

Johanna Heikkinen ja Heli Kartano

## **Asiakaspalveluprosessi toimimaan!**

Tapaustutkimus kuljetusalan yrityksestä

## **Asiakaspalveluprosessi toimimaan!**

Tapaustutkimus kuljetusalan yrityksestä

Johanna Heikkinen, Heli Kartano  
Opinnäytetyö  
Syksy 2015  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen tutkinto-ohjelma

---

Tekijät: Johanna Heikkinen, Heli Kartano

Opinnäytetyön nimi: Asiakaspalveluprosessi toimimaan! – Tapaustutkimus kuljetusalan yrityksestä

Työn ohjaaja: Katri Kosonen

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Syksy 2015

Sivumäärä: 71 + 22

---

Tämän kehittämistyön toimeksiantaja oli kuljetusalan yritys, joka toimii Pohjois-Suomen alueella. Lähtökohtana oli kohdeyrityksen johdon tarve kehittää asiakaspalveluprosessia. Yrityksen halu menestyä tulevaisuudessa ja tehostaa omaa toimintaa entisestään antoivat perustan työlle.

Tavoitteena kehittämistyössä oli kuvata asiakaspalveluprosessin nykytila ja antaa kehittämisideoita yrityksen johdolle prosessien parantamiseen. Työn tarkoituksena oli selvittää haastatteluiden ja havainnoinnin avulla asiakaspalveluprosessin nykytilaa ja sen mahdollisia ongelmakohtia.

Teoreettinen viitekehys rakentui kuljetuspalveluista ja prosessijohtamisesta. Kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena, missä aineisto hankittiin haastatteleamalla yrityksen jokaisesta ammattiryhmästä henkilö. Tämän lisäksi aineistoa kerättiin havainnoimalla yrityksen toimintaa käytännössä.

Kehittämistyön tuloksena mallinnettiin asiakaspalveluprosessin nykytila prosessikaaviolla. Tämän lisäksi tuloksista syntyi lukuisia kehittämisideoita, kuinka prosessista saadaan tehokkaampi. Nämä ideat koottiin sisällön analyysin kautta neljän pääluokan alle. Teemoiksi nousi yrityksen viestintä, it-toimintojen johtaminen, henkilöstöressurssien johtaminen ja strateginen johtaminen. Viemällä kehittämisideat käytäntöön, saadaan tuloksena toimivampi asiakaspalveluprosessi.

Jatkokehitysehdotuksena nähtiin, että kohdeyrityksen kaikki prosessit tulisi kuvata yhdessä henkilöstön kanssa. Yrityksessä tulee lisäksi päivittää organisaatorakenne, vastuualueet sekä suoritusmittarit kaikille prosesseille. Tärkeää olisi ottaa yrityksen henkilöstö mukaan myös mittariston laadintaan. Lisäksi yrityksen prosesseille tulisi nimetä prosessien omistajat, joiden tehtävänä on vastata prosesseista ja niiden suorituskyvystä. Kehittämisideoiden toteutus vaatii johdolta seurantaa ja jatkuvaa prosessien parantamista.

---

Asiasanat: prosessi, prosessin mallintaminen, asiakaspalvelu, kuljetuspalvelu, kehittäminen, strateginen johtaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Authors: Johanna Heikkinen and Heli Kartano

Title of thesis: How to make the customer service process work – Case transportation company

Supervisor: Katri Kosonen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2015 Number of pages: 71 + 22

---

The client of this development project was a transportation company that operates in Northern Finland. The management of the company in question wanted to develop their customer service process. Their aim for improving the customer service served as the basis of the study.

The purpose of this work was to outline the current status of the company's customer service process and give the management suggestions on how they could develop and improve their processes. By exploring the current status with interviews and observation, this study also aimed at identifying possible problems in customer service.

The theoretical framework was based on transportation services and process management in general. The development work was carried out as a case study, for which data was gathered by interviewing the company employees from each occupational group. Observing the company's working methods in practice provided another source of data.

The current status of the customer service process was described with a process flowchart. The results also gave inspiration to a number of development ideas for how the process can be made all the more efficient. When analysing the study findings, these ideas were collected under four main themes: company communications, it-management, human resources management and strategic management. By implementing the development ideas in practice, the customer service process of the company can run more effectively than before.

It was agreed that as a plan of action for the future, all the processes used in the company should be delineated together with the company employees. Furthermore, the company should also focus on updating their organisation structure, responsibility areas and tools of performance measurement for all their processes. It would be important to involve the employees in preparing the measurement tools. In addition, all the current processes of the company should be assigned to dedicated owners, who are responsible for the processes and their efficiency. Implementing the development ideas requires constant follow up and improvement from the company management.

---

Keywords: process, process description, customer service, transport service, development, strategic management

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	KULJETUSPALVELUT .....	8
2.1	Kehittämistyön kohdeyritys.....	8
2.2	Kuljetusalan erityispiirteet ja säädökset.....	9
2.3	Henkilöstön osaaminen ja viestintä .....	10
2.4	Kierrätyslogistiikka.....	12
2.5	Toiminnanohjaus kuljetusalalla.....	13
3	PROSESSIN KEHITTÄMINEN .....	15
3.1	Prosessi ja käsitteet .....	15
3.2	Prosessijohtaminen .....	17
3.3	Asiakaspalveluprosessi .....	19
3.4	Prosessien nykytilan kartoitus ja kehittäminen .....	20
4	TUTKIMUSPROSESSI JA METODOLOGIA .....	25
4.1	Tieteenfilosofia ja teoreettiset valinnat.....	25
4.2	Kehittämistyön tutkimusprosessi .....	28
4.3	Tiedonkeruumenetelmät.....	31
4.4	Aineiston analyysi.....	34
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	36
5.1	Asiakaspalveluprosessin nykytilan kuvaus.....	37
5.2	Havainnointi aineistonkeruuna .....	38
5.3	Haastattelujen toteutus.....	42
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET .....	43
6.1	Asiakaspalveluprosessin nykytilan kuvaus.....	43
6.2	IT-toiminnan johtaminen .....	45
6.3	Henkilöstöressurssien johtaminen.....	47
6.4	Viestintä .....	50
6.5	Strateginen johtaminen.....	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
7.1	Asiakaspalveluprosessin nykytilan kuvaus.....	54
7.2	IT-toiminnan johtaminen .....	55
7.3	Henkilöstöressurssien johtaminen.....	59

7.4	Viestintä .....	60
7.5	Strateginen johtaminen.....	63
8	POHDINTA .....	67
	LÄHTEET.....	72

# 1 JOHDANTO

Kuljetusalan toimintaympäristössä on nähtävissä muutoksia, jotka heijastuvat alan yritysten toimintaan. Koulutetun työvoiman tarjonnan odotetaan heikentyvän, jonka vuoksi yritysten tulee panostaa entistä enemmän henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittämiseen. Kuljetusalan kysyntä on kausiluonteista, silti tiekuljetuksille on aina kysyntää. Suomen pitkät etäisyydet ja teollisuuden rakenne vaativat maantiekuljetuksia toimiakseen. Kuljetusyritysten on kuitenkin kyettävä uudistumaan ja miettimään ratkaisuja tehostaakseen toimintaansa. Ratkaisuina voivat toimia uusien teknologioiden hyödyntäminen logistiikan suunnittelussa tai ympäristöystävällisten polttoaineiden käyttö. Viimeisimmän sysäyksen toimialan kehittymiselle antoi Pariisin ilmastokokouksen päätös joulukuussa 2015 vähentää fossiilisia polttoaineita.

Tässä kehittämistyössä tarkastellaan Pohjois-Suomessa toimivaa kuljetusalan yritystä, joka tarjoaa kuljetuspalveluita pääasiassa teollisuuden ja rakennusalan yrityksille. Yrityksen asiakaspalveluprosessi on siirretty kaksi vuotta sitten toiminnanohjausjärjestelmään. Yrityksen johto näkee tarpeelliseksi, että yrityksen asiakaspalveluprosessin nykytila arvioidaan sekä laaditaan kehittämissuhteita prosessiin. Mitä voidaan tehdä paremmin ja miten, jotta asiakaspalveluprosessi tuottaa lisäarvoa sidosryhmilleen.

Kehittämistyössä kuvataan kohdeyrityksen asiakaspalveluprosessin nykytila ja prosessin kehittämiskohteet johdon näkökulmasta. Viitekehys rakentuu prosessin kehittämisestä ja kuljetuspalveluista. Yrityksen asiakaspalveluprosessin nykytilaa arvioidaan kriittisesti prosessin eri jäsenten näkökulmasta. Yrityksellä on kierrätyspalveluihin liittyvää liiketoimintaa, joka rajataan tässä kehittämistyössä tarkastelun ulkopuolelle. Kehittämistyö toteutetaan laadullisella menetelmällä, jossa lähestymistapana on tapaustutkimus. Aineistonkeruumenetelminä käytetään havainnointia ja haastatteluja. Tämän kehittämistyön keskeisiä käsitteitä ovat prosessi, prosessin kuvaus, asiakaspalvelu, kuljetuspalvelut, kehittäminen ja strateginen johtaminen.

## 2 KULJETUSPALVELUT

Tehokas logistiikka mahdollistaa Suomessa toimivien yritysten menestymisen. Logistiikan osaamisen kehittäminen takaa suomalaiselle elinkeinoelämälle, viennille ja kansantaloudelle kilpailukykyä tulevaisuudessakin. Logistiikan alan yritysten näkemysten mukaan tulevaisuudessa alan uhkatekijöitä ovat osaavan työvoiman riittävyys, voimakas kausivaihtelu kysynnässä sekä sääntelyiden muutokset esimerkiksi kuljetukseen tai ympäristöön liittyvissä asioissa. Kansainvälisten vertailujen mukaan Suomen logistiikan toimivuus on kuitenkin erinomaisella tasolla. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2012, 122.)

Suomessa maantieliikenne on tärkein kuljetusmuoto, sillä yli 90 prosenttia tavaroista kuljetetaan maanteitse. Tämä merkitsee, että päivittäin tiellä liikkuu lähes miljoona tonnia tavaraa. Vuonna 2011 kaikista kuljetetuista tavaralajeista laskettu keskimääräinen kuljetusmatka oli 50 kilometriä. Kuorma-autojen kuljetussuorite koostui vuonna 2010 teollisuudelle 55 %, kaupalle 18 % ja rakennuslalle 15 %. Kustannukset kuljetusalan yritysten kuljetuksissa koostuvat työvoimasta (42 %), polttoaineista (25 %), pääomakustannuksista (10 %) sekä korjauksesta ja huollosta (7 %). Kuljetusala on merkittävä työllistäjä, sillä maantiekuljetuksissa työskentelee noin 70 000 henkilöä tavaraliikenteen kuljettajina. Kuitenkin suurin osa Suomen kuljetusalan yrityksistä on pieniä, sillä noin puolet alan yrityksistä työllistää 1 – 9 henkilöä, kun taas yli 300 henkilöä työllistäviä yrityksiä on vain 2 % koko alan yrityksistä. (Autoliikenteen työnantajaliitto 2015, viitattu 16.11.2015.)

### 2.1 Kehittämistyön kohdeyritys

Toimeksiantaja kehittämistyössä ovat kuljetus- ja kierrätyspalvelualalla toimiva yritys, joka työllistää 40 henkilöä. Merkittävin henkilöstöryhmä ovat kuorma-autonkuljettajat, joiden lisäksi työntekijöitä on asiakaspalvelussa, taloushallinnossa, kaluston korjaus- ja huoltopalvelussa sekä kierrätyspalveluissa. Yrityksen ydinosasta on tarjota kuljetuspalveluita Pohjois-Suomessa. Toimintaa tukevat palveluihin soveltuva kuljetuskalusto sekä ammattitaitoinen kuljetusalan henkilökunta, tarjoten palveluita nosturipalveluista vaihtolavapalveluihin. Vaihtolavapalveluita yritys tarjoaa pääasiassa rakennusalan yrityksille, missä rakennusliikkeet vuokraavat yrityksen vaihtolavan työmaalle, keräävät rakennus- ja purkujätteet lavalle ja tilaavat vaihtolavalle tyhjennyksen yritykseltä. Rakentamisessa syntyvät jätteet voidaan jakaa betoni- ja tiilijätteisiin, puuhun, muoviin, lasiin, asbestiin tai



muihin rakennus- ja purkamistoiminnasta syntyvään jätteeseen (Turunen, Sällmen, Meski, Ritvanen & Partanen 2008, 36). Kuljetusyritys huolehtii edelleen rakennustyömailta syntyneet rakentamisen ja purkamisen jätteet luvanvaraisille rakennusjätteiden vastaanottajille käsiteltäväksi ja kierätettäväksi.

Kehittämistyön kohdeyrityksen kuljetuspalveluista merkittävä osa on jätteiden kuljetusta, kuten lavojen ja -puristimien tyhjennyksiä. Yrityksellä on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä JHLWIN (myöhemmin JHLWIN), joka on yleisesti käytössä kotimaisilla jätehuoltoalan yrityksillä. Toiminnanohjausjärjestelmässä on huomioitu alan erityispiirteet, kuten siirtoasiakirjojen muodostuminen automaattisesti järjestelmään tai jätemäärien asiakaskohtainen raportointi.

## **2.2 Kuljetusalan erityispiirteet ja säädökset**

Suomessa ammattiliikenteen sääntelyllä sekä ohjauksella tavoitellaan kaikkien tieverkostoa käyttävien ihmisten terveyden ja turvallisuuden takaamista sekä ympäristöystävällisempää liikennettä. Suomessa tästä vastaa Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi, joka huolehtii liikennejärjestelmän viranomaistehtävistä. Trafirin toiminta näkyy ammattiliikenteessä muun muassa kuljetusalan ammattilaisten koulutuksen kehittämisessä, lupien käsittelyssä ja liikenneyrittäjäkoulutuksen valvonnassa. Kaikkien kuljetusalan elinkeinoharjoittajien on suoritettava liikenneyrittäjäkoulutus, jotta alalla taataan riittävä ammattitaito elinkeinonharjoittamiseen. Koulutus pohjautuu tavara- ja linja-autoliikenneyrittäjän osalta EU-lainsäädäntöön ja kansalliseen lainsäädäntöön. Liikenneluvan myöntää ELY-keskus. (Trafi 2015a, viitattu 16.11.2015.)

Tieliikennettä sääntelee pääosin kotimainen sääntely, kun kyseessä on muun muassa ajoneuvojen katsastus, verotus, rekisteröinti sekä käyttö tiellä, mutta ajoneuvoja koskevat tekniset vaatimukset tulevat EU-lainsäädännöstä. Euroopan Unionin (jatkossa EU) vapaan liikkuvuuden periaate koskee myös ajoneuvoja, joten kansainvälinen yhteistyö on ajoneuvojen sekä kuljettajien yhdenmukaisten vaatimusten osalta tärkeää, jotta saavutettaisiin eri toimijoiden tasapuolinen kohtelu jäsenvaltioiden välillä. (Trafi 2015b, viitattu 16.11.2015.)

Nykyään suurin osa Suomen kuljetusalaa koskevasta lainsäädännöstä tulee kansainvälisten järjestöjen ja EU:n lainsäädännön kautta. Taulukkoon 1 on kerätty esimerkkejä kuljetusalaa koske-

vistä säädöksistä. EU-lainsäädäntö on vaikuttanut kansalliseen kuljetusalaa koskevaan lainsäädäntöön. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi maanteiden tavara- ja henkilöliikenteeseen tarkoitettujen tiettyjen ajoneuvojen kuljettajien perustason ammattipätevyydestä ja jatkokoulutuksesta, 15.7.2003, 2003/59/EY, EUVL L 226, 10.9.2003, 4 mukaan kuljetusalalla on suoritettava viiden vuoden välein viisi koulutuspäivää, jotta kuljettajat säilyttävät ammattipätevyytensä. Tämä koskee myös pitkään alalla toimineita kuljettajia sekä kesätyöntekijöitä. Samaan aikaan alalta poistuu työntekijöitä noin 5000 vuosittain, nykyisten työntekijöiden jäädessä eläkkeelle. (Kuljetusala.com, viitattu 22.9.2013.) Alalla tapahtunut lainsäädännöllinen muutos koulutusvaatimuksesta tulee heijastumaan kuljetusalan ammattilaisten saatavuuteen. Kuljetusalan arvioiden mukaan koulutustarve olisi 3500 kuljettajaa vuosittain, kun aloituspaikkoja kuljetusalan koulutuksiin oli vuosina 2005 – 2006 yhteensä noin 1800. Koulutettavien määrä olisi kaksinkertaistettava, jotta eläkkeelle siirtyvien kuljettajien poistuma ja toimialan kasvusta aiheutunut työvoiman tarve kyettäisiin turvaamaan uudella työvoimalla. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014, 34.)

*TAULUKKO 1. Esimerkkejä kuljetusalan yrityksiä koskevista säädöksistä. (Trafic 2015c, viitattu 9.12.2015; Trafic 2015d, viitattu 9.12.2015.)*

EU-säädökset	Kansallinen lainsäädäntö keskeisimmistä laeista ja asetuksesta
Ammattikuljettajadirektiivi 2003/59/EU	Tieliikennelaki 267/1981
Ajo- ja lepoaika-asetus 561/2006	Tieliikenneasetus 182/1982
Työaikadirektiivi 2002/15/EU	Asetus ajoneuvojen käytöstä tiellä 1257/1992
Asetus tieliikenteen valvontalaitteista (ajopiirturiasetus) 3821/85	Ajokorttilaki 386/2011
Asetus kuljettajatodistuksen käyttöönotosta 484/2002	Laki kaupallisista tavarankuljetuksista tiellä 693/2006
Liikenteenharjoittaja-asetus 1071/2009	Laki kuorma- ja linja-autonkuljettajien ammattipätevyydestä 273/2007
Tavaraliikennelupa-asetus 1072/2009	Valtioneuvoston asetus kuorma- ja linja-autonkuljettajien ammattipätevyydestä 640/2007
	Muutettu asetuksilla 554/2008, 511/2010, 424/2011 ja 1088/2012
	Työaikalaki 605/1996
	Jätelaki 646/2011

### 2.3 Henkilöstön osaaminen ja viestintä

Kuljetusalalla on työnantajalla koulutusvelvoite, joka koskee kaikkia kuorma-autonkuljettajia, erityisesti luvanvaraisessa kuljetusliikenteessä. Suomessa on mahdollistettu koulutusten räätälöinti yritysten sekä kuljettajien tarpeiden mukaan. Tämä ei toteudu monissa muissa Euroopan unionin

maissa, joita myös ammattikuljettajadirektiivi koskee. Lain myötä uusia koulutuksia suunniteltaessa kuljettajille, voidaan valittavat koulutuskokonaisuudet laatia yrityksen tarpeen mukaan, esimerkiksi asiakaspalvelun saralta. (SKAL ry 2012, viitattu 17.11.2015.)

Yrityksen kiinnostavuus työpaikkana on ratkaisevassa asemassa sen etsiessä työvoimaa. Työntekijät arvioivat erilaisilla kriteereillä mahdollista työnantajaa. Näitä kriteereitä ovat esimerkiksi yrityskuva ja -kulttuuri, ammattitaidon kehittäminen ja palkkaus. On nähtävissä, että Suomessa henkilöstön ikääntyminen tulee johtamaan työvoiman lisätarpeeseen, joka kasvattaa yritysten kilpailua työvoimasta. Tulevien tarpeiden muutokseen on syytä reagoida henkilöstön ammattitaidon, työkyvyn ylläpidon sekä uuden henkilöstön rekrytoinnin kehittämisen kautta. (Viitala 2003, 49 – 50.)

Työnantajan järjestämää koulutusta kutsutaan henkilöstökoulutukseksi. Henkilöstökoulutus on hyvä keino suunnata oppimista ja osaamista yrityksen haluamaan suuntaan. Parhaimmillaan koulutus toimii tapana kehittää sekä monipuolistaa henkilöstön osaamista. Taidot kuitenkin omaksutaan parhaiten tekemällä tai mallioppimalla. Yritys itsessään toimii oppimisympäristönä henkilöstölle. Työntekijät voivat omaksua ympäristöstään tietoa, kokemuksia, asiantuntemusta sekä erilaisia käytänteitä. Yrityksen henkilöstön yhteistä oppimista voidaan ajatella työyhteisön tietovarannon kasvattamisena. Tietovarantoon kertyy informaatioita tehtyjen valintojen ja kokemusten kautta esimerkiksi työprosesseihin, lomakkeisiin, ohjeisiin tai toimintatapoihin. Yrityksen kulttuuri syntyy tämän oppimisen tuloksena. (Ranki 1999, 100 – 101, 112.)

Vahvan yrityksen perusta rakentuu osaamiselle. Menestyvissä yrityksissä luodaan jatkuvasti uutta osaamista ja jaetaan se tehokkaasti kaikkien käyttöön, jota hyödynnetään prosessien uudistamisessa. Uusi osaaminen käynnistyy aina yksilöstä. Tärkeää on, että yrityksellä on kyky siirtää yksilöiden osaaminen koko yrityksen yhteiseksi osaamiseksi. Kun puhutaan organisatorisesta oppimisesta, tarkoitetaan mallia, missä yksilöosaaminen siirretään yrityksen yhteiseksi osaamiseksi. Osaamista voidaan jakaa esimerkiksi mallien, käsikirjojen ja tietojärjestelmien avulla. Tällöin puhutaan rakenneosaaamisesta, joka on muodollisempaa ja systemaattista. Sen sijaan yksilöosaaminen perustuu henkilön omiin kokemuksiin ja taitoihin, jota on haastavampaa viestiä muille. Tärkeintä on tiedon ja osaamisen välittämistä edistävä kulttuuri, jota tukevat johtamis- ja kannustinjärjestelmät. Tietotekniset työkalut mahdollistavat myös osaamisen jakamisen. (Hannus 2004, 266 - 267.)

Henkilöstön oppimistarpeita arvioitaessa ovat esimiehet keskeisessä roolissa, sillä yrityksen toimintojen kehittyminen ja laatu syntyy henkilöstön osaamisesta. Osaamisen kehittämistarpeita on

syytä kartoittaa säännöllisesti. Toteutukseen soveltuu hyvin kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa esimies kartoittaa yhdessä työntekijän kanssa hänen yksilökohtaisia osaamisalueitaan. Keskusteluiden tavoitteena on yrityksen osaamisen, työilmapiirin sekä motivaation edistäminen. Kehityskeskusteluiden lisäksi yrityksen osaamiskartoituksilla voidaan tarkastella, millaista osaamista yrityksestä löytyy ja miten henkilöstön tulee kehittyä, jotta se vastaa yrityksen tavoitetta. (Viitala 2003, 196 – 198.)

Viestinnällä voidaan tehokkaasti edistää osaamista yrityksessä. Viestinnän keinoin voidaan jakaa asioita, joiden halutaan vaikuttavan henkilöstön tietoihin, taitoihin, asenteisiin, yrityskulttuurin ja yhteisen tietovaraston kerryttämiseen. Yrityksissä on syytä panostaa viestinnän keinoihin, jotta tärkeät viestit ovat henkilöstölle ymmärrettävästi ja näkyvästi esillä sekä kaikkien saatavilla. Viestintä on yksi strategisen johtamisen työkalu, sillä strategia ei voi toteutua, ellei johto saa viestinnän keinoin jaettua yrityksen yhteistä suuntaa ja tahtotilaa. Viestinnän tulee olla suunnitelmallista ja toistuvaa monien viestintäkanavien kautta. Viestintäkanavia ovat muun muassa sähköiset ja seinäilmoitustaulut, kirjeet, tiedotustilaisuudet, neuvottelut sekä henkilökohtaiset keskustelut. Ulkoisille sidosryhmille yritysten on hyvä käyttää järjestelmällistä viestintää, esimerkiksi esitteiden, lehdistötiedotteiden tai vuosikertomusten avulla. Ulkoisella viestinnällä on merkitystä myös omalle henkilöstölle, sillä se vaikuttaa yrityskulttuurin ja sisäisen yrityskuvan muokkaantumiseen. Kaikissa yrityksissä tulisi henkilöstölle tarjota strategisen tason, operatiivisen tason ja henkilöstön toimintaan liittyviä tietoja. Kun viestinnällä yrityksen toimintaa tehdään läpinäkyväksi, sitä paremmin siellä työskentelevät ihmiset voivat toimia yhteisen tavoitteen suuntaisesti. (Viitala 2003, 217 – 219.)

## **2.4 Kierrätyslogistiikka**

Terminä kierrätyslogistiikka on syntynyt Yhdysvalloissa, mistä sana on vakiintunut termiksi kuvaamaan prosessia, missä kerätään käytetyt, vanhentuneet tai vahingoittuneet tuotteet tai pakkaukset niiden loppukäyttäjiltä. Kierrätys on kuitenkin käynnistynyt varsinaisesti Saksasta, missä asetettiin tavoitteita teollisuudelle pakkausten kierrätysasteelle. Nykyisin kierrätys huomioidaan entistä tarkemmin tuotteiden ja valmistamisen jokaisessa vaiheessa, suunnittelusta aina loppukäyttöön ja hyödyntämiseen saakka. Julkinen valta on vaikuttanut merkittävästi alati tiukkenevilla asetuksilla ja lainsäädännöllä eri jätteen kuljetukseen, kierrätykseen ja hyötykäyttöön. (Karrus 2001, 278 – 280.)

Kierrätyksellä pyritään vähentämään ympäristökuormitusta, mutta samaan aikaan tavoitteena on saavuttaa kustannustehokkuutta raaka-aine- ja energiasäästöjen avulla. Tähän kierrätyksellä voidaan vaikuttaa tuotteiden käyttöiän pidennyksillä, kierrätettyjen osien käytön lisäämisellä tai vähentämällä kuljetus- ja jätehuoltotarpeita. Kierrätyksessä on huomioitava tuotteen arvoketju aina tuotteen suunnittelusta hävitettävän tuotteen hyödyntämiseen uudelleen. Kierrätykseen perustuvassa ajattelussa voidaan yhdeksi lähtökohdaksi ottaa syntyneen jätteen hyödyntäminen uudelleen raaka-aineena, esimerkiksi tuotteistamalla toisen teollisuuden alan jäte täysin uudeksi tuotteeksi. (Karrus 2001, 278, 280 – 282.)

Rakentamis- ja purkamisjätteitä voidaan hyödyntää uudelleen, kuten betonia käytetään meluvallien rakenteissa. Rakennuksista syntyneet puujätteet toimitetaan pääasiassa energiahyötykäyttöön. Kaatopaikoille rakennusjätettä on sijoitettu entistä vähemmän, joka on seuraus rakennusjätteiden lajittelusta ja siitä kerättävien hyötyjätteiden käytön kasvusta. (Turunen ym. 2008, 36)

Valtioneuvoston asetus jätteistä, 179/2012, 20-24 §:t, on osaltaan vaikuttanut rakennus- ja purkujätteiden kuljetukseen ja käsittelyyn. Jäteasetuksen 179/2012 mukaan rakennus- ja purkujätteiden haltijan on järjestettävä jätteiden erilliskeräys niin, että mahdollisimman suuri osa jätteestä voidaan hyödyntää uudelleen. Tämän lisäksi jäteasetuksessa 179/2012 määrätään, että kaikista rakennus- ja purkujätteistä on laadittava siirtoasiakirja. Muutos siirtoasiakirjan laatimisesta astui voimaan 1.5.2012, ja sen mukaan jätteen kuljettajalla on oltava jätehuoltorekisterin hyväksynnän mukainen oikeus ottaa kuljetettavaksi rakennus- ja purkujätettä. Jätteen käsittelijällä on oltava toiminnalleen ympäristöluvan antama oikeus vastaanottaa jätettä. Laadittavassa siirtoasiakirjassa on ilmentävä tarkat jäteasetuksen mukaiset tiedot, jotka ovat valvonnan ja seurannan kannalta olennaisia. Jäteasetuksessa jätteen haltija, esimerkiksi rakennusliike, huolehtii, että siirtoasiakirja on jätteen siirron aikana kuljettajalla mukana ja se annetaan siirron päätyttyä jätteen vastaanottajalle. Käytännössä siirtoasiakirja voidaan liittää rahtikirjaan tai muuhun kuljetusasiakirjaan. Siirtoasiakirja voi olla myös sähköisessä muodossa. (Ympäristöministeriö 2012, viitattu 04.10.2015.)

## **2.5 Toiminnanohjaus kuljetusalalla**

Kuljetusalalla tehokkaalta logistiikalta edellytetään tarkkoja suunnitelmia kuljetusreiteistä, joissa voidaan hyödyntää paikannus- ja karttatyövälineitä. Tällaisista paikkatietojärjestelmistä on hyötyä

toiminnan suunnittelussa, kun halutaan reagoida nopeasti lyhyellä varoitusaajalla syntyneeseen kuljetuspalvelutarpeeseen. Kuorma-autoihin voidaan kiinnittää kannettavia päätteitä, jotka näyttävät kuljettajille nopeimman reitin haluttuun kohteeseen. Päätteet voivat myös keskustella yrityksen tietojärjestelmän kanssa, esimerkiksi ottaa vastaan ajotilauksia. Ajoneuvopäätteiltä voidaan automaattisesti päivittää raporteja ajoneuvon etenemisestä, ongelmista tai viivytyksistä ennakoituun ajoreittiin. Ajoneuvojen sijaintitietoihin käytetään paikannusjärjestelmiä, kuten GPS (Global Positioning System), joilla ajoneuvon kulkemista voidaan tarkkailla muutaman metrin säteellä. Toiminnanohjausjärjestelmillä pyritään ohjaamaan ja automatisoimaan yrityksessä kaikki prosessit, joilla asiakkaita palvellaan. Yleensä järjestelmässä ovat tiedot asiakkaan tilauksen käsittelystä toimitukseen ja laskutukseen asti. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat saavuttaneet kannatusta, koska niissä on kyky yhdistää useita yrityksen toimintoja samaan järjestelmään. (Finne & Kokkonen 2005, 355 – 356.)

Ympäristöhuoltopalveluita tarjoavissa kotimaisissa kuljetusalan yrityksissä on noin 200 asiakkaalla käytössä toiminnanohjausjärjestelmä JHLWIN, joka on suomalaisen ohjelmistotalo Tietomitta Oy:n rakentama ohjelmisto. Toiminnanohjausjärjestelmällä voidaan hallinnoida koko toimintaketjua, alkaen tilauksesta asiakkaan laskutukseen, kirjanpitoon sekä raportointiin saakka. Ajonohjauksessa JHLWIN-järjestelmän kautta voidaan tehdyt ajotilaukset siirtää reaaliajassa ajoneuvopäätteisiin. Uudet tilaukset, muutokset sekä palautteet näkyvät välittömästi ajoneuvoissa. Kuljettajat voivat tehdä muutoksia ajoneuvopäätteiden kautta, jotka vastaavasti näkyvät heti asiakaspalvelussa. Kaikista muodostetuista ajotilauksista muodostuu automaattisesti järjestelmään siirtoasiakirjat, joihin allekirjoitukset tehdään sähköisesti. Siirtoasiakirja on tulostettavissa tarvittaessa ajoneuvopäätteelle, jos esimerkiksi liikenneonnettomuustilanteessa halutaan tietää tarkkaan, mitä ajoneuvo sisältää. (Tietomitta, viitattu 12.10.2015.)

Tulevaisuudessa teknologian kehittyminen vaikuttaa kuljetusalan ohjausjärjestelmiin sekä reittipalveluiden ja logistiikan optimointiin. Suomessa älyliikenteen tutkimus on kansainvälisesti korkeaa. Merkittävimpinä teknologisina kehitystrendeinä nähdään ajoneuvojen kytkeminen tietoverkkoihin sekä mobiilipäätelaitteiden yleistyminen. Teknologioiden kehityksen myötä palveluita voidaan tuottaa tulevaisuudessa entistä paremmin käyttäjien tarpeista lähtien. Katkeamaton yhteydenpito ympäröivään maailmaan sekä tiedon liikkuminen ajantasaisena mahdollistavat uusien innovatiivisten palveluketjujen kehittämisen. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014, 39 – 40.)

### 3 PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Cronemyrin ja Danielssonin mukaan (2013, 933 – 944) prosessi on toimintojen verkosto, joka toteutuu määrättyssä aikajaksossa. Prosessien tavoitteena on luoda lisäarvoa niin ulkoisille kuin sisäisille asiakkaille. Yritysten tärkeimpiä strategisia ja toiminnallisia keinoja parantaa tulostaan, kilpailukykyä ja menestystä ovat prosessit ja niiden suorituskyky. (Anttila & Jussila 2013, 918.)

Prosessien suhteen johtajuutta on kahdenlaista, prosessien johtamista ja prosessien parantamista. Organisaation tärkeimpiä prosesseja, niin sanottuja ydinprosesseja, voi johtaa vain johtajat. Tätä kutsutaan prosessien johtamiseksi. Prosessien parantamisella tarkoitetaan toimintatavan muutosta itse prosessissa. Tulokset eivät kehity, ellei prosessin toiminta muutu. Organisaatioita voidaan kehittää myös ilman prosessia, mutta se ei yleensä ole tehokasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13 – 14, 121.)

#### 3.1 Prosessi ja käsitteet

Prosessien terminologia ei ole täysin vakiintunutta. Tärkeää on kuitenkin, että organisaatiokohtaisesti käsitteet määritellään aina yhteneväisesti, jotta koko henkilöstö ymmärtää, mistä on kyse. Alan teoksissa käytetään vaihtelevasti termejä pää-, ydin-, avain- ja tukiprosessi. (Lecklin 2006, 129.) Prosessikäsite terminä on tullut tietoon kemiallisista prosesseista. Niissä reaktioiden kautta syntyy uusi lopputulos. ”Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteen muutetaan tuotoksiksi.” (Laamanen ym. 2009, 121.)

Ydinprosessi rakentuu toisiinsa liittyvistä tehtävistä tai toiminnoista, jotka muodostavat kokonaisuuden, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen. Ydinprosessissa olennaista on, että prosessilla on asiakas, joka saa halutun lopputuloksen. Asiakas voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas. Ydinprosessit ylittävät eri organisaation rajapinnat ja ovat yleensä riippumattomia rakenteista. Prosessin suorituskykyä arvioidaan aina asiakkaan näkökulmasta. (Hannus 1995, 41.) Organisaatio ei voi toimia ainoastaan ydinprosessien varassa vaan ydinprosessit tarvitsevat tukiprosesseja toimiakseen. Esimerkkinä tukiprosesseista ovat toiminnan suunnittelu, tietojärjestelmien käytön tuki ja kehittäminen sekä strateginen suunnittelu. (Laamanen ym. 2009, 122.)

Osaprosesseilla sen sijaan käsitetään prosessihierarkian alemman tason prosesseja. Pääprosessit sanalla tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta olennaisia prosesseja, jotka useimmiten ovat ydinprosesseja. Prosessiterminologiassa vaihe tai tehtävä käsittää alimman tason aktiviteetin prosesseissa. Yleensä tämä vaihe tehdään kerralla. Tästä työvaiheesta ei tehdä omaa prosessikaaviota vaan siihen laaditaan työohje. (Lecklin 2006, 130.)

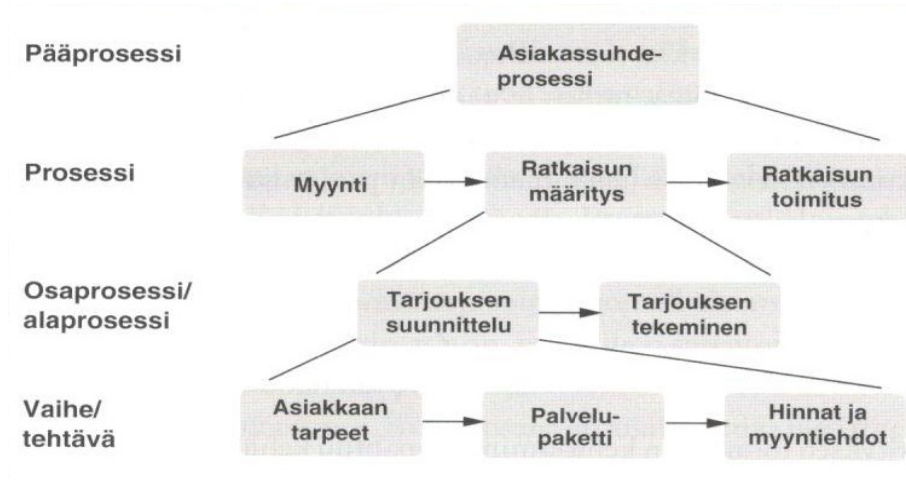
Prosessinomistajan roolia voidaan verrata organisaatiossa tulosyksikön tai osastonjohtajaan. Hänen vastuullaan on varmistaa prosessin tulos ja suorituskky. Prosessinomistaja vastaa seuraavista asioista: suunnittelusta ja määrittelystä, tuloksen varmistamisesta ja henkilöstöstä. Suunnittelussa ja määrittelyssä prosessinomistaja laatii prosessikokonaisuuden sisällön sekä sopii rajapinnoista toisten prosessien kanssa. Jos prosessissa käytetään osaprosesseja, nimittää hän niille omistajat. Prosessinomistaja huolehtii, että prosessin tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita, missä häntä auttavat prosessille asetettujen mittareiden valinta ja seuranta. Lisäksi hän suorittaa prosessikatselmuksia laadunvarmistamiseksi, tunnistaa muutostarpeet sekä arvioi näiden vaikutusta prosessiin. Prosessinomistajan tehtävänä on, että prosessihenkilöstöllä on riittävä tieto- ja taitopohja prosessin tehtävien suorittamista varten. Tämän lisäksi prosessinomistajan tehtävänä on edistää prosessihenkilöstön tehokkuutta ja itseohjautuvuutta. (Lecklin 2006, 130 - 131.)

Prosessitiimin perustamista suositellaan prosessien kehittämiseen. Prosessitiimejä voivat olla joko prosessin uudistamis- eli re-engineering-tiimi tai laadunkehittämistiimi. Uudistamistiimi on kyseessä silloin, kun prosessiin tehdään isoja muutoksia tai se luodaan uudestaan. Tiimin suositellaan olevan pieni ja tiivis, joka pysyy koossa koko kehittämisprojektin ajan. Tiimin asiantuntemus on hyvä koostua kaikista osaprosesseista, viestintää unohtamatta. Laadunkehittämistiimi on yleensä pienempi kuin uudistamistiimi. Sitä voidaan myös kutsua työryhmäksi. Se seuraa prosessin etenemistä ja tekee tarvittaessa korjaus- ja kehittämistoimenpiteitä. Molempien tiimien tehtävinä ovat eri prosessien kehittämisen työvaiheet: dokumentoida ja määrittellä prosessien vaatimukset, kehittää uusia ratkaisuja, toteuttaa prosessien mittaukset ja palautteiden poimimiset. Samoin huolehditaan asiakkaiden tyytyväisyydestä ja parantamistoimenpiteiden toteuttamisesta. Tiimien jäsenille on varattava tarpeeksi aikaa ja resursseja kehittämistoimintaan. (Lecklin 2006, 132.)

Prosessihierarkia auttaa prosessien ryhmittelyn hallintaa, koska isoissa yrityksissä prosesseja voi olla jopa tuhansia erilaisia ja pienemmissäkin yrityksissä niitä on yleensä useita kymmeniä. Prosessien syntyminen vaikuttavat esimerkiksi perinteet, yrityskulttuuri, työmenetelmät sekä henkilöstön osaaminen. Laadukas johtamisjärjestelmä pitää sisällään myös prosessien määrittelyä ja



dokumentointia. Alla olevassa kuviossa 1 on monitasoisen prosessihierarkian esimerkki. Kuviossa on yrityksen yksi pääprosessi, joka on kuvattu alatasoille. (Lecklin 2006, 132 – 133.)



KUVIO 1. Prosessihierarkia (Lecklin 2006, 133.)

Parhaiten prosessihierarkia toimii silloin, kun eritasoiset prosessit on tarkasti rajattu. Kaikkien prosessiin kuuluvien on tiedostettava, mistä se alkaa, mihin se päättyy tai kuka on vastuussa siitä. Yksittäinen tehtävä voi olla vain osa yhtä prosessia. Jos näitä rajapintoja ei ole määriteltä, prosessijohtamisen edut eivät toteudu. Tällöin prosessin vastuut sekoittuvat ja sitä ei voi selkeästi ottaa hallintaan. (Lecklin 2006, 132 – 133.)

### 3.2 Prosessijohtaminen

Organisaatioiden kyky ymmärtää omaa toimintaa ja tuloksellisuutta on olennaisin asia prosesseissa. Organisaatioiden haasteet ja toimintaympäristö ovat muuttumassa, johtuen tietoverkkojen sekä digitalisaation kehittymisestä, kuljetusjärjestelmien parantumisesta sekä asiakkaiden muuttuneesta ostokäyttäytymisestä. Yritysten toimintaympäristön monimutkaisuus on lisääntynyt. Menestyäkseen yrityksen on kyettävä hyödyntämään organisaation ihmisten potentiaali parempien palveluiden luomiseksi ja tehokkaamman toiminnan kehittämiseksi. (Laamanen ym. 2009, 6 – 7.)

Johtajien tehtävänä on saada aikaan muutoksia, asettaa tavoitteita ja luoda strategiaa. Prosessit toteuttavat valittua strategiaa. Strategia toimii suunnitelmana yritykselle mitä tehdään, että yritys

tulee menestymään tulevaisuudessa. Ylin johto pyrkii strategiallaan vastaamaan haasteeseen, miten yritys pystyy tuottamaan hyötyä kaikille sen sidosryhmille omilla ainutlaatuisilla voimavaroillaan. Tällöin puhutaan yrityksen kilpailukyvyistä. Yrityksillä on usein ongelmia toteuttaa tehokkuuteen, joustavuuteen, nopeuteen tai laatuun liittyviä strategioitaan. Yleensä syynä on, ettei yritys tunne omia arvoa luovia prosessejaan, jonka myötä näkemys puuttuu siitä, mikä työssä on kriittistä menestymiselle. (Laamanen ym. 2009, 13, 15.)

Prosessijohtamisen perusajatuksena on, että yritys luo riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa syntyneisiin kustannuksiin. Samalla yritys saavuttaa taloudellista etua. Asiakkaan saavuttamaa arvoa ei ole viisasta lähestyä suoraan, vaan aluksi kannattaa arvioida arvonluontiin liittyvää toimintaa mallintamalla se. Tätä kutsutaan prosessien kuvaamiseksi. Kun halutaan saavuttaa parempia tuloksia, on tehtävä muutoksia käytännön toimintaan. Mallintaminen kasvattaa ymmärrystä siitä, mikä on kriittistä arvonluonnin näkökulmasta. Jos siinä onnistutaan hyvin, saavutetaan sillä seuraavia etuja:

- asiakas saa parempaa palvelua, asiakas ostaa jatkossakin palveluita,
- henkilöstö ymmärtää oman roolinsa arvonluonnissa, se vaikuttaa motivaatioon ja yhteistyöhön koko organisaatiossa ja
- ymmärrys asiakkaiden tarpeista kasvaa, seurauksena tuotetaan parempaa palvelua ja tehokkaampaa toimitusta.

Tehokkaaseen prosessijohtamiseen liittyy useita haasteita. Toiminta voidaan mallintaa esimerkiksi liian tarkasti. (Laamanen ym. 2009, 10 – 11.)

Prosessiajattelun tavoitteena on yrityksen toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen. Prosesseja arvioidaan niiden tuloksellisuuden, suorituskyvyn kautta sekä asiakkaiden kokeman lopputuloksen kautta. Tämän vuoksi prosessien parantamisessa huomioidaan asiakkaiden antamat palautteet, toimintojen ja organisaatioiden välisten rajapintojen vaikeudet sekä organisaation sisäiset ristiriidat. Prosessikuvausten avulla voidaan hallita eri toimitusketjuja. Kuvauksissa keskitytään työvaiheisiin, vastuisiin, tuotantoon, kapasiteettiin sekä henkilöstön osaamiseen. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 50 - 52.) Työntekijän näkökulmasta häntä ei pyydetä tekemään työtään enemmän vaan erilalla. Prosessiajattelussa on paljon samankaltaisuutta laatujohtamisen, jatkuvan parantamisen ja logistiikan kanssa. Useat johtamisen mallit ovat kehittyneet aikojen saatossa erityisesti prosessiajattelun pohjalta. (Laamanen ym. 2009, 12.)

### 3.3 Asiakaspalveluprosessi

Asiakas voi olla yritys tai kuluttaja, joka hyödyntää organisaation tarjoamia tuotteita tai palveluita. Kuitenkin kaikessa liiketoiminnassa lähtökohtana on kuluttaja, johon kaikki lisäarvoa tuottavat ketjut lopulta päättyvät. Kun liiketoimintaa ja prosesseja kehitetään yrityksissä, on tärkeää ajatella asiakasta ihmisenä. Tällöin on helpompaa ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja prosesseja, johon liiketoiminta perustuu. Asiakkaan prosessi muodostuu asiakaskohtaamisessa. Asiakaskohtaaminen voi liittyä palveluiden mainontaan, myyntiin, toimituksiin ja käyttöön, joiden perusteella asiakas tekee hankintaan liittyviä päätöksiä. Kohtaamisten menestymiseen vaikuttaa palveluiden piirteet (suorituskyky, ystävällisyys tai saatavuus), ympäristö (siisteys tai muiden asiakkaiden toiminta) ja asiakkaan oma tilanne (kiire, aiemmat kokemukset tai tieto omasta tarpeesta ja tavoitteista). (Laamanen ym. 2009, 99 - 100.)

Palveluyrityksen asiakkaat osallistuvat palveluprosessiin vuorovaikutuksessa yrityksen infrastruktuurin ja järjestelmien kanssa. Asiakas on läsnä palveluprosessissa, jossa palvelu toimitetaan. Palveluiden olennainen piirre onkin niiden prosessiluonne, missä palvelut koostuvat prosesseista. Prosessit rakentuvat toiminnoista, joissa käytetään erilaisia resursseja, kuten ihmisiä, fyysisiä resursseja, tietoa ja infrastruktuuria. Asiakkaat ovat suoraan yhteydessä prosesseihin, jotta asiakkaan tarve saadaan tyydytettyä. Yksi ominaispiirre palveluiden tuotanto- ja jakeluprosesseissa on niiden heterogeenisuus. Yhdelle asiakkaalle tarjottu palvelu ei ole koskaan samanlainen kuin seuraavan asiakkaan palvelu. Vaikka palveluprosessi säilyisi ennallaan, voivat ihmiset toimia prosessissa hyvin erilailla. (Grönroos 2009, 79, 81.)

Asiakas ei osta palvelua tai tuotetta vaan niiden tuomaa hyötyä. Kyse on siis aina yrityksen tarjoamasta palvelusta asiakkaalle, riippumatta siitä, mitä yritys tuottaa. Tuotteen tai palvelun tuomaa arvoa ei rakenneta tehtaissa tai palveluyritysten toimitiloissa vaan asiakkaan kokema arvo muodostuu arvontuotantoprosesseissa, kun asiakkaat käyttävät ostamaansa ratkaisua. Yritysten onkin hyvä havaita omaa strategista näkökulmaa valittaessa, mitä toimintoja asiakkaat tekevät. Analysoimalla tarkasti asiakkaiden arvontuotantoprosesseja, voi yritys saavuttaa palvelunäkökulman, joka on yleensä asiakkaalle hyödyksi. (Grönroos 2009, 25 - 27.)

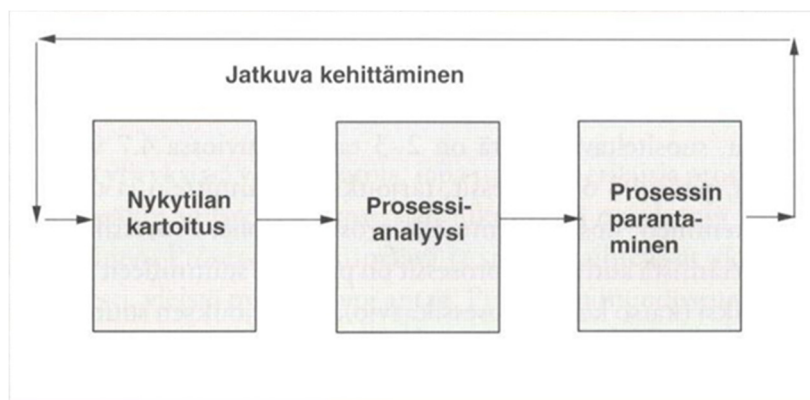
Asiakas arvioi yrityksen laadun. Tuotteiden, palveluiden ja niiden takana olevien prosessien tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin muuttuvassa ympäristössä, sillä asiakas rahoittaa yrityksen toiminnan. Johdon sitoutumisen kautta yrityksen tavoitteet ja strategiat johdetaan koko henkilöstölle ja

tärkeille sidosryhmille. Henkilöstön merkitys laadukkaassa asiakaspalvelussa on olennainen, sillä henkilöstö toimii yrityksen todellisena voimavarana asiakastytyväisyyden saavuttamiseksi. (Lecklin 2002, 27 – 28.)

### 3.4 Prosessien nykytilan kartoitus ja kehittäminen

Työelämässä ydinprosessit ovat usein monimutkaisia ja epäselviä kokonaisuuksia johtajien ja henkilöstön mielessä. Jokaisella voi olla oma mielipide, mikä ydinprosessi on, kuinka se toimii ja miten sitä kehitetään. Yksi tärkeä ajatus prosessien kehittämisessä on, että kaikilla on yhtenäinen kuva ydinprosessista. Näin yrityksen toimintaa voidaan johtaa lyhyen ja pitkäkätähäimen suunnitelmissa oikeaan suuntaan menestyäkseen. Syitä ydinprosessien kehittämiseen ja ylläpitämiseen ovat yleensä paremman ymmärryksen saaminen prosessista, jossa kuvataan prosessin vaiheet ja tulokset. Samalla saadaan kuvatuksi organisaation jäsenten roolit sekä mahdolliset pullonkaulat tai poikkeavuudet prosessissa. (Mentzas 1999, 65.)

Prosessien kehittäminen vaatii ensin nykytilan kartoituksen, sillä on tiedettävä missä ollaan. Kuviossa 2 esitellään prosessin jatkuvan kehittämisen malli, joka käynnistyy nykytilan kartoituksella. Tavoitteena on saavuttaa kuva organisaation nykytilasta, muutoksen tarpeellisuudesta ja muutoskohteista. Nykytilan kartoittamiseen osallistuvat yrityksen eri henkilöstöryhmät, joka lisää samalla koko organisaation sitoutumista muutokseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 43 – 44.) Nykytilan kartoituksessa saadaan pohjatiedot kehitettävien prosessien valintaan. Kartoituksen vaiheet ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden tekeminen ja prosessin toimivuuden arvioiminen. (Lecklin 2002, 50.)



KUVIO 2. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 134).

Organisoinnissa tunnustetaan yrityksen ydinprosessit eli tärkeimmät prosessit. Prosessikartta (kuvio 3) toimii yritystason prosessikaaviona, mistä nähdään yrityksen ydinprosessit sekä niiden välinen vuorovaikutus. Jotta tulokset voidaan varmistaa, on heti kehitystyön alussa syytä nimetä vastuulliset prosessin omistajat. Prosessitiimi nimetään organisointivaiheessa, missä tiimin tehtävä on laatia kartoitus- ja kehittämistyö nykytilan kuvausta varten. Tiimin jäsenten on hyvä edustaa mahdollisimman laajaa osaprosessien tuntemusta. Prosessin yleiskuvauksessa sovitaan prosessin alku- ja lopputapahtuma, prosessin toiminnot, prosessin nimi ja sekä asiakkaat ja asiakkaiden saamat tuotteet. Prosessista kuvataan myös toimittajat sekä heidän syötteensä prosessiin. Tämän lisäksi kuvataan liittymät muihin prosesseihin. Tiedonkeruusta on hyvä tehdä suunnitelma, missä identifioidaan tiedon lähteet, mistä saadaan tietoa asiakkaiden tarpeista ja prosessin suorituskyvystä. Tässä vaiheessa selvitetään myös henkilöt yrityksestä, jotka tullaan haastattelemaan. (Lecklin 2006, 136 - 137.)



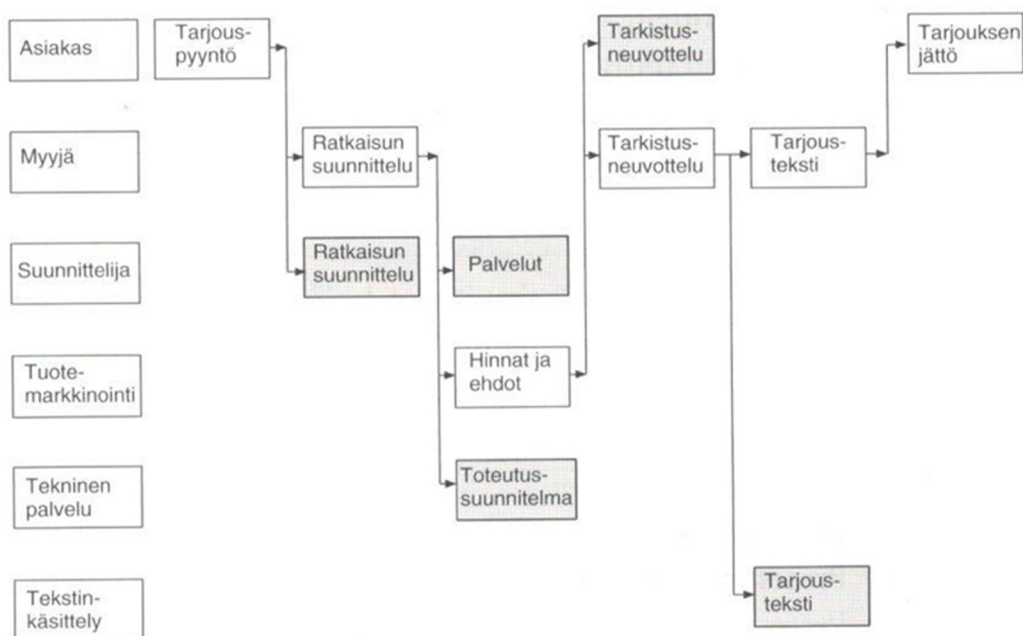
KUVIO 3. Prosessikartta kehittämistyön kohdeyrityksestä.

Prosessijohtaminen vaatii käytännössä prosessien kuvaamisen. Prosessien kuvaus ei kuitenkaan ole itse tavoite vaan se on keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, kehittää sekä analysoida. Hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää:

- kriittiset seikat prosessin kannalta,
- mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy,
- prosessin päämäärä, asiakkaat ja tuotteet,
- prosessikaavio työvaiheineen ja osallistujineen,

- prosessikaavion sanallinen kuvaus,
- liittymät muihin prosesseihin, kuten tietojärjestelmiin ja
- vastuut sekä tarkennukset. (Lecklin 2006, 137 – 138.)

Prosessikaavio on piirros, missä esitetään prosessin vaiheet sekä prosessiin osallistuvat henkilöt. Kuviossa 4 on esimerkki, kuinka tarjousprosessi voidaan kuvata. Kaaviolla havainnollistetaan, mitä prosessi sisältää. Kaavion vasemmassa laidassa ovat osallistujat prosessiin osallistumisen mukaisessa järjestyksessä. Vaiheet tulevat järjestyksessä prosessiin osallistuvien kohdalle. Jos useampi osallistuu prosessin vaiheeseen, tulee tehtävä tällöin kaikkien osallistujien kohdalle, mutta tehtävän vastuuhenkilö merkitään eri värillä. Kun tehtävä on useamman osallistujan kohdalla, tulee nuoli jokaisen osallistujan kohdalle, mutta lähtee vain vastuuhenkilön kohdalta eteenpäin. Kaavion samanaikaisesti tapahtuvat tehtävät tulee piirtää samaan pystysarakeeseen. Asiakas tulee ylimmäiseksi osallistujaksi, jotta kaikki vaiheet, jotka koskevat asiakasta, ovat helposti havaittavissa ylimmällä sarakeella. Näitä voidaan myös sanoa prosessin totuuden hetkiksi. Prosessikaavio on hyvä mahtua yhdelle sivulle pelkistettynä sen luettavuuden vuoksi. Jos tehtäviin sisältyy paljon eri työvaiheita, on syytä piirtää erikseen seuraavan tason kaavio tai kuvata työvaiheet vuokaaviolla. Tämä malli sopii hyvin ennen kaikkea ydinprosessien kuvaamiseen. (Lecklin 2006, 140 – 141.)



KUVIO 4. Malli prosessikaaviosta (Lecklin 2006, 140).

Prosessikaavion kuvaustarkkuuden valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota, että yhteen kaavioon ei tulisi liikaa toimintoja. Tämä on olennaista ihmisen omaksumiskyvylle, koska ihminen voi hahmottaa enimmillään 15 – 20 toimintoa. Kaavioon voidaan tarpeen vaatiessa lisätä muuta tietoa, jos tämä on toiminnan kannalta tärkeää, esimerkiksi yhteydet tietojärjestelmiin tai prosesseissa siirtyvät tiedot. Kannattaa kuitenkin muistaa, että kaaviot pysyvät selkeinä ja ymmärrettävinä. (Laamanen 2007, 81 – 82.)

Nykytilan kartoituksen kautta kerätyt tiedot käytetään analyysivaiheessa, jonka tarkoituksena on kehittää suunnitelma prosessien parantamiseksi. Erilaisia ratkaisuja analysoimalla sekä tarkastelemalla yritetään löytää yrityksen tarpeisiin soveltuvin malli. Prosessianalyysivaiheeseen kuuluvat prosessin ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen, prosessikaavion analysointi, valittavien mittareiden ja työkalujen laadinta sekä arviointi erilaisista kehittämisvaihtoehdoista. Hyvinä apuvälineinä toimivat hyvin tehdyt prosessikaavio ja prosessin yleiskuvaus. Näitä arvioimalla voidaan havaita esimerkiksi lisäarvoa tuottamattomat työvaiheet tai selvittää, voidaanko tehtäviä suorittaa yksinkertaisemmin. (Lecklin 2002, 148 - 149.)

Prosessien mittaamisella on merkittävä asema prosessien hallinnassa. Yrityksen jokainen prosessi on mittauskohde. Prosessien mittareiden laadintaan osallistuvat kaikki organisaation ryhmien edustajat, mutta lopullinen päätösvalta asiasta on johdolla. Mittarin tulee olla selkeä, ettei sen tuloksesta synny kiistaa. Vaatimukseksi mittarille voidaan esimerkiksi asettaa luotettavuus, ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys. Vain muutama mittari riittää kuvaamaan prosessin keskeisiä toimintoja. (Lecklin 2002, 152 - 153.)

Tuloksena analyysistä valitaan kehittämistapa, kuten pienien muutosten laadinta prosessiin. Joskus analyysin tuloksena voidaan nähdä tärkeäksi prosessin laajentaminen niin, että siihen integroidaan asiakkaiden prosesseja. Prosessin analyysin jälkeen laaditaan suunnitelma prosessin parantamisesta. Kun prosessia on saatu kehitettyä paremmaksi, palataan alkuun ja aloitetaan jälleen säännöllinen prosessin arviointi. Asetetuilla prosessimittareilla ja asiakastyytyväisyys selvityksillä seurataan prosessia ja tehdään edelleen kehittämistä näiden pohjalta. (Lecklin 2002, 149 – 150.)

Prosessien kehittämisen apuvälineinä voidaan käyttää erilaisia työkaluja, kuten vuokaaviota, aivoriihiä tai prosessin suorituskyvyn arviointia. Aivoriihen järjestäminen on yksi hyvä keino kehittää ja luoda uutta. Siinä aktiivinen ja motivoitunut joukko kehittää uusia ideoita. Vuokaaviossa eli prosessi-

kaaviossa prosessin kaikki vaiheet ovat kuvallisessa muodossa. Vuokaavio etenee alkutapahtumasta loppuun, missä tapahtumilla määrätty symbolit. Tämän avulla kuvataan tarkasti prosessin vaihtoehtoisia kulkua ja haarautumia. (Lecklin 2002, 179 - 181.)

Prosessien avaamisen kautta organisaatioissa löydetään usein töiden päällekkäisyyksiä, monimutkaisia työvaiheita sekä ongelmia tiedon kulussa. Prosessien korjaaminen parantaa laatua, mutta toimintotapojen muutos voi olla työyhteisölle haastavaa. Prosessien toimivuutta on kyettävä mittaamaan luotettavasti, jonka vuoksi asetettavat tavoitteet on ilmaistava mitattavassa muodossa. Mittareita voivat olla esimerkiksi asiakastytytyväisyydessä reklamaatioiden määrä tai palvelutaso. (Ritvanen ym. 2011, 50 - 52.)



## 4 TUTKIMUSPROSESSI JA METODOLOGIA

Tämä kehittämistyö on käynnistynyt työelämän tarpeesta. Toimeksiantaja määritteli tutkimuksen aihepiirin asiakaspalveluprosessiin, missä tarkasteltiin asiakaspalveluprosessia sen todellisessa ympäristössä. Vilka toteaa, että työelämässä tavoite ja mielenkiinto kohdistuvat tutkimuksessa soveltavaan ja käytännölliseen tutkimukseen enemmän kuin teoreettiseen ja perustutkimukseen. Kuitenkaan tieteellisen tutkimuksen tavoite tuottaa uutta tietoa ei ole ristiriidassa työelämän kanssa. Työelämä tarvitsee tutkimuksia, joissa hyödynnetään aiemman tiedon uudenlaista käyttöä ja yhdistelemistä. (2005, 13, 23.)

### 4.1 Tieteenfilosofia ja teoreettiset valinnat

Tieteellinen tutkimus voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan: perus- ja soveltavaan tutkimukseen. Perustutkimuksessa pyritään etsimään uutta tieteellistä tietoa. Sen sijaan soveltavassa tutkimuksessa on käytännöllinen ja soveltava tavoite. Tieteellisessä tutkimuksessa olennaista on, että perustellaan selkeästi oma tavoite suhteessa tutkimuksen luonteeseen sekä uuden tiedon tuottamiseen. Näiden kahden erilaisen tutkimustavoitteen pohjalta asetetaan alustava ymmärrys siihen, mitä tiede ja tutkimustyö ovat. (Kyrö 2004, 13 – 15.) Vaikka tämän kehittämistyön tutkimustavoitteena on saavuttaa soveltava tutkimustulos työelämään, voidaan tieteellisellä tutkimuksella nähdä oma roolinsa työelämässä. Tieteellisen tutkimuksen kautta syntyy jatkuvasti uutta tietoa, jota voidaan yhdistää käytännön työelämään sitä kehittäväällä tavalla.

Teoreettisen filosofian yksi osa-alue on tieteenfilosofia, joka tutkii tieteellistä tutkimusprosessia ja tutkimusmenetelmiä. Tieteenfilosofian filosofisen metodin ytimenä on tiedettä koskevien käsitysten kriittinen arviointi, toisin sanoen niiden problematisointi, täsmentäminen sekä perusteleminen tai kumoaminen. Metodologia on yksi tieteenfilosofian osa-alue, jota voidaan määritellä myös sanoilla oppi tieteen järkevästä menetelmästä. Myös tieteen etiikka luetaan yhdeksi tieteenfilosofian alueeksi, joka taas käsittelee tutkijan vastuuta. (Haaparanta & Niiniluoto 1993, 92 – 93.)

Tutkimuksellinen kehittäminen vaatii kehittämistoiminnan todellisuuskäsityksen määrittelyä eli ontologiaa. Ontologia vastaa kysymykseen millainen on todellisuuskäsitys. Tässä kehittämistyössä todellisuuskäsitys on fakta-näkökulma, jolloin sitä voidaan lähestyä kehittämistoiminnan kohdetta

peilaten, missä toiminnan kohde on osa havaittavaa reaalityodellisuutta. Sen tavoitteena voi olla yrityksen tuloksen parantaminen tai toiminnan sujuvoittaminen. Näin pyritään muuttamaan reaalityodellisuutta käytännössä näkyvällä tavalla. (Toikko & Rantanen 2009, 36 - 37.)

Epistemologia käsittelee tiedon olemusta, mikä tarkoittaa sitä, mitä tieto on ja kuinka saavutamme tietoa siitä, minkä olemassa oloon uskomme. Kehittämistyössä voidaan tarkastella kerättävän tiedon olemusta ja totuutta. Vastaavuus eli korrespondenssiteorian mukaan uskomus on tosi silloin, kun se vastaa todellisuutta. (Kyrö 2003, 61 – 62.) Kehittämistyössä arvioidaan tiedon olemusta, vastaako saavutettu tieto todellisuutta. Uskotaan siihen, että työssä käytettävillä tiedonkeräysmenetelmillä saavutetaan oikea kuva siitä, mitä todellisuus on. Kehittämistyössä käytettävät tiedonkeräysmenetelmät ovat todellisuutta kuvaavia, koska jokaisesta asiakaspalveluprosessin osasta eli henkilöroolista, haastatellaan yksi jäsen. Suoritetut havainnoinnit tukevat tehtäviä haastatteluja, koska niiden avulla kysymykset haastateltaville kohdentuvat prosessin kuvaamisen kannalta oikeisiin asioihin.

Tutkimuksen tavoitteita voidaan tarkastella tiedon intressin pohjalta. Kehittämistyön yhteiskuntasuhde on kriittinen, emansipatorinen tiedon intressi, sillä kriittisessä lähestymistavassa toimintaan suhtaudutaan varauksella ja arvioimalla. Järjestelmän perusta hyväksytään, mutta samaan aikaan etsitään aktiivisesti uusia tekemisen muotoja sekä tapoja. Kriittisessä lähestymistavassa käydään keskustelua kehittämisen lähtökohdista ja suunnasta mahdollisimman laaja-alaisesti. (Toikko ym. 2009, 46 – 47.)

Kehittämistoiminnan reflektiivinen luonne on prosessorientoitunut toiminta, missä uutta kehittämistä koskevaa informaatiota syntyy jatkuvasti. Silloin toimintaympäristö ja itse toiminta on muuttuvaa, joka hyväksytään. Se pitää sisällään toimijoiden jatkuvan uuden oppimisen, kokeilevan toiminnan ja sitä kautta toimintojen kehittymisen, jota ohjaavat tieto ja kokemukset. Jatkuvasti muuttuva kehittäminen johtaa väistämättä omaehtoiseen tiedonkeruuseen ja sen jäsentämiseen. Kuljetusyrityksen jokaisella prosessin jäsenellä on näkyvää ja näkymätöntä tietoa. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ohjaa väistämättä kehittämään prosessia. (Toikko ym. 2009, 50.) Asiakaspalveluprosessin jäsenet tunnistavat omasta näkökulmastaan toiminnassa olevat ongelmat oman kokemuksen kautta. Tässä kehittämissä tehtävänä on tiedonkeruu kokonaisuudesta ja sen tuominen näkyväksi.

Kehittämistyön tavoite on kuvata ja antaa kehittämisideoita yrityksen asiakaspalveluprosessiin, jolloin kehittämisellä tavoitellaan organisaation muutosta. Riippumattomuus on keskeinen kehittämis työn tavoite, jolloin on hyvä tarkastella, kenen intressiä se palvelee. Perinteinen tieteen filosofia ja metodologia korostaa tieteen vapautta arvoista. Soveltavassa tutkimuksessa kysymys tutkimuksen intresseistä on monimutkaisempi. Tällöin on tiedostettava, kenen ehdoilla kehittämistä tehdään sekä mistä kehittämistoiminta on lähtöisin. (Toikko ym. 2009, 44, 48.) Kehittämistyön näkökulma on tarkastella kehittämiskohdetta johdon näkökulmasta, jolloin näkökulma etenee ylhäältä alas. Vaikka työssä yrityksen kehittämiseen osallistuu työntekijöitä ja johtoa, on havaittava, että asiakaspalveluprosessin kehittäminen on lopulta ylimmän johdon päätettävissä.

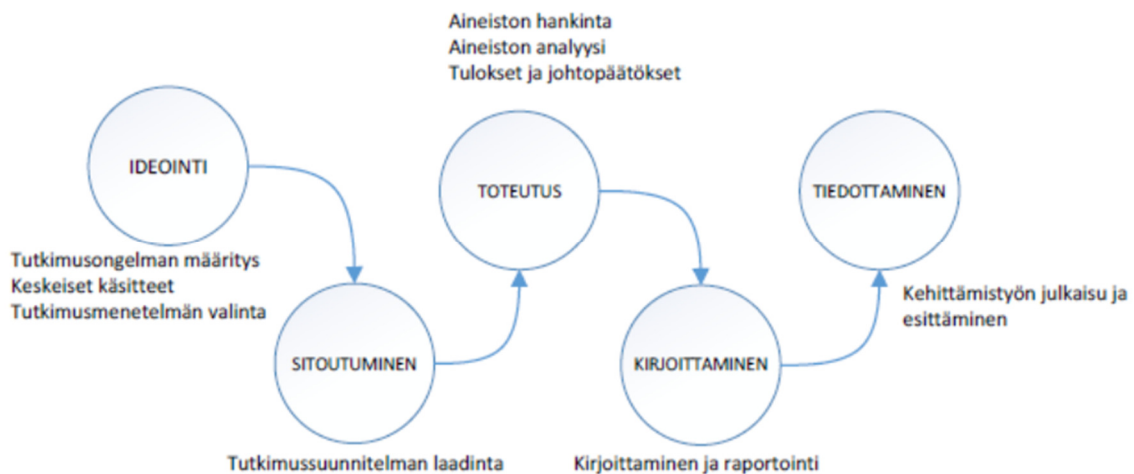
Tutkimusetiikka kuuluu hyvään tieteelliseen käytäntöön, sillä etiikka kulkee läpi tutkimusprosessin alkaen ideoinnista tulosten tiedottamiseen. Tiedonhankinta on perustuttava oman alan tieteelliseen kirjallisuuteen sekä lähteisiin, havaintoihin sekä oman työn analysointiin. Avoimuus ja tutkimuksen kontrolli näkyy hyvässä tutkimuksessa ilmoittamalla tutkimuksen toimeksiantaja. Lisäksi tulee noudattaa salassapito- ja vaitiolovelvollisuutta tutkimusta ja tutkittavia kohtaan. Parhaassa tapauksessa työelämän tutkimus on eri toimi- ja ammattialojen ja niiden sidosryhmien toimintaa eteenpäin vievää. Tulosten kautta tutkimuksesta on synnyttävä uutta tietoa tai ilmaistava, kuinka vanhaa tietoa yhdistelemällä tai hyödyntämällä saavutetaan uutta tietoa. Tärkeitä ohjenuoria ovat rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus, joita noudattamalla työssä ja tulosten esittämisessä toteutuu hyvää eettinen käytäntö. Hyvä tieteellistä käytäntöä on noudatettava myös tutkimustekstissä, mainitsemalla lähdeviitteillä ja viittauksilla, kuka tai ketkä ovat kirjoitetun tiedon alkulähteenä. (Vilka 2005, 29 – 34.)

Luotettavuutta tutkimuksessa lisää, että tekstissä kerrotaan tarkasti, mitä aineistonkeräämisessä ja sen jälkeen on tapahtunut. Useammalla havainnoinnilla varmistetaan, että havainnointi on aineistonkeruumenetelmänä mahdollisimman tarkka. Laadullisen aineiston keräyksessä on vaikeaa ennalta määrätä kattavaa aineiston kokoa. Kuitenkaan aineistoa ei kannata kerätä liikaa vaan arvioida aineiston saturaatiota eli kylläntymistä, kun nähdään, että lisäaineistonkeruun ei oleteta enää tuottavan uutta tietoa kohteesta. Kerätyn aineiston analyysin kattavuus perustuu ajatukseen, etteivät tulkinnat perustu satunnaisiin otoksiin aineistosta vaan ne osoitetaan laadulliseen aineistoon soveltuvalla analyysimenetelmällä. Analyysin arvioitavuus merkitsee sitä, että lukija kykenee seuraamaan tehtyä päättelyä. (Eskola & Suoranta 1996, 168 – 173.) Eskola ja Suoranta viittaavat Mäkelään todeten, että laadullisen analyysin toistettavuutta ja arvioitavuutta voidaan parantaa kolmella tavalla: luetteloimalla aineisto, paloittelemalla aineistosta laaditut tulkinnat riittävän pieniin

osiin ja antamalla lukijalle mahdollisuus seurata analyysin vaiheista syntynyttä ratkaisua vaihe vaiheelta. Tämän toteutuksen arviointia edesauttavat katkelmat aineistosta lukijalle, joista analyysin tulkinta on tehty. (1996, 171.)

## 4.2 Kehittämistyön tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin eteneminen voidaan Vilkan (2005, 42) mukaan kuvata vaiheittaisena prosessina, missä prosessi etenee ideoinnin kautta sitoutumiseen, toteutukseen, kirjoittamiseen ja tiedottamiseen. Vaiheet eivät kuitenkaan seuraa todellisuudessa säännöllisesti toinen toisiaan vaan tutkimuksessa ne kulkevat limittäin, sisältäen ongelmia ja harha-askelia. Tämä kehittämistyö eteni ideoinnissa määriteltävän tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden kautta tutkimusmenetelmän valintaan. Kehittämistyön tutkimusprosessi kuvataan kuviossa 5, missä eri vaiheet eivät kuitenkaan edenneet suoraviivaisesti vaan limittyen toisiinsa. Käsitteet työssä rakentuivat tutkimusongelman pohjalta vaihe vaiheelta, kunnes työn lopullisiksi käsitteiksi muodostuivat prosessi, prosessin kuvaus, asiakaspalvelu, kuljetuspalvelu, kehittäminen sekä strateginen johtaminen. Käsitteet toimivat johtolankoina tutustuttaessa alan kirjallisuuteen sekä tieteellisiin artikkeleihin. Käsitteiden avulla kehittämistyötä peilattiin olemassa olevaan tietoon.



KUVIO 5. Kehittämistyön tutkimusprosessi

Ideoinnissa tulee etsiä tutkimukseen soveltuvin tutkimusmenetelmä sekä aineistonkeruutapa. Tähän vastaus avautuu tiedon intressin kautta. Tiedon intressillä haetaan tutkimuksessa vastausta kysymykseen, millaista tietoa tavoitellaan. Laadullisen tutkimuksen menetelmällä tavoitellaan tutkittavasta tietoa, joka auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta: ihmistä, sekä löytää merkityksiä,

joita ihmiset toiminnalleen antavat. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ja selitetään ihmisen toimintaa ympäristössään. (Vilka 2005, 49 – 50.) Tässä kehittämistyössä tiedon intressin eli tavoiteltavan tiedon perusta rakentui siihen, miten ihmiset toimivat asiakaspalveluprosessissa, mitä he tekevät ja miksi. Näihin kysymyksiin saavutetaan vastaus laadullisen tutkimuksen menetelmällä.

Laadullisen tutkimuksen aineistona voivat olla erilaiset haastattelut, havainnoinnit, päiväkirjat tai kirjeet, joiden kautta työn toteutus tapahtuu. Tyypillistä on, että laadullisessa aineistossa vastaajat voivat tuottaa aineistoa niin, ettei tutkija rajoita aineistonkeruutilannetta. Usein tutkimussuunnitelma muuttuu tutkimuksen mukana, joka korostaa laadullisen tutkimuksen eri vaiheiden, aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin nivoutumista yhteen. Laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessi on tulkintaa. Tämän vuoksi tutkimussuunnitelmaa ja tutkimusongelmaa voidaan tarkistaa kesken prosessin. Usein tutkimuksessa pyritään analysoimaan perusteellisesti valitut tapaukset, joiden määrä on yleensä pieni. Kerätyn aineiston tieteellisyyttä ei takaa sen määrä vaan laatu, jolloin valikoidaan otanta tutkimuksen teoreettiselta pohjalta. Tavoitteena ei ole saavuttaa tilastollista yleistystä vaan pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan haluttua toimintaa tai tapahtumaa. (Eskola & Suoranta 1996, 11, 13, 34.)

Kehittämistyössä tutkimussuunnitelma laadittiin alkuvaiheessa, mutta sitoutumista toteuttamiseen tapahtui koko tutkimusprosessin edetessä. Toteutus työssä käynnistyi haastatteluista ja havainnoinnista, missä aineistonkeruun ja analyysin kautta palattiin jälleen tarkastelemaan työn viitekehystä sekä keskeisiä käsitteitä. Laadullisen tutkimusmenetelmän tulkinnallinen eteneminen havaittiin kehittämistyössä, missä eri vaiheet lisäsivät kehittämiskohteen ymmärrystä, mutta palauttivat kehittämistyön tekijät myös tarkastelemaan aikaisemmin saavutettua tietoa ja teoriaa uudessa valossa. Työn eteneminen oli kuin spiraali, missä saavutettu aineisto ohjasi kehittämistyön prosessia eteenpäin.

Kun kehittämistyössä arvioitiin asiakaspalveluprosessin toimivuutta käytännössä, ei haastateltavia valittu satunnaisesti vaan otanta perustui henkilöihin, jotka ovat osallisena asiakaspalveluprosessin päivittäisissä toiminnoissa. Eskolan ja Suorannan (1996, 37) mukaan valittavan aineiston kriteerinä ovat tiettyjen ihmisten tai organisaation kiinnostavuus tutkimusongelman ratkaisua ajatellen. Asiakas on rajattu kehittämistyön ulkopuolelle. Valintakriteerit ryhmään valittaville todentui kehittämistyön prosessin edetessä toteutukseen, jolloin työn tekijöille selkiytyi ymmärrys havainnointien ja henkilöstön haastatteluiden pohjalta tapauksen laajuudesta. Nähtiin, että keskittymällä yrityksen

omaan toimintaan, voidaan tapauksesta saada syvempi ja kokonaisvaltaisempi ymmärrys. Laamasen (2009, 10 – 11) mukaan prosessijohtamisessa on viisasta arvioida ensin yrityksen toiminta mallintamalla se ennen asiakkaan prosessin arviointia. Asiakkaan roolia on tarkasteltu kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmasta.

Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita ja –ideoita organisaatiolle. Kohteena tutkimuksen tapauksena voi olla organisaation jokin prosessi, palvelu tai yritys, missä tuotetaan tietoa nykyajassa olevasta ilmiöstä sen omassa toimintaympäristössään. Tavoitteena on, että tapaus ymmärretään kokonaisvaltaisesti ja siitä tuotetaan syvällistä tietoa. Tutkimuksesta saatavaa tietoa organisaatio voi hyödyntää kehittämisen tukena. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Kun alustava kehittämiskohde on laadittu, tutustutaan kohteeseen sekä käytännössä että teorian kautta. Kirjallisuudesta luetaan samantapaisten tutkimusten taustoja ja menetelmiä kuin oma kehittämistehtävä on. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että kehittämistehtävän edetessä myös kehittämiskohde täsmentyy. (Ojasalo ym. 2014, 54.) Tutkimuksessa on hyvä uhrata aikaa oikeiden kysymysten muodostamiseen, joiden avulla saavutetaan tapaustutkimuksen tavoite. Tapaustutkimuksen tiedonkeruussa on mieli pidettävä avoimena, sillä kaikki olennainen tapauksesta saavutetaan keräämällä tietoa. (Gillham 2010, 15–17.)

Yksi tärkeimmistä ja vaativimmista vaiheista tapaustutkimuksessa on tapauksen rajaaminen. Tapauksista voidaan tarkastella monista eri näkökulmista sekä lähtökohdista. Ei riitä, että halutaan tutkia tiettyä tapauksista vaan on mietittävä, mitä lähestymistapaa on järkevää käyttää ja mitä tapauksessa ylipäätään tutkitaan. (Malmsten 2008, 57.) Keskeistä kehittämistyössä on löytää näkökulma, jonka pohjalta tutkimus etenee. Käsitejärjestelmä tuo tutkimukseen näkökulman, joka jäsentää kehittämiskohdetta. Tätä käsitejärjestelmää kutsutaan tietoperustaksi, jossa olennaiset käsitteet sekä niiden väliset suhteet määritellään. (Ojasalo ym. 2014, 25.)

Valittu menetelmä ja lähestymistapa antoivat suuntaa tämän kehittämistyön aineistonkeruumenetelmille, kuten Vilka (2005, 51) toteaa, tutkimusmenetelmä ohjaa aineiston keräämistävän valintaa. Kehittämistyössä tehdään kuitenkin valintoja, joiden perusteet on tuotava näkyväksi. Tapaustutkimus antaa mahdollisuuksia valita monista eri toteuttamistavoista tutkimukseen sopivimman to-

teutuksen, jonka vuoksi tutkimusprosessi on tehtävä näkyväksi. Tämä antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty. (Saarela – Kinnunen & Eskola 2007, 186.)

Tapaustutkimuksen yhteydessä puhutaan usein triangulaatiosta eli monimetodisessa lähestymistavasta, missä luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä tutkimuksessa erilaisia tiedonkeruumenetelmiä sekä erilaisia aineistoja. Yleisimmin aineistoa kerätään kohteesta havainnoimalla, haastatteleamalla tai analysoimalla kohteesta kerättäviä kirjallisia aineistoja, kuten raportteja. (Ojasalo ym. 2014, 55, 94.) Kehittämistyön aineistojen käytössä toteutui aineistotriangulaatio, missä tarkasteltiin kohdeyritystä useamman aineiston kautta. Lisäksi kehittämistyön kohdetta havainnoi kaksi henkilöä, joka mahdollisti tutkijatriangulaation. Kun tekijöitä on useampi, on heidän keskusteltava ja neuvoteltava saavutetuista havainnoista ja näkemyksistään koko tutkimusprosessin ajan. Tämä antaa kehittämistyölle laajempia näkökulmia sekä monipuolistaa kehittämistyötä. (Eskola & Suoranta 1996, 40 – 41.)

Tapaustutkimuksen kirjoittaminen on haastavaa, koska tietoa on kerätty eri menetelmin. Kirjoittaessa saadut aineistot aukaistaan, pyrkien johdonmukaisesti etenevään kerrontaan, missä keskiössä säilytetään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Kun tapaustutkimus analysoidaan ja esitetään, on syytä avata tutkimusprosessi lukijalle niin, että hän voi seurata syy- ja seurausprosessia tutkimuksen eri vaiheissa. Lukijan on päästävä tutkimuksen kulusta perille niin, että hän voi arvioida prosessin etenemistä. (Gillham 2010, 94, 97.) Tapaustutkimuksen luotettavuuden pohjana onkin tarkka ja riittävä dokumentointi. Tutkijalla on keskeinen rooli raportointivaiheessa, sillä hän valitsee, mitä hän esittää kohdeilmiöstä, miten ja mistä osista tutkimusta hän rakentaa raporttinsa. (Kananen 2012, 36.)

### **4.3 Tiedonkeruumenetelmät**

Kehittämistyöhön valittiin yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi kohdeyrityksen havainnointia, koska kehittämistyön tekijöistä toinen on yrityksen ulkopuolinen. Havainnoimalla hän saavutti paremman kuvan kohdeyrityksestä. Kehittämistyön tekijät aloittivat prosessin kysymällä yrityksen toimitusjohtajalta luvan osallistua kuljettajien palaveriin sekä tarkkailla yrityksen toimipisteessä eri toimintoja. Havainnoista kirjoitettiin muistiinpanot välittömästi havainnointitilanteen jälkeen.

Havainnoinnilla on mahdollista saada tietoa, mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Sillä voidaan täydentää haastattelua tai kyselyä. Kehittämistehtävät, joissa yksilön tekeminen tai vuorovaikutus ovat kohteena, on havainnointi hyvä keino. Havainnoinnilla selvitetään esimerkiksi se, mitä kohde tekee tai mitä siinä tapahtuu. Havainnointi on järjestelmällistä ja kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen, jonka tulokset kirjoitetaan välittömästi muistiin. (Ojasalo ym. 2009, 103 - 104).

Havainnointia suunniteltaessa ydinkysymys on, mikä on havainnoijan rooli. Havainnoijan osallistumisen mukaan havainnointi jaetaan kahteen ääripäähän: täysin ulkopuoliseen tarkkailijaan tai aktiiviseen tarkkailijaan. Etenkin tutkimuksen alkuvaiheessa tarkkaileva havainnointi tukee kehittäjän perehtymistä aiheeseen. Havainnoinnin tekniikka voi olla joko strukturoitua eli jäsenneiltyä tai strukturoimatonta, joustavaa toimintaa. Havainnoinnin tavoitteet sekä vaadittava tarkkuus eivät ole sidoksissa käytettävään tekniikkaan vaan jokaisessa tapauksessa tavoitteet määritellään erikseen. (Ojasalo ym. 2009, 105.)

Tutkimushavainnoinnissa on periaatteita, joilla erotetaan arkihavainto tutkimushavainnosta. Näitä ovat tutkimusmenetelmät, kriittinen ajattelu ja teorian käyttö havainnoinnissa. Tutkimusmenetelmät ovat ne käytännöt, joilla tuotetaan tutkimuksen havainnot. Kriittinen ajattelu havainnoinnissa merkitsee, ettei havaintoja hyväksytä ilman perusteluja. Teoria korostuu parhaimmillaan, kun teoriasta tuodaan uusia näkökulmia tutkittavaan aineistoon. Laadullisessa menetelmässä havaintojen määrä pidetään hallinnassa kohdistamalla havainnointi ennalta valittuihin toimintoihin tutkimuskohteesta. Myös analysointivaiheessa voidaan saavutettua aineistoa rajata yhdistämällä havaintoja. Ensimmäiset havainnot voidaan yhdistää eli pelkistää, jonka jälkeen saavutetun aineiston tuloksia tulkitaan. Kerätty aineisto ei ole vielä vastaus tutkimusongelmaan vaan kertoo mitä ihmiset sanoivat tai tekivät. (Vilka 2006, 79 – 81.)

Tutkimuksen rajoilla varmistetaan, että kehittämistyön tekijä havainnoisi aina laajemmin kuin itse tutkimusongelma edellyttää. Ilman riittävää menetelmää eli sääntöjä voi käydä niin, että kehittämistyöstä syntyy vain omien ennakkoluulojen todistelua. Tuloksia saadaan vasta sitten, kun tulokset altistetaan vuoropuheluun muiden tutkimusten tai teorioiden kesken. Tämän takia havaintoja tehdessä on tärkeää, että käytetään selkeää menetelmää. Se muodostuu toteutustavoista, millä havaintoja kerätään sekä säännöistä, millä havaintoja analysoidaan. Menetelmä auttaa kehittämistyöntekijää näkemään tutkimusongelmaa koskettavat asiat. Esitettäessä tutkimuksen tuloksia, menetelmä ei ole



kaikki kaikessa vaan lopulta tutkijan on itse löydettävä tulkinta, esitystapa sekä perustellut selitykset. (Vilka 2006, 88 – 90.)

Yksi käytetyin tiedonkeruumenetelmä on haastattelu sen joustavuuden vuoksi. Haastattelu on käytökelppoinen monissa erityyppisissä tutkimuksissa. Haastattelussa tavoitetaan suora kielellinen vuorovaikutus haastateltavan kanssa, joka tuottaa mahdollisuuksia tiedonhankinnalle itse tilanteessa. Haastattelussa on mahdollista saattaa päivänvaloon vastausten taustalla piilossa olevia merkityksiä sekä motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 34.)

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on hyvä valinta silloin, kun korostetaan yksilöä subjektina tutkimustilanteessa sekä yksilöä, jolla on vapaus tuoda esille itseään koskevia asioita. Useimmiten haastattelu yhdistäminen muihin menetelmiin kannattaa, koska ne täydentävät toisiaan hyvin. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija on laatinut kysymykset ennalta, mutta voi muuttaa niiden järjestystä, riippuen miten haastattelu etenee. Kysymyksiä voidaan jättää myös esittämättä, jos niiden ei katsota soveltuvan ja taas toisaalta voidaan lisätä uusia, soveltuvia kysymyksiä haastattelun kuluessa. (Ojasalo ym. 2014, 105, 108.)

Kielen keskeisyys haastattelutilanteessa on tärkeää. Sitä voidaan kuvailla viestinnäksi, joka on kahden ihmisen välistä ja joka pohjautuu kielen käyttöön. Kielen keskeisyys korostuu ihmisessä voimakkaasti siten, että kielen avulla hän voi tuoda ilmi itseään sekä olla oman fyysisen maailmansa yläpuolella. Aktiivisena subjektina eli tietoisena toimijana toimiessaan hän käyttää kieltä, ollen aloitekykyinen ja asioihin kantaa ottava. Yksilöt, jotka osallistuvat haastatteluihin, nähdään sanomien lähettäjinä että niiden vastaanottajina. Haastattelijalle on haastattelutilanteessa tärkeää muodostaa käsitys haastateltavan mielellisestä suhteesta maailmaan ja sen käsitteistä. Miten haastateltavalla kasvaa tai rakentuu jokin merkitys. Haastattelijan on jo tutkimusta suunnitellessa ratkaistava kysymys tutkimuksessa käytettävistä välineistä. Tallentaminen on tärkein seikka, mikä pitää ottaa huomioon. (Hirsjärvi ym. 2000, 49, 75.)

Haastattelun tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman kattava kuva tutkittavasta asiasta. Jonka vuoksi on hyvä antaa haastattelussa esitettävät kysymykset tai aiheet riittävän ajoissa haastateltaville, jotta he ehtivät tutustua ennalta aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Haastattelulla on aina jokin saavutettava päämäärä, johon haastattelun avulla pyritään. Tutkijalla on tiedon intressi, minkä johdosta hän ohjaa, tekee kysymyksiä ja aloitteita, sekä pyrkii fokuoimaan haastattelua. Tutkimuksen tavoite ohjaa haastattelua. Suurimman eron haastattelun ja keskustelun välillä tekee

osallistujien roolit. Haastattelussa haastattelijalla on kysyjän, tiedon kerääjän rooli ja haastateltavalla vastaajan eli tiedon tarjoajan rooli. Institutionaalinen korostus tulee tilanteen tallentamisella, nauhoittamalla tai tekemällä muistiinpanoja. (Ruusu vuori & Tiittula 2005, 23.)

Parhaan informaation saannin edellytys on haastattelijan ja haastateltavan välille syntyvä luottamuksellinen suhde. Haastattelijalla on vastuu puhua totta haastattelun tarkoituksesta, säilytettävä saamansa tiedot luottamuksellisena sekä suojella haastateltavan anonymiteettiä. Haastateltavan kunnioitus ja kiinnostus hänen sanomisiin ja vastauksiin haastattelun aikana, kuuluu haastattelijan vastuisiin. Eri keinoilla kuten empaattisella asenteella, yhteisen sillan rakentamisella sekä helpoilla ja laajoilla kysymyksillä etenkin haastattelun alkuvaiheessa, luodaan onnistumisen edellytykset haastattelulle. (Ruusu vuori ym. 2005, 41.)

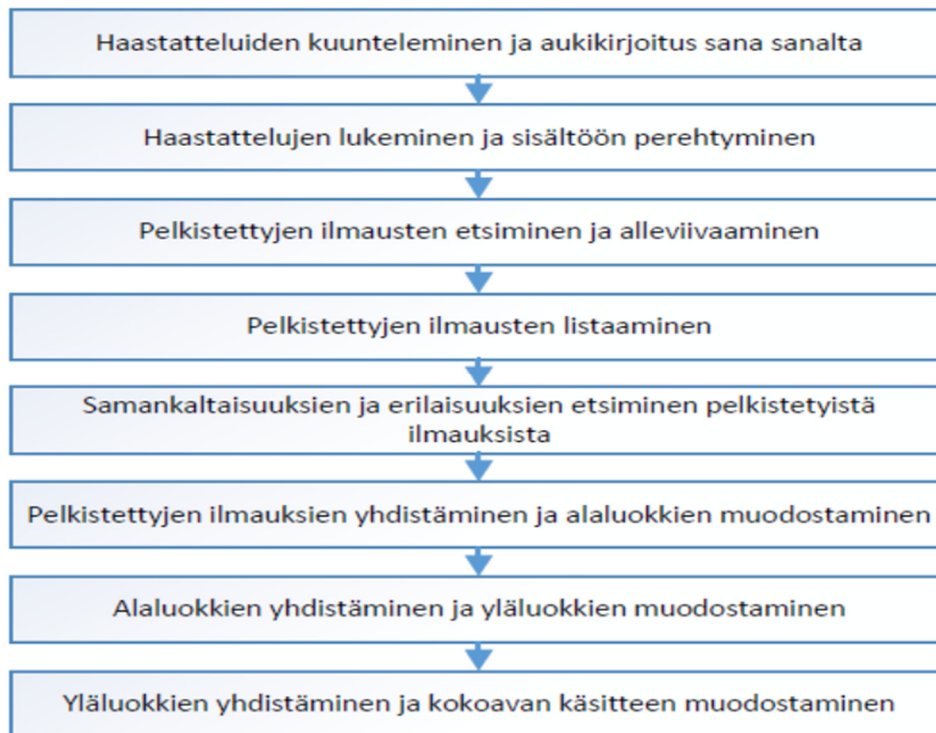
Haastattelun aineistoa kannattaa miettiä jo haastatteluja tehtäessä ja kuinka sitä lähdetään analysimaan jatkossa. Analyysitavan ennakointi antaa mahdollisuuden käyttää sitä punaisena lankana haastattelussa ja litteroinnin toteutuksessa. Jos tätä ei ole ennakolta suunniteltu, on siihen palattava mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Aineisto on tällöin tuoretta ja haastattelijan mielenkiinto on vielä korkealla. Jos vielä ilmenee tarve lisähaastatteluille tai tietoa pitää saada lisää, parhaiten se käy heti haastattelujen jälkeen. Tämä ei ole kuitenkaan yksi totuus, joskus voi olla hyväkin ottaa etäisyyttä asiaan. (Hirsjärvi ym. 2000, 135.)

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Laadullisen tutkimuksen sisällön analyysin avulla voidaan tulkita dokumentteja järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Dokumentti käsittää esimerkiksi kirjoja, artikkeleja, haastatteluja tai keskusteluja. Tällä menetelmällä tavoitellaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus selkeästi ja tiivistetysti. Kerätystä aineistosta tuloksena syntyy aineisto johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Aineistolähtöistä laadullista eli induktiivista analyysia voidaan kuvata kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluu aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi ja teoreettisten käsitteiden laatiminen eli abstrahointi. Kuviossa 6 esitetään, kuinka aineistolähtöinen sisällön analyysi etenee vaiheittain. Aineiston pelkistämässä kerätty data, esimerkiksi aukikirjoitettu haastatteluaineisto pelkistetään siten, että siitä kerätään epäolennainen tieto pois. Pelkistämistä vie eteenpäin tutkimustehtävä. Käytännössä litteroidusta aineistosta haetaan tutkimustehtävään

liittyviä ilmaisuja, jotka korostetaan alleviivaamalla. Nämä alleviivatut tekstit kerätään lopuksi yhteen omaksi aineistoksi. (Tuomi ym. 2002, 110 – 112.)



KUVIO 6. Aineistolähtöisen sisällön analyysin eteneminen. (Tuomi ym. 2002, 111).

Ryhmittelyssä eli klusteroinnissa kerätty aineisto käydään läpi tarkasti ja siitä tunnistetaan samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat asiat ryhmitellään ja liitetään omaksi luokakseen sitä parhaiten kuvaavalla käsitteellä. Samalla aineisto saadaan tiivistettyä. Aluksi pelkistetyt sanat nostetaan alaluokiksi ja edelleen alaluokat ryhmitellään laajemmiksi pääluokiksi. (Tuomi ym. 2002, 112 – 113.)

Seuraavaksi aineisto abstrahoidaan eli aineistosta laaditaan teoreettiset käsitteet. Abstrahoinnissa suoritetaan tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon keruu, jota on jo osittain suoritettu klusteroinnissa. Valitun tiedon pohjalta muodostetaan teoreettiset käsitteet ja johtopäätökset. Teoriaa ja johtopäätöksiä peilataan alkuperäiseen aineistoon uutta teoriaa muodostettaessa. Tuloksissa kerrotaan empiriisestä aineistosta rakennettu malli tai aineistoa kuvaavat pääluokat. Tämän tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi ym. 2002, 114 – 115.)

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kehittämistyön aihe hyväksyttiin 15.12.2014, jolloin Oulun ammattikorkeakoulun yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelman tutkintovastaavalta saatiin ilmoitus kehittämistyön ohjaajasta ja aiheen hyväksynnästä. Aiheen hyväksynnän jälkeen alkoi aiheen tarkempi pohdinta ja näkökulmien valinta, jolloin päädyttiin laadulliseen tutkimukseen tapaustutkimuksen keinoin. Tarkoituksena oli kuvata kohdeyrityksen asiakaspalveluprosessin nykytila, jonka saavuttamiseen pidettiin parhaimpana tapana laadullisia menetelmiä. Haastatteleamalla kohdeyrityksen henkilökuntaa, pyrittiin selvittämään, miten prosessin vaiheet kohdeyrityksessä todellisuudessa toimivat.

Aloitusseminaarissa näkökulmaksi muodostui sähköisen asiakaspalveluprosessin kuvaus. Tässä vaiheessa työtä hallitsi voimakkaasti tietojärjestelmän rooli osana asiakaspalveluprosessia. Samalla syvennettiin teoretietoa prosessien kuvaamisen eri menetelmistä. Näkemyksenä aloitusseminaarissa oli kehittämistyön toteutus blueprinting – menetelmällä, joka korostaa asiakasnäkökulmaa. Aloitusseminaari pidettiin 10.2.2015, mistä saatiin tukea teorian vahvistamiseen sekä tutkimusmenetelmien valintaan. Seminaarin jälkeen tutustuttiin prosessiteoriaan, lukuisiin tieteellisiin artikkeleihin sekä muihin kehittämistehtäviin aihepiiristä. Aineiston keräämisen myötä vahvistui käsitys aiheen tarkemmasta rajauksesta sekä oma käsitys kehittämistyön sisällöstä.

Kun teoreettinen viitekehys oli pääpiirteittäin valmistunut, kävimme ohjaavan opettajan luona hakemassa neuvoja ja ohjausta seuraavaa askelta varten. Kehittämistyön näkökulmaksi selkiytyi johdon näkökulma, jolloin blueprinting –menetelmä jätettiin pois. Samalla toteuttamistavaksi valittiin asiakaspalveluprosessin kuvaus prosessikaaviolla. Tällöin päätettiin aloittaa aineiston keruu havainnoimalla ja haastatteluilla. Aluksi aineistoa kerättiin havainnoimalla kohdeyrityksessä, jotka suoritettiin yrityksen toimitiloissa useammalla kerralla tarkkailevan havainnoinnin keinoin.

Havainnoinnista kerätty aineisto toimi apuna, kun laadittiin haastattelurungot kohdeyrityksen asiakaspalveluprosessin eri vaiheissa työskenteleville henkilöille. Haastateltavat olivat asiakaspalvelija, kuorma-autonkuljettaja, kuljetusesimies, asiakkuusjohtaja sekä toimitusjohtaja. Tässä vaiheessa asiakkaan kysymysrunko jätettiin vielä avoimeksi, sillä haluttiin perehtyä aluksi kohdeyrityksen prosessin eri vaiheisiin. Tarkoituksena oli näiden haastatteluiden tekemisen ja litteroinnin jälkeen laatia asiakkaan kysymykset.

Haastattelu esitettiin yrityksen asiakaspalvelijalla, toteuttamalla haastattelutilanne nauhoituksineen. Tämä auttoi jäsentämään varsinaisten haastatteluiden tekemisen. Haastattelut toteutettiin kahden päivän aikana viidelle henkilölle. Keskimääräinen kesto oli 30 - 40 minuuttia. Haastatteluiden purkaminen aloitettiin välittömästi niiden valmistumisen jälkeen. Aineiston litteroinnin yhteydessä havaittiin, että asiakaspalveluprosessin nykytilan kuvaamiseen saatiin laajasti aineistoa. Tällöin syntyi näkemys, että prosessin nykytilan kuvaus kohdeyrityksen henkilöstön haastatteluiden pohjalta, on riittävän laaja aineistoltaan kehittämistyön toteuttamiseen. Koska kohdeyrityksen todellista nykytilaa ei ole aiemmin kuvattu, nousi jo henkilöstön haastatteluiden pohjalta näkökantoja, joilla voidaan yrityksen toimintaa tehostaa.

Ohjausseminaari pidettiin 12.10.2015, jolloin työ oli rajautunut asiakaspalveluprosessin nykytilan kuvaamiseen ja siitä nouseviin kehittämissuhteisiin. Seminaarin yhteydessä keskusteltiin työn tarkemmasta rajauksesta. Haastatteluaineiston perusteella nähtiin, että tuloksien kautta voi nousta useita kehittämiskohteita yrityksen sisäisessä asiakaspalveluprosessissa. Päädyttiin tarkastelemaan aineiston analyysissä saavutettuja tuloksia ja arvioimaan tämän pohjalta asiakkaan haastattelun tarvetta. Seminaarissa kävi ilmi teorian syventämisen tarve sekä kielellisen tyylin hiominen. Tästä alkoi työn loppuun saattaminen tiiviissä tahdissa. Työssä käytettävän haastatteluaineiston analysoinnin menetelmiin tutustuttiin lähemmin ja valittiin työhön soveltuvaksi menetelmäksi laadullisen tutkimuksen sisällön analyysi. Analyysimallissa litteroidusta aineistosta nostetaan kehittämistyön keskeisten käsitteiden avulla nousevat tulokset analyysin kohteeksi. Analyysimalli on aineistosta lähtevää, missä kerätystä aineistosta pyritään hankkimaan olennainen tieto laaditun tutkimusongelman pohjalta.

## **5.1 Asiakaspalveluprosessin nykytilan kuvaus**

Kohdeyrityksessä on aikaisemmin laadittu asiakaspalveluprosessikaavio, mutta kaavio on rakennettu ilman prosessin vaiheisiin osallistuvien henkilöiden panosta. Tässä työssä tavoitellaan asiakaspalveluprosessin todellista kuvausta sen nykytilasta. Kartoitusta on tehty valitsemalla kaikista yrityksen asiakaspalveluprosessiin osallistuvista henkilöstöstä haastateltavat ja hyödyntämällä havainnoinnin kautta saavutettuja tuloksia. Kerättyjen aineistojen tiedot analysoitiin varsinaista asiakaspalveluprosessikaavion mallinnusta varten. Tässä keskityttiin kuvaamaan prosessin kannalta olennaiset toiminnot, jotta asiakaspalveluprosessikaaviosta on helppo ymmärtää, kuinka prosessi toimii.

Nykytilan kartoitus käynnistyi prosessityön organisoinnilla, missä aluksi tunnistettiin kohdeyrityksen ydinprosessit. Kuviossa 3 on kuvattu kohdeyrityksen ydin- ja tukiprosessit, joista kehittämistyön tarkastelun kohteeksi rajattiin asiakaspalveluprosessi. Kun yrityksen prosessikartta oli kuvattu, tehtiin yleiskuvaus kehittämistyön prosessista. Yleiskuvauksessa prosessin alkutapahtumaksi määriteltiin asiakkaan tekemä tilaus, josta prosessi käynnistyy. Asiakaspalveluprosessi päättyi asiakkaan saamaan laskuun suoritetusta palvelusta. Prosessikartan avulla nähtiin liittymät muihin prosesseihin, kuten tukiprosesseihin taloushallinnossa ja it-tukipalveluissa. Asiakaspalveluprosessin asiakkaat sekä palvelusuoritteet määriteltiin hyödyntämällä saatua tietoa haastatteluista ja havainnoinnista. Kohdeyrityksen kuljetuspalvelusuoritteet olivat saatujen tulosten mukaan pääasiassa vaihtolavojen ja puristimien tyhjennyksiä, joiden pohjalta lähdettiin kartoittamaan prosessin vaiheet.

Tuloksena saavutettiin kohdeyrityksen asiakaspalveluprosessikaavio, joka sisältää prosessin eri vaiheet, osallistuvan henkilöstön, asiakkaan sekä liittymät tietojärjestelmiin. Asiakaspalveluprosessikaavio myös kuvattiin kirjallisesti tuloksissa. Johtopäätöksissä arvioitiin saatuja tuloksia asiakaspalveluprosessista suhteessa tietoperustaan. Johtopäätöksissä esitettiin prosessin eri vaiheisiin johdolle näkökulmia, kuinka yritystä voidaan kehittää parantamalla asiakaspalveluprosessia.

## **5.2 Havainnointi aineistonkeruuna**

Havainnointi suoritettiin kolme kertaa yrityksen toimipisteessä. Ensimmäisellä ja toisella havainnoinnilla keskityttiin yrityksen asiakaspalvelupisteen, toimistotilojen sekä kuljettajien palaverien käytäntöihin. Lisäksi seurattiin, kuinka asiakaspalveluprosessi etenee asiakkaan tilauksesta työn suorittamiseen asti. Kolmannella havainnointikerralla tarkkailtiin piha-alueen toimivuutta asiakaspalveluprosessissa. Havainnointikohteet ja kerrat kuvataan taulukossa 2. Havainnoitavat kohteet oli ennalta määritelty ja laadittu muistilista havainnoinnin tueksi. Havainnoitsijoilla oli käytössään paperi ja kynä, jolla havainnoinnit kirjattiin ylös apusanoja käyttäen, joista kirjoitettiin lopuksi päiväkirjaraportit. Havainnoinnin suoritti pääasiallisesti kehittämistyön tekijä, joka on yrityksen ulkopuolinen henkilö. Kehittämistyön toinen tekijä työskentelee kohdeyrityksessä ja osallistui havainnointiin yrityksen työntekijänä. Havainnoinnit toimivat myös haastatteluiden tukena, sillä havainnointien kautta saatiin ideoita haastatteluiden pohjaksi.

TAULUKKO 2. Kohdeyrityksen havainnointikohteet ja -kerrat.

Havainnointikohteet	Havainnointikerrat
Asiakaspalvelupiste	1
Kuljettajien palaveri	2
Toimistotilat ja sosiaalilat	1
Toimipisteen piha-alue	1
Asiakastilauksen hoitaminen	1

Havainnointi käynnistyi asiakaspalvelupisteen tarkkailusta, missä arvioitiin asiakaspalvelupisteen toimivuutta, rauhallisuutta ja käytännöllisyyttä asiakaspalvelua varten. Asiakaspalvelupisteessä työskentelee kaksi työntekijää, jotka vastaavat pääasiassa asiakaspueluihin, sähköposteihin sekä huolehtivat ajojärjestelyistä kuljettajille. Toimistotilassa on asiakkaille varattu palvelupiste, johon asiakkaat tulevat, kun toimittavat kierrätyspisteeseen erilaisia jättemateriaaleja. Havainnointi suoritettiin juuri kuljettajien vuoronvaihdon aikaan, joka aiheutti rauhattomuutta myös asiakaspalvelupisteeseen. Osa kuljettajista kävi vaihtamassa päivän kuulumisiaan asiakaspalveluhenkilöstön toimistuhuoneessa, joka aiheutti toimistoon ylimääräistä hälinää. Tämä voi vaikeuttaa asiakaspuheluiden hoitamista, kun taustahälinä häiritsee puheluita. Muutoin tila toimii hyvin palvelupisteenä ja on tähän soveltuva.

Kuljettajien palaveri järjestettiin yrityksen ruokailu- ja kahviloissa, johon kokoontui vuoronvaihdon aikaan kaikki kuljettajat. Tilassa oli näkyvillä ilmoitustaulu, jossa oli henkilöstölle tarkoitettua viestintää muun muassa henkilöstöasioista. Paikan päällä palaverissa oli kuljettajia yhteensä 12 henkilöä. Yrityksen toimitusjohtaja ja kuljetusesimies pitivät palaverin, jossa käytiin läpi kuljettajien huomiot, asiakaspalautteet sekä terveiset asiakaspalvelutehtäviä hoitavalta henkilöltä. Ennen palaverin aloitusta kehittämistyön tekijät kertoivat osallistumisesta palaveriin ja havainnoivansa palaveria kehittämistyötä varten. Suostumus oli ennalta hankittu yrityksen toimitusjohtajalta.

Palaverissa keskusteltiin ajojen sujuvuudesta ja onnistumisista, joiden jälkeen käsiteltiin saapuneita asiakasreklamaatioita. Reklamaatioiden kautta muistutettiin kuljettajia talon käytännöistä, kuinka toimitaan virheiden sattuessa. Palaverissa korostettiin kuljettajille ilmoitusta välittömästi kuljetusesimiehelle virheistä tai vahingoista, esimerkiksi työmaan aidan kolhaisusta tai asfaltin rikoantumisen. Esimies painotti palaverissa, että pikaisella yhteydenotolla voidaan olla välittömästi

yhteydessä asiakkaaseen ja sopia korjaavista toimenpiteistä. Kuljettajat vastaavasti kertoivat palaverissa havaitsemistaan korjaustarpeista kuljetuskalustossa sekä vaikeuksista asiakaskohteissa. Esimies kirjasi kuljettajien palautteet ylös ja lupasi huolehtia asiat eteenpäin.

Asiakaspalveluprosessin etenemistä havainnoitiin seuraamalla, miten prosessi käynnistyy asiakkaan puhelusta. Asiakkaalta saapui asiakaspalvelijalle kysely vaihtolavasta työmaalle. Hänelle kerrottiin puhelimesta lavan toimitus-, tyhjennys- sekä jätteenkäsittelymaksun hinta, sen mukaan, mitä jätettä asiakkaalla syntyy vaihtolavalle. Asiakas päätyi tilaamaan lavan työmaalle. Asiakaspalvelija tiedusteli asiakkaan työmaan osoitetiedon, lavan toimituspaikan työmaalla, tilaajan puhelinnumeron sekä laskutusosoitteen. Samalla asiakkaalta tiedusteltiin, kuinka kauan he tarvitsevat vaihtolavaa työmaalla.

Asiakaspalvelija kirjasi tilauksen tiedot JHLWIN:iin puhelun päätyttyä. Samalla tilauksesta syntyi siirtoasiakirja toiminnanohjausjärjestelmään. Jos asiakkaalta ei ole aiemmin tilattu palveluita, syötettiin asiakastiedot asiakaskortille. Kun asiakkaan tiedot olivat järjestelmässä, voitiin asiakkaalle tehdä tilaus järjestelmään. Kun lavan toimitus lisättiin perustetulle asiakkuudelle, siirtyi tämä tilaustieto automaattisesti kuljettajien ajoneuvopäätteille. Siirtyneestä tilaustiedosta kuljettaja näki toimitusosoitteen ja mahdolliset muut tilaukseen huomautukset, kuten lavan tarkan toimituspaikan työmaalla. Kuljettajan suoritettua toimituksen työmaalle, hän kirjasi ajoneuvopäätteeltään työn suoritetuksi. Tästä siirtyi välittömästi tieto asiakaspalveluun. Samalla tehdystä työstä muodostui laskutusaineisto toiminnanohjausjärjestelmään. Asiakaspalveluhenkilön mukaan lavan tyhjennyksestä tehdään samalla toimintamallilla kuin tilaus toiminnanohjausjärjestelmään. Tilauksen siirryttyä ajoneuvopäätteelle, kuljettaja noutaa lavan työmaalta, suorittaa lavan tyhjennyksen toimipisteeseen, missä on ympäristölupa jätteen vastaanotolle. Kun lava on tyhjennetty, kirjaa kuljettaja jätteen painon ajoneuvopäätteelle. Samalla suoritetusta lavan tyhjennyksestä ja painosta siirtyy laskutusaineisto toiminnanohjausjärjestelmään.

Taloushallinnon palveluista havainnoitiin, kuinka kuljetuspalvelun suorituksen jälkeen tiedot olivat siirtyneet ajoneuvopäätteeltä laskutukseen. Taloushallintoa hoitava henkilö havainnollisti laskutusprosessin näyttämällä toiminnanohjausjärjestelmästä asiakkaan laskutuksen. Kuljettajan suorittama kuljetuspalvelu oli siirtynyt toiminnanohjausjärjestelmän tiedostoon. Tästä tiedostosta laskuttaja valitsi joko laskutettavan asiakkaan nimellä tai osoitteella laskutettavat tiedot. Nämä tiedot tarkastettiin näytöllä ennen hyväksyntää. Jos tiedoissa todettiin virhe, se korjataan ennen hyväksyntää.



mistä. Tarkistuksen jälkeen laskutustiedot hyväksyttiin, jolloin ne siirtyivät suoraan asiakkaan laskutustapahtumiin. Lasku lähetettiin laskutustapahtumista tulostamalla lasku joko e-laskuna tai perilaskuna asiakkaalle.

Taloushallinnon mukaan kaikista toiminnanohjausjärjestelmän kautta tehdyistä kuljetuspalveluista muodostui automaattisesti sähköinen siirtoasiakirja. Tämä on tulostettavissa asiakastiedoista. Jos kuljetuspalvelun tietoja ei ole alusta asti syötetty toiminnanohjausjärjestelmään, on kuljettajien tehtävä paperinen siirtoasiakirjadokumentti laskutusaineiston liitteeksi. Kopio paperisesta siirtoasiakirjasta arkistoidaan kohdeyrityksen paperiarkistoon. Kaikki paperiset siirtoasiakirjadokumentit on arkistoitava kolmeksi vuodeksi. Sähköiset dokumentit löytyvät tarvittaessa aina asiakkaan tietojen kohdalta.

Toisella kerralla kuljettajien palaverissa havaittiin, että kuljettajat eivät enää huomioineet havainnoitsijaa vaan keskustelu oli vapautuneempaa. Palaveri eteni pääpiirteissään samalla kaavalla kuin edellisellä viikolla. Viikon aikana ilmenneet poikkeamat asiakkaiden palvelussa käsiteltiin sekä kuljettajien havaitsemat puutteet asiakkaiden päässä kirjattiin ylös yhteydenottoa varten. Kuljetuskalustojen korjaustarpeet huomioitiin palaverissa, kuten muutettiin iltavuoron kuljetuskalustoa, jotta yksi kuorma-auto pystyttiin siirtämään huoltoon. Yrityksellä on käytössään vara-autoja, joka mahdollistavat huoltotoimenpiteiden tekemisen, kun tarvetta ilmenee.

Kolmannella havainnointikerralla keskityttiin kohdeyrityksen toimipisteen piha-alueeseen. Laaja alue kierrettiin kävellen läpi, jolloin toinen kehittämistyöntekijä kertoi alueella tapahtuvasta toiminnasta. Nämä käsittivät muun muassa vaakauspisteen, lajitteluareenan, korjaushallin sekä yleiset tilat parkkipaikkoihin. Ulkopuolinen havainnoitsija huomioi piha-alueen keskeneräisyyden, koska piha-aluetta rakennettiin juuri. Alue oli osittain asfaltoitu ja opasteet olivat epäselviä tai puuttuivat. Havainnoitsijalla syntyi tunne tilan ahtaudesta alueella. Kohteen havainnoinnin jälkeen yrityksen toimitusjohtaja esitteli asiantuntijan tekemät piha-alueen suunnitelmat, joilla nämä asiat korjaantuvat lähiaikoina. Suunnitelmat vaikuttivat onnistuneilta ja toteutuessaan selkeyttävät piha-alueen toimivuutta merkittävästi.

### 5.3 Haastattelujen toteutus

Haastateltaville toimitettiin ennalta haastatteluiden kysymysrungot, jolloin he pystyivät tutustumaan haastattelun aihealueisiin ennakolta. Tällä pyrittiin saamaan itse haastatteluihin syvyyttä. Haastatteluista ensimmäiset suoritettiin asiakaspalvelussa työskentelevälle henkilölle, asiakkuusjohtajalle ja kuljettajalle. Haastattelupaikkana toimi yrityksen neuvottelutila, jonka oven sai suljettua ja tila oli rauhallinen, joten haastattelut pystyttiin suorittamaan keskeytyksittä. Haastattelut etenivät pääpiirteissään ennakolta annetun haastattelurungon mukaisesti, täydennettynä lisäkysymyksillä, joilla tarkennettiin saatujen vastausten aihepiirejä. Litterointi aloitettiin saman päivän aikana. Haastattelijana toimi pääasiassa kohdeyrityksen ulkopuolinen kehittämistyön tekijä, mutta myös yrityksessä työskentelevä kehittämistyön tekijä oli osallisena kaikissa haastatteluissa. Tällä pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon tietoa haastateltavilta.

Haastattelun alussa kerrattiin lyhyesti ennakkoon annettu johdatus haastatteluun. Haastateltaville korostettiin haastattelun luotettavuutta, ettei kenenkään nimeä tulla julkaisemaan ja haastattelussa kerätyt tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Samoin haastateltavia pyydettiin vastaamaan luonnollisesti sekä kuvaamaan toimintaa niin kuin se todellisuudessa on. Tavoitteena oli luoda heti haastattelun alkuun rento ilmapiiri. Haastateltaville korostettiin myös ennen haastattelua työn tavoitetta kehittää asiakaspalveluprosessia entistä toimivammaksi. Haastattelijoilla oli apunaan vihko ja kynä, mahdollisten lisäkysymysten tai muiden havaintojen tekemistä varten. Haastattelut tuhottiin tiedostoista litteroinnin valmistuttua.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tuloksena kuvataan asiakaspalveluprosessin nykytila haastatteluiden ja havainnointien kautta kerättyjen tietojen pohjalta. Haastatteluiden ja havainnointien perusteella tuloksissa nousi neljä keskeistä pääluokkaa. Nämä pääluokat ovat IT-toiminnan johtaminen, viestintä, henkilöstöressurssien johtaminen sekä strateginen johtaminen. Tulokset käydään yksityiskohtaisesti läpi näiden pääluokkien mukaisesti.

### 6.1 Asiakaspalveluprosessin nykytilan kuvaus

Kohdeyrityksen yksi ydinprosessi on asiakaspalveluprosessi, jonka nykytilan kuvaus laadittiin tehtyjen haastatteluiden sekä havainnoinnin pohjalta asiakaspalveluprosessikaavioksi. Ydinprosessi käynnistyi ulkoisen asiakkaan tilauksesta ja päättyi tilauksen suorittamisen jälkeen asiakkaan vastaanottamaan laskuun palvelusta.

Päivittäin toteutuvaan asiakaspalveluprosessiin osallistuivat asiakkaan lisäksi kolmen eri prosessin jäsentä: asiakaspalvelun-, kuljettajien ja taloushallinnon henkilöstöä. Prosessi eteni asiakaspalvelun saamasta tilauksesta kuljetuspalvelulle. Haastatteluiden mukaan prosessin ensimmäinen pulon kaula ilmeni juuri tilauksen vastaanotossa asiakkaalta. Jos asiakas ei tilattaessa kuljetuspalvelua tietänyt työmaanumeroa, aiheutti tämä prosessin muissa vaiheissa lisätyötä. Kuljettajat selvittivät ensin tietoa työmaalla, mutta jos tietoa ei saatu niin taloushallinto tai asiakkuusjohtaja selvittivät numeroa suoraan asiakkaalta. Työmaanumeron puute ei aiheuttanut ongelmia itse kuljetuspalvelun suorittamiseen, mutta tieto liikuttava laskutusaineiston mukana asiakkaalle.

Asiakkaan yhteystietojen puuttuminen tilauksesta, kuten puhelinnumeron puuttuminen, aiheutti prosessin toimivuudessa ongelmia kuljetuspalvelun suorittamiseen. Kuljettajat tarvitsivat välillä kuljetuspalvelun suorittamista varten lisätietoja työmaakohteesta tai asiakkaan toiveista. Kun numeroa ei ollut, aiheutti tämä kuljettajille ja asiakaspalvelulle lisätyötä, kun numeroa selvitettiin eri keinoin. Johdon näkemyksen mukaan välillä tilauksen etenemistä hidasti, kun pienten kohteiden tarjouspyynnöt ohjattiin johdolle. Johto näki toiminnan tehostamisen mahdollisuudeksi, että pienten kohteiden hinnat voidaan antaa suoraan asiakaspalvelusta. Tällöin toiminta olisi joustavampaa.

Toiminnanohjausjärjestelmän tietoyhteysongelmat olivat ajoittain hidastaneet asiakaspalveluprosessia. Järjestelmässä on ollut katkoksia tilausten siirrossa ajoneuvoille, jolloin asiakaspalvelijat ja kuljettajat olivat hoitaneet tilausten jakamisen puhelimitse. Tämä oli lisännyt kuljettajien ja asiakaspalvelun ajan käyttöä toissijaiseen tehtävään. Tämä oli myös vaikeuttanut asiakaspalvelun varsinaista tehtävää, joka on asiakkaiden puheluiden vastaanotto ja palvelu.

Toinen ongelma tietokatkoksesta aiheutui sähköisen siirtoasiakirjan muodostamisessa. Kun kuljetuspalvelun tilausta ei voitu siirtää sähköisenä ajoneuvopäätteelle, ei tästä syntynyt automaattisesti sähköistä siirtoasiakirjaa. Kuljettajat laativat tällöin paperiset siirtoasiakirjat, jotka he toimittavat taloushallintoon laskutusaineistoksi. Taloushallinnossa muodostettiin toimitettujen paperisten dokumenttien perusteella laskutustiedot, jotka syötettiin järjestelmään käsin. Samalla paperiset dokumentit arkistoititiin lain edellyttämällä tavalla paperiarkistossa kolme vuotta. Kun siirtoasiakirjat olivat paperisina, jouduttiin dokumentit skannaamaan lisätyönä asiakkaille. Tämä tietokatkos aiheutti turhaan lisätyötä asiakaspalvelijoille, kuljettajille sekä taloushallintoon. Asiakkaalle tämä voi näkyä hitaampana asiakaspalvelun saatavuutena.

Kuljettajat vastaanottivat kuljetuspalvelutilaukset ajoneuvopäätteeltään. Kuljettajille suurimmat haasteet aiheutuivat joko puutteellisista tiedoista toiminnanohjausjärjestelmässä tai asiakkaan toiminnasta. Tavanomaisimmat asiakkaista johtuvat puutteet olivat lavan edessä olevat tavarat tai ajoneuvot. Asiakkaalle aiheutui turha kustannus hukkakäynnistä työmaalla sekä yritykselle lisätyötä ajojen uudelleen sovittelusta. Toimintaa hidasti myös toiminnanohjausjärjestelmään saatavien tietojen puute. Kuljettajille oli tärkeää tietää, minkälainen lava työmaalla on, jotta työ osattiin suorittaa oikealla kuljetuskalustolla. Tämän lisäksi toimintaa helpotti, jos kaikki vaihtolavat olisivat numeroitu ja numerotieto saataisiin liikkumaan tilaustietojen mukana. Lavojen numero auttaisi kuljettajia isoilla työmailla, joilla voi olla useita vaihtolavoja. Tällöin tiedettäisiin suoraan, mille lavalle tyhjennys on tilattu. Tämä aiheutti lisätyötä kuljettajille työmaalla, kun he selvittivät tarkkaa tietoa työmaan henkilöstöltä. Lavojen numerotietojen lisäys ei tällä hetkellä onnistunut toiminnanohjausjärjestelmään.

Kuljettajat suorittivat paikannuksen aina uudelle työmaalle mennessään, jolloin lava oli helppo löytää paikannuksen avulla. Toiminnanohjausjärjestelmässä oli kuitenkin todettu virhe, mistä johtuen paikannus saattoi satunnaisesti siirtyä eri osoitteeseen. Tämä oli heikentänyt kuljettajien luottamusta toiminnanohjausjärjestelmään ja paikannustoimintoon ei enää luotettu. Pahimmillaan tämä

voi aiheuttaa väärälle työmaalle menoa tai väärän vaihtolavan tyhjennyksen, joka tulee kohdeyritykselle kuluksi.

Taloushallinnon osuus asiakaspalveluprosessissa toimii, kun asiakaspalvelun ja kuljettajien osuudet prosessissa toimivat ilman suuria häiriöitä. Jos asiakaspalveluprosessin etenemisessä jouduttiin poikkeamaan rutiinista, esimerkiksi tietoliikenneyhteys ongelmien tai puutteellisten asiakastietojen vuoksi, aiheutti tämä lisätyötä tai selvittelyä taloushallinnossa. Muussa tapauksessa asiakaspalveluprosessi eteni jouhevasti laskutustietojen hyväksymisestä asiakkaan laskutukseen.

## 6.2 IT-toiminnan johtaminen

Kehittämistyössä tuli selkeästi esille tietojärjestelmien vaikuttavuus asiakaspalveluprosessin toimivuuden takaamisessa. Taulukossa 3 on poimittu kehittämistyön haastatteluiden kautta nousseet merkittävimmät ongelmat IT-toiminnan johtamisessa. Kohdeyrityksessä käytettävä toiminnanohjausjärjestelmä on tulosten mukaan asiakaspalveluprosessin sujuvuuden kannalta olennaisessa osassa. Haastateltavat korostivat erityisesti toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyyttä asiakaspalveluprosessin toteuttamisessa. Ongelmana on tietojärjestelmän kaatuilu, jolloin mikään tieto ei liiku asiakaspalvelun ja kuljettajien ajoneuvopäätteiden välillä. ”Nuo koneet sitte välillä ku ne juonittellee ja laittaa sinne sitten, niin ne ei näykkään sitten nuilla pojilla.” (Haastateltava 1, haastattelu 7.10.2015.) Tämä johtaa lisääntyneeseen puhelinliikenteeseen kuljettajien ja asiakaspalvelijoiden välillä, jotta ajantasainen tieto asiakkaiden tilauksista ja toimituksista välittyy oikein. ”Ajoneuvopääte, kun se kaatuilee, mutta ku se pelaa niin auttaa älyttömästi, niinku vähentänyt tuota puhelinrumbaa tuntuvasti.” (Haastateltava 3, haastattelu 7.10.2015.) Haastattelun mukaan ajoneuvopääteelle muodostuu lain edellyttämällä tavalla sähköiset siirtoasiakirjat. Kun tietoliikenneyhteys toiminnanohjausjärjestelmään katkeaa, kuljettajat kirjoittavat käsin vaaditut dokumentit. ”No kun nuo koneet ku pelaa nii siinä saahaan jätteiden dokumentit jos virkavalta kyssyy ja sitten niinku käsin just kirjoitetaan vielä se ajokirja” (Haastateltava 3, haastattelu 7.10.2015).

Tulosten mukaan toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa kuljetusten ajantasaisen ajoneuvoseurannan, joka tukee asiakaspalveluprosessin toimintaa. Vastauksissa tuli esille, että ajojen järjestyksessä voidaan ajoneuvoseuranta hyödyntää autojen sijainnissa liikenteessä. Tällöin nähdään lähin ajoneuvo työmaakohteeseen, mistä palvelutilaus on saapunut. Samalla arvioidaan, soveltuuko lähin ajoneuvo työn suorittamiseen. ”Auttaa tosi paljion se ja tietenki ajoneuvoseuranta, näät, missä

autot on menossa ja minkäläinen auto on misäki päin” (Haastateltava 5, haastattelu 9.10.2015). Kuljettajat voivat paikantaa toiminnanohjausjärjestelmään asiakkaan työmaan osoitteen, kun toimittavat ensimmäistä kertaa vaihtolavan tai puristimen työmaalle. Tällöin vaihtolava näkyy toiminnanohjausjärjestelmän karttapohjalla kyseisessä osoitteessa. Toiminnanohjausjärjestelmässä on kuitenkin ilmennyt vika paikannuksen toimivuudessa, joka aiheuttaa merkittävästi haittaa kuljettajille. Kuljettajien paikantaessa toiminnanohjausjärjestelmään esimerkiksi toimitetun vaihtolavan työmaalle, saattaa seuraavalla kerralla asiakasta palveltaessa tallennettu paikannus näyttää täysin eri osoitteeseen. Vika ilmenee aina satunnaisesti, joka heikentää olennaisesti paikannustoiminnon luotettavuutta järjestelmän käytössä. ”Sinne lavan sää paikannat, mutta sitte ku sää meet seuraavan kerran, se saattaa näyttää sen toisen työmaan toisella puolella kaupunkia” (Haastateltava 3, haastattelu 7.10.2015).

Haastatteluissa nousi esille, että haasteita ilmenee tiedon saannissa toiminnanohjausjärjestelmästä. Järjestelmässä ei saada näkyviin tarkempia tietoja tyhjennettävistä lavoista ja puristimista. Toiminnan kannalta olisi tärkeää, että asiakastietoihin saataisiin näkyviin, onko kohteessa oleva lava koukullinen vai vaijerivaihtolava. ”Sitten mietitään ja arvotaan ja soitellaan, että muistatko sää oot vieny, että kumpi lava siellä on? Ei ois niitä turhia käyntejä” (Haastateltava 1, haastattelu 7.10.2015). Tämä tieto vaikuttaa siihen, millä ajoneuvolla lava voidaan tyhjentää. ”Joutuu autokohdaisesti kattamaan aina” (Haastateltava 3, haastattelu 7.10.2015).

Toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyydessä oli henkilöstössä havaittu puutteeksi, ettei järjestelmä sovellu työajanseurantaan, sillä siitä puuttuvat tähän vaadittavat tietojärjestelmän ominaisuudet. Kohdeyrityksessä on hankinnassa erillinen tietojärjestelmä, joka tukee työn suunnittelua, työajanseurantaa sekä palkkahallintoa. ”Se ois tärkeä, että sai ees sen ajoneuvoseurannan ja työajanseurannan” (Haastateltava 5, haastattelu 9.10.2015).

### TAULUKKO 3. IT-toiminnan johtaminen. Yhteenveto tuloksista.

Tietojärjestelmäongelmat	Toiminnanohjausjärjestelmän puutteet
Tietoliikenneyhteyden katkokset	Vaihtolavojen ja puristimien paikannus ei toimi moitteetta
Tietoliikenteen katkokset lisäävät puhelinliikennettä asiakaspalveluun	Lavojen ja puristimien tietojen saanti toiminnanohjausjärjestelmään on puutteellinen
Tietojen siirtyminen asiakaspalvelun tekemistä tilauksista ajoneuvopäätteille katkeaa	Toiminnanohjausjärjestelmästä puuttuu työajanseurannan ja työn suunnittelun mahdollisuus

### 6.3 Henkilöstöressurssien johtaminen

Tärkeimpänä henkilöstöressurssien johtamisen osiossa nousi henkilöstön tarve syventää osaamista toiminnanohjausjärjestelmän käytössä. Tämä näkökulma korostui useiden eri kysymysten kautta, jossa yhteinen nimittäjä oli osaamisen puute toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyyteen työtehtävissä. Taulukossa 4 on kerätty yhteenveto henkilöstöressurssien johtamisen tuloksista, missä ilmeni, että henkilöstö oli tyytyväinen kohdeyritykseltä saamaan ulkoisen koulutuksen määrään, mutta suurimmat haasteet osaamisen tasossa koskivat sisäistä koulutusta, ennen kaikkea toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä.

Käytännön työtehtävien suorittamisen oppiminen ja osaamisen siirtäminen toteutetaan kohdeyrityksessä perehdyttämällä työn ohessa. Haastatteluissa ilmeni, että (taulukko 4) perehdyttäminen ja osaaminen siirretään yleensä vanhemmilta kuljettajilta nuoremmille työtehtäviä yhdessä suorittamalla. ”Minä tai joku vanhempi kuljettaja neuvoo ja opastaa” (Haastateltava 5, haastattelu 9.10.2015).

Asiakaspalvelun ja kuljettajien välisessä toiminnassa korostui kuinka tärkeää on, että asiakkaan tiedot siirretään toiminnanohjausjärjestelmään kokonaisuudessaan. Tällä hetkellä asiakkaalta ei aina kysytä automaattisesti puhelinnumeroa tilausta vastaanotettaessa, vaikka kuljettajille asiakkaan puhelinnumero on työn suorittamisen kannalta kriittinen. Haastatteluiden mukaan asiakkaan puhelinnumeron puuttuminen ajotilauksesta aiheuttaa usein turhaa ajankäyttöä kuljettajille työmaakohteessa tietojen selvittämiseen sekä ylimääräisiä puheluita asiakaspalveluun. Toiminnanohjausjärjestelmään puhelinnumeron saa liitettyä asiakastietoihin vaivattomasti, jolloin tieto siirtyy automaattisesti kuljettajien ajoneuvopäätteelle. Useamman haastateltavan kohdalla tämä nousi toiminnassa ongelmaksi. ”Auttaa se meleko paljon, että tietenki nuo, ois aina sen vastaavan henkilön numero näkyvillä autojen laitteissa, ettei tarttis tänne soittaa” (Haastateltava 3, haastattelu 7.10.2015).

Toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämistä ajojen ja palveluiden hallinnassa käytetään haastattelujen perusteella puutteellisesti. Tuloksena ilmeni, että osa kuljetuspalveluista tehdään edelleen paperitilauksina, vaikka ajot olisi mahdollista ohjata toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Osa kuljetuspalveluista kirjataan vihkoon, kun tilaus saapuu. Nämä paperille kerätyt tilaukset kopioidaan paperille kuljettajan mukaan, jonka perusteella kuljettaja lähtee suorittamaan kuljetuspalvelut.

Nämä tilaukset ovat kaikki mahdollista siirtää suoraan tilauksen saapuessa toiminnanohjausjärjestelmään, josta tilaus näkyy automaattisesti kuljettajan ajoneuvopäätteellä. ”Jos on tullu muutos, niin kirjoitetaan se mikä meillä on, se lappunen siihe, semmosen paperin, että siihen tulee päivämäärä, asiakkaan nimi ja osote ja puhelinnumero ja asiakkaan yhteyshenkilö ja sitte on niinkö, että mitä pitää tehdä” (Haastateltava 1, haastattelu 7.10.2015). Tämän lisäksi selvisi, että henkilöstölle oli kehittämistarvetta toiminnanohjausjärjestelmän käytössä. Kaivattiin järjestelmään ominaisuuksia, jotka jo löytyvät. Tähän tulee kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, kun tarkastellaan sisäisen koulutuksen tarpeita. ”Tuota asiakaskortin käyttöä elikkäs se ois missä käydään asiakkaan palvelut läpi ja tulis yhteyshenkilöt ja tulis hinnat ja tulis tyhjennysrytmit ja näin pois päin. Vaikka excel-taulukko” (Haastateltava 1, haastattelu 7.10.2015).

Asiakaspalveluprosessissa nousi esiin, ettei tilauksia ja sopimuksia aina viedä loppuun asti toiminnanohjausjärjestelmään. Tämä heikensi ajojärjestelyjen toimivuutta, koska ajojärjestelyissä ei ollut ajantasaista tietoa tulevista asiakastilauksista. Se aiheuttaa tarpeetonta kiirettä, kun tilaukset yllättäen hoidettaviksi. ”Asiakaspalvelu taholta ei aina taho tulla tieto tuohon alakertaan, että on tiettyjä hommia. Vaikka ne on sovittu viikkoa aikasemmin niin se voi olla, että se tieto tulee vasta ihan viime tipassa. Vähän ossais tuossa varrautua kautta valamistautua tuossa, tuossa ajojärjestelypuolella.” (Haastateltava 5, haastattelu 9.10.2015.)

Osa henkilöstöstä toivoi, että luvattu palvelun vasteaika näkyisi toiminnanohjausjärjestelmässä. Jos vasteaikoja ei ole rutiinomaisesti lisätty palvelusopimuksiin, toivottiin tämän ottamista jatkossa käyttöön. Vasteaikatiedon lisäys asiakaskortille parantaa ajojen suunnittelua ja järjestelyä. ”Aika paljon soittopaikkoina ja osassa paikkaa se toimii ja osassa paikkaa se ei toimi niinku. Soittopaikkoja, nii kun ne soittaa, niin siellä pitäis olla heti. Pystytään vielä periaatteessa 24 tunnin sisällä hoitamaan.” (Haastateltava 3, haastattelu 7.10.2015.)

Sähköisen kalenterin käyttöä haluttiin vakiinnuttaa koko yrityksen johdolle. Koettiin, että siitä olisi suuri hyöty toiminnan sujuvuudelle. Kokoustilojen varauksissa ei tule päällekkäisyyksiä ja nähdään henkilöiden päivittäinen ohjelma, jonka avulla voidaan sopia yhteisiä tapaamisia. ”Ruvetaan kaikki käyttämään sähköistä kalenteria, että tietään kaikki missä mennään” (Haastateltava 2, haastattelu 7.10.2015).

Kouluttautuminen ja alan muutosten jatkuva seuraaminen edellyttää suurta panostusta ja kiinnostusta johdolta. Tämä näkyi myös saavutetuissa tuloksissa. ”Meillähän hirmu paljon ohjaa lait ja



säädökset niin ku sitä jätepuollen asioita” (Haastateltava 4, haastattelu 9.10.2015). Henkilöstön haastatteluista nousi ajatus, että yrityksessä kaivataan lisää vapaa-ajan toimintaa, yhdessä tekemistä. Pienillä, vuosittain muutaman kerran toistuvilla tapahtumilla kohotettaisiin yrityksen henkilöstön me-henkeä. ”Henkilöstöpolitiikka meillä pittää mieltä kans. Meijjän työntekijät on se meijjän me menestyään tai me kaajutaan niin siinä pittää meijjän panostaa.” (Haastateltava 2, haastattelu 7.10.2015.) ”Parhaitenhan niistä työntekijöistä saa irti ku heillä on mukava töissä ja työpaikka on mukava” (Haastateltava 4, haastattelu 9.10.2015).

*TAULUKKO 4. Henkilöstöressurssien johtaminen. Yhteenveto tuloksista.*

Asiakaspalveluhenkilöstön toiminnan kehittäminen ja opastaminen	Asiakassopimusten laadinnan ja tilausten käsittelyn kehittäminen	Toimintakulttuuriin kehittäminen asiakaslähtöisempään suuntaan	Sisäisten toimintatapojen vakiinnuttaminen ja kehittäminen	Osaamisen kehittäminen, sen varmistaminen ja työhyvinvoinnin parantaminen
Asiakkaan puhelinnumeron lisääminen tilaukseen	Tilausehtojen täsmentäminen asiakkaalle sopimusta tehdessä: vasteaika	Henkilökunnan koulutus ja asenteen muutos asiakaspalveluun osittain puutteellista	Henkilöstön yhteneväinen käytäntö sähköisen kalenterin käytössä	Ala vaatii jatkuvaa tiedonseurantaa ja kouluttautumista: lait, säädökset, määräykset
Asiakaskohteen tiedot puutteellisia toiminnanohjausjärjestelmässä				Kuljettajien opastaminen ja kouluttaminen uusiin tehtäviin
Puutteet työmaakohtaisten vastuuhenkilötietojen kirjaamisessa toiminnanohjausjärjestelmään				Lisää yhteishengen luontitilaisuuksia vapaa-ajalla ja motivointia
Ei hyödynnetä toiminnanohjausjärjestelmää tehokkaasti kaikissa ajoissa: koppiautojen ajot				Positiivisen työilmapiirin luonti
Toiminnanohjausjärjestelmän käytön tehostaminen asiakaspalvelussa: ei tiedetä, että järjestelmästä näkee kaiken tarpeellisen tiedon toimintaa varten				
Toiminnanohjausjärjestelmän käytön tehostaminen: tehtyjen sopimusten ja tilausten hoitaminen loppuun asti toiminnanohjausjärjestelmää.				

## 6.4 Viestintä

Kohdeyritykselle tehdyissä haastatteluissa ilmeni puutteita sekä sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, joiden tulokset ovat nähtävissä taulukko 5 laaditussa yhteenvedossa. Toiminnan kannalta kriittisimmät asiat olivat ulkoisesta viestinnästä. Viestinnän keinoilla parannetaan asiakkaan ja yrityksen välistä toimintaa ja sujuvuutta. Yrityksen sisäisessä viestinnässä havaittiin pieniä parannuskohteita, joita tukivat myös haastatteluista saavutetut tulokset.

Yrityksen sisäistä viestintää on toteutettu haastatteluiden mukaan pääasiassa paperisilla tiedotteilla henkilöstön sosiaalililassa. Tätä tulosta tukevat myös havainnoinnin yhteydessä nähdyt paperiset tiedotteet. Tiedotteiden sisältö koostuu henkilöstöä koskevista käytännön asioista, kuten verokorttien toimitus, koulutuksien aikataulu tai työvaatteiden tilaus. ”Tärkeimmät asiat tiedotettu niin ku ihan tiedotteilla” (Haastateltava 5, haastattelu 9.10.2015).

Haastatteluissa ilmeni, että asiakaspalvelussa toiminta koettiin pääsääntöisesti sujuvaksi, joitakin pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Asiakaspalvelussa kaivattiin kirjallisia ohjeita erikoiskuljetuksiin esimerkiksi nosturiautojen ominaisuuksille ja painorajat lähteville kuormille. ”Hiabbi-hommat on sillain kyllä haastavia, että niin, vaikka kui yrität painaa mieleen että minkä verran nostaa. Semmonen ohoje, selkiä ohje.” (Haastateltava 1, haastattelu 7.10.2015.)

Kommunikointi yrityksen asiakkaiden kanssa luo haasteita päivittäiseen toimintaan. Tuloksissa selvisi, että tilauksia tekevät asiakkaat eivät tiedosta informaation tarpeellisuutta tilausprosessin etenemisen kannalta. Samoin toistuva puute oli työmaanumeron uupuminen tilauksesta. Se aiheuttaa sekä tilaajayritykselle kuin kohdeyritykselle turhaa tietojen selvittelyä sekä ongelmia taloushallintoon. ”Sitte jos asiakas on tilannu pikkusen väärin niin se. Sellasta puhelinhommaa välillä.” (Haastateltava 3, haastattelu 7.10.2015.)

Haastatteluissa selvisi, että työmaanumeroa ei aina saatu asiakastilauksen yhteydessä asiakkaalta, jolloin kuljettajat yrittivät selvittää numeroa tilauksen toimituksen yhteydessä työmaamestarilta. ”Se mennee työmaalle, mä tietenkkin joskus oon sanonukki pojille, että jos sieltä löytyy josaki koukku, nii nehä pittää olla ne työmaanumerot ja nämä, nii kattos sen sieltä sitte mikä se on.” (Haastateltava 1, haastattelu 7.10.2015.)

Asiakaspalveluprosessissa ilmeni tulosten mukaan toistuvia poikkeamia rakennustyömailla. Näitä poikkeamia olivat esimerkiksi tavaraesteet vaihtolavojen edessä tai virheellisesti kuormatut vaihtolavat. ”Tavaroita lavojen eesä ja sivulla, ylikorkeita kuormia, autoja eesä” (Haastateltava 3, haastattelu 7.10.2015).

Joissakin asiapalvelutilanteissa pidettiin kirjallista opastetta toimivana ratkaisuna ongelmien välttämiseen. Nähtiin, että esimerkiksi yksityisille asiakkaille annettavat kirjalliset ohjeet vähentäisivät virheellisiä kuormauksia. ”Roskalavat ei niinkään tarvi ohjeistaa. Mutta painavammille lavvoille, nii siinä vois olla semmonen.” (Haastateltava 3, haastattelu 7.10.2015.) Asiakkuuden hoitoa pidettiin haastatteluissa merkittävänä asiana. Tähän nousi ehdotuksia ja kehittämiskohteita, joilla asiakas-suhteita voidaan syventää. ”Sitä tiedottamista. Säännöllisten asiakaskirjeitten lähettäminen vois olla hyvä keino meille myös. Vaatii tosin meiltä kaikilta sitten panostusta, ei sitä yksin pysty.” (Haastateltava 2, haastattelu 7.10.2015.)

*TAULUKKO 5. Viestintä. Yhteenveto tuloksista.*

Asiakkaan antamien tietojen vaillinaisuus	Asiakkaan opastaminen	Kirjallisten ohjeiden puutteet henkilöstölle	Viestintä ja tiedottaminen henkilöstölle
Asiakas on tilannut kuljetuspalvelun väärin	Asiakkaasta johtuvat poikkeamat toiminnassa asiakaskohteessa	Puutteet asiakaspalvelun ohjeistuksessa nosturiautojen toiminnallisuudesta	Henkilöstölle tiedottaminen yksipuolista
Asiakkaan tekemä kuljetuspalvelun tilaus virheellinen tai puutteellinen: ei tiedä työmaanumeroa tilaukselle	Asiakkaan opastaminen paikan päällä tai ohjeen laatiminen asiakkaalle	Henkilökunnan opastus ja ohjeistaminen lähtevien kuormien rahtikirjojen täyttämiseen ja painojen tarkistamiseen	
Asiakkaan laskutustiedot vaillinaiset kun tekevät tilauksen	Asiakas antaa oma toimituslavanumeron asiakaspalveluun tilausta tehdessään Säännölliset asiakaskirjeet ulkoisille asiakkaille  Asiakkaasta johtuva työmaanumeron saanti on vaikeaa, jonka vuoksi kuljettajat käyttävät työaika työmaanumeron etsintään työmaakylteistä		

## 6.5 Strateginen johtaminen

Haastatteluissa ilmeni yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä asioita. Kaikilta haastatelluilta henkilöiltä tulivat esiin samat kehittämiskohteet strategiseen johtamiseen, joiden tulokset ovat yhteenvetona taulukossa 6. Näitä kehittämiskohteita nähtiin palaverikäytäntöjen käyttöönotossa, työtehtävien organisoinnissa, talouden seurannassa sekä työaikajärjestelyssä.

Usean haastateltavan tuloksissa näkyi selkeästi säännöllisten palaverien tarve. Tämä korostui kaikissa henkilöstöryhmissä. Palaverikäytännön kautta toivottiin muun muassa näkemystä johdolta, mihin suuntaan yrityksessä ollaan menossa. ”Jos aina silloin tällön piijettäs palavereita ja katotat...mihin suuntaan ja miten on niinku hommat edennyt ja. Sellainen kokonaiskuva ois hyvä välillä niinku piävittää, ettei aina uusien töitten myötä tulis, vain vaan olis sellainen joku säännöllinen vaikka kaks kertaa vuodesta.” (Haastateltava 2, haastattelu 7.10.2015.) Johdon näkemyksen mukaan kohdeyrityksessä nähdään merkittäväksi parantamiskohteeksi säännöllisten kehityskeskusteluiden pitäminen. ”Mielestä mikä meidän pittää tehdä sitte lisänä on niin ku nämä henkilökohtaiset keskustelut” (Haastateltava 4, haastattelu 9.10.2015).

Haastatteluissa korostui tarve selkiyttää organisaatorakennetta sekä työtehtävien vastuualueiden jakamista. Tällä hetkellä yrityksessä näkyy kuormittumista työtehtävien hoidossa juuri vastuualueiden epäselvyyksien vuoksi. ”Rutiinien hoitamiseen kaipaisi vähän apuja, kun ite nysvää sellaisten asioiden kanssa, joita voisi sitten delegoida muille. Lähinnä pienempien asiakkuuksien hoitamiseen.” (Haastateltava 2, haastattelu 7.10.2015.) Tämän lisäksi yrityksessä nähtiin, että vastuualueiden määrittämisessä on vielä tarkentamista. ”Niinkö suurempia linjauksia näihin, että mitkä kuuluu kenenki vastuualueeseen” (Haastateltava 5, haastattelu 9.10.2015).

Johdon näkemyksen mukaan ilmeni tarvetta arvioida mittareiden määrää sekä mitä mittareilla halutaan mitata. Osittain asiat ovat kunnossa, mutta nähtiin, että on tarvetta vielä kehittää toimintaa. ”Tiettyjen asioiden seuranta on minun mielestä ihan hyvällä tolalla, mut jälkilaskenta varmaan on semmosta” (Haastateltava 4, haastattelu 9.10.2015).

Kohdeyrityksen henkilöstön mukaan on käytännössä nähtävissä, että työaikajärjestelyissä on kehitettävää niin aikataulutuksen suhteen. ”Päivävuoro on välillä, että siitä on hyötyä, mutta sitte taas välillä se on vähän niinku turha vuoro” (Haastateltava 3, haastattelu 7.10.2015). Yrityksellä ei ole

tällä hetkellä omaan tarpeeseen soveltuvaa työajanseurannan tietojärjestelmää, joka aiheuttaa työvuorolistojen laatimisessa haasteita. "Sais tuon sen ajoneuvoseurannan ja työnseurannan erilaisen. Se ois tärkeä, että sai ees sen ajoneuvoseurannan ja työajanseurannan." (Haastateltava 5, haastattelu 9.10.2015.)

TAULUKKO 6. Strateginen johtaminen. Yhteenveto tuloksista.

Yrityksen strategian jalkauttaminen puutteellista henkilöstölle	Työtehtävien selkeyttäminen	Suoritusmittariston ja jälkilaskennan laadinta ajan tasalle	Työaikajärjestely
Palaverikäytännön säännöllisyys: kuljettajat	Töiden jakaminen ja organisointi on puutteellista. Selkeät työnjaot toimistossa puuttuvat	Yrityksen suorituskyvyn seuranta pitää lisätä ja tarkentaa	Päivävuorojen tarpeellisuus välillä kyseenalaista
Palaverikäytännön säännöllisyys: asiakaspalvelu	Töiden jakaminen tarjousten laatimisessa vaatii opastusta, koulutusta ja ohjausta, kohteen vaativuudesta ja suuruudesta riippuen	Jälkilaskennan seuranta pitää lisätä ja tarkentaa	Työvuorojen muuttaminen kiireiseen aikaan
Palaverikäytännön säännöllisyys: johto	Töiden jakaminen ja organisointi on puutteellista kuljetusesimiehen näkökulmasta Suorempia linjauksia kaivataan töiden jakoon. Selkeämmät työnjaot.		Työajan seurantaan ja työn suunnitteluun soveltuva tietojärjestelmä puuttuu

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön tutkimusongelma oli selvittää asiakaspalveluprosessin nykytila ja löytää asiakaspalveluprosessiin kehittämideoita johdon näkökulmasta. Johtopäätöksissä kuvataan kohdeyrityksen asiakaspalveluprosessikaavio. Johtopäätöksissä tarkastellaan saavutettuja tuloksia pääluokittain, jotka nousivat kehittämistyön aineiston analyysissä. Näiden pohjalta tuloksia peilataan aiheesta löytyvään teoriaan. Tässä osiossa tullaan esittämään kohdeyritykselle kehittämiskohteet pääluokittain.

### 7.1 Asiakaspalveluprosessin nykytilan kuvaus

Asiakaspalveluprosessikaaviossa kuvataan prosessin vaiheet ja henkilöt, jotka ovat osallisena prosessissa. Tavoitteena on prosessin toiminnan ymmärtäminen. Jos prosessin tehtäviin kuuluu paljon työvaiheita, on nämä syytä piirtää seuraavan tason kaavioon tai kuvata vuokaaviotekniikalla. Prosessikaaviossa ovat vain päätoiminnot, poikkeamat prosessista kuvataan työhajeisiin. (Lecklin 2006, 141.)

Asiakaspalveluprosessin tavoite on toteuttaa asiakkaan tilaama kuljetuspalvelu, kuten vaihtolavan tyhjennys sovitussa aikataulussa mahdollisimman tehokkaasti. Tiedonkeruun kautta nähtiin, että asiakaspalveluprosessin alkupiste on asiakkaan tekemä tilaus asiakaspalveluun, mistä tilaus etenee toiminnanohjausjärjestelmän kautta kuljettajan ajoneuvopäätteelle. Kun palvelu on suoritettu ja kuljettaja syöttää palvelun tiedot ajoneuvopäätteelle, siirtyvät tiedot toiminnanohjausjärjestelmään taloushallinnon tarkastettavaksi ja laskutettavaksi. Asiakaspalveluprosessi päättyy, kun asiakas saa laskun. Kaikki toiminnot siirtyvät eri prosessin osallistujien ja vaiheiden välillä toiminnanohjausjärjestelmässä.

Kriittisintä asiakaspalveluprosessissa on toiminnanohjausjärjestelmän toimivuus. Prosessikaavioista nähdään, että kaikki kohdeyrityksen vaiheet vaativat etenemisen kannalta toiminnanohjausjärjestelmän, jotta prosessi etenee. Jos toiminnanohjausjärjestelmä ei toimi, muuttuu prosessi kokonaan. Tällöin prosessiin osallistuvien välillä tieto ei liiku, eivätkä prosessin vaiheet etene.

Asiakaspalveluprosessikaaviossa nähdään, että prosessi on toiminnaltaan sujuva, jos kaikki vaiheet etenevät prosessin mukaan. Jos jossakin prosessin työvaiheessa tulee katkos tai tietoa ei saada, monistuu tämä virhe kaikkiin muihin prosessin vaiheisiin. Esimerkiksi jos asiakkaalta ei saada tilausvaiheessa työmaanumeroa, aiheuttaa tämä lisätyötä ja turhaa ajankäyttöä kuljettajille sekä taloushallintoon.

Toimintaa voidaan tehostaa työtehtävien organisoinnilla. Kun työntekijällä on selkeästi määritelty työnkuva, oikea osaaminen sekä valtuudet tehtävien suorittamiseen, voidaan päätökset suorittaa heti ilman turhia työvaiheita. Valtuutus vaatii myös vastuun jakamista, jonka vuoksi on tärkeää, että henkilöstölle asetetaan tavoitteita, joiden toteutumista voidaan seurata. Esimiehen rooli on motiivoida ja ohjata henkilöstöä haluttuun suuntaan, missä apuna toimivat muun muassa yhteiset palaverikäytännöt. (Lecklin 2006, 216 – 217.)

Työn organisoinnin tarve korostui kohdeyrityksessä. Tuloksissa nähtiin useita pieniä puutteita, joiden taustalla oli työn organisoinnin puute. Yrityksessä on syytä määritellä henkilöstön työtehtävät, lähin esimies sekä vastuut ja valtuudet toimenkuvien mukaisesti. Yrityksen toiminnassa korostui etenkin toimistohenkilöstön, kuten asiakaspalvelun ja johdon välisten työtehtävien jaossa ongelmia. Osaan asiakkaiden yhteydenotoista pystyttäisiin vastaamaan heti asiakaspalvelussa, mutta ne ohjattiin edelleen johdolle hoidettavaksi. Johtopäätöksenä nähtiin, että työtehtävien selkeyttäminen ja vastuun jakaminen, etenkin toimistohenkilöstön välillä, tehostaisi toimintaa. Samalla asiakkaiden palvelu tehostuisi, kun asiakkaalle annetaan heti vastaus, jolloin asiakaspalveluprosessi saadaan etenemään ilman viiveitä. Vastuun jakaminen ja valtuuttaminen vaatii johdolta panostusta henkilöstön koulutukseen, opastukseen sekä tukea, jotta asiakaspalveluhenkilöstön varmuus osaamiseen kasvaa. Apuna työntekijöiden tukemisessa toimivat esimerkiksi kehityskeskusteluiden käyttöönotto ja yhteiset palaverit. Myös alkuvaiheen muutoksessa mentoritoiminnalla voidaan antaa tukea päivittäiseen tekemiseen. Kun asiakaspalveluhenkilöstölle on tiedossa tukea tarpeen vaatiessa, on muutoksen toteuttaminen helpompaa. Tällöin koko henkilöstölle kirkastuu yhteinen tavoite, mihin asiakaspalveluprosessilla pyritään.

## **7.2 IT-toiminnan johtaminen**

IT-toiminnan johtamisen rooli nousee merkittäväksi kaikilla toimialoilla yhä enemmän. Yritysten prosessien toimivuus tietojärjestelmissä lisääntyy ja prosessien sujuvuus pohjautuu tietotekniikkaan.

Ympäristö muuttuu digitaalisempaan suuntaan, joka koskettaa kaikkia yritysten jäseniä. Myös asiakkaiden rooli korostuu sähköisissä järjestelmissä, missä he ovat osa palveluprosessia. Tästä johdun johdon tulee kiinnittää erityistä huomiota tulevaisuudessa IT-toiminnan strategiaan. (Hannus 2004, 273.)

Kohdeyrityksen asiakaspalveluprosessi on siirretty JHLWIN:iin. Kaikki toiminnot asiakkaan tilauksesta palvelun toimitukseen pyritään käsittelemään järjestelmän kautta. Tuloksista selvisi, että järjestelmä on välillä lakannut toimimasta kokonaan, jolloin kuljetustilaukset eivät näy kuljettajien ajoneuvopäätteillä. Tällöin kuljettajat eivät voi kirjata suoritettuja kuljetuspalveluita järjestelmään. Kun yhteys järjestelmään katkeaa, on asiakaspalvelun sekä kuljettajien hoidettava kaikki ajojärjestelyt puhelimitse. Tällöin asiakaspalvelu ruuhkautuu ja asiakkaiden puheluiden vastaanotto heikkenee.

Tietojärjestelmä yhteyden katkeamisella on vaikutusta myös kuljetuspalveluiden virallisten dokumenttien syntymiseen. Toiminnanohjausjärjestelmä on rakennettu toimimaan yrityksessä niin, että kaikista kuljetuspalvelutilauksista, jotka syötetään järjestelmään, muodostuu tilauksen aloittamisesta automaattisesti siirtoasiakirja. Muodostuva siirtoasiakirja täyttää lain mukaiset vaatimukset. Tämä dokumentti siirtyy suorittamisen jälkeen automaattisesti asiakkaan tietojen kohdalle arkistoon, mistä dokumentti on tulostettavissa tai lähetettävissä asiakkaalle esimerkiksi sähköpostiin. Samalla dokumenttien arkistointivaatimus täyttyy, sillä lain mukaan siirtoasiakirja on arkistoitava kolmen vuoden ajan palvelun suorittamisesta.

Ongelma syntyy, kun järjestelmä kaatuu eikä tilauksia voida syöttää järjestelmään. Kuljettajilla on ajoneuvoissa aina paperiset siirtoasiakirjadokumentit, joita he silloin siirtävät käyttämään. Nämä paperiset dokumentit ovat kuitenkin arkistoitava kolmen vuoden ajan. Samalla siirtoasiakirjat toimivat laskituksen perusteena, joiden tiedot syötetään käsin taloushallinnossa asiakkaan laskutustietoihin. Yhteyden katkeaminen järjestelmään muuttaa aina asiakaspalveluprosessia, jolloin siinä ilmenee poikkeamia tavanomaisesta toimintamallista.

Tukiprosessina IT-tukipalvelu huolehtii yrityksen tietojärjestelmien toimivuudesta. IT-tukipalvelut on ostettu yritykselle pääpiirteissään ulkopuoliselta toimittajalta. Yhteyden katkeaminen on tietojärjestelmäongelmista johtuvaa, mihin on hyvä miettiä ratkaisu. Kehittämisehdotuksena kaikkiin ajoneuvopäätteisiin lisätään puhelinnumero yrityksen omalle yhteyshenkilölle IT-tukipalveluun, jonka tehtävänä on selvittää ongelmaan ratkaisu. Kuljettajat opastetaan soittamaan vian ilmenemisestä viipymättä yhteyshenkilölle, jotta yhteys saadaan palautettua ajoneuvopäätteisiin mahdollisimman



nopeasti. Mitä enemmän kuljetuspalveluita joudutaan ohjaamaan ohi järjestelmän, sitä monimutkaisemmaksi asiakaspalveluprosessin eteneminen muuttuu.

Kuljetusten suunnittelussa voidaan käyttää hyväksi erilaisia paikannus- ja karttatyövälineitä. Vakiokuljetusreiteillä paikannukselle ei ole merkittävää hyötyä. Palveluissa, joissa kuljetustilauksiin pitää reagoida nopeasti, paikannuksella saavutetaan selkeä hyöty. Paikannuksella voidaan ohjata kuljettaja oikeaan osoitteeseen nopeinta reittiä sekä optimoida reittien suunnittelua. (Finne ym. 2005, 355.)

Kohdeyrityksen järjestelmä mahdollistaa reaaliaikaisen seurannan kuljetuskalustolle, jonka avulla ajojärjestelyä voidaan asiakaspalvelussa suorittaa. Tämä on havaittu käytännössä hyvin toimivaksi. Järjestelmässä on reaaliaikaisen seurannan lisäksi paikannusominaisuus, jolla voidaan lisätä asiakkaan työmaakohde järjestelmän karttapohjaan. Tieto tallentuu ajoneuvopääteeltä järjestelmään, kun kuljettaja paikantaa kohteen. Käytännössä kuljettajat ovat havainneet, että paikannetut osoitetiedot siirtyvät toisinaan väärään kohteeseen. Kuljettajien luottamus käytettävään järjestelmään on heikentynyt. Paikannuksen epäluotettavuus voi pahimmillaan aiheuttaa turhaa ajoa väärään kohteeseen tai jopa väärän tilauspalvelun suorittamisen. Tästä johtuvat virheet aiheuttavat turhia kustannuksia ja tehottomuutta kohdeyritykselle. Jos paikannuspalvelu toimisi oletetulla tavalla, olisi uusien työntekijöiden, kuten kesä- ja sesonkityöntekijöiden, helpompaa suorittaa tehtäviä. Ajoneuvopääte kertoisi heille suoraan karttapohjalla asiakaskohteen oikein ja määritteli suoraan nopeimman ajoreitin kohteeseen. Myös vakituisten kuljettajien ei tarvitsisi käyttää turhaan aikaa oikean osoitteen tiedustelemiseen asiakaspalvelusta tai toisilta kuljettajilta. Paikannuspalvelun avulla ajot voidaan suunnitella tehokkaammin asiakaspalvelussa, jolloin turhaa ajoa vältetään optimoimalla ajoreitit ennakkoon. Ongelmaan ei ole yrityksessä etsitty ratkaisua. On epäselvää, johtuuko paikannusvirhe väärästä tavasta käyttää järjestelmän paikannus ominaisuutta vai onko virhe järjestelmästä johtuva.

IT-palvelut ostetaan ulkopuoliselta toimittajalta. Toiminnan tehokkuus on hyvin riippuvainen tietojärjestelmästä. Yrityksen johto voisi harkita IT-asiantuntijan rekrytointia projektiluontoiseen työtehtävään. Projektiin voidaan hakea Tekesin myöntämää avustusta, joka soveltuu uusien palveluiden sekä työelämän ja johtamisen kehittämiseen palkkaamalla digiammattilaisen, jonka palkkakustannuksista Tekes maksaa puolet yhden vuoden ajalta. (Tekes 2015, viitattu 22.11.2015.)

Toiminnanohjausjärjestelmiin pohjautuva kehittäminen tuo haasteita sulautetuille prosesseille ja tietojärjestelmille ja niiden kehittämiseksi. Valmiina toimitettuihin ohjelmistoihin on määritelty yleisimmät prosessit, jotka siirretään suoraan sellaisenaan käyttäjärytymän käyttöön. Nämä prosessit ovat ennalta määritelty, eikä niiden sisältöä voida muuttaa. Usein tämä on huomattava parannus aiempaan tilanteeseen. Ideaalitalanne olisi, jos käyttäjärytymä voisi itse määrittellä omat tarpeet ja toteuttaa haluamansa prosessit toiminnanohjausjärjestelmän avulla. (Hannus 2004, 281.)

Yrityksen haastatteluiden tuloksissa ilmeni, että toimintaa tehostaisi merkittävästi, jos asiakastietojen mukana siirtyisi tieto, onko asiakkaan käytössä oleva lava koukullinen vai vaijerivaihtolava. Tämä vaikuttaa, millä kuljetuskalustolla työ voidaan suorittaa. Tällä hetkellä toiminnanohjausjärjestelmässä ei ole asiakastiedoissa paikkaa, missä tieto lavasta kulkisi tilauksen mukana sekä ajoneuvopäätteelle että asiakaspalveluun. Tämän tiedon saanti järjestelmään vaatii muutoksen ohjelmistoon. Tulosten mukaan kuljettajat sekä asiakaspalveluhenkilöstö käyttävät aikaa tiedon selvittämiseen lähes päivittäin. On myös syntynyt kustannuksia, kun kuljettajalle on tullut turha käynti työmaakohteeseen. Arvioitaessa asiakaspalveluprosessin toimintaa, selvitettiin mahdollisuutta lavatyypin tiedon kulkemiseen ohjelmiston hinnaston palveluiden kautta. Yrityksen kuljetuspalveluhinnastoon voidaan luoda omat tapahtumatyypit koukukulavan toimitukselle ja tyhjennykselle sekä vaijerilavan toimitukselle ja tyhjennykselle. Tällöin tieto liikkuu asiakkaalle tehtävien palveluiden mukana ja tieto on aina ajantasaisista. Vaikka tapahtumatyyppi olisi tilattu väärälle lavatyypille asiakaspalvelusta, voi kuljettaja muuttaa tämän tapahtumatyypin oikeaksi pienellä vaivalla suoraan ajoneuvopäätteeltä. Tieto liikkuu tällöin tilauksesta ajoneuvopäätteelle ja ajoneuvopäätteeltä aina laskutukseen saakka. Tällöin tieto tallentuu aina asiakkaan kohdalle ja on sieltä saatavissa myöhemmin, jos tarvetta ilmenee.

Toinen haaste valmiina toimitetussa toiminnanohjausjärjestelmässä on sen soveltumattomuus työajanseurantaan. Vaikka järjestelmän avulla on mahdollista seurata ajoneuvoja reaaliajassa, ei järjestelmässä ole mahdollisuutta työajanseurannan toteuttamiseen. Tätä on selvitetty ohjelmiston toimittajalta ja on todettu, että ohjelmisto ei sovellu työajanseurantaan. Yrityksellä on hankintalistoilla uusi tietojärjestelmä, jonka toivotaan helpottavan työn suunnittelua.

### 7.3 Henkilöstöressurssien johtaminen

Henkilöstöjohtaminen on yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista sekä osa yrityksen sisäistä strategiaa. Oikeiden henkilöiden rekrytointi, palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja hallinta sekä työhyvinvointi kuuluvat henkilöstöjohtamiseen, josta vastaa yrityksen johto. Yrityksen menestys perustuu viime kädessä henkilöstöön. (Hannus 2004, 250.)

Kun tavoitteena on tukea uuden työntekijän ammattitaitoa, voi vanhempi tai kokeneempi työntekijä toimia mentorina. Siinä mentori jakaa uudelle työntekijälle vuosien aikana hankkimansa laajaa työkokemusta. Täydellisimmillään mentori toimii tasavertaisesti mentoroitavaan nähden, antaen palautetta, tarkkaillen ja kysellen. Mentoroitavan on oltava valmis vastaanottamaan tietoa. Tällaisessa toimintamallissa on etuna käytännöllisyys, sillä toiminta tapahtuu omassa työyhteisössä, hakien ratkaisumalleja siellä ilmaantuviin ongelmiin. (Ranki 1999, 105.)

Osaaminen siirretään yleensä yrityksessä mentorin avulla, jolloin uusi työntekijä perehdytetään työhön suorittamalla työtehtäviä yhdessä kokeneen työntekijän kanssa. Haastatteluiden perusteella henkilöstö ei kaivannut isoja koulutuskokonaisuuksia ulkopuolisilta kouluttajilta. Johto kuitenkin näki, että kohdennetuille koulutuksille on tarvetta. Ensisijaisesti haluttiin panostaa asiakaspalveluun. Johdon haastattelu toimi käynnistävänä tekijänä koulutussuunnitelman laadintaan. Yrityksessä on aloitettu koko henkilöstöä koskeva asiakaspalvelukoulutuksen suunnittelu keväälle 2016. Yrityksen tavoitteena on parantaa entisestään asiakaskokemusta. Haastatteluiden mukaan kuljetusala vaatii johdolta jatkuvaa kouluttautumista. Tämä on syytä myös huomioida laadittavissa koulutussuunnitelmissa.

Tuloksissa nähtiin, että toimintojen yhtenäistämiseksi on tarvetta. Haastatteluissa nousi esille, että esimerkiksi asiakaspalvelussa ei aina kirjata kaikkea tarvittavaa tietoa järjestelmään. Tämä aiheuttaa koko prosessin etenemiselle viiveitä. Kehitysehdotuksena yrityksen johto ja asiakaspalveluhenkilöstö, pitäisivät yhteisen työpajan, jossa käydään läpi jokaisen toimintatapa. Näistä luodaan yksi yhtenäinen toimintatapa, joka ohjeistetaan kirjallisena kaikkien käyttöön.

Tuloksena haastatteluista ilmeni myös, että toiminnanohjausjärjestelmää ei hyödynnetä kaikissa ajojen järjestelyissä, asiakkaiden tilaus-, sopimus- ja vasteaikojen lisäämisessä järjestelmään. Vainlaiset asiakastiedot hidastavat tilauksen toimittamista, kun tietoja täytyy selvittää ennen palvelun toteuttamista. Tämä puute vaatii yrityksen sisäistä mentoritoimintaa sekä yhtenäistä tapaa toimia,

missä johdon rooli korostuu tavan juurruttamisessa henkilöstölle. Mentorina ajojen ja asiakastietojen siirtämisessä toiminnanohjausjärjestelmään voisi toimia henkilö yrityksen sisältä, joka hallitsee järjestelmän käytön.

Tuloksien mukaan sähköisen kalenterin käyttö halutaan vakiinnuttaa johdolle, jotta heidän tavoitettavuutensa olisi helpompaa. Kehittämisehdotuksena annetaan yrityksen johdolle tavoite, että kaikilla olisi käytössä sähköinen kalenteri maaliskuun 2016 mennessä.

Johtaja ja esimies voivat positiivisella palautteella kannustaa työntekijää uskomaan omiin kykyihinsä sekä mahdollisuuksiinsa kehittyä. Heillä on suurempi vaikutus työntekijään kuin muilla työtovereille heidän asemastaan johtuen. Tällaiset palautteet innostavat työntekijät uusiin ponnistuksiin. Samalla se sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Myönteinen palaute luo siis positiivisen kierteen. (Viitala 2003, 161.)

Henkilöstö toivoi yhtenä haastattelun tuloksena henkilöstöpolitiikkaan panostamista, erityisesti yhteishenkeä kohottaviin tapahtumiin. Näiden säännöllisyyttä korostettiin. Kehittämisehdotuksena yrityksen johdon olisi rakennettava käytäntö henkilöstön kanssa yhteisten tilaisuuksien järjestämiselle muutaman kerran vuodessa. Niiden sisältö päätetään yhdessä.

Henkilöstön hyvinvointi takaa yrityksen toiminnan tuloksellisuuden. Yrityksen kulttuuri tulee ohjata sellaiseksi, että työntekijän psyykkisestä ja fyysisestä jaksamisesta sekä terveydestä välittäminen on arvo, jota kohti pyritään. Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla eli Tyky-toiminnalla voidaan parantaa laajasti erilaisia työkykyä lisääviä asioita. Yrityksen on hyvä välillä tehostaa jonkin osa-alueen parantamista esimerkiksi kehittämishankkeilla. Työterveyslaitos ja Kela ovat usein mukana tällaisten hankkeiden toteuttamisessa, joiden sisältö ja muoto ovat yrityksen vapaasti valittavissa. Hankkeista on saatu positiivisia tuloksia, tuottavuus on parantanut, ylityöt ja poissaolot ovat vähentyneet. (Viitala 2003, 290, 294)

#### **7.4 Viestintä**

Kaiken viestinnän perimmäinen tarkoitus on, että viestinnän avulla tehostetaan toimintaa, parannetaan tuottavuutta ja kilpailukykyä. Mitä paremmin yrityksessä viestitään, sitä tehokkaammin sovitut tehtävät saadaan toteutettua määritellyssä ajassa. Kaiken kehittämisen perustana on kaksi

tärkeää kulmakiveä: viestintä alkaa yrityksen perustehtävistä ja niiden toteuttamisesta, jonka tavoite on parantaa yrityksen kilpailukykyä ja tehokkuutta. (Puro 2004, 105.)

Henkilöllä, joka vastaa yrityksen sisäisestä viestinnän kehittämisestä, tulee olla kaksi tärkeää näkökulmaa. Hänen tulee säilyttää vanhat, hyväksi havaitut käytännöt ja toisaalta tulee kehittää uusia parempia käytäntöjä. Hän voi arvioida esimerkiksi tiedotetaanko edelleen A4-tiedotteella vai käytetäänkö jatkossa sähköpostia tai tekstiviestiä. Tiedottamisessa on haasteena, kuinka pitkälle teknologiaa voidaan hyödyntää viestinnässä. Aina ei voida olettaa, että kaikki käyttävät teknologiaa työssään hyväkseen. Tällöin perinteinen tiedote ilmoitustaululla toimii parhaiten. Teknologia ei välttämättä tee viestintää paremmaksi, vaan monta kertaa viestintä voi olla tehokasta hyvin yksinkertaisilla keinoilla. Viestinnässä voidaan esimerkiksi paperisissa tiedotteissa hyödyntää tiedotepaperien värillä sen merkittävyyttä. (Puro 2004, 121 – 122.)

Työn luonteen vuoksi kuljettajahenkilöstöryhmä ei käytä työvälineenä sähköpostia tai muita vastaavia teknologioita. Tästä johtuen nykyaikaiset viestintävälineet eivät sovellu yrityksen sisäiseen viestintään. Yrityksessä sisäinen viestintä toteutetaan taukotilan seinälle laitettavilla A4-tiedotteilla. Kehittämisideana jatkoa varten paperiset tiedotteet aloitetaan merkitsemään värikoodein. Esimerkiksi kolmella eri värikoodilla (punainen, keltainen, vihreä) viestin tärkeyden perusteella.

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. Sen yksi tavoite on vahvistaa yritystä, joka on oppiva ja jonka työntekijät oppii. Tiedonkulku, tiedottaminen ja ilmapiiri ovat käsitteinä usein toistuvia oppivassa organisaatiossa. Tieto vaatii kommunikointia, ajattelua ja muita viestintäkeinoja, kuten kirjoitettua tekstiä. Viestintä ja oppinen vaativat yhteisöllisyyttä, sillä tietoa ja osaamista ei voida siirtää kenellekään mekaanisesti. (Juholin 2008, 174 – 175.)

Kirjallisten ohjeiden ja opasteiden tarve ilmeni haastatteluissa, etenkin asiakaspalveluhenkilöstölle. Kuka tahansa yrityksen työntekijä voi huolehtia lähtevien kuormien asiakirjojen täytön, kun selkeät kirjalliset ohjeet löytyvät asiakaspalvelupisteestä. Tämä antaa joustavuutta ja tehokkuutta toimintaan, jos tieto on kaikkien saatavilla. Tällä hetkellä tämä osaaminen on muutaman henkilön hallinnassa. Tämä johtuu siitä, että yrityksen liiketoiminta on tältä osin muuttunut, joka on kasvattanut lähtevien kuljetussuoritteiden määrää merkittävästi. Tämä muutos on lisännyt ulkopuolisten toimijoiden määrää toimipisteessä. Pisteessä asioi päivittäin ulkopuolisten yritysten kuljetuskalustoa. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomioita, että piha-alueelta puuttui selkeät opasteet. Näiden puute lisää asiakaspalveluhenkilöstön turhaa työtä, kun he opastavat kädestä pitäen asiakkaan oikeaan

paikkaan. Yritys on laatinut alustavat suunnitelmat, joiden toteuttaminen selkeyttää ja tehostaa asiakaspalveluhenkilöstön toimintaa.

Yrityksen rakentaessa suhdetta asiakkaidensa kanssa, on sen käytävä dialogista keskustelua, samalla viestien. Kun yritys pohtii yhteistyössä asiakkaan kanssa, kuinka heidän päivittäiset rutiininsa ja prosessinsa sujuisivat parhaiten, molemmat saavat samalla tietoa yhteisistä asioista. Tämä johtaa hyvään yhteisymmärrykseen ja sitoutumiseen molemmin puolin. Edellytyksenä on, että yritys panostaa pitkäjänteisesti molemmin puoliseen viestintään asiakkaan kanssa. (Grönroos 2009, 374 – 375.)

Kohdeyrityksen viestinnässä asiakkaaseen päin aiheuttaa haasteita esimerkiksi puutteelliset laskutustiedot asiakkaalta tai työmaanumeron uupuminen. Usein asiakas ei koe asiaa tärkeäksi, jolloin tarpeellisten tietojen saanti on vaikeaa. Tämä heijastuu etenkin taloushallinnon prosesseihin, aiheuttaen sen, ettei laskutusaineistoa asiakkaalle voida lähettää puutteellisten tietojen vuoksi. Yhtenä kehitysehdotuksena yritykselle esitetään, että sopimusta laadittaessa kaikki tarpeellinen tieto prosessin toimivuuden kannalta vaaditaan asiakkaalta. Tulevaisuudessa, jos tietojen saanti asiakkaalta päin on toistuvasti puutteellista, voidaan harkita järeämpänä keinona sanktioita. Osalla rakennusyrityksillä on käytössä työmaaluettelot, joiden pyytäminen otettaisiin sopimusehtoihin mukaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työmailla tarvitaan pientä kirjallista opasta, jolla ohjataan asiakasta toimimaan oikein. Oppaan sisältö koskisi esimerkiksi ohjeistusta lavojen oikeaan täyttämiseen tai jätelajien sisältöön. Tämän lisäksi oppaassa ohjattaisiin sijoittamaan vaihtolava työmaalla niin, että pääsy lavalle on esteetön. Asiakkaille laadittuun oppaaseen yhdistetään työmaan käynnistysvaiheessa pieni käytännön opastus, esimerkiksi kuljettajan suorittamana.

Menestys asiakkuuksien hallinnassa vaatii asiakkaiden toiminnan ja prosessien tuntemisen. Joskus auttaa, että kuvataan selkeästi omien prosessien kytkentä asiakkaan prosessiin vaihe vaiheelta. On strategisesti tärkeää, että asiakkuuksien rakentaminen perustuu yritysten prosessien yhteen nivomiseen. Olennaista on ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja prosessit. Asiakaspalvelussa on hallittava tehokkaasti erilaiset ongelmatilanteet, jolloin löydetään kustannustehokkaimmat kanavat kuhunkin ongelmatilanteeseen. Ongelmatilanteiden tai asiakaspalvelunhoito voidaan tällöin ohjata oikeisiin kanaviin. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi henkilökohtainen palvelu, palvelu asiakastukikeskuksen kautta tai asiakkaan itsepalvelua tukeva internet-ratkaisu. (Hannus 2004, 156 - 157.)

Asiakassuhteiden hoito oli haastattelujen perusteella asia, johon haluttiin kiinnittää enemmän huomiota. Yritys ei ole juurikaan hyödyntänyt ulkoista viestintää tehokeinona asiakassuhteiden hoidossa. Lait ja asetukset muuttuvat ajoittain ja näiden asioiden huomioiminen sekä tiedottaminen muutoksista asiakkaille ovat tärkeitä. Viestintä tulisi kohdentaa eri tavoin eri kohderyhmille. Kehittämisehdotuksena yrityksen johto voisi miettiä resursseiltaan järkevintä tapaa lähestyä asiakasta. Näitä voisivat olla esimerkiksi henkilökohtaiset tapaamiset, asiakastiedotteet tai sähköpostit. Yrityksen tulee huolehtia jokaiselle avainasiakkaalleen yhteyshenkilö, jolloin heidän tehtäviin kuuluu asiakkaan hyvinvointi sekä asiakkuuden jatkuva kehittäminen. Tässä asiassa ei ole syytä unohtaa johdon roolia, koska heidän läsnäolo asiakastapaamisissa viestivät asiakkaille, että he ovat tärkeitä. (Lecklin 2006, 101.)

## 7.5 Strateginen johtaminen

Yrityksen menestyksen edellytys on kyky rakentaa näkemyksellinen strategia. Tämä ei ainoastaan riitä, vaan on tärkeää osata muuttaa strategia käytännön toiminnaksi. Strategian siirto käytäntöön vaatii yleensä merkittäviä rakenteellisia muutoksia, uusia prosesseja sekä tietojärjestelmäprojekteja. Näiden lisäksi strategian toiminnallistaminen edellyttää ihmisten asenteiden ja kulttuurin kehittämistä sekä uuden osaamisen rakentamista. Suurin haaste liittyy ihmisiin, sillä strategian toteutus vaatii henkilöstön käyttäytymisen muuttumista sekä uudenlaista tapaa toimia, esimerkiksi asiakaspalvelussa. Strategian toteutuksessa on kyse merkittävästä organisaation muutosprosessin läpiviennistä. (Hannus 2004, 19 – 20.)

Haastattelujen kautta nousi kaikista henkilöstöryhmistä toive säännöllisen palaverikäytännön toteuttamiseen. Tämä tarve tunnistettiin niin kuljetushenkilöstössä kuin yrityksen johdossa. Palaverien sisältöön toivottiin ennen kaikkea selkeää näkemystä, mihin suuntaan yritys tulevaisuudessa tähtää. Samoin toivottiin katsausta markkinatilanteesta, missä yritys tällä hetkellä on. Tämän kehittämistyön haastatteluiden myötä yrityksen johto reagoi nopeasti palaverikäytäntöjen vakiinnuttamiseen. Marraskuun 2015 alusta aloitettiin kuljettajille säännölliset palaverit kerran kuukaudessa, jossa ovat mukana koko yrityksen johto mahdollisuuksien mukaan. Samoin yrityksen johto on pitänyt kerran viikossa aamupalaverin avainhenkilöiden (asiakkuus-, ja kierrätyspalveluiden johtaja, kuljetusesimies, toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja ja talouspääällikkö) kanssa. Palaveri pidetään aina sovittuun esityslistan mukaan, missä kaikki asiakokonaisuudet käydään läpi. Tällä het-

kellä ei asiakaspalveluhenkilöstöllä ole vielä omaa palaverikäytäntöä. Tähän pikaisena kehittämisehdotuksena suositellaan niiden käyttöönottoa. Aluksi palaverit voidaan pitää kerran viikossa asiakkuusjohtajan vetämänä, kunnes nähdään niiden säännöllisyyden tarve.

Käytännön johtamistyö on tärkein väline strategian ja arvojen toiminnallistamiseen. Se on päivittäin tapahtuvaa toimintaa, mutta erityiseen asemaan nousevat myös suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Kehityskeskustelussa käydään läpi henkilöstön tehtävien tärkeyttä strategian toteuttamiseen. Samalla keskustellaan, kuinka henkilö on suoriutunut kuluneesta kaudesta sekä onko sovitut tavoitteet saavutettu. Samoin käydään läpi yhteisten arvojen toteuttaminen suhteessa omaan toimintaan. Kehityskeskustelussa luodaan työntekijälle seuraavan jakson tavoitteet, jotka kytetään organisaation tavoitteisiin. Jos yrityksessä muodostetaan uusi strategia kesken kauden, ovat kehityskeskustelut uuden strategian jalkauttamiseen hyvä keino. (Hannus 2004, 255.)

Kohdeyrityksen johto näkee kehityskeskustelut hyvänä ja tärkeänä osana jalkauttaessaan strategiaa käytäntöön. Niiden säännöllinen toteuttaminen on yrityksen johdon päätettävissä. Kehitysehdotuksena annetaan kehityskeskusteluiden aikataulutuksen tekeminen ja niiden pitäminen heti 2016 vuoden alusta. Tämän jälkeen ne otetaan käytäntöön ja toteutetaan kerran vuodessa. Ennen kehityskeskusteluja suositellaan työtyytyväisyyskyselyn tekemistä henkilöstölle, johon voisi vastata nimettömänä. Tässä yritys voi hyödyntää oman eläkevakuutusyhtiön Elon työhyvinvointipalveluita. Elo tarjoaa asiakkuusyrityksille henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan arviointia ja kehittämistä. Eläkevakuutusyhtiö kouluttaa asiakasyritysten esimiehiä erilaisilla hyödyllisillä koulutuksilla, muun muassa kehityskeskusteluiden pitämisestä ja motivaation ylläpidosta. Yrityksen kuljetusesimies on osallistunut aiemmin näihin koulutuksiin, mutta tulevaisuudessa koulutuksiin voisi osallistua useampi kohdeyrityksen henkilö. (Elo 2015, viitattu 9.12.2015.)

Tehokkuuteen vaikuttaa merkittävästi, kuinka työtehtävät ovat organisoitu ja kuinka ne onnistuvat. Yrityksen organisaatorakenteen on oltava niin joustava, että se antaa työntekijöille mahdollisuuden toimia itsenäisesti ja joustavasti. Kun työntekijän itseohjautuvuus toteutuu, ei esimieheltä vaadita niin suurta roolia ja ohjausta. Kun työntekijällä on edellytykset tehdä itsenäisiä päätöksiä ja valtuudet siihen, toiminta tehostuu huomattavasti. Tällöin päätökset tehdään heti asiakaspalvelutilanteessa, sen sijaan että asia viedään esimiehelle päätettäväksi. Jotta itseohjautuvuus onnistuisi halutulla tavalla, on henkilöstöä koulutettava ja motivoitava oikeaan suuntaan johdon toimesta. (Lecklin 2006, 216 – 217.)



Yrityksen tulee erityisesti panostaa henkilöstön tehtäväkuvauksien tarkistamiseen. Tässä jokainen työntekijä listaa ensin itse työtehtävänsä paperille, jonka jälkeen johto ottaa ne tarkasteluun. Lisätausta antaa tiedon, mitä kukin työntekijä tekee päivittäin ja niistä nähdään onko joitakin työtehtäviä syytä lisätä tai jakaa muiden kesken. Tämän kautta selkiytyvät myös esimiesroolit. Tällä hetkellä tämä on ensiarvoisen tärkeää, koska yritys on kasvanut voimakkaasti kuluneen kahden vuoden aikana. Samalla saadaan myös yrityksen strategiaa jalkautettua henkilöstölle, kun jokaisella on selkeä kuva omista tehtävistä, vastuualueista ja siitä, mihin yritys menee tulevaisuudessa. Henkilöstöryhmistä kuljettajilla on ollut käytössä tämä malli ja sen hyödyt on nähty käytännössä. Heilläkin malli vaatii vielä terävöittämistä, mikä näkyi myös haastatteluissa.

Mittaaminen on merkittävä asia prosessien hallinnassa. Jos prosessia ei voida mitata, sitä on vaikea ohjata. Tällöin myös johtaminen ja prosessien hallinta heikkenee. Yrityksen johto määrittelee aina olennaiset mittarit, mutta myös prosessiin osallistuvien työntekijöiden mielipide on huomiotava. Prosessiin osallistuvat työntekijät tietävät parhaiten päivittäisen käytännön, jonka johdosta he osaavat nimetä kehittämisen kohteita. Tämän seurauksena myös henkilöstön motivaatio kasvaa. Laadittavien mittareiden tulee olla selkeitä, ettei tulkitsemiselle jää sijaa. Myös mittareiden määrä tulee olla tasapainossa, muutama keskeinen prosessin mittari riittää. (Lecklin 2006, 152 – 153.)

Kun yrityksessä on laadittu organisaatorakenne tehtävien kuvauksen jälkeen, on hyvä luoda eri prosesseille mittarit. Organisaatorakenteen kuvauksen jälkeen, voidaan nimetä eri prosesseille omistajat, jotka vastaavat oman vastualueen prosesseista. Tässä vaiheessa on johdon sekä prosessien omistajien pohdittava, mitkä ovat oikeat mittarit, joilla toimivuutta seurataan. Prosessin johtamismenetelmiä on monenlaisia, jolloin yritys voi harkita ulkopuolisen konsultin käyttöä. Konsultti voi tuoda yritykseen osaamista, kuinka prosesseja voidaan tehokkaasti johtaa ja luoda mittareita. Tällöin yritys voi saada uutta näkökulmaa päivittäiseen toimintaan.

Kun yritysasiakas valitsee palvelun toimittajaa, palvelun laatu on merkittävimpiä valintakriteereitä. Palvelun tarjoajan on muodostettava käsitys palvelun laadun asiakastarpeista. Yrityksen on sopeutettava oma toimintansa asiakkaiden tarpeiden mukaan sekä luoda palvelun laadun mittarit, jotka ovat soveltuvat asiakaskohteeseen. Yleisimmät logistiikan alan palvelun laadunmittarit liittyvät palvelun saatavuuteen, toimitusvarmuuteen sekä toimituksen kestoon. (Karrus 2001, 174.)

Yrityksessä on haastatteluiden pohjalta seuraavana hankintana ohjelmisto, jolla hallitaan työajansuunnittelua ja seurantaa yrityksen kuljettajille. Tavoitteena on, että voidaan joustavammin pitää

ajantasaista seuranta yllä työajoista, jolla voidaan välttää ylityötuntien syntyminen. Samalla kuljetusesimies voi reagoida nopeasti työaikasunnittelulla, jos nähdään, että asiakkaiden kuljetuspalveluiden tarpeet aikataulullisesti muuttuvat. Kuljetuskaluston käyttöastetta saadaan samalla nostettua tehokkaammaksi työajanseurannan kautta.

## 8 POHDINTA

Tämän kehittämistyön tavoite oli löytää kuljetusyritykselle kehittämiskohteita asiakaspalveluprosessiin sekä kuvata asiakaspalveluprosessin nykytila. Toteutus tapahtui laadullisella menetelmällä, tapaustutkimuksen keinoin. Laadullinen tutkimus soveltui erinomaisesti tutkimusongelman selvittämiseen, koska kehittämistyöntekijät pyrkivät ymmärtämään asiakaspalveluprosessia tutkittavien näkökulmasta. Tämän kautta oli tavoitteena ymmärtää prosessin toimintaa käytännössä. Yrityksessä ei ole aikaisemmin kuvattu asiakaspalveluprosessia niin, että kaikki prosessin jäsenet olisivat osallistuneet sen tekemiseen. Työn tavoite toteutui tekijöiden mielestä hyvin ja yritys sai monia käyttökelpoisia ehdotuksia sekä asiakaspalveluprosessin nykytilan kuvauksen prosessikaaviona. Työssä nostettiin erikseen esille kehittämistyöntekijöiden mielestä merkittävimmät tulokset.

Johtopäätöksenä voitiin todeta, että yrityksellä on asiakaspalveluprosessin kokonaisuus hallinnassa, mutta pienillä ideoilla ja toimintamallien muutoksilla siitä saadaan vieläkin toimivampi. Johtamisen näkökulmasta kohdeyrityksen prosessien toimintoja tulee pitkällä tähtäimellä seurata erilaisilla mittareilla. Mittareiden rakentamisella voidaan tarkkailla prosessin suorituskykyä, joiden avulla johto voi reagoida nopeasti ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Mittareiden rakentamisessa on kiinnitettävä huomiota, että mitataan strategisesti oikeita asioita, joustavasti ja luotettavasti. Tämä kehittämistyö antaa hyvän pohjan johdolle lähteä suunnittelemaan yhdessä henkilöstön kanssa asiakaspalveluprosessin mittareita.

Kehittämistyön tuloksista nousi esiin neljä pääluokkaa: IT-toiminnan johtaminen, henkilöstöresurssien johtaminen, viestintä ja strateginen johtaminen. Tulokset kohdeyrityksestä löydettiin, kun tapausta tutkittiin sen omassa ympäristössä havainnoinnin keinoin sekä haastatteleamalla henkilöstöä yrityksen eri asiakaspalveluprosessin eri vaiheista. Havainnoinnin kautta yrityksen ulkopuolinen kehittämistyön tekijä saavutti selkeän kuvan käytännön toiminnasta. Tämä auttoi myös haastattelukysymysten laadinnassa, koska niihin saatiin lisää syvyyttä ja tarkkuutta mahdollisten ongelmien esiin tuomisessa. Tuomi ja Sarajärvi viittaavat Grönforsin havainnoinnin merkityksestä tiedonhankintamenetelmänä. Jos tutkimuskohteesta tai ilmiöstä on vähän tietoa tai ei ollenkaan, on havainnointi aiheellinen tiedonhankintamenetelmä. Tämä korostuu etenkin suunniteltaessa haastattelun aihealueita, sillä ilman havainnoinnin tuottamaa tietoa, ei haastattelun valmistelu ole mielekästä. Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, jotta prosessista saadaan paras ja oikea tieto, miten ihmiset toimivat ja mitä he tekevät siinä prosessissa. (2002, 83.) Tuomen ja Sarajärven mukaan

haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä, kun halutaan tietää miksi ihminen toimii, niin kuin toimii tai mitä hän ajattelee. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkimuskohteesta, tällöin on perusteltua että haastateltaville annetaan haastattelukysymykset etukäteen tutustuttaviksi. On myös eettisesti tarpeellista kertoa haastateltaville etukäteen, mitä aihetta haastattelu käsittelee. (2002, 74 – 75.)

Kehittämistyön haastattelukysymykset testattiin esihaastattelun avulla yhdelle kohdeyrityksen työntekijälle. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi, sillä haastattelun kautta havaittiin puutteet kysymysrungossa. Kaikille haastateltaville toimitettiin haastattelurunko tarkasteltavaksi hyvissä ajoin ennen haastatteluita. Samalla heille korostettiin haastatteluiden luottamuksellisuutta ja tarkoitusta lyhyellä alustuksella haastattelun aihepiiriin. Tämä näkyi haastatteluissa, sillä kaikki haastateltavat olivat perehtyneet ennalta kysymyksiin ja pohtineet aihepiireihin liittyviä asioita. Heiltä saatiin hyviä ajatuksia ja tuloksia myös haastatteluaiheiden ulkopuolelta. Haastatteluiden toteutuksen suoritti pääasiassa ulkopuolinen kehittämistyöntekijä, mutta yrityksessä työskentelevä kehittämistyöntekijä pystyi syventämään tarvittaessa kysymyksiä.

Aineiston analyysi suoritettiin litteroimalla haastatteluaineistot ja analysoimalla laadullisen tutkimuksen sisällön analyysin menetelmällä purettu haastattelut. Tämän jälkeen aineisto luettiin ja alleviivattiin kaikki olennaiset näkökulmat tutkimusongelman lähtökohdista. Tuomi ja Sarajarvi (2002, 110 – 111) viittaavat Milesin ja Hubermanin (1984) aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin, missä laadullinen eli induktiivinen aineisto kerrotaan kolmivaiheiseksi prosessiksi. Sen osia ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja teoreettisen käsitteiden luominen eli abstrahointi. Tällä aineiston analyysimenetelmällä käsiteltiin litteroitu haastatteluaineisto. Mielestämme käytetty analyysimenetelmä soveltui hyvin työhön. Kehittämistyön toteutuksen arviointia pyrittiin parantamaan antamalla haastatteluaineistosta katkelmia kehittämistyön lukijalle. Sisällönanalyysissä edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellistä näkemystä tutkittavasta kohteesta. Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn, missä yhdistellään käsitteitä ja saadaan vastaus tutkimusongelmaan. (Tuomi ym. 2002, 115.) Sisällönanalyysi nähtiin analyysimenetelmänä hyväksi, koska järjestelmällinen laadullisen aineiston analyysi avasi näkemyksen suuremmista kokonaisuuksista aineistossa. Pienistä johtolangoista saatiin kasattua analyysin pohjalta keskeiset käsitteet. Analyysistä nousseet käsitteet muodostivat punaisen langan kohdeyrityksen strategiselle johtamiselle. Analyysimenetelmällä saatiin neljä pääluokkaa haastatteluiden tuloksina, joiden pohjalta johto voi kehittää strategista johtamista. Hannuksen mukaan yrityksen strategian käytäntöön vienti vaatii ih-

misten uudenlaista tapaa toimia jokapäiväisessä työssä, esimerkiksi asiakaspalvelussa. Kehittämistyössä nousseiden pääluokkien pohjalta nähtiin, että yrityksen johto voi lähteä kehittämään strategian jalkauttamista suoraan ydinprosessien toimintaan. (2004, 20.)

Tämän työn tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, heijastetaan työtä teoreettisiin kriteeristöihin, joilla luotettavuutta voidaan arvioida. Tuomi ja Sarajärvi mukaan tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena, jossa työn johdonmukaisuus korostuu. Luotettavuutta voidaan tarkastella omien sitoumusten pohjalta, suhteessa tutkimukseen ja miten aineiston keruu on tapahtunut. Samoin arvioidaan tutkimuksen kestoa, aineiston analyysia ja raportointia. Raportissa on kerrottava yksityiskohtaisesti kuinka tutkimus on toteutettu, jotta lukijat voivat arvioida sen luotettavuutta. (2002, 135.)

Kehittämistyössä oli kaksi tekijää, joka lisäsi luotettavuutta, sillä toinen tekijöistä oli kohdeyrityksen ulkopuolelta, jolloin työssä toteutui tutkijatriangulaatio. Tämä toi näkökulmaa kriittisempään ja raikkaampaan tarkasteluun. Käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä oli kaksi eli menetelmätriangulaation kautta kohteesta pyrittiin saavuttamaan kattava kuva. Työn tekijät kokivat tämän riittäväksi, koska haastatteluiden ja havainnoinnin avulla saatiin laaja kuvaus yrityksen toiminnasta ja samalla aineistoa riittävästi. Paras informaation lähde on ihminen, joka työskentelee tutkittavassa prosessissa. Työn eri vaiheet ovat kuvattu työssä tarkasti. Kehittämistyön tekijät ovat perehtyneet aihepiiriin liittyviin tieteellisiin artikkeleihin, tutkimuksiin ja kirjallisuuteen laajasti. Näistä on saatu tarvittava tietoperusta kehittämistyön toteutukseen. Haastatteluihin osallistui kohdeyrityksen jokaisesta ammattiryhmästä henkilö, tällöin saatiin jokaisen ryhmän näkemys esille. Kehittämistyö kesti kokonaisuudessaan 12 kuukautta. Työn pääasiallinen tavoite ei muuttunut missään vaiheessa, vaan työ kehittyi ja rajautui tarkemmin matkan varrella ja menetelmien valinnat vahvistuivat. Uskomme, että käyttämämme aika oli tarpeellinen kehittämistyölle. Toteutimme raportoinnin miettimällä työn sisälön niin, että se olisi mahdollisimman looginen ja sujuvasti etenevä.

Tieteellisen tutkimuksen teorian kirjoittaminen oli antoisaa, mielenkiintoista ja opettavaista. Tutkimusprosessin kuluessa varmuus omaan tekemiseen syventyi. Kehittämistyöstä saavutettiin tietoa omaan työhön sekä teoreettisesta viitekehiksestä että oppimisesta. Tätä voidaan jatkossa soveltaa työelämässä. Kehittäminen ei vaadi suuria muutoksia kerralla, vaan kiinnittämällä jatkuvasti huomiota päivittäisiin toimintoihin, voidaan saavuttaa pienillä palasilla suuriakin tuloksia. Iloksi havaittiin, että jos henkilöstölle annetaan mahdollisuus pohtia ja kehittää omaa työtänsä, saadaan

aikaan innovatiivisia ja toimivia kehittämideoita. Samalla motivaatio omaan työhön lisääntyy. Kehittämistyön edetessä työn tekijöiden kyky arvioida omaa päivittäistyötä kasvoi sekä erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisuun on jatkoa ajatellen hahmottunut keinoja hakea laajempia ratkaisumalleja. Tärkeänä havaintona kehittämistyössä oli, kuinka omassa työyhteisössä voidaan koko henkilöstön mukaan ottamisella pohtimaan kehittämiskohteita, saavuttaa laajempaa kuvaa kokonaisuuksista. Tämän siirtäminen myös omaan työhön voi rikastuttaa ja mahdollistaa koko työyhteisön osaamista, omasta osaamisesta puhumattakaan.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi ei etene kaavamaisesti vaiheesta toiseen vaan prosessissa täytyy välillä palata takaisin, jopa alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Myös tässä kehittämistyön prosessissa palattiin takaisin aineistonkeruun jälkeen teoreettiseen viitekehykseen. Tällöin havaittiin aineiston analyysin tulosten kautta, että viitekehyksen teoriaa on tarvetta syventää entistä vahvemmin strategisen johtamiseen. Yksittäisistä tuloksista nousseiden asioiden pohjalta, saavutettiin keskeiseksi ajatukseksi, kuinka strategisen johtamisen kautta prosessia voidaan kehittää.

Kaksi tekijää työssä voi olla haaste. Alun alkaen tämä nähtiin mahdollisuutena, koska taustalla oli kokemus perustutkinnon opinnäytetyöstä, joka sujui hyvin. Tämä auttoi myös tässä työssä, koska perustutkinnon opinnäytteen puutteet pyrittiin välttämään. Kun kehittämistyön tekijöistä toinen on kohdeyrityksessä töissä ja toinen ulkopuolinen, saavutettiin työhön kriittistä näkökulmaa sekä syvyyttä. Eri näkökulmat ja päätökset tehtiin keskusteluiden ja yhteisen näkemyksen kautta. Työ mahdollisti osittain myös uuden työpaikan saamisen toiselle tekijöistä. Arjen haasteet ovat välillä kuormittavia ja opintovapaa olisi helpottanut työn etenemistä ja omaa jaksamista. Onneksi yhteistyö ja luottamus tekijöiden välillä toimivat. Tämä kantoi päivästä toiseen, toinen toistaan auttaen sekä työn loppuunsaattamiseen. Se auttoi myös tekijöiden tunteeseen, että työ onnistui.

Jatkotutkimusideoita syntyi työn tekemisen aikana monia. Nähdään, että ensisijaisesti johdon tulee viedä tuloksista saadut kehittämideoit käytäntöön. Johdolla on käytössään asiakaspalveluprosessin nykytilan kartoitus sekä havainnot prosessin ongelmista. Jatkuvan kehittämisen mukaisesti on syytä laatia mittarit, jotta prosessia voidaan seurata ja hallita. Henkilöstö on hyvä ottaa mittareiden laatimiseen mukaan, esimerkiksi työpajan kautta. Samalla henkilöstö saadaan sitoutettua paremmin toimintaan mukaan. Samalla voidaan arvioida tarvetta yrityksen työtehtävien kuvaamiseen esimerkiksi vuokaavioiden avulla. Organisaatorakenne on myös tärkeää laatia, missä työtehtävien vastuut, valtuudet ja esimiesroolit tarkistetaan. Yrityksen toiselle ydinprosessille, kierrätyspalveluprosessille on syytä laatia vastaavanlainen nykytilan kuvaus ja kehittämiskohteiden laadinta. Kun

yrityksen sisäiset prosessit on saatu oikealle tasolle, voidaan seuraavaksi kiinnittää erityistä huomiota prosessin toimivuuteen asiakasnäkökulman kautta. Yhtenä kehittämistyönaiheena toimisi hyvin prosessien tarkastelu palvelumuotoilun keinoin.

## LÄHTEET

Ajo- ja ammattipätevyyskoulutuksen kehittäminen 2014. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 10 / 2014.

Anttila, J. & Jussila, K. 2012. An advanced insight into managing business processes in practice. Total Quality Management, 2013. Vol. 24. No. 8, 918 – 932.

Autoliikenteen työnantajaliitto 2015. Suomi elää pyörillä. Viitattu 16.11.2015, [http://www.alt.fi/fin/kuljetusala\\_suomessa/](http://www.alt.fi/fin/kuljetusala_suomessa/).

Cronemyr, P. & Danielsson, M. 2013. Process Management 1-2-3 – a maturity model and diagnostics tool. Total Quality Management, 2013. Vol. 24. No. 8, 933 – 944.

Elo 2015. Työhyvinvointipalvelut. Viitattu 9.12.2015, <http://www.elo.fi/tyonantaja/tyohyvinvointipalvelut>.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi ajokorteista, 15.7.2003, 2003/59/EY, EUVL L 226, 10.9.2003, 4.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju: kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.

Gillham, B. 2010. Case study research methods. London: Continuum International Publishing.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1993. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsinki: Helsingin yliopiston Filosofian laitos.



Hannus, J. 1995. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Hannus J., Lindroos J-E. & Seppänen T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karrus, K. E. 2001. Logistiikka. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus 1/2004. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.

Kuljetusala.com. Ammatit. Viitattu 22.9.2013, <http://www.kuljetusala.com/amatit>.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Liikenne- ja viestintäministeriö 2012. Logistiikkaselvityksiä. Julkaisuja 11/2012.

Liikenne- ja viestintäministeriö 2014. Big datan hyödyntäminen. Julkaisuja 20/2014.

Malmsten, A. 2008. Rajaaminen. Teoksessa M. Laine, J. Ramberg & P. Jokinen (toim) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.

Mentzas, G. 1999. Coupling object-oriented and workflow modelling in business and information process reengineering. Information - Knowledge - Systems Management 1999 (1), 63 – 87.

Niiniluoto I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Puro, J.-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari OYJ.

Ritvanen V., Inkiläinen A., von Bell A. & Santala J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Logistiikan maailma –sarja. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino Oy.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy, 184 – 195.

SKAL ry 2012. Koulutusaiheisia artikkeleita. Viitattu 17.11.2015, [http://www.skal.fi/koulutus/skal\\_n\\_koulutus uutiset/suunnitelmallinen\\_koulutus suunnittelu.6746.news](http://www.skal.fi/koulutus/skal_n_koulutus uutiset/suunnitelmallinen_koulutus suunnittelu.6746.news).

TeKes 2015. Ota digiboosti kansainvälisille markkinoille! Viitattu 22.11.2015, <http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/digiboosti/>.

Tietomitta 2015. JHL-Ajonohjaus. Viitattu 12.10.2015, <http://www.tietomitta.fi/tuotteet/jhl-ajonohjaus>.

Trafi 2015a. Liikenneyrittäjäkoulutus. Viitattu 16.11.2015, <http://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/liikenneyrittaja>.

Trafi 2015b. Säädökset. Viitattu 16.11.2015, <http://www.trafi.fi/tieliikenne/saadokset>.

Trafi 2015c. EU-säädökset. Viitattu 9.12.2015, <http://www.trafi.fi/tieliikenne/saadokset/eu-saadokset>.

Trafi 2015d. Kansallinen lainsäädäntö. Viitattu 9.12.2015, [http://www.trafi.fi/tieliikenne/saadokset/kansallinen\\_lainsaadanto](http://www.trafi.fi/tieliikenne/saadokset/kansallinen_lainsaadanto).

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Turunen, T., Sallmén, M., Meski, S., Ritvanen, U. & Partanen, E. 2008. Oulun läänin alueellinen jätesuunnitelma. Jätehuollon kehittämissohjelma vuosille 2008 – 2018. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valtioneuvoston asetus jätteistä 179/2012.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima OY.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Ympäristöministeriö 2012. Viitattu 04.10.2015, <http://www.ymparisto.fi/download/no-name/%7B3C71C6C5-937A-47C7-BAFD-AABEC6CEFC3%7D/74510>.