraan ratkaisuliiketoimintaan. Monia ohjeita voidaan siitä huolimatta hyödyntää soveltavasti myös toimitusprojektien asiakaskokemuksen parantamisessa. Frow & Payne (2007) ovat esimerkiksi koonneet aikaisemman asiakaskokemustutkimuksen pohjalta listan toimenpiteistä, joita täydellisen asiakaskokemuksen saavuttaminen vaatii. Nämä on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Täydellisen asiakaskokemuksen tekijät (mukaillen Frow & Payne 2007, s. 98)

Frow & Payne (2007) huomioivat toimenpiteissään laajasti elinkaaren vaiheita aina ongelmien ja kehittymismahdollisuuksien tunnistamisesta työntekijöiden motivaation parantamiseen. Toimenpiteet liittyvät myös monipuolisesti yrityksen osa-alueisiin, kuten markkinointiin ja talouteen. Johnston & Kong (2011) taas ovat muodostaneet vaiheittaiset askeleet asiakaskokemuksen kehittämiseen. Heidän mallinsa muodostuu suunnittelusta ja suunnan asettamisesta, tutkimuksesta ja ajatustavan muutoksesta, osallistuvasta kehittämisestä sekä käyttöönotosta ja muutosten sulauttamisesta. Kaikkiin vaiheisiin sisältyy myös alatehtäviä. Johnstonin & Kongin (2011) malli on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Asiakaskokemuksen kehitysaskleet (mukaillen Johnston & Kong 2011, s. 11).

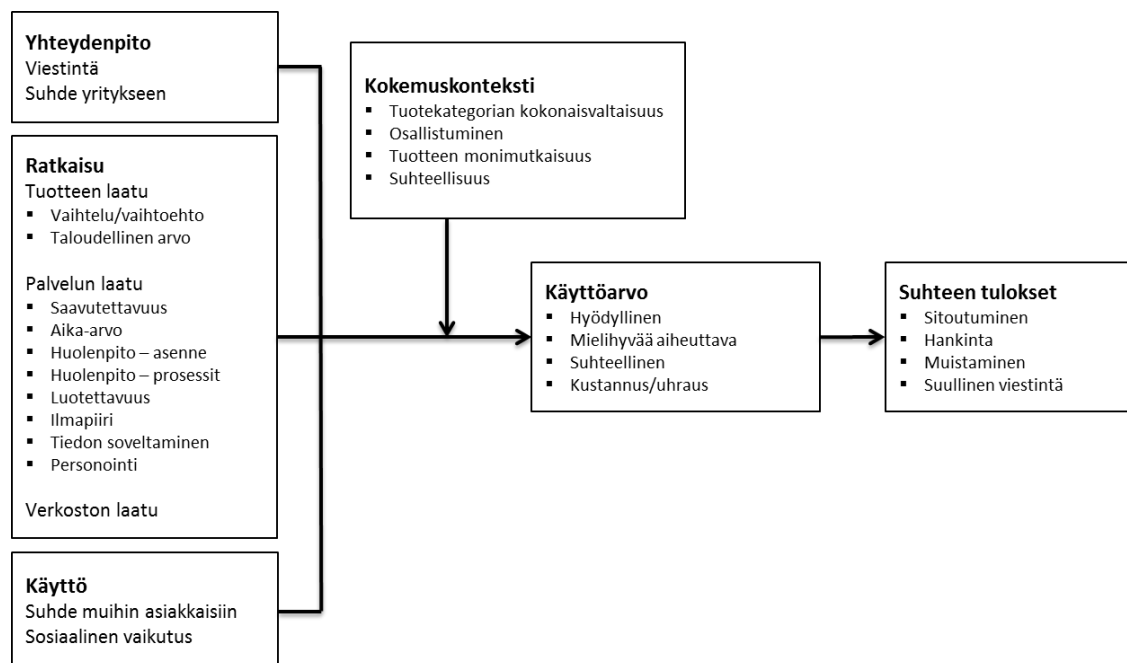
Sekä Johnstonin & Kongin (2011) että Frown & Paynen (2007) ohjeissa tunnistetaan ongelmat sekä määritetään tavoitteet ja vastualueet. Molemmilla tehdään tilannekartoitusta ja suunnittelua erilaisten tutkimusten avulla. Mallit korostavat lisäksi yhteistyön ja toiminnan arvioinnin tärkeyttä kehitystoiminnassa. Molemmat ohjeet perustuvat aiempien tutkimusten vaiheisiin ja niiden kehittämiseen. Johnstonin ja Kongin (2011) malli kokoaakin viimeisimpänä tiiviiseen muotoon asiakaskokemuksen parantamisessa vaadittavat askeleet. Näiden askeleiden soveltava hyödyntäminen onkin perusteltua myös tässä asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäävässä tutkimuksessa. Mallin en-

simmäinen vaihe on toteutettu jo tutkimuksen aloituksessa. Toinen vaihe taas käsittää suuren osan tutkimuksesta, esimerkiksi asiakaskokemuksen muodostumisessa vaikuttavien tekijöiden määrityksen. Kolmas vaihe liittyy taas tutkimuksen loppupuolelle kehitysehdotuksen muodostamiseen ja validointiin. Neljäs vaihe jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja on mahdollista toteuttaa tulevaisuudessa.

2.2.3 Asiakkaille tärkeät tekijät ratkaisujen toimituksissa

Asiakkailla on ratkaisujen toimituksissa omia odotuksiaan, jotka vaikuttavat heidän toimituksesta saamansa kokemukseen. Viestintä-, palvelu- ja käyttöhavaintoihinsa perustuen sekä kuluttaja- että yrityskontekstissa asiakkaat nimeävät useita käsitteitä, jotka määrittävät heidän asiakaskokemuksensa erinomaisuutta tai paremmuutta (Lemke et al. 2011, s. 847). Koska asiakaslähtöisyys on ratkaisujen toimittamisen perusta (Miller et al. 2002, s. 3), on näiden asiakkaille tärkeiden tekijöiden huomiointi toimituksissa ensiarvoisen tärkeää. Asiakkaille tärkeitä tekijöitä esiintyy monissa ratkaisujen toimittamisen artikkeleissa (esim. Brady et al. 2005; Storbacka 2011), mutta ne esitetään usein toiminnan taustana ja perusteluina tutkimuksissa muodostetuille ratkaisuliiketoiminnan ohjeille. Erillistä listausta tärkeistä tekijöistä ei ratkaisukirjallisuudessa vielä ole.

Asiakaskokemuskirjallisuudessa asiakkaiden kokemukseen vaikuttavilla tekijöillä on sen sijaan listattu. Lemke et al. (2011) ovat aiemman kirjallisuuden pohjalta koonneet asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä, ja arvioineet niiden merkitystä sekä kuluttaja- että yrityskonteksteissa neljälläkymmenellä haastattelulla. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa on 119 arvioitavaa tekijää, jotka on luokiteltu 17 kategoriaan. Tulosten perusteella on luotu käsitteellinen malli asiakaskokemuksen laadulle. (Lemke et al. 2011) Tämä viitekehys on havainnollistettu mukailleen kuvassa 5.



Kuva 5. Asiakaskokemuksen käsitteellinen malli (mukaihen Lemke et al. 2011, s. 859)

Kuvasta 5 havaitaan, että asiakkaiden kokemus pohjautuu mallin mukaan yhteydenpidon, palvelun ja käytön kohtaamisiin. Näiden kokemiseen vaikuttaa konteksti, jossa kohtaamiset tapahtuvat. Kohtaamisten ja kokemuksesta syntyy käyttöarvo asiakkaalle. Käyttöarvon perusteella taas määräytyvät asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutussuhteen tulokset. Näiden vaiheiden alle tutkijat ovat sijoittaneet asiakkaille tärkeät kategoriat. (Lemke et al. 2011, s. 859)

Lemken et al. (2011) tutkimuksen perusteella asiakkaille tärkeät tekijät vaihtelevat riippuen siitä, tarkastellaanko kuluttaja- vai yritysmarkkinoita. Kuluttajille ja yrityksille tehtyjen haastattelujen pohjalta tutkijat ovat koonneet molemmilla markkinoilla asiakkaiden kokemukseen eniten vaikuttavia tekijöitä. Tekijöiden järjestykseen on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, sillä se perustuu neljänkymmenen yksittäisen kuluttajan ja yrityksen näkemukseen. Nämä asiakkaille tärkeät tekijät on molempien osalta esitetty taulukossa 2. Lemken et al. (2011) tutkimus kohdistuu yleisesti asiakaskokemukseen, eikä käsittele ratkaisujen toimituksia. Useimmat tutkijoiden listaamista asiakkaille tärkeistä tekijöistä ilmenevät kuitenkin myös ratkaisuja käsittelevässä kirjallisuudessa. Ne ovat ratkaisuartikkeleissa usein vain taustalla ja liittyvät asiakaslähtöisyyden lisäämiseen, mutta niitä kuitenkin esiintyy.

Taulukko 2. Asiakaskokemuksen laadun avaintekijät kuluttaja- ja yritysasiakkailla (mukaillen Lemke et al. 2011, s. 857–858).

| | Kuluttajat | Yritykset |
|----|--------------------------------------|---|
| 1. | Auttavaisuus | Henkilökohtainen kontakti |
| 2. | Aika-arvo | Joustavuus |
| 3. | Asiakkaan tunnistaminen | Asiakstarpeen ymmärtäminen |
| 4. | Lupausten pitäminen | Asiakkaan tavoitteiden huolellinen selvitys |
| 5. | Kiinnostus ongelmien ratkaisuun | Ennakoivuus tarkistaa, että kaikki on ok |
| 6. | Henkilökohtaisuus | Lupausten pitäminen |
| 7. | Pätevyys | Tietämys |
| 8. | Henkilöstön / fasiliteetin saatavuus | |

Kuluttajat pitävät Lemken et al. (2011, s. 858) tutkimuksen mukaan tärkeimpänä tekijänä auttavaisuutta. Yrityksillä ensimmäisenä on auttavaisuudelle läheinen tekijä, henkilökohtainen kontakti. Ratkaisukirjallisuudessa kumpikaan tekijä ei esiinny suoraan. Bradyn et al. (2005, s. 364) mukaan asiakkaat odottavat kuitenkin ratkaisujen toimittajilta avoimuutta. Ratkaisun menestymiseksi on tärkeää, että toimittaja ja asiakas ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kehityksestä ja ratkaisun mahdollisesti muuttuvasta luonteesta (Evanschitzky 2011, s. 657). Yhä useammin arvo asiakkaalle syntyy myös aineettomista tekijöistä, kuten hyvän mielen kokemuksista, inhimillisyydestä, statuksesta ja yhteenkuuluvuudesta (Storbacka et al. 2003, s. 35). Edellisiin ratkaisujen

ominaisuuksiin liittyvät auttavaisuuden lisäksi kuluttajille tärkeistä tekijöistä myös kolmantena oleva asiakkaan tunnistaminen ja kuudenneksi tärkein henkilökohtaisuus.

Kuluttajille toiseksi tärkein aika-arvo sekä kuluttajilla neljäntenä ja yrityksillä kuudentena oleva lupauksen pitäminen esiintyvät myös ratkaisukirjallisuudessa. Asiakkaat odottavat toimituksilta perinteisesti laatua sekä aikataulussa ja budjetissa pysymistä (Brady et al. 2005, s. 364). Projektien on valmistuttava yhdessä sovituilla, mahdollisimman vähäisillä muutoksilla (Hartman & Ashrafi 2002, s. 6).

Yrityksille tärkeistä tekijöistä koostuu myös merkittävä kokonaisuus, joka on havaittu ratkaisukirjallisuudessa. Joustavuus, asiakastarpeen ymmärtäminen ja asiakkaan tavoitteiden huolellinen selvittäminen liittyvät kaikki asiakkaan vaatimuksien huomiointiin. Ratkaisukeskeisten yritysten pitää ymmärtää, miten arvo luodaan asiakkaan silmissä (Davies 2004, s. 733). Windahl & Lakemond (2005, s. 807) painottavat, että ratkaisujen toimittamisessa asiakkaan ongelmiin pureutuminen on keskeisessä osassa. Miller et al. (2002, s. 3) vievät asian vielä pidemmälle ja esittävät vaatimuksen, että ratkaisuja toimittavien yritysten pitää ymmärtää asiakkaiden ongelmia jopa paremmin kuin nämä itse. Storbackan et al. (2003, s. 35) mukaan kustannustehokkaat ja toiminnan tuottavuutta parantavat ratkaisut ovatkin monien aineettomien tekijöiden lisäksi tärkeitä asiakkaiden arvoasteikolla. Toimiva ratkaisu tarjoaa helppokäyttöisyydellään ja luotettavuudellaan (Meyer & Schwager 2007, s. 1) asiakkaan toivomaa huoletonta ja toimivaa arkea (Storbacka et al. 2003, s. 35). Nämä liittyvät myös kuluttajille viidenneksi tärkeimpään tekijään, kiinnostukseen ratkaista asiakkaan ongelmia.

Asiakkaille tärkeisiin tekijöihin nousee kuluttajilla ja yrityksillä myös henkilöstön osaamiseen liittyviä asioita. Kuluttajat painottavat henkilöstön pätevyyttä ja saatavuutta. Yrityksillä tärkeä tekijä on henkilöstön tietämys. Ratkaisukirjallisuudessa esitetään, että onnistunut toiminta vaatii laadukkaan informaatiovirran liikkumista asiakkaan ja ratkaisuja tarjoavan yrityksen välillä, sillä asiakkaat vaativat usein yksityiskohtaista tietoa ratkaisun ominaisuuksista ja teknologioista (Windahl et al. 2004, s. 220).

2.3 Ratkaisujen toimittamisen menestystekijät

Ratkaisukeskeisen liiketoiminnan menestys riippuu monista tekijöistä. Ratkaisujen toimittamiseen siirtyminen vaatii muutoksia yrityksen toiminnassa, ja menestyvien ratkaisujen toimittajien liiketoiminnasta on havaittavissa useita toiminnan onnistumista edistäviä tekijöitä. Bradyn et al. (2005, s. 364) mukaan ratkaisuliiketoiminnalle ei ole kuitenkaan olemassa valmista mallia. Jokaisen yrityksen pitää sopeuttaa toimenpiteensä tarjottavaan ratkaisuun ja toimintaan sopiviksi. Galbraith (2002, s. 197) korostaakin, että omaa ratkaisustrategiaa pohdittaessa on kiinnitettävä huomiota laaja-alaisesti kaikkiin strategian osa-alueisiin, joita ovat ratkaisun tyyppi ja laajuus, ratkaisuun tulevien osien integraation aste sekä ratkaisuista tulevan kokonaisliikevaihdon osuus.

Ratkaisuliiketoiminnan kirjallisuudesta voidaan tunnistaa useita menestystekijöitä. Taulukossa 3 on esitetty näiden tekijöiden esiintyminen eri kontekstien tutkimuksissa. Menestystekijöitä ei välttämättä ole mainittu artikkeleissa täsmälleen samassa muodossa, vaan mukaan on laskettu myös saman asian eri sanoin esiin nostaneet tutkimukset. Tekijöistä mukaan on otettu eniten mainintoja keskeisissä artikkeleissa keränneet. Samojen kirjoittajien artikkeleita on taulukossa niputettu yhteen, koska artikkelien suhtautuminen menestystekijöihin on hyvin yhtenevä.

Taulukko 3. Ratkaisujen toimittamisen keskeisimmät menestystekijät kirjallisuudessa.

| Keskeinen kirjallisuus | | Menestystekijät | | | | | |
|--|---|-------------------|-------------------------------------|------------------------|--|----------------|---------------|
| Tutkimus | Tutkimuksen konteksti | Asiakaslähtöisyys | Organisaatio-rakenteen uudistaminen | Sisäinen vuorovaikutus | Yhteistyö ulkopuolisten toimijoiden kanssa | Kehittymiskyky | Toistettavuus |
| Brady et al. 2005; Davies 2004; Davies & Brady 2000; Davies et al. 2006, 2007 | Rakennus-, kuljetus- ja tietoliikenneteollisuus | x | x | x | x | x | x |
| Galbraith 2002; Miller et al. 2002 | Kattavasti eri teollisuudenalat | x | x | x | x | x | x |
| Kujala et al. 2010, 2011 | Energiateollisuus | x | x | x | | x | x |
| Oliva & Kallenberg 2003 | Konepajateollisuus | x | x | x | x | x | |
| Penttinen & Palmer 2007 | Metalli- ja kemianteollisuus | x | | x | x | x | |
| Shepherd & Ahmed 2000 | Elektroniikkateollisuus | x | x | x | | x | x |
| Storbacka 2011 | Eri teollisuuden aloja: konepaja, rakennus, elektroniikka, kaivos | x | x | x | x | x | x |
| Tuli et al. 2007 | Kattavasti eri teollisuudenalat | x | x | x | x | x | |
| Windahl et al. 2004; Windahl & Lakemond 2005, 2010 | Konepaja- ja kemianteollisuus | x | x | x | x | x | |
| Wise & Baumgartner 1999 | Yleisesti valmistava teollisuus | x | x | x | | x | x |

Taulukosta 3 nähdään, että aihealueen keskeisestä kirjallisuudesta on löydettävissä menestystekijöitä, jotka on mainittu useissa eri artikkeleissa. Ratkaisujen toimittamisen keskeiset tutkimukset painottuvat kontekstinsa puolesta pääosin raskaaseen teollisuuteen, mutta myös muita teollisuudenaloja on tutkittu. Tietoliikenteen alalta tutkimusta on jonkin verran, mutta tämän tutkimuksen painotusta kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimituksiin ei kirjallisuudessa esiinny. Aiemman tutkimuksen valossa taulukon 3 tekijöillä on kuitenkin konteksti huomioiden yhteys menestyksekkääseen ratkaisujen toimitamiseen. Ratkaisukirjallisuudesta nousevat menestystekijöinä esiin erityisesti asiakaslähtöisyys, sisäinen vuorovaikutus ja kehittymiskyky, jotka esiintyvät kaikissa keskeisissä artikkeleissa. Näiden ohella merkittäviä menestystekijöitä ovat organisaatorakenteen uudistaminen, yhteistyö ulkopuolisten toimijoiden kanssa ja toistettavuus.

Kaiken kaikkiaan ratkaisujen toimittaminen vaatii kirjallisuuden perusteella paneutumista moniin eri asioihin. Ilman muutoksia ja kehittymistä ratkaisukeskeisen liiketoiminnan onnistuminen on hyvin vaikeaa. Shepherd & Ahmed (2000, s. 106) väittävätkin, että menestyväksi ratkaisujen toimittajaksi tuleminen vaatii yritykseltä usein radikaaleja muutoksia. Tutkimukset antavat viitteitä siitä, että huomion kiinnittäminen edellä mainittuihin tekijöihin vaikuttaa ratkaisujen toimittamisen onnistumiseen myönteisesti.

2.3.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on merkittävä osa-alue ratkaisujen toimittamisessa. Jo ratkaisujen toimittamista edeltäneen järjestelmämyynnin lähtökohtana oli asiakkaiden tarve (esim. Mattson 1973). Edelleen Windahl & Lakemond (2005, s. 807) ja Miller et al. (2002, s. 3) painottavat asiakkaiden ongelmien ymmärtämistä ratkaisuliiketoiminnan lähtökohtana. Konkreettisella tasolla Galbraith (2002, s. 199) esittää, että yritys tarvitsee vahvoja asiakaskeskeisiä tulosityksiköitä vetääkseen tuotteet ja palvelut yhteen tehokkaaksi ratkaisuksi, sillä tehokkuus riippuu toimittajan muuttujien lisäksi useista asiakkaan muuttujista (Tuli et al. 2007, s. 1). Kujala et al. (2010, s. 98) taas nostavat asiakkaan ja asiakkaan arvo-oletuksen omiksi elementeikseen ratkaisuliiketoiminnan mallissaan.

Asiakaslähtöisyyden lisääminen vaatii toimenpiteitä. Davies et al. (2006, s. 44) ovat luoneet integroitujen ratkaisujen toimittamiseen kolmen vaiheen mallin, joka korostaa asiakkaiden huomioimista. Mallin mukaan yrityksen pitää ensin kiinnittää huomio asiakkaaseen, sen jälkeen vahvistaa omia taustatoimintojaan vastaamaan asiakkaan tarpeita sekä lopuksi kehittää koko organisaatiota mukautumaan enemmän asiakkaiden tarpeisiin ja toistuvien integroitujen ratkaisujen toimittamiseen (Davies et al. 2006, s. 44). Asiakaslähtöisyyteen siirtyminen ei tapahdu yrityksessä itsestään, vaan suunnan muuttamiseen tarvitaan panostuksia. Asiakaskeskeisyys pitää luoda organisaatioon, ja asiakkaalle tulee tarjota parasta ratkaisua yksittäisen tuotteen sijaan (Galbraith 2002, s. 194).

Asiakaslähtöisyyden lisääminen ei ole kuitenkaan yksinkertaista. Asiakkaaseen ja asiakasarvon luomiseen pitää paneutua heti ratkaisukehityksen alkuvaiheessa (Storbacka

2011, s. 704). Ratkaisujen toimittajan pitää katsoa arvoketjua asiakkaan näkökulmasta ja tunnistaa missä vaiheissa asiakas on vahvimmin mukana (Wise & Baumgartner 1999, s. 135). Näissä vaiheissa läheisempien asiakassuhteiden luominen on keskeistä (Penttinen & Palmer 2007, s. 552). Huomiota on kiinnitettävä oman toiminnan lisäksi asiakassuhteiden prosesseihin, sillä niiden unohtaminen voi johtaa menetettyihin myyntimahdollisuuksiin, tyytymättömiin asiakkaisiin ja heikompaan kannattavuuteen (Tuli et al. 2007, s. 2). Hyvien tulosten aikaansaaminen sekä asiakkaalle että yritykselle vaatii asiakkaiden arvostamia ja toimittajan yksilöllisiin kykyihin pohjautuvia ratkaisuja. Asiakkaan kysynnän ja yrityksen kykyjen vastaavuuksien löytäminen onkin erittäin tärkeää kannattavien ratkaisujen luomisessa. (Miller et al. 2002, s. 3)

Asiakaslähtöisyyttä tavoiteltaessa tarvitaan Windahlin & Lakemondin (2005, s. 807) mukaan uusia kykyjä, mittareita ja palkkioita, kun painotus siirtyy yksittäisestä tapahtumasta pidempiaikaiseen suhteeseen asiakkaan kanssa. Asiakstarpeet on huomioitava tällöin erityisen tarkasti (Windahl & Lakemond 2010, s. 1281). Myös Shepherd & Ahmed (2000, s. 105) korostavat ratkaisujen toimittamista ja asiakaslähtöisyyttä tukevan palkkiojärjestelmän ja tehokkaiden toiminnan mittareiden käyttöönottoa. Ollakseen tehokkaita yritysten pitää ymmärtää, miten asiakkaat arvostavat heidän palvelujaan (Baines et al. 2009, s. 563).

2.3.2 Sisäinen vuorovaikutus

Asiakaslähtöisyyden ohella ratkaisujen toimittamisessa on ensiarvoisen tärkeää, että informaatio yrityksen sisällä kulkee sujuvasti ja yrityksen eri yksiköt toimivat tiiviisti yhteistyössä (Storbacka 2011, s. 704), sillä menestyvä liiketoiminta vaatii sisäisen tiedonkulun onnistumista (Oliva & Kallenberg 2003, s. 167). Windahlin ja Lakemondin (2005, s. 806) mukaan kaksi merkittävintä ongelmaa integroitujen ratkaisujen käyttöönotossa ovat usein sisäisten yksiköiden ja osastojen vuorovaikutuksen puute sekä liiketoimintaverkoston toimijoiden heikko yhteistyösuhde. Myös Ritter (2000, s. 325) tuo esiin, että kyky hankkia ja hallita liiketoimintaverkoston suhteita riippuu siitä, miten hyvin sisäiset vuorovaikutussuhteet ovat kunnossa.

Useissa tutkimuksissa on havaittu, että tiedonkulku- ja yhteistyöongelmat haittaavat huomattavasti ratkaisukeskeisen liiketoiminnan aloittamista ja toteuttamista (esim. Galbraith 2002; Oliva & Kallenberg 2003; Windahl & Lakemond 2005). Osallistumisen ja yhteistyön puute yrityksen sisäisten yksiköiden välillä vaikeuttaa ratkaisuliiketoiminnassa tärkeää teknisen ja markkinalähtöisen toimintatavan lähentymistä (Windahl & Lakemond 2005, s. 814). Myös asiakkaat näkevät usein eri toimintojen välisen yhteistyön puutteen toimittajien suurimpana heikkoutena (Tuli et al. 2007, s. 9). Ongelmien estämiseksi yrityksen sisäisten informaatiovirtojen eri osastojen välillä pitää toimia (Windahl et al. 2004, s. 227), sillä sisäisten suhteiden löytäminen, selvittäminen ja hallinta vaativat informaation virtaamista yrityksen läpi (Ritter 2000, s. 325). Shepherd & Ahmed (2000, s. 105) painottavat, että yritykselle on erittäin tärkeää pitää sisäinen

kommunikaatio tehokkaana, jotta kaikki pysyvät ajan tasalla muutoksista ja muutostarpeista. Roolien ja vastuiden selventäminen auttaa varmistamaan, että asiakasvaatimukset on määritelty oikein, eikä yksiköiden välillä ole sekaannusta vastuusta (Tuli et al. 2007, s. 9).

Ratkaisujen toimittaminen vaatii intensiivistä yhteistyötä eri yksiköiden välillä (Miller et al. 2002, s. 3). Yrityksen johdon pitää tukea prosessien kehitystä siten, että tuoteyksiköt ja asiakaskeskeiset yksiköt olisivat tiiviimmin kytköksissä (Galbraith 2002, s. 199). Selkeät ohjeet asiakas- ja tuotetiedon jakamiseen yksiköiden välillä mahdollistavat tuotteiden muokkaamisen niin, että ne ovat toistensa kanssa integroituvia (Tuli et al. 2007, s. 9). Myös Storbackan (2011, s. 699) mukaan yritysten, jotka haluavat toimittaa ratkaisuja tehokkaasti, pitää varmistaa tuki kaikille toiminnolle, kuten tuotekehitykselle, markkinoinnille, myynnille, operatiiviselle toiminnalle ja taloudelle.

Asiakaslähtöisessä ratkaisujen toimittamisessa yhteistyö vaatii myös joustavuutta. Asiakasrajapinnan ja taustatoimintojen yhteistyössä sisäisten yksiköiden pitää olla joustavia ja reagoida nopeasti asiakasrajapinnan resurssien ja kyvykkyyksien tarpeeseen (Davies et al. 2006, s. 44). Galbraith (2002, s. 207) korostaa reagoinnin nopeutta: kun tarjous on tehty, myyntitiimin pitää alkaa toimia heti. Heidän pitää kuitenkin olla yhteydessä myös henkilöihin palveluista, yhteistyökumppaneista ja tuotannosta (Galbraith 2002, s. 207). Myös Windahlin & Lakemondin (2005, s. 808) mukaan integroitujen ratkaisujen toimittamisessa merkittävä haaste on saada palvelu- ja tuotekehityksen yhteistyö tehokkaaksi. Eri tuoteryhmien ja yksiköiden välillä pitäisi Galbraithin (2002, s. 200) mielestä pystyä muodostamaan ja purkamaan nopeasti eri tarpeisiin tarvittavia, yksikkörajat ylittäviä tiimejä. Kokonaisuudessaan hyvä sisäinen yhteistyö antaa ulkoisille kumppaneille kuvan luotettavasta yrityksestä (Windahl & Lakemond 2005, s. 817).

2.3.3 Yhteistyö ulkoisten toimijoiden kanssa

Sisäisen vuorovaikutuksen ohella ratkaisujen toimittajien on muodostettava hyvät yhteydet ulkopuolisiin kumppaneihinsa. Bradyn et al. (2005, s. 364) mukaan yksi ratkaisujen toimittamisen menestyksen tausta onkin yrityksen avoimuus. Sen sijaan, että pelättäisiin informaation valuvan ulos kilpailijoille tai käytettäväksi itseä vastaan, jaetaan menestyvissä yrityksissä tietoa avoimesti, konsultoivasti ja informatiivisesti useilla eri tasoilla (Brady et al. 2005, s. 364). Monet tutkimukset ovat myös osoittaneet tarpeen rajoja ylittävälle integraatiolle ja yhteistyölle (Nordin & Kowalkowski 2010, s. 441).

Millerin et al. (2002, s. 8) mukaan kumppanuus on yksi ratkaisujen menestystekijöistä. Muutoksen tehokkuus riippuu projektitiimin suorituskyvystä ja läheisestä yhteistyöstä sidosryhmien kanssa (Beldi et al. 2010, s. 339). Windahlin et al. (2004, s. 220) mukaan jatkuvien liiketoimien aikaansaamiseksi asiakkaan kanssa, on ensiarvoisen tärkeää muodostaa kumppanuussuhteita muiden toimitusketjun osien kanssa. Tämä parantaa yrityksen näkyvyyttä (Storbacka 2011, s. 704) ja sidosryhmät pysyvät tyytyväisempinä,

kun heidät huomioidaan tiedostuksen avulla (Hirst & Mann 2004, s. 148). Lisäksi pitkät suhteet tarjoavat mahdollisuuden oppimiseen asiakkaan kanssa (Miller et al. 2002, s. 8).

Matthyssensin & Vandenbemptin (2008, s. 325) mukaan ratkaisujen arvon nousu vaatii suhteiden piristämistä monien jakeluketjun kumppaneiden kanssa, sillä heikko vuorovaikutus ja luottamus toimitusketjun kanssa vaikuttavat arvoon haitallisesti. Käytännön tasolla Davies & Brady (2007, s. 192) ehdottavat, että yhä suuremman osan yrityksistä kannattaisi tehdä ratkaisujen osien kokoamisessa yhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Ratkaisuliiketoimintaan siirtyminen vaatiikin avointa keskustelua, prosessin optimointiprojekteja, yhteismarkkinointiehdotuksia sekä tiedon jakamista (Matthyssensin & Vandenbemptin 2008, s. 325). Mitä parempia suhteet jakeluketjuun ja asiakkaaseen ovat, sitä helpompaa on myös informaation jakaminen (Penttinen & Palmer 2007, s. 552). Tiedon ja kokemusten kautta syntyvän osaamisen siirtäminen edellisistä projekteista tuottaa kuitenkin yrityksille usein ongelmia (Grabher 2004, s. 110).

2.3.4 Kehittymiskyky

Muuttuvissa ympäristöissä yritykset kohtaavat haasteen löytää uusia vaihtoehtoja, ohjata uudelleen olemassa olevia resursseja sekä kehittää uusia kykyjä ja rutineja (March 1991, s. 72). Uusien kykyjen omaksuminen on asiakaslähtöisyyden, vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäksi merkittävä tekijä ratkaisuliiketoiminnan menestyksessä (Storbacka 2011, s. 701). Organisaation kyvyt ovat kokoelma yrityksen fyysisiä fasiliteetteja sekä ihmisten tietoja ja taitoja organisaation eri tasoilla. Ne ovat strategisesti elintärkeitä voimavaroja, jotka määrittävät yrityksen kyvyn selviytyä, sopeutua ja kilpailla dynaamisessa ympäristössä. Menestyvillä yrityksillä on tapana erikoistua toimintoihin, jotka hyödyntävät samoja kykyjä. Toisaalta toimintojen ja prosessien samankaltaisuudesta huolimatta, ne saattavat johtaa yrityksen useille eri tuotelinjoille ja markkinoille. (Davies & Brady 2000, ss. 934–935)

Toimiminen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä vaatii organisaatioilta kehittämiskykyä ja oppimista. Yritysten on opittava jatkuvasti uutta ja luotava uusia kykyjä tuottaakseen ratkaisuja tehokkaasti (Storbacka 2011, s. 701). Davies & Brady (2000, s. 933) painottavat oppimista kilpailukyvyn kannalta tärkeänä tekijänä projektiliiketoiminnan muuttuvassa ympäristössä, jossa yrityksen sisäisten resurssien ja ulkoisten olosuhteiden pitää olla tasapainossa. Erityisesti projektiliiketoiminnassa yritysten aikajänne pitää laajentaa lyhyen ajan toimitusprojekteista koko elinkaaren ajalle (Helander & Möller 2007, s. 721) Lisäksi kehitystyö on tehtävä ajoissa. Ongelmia aiheuttaa, jos ulospäin annetaan kuva yrityksestä ratkaisujen myyjänä, vaikka toimenpiteitä muutoksen eteen ei vielä ole tehty (Evanschitzky 2011, s. 657).

Asiakkaat aiheuttavat suuren osan ratkaisujen toimittajien kehitystarpeista. Davies et al. (2006, s. 43) perustelevat, että integroitujen ratkaisujen liiketoiminnassa menestyäkseen yritysten pitää rakentaa organisaationsa asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden ym-

pärille. Jatkuva oppiminen on siis organisaation toiminnan edellytys. Uusia kykyjä kehittämällä yritys saa paremman mahdollisuuden tunnistaa asiakkaan liiketoimintaongelmia sekä määrittää, kehittää ja toimittaa niihin tehokkaita ratkaisuja (Shepherd & Ahmed 2000, s. 104). Uudella tavalla toimivia organisaatioita tarvitaan, jotta ne voivat vastata asiakkaiden muuttuviin ongelmiin tarjoamalla tuotteiden ja palveluiden räätälöityjä yhdistelmiä (Davies et al. 2006, s. 43). Menestyvät ratkaisujen toimittajat tuottavatkin omiin yksilöllisiin kykyihinsä perustuen ratkaisuja, jotka olisivat muuten asiakkaiden ulottumattomissa. Näitä ratkaisuja he ylläpitävät hallitsemalla asiakkaan vaatimusten ja tarvittavien kykyjen välistä tasapainoa. (Miller et al. 2002, s. 4)

Ratkaisujen toimittamisessa kehittymisen pitää olla kokonaisvaltaista ja monille alueille yltävää. Esimerkiksi Bradyn et al. (2005, s. 364) mukaan menestyvien ratkaisujen tuottajien pitää osata avainasiakas-, riskien-, tiedon- ja taloudenhallintaa sekä sopimustaitoja, innovaatiojohtamista ja portfolionhallintaa. Galbraith (2002, s. 202–204) korostaa monipuolisen prosessikehityksen tarvetta: ratkaisujen tuottamisessa pitää muokata strategian ja sopimisen, tuoteportfolion, ratkaisukehityksen, ratkaisujen täydentämisen sekä tiimien muodostamisen ja purkamisen prosesseja. Lisäksi Brady et al. (2005, s. 361) osoittavat, että ratkaisujen toimittamiseen siirtyneet ovat kehittäneet kykyjään systeemi-integroinnissa, operatiivisissa palveluissa, liiketoiminnan konsultoinnissa ja rahoituksessa. Shepherd & Ahmed (2000, s. 104) painottavat konsultoinnin, systeemi-integraation ja sovelluskehityksen merkitystä. Windahl et al. (2004, s. 219) taas korostavat, että integroitujen ratkaisujen osalta on tärkeää kiinnittää huomiota uusien kykyjen tarpeen lisäksi integroituihin ratkaisuihin arkkitehtonisena innovaationa ja palveluorganisaation roolin kasvuun. Ratkaisuliiketoiminnassa uusien kykyjen kehitys on siis tärkeää. Kaikkea ei kuitenkaan voi oppia kerralla, joten jokaisen yrityksen on muokattava omiin tarpeisiinsa vastaava suunnitelma. Uusien kykyjen tarve tulee priorisoida, ja kehittää ensin kaikkein kriittisimpiä ongelmia. (Davies & Brady 2000, ss. 934–935)

2.3.5 Organisaatorakenteen uudistaminen

Edellä mainittujen menestystekijöiden lisäksi ratkaisujen toimittamisen kirjallisuudesta nousee esiin vaatimus organisaatorakenteen muutoksille. Yritysten pitää muuttaa organisaatorakenteitaan lisätäkseen asiakaslähtöisyyttä (Beldi et al. 2010, s. 339) ja selviytyäkseen ratkaisuliiketoiminnassa (Windahl & Lakemond 2010, s. 1280). Organisaation avainprosessien pitää tehokkaasti varmistaa toiminnan selkeys ja johdonmukaisuus, koska se on merkittävin tekijä ratkaisutoimitusten onnistumiselle (Shepherd & Ahmed 2000, s. 105). Oliva & Kallenberg (2003, s. 161) ovat väittäneet, että yrityksen laajentumisessa tuotteista palveluihin tarvitaan eritasoisia muutoksia. Kujalan et al. (2010, s. 96) mukaan pidemmän tähtäimen liiketoiminta ja ansaintalogiikan muutokset aiheuttavat haasteita projektitoimittajan liiketoimintamallin muotoilulle ja organisaatorakenteelle. Myös Davies et al. (2006, s. 39) vakuuttavat, että siirtyminen integroituihin ratkaisuihin vaatii yrityksiltä kokonaan uuden organisaatorakenteen.

Kirjallisuus tarjoaa organisaatiomuutokselle erilaisia vaihtoehtoja. Oliven & Kallenbergin (2003, s. 161) mukaan muutos sisältää sekä siirtymisen transaktiopohjaisesta vuorovaikutuksesta suhddepohjaiseen vuorovaikutukseen että tuoteorientoituneista palveluista prosessorientoituneisiin palveluihin. Bradyn & Daviesin (2004, s. 1615) tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa yritykset huomasivat tarvitsevansa syvemmän ymmärryksen asiakkaiden muuttuvista vaatimuksista. Toisessa vaiheessa sitä tavoiteltiin oppimalla edellisistä projekteista. Kolmannessa vaiheessa uusien projektien tarpeisiin alettiin vastata myös muuttamalla organisaation rakenteita.

Galbraith (2002, s. 194) esittää ratkaisujen tarjoamiseen kokonaan uutta asiakaskeskeistä organisaatiota ja näkee sen jopa välttämättömänä. Miller et al. (2002, s. 4) taas ehdottaa kolmetasoista organisaatiota, jossa asiakasrajapinnan yksikkö edustaa asiakkaiden näkökulmaa, taustayksiköt kehittävät ratkaisujen vaatimia kykyjä ja johto ohjaa näiden yksiköiden yhteistyötä. Uusia yksiköitä muodostettaessa taustatoimintojen johtajien pitää omaksua uusi rooli organisaatiossa ja tukea asiakasrajapintaa, sisäisiä asiakkaita ja toimitusketjua (Davies et al. 2006, s. 46). Windahl & Lakemond (2005, s. 817) muistuttavat kuitenkin, että muutosvastarinta on yksi ratkaisujen toimittamisen kriittisiä ongelmakohtia. Vanhojen yksiköiden ja työntekijöiden vastarinta onkin monissa tapauksissa suurin ongelma muutosten toteuttamisessa (Davies et al. 2006, s. 47).

2.3.6 Toistettavuus

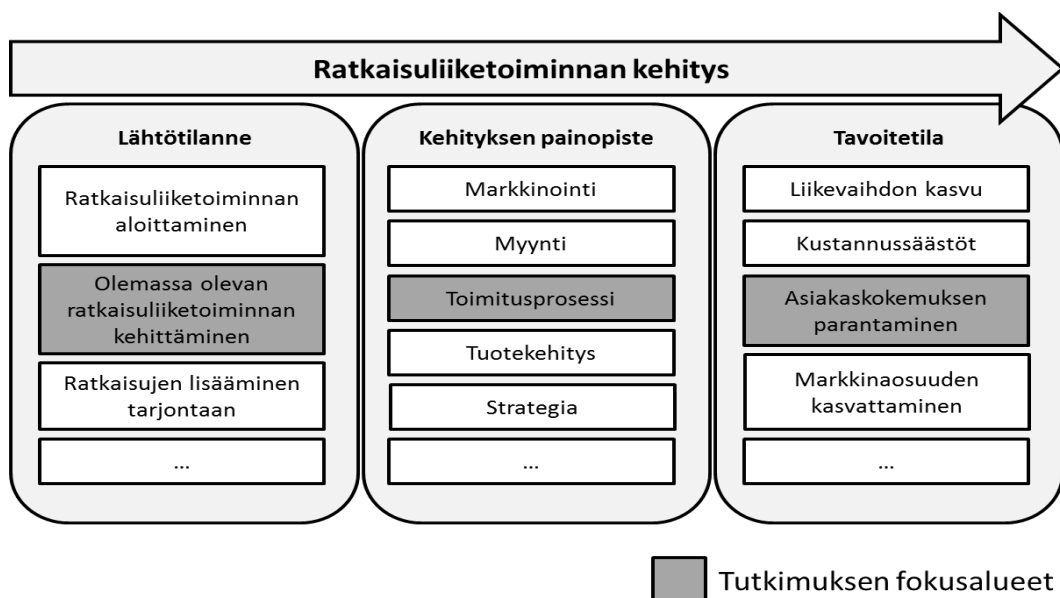
Jotta ratkaisujen toimittamisessa päästään pitkäjänteiseen arvontuottamiseen, nousee esiin toistettavuuden tarve. Daviesin et al. (2006, s. 40) mukaan ratkaisutoimitusten tavoitteena on, että prosessin tuloksena olevat ratkaisut ovat toistettavia eli tarpeeksi tuotavia ja tehokkaita, jotta kokemuksia ensimmäisistä projekteista voidaan hyödyntää seuraavissa. Sen sijaan, että yritykset aloittavat yksittäisprojekteja, ne voivat tarjota toistuvia ratkaisuja kierrättämällä kokemuksia yhdestä projektista toisiin (Davies & Brady 2000, s. 932). Integroitujen ratkaisujen tarjoamisessa toistettavuus onkin yksi merkittävä prosessin onnistumisen mittari (Davies et al. 2006, s. 44).

Davies et al. (2006, s. 45) väittävät, että menestys integroitujen ratkaisujen tarjoamisessa riippuu siitä, miten nopeasti ja helposti yritys pystyy siirtymään uniikeista ratkaisuisista toistettaviin. Toistettavuuden lisääminen standardoinnin ja järjestelmällisen kehittämisen avulla varmistaa myös toimituksen laatua (Storbacka 2011, s. 702). Davies & Brady (2000) ovat tutkimuksessaan muodostaneet organisaation oppimiskäyrämallin, jonka avulla erityisesti korkean teknologian ja suuren arvon pääomahyödykkeitä tuottavat yritykset voivat siirtyä yksittäisistä projekteista uuteen toistettavuutta hyödyntävään liiketoimintatapaan. Toistettavuutta lisätään mallin mukaan muun muassa organisaatiomuutoksilla, rutiineilla ja oppimisprosesseilla (Davies & Brady 2000, s. 931). Standardoinnin aste riippuu asiakkaan vaatimuksista: kokemattomalle asiakkaalle tarjotaan standardoidumpia ratkaisuja kuin kokeneemmille, jotka vaativat enemmän erikoistumista (Davies et al. 2007, s. 186).

Toistettavuuteen liittyen on kuitenkin olemassa riski, että projektissa saatu tieto ja kokemus katoavat, kun projekti loppuu, tiimi hajoaa ja jäsenet lähtevät uusiin projekteihin eri puolille organisaatiota. Ellei opittuja asioita viestitä eteenpäin, on uhkana, että samat virheet toistuvat. (Brady & Davies 2004, s. 1601) Projektien toteuttamisessa saatu tieto on tärkeää saada kulkemaan eteenpäin, jotta toistuvuudesta on mahdollista saada hyötyä. Tiedon ja kokemusten kautta syntyvän osaamisen siirtäminen edellisistä projekteista tuottaa yrityksille usein ongelmia (Grabher 2004, s. 110). Coombs & Hull (1997, s. 5) arvelevat, että tiedon häviämisen uhasta huolimatta projektin loppuessa sen jäsenillä on harvoin aikaa tai halua koota yhteen projektin aikana opittuja asioita, jotta niitä voitaisiin hyödyntää seuraavissa projekteissa.

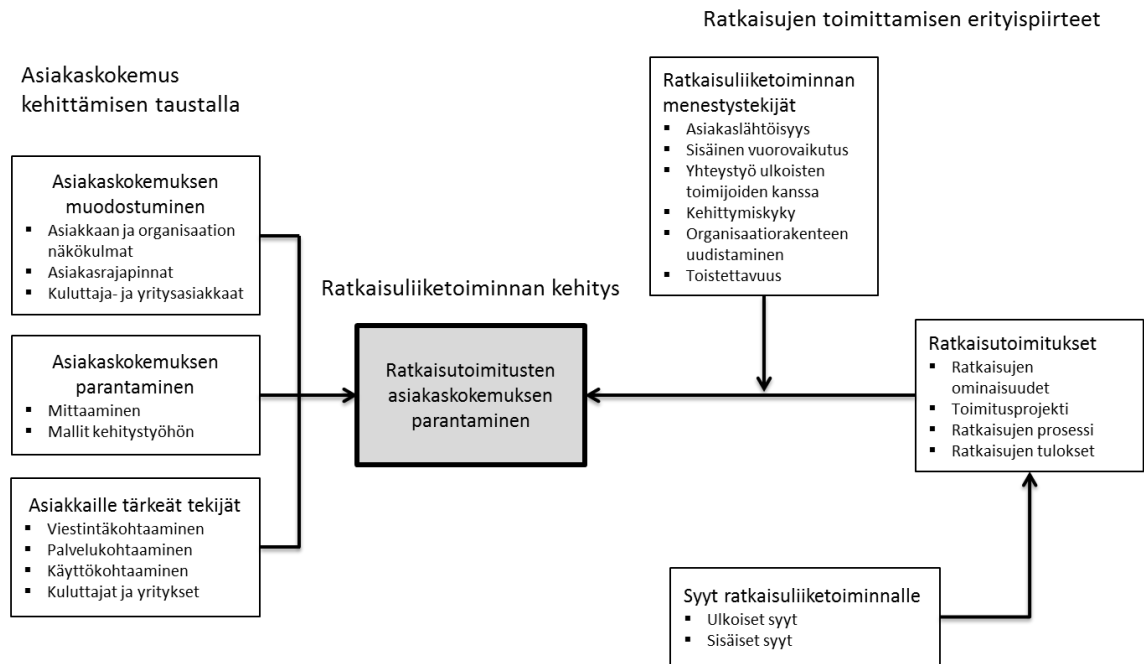
2.4 Ratkaisutoimitusten asiakaskokemuksen parantaminen

Ratkaisuliiketoiminnan kehittäminen on hyvin laaja-alainen kokonaisuus. Kehitystyöhön vaikuttavat muun muassa vallitseva lähtötilanne, kehityksen painopiste ja tavoiteltava lopputilanne. Lähtötilanteessa yritys voi siirtyä uutena toimijana ratkaisuliiketoimintaan joko siirtymällä kokonaan ratkaisujen toimittamiseen tai lisäämällä tarjontaansa ratkaisuja. Tämä tutkimus keskittyy kuitenkin olemassa olevan ratkaisuliiketoiminnan kehittämiseen. Kehitystyössä painotetaan usein jotain yrityksen osa-alueita. Painopisteinä voivat olla esimerkiksi markkinointi, myynti, tuotekehitys, strategia tai jokin muu osa-alue. Tämän tutkimuksen painopisteenä on tutkittavan yrityksen tilanteesta johtuen toimitusprosessin kehittäminen. Kehitystyön ensisijainen tavoite taas voi yrityksillä liittyä muun muassa liikevaihdon kasvattamiseen, kustannussäästöihin, markkinaosuuden kasvuun tai muihin tekijöihin. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on asiakaskokemuksen parantaminen. Muut osa-alueet voivat sen myötä parantua, mutta niihin ei kiinnitetä erikseen huomiota. Kuva 6 havainnollistaa tutkimuksen sijoittumista laajempaan kokonaisuuteen lähtötilanteen, kehityksen painopisteen ja tavoitetilan osalta.



Kuva 6. Tutkimuksen sijoittuminen laajempaan tutkimuskenttään.

Ratkaisutoimituksissa asiakas on usein koko toiminnan lähtökohta. Asiakaskokemuksen parantaminen taas lisää suosiotaan yritysten strategioissa ja tavoitteissa. Siitä huolimatta ratkaisukirjallisuudessa ratkaisuliiketoimintaa ja sen kehitystä ei ole vielä lähestytty asiakaskokemuksen kautta. Kirjallisuudesta nouseva asiakkaan merkitys ratkaisutoimistusten onnistumisen määrittäjänä tuo kuitenkin esiin tarpeen asiakaskokemuksen yhdistämiseksi ratkaisuliiketoiminnan kirjallisuuteen. Asiakaskokemusta ja ratkaisuliiketoimintaa käsittelevän kirjallisuuden pohjalta muodostettu tutkimuksen viitekehys on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Asiakaskokemuksen muodostumisen ymmärtäminen, kehitysmahdollisuuksien tunnistaminen ja asiakkaille tärkeiden tekijöiden selvittäminen auttavat asiakaslähtöisten parannustoimien suunnittelussa. Asiakaskokemus tarkoittaa yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta perinteisten tuotteiden ja palveluiden ympärillä (Shaw 2005, s. 11) ja se muodostuu pitkälti asiakasrajapinnoissa (Johnston & Kong 2011, s. 8). Toisaalta asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki yrityksen prosessit (Hannus 1994, s. 36). Asiakaskokemus muodostuu myös hieman eri tavoin kuluttaja- ja yritysasiakkailla (Anderson et al. 2006, s. 2; Verhoef et al. 2009, s. 31) Kirjallisuudessa korostetaan, että asiakaskokemuksen parantaminen ei onnistu ilman toimenpiteitä (Bolinger 2011; Frow & Payne 2007; Johnston & Kong 2011), ja myös mittaustiedon hyödyntämisen pitää olla kunnossa (Meyer & Schwager 2007, s. 2). Asiakkaille tärkeät tekijät ratkaisutoimituksissa liittyvät taas kirjallisuuden mukaan kohtaamisiin viestinnässä, palvelutilanteissa ja käytössä (Lemke et al. 2011). Lisäksi kuluttaja- ja yritysasiakkaat pitävät tärkeinä hieman eri asioita (Verhoef et al. 2009, s. 31).

Ratkaisuliiketoimintaa kehitettäessä sen erityispiirteiden ymmärtäminen on tärkeää. Ratkaisun määritelmä asiakaslähtöisiin liiketoimintaongelmiin vastaavana erityislaatuinen tuotteiden ja palveluiden yhdistelmänä (Brady et al. 2005, s. 360; Evanschitzky et al. 2011, s. 657) antaa pohjaa ratkaisuliiketoiminnan ymmärtämiseen. Ratkaisuliiketoiminnan syyt, ratkaisujen toimittamisen prosessi ja ratkaisujen tulokset (Nordin & Kowalkowski 2010, s. 453) auttavat muodostamaan kokonaiskuvan ratkaisujen toimittamisesta liiketoimintana. Lisäksi on tärkeää ymmärtää ratkaisujen toimitusprojekteina (Kujala et al. 2011, s. 960), niiden koko elinkaaren huomioiva arvontuotto (Brady et al. 2005, s. 360) ja toisaalta prosessien hyödyntäminen liiketoiminnassa (Davies & Brady 2000, s. 932).

Ratkaisukirjallisuudesta on löydettävissä myös useita ratkaisuliiketoimintaan positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Koska ratkaisujen toimittamisen lähtökohtana on asiakas, voidaan näiden kaikkien tekijöiden nähdä vaikuttavan omalta osaltaan myös asiakkaan kokemukseen. Kirjallisuudessa ratkaisujen toimittamisen menestystekijöinä korostuvat asiakaslähtöisyys (esim. Miller et al. 2002, s. 3; Windahl & Lakemond 2005, s. 807), sisäinen vuorovaikutus (esim. Oliva & Kallenberg 2003, s. 167; Storbacka 2011, s. 704), yhteistyö ulkoisten toimijoiden kanssa (esim. Brady et al. 2005, s. 364; Nordin & Kowalkowski 2010, s. 441), kehittymiskyky (esim. Davies & Brady 2000, ss. 934–935; Storbacka 2011, s. 701), organisaatorakenteen uudistaminen (esim. Beldi et al. 2010, s. 339; Windahl & Lakemond 2010, s. 1280) ja toistettavuus (esim. Davies et al. 2006, s. 45; Storbacka 2011, s. 702).

Seuraavissa luvuissa tutkimuksen kohteena olevaa ratkaisujen toimittajaa ja sen valikoituja toimitusprojekteja tarkastellaan kuvan 7 viitekehyksen kautta. Tutkimusmenetelmien ja aineiston kuvauksen jälkeen selvitetään, mitkä ovat asiakkaiden kannalta tärkeitä tekijöitä tutkittavan yrityksen ratkaisutoimituksissa sekä asiakkaiden että henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi henkilöstöltä selvitetään suhtautumista ratkaisutoimitusten asiakaskäyttöön ja toimitusprosessiin. Asiakkaiden odotusten ja prosessin nykytilan selvittämisen jälkeen luodaan ehdotus toiminnan kehittämiseen. Ehdotuksessa huomioidaan, miten ratkaisujen toimittamisen menestystekijöitä kannattaa hyödyntää asiakaskokemuksen parantamisessa.

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa kuvataan diplomityön tutkimusmenetelmät ja aineisto. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinot, joiden avulla toimitusprojektien prosessia kehitetään asiakaslähtöisemmäksi. Tätä tavoitellaan monimetodisen tapaustutkimuksen avulla analysoimalla sekundääristä kyselyaineistoa sekä primäärisiä teemahaastatteluja, sillä tapaustutkimus antaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen monimutkaisesta käytännön ilmiöstä, ja monimetodisuus parantaa triangulaatiolla tutkimuksen luotettavuutta.

Asiakkaille tärkeät tekijät selvitetään tutkittavan yrityksen keräämästä asiakaskokemuksekyselyaineistosta analysoimalla asiakkaiden avoimia vastauksia. Henkilöstön teemahaastattelujen avulla mallinnetaan kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprosessit. Lisäksi haastatteluilla selvitetään henkilöstön näkemyksiä toimitusten ongelmista ja heidän suhtautumistaan asiakkaaseen. Edellisten menetelmien pohjalta muodostettu kehitysehdotus validoidaan vielä ryhmähaastattelulla.

3.1 Tutkimusstrategia

Tämä diplomityö toteutettiin monimetodisena tapaustutkimuksena. Robson (2002, s. 178) määrittelee tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaksi, jossa tutkimus kohdistuu valitun ilmiön tutkimiseen sen todellisessa ympäristössä erilaisia aineistoja käyttäen. Tapaustutkimuksessa ympäristö on merkittävässä osassa, sillä kyseisessä tutkimusstrategiassa kohdeilmiön ja tutkimusympäristön rajat eivät usein ole yksikäsitteisiä (Yin 2009, s. 4). Saundersin et al. (2009, s. 146) mukaan tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa halutaan kokonaisvaltainen ymmärrys monimutkaisesta käytännön ilmiöstä sekä vastataan kysymyksiin mitä, miten tai miksi. Ideana on syvällisen ymmärryksen saaminen ympäristöstä ja esitetyistä prosesseista. Aineistonkeruu toteutetaan tapaustutkimuksissa usein monia eri menetelmiä ja niiden yhdistelmiä käyttäen (Saunders et al. 2009, s. 146).

Diplomityön tutkimusotteeksi valikoitui tapaustutkimus, koska se soveltuu hyvin tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Lisäksi tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota ja sen prosesseja voidaan tutkia hyvin tarkastelemalla tyypillisiä tapauksia. Yin (2009, s. 48) esittääkin, että tyypilliset tapaukset ovat hyviä tutkimuskohteita, koska ne kuvaavat toiminnan normia.

Diplomityössä tutkittavat projektit valittiin harkitsevaa valintaa käyttäen. Kyseisessä otantamenetelmässä tutkimuskohteiksi valikoidaan tapauksia, joiden arvioidaan vastaavan parhaiten tutkimuksen tavoitteita. Menetelmä on usein käytössä tapaustutkimuksis-

sa ja muissa pienten otantojen tutkimuksissa (Saunders et al. 2009, s. 237). Tarkoituksena oli tarkastella kolmea erilaista toimitusprojektia, jotka edustavat usein toistuvia projektityyppejä. Yin (2009, ss. 60–62) suosittelee tapaustutkimuksissa ottamaan mukaan useamman kuin yhden tapauksen parantamaan tulosten yleistettävyyttä ja vähentämään yksittäisen tapauksen ongelmia. Myös tässä tutkimuksessa useamman tapauksen tarkastelulla tavoiteltiin mahdollisuutta yleistää tuloksia laajemmin kaikkiin kiinteiden yhteyksien toimitusprojekteihin. Projektivalinnoissa tavoiteltiin, että niiden osapuolet ovat eri henkilöitä. Henkilöt vaikuttivat projektien valintaan myös siten, että heidän haluttiin olevan työssään aktiivisesti mukana vastaavissa projekteissa ja sitä kautta tuntevan prosessin hyvin. Useiden eri henkilöiden haastattelulla haluttiin saada monia eri näkökulmia tehtävien suorittamisesta sekä välttää tulosten subjektiivisuutta. Ajallisesti tutkittavat projektit sijoittuivat edeltävään 1,5 vuoteen, jotta projektien toteutus olisi vielä hyvin haastateltavien muistissa.

Kattavan kokonaiskuvan saamiseksi tutkimusaihetta lähestyttiin eri näkökulmista ja ilmiöstä kerättiin tietoa monimetodisesti. Saundersin et al. (2009, s. 152) mukaan monimetodinen lähestymistapa tarkoittaa tutkimustyyppiä, jossa aineisto kerätään erilaisia tekniikoita käyttäen. Monimetodisuus vähentää aineiston subjektiivisuutta (Saunders et al. 2009, s. 152) ja parantaa tutkijan luottamusta tuloksiin (Tashakkori & Teddlie 2010, s. 130). Tämä perustuu tiedon määrän kasvattamisen lisäksi useamman tutkimusmenetelmän tarjoamaan triangulaatioon ja siten tutkimuksen luotettavuuden parantamiseen (Silverman 2010, s. 133). Edellä mainittujen syiden ja kohdeyrityksessä saatavilla olevien aineistojen takia tutkimuksessa päätettiin hyödyntää sekä sekundääristä asiakastytyväisyysdataa että primääristä teema- ja ryhmähaastattelujen tarjoamaa aineistoa.

Tässä diplomityössä aineisto kerättiin siis käyttäen kolmea eri tekniikkaa. Kerätty aineisto muodostui sekä määrällisestä että laadullisesta tiedosta, mutta laadullisen tiedon osuus oli hallitseva. Ensin koottiin tietoa kohdeyrityksen asiakaskokemuksesta ja sen muodostumisesta asiakastytyväisyyskyselyjen vastauksista. Sitten kartoitettiin teema- haastattelujen avulla toimitusprosessien nykytila ja selvitettiin eri osapuolien näkemyksiä prosessista. Näitä aineistoja analysoitiin, ja niiden perusteella muodostettiin kehitysehdotus. Lopuksi tehtiin vielä kehitysehdotuksen validointi ryhmähaastattelun avulla.

3.2 Asiakaskokemustiedon kerääminen asiakastytyväisyyskyselyistä

Asiakaskokemuksen muodostumista määrittävät tekijät selvitettiin yrityksen säännöllisesti keräämästä asiakaskokemusdatasta. Koska asiakaskokemusaineisto kerättiin yrityksessä alun perin muuhun käyttöön, aineisto edustaa tässä diplomityössä sekundääristä dataa (Saunders et al. 2009, s. 256). Jotakin muuta tarkoitusta varten kerätty aineisto voi sisältää sekä raakadataa että käsiteltyä tietoa, jota on luokiteltu tai tiivistetty. Sekun-

dääriset aineistot tarjoavat usein hyvän mahdollisuuden verrata primäärisen aineiston tuloksia ja asettaa ne ympäröivään kontekstiin. (Saunders et al. 2009, s. 260)

Asiakaskokemusaineiston käsittelyyn ja hyödyntämiseen liittyi itse aineiston lisäksi kaksi esihaastattelua. Esihaastattelu on usein hyvä keino kartoittaa tilannetta tutkimuksen taustalla (Saunders 2009, s. 324). Ensimmäinen haastateltava oli yrityksen Suomen asiakastyytyväisyysmittauksista vastaava henkilö, joka avasi yrityksen asiakaskokemus-toimintamallia ja kertoi saatavilla olevasta aineistosta ja sen hyödyntämismahdollisuuksista. Toinen haastateltava oli ollut mukana asiakaskokemustoimintamallin luomisessa ja hän avasi muun muassa aineiston keräämistä ja luokittelua. Esihaastattelut olivat epämuodollisia, mutta tarjosivat paljon taustatietoa asiakaskokemuksen mittaamisesta.

Tässä diplomityössä hyödynnetty sekundäärinen aineisto voidaan Saundersin et al. (2009, s. 259) luokittelun mukaan määrittää jatkuvien ja säännöllisten kyselytutkimusten joukkoon. TeliaSonera haluaa panostaa asiakaskokemuksen parantamiseen ja käyttää asiakaskokemustiedon mittaamisen merkittävänä osana NPS (Net Promotor Score) -mittaria. Yrityksen NPS-kyselyissä selvitetään mittarin ydinkysymyksen (Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystävälle tai kollegalle?) lisäksi myös muita asiakastyytyväisyyden elementtejä (Reichheld 2003, s. 1). Kyselyissä on sekä numeerinen palaute asteikolla 1–10 että kenttä avoimelle sanalliselle palautteelle. NPS-mittarilla on omat heikkoutensa, kuten kerätyn datan pelkistäminen ja yksinkertaistaminen tuloksen laskennassa. Se on kuitenkin yleisesti käytössä monissa yrityksissä ja yksinkertaisella asteikolla muutoksia on helppo seurata. Koska NPS-mittari ja sen tulokset ovat yrityksen ja toimialan pääasiallinen asiakaskokemustiedon lähde, on myös tässä diplomityössä perusteltua käyttää niitä asiakaskokemuksen analysointiin. Mittarin puutteiden ja tutkimuksen tavoitteiden takia aineiston käyttö oli pääosin laadullista ja perustui asiakkaiden avoimiin vastauksiin.

TeliaSoneran asiakaskokemuksen mittaaminen koostuu Suomessa kahdesta merkittävästä tutkimustyyppistä, joissa tietoa kerätään sähköpostitse tai tekstiviestillä lähetetyn kyselyn avulla. Yritys kerää kaksi kertaa vuodessa satunnaisotoksella asiakkailta tietoa asiakaskokemuksesta ja -tyytyväisyydestä (Relational-tutkimus). Lisäksi TeliaSonera kerää asiakkailta jatkuvasti palautetta (Transactional-tutkimus). Näissä tapauksissa kyselyt kohdistetaan satunnaisotannalla eri tavalla kiinnostaville joukoille asiakkaita. Näitä eri tutkimuskohteita ovat uudet ja lisää ostaneet (Join), eri kanavista apua hakeneet (Get Help), tietyssä mielenkiintoisessa elinkaaren vaiheessa olevat (Life Cycle) sekä vika- ja häiriötilanteen kokeneet (Fault Fix) asiakkaat.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin jatkuvasti kerättävän Transactional-tutkimuksen aineistoa, koska se kuvaa hyvin tilannetta heti toimituksen jälkeen. Tutkittavien projektien aikataulun mukaisesti aineistona oli vuosien 2014 ja 2015 vastaukset. Aineisto oli valmiiksi luokiteltu vaikutuksen, prosessin ja aiheuttajan perusteella, mutta saatavilla oli myös raakadata, josta luokittelu oli muodostettu. Luokittelussa vaikutus kuvaa avoimen

vastauksen tulkintaa perustuvaa positiivisuutta tai negatiivisuutta. Prosesseihin kuuluvat yrityksen eri osa-alueet, joihin vastaukset liittyvät. Nämä prosessit ovat palvelu & tuki (Service & Support), palvelutaso (Service Assurance), markkinat (Market), toimitus & asennus (Deliver & Install), myynti (Sell), tuote (Product), laskutus (Bill) ja tarjonta (Offer). Aiheuttajat taas ovat yksityiskohtaisempia tekijöitä, joiden takia vastaus on annettu. Esimerkiksi toimitus ja asennus -prosessiin liittyvät aiheuttajia ovat käyttöönotto, toimitusaika, toimitusvarmuus, toimituksen aikainen yhteydenpito, asiakaslähtöinen muutos toimitukseen, numeron siirrettävyys ja omistussuhteen muutos.

Ottaen huomioon sekundäärisen aineiston käyttötarkoitus tässä tutkimuksessa, alkupe-
räinen luokittelu oli tehty hyvin ja siten oli perusteltua hyödyntää käsiteltyä aineistoa. Koko aineiston luokiteltujen vastausten määrä oli 20 285. Aineistossa luokiteltujen vastausten määrä ei kuitenkaan ole sama kuin annettujen palautteiden, sillä luokittelussa yhdestä palautteesta voidaan muodostaa useampi rivi, jos palautteeseen on liitetty useampi vaikutus, prosessi tai aiheuttaja.

Saaduista aineistoista erotettiin käsittelyssä TeleFinlandia koskevat palautteet, ja keskityttiin ainoastaan Soneraa koskeviin vastauksiin. Mukaan rajattiin vain uusilta tai lisää ostaneilta asiakkailta saadut vastaukset, koska ne on saatu heti toimituksen jälkeen ja kysymykset on muotoiltu tilanteeseen sopiviksi. Vastauksia halutaan viimeisimmästä toimituksesta/palvelutilanteesta eikä koko yrityksen mielikuvasta. Lisäksi aineistosta tarkasteltiin vain laajakaistaa koskevia vastauksia. Avoimien vastauksien analyysi kohdistettiin pelkästään toimitus- ja asennusprosessiin luokiteltuihin vastauksiin. Analysoitujen avoimien vastausten kokonaismäärä oli 472. Yritys- ja kuluttaja-asiakkaiden vastaukset analysoitiin erillisinä. Kuluttajien vastauksia oli 337 ja yritysten 135.

Käytettävissä olevassa aineistossa oli vähäisesti tietoa vastaajien taustoista. Aineistossa kuluttajien ja yritysten vastaukset oli selkeästi eritelty. Lisäksi yritysten vastauksissa oli saatavilla tieto yrityksen koosta. Vastausaineisto painottui sen suhteen suuriin ja keskisuuriin yrityksiin, sillä monet pienyritykset käyttävät kuluttajaratkaisuja. Kuluttajien vastausten suurempi osuus saattoi myös aiheuttaa vinoumaa tuloksiin, mikä yritettiin kuitenkin analysoidaessa minimoida muun muassa keskittymällä avoimien vastausten laadulliseen analyysiin numeeristen arvioiden sijaan.

Kokonaisuudessaan aineistossa oli saatavilla taustatietoa vastauksen ajankohdasta, ostopaikasta ja -kanavasta sekä maantieteellisestä alueesta. Ajankohdan suhteen vastaukset jakautuivat tasaisesti eri päiville. Ostopaikoista nousivat suurimpina esiin asiakas-palvelu ja onlinemyynti. Maantieteellisesti jakauma oli melko tasainen joskin merkittävien asiakasalueiden Uudenmaan ja Pirkanmaan vastausmäärät olivat suurimpia. Vastaajien taustaa kuvaavia tekijöitä ei näiden lisäksi ollut saatavilla käytettävissä olevassa aineistossa. Demografisten taustatekijöiden vaikutusta aineistoon ei siis voida tarkalleen tietää, sillä asiakkaiden yksityisyyden suojan ja mittauskäytäntöjen vuoksi yksityiskoh-taisempia tietoja ei ole tähän tutkimukseen saatavilla.

3.3 Prosessien nykytilan kartoitus haastatteluiden avulla

Prosessien nykytila kartoitettiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla touko-kesäkuussa 2015. Yin (2009, s. 106) pitää haastatteluita yhtenä tärkeimmistä tutkimusmetodeista tapaustutkimuksissa. Teemahaastattelussa haastatteluiden osa-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niiden käsittelyjärjestys ja -laajuus voivat vaihdella haastatteluiden välillä (Aaltola & Valli 2001, s. 27). Hirsjärven & Hurmeen (2004, s. 48) mukaan teemahaastatteluissa painotetaan ihmisten tulkintoja ilmiöistä, heidän ilmiöille antamiaan merkityksiä sekä ilmiöiden merkityksen muodostumista vuorovaikutuksessa. Haastatteluiden tehtävänä on usein ilmiöiden selventäminen ja syventäminen (Ojasalo et al. 2009, s. 106).

Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruutavaksi sen joustavan ja ihmiset huomioivan luonteen takia. Haastattelussa on mahdollista tarkentaa kysymyksiä ja vastauksia sekä motivoida vastaajaa (Hirsjärvi & Hurme 2004, ss. 34–37). Teemahaastattelu ei myöskään rajoita kysymysten avoimuutta tai etukäteissuunnittelun tasoa (Hirsjärvi & Hurme 2004, ss. 102–105). Prosessien kuvauksessa haastattelu antaa erityisesti hyvän mahdollisuuden keskustella eri vaiheista laajasti ja havainnoida haastateltavan suhtautumista eri teemoihin.

Tutkittavat toimitusprojektit edustivat tyypillisiä rakentamista vaativia kiinteän laaja-kaistan toimitusprojekteja Suomessa. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi yksittäisistä projekteista esitetään vain tutkimuksen kannalta merkitykselliset perustiedot. Eri toimitusprojektit on eroteltu niiden asiakastyypin mukaan. Tutkittavissa projekteissa yhteydet toimitettiin omakotialueella, asunto-osakeyhtiölle ja yritykselle. Toimitusprojekti perustiedot on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Toimitusprojekti perustiedot.

| | Omakotialue | Asunto-osakeyhtiö | Yritys |
|--------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Asiakkaat | 59 kiinteistöä | 34 huoneistoa | 1 yritys |
| Rakentaminen | Kuparista kuituun -muutos | Kuitu ja kiinteistökytkin | Kiinteistökytkin |
| Kesto | 10 kuukautta, 2014 | 5 kuukautta, kevät 2015 | 3 kuukautta, kevät 2015 |
| Haastattelut | 4 haastattelua | 5 haastattelua | 4 haastattelua |

Haastateltavat koottiin tutkittavien toimitusprojekti henkilöstöstä, ja haastateltavaksi haluttiin kaikki projekti keskeiset henkilöt. Kokonaisuudessaan haastatteluja oli 13. Haastattelut toteutettiin kaikille keskeisille osapuolille, jotta prosesseista saataisiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva ja eri näkökulmat tulisivat parhaiten esiin. Haastateltavat olivat pääosin TeliaSoneran sisäisiä toimijoita myynnistä, rakennuttamisesta ja toimittamisesta. Näiden lisäksi haastateltiin rakennustyön toteuttavia ulkoisia urakoit-

sijan edustajia. Haastateltavien roolit on esitetty taulukossa 5. Kaikilla haastateltavilla oli vahva käytännön kokemus vastaaviin toimitusprojekteihin osallistumisesta. Haastateltavien anonymitteetin vuoksi tutkimuksessa ei nimetä urakoitsijayrityksiä, eikä yksittäisten henkilöiden nimikkeitä.

Taulukko 5. Haastateltavien määrät projektin eri-osa-alueilta.

| Projektin osa-alue | Haastateltavien määrä |
|--------------------|-----------------------|
| Myynti | 2 henkilöä |
| Rakennuttaminen | 3 henkilöä |
| Urakoitsijat | 5 henkilöä |
| Toimittaminen | 2 henkilöä |

Haastattelut kestivät noin tunnin (48–62 min), ja ne koostuivat eri teemoista ja vapaa- muotoista keskustelua ohjaavista alakysymyksistä. Suurin osa haastatteluista (11) toteutettiin kasvotusten, mutta pitkän välimatkan vuoksi kaksi haastattelua tehtiin videoneuvotteluna. Myynnin ja toimittamisen haastateltavien vähäiseen määrään vaikutti se, että yksittäiset henkilöt olivat mukana useammassa projektissa. Haastattelujen tarkoituksena oli keskustella teemoista melko vapaamuotoisesti. Alkuperäinen haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Tämä runko oli ohjeellinen, ja siitä poikettiin tarvittaessa. Silvermanin (2010, s. 194) mukaan se on teemahaastattelujen osalta jopa toivottavaa. Alkuperäinen haastattelurunko rakennettiin aihealueen kirjallisuuden ja tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Haastattelurunko testattiin vielä omaa diplomityötään TeiaSoneralle tekevän ja vastaavissa toimitusprojekteissa mukana olleen entisen rakennuttamisen projektipäällikön kanssa.

3.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa lähtökohtana olivat tutkittavan yrityksen keräämät asiakaskokemuskyselyiden vastaukset sekä prosessien osapuolien nauhoitetut haastattelut. Asiakaskokemuskyselyiden vastaukset olivat Excel-tilukossa, ja ne oli luokiteltu yrityksen ohjeiden mukaisesti. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot haastattelujen aikana omaan Excel-tilukkoon, ja ne täydennettiin kuuntelemalla nauhoitukset ja tekemällä karkean tason litterointi.

Aineiston analysointi vaatii koodausta, joka tarkoittaa raakadatan nostamista konseptitasolle (Corbin & Strauss 2008, s. 66). Koodauksessa käytettiin sekä teoria- että aineistolähtöistä lähestymistapaa. Alussa koodaus oli hyvin aineistolähtöistä. Myöhemmässä vaiheessa aineiston analysointia sidottiin kuitenkin enemmän käytettyyn viitekehukseen. Viitekehukseen sitominen sisälsi Saundersiin et al. (2009, s. 492) verraten erityisesti datan kategorisointia. Aineistoa kategorisoitiin sekä asiakaskysely- että haastatteluvastausten analysoinnissa. Kategorisoinnin jälkeen asiakkaiden toiveita ja prosessin osapuolten näkemyksiä verrattiin toisiinsa ja kirjallisuuden pohjalta muodostettuun vii-

tekeykseen. Kyseinen kahta lähestymistapaa yhdistävä toiminta on tyypillistä; induktiivista aineistolähtöistä tarkastelua verrataan deduktiivisesti muodostettuun teoreettiseen viitekeykseen (Saunders et al. 2009, s. 490).

Kirjallisia tuloksia varten sekä asiakaskysely- että haastatteluvastauksia anonymisoitiin. Asiakkaiden suorat lainaukset anonymisoitiin siten, että yksittäiset asiakkaat tai henkilöstön edustajat eivät ole tunnistettavissa. Henkilöstön haastatteluiden analysoinnissa pitäydyttiin eri roolien tasolla, jotta yksittäisiä henkilöitä ei pysty tunnistamaan. Haastattelut toivat taustatietoa prosessista ja henkilöstön näkemyksiä asiakkaiden kokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Siten suoria lainauksia ei nähty tarpeellisina.

3.5 Kehitysehdotusten validointi ryhmähaastatteluilla

Tutkimuksen tulosten perusteella tutkittavan yrityksen ratkaisujen toimitusprosessiin muodostettiin kehitysehdotus. Kehitysehdotus pohjautui asiakkaille tärkeisiin tekijöihin, henkilöstön havaitsemiin prosessin ongelmiin ja kirjallisuudesta nousseisiin ratkaisuliiketoiminnan menestystekijöihin. Kehitysehdotuksen ideointi tehtiin osittain yhdessä rakennuttamisen kehitysprojekteista vastaavan henkilön kanssa.

Kehitysehdotuksen ideoinnin jälkeen sitä validoitiin ryhmähaastattelussa johon osallistui neljä prosessissa keskeisesti mukana olevaa asiantuntijaa. Validointi perustui siis asiantuntija-arvioon, jossa tutkittavaa ilmiötä tuntevat arvioivat tutkimuksen tuloksia (esim. Beecham et al. 2005), ja tässä tapauksessa erityisesti kehitysehdotuksen toimenpiteitä. Niitä arvioitiin ryhmähaastattelussa tärkeyden, toteuttamiskelpoisuuden ja tehokkuuden kautta. Arvioinnin lisäksi toimenpiteitä kehitettiin myös edelleen paremmin yrityksen tavoitteita ja toimintatapoja vastaaviksi. Lopulta kehitysideoista koottiin keskustelussa ilmenneisiin prioriteetteihin ja toteutusmahdollisuuksiin perustuen konkreettinen toimintaehdotus.

4. TULOKSET

Kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprosessin kehittäminen lähtee asiakkaiden tarpeista. Asiakaskokemusta parantavan ratkaisun lähtökohtana ovat asiakkaiden tyytyväisyyttä edistävät tekijät. Tulosten ensimmäisessä osassa kuvataankin asiakastytyväisyyskyselyiden vastauksista löytyneet asiakaskokemukseen eniten vaikuttavat tekijät.

Prosessien kehittäminen vaatii vallitsevan tilanteen selvittämisen ja olemassa olevien prosessien kuvauksen. Tämän tutkimuksen tutkittavien projektityyppien erotessa jonkin verran toisistaan on jokainen prosessi esitetty omana kokonaisuutenaan. Tulosten toinen osio keskittyykin kuvaamaan nämä erilaisten toimitusprojektityyppien prosessit sekä projektien henkilöstön roolit.

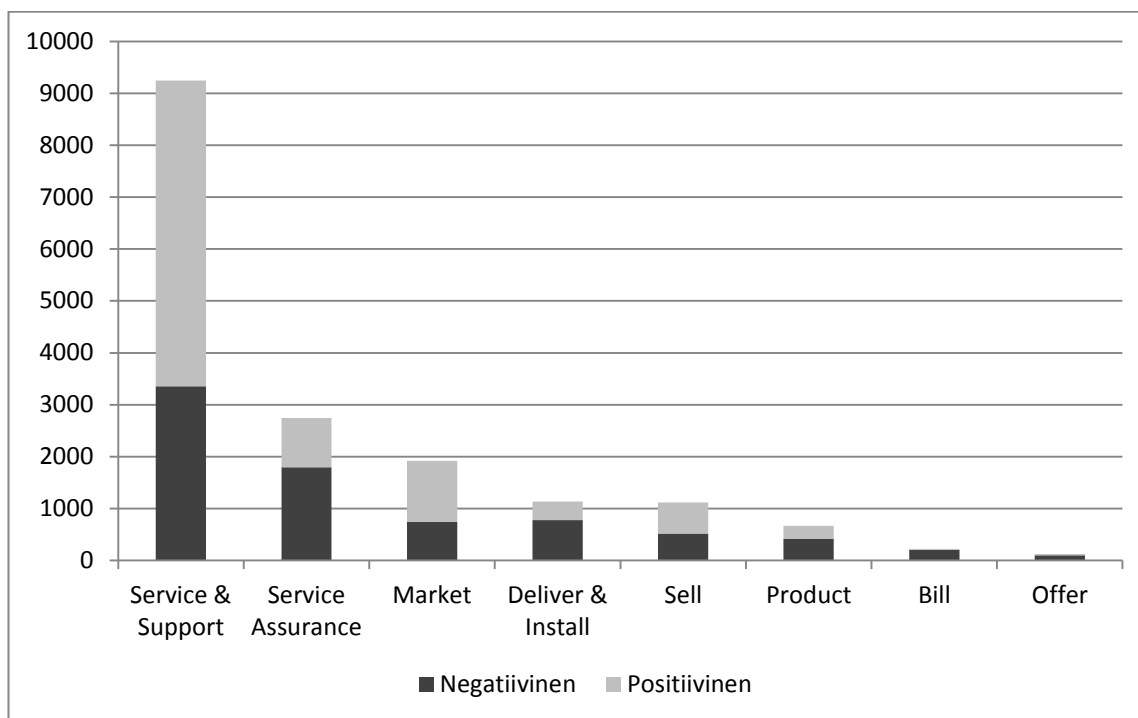
Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa prosessin henkilöstön toiminnan taustalla vaikuttavat asiakkaille tärkeät tekijät. Projektissa työskentelevillä onkin hyvä olla käsitys siitä, mitä asiakkaat odottavat. Tulosten kolmannessa osassa kartoitetaan henkilöstön näkemyksiä asiakkaille tärkeistä tekijöistä.

4.1 Asiakaskokemusta määrittävät tekijät

Asiakaskokemus riippuu monista eri tekijöistä ja siihen liittyvät kaikki yrityksen prosessit. Asiakastytyväisyyteen vaikuttaa asiakasrajapintojen (Johnston & Kong 2011, s. 8) lisäksi kaikkien prosessin vaiheiden onnistuminen (Hannus 1994, s. 36). Yrityksen johtoryhmän hyväksymässä asiakaskokemustoimintamallissa on eroteltu kahdeksan prosessia, joiden mukaan kyselyiden vastaukset luokitellaan. Nämä prosessit ovat palvelu & tuki (Service & Support), palvelutaso (Service Assurance), markkinat (Market), toimitus & asennus (Deliver & Install), myynti (Sell), tuote (Product), laskutus (Bill) ja tarjonta (Offer). Jos yksittäinen vastaus sisältää palautetta useammasta prosessista, muodostuu siitä oma rivi kaikkien kyseisten prosessien alle. Tästä syystä asiakaskokemusaineistossa saman asiakkaan palaute voi esiintyä useamman prosessin alla ja lisätä vastausten kokonaisuutta.

Palautteiden määrä vaihtelee prosessien välillä. Vastausten jakautumisen perusteella voidaan yrityksessä seurata, miten paljon eri prosessit vaikuttavat asiakaskokemukseen. Kuvassa 8 on esitetty TeliaSoneran Suomen yksikön (myöhemmin Sonera) eri prosessien luokiteltujen vastausten määrä Transactional-tutkimuksessa vuoden 2014 alusta vuoden 2015 toukokuun alkuun. Taulukossa ovat mukana kaikki kyseisellä aikavälillä luokitellut positiiviset ja negatiiviset vastaukset, joille on tunnistettu jokin prosessi (n=17183). Vastausten positiivisuus tai negatiivisuus perustuu yrityksen tekemään luo-

kitteluun, joka on tehty manuaalisesti avoimien vastausten pohjalta. Aineistosta on rajattu pois TeleFinland-brändiin liittyvät palautteet, koska sen tarjoama eroaa Sonerasta ja keskittyy pelkkiin mobiililiittymiin.



Kuva 8. Kaikkien Soneran asiakaskyselyvastausten jakautuminen prosesseittain.

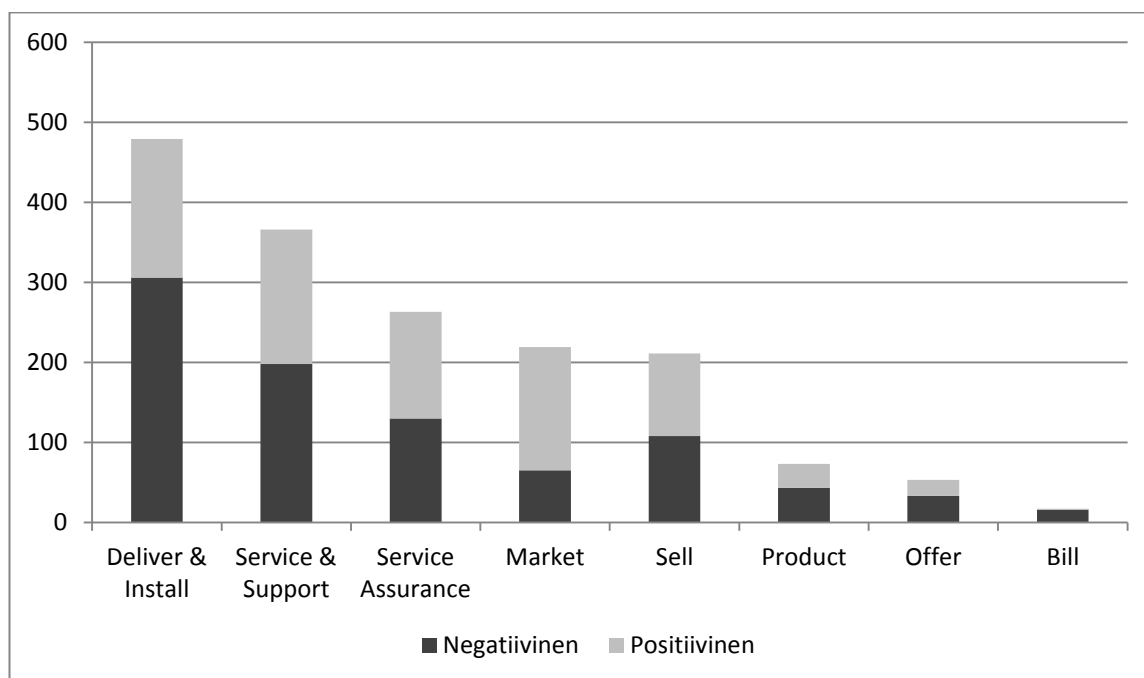
Kuvasta 8 nähdään, että Soneran luokitelluista asiakaskokemuskyselyn palautteista selvästi suurin osa liittyy palveluun ja tukeen (Service & Support). Tähän prosessiin sisältyy muun muassa asiakaspalvelutilanteita, tavoitettavuutta ja yleisiä toimintatapoja. Kyseisessä prosessissa korostuu mainintojen suuren määrän lisäksi positiivisen palautteen suuri osuus. Konkreettiset palvelutilanteet vaikuttavatkin merkittävästi asiakkaiden tyytyväisyyteen (Voss et al. 2004, s. 225). Palvelun ja tuen jälkeen muiden prosessin osuudet ovat tasaisemmin jakautuneet. Näistä prosesseista palvelutason (Service Assurance) ja markkinoiden (Market) esiintyminen asiakaspalautteissa on yleisintä. Niitä seuraavat myynti (Sell) sekä toimitus ja asennus (Deliver & Install). Laskutus (Bill), tuote (Product) ja tarjonta (Offer) sen sijaan keräävät vähiten mainintoja. Tuotteen ja tarjouksen osalta on huomioitava, että tuote on kuluttajasegmentin prosessi ja tarjous vastaa samaa prosessia yrityssegmentissä.

4.1.1 Toimitusprosessi asiakaskokemusvastauksissa

Tässä tutkimuksessa toimitusprosessin kehittämistavoitteen vuoksi huomio kiinnittyi toimitus ja asennus -prosessiin (Deliver & Install). Kyseisen prosessin osuus Soneran kaikissa vastauksissa on kuvan 8 mukaisesti noin 7 %, joten se ei ole asiakaskokemuskyselyvastausten perusteella kaikkein merkittävimpien prosessien joukossa. Tämä ei kuitenkaan oikeuta prosessin huomiotta jättämiseen. Vaikka kaikkien vastausten jou-

kossa toimituksella ja asennuksella on melko pieni osuus, on mainintoja yli tuhat ja niistä suurin osa negatiivisia. Lisäksi asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen parantaminen huomioi kaikki yrityksen prosessit (Hannus 1994, s. 36), joten myös toimitus ja asennus-prosessin kehittäminen on tärkeää.

Koska tämä tutkimus keskittyy kiinteiden laajakaistarakaisujen toimituksiin, ei kaikkien asiakaskokemuskyselyiden vastausten käyttäminen ole perusteltua. Tutkittaessa kiinteiden laajakaistarakaisujen toimituksia ja niiden synnyttämää asiakaskokemusta voidaan aineistosta karsia monia osa-alueita. Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti aineistosta jätetään pois kaikki mobiilipalveluihin liittyvät palautteet, ja otetaan mukaan vain kiinteät yhteydet (Broadband). Lisäksi keskitytään vain uusille tai lisää ostaneille asiakkaille suunnattujen kyselyiden (Join) vastauksiin, koska viankorjaus ja avunpyyntöpalautteet eivät toimituksissa ole kiinnostavia. Kuvassa 9 on esitetty edellisten rajausten jälkeinen prosessien jakauma (n=1681).

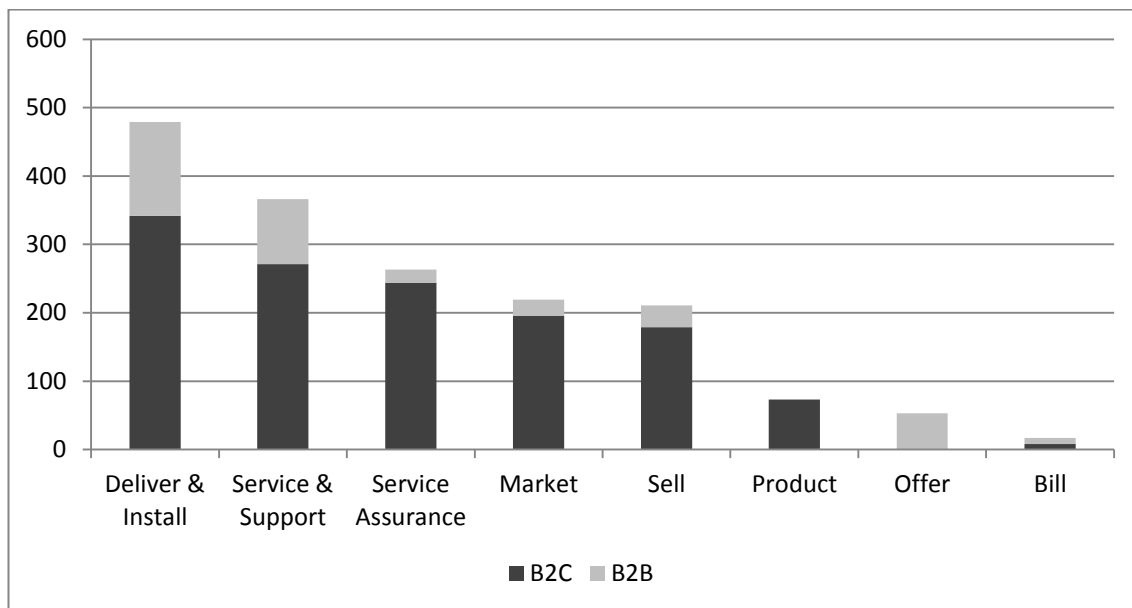


Kuva 9. Uusien tai lisää ostaneiden kiinteän laajakaistan asiakkaiden asiakaskyselyvastausten jakautuminen prosesseittain.

Kuvasta 9 nähdään, että toimituksen ja asennuksen osuus on uusien tai lisää ostaneiden kiinteän laajakaistan asiakkaiden vastauksissa huomattavasti suurempi kuin koko Soneran palautteissa. Toimitus ja asennus -prosessi kokoaa näillä rajauksilla prosesseista eniten mainintoja (29 %). Merkittävää on tässäkin tapauksessa negatiivisten palautteiden positiivisia suurempi määrä. Kuva 9 osoittaa siis, että kiinteiden laajakaistarakaisujen tapauksessa toimituksella ja asennuksella on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Edellä kuvattuja rajauksia (kiinteän laajakaistan asiakkaat sekä uudet tai lisää ostaneet asiakkaat) käyttäen aineistosta voidaan erottaa myös kuluttaja- ja yritysasiakkaiden ero-

ja. Yritys- ja kuluttaja-asiakkaiden vertailussa ja etenkin niiden tuloksia yhdistettäessä on huomioitava, että kuluttaja-asiakkaiden vastauksia on huomattavasti enemmän. Kiinteiden laajakaistaratkaisujen uusille ja lisää ostaneille asiakkaille toimitettujen kyselyiden vastauksista 1313 on kuluttajilta ja 368 yritysasiakkailta. Kuluttajien lähes nelinkertainen määrä painottuu kaikissa tuloksissa, joissa eri asiakassegmenttejä käsitellään yhdessä. Tästä syystä asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaankin tässä diplomityössä osittain segmentteittäin. Kuvassa 10 on havainnollistettu prosessien esiintymistä kuluttaja- ja yritysasiakkaiden vastauksissa.



Kuva 10. Prosessien osuudet kiinteiden laajakaistaratkaisujen kuluttaja- ja yritysasiakkaiden vastauksissa.

Kuva 10 havainnollistaa, että kuluttaja-asiakkaiden kaikkien vastausten osuus (78 %) on selvästi suurempi kuin yritysten. Prosessien osuuksien jakauma on kuluttajilla ja yrityksillä hyvin samanlainen, eikä sen suhteen ole havaittavissa suuria eroja. Kuva 10 osoittaa myös, että tuote (Product) on kuluttajasegmentin ja tarjonta (Offer) yrityssegmentin prosessi.

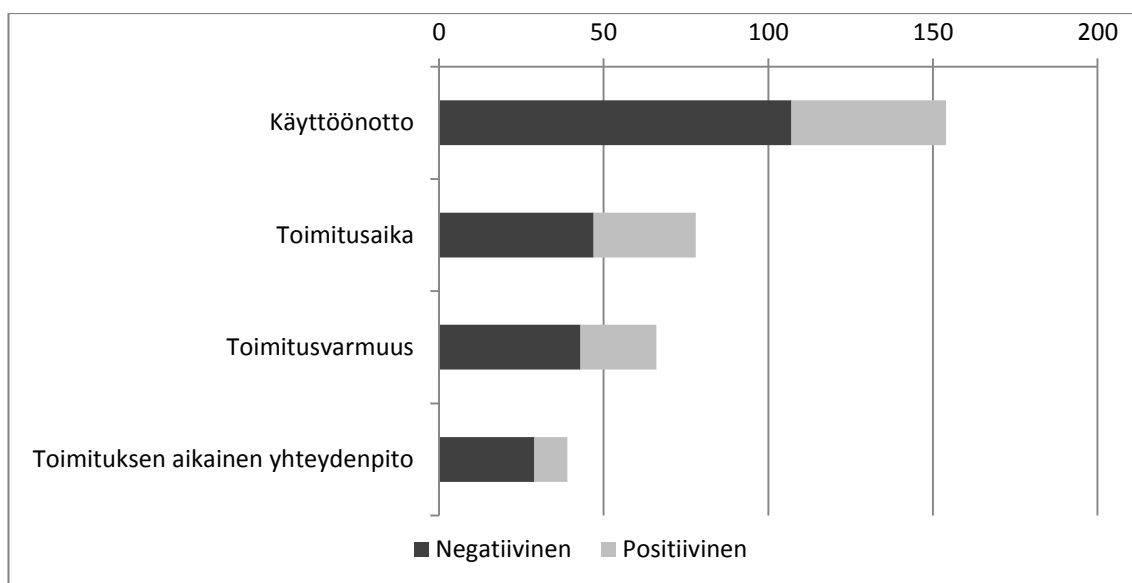
4.1.2 Toimitusten asiakaskokemusta määrittävät tekijät kuluttajilla

Asiakaskokemusta mittaavien NPS-kyselyiden vastaukset luokitellaan Soneralla vaikutuksen ja prosessin lisäksi palautteen aiheuttajan mukaan. Soneran johtoryhmän hyväksymiä toimitusprosessin luokiteltuja aiheuttajia ovat sekä kuluttaja- että yrityspuolella käyttöönotto, toimitusaika, toimitusvarmuus, toimituksen aikainen yhteydenpito, asiakaslähtöinen muutos toimitukseen, numeron siirrettävyys ja omistussuhteen muutos. Näistä kolme viimeistä eivät kuitenkaan liity kiinteisiin laajakaistaratkaisuihin, eikä niissä ole luokiteltuja vastauksia käytetyillä rajauksilla. Siten tässä tutkimuksessa tarkasteltaviin tekijöihin jäävät neljä ensimmäistä. Näiden neljän aiheuttajan käyttäminen

tutkimuksen tulosten käsittelyssä on perusteltua, sillä ne ovat yrityksen johtoryhmän määrittämiä ja perustuvat pitkällä aikavälillä kerättyyn aineistoon.

Asiakaskokemuskirjallisuuden mukaan kuluttajien asiakaskokemukseen vaikuttavat itse ratkaisun lisäksi merkittävästi ostotilanteeseen ja yritysmielikuvaan liittyvät tekijät (esim. Grewal et al. 2009, s. 5; Verhoef et al. 2009, s. 32). Ratkaisulta kuluttajat odottavat toimivuutta ja edullista hintaa. Niiden lisäksi esimerkiksi asiakaspalvelijan käytöksellä (Grewal et al. 2009, s. 2), jälleenmyyjän brändillä (Verhoef et al. 2009, s. 37) ja ostotilanteen ilmapiirillä (Puccinelli et al. 2009, s. 16) on vaikutus asiakkaan saamaan kokemukseen. Kuluttajilla tilanteeseen ja asiakkaan ominaisuuksiin liittyvät tekijät korostuvat asiakaskokemuksen muodostumisessa yritysasiakkaisiin verrattuna (Verhoef et al. 2009, s. 32).

Tässä tutkimuksessa aineisto on asiakaskokemusta määrittävien tekijöiden tapauksessa rajattu koskemaan vain uusia tai lisää ostaneita kiinteiden yhteyksien asiakkaita. Jotta vastausten aiheuttajien tarkastelussa huomioidaan myös niiden vaikutus asiakaskokemukseen, on kuvaajissa eroteltu positiiviset ja negatiiviset vastaukset. Kuvassa 11 on esitetty eri aiheuttajien määrät kuluttajien toimitus ja asennus -prosessin negatiivisissa ja positiivisissa vastauksissa yrityksen käyttämän luokittelun mukaisesti.



Kuva 11. Asiakaskokemuskyselyiden negatiivisten ja positiivisten vastausten aiheuttajat laajakaistaratkaisujen toimituksissa kuluttajille.

Kuvasta 11 nähdään, että negatiivisten vastausten (226) määrä on selvästi suurempi kuin positiivisten (111). Asiakaskyselyvastauksissa kuluttaja-asiakkaat keskittyvätkin usein ensisijaisesti tuotteen tai palvelun laadun negatiivisiin puoliin, vaikka heidän odotuksensa olisivat alussa matalalla (Ofir & Simonson 2001, s. 170). Edellisen perustella tämän tutkimuksen kuluttaja-asiakkaiden toimitusta ja asennusta koskevat vastaukset ovat siis yleisen linjan mukaisia. Eri aiheuttajien esiintyminen ja järjestys eivät kuitenkaan negatiivisten ja positiivisten vastausten takana vaihteile juurikaan. Käyttöönotto on

molemmissa selvästi yleisin aiheuttaja. Sitä seuraavat melko tasaisesti toimitusaika ja toimitusvarmuus. Neljäs selkeä aiheuttaja on toimituksen aikainen yhteydenpito.

Kuvassa 11 näkyvä luokittelu on tehty asiakkaiden avoimista vastauksista, joten aineisto sisältää myös asiakkaiden omin sanoin kuvailemia positiivisia ja negatiivisia kokemuksia. Valmiiksi luokiteltujen tekijöiden määrien tarkastelun lisäksi on tärkeää saada käsitys asiakkaiden todellisista kokemuksista ja luokittelun takana olevien avoimien vastausten sisällöstä. Asiakkaiden omia kokemuksia toimitus ja asennus -prosessista ja sen aiheuttajista on esitetty seuraavaksi. Käsittely on tehty aineistolähtöisesti tekijöittäin käyttäen suoria lainauksia asiakkaiden vastauksista. Eri aiheuttajien tarkastelussa on huomionarvoista, että luokittelu on tehty manuaalisesti ja perustuu siis ihmisten tulkitoihin. Luokkina toimivat aiheuttajat ovat myös lähellä toisiaan, joten monet vastaukset on aineistossa luokiteltu useamman aiheuttajan alle.

Käyttöönotto

Kuluttajien asiakaskokemuskyselyiden toimitus ja asennus -prosessin vastauksista suurimman osan aiheuttaa käyttöönotto. Kuvasta 11 nähdään, että se on suurin yksittäinen osa-alue sekä negatiivisissa että positiivisissa palautteissa. Asiakkaille on avointen vastausten perusteella tärkeää niin käyttöönoton yleinen sujuvuus, sen yhteydessä saadut ohjeet kuin ongelmatilanteiden käsittelyn nopeuskin.

Käyttöönoton sujuvuus on kokonaisuudessaan merkittävä tekijä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Se kuvaa yleisellä tasolla toimituksen onnistumista ja sisältää osaltaan myös kaikkien muiden aiheuttajien piirteitä. Asiakkaat haluavat päästä toimituksissa mahdollisimman vähällä, joten kaikki ylimääräinen työ ja hankaluudet aiheuttavat harmia. Asiakkaat käyttävätkin heikkojen numeeristen arvioiden perusteena usein käyttöönoton ongelmia:

”Palvelun kytkentä ei sujunut ongelmitta.”

”Valokuitulaajakaistan käyttöönotto oli aivan liian hankalaa.”

”Laajakaistan vaihtaminen aiheutti aivan turhaa vaivaa.”

Toisaalta onnistuminen käyttöönotossa tuo useita suosittavia vastauksia. Sujuvaan ja ongelmattomaan toimitukseen ollaan yleensä tyytyväisiä. Asiakkaat toivovat, että heiltä vaaditaan omaa aktiivisuutta mahdollisimman vähän. Nämä näkyvät useissa asiakkaiden vastauksissa:

”Palvelun ostaminen ja käyttöönotto sujui moitteetta.”

”Laajakaistan asennus sujui ongelmitta ja se toimii mainiosti.”

”Laajakaista alkoi toimia ongelmitta. Yhteys myös nopeutui. Vaivatonta.”

Käyttöönoton yleisen sujuvuuden lisäksi paljon mainintoja kerääviä yksittäisiä tekijöitä ovat asennusohjeiden epäselvyys sekä sekava tiedotus. Monissa vastauksissa tuodaan esiin ohjeiden väärät ja epäselvät tiedot sekä liiallinen tiedotus:

”Ohjeet liittymän käyttöönnotosta olivat kehnot ja osin vanhanaikaiset.”

”Yksi yksinkertainen viesti olisi todella kiva!”

”Laajakaistan asennus oli vaikeaa ja minua hämmensi lukemattomat teksti- ja sähköpostiviestit ko. asennuksista.”

Joko asennusohjeiden parantumisen myötä tai asiakkaan hyvän osaamisen ansiosta ohjeista saadaan myös positiivisia vastauksia. Niissäkin tulee esiin toive asentamisen helppoudesta, selkeistä ohjeista ja riittävästä tiedotuksesta:

”Etäasennettu laajakaista oli helppo lähiasentaa itse ja se toimii erinomaisesti.”

”Kotikoneen helppo yhdistäminen verkkoon onnistui eli ohjeet olivat selvät, myös tietoa tuli riittävästi sähköpostiini.”

Kaikki asiakkaat eivät vaadi käyttöönoton täydellistä onnistumista, vaan uuden liittymän asennuksen ongelmia ymmärretään. Asioiden selvittely monien eri ihmisten kanssa koetaan kuitenkin hankalaksi. Käyttöönoton ongelmissa korjaus halutaan nopeasti ja ilman useita yhteydenottoja:

”Alku on aina hankala, mutta en millään saanut modeemia toimimaan. Ja apu jota sain, ei ollut aina riittävää, vaan joutui soittelemaan monta kertaa.”

”Sain ensin viestin, että laajakaistayhteyteni on kytketty. Laajakaista ei toiminut, noh soitin seuraavana päivänä vikapalveluun ja sieltä sanottiin, että tehdään joku toimituksen tarkistus ja saat lisäinfoja puhelimeesi. Taas kului aikaa, eikä mitään kuulunut. Soitin uudemman kerran parin päivän päästä ja samaa sanottiin. No, kolmannen tai neljännen puhelun jälkeen asiassa tapahtuikin jotain ja asiakaspalvelija ohjasi urakoitsijan katsomaan tilannetta. Ilmeni, että kytkentää ei ollut ikinä tehty ja internetin ja viihdepalvelun sain käyttööni vasta 12 päivää kytkentäviestin jälkeen. Muutin alkuperäisenä kytkentäpäivänä opiskelemaan paikkakunnalle ja internet on tärkeä osa opiskelua, niin oli aika epätoivoinen olo olla ilman yhteyttä lähes kaksi viikkoa.”

Edellisten perusteella käyttöönotto on siis merkittävä tekijä asiakkaille muodostuvassa kokemuksessa. Käyttöönoton halutaan olevan sujuva ja onnistuvan ilman ylimääräisiä yhteydenottoja. Sujuvan käyttöönoton taustalla ovat asiakkaiden vastausten perusteella erityisesti selkeät ohjeistukset, asiakkaan yhteydenottojen minimointi ja nopea ongelmatilanteisiin reagointi.

Toimitusaika

Käyttöönoton jälkeen seuraavaksi yleisin vastausten aiheuttaja kuluttajien toimitusprosessin asiakaskyselyissä on toimitusaika. Toimitusaika ja toimitusvarmuus ovat luokkina hieman päällekkäisiä, ja monet asiakkaiden vastaukset onkin luokiteltu niihin molempiin. Luokittelussa toimitusaika on rajattu kuvaamaan asiakkaiden suhtautumista yleisesti luvattuun toimitusaikaan sekä siinä pysymiseen. Toimitusvarmuus sen sijaan määritetään laajemmin kaikkien toimitukseen liittyvien lupauksen pitämisenä ja toimituksen luotettavuutena.

Asiakkaiden odotukset toimitusajalle vaihtelevat jonkin verran. Osalle on tärkeää saada toimitus hyvin nopeasti, kun taas toisille riittää tieto varmasta toimituspäivästä. Erityisesti nopeaa toimitusta odottavien asiakkaiden vastauksissa näkyy heidän tyytymättömyytensä toimitusaikaan yleensä:

”Liittymä toimitettiin viikon päästä tilauksesta. Tarve olisi ollut seuraavana päivänä.”

”Netin päälle kytkentä näyttää kestävän ikuisuuden, vaikka sen piti olla todella nopeata.”

”Täsmällinen, mutta ei kovin nopea toimitus.”

Toimitusajan suhteen erityisen harmittavaksi koetaan lupauksen pettäminen. Jos toimitus luvataan tiettyä päivänä, lähes kaikki asiakkaat odottavat, että lupaus pidetään. Viivästystilanteisiin liittyvä ongelma on myös tiedotuksen puute. Asiakkaat vaativat tietoa viivästyksistä ilman, että he joutuvat olemaan itse yhteydessä asiakaspalveluun ja selvittämään myöhästymisen syytä:

”Tilasimme nettiliittymän hyvissä ajoin, yli 1 kk etukäteen uudiskohteeseemme, jossa sen luvattiin toimivan sovittuna päivänä. Kymmenien puhelinoitojen jälkeen saimme netin toimintaan kuitenkin vasta viikko tuon jälkeen.”

”Tilaus oli jäänyt 1,5 kk jumiin ilman syytä ja vasta yhteydenotto asiakaspalveluun sai tilauksen liikkeelle.”

Nopea toimitus taas kerää asiakkailta myönteisiä vastauksia ja hyviä arvosanoja. Kokemus toimituksen nopeudesta riippuu suurelta osin asiakkaasta ja hänen odotuksistaan. Kuluttaja-asiakkaat ovat kuitenkin usein tyytyväisiä, jos toimitus saadaan onnistuneesti ennen luvattua päivää:

”Sain nopeasti uuden laajakaistaliittymäni käyttöön.”

”Oma kokemus on ollut, että laajakaistayhteydet ovat olleet hyvin toimintavarmoja ja toimitukset huippunopeita!”

”Nettikin kytkeytyi nopeammin kuin aluksi luvattiin.”

Negatiivisesti asiakkaat sen sijaan suhtautuvat, jos yritys on asiakkaaseen yhteydessä muista asioista, vaikka alkuperäistä asiaa ei ole vielä hoidettu. Näistä ovat esimerkkinä muun muassa asiakaskokemuskysely, joka lähetetään ennen kuin koko yhteyttä on saatu toimitettua ja lisämyynti asiakkaan soittaessa ongelmatilanteessa asiakaspalveluun:

”Miksi tämä kysely tulee ennen tuotetta?”

”Laitteet eivät ole vielä tulleet, mikä helvetin kiire teillä on saada vastauksia toimimattomasta palvelusta?”

”On lievästi sanottuna ärsyttävää, että joudun soittamaan asiakaspalveluun saadakseni netin toimimaan, ja sitten puhelun lopulla minulle yritetään kaupata kaikki mahdolliset liittymät kännykkään, tabletteihin yms.”

Asiakkaiden vastausten perusteella nopeat toimitusajat ja lupausten pitäminen ovat siis avaintekijöitä hyvän asiakaskokemuksen syntymisessä. Kyseiset tekijät keräävät melko vähän positiivisia vastauksia, mutta niiden ongelmat lisäävät merkittävästi negatiivista palautetta. Asiakaskokemusta heikentävät näissä tilanteissa myös liian ajoissa lähetetyt asiakaskokemuskyselyt sekä ajattelemattomasti tehdyt lisämyyntiyritykset.

Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuus on kolmanneksi yleisin vastausten aiheuttaja kuluttajien toimitusprosessiin liittyvissä asiakaskokemusvastauksissa. Se on luokittelussa hyvin lähellä toimitusaikaa, mutta kuvaa laajemmin kaikkien toimituksiin liittyvien lupausten pitämistä ja toimituksen luotettavuutta. Toimitusvarmuuteen liittyen asiakkaat mainitsevat vastauksissa usein muun muassa luvattun toimitusajan pitämisestä sekä riittävästä ja oikeasta tiedotuksesta.

Toimituksen nopeuteen ja aikataululupausten pitämiseen liittyvät vastaukset on usein luokiteltu sekä toimitusaikaan että toimitusvarmuuteen. Asiakkaat ovat erityisen tyytymättömiä, jos toimitus kestää kauan ja viivästyy luvattuna päivästä:

”Yhteyden asennus ja toimintakuntoon saattaminen oli uskomattoman hidasta. Luvattuna päivästä kului yli viikko ennen kuin yhteys toimi. Suurin osa tästä ajasta oli asennustöitä, mutta ne olisi mielestäni pitänyt kyetä aikatauluttamaan siten, että yhteys voidaan toimittaa asiakkaalle luvattuna aikana!”

”Helvetin huonosti oli toteutettu toimittajan ja alihankkijan ajoitukset, koska mikään annettu ajankohta ei pitänyt paikkaansa, eikä mitään yhteyttä pidetty muutuneista ajoista.”

Lupausten pettäminen ja aikataulun venyminen aiheuttavat asiakkaissa edellisen perusteella paljon harmia. Toisaalta ajoissa tehty toimitus kerää positiivisia vastauksia. Maininnat liittyvät pitkälti samoihin asioihin kuin negatiivisissa palautteissa, sillä asiakkaat arvostavat nopeita toimituksia, lupauksien pitämistä ja riittävää tiedotusta:

”Nopea ja onnistunut tilaus ja toimitus.”

”Olen tyytyväinen, kun sain internetin sovittuna aikana, ja se toimi heti niin kuin pitikin.”

”Luottamusta herättävää toimintaa ilmoitusten ja aikataulun suhteen.”

Aikataulun lisäksi asiakkaat odottavat muiden lupausten pitämistä ja toimituksen yleistä sujuvuutta. Tiedotuksen odotetaan olevan kunnossa niin asiakkaan suuntaan kuin sisäisesti. Asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, jos he joutuvat sisäisen tiedonkulun ongelmien takia olemaan yhteydessä moneen paikkaan tai etsimään tietoa monesta lähteestä:

”Sain väärän laitteen. Siitä soittaessani minua neuvottiin menemään liikkeeseen. Liikkeessä kuitenkin sanottiin, etteivät he voi tehdä asialle mitään, vaan pitäisi soittaa asiakaspalveluun. Kun sanoin että soitin jo, niin he soittivat puolestani. Ihmettelivät myös, kuinka on moinen tapahtunut.”

”Jos tulee ongelmatilanne, liian monta ihmistä eri jakkaroilla sotkeutuu asioihin, eikä kukaan tiedä, kuka on tehnyt mitään.”

”Mielestäni on äärimmäisen noloa, että yhtiössä joka myy nimenomaan yhteyksiä, tietoliikennettä, tieto liikkuu hämmästyttävän hitaasti talon sisällä!”

Toimitusvarmuus on aiheuttajana hyvin läheinen toimitusajan kanssa. Toimitusvarmuuden osalta huomataan kuitenkin, että erityisesti aikatauluissa pysyminen ja lupausten pitäminen ovat tärkeitä tekijöitä asiakkaiden kokemuksen muodostumisessa. Näiden asioiden taustalla nähdään asiakkaiden näkökulmasta olevan sisäisen tiedonkulun hitautta ja epäselvyyttä vastuualueissa.

Toimituksen aikainen yhteydenpito

Edellä käsitellyt toimitusaika ja toimitusvarmuus ovat luokkina lähellä toisiaan. Niihin liittyvissä vastauksissa on lisäksi ilmennyt asiakkaiden halu saada ajantasaista tietoa toimituksesta ja sen aikataulusta. Tiedotus on niin tärkeässä osassa laajakaistaratkaisujen toimituksissa, että sen aikainen yhteydenpito on asiakaskokemusvastausten luokittelussa erotettu myös omaksi luokakseen. Toimituksen aikaiseen yhteydenpitoon on kerääntynyt vastauksia erityisesti asiakaspalvelijoiden osaamisesta ja ystävällisyydestä sekä sisäisestä ja ulkoisesta tiedonkulusta.

Toimituksen aikaisen yhteydenpidon asiakkaan suuntaan odotetaan olevan asiantuntevaa. Asiakkaat arvostavat, jos he saavat heti ensimmäisellä yhteydenotolla vastauksen kysymykseensä, eikä asiaa tarvitse selvittää montaa kertaa eri henkilöiltä. Tyytymättömyyttä aiheuttaa asiakkaiden keskuudessa erityisesti asiakaspalveluhenkilöstön tietämättömyys. Asiakaspalvelijoilta halutaan luotettavaa tietoa heti ensimmäisellä yhteydentotolla:

”Kysyin ongelmaani vastausta asiakaspalvelunumerosta, jolloin puheluni siirrettiin kolmelle eri henkilölle. Heistä jokainen kuitenkin sanoi, ettei ole perehtynyt laajakaista-asioihin. Viimeinen lupasi ottaa asiasta selvää ja soittaa minulle takaisin. Sitä soittoa ei ole tullut. En ole tullut palvelluksikaan.”

”Palvelu/tuote esiteltiin hyvin, mutta asiakkaalle koituvat säästöt esiteltiin hyvin suurpiirteisesti ja eri asiakaspalvelijat eri kerroilla kertoivat eri tietoja.”

”Soitimme tekniseen tukeen, eikä sieltä pystytty auttamaan linjan aukaisussa. Lähettivät asentajan, joka myöskään ei saanut toimimaan. Sanoi, että linja korjataan 3-4 päivän sisällä, jonka jälkeen ei kuulunut mitään. Käyty kaksi kertaa toimipisteessä, mutta emme ole saaneet apua.”

Asiakaspalvelijoiden osaamisen lisäksi asiakkaat toivoisivat yrityksen sisäisen tiedonkulun olevan kunnossa. Asiakkaat eivät halua toimia tiedon välittäjinä eri yksiköiden välillä. Asiakkaiden palautteista ilmenee, että välillä ongelman ratkominen vaatii kuitenkin hyvää tuuria ja kokemus on, että asiakaspalvelusta ei aina osata ohjata asiakasta oikealle henkilölle eteenpäin.

”Tiedotus tökki. Ymmärrän että käytetään aliurakoitsijaa: teillä on iso organisaatio, eikä tieto liiku. Puhelinpalvelussa oltiin tosi tietämättömiä. Ilmeisesti teidän järjestelmän syövereistä on vaikea kaivaa tilannetietoja. Ei jäänyt kovin vaikuuttava vaikutelma.”

”Hämmästyttävän huonosti asiakaspalvelu oli perillä siitä, kuka tietää mitä.”

”Asiakaspalvelu ei kyennyt antamaan minkäänlaista luotettavaa arviota palvelun toimituksen ajankohdasta.”

Toisaalta asiakaspalvelun onnistuminen vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen erittäin myönteisesti. Asiantunteva, perusteellinen ja ystävällinen palvelu koetaan tärkeänä osana toimitusta. Se kohottaa asiakkaiden mieltä muuten ongelmallisissa toimituksissa:

”Yleisarvosanan, toimituksen sujuvuuden ja käyttöönoton sujuvuuden nostaa tälle tasolle ainoastaan asiakaspalvelu, jonka kanssa asioin useasti prosessin aikana. Palvelu oli aina ensiluokkaista, ystävällistä ja asiantuntevaa. Ilman sitä olisi varmasti päätyneet valitsemaan toisen toimittajan.”

”Puhelimessa osattiin neuvoa miten toimia, vaikka olen näiden tietokoneiden kanssa ihan palikka.”

”Asiakaspalveluun ja vikapalveluun iso kiitos hyvästä palvelusta.”

Positiivista palautetta lisää ystävällisen asiakaspalvelun lisäksi onnistunut tiedotus. Asiakkaat saavat tällöin säännöllisesti tietoa toimituksen etenemisestä. Myös eri kanavien käyttäminen yhteydenpitoon kerää kiitosta. Asiakkaiden tyytyväisyys tiedotukseen käy ilmi heidän vastauksistaan:

”Minut pidettiin ajan tasalla toimituksen edistymisestä.”

”Laajakaistaliittymän käyttöönottoon liittyvät asiat ovat sujuneet varsin sujuvasti ja sovitun mukaisesti. Tietoa sekä ohjeita ja neuvoja on tullut sekä järjestetystä infotilaisuudesta, kirjallisista viesteistä ja sähköpostiviesteistä että varmistussoitosta kotiin kiitettävä määrä.”

”Aluksi talokaistan käyttöön saamisessa oli ongelmia ja soitin asiakaspalveluun, kävin isännöintitoimistossa jne. Mutta netin chatissa avunpyyntöni tuli vastaus ja hommat lähti sujumaan hyvin.”

Yrityksen sisäisen asiakaspalvelun ohella niin positiivisia kuin negatiivisiakin vastauksia kerää asennuksia tekevien urakoitsijoiden toiminta. Vastausten perusteella asentajilta halutaan muun muassa yhteydenotto hyvissä ajoin ennen asennusta, jotta toimitukseen osataan varautua:

”Asentaja ei ollut mitenkään yhteydessä minuun, kun ei päässyt sähkökeskukseen sisälle, vaan oli jutellut asiasta tietämättömän naapurin kanssa. Tästä aiheutui viiden päivän viivästys käyttöönottoon.”

”Asentajan toiminta oli ihmeellistä. Hän soitti, kun oli lähdössä edellisestä paikasta, että on 15 min päästä ovellani. Luulin, että asentajaa ei erikseen tarvita, kuten ohjeissa sanottiin. Itse olin soiton aikaan töissä, enkä siksi päässyt asunnolle. Hän sanoi kuitenkin, että jonkun siellä pitää olla. Sain hälytettyä vanhemmat sinne, ja tämäkin vain siksi että olivat käymässä. Varoitussoitto ennen asennusta edellispäivänä olisi ollut hyvä. Toimituksen viivästymisellä uhkailu oli myös ikävää.”

Hyvissä ajoin tehtyjen ilmoitusten ohella asentajilta toivotaan ystävällistä palvelua kaikissa tilanteissa. Asiakkaat ilahtuvat osaavista ja asiakkaan tarpeet huomioivista asentajista. Hyvät asentajat saavat työstään myös kiitosta:

”Asentaja oli tosi hyvä!”

”Asentaja oli todella ystävällinen, asiantuntija, ammattinsa osaa henkilö. Ja hän jaksoi vielä höpöttää muutakin kuin teknologiaa ja asiaa. Bravo! Myös myöhemmin käynyt viihteen asentaja oli todella hyvä tyyppi. Hän osasi selittää käytön asiallisesti, rauhallisesti. Bravo hänellekin.”

Toimituksen aikainen yhteydenpito on siis käyttöönoton, toimitusajan ja toimitusvarmuuden lisäksi tärkeä osa hyvää asiakaskokemusta. Siihen vaikuttavat muun muassa asiakkaaseen yhteydessä olevien henkilöiden osaaminen, sisäisen tiedonkulun tehokkuus ja tarvittavan tiedon viestiminen asiakkaalle ajoissa.

Kokonaisuudessaan kuluttajien asiakaskokemusaineistossa on havaittavissa siis monia tekijöitä, jotka nousevat esiin vastauksissa. Ne on koottu kuvaan 12. Aineistosta löytyvät tekijät jakautuvat kaikkiin yrityksen johdon määrittelemiін tarkasteluluokkiin. Huomattavaa on kuitenkin tekijöiden osittainen päällekkäisyys: monet vastaukset liittyvät useampaan aiheuttajaan samanaikaisesti, eikä niiden yksikäsitteinen luokittelu ole siten mahdollista.



Kuva 12. Kuluttajille tärkeät tekijät ratkaisutoimituksissa.

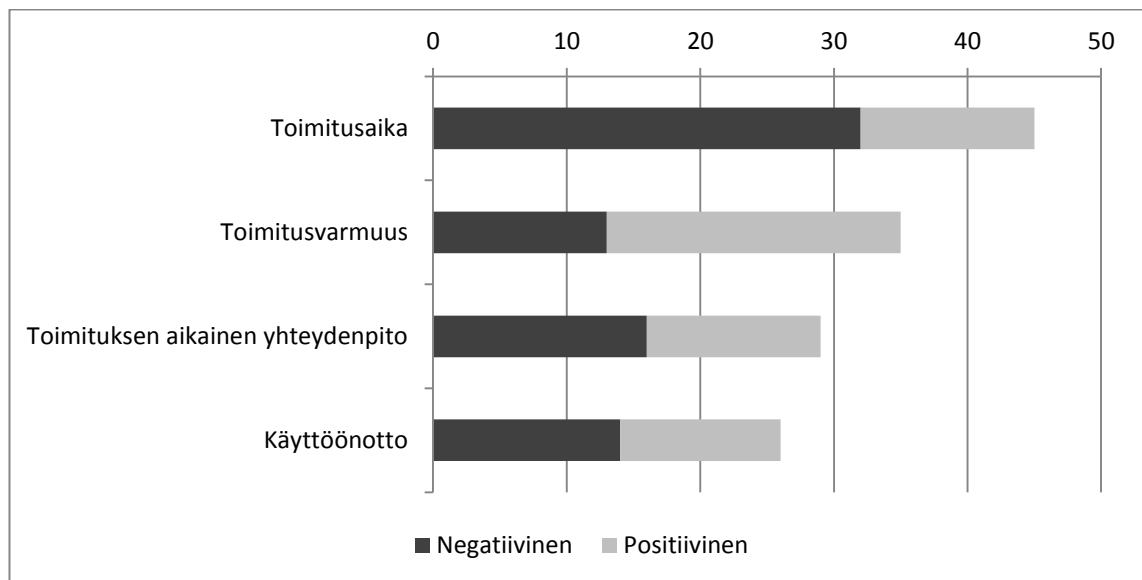
Yksittäisiä tekijöitä on tunnistettavissa eniten toimituksen aikaisesta yhteydenpidosta. Toimitusvarmuudessa tekijöitä on sen sijaan vähiten. Tähän vaikuttaa kuitenkin aineistopohjaisen yrityksen määrittämän luokittelun valinnat. Yhteydenpidosta on tunnistettavissa useita eri osa-alueita, kun taas toimitusvarmuudessa suuri osa vastauksista nähdään kuuluvan esimerkiksi lupausten pitämiseen. Luokitteluun onkin vain suuntaa antava, ja sen tarkoitus on tarjota selkeä kokonaiskuva asiakkaille tärkeistä asioista ratkaisujen toimituksissa.

4.1.3 Toimitusten asiakaskokemusta määrittävät tekijät yrityksillä

Asiakaskokemuskyselyiden vastausten luokittelu on tehty Soneran aineistossa yrityksillä samoin kuin kuluttajilla. Vastauksen vaikutus voi olla negatiivinen tai positiivinen, ja sen voi aiheuttaa jokin neljästä jo edellä mainitusta tekijästä: käyttöönotto, toimitusaika, toimitusvarmuus tai toimituksen aikainen yhteydenpito. Yritysasiakkailla asiakaskokemuskyselyiden vastausmäärät ovat huomattavasti kuluttajia pienemmät, joten myös toimitusprosessin asiakaskokemusta määrittävien tekijöiden järjestys perustuu niukempaan vastausjoukkoon. Negatiiviseksi luokiteltujen vastausten määrä (75) on hieman suurempi kuin positiivisten (60), mutta ero on pienempi kuin kuluttajilla.

Kirjallisuuden perusteella yritysasiakkaiden asiakaskokemus pohjautuu kuluttajia enemmän kokonaisratkaisuun ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen (esim. Anderson et al. 2006, s. 2; Stremersch et al. 2001, s. 2). Ratkaisujen toimittamisessa yrityksille korostuu myös toimittajan ja asiakkaan tiivis yhteistyösuhde (esim. Rauyruen et al. 2007, s. 21; Windahl et al. 2004, s. 220). Asiakassuhteen laatu saattaa vaikuttaa yrityksillä myös liiketoimintamallin valintaan (Kujala 2010, s. 99).

Aineisto on rajattu yritysasiakkailla kuluttajia vastaavasti. Mukana ovat vain uudet tai lisää ostaneet kiinteiden yhteyksien asiakkaat. Tarkastelussa on myös huomioitu erikseen negatiiviset ja positiiviset vastaukset. Kuvassa 13 on esitetty eri aiheuttajien määrät yritysten toimitus ja asennus -prosessin negatiivisissa ja positiivisissa vastauksissa.



Kuva 13. Asiakaskokemuskyselyiden negatiivisten ja positiivisten vastausten aiheuttajat laajakaistaratkaisujen toimituksissa yrityksille.

Kuvasta 13 nähdään, että selvästi eniten vastauksia yritysasiakkailla aiheuttaa toimitusaika. Sen jälkeen tulevat toimitusvarmuus, toimituksen aikainen yhteydenpito ja käyttöönotto vastaavassa järjestyksessä. Toimitusvarmuuteen liittyvät vastaukset ovat yrityksillä enemmän positiivisia kuin negatiivisia, ja se onkin eniten myönteisiä vastauksia

aiheuttava tekijä. Toimituksen aikaisessa yhteydenpidossa ja käyttöönotossa negatiivisten vastausten osuus on hieman yli puolet. Luokittelun mahdollisten virheiden ja suhteellisen pienen vastausmäärän takia aiheuttajien esiintymisjärjestykseen tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti.

Merkittävin eroavaisuus negatiivisissa ja positiivisissa tekijöissä on eniten mainintoja keräävä aiheuttaja. Negatiiviset vastaukset liittyvät usein toimitusaikaan, kun taas positiivista palautetta kerää toimitusvarmuus. Kuten kuluttajien aiheuttajia tarkasteltaessa todettiin, termit ovat toisaalta melko lähellä toisiaan. Kuluttajiin verrattuna aiheuttajien järjestys on erilainen: esimerkiksi kuluttajilla eniten mainintoja aiheuttava käyttöönotto on yrityksillä harvimmoin esiintyvä tekijä. Lisäksi aiheuttajien järjestyksessä on enemmän eroja positiivisten ja negatiivisten vastausten välillä. Yrityksillä vaihtelu perustuu kuitenkin vain muutamien vastausten eroihin. Siksi tekijöiden keskinäinen järjestys ei ole tarkastelussa keskeisin tekijä.

Kuten kuluttajilla, myös yrityksillä tulosten tarkastelussa on hyödynnetty asiakkaiden kyselyvastausten avoimia osia. Tarkastelu on tehty aineistolähtöisesti aiheuttajien mukaan. Selkeyden vuoksi aiheuttajat on käsitelty samassa järjestyksessä kuin kuluttajilla, vaikka aiheuttajien mainintojen määrät eroavat.

Käyttöönotto

Kuluttajilla eniten mainintoja keräävä käyttöönotto ei ole yrityksillä yhtä yleinen vastausten aiheuttaja. Siihen liittyviä mainintoja on sekä negatiivisissa että positiivisissa vain hieman yli kymmenen. Käyttöönottoon luokitellut vastaukset liittyvät monilta osin myös muihin luokkiin.

Yritysasiakkaiden vastauksista käy kuitenkin ilmi heidän toiveitaan käyttöönottoon liittyen. Pääosin vastaukset liittyvät kuluttajien tavoin yleiseen sujuvuuteen ja vaivattomuuteen. Vastauksista nähdään, että yritykset ovat tyytymättömiä käyttöönottoon, jos sen toteutus on hankalaa ja epävarmaa:

”Tämä kyseinen case hoidettiin erittäin epäluotettavasti ja epäammattimaisesti.”

”Tämän palvelun käyttöönotto ei sujunut hyvin.”

Yksittäisten toimitusten onnistumisen/epäonnistumisen ohella vastauksissa näkyvät toisaalta myös muut ongelmat. Asiakkaat tuovat vastauksissa esiin myös tyytymättömyyttä asiakkuuteen yleensä. Esimerkiksi eräs yritysasiakas mainitsee sen suoraan vastauksessaan:

”Tuote on kyllä hyvä, joten siltä osin suosittelisin kyllä, mutta asioiminen ja asiakkaana oleminen on niin käsittämättömän vaikeaa, ettei sitä kehtaa suositella mitenkään.”

Käyttöönotto aiheuttaa toisaalta paljon myönteisiä kokemuksia asiakkaille. Onnistumisista mainitaan vastauksissa lähes yhtä usein kuin ongelmista. Vastauksista nousee esiin erityisesti tyytyväisyys osaavaan henkilöstöön, joustavuuteen ja lupauksen pitämiseen:

”Kaikki asiaa hoitaneet veivät asiaa eteenpäin.”

”Henkilöstön asiantuntemus käyttöönnotossa kohdillaan!”

”Liittymän asentamisessa oli joustavuutta ja asiakkaan toiveita kuunneltiin, mm. aikatauluasioissa.”

Vaikka käyttöönotto on aiheuttajana yrityksillä kuluttajia pienempi, kerää se mainintoja vastauksissa. Asiakkaiden kokemukseen vaikuttaa käyttöönoton yleisen sujuvuuden lisäksi kokemus koko asiakkuudesta ja asioiden eteenpäin menemisestä. Henkilöstöltä toivotaan käyttöönnotossa asiantuntemusta ja asiakkaiden toiveiden huomioimista.

Toimitusaika

Yritysassiakkailta toimitusaika on eniten mainintoja keräävä tekijä asiakaskokemuskyselyjen vastauksissa. Negatiivisissa vastauksissa se on selkeästi ensimmäinen ja positiivisissakin toiseksi yleisin aiheuttaja. Yritysassiakkaat ovat selvästi pettäneitä, jos toimitus ei tapahdu heidän odottamassaan ajassa tai annettuja lupauksia ei pidetä.

Kuten useimmat kuluttajat, myös osa yrityksistä odottaa palveluille nopeampia toimitusaikoja kuin pystytään toimittamaan. Liian pitkät toimitusajat vaikuttavat asiakkaan kokemukseen, vaikka toimitus olisi muuten onnistunut. Pitkät toimitusajat aiheuttavatkin harmia joillekin asiakkaille:

”Muutoksissa toimitusajat ovat pidemmät kuin olisin odottanut.”

”Arvosanaa tiputtaa pitkä toimitusaika.”

”Palvelun saattaminen tilauksesta maaliin kesti aivan liian kauan.”

Asiakkaat huomioivat pitkät toimitusajat omissa yhteydenotoissaan ja tekevät tilaukset siksi hyvissä ajoin. He myös odottavat, että tilausvaiheessa informoitaisiin, jos toimitus pyydettyssä ajassa ei onnistu. Siksi asiakkaista onkin erityisen harmillista, jos aikaisesta yhteydenotosta huolimatta yhteys ei ole käytettävissä toivottuna päivänä:

”Koska tiesimme muuttopäivän olevan kuukauden kuluttua, tilasimme liittymän siirron heti tuolloin. Tilaus otettiin vastaan ilman mitään reunahuomautuksia. Siirron piti olla muutoinkin ihan helppo, koska muutimme kiinteistön sisällä. Kun muuttopäivä koitti, ketään ei tullut siirtoa tekemään. Jonotettuamme kahdella puhelimella todella pitkään, saimme yhteyden asiakaspalveluun, josta kerrottiin,

että tilaus oli kyllä vastaanotettu, mutta sitä ei oltu jostakin syystä viety eteenpäin. Lopulta liittymä tultiin siirtämään viikko muuton jälkeen.”

”Mikään ei toiminut sovitulla aikataululla, vaikka pyrin 6 viikkoa ennen muuttoamme sopimaan asiat ja aikataulut. Alkuperäinen yhteydenotoni oli hukkunut, puhelimella en päässyt läpi yms.”

Negatiivisista kokemuksista huolimatta useissa tapauksissa toimitusaika saa aikaan myös positiivisia mainintoja. Näitä aiheuttavat muun muassa toimitusten nopeus ja asiakaspalvelijoiden tavoittamisen nopeus. Ne toistuvat asiakkaiden vastauksissa:

”Palvelu hoitui nopeasti ja sovitun mukaisesti.”

”Toimitukset ovat olleet ajallaan.”

”Nopea, asiantunteva palvelu.”

Toimitusaika on asiakkaiden vastausten perusteella erittäin tärkeä tekijä yritysten laajakaistaratkaisujen toimituksissa. Asiakaskokemuskyselyissä nousevat esiin toimituksen nopeus ja asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. Lisäksi nopeutta toivotaan yleisesti palveluihin ja asiakkaiden asioiden hoitoon.

Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuus on ainoa aiheuttaja, joka kerää yritysasiakkailta enemmän positiivisia kuin negatiivisia vastauksia. Toimitusvarmuuteen luokitellut vastaukset ovat toisaalta myös yrityksillä, kuten kuluttajillakin hyvin lähellä muita luokkia, erityisesti toimitusaikaa. Siten vastausten määrään pitää suhtautua varauksella.

Toimitusvarmuuteen luokitellut asiakaskokemusta heikentävät tekijät liittyvät pitkälti lupauksen pettämiseen ja asiakkaille näkyvään vastuiden epäselvyyteen. Hitaus ja sekaavuus eivät ole toimituksissa myöskään asiakkaiden mieleen. Nämä asiat esiintyvät usein myös asiakkaiden vastauksissa:

”Vastaaminen erittäin hidasta ja vastuut epäselvät.”

”Aika paljon säätöä ja sähläystä liittymän kanssa.”

”Palvelun toteuttaminen kestää usein (mm. tässä tapauksessa useita viikkoja) luokattoman kauan.”

Myös tiedottamisella on toimitusvarmuuden puolesta vaikutusta asiakkaiden kokemukseen. Kuten kuluttajat, myös yritysasiakkaat haluavat, että viivästyksistä ilmoitetaan ennalta ja tiedotus hoituu automaattisesti ilman asiakkaan omaa yhteydenottoa. Tiedon myös odotetaan liikkuvan yrityksen sisällä, niin ettei asiakkaan tarvitse toimia välittäjänä. Jos nämä eivät ole kunnossa, asiakkaiden vastauksista on nähtävissä pettymys:

”Yrityksenne sisäinen tiedottaminen ei toiminut oikein, ja esimerkiksi oikeaa numeroa ei olisi kytketty, ellen olisi asiaa huomannut.”

”Tiedon kulku on aika onnetonta. Sikäli ihmiset ovat ystävällisiä, mutta ilmeisen ylikuormitettuja...”

”Kytkin asennettiin ilmoitetussa ajassa ja ilmoitus työn valmistumisesta tuli, mutta konttorissa oli käyttäjille sanottu asennuksen yhteydessä, että vielä vaatii jotain asetuksia valvomosta. Sen jälkeen ei ole tullut mitään työn valmistumisen kuittauksia. Eli aivan 100 % varmuutta työn valmistumisesta ei siis ole.”

”Asentaja tuli ilman mitään ennakoilmoitusta ja soitti vasta tehtaan portilta. En edes tiennyt, miksi hän tuli.”

Vastaavat asiat tulevat esiin myös positiivisissa vastauksissa. Aikataulussa pysyminen ja riittävä tiedotus kohottavat vastausten perusteella asiakkaiden saamaa kokemusta. Oikea ajoitus ja riittävä informaatio korostuvatkin monissa palautteissa:

”Kaikki meni niin kuin sovittiin ja oli puhelimitse keskusteltu. Toimitus tapahtui sovittuna ajankohtana ja palvelu oli erinomaista.”

”Projekti hoidettiin aikataulussa, informoiden ja ammattitaitoisesti.”

”Kaikki tapahtui sovitusti ajallaan ja informaatio kulki.”

Toimitusvarmuus sisältää luokkana paljon samoja asioita muiden toimituksen aiheuttajien kanssa. Siten monet asiakkaiden vastauksista voidaan sijoittaa sen lisäksi myös muihin luokkiin. Keskeisiä tekijöitä ovat toimitusvarmuudessa kuitenkin selkeät ja ajallaan tehdyt toimitukset sekä asiakkaiden tiedotus.

Toimituksen aikainen yhteydenpito

Toimituksen aikainen yhteydenpito on syynä lähes yhtä usein sekä myönteisiin että kielteisiin vastauksiin. Negatiiviset palautteet liittyvät usein tavoitettavuuteen ja asiakaspalvelijoiden osaamiseen. Positiivisissa vastauksissa vastaavia tekijöitä ovat nopeus, vaittomuus ja ammattitaitoinen palvelu.

Yritykseen halutaan saada yhteys helposti. Tämä edellyttää tarvittavien henkilöiden hyvää tavoitettavuutta. Jos yhteyshenkilöä tai muuta asiakaspalveluhenkilöstöä ei saada kiinni tai se tuottaa turhaa vaivaa, aiheuttaa se yritysasiakkaissa usein harmia:

”Toimitusvastaavan kanssa kommunikointi oli hiukan tarpeettoman työlästä.”

”Pääosin yhteistyö sujuu hyvin, mutta viime aikoina yhteyshenkilöidemme tavoitettavuus on ollut todella huonoa.”

Vaikka tavoitettavuus olisi kunnossa, ei osaaminen välttämättä ole aina riittävää. Onnistuneissa yhteydenotoissa on joissakin tapauksissa ongelmana, että vastannut asiakaspalvelija ei välttämättä osaa hoitaa kyseistä asiaa. Tämä aiheuttaa asiakkaille lisää vaivaa:

”Monimutkaisemmissa asioissa on ollut vähän arpomista että on saanut asiantuntevan palvelijan luurin päähän.”

”Asiakaspalvelusta ei osattu vastata ja luvattiin ottaa asiasta selvää ja soittaa minulle. Soittoa ei ole vielä kukaan kuulunut...”

Asiakaspalvelijan osaamista ja ystävällisyyttä sen sijaan arvostetaan. Asiakaspalvelijan odotetaan ratkaisevan asiakkaan ongelmia ja selvittävän puuttuvat tiedot. Tällöin asiakailta saadaan positiivista palautetta:

”Asiakaspalvelu on ollut hyvää. Kontaktihenkilö on ystävällinen ja avulias. Hän on ollut avuksi ongelmisamme. Omien sivujen chat toimii ja jos vastaaja ei ole tiennyt vastausta asiaan hän on selvittänyt sen.”

”Asiointi on ollut miellyttävää ja yhteyshenkilöt ammattitaitoisia.”

”Oma yritysyhteyshenkilö, jonka kanssa on helppo hoitaa asioita.

Asiakaspalvelijoiden osaamisen lisäksi myönteisiä mainintoja aiheuttavat nopeat vastaukset ja joustavuus toimituksissa. Nopeat vastaukset ja asiakkaalle sopiva viestintäkanava vaikuttavat myönteisesti asiakaskokemukseen. Asiakkaat ovat tyytyväisiä tehokkaaseen toimintaan:

”Nopeasti vastattiin lähettämäni sähköpostiin ja yhteydenpito toimi vaivattomasti sähköpostin välityksellä.”

”Kun olin tehnyt tilauksen yritysportaalissa, sain tosi nopeasti vastauksen kysymykseeni sähköpostiin. Lisäksi sain vielä tarkentavan kysymyksen liittyen palveluun. Sähköpostin tyyli tuntui henkilökohtaiselta eikä niinkään joltain esim. palveluryhmän vastaukselta.”

Asiakaspalvelu korostuu yritysasiakkailla huomattavasti kuluttajia enemmän, koska osalla yrityksistä on omat yhteyshenkilöt ja suorat kontaktit, joihin olla tarvittaessa yhteydessä. Yrityksen yhteyshenkilöiden ja muun henkilökunnan toimintaan ollaankin usein tyytyväisiä ja heidän toimintaansa kiitellään.

”Kaikki on toiminut hyvin. [Yhteyshenkilöemme] on huippu!”

”[Yhteyshenkilöömme] voi luottaa ja asia hoituu loppuun saakka. Teillä on muutenkin ammattitaitoista henkilökuntaa.”

”Positiivista oli nainen jonka kanssa tein puhelimessa rekisteröinnin maksupäätteelle, hän oli todella ystävällinen!”

Yritysasiakkailla vastauksiin vaikuttaa varmasti paljon myös yrityksen koko ja heidän palvelutapansa. Oman vastuumyyjän yritykset vaikuttavat olevan tyytyväisempiä kuin yleisen yritysasiakaspalvelun asiakkaat:

”Isoimmat ongelmat alkoivat siirryttyämme suurasiakaspalvelusta normaaliin yritysasiakaspalveluun.”

Toimituksen aikainen yhteydenpito sisältää monia muiden aiheuttajien yhteydessä esiintyneitä tekijöitä. Tärkeää on asiakkaiden mielestä kuitenkin tavoitettavuus, henkilöstön osaaminen ja ystävällisyys, vastaamisen nopeus ja yhteydenpidon vaivattomuus.

Kaiken kaikkiaan yritysten asiakaskokemusaineistossa on havaittavissa monia tekijöitä, jotka nousevat esiin vastauksissa. Ne on koottu kuvaan 14. Myös yritysasiakkaiden vastausaineistosta löytyvät tekijät jakautuvat kaikkiin yrityksen johdon määrittelemiін tarkasteluluokkiin. Kuten kuluttajilla, yrityksilläkin on huomattava tekijöiden osittainen päällekkäisyys: monet vastaukset liittyvät useampaan aiheuttajaan samanaikaisesti, eikä niiden yksikäsitteinen luokittelu ole siten mahdollista.

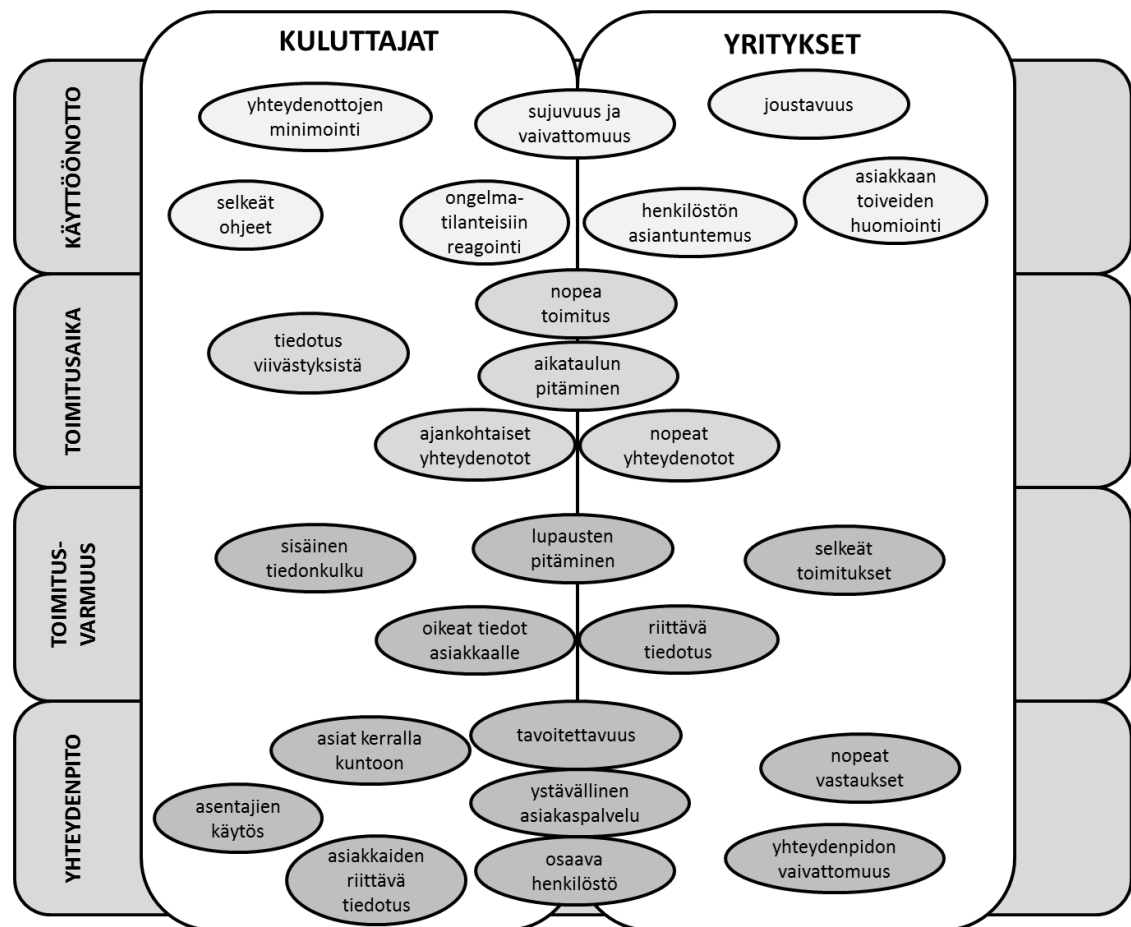


Kuva 14. Yrityksille tärkeät tekijät ratkaisutoimituksissa.

Yksittäisiä tekijöitä on tunnistettavissa tässäkin tapauksessa eniten toimituksen aikaisesta yhteydenpidosta, mutta niitä esiintyy kaikissa. Kuluttajien tavoin tekijöiden määrään vaikuttaa aineistopohjaisen luokittelun valinnat. Luokittelu ei siis tarjoa yksikäsitteistä jakoa tekijöille vaan, selkeyttää kokonais kuvaa asiakkaille tärkeistä tekijöistä.

4.1.4 Kuluttajien ja yritysten asiakaskokemustekijöiden vertailu

Tutkittavan aineiston perusteella asiakkaille tärkeät tekijät ovat sekä kuluttajilla että yrityksillä hyvin yhteneviä. Toimituksesta saatu kokemus pohjautuu usein samoihin tekijöihin riippumatta siitä, onko kyseessä yksityinen kuluttaja vai yritys. Eri asiakastyypin vastausten erot ovat pieniä. Pääosin aiheet ovat samoja, mutta joitakin osaluokkia kuluttajat ja yritykset lähestyvät hieman eri lähtökohdista ja eri asioita painottaen. Tulosten vertailussa on huomioitava, että asiakaskokemusta mittaavan kyselyn rakenne on molemmissa tapauksissa samanlainen. Vaikka avoimet rivit antavat mahdollisuuden vapaalle palautteelle, vaikuttanee kyselyn muu osuus esiin nostettaviin teemoihin. Kuluttaja- ja yritysasiakkaille tärkeät tekijät on havainnollistettu kuvassa 15.



Kuva 15. Kuluttajille ja yrityksille tärkeät tekijät ratkaisutoimituksissa.

Kuvasta 15 huomataan, että suuri osa asiakkaille tärkeistä tekijöistä toistuu sekä kuluttajien että yritysasiakkaiden vastauksissa. Osa tekijöistä on ilmaistu suoraan lähes samoin sanoin, osassa taas asia on sama, mutta lähestymistapa eroaa hieman. Lisäksi jotkin tekijät korostuvat toisella asiakastyypillä.

Käyttöönnotossa molemmat odottavat sujuvuutta ja vaivattomuutta. Yrityksillä henkilöstön toiminta nousee yleisesti tärkeänä tekijänä, kun taas kuluttajat erittelevät sen tarkemmin ongelmatilanteisiin reagointiin. Kuluttajilla korostuu vastauksissa selkeiden

asennusohjeiden tarve ja asiakkaalta vaadittujen yhteydenottojen määrän minimointi. Yritykset taas painottavat useammin koko käyttöönnoton joustavuutta ja asiakkaan toiveiden huomioimista.

Toimitusaikaan ja toimitusvarmuuteen liittyen kuluttajien ja yritysten odotukset ovat hyvin samanlaisia, joskin niitä lähestytään hieman eri sanoin. Nopea toimitus sekä aikataulun ja lupauksen pitäminen ovat tärkeitä tekijöitä molemmille. Toimitusaikaan liittyen kuluttajilla nousee esiin erityisesti viivästyksistä tiedottaminen ja yhteydenottojen ajankohtaisuus, kun taas yrityksillä painotetaan yhteydenottojen nopeutta. Toimitusvarmuuden osalta taas kuluttajat tuovat ilmi oikeiden tietojen antamisen ja yritykset riittävän tiedon määrän. Suurimpana erona on vastausten perusteella se, että kuluttajat nostavat esiin erityisenä ongelmana sisäisen tiedonkulun ongelmat. Yrityksille tärkeää on taas kokonaisuudessaan selkeät toimitukset.

Toimituksen aikainen yhteydenpito kerää paljon eri tekijöihin liittyviä vastauksia. Molemmille on keskeistä tavoitettavuus, ystävällinen asiakaspalvelu ja henkilöstön osaaminen. Kuluttajat nostavat vielä erikseen esiin asioiden hoitamisen kerralla kuntoon ja asiakkaiden riittävän tiedotuksen. Lisäksi he erottelevat vastauksissaan myös huomattavasti yrityksiä enemmän asentajien käytöksen vaikutuksia kokemukseen. Yrityksillä korostuu näiden sijaan yhteydenpidon vaivattomuus ja nopeiden vastauksien saaminen.

4.2 Toimitusprojektien nykyinen prosessi

Tämän diplomityön tavoitteena on kehittää kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprosessia asiakaslähtoisemmäksi. Luvussa 4.1 kuvattiin asiakkaiden kokemuksia toimitusprosessista ja sen onnistumisesta asiakaskokemuskyselyjen vastausten perusteella. Tässä luvussa lähestytään asiaa prosessin suunnasta, sillä asiakkaiden näkökulman lisäksi prosessin kehittäminen vaatii sen nykytilan kartoittamista.

Prosessien nykytilanne selvitettiin ja mallinnettiin prosessin osapuolien teemahaastattelujen avulla. Prosessien mallintaminen on keino havainnollistaa joko nykyistä prosessia tai tavoiteprosessia sekä tehdä näkyväksi sen mahdolliset viat ja kehitystarpeet (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 3). Tässä tutkimuksessa mallinnuksen tavoitteena on nykyisen prosessin havainnollistaminen ja ongelmakohtien löytäminen. Koko prosessikartan hahmottamisessa ja sen oleellisten prosessien tunnistamisessa on lisäksi selvitettävä, ketkä ovat toiminnan kannalta keskeiset asiakkaat ja millaisen kokonaisen ketjun asiakkaat, yritys ja sen alihankkijat yhdessä muodostavat (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 8). Prosessin eri osapuolien roolien selkeyttämiseksi mallintaminen on tässä diplomityössä tehty uimaratakaaviota käyttäen.

Vaikka kaikissa tämän tutkimuksen projekteissa prosessi etenee suhteellisen yhtenevästi, on niissä kuitenkin joitakin eroavaisuuksia. Tutkittavilla projekteilla on erilaiset asiakkaat, joiden odotukset projektille saattavat erota toisistaan. Lisäksi projektien lähtö-

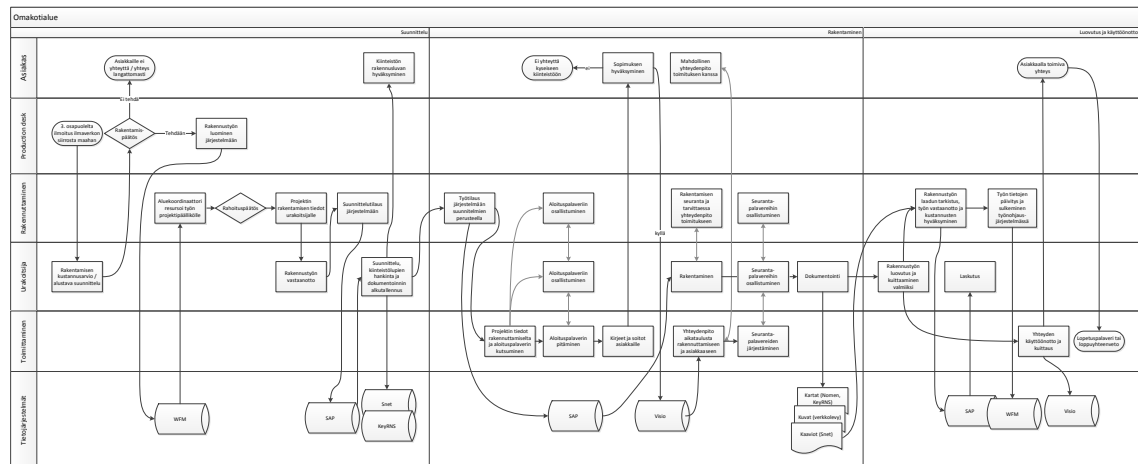
kohdat, vastuunjako ja yhteistyön tavat vaihtelevat jonkin verran. Näistä syistä projektien prosessit on mallinnettu erikseen. Mallinnuksessa on tavoiteltu prosessien mahdollisimman totuudenmukaista kuvausta. Vaikka prosessien kuvauksen pohjana ovat yksittäiset projektit, on haastatteluissa yritetty selvittää kaikkia vastaavia projektityyppejä edustavat prosessit. Yleistettävyyden vuoksi projektien yksittäisiä poikkeuksia on siis jätetty piirtämättä.

Seuraavissa alaluvuissa on havainnollistettu tutkittavien toimitusprojektityyppien prosessit. Prosessien mallinnus perustuu eri osapuolien haastatteluissa kertomiin kuvauksiin. Ensin on kuvattu kuparista kuituun muutoksen avulla omakotitaloasiakkaille toimitettujen yhteyksien prosessi. Seuraavana on mallinnettu kokonaiselle asunto-osakeyhtiölle ja sen asukkaille toimitettujen laajakaistaratkaisujen toimitusprosessi. Näiden kuluttaja-asiakaskohteiden jälkeen on esitetty yksittäiselle yritykselle toimitetun laajakaistayhteyden toimitusprosessi.

4.2.1 Omakotialue

Omakotialueelle toteutettu yhteyksien muutos kuparista kuituun on yksi tyypillisistä projektityypeistä laajakaistaratkaisujen toimituksissa. Muutostyön lähtökohtana on näissä projekteissa kolmannen osapuolen, usein sähköyhtiön, aloite siirtää vanha ilmaverkko maahan. Sähköyhtiöiden purkutöiden takia myös teleyhtiöiden pitää tehdä päätöksiä yhteyksistä, jotka kulkevat purettavissa pylväissä. Jos yhtiö päättää ilmaverkon purun yhteydessä muuttaa olemassa olevat kupariyhteydet kuidulle, aloitetaan kohteessa migraatioprojekti. Sen tarkoituksena on tarjota alueen asukkaille, sekä nykyisille että potentiaalisille asiakkaille, uusi laajakaistaratkaisu kuidulla.

Muutokset kuparista kuituun eroavat jonkin verran muista tämän tutkimuksen tarkasteltavista projekteista. Kyseisille muutostöille on yrityksessä muodostettu oma erillinen prosessinsa, jonka mukaan kaikkien vastaavien projektien pitäisi edetä. Tästä prosessista ja sen kehittämisestä on pääosin vastuussa toimituksen oma muutaman henkilön tiimi. Muista projekteista poiketen vastuu pysyy koko projektin ajan toimituksen projektipäälliköllä ja hänen tiimillään. Muut projektin osapuolet hoitavat omat tehtävänsä kuten muissakin laajakaistaratkaisujen toimitusprosesseissa, mutta toimituksen vastuulla on seurata projektia kokonaisuutena ja huolehtia sen valmistumisesta. Henkilöiden nimikkeet ovat osittain harhaanjohtavia, sillä myös rakennuttamisessa puhutaan projektipäälliköistä, vaikka heillä ei ole kokonaisvastuuta projektista. Nimikkeiden osalta tutkimuksessa on kuitenkin noudatettu yrityksen linjaa. Teemahaastattelujen avulla mallinnettu omakotialueen kuparista kuituun -projektin prosessi on esitetty kuvassa 16. Lisäksi prosessi on nähtävissä suurennettuna liitteessä 2.



Kuva 16. Omakotialueen muutosprosessi kuparista kuituun.

Omakotialueen kuparista kuituun -prosessissa on useita osapuolia. Asiakkaan lisäksi prosessiin osallistuu production desk, joka toimii yrityksessä rakennustöitä vastaanottavana tiiminä. Rakennuttamisessa valittu projektipäällikkö hoitaa projektin rakennuttamisen sekä yhteydenpidon urakoitsijaan ja muihin osapuoliin. Urakoitsijan tehtävänä projektissa on rakentamisen kustannusarvion ja suunnitelmien tekeminen sekä rakennustyön toteutus. Toimittaminen huolehtii koko projektin organisoinnista ja seuraamisesta sekä yhteydenpidosta asiakkaisiin. Useimmista eri yksiköistä projektiin osallistuu 1–2 henkilöä. Henkilöiden lisäksi projektissa on mukana useita eri tietojärjestelmiä, joihin kuuluvat työnohjausjärjestelmät WFM, Sproject ja Visio, toiminnanohjausjärjestelmä SAP sekä dokumentointiin tarkoitetut Snet, KeyRNS ja Nomen.

Omakotialueille toteutettavan kuparista kuituun muutoksen lähtökohtana on monista muista toimituksista poiketen kolmannen osapuolen toiminta. Muutostöissä ilmaverkon purkaa yleensä paikallinen sähköyhtiö, joka ilmoittaa purkamisesta samoja pylväitä käyttäville teleyhtiöille. Ilmoituksen jälkeen teleyhtiöt päättävät teettämänsä kustannusarvion perusteella, miten yhteydet alueen asiakkaille jatkossa toteutetaan. Alueen asiakkaista voidaan luopua kokonaan, yhteys voidaan toteuttaa langattomasti tai voidaan aloittaa kuvattun mukainen muutosprojekti. Production deskin alueesta vastaava henkilö esittelee nämä vaihtoehdot teknologia- ja kuluttajaliiketoimintayksiköiden yhteisessä palaverissa, ja päätös tehdään yrityksen alueellisten linjausten mukaan, kustannusarvion perustuen.

Jos alueella päätetään toteuttaa muutos kuituun, luodaan siitä production deskissä työ rakennuttamisen työnohjausjärjestelmään. Järjestelmän avulla rakennuttamisen aluekoordinaattori jakaa työn valitsemalleen projektipäällikölle. Projektipäällikkö tutustuu työhön ja hankkii sille kustannusarvion mukaisen rahoituksen tekemällä päätösesityksen tuotannosuunnitteluun. Rahoituspäätöksen hyväksynnän jälkeen hän lähettää tiedot projektista valitulle alueen urakoitsijalle, joka ottaa aikataulun ja resurssinsa puitteissa työn hoidettavaksi.

Suunnittelutilauksen saatuaan urakoitsija jatkaa alustavan kustannusarvion yhteydessä alkanutta suunnittelua ja tekee järjestelmiin alkutallennukset. Urakoitsijasta ja aikataulun kiireellisyydestä riippuen tämä tilausvaihe saatetaan joskus myös ohittaa, ja suunnittelu tilataan samalla kertaa työn toteutuksen kanssa. Rakentamistyön tilaus tehdään urakoitsijan suunnitelmien perusteella, ja sen kirjaa järjestelmään rakennuttamisen projektipäällikkö.

Muista tutkittavista projekteista poiketen omakotialueen yhteyksien toimituksissa järjestetään säännöllisesti palaverieja, joista on vastuussa toimituksen projektipäällikkö. Kohteen ensimmäinen aloituspalaveri järjestetään yleensä rakennustöiden alkaessa, kun toimittamisen projektipäällikkö on saanut kohteen tiedot rakennuttamisen projektipäälliköltä. Aloituspalaveriin osallistuvat toimituksen, rakennuttamisen ja urakoitsijan vastuhenkilöt. Heidän lisäksi palaverissa voi olla tarvittaessa mukana kirjeistä ja soittoista vastaava toimituksen edustaja, kaapeli-TV:n edustaja, rakennuttamisen aluekoordinaattori tai urakoitsijan toinen edustaja sekä tarvittaessa muita projektin osapuolia. Aloituspalaverin jälkeen projekteissa järjestetään säännöllisesti seurantalaverieita, joihin osallistuvat samat edellä mainitut osapuolien edustajat.

Aloituspalaverin tietojen perusteella toimitus aloittaa yhteydenotot alueen asukkaisiin. Kaikille alueen asukkaille lähetetään tarjous/tiedotuskirje kuparin muuttumisesta kiuduksi. Uudet ja vanhat sekä erilaisia palveluja omaavat asiakkaat saavat omaan tilanteeseensa sopivat kirjeet ja tarjoukset. Jos alueella on muiden operaattoreiden liittymiä, yrityksiä tai kerrostaloja, lähetetään heille omat muokatut kirjeensä. Kirjeiden jälkeen asiakkaisiin ollaan yhteydessä puhelimitse ja heiltä tiedustellaan halukkuutta liittyä kiutuverkkoon. Tarjouksen perusteella asiakkaat päättävät, haluavatko hyväksyä sopimuksen vai eivät. Muista laajakaistatoimituksista poiketen omakotialueiden muutosprojekteissa myynti hoidetaan siis keskitetysti toimittamisen kautta.

Samoihin aikoihin aloituspalaverin kanssa rakennuttamisen projektipäällikkö tekee rakentamistyön tilauksen, jonka pohjalta urakoitsija aloittaa rakentamisen. Työ alkaa usein yhteisten alueiden kaivauksilla, jotka hoidetaan yhdessä kolmannen osapuolen kanssa. Samalla sopimuksen hyväksyneiltä asiakkailta kerätään allekirjoitetut luvat rakentaa yhteys kiinteistöön. Lupien saannin jälkeen voidaan rakentaa myös kiinteistöjen yhteydet valmiiksi. Koko rakentamisen ajan rakennuttamisen projektipäällikkö on yhteydessä urakoitsijaan rakentamisen edistymisestä ja tiedottaa tarvittaessa toimitusta. Tiedostuksen apuna ovat myös toimituksen projektipäällikön säännöllisesti koolle kutsumat seurantalaverit. Lisäksi asiakkaita tiedotetaan tarvittaessa rakentamisen aikana esimerkiksi aikataulumuutoksista.

Rakentamisen valmistuttua urakoitsija dokumentoi työn karttoina, kuvina ja kaavioina eri tietojärjestelmiin sekä tekee koko työn luovutuksen rakennuttamisen projektipäällikölle. Rakennuttamisen projektipäällikkö tarkistaa työn laadun ja toteutuneet kustannukset sekä vastaanottaa työn järjestelmässä. Tämän jälkeen urakoitsija voi laittaa työn

nykyisen palveluntarjoajan. Yhteydenotto voi myös tapahtua monella eri tapaa. Asiakkaita voidaan hankkia isännöitsijöiden kautta ja erilaisista taloyhtiöiden tapahtumista, tai taloyhtiö voi olla itse aktiivisesti yhteydessä myyntiin. Asiakkaan kiinnostuksen herättyä selvitetään aina saatavuus kyseiseen kohteeseen. Myyjä voi selvittää saatavuuden karkealla tasolla järjestelmistä, jolloin erottuvat liian kaukana verkosta olevat kohteet ja toisaalta ilman lisärakentamista onnistuvat kohteet. Jos kohteeseen pitää kuitenkin rakentaa uutta kuitua, myyjä selvittää saatavuustiedon ulkoiselta urakoitsijalta.

Saatavuuden ja kustannusarvion pohjalta myyjä keskustelelee asunto-osakeyhtiön ja isännöitsijän kanssa heidän tarpeistaan. Näiden tietojen ja hinnoittelun raamien avulla tehdään tarjous, jonka asiakas joko hyväksyy tai hylkää. Tarjouksen hyväksyminen johtaa yhteyden myyntiin ja sopimuksen tekemiseen. Jos tarjous ei taas miellytä asiakasta, voidaan mahdollisesti jatkaa neuvottelua tai vaihtoehtoisesti kohde menee jollekin toiselle operaattorille.

Sopimuksen teon jälkeen projekti siirtyy sisäisesti myyjältä toimituksen vastuulle, ja he luovat projektista tilauksen järjestelmään ja lähettävät asiakkaille ennakkotiedotteet aikataulusta ja asennuksista. Myynnin aktiivinen osuus päättyy tähän, mutta usein asiakkaiden yhteydenotot johtavat siihen, että myyjien pitää palata projektiin vielä myöhemmin. Toimitukselta työ siirtyy järjestelmän kautta production deskiin, jossa hankitaan kootusti kustannuksiltaan pienten töiden rahoituspäätökset ja luodaan työ rakennuttamisen työnohjausjärjestelmään. Tietyn kustannusrajan ylittävissä projekteissa rakennuttamisen projektipäällikkö hakee erillisen rahoituksen työlle.

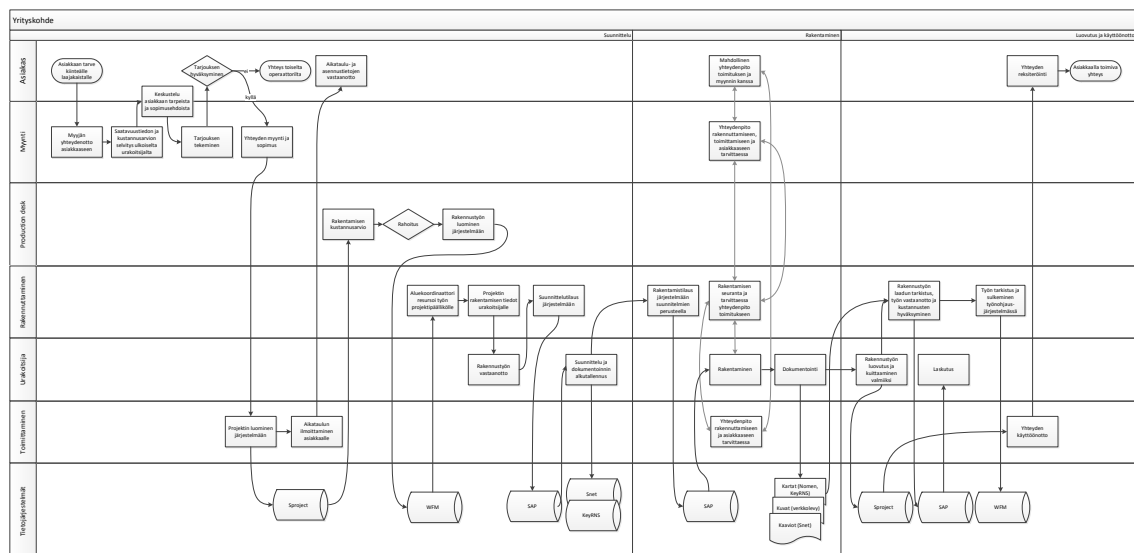
Rakennuttamisen ja urakoitsijan osalta prosessi etenee melko yhtenevästi omakotialueen ja muiden laajakaistaratkaisujen toimitusten kanssa. Prosessiin sisältyvät rakentamistyön tietojen antaminen urakoitsijalle, suunnittelun ja rakentamisen tilaaminen, toteutus, seuranta ja dokumentointi. Näiden lisäksi rakentamisen aikana urakoitsijan, rakennuttamisen ja toimittamisen vastuuhenkilöiden pitäisi olla tarvittaessa yhteydessä toisiinsa projektin aikatauluista ja ongelmatilanteista.

Asunto-osakeyhtiön toimitusprojektin päätös on tyypillinen laajakaistaratkaisujen toimituksille. Ensin urakoitsija kuittaa työn valmiiksi järjestelmästä ja luovuttaa sen dokumentteineen rakennuttamisen projektipäällikölle. Tämä tarkistaa työn laadun, tekee vastaanoton järjestelmään ja lopulta sulkee työn rakennuttamisen työnohjausjärjestelmästä. Urakoitsijan järjestelmäkuittauksen perusteella toimitus tietää rakentamisen valmistuneen. Toimituksen tekemä yhteyden kytkentä ja käyttöönotto ovatkin viimeinen tehtävä ennen asiakkaan omaa rekisteröintiä ja liittymän käyttöönottoa. Projekti loppuu, kun asiakkaalla on toimiva laajakaistaratkaisu käytössään.

4.2.3 Yritys

Edellä kuvattujen projektien lisäksi tyypillisiin toimitusprojekteihin kuuluu myös yrityksen laajakaistaratkaisun toimitus. Näissä toimituksissa asiakkaana on jokin yksittäinen yritys, jolle laajakaistaratkaisu toimitetaan. Rakentamisen osalta kyseiset projektit vaihtelevat jonkin verran. Joissakin vaaditaan sekä kuidun rakentaminen että uusien laitteiden asennus. Toisissa, kuten tämän tutkimuksen tutkittavassa tapauksessa, riittää pelkkä laiteasennus. Prosessin selkeyden vuoksi kuitu- ja laiterakentamista ei ole mallinnuksessa eroteltu, sillä ne voidaan nähdä tehtävän samassa rakentamisen vaiheessa.

Prosessin kannalta yrityksen laajakaistaratkaisun toimitus eroaa hyvin vähän asunto-osakeyhtiön vastaavasta. Projektin osapuolet ovat samoja ja vaiheet etenevät pitkälti samassa järjestyksessä. Yrityksen sisällä yritys- ja kuluttajamyyntiä hoitavat eri osastot, joten tutkittavissa projekteissa myynnin henkilöstöt eroavat toisistaan. Muutoin prosessi etenee hyvin yhtenevästi. Yrityksen laajakaistaratkaisun toimitusprosessi on esitetty kuvassa 18. Lisäksi se on muiden prosessien tavoin suurennettu liitteeseen 2.



Kuva 18. Yrityksen laajakaistaratkaisun toimitusprosessi.

Kuvasta 18 huomataan, että myynnin ja asiakkaan osalta prosessi on mallinnettujen tehtävien osalta samanlainen asunto-osakeyhtiön kanssa. Yritys- ja taloyhtiömyynnillä on kuitenkin omia toimintatapojaan, jotka vaikuttavat tehtävien yksityiskohtaiseen suoritukseen. Yritysmyyntissä myyjät ovat erityisesti merkittävillä asiakkailla keskittyneet vain tämän yrityksen tai yritysryhmän asioiden hoitamiseen. Siten yhteydenpito myyjään voi olla hyvinkin tiivistä myös yksittäisten toimitusten välillä. Pienemmillä yrityksillä yhteydenpito tapahtuu taas kuluttajia vastaavasti asiakaspalvelun ja kauppojen kautta.

Myynnin jälkeen yritystoimitukset etenevät hyvin samoin taloyhtiötoimitusten kanssa. Tilauksesta luodaan projekti järjestelmään toimituksessa ja se etenee sieltä production deskille ja rakennuttamiseen. Rahoituspäätöksen hakija riippuu projektin kustannuksista

samoin kuin asunto-osakeyhtiöilläkin. Tämä ero ei johdu projektin tyypistä tai asiakkaasta, vaan sen kustannuksista. Useimmissa projekteissa määritetty raja kustannuksissa ei ylity, joten rahoitus saadaan suoraan production deskin hakeman yhteispäätöksen avulla.

Rahoituksen hankkimisen jälkeen rakennuttamisen ja urakoitsijan tehtävät sisältävät pitkälti samoja vaiheita kuin kuluttajillekin tehtävät toimitukset. Rakennuttaminen hoitaa yhteydenpidon urakoitsijan kanssa, suunnittelun ja työn tilauksen sekä rakentamisen seurannan. Urakoitsijan vastuulla taas on rakentamisen suunnittelu ja toteutus sekä dokumentointi. Lisäksi prosessissa ovat mukana eri tietojärjestelmät työnohjaukseen ja dokumentointiin. Rakentamisen aikana toimitus hoitaa yhteydenpidon asiakkaaseen, esimerkiksi aikataulumuutostilanteissa.

Projektin lopussa tehtävät pysyvät taas paljolti samoina aikaisemmin kuvattuihin prosesseihin nähden. Rakentamisen valmistuttua urakoitsija kuittaa työn valmiiksi ja luovuttaa sen rakennuttamisen projektipäällikölle. Tämä tarkistaa työn laadun dokumenttien avulla, hyväksyy toteutuneet kustannukset ja tekee vastaanoton järjestelmässä. Lisäksi projektipäällikkö sulkee työn rakennuttamisen työnohjausjärjestelmässä. Vastaanoton jälkeen urakoitsija voi laittaa työn laskutukseen. Toimitus taas aloittaa valmiiksi kuittauksen jälkeen yhteyden käyttöönoton. Ennen toimivan yhteyden saamista asiakkaan pitää vielä tehdä oma rekisteröityminen ja käyttöönotto.

4.2.4 Projektityyppien prosessien vertailu

Kokonaisuudessaan eri projektityyppien prosessit etenevät hyvin yhtenevästi. Kaikkien projektien ja niiden muodostaman prosessin päämääränä on kiinteän laajakaistayhteyden toimiminen asiakkaalla. Erityisesti päämäärän ja asiakkaan näkökulmista prosessi etenee kaikilla projektityypeillä samalla tavoin. Koska prosessia tarkastellaan tässä tutkimuksessa erityisesti asiakaskokemuksen näkökulmasta, ei kaikkien yksityiskohtien erottelu prosesseissa ole tarpeen.

Mallinnuksen perusteella havaitaan, että prosessien päävaiheet ja osapuolet pysyvät kaikissa lähes samoina. Haastatteluissa havaitut pienet erot liittyvät pääosin yksittäisiin projekteihin ja henkilöiden omiin toimintatapoihin. Koska prosessien mallinnus on tehty tutkimuksen tavoitteeseen perustuen, on joitakin prosessien yksityiskohtaisia eroavaisuuksia jätetty huomioitta yleistämällä mallinnettuja tehtäviä. Esimerkiksi rakentamisen yksityiskohtia maanrakennuksesta ja laiteasennuksista on jätetty avaamatta, koska ne vaihtelevat eri projekteissa, mutta eivät vaikuta suuresti prosessiin asiakaskokemuksen näkökulmasta. Myös rahoituksen hankintaa ja tietojärjestelmiä tarkastellaan tutkimuksessa vain yleisellä tasolla, koska niiden yksityiskohdat eivät ole keskeisiä asiakaskokemuksen kannalta.

Pääosin yhtenevästi etenevien prosessien tapauksessa huomio on syytä kiinnittää tutkimuksen kannalta merkittävimpiin eroihin. Taulukossa 6 onkin kuvattu kolmen tutkittavan toimitusprojektityypin prosessien erityispiirteet ja suurimmat eroavaisuudet. Merkittävimmät erot liittyvät toimitusten asiakkaisiin ja projektien lähtökohtiin. Tärkeä ero on myös vastuunjaossa ja erityisesti myynnin hoitamisessa. Lisäksi yhteistyö projektin osapuolten välillä ja yhteydenpito asiakkaaseen vaihtelevat eri projektityypeissä.

Taulukko 6. Toimitusprosessien merkittävimmät erot.

| | Omakotialue | Asunto-osakeyhtiö | Yritys |
|----------------------------------|---|--|--|
| Lähtökohta | Kolmannen osapuolen päätös ilmaverkon purusta | Asunto-osakeyhtiön tarve/halu uudelle laajakaistaratkaisulle | Yrityksen tarve/halu uudelle laajakaistaratkaisulle |
| Asiakkaat | Suoraan alueen kiinteistöjen asukkaat | Suoraan asunto-osakeyhtiön hallitus / isännöitsijä Epäsuorasti asunto-osakeyhtiön asukkaat | Suoraan yritys / yrityksen yhteyshenkilö Epäsuorasti yrityksen henkilöstö |
| Vastuunjako | Toimituksella kokonaisvastuu projekteista | Kaikki vastuussa omista osa-alueistaan | Kaikki vastuussa omista osa-alueistaan |
| Myynti | Toimituksen tiimin sisällä nimetyt henkilöt | Asunto-osakeyhtiöihin erikoistunut muutaman henkilön myyntitiimi | Asiakasvastuulliset myyjät ja yleinen yritysmyynti |
| Yhteistyö | Säännölliset online-seurantapalaverit, tarvittaessa yhteydenpitoa henkilöiden välillä | Perustuu järjestelmiin ja viikoittain päivitettävään kohdelistaan, tarvittaessa yhteydenpitoa henkilöiden välillä | Perustuu järjestelmiin, tarvittaessa yhteydenpitoa henkilöiden välillä |
| Yhteydenpito asiakkaaseen | Toimitus kirjeillä / soittoilla Urakoitsija kohteessa | Myynti alussa useita eri kanavia käyttäen Toimitus sähköisesti prosessin aikana Urakoitsija kohteessa tarvittaessa | Myynti jatkuvasti useita eri kanavia käyttäen Toimitus sähköisesti prosessin aikana Urakoitsija kohteessa tarvittaessa |

Ratkaisutoimitusten lähtökohta ja asiakkaat ovat tutkittavissa projekteissa merkittävimmät erottelevat tekijät. Lähtökohdat vaihtelevat eri projektityypeillä: omakotialueilla liikkeellepaneva tekijä on kolmannen osapuolen toiminta, kun taas muissa kyseessä on

asiakkaan tarve tai halu uudelle laajakaistaratkaisulle. Asiakkaiden puolesta omakotialueella asuu selkeästi yksittäisiä kuluttajia. Asunto-osakeyhtiöissä suora asiakas on yhtiön hallitus tai isännöitsijä ja asunto-osakeyhtiön asukkaat ovat epäsuoria asiakkaita, elleivät he osta itse lisäpalveluja. Yritystoimituksissa yritys on suora asiakas, mutta asiakkuus vaikuttaa myös yrityksen henkilöstöön.

Projektin vastuunjaon osalta omakotialue eroaa muista. Siinä projektin kokonaisvastuu on selkeästi toimituksella. Muissa prosesseissa projekti siirtyy yksiköltä toiselle ja vastuu kulkee projektin mukana. Kaikki ovat siis vastuussa vain omista osa-alueistaan. Myynnin puolesta omakotialueilla toimitus hoitaa tiimensä sisällä myös kuluttajayhteyksien myynnin, eikä sille ole erillistä yksikköä. Asunto-osakeyhtiöllä ja yrityksillä on taas omat myyntiyksiköt. Asunto-osakeyhtiöllä myyntitiimi on tiivis, kun taas yrityksillä myynnin järjestäminen riippuu paljon asiakkaan koosta.

Yhteistyö ja yhteydenpito asiakkaaseen vaihtelevat myös jonkin verran eri projektityypeillä. Sisäisesti yhteistyötä on eniten omakotialueen toimitusprojekteissa, joissa pidetään säännöllisesti osapuolten välisiä seurantapalavereita. Muissa projektin sisäinen seuranta toteutuu pääosin järjestelmien kautta, ja henkilökohtaisia kontakteja on harvoin. Rakennuttaminen ja urakoitsija ovat usein yhteydessä henkilökohtaisesti, mutta muissa tapauksissa muihin osapuoliin ollaan yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla vain tarvittaessa. Myös yhteydenpito asiakkaan suuntaan vaihtelee eri projektityypeissä. Omakotialueilla yhteydenpidon hoitaa pääasiassa toimituksen tiimi, joka lähettää asiakkaille kirjeet ja soittaa tarjouksien hyväksymisestä. Urakoitsija taas on asiakkaisiin kasvokkain yhteydessä käydessään heidän luonaan kiinteistön alueen kaivulupasopimusten allekirjoituksen ja kaivureittien suunnittelun takia. Muissa projektityypeissä yhteydenpito vaihtelee paljon projektien välillä. Myynti käyttää yhteydenpitoon useita eri kanavia, ja yrityspuolella asiakkaan yhteyshenkilö saattaa olla mukana toimituksessa koko projektin ajan. Toimitus tiedottaa sekä asunto-osakeyhtiöitä että yrityksiä toimituksen aikataulusta, usein sähköisesti. Lisäksi urakoitsija on molemmissa tapauksissa tarvittaessa yhteydessä asiakkaaseen, jos rakentaminen sitä vaatii.

Lähtökohtien ja asiakkaiden eroavaisuudet on syytä huomioida erityisesti asiakastarpeen määrittelyssä ja viestinnässä, sillä asiakkaiden odotukset eroavat hieman toisistaan ja asiakasviestinnän painotus vaihtelee eri projektityypeillä. Vastuunjaon osalta muut projektityypit voisivat ottaa mahdollisesti mallia omakotialueprojektien toimintatavoista, sillä niissä vastuu on selkeämmin nimetyllä henkilöllä. Vastuunjako vaikuttaakin koko projektiin ja kaikkiin asiakkaille tärkeisiin tekijöihin. Yhteistyön ja asiakasyhteydenpidon erot taas näkyvät siinä, kuka asiakkaaseen on yhteydessä ja miten tieto liikkuu yksiköiden välisissä rajapinnoissa. Kokonaisuudessaan projektityyppien eroilla on kuitenkin melko vähäinen merkitys asiakkaille tärkeiden tekijöiden ja prosessin vaiheiden yhteyteen, joten prosessia voidaan tarkastella jatkossa pääosin yhtenä kokonaisuutena.

4.3 Prosessi henkilöstön näkökulmasta

”Täällä ei ehkä niinkään välitetä siitä loppuasiakkaasta, täällä välitetään prosessista.”

- eräs haastateltava

Prosessin kuvauksen lisäksi teemahaastatteluissa selvitettiin myös projektien henkilöstön suhtautumista toimitusten asiakaskokemukseen ja toimitusprosessin toimivuuteen sekä koottiin heidän esiin nostamiaan ongelmia. Haastattelut paljastivat eri osapuolten näkökulmia näihin teemoihin sekä suorien kysymysten että teemoista heränneiden vapaiden keskustelujen kautta. Suhtautumisen tulkinta perustuukin näihin molempiin.

Vaikka tämän tutkimuksen ensisijainen tavoite on kehittää prosessia asiakkaiden näkökulmasta, on projektien henkilöstön näkemyksien tunnistaminen tärkeää. Projektin henkilöstön taustaoletuksilla ja suhtautumisella eri asioihin on vaikutusta heidän toimintaansa prosessissa. Lisäksi henkilöstön toiminnan ja asiakkaan toiveiden tulisi olla vahvasti yhteydessä toisiinsa. Henkilöstön suhtautumista tarkasteltaviin teemoihin käsitelläänkin seuraavassa teemoittain.

4.3.1 Asiakaskokemus prosessin henkilöstön näkökulmasta

Projektien henkilöstö suhtautuu hyvin eri tavoin toimitusprojektien asiakkaisiin ja heidän asiakaskokemuksensa riippuen henkilön roolista prosessissa. Tämä suhtautuminen ilmenee hyvin pitkälle jo yleisessä keskustelussa laajakaistaratkaisujen toimitusprosessista. Osa henkilöistä ottaa asiakkaan näkökulman esiin heti toimituksista puhuttaessa ja toistaa sitä säännöllisesti keskustelun edetessä. Toisille asiakas taas tuntuu kaukaiselta, ja asiakkaan näkökulmaa mietitään vasta, kun siitä kysytään suoraan. Eri henkilöillä suhde asiakkaaseen vaihtelee myös paljon: osa on heihin päivittäin yhteydessä, kun taas toisille kyseessä on vain prosessin päätepiste, jonka tyytyväisyyteen omalla toiminnalla ei nähdä olevan mitään vaikutusta. Asiakaskokemukseen liittyen eniten yhteneväisyyksiä prosessin henkilöstön näkemyksissä on siinä, milloin asiakkaan koetaan olevan tyytyväinen toimitukseen.

Myynti on päivittäin yhteydessä asiakkaisiin. Asiakas saattaa olla loppuasiakkaan ohella myös taloyhtiön hallituksen edustaja, isännöitsijä tai yrityksen yhteyshenkilö. Myyjien vastauksissa asiakkaan näkökulma tulee esiin toistuvasti, ja keskustelujen perusteella kaikessa toiminnassa tavoitellaan asiakkaan toiveiden täyttämistä. Myyjät esimerkiksi keskustelevat usein sopimusneuvottelujen yhteydessä taloyhtiöiden toiveista toimitusaikojen suhteen. Lisäksi myyjät näkevät erittäin tärkeänä luottamuksen luomisen isännöitsijöiden, taloyhtiöiden hallitusten ja yritysten yhteyshenkilöiden kanssa. Projektin alun tiiviin yhteistyön ja sopimuksen kirjoittamisen jälkeen myyjien ei prosessin mukaisesti ole tarkoitus olla enää yhteydessä asiakkaisiin. Vain isojen asiakkaiden asiakasvastuulliset myyjät tekevät tässä poikkeuksen. Ohjeista huolimatta myyjät hoitavat

usein suoraan asiakkaan soiton perusteella ilmenneitä ongelmia, koska kokevat, että se on asiakkaan kannalta nopein ja paras vaihtoehto.

Myyjät kokevat, että heidän, kuten myös koko muun henkilöstön, toiminnalla on vaikutusta asiakkaan kokemukseen. Myyjät saavat paljon suoraa palautetta asiakkailta. Esimerkiksi isännöitsijöiden ja taloyhtiön hallitusten edustajien aikaisemmat kokemukset yrityksestä välittyvät yleensä suoraan myyjille. Haastattelujen perusteella näiden kokemusten joukossa on sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Potentiaalisen asiakkaan aikaisemmat kokemukset vaikuttavat aina vahvasti hänen suhtautumiseensa. Koska myyjät näkevät tämän päivittäisessä työssään, on heillä myös suuri motivaatio kehittää toimintatapoja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Myynnin näkökulmasta asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun tiedotus asiakkaan suuntaan on riittävää ja toimitus tapahtuu joustavasti ja mahdollisimman vähällä vaivalla sopimusten mukaisessa ajassa.

Rakennuttamisessa suhtautuminen asiakkaaseen vaihtelee henkilöittäin. Osa mainitsee asiakkaan toistuvasti, esimerkiksi toimituksen onnistumiseen ja omaan toimintaan liittyen. Toisille taas asiakkaan näkökulma nousee esiin vasta suoraan kysyttäessä. Rakennuttamisen projektipäälliköiden haastatteluissa toistuu asiakassuhteen kuvailu hyvin etäiseksi. Kaikki yhteydenpito asiakkaaseen hoidetaan välikäsien kautta ja suora vuorovaikutus nähdään kiellettynä. Toisaalta toimitusprojektien tavoitteisiin liittyen tuodaan kuitenkin esiin asiakkaan tyytyväisyys ajoissa olleisiin ja asiakkaan tarpeita vastaaviin toimituksiin. Lisäksi rakennuttamisessa omaa toimintaa voidaan erityisesti kiireisissä tai ongelmallisissa tilanteissa motivoida asiakkaan tarpeella.

Rakennuttamisen projektipäälliköt pitävät oman toiminnan vaikutusta asiakaskokemukseen vähäisenä, koska suoraa kontaktia ei ole. He näkevät muiden merkityksen asiakaskokemukseen huomattavasti merkittävämpänä. Lähes ainoa esiin nouseva tekijä, johon rakennuttamisella nähdään olevan vaikutusta, on projektin aikataulu. Aikatauluun liittyy myös tiedotus: rakentamisen aikataulusta yritetään tiedottaa toimitusta, jotta asiakas saisi sitä kautta tiedon muutoksista. Rakennuttamisen puolella koetaan vaikeaksi sanoa, milloin asiakkaat ovat tyytyväisiä toimitukseen. Asiakkaan uskotaan kuitenkin olevan tyytyväinen, kun yhteys on käytettävissä asiakkaan toivomana päivänä, ratkaisu vastaa asiakkaan tarpeita eikä käyttöönotosta aiheudu ylimääräisiä harmeja.

Urakoitsijoiden vastauksissa asiakkaan tyytyväisyys korostuu yllättävän paljon siihen nähden, että toimitusketjussa asiakkaan ja urakoitsijan välillä on harvoin suoraa yhteyttä. Asentajatason henkilöt usein välttävät asiakaskontaktia, mutta työnohjaajatasolla asiakastyytyväisyys mainitaan usein. Työnohjaajat muistavat, että toiminnan tarkoitus on lopulta asiakkaiden tarpeiden täyttäminen, ja he kokevat tärkeänä asiakkailta saadun hyvän palautteen. Urakoitsijan suhtautumiseen vaikuttaa paljon myös yhteyden asennustapa ja asiakaskontaktin tarve. Jos asennus onnistuu pelkällä yhteydenotolla huolto-yhtiöön, halutaan pysyä asiakkailta näkymättömissä. Omakotikohteissa suunnittelu ja rakentaminen tehdään sen sijaan tiiviimmin yhteydessä asiakkaaseen, jolloin asiakasko-

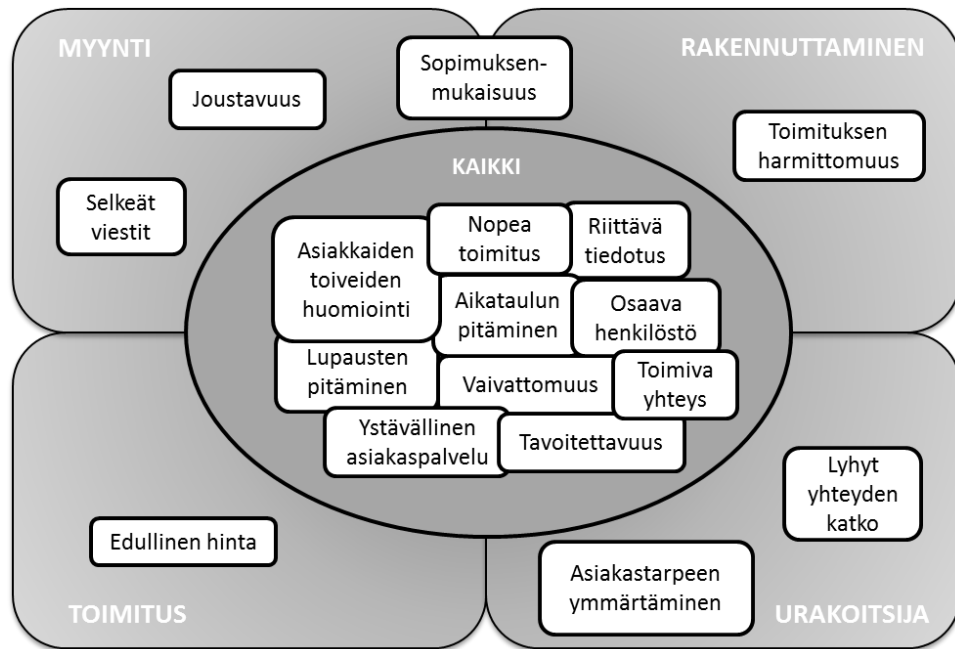
kemukseen kiinnitetään enemmän huomiota. Molemmissa toimintaan vaikuttaa osaltaan se, että halutaan toisaalta välttää yhteyden toimittavan yrityksen ja loppuasiakkaan välittäjänä toimimista sekä toisaalta edustaa asiakasyritystä hyvin.

Urakoitsijoiden näkökulmasta heillä ei ole suurta vaikutusta toimitusprojektin asiakaskokemukseen. Eniten urakoitsijoiden mielestä asiakkaan kokemukseen vaikuttavat toimituksen aikataulut. Oma toimintaa asiakasrajapinnassa halutaan lähtökohtaisesti minimoida. Asiakkaisiin halutaan usein olla yhteydessä vain, jos on pakko. Asiallista ja ystävällistä käytöstä asiakasrajapinnassa pidetään toisaalta itsestään selvänä. Urakoitsijoilla ei ole omien sanojensa mukaan ohjeistuksia asiakkaiden tapaamiseen, mutta sen ei koeta olevan ongelma. Urakoitsijat näkevät asiakkaan olevan tyytyväinen, jos toimitus on tehty ajoissa ja katkos vaihdon yhteydessä on maksimissaan tiedotetun pituinen. Omakotikohteissa erityisesti käynnit kiinteistöissä vaikuttavat asiakkaan kokemukseen, sillä henkilön ystävällinen olemus, hyvä tiedotus toteutettavasta projektista ja mahdollisimman vähän vaivaa ja harmia asiakkaalle aiheuttava toiminta ovat urakoitsija kokemuksen mukaan asiakkaille tärkeitä asioita.

Toimittaminen on useimmiten se taho, joka on laajakaistatarkkaisuun toimittavan yrityksen puolesta suoraan yhteydessä asiakkaaseen. Heille asiakkaan näkökulma on tärkeässä osassa päivittäistä toimintaa, mikä näkyy myös haastatteluvastauksissa asiakkaan mainitsemisena usein ja eri yhteyksissä. Esimerkiksi aikataulujen venyessä toimitus on yhteydessä asiakkaisiin, ja ongelmatilanteissa asiakkaat kasvattavat toimitukseen tulevien puheluiden määriä. Toimituksellakin asiakkaiden yhteydenpitoa hoitavat usein tietyt henkilöt: esimerkiksi omakotitaloalueilla yhteydenpidosta asiakkaisiin vastaavat pääasiassa erilliset soittajat.

Toimituksen näkökulmasta heidän tekemisillään on vaikutusta asiakaskokemukseen. Asiakaskokemukseen vaikuttaa heidän mukaansa kuitenkin myös kaikkien muiden osapuolten toiminta. Erityisesti asiakkaita fyysisesti tapaavien urakoitsijoiden nähdään olevan avainasemassa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Toisaalta toimituksessa työskentelevät mainitsevat, että myynnin lupaamat päivät aiheuttavat välillä ongelmia sisäisesti toiminnan kiirehtimisessä ja tarpeen olla yhteydessä asiakkaaseen muuttuneesta aikataulusta. Toimituksen henkilöstön haastatteluistakin käy ilmi asiakkaiden tyytyväisyys ajoissa toimitettuihin ja toimiviin yhteyksiin. Toimituksen puolella kuullaan toisaalta myös asiakkaiden epärealistiset odotukset yhteyden saamisen nopeudelle. Vaikka toimitus menisi sisäisesti prosessin mukaisesti ja ajoissa, saattaa asiakas olla tyytymätön toimituksen nopeuteen.

Projektien henkilöstön esiin nostamat asiakkaille tärkeät tekijät eroavat toisistaan hyvin vähän. Useimmat ajattelevat asiakkaiden tyytyväisyyden perustuvan ennen kaikkea asiakkaan toiveiden mukaisuuteen, kokonaisuudessaan toimivaan yhteyteen, onnistuneeseen yhteydenpitoon sekä nopeaan ja vaivattomaan toimitukseen. Henkilöstön mainitsemat asiakkaille tärkeät tekijät on koottu kuvaan 19.



Kuva 19. Prosessin osapuolten käsitys asiakkaille tärkeistä tekijöistä.

Kuvasta 19 huomataan, että prosessin henkilöstön käsitys asiakkaille tärkeistä tekijöistä on hyvin yhtenevä. Suurin osa asioista nousee kaikkien toimittamisen osapuolten haastatteluissa. Sen lisäksi on joitakin tekijöitä, jotka esiintyvät vain yksittäisten ryhmän mainitsemana. Koko henkilöstön tärkeinä pitämiä asioita ovat asiakkaiden toiveiden huomiointi, lupauksen pitäminen ja ystävällinen asiakaspalvelu. Toimituksen pitää olla nopea ja asiakkaalle vaivaton sekä aikataulun pitävä. Tiedotusta on oltava riittävästi ja asiakaspalvelijoiden pitää olla tavoitettavissa. Kaiken takana on tietysti toimiva yhteys ja osaava henkilöstö. Myynnissä korostetaan lisäksi selkeitä viestejä ja joustavuutta sekä rakennuttamisen kanssa sopimuksenmukaisuutta. Sopimuksenmukaisuuden lisäksi rakennuttamisella pidetään tärkeänä toimituksen harmittomuutta. Urakoitsijat nostavat esiin lyhyet yhteyden katkot ja asiakastarpeen ymmärtämisen, ja toimitus ratkaisujen edullisen hinnan.

4.3.2 Prosessin sujuvuus henkilöstön näkökulmasta

Eri osapuolilla on omat näkemyksensä prosessin sujuvuudesta. Useimpien haastateltavien mielestä prosessi on teoriassa hyvä, mutta toteutuksessa on puutteita. Prosessista keskusteltaessa ilmenee myös, että useimmilla haastateltavilla ei ole selkeää kokonaiskuvaa prosessin etenemisestä. Pääosin tiedetään vain omat tehtävät sekä joitakin lähimpien osapuolien tehtäviä. Kokonaiskuva prosessista alusta loppuun on vain harvalla. Lisäksi suhtautuminen prosessiin vaihtelee henkilöittäin: osa näkee sen toimivana, ja osa taas sekavana. Prosessiin suhtautumiseen vaikuttaa tavoitteiden määrittely, sillä osapuolet näkevät projektin onnistumista määrittävät tekijät hyvin eri tavoin. Prosessissa nähdyt ongelmat ovat myös pitkälti riippuvaisia haastateltavan roolista.

Myyjät suhtautuvat prosessiin pääosin kokonaisuutena. He ovat kiinnostuneita tietämään projektin etenemisestä myös oman aktiivisen vaiheensa jälkeen. Myyjien haastattelussa nousee esiin toive koko projektin aikaisesta tiedottamisesta, erityisesti heidän suuntaansa. Vaikka myyjiltä ei vaadittaisi aktiivisia toimenpiteitä, he haluavat olla perillä projektin tilanteesta esimerkiksi asiakkailta tulevien tiedustelujen takia. Toisaalta toimituksen tai rakennuttamisen osuudet eivät kiinnosta myyntiä, muutoin kuin aikataulun ja kustannusten osalta. He myös painottavat, että eivät lupaa toimitusaikoja tarkoituksella liian tiukoiksi, vaan tavoitteena on antaa asiakkaalle aina realistinen ja prosessinmukainen arvion. Toimitusprojektia myynti pitää onnistuneena, kun heille ei tule negatiivisia yhteenottoja asiakkailta ja tiedotus on hoidettu hyvin kaikille osapuolille koko projektin ajan. Omalta osaltaan myynti tavoittelee paljon uusia sopimuksia ja niissä hyviä hintoja.

Myynnissä toimitusprosessi koetaan pääosin toimivana, ja ongelmien nähdään liittyvän enemmän prosessin toteuttamiseen kuin sen muotoon yleensä. Myyjien haastatteluiden perustella suurimmat ongelmat yhdistyvät aikataulun pitämiseen, tiedottamiseen ja vastualueiden hoitamiseen. Myyjät antavat asiakkaille toimitusajan, joka perustuu tarvittavan rakennustavan tyypillisesti vaatimaan aikaan. Siten he toivovat, että prosessissa aikaa ei kuluisi hukkaan, vaan asiakkaille luvatuissa ajoissa pysyttäisiin. Tiedotus on myynnin mukaan prosessin suurin ongelma: yksiköiden välillä keskustelu on vähäistä, töiden vastaanotoista ei tule kuittauksia ja tietämättömiltä asiakkailta tulee kysymyksiä, jos heihin ei olla yhteydessä ajoissa. Myyjät tunnistavat myös omia vaikutusmahdollisuuksiaan toimitusprojektien onnistumiseen ja prosessin kehittämiseen. Asiakkaalle ilmoitettu realistinen aikataulu ja selkeän sopimuksen tekeminen parantavat asiakastytyvääisyyttä. Myyjät myös tiedottavat kaikkia projektien osapuolia tarvittaessa, samoin kuin odottavat muiden tekevän heidän suuntaansa.

Rakennuttamisessa prosessia lähestytään paljon omien tehtävien näkökulmasta. Muiden osapuolten tehtävistä ei ole tarkkaa käsitystä, ja prosessin kuvauksessa keskitytään kokonaisuuden sijaan paljon omien tehtävien kuvailuun. Muut prosessin osapuolet nähdään joissakin tapauksissa jopa taistelukumppaneina. Erityisesti aikatauluissa koetaan, että muut osapuolet määrittävät tarkoituksella liian tiukkoja aikatauluja. Suhtautuminen muihin on kuitenkin henkilöriippuvaista. Osa pitää yhteistyön tekemistä ja tiedottamista prosessin sisällä tärkeinä tekijöinä. Toimitusprojektin onnistumista määrittää rakennuttamisen projektipäälliköiden mukaan eniten aikataulu ja kustannukset. Asiakas nousee onnistumisen määrittelyssä esiin harvalla. Erityisesti ylemmän tason koetaan seuraavan vain kustannuksia, eikä asiakkaan kokemusta nosteta esiin päivittäisessä toiminnassa.

Rakennuttamisessa prosessin merkittävimminä ongelmina pidetään aikataulujen venymistä ja tiedotuksen puutetta. Rakennuttamisessa aikataulut venyvät erityisesti projektien laajuuden muuttuessa tai tarvittavien lupien viivästyessä. Projekti saattaa toisaalta olla jossakin tapauksessa myöhässä jo ennen kuin rakennuttamisen projektipäällikkö saa sen itselleen. Tiedotuksen suhteen rakennuttamisessa taas ei aina tiedetä kenelle projek-

tin etenemisestä tai viivästyksistä pitäisi tiedottaa, koska toimituksen vastuuhenkilö ei ole tiedossa. Siten tärkeänä pidettyä tiedotusta on vaikea toteuttaa hyvin. Rakennuttamissakin ollaan kuitenkin sitä mieltä, että omassa toiminnassa on joissakin tapauksissa kehitettävää. Erityisesti tiedotus toimittamisen suuntaan voisi joissakin ongelmatapauksissa olla aktiivisempaa.

Urakoitsijoiden haastatteluissa korostuu odotetusti eniten heidän suhtautumisensa prosessiin omien tehtävien kautta. Urakoitsijoiden tietämys rajoittuu pitkälti omiin tehtäviin, eikä prosessin muista vaiheista ole juurikaan tietoa. Joissakin haastatteluissa nousee esiin urakoitsijoiden halu ymmärtää prosessia kokonaisuutena paremmin. Oma työ nähtäisiin merkityksellisempänä, jos olisi parempi ymmärrys sen liittymisestä suurempaan kokonaisuuteen. Toimitusprojektit koetaan urakoitsijan suunnalla onnistuneina, jos pysytään sovituksessa ajassa ja budjetoiduissa kustannuksissa sekä edetään prosessinmukaisesti ja saadaan hyvää palautetta. Urakoitsijoiden haastatteluissa nousee esiin myös asiakkaan tyytyväisyys siihen, että yhteydet ovat toimivia ja ajoissa valmiina.

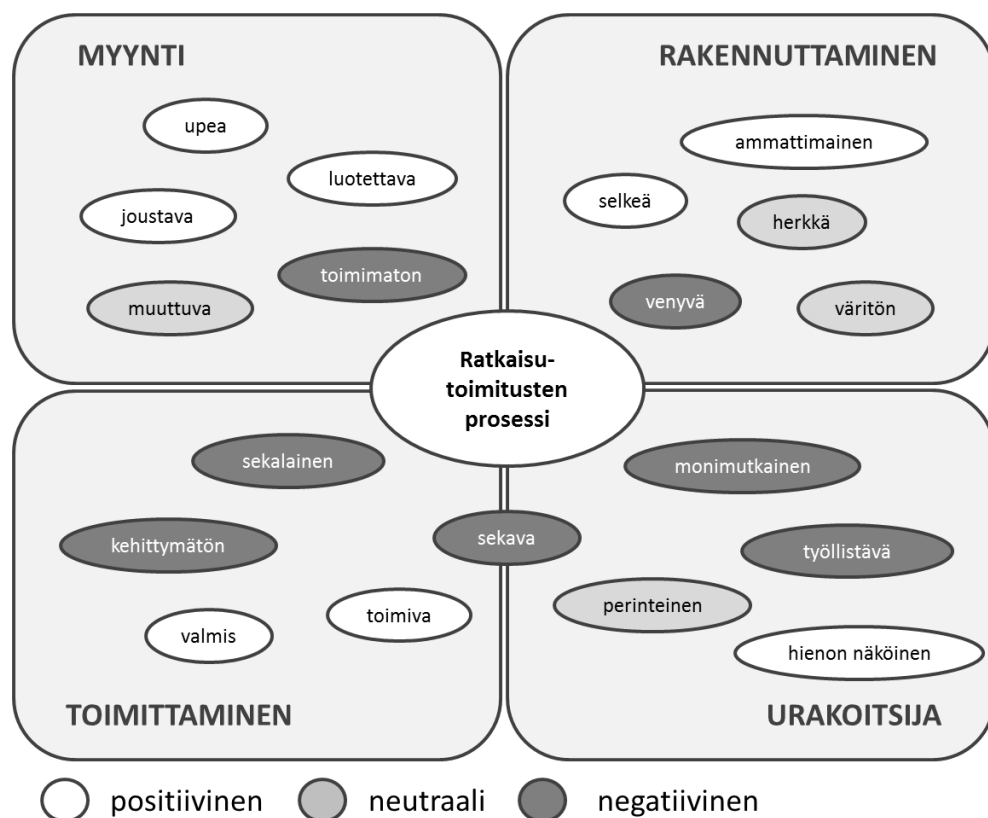
Urakoitsijan suunnalta prosessin ongelmat keskittyvät myös aikatauluihin ja tiedottamiseen. Urakoitsijoilla prosessissa on tärkeintä omien vaiheiden toimivuus, koska kokonaisuudella ei ole heidän kannaltaan niin suurta merkitystä. Omissa tehtävissä ongelmia aiheuttavat keskeneräisiltä työmailta tuleva väärä tai puutteellinen informaatio sekä erityisesti omakotialueilla asiakkaiden tavoittamisen vaikeus. Kokonaisuudessaan he voisivat tarkempia ja realistisempia aikatauluarvioita projekteille, koska heiltä vaaditaan usein tiukempia aikatauluja kuin asiakkaan tarve tai rakennuksen valmistuminen edellyttäisi. Urakoitsijat kokevat voivansa vaikuttaa prosessiin melko vähän. He hoitavat rakentamista määritellyissä ajoissa ja prosessinmukaisesti. He voivat tietysti tavoitella omien rakennustakojen nopeuttamista ja aktiivisempaa tiedotusta projektien etenemisestä, mutta muuten vaikutusmahdollisuudet prosessin etenemiseen ovat pienet.

Toimittamisen suhtautuminen prosessiin riippuu paljon projektityypistä. Omakotitaloalueiden muutosprojekteissa toimittamisella on keskeinen rooli projektien eteenpäinviemisessä ja koko prosessin kehittämässä. Koska koko prosessi perustuu toimittamisen edustajien omaan kehitystyöhön, nähdään se toimivana. Prosessin hankaluuksien ajatellaankin johtuvan lähinnä muiden osapuolien ongelmista toimia prosessin mukaisesti. Asunto-osakeyhtiön ja yritysten tapauksessa suhtautuminen on hyvin erilaista. Niitä hoitaa eri tiimi kuin omakotialueiden toimituksia ja toimitusprosessissa nähdään paljon enemmän ongelmia. Toimituksen aktiivinen rooli sekä projektin alkupuolella että lopussa vaikuttaa siihen, että prosessin kokonaisuus on heillä hyvin tiedossa. Toimitusprojektien onnistumisen kannalta tärkeää on toimittamisen mielestä ensisijaisesti valmistuminen ajoissa. Ajoissa valmistuminen vähentää myös heidän työmääräänsä asiakkaiden yhteydenottojen vähentyessä.

Toimittamisessa prosessin merkittävimpinä ongelmina nähdään muiden osapuolten tavoin aikataulujen pitäminen ja tiedotuksen puutteet. Niiden lisäksi ongelmia on riittävän

informaation jakamisessa asiakkaille ja eri osapuolten omien vastualueiden hoitamisessa sovituksi. Aikatauluongelmat aiheuttavat toimittamisessa aina lisätyötä, sillä he ovat vastuussa asiakkaiden tiedottamisesta. Erityisesti ollaan pettyneitä, jos muut osapuolet eivät hoida omia tehtäviään ajoissa ennakoinnin puutteen takia. Asiakasviestinnässä ongelmana on oikeiden yhteydenottokanavien viestiminen asiakkaille. Vaikka yhteydenottoon on perustettu monia hyviä kanavia, asiakkaat ovat edelleen usein puhelimitse yhteydessä myyntiin tai toimitukseen. Tämä vie aina paljon aikaa muiden töiden hoitamiselta. Ongelmien vähentämiseksi toimituksessa tehdään toimenpiteitä ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskotaan. Usein kehitystoimet koetaan kuitenkin turhina, koska ne jäävät kesken, ja kokonaisuuden sijaan keskitytään vähäisiin yksityiskohtiin.

Prosessin osapuolten suhtautumista prosessiin ja sen sujuvuuteen kuvastavat hyvin haastateltavien käyttämät projektia kuvaavat adjektiivit. Nämä sanat antavat tietoa siitä, miten eri osapuolet näkevät prosessin. Haastatteluissa kootut prosessia kuvaavat adjektiivit on koottu kuvaan 20. Sanat on luokiteltu karkeasti positiivisesti, neutraalisti ja negatiivisesti prosessia kuvaaviin luokkiin.



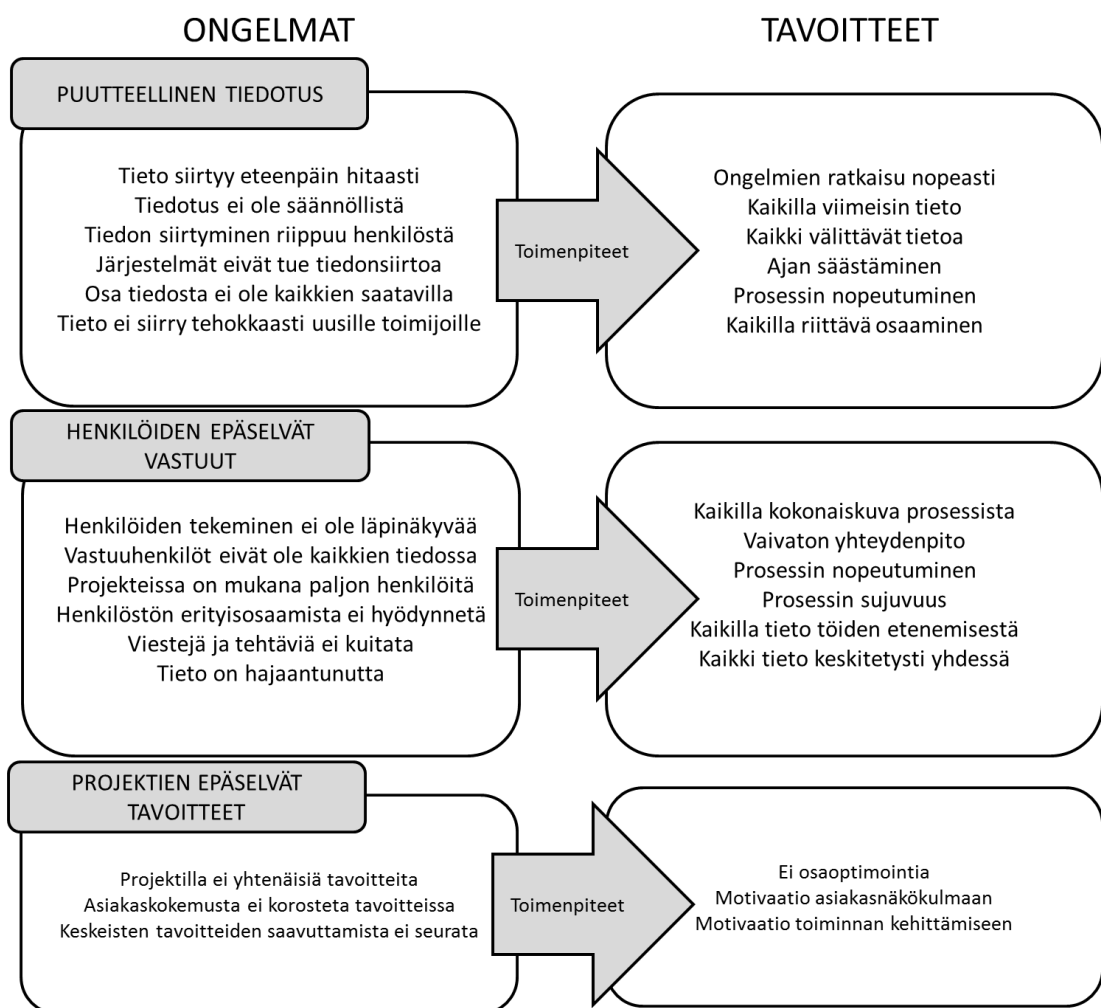
Kuva 20. Prosessia kuvaavat adjektiivit osapuolten näkökulmasta.

Kuvasta 20 nähdään, että eri henkilöstöryhmien edustajat suhtautuvat prosesseihin niin positiivisesti, neutraalisti kuin negatiivisestikin. Myynti ja rakennuttaminen suhtautuvat prosesseihin kuvailevien sanojen perusteella hieman positiivisemmin kuin muut osapuolet. Urakoitsijalla kuvailua vaikeuttaa selvästi se, ettei prosesseista ole kokonaisuutena selkeää käsitystä. Toimitamisella kuvailu taas jakautuu erityyppisten projektien kesken.

Omakotialueiden toimittamisprosessiin suhtaudutaan positiivisesti ja muihin negatiivisesti. Kokonaisuudessaan prosesseja pidetään paperilla selkeinä ja toimivina. Toisaalta toteutuksessa on kaikkien osapuolien mielestä parannettavaa. Esimerkiksi prosessien toimivuudessa, kehityskyvyyssä ja selkeydessä nähdään ongelmia. Kuvaa 20 tarkasteltaessa on huomioitava, että prosesseja kuvaavat adjektiivit perustuvat täysin haastateltavien subjektiivisiin käsityksiin. Siten ne paljastavat vain kyseisten henkilöiden näkemyksiä prosesseista, eivätkä vastaa välttämättä yleistä mielipidettä.

4.3.3 Prosessin ongelmat henkilöstön näkökulmasta

Haastattelujen perusteella henkilöstö näkee prosessissa olevan useita tunnistettavia ongelmia, joiden korjaamisella päästäisiin sujuvampaan toimintaan. Vaikka prosessin kehityksen lähtökohtana ovat tässä diplomityössä asiakkaiden tarpeet, kannattaa ongelmia tarkastella myös henkilöstön näkökulmasta, sillä heidän havaitsemillaan asioilla on todennäköisesti yhteyksiä asiakkaille tärkeisiin tekijöihin toimituksissa. Eri osapuolten havaitsemien ongelmien ja niihin perustuvien tavoitteiden kokoaminen yhteen antaa myös hyvän kokonaiskuvan prosessin tilasta. Haastatteluissa ilmenneet prosessien ongelmat ja niiden pohjalta muodostetut tavoitteet on esitetty kuvassa 21.



Kuva 21. Prosessien ongelmat ja tavoitteet henkilöstön näkökulmasta.

Kuvasta 21 havaitaan, että henkilöstön mukaan merkittävimpiä ongelmia laajakaistaratkaisujen toimitusprosessissa ovat puutteellinen tiedotus, henkilöiden epäselvät vastuut ja projektien epäselvät tavoitteet. Nämä ongelmat nousevat eri muodoissaan esiin kaikkien osapuolten haastatteluissa. Haastateltavat myös näkevät näiden ongelmien ratkaisemisen auttavan toimintaa monilta osin.

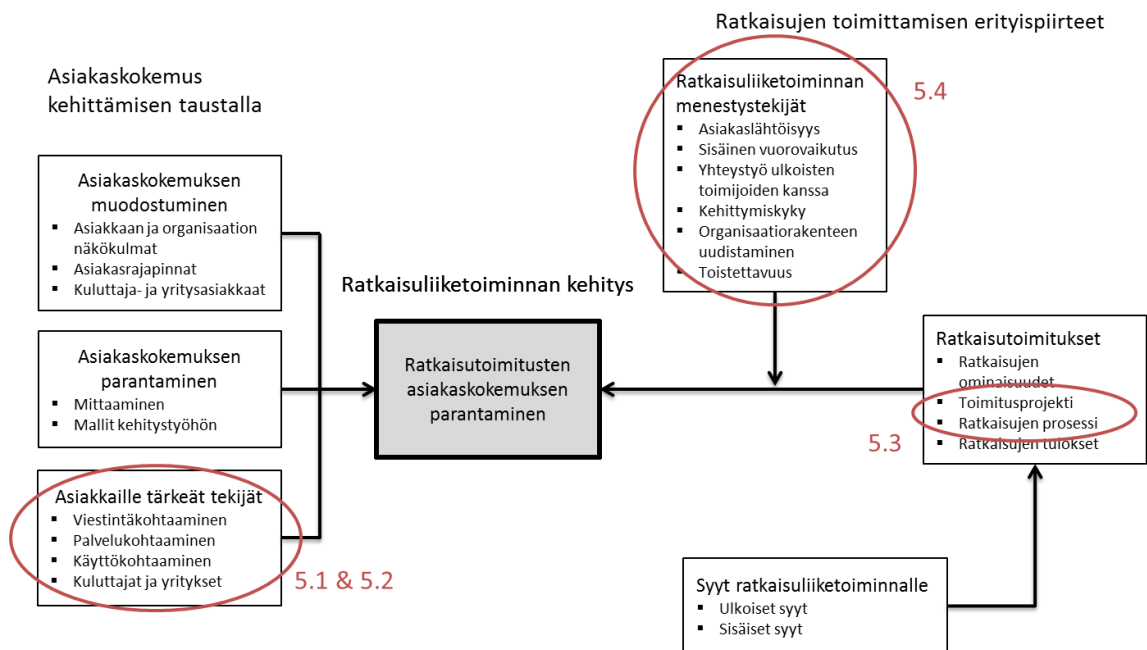
Puutteellinen tiedotus korostuu kaikkien osapuolten haastatteluvastauksissa. Tiedotuksessa on ongelmia niin sisäisesti kuin ulkoisestikin ja ehdotuksia sen parantamiseen tulee kaikilta. Osapuolet toivovat, että tietoa siirrettäisiin prosessissa nopeasti eteenpäin, jotta mahdolliset ongelmat saataisiin ratkaistua heti. Kokonaisuudessaan tiedotuksen eri osapuolten välillä haluttaisiin olevan säännöllistä ja henkilöstä riippumatonta, jotta kaikilla olisi viimeisin tilannetieto projekteista. Se säästää myös aikaa, kun tietoa ei tarvitse erikseen kysellä. Aikaa säästäisi myös, jos tietoa jaettaisiin sähköpostin ja puheluiden sijaan entistä enemmän työnohjausjärjestelmiä käyttäen. Lisäksi henkilöstö haluaisi enemmän tietoa projekteista. Esimerkiksi urakoitsijoiden toimintaa vaikeuttaa, että asiakkaiden yhteyshenkilöiden yhteystiedoissa on vain puhelinnumero, jonka avulla yhteyshenkilön tavoittaminen on välillä hankalaa. Prosessia sujuvoitaisi myös tietojen ja toimintatapojen tehokas koulutus erityisesti uusille toimijoille. Kaikilla pitäisi olla viimeisin tieto ja osaaminen projektien toteuttamiseen.

Henkilöiden vastuut koetaan prosessin osapuolten keskuudessa myös ongelmallisina. Erityisesti esiin nousee tietämättömyys muiden tehtävistä ja vastuista. Kehitysideana onkin lisätä eri henkilöiden ja tiimien tekemisten läpinäkyvyyttä, jotta kaikilla prosessin osapuolilla olisi selkeä kokonaiskuva prosessista ja sen tehtävistä. Yksittäisissä projekteissa toimivat henkilöt haluttaisiin myös muiden osapuolten tietoon, jotta tarvittaessa voisi pitää vaivattomasti yhteyttä projektin etenemisestä. Toisaalta suuremmissa projekteissa toivottaisiin selkeämmin omaa tiimiä, jossa kaikki tieto pysyisi yhdessä. Osan toiveena olisi jopa projekteissa mukana olevien henkilöiden määrän vähentäminen, koska tiedon siirtäminen henkilöltä toiselle vie aikaa. Lisäksi henkilöiden osaamista haluttaisiin hyödyntää enemmän vastuiden jakamisessa. Projektit sujuvat sitä nopeammin, mitä enemmän henkilöillä on kokemusta vastaavista projekteista. Kaikkiin prosessissa eteneviin tehtäviin ja kyselyihin olisi myös hyvä saada kuittaus. Asiakkaalta tuleva tiedustelu pitäisi aina ohjata siitä vastaavalle henkilölle/tiimille ja kyseiseltä vastuulliselta pitäisi aina saada kuittaus siitä, että asia on hoidossa.

Edellisten ohella osapuolten haastatteluissa prosessien ongelmaksi kohoaa projektien epäselvät ja ristiriitaiset tavoitteet. Eri osapuolilla on projekteille omia tavoitteitaan ja selkeä yhteinen päämäärä ei ole kaikkien tiedossa. Tästä johtuen projekteille haluttaisiin yhtenäisemmät tavoitteet, joilla osaoptimointi vähenisi. Lisäksi asiakaskokemuksen merkitystä voisi entisestään korostaa, jotta henkilöstö motivoituisi asiakkaan huomiointiin kaikissa prosessin vaiheissa. Yhtenevien tavoitteiden täyttymisen seuranta olisi myös toivottavaa, sillä se motivoisi henkilöstöä panostamaan tavoitteiden kannalta keskeisiin tehtäviin.

5. TULOSTEN ANALYSOINTI

Edellisessä luvussa on esitelty diplomityötutkimuksen empiiriset tulokset. Seuraavaksi tulokset kootaan yhteen ja yhdistetään laajempaan kokonaisuuteen. Tuloksia analysoidaan suhteessa aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuskysymyksiin. Kuvan 22 viitekehyyseen on merkitty kussakin alaluvussa käsitellyt aiheet.



Kuva 22. Tutkimuksen teorettinen viitekehys.

Ensimmäisessä alaluvussa selvitetään ratkaisutoimituksen asiakkaiden kokemukseen eniten vaikuttavat tekijät vastaten johdantoluvussa esitettyyn ensimmäiseen alakysymykseen: *mitkä ovat kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprojektien asiakaskokemusta eniten määrittävät tekijät?* Seuraavaksi tarkastellaan näiden tekijöiden sijoittamista toimitusprojektien prosessin eri vaiheisiin ja vastataan siten tutkimuksen seuraavaan alakysymykseen: *miten asiakaskokemukseen eniten vaikuttavat tekijät sijoittuvat toimitusprojektien prosessin eri vaiheisiin?* Toimitusprojektien prosessin nykytilan selvityksen avulla seuraavassa alaluvussa analysoidaan prosessin ongelmia niin asiakkaiden kuin prosessin osapuolienkin näkökulmista vastaten kolmanteen alakysymykseen: *miten toimitusprojektien prosessin ongelmat ovat yhteydessä asiakaskokemusta määrittäviin tekijöihin?* Asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden ja prosessin ongelmien perusteella luodaan laajakaistaratkaisujen toimitusprosessin kehitysehdotus, joka validoidaan asiantuntija-arvion avulla. Kehitysehdotuksella vastataan diplomityön tutkimuskysymykseen: *miten kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprojektien prosessia on kehitettävä, jotta asiakaskokemus parane?*

5.1 Ratkaisutoimitusten asiakaskokemusta määrittävät tekijät

Kirjallisuuden mukaan ratkaisuliiketoiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, ja asiakkaan tarpeiden täyttäminen on toiminnan ytimessä (esim. Miller et al. 2002, s. 3). Asiakkaalle tärkeät tekijät esitetään ratkaisukirjallisuuden artikkeleissa usein menestystekijöiden ja toimintaohjeiden taustana (esim. Brady et al. 2005; Storbacka 2011; Windahl & Lake-mond 2010). Vaikka ratkaisukirjallisuudessa asiakkaille tärkeitä tekijöitä ei ole luokiteltu, ne vastaavat pitkälti Lemken et al. (2011) tutkimuksessa koottuja yleisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämä alaluku keskittyy asiakaskokemusta määrittäviin tekijöihin, ja on kytköksissä Johnstonin & Kongin (2011) asiakaskokemuksen parantamisen toiseen vaiheeseen, jossa toteutetaan asiakastutkimus ja määritellään asiakkaiden kokemus.

Kirjallisuudessa asiakaskokemuksen muodostumisessa tärkeinä esiintyvät tekijät liittyvät Lemken et al. (2011, s. 859) luokittelun mukaan kohtaamisiin yhteydenpidossa, ratkaisussa ja käytössä. Lisäksi asiakaskokemuksen laatuun vaikuttaa ympäristö, jossa kokemus muodostuu. Koska kyseinen jaottelu on havaittu Lemken et al. (2011) alan aiempiin tutkimuksiin pohjautuvassa mallissa hyväksi, on sitä perusteltua käyttää pohjana myös tämän tutkimuksen empiirisen aineiston vertailussa. Tutkimusaineistossa esiintyviä tekijöitä onkin kuvassa 23 verrattu kirjallisuuden tekijöihin.

| | KIRJALLISUUS | ASIAKKAAT | HENKILÖSTÖ |
|---------------|--|---|---|
| YHTEYDENPITTO | Asiakkaan tunnistaminen Henkilökohtainen kontakti Henkilökohtaisuus Ennakoivuus yhteydenotoissa Henkilöstön pätevyys Henkilöstön tietämys | Tavoitettavuus Asiat kerralla kuntoon Yhteydenpidon vaivattomuus Riittävä tiedotus Osaava henkilöstö Henkilöstön asiantuntemus | Tavoitettavuus Prosessin läpinäkyvyys Riittävä tiedotus Selkeät viestit Osaava henkilöstö |
| RATKAISU | Asiakstarpeen ymmärtäminen asiakkaan tavoitteiden määrittäminen Kiinnostus ongelmien ratkaisuun | Asiakkaan toiveiden huomiointi Ongelmatilanteisiin reagointi Selkeät ohjeet | Asiakstarpeen ymmärtäminen Asiakkaan toiveiden huomiointi Sopimuksenmukaisuus Edullinen hinta |
| KÄYTTÖ | Auttavuus Joustavuus | Ystävällinen asiakaspalvelu Joustavuus Sujuvuus ja vaivattomuus | Ystävällinen asiakaspalvelu Joustavuus Sujuvuus Vaivattomuus Toimiva yhteys |
| YMPÄRISTÖ | Aika-arvo Lupausten pitäminen Henkilöstön / fasiliteetin saatavuus | Nopea toimitus Aikataulun pitäminen Lupausten pitäminen Sisäinen tiedonkulku Oikeat tiedot asiakkaalle | Nopea toimitus Aikataulun pitäminen Lupausten pitäminen Toimituksen harmittomuus Lyhyt yhteyden katko |

Kuva 23. Asiakkaiden kokemukseen vaikuttavat tekijät eri näkökulmista.

Kuvan 23 luokittelu ei ole yksikäsitteinen, mutta tuo selkeän rakenteen eri näkökulmista tärkeiden tekijöiden vertailuun. Lemken et al. (2011) tutkimus ja siinä havaitut tekijät sopivat hyvin tämän tutkimuksen vertailukohdaksi, sillä tutkimus huomioi sekä kuluttaja- että yritysasiakkaat. Se pohjautuu myös aiempaan kirjallisuuteen testaten empiirisesti aiemmissa tutkimuksissa esiintyvien tekijöiden merkitystä asiakkaille. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että kyseiset tekijät esiintyvät hieman eri sanoin myös ratkaisuihin painottuvissa tutkimuksissa. Asiakkaiden osuus on koottu yhteisesti tutkittavan yrityksen kuluttajien ja yritysten asiakaskokemuskyselyvastauksista perustuen luvun 4.1 tuloksiin. Henkilöstön mielestä tärkeät tekijät on kerätty luvun 4.3.1 tuloksista.

Kuvasta 23 havaitaan, että tutkittavan ratkaisujen toimittajan asiakkaiden ja henkilöstön näkemykset tärkeistä tekijöistä ovat pääosin yhteneviä kirjallisuuden kanssa. Yhteydenpidon osalta osapuolilla korostuu tiedotus, joka kirjallisuudessa on ilmaistu yhteydenpidon ennakoivuutena ja empiirisen aineiston vastauksissa riittävänä tiedotuksena. Myös henkilöstön osaaminen on tärkeää, sillä aineistoissa esiintyvät henkilöstön pätevyys, tietämys, asiantuntemus ja osaaminen. Ratkaisun osalta on tärkeää asiakastarpeen ymmärtäminen, mikä ilmenee esimerkiksi asiakkaan tavoitteiden määrittelynä ja toiveiden huomiointina. Käyttöön liittyvistä tekijöistä aineistossa korostuvat asiakaspalvelu ja joustavuus. Ympäristöön liittyen merkityksellisiä tekijöitä ovat aikataulun ja lupauksen pitäminen. Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulokset tukevat kirjallisuutta, eikä suuria poikkeuksia asiakkaille tärkeissä tekijöissä ilmene.

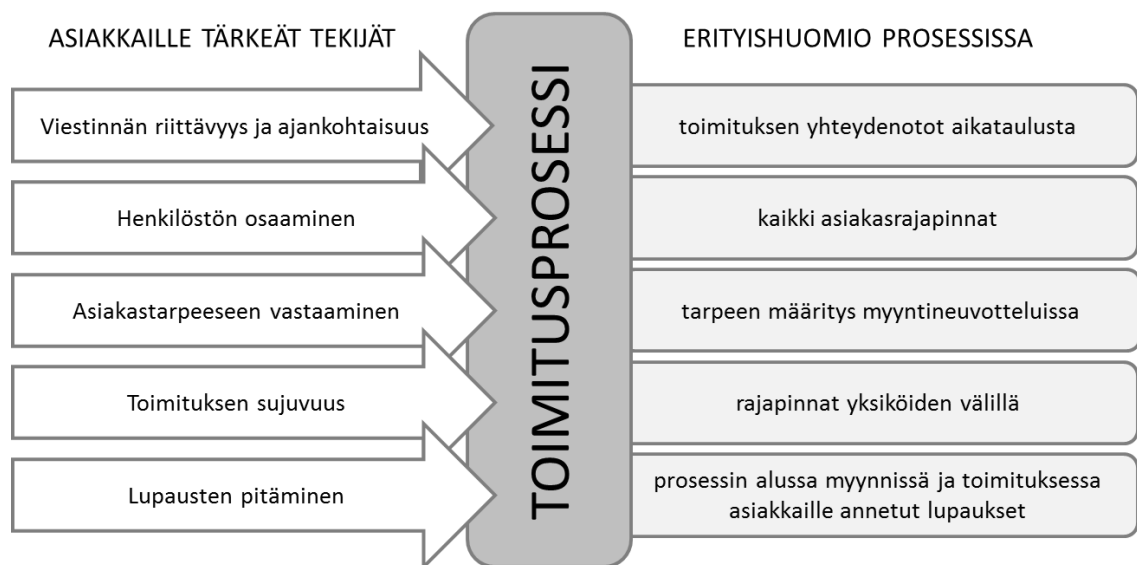
Tutkimuksen ennako-odotuksiin ja toimitusprosessissa havaittuihin ongelmiin nähden tuloksista paljastuvat asiakkaiden ja henkilöstön näkemykset asiakkaille tärkeistä tekijöistä ovat yllättävän yhtenevät. Näiden tulosten ja prosessin ongelmien perusteella voidaan siis olettaa, että henkilöstöllä on teoriatasolla tieto siitä, mitä asiakkaat arvostavat toimituksissa, mutta tiedon siirtäminen käytännön toimenpiteiksi on edelleen puutteellista. Oletuksiin nähden myös erot kuluttajien ja yritysten välillä ovat yllättävän pienet. Niidenkin osalta tutkimustulokset tukevat kirjallisuutta, sillä suurimmat erot liittyvät molemmissa asiakkaan ja toimittajan vuorovaikutuksen muotoon sekä asiakastarpeen ymmärtämisen tärkeyteen (ks. luku 2.2.3 ja kuva 15). Koska erot kuluttajille ja yrityksille tärkeiden tekijöiden välillä ovat vähäisiä, voidaan asiakkaille tärkeitä tekijöitä tarkastella kehitysehdotuksen näkökulmasta yhtenä kokonaisuutena. Lisäksi kehitysehdotuksen pohjana on perusteltua käyttää tutkittavan yrityksen asiakkaille tärkeitä tekijöitä, koska ne kuvaavat asiakkaiden näkemystä parhaiten tämän tutkimuksen kontekstissa.

Tulosten perusteella viestintä nousee yhdeksi asiakkaille tärkeimmistä tekijöistä, sillä se on yhteydessä moniin eri osa-alueisiin. Kaikille on tärkeää saada tietoa riittävästi ja oikeaan aikaan. Myös yhteydenpidon vaivattomuus ja henkilöstön tavoitettavuus ovat osa viestintää. Toinen merkittävä kokonaisuus asiakkaiden kannalta on henkilöstön osaaminen, sillä sekä asiakaspalvelijoilta että taustalla toimivilta odotetaan osaamista ja asiantuntemusta. Kolmantena kokonaisuutena nousee esiin asiakastarpeeseen vastaaminen, koska koko toiminnan perustana on asiakas. Toimittajan pitää ymmärtää asiakkaan tar-

peet ja ongelmat sekä huomioida hänen toiveitaan. Neljäs merkittävä kokonaisuus on toimituksen sujuvuus, sillä asiakkaille on erittäin tärkeää, että ratkaisutoimitus aiheuttaa heille mahdollisimman vähän vaivaa. Viides kokonaisuus on lupauksen pitäminen, koska asiakkaille on erittäin tärkeää, että aikataulun ja laadun osalta pysytään luvatussa.

5.2 Asiakkaille tärkeät tekijät toimitusprosessissa

Edellä selvitettiin, että ratkaisujen toimituksissa asiakkaille tärkeimmät tekijät liittyvät viestintään, henkilöstön osaamiseen, asiakastarpeeseen, toimituksen sujuvuuteen ja lupauksen pitämiseen. Koska tutkimuksen tarkoituksena on toimitusprosessin kehittäminen asiakaslähtöisesti, on tärkeää löytää näiden tekijöiden yhtymäkohdat toimitusprojektien prosessin vaiheisiin. Tekijöiden onnistumisen kannalta erityishuomiota vaativat vaiheet on esitetty kuvassa 24.



Kuva 24. Asiakkaille tärkeiden tekijöiden sijoittuminen toimitusprosessiin.

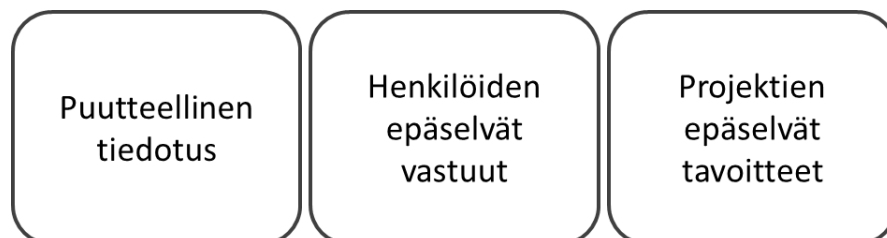
Kirjallisuudessa on havaittu, että lähes kaikilla yrityksen osa-alueilla on vaikutusta asiakkaan saamaan kokemukseen (esim. Hannus 1994; Lemke et al. 2011), ja myös tämä tutkimus tukee väitettä. Joidenkin osa-alueiden merkitys on suurempi kuin muiden, mutta jokaisessa vaiheessa toimitus voi asiakkaille tärkeiden tekijöiden suhteen epäonnistua. Tutkittavassa toimittajaorganisaatiossa esiintyykin Bolingerin et al. (2011, s. 685) mainitsema tilanne, jossa eri roolien ja vastuiden suuri joukko kätkee usein toisistaan riippuvaiset rajapinnat, jolloin jää huomaamatta, miten yksittäinen tapahtuma tai koko tiimin suorituskyky vaikuttaa asiakaskokemukseen. Asiakkaille tärkeiden tekijöiden sijoittuminen tukee myös useissa tutkimuksissa painotettua asiakasrajapintojen roolia asiakaskokemuksen muodostumisessa (esim. Johnston & Kong 2011).

Viestinnän riittävyys ja ajankohtaisuus painottuvat erityisesti toimituksella. Heidän yhteydenpitonsa asiakkaan kanssa toimituksen aikataulusta, vaadittavista toimenpiteistä ja toimituksen sisällöstä koostavat merkittävän osan asiakkaan saamasta tiedotuksesta.

Henkilöstön osaaminen taas liittyy prosessin kaikkiin asiakasrajapintoihin. Asiakas arvioi henkilöstön tietoja ja taitoja aina ollessaan yhteydessä johonkuhun. Myös taustalla vaikuttavilla henkilöillä on merkitystä, mutta suurin huomio kiinnittyy asiakasrajapinnassa olevaan osaamiseen. Asiakastarpeeseen vastaaminen yhdistyy prosessin alkuun. Myyntineuvotteluissa kootaan asiakkaan tarpeita vastaava ratkaisu, joka etenee sieltä toimitusprosessin mukaisesti eteenpäin. Asiakastarpeeseen vastaamisessa myyjillä on siis keskeinen rooli, jotta asiakkaalle toimitetaan hänen toiveidensa mukainen ratkaisu. Toimituksen sujuvuuteen vaikuttavat erityisesti rajapinnat yksiköiden välillä. Niissä tapahtuu usein viivästystä ja tietokatkoksia, jotka vaikuttavat toimituksen sujuvuuteen. Lupausten pitäminen liittyy pääasiassa prosessin alussa myynnissä ja toimituksessa asiakkaille annettuihin lupauksiin aikataulusta ja ratkaisun sisällöstä. Näiden alussa luvattujen asioiden onnistumiseen vaikuttavat tietysti kaikki prosessin vaiheet ja rajapinnat, mutta vaatimukset määräytyvät jo prosessin alussa.

5.3 Toimitusprojektien ongelmakohtien tunnistaminen

Edellä on tarkasteltu kehitystyön lähtökohtana olevia asiakkaille tärkeitä tekijöitä ja niiden yhtymäkohtia ratkaisutoimitusten prosessiin. Näiden tekijöiden ja toimitusprojektien henkilöstön näkemysten perusteella voidaan selvittää, onko henkilöstön havaitsemilla ongelmilla yhteys asiakkaille tärkeisiin tekijöihin. Tämä on tärkeää, sillä asiakaslähtöisen toiminnan esteenä ovat yrityksissä usein juuri prosessien ongelmat (Dickson et al. 2009, s. 114). Henkilöstön havaitsemat ja merkittävimpinä esiintyvät ongelmat on esitetty kuvassa 25.



Kuva 25. Prosessin keskeiset ongelmat henkilöstön näkökulmasta.

Luvussa 4.3.3 tarkastelluista henkilöstön prosessien ongelmia koskevista näkemyksistä havaitaan, että henkilöstön mukaan suurimmat ongelmat liittyvät puutteelliseen tiedotukseen, henkilöiden epäselviin vastuisiin ja projektien epäselviin tavoitteisiin. Nämä kokonaisuudet on muodostettu aineistolähtöisesti henkilöstön mainitsemien yksittäisten ongelmien pohjalta. Ongelmien korjaamisen ja asiakkaille tärkeiden tekijöiden välistä yhteyttä ei voida suoraan todistaa, mutta teemojen puolesta on oletettavaa, että prosessissa havaittujen ongelmien korjaamisella olisi yhteys myös asiakkaille tärkeisiin tekijöihin. Henkilöstön havaitsemien ongelmien kokonaisuudet liittyvät laaja-alaisesti koko prosessin toimintaan, joten niiden korjaamisella on todennäköisesti vaikutuksia useisiin prosessin osa-alueisiin. Näiden syiden takia havaitut ongelmat tiedotuksessa, henkilöiden vastuissa ja projektin tavoitteissa onkin syytä huomioida prosessin kehitysideoissa.

5.4 Toimitusprojektien prosessin kehittäminen

Edellisissä luvuissa on tarkasteltu asiakaskokemuksen muodostumisessa tärkeitä tekijöitä, niiden sijoittumista toimitusprojektien prosessiin, ja henkilöstön havaitsemien prosessin ongelmien yhteyttä asiakkaille tärkeisiin tekijöihin. Lisäksi tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on koottu aihealueen tutkimuksista ratkaisutoimituksiin positiivisesti vaikuttavia menestystekijöitä. Tutkimuksen empiirisen aineiston analysoinnin ja kirjallisuudessa esiintyvien menestystekijöiden avulla muodostetaan seuraavassa laajakaistaratkaisujen toimitusprosessille kehitysehdotus, jolla sen asiakaskokemusta voidaan parantaa. Tämä on yhteydessä Johnstonin & Kongin (2011) mallin kolmanteen vaiheeseen, osallistuvaan kehittämiseen.

Ratkaisujen toimittamisen aikaisempien tutkimusten (esim. Brady et al. 2005; Davies 2004; Windahl & Lakemond 2005, 2010) pohjalta tiettyjen tekijöiden nähdään olevan yhteydessä menestyksekkääseen ratkaisujen toimittamiseen. Näihin menestystekijöihin lukeutuvat ratkaisujen toimittamisen keskeisen kirjallisuuden perusteella asiakaslähtöisyys (esim. Tuli et al. 2007; Windahl et al. 2004), organisaatorakenteen uudistaminen (esim. Brady et al. 2005; Galbraith 2002), sisäinen vuorovaikutus (esim. Davies 2004; Windahl & Lakemond 2005, 2010), yhteistyö ulkopuolisten toimijoiden kanssa (esim. Davies et al. 2006, 2007; Penttinen & Palmer 2007), kehittymiskyky (esim. Storbacka 2011; Wise & Baumgartner 1999) ja toistettavuus (esim. Davies & Brady 2000; Kujala et al. 2010, 2011). Koska yllä luetelluilla ratkaisujen menestystekijöillä on kirjallisuudessa havaittu olevan yhteys onnistuneeseen liiketoimintaan, on niitä perusteltua käyttää apuna tämän tutkimuksen kehitysehdotuksen luomisessa.

Ratkaisuliiketoiminnan menestystekijöiden lisäksi kehitysideoissa on syytä keskittyä asiakkaille tärkeisiin tekijöihin, koska kehitystyön tavoitteena on asiakaskokemuksen parantaminen. Tutkittavan yrityksen asiakkaiden näkökulmasta keskeiset asiat liittyvät aiempien lukujen perusteella viestintään, henkilöstöön, asiakastarpeeseen, toimituksen sujuvuuteen, ja lupauksen pitämiseen. Siten myös ne ovat pohjana ideoiden luomisessa.

Ratkaisuliiketoiminnan menestystekijöitä hyödyntäen taulukkoon 7 on koottu kehitysideoita, joilla toimitusprojektien prosessin asiakkaille tärkeisiin tekijöihin voitaisiin vaikuttaa myönteisesti. Nämä ideat pohjautuvat pääosin toimitusprojektien henkilöstön havaitsemiin ongelmiin ja heidän haastatteluissaan esiin tuomiin kehitysehdotuksiin. Henkilöstön ideoiden lisäksi taulukkoa on täydennetty muilla asiakkaille tärkeisiin tekijöihin vaikuttavilla toimenpiteillä. Asiakkaille tärkeisiin tekijöihin vaikuttavat kehitysideat on luokiteltu ratkaisuliiketoiminnan menestystekijöiden alle, koska aiemman tutkimuksen valossa näiden tekijöiden huomioiminen ratkaisuliiketoiminnan kehittämisessä on hyödyllistä. Lisäksi se tuo ideoihin monipuolisuutta ja varmistaa laaja-alaisen tarkastelun. Taulukoiduista ideoista pääosa on yleisen tason ehdotuksia, eikä niissä erotella, miten ehdotus saataisiin toimimaan käytännössä. Taulukon 7 ideat toimivatkin pohjana validoinnin avulla muodostettavalle konkreettiselle toimintaehdotukselle.

Taulukko 7. Kehitysideat asiakaskokemuksen parantamiseen toimitusprosessissa.

| | Asiakaslähtöisyys | Sisäinen vuorovaikutus | Yhteistyö ulkoisten toimijoiden kanssa | Kehittämiskyky | Organisaatio- rakenteen uudistaminen | Toistettavuus |
|---|---|---|---|--|--|--|
| Viestinnän riittävyys ja ajankohtaisuus | Asiakkaiden tiedotus, kun tilaus on otettu vastaan, rakentaminen alkaa ja yhteys on otettu käyttöön Asiakkaalle aina ilmoitus viivästyksestä ja uusi arvio toimituspäivästä Asiakasviestinnän keskittäminen ja viestintäkanavien valinta asiakkaiden toiveiden mukaisesti | Tiedon jakaminen avoimesti ja projektin henkilöstön nimet kaikkien saataville Koko toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen Tarvittava tieto yhdessä paikassa helposti kaikkien saatavilla Järjestelmien ja toimintamallien hyödyntäminen tiedonsiirrossa | Tiedon jakaminen avoimesti ja projektin henkilöstön nimet kaikkien saataville Ennakoivuus yhteydenotoissa Järjestelmien ja toimintamallien hyödyntäminen tiedonsiirrossa Ohjeet asiakasviestintään ulkoisille kumppaneille | Henkilöstön motivointi avoimeen yhteistyöhön ja aktiiviseen tiedottamiseen Järjestelmien tehokkaampi käyttö ja kouluttaminen kaikille Uusien, asiakkaille tuttuun viestintäkanavien käyttöönotto | Suurien projektien toteuttaminen tiiminä tiivimmässä yhteistyössä Selkeä vastuunjakoa asiakkaiden tiedottamisesta ja eri henkilöiden roolista siinä | Aktiivisen tiedotuksen käyttö päivittäisessä toiminnassa Tiedotuskanavien ja -tapojen standardointi |
| Henkilöstön osaaminen | Koulutus henkilöstölle, miten jokaisen toiminta vaikuttaa asiakkaaseen | Henkilöstön vastuualueiden selkiyttäminen kaikille Selkeä vastuunjakoa asiakaspalvelun hoitamisessa Henkilöstön tutustuttaminen säännöllisillä tapaamisilla | Yhteistyökumppaneiden koulutus prosessin mukaiseen toimintaan ja asiakas-kohtaamiin Osaavien yhteistyökumppaneiden suosiminen | Koko projektin henkilöstön koulutus prosessin kokonaisuudesta Konkreettinen perehdytys- materiaali ja ohjelma+ nimetty perehdyttäjä Rakentamisen strategiset painopistealueet tiedoksi kaikille | Henkilöiden määrän vähentäminen yksittäisistä projekteista Tiiviimpi yhteistyö eri yksiköiden välillä Kokonaisvastuu projektista yhdelle projektipäällikölle | Hyödynnetään henkilöiden kokemusta samanlaisten projektien hoitamista Hyvien asiakaspalvelu- käytäntöjen opettaminen muille |
| Asiakastarpeeseen vastaaminen | Ratkaisun sisällön ja toimitusaika- taulun määrittely yhdessä asiakkaan kanssa Kiinteistön kaivureitin ja rakentamisen suunnittelu yhteistyössä asiakkaan kanssa | Tavoitteiden yhtenäistäminen ja seuraaminen koko projektin tasolla Projektien asiakasviestintä yhden henkilön kautta | Tavoitteiden yhtenäistäminen ja seuraaminen koko projektin tasolla | Tavoitteiden mittaamisen selkiyttäminen Turbien mittareiden poistaminen Palkitsemisen sitominen asiakas- kokemukseen | Asiakastarpeen korostus kaikissa organisaation osissa | Onnistuneiden projektien tietojen hyödyntäminen toisella asiakkaalla Alueellisen rakentamis- strategian selkiyttäminen |
| Toimituksen sujuvuus | Asiakkaan toiveiden huomiointi ratkaisun sisällössä ja aikataulussa | Vastuu projektista selkeästi yhdelle henkilölle Viestien ja tehtävien kuitaaminen Töiden ennakointi ja aikataulujen läpinäkyvyyden lisääminen | Töiden ennakointi ja aikataulujen läpinäkyvyyden lisääminen Projektien priorisointi Alustavan suunnittelun automatisointi | Priorisoinnin lisääminen projektien välillä Prosessin läpimenoajan lyhentäminen | Yksiköiden rajat ylittävien tiimien muodostaminen erityisesti suuriin toimitus- projekteihin Osaprosessien (esim. rahoitus) virtaviivaistaminen | Samanlaisten tai samalle alueelle tulevien toimitusten tekeminen yhdessä |
| Lupausten pitäminen | Aikataulu - ja laatulupausten pitäminen Potentiaalisille asiakkaille realistinen saatavuustieto | Tiivis yhteistyö ja avoin viestintä asiakkaille luvatuista asioista Kaikkien tavoitteeksi annettujen lupausten pitäminen | Ulkoisten toimijoiden motivointi asiakkaalle annettujen lupausten pitämiseen | Vain toteutettavissa olevien lupausten antaminen asiakkaalle | Organisaatio- rakenteessa selvyys siitä, kuka saa luvata asiakkaalle asioita Tiiviimpi yhteistyö, jotta tuotanto pystyy vastaamaan myynnin antamiin lupauksiin | Kaikille samanlaiset käytännöt asiakkaille annetuista lupauksista |

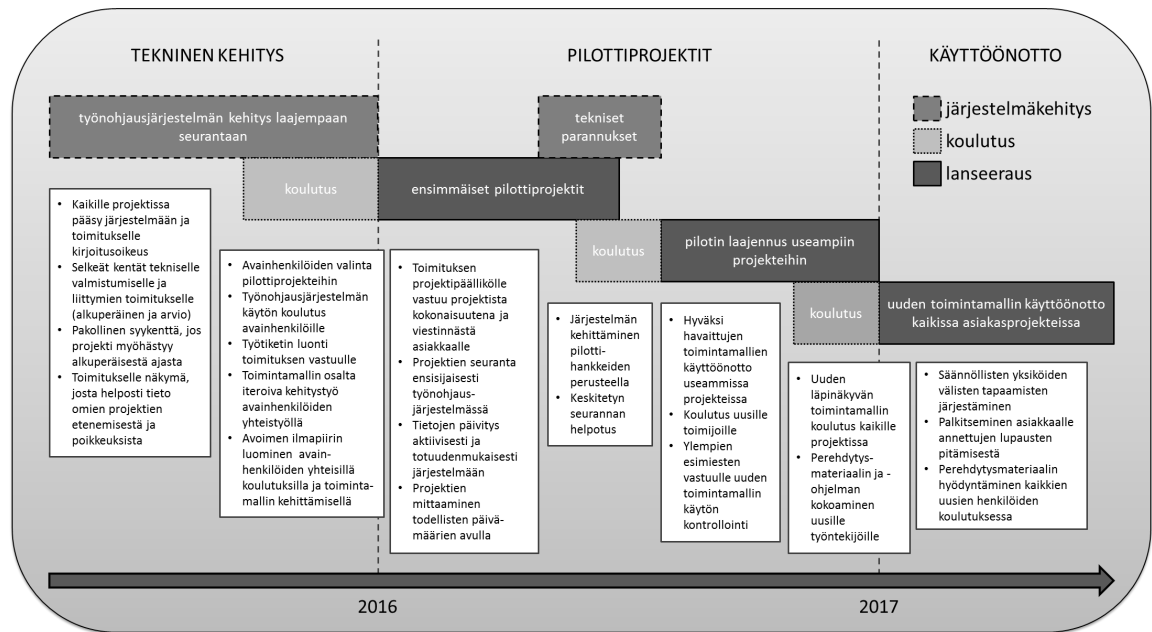
Kaikkien taulukossa 7 esiintyvien yksittäisten ideoiden käyttäminen ei tutkittavan yrityksen resurssien puitteissa ole mahdollista. Tästä syystä asiantuntija-arvioon perustuvan validoinnin avulla yllä luetelluista kehitysideoista valitaan tutkittavan yrityksen tarpeisiin parhaiten soveltuvat painopistealueet, ja muodostetaan niiden avulla lopullinen toimenpide-ehdotus. Asiantuntijoiden arvion pohjana toimivat ideoiden tärkeys, toteuttamiskelpoisuus ja tehokkuus.

Ryhmähaastatteluna toteutetun validoinnin perusteella yrityksen painopistealueet keskittyvät tässä kehitystyössä koko prosessin toiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseen, eri yksiköiden yhteistyön tiivistämiseen ja koulutuksen parantamiseen. Samat teemat ovat myös tutkimuksen kannalta perusteltuja kehitysalueita, sillä niihin liittyviä asioita esiintyy niin asiakkaille tärkeiden tekijöiden taustalla kuin haastatellun henkilöstön mainitsemisissa ongelmassakin. Kyseisiä osa-alueita on myös mahdollista parantaa melko nopealla aikataululla ja vähäisillä resurssien lisäyksillä, koska muutokset koostuvat suurelta osin henkilöstön omien työtapojen muutoksista. Kokonaisuudessaan haastatellut asiantuntijat pitävät suurinta osaa ehdotetuista ideoista hyvinä, mutta kokevat niistä osan kuitenkin joko merkitykseltään vähäisiksi tai vaikeiksi toteuttaa. Näihin lukeutuvat muun muassa töiden priorisointiin, henkilöstön palkitsemiseen, myynnin ja tuotannon sopeuttamiseen sekä asiakkaiden automaattiseen tiedotukseen liittyvät toimenpiteet. Vähäisin merkitys ja vaikein toteutettavuus on arviointiryhmän mukaan organisaatorakennetta muuttavilla ja potentiaalsiin asiakkaisiin suuntautuvilla toimenpiteillä.

Arviointiryhmän näkemyksiin perustuen tärkein kehityskohta toimitusprosessissa on asiakkaalle luvattujen toimituspäivien pitäminen. Toimituspäivän pitäminen liittyy selkeästi tutkittavan yrityksen asiakkaille tärkeään lupauksen pitämiseen. Lupauksen pitämisen ohella myös muihin asiakkaille tärkeisiin tekijöihin voidaan vaikuttaa toimituspäivän pitävyyttä varmentavilla toimenpiteillä. Tämän kehityksen painopisteen valintaa tukee toisaalta myös henkilöstön havaitsemien ongelmien joukko, koska sillä voidaan esimerkiksi selkiyttää tällä hetkellä epäselviä tavoitteita. Näiden syiden takia ensisijaiset kehitystoimet on perusteltua keskittää asiakkaalle luvattun toimituspäivän varmistamiseen. Tulevaisuudessa suunnitelluilla toimenpiteillä päästään mahdollisesti myös koko prosessin nopeuttamiseen ja asiakkaalle luvattujen toimitusaikojen lyhentämiseen. Tässä tutkimuksessa kuvatuilla toimenpiteillä tavoitellaan kuitenkin ensin vain nykyisissä toimitusajoissa pysymistä.

Konkreettinen kehitysehdotus toimituspäivän varmistamiseen jakautuu kolmeen pääosaan. Ensimmäisenä suoritetaan työnohjausjärjestelmän kehitys laajempaan seurantaan. Tämän jälkeen aloitetaan avainhenkilöiden koulutus ja sen myötä pilottiprojektit. Ensimmäisten pilottiprojektien myötä työnohjausjärjestelmään tehdään kokemusten perusteella tarvittavat parannukset. Sitten pilotti laajennetaan koskemaan useampia projekteja ja toimintamalli lukitaan. Laajemman pilotin loppupuolella aloitetaan myös koko toimitusprojektien parissa työskentelevän henkilöstön koulutukset uuteen toimintamal-

liin. Piloteista saatujen kokemusten avulla lukittu toimintamalli otetaan käyttöön kaikissa asiakasprojekteissa. Nämä vaiheet yksityiskohtaisempine toimenpiteineen ja aikatauluineen on esitetty kuvassa 26 ja suurennettuna liitteessä 3.



Kuva 26. Toimenpide-ehdotus asiakkaille luvattujen toimituspäivien pitämiseen.

Ensimmäinen toimenpidekokonaisuus keskittyy työnohjausjärjestelmän kehittämiseen siten, että sitä voidaan käyttää laajemmin koko projektin seurantaan. Käytännön toimenpiteinä kaikille projektissa työskenteleville annetaan luku-oikeus, ja toimituksen projektipäälliköille myös kirjoitusoikeus projektien tietoihin. Järjestelmään luodaan selkeät päivämääräkentät projektin alussa määritetyille tekniselle valmistumiselle ja liittymien toimitukselle. Näiden viereen luodaan vastaaville arvioituille päivämäärille. Jos arvioitu päivämäärä siirtyy alkuperäistä myöhemmäksi, täytetään järjestelmään luotava pakollinen syykenttä, jossa kuvataan selkeästi syy myöhästymiseen. Lisäksi luodaan näkymä, josta toimituksen projektipäällikkö voi keskitetysti seurata omia töitään ja kiinnittää helposti, esimerkiksi erilaisten korostusten avulla huomiota töihin, jotka eivät ole edenneet tai ovat myöhästymässä

Työnohjausjärjestelmän kehittäminen mahdollistaa tehokkaamman viestinnän ja läpinäkyvyyden lisäämisen. Sen laajentaminen toimituksen aktiiviseen käyttöön helpottaa projektien kokonaisvaltaista seuraamista alusta loppuun ja vähentää aikaa vievää keskustelua töiden tilanteesta. Työnohjausjärjestelmän kehittäminen voidaan resurssien puolesta aloittaa heti, koska se on rakennuttamisen sisäisen kehityksestä vastaavan ylläpitämä järjestelmä. Resurssien saatavuuden myötä kehitystoimenpiteet saataneen myös valmiiksi seuraavien kolmen kuukauden aikana.

Toinen pilottiprojektit käsittävä kokonaisuus alkaa koulutuksella, jonka tavoitteena on uutta toimintamallia hyödyntävien pilottiprojektien aloitus. Koulutusvaiheessa valitaan avainhenkilöt hoitamaan pilottiprojekteja ja kehitetään heidän kanssaan yhteistyössä

iteroimalla uutta, läpinäkyvämpää toimintamallia. Lisäksi heille koulutetaan työohjausjärjestelmän uudet käyttötavat ja ominaisuudet. Suurimpana erona aikaisempaan on järjestelmän osalta se, että työtiketti luodaan järjestelmään alustavasti jo toimituksen projektipäällikön toimesta. Tällöin projektista vastuussa olevalla henkilöllä on alusta asti käsitys siitä, missä projekti etenee, ja hän voi puuttua viivästyksiin jo ennen rakentamisen alkamista. Koulutusvaihe hoidetaan myös yhteisesti kaikkien avainhenkilöiden kesken, jotta henkilöt tutustuvat toisiinsa, pääsevät vaikuttamaan toimintamalliin yhdessä ja saavat siten luotua avointa ilmapiiriä. Työohjausjärjestelmän koulutuksesta vastaa järjestelmän kehityspäällikkö, ja se sijoittuu ajallisesti vuoden viimeisille kuukausille.

Koulutuksen jälkeen toimenpiteet jatkuvat pilottiprojektien aloituksella. Toimituksen projektipäällikölle annetaan kokonaisvastuu projektista. Lisäksi toimituksen vastuulla on heti myynnin jälkeen yhteydenpito asiakkaaseen, jotta viestintä tapahtuu keskitetysti ja asiakkaan näkökulmasta selkeästi. Projekteja seurataan ensisijaisesti työohjausjärjestelmässä ja projektin henkilöstö panostaa tietojen aktiiviseen päivittämiseen, jotta muita viestintäkanavia, kuten sähköpostia ja puheluita voidaan säästää vain erikoistapauksiin. Lisäksi kaikkien päivitettyjen tietojen tulee perustua todelliseen tilanteeseen, eikä esimerkiksi päivämääriin lisätä useammassa kohdissa puskuria. Näitä todellisia päivämääriä käytetään myös projektien mittaamiseen, jolloin poikkeamat huomataan nopeasti ja mittaukset antavat kuvan todellisesta tilanteesta kaunistellun sijaan.

Resurssien osalta valitut avainhenkilöt hoitavat pilottiprojektien vetämisen. Aikataulullisesti pilottiprojektien aloitus tapahtuu koulutusten jälkeen vuoden alussa ja kestää projekteista riippuen noin puoli vuotta. Pilottiprojektien loppuvaiheessa tehdään vielä teknisiä parannuksia työohjausjärjestelmään, jotta se vastaa paremmin todellisia tarpeita. Erityisesti keskitytään pilottiprojektien kokemusten myötä havaittuihin epäkohtiin ja helpotetaan projektien kokonaisvaltaista ja keskitettyä seurantaa. Nämä tekniset parannukset toteuttaa rakennuttamisen kehitysprojekteista vastaava henkilö.

Pilotin seuraavassa vaiheessa koulutetaan lisää ihmisiä toimintamalliin ja laajennetaan uutta toimintamallia useampiin projekteihin. Ensimmäisten pilottiprojektien kokemusten perusteella, otetaan uusiin projekteihin mukaan toimintamallin hyvät osa-alueet ja karsitaan tarvittaessa turhia. Edellisen vaiheen pilottikäyttäjät kouluttavat uuden toimintamallin mukaan tuleville uusille henkilöille. Pilotin laajennuksella varmistetaan ensimmäisten pilottiprojektien kokemusten yleistettävyyttä ja uuden toimintamallin toimitusta laajemmin erilaisissa projekteissa. Tämä on erittäin kriittinen ja tärkeä vaihe, jotta toimintamallin lopullisessa lanseerauksessa uudelle toimintamallille saadaan kaikkien osapuolten nopea hyväksyntä.

Pilotin laajennuksessa esimiesten rooli voimistuu kontrollin osalta. Ensimmäisessä vaiheessa voidaan luottaa osapuolten omaan innokkuuteen uuden toimintamallin käyttöönotossa, mutta toimijoiden määrän kasvaessa on myös esimiesten jalkauduttava ja vaadittava uuden toimintamallin käyttöönottoa. Uuden toimintamallin hyötyjen tullessa sel-

vemmin esille, voidaan tätä kontrolloivaa roolia vähitellen supistaa. Resursseina pilotin laajennusvaiheen projekteissa ovat niihin valitut henkilöt. Aikataulullisesti pilotin laajennus sijoittuu loppuvuoteen 2016.

Pilotin laajennuksen loppuvaiheessa alkaa limittäin koulutus uuden toimintamallin käyttöönottoon kaikissa asiakasprojekteissa. Koulutukset uudesta läpinäkyvästä toimintamallista järjestetään pilottien kokemusten ja avainhenkilöiden avulla kaikille projekteissa toimiville henkilöille vuoden viimeisinä kuukausina. Lisäksi kootaan uusia työntekijöitä varten perehdytysmateriaali ja -ohjelma, jotta tulevaisuudessa kaikilla projekteissa työskentelevillä on heti alussa käsitys prosessista kokonaisuutena.

Uusi toimintamalli otetaan käyttöön kaikissa asiakastoimituksissa vuoden 2017 alussa. Aikaisemmin kuvattujen uuden toimintamallin käytäntöjen omaksumisen lisäksi eri yksiköiden välillä järjestetään säännöllisesti tapaamisia, jotta toiminnassa puhallettaisiin vahvasti yhteen hiileen. Toimitusvarmuuden parantamiseen ja yhteistyöhön kannustetaan myös työntekijöiden palkitsemisella. Lisäksi koulutusvaiheessa muodostettua perehdytysmateriaalia hyödynnetään kaikkien uusien henkilöiden koulutuksessa, ja sitä päivitetään jatkuvasti vastaamaan vallitsevaa tilannetta.

Jatkokehityshankkeena toimintamallin lanseerauksen jälkeen voidaan lisätä avointa yhteistyötä urakoitsijan kanssa, jolloin heille avataan rajapinta työnohjausjärjestelmään. Tällöin tiedotus muuttuu myös ulkoisessa yhteistyössä tehokkaammaksi. Myöhempiin toimenpiteisiin voi kuulua myös asiakasviestinnän automatisoinnin lisääminen. Tällöin asiakas voisi saada viestin toimituksen tilanteesta automaattisesti ilman henkilökohtaisesti lähetettyä viestiä. Edellisten lisäksi kehitystoimia voidaan tulevaisuudessa jatkaa niin, että projektien läpimenoajat lyhenevät, ja asiakkaille voidaan sitä kautta luvata entistä nopeampia toimitusaikoja.

6. PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli täyttää aukkoa toimitusprojektien asiakaskokemuksen ja menestyksekkään ratkaisuliiketoiminnan kytköksistä. Tavoitteena oli löytää keinot ratkaisutoimitusten prosessin asiakaskokemuksen parantamiseen. Ratkaisutoimitusten asiakaskokemuksen parantamista tavoiteltiin selvittämällä asiakkaille tärkeitä tekijöitä, kuvaamalla prosessit ja kartoittamalla niiden ongelmia sekä etsimällä yhteyksiä asiakkaille tärkeiden tekijöiden, prosessin vaiheiden ja sen ongelmien välillä.

Tässä luvussa esitellään tiivistetysti asiakaskokemusta parantavat kehitystoimet kiinteiden laajakaistarakaisujen toimitusprosessissa. Lisäksi tuodaan esiin tutkimustulosten tieteellinen kontribuutio asiakaskokemuksen ja ratkaisutoimitusten yhdistäjänä sekä käytännön uutuusarvo näiden teemojen yhteyden ymmärtämisen ja konkreettisen kehitysehdotuksen kautta. Tutkimuksen vastaavuus tutkimuskysymyksiin ja tutkimusmenetelmien rajoitukset muodostavat tutkimuksen arvioinnin. Lopuksi esitellään tutkimuksen esiin nostamat jatkotutkimusaiheet sekä yrityksen sisällä että akateemisessa kentässä.

6.1 Asiakaskokemusta parantavat kehitystoimet prosessissa

Tutkimuksen lähtökohtana oli ratkaisutoimitusten asiakaskokemuksen parantaminen. Kehitystyö aloitettiin selvittämällä asiakaskokemuksen muodostumiseen eniten vaikuttavat tekijät. Tutkittavan yrityksen asiakaskokemuskyselyvastausten perusteella asiakkaille tärkeät tekijät liittyvät viestintään, henkilöstön osaamiseen, asiakastarpeeseen vastaamiseen, toimituksen sujuvuuteen sekä lupauksen pitämiseen. Nämä teemat ovat yhteisiä sekä kuluttajilla että yrityksillä. Tutkimustulokset tukevat myös aihealueen kirjallisuudessa esiintyviä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä asiakkaille tärkeät tekijät kytkeytyvät toimitusprosessiin kokonaisuutena. Prosessin kaikilla vaiheilla on vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumisessa tärkeisiin tekijöihin. Asiakkaalle näkyvin osa ovat asiakasrajapinnat, mutta epäonnistuminen missä tahansa projektin vaiheessa saattaa vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan toimituksesta saamaan kokemukseen.

Henkilöstön haastattelutulosten mukaan toimitusprojektien nykyiset ongelmat keskittyvät puutteelliseen tiedotukseen, henkilöiden epäselviin vastuualueisiin ja projektien epäselviin tavoitteisiin. Nämä ongelmat ovat teemoiltaan yhteydessä aiemmin selvitettyihin asiakkaille tärkeisiin tekijöihin, joten niiden ratkaisulla on oletettavasti vaikutusta asiakaskokemukseen. Positiivisen vaikutuksen saaminen vaatii tietysti korjaustoimenpitei-

den onnistumisen, mutta yhteys perustelee ottamaan henkilöstön havaitsemat ongelmat huomioon toiminnan kehitysehdotuksessa.

Kehitystoimien ideoinnissa havaitaan, että ratkaisuliiketoiminnan menestystekijät toimivat kattavana pohjana kehitysehdotusten luomiselle. Menestystekijöiden avulla asiakkaille tärkeiden tekijöiden kehittämistä voidaan tarkastella jäsennellysti eri näkökulmista. Ne tarjoavat myös sidoksen ratkaisuliiketoiminnan kontekstiin.

Koska tutkittava yritys ei voi resurssiensa puitteissa käyttää kaikkia toimintaa kehittäviä ideoita, pitää ajatuksista koota toteutettavissa oleva toimintaehdotus. Asiantuntija-arviointiin perustuvan validoinnin avulla näistä ideoista keskeisimmäksi kehitysalueeksi valikoituu asiakkaille luvattujen toimitusaikojen pitäminen. Asiantuntijoiden näkemysten mukaan sen parantamista tavoittelevat toimenpiteet kytkeytyvät koko prosessin toiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseen, eri yksiköiden yhteistyön tiivistämiseen ja koulutuksen parantamiseen.

Validoinnin perusteella muodostettu konkreettinen toimenpide-ehdotus koostuu kolmesta osasta (ks. liite 3). Ensimmäisten kuukausien aikana suoritetaan uuden toimintamallin käyttöönoton mahdollistava tekninen kehitys. Sen jälkeen käynnistetään ensimmäiset pilottiprojektit ja niiden koulutukset. Pilottivaiheen toisessa osassa tehdään myös teknistä järjestelmäkehitystä, laajennetaan pilottia useampiin projekteihin ja lukitaan toimintamalli. Kokonaisuudessaan ensimmäiset pilottiprojektit ja niiden laajennus kestää noin vuoden. Pilottiprojektien ja tarvittavien koulutusten jälkeen uusi toimintamalli otetaan käyttöön kaikissa asiakasprojekteissa. Kaikkiin vaiheisiin sisältyy myös konkreettisia toimenpiteitä järjestelmäkehityksen yksityiskohdista, toimintamallin iteroivaan kehitykseen ja esimiesten kontrollista henkilöstön motivointiin.

6.2 Tieteellinen kontribuutio

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa puhutaan entistä enemmän tuotteiden valmistamisen tai palveluiden tuottamisen sijaan ratkaisujen toimittamisesta (esim. Brady et al. 2005; Windahl & Lakemond 2005). Tutkimusala on verrattain uusi, joten useimmat ratkaisuliiketoiminnan tutkimukset käsittelevät yritysten siirtymistä tuotteiden ja palveluiden tuottajasta ratkaisujen toimittajaksi (esim. Davies et al. 2006; Galbraith 2002). Ratkaisujen toimittamisen yleistymisen on johtanut kuitenkin siihen, että myöhemmissä tutkimuksissa on tarkasteltu myös olemassa olevaa ratkaisuliiketoimintaa (esim. Kujala et al. 2011; Storbacka 2011). Nykyistä ratkaisuliiketoimintaa ja sen kehitystä on kuitenkin tutkittu hyvin vähän, joten tämä tutkimus täyttää osaltaan kirjallisuuden aukkoa.

Suurin osa tutkimuksista lähestyy ratkaisuliiketoimintaa markkinoinnin näkökulmasta (esim. Tuli et al. 2007; Windahl et al. 2004). Myös muita näkökulmia on, kuten strategia (esim. Miller et al. 2002) ja tuotekehitys (esim. Shepherd & Ahmed 2000). Projektinhallinnan ja prosessien kannalta ratkaisuja on kuitenkin tutkittu vähän, ja projektin-

hallinnan julkaisuissa on vain harvoja ratkaisuihin keskittyviä tutkimuksia (Kujala et al. 2010, 2011; Brady et al. 2005). Tämän tutkimuksen painotus toimitusprojektien prosessiin tuokin kontribuutiota ratkaisujen tarkasteluun projektinhallinnan ja toimitusprosessin näkökulmasta.

Ratkaisuliiketoiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, ja asiakkaan tarpeiden täyttäminen on toiminnan ytimessä (esim. Miller et al. 2002). Asiakaskokemus on noussut myös merkittäväksi kilpailukeinoksi yritysten välillä (Meyer & Schwager 2007). Ratkaisukirjallisuuden artikkeleissa asiakkaalle tärkeitä tekijät esitetään kuitenkin usein vain menestystekijöiden ja toimintaohjeiden taustana (esim. Brady et al. 2005; Storbacka 2011; Windahl & Lakemond 2010). Asiakaskokemuskirjallisuudessa ei ole yksityiskohtaisesti listattu asiakkaiden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä, ja monet asiakaskokemusta tarkastelevat tutkimuksen keskittyvät pelkästään kuluttajiin. Ainoastaan Lemke et al. (2011) ovat koonneet sekä kuluttaja- että yritysasiakkaille tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksestä muodostuvaan kokemukseen. Tämä tutkimus tuo oman lisänsä asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin antaen tukea Lemken et al. (2011) tuloksille. Akateemisena kontribuutiona kyse on kuitenkin lähinnä yksittäishavainnoista, jotka eivät ole yleistettävissä kaikkiin ratkaisutoimituksiin.

Tämän tutkimuksen kontekstissa kuluttajan ja yrityksen roolit asiakkaana (esim. Rosomme 2003) ovat erityislaatuiset. Usein asiakaskokemuksen tutkimus painottuu joko kuluttajiin (esim. Verhoef et al. 2009) tai yrityksiin (esim. Rauyruen. & Miller 2007), mutta molemmat näkökulmat tiiviisti yhdistäviä tutkimuksia on vähän. Tämä tutkimus tarjoaakin akateemista kontribuutiota sekä kuluttaja- että yritysasiakkaan eri roolien, kuten päättäjän, ostajan ja käyttäjän, huomioimisesta asiakaskokemuksen parantamisessa.

Kirjallisuuskatsauksen osalta tämä tutkimus kokoaa yhteen aihealueen kirjallisuudessa esiintyviä ratkaisuliiketoiminnan menestystekijöitä. Ratkaisuliiketoiminnan onnistuminen ja toimitusprojektien asiakaskokemuksen parantaminen vaativat tutkijoiden mukaan erilaisia toimenpiteitä (esim. Davies et al. 2006; Shepherd & Ahmed 2000). Tutkijat nostavatkin esiin useita ratkaisuliiketoiminnan onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä eri konteksteissa (esim. Brady et al. 2005; Storbacka 2011), mutta niitä ei ole artikkeleissa yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Tätä aukkoa täyttämään tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa aihealueen keskeisistä tutkimuksista on koottu yhteen ratkaisutoimitusten menestystekijöitä. Nämä tekijät ovat tutkimusten mukaan yhteydessä ratkaisuliiketoiminnan onnistumiseen ja tarjoavat siten pohjaa ratkaisutoimitusten kehittämiseen.

Vaikka edellä on todettu, että ratkaisutoimituksissa asiakaslähtöisyys on tärkeä osa, alan tutkimuksissa ei ole selvitetty asiakaskokemuksen ja ratkaisujen toimittamisen yhteyttä. Tämä tutkimus yhdistääkin kirjallisuuskatsauksen lopussa esitetyn viitekehysten mukaisesti toimitusprojektien asiakaskokemuksen ja menestyksekkään ratkaisuliiketoiminnan. Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio liittyykin pääosin juuri asiakaskokemuksen parantamisen ja ratkaisutoimitusten menestyksen välisten kytkösten ymmärtämiseen.

6.3 Käytännön uutuusarvo

TeliaSonera on päättänyt strategiassaan nostaa yhdeksi keskeiseksi kehitysalueeksi asiakaskokemuksen. Yrityksessä halutaan parantaa asiakaskokemusta, ja viedä koko liiketoimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan. Yhtenä esteenä hyvälle asiakaskokemukselle on kuitenkin yrityksen prosessien ja erityisesti ratkaisutoimitusten prosessien monimutkaisuus, sillä prosessien hankaluudet heijastuvat asiakastyytyväisyyteen ja aiheuttavat tehottomuutta yrityksen sisällä. Tästä syystä onkin tärkeää selvittää, miten asiakaskokemusta voitaisiin parantaa ratkaisutoimitusten prosessin kehityksellä.

Tutkimuksen konkreettinen tuotos on kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprosessin asiakaskokemuksen parantamiseen muodostettu kehitysehdotus. Kehitysehdotuksen muodostamisessa hyödynnettiin havaintoja sekä asiakkaiden kyselyvastauksista ja henkilöstön haastatteluista että ratkaisuliiketoiminnan kirjallisuudesta. Kehitysehdotuksen tarkoituksena oli luoda ideoita asiakaslähtöiseen toimitusprosessin kehittämiseen ja tarjota yritykselle toimenpiteitä asiakkaille tärkeiden tekijöiden huomioimiseen toimitusprosessissa. Vaikka tutkimuksen tulokset perustelevat kehitysehdotuksen toimenpiteiden myönteistä vaikutusta asiakaskokemukseen, sen todelliset seuraukset näkyvät vasta toimeenpanon myötä. Toinen konkreettinen tuotos tutkimuksessa on eri projektityyppien prosessien mallintaminen. Mallinnetut prosessit auttavat henkilöstöä hahmottamaan kokonaisuutta ja omaa merkitystään siinä. Niitä voidaan myös hyödyntää tulevien kehityshankkeiden pohjana.

Konkreettisen kehitysehdotuksen lisäksi tämän tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää paremmin menestyksekkään ratkaisuliiketoiminnan ja asiakaskokemuksen yhteyttä. Ratkaisutoimituksissa asiakkaille tärkeiden tekijöiden listaus auttaa kiinnittämään huomiota asiakaskokemuksen kannalta merkittäviin osa-alueisiin toimituksissa. Ratkaisuliiketoiminnan menestystekijöiden kokoaminen taas edistää ratkaisutoimitusten onnistumista yleisesti, kun osataan keskittyä aikaisemman kokemuksen perusteella menestystä edistäviin tekijöihin ja toisaalta otetaan huomioon näitä erilaisia osa-alueita.

6.4 Tutkimuksen arviointi

Tämän monimetodisena tapaustapaustutkimuksena toteutetun diplomityötutkimuksen konkreettinen tuotos on ratkaisutoimitusprosessin asiakaskokemuksen parantamiseen luotu kehitysehdotus, minkä lisäksi tutkimus tarjoaa lisätietoa asiakaskokemuksen ja ratkaisujen toimittamisen yhteydestä. Tutkimustulosten luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin pohdittava muun muassa tutkimuksen perustaa, päättelyn johdonmukaisuutta, tulosten hyödyntämistä ja niiden seurauksia (Dellinger & Leech 2007, s. 322). Tutkimuksen arviointi käsittää erityisesti tutkimusmenetelmien ja aineiston aiheuttamien rajoitusten sekä tavoitteiden täyttymisen tarkastelun.

Tutkimus perustuu ratkaisutoimitusten ja asiakaskokemuksen yhteyksiin. Tutkijan näkökulmasta näiden osa-alueiden ymmärtäminen laajasti on tärkeää, jotta niitä voidaan yhdistää ja soveltaa kehitysehdotuksen muodostamisessa. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus tarjoaakin kattavan kuvan molemmista avaamalla tärkeimmät käsitteet ja käsittelemällä monipuolisesti aihealueiden keskeistä kirjallisuutta. Kirjallisuuskatsauksessa kootut menestystekijät myös tukevat empiirisesti muodostettua kehitysehdotusta. Pohdintaa aiheuttaa kuitenkin, onko molempiin osa-alueisiin ollut mahdollista perehtyä riittävästi tutkimukselle asetettujen aikarajoitteiden puitteissa.

Päätelyn johdonmukaisuutta on tässä tutkimuksessa tavoiteltu monimetodisella tapaus-tutkimuksella. Monimetodisuus vähentää tutkimuksen subjektiivisuutta ja parantaa tutkijan luottamusta tuloksiin. Jokainen aineistonkeruumenetelmä sisältää omia rajoitteita, mutta niiden tavoitteena on myös minimoida aina edellisen menetelmän rajoituksia. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava, että useamman aineistonkeruumenetelmän käyttö saattaa johtaa aikataulurajoitteiden vuoksi siihen, että yksittäisen menetelmän aineisto jää vajaaksi. Tapaustutkimus taas soveltuu hyvin tähän tutkimukseen, koska sen avulla saadaan syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä sen omassa kontekstissa ja vastataan siten tutkimuksen tavoitteeseen. Laaja-alaisuutta tutkimukseen tuo tutkittavien projektien valinta kolmesta eri projektityypistä. Vaikka kyseessä on sama yritys, tuovat projektityypit erilaisia näkökulmia toimitukseen. Projektien harkinnanvaraisella valinnalla tavoiteltiin myös erilaisia, mutta asiantuntevia haastateltavia.

Asiakaskokemuskyselyaineiston puolesta luotettavuuden haasteet liittyvät käytettävissä olevan aineiston luokitteluun. Asiakkaiden vastaukset on yrityksessä jaoteltu johtoryhmän hyväksymää luokittelua käyttäen ja yrityksen ohjeiden mukaisesti myös tämän tutkimuksen tulokset on käsitelty sitä hyödyntäen. Tutkimuksen kannalta luokittelu saattaa kuitenkin vaikuttaa tuloksiin, sillä käytetyt luokat ovat osittain päällekkäisiä, monet vastaukset on luokiteltu useampiin luokkiin ja luokittelijoiden subjektiivinen näkemys on voinut vaikuttaa vastausten tulkintaan. Tämän tutkimuksen analyysivaiheessa jokin tekijä on myös saattanut korostua liikaa ja jokin toinen jäädä kokonaan huomaamatta, koska vastaukset on käyty läpi manuaalisesti. Asiakaskyselyaineistossa vääristymää saattaa aiheuttaa luokittelun lisäksi kuluttaja- ja yritysasiakkaiden määrän epätasapaino.

Haastatteluaineiston osalta otos on rajallinen, ja tulokset perustuvat suhteellisen pienen joukon (13 henkilöä) näkemyksiin. Otoksen pienuuden vuoksi henkilöiden subjektiiviset mielipiteet saattavat korostua joissain kohdin liikaa poiketen yleisestä mielipiteestä samassa ryhmässä. Haastateltavien määrän kasvattamisella olisi oletettavasti päästy luotettavampiin tuloksiin kohdeorganisaation osalta, mutta esteenä olivat tutkimuksen aikataulliset rajoitteet. Menetelmänä teemahaastatteluun liittyy myös omat rajoitteensa. Haastattelujen kulku ei ollut kaikissa tapauksissa yhtenevä, ja jotkin asiat jäivät osassa haastatteluja vähemmälle huomiolle. Aikaisemmat haastattelut saattoivat myös ohjata haastattelijaa johdattelemaan kysymyksiä liikaa. Kaksi haastatteluista toteutettiin myös videoneuvotteluna, mikä saattoi vääristää haastateltavien vastausten ja yleisen

suhtautumisen tulkintaa. Lisäksi yksilöhaastatteluista huolimatta joitakin asioita saatettiin jättää haastatteluissa mainitsematta. Esimerkiksi urakoitsijoilla vastauksiin saattoi vaikuttaa toimittaja-asiakas -suhde haastattelijaan.

Tulosten hyödyntämisen osalta on huomattava, että tutkimuksen kohteena oli yksi kiinteitä laajakaistaratkaisuja tarjoava yritys, ja koko tutkimuksen empiirinen aineisto koostui sen asiakkaiden kyselyvastauksista ja henkilöstön haastatteluista. Tutkimustulosten yleistettävyyttä rajoittaa siis tutkimuksen kohdistuminen tähän yhteen organisaatioon. Vaikka tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kehitysehdotus tutkittavan yrityksen toimitusprosessin kehittämiseen, voidaan erityisesti ratkaisuliiketoimintaa ja asiakaskokemusta yhdistäviä tuloksia kuitenkin tietyin varauksin hyödyntää myös muissa tietoliikennetarkeissa tarjoavissa yrityksissä.

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä asiakaskokemuksen muodostumisesta ratkaisutoimituksissa, ja tarjota sen avulla kehitysehdotus kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprosessin asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Tätä tavoiteltiin vastaamalla tavoitteen perusteella muodostettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen alakysymys keskittyi asiakaskokemuksen muodostumista määrittäviin tekijöihin toimitusprosessissa. Tutkimuksessa löydettiin viisi ratkaisutoimituksissa asiakkaille tärkeää kokonaisuutta: viestinnän riittävyys ja ajankohtaisuus, henkilöstön osaaminen, asiakastarpeeseen vastaaminen, toimituksen sujuvuus ja lupauksen pitäminen. Nämä kokonaisuudet ovat merkittäviä tutkittavan yrityksen kontekstissa, koska ne pohjautuvat suoraan sen omien asiakkaiden näkemyksiin. Laajemmassa kontekstissa tulokseen pitää kuitenkin suhtautua hyvin varauksellisesti, koska aiempi tuloksia tukeva tutkimus aiheesta on vähäistä ja aineisto perustuu yhteen yritykseen.

Toinen alakysymys selvitti asiakkaille tärkeiden tekijöiden sijoittumista tutkittavaan toimitusprosessiin. Tulosten perusteella suurin osa tekijöistä on yhteydessä prosessiin kokonaisuutena, ja vain muutamilla on selkeä kytkös yksittäisiin vaiheisiin. Tutkimuksen ennako-odotuksena oli löytää selkeitä linkkejä tekijöiden ja prosessin vaiheiden välillä, mutta ne jäivät tuloksissa vähäisiksi. Tähän saattoi vaikuttaa tekijöiden liiallinen yleistäminen, mikä sai tekijöiden vaikutuksen yltämään koko prosessiin. Toisaalta tulos tuki kirjallisuuden näkemystä siitä, että yrityksen toiminta vaikuttaa kokonaisuutena asiakkaiden kokemukseen.

Kolmas kysymys tarkasteli henkilöstön havaitsemien prosessin ongelmien yhteyttä asiakaskokemusta määrittäviin tekijöihin. Tulosten osalta vastaaminen tähän kysymykseen jäi melko pinnalliseksi. Kaikille tekijöille löydettiin yhteyksiä prosessiin ja sen vaiheisiin, mutta päättely perustui olettamuksiin. Lisäksi tulokset ovat hyödynnettävissä vain tutkittavassa yrityksessä tai hyvin samanlaisten toimitusprosessien tapauksissa.

Koko työn tutkimuskysymyksenä oli: miten kiinteiden laajakaistaratkaisujen toimitusprojektien prosessia on kehitettävä, jotta asiakaskokemus parane? Tutkimuskysymyk-

seen vastattiin konkreettisen kehitysehdotuksen avulla, ja lisäksi tutkimus toi lisätietoa asiakaskokemuksen ja ratkaisutoimitusten yhteydestä. Kehitysehdotuksen päätavoite on asiakkaille luvattujen toimitusaikojen pitäminen. Sen parantamista tavoittelevat toimenpiteet kytkeytyvät prosessin toiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseen, eri yksiköiden yhteistyön tiivistämiseen ja koulutuksen parantamiseen. Konkreettinen kehitysehdotus on tutkittavan yrityksen kannalta arvokas, sillä se perustuu yrityksen omaan aineistoon ja on muodostettu sen tarpeisiin. Yleisellä tasolla tutkimuksen tulos on taas sovellettavissa asiakaskokemuksen ja ratkaisutoimitusten yhteyden osalta.

6.5 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen tulosten ja niihin liittyvien rajoitusten pohjalta esiin nousee mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimus voi suuntautua muun muassa laajemmin yrityksen muihin prosesseihin, asiakaskokemuksen muodostumisen ja ratkaisuliiketoiminnan menestystekijöiden tarkasteluun kattavammin erilaisissa ympäristöissä, tai näiden yhteyden tarkempaan tutkimiseen eri yrityksissä ja toimialoilla.

Yrityksen sisällä tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa koskemaan myös muiden ratkaisujen toimituksia. Prosessien keskinäinen vertailu ja tästä tutkimuksesta saadut tiedot helpottaisivat asiakaskokemuksen parantamista entisestään koko yrityksen tasolla. Yrityksen sisällä tutkimusta olisi myös kiinnostavaa jatkaa kehitysehdotuksen toteutukseen, ja tarkastella toimenpiteiden todellisia vaikutuksia.

Asiakaskokemukseen eniten vaikuttavien tekijöiden tutkimusta sekä kuluttajat että yritykset huomioivassa ympäristössä on vähäisesti. Siten osa-alueen tarkempi tutkimus esimerkiksi kvantitatiivisesti, laajempaa otosta, useampia tutkimusyhtiöitä ja toimialoja hyödyntäen toisi varmasti lisää tietoa asiakaskokemuksen muodostumisesta. Erityisesti ratkaisujen toimituksiin liittyviä tekijöitä olisi kiinnostavaa selvittää kattavammin.

Ratkaisutoimitusten osalta taas kirjallisuudesta koottujen menestystekijöiden tarkastelu eri yrityksissä ja toimialoilla olisi mahdollinen jatkotutkimuksen aihe. Tässä tutkimuksessa menestystekijät koottiin yhteen ja niitä käytettiin prosessikehityksen taustalla. Jatkotutkimukset antaisivat tukea kyseisten tekijöiden merkitykselle tai toisaalta voisivat tuoda esiin muita menestystekijöitä. Tulevissa tutkimuksissa olisi myös mahdollista syventää ymmärrystä ratkaisusta erityisesti projektinhallinnan näkökulmasta. Nykyinen tutkimuskenttä kyseistä lähtökohdasta on edelleen vähäistä.

Kokonaisuuden kannalta tutkimuksissa olisi syytä tarkastella tämän tutkimuksen viitekehystä erilaisissa ympäristöissä. Useampien eri yritysten ja toimialojen otos tarjoaisi asiakaskokemuksen ja ratkaisuliiketoiminnan menestystekijöiden yhteyden perusteellisempaa selvitystä. Asiakaskokemuksen ja ratkaisuliiketoiminnan yhdistävä viitekehys muodostettiin tässä tutkimuksessa, joten alueiden kytköksissä on varmasti paljon asioita, jotka ovat tämän tutkimuksen puitteissa jääneet huomioimatta.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus. 312 s.
- Anderson, J. C. & Narus, J.A. 1998. Business Marketing: Understand What Customers Value, *Harvard Business Review*, November–December, 76, 6, ss. 53–65.
- Artto, K. & Kujala, J. 2008. Project Business as a Research Field. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1, 4, ss. 469–497.
- Artto, K.; Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. 2. painos, Helsinki, WSOY, 417 s.
- Baines, T.; Lightfoot, H.; Benedettini, O. & Kay, J. M. 2009. The Servitization of Manufacturing. A Review of Literature and Reflection on Future Challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20, 5, ss. 547–567.
- Beecham, S.; Hall, T.; Britton C.; Cottee, M. & Rainer, A. 2005. Using an Expert Panel to Validate a Requirements Process Improvement Model. *Journal of Systems and Software*, 76, 3, ss. 251–275.
- Beldi, A.; Cheffi, W. & Dey, P. 2010. Managing Customer Relationship Management Projects: The Case of a Large French Telecommunications Company. *International Journal of Project Management*, 28, ss. 339–351.
- Berry, L. & Carbone, L. 2007. Build Loyalty Through Experience Management. *Quality Progress*, 40, 9, ss. 26–32.
- Bitner, M. 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, 56, 2, ss. 57–71.
- Bitner, M.; Faranda, W.; Hubbert, A. & Zeithaml, V. 1997. Customer Contributions and Roles in Service Delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 3, ss. 193–205.
- Bolinger, J.; Rankin, Y. & Martin, A. 2011. Client TouchPoint Modeling - Making the Invisible Visible within IT Service Delivery Organizations. Annual SRII Global Conference, ss. 685–692.
- Bolton, R.; Lemon, K. & Verhoef, P. 2008. Expanding Business-to-Business Customer Relationships: Modeling the Customer's Upgrade Decision. *Journal of Marketing*, 72, ss. 46–64.
- Bowman, D. & Narayandas, D. 2004. Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 41, ss. 433–447.
- Brady, T & Davies, A. 2004. Building Project Capabilities: From Exploratory to Exploitative Learning. *Organization Studies*, 25, 9, ss. 1601–1621.
- Brady, T.; Davies, A. & Gann, D. 2005. Creating Value by Delivering Integrated Solutions. *International Journal of Project Management*, 23, 5, ss. 360–365.
- Brakus, J.; Schmitt, B. & Zarantonello, L. 2009. Brand Experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73, ss. 52–68.
- Briggs, E., & Grisaffe, D. 2010. Service Performance Loyalty Intentions in a Business-to-Business Context: the Role of Relational Exchange Outcomes and Customer Characteristics. *Journal of Service Research*, 13, 1, ss. 37–51.
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. Business Research Methods. 3. painos, Oxford University Press, 751 s.
- Coombs, R. & Hull, R. 1997. Knowledge Management Practices and Path-dependency in Innovation. CRIC Discussion Paper No. 2, Manchester, ss. 1–26.

- Corbin, J. & Strauss, A. 2008. Basics of Qualitative Research - Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 3. painos., Thousand Oaks, California, SAGE Publications, Inc. 379 s
- Davies, A. & Brady T. 2000. Organisational Capabilities and Learning in Complex Product Systems: Towards Repeatable Solutions. *Research Policy*, 29, 7–8, ss. 931–953.
- Davies, A. 2004. Moving Base into High-value Integrated Solutions: A Value Stream Approach. *Industrial and Corporate Change*, 13, 5, ss. 727–756.
- Davies, A.; Brady T. & Hobday, M. 2006. Charting a Path Toward Integrated Solutions. *MIT Sloan management review*, 47, 3, ss. 39–48.
- Davies, A.; Brady, T. & Hobday, M. 2007. Organizing for Solutions: Systems Sellers vs. Systems Integrator. *Industrial Marketing Management*, 36, 2, ss. 183–193.
- Dellinger, A. & Leech, N. Toward a Unified Validation Framework in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 4, ss. 309–332.
- Dickson, R., Lassar, W. & Chakravorti, S. 2009. The Pursuit of Excellence in Process Thinking and Customer Relationship Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29, 2, ss. 111–124.
- Evanschitzky, H.; Wangenheim, F, v. & Woisetschlager, D. 2011. Service & Solution Innovation: Overview and Research Agenda. *Industrial Marketing Management*, 40, 5, ss. 657–660.
- Flanagan, P.; Johnston, R. & Talbot, D. 2005. Customer Confidence: the Development of a Pre-experience Concept. *International Journal of Service Industry Management*, 16, 4, ss. 373–384.
- Frow, P. & Payne, A. 2007. Towards the Perfect Customer Experience. *Journal of Brand Management*, 15, ss. 89 – 101.
- Galbraith, J. R. 2002. Organizing to Deliver Solutions. *Organizational Dynamics*, 31, 2, ss. 194 – 207.
- Gentile, C.; Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25, 5, ss. 395–410.
- Gilmore, J. & Pine, B. 2002. Customer Experience Places: The New Offering Frontier. *Strategy & Leadership*, 30, ss. 4–11.
- Glushko, R. & Tabas, L. 2008. Bridging the "Front Stage" and "Back Stage" in Service System Design," in Proc. Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 08), Waikoloa, HI, ss. 1–12.
- Grabher, G. 2004. Learning in Projects, Remembering in Networks? Communitarity, Sociality, and Connectivity in Project Ecologies. *European Urban and Regional Studies*, 11, 2, ss. 103–123.
- Grewal, D.; Levy, M. & Kumar, V. 2009. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85, 1, ss. 1–14.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestymisen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Gummeruksen Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hartman, F & Ashrafi, R. 2002. Project Management in the Information Systems and Information Technologies. *Project Management Journal*, 33, 3, ss. 5 – 15.
- Helander, A. & Möller, K., 2007. System Supplier's Customer Strategy. *Industrial Marketing Management*, 36, ss. 719–730.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Oy Yliopistokustannus University Press Finland. 213 s.

- Hirst, G. & Mann, L. 2004. A Model of R&D Leadership and Team Communication: the Relationship with Project Performance. *R&D Management*, 34, 2, ss. 147–160.
- Holbrook, M.B. and Hirschman, E.C. 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research* 9, 2, ss. 132–140.
- Johnston, R. & Kong, X. 2011. The Customer Experience: A Road-map for Improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*. 2, 1, ss. 5–24.
- Kaplan, S. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio, tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. painos. Helsinki. WSOYpro. 198 s.
- Kotler, P. & Keller, K. 2006. Marketing management. 12. painos. Prentice hall. Upper Saddle River, NJ.
- Kujala, S.; Arto, K.; Aaltonen, P. & Turkulainen, V. 2010. Business Models in Project-based Firms – Towards a Typology of Solution-specific Business Models. *International Journal of Project Management*, 28, ss. 96–106.
- Kujala, S.; Kujala, J.; Turkulainen, V.; Arto, K.; Aaltonen, P. & Wikström, K. 2011. Factors Influencing the Choice of Solution-specific Business Models. *International Journal of Project Management*, 29, ss. 960–970.
- Kwortnik, R. & Ross, W. 2007. The Role of Positive Emotions in Experiential Decisions. *International Journal of Research in Marketing*, 24, ss. 324–335.
- Lehtonen, P.; Lindblom, L.; Korpinen, S. & Simonen, J. 2006. Projektisalkunhallinta – kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Edita Publishing Oy, Helsinki. 218 s.
- Lemke, F.; Clark, M. & Wilson, H. 2011. Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique. *Journal of Academic Marketing Science*, 39, ss. 846–869.
- Liljander, V. & Strandvik, T. 1997. Emotions in Service Satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 2, ss. 148–60.
- Mascarenhas, O.; Kesavan, R. & Bernacchi, M. 2006. Lasting Customer Loyalty: A Total Customer Experience Approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23, 7, ss. 397 – 405.
- Mason, J. 2006. Mixing Methods in a Qualitatively Driven Way. *Qualitative Research*, 6, 1, ss. 9–25.
- Mattson, L. 1973. Systems Selling as a Strategy on Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, 3, ss. 107–120.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 1, ss. 71–87.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto, Teknis-taloudellinen tiedekunta, 19 s.
- Matthyssens, P. & Vandenbempt, K. 2008. Moving from Basic Offerings to Value Added Solutions: Strategies, Barriers and Alignment. *Industrial Marketing Management*, 37, 3, ss. 316–328.
- Meyer, C. & Schwager A. 2007. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, ss. 1- 11.
- Miller, D.; Hope, Q.; Eisenstat, R.; Foote, N. & Galbraith, J. 2002. The Problem of Solutions: Balancing Clients and Capabilities. *Business Horizons*, March–April, ss. 3–12.
- Moeller, S.; Ciuchita, R.; Mahr, D. Odekerken-Schröder, G. & Fassnacht, M. 2013. Uncovering Collaborative Value Creation Patterns and Establishing Corresponding Customer Roles. *Journal of Service Research*, 16, 4, ss. 471–487.

- Nordin, F. & Kowalkowski, C. 2010. Solutions Offerings: A Critical Review and Reconceptualisation. *Journal of Service Management*, 21, 4, ss. 441–459.
- Ofir, C. & Simonson, I. 2001. Negative Customer Feedback: The Effect of Expecting to Evaluate on Satisfaction Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 38, 2, ss. 170–182.
- Ojasalo, K; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Oliva, R. & Kallenberg, R. 2003. Managing the Transition from Products to Services. *International Journal of Service Industry Management*, 14, 2, ss. 160–72.
- Payne, A.; Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the Cocreation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, ss. 83–96
- Pelin, R. (2002) Projektihallinnan käsikirja. 3. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 410 s.
- Penttinen, E. & Palmer, J. 2007. Improving Firm Positioning through Enhanced Offerings and Buyer–seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 36, 3, ss. 552–564.
- Pine, B. & Gilmore, J. 1998. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July–August, ss. 97–105.
- Pinto, J.K & Kharbanda, O. P. 1995. Lessons for an Accidental Profession. *Bus Horizons*, March–April, ss. 41–50.
- Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Tammer-Paino Oy. Tampere. 289 s.
- Puccinelli, N.; Goodstein, R.; Grewal, D.; Price, R.; Raghurir, P. & Stewart, D. 2009. Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85, 1, ss. 15–30.
- Pullman, M. & Gross, M. 2004. Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors. *Decision Science*, 35, 3, ss. 551–578.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpress. EU.
- Rauyrue, P. & Miller, K. 2007. Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty. *Journal of Business Research*, 60, 1, ss. 21–31.
- Reichheld, F. & Sasser, W. 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68, 5, ss. 105–111.
- Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81, 12, ss. 46–54.
- Ritter, T. 2000. A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships. *Industrial Marketing Management*, 29, 4, ss. 317–326.
- Robson, C. 2002. Real World Research. 2. painos. Oxford. Blackwell. 624 s.
- Rossomme, J. 2003. Customer Satisfaction Measurement in a Business-to-Business Context: a Conceptual Framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 2, ss. 179–195.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research Methods for Business Students. 5. painos, Essex, Pearson Education. 614 s.
- Sautter, P.; Hyman, M. & Lukosius, V. 2004. E-tail Atmospherics: a Critique of the Literature and Model Extension. *Journal of Electronic Commerce Research*, 5, ss. 14–24.
- Shaw, C. 2005. Revolutionize Your Customer Experience. New York: Palgrave Macmillan. 224 s.
- Shaw, C & Ivens, J. 2005. Building Great Customer Experiences. London: Prentice-Hall.

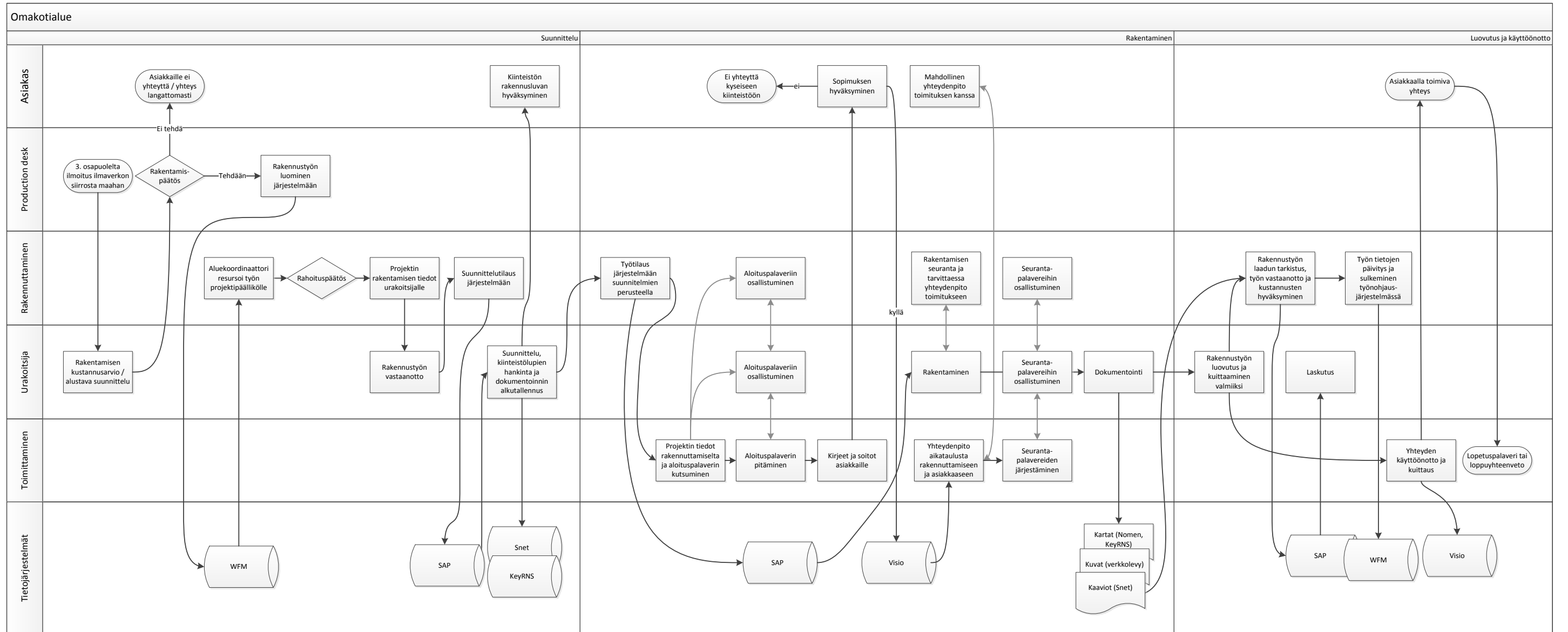
- Shepherd, C., & Ahmed, P. K. 2000. From Product Innovation to Solutions Innovations: A New Paradigm for Competitive Advantage. *European Journal of Innovation Management*, 3, 2, ss. 100–106.
- Silverman, D. 2010. Doing Qualitative Research. 3. painos. Lontoo. Sage Publications. 456 s.
- Storbacka, K. 2011. A Solution Business Model: Capabilities and Management Practices for Integrated Solutions. *Industrial Marketing Management*, 40, 5, ss. 699 – 711.
- Storbacka, K.; Blomqvist, R.; Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuiden arvon lähteillä. 2. painos. Juva. WS Bookwell Oy.
- Stremersch, S.; Wuyts, S. & Frambach, R.T. 2001. The Purchasing of Fullservice Contracts: An Exploratory Study within the Industrial Maintenance Market. *Industrial Marketing Management*, 30, 1–12.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. 2003. Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioural Research. Thousand Oaks. CA. Sage. 768 s.
- Trkman, P. 2010. The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*. 30, 2, ss. 125–134.
- Tuli, K. R.; Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. 2007. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71, 3, ss. 1–17.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic of Marketing. *Journal of Marketing*, 68, ss. 1–17.
- Verhoef, P.; Lemon, K.; Parasuraman, A.; Roggeveen, A.; Tsiros, M. & Schlesinger, L. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85, 1, ss. 31–41.
- Voss, C.; Roth, A. & Chase, R. 2008. Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation. *Production and Operations Management*, 17, ss. 247–266.
- Voss, C.; Roth, A.; Rosenzweig, E.; Blackmon, K. & Chase, R. 2004. A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality, and Feedback on Customer Satisfaction. *Journal of Service Research*, 6, 3, ss. 212–230.
- Walter, A.; Müller, T.; Helfert, G. & Ritter, T. 2003. Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, 32, ss. 159–169.
- Windahl, C.; Andersson, P.; Berggren, C. & Nehler, C. 2004. Manufacturing Firms and Integrated Solutions: Characteristics and Implications. *European Journal of Innovation Management*, 7, 3, ss. 218–228.
- Windahl, C. & Lakemond, N. 2005. Developing Integrated Solutions: The Importance of Relationships within the Network. *Industrial Marketing Management*, 35, 7, ss. 806–818.
- Windahl, C. & Lakemond, N. 2010. Integrated Solutions from a Service-centered Perspective: Applicability and Limitations in the Capital Goods Industry. *Industrial Marketing Management*, 39, 8, ss. 1278–1290.
- Wise, R. & Baumgartner, P. 1999. Go Downstream — The New Profit Imperative in Manufacturing. *Harvard Business Review*, 77, 5, ss. 133–141.
- Yin, R. 2009. Case Study Research: Design and Method. 4. painos. London. Sage. 219 s.

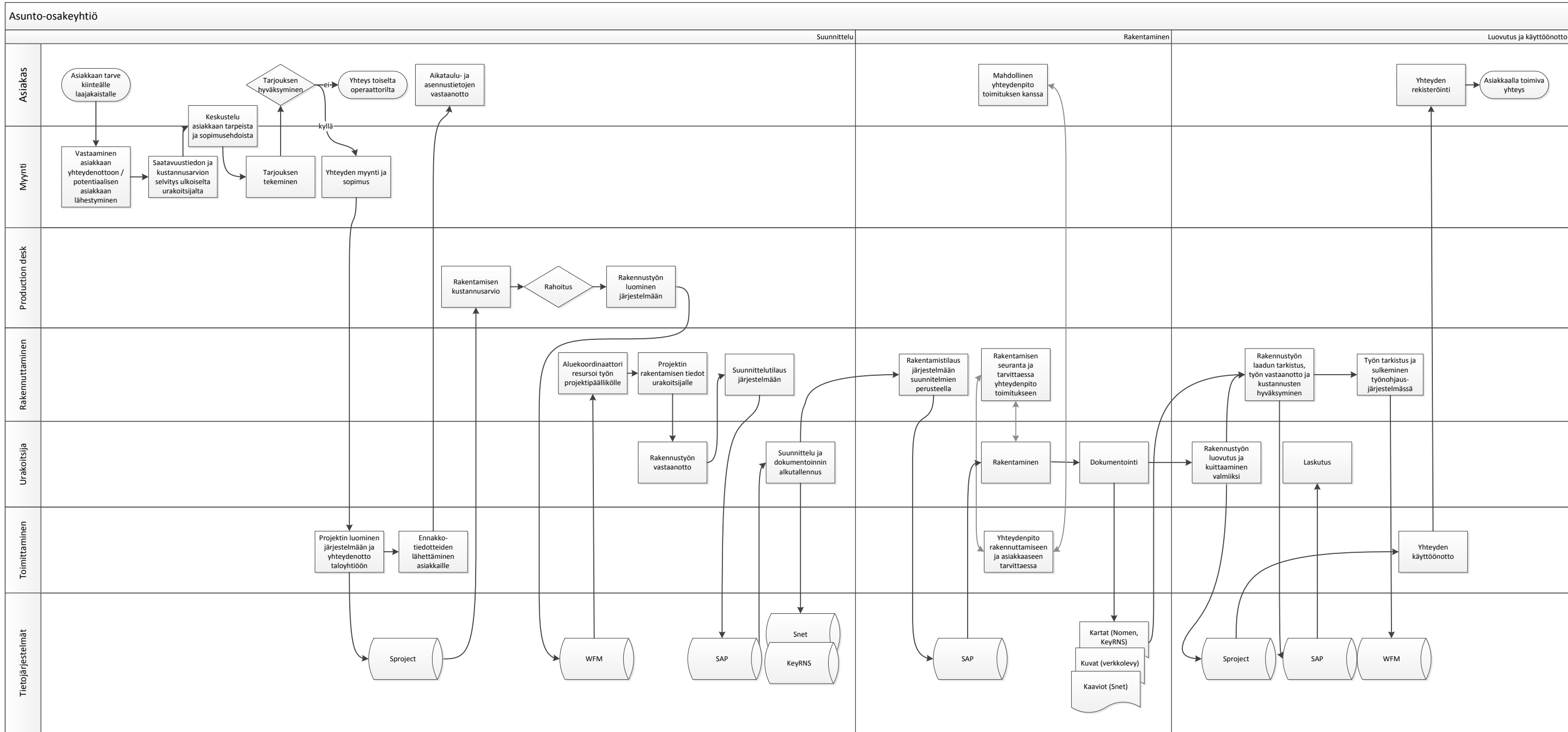
LIITTEET (3 KPL)

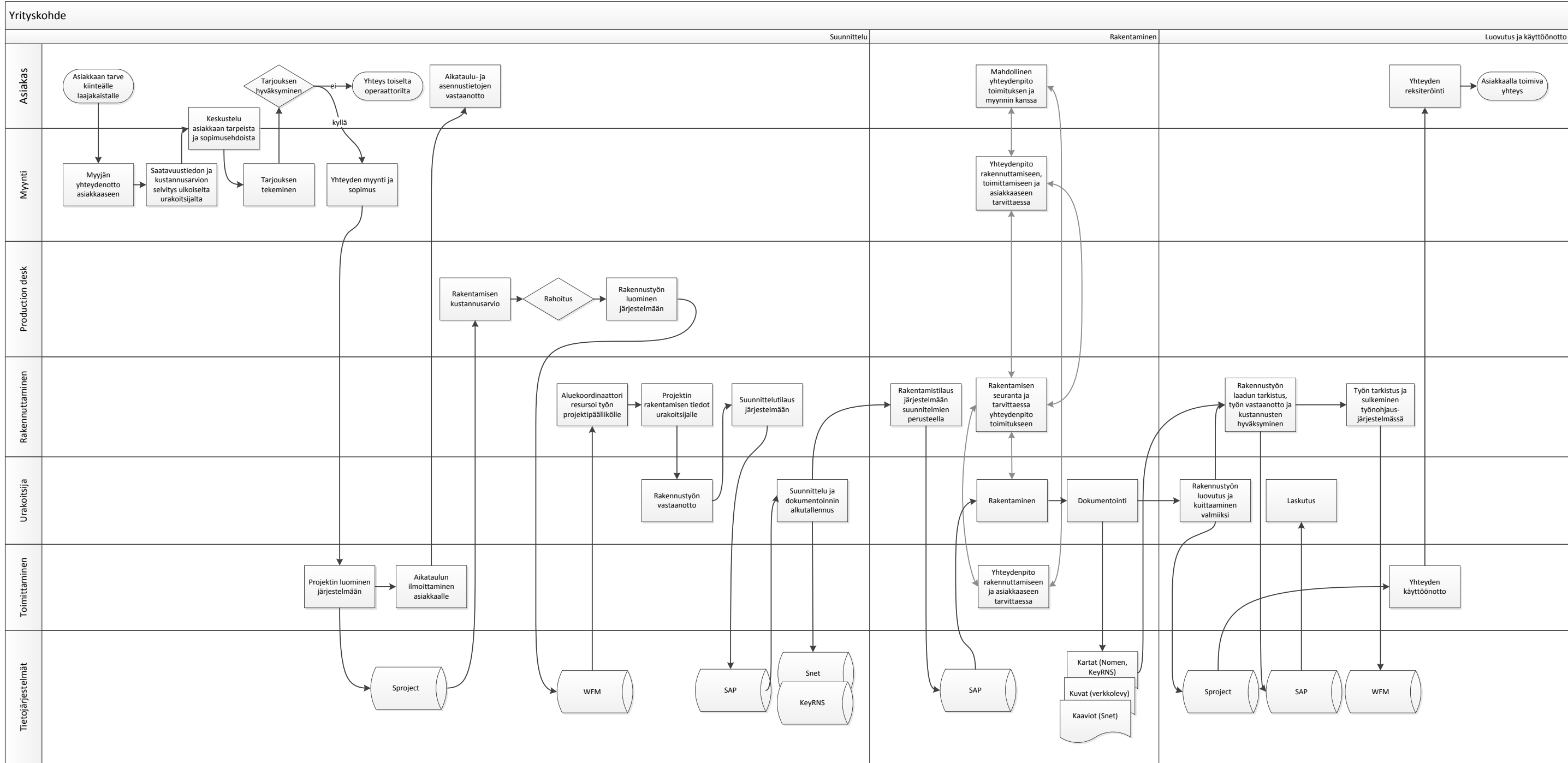
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

1. Taustatiedot
 - a. Kuka olet ja mikä on työtehtäväsi?
 - b. Miten kauan olet toiminut kyseisessä tehtävässä?
 - c. Miten kuvailisit omaa työtäsi ja päivittäisiä tehtäviäsi?
2. Suhde tutkittavaan toimitusprojektiin
 - a. Miten pitkän ajan olit kokonaisuudessaan mukana projektissa?
 - b. Kuvaile, mitkä olivat omia tehtäviäsi / vastualueitasi projektissa?
 - c. Keihin sisäisiin tai ulkoisiin osapuoliin olit yhteydessä projektin aikana?
 - d. Miten suuri osa työajastasi kuluu kiinteiden laajakaistatoimitusprojektien hoitamiseen?
 - e. Millainen projektin ajankäyttö oli suhteessa vastaaviin projekteihin?
3. Toimitusprojektin prosessi
 - a. Kuvailisitko millainen toimitusprojektin prosessi oli alusta loppuun?
 - b. Näyttääkö alustava prosessikuvaus mielestäsi oikealta?
(Näytetään kuva kyseisestä prosessista)
 - c. Millainen koko prosessi mielestäsi on?
 - d. Mitkä adjektiivit kuvaavat parhaiten koko prosessia?
4. Tutkittavan toimitusprojektin onnistuminen
 - a. Mikä määrittää mielestäsi projektin onnistumista kokonaisuutena?
 - b. Mikä määrittää projektin onnistumista sinun näkökulmastasi?
 - c. Mikä määrittää projektin onnistumista ylempää / omalla osastolla?
 - d. Mitkä asiat onnistuivat hyvin kyseisessä projektissa, omalta tai muiden osalta? Mitkä ovat mielestäsi syitä näihin onnistumisiin?
 - e. Mitä ongelmia projektissa oli?
 - f. Miksi nämä mainitsemasi asiat olivat mielestäsi ongelmallisia? Mistä ajattelet hankaluuksien johtuneen?
 - g. Onko jotain, mitä olisit tehnyt erilailla kyseisessä projektissa?
5. Asiakaskokemus projektissa
 - a. Miten kuvailisit suhdettasi projektin loppuasiakkaaseen?
 - b. Miten näkisit projektin onnistumisen loppuasiakkaan näkökulmasta?
 - c. Mikä omassa toiminnassasi vaikutti mielestäsi eniten loppuasiakkaan asiakaskokemukseen?
 - d. Mikä koko projektin toimituksessa vaikutti eniten loppuasiakkaan kokemukseen?
6. Toimitusprojektien prosessin onnistuminen yleisesti
 - a. Miten haluaisit kehittää toimintaa vastaavanlaisiin projekteihin liittyen?
Prosessin sujuvuuden / asiakaskokemuksen kannalta?
 - b. Miten kehitysideat vaikuttavat mielestäsi asiakkaaseen käytännössä?

LIITE 2: PROSESSIT







LIITE 3: TOIMENPIDE-EHDOTUS

