

Janne Fremling

# Asiakasreklamaatioprosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Insinöörityö

9.5.2016

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Janne Fremling Asiakasreklamaatioprosessin kehittäminen 42 sivua 9.5.2016
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Jarmo Toivanen
<p>Insinööriyön tavoitteena oli tarkastella teknisen tukkukaupan alalla toimivan kohdeyrityksen asiakasreklamaatioprosessin nykytilaa, kehittää ja kuvata prosessia sekä laatia prosessin tehokkuudelle mittarit ja suunnitella prosessin integrointi, käyttöönotto ja käyttäjien koulutus. Nämä kolme osiota muodostivat työn päätavoitteet.</p> <p>Asiakasreklamaatioprosessin nykytila-analyysi tehtiin havainnoimalla, kävelemällä prosessi läpi ja kyselemällä yrityksen henkilökunnalta prosessin eri vaiheista. Nykytila-analyysillä tuotiin prosessin nykytila näkyväksi. Tehtyjen havaintojen ja löydettyjen kehityskohteiden perusteella kehitettiin asiakasreklamaatioprosessi ja prosessin tehokkuudelle mittarit.</p> <p>Itse projektin suunnittelun ja toteutuksen lisäksi oli tarkoitus tutkia valittuja teorioita tukevaa kirjallisuutta sekä laatia kirjallinen osuus prosesseista ja niiden mallintamisesta, projekteista ja niiden johtamisesta, asiakaspalvelun laadun merkityksestä yrityksen menestymiselle sekä it-hankkeiden johtamisesta ja käyttäjien kouluttamisesta.</p> <p>Työssä todettiin tehokkaan asiakasreklamaatioprosessin ja hyvän asiakaspalvelun tarpeellisuus yrityksen menestymiselle. Myyntiyrityksissä tulee aina asiakasreklamaatioita, mutta niiden nopea ja laadukas hoitaminen saattavat usein kääntää negatiivisen kokemuksen positiiviseksi ja näin lisätä asiakkaan saamaa lisäarvoa sekä luottamusta ja parantaa yhteistyötä. Kovan kilpailun markkinoilla yrityksen johdon tulee tehdä kaikkensa yrityksen ja asiakkaan saaman lisäarvon parantamiseksi. Tutkimusten mukaan yritykset, joissa asiakkaan kokemus palvelu on hyvää, saavuttavat paremman liikevaihdon ja lisäksi hyvä asiakaspalvelu voi antaa myös mahdollisuuden korkeammille myyntihinnoille.</p> <p>Insinööriyössä onnistuttiin kehittämään yritykselle ja asiakkaille lisäarvoa tuottava tehokas prosessi. Yrityksen johdon asettamat kolme päätavoitetta täytettiin suunnitelman mukaisesti.</p>	
Avainsanat	reklamaatioprosessi, projekti, projektisuunnitelma, asiakaspalvelu

Author Title	Janne Fremling Customer reclamation process development
Number of Pages Date	42 pages 9 <sup>th</sup> May 2016
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	
Instructor	Lecturer Jarmo Toivanen
<p>The target of this thesis is to introduce the current state of a company's process for customer claims and reclamations, describe and develop the process and create measurements for the process efficiency, create a project plan for integrating the process to the company's document management system, implement it and to train users. These three parts were the main purposes of this thesis.</p> <p>The current state analysis was conducted by observing, walking through the process and asking questions from the staff. With the current state analysis the process was visualized. On the basis of these findings and the development of the discovered objects the customer claim process and measurements for its efficiency were developed.</p> <p>In addition to planning and implementation of the project and training users, the intention was to create a written part of the project, project management, processes and modeling process, how to manage IT projects and how good quality of customer service affects a company's success. This thesis describes the project plan on how the integration project was being taken forward, the roles of the responsible persons and the roles of the project members.</p> <p>In the last part the necessity of the customer claim process and the customer service and how this project succeeds were considered. There will always be customer claims in sales companies, but a fast and high-class handling process could turn this negative experience in to positive and by this way add trust and develop co-operation between a customer and the sales company. During the writing of this thesis the project was still in progress and the project had proceeded according to the project plan.</p>	
Keywords	reclamation process, project, ICT- project management, customer service.

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Asiakasreklamaatioprosessin kehittäminen	4
2.1	Tavoitteet ja niiden asettaminen	4
2.2	Organisaation toiminnan kehittäminen ja muutosjohtaminen	6
2.3	Prosessien mallintaminen	9
2.4	Prosessien kehittäminen	13
2.5	Suorituskyvyn mittaaminen	14
2.6	Suorituskyvyn mittaaminen asiakkaan silmin	17
2.7	Markkinoiden voittaminen asiakastyytyväisyyden avulla	18
2.8	Projektin määritelmä	18
3	Kohdeyrityksen prosessien nykytila-analyysi	25
4	Kohdeyrityksen asiakasreklamaatioprosessin kehittäminen ja integrointiprojektin toteutus	28
4.1	Reklamaatio prosessi ja sen vastuuhenkilöt	28
4.2	Prosessin mittarit	33
4.3	Projektisuunnitelma	34
5	Pohdinta ja johtopäätökset	37
6	Yhteenveto	40
	Lähteet	42

## 1 Johdanto

Insinööriyössä tutkitaan pienen, teknisen tukkukaupan alalla toimivan myyntiyrityksen asiakasreklamaatioprosessin nykytilaa ja kehitetään prosessia havaintojen perusteella. Työssä laaditaan prosessille mittarit ja tehdään projektisuunnitelma prosessin integroinnille yrityksen tietojärjestelmään. Työssä perehdytään aluksi prosesseihin, projektin johtamiseen ja -suunnitteluun sekä Harvardin yliopiston artikkeleihin jotka tukevat prosessien kehitystä, muutosjohtamista ja asiakaspalvelun parantamisen merkitystä yrityksen liiketoiminnalle. Kohdeyritys on vasta muutaman vuoden Suomessa toiminut pieni teknisen alan tukkukauppa. Yritys myy ja markkinoi pääasiassa vain omavalmisteita ulkomailla sijaitsevilta tehtailta. Koska yritys on Suomessa vielä nuori, on yrityksen organisaatio vielä todella pieni. Tämä insinööriyö sai alkunsa yrityksen johdon halusta kehittää toimintaansa ja parantaa asiakaspalvelua. Koska yritys toimii Suomessa erittäin kilpailulla alalla, on yrityksen johdon tehtävä kaikki mahdollinen yrityksen ja asiakkaan saaman lisäarvon parantamiseksi, ja näin se myös parantaa asemiaan kilpailluilla markkinoilla.

### Työn tavoitteet ja rajaus

Työssä on tavoitteena aluksi tarkastella tutkittavan asiakasreklamaatioprosessin nykytilaa ja tehdä havainnot prosessin kehityskohteista. Havainnoimalla pyritään hahmottamaan, miten prosessi toimii ja miten se etenee yrityksen tilaus- toimitusketjussa. Havaintojen perusteella on tarkoitus tuoda prosessin nykytila näkyväksi.

Nykytila-analyysin jälkeen on tarkoitus kehittää ja kuvata asiakasreklamaatioprosessi, jolla nopeutetaan reklamaatioiden käsittelyaikaa, määritetään vastuuhenkilöt, säästetään yritykselle rahaa ja parannetaan asiakaspalvelua, sekä laatia prosessille mittarit.

Luvussa 2 perehdytään taustoihin ja etsitään vahvistusta valituille menetelmille ja ratkaisuille. Koska elämme tällä hetkellä niin sanotussa projektiyhteiskunnassa, löytyy projekteista ja projektijohtamisesta paljon kirjallisuutta.

Lopuksi on tarkoitus laatia projektisuunnitelma ja määrittely asiakasreklamaatioprosessin dokumenttien integroinnille yrityksen tietojärjestelmään ja toteuttaa projekti. Tehokas reklamaatioprosessi on myös osa hyvää asiakaspalvelua. Kaikessa kaupankäynnissä

tulee välillä reklamaatioita, mutta kun ne hoidetaan asiallisesti ja tehokkaasti, jää niistä asiakkaalle positiivinen kuva. Ostopäätös tehdään usein tunteella, eli tyytyväinen asiakas ostaa enemmän.

Projekti on rajattu koskemaan asiakasreklamaatioprosessin nykytilaa, prosessin kehittämistä ja kuvaamista, prosessin mittareita, prosessin integroinnin ja käyttöönoton suunnittelua sekä integrointiprojektin toteutusta. Reklamaatioiden jatkokäsittely valmistaviin yksiköihin on oma prosessinsa.

### Tutkimusmenetelmät

Yrityksen asiakasreklamaatioprosessin nykytila-analyysi tehdään havainnoimalla, kävelemällä prosessi läpi ja haastatteleamalla myynti- ja asiakaspalveluhenkilöitä. Tehtyjen havaintojen perusteella pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan tutkittava prosessi. Prosessia kehitetään tehtyjen havaintojen perusteella.

Oikein toteutettuna reklamaatioprosessi on tehokas työkalu, joka säästää yrityksen resursseja ja rahaa. Reklamaatiot, ja varsinkin reklamaatioiden tehokas hoito, saattavat parantaa asiakastytyväisyyttä.

Reklamaatiotapaukset ovat useimmiten negatiivisia tapahtumia, mutta niiden hyvällä ja tehokkaalla käsittelyllä tapahtuma voidaan kääntää jopa positiiviseksi kokemukseksi. Tänä kovan kilpailun aikana hyvä ja tehokas reklamaatioiden hoito voi olla jopa tekijä, jolla asiakkaan luottamus saavutetaan ja näin saadaan myös lisäkauppaa sekä vahvistetaan omaa asemaa kilpailluilla markkinoilla.

### Työn rakenne

Luvussa 2 käsitellään organisaation toiminnan kehittämistä ja muutosjohtamista, prosessien kehitystä ja kehityksen tarpeellisuutta tukevaa teoriaa sekä projektin suunnittelua, sen johtamista ja asiakaspalvelun merkitystä yrityksen menestykselle. Tässä luvussa on tutkittu myös projektin epäonnistumisen yleisimpiä syitä sekä projektin onnistumisen kannalta hyvin tärkeää osaa, valmistelua.

Luvussa 3 kerrotaan kuka on projektin tilaaja ja prosessin omistaja sekä projektin tavoitteet, prosessien nykytila-analyysi sekä suunnitelma projektin toteutuksesta. Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti myös yrityksen jatkosuunnitelmista muiden prosessien osalta.

Luvussa 4 käsitellään tämän kehitetyn prosessin kuvaus, prosessin vastuuhenkilöt sekä vastuuhenkilöiden tehtävät ja prosessin mittarit. Tässä luvussa kerrotaan myös projektista, sen vastuuhenkilöistä ja tehtävistä sekä projektisuunnitelmasta.

Luvussa 5 käsitellään johtopäätöksiä, arvioidaan projektin tarpeellisuutta sekä onnistumista. Tässä luvussa käydään myös läpi tärkeimmät huomiot sekä mitä tällä projektilla saavutettiin.

Viimeisenä lukuna on yhteenveto, jossa tarkastellaan tätä työtä kokonaisuudessaan. Tässä luvussa kerrotaan myös miten yrityksen johdon asettamat kolme tavoitetta täyttyivät, miten projekti onnistui ja mitkä ovat yrityksen ydinprosessien jatkokehitys tarpeet.

## 2 Asiakasreklamaatioprosessin kehittäminen

Kehitys- ja muutostehtävät toteutetaan yrityksissä projektien muodossa. Kaikkien kehitys- ja muutosprojektien lähtökohtana on prosessien nykytilan analysointi. Mikäli toiminnan nykytila ei ole selvillä, on kehitysprojektin kohdistaminen ja sen vaikutusten arviointi mahdotonta. Nykytilan analysoinnin tarkoituksena on saavuttaa tietoisuus siitä, tarvitaanko muutosta ja jos tarvitaan, niin minkälaista. Tehdyistä johtopäätöksistä on tiedotettava selkeästi koko organisaatiolle. Muutoksen ja sen tarpeen ymmärtäminen motivoi työntekijöitä ja auttaa sitouttamaan kaikki yhteiseen projektiin. Myös yritysjohdon esimerkillä ja tuella on suuri merkitys projektin onnistumiselle. Kun prosessin nykytila on selvitetty ja ymmärretty ja ongelmakohtat löydetty ja on motivoituneet muutoksen tekijät, voidaan miettiä, mitä tehdään tilanteen parantamiseksi. Muutos kannattaa viedä läpi projektina, jolle on tehty projektisuunnitelma vastuuhenkilöineen. Muutoskohteita ei kannata aloittaa kerralla liikaa, muuten saattavat resurssit ja innostus projekteja kohtaan loppua. Valituille kehityskohteille tulee olla selkeät tavoitteet, ja tavoitteiden saavuttamista täytyy seurata säännöllisesti. Kehitetyille prosesseille tulee laatia mittaristo, josta saadulla tiedolla tarkastellaan, onko tehdyillä muutoksilla saavutettu haluttuja tuloksia ja kuinka prosessi toimii. [1, s. 6–23.]

### 2.1 Tavoitteet ja niiden asettaminen

Jokaisella yrityksellä tulee olla tavoitteita. Tavoitteet ovat tulevaisuuden kannalta tärkeitä, koska niillä muodostetaan yritykselle suunta. Vanhan sanonnan mukaan: jos et tiedä minne olet menossa, ei ole väliä missä olet nyt. Näin on myös yritysmaailmassa. Täytyy olla tavoitteita, jotta kaikki tietävät, mihin ollaan menossa. [2, s. 30–34.]

Yritysten tavoitteet ovat eritasoisia. Strategia ja visio ovat ylimmän tason tavoitteita, ja ne eivät välttämättä kerro vielä tavallisille työntekijöille mitään. Tästä syystä on pilkottava yrityksen tavoitteet yksinkertaisemmiksi ja konkreettisemmiksi tavoitteiksi. Strategiassa ja visiossa ilmaistaan pitkän tähtäimen tavoitteita. Visio on mielikuva organisaation tulevaisuudesta, kun taas strategia on toimintaperiaate, jolla päämäärä saavutetaan. Vision ja strategian määrittely on usein ylimmän johdon tehtävä. Strategiasta on voitava johtaa tavoitteet yrityksen eri yksiköille. Yksikön tavoitteiden asettelussa tulisi olla mukana yksikön sekä yrityksen johdon edustajia. Yrityksen johto varmistaa, että tavoitteet ovat lin-

jassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Pääsemällä tavoitteisiin yksikkö auttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Yksikön edustaja varmistaa tavoitteiden asettelussa, että ne vastaavat yksikön toimintaa ja ovat resurssien ja markkinatilanteen suhteen realistisia. Yksikön tavoitteista johtuvat tavoitteet tiimeille, osastoille ja ryhmille. Tiimien tavoitteiden täytyy olla hyvin konkreettisia, jotta kaikille työntekijöille on selvillä, mihin ollaan pyrkimässä. Näiden tavoitteiden määrityksessä on hyvä olla mukana tiimin vetäjä, henkilöstö ja yksikön edustaja. Näin varmistetaan, että tiimin tavoitteet ovat linjassa yksikön tavoitteiden kanssa. [2, s. 30–34.]

Työntekijän tavoitteet tulee käsitellä työntekijän kanssa. Sitoutuminen tavoitteisiin auttaa tiimiä ja näin koko yritystä pääsemään tavoitteisiin. Työntekijän tavoitteet ovat tarkkoja ja tehtäväkohtaisia. Liikkeelle lähdetään aina yrityksen tavoitteista, joista edetään alemmalle tasolle, eli tavoitteet muodostavat ketjun ylhäältä alas. Jokaisen tason tavoitteet ovat yhtä tärkeitä yritykselle, ja strategiaa toteuttaa näin koko yrityksen henkilöstö. Tavoitteet saavutetaan varmimmin, jos ne ovat oikeudenmukaisia. Tavoitteiden on oltava joustavia, ja niitä on voitava muuttaa, mikäli toimintaympäristö muuttuu. Ollakseen motivoivia ja innostavia tavoitteiden on oltava riittävän korkealla. Tavoitteet eivät kuitenkaan saa olla tavoittamattomissa, koska silloin ne voivat olla turhauttavia. Tavoitteiden tulee olla johdonmukaisia ylemmän tason tavoitteiden kanssa, jotta yhteinen suunta säilyy. Tavoitteet on muotoiltava selkeiksi, koska kaikkien on ymmärrettävä, mitä halutaan saavuttaa ja miten tuloksia voidaan mitata. Tavoitteiden on oltava realistisia ja vastattava yrityksen resursseja, jotta ne olisivat saavutettavissa. Tavoitteiden asettamista tulisi miettiä myös henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstön tulee tietää, mitä siltä odotetaan, jotta toiminta ohjautuu oikeaan suuntaan. Henkilökunnan motivaatio kasvaa, kun kaikki ymmärtävät oman työnsä ja tavoitteidensa merkityksen yrityksen toiminnassa. Tavoitteiden ymmärtäminen on helpompaa, jos henkilöstö on mukana tekemässä tavoitteita koskevia päätöksiä. Henkilöstön osallistuminen yhteisten tavoitteiden asettamiseen on yleensä yrityksen johdon käsissä. Jos henkilöstöllä on hyödyllistä tietoa asiaan liittyen, se saattaa päästä mukaan tavoitteiden asettamiseen, mutta jos johdolla on mielestään riittävä tieto itsellään, saattaa henkilöstön rooli jäädä pieneksi. Jos henkilöstö osallistuu tavoitteiden asettamiseen, se on voimakkaammin sitoutunut ja pyrkii voimakkaammin saavuttamaan ne. On kuitenkin tiedostettava, että tavoitteet ja tavoitteiden asettaminen eivät ole ainoita motivoivia tekijöitä. Palkitseminen ja itsenäinen työskentely ovat myös motivoivia tekijöitä. On hyvä huomioida, että eri ihmiset motivoituvat eri asioista. [2, s. 30–34.]

## 2.2 Organisaation toiminnan kehittäminen ja muutosjohtaminen

Muutoksen johtaminen, oli kyseessä pieni tai suuri muutos, on taitoa ja kärsivällisyyttä vaativa tehtävä. Kaikenkokoisissa yrityksissä muutoksen tavoite on sama: aikaansaada ajattelussa ja toiminnassa perusteellinen muutos, joka sekä auttaa yritystä selviämään uusista ja haasteellisista markkinaolosuhteista että parantaa yrityksen kannattavuutta ja lisää asiakkaan saamaa lisäarvoa. Yritysten on oltava valmiina jatkuvaan muutokseen pitääkseen ja kasvattaakseen asemiaan kilpailun kiristyessä. Yksi tärkeimmistä asioista on varata muutokselle riittävästi aikaa. Jos kiirehditään jo heti alussa ja jätetään tärkeitä vaiheita väliin, se antaa harhakuvaan projektin nopeudesta ja kostahtuu lopuksi huonoina tuloksina. Suuret virheet projektin aikana saattavat pilata koko projektin, mutta virheiden tekemistä ei pidä pelätä liikaa, sillä kaikki tekevät virheitä, jopa kokeneimmat muutosjohtajat. John P. Kotterin [3, s. 96–103.] mukaan muutosprojektin onnistuneen läpiviennin varmistamiseksi on hyvä perehtyä seuraaviin kahdeksaan kohtaan: muutokselle on oltava riittävä ja oikea tarve liiketoiminnan kehittämiseksi, on luotava riittävän voimakas ja kannustava projektinjohto, vision merkitys projektin onnistumiselle, viestinnän merkitys projektin johtamisessa, esteiden huomiointi ja niiden poistaminen projektin edetessä, lyhyen aikavälin tavoitteiden merkitys, riski enneaikaisen projektin päättymisen juhlistamisesta sekä muutoksen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin.

Ensimmäisenä tehtävänä muutosprojektia aloitettaessa on varmistaa, että muutokselle on riittävä ja oikea tarve liiketoiminnan kehittämiseksi. Tämä ohje vaikuttaa yksinkertaiselta, mutta tutkimuksen mukaan jopa 50 % tarkastelluista yrityksistä on epäonnistunut jo tässä vaiheessa. Usein aliarvioidaan, kuinka vaikea on saada ihmiset pois omalta mukavuusalueeltaan. Muutosprojekteissa täytyy olla myös riittävästi kärsivällisyyttä, varsinkin kunnollisten esivalmisteluiden tekemiseen. Muutoksen läpiviemiseksi tarvitaan hyviä ja kokeneita muutosjohtajia, jotka omalla tekemisellään ja esimerkillään näyttävät mallia. Huono taloustilanne on sekä hyvä että huono asia muutoksen kannalta. Kun yritys menettää rahaa, saadaan aikaan oikeanlaista huomiota, mutta jos ei ole riittävästi rahaa, se saattaa rajoittaa hieman projektin resursseja. Hyvä taloustilanne sen sijaan vaikeuttaa ihmisten vakuuttamista muutoksen tarpeellisuudesta, mutta silloin on enemmän resursseja käytettävissä muutoksen aikaansaamiseksi. Jos muutokselle ei ole oikeaa liiketoimintaa hyödyttävää tarvetta, kannattaa sen aloittamista harkita uudelleen. [3, s. 96–103.]

Seuraavaksi on luotava riittävän voimakas ohjaava ja kannustava projektinjohto. Suuretkin muutosprojektit käynnistyvät usein muutaman henkilön voimin, mutta onnistumisen

kannalta on tärkeää saada heti alkuun riittävästi motivoituneita henkilöitä mukaan. Tärkeätä on myös organisaation johdon aktiivinen tuki ja kannustaminen, sillä niillä saavutetaan yhteinen sitoutuminen tavoitteisiin ja hyvä suorituskyky. Projektin johdon koko tulee sopeuttaa yrityksen ja projektin kokoon. Pienissä yrityksissä saattaa riittää 2–5 henkilöä, suurissa yrityksissä projektin johto voi olla jopa 20–50 henkilöä. Yrityksen johto muodostaa usein projektin johdon ytimen. Muutoksen vaikeutta ja ammattitaitoisen projektijohdon merkitystä ei tulisi aliarvioida. [3, s. 96–103.]

Kolmantena kohtana on huomioitava, että visiolla on suuri merkitys muutosprojektin onnistumiselle. Menestyäkseen projektissa on projektinjohdon luotava selkeä tulevaisuudenkuva, joka on helppo kommunikoida ja joka vakuuttaa asiakkaat, osakkeenomistajat sekä henkilökunnan. Selkeä visio auttaa ymmärtämään, mitä organisaation on tarkoitus saavuttaa, ja lopulta se auttaa myös strategian tulosten saavuttamisessa. Ilman järkevää ja selkeää visiota muutosprojekti voi helposti ohjautua väärään suuntaan tai epäonnistua. Ei riitä, että muutosprojektille on paljon suunnitelmia ja ohjeita, visio tarvitaan. Perussääntö hyvälle visiolle on, että se täytyy voida kommunikoida alle viidessä minuutissa ja sinä aikana on voitava havaita kuulijoissa merkkejä ymmärryksestä ja kiinnostuksesta.

Neljäntenä kohtana on suunnitella viestintää, sillä oikeanlaisen ja oikeanmääräisen viestinnän merkitys muutosprojektissa on merkittävä. Riittämättömällä viestinnällä on riski, että huonoimmassa tapauksessa saavutetaan vain muutaman henkilön ymmärrys ja sitoutuminen muutosprojektiin. Liian pitkät luennot ja puheet eivät myöskään takaa suurta sitoutumista ja ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta. Viestintää on myös johdon käyttäytyminen ja asenne muutosta kohtaan; on toimittava aina vision mukaisesti. Pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi on tärkeää saada kaikki ihmiset haluamaan auttaa jopa tekemällä pieniä uhrauksia omasta mukavuusalueestaan. Jos ihmisiä ei saada vakuuttamaan muutoksen tarpeellisuudesta, hyödyllisyydestä ja onnistumisen mahdollisuudesta, he eivät sitoudu eivätkä tule tekemään uhrauksia, vaikka olisivat tyytymättömiä nykytilanteeseensa. Henkilöstön sitoutumiseksi muutokseen tarvitaan riittävä ja uskottava viestintää. Hyvät projektinjohtajat, jotka osaavat kommunikoida hyvin, sisällyttävät viestin omaan jokapäiväiseen toimintaansa. Viestintä on usein sanoja ja tekoja; useimmiten tehokkainta ovat teot, eli omalla esimerkillä sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin. [3, s. 96–103.]

Viidentenä kohtana tulevat projektin etenemisen mahdolliset esteet, sillä esteiden huomiointi ja niiden poistaminen muutosprojektin edetessä on tärkeä osa projektia. Muutoksen onnistuminen paranee, kun ihmisiä saadaan sitoutumaan lisää muutoksen edetessä. Ihmiset rohkaistuvat kokeilemaan uusia lähestymistapoja ja kehittävät rohkeasti uusia ideoita. Ainoa rajoitus on, että uudet tavat sopivat yhteen uuden vision kanssa. Mitä enemmän ihmisiä saadaan sitoutumaan, sitä paremmat ovat onnistumisen mahdollisuudet ja sitä parempi on lopputulos. Muutokset tarvitsevat aina onnistuakseen esteiden raivaamista muutoksen tieltä. Usein ihmiset ymmärtävät vision ja haluavat auttaa sen totuttamisessa, mutta tiellä voi olla esteitä. Esteet voivat olla ihmisten ajatuksissa, ja silloin projektin johdolla on suuri työ saada ihmiset vakuuttumaan, ettei mitään ulkoista tai fyysistä estettä ole. Henkilöt voivat tuntea persoonallisuutensa uhatuksi muutoksen takia. Joskus este voi olla organisaation rakenne, esimerkiksi liian kapea työnkuvaus, joka saattaa estää tuottavuutta tai näkemästä asiakas näkökulmaa. Joskus suorituskyvyn arviointi tai kompensatio saavat ihmiset harkitsemaan valintaa uuden vision ja omien intressien välillä. Mikään yritys ei pysty poistamaan kaikkia esiin tulevia esteitä, mutta suurimmat esteet on poistettava. Jos esteet ovat henkilöitä, on tärkeätä, että heitä kohdellaan reilusti ja johdonmukaisesti ongelmien ratkaisemiseksi, jotta säilytetään muutoksen uskottavuus.

Lyhyen aikavälin tavoitteiden luominen tulee kuudentena kohtana. Lyhyen aikavälin tavoitteita kannattaa asettaa suurissa ja pitkäkestoisissa projekteissa. Suuret muutosprojektit vaativat aikaa, joskus useita vuosia, joten onnistumisen kannalta on tärkeää tehdä lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka ovat saavutettavissa ja joita voi juhlistaa. Jaksakseen pysyä motivoituneina ihmiset tarvitsevat välitavoitteita ja todisteita siitä, että projekti etenee kohti asetettuja tavoitteita. On eri asia luoda välitavoitteita kuin vain toivoa niiden saavuttamista, ja kun ne saavutetaan, on muistettava kiittää, kannustaa ja mahdollisesti palkita tekijöitä savutuksesta. Jos välitavoitteita ei ole ja projekti kestää vuosia, saattaa projektin tärkeys menettää merkityksensä.

Riski ennenaikaisen projektin päättymisen julistamisesta tulee huomioida seitsemäntenä kohtana. Välitavoitteita saa ja täytyykin juhlia, mutta koko muutosprojektin onnistumista ei pitäisi juhlia, ennen kuin muutokset ovat iskostuneet syvälle yrityksen kulttuuriin. Jos muutosprojekti lopetetaan, ennen kuin muutos on juurtunut yritykseen, on riski, että siihen asti tehty työ menee hukkaan ja palataan vanhaan toimintatapaan. Jos ihmiset juhlivat projektin päättymistä ennenaikaisesti on heitä erittäin vaikea motivoida uudelleen jatkamaan samassa projektissa. [3, s. 96–103.]

Viimeisenä kohtana muutoksen kunnollinen juurtuminen yrityksen kulttuuriin on varmistettava, ennen kuin projekti todetaan päättyneeksi. Muutosprojektissa on päästy maaliin vasta kun ihmiset sanovat: ”näin me teemme asiat täällä”. Ennen kuin uusi tapa toimia on juurtunut yrityksen yhteisiin arvoihin, on olemassa riski palata vanhoihin toimintatapoihin. Tässäkin vaiheessa auttaa, kun projektin johto viestittää ja osoittaa, kuinka uudet toimintatavat ovat auttaneet parantamaan yrityksen suorituskykyä. Hyvä kommunikointi ja kannustaminen ovat tässä vaiheessa tärkeässä asemassa.

Jopa menestyneimmätkin muutosprojektit ovat usein sekavia ja täynnä yllätyksiä, mutta kunnollisen vision avulla voidaan ihmisiä ohjata ja opastaa läpi suurten esteiden. Hyvä ja selkeä visio parantaa onnistumisen mahdollisuuksia. [3, s. 96–103.]

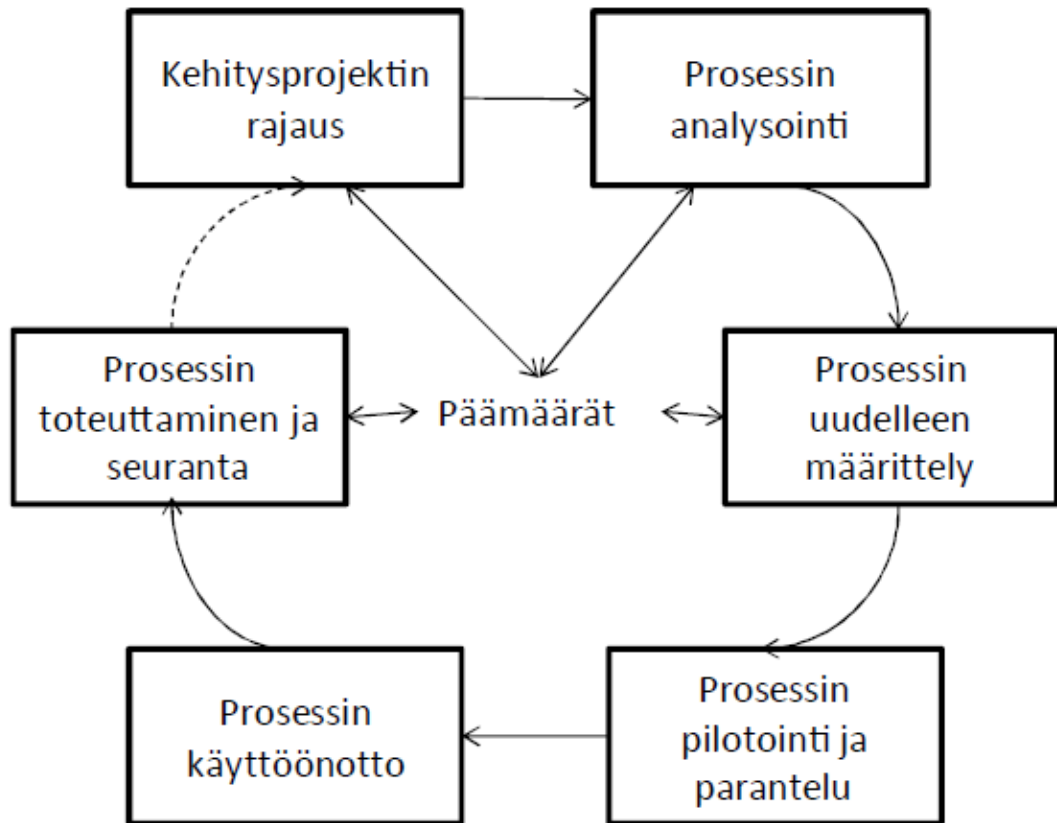
### 2.3 Prosessien mallintaminen

Tuloksellisuuden parantamiseen vaaditaan, että käytettävissä on riittävästi tietoa todellisesta tasosta, sekä syistä, jotka heikentävät tuloksellisuutta. Tästä syystä toimintaa on seurattava ja arvioitava jatkuvasti ja toiminnan logiikka on saatava näkyviin. Prosessien mallintaminen on tapa havainnollistaa nykyistä tai tavoiteprosessia sekä tuoda näkyväksi niiden mahdolliset ongelmat ja kehitystarpeet. Jatkuvaa seuranta ja arviointia auttavat prosesseihin tehdyt mittarit. Prosessimallinnusta tehdessä kannattaa tehdä selkeä rajaus siitä, mitä prosessia tai prosessin osaa mallintaminen koskee. Liian montaa prosessia ei kannata mallintaa ja yrittää uudistaa yhdellä kertaa. Mallintamiseen valitun prosessin tehtävät ja sisältö vaikuttavat siihen, miten prosessin mallinnus kannattaa tehdä. Toisia prosesseja ei kannata mallintaa liian yksityiskohtaisesti, kun taas turvallisuuskriittiset prosessit täytyy mallintaa yksityiskohtaisella tasolla. Prosessikehitystyön alussa tulee tarkastaa, minkätasoisesta ja -sisältöisestä mallinnuksesta on kyse. [4, s. 3–14.]

Yritystoiminnassa on monenlaisia prosesseja. Liiketoimintaprosesseilla yritys tekee rahaa kun taas prosessi voi olla mikä tahansa prosessi. Lisäksi voi olla ydinprosesseja, jotka kytkeytyvät aina ulkoiseen asiakkaaseen, ja tukiprosesseja, jotka ovat yrityksen sisäisiä ja tukevat ydinprosesseja. Prosesseja voivat olla myös pää-, ali- ja tavoiteprosessit. Pääprosessi voi jakautua ali- tai osaprosesseiksi, ja se voidaan kuvata usealla tasolla. Prosessia kehitettäessä voidaan tunnistaa nykyinen prosessi sellaisena, kuin se tällä hetkellä toteutuu, ja tavoiteprosessi sellaisena, kuin sen tuloksellisuustavoitteiden

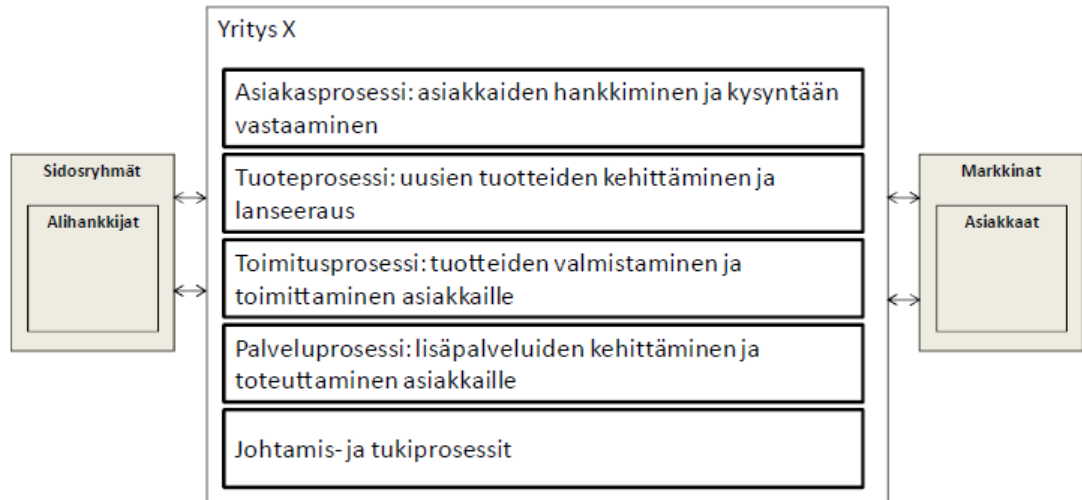
kannalta tulisi olla. Näiden prosessien erot nostavat esiin prosessin todelliset muutostarpeet. Prosessit kytkeytyvät yrityksen organisaatorakenteisiin päämääriensä ja resurssiensa kautta. Ydinprosessit tarvitsevat usein resursseja organisaation kaikista yksiköistä. Prosessien rooli yrityksissä voi vaihdella hyvinkin paljon, koska yrityksen toimintoja voidaan johtaa muillakin johtamistavoilla kuin prosessien kautta. Toiset organisaatiot toimivat kokonaan prosessiorganisaationa, kun taas toisinaan prosessit kytkeytyvät yrityksen organisaatorakenteeseen päämääriensä ja resurssiensa lainaamisen ja käytön kautta. Tällöin voidaan puhua matriisiorganisaatiosta. Yrityksen tulisi ohjata ja johtaa prosessejaan saavuttaakseen päämääränsä. [4, s. 3–14.]

Kuvan 1 mukaan kehitystyötä aloitettaessa täytyy ensin rajata, millaisesta kehitysprojektista on kyse ja mitä prosessia muutos koskee. Kun kehityskohde on rajattu, tarvitaan tarkkaa tietoa prosessin nykytilasta. Nykytila-analyysin jälkeen on tunnistettava alueet, joissa prosessia täytyy uudistaa. Joskus koko prosessi täytyy määritellä uudestaan asiakkaan tarpeista ja odotuksista lähtien. Tavoiteprosessi tulee kuvata niin kuin prosessi pitäisi toteuttaa asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Tavoiteprosessin mallintamisen jälkeen prosessia täytyy kokeilla mallinnetuissa tai oikeissa olosuhteissa. Tässä vaiheessa prosessiin voidaan vielä tehdä muutoksia ja parannuksia. Prosessin käyttöönotto tarkoittaa sitä, että vanhat toimintatavat korvataan uusilla uuden prosessin mukaisilla toimintatavoilla. Käyttöönotossa prosessiin osallistuvat henkilöt koulutetaan uuden prosessin toteuttamiseen ja mittaus- ja seurantajärjestelmät mukautetaan uuteen prosessiin. On tärkeää, että organisaation koko toimintamalli ja johtamisjärjestelmä tukevat prosessin tehokasta toteuttamista. Prosessin toteuttaminen ja seuranta tarkoittavat koko ketjun toteuttamista päämäärien toteuttamiseksi ja tiedon keräämistä prosessin jatkuvaksi kehittämiseksi. Jonkun on siis vastattava prosessin resursseista ja suorituskyvystä jatkuvasti. [4, s. 3–14.]



Kuva 1. Prosessien kehittämisen yleiset vaiheet [4, s. 3–14].

Tärkeiden prosessien tunnistamiseksi tulee lähteä liikkeelle yrityksen todellisesta toimintaympäristöstä. Pienempien prosessien kehittämisessä lähtötietona tarvitaan tietoa siitä, mihin kohtaan yrityksen suurempia prosesseja pienempi prosessi kuuluu. Koko prosessikartan hahmottamisessa ja prosessien tunnistamisessa tulee selvittää toiminnan kannalta tärkeät asiakkaat ja se, minkälaisen ketjun asiakkaat, yritys ja sen alihankkijat muodostavat. Kun koko arvoketju on tunnistettu, tulee tarkentaa, mitkä ovat sellaisia prosesseja, jotka lisäävät eniten asiakkaan saamaa lisäarvoa. Näitä kutsutaan ydinprosesseiksi. Kuvassa 2 esitetään esimerkki yrityksen ydinprosessi kartasta. Kaikista prosesseista tulee seuraavaksi tunnistaa, ketkä ovat suoria asiakkaita, millä muilla tavoin prosessi kytkeytyy arvoketjuun ja mitä lisäarvoa se tuottaa ja miten. Kytkenät muihin prosesseihin tulee tunnistaa ja se, millaisia resursseja ja tukea prosessi tarvitsee ollakseen tehokas. [4, s. 3–14.]



**Kuva 2. Esimerkki yrityksen ydinprosessista ja sen lisäarvotehtävästä. [4, s. 3–14.]**

Prosesseja muodostettaessa tulee miettiä myös prosessien nimeämistä. Prosessien nimeämisessä käytetään usein tuotokseen perustuvaa tai tekemiseen perustuvaa nimeämistapaa. Prosessien nimien tulee luonnehtia selkeästi prosessin ydintehtävää ja noudattaa selkeää nimeämislogiikkaa. Prosessien kuvaaminen tarkoittaa lisäarvoa tuottavien tehtävien ja niihin kytkettyjen tieto- ja materiaalivirtojen tunnistamista ja kuvaamista. Ensin on tunnistettava prosessin selkeät alku- ja loppukohtat. Kuvattavaa prosessia voidaan rajata hahmottamalla lisäksi prosessin rajapinnat, lisäarvo, osatehtävät ja resurssit. Prosessin nykytilan kuvaamisessa voidaan edetä alusta loppuun seuraten arvoa lisääviä tehtäviä sekä tieto- ja materiaalivirtoja sellaisina, kuin ne oikeasti toteutuvat. Tavoiteprosesseissa taas kannattaa edetä lopusta alkuun. Prosessin karkeaan kuvaukseen sisältyy vaiheiden ja päätösten tunnistaminen ja karkea kuvaaminen sekä rajapintojen, resursien ja tuen tunnistaminen. Käytännössä prosessikuvausta tarkennetaan vaihe- ja osaprosessitasolla. Kriittisiä prosesseja tulee tarkastella yksityiskohtaisemmalla tasolla, jossa tehtäville tarkennetaan niiden vaatimat resurssit. Toisinaan siis tarvitaan hyvinkin yksityiskohtaista kuvausta prosessin toteuttamiseksi. Yksityiskohtaisessa kuvauksessa erotellaan ohjeistettavissa ja mitattavissa olevat tehtävät, tehtävien keskinäinen riippuvuus sekä roolit ja vastuut tehtävien suorittamiseen. Joissakin tapauksissa on hyvä lisäksi kuvata välineet ja tieto, joita tehtävässä tarvitaan. Mikäli prosessi tulee aina toteut-taa täysin samalla tavalla, yksityiskohtainen kuvaus on tarpeellinen. Jos taas prosessin täysin samanlainen toteuttaminen ei ole tarpeellista, prosessikuvausta ei kannata tehdä kovin yksityiskohtaisella tasolla. [4, s. 3–14.]

Tavoiteprosessia kuvatessa aloitetaan siis mallintaminen usein lopusta alkuun. Kuvaus aloitetaan kysymyksellä: Mitä täytyy saada aikaiseksi? Seuraavaksi tulee selvittää, mitä osaamista, välineitä ja järjestelmiä tarvitaan haluttuun tulokseen pääsemiseksi. Prosessin nykytilaa kuvatessa tulee tiedostaa ja hyväksyä se, ettei kaikki prosessin tehtävät ja tuotokset ole toteutettu parhaalla mahdollisella tavalla. Tarkoituksena onkin, että prosessia mallintamalla löydetään oikeat kehityskohteet. Nykytilan kuvauksessa ei saa kuvata toivotilaa, vaan nykytila ja tavoitetila tulee erotella kuvauksessa. Tavoiteprosessia kuvatessa taas onkin syytä varmistaa prosessin yksinkertaisuus ja toteuttamiskelpoisuus. Tavoiteprosessin kuvauksessa tulee tarkastaa, lisäävätkö kaikki tehtävät asiakkaan saama lisäarvoa, onko tehtäville riittävät resurssit ja onko tieto- ja materiaalivirrat otettu huomioon. Kaikki tehtävät, järjestelmät ja resurssit, jotka eivät tuota lisäarvoa, tulisi karsia pois tavoiteprosessista. [4, s. 3–14.]

Prosessin mallintaminen on selkeää aloittaa esimerkiksi piirtämällä suurelle taululle kuvaus prosessin nykytilasta ja prosessin tavoitetilasta. Kun prosesseja hahmottamassa on useampia prosessiin kuuluvia osapuolia, saadaan useampia näkökulmia, hahmotetaan ongelmat paremmin ja saadaan henkilöstö paremmin sitoutumaan tarvittaviin muutoksiin. [4, s. 3–14.]

## 2.4 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen on organisaation ydinprosessien tai organisaation tehtävien kannalta keskeisten prosessien uudelleen suunnittelua. Ydinprosessien uudelleensuunnittelulla tarkoitetaan toimintojen uudelleenajattelua ja organisointia, ja siinä on tarkoitus kyseenalaistaa perinteinen reviirijajattelutapa, joka on saattanut johtaa kapea-alaisiin työtehtäviin ja oman alueen puolustamiseen ja näistä johtuvaan tehottomuuteen. Prosesseja pilkotaan usein tehtävien mukaisesti eri osastoille. Asiakasnäkökulmasta katsottuna haastavaa voi olla osastojen läpi kulkevien prosessien johtaminen, josta usein syntyy asiakkaalle muodostuva lisäarvo, koska jokaisella osastolla on oma johtonsa. Eri osastojen johtajat eivät välttämättä ajattele toimintaansa toisen osaston tarpeiden mukaisesti. Prosessien kehittämisessä toimintojen ja osastojen sijaan tulee keskittyä ydinprosesseihin. Ydinprosessit koostuvat joukosta toimintoja, jotka ovat riippuvaisia toisistaan ja niiden tarkoitus on tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Prosessi voidaan määritellä sarjaksi toimintoja, joille on määritetty tulokset ja tulosten vastaanottajat eli asiakkaat. Asiakkaat ovat yrityksen sisäisiä tai ulkoisia asiakkaita. [5, s. 27–28.]

Kuten Jouko Hannus teoksessaan toteaa, tulee ydinprosesseja kehitettäessä kyseenalaistaa perinteinen funktionaalinen ajattelutapa, joka on johtanut erikoistumiseen ja kapeisiin työtehtäviin ja sitä kautta tehottomuuteen ja raskaisiin byrokraattisiin organisaatioihin. Ydinprosessien uudistaminen merkitsee siis suuria muutoksia yrityksen perinteisiin toimintatapoihin. Uusien toimintatapojen ideointi ja toimeenpano vaatii uudenlaista asennetta ja ajattelutapaa. Ydinprosessit koostuvat yritystä ja sen sidosryhmiä läpileikkaavista toimintoketjuista, jotka alkavat asiakkaiden tarpeista ja päättyvät asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi ja uuden tuotteen kehittäminen. Ydinprosessin uudistamisessa on tarkoitus poistaa kaikki toiminta, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. Asiakaslähtöisyydessä on tarkoitus parantaa asiakasrajapinnan taustalla olevien ydinprosessien suorituskykyä. Prosessin kehityksessä tavoitteena on saattaa suorituskyky huippuunsa. Yritysten suorituskykyä ei enää arvioida pelkästään omistajien mittareilla, vaan nykyisin myös asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyyttä kuvaavilla mittareilla. Asiakastyytyväisyys ei ole pelkästään asiakaspalveluhenkilöiden motivaatioon liittyvä asia, vaan kaikkien prosessiin liittyvien henkilöiden toiminta on tärkeää. [6, s. 15–36.]

## 2.5 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaamisella on tarkoitus seurata organisaation prosessien eri toimintoja. Mittaamista voidaan tehdä kahdella tasolla. Ensiksi tulee tarkastella, tehdäänkö oikeita asioita, ja toiseksi, tehdäänkö mitattavat asiat oikein. Yksi mittaamisen perusteista ovat myös motivaatiotekijät. Mittaamisen avulla voidaan palkita ja rohkaista toimimaan niin, että yrityksen strategiset tavoitteet, kuten asiakastyytyväisyys ja tuottavuus paranevat jatkuvasti. Mittareita voi siis käyttää tiedon keräämiseen ja henkilöstön kannustamiseen. Mittaaminen auttaa myös oppimaan. Jos ei prosessien lopputuloksista ole tarkkaa tietoa, ei voida analysoida nykytilaa eikä löytää prosessin heikkouksia. Mittaustulosten tarkastelun antama tieto ja oppiminen mahdollistavat korjaavat toimenpiteet. Korjauksia prosesseihin voidaan tehdä tiettyyn pisteeseen saakka, mutta jossain vaiheessa mittareihin perustuva prosessien kehitys ei enää tuo merkittävää lisähyötyä. Mittaamisesta on suuri hyöty myös uusien ratkaisujen käyttöönottovaiheessa. Mittareiden avulla voidaan seurata, mihin suuntaan toiminta muuttuu ja miten hyvin uudet ratkaisut toimivat. [1, s. 6–9.]

Mittaamisen kohteiden huolellinen valinta on tärkeää, ja valinnan mahdollistamiseksi on ymmärrettävä koko organisaation toiminta ja sen sidosryhmien tarpeet. Täyden ymmärryksen saavuttamiseksi on tutkittava sidosryhmien tarpeita ja vaatimuksia, yrityksen strategiaa, prosessien kuvauksia ja tuotteiden ja palveluiden liikeideoita sekä tehtävä kilpailija-analyysyjä. Mittaamalla kohdistetaan huomio niihin asioihin, jotka ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä. Mittareiden tehtävä on myös hälyttää, jos jotakin organisaation kannalta merkittävää tapahtuu sen suorituskyvyssä. Mittausjärjestelmän tarkoitus on siis pitää organisaatio kiinni realiteeteissa. Tämän takia on tärkeää, että mittausjärjestelmällä on kyky erottaa organisaation kannalta tärkeä tieto merkityksettömästä tiedosta. Merkityksellisiin poikkeamiin tulee reagoida nopeasti, sillä näin voidaan parhaimmillaan ennakoita tulevaa ja antaa organisaatiolle aikaa varautua mahdollisiin tuleviin uhkiin. Mittareita laadittaessa on syytä muistaa, ettei mikään yksittäinen tunnusluku kerro koko totuutta. Kaikkiin mittaustuloksiin liittyy aina monta näkökulmaa. Esimerkiksi pelkällä myynnin kehityksellä ei voi vielä tehdä tarkkoja johtopäätöksiä, vaan lisäksi tarvitaan tietoa myydyistä tuotteista, palveluista, markkinoista, asiakkaista ja siitä, onko myynti ollut kannattavaa. Tunnusluvut muodostavat kokonaisuuden, jonka toimivuutta tulee tarkastella säännöllisesti. Mittausjärjestelmien tärkeä piirre on kyky päästä yleisistä asioista tarkkoihin yksityiskohtiin. Jos esimerkiksi yleinen tunnusluku kertoo asiakastytyvyyden heikentyneen, voidaan mittaustuloksista tarkentaa, mistä heikentyminen johtuu. Näin tarpeelliset korjaustoimenpiteet voidaan kohdistaa oikeisiin paikkoihin. Vaikeinta mittausjärjestelmistä on tunnistaa hidas hiipuminen. Tästä syystä mittausjärjestelmien tulee tukea muutosten toteutumista, jatkuvaa parantamista ja kehittymistä, innovaatioita ja oppimista. Ainoa pysyvä kilpailuetu on kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. Mittausjärjestelmiä kehitettäessä tulee samalla kehittää myös organisaation kykyä hyödyntää mittaustuloksista saatua tietoa. [7, s. 350–351.]

Suorituskyvyn mittaamiseen tärkeä osa ovat mittaustulokset. Mikäli henkilöstölle on asetettu selkeät tavoitteet ja niille mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista seurataan, toimivat mittareista saadut tulokset suorana palautteena tehdystä työstä. Näiden tulosten kertominen henkilöstölle tulee tehdä samoin kuin tavallisen palautteenkin antaminen. Mikäli saavutetut tulokset ovat hyviä, on pyrittävä pitämään yllä henkilöstön työmotivaatiota jatkossakin. Mikäli tulokset eivät ole riittäviä, ne on esitettävä motivoivasti siten, että tulokset paranisivat jatkossa. Tulosten esittämisessä tärkeintä on tehdä se motivoivasti, koska tarkoituksena on aina suorituskyvyn parantaminen. Tulosten kertomisessa ei saa koskaan syyllistää tai lytätä työntekijän itsetuntoa, vaan palautteen tulisi aina sisältää selkeitä kehityskohteita. Huonoista tuloksista kannattaakin kertoa mahdollisimman pian,

jolloin ne on helpompi korjata. Esimiehen tulee kertoa selkeästi, mitä muutoksia hän työntekijältä odottaa ja mitä suoritustason parantamisesta seuraa, esimerkiksi palkitseminen. Käytännössä suomalaisessa yrityskulttuurissa palautteen antaminen on ollut vaikeaa. Tähän tosin on viime aikoina kiinnitetty enemmän huomiota. Aikaisemmin on ollut tapana kertoa tuloksista vasta, kun työ on jo tehty. Suorituskyvyn mittaamisen myötä yrityksillä on käytettävissä reaaliaikaista tietoa, joka antaa mahdollisuuden nopeampaan palautteen antamiseen. Ihmiset kaipaavatkin yleisesti enemmän rakentavaa ja motivoivaa palautetta haastavien tehtävien edetessä kuin vasta tehtävien valmistuttua. [2, s. 40–57.]

Suorituskyvyn mittausjärjestelmiä tehdään yleensä kahdella tavalla. Perinteisessä tavassa mittarit johdetaan yrityksen visioista ja strategioista. Nykyaikaisemmassa tavassa mittaristo perustuu yrityksen sidosryhmien tarpeiden tunnistamiseen ja tyydyttämiseen. Strategialähtöisessä mittariston suunnittelussa keskitytään oppimiseen ja kasvuun, sisäisiin prosesseihin, asiakkaisiin ja taloudelliseen suoriutumiseen. Mittariston avulla strategiat saatetaan toimintaan ja samalla pyritään rohkaisemaan henkilöstöä strategiaa tukevaan toimintaan. Mittaustiedolla voidaan myös tarkastella kriittisesti strategian toteutumista. Sidosryhmälähtöisessä mittariston suunnittelussa koko mittaristo perustuu sidosryhmien tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen. Yrityksen pitkän tähtäimen menestyksen nähdään perustuvan sidosryhmien tarpeisiin. Yrityksen sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, työntekijät, omistajat, sijoittajat, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit ja viranomaiset. Sidosryhmien tarpeiden mukaan muodostetaan strategioita tarpeiden täyttämiseksi sekä kehitetään edelleen sisäisiä prosesseja, joilla strategiat voidaan paremmin toteuttaa. [2, s. 40–57.]

Suorituskyvyn mittausjärjestelmät mielletään suurten yritysten järjestelmiksi. Tämä johtuu luultavasti siitä, että ne ovat yleistyneet suurissa yrityksissä ensimmäisenä. Viime aikoina myös pienet ja keskisuuret yritykset ovat alkaneet käyttää erilaisia mittaristoja. Suurissa yrityksissä strategian ja vision määrittelyyn käytetään paljon resursseja. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä strateginen suunnittelu on yksinkertaisempaa, sillä niistä vastaa pienempi joukko ihmisiä, usein vain omistaja tai toimitusjohtaja. Pk-yrityksissä kannattaa henkilöstöä hyödyntää mittariston suunnittelussa, koska useimmiten näissä yrityksissä ei ole toimihenkilöitä, jotka voisivat käyttää suurimman osan ajastaan mittariston rakentamiseen. Mittariston rakentamisessa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- mittariston kehityshankkeen tiedottaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.
- henkilöstön osaamisen hyödyntäminen mittariston kehittämisessä.
- koko henkilöstön sitouttamien mittariston käyttämiseen
- muutosvastarinnan huomiointi
- yrityskoon vaikutusten huomiointi mittariston rakenteeseen ja toteuttamiseen [2, s. 40–57].

## 2.6 Suorituskyvyn mittaaminen asiakkaan silmin

Moni palveluliiketoiminta kärsii ongelmasta, kun ei ole riittävästi vertailevaa dataa, jolla voisi mitata tai verrata operatiivista suorituskykyä. Jos informaatiota ei ole olemassa, sitä täytyy itse luoda. Tarvittavaa informaatiota saadaan aikaiseksi mittaamalla toimintaa ja sen laatua. Järkevintä asiakaspalvelun parantamisen kannalta on luoda mittareita, joilla saa tuloksia asiakkaiden saamasta palvelusta ja palvelun nopeudesta. Näitä mittaustuloksia tulee arvioida kuukausittain ja toimittaa yrityksen johdolle palvelun parantamiseksi. Tuloksista tulee valita aina jokin erityinen osio tai ongelma parannuskohteeksi. Jos valitaan liian monta kohdetta kerralla, loppuu usein mielenkiinto ja resurssit projektin loppuun saattamiseksi. Yksi toimintatapa mitata palvelun tasoa on toimia asiakkaan tilalla ja tarkastella suorituskykyä asiakkaan silmin. Esimerkiksi käydä läpi koko asiakkaan kohtaama prosessi asiakkaan näkökulmasta, asiakkaan ensikontaktista siihen kunnes koko tilaus-toimitusketju on käyty läpi. Asiakkaan silmin tehdyt mittarit antavat aina eri tuloksen kuin osastojen esihenkilöiden tekemät mittarit. Samasta asiakaspalvelutapah- tumasta voidaan saada kaksi hyvin erilaista mittaustulosta. Esimerkki: Asiakkaan silmin mitattu tapahtuma voisi olla seuraavan kaltainen: jonotusaika puhelimesta 2 minuuttia, epämiellyttävä jonotusmusiikki, tilauksen käsittely puhelimesta 10 minuuttia ja asiak- kaan kohtaaman palvelun taso oli tyydyttävä. Asiakaspalvelun esihenkilön mittareissa sama tapahtuma saattaisi antaa tuloksen: puhelun jonotusaika 2 minuuttia, vastatut pu- helut 1 kappale. Näiden hyvinkin erilaisten tulosten mukaan olisi järkevämpää lähteä parantamaan asiakkaan kohtaamaa palvelua. [8, s. 108–109.]

## 2.7 Markkinoiden voittaminen asiakastyytyväisyyden avulla

Jos yritys haluaa parantaa asiakastyytyväisyyttä, yksi parhaita paikkoja on aloittaa asiakaspalvelusta ja sen kehittämisestä. Se on myös vaikein paikka aloittaa pitkän tähtäimen parannukset, koska yrityksillä on vastassa usein lyhyen tähtäimen taloudelliset paineet. Asiakastyytyväisyys ja yrityksen kannattavuus ovat hyvin voimakkaassa suhteessa toisiinsa. Yrityksen henkilökunnan ammattitaidolla ja motivaatiolla on erittäin suuri vaikutus esimerkiksi prosessien toimivuuteen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. Kuluttajien ja tukkukaupassa asiakkaiden asenteet, mielipiteet ja luottamus yritystä kohtaan ovat tärkeitä yrityksen menestymisen mahdollistamiseksi ja parantamiseksi. Asiakkaiden asenteet yritystä kohtaan muuttuvat, kun he huomaavat palvelun laadussa muutoksia. Nämä muutokset, varsinkin parempaan suuntaan, eivät tapahdu yhdessä päivässä, vaan vaativat kovaa työtä koko tilaus- toimitusketjussa mutta näkyvät lopulta yrityksen tuloksessa.

Positiiviset muutokset asiakkaan kokemassa palvelussa vaikuttavat ensinnäkin yrityksen liikevaihtoon, mutta voivat mahdollistaa myös esimerkiksi korkeammat myyntihinnat. Yrityksillä, joilla on korkeampi asiakastyytyväisyys, on myös tutkimuksen mukaan paremmat osakekurssit ja tasaisempi kassavirta, erityisesti viimeisen viiden vuoden aikana. On kuitenkin muistettava, että huonolla kokemuksella palvelusta on suuremmat negatiiviset vaikutukset kuin ongelmilla hankituissa tuotteissa, myös siihen suositellaanko yritystä tutuille vai ei. Kun työskennellään aktiivisesti asiakaspalvelun parantamiseksi, turvataan yrityksen menestys myös tulevaisuudessa. [9, s. 30–32.]

## 2.8 Projektin määritelmä

Projektityötä tehdään kaikissa yrityksissä. Nyky-yhteiskuntaa on kuvattu myös projektiyhteiskunnaksi projektien yleisyyden takia. Osa ihmisistä osallistuu projekteihin harvoin, osa tekee projekteja työkseen. Projektityön tarkoituksena on saavuttaa jokin ennalta määritelty tavoite. Projekteja perustetaan, koska tavoitteet eivät täyty ilman erillisen projektiryhmän perustamista. Projekteissa tehtävä työ poikkeaa usein tavallisista työtehtävistä. Lähes kaikki yrityksissä toimivat henkilöt osallistuvat nykyisin projektityöhön. Roolit eri projekteissa ovat erilaisia, ja siten myös henkilöiltä odotettavan työn määrä vaihtelee. Seuraavat seikat ovat yhteisiä kaikille projekteille: projektilla on selkeä tavoite, asetettu tavoite pyritään saavuttamaan projektityöllä, projektin toimintaa ohjataan johde-

tusti ja suunnitelmallisesti, projektin läpiviennistä on suunnitelma, projektin läpiviemiseksi kootaan henkilöitä, joille määrätään roolit ja vastuut, projektit ovat henkilöiden välistä yhteistoimintaa, projektille on aikataulu ja päättymispäivä, projektille on taloudelliset ehdot ja projektin etenemistä ja tuloksia seurataan ja kontrolloidaan.

Tärkein projektia määrittävä seikka on ainutlaatuisuus. Projekti on kehityshanke, jolla on omat piirteensä. Projekti poikkeaa muista vastaavista kehityshankkeista. Suurin osa projekteista tehdään oman työn ohella, ja niiden tarkoitus on kehittää oman yrityksen toimintaa ja prosesseja. Projektin tavoite määrittää sen, kuinka monta henkilöä sen toteuttamiseen tarvitaan, minkälaista osaamista tarvitaan ja kuinka kauan se kestää. Jokaisella projektilla on oltava omistaja. Tämä henkilö ottaa yleensä projektin tulokset vastuulle projektin päättyttyä. [10, s. 16–17.]

Yrityksen sisäiset projektit, kuten tämäkin projekti on, lähtevät liikkeelle johdon antamasta toimeksiannosta. Tässä projektissa on tavoitteena kehittää yrityksen toimintaa sisäisesti ja näin parantaa asiakkaan saamaa palvelua ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Näissä projekteissa on yleistä, että henkilöt toimivat niissä oman työnsä ohella.

#### Projektin johtaminen ja projektisuunnitelma

Projektin johtaminen on kykyä hallita joukkoa aikajärjestyksessä eteneviä tehtäviä niin, että päätetty tavoite saavutetaan. Osa tehtävistä aloitetaan, ennen kuin edellinen on loppu, ja osa tehtävistä etenee yhtäaikaisesti. Joihinkin tehtäviin riittävät yksittäisen henkilön taidot, joihinkin tehtäviin tarvitaan koko projektiryhmän mukanaoloa.

IT-projektin johtaminen on tasapainoilua teknisten asioiden toteuttamisen ja ryhmän jäsenten johtamisen ja innostamisen välillä. Projektin johtamisen tavoite ei ole tekniikka sen itsensä takia, vaan asiakaspalvelun laadun parantaminen, projektien parempi laatu sekä tietenkin yrityksen suurempi voitto. [11, s. 2-11.]

Projektipäällikön tärkeimmät tehtävät ovat vastata projektin aikataulusta, budjetista, lopputuloksesta sekä töiden jakamisesta ja projektin käynnistämisestä. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on projektipäällikön ymmärrettävä roolinsa ja vastuunsa. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu myös varmistaa tiedon kulkeminen kaikkiin suuntiin. Projektipäällikön on oltava valmis käyttämään valtaa, joka hänelle on projektin läpiviemiseksi annettu.

Tavoitteisiin pääsevän projektipäällikön ominaisuuksia ovat päämäärätietoisuus, täsmällisyys ja tarkkuus, vahva itsetunto, kyky johtaa ihmisiä, hyvä neuvottelutaito ja esiintymiskyky, uskallus puuttua asioihin, kyky hoitaa useita asioita yhtäaikaisesti, uskallus sanoa ei sekä rohkeus kohdata epäonnistumisia.

Projektin suunnitteluvaiheessa projektipäällikön tehtävänä on organisoida suunnittelun kokonaisuus. Projektipäällikkö kokoaa eri asiantuntijoilta tarvittavat tiedot projektisuunnitelmaa varten. Erityisen tärkeää on laskea, kuinka paljon aikaa menee projektin läpiviemiseen ja mitä hankittavia tarvikkeita tai palveluita tarvitaan. Näiden tietojen pohjalta projektipäällikkö tekee budjetin. Jos projektissa on mukana ulkopuolisia, projekti viedään yleensä läpi nopeammalla aikataululla. Projektisuunnitelmassa on hyvä määrittää, miten ryhmän jäsenet raportoivat projektipäällikölle projektin etenemisestä. [10, s. 29–45.]

Projektisuunnitelman tekeminen on ensimmäisiä määrittelyvaiheen jälkeisiä tehtäviä. Usein suunnitelma tehdään, kun projekti on päätetty käynnistää. Jos projektitiimi osallistuu suunnitelman tekoon, se sitoutuu paremmin toimintatapaan ja tavoitteisiin. Projektisuunnitelman tekoa varten tarvitaan projektin määritelty tavoite, tieto käytettävissä olevista resursseista, budjetti, aikataulu ja rajoitteet. Projektisuunnitelmassa täytyy kuvata tarkasti, mitä projektissa tehdään, ja yhtä tärkeitä on kirjata, mitä ei tehdä tai ei kuulu projektiin.

### Projektin vaiheistus

Projektit jakautuvat vaiheisiin, jotka seuraavat toisiaan tai etenevät samanaikaisesti. Useimmiten projektit etenevät vaiheesta toiseen, järjestyksessä.

Kuten kuvasta 3 selviää, projekti lähtee yleensä liikkeelle tunnistetusta tarpeesta tai ideasta. Määrittelyvaiheessa arvioidaan, onko projekti riittävän hyvä ja kannattava toteutettavaksi. Suunnitteluvaiheessa tarkennetaan määrittelyvaiheen tuloksia. Suunnittelun jälkeen projektista on tehty tarkka projektisuunnitelma, jonka pitäisi sisältää aikataulu, budjetti, riskianalyysi, resurssianalyysi, projektiorganisaatio, työsuunnitelma ja viestintä- ja dokumentointisuunnitelma. Toteutusvaihe aloitetaan kun suunnitelmat ovat valmiina ja käynnistämisestä tehdään päätös. Projektin päättäminen sisältää loppuraportoinnin, organisaation purkamisen ja jatkoideoiden ja palautteen esilletuomisen. [10, s. 29–45.]



**Kuva 3. Projektin yleinen kulku [10, s. 29–45].**

### Projektin onnistumisen kriteerit

Projektin onnistumisen tyypilliset kriteerit jaetaan neljään ryhmään. Projektin onnistumista tarkastellaan projektihallinnan ja projektin lopputuotteen onnistumisella sekä onnistumisella organisaatioon ja asiakkaaseen liittyen. Yrityksen näkökulmasta onnistumisen kriteereitä ovat seuraavat;

- Projekti toteutettiin määrättyssä laajuudessa, aikataulussa ja budjetissa.
- Projektinhallinta ja projektintoteutus hoidettiin tehokkaasti ja laadukkaasti.
- Projekti saavutti asetetut tavoitteet.
- Projekti toteutettiin häiritsemättä muuta yrityksen liiketoimintaa.
- Projekti on yritykselle hyödyllinen lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä.
- Yrityksen sisäiset osapuolet ovat tyytyväisiä projektin tuloksiin.

Projektin täytyy tuottaa yritykselle hyötyä, joko lyhyellä tähtäimellä tai pitkällä tähtäimellä. Projektin osallistuneiden ihmisten tyytyväisyyttä tehtyyn projektiin voidaan pitää myös yhtenä onnistumisen kriteerinä. Tärkein kriteeri projektin onnistumiselle lienee, että asiakas on tyytyväinen lopputulokseen. [1, s. 32–33.]

### Projektin epäonnistumisen yleisimmät syyt

Miksi projektit epäonnistuvat joskus? Projektit eivät aina mene, niin kuin on suunniteltu. Jos projekti epäonnistuu, on syy usein monessa eri tekijässä. Joskus projektissa menee kaikki väärin, ja tällöin projekti muuttuu ongelmaprojektista katastrofiprojektiksi. Tässä yleisimpiä syitä projektin epäonnistumiselle:

- Projekti on huonosti tai puutteellisesti suunniteltu.
- Projektin tavoite ja rajaukset ovat puutteelliset.
- Projektin henkilöstön ammattitaito on puutteellinen tai yhteistoiminta ei suju.

- Projektin seuranta ja valvonta laiminlyödään.
- Projektipäällikkö ei seuraa projektia tai ei ole riittävän vaativa.
- Projektissa yritetään tehdä liian paljon kerralla.
- Projektihenkilöstö vaihtuu.
- Projektin riskeihin ei ole varauduttu riittävästi, ja projektin ympäristö muuttuu.

Kaikki projektit sisältävät riskejä, jotka voivat johtaa epäonnistumiseen. Usein riskit tiedetään etukäteen, ja niihin voidaan varautua. Riskien hallinnan tärkein tehtävä on niiden tunnistaminen. Riskianalyysi tehdään ennen projektin alkua ja liitetään osaksi projekti-suunnitelmaa. [10, s. 56–59.]

### Projektin valmistelu

Projektin valmistelun vaiheisiin kuuluvat projektipäällikön seuraavat tehtävät: projektin työmäärien arviointi, ohjausmenetelmien valinta, miehittäminen, mahdolliset kilpailuttamiset, riskien kartoittaminen, projekti-suunnitelman laatiminen ja sen hyväksyttäminen sekä koneiden, laitteiden ja henkilöiden alustava käyttösuunnitelma. [10, s. 56–59.]

### Projektin kuvaaminen ja ohjeistus

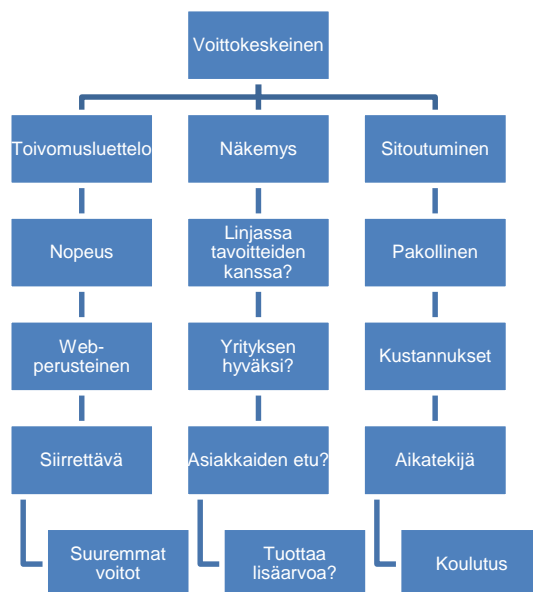
Projektin tavoitteen selkeä kuvaaminen on erittäin tärkeää. Kun on ensin tehty päätös toteuttaa jokin uusi tekninen ratkaisu ja saa projektin johdettavakseen, tarvitaan selkeä käsitys projektin tavoitteista. Epäselvät ja huonosti kuvatut projektit ovat ajan ja rahan tuhlausta. Ennen projektin aloitusta tulee projektin johtajalla olla tiedossa täsmälliset tulokset, jotka osoittavat lopulta projektin päättyneeksi.

Kun projekti on määritelty, tarvitaan selkeä aloitus- ja lopetuspäivä. Projektin johtajan asema on tilapäinen. Projektipäällikkö on vastuussa tavoitteiden ymmärtämisestä ja tavoitteisiin johtavien vaiheiden luomisesta sekä projektiryhmän johtamista vaiheiden läpi projektin päätökseen. IT-projektin ohjeistuksessa on lisäksi hyvä huomioida seuraavia asioita:

- Onko projektilla täsmälliset lopputulokset, ja onko huomioonotettavia yleisiä tai hallituksen määrittämiä pakotteita?
- Onko projektilla järkevä takaraja, ja onko projektin rahoittaja sellainen, jolla on oikeus nimetä projekti?
- Onko projektilla taloudellinen sitoumus?

- Onko joku muu jo tehnyt tämän?
- Miten uusi tekniikka vaikuttaa käyttäjiin?
- Onko tällä tekniikalla vaikutus muihin ohjelmistoihin?
- Toimiiko tekniikka jokaisessa käyttöjärjestelmässä?
- Mitkä muut yritykset käyttävät tätä tekniikkaa?
- Onko tämän tekniikan toimittajalla hyvä maine?
- Entä jos...?
- Onko olemassa muita vaihtoehtoja toteuttaa tekniikka? [11, s. 2–11.]

Kuten kuvasta 4 selviää, on jo valmisteluvaiheessa tärkeää selvittää miten hyvä päätöksenteko saa aikaan menestystä kaikille, ei vain projektille. On hyvä selvittää etukäteen miten investoinnit ohjelmistoihin, laitteisiin ja henkilöstöön tuottavat yritykselle voittoa parantamalla tuottavuutta, nopeuttamalla prosesseja sekä parantamalla asiakastytyvyyttä.



**Kuva 4. Hyvin valmisteltu projektin päätös tuottaa menestystä kaikille, ei pelkästään projektille [11, s. 2–11].**

Standish Goupin [11, s. 2–11.], luotettavan IT-alan tutkimuksen mukaan IT-alan projekteissa on seuraavia riskejä:

- 31 prosenttia projekteista peruutetaan, ennen kuin ne ovat valmiit.
- 88 prosenttia ylittää aikataulun, budjetin tai molemmat.
- Jokaista 100 aloitusta kohden on 94 uudelleenaloitusta.

- Kustannusten ylitys on keskimäärin 189 prosenttia.
- Aikataulun ylitys on keskimäärin 222 prosenttia.

### Koulutuksen suunnittelu

Koulutuksen suunnittelussa tulee miettiä seuraavat asiat: Kuinka moneen henkilöön uusi tekniikka vaikuttaa? Kuinka kauan menee uuden tekniikan opetteluun? Tarvitsevatko kaikki käyttäjät erillistä koulutusta? Miten uusi tekniikka toimii yhdessä nykyisten järjestelmien kanssa? Kuinka kauan menee että uusi tekniikka tarvitsee päivitystä? [11, s. 2–11.]

### IT-projektin määrittely

Määrittelyn tarkoituksena on saada ymmärrys hankittavan tietojärjestelmän sisällöstä ja toiminnasta. Vaatimukset tulee määritellä mahdollisimman tarkasti. Näitä vaatimuksia voidaan käyttää pohjana, kun käynnistetään järjestelmän toimitusprojekti. Kun tietojärjestelmän käyttöön liittyvät prosessit ja käyttötilanteet on kuvattu tarkasti, vaatimukset on helppo kertoa toimittajalle. Järjestelmän käyttäjiä on hyvä ottaa mukaan jo määrittelyvaiheessa, jolloin käyttäjävaatimukset tulevat huomioiduksi jo alkuvaiheessa. Tämä pienentää myös muutosvastarintaa, kun käyttäjien vaatimukset on huomioitu. [12.]

### 3 Kohdeyrityksen prosessien nykytila-analyysi

Insinööriyön tilaaja ja omistaja oli yrityksen johto. Yrityksen johdolla oli tavoitteena luoda tehokas ja selkeä prosessi asiakasreklamaatioille ja määrittää prosessin eri vaiheille vastuuhenkilöt. Toinen tavoite oli nopeuttaa ja parantaa asiakkaiden saamaa palvelua reklamaatiotapauksissa ja näin tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Kolmantena tavoitteena oli luoda mittaristo jonka avulla voidaan seurata muun muassa reklamaatioiden määrää, niihin käytettyä aikaa ja rahaa ja tietenkin myös tehostaa toimintaa.

Kohdeyritys on vielä niin nuori, että varsinaista laatukäsikirjaa ei yrityksellä vielä ole, eikä kirjoitettuja prosesseja toiminnalle. Ensimmäisenä kehitettävänä prosessina on asiakasreklamaatioprosessi, koska yrityksen johto on katsonut sen tärkeimmäksi asiakastytyväisyyden pitämiseksi korkealla tasolla.

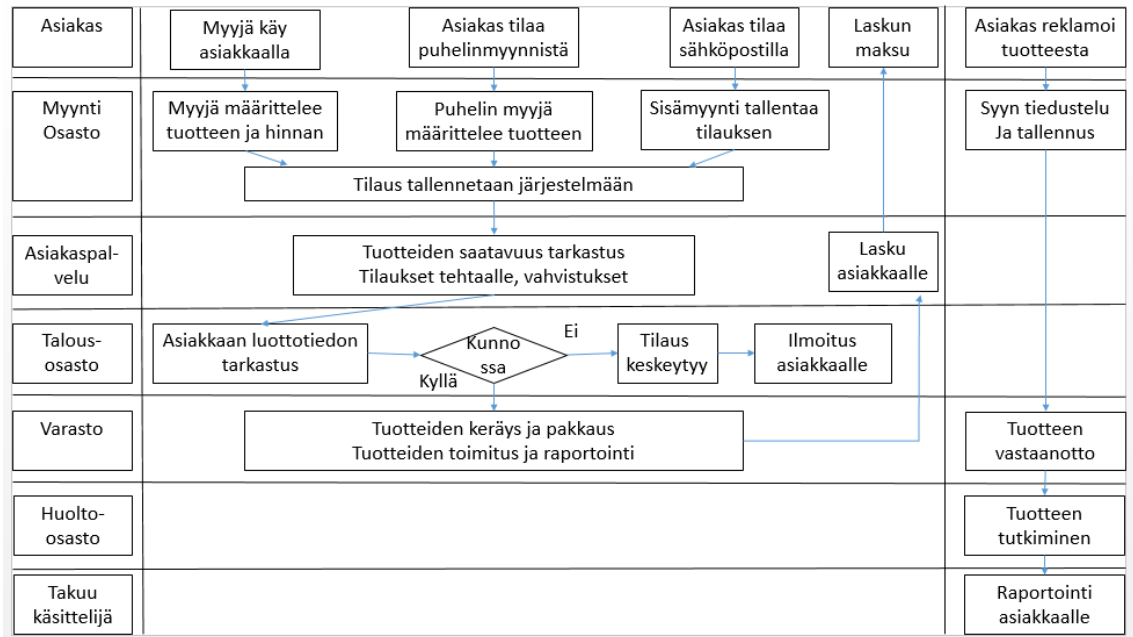
Tehokkaan prosessin avulla säästyy työaikaa, ja näin voidaan resursseja ohjata muihin tehtäviin ja lopulta säästää yritykselle rahaa sekä parantaa asiakaspalvelua. Aktiivisella mittareiden seuraamisella voidaan toistuviin virheisiin puuttua nopeasti ja näin välttää suuria reklamaatiokustannuksia. Mittareita seuraamalla voidaan myös todeta, mikä osa prosessista toimii hyvin ja mikä huonosti. Saadun tiedon avulla voidaan säätää resursien tarvetta ja korjata tilannetta.

Mittareista on apua myös varaosatarpeiden kartoittamisessa. Mittareista saaduilla tiedoilla voidaan päivittää varaosavarastoa ja näin nopeuttaa korjaustoimintaa sekä mahdollisesti ennakoida ja lisätä päivittäistä varaosakauppaa. Osa asiakkaista reklamoi rikkoontumisista vielä pitkään takuuajan loppumisen jälkeenkin, jolloin mittareista saadaan tietoa myös komponenttien elinkaaresta.

Yrityksen pääprosessi on tilaus-toimitusprosessi. Nykytilassa tilaus-toimitusprosessia hoitaa pieni ja haavoittuvainen organisaatio. Jo yhdenkin henkilön poissaolo saattaa pysäyttää koko tilaus-toimitusketjun. Organisaatiossa oli tarkasteluhetkellä yksi kenttämyyjä, yksi myyntiassistentti, yksi henkilö teknisessä tuessa, yksi henkilö jälkimarkkinoinnissa ja yksi henkilö huolto-osastossa. Talousosasto, varasto ja myyntijohto ovat osittain myös tytäryhtiön palveluksessa.

Kuten kuvasta 5 nähdään, on kaikille päätehtäville vastuuhenkilöt, vaikka kirjattuja prosesseja ei vielä olekaan. Kun yritys on vielä näin pieni, on toimintaa voitu johtaa ilman

määriteltyjä prosesseja. Oleellisina ydinprosessin tukiprosesseina yrityksessä ovat asiakasreklamaatioprosessi, huoltotoiminnan prosessi ja myyntiprosessi.



Kuva 5. Yrityksen tilaus-toimitusketju nykyhetkellä.

Nykytilassa asiakasreklamaatioiden käsittelylle ei ole kuvattua prosessia. Saapuneita reklamaatioita on hoidettu tapauskohtaisesti ja tiedot on kirjattu Excel-taulukkoon. Tehdyt takuupäätökset ja raportit on tallennettu takuukäsittelijän omaan kansioon yrityksen palvelimelle. Havaintojen mukaan prosessin eri vaiheiden seuranta on muistinvaraista. Kun prosessia ei ole laadittu, eivät reklamoidut komponentit mene automaattisesti tutkittavaksi, vaan takuukäsittelijän on tarkkailtava työjonon liikkumista. Reklamoitujen komponenttien sijainnille on omat paikkansa prosessin eri vaiheissa, mutta sijaintia ei ole kirjattu dokumentteihin. Tarkastusraportteja komponenteista ei ole täytetty, eikä tarkastuksiin ja takuukorjauksiin käytettyä aikaa ole kirjattu. Havaintojen mukaan voi pahimmassa tapauksessa kulua viikkoja, ennen kuin reklamoitu komponentti otetaan tutkittavaksi. Mahdolliset takuukorjauksissa tarvittavat varaosat joudutaan lähes aina tilaamaan valmistavasta yksiköstä ulkomailta. Kun varaosat saapuvat, takuukäsittelijä kerää osat ja laittaa korjattavat komponentit huollon työjonoon. Korjaus ja testikäyttö voi pahimmillaan kestää viikkoja, koska kaikki niin sanottu tuottava työ on tehty ensin.

Huoltotoiminnan prosessi tulee olemaan toinen laadittava prosessi yrityksessä. Huolto-prosessi tulee tukemaan takuuprosessia ja auttaa kehittämään varsinaista huoltoliiketoimintaa. Koska yritys on vielä nuori, ei varsinaista komponenttien huoltoliiketoimintaa vielä juurikaan ole. Jälkimarkkinointi ja huoltomyynti ovat yleisesti yrityksissä hyväkat-teista toimintaa, ja sen takia tämä osio on yrityksen hyvinvoinnin ja menestyksen kan-nalta tärkeä. Kuten reklamaatioprosessin tarkastelussa todettiin, eivät reklamoidut kom-ponentit etene huolto-osastolla. Tämä on havaintojeni mukaan yleistä vastaavanlaisissa yrityksissä.

Koska yritys on vielä nuori, ovat myynnin ammattilaiset hoitaneet myynnin rutiinit ilman määriteltyä prosessia. Prosessin laadinta tulee vääjäämättä eteen toiminnan laadun pa-rantamiseksi ja jo toiminnan mittaamisenkin takia. Voidakseen kehittää ja mitata toimin-taa täytyy yrityksen johdolla olla selkeä kuva prosessista.

## 4 Kohdeyrityksen asiakasreklamaatioprosessin kehittäminen ja integrointiprojektin toteutus

Prosessinkehitysprojektia aloitettaessa oli yrityksen johto asettanut työlle kolme päätaavoitetta. Ensimmäiseksi oli tarkoitus tutkia yrityksen asiakasreklamaatioprosessin nykytilaa ja havaintojen perusteella hahmottaa, miten prosessi toimii ja miten se etenee yrityksen tilaus-toimitusketjussa sekä havaintojen perusteella tehdä prosessin nykytila näkyväksi. Toisena tavoitteena oli tarkoitus kehittää ja kuvata asiakasreklamaatioprosessi ja laatia sen tehokkuudelle mittarit. Kolmantena tavoitteena oli laatia projektisuunnitelma prosessin integroimiseksi yrityksen tietojärjestelmään, toteuttaa projekti ja kouluttaa käyttäjät. Seuraavaksi esittelen uuden kehitetyn asiakasreklamaatioprosessin vaiheet, prosessin tehokkuuden mittarit ja integrointiprojektisuunnitelman jonka mukaan projekti toteutettiin.

### 4.1 Reklamaatio prosessi ja sen vastuuhenkilöt

Prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan reklamaatiosta. Reklamaatio voi tulla puhelimitse tai sähköpostitse tai asiakas palauttaa tuotteen takuukäsittelyyn reklamaatioineen ilman etukäteisilmoitusta. Mikäli asiakas ottaa ennen palautusta yhteyttä, pyydetään asiakasta täyttämään reklamaatiolomake, josta selviävät tarkemmat syyt reklamaatioon ja miten vika esiintyy, annetaan hänelle reklamaationumero ja palautusohje. Mikäli komponentti palautuu ilman etukäteisilmoitusta, sille avataan reklamaationumero järjestelmään. Molemmissa tapauksissa tiedot ja dokumentit tallennetaan tietojärjestelmään. Vastuuhenkilö on asiakkaan ensimmäinen kontakti, yleensä takuukäsittelijä. Tähän uuteen järjestelmään tulee olemaan pääsy koko henkilökunnalla, joten reklamoivaa asiakasta ei siirretä toisille, vaan ensimmäinen kontakti osaa toimia prosessin mukaisesti.

Kun komponentti on saapunut, siitä tiedotetaan takuukäsittelijälle. Varasto siirtää saapuneen komponentin varatulle paikalle ja merkitsee paikan dokumentteihin sekä skannaa saapumisdokumentit järjestelmään. Vastuuhenkilö on varastohenkilö.

Asiakkaalle ilmoitetaan komponentin saapumisesta ja ilmoitetaan alustava arvio takuukäsittelyn kestosta. Tieto tallennetaan tietojärjestelmään. Vastuuhenkilö on takuukäsittelijä.

Tutkittavasta komponentista täytetään paperinen tarkastusraportti, johon kirjataan asiakkaan tiedot, reklamaationumero, komponentin tiedot, asiakkaan reklamoima vika, havaitut vauriot ja arvio vaurioiden aiheuttajasta. Tarkastusraporttiin kirjataan myös mahdollisesti tarvittavat varaosat ja tarkastukseen käytetty aika. Tutkimuksen jälkeen tutkittu komponentti siirretään sille varattuun paikkaan odottamaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä ja paikka kirjataan raporttiin. Tiedot siirretään tutkimuksen jälkeen sähköiseen reklamaatio/huoltoraporttiin, joka tallennetaan tietojärjestelmään. Vastuuhenkilö on huoltoasentaja.

Takuukäsittelijä tekee takuupäätöksen tutkimustulosten perusteella ja raportoi siitä asiakkaalle. Raportti tallennetaan tietojärjestelmään. Vastuuhenkilö on takuukäsittelijä.

Mikäli takuupäätös on kielteinen, asiakkaalle tarjotaan komponentin korjausta. Jos asiakas ei halua komponenttia korjattavan, se palautetaan asiakkaan pyynnöstä tai romutetaan yrityksessä. Tutkimuskulut ja rahtikulut veloitetaan asiakkaalta. Tiedot tallennetaan järjestelmään. Vastuuhenkilö on takuukäsittelijä.

Mikäli takuupäätös on myönteinen, varataan tai tilataan työlle tarvittavat varaosat, minkä jälkeen komponentti korjataan ja palautetaan asiakkaalle. Mikäli komponentti on niin halpa, ettei sitä kannata korjata, toimitetaan asiakkaalle uusi komponentti veloituksetta. Järjestelmään kirjataan käytetyt varaosat, työtunnit ja palautusdokumentit. Vastuuhenkilö on takuukäsittelijä.

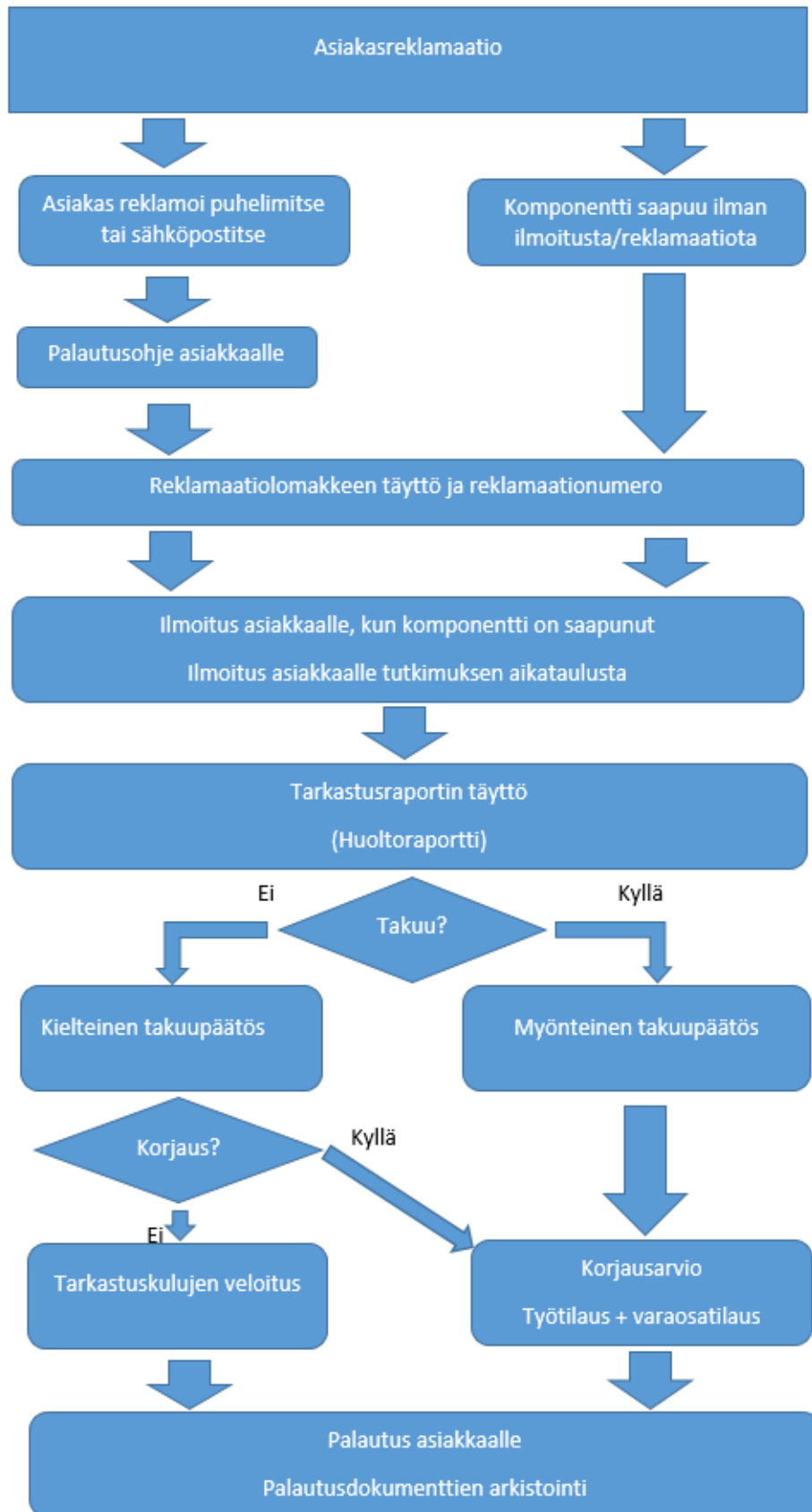
Mikäli takuupäätös on myönteinen, tehdään takuutilaus/takuumyynti tarvittavista varaosista ja työtunneista tai uudesta komponentista veloituksetta sekä tulostetaan lähete varastoon. Mikäli kyseessä on huoltotilaus, tehdään myyntitilaus tarvittavista varaosista ja työtunneista ja tulostetaan lähete varastoon. Vastuuhenkilö on myyntiassistentti.

Takuutoimitus tai korjattu komponentti toimitetaan asiakkaalle lähetteen mukaan. Vastuuhenkilö on varastohenkilö.

Loppuraportti reklamaatiosta tallennetaan tietojärjestelmään ja suljetaan reklamaatio. Vastuuhenkilö on takuukäsittelijä.

Kuvassa 6 on kuvattu kuinka asiakkaan tekemä reklamaatio etenee prosessissa. Asiakas voi tehdä reklamaation usealla eri tavalla. Reklamaatio voi joskus olla aiheeton, eli reklamaatio hylätään ja asiakkaalle tarjotaan komponentin korjausta.

Kuvassa 7 on kerrottu asiakasreklamaatioprosessin eri vaiheiden tehtävät sekä tehtävien vastuuhenkilöt. Tämä asiakasreklamaatioprosessin kuvaus tulee olemaan osa yrityksen laatukäsikirjaa.



Kuva 6. Yrityksen reklamaatioprosessi.

Ohje:	Toimintajärjestelmä	Luku:	1.0
Aihe:	Asiakasreklamaatioprosessi	Laadittu:	22.12.2015
Laati:	JF	Hyväksytty käyttöön:	Muutos nro/pvä/tekijä:

**Asiakas**

- Reklamaatio tuotteesta tai tuote palautuu ilman ennakoilmoitusta

**Takuukäsittelijä**

- Avaa reklamaationumeron ja ilmoittaa asiakkaalle tarvittaessa palautusohjeet sekä arvion takuukäsittelyn kestosta. Tallennus tietojärjestelmään

**Varastohenkilö**

- Ilmoittaa takuukäsittelijälle kun komponentti on saapunut, määrittää hyllypaikan

**Huoltoasentaja**

- Tutkii tuotteen, täyttää tarkastusraportin, määrittää hyllypaikan ja raportoi takuukäsittelijälle

**Takuukäsittelijä**

- Tekee takuupäätöksen ja ilmoittaa asiakkaalle. Tallennus järjestelmään
- Mikäli kielteinen takuupäätös, ilmoittaa asiakkaalle ja tarjoaa korjausta. Tallennus järjestelmään

**Huoltoasentaja**

- Korjaa komponentin työmääräimen mukaan, määrittää uuden hyllypaikan

**Myyntiasistentti**

- Takuutapauksessa tehdään takuutoimitus / myynti asiakkaalle veloituksetta ja lähete
- Huoltotilauksesta tehdään lasku asiakkaalle ja lähete

**Varastohenkilö**

- Lähettää komponentin asiakkaalle

**Takuukäsittelijä**

- Tallentaa loppuraportin tietojärjestelmään ja sulkee reklamaation.

Kuva 7. Reklamaatioprosessin toiminnan kuvaus.

## 4.2 Prosessin mittarit

Tässä prosessinkuvauksessa luodaan mittarit keräämään tietoa vasteajoista, käsittelyajoista, reklamaatioiden määrästä, siitä miten reklamaatiot jakautuvat tuotteittain ja asiakkaittain, keskeneräisistä reklamaatioista ja oman organisaation tehokkuudesta.

Mitään varsinaisia mittausohjelmia ei toistaiseksi käytetä, vaan tieto kerätään Excel-taulukoihin tietokannasta. Näitä kerättyjä tietoja tullaan tarkastelemaan aluksi neljännesvuosittain. Käytännöstä saatavien kokemusten perusteella voidaan tarkastelujaksoa lyhentää tai pidentää.

Vasteaikojen mittarilla mitataan, kuinka nopeasti asiakas saa ensimmäisen vastauksen reklamaatioonsa ja kuinka nopeasti asiakas saa tiedon komponentin saapumisesta sekä arvioidusta käsittelyajasta. Tavoiteaika on antaa ensivaste 24 tunnin sisällä reklamaatiosta.

Käsittelyajan mittarilla mitataan aikaa komponentin saapumisesta takuupäätöksen ilmoittamiseen sekä komponentin palauttamiseen ja tapauksen sulkemiseen. Käsittelyajalle tavoiteaika on kaksi viikkoa komponentin saapumisesta.

Reklamaatioiden määrää tullaan mittaamaan kolmella eri mittarilla:

- Reklamaatioiden määrää mitataan kuukausittain ja vuosittain. Reklamaatioiden määrälle tavoite on 0 kappaletta.
- Reklamaatioiden määrää mitataan tuotteittain ja tuoteryhmittäin. Mikäli reklamaatioiden määrä ylittää 2/100 kappaletta, asetetaan komponentti tarkkailuun ja kaikki vastaanotetut komponentit tarkastetaan ennen varastoon hyllyttämistä.
- Reklamaatioiden määrää mitataan asiakaskohtaisesti. Mikäli samalta asiakkaalta tulee reklamaatioita yli 2/100 toimitettua komponenttia, asetetaan kyseiselle asiakkaalle toimitettavat komponentit tarkastukseen ennen toimitusta.

Avoimia reklamaatioita mitataan, ettei reklamaatioiden käsittelyaika veny liian pitkäksi. Yli kaksi viikkoa vanhat reklamaatiot käydään läpi viikoittain ja niiden tilanne tarkastetaan.

Toiminnan tehokkuutta mitataan komponenttien saapumisesta tutkimuksen aloittamiseen. Tällä mittarilla mitataan oman huolto- ja tutkimustoiminnan tehokkuutta. Tavoite työjonolle komponentin tarkastukseen on alle 3 työpäivää.

#### 4.3 Projektisuunnitelma

Tämän kehitetyn asiakasreklamaatioprosessin integrointiprojektin organisaatio on pidetty pienenä, millä on varmistettu vastuiden selkeys sekä organisaation sisäinen tiedonkulku. Koska projekti toteutetaan ensin saman omistajan pienemmässä tytäryrityksessä, on projektin vetäjäksi nimetty tämän pienemmän yrityksen takuukäsittelijä. Projektin jäsenet ovat suuremman ja pitempään Suomessa toimineen tytäryrityksen talouspäällikkö ja takuukäsittelijä.

Projektin vetäjän vastuulla on projektin aikataulutus, projektisuunnitelma, projektin ohjeistus, IT-projektin määrittely, koulutusohjelman laatiminen ja koulutus sekä yrityksen johdolle ja henkilöstölle tiedottaminen. Talouspäällikön vastuulle on määritelty IT-projektin osalta tarjouspyyntöjen hankkiminen ja kulujen budjetointi, ja tytäryrityksen takuukäsittelijä on osallisena määrittelyssä ja tuomassa esille tytäryrityksen eriävät tarpeet tulevaisuutta varten.

Pienempi yritys toimii tässä projektissa pilottina. Kun prosessi on saatu valmiiksi, se otetaan käyttöön myös tytäryrityksessä. Projektin aiheena on ottaa käyttöön aluksi tehtyyn yrityksen nykytila-analyysiin perustuen tehty asiakasreklamaatioprosessi ja liittää siihen liittyvät dokumentit yrityksen tietokantaan valittuun järjestelmään ja kouluttaa käyttäjät.

Projektiorganisaatio on pyritty pitämään pienenä. Projektin vetäjäksi on nimetty pienemmän yrityksen takuukäsittelijä. Projektin muut jäsenet ovat tytäryrityksestä, talouspäällikkö sekä takuukäsittelijä. Projektin vetäjän vastuulla on projektin aikataulutus, projektisuunnitelma, projektin ohjeistus, IT-projektin määrittely, koulutusohjelman laatiminen ja koulutus sekä yrityksen johdon, ja henkilöstön, tiedottaminen. Talouspäällikön vastuulle on määritelty IT- projektin osalta tarjouspyyntöjen hankkiminen sekä kulujen budjetointi ja tytäryrityksen takuukäsittelijä on osallisena määrittelyssä sekä tuomassa esille tytäryrityksen eriävät tarpeet tulevaisuutta varten. Projektiorganisaatioon kuuluu myös ulkopuolisesta yrityksestä tuleva koodaaja. Työsuunnitelmaa ja budjettia varten tullaan pyytämään ulkopuoliselta yritykseltä tarjouspyyntö tarvittavan koodauksen kustannuksista.

Oman henkilökunnan resursseja ei budjetoida erikseen, koska kaikki jäsenet tekevät projektityötä oman toimensa ohella ja tarvittava työpanos on arvioitu pieneksi. Projektin välitavoitteet ovat määrittely, kustannusarvion sopiminen, integrointi, koulutusmateriaalin tekeminen, koulutus, käyttöönotto ja loppuraportointi.

Projektin aikataulu on seuraava:

- Projektin aloitetaan tekemällä IT-osuutta varten määrittely. Määrittely on oltava valmiina 15.9.2015 mennessä.
- Seuraavaksi tehdään ulkopuolisen yrityksen kanssa kustannusarvio tarvittavan koodauksen määrästä ja kustannuksista. Aloituspäivä tälle IT-osuudelle on 29.9.2015.
- Kustannusarvion jättöpäivä tarvittavasta koodauksesta, kestosta ja sen kustannuksista on 16.11.2015.
- Arvio koodauksen valmistumisesta on 30.11.2015.
- Tämän jälkeen alkaa henkilöstön koulutus ja prosessin käyttöönotto, jotka valmistuvat 18.12.2015.
- Projektin päätöspäiväksi on määrätty 30.12.2015.

Kaikista välietapeista raportoidaan yrityksen johdolle ja henkilöstölle. Projektin budjetti koostuu suurimmaksi osaksi ulkopuolisen yrityksen suorittamasta tarvittavan koodauksen hinta-arviosta ja varsinaisesta koodaustyöstä. Projektiorganisaation työmäärää ei ole budjetoitu, koska kaikki projektin jäsenet osallistuvat projektiin oman työnsä ohella ja suurin työ nykytila-analyysin tekemiseen sekä prosessin laadintaan on tehty jo aikaisemmin, opinnäytetyönä. Projektin tavoite on ottaa käyttöön kohdeyrityksessä asiakasreklamaatioprosessi, integroida se yrityksen käyttämään valittuun järjestelmään ja kouluttaa käyttäjät. Koulutus järjestetään käymällä henkilökunnan kanssa läpi kuvitteellisia reklamaatioita ja tekemällä niihin kaikki tarvittavat raportit sekä tallentamalla ne järjestelmään. Henkilökunnalle tehdään lisäksi kirjallinen ohje, koska reklamaatioita ei tule niin paljon, että tekemisestä syntyisi rutiini. Koulutuksessa on tarkoitus käydä läpi komponenttien reitti prosessin läpi niin sanotulla walk through -menetelmällä, että nähdään fyysisesti, missä komponentit ovat prosessin eri vaiheissa. Projektissa otetaan käyttöön vain asiakasreklamaatioprosessi kohdeyrityksessä ja asennetaan se yrityksen tietojärjestelmään ja koulutetaan käyttäjät. Koska projekti ja siitä syntyvä muutos on niin pieni, ei ole katsottu sen aiheuttavan huomattavaa muutosvastarintaa. Tiedotus hoidetaan avoimesti ja jatkuvasti projektin edetessä, mikä tutkimusten mukaan pienentää muutosvastarintaa. Riskinä on vain projektin aikataulun venyminen. Vaikka projekti venyisi, ei siitä aiheudu

yrittäjien toiminnalle haittaa eikä kuluja, koska mahdollisia reklamaatioita käsitellään toistaiseksi kuten ennenkin. Projekti tehdään niiden henkilöiden voimin, jotka projektiin on nimetty: omista yrityksistä kolme henkilöä, ulkopuolisesta yrityksestä yksi henkilö. Projektin tulokset luovutettiin projektin päätöspäivänä yrityksen johdolle. Projekti päättyi 30.12.2015, kun prosessi oli otettu käyttöön ja henkilökunta oli koulutettu käyttämään sitä. Projektin päätteeksi tullaan keräämään palaute ja tehdään loppuraportti, joka luovutetaan yrityksen johdolle. Projekti oli alkanut 25.8.2015 ja päättyi 30.12.2015.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Projektin ollessa vielä kesken ei ongelmia ole esiintynyt. Mahdolliset ongelmat pyritään ratkaisemaan projektiryhmässä. Projektin tässä vaiheessa kaikki vaiheet ovat edenneet suunnitelmien mukaisesti. Tämän insinööriyön kolme päätavoitetta tulivat mielestäni täytettyä hyvin, vaikkakin implementointi oli vielä kirjoitusvaiheessa kesken.

Ensimmäisessä tavoitteessa, eli prosessin nykytila-analyysissä onnistuttiin hyvin, ja sen avulla löydettiin epäkohtia ja kehityskohteita prosessin kehitystä varten. Löydetyt epäkohdat olivat kuitenkin pieniä, eivätkä ne haitanneet yrityksen toimintaa eivätkä kasvua. Prosessien dokumentaation puute oli havaitusta epäkohdista suurin. Nykytila-analyysin päätavoitteena olikin tunnistaa kehityskohteita prosessin kehitystä ja kuvaamista varten. Prosessin nykytilan näkyväksi tekemisessä oli hyödyllistä kävellä prosessi läpi, kuten mahdollinen reklamaatio prosessissa kulkisi, tehden samalla muistiinpanoja. Tämä tapa tarkastella prosessia oli erittäin havainnollinen.

Toisessa tavoitteessa, eli asiakasreklamaatioprosessin kehityksessä ja mittareiden luomisessa prosessin tehokkuudelle, saavutettiin myös yrityksen johdon asettamat tavoitteet. Prosessin kehityksessä auttoivat nykytila-analyysissä tehdyt havainnot. Prosessille luodut mittarit ja niiden raja-arvot olivat melko tiukat, mutta niitä voidaan säätää kerättyjen mittaustulosten mukaan.

Työn kolmas tavoite oli tehdä projektisuunnitelma kehitetyn prosessin integroimiseksi yrityksen tietojärjestelmään sekä kouluttaa käyttäjät. Projektisuunnitelma tehtiin kirjallisessa osuudessa löydettyjen ohjeiden mukaisesti. Projekti eteni tehtyjen suunnitelmien mukaisesti.

Tehokkaalla reklamaatioprosessilla ja sen seurannalla saadaan aikaan huomattavia säästöjä. Toistuviin virheisiin päästään kiinni nopeasti ja virheiden syy saadaan selvitettyä, jolloin säästetään yrityksen resursseja ja rahaa. Tehokas reklamaatioiden hoito on myös osa hyvää asiakaspalvelua. Asiakkaiden reklamaatioita käsittelevien henkilöiden työ helpottuu, kun toiminta toimittajan suunnalta on järjestelmällistä ja nopeaa ja näin ollen myös asiakkaan resurssit ja rahat säästävät. Kun näihin ikäviinkin asioihin suhtaudutaan vakavasti, se antaa yrityksestä hyvän kuvan asiakkaille. Tehokkaat prosessit ja ripeä ja avoin asioiden hoito antavat yrityksestä hyvän ja luotettavan kuvan. Koska kehitetty prosessi ei ole vielä käytössä, ei voida varmasti osoittaa, kuinka paljon mahdollisten

reklamaatioiden käsittelyaika tulee nopeutumaan ja kuinka paljon yritys tulee säästämään rahaa. Kun kaikki prosessiin osallistuvat henkilöt ovat motivoituneita ja tekevät työtä prosessin mukaisesti, tulee asiakasreklamaatioiden hoito nopeutumaan ja tehostumaan ja turha selvittelytyö vähenee, mikä säästää resursseja ja tätä kautta rahaa.

Kuten tämän työn toisessa luvussa todetaan, kannattaa kehityskohteeksi valita tärkein parannettava kohde eikä yrittää kehittää kaikkia prosesseja kerralla. Näin aika, rahat ja henkilöstöresurssit riittävät ja mielenkiinto säilyy projektin loppuun saattamiseksi. Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan muutosprojekteihin jo alkuvaiheissa, jolloin henkilökunnan sitoutuminen yhteisiin päämääriin varmistetaan. Tiedottamisen tulee olla avointa ja reaaliaikaista. Johdon omalla esimerkillä on erittäin suuri merkitys muutosprojektien onnistumisessa ja uusien toimintatapojen noudattamisessa. Välitavoitteita kannattaa projektin vaiheille asettaa, ja niiden saavuttamisesta tulee tiedottaa sekä juhlistaa saavutuksia. Näin henkilökunta tietää, missä mennään, ja se omalta osaltaan auttaa sitoutumaan yhteisiin päämääriin ja vähentää muutosvastarintaa.

Hyvällä asiakaspalvelulla saavutetaan asiakastyytyväisyys, joka vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Hyvä ja tehokas asiakaspalvelu ja siitä saavutettava asiakastyytyväisyys ovat pitkän tähtäimen projekteja, joihin tarvittavat panokset maksavat itsensä takaisin moninkertaisesti. Hyvän asiakaspalvelun perustana on osaava ja motivoitunut henkilökunta sekä toimivat ja selkeät prosessit.

Suurten koneenrakentaja-asiakkaiden kanssa on hyvä ottaa reklamaatiot osaksi normaalia muutaman kuukauden välein pidettävää yhteistyö- ja seurantalaveria. Kokeukseni mukaan se auttaa molempia osapuolia hoitamaan reklamaatiot tehokkaasti. Tiukalla seurannalla päästään nopeasti kiinni mahdollisesti toistuviin vikoihin ja niiden syihin, ja näin säästetään molempien osapuolten rahoja ja resursseja.

IT-projektien ja hankintojen kirjallisten lähteiden mukaisesti tehty hyvä ja tarkka vaatimusten määrittely auttoi projektin jäseniä hahmottamaan tarvittavat muutokset järjestelmässä ja helpotti tarjouspyynnön tekemistä. Kun vaatimukset tarvittaville muutoksille järjestelmässä oli tehty hyvin, oli selkeä ja nopea määrittää tarvittava koodaus ja pyytää sille hinta-arvio. Koodauksen toimittava yritys sai heti kirjalliset dokumentit siitä mitä halutaan ja miten integrointi halutaan toteuttaa.

Aikataulu tälle projektille oli väljä. Kukaan projektin jäsenistä ei ylikuormittunut projektin eteen tehdystä työmäärästä. Projekti on edennyt toistaiseksi aikataulun mukaisesti.

Nyt kun ensimmäinen prosessi on kehitetty, on hyvä jatkaa kohti seuraavien prosessien kehittämistä. Seuraavana kehitettävänä prosessina tulee olemaan huoltotoiminnan prosessin laadinta. Reklamaatioprosessin toiminnan varmistamiseksi tarvitaan aina toimiva huolto-osasto ja sen toimivat prosessit. Yleisesti ottaen huolto-osaston ei tarvitse välttämättä olla yrityksen oma, mutta sijainnista ja omistajasta riippumatta sen on toimittava myös reklamaatioiden käsittelyssä. Huoltotoimintaa mitataan useimmiten tuottavuudella eli laskutettavien työtuntien määrällä. Jos huolto-osasto on yrityksen omassa organisaatiossa, ei reklamaatioiden käsittelystä synny laskutusta. Tästä syystä reklamaatioiden hoito on huolto-osastolle toissijainen tehtävä ja ilman toimivaa prosessia reklamaatioiden käsittely jää usein tekemättä. Toiminnan mittareita luotaessa tämä asia on otettava huomioon. Kolmantena kehitettävänä prosessina tulee olemaan myyntiprosessi. Yritys on teknisen alan tukkukauppa, ja yrityksen menestys riippuu tehokkaasta ja toimivasta myyntiorganisaatiosta. Tähän asti on päästy ammattitaitoisen myyntihenkilöstön ansiosta, joka tuntee ja tietää rutiinit, mutta voidakseen kehittää ja mitata toimintaa täytyy yrityksellä olla myynnistäkin oma prosessinsa.

Lähdeaineistosta sai erittäin hyvät ohjeet projektin suunnitteluun, aikataulutukseen ja vaiheistukseen. Oli erittäin mielenkiintoista tutustua aineistoon ja tehdä projektin suunnittelu, aikataulutus ja vaiheistus ohjeiden mukaisesti. Tämän projektin koko oli mielestäni kuitenkin pieni verrattuna kirjallisen aineiston ohjeisiin, jotka oli tehty suurten yritysten suuriin projekteihin. Projektin johtaminen oli kuitenkin mielenkiintoista ja opettavaa ja varmasti hyödyllistä ajatellen mahdollisia seuraavia projekteja yrityksessä. Työn tässä vaiheessa projekti on kuitenkin vielä kesken, joten sen lopputulosta ei voida vielä arvioida. Projekti kokonaisuudessaan on edennyt suunnitelman mukaisesti. Lähdeaineistosta sai hyvän ja kattavan kuvan sekä vahvistuksen mielestäni tärkeille asioille yrityksen menestymisen varmistamiseksi ja projektin onnistumiseksi.

## 6 Yhteenveto

Yritys voi toimia ilman kirjoitettuja prosesseja tiettyyn pisteeseen asti. Jokaisen yrityksen tavoite on kuitenkin tehostaa toimintaansa, parantaa asiakaspalvelua ja tuottaa omistajilleen voittoa. Voidakseen parantaa toimintaa, täytyy ensin tietää yrityksen ydinprosessit ja tehdä ne näkyviksi, luoda prosesseille mittarit ja mittaustulosten perusteella tarkastella toiminnan laatua ja tehokkuutta. Tässä insinööriyössä tuli hyvin selkeästi esille, kuinka paljon asiakkaan kokema palvelu vaikuttaa yrityksen tulokseen ja menestymiseen. Kun yrityksen ydinprosesseja aletaan kehittää, täytyy kehitykselle olla aina todellinen tarve, joka toimiessaan tuottaa yritykselle ja asiakkaille lisäarvoa. Jos nämä vaatimukset eivät täyty, kannattaa kehitysprojektin aloittamista harkita uudelleen. Jos yrityksen henkilökunta ja projektin jäsenet eivät usko projektin tarpeellisuuteen, on heitä mahdotonta motivoida ja sitouttaa muutokseen.

Tässä insinööriyössä oli kolme päätavoitetta. Ensimmäinen päätavoite oli tarkastella yrityksen asiakasreklamaatioprosessin nykytilaa ja näin tehdä nykytila näkyväksi. Yrityksen prosessien nykytilan analysointi tehtiin havainnoimalla ja kyselemällä yrityksen henkilökunnalta. Analysoinnin perusteella tehtiin nykytilan kuvaus ja siihen perustuen laadittiin parannettu asiakasreklamaatioprosessi ja prosessille mittarit. Tässä ensimmäisessä tavoitteessa onnistuttiin hyvin, sillä havaintojen perusteella prosessin nykytila tehtiin näkyväksi ja löydettiin kehityskohteita. Työn toinen päätavoite oli tehtyjen havaintojen ja löydettyjen kehityskohteiden mukaan kehittää ja kuvata asiakasreklamaatioprosessi ja laatia prosessille mittarit. Mielestäni prosessin luomisessa onnistuttiin saavuttamaan sekä yritykselle että asiakkaalle lisäarvoa tuottava tehokas prosessi. Kolmantena päätavoitteena oli laatia projektisuunnitelma prosessin integroimiseksi yrityksen tietojärjestelmään, toteuttaa projekti ja kouluttaa käyttäjät, jotta kaikki yrityksen johdon asettamat kolme tavoitetta täyttyvät. Tätä insinööriyötä kirjoittaessani integrointi oli vielä kesken, mutta työ oli kuitenkin edennyt suunnitelmien mukaan.

Insinööriyön tavoitteena oli myös tarkastella teorioita, jotka tukevat muutoksen tarpeellisuutta, muutosjohtamista, prosessin kehitystä ja mittaamista sekä hyvän asiakaspalvelun merkityksen vaikutusta yrityksen menestykselle. Teorialähteiden mukaan yrityksen johdon tulisi nykytila-analyysin ja mittareista saatujen tietojen perusteella valita tärkein kehityskohde ja mieluummin vain yksi kohde kerrallaan, jota aletaan kehittää. Jos kehitysprojekteja aloitetaan liian monta kerralla, loppuvat usein resurssit ja innostus ja pro-

jektit saattavat epäonnistua. Prosesseihin ja toimintatapoihin tehtävistä muutoksista kannattaa tiedottaa avoimesti koko henkilöstölle jo muutosten suunnitteluvaiheessa ja koko muutosprosessin ajan. Henkilöstöä kannattaa ottaa mukaan prosessien kehitykseen ja mittareiden luomiseen. Näin saadaan henkilökunta sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja muutosvastarinta on pienempää.

Tutkimusten mukaan asiakkaan kokemalla hyvällä palvelulla on merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen ja hyvinvointiin. Yrityksillä, joiden asiakastyytyväisyys on korkealla tasolla, on tasaisempi kassavirta ja paremmat osakekurssit. Hyvä asiakaspalvelu ja korkea asiakastyytyväisyys voivat mahdollistaa myös korkeammat myyntihinnat.

Kokemukseni mukaan on reklamaatiot ja niiden tilastot hyvä ottaa mukaan yritysten suurasiakkaiden kanssa käytäviin kuukausittaisiin yhteistyö palavereihin. Tällä varmistetaan molempien osapuolten tehokas reklamaatioiden hoito ja päästään nopeammin kiinni toistuviin virheisiin. Asioiden hyvällä ja tehokkaalla hoidolla vahvistetaan yritysten välistä yhteistyötä ja luottamusta sekä parannetaan omaa asemaa kilpailluilla markkinoilla.

Uskon, että tästä insinöörityöstä oli apua yritykselle sen prosessien kehittämisessä ja toiminnan laadun parantamisessa. Koska projekti ei ollut vielä valmistunut kirjoittaessani tätä insinöörityötä, ei lopullisia tuloksia voitu arvioida. Projektin tässä vaiheessa ei kuitenkaan ollut esiintynyt mitään ongelmia, vaan kaikki oli sujunut hyvin ja edennyt suunnitelmien mukaisesti.

Insinöörityön tekeminen oli mielestäni erittäin mielenkiintoista ja opettavaa. Vaikkakin projekti itsessään oli kokoluokassaan varmasti keskivertoprojektia pienempi, on projektisuunnitelma kuitenkin laadittu projektiohjeiden mukaisesti. Uskon tämän harjoituksen ja kokemuksen auttavan ja helpottavan seuraavissa tulevilla kehitys projekteissa. Näiden yrityksessä tehtyjen nykytila-analyysien sekä prosessi- ja projektiohjeiden avulla on jatkossa helppo aloittaa seuraavan vaiheen prosessien kehitystyö. Yrityksen johto on valinnut seuraaviksi kehityskohteiksi huoltoprosessin kehityksen, joka omalta osaltaan tulee tukemaan asiakasreklamaatioprosessin toimintaa. Tämän jälkeen aloitetaan yrityksessä myyntiprosessin kehitysprojekti. Nämä kolme prosessia ovat teknisen tukkukaupan alalla toimivan myyntiyrityksen ydinprosesseja, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen ja asiakkaan saamaan lisäarvoon. Toki muutkin yrityksen prosessit ovat toiminnan kannalta tärkeitä, mutta nämä kolme ydinprosessia on nostettu etusijalle.

## Lähteet

- 1 Järvinen, Pekka, ym. 2002. Suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden kehittäminen projektiliiketoiminnassa. Espoo: TAI Tutkimuslaitos.
- 2 Ukko, Juhani, ym. 2007. Suorituskyky nousuun. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- 3 Kotter, John. 2007. Leading Change. Harvard Business Review, January 2007, s. 96–103.
- 4 Martinsuo, Miia & Blomqvist, Marja. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- 5 Kiiskinen, Satu, ym. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.
- 6 Hannus, Jouko. 1995. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: HM&V Research.
- 7 Laamanen, Kai. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus.
- 8 Measuring Performance Through Customers Eyes. Harvard Business Review. Nov/Dec 1995, Vol.73 Issue 6, s. 108–109.
- 9 Hart, Christopher. 2007. Beating the Market with Customer Satisfaction. Harvard Business Review. Marc, 2007, Vol. 85 Issue 3, s. 30–32.
- 10 Kettunen, Sami. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY.
- 11 Phillips, Joseph. 2005. IT-Projektinhallinta. Helsinki: Edita Prima.
- 12 Lind, Sakari. 2014. Tietojärjestelmähanke- opintojakson materiaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

