

Prosessien kehittäminen asiakaspalvelussa



Heinonen, Marko

2009 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Prosessien kehittäminen asiakaspalvelussa

Marko Heinonen
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
Ylempi amk-tutkinto
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2009

Marko Heinonen

Prosessien kehittäminen asiakaspalvelussa

Vuosi

2008

Sivumäärä 71

Prosessien merkitys yrityksen kannattavuudelle on korostunut 2000-luvulla. Yritysten pitää tunnistaa keskeiset prosessinsa ja niiden on hallittava niitä kokonaisuuksina, jotka ulottuvat yli organisaatio- ja omistajusrajojen, jotta yritys voi pärjätä kovenevassa kilpailussa.

Yrityksen kannattavuus muodostuu siitä, kuinka hyvin prosessit täyttävät asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja kuinka kustannustehokkaita ne ovat. Avainkysymys on, miten prosessien kehittäminen onnistutaan organisoimaan niin, että yritys pystyy vastaamaan kilpailuun. Prosessien kehittäminen yli osastojen ja jopa yli omistajusrajojen onkin suuri haaste yritysjohdolle. Yritykset ovat saavuttaneet merkittäviä parannuksia prosessijohtamisen avulla, jolloin yrityksen ydinprosessit on uudistettu ja yritys on organisoitu prosessien mukaisesti perinteisen funktionaalisen organisaation sijaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa ja nimetä Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön keskeisimmät prosessit sekä kuvata ne pääpiirteittäin. Lisäksi tavoitteena oli laatia prosessikuvaukset sellaisista keskeisistä prosesseista, joita ei ollut aiemmin kuvattu. Tutkimus toteutettiin workshop-muotoisina ryhmähaastatteluina, joihin osallistui Asiakaspalveluyksikön prosessien kehityksestä vastaavat henkilöt. Tutkimuksessa tunnistettiin 12 asiakaspalvelun keskeisintä prosessia. Ne nimettiin ja kuvattiin arvoketjuina. Lisäksi tunnistettiin yksi keskeinen prosessi, jota ei ollut kuvattu aiemmin. Tälle prosessille määriteltiin tavoitetila, joka kuvattiin resurssit aika -kuvausmallin mukaisesti. Prosessin kehitystoimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi aloitettiin tutkimuksen aikana. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen.

Tutkimusten tulosten pohjalta käynnistettiin hankkeen toinen vaihe, jossa aloitettiin varsinainen prosessien kehitystyö ja näin saavutettiin konkreettisia prosessitehokkuuden parannuksia ja pystyttiin parantamaan asiakastytyväisyyttä.

Marko Heinonen

Developing Processes in Customer Care

Year 2008

Pages 71

The significance of processes for the profitability of a business have been emphasised during the 21st century. The business must recognise its main processes and control them as a whole for them to go beyond the organisation and ownership boundaries. Hence, the business can succeed further in a more demanding and competitive approach.

The profitability of a business consists of whether or not the processes fulfil the customers' needs and how effective the business is with its expenses. The main question is how the development of the processes will be able to be organised so that the business is competitive enough. Expanding the processes beyond departments and even ownership boundaries is the most challenging part for the business management. Businesses have accomplished significant improvements with the help of process management. This is when the main processes of a business have been renewed and the business has been organised according to the processes instead of the traditional functional organisation.

The purpose of this research was to recognise and name the main processes of the Customer service unit of Business Ltd as well as describe them in a broad outline. Another objective was to describe the important processes that had not been described earlier. The survey was prepared in workshop-formatted group interviews for the customer service unit's staff. Twelve customer service processes were recognised during the research. They were named and described. As well as this one central process was recognised that had not been described earlier. This process was given an objective status which was presented as a resources- time diagram.

The procedures needed in order to reach the objective status of the process were started during the research. The theoretical reference of the research was the development and management of processes.

Based on the results obtained from the research, the second stage of the project was begun. This is when the actual development work of the processes was started and therefore concrete improvements in the efficiency of processes were made. As well as this customer satisfaction was improved.

Keywords Process, process management, reengineering
Supervisor Seppo Leminen

Executive Summary

Prosessien merkitys liiketoiminnalle

Prosessien merkitys yrityksen kannattavuudelle on korostunut 2000-luvulla. Yritysten pitää tunnistaa keskeiset prosessinsa ja niiden on hallittava niitä kokonaisuuksina, jotka ulottuvat yli organisaatio- ja omistajusrajojen. Prosessien johtamisesta onkin muodostunut yritysjohdolle keskeinen haaste, koska yrityksen kannattavuus muodostuu siitä, kuinka hyvin prosessin suoritteilla täytetään asiakkaiden tarpeet ja prosessien kustannustehokkuudesta. Johdon on nähtävä prosessit kokonaisuuksina, joilla yritys kilpailee. Lisäksi on ymmärrettävä, että paras keino asiakastyytyvyyden parantamiseksi on ydinprosessien suorituskyvyn parantaminen.

Prosessien uudelleensuunnittelu

Prosesseja tulee kehittää jatkuvasti mutta radikaalilla uudelleensuunnittelulla voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia kuten kustannusten, läpimenoaikojen tai virheiden vähentäminen puoleen. Prosessien uudelleensuunnittelu tehdään puhtaalta pöydältä, jolloin vanhat toimintatavat hylätään ja ne korvataan kokonaan uusilla. Yleensä uudelleensuunnittelussa kannattaa keskittyä muutamaankin prosessiin kerrallaan, jotta vältetään kaaos ja jotta työhön saadaan valjastettua riittävät resurssit.

Prosessijohtaminen

Yritys voi saavuttaa merkittäviä taloudellisia etuja siirtyessään prosessijohtamiseen. Tällöin yrityksen ydinprosessit uudistetaan ja yritys organisoidaan ydinprosessiensa mukaisesti perinteisen funktionaalisen organisaation sijaan. Prosessijohtamiseen kuuluu myös ydinprosessien uudistaminen, josta seuraa suorituskyvyn paraneminen. Tällöin johdetaan osastojen sijaan valittuja ydinprosesseja. Prosessijohtamisen myötä asiakkaalle tuottamattoman työn määrä vähenee ja yritys voi käyttää voimavarojaan lisäarvon tuottamiseen asiakkailleen. Asiakkaat ja heidän tarpeensa tulevat paremmin esille ja laatuongelmiin päästään puuttumaan paremmin. Prosessijohtamisella on merkittäviä vaikutuksia kasvuun, kannattavuuteen, asiakastytyvyyteen ja kustannuksiin. Lisäksi henkilöstön motivaatio paranee ja yritys kykenee reagoimaan nopeammin toimintaympäristön muutoksiin.

Tutkimuksen tavoitteet ja vaiheet

Tämä tutkimus oli ensimmäinen osa Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön kaksiosaista prosessien kehittämishanketta. Hankkeen tavoitteena oli tehostaa prosessitehokkuutta ja parantaa asiakastytyväisyyttä. Hankkeen konkreettiset tehtävät olivat Asiakaspalveluyksikön keskeisimpien prosessien tunnistaminen, olennaisimpien kehityskohteiden löytäminen ja prosessien parantaminen. Lisäksi tavoitteena oli varmistuminen siitä, että jatkuvan kehityksen vastuut ja roolit on sovittu Asiakaspalveluyksikön osastojen välillä. Tutkimuksen ja samalla hankkeen ensimmäisen osan tavoitteena oli tunnistaa ja nimetä Asiakaspalveluyksikön keskeisimmät prosessit ja kuvata niiden nykytila pääpiirteittäin. Lisäksi tavoitteena oli laatia prosessikuvaukset sellaisista keskeisistä prosesseista, joita ei ollut aiemmin kuvattu. Hankkeen toisen vaiheen tavoitteena on etsiä ensimmäisessä vaiheessa tunnistetuista keskeisimmistä prosesseista olennaiset kehityskohteet ja suorittaa tarvittavat parannustoimenpiteet. Lisäksi toisen vaiheen tavoitteena on varmistaa, että prosessien jatkuvan kehityksen vastuut ja roolit on sovittu Asiakaspalveluyksikön osastojen välillä. Hankkeen toinen vaihe on kuitenkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen. Teoriaosuudessa paneudutaan muun muassa prosessien merkitykseen yritykselle, prosessijohtamiseen, prosessien uudelleensuunnitteluun, prosessien kehittämiseen ja kehitysmalleihin sekä prosessien kuvaustapoihin.

Tutkimuksen toteutuksessa huomioitiin Yritys Oy:n konsernitason prosessiviitekehys. Lisäksi ryhmähaastatteluihin kutsuttiin konsernitason edustaja tuomaan työhön näkemystään. Tutkimus toteutettiin neljänä workshop-muotoisena ryhmähaastatteluna, joihin osallistui Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön prosessien kehittämisestä vastaava henkilöstö. Työhön sitouduttiin hyvin ja kaikki kutsutut osallistuivat ryhmähaastatteluihin itse tai lähettivät paikalle sijaisensa.

Keskeisten asiakaspalveluprosessien tunnistaminen

Ryhmähaastatteluiden tuloksena tunnistettiin 12 Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön keskeisintä prosessia, jotka olivat myynnin suunnitteluprosessi, tuotetilaus ja -toimitusprosessi, asiakaspalveluprosessi, tekninen asiakaspalveluprosessi, tuotepalautusprosessi, asiakaspalauteprosessi, laskutus- ja saatavienhallintaprosessi, henkilöstön osaamisen kehittäminen prosessi, resur-

sointiprosessi, asiakaspalvelun muutoshallintaprosessi ja myynnin tuki -prosessi. Tunnistetut keskeisimmät prosessit vastaavat asiakaspalvelun osastojen päätehtäviä. Niiden johtamisvastuu kuuluu osastojen päälliköille.

Nämä keskeisimmät Asiakaspalveluyksikön prosessit sijoitettiin Porterin arvoketjumallia mukailevaan malliin, jossa huomioitiin Yritys Oy:n konsernitason prosessiviitekehys. Malli hyväksyttiin yksikön johtoryhmässä, minkä jälkeen toteutettiin keskeisten prosessien kuvaaminen pääpiirteittäin. Muut kuin henkilöstön osaamisen kehittäminen -prosessi kuvattiin arvoketjuina neljästä seitsemään kohdalla. Henkilöstön osaamisen kehittäminen -prosessia ei ollut kuvattu aiemmin, joten sen tavoitela kuvattiin tutkimuksen aikana. Lisäksi sen kehittämistoimenpiteet aloitettiin jo hankkeen ensimmäisessä vaiheessa.

Tulokset ja merkitys Yritys Oy:lle sekä sen Asiakaspalveluyksikölle

Tutkimus mahdollisti hankkeen toisen vaiheen toteuttamisen, jossa toteutetaan keskeisten prosessien kehitystoimenpiteitä. Nämä kehitystoimenpiteet auttavat Asiakaspalveluyksikköä saavuttamaan sen lyhyen tähtäimen suunnitelman tavoitteet, jotka ovat jonoaikojen lyhentäminen, saapuneiden puhelumäärien vähentäminen, kustannustason alentaminen ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. Tutkimus hyödyttää Yritys Oy:tä taloudellisesti, koska parantuneiden prosessien avulla pystytään vähentämään kustannuksia. Asiakaspalvelun jonotusaikojen lyhentyessä asiakaspalveluhenkilöstö ehtii myös keskittyä lisämyynnin tekemiseen asiakaskontaktien aikana, jolloin Yritys Oy saa tästä taloudellista hyötyä. Kustannukset pienenevät, kun puheluiden määrä asiakaspalveluun vähenee ja kun asiakaskontaktien pituus lyhenee. Lisäksi lyhentynyt jonotusaika parantaa asiakastyytyväisyyttä. Tutkimus lisäsi myös prosessien kehittämisosaamista yksikössä ja selkiytti konserni- ja yksikötason prosessityöskentelyn yhteistyötä.

Sisällys

1	Johdanto.....	10
1.1	Prosessien merkitys liiketoiminnalle.....	10
1.2	Prosessin määritelmiä	11
1.3	Työn tavoite ja rajaukset.....	12
1.4	Työn rakenne	13
2	Prosessijohtaminen	14
2.1	Prosessijohtamisen määritelmiä ja periaatteita.....	14
2.2	Prosessijohtamisen edut	15
2.3	Onnistunut prosessijohtaminen ja sen edellytykset	16
2.4	Prosessien kehittäminen	18
2.4.1	Prosessin kehittämiseen liittyviä näkökulmia	19
2.4.2	Kehitettävien prosessien valinta	20
2.4.3	Prosessien kehittämisvaihtoehdot.....	22
2.4.4	Prosessien kehittämismalli	23
2.4.5	Prosessien kehittämisestä vastaava henkilöstö	25
2.4.6	Prosessien kuvaaminen.....	26
2.4.7	Prosessien mittaaminen.....	33
2.4.8	Prosessien arviointi ja auditointi	34
2.5	Prosessien uudelleensuunnittelu	35
2.5.1	Uudelleensuunnittelu käsitteenä	35
2.5.2	Uudelleensuunnittelun käynnistäminen ja tavoitteet	36
2.5.3	Uudelleensuunnittelun onnistumisen edellytykset ja seuraukset.....	36
2.5.4	Uudelleensuunnitteluun liittyviä riskejä	37
2.5.5	Uudelleensuunnittelun vaikutukset organisaatioon ja henkilöstöön .	38
2.5.6	Uudelleensuunnittelutyössä huomioitavia asioita	38
2.5.7	Prosessien uudelleensuunnittelun malli	39
3	Prosessien hallinta kohdeyrityksessä	41
3.1	Prosessityö Yritys Oy:ssä konsernitasolla	41
3.2	Prosessityö Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikössä.....	42
3.3	Prosessien kehityshankkeen taustat	43
4	Empiirinen tutkimus	44
4.1	Tutkimuksen menetelmä.....	44
4.2	Tutkimusaineiston valinta ja kerääminen.....	45
4.3	Analysointimenetelmät.....	46
4.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	47

4.5	Analysin toteuttaminen.....	48
4.5.1	Workshop 1:n toteutustapa.....	48
4.5.2	Workshop 2:n toteutustapa.....	50
4.5.3	Workshop 3:n toteutustapa.....	54
4.5.4	Workshop 4:n toteutustapa.....	56
5	Päätelmät	57
5.1	Tutkimuksen arviointi	57
5.2	Keskeisimmät tulokset	57
5.3	Johtopäätökset	60
5.4	Jatkotoimenpiteet ja niiden haasteet.....	60
5.5	Kehitysehdotuksia kohdeyritykselle.....	61
5.5.1	Organisoinnin kehittäminen.....	61
5.5.2	Prosessijohtamisen kehittäminen Yritys Oy:ssä.....	61
5.5.3	Prosessityön kehittäminen Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikössä	61
	Lähteet	64
	Kuviot	66
	Taulukot	67

1 Johdanto

1.1 Prosessien merkitys liiketoiminnalle

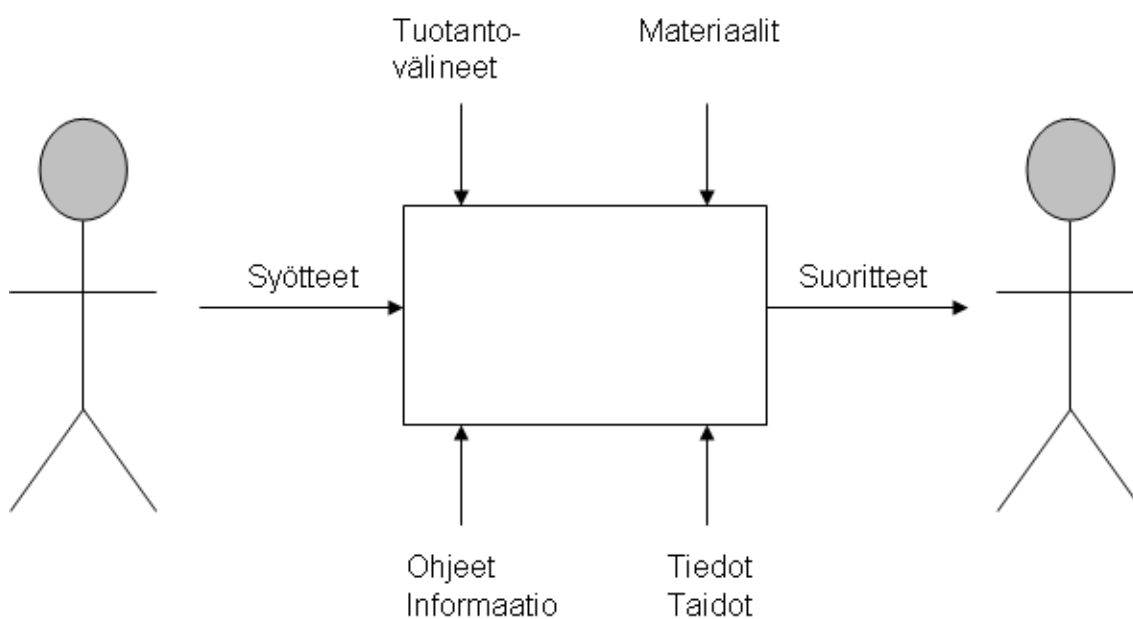
Yrityksen kannattavuus muodostuu prosessien kustannustehokkuudesta ja siitä, kuinka hyvin prosessien suoritteilla täytetään asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Avainkysymys on, miten onnistutaan organisoimaan prosessien kehitys siten, että prosessien laatu ja tehokkuus onnistutaan maksimoimaan sekä miten niissä tarvittava osaaminen kehittyy niin nopeasti, että yritys pystyy vastaamaan kilpailuun. (Tuominen 2001, 165.)

Paras keino parantaa asiakastyytyvääsyyttä on parantaa asiakasrajapinnan taustalla olevien ydinprosessien suorituskykyä. Todellisuus kohdataan kaikissa näiden prosessien vaiheissa ja jokaisen prosessiin osallistuvan henkilön toiminta on tärkeää. Yritysjohdon keskeisimpiä tehtäviä ovat perinteisesti olleet rakenteiden ja organisaation suunnittelu, tavoiteasetanta, delegoiminen ja tulostoteuman valvominen. Hankalissa tilanteissa ensimmäinen muutoskohde on yleensä ollut organisaation muuttaminen. Vaikka organisaatiouudistuksilla on etsitty ratkaisuja ongelmiin, mikään ei välttämättä ole muuttunut. Työntekijät ovat jatkaneet työtään eri kohdissa organisaatiota mutta entisin ajatuksin ja entisin periaattein. Prosessien kehittäminen yli osastojen ja jopa yli omistajusrajojen onkin suuri haaste yritysjohdolle. Johdon on nähtävä prosessit kokonaisuuksina, joilla yritys kilpailee. (Hannus 2000, 40; Tuominen 2001, 164-167.)

Monissa organisaatioissa sisäisten yksiköiden ja organisaatioiden välinen kitka sekä yhteistyön puute aiheuttavat ongelmia. Niistä kärsivät sekä asiakkaat että organisaation henkilökunta. Yhteistyö jää helposti puhetasolle jokaisen tehdessä työtään lähinnä omalle esimiehelleen eikä sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Sisäiset yksiköt huolehtivat omasta tuloksestaan eivätkä yrityksen ja asiakkaan kokonaisedusta. Pahimmillaan organisaation toiset yksiköt saataan kokea oman yksikön vihollisina. Prosessijohtamista on käytetty ratkaisemaan näitä ongelmia. Kun yrityksessä siirrytään prosessijohtamiseen, prosesseja johdetaan yli perinteisten organisaatorajojen ja valtaa sekä vastuuta jaetaan sinne, missä varsinainen työ tehdään. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 13.)

1.2 Prosessin määritelmiä

Prosessi on toimintaketju, jonka resurssit suorittavat osatehtäviä prosessin kokonaistehtävän aikaansaamiseksi. Prosessi voidaan kuvata loogisena kokonaisuutena, jolla on alku ja loppu. Prosessin ja projektin erona on prosessin jatkuvuus ja toistuvuus. Joissakin tapauksissa prosessin ja projektin ero on kuitenkin epäselvä. Prosessi voidaan nähdä myös tapahtumasarjana, joka muodostuu eri vaiheista. Ensin tehdään jotain, sitten jotain muuta ja sen jälkeen jotain muuta, kunnes on valmista. Prosessit ovat tavoitteellisia ja ne keskittyvät enemmän työn tulokseen kuin itse työhön. Jokainen prosessissa mukana oleva henkilö ymmärtää, miksi työ tehdään eikä ainoastaan, mitä tehdään. Prosessi on myös asiakasfokusoitu ja tämä pakottaa yrityksen tarkkailemaan itseään asiakkaan näkökulmasta. Tämä näkökulma johtaa uudenlaisiin työtapoihin. Prosessilla on asiakkaat, jotka voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia ja prosessi tuottaa arvoa heille. Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan toisiinsa kytkeytyvien tehtävien joukkoa, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan tuloksen. Tällöin panokset muutetaan asiakkaille tuotoksi. Prosessia voidaan mitata ja ohjata siten, että sen tulokset tai suoritteet täyttävät asetetut laatuvaatimukset. Kuviossa 1 on esitetty liiketoimintaprosessin perusasiat. (Kvist ym. 1995, 9; Pesonen 2002, 28; Mäkelin 82; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28; Lecklin 2002, 138.)



Kuvio 1: Liiketoimintaprosessi (Lecklin 2002, 138)

Burltonin (2001, 72) mukaan liiketoimintaprosessi alkaa ensimmäisestä tapahtumasta, joka edeltää toimintaa eikä se pääty ennen kuin lopullinen tuotos on valmis osakkeenomistajan näkökulmasta tarkasteltuna. Liiketoimintaprosessi ulottuu läpi organisaatorakenteiden, maantieteellisten rajojen ja teknologioiden. Se asettaa myös kysymyksen, kenelle ollaan vas-

tuussa ja kuka välittää tuloksesta. Todellinen prosessi kattaa kaiken tekemisen, jota odotetaan. Se sisältää myös kaikki toimenpiteet, joita tekemällä asetettuja odotuksia ei täytetä.

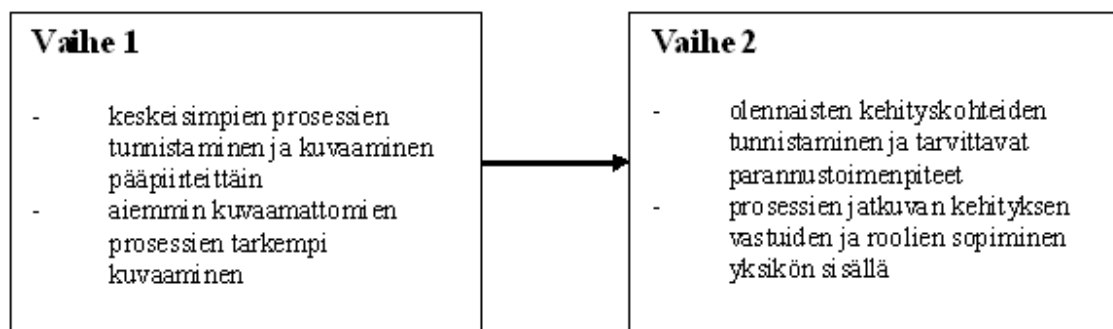
Ydinprosessit ovat prosesseja, joilla tuotetaan asiakkaille lisäarvoa ja niissä synnytetään asiakastytyväisyys. Ne ovat keskeisiä liiketoiminnan kannalta ja ne liittyvät suoranaisesti ulkoisten asiakkaiden palveluun. Ne käynnistyvät asiakkaasta esimerkiksi tilauksesta ja ne myös päättyvät asiakkaaseen esimerkiksi tavarantoimitukseen. Yrityksen tulovirrat syntyvät ydinprosesseissa, jotka vaativat tukiprosessejaan pystyäkseen toimimaan. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat myynti-, tuotanto, toimitus- ja tuotekehitysprosessit. (Pesonen 2007, 131; Tuominen 2001, 166.)

Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä eikä niillä välttämättä ole suoraa kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit alkavat sisäisestä asiakkaasta ja ne päättyvät tyytyväiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit auttavat ydinprosesseja onnistumaan tukemalla niitä. Esimerkkejä tukiprosesseista ovat johtaminen, taloushallinto, tietohallinto ja henkilöstöhallinto. (Kiiskinen ym. 2002, 29; Pesonen 2007, 131.)

1.3 Työn tavoite ja rajaukset

Tutkimus on osa kaksiosaista prosessien kehityshanketta. Hankkeen tavoitteena oli tehostaa prosessitehokkuutta ja parantaa asiakastytyväisyyttä. Hankkeen konkreettiset tehtävät olivat Asiakaspalveluyksikön keskeisimpien prosessien tunnistaminen, olennaisimpien kehityskohteiden löytäminen ja prosessien parantaminen. Lisäksi tavoitteena oli varmistuminen siitä, että jatkuvan kehityksen vastuut ja roolit on sovittu Asiakaspalveluyksikön osastojen välillä.

Hankkeen ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli tunnistaa ja nimetä Asiakaspalveluyksikön keskeisimmät prosessit ja kuvata niiden nykytila pääpiirteittäin. Lisäksi tavoitteena oli laatia prosessikuvaukset sellaisista keskeisistä prosesseista, joita ei ollut aiemmin kuvattu. Hankkeen toisen vaiheen tavoitteena oli etsiä ensimmäisessä vaiheessa tunnistetuista keskeisimmistä prosesseista olennaiset kehityskohteet ja suorittaa tarvittavat parannustoimenpiteet. Lisäksi toisen vaiheen tavoitteena on varmistaa, että prosessien jatkuvan kehityksen vastuut ja roolit on sovittu Asiakaspalveluyksikön osastojen välillä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on toteuttaa hankkeen ensimmäinen vaihe. Tutkimus ei siis kata hankkeen toista vaihetta. Hankkeen eteneminen kahdessa vaiheessa on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2: Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön prosessikehityshankkeen vaiheet

Yritys Oy:n ja siihen kuuluvan Asiakaspalveluyksikön prosessityön tilanne ja hankkeen taustat kuvataan tässä tutkimuksessa lyhyesti. Tutkimuksen tulokset luovat pohjan toiselle vaiheelle. Työn teoreettisena viitekehystenä on prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen. Työn lopussa annetaan viitekehukseen perustuvia kehitysehdotuksia Yritys Oy:lle ja sen Asiakaspalveluyksikölle.

1.4 Työn rakenne

Työssä tarkastellaan prosessien kehityshankkeen ensimmäisen vaiheen toteutusta Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikössä. Työn ensimmäinen luku on johdanto. Luvun alussa käsitellään sitä, mitä prosessilla tarkoitetaan ja mikä merkitys prosesseilla on liiketoiminnalle. Lisäksi luvussa määritellään työn tavoite ja rakenne.

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään prosessijohtamista, prosessien kehittämistä ja uudelleensuunnittelua. Kolmannessa luvussa käsitellään prosessien hallintaa Yritys Oy:ssä. Tutkimuksen empiirinen osa koostuu luvusta 4. Luvussa käsitellään tutkimuksen suunnittelua, tutkimusmenetelmiä ja tavoitteiden saavuttamista. Luvussa kuvataan myös Yritys Oy:n prosessien kehitystyön tilannetta ja taustoja ennen tutkimuksen toteuttamista. Viidennessä ja viimeisessä luvussa tehdään päätelmät sekä arvioidaan tutkimusta. Luvussa käsitellään myös tuloksia, johtopäätöksiä ja tutkimuksen jälkeisiä jatkotoimenpiteitä. Luvun lopussa on kehitysehdotuksia Yritys Oy:lle ja sen Asiakaspalveluyksikölle prosessien ja prosessijohtamisen kehittämiseksi. Työn lopussa ovat lähdeluettelo ja liitteet. Liitteissä ovat lisäksi prosessikuvaukset henkilöstön osaamisen kehittäminen -prosessista ja muista tutkimuksessa kuvatuista keskeisimmistä Asiakaspalveluyksikön prosesseista.

2 Prosessijohtaminen

2.1 Prosessijohtamisen määritelmiä ja periaatteita

Prosessijohtamisella tarkoitetaan yrityksen ydinprosessien uudistamista ja sitä kautta tapahtuvaa suorituskyvyn paranemista. Prosessijohtamisella tarkoitetaan lisäksi prosesseittain organisoitumista ja valittujen ydin- ja tukiprosessien johtamista. Prosessijohtamisen ytimenä ovat tavoitteellisuus, asiakaslähtöisyys, kokonaisvaltaisuus ja suunniteltu toimintatapa. Valtaosa yrityksistä ja julkisen hallinnon organisaatioista ovat edelleen organisoituneet funktionaalisesti, jolloin toiminnot on jaettu vastuualueisiin esimerkiksi myyntiin, markkinointiin ja hallintoon. Prosessiorganisaatiot on organisoitu prosesseittain. Niissä prosessien toiminnoista huolehtivat prosessin resurssit tai sen tulosyksikön resurssit, jossa prosessin tehtäviä tehdään. Prosessin henkilöstön vastuulla on koko prosessin toimivuus esimerkiksi tilauksen vastaanottamisesta tuotteen toimitukseen. Prosessien johtamisessa ollaan ensisijaisesti kiinnostuneita tavoiteasetannasta, tehtävien annosta, tulosten tarkastelusta ja korjaavien toimenpiteiden tekemistä tarpeen ilmaantuessa. (Hannus 2002, 4; Kiiskinen ym. 2002, 29-30; Harmon 2003, 160-161; Mäkelin 2007, 101.)

Hannuksen (2000, 32) mukaan prosessijohtamisessa ohjaus ja organisointi tapahtuvat ensisijaisesti prosessien pohjalta eikä funktionaalisesti. Lähtökohtana on, että tunnistetaan yrityksen ydinprosessit ja niiden suoritusmittarit. Esimerkkeinä tyypillisistä ydinprosesseista ovat seuraavat prosessit: uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen ja lanseeraus, asiakaskannan hallinta sekä operatiivinen tilaus- ja toimitusketju. Tällaiset prosessit leikkaavat läpi yrityksen yksiköiden ja ulottuvat myös asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien toimintoihin. Olennaista prosessijohtamisessa on horisontaalinen ohjaus, joka lähtee asiakkaan tarpeista. Ydinprosesseille valitaan prosessinomistajat, jotka vastaavat prosessin suorituskyvystä kokonaisuudessaan. Monet suuret yritykset ovat menestyksekkäästi uudistaneet rakenteensa prosessijohtamisen avulla. Esimerkkeinä onnistumisista ovat Kone Oy, IBM ja Xerox.

Perinteinen funktionaalinen organisointi ja tulosjohtaminen johtavat käytännössä usein yrityksen sisäisten yksiköiden keskinäiseen kaupantekoon ja ristiriitoihin. Tällöin asiakkaan näkökulma unohdetaan helposti ja lisäksi henkilöstö sekä johtajat kiistelevät vastuualueistaan. Prosessijohtamisen tarkoituksena on vapautua funktionaalisen johtamisen ja organisoinnin kahleista sekä tarkastella toimintoja kokonaisuutena, joka tuottaa aidosti lisäarvoa asiakkaalle. Perinteisessä organisaatiossa ei ole helppo tunnistaa prosessien omistajia mutta prosessijohtamisessa määritellään linjavastuulliset prosessinomistajat johtoryhmätasolta. He vastaa-

vat prosessista ja sen suorituskyvystä. Prosessien suorituskykyä mitataan asiakaslähtöisesti. Mittaamisessa korostuvat tiimien suoritukset eivätkä yksilöiden suoritukset. Prosessinomistajan apuna merkittävässä prosessien uudelleensuunnittelussa on usein muutosiimi, joka analysoi lähtötilanteen, tekee ongelma-analyysin, määrittää suoritustekijät, tekee mahdollisesti benchmarking-analyysin, suunnittelee prosessin työkulut, kehittää ohjausperiaatteet ja tietojärjestelmäperiaatteet sekä toteuttaa varsinaisen muutoksen. Prosessinomistaja toimii muutostiimin esimiehenä. Lisäksi merkittävässä prosessien uudelleensuunnittelussa saattaa olla ohjaustiimi, joka koostuu liiketoiminnan avainhenkilöistä, joita prosessien uudistaminen koskettaa. Prosessinomistaja kuuluu tyypillisesti yrityksen ylimpään johtoon. Hän toimii myös visionäärinä ja motivoijana. (Hannus 2000, 18 ja 40.)

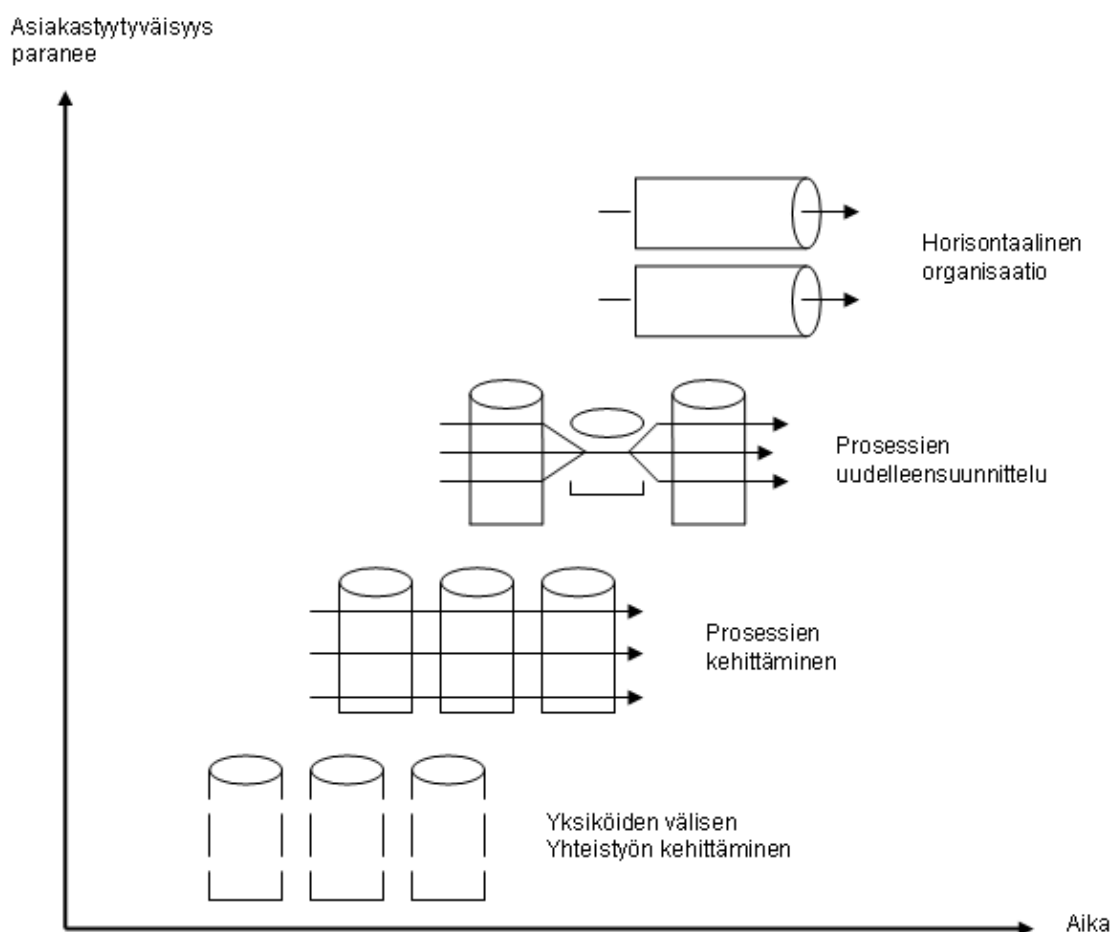
Prosessijohtamiseen siirrytään prosessien kehitysohjelman kautta eikä piirtämällä prosessi-kaavioita. Prosessijohtaminen vaatii uutta ajattelutapaa ja uudenlaisia kehittämisperiaatteita. Tavoitteet asetetaan ja niitä seurataan uudella tavalla. Prosessijohtaminen vaatii koko henkilöstöltä uudenlaista suhtautumista työhön, työkavereihin sekä asiakkaisiin. Vain harvalla yrityksellä on valmiudet soveltaa prosessijohtamisen periaatteita ilman suurta kehitystyötä. (Tuominen 2001, 172.)

2.2 Prosessijohtamisen edut

Prosessijohtamisella on saavutettu merkittäviä liiketaloudellisia etuja. Esimerkkeinä voidaan mainita tuki kasvulle ja kannattavuudelle, asiakastyytyväisyyden paraneminen pienemmillä kustannuksilla, henkilöstön motivaation kasvu, nopeampi reagointikyky, voimavarojen tehokkaampi käyttö lisäarvon tuottamiseen, analysoidun tiedon saanti jatkuvaa kehittämistä varten ja se, että prosesseista tulee tehokkaan kommunikoinnin ja oppimisen väline. Prosessijohtamisen avulla asiakkaat ja heidän tarpeensa tulevat selvästi esille, jolloin myös ne työntekijät, jotka eivät ole suorassa asiakaskontaktissa ymmärtävät ne. Lisäksi Laatupalkintokriteerien ja laatustandardiston täyttäminen on helpompaa, benchmarking on helpompaa ja laatuongelmiin, jotka johtuvat toiminnasta osastojen välillä päästään puuttumaan helpommin. Lopulta prosesseista tulee organisaation luontainen tapa. (Prosessijohtamisen ratkaisut 2008; Kvist ym. 1995, 23.)

Onnistuessaan horisontaalinen organisaatio toimii vain asiakkaitaan varten. Horisontaalinen organisaatio edellyttää eri asioita henkilöstöltään kuin funktionaalinen organisaatio. Horisontaalisessa organisaatiossa henkilöstön pitää olla monitaitoisia. Heidän tulee samanaikaisesti kyetä suunnittelemaan, toteuttamaan ja valvomaan työtään. Kuviossa 3 on kuvattu organisaation muuttumista funktionaalisesta horisontaaliseksi. Perinteinen funktionaalinen organisaatio-

on havainnollistettu pystysuuntaisilla siiloilla ja prosessit on havainnollistettu nuolilla. Kuvion alimmalla tasolla kehitetään organisaation sisäisten yksiköiden välistä yhteistyötä poistamalla sisäisiä raja-aitoja. Toisella tasolla kehitetään prosesseja, jotka kulkevat organisaation poikki. Tällöin osa operatiivisesta vastuusta siirtyy prosesseille mutta päävastuu on edelleen linjaorganisaatiolla. Kolmannella tasolla tehdään prosessien uudelleensuunnittelua. Tällöin organisaation osien organisointi madaltuu, jolloin koko organisaation horisontaalisuus lisääntyy ja sisäiset sekä ulkoiset asiakkaat muodostuvat linjaesimiestä tärkeämmiksi. Samalla perinteisen funktionaalisen hyödyt vähenevät. Neljännellä tasolla organisaatio muodostuu prosessikohtaisista tiimeistä. (Kvist ym. 1995, 13-16.)



Kuvio 3: Organisaation kehittyminen funktionaalisesta horisontaaliseksi (Kvist ym. 1995, 14)

2.3 Onnistunut prosessijohtaminen ja sen edellytykset

Jotta organisaatio voi onnistua prosessijohtamisessa, johdon on sitouduttava prosessityöhön. Heidän on näytettävä esimerkkiä ja käytettävä aikaansa prosessien kehittämistyöhön sekä

annettava alaisilleen heidän tarvitsemansa aika. Johdon tulee seurata prosessien kehittämistyön etenemistä säännöllisesti esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa, jolloin johto voi tarvittaessa ajoissa ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin kokonaistavoitteen saavuttamiseksi. Johdon on kiinnitettävä huomiota myös muutoksen johtamiseen, koska muutos synnyttää vastustusta, joka voi järkyttää organisaation tasapainoa. Yrityksen johdon tulee keskittää resurssinsa muutoksessa mukana olevien henkilöiden tukemiseen ja rohkaisemiseen. Henkilöstön on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan ja mitkä valtuudet heillä on. Henkilöstölle on myös annettava riittävä koulutus prosessien kehittämiseen. Koulutuksissa henkilöstön tulee saada kuva siitä, miksi prosessien kehittäminen on tärkeää ja mitä prosessien kehittäminen tarkoittaa. Konkreettisia koulutettavia asioita ovat: mitä prosesseja organisaatiolla on, miten prosessien kehittäminen on organisoitu, mitä tavoitteita prosesseilla on ja miten yksittäisen työntekijän toiminta näkyy asiakkaille. Tärkeää on myös se, että henkilöstö saadaan uskomaan mahdollisuuksiin parantaa prosesseja jatkuvasti. Usein uskotaan, että prosessit ovat jo niin hyviä, ettei niiden kehittämiseen kannata käyttää enempää aikaa. Johdon merkitys tarvittavan uskon luomisessa on erittäin tärkeä. (Kvist ym. 1995, 65-67.)

Hannuksen (2000, 15-17)mukaan yritysjohto monesti ajattelee, että strategiset rakenteelliset muutokset merkitsevät ainoastaan organisaatiokaavioiden ylimpien laatikoiden uudelleenjärjestämistä sekä vastuiden määrittämistä uudelleen, yritysten ostoa ja myyntiä yms. toimenpiteitä. Tällaiset muutokset vaikuttavat kuitenkin tavallisesti vain pieneen osaan työntekijöistä ja ruohonjuuritason operatiivinen tekeminen jatkuu täysin samanlaisena. Prosessijohtamista sovelletaan usein vain ylävirran toiminnoissa esimerkiksi hankinnassa, tuotannossa, jakelussa ja markkinoinnissa. Monet yritykset ovat kuitenkin havainneet, että tehokkaista ylävirran prosesseista ei ole hyötyä, jos alavirran eli esimerkiksi myynnin ja asiakaspalvelun prosessit eivät ole kunnossa ja tehokkaita. Todelliset rakenteelliset muutokset edellyttävät vaikuttamista operatiivisiin toimintaprosesseihin. Kuviossa 4 on kuvattu organisaatioiden uudistamisen ja prosessijohtamisen vaikutuksia organisaatioon. Kuvasta huomataan, että liiketoiminnan ydinprosessien uudistaminen on huomattavasti tehokkaampaa kuin organisaatiomuutokset.



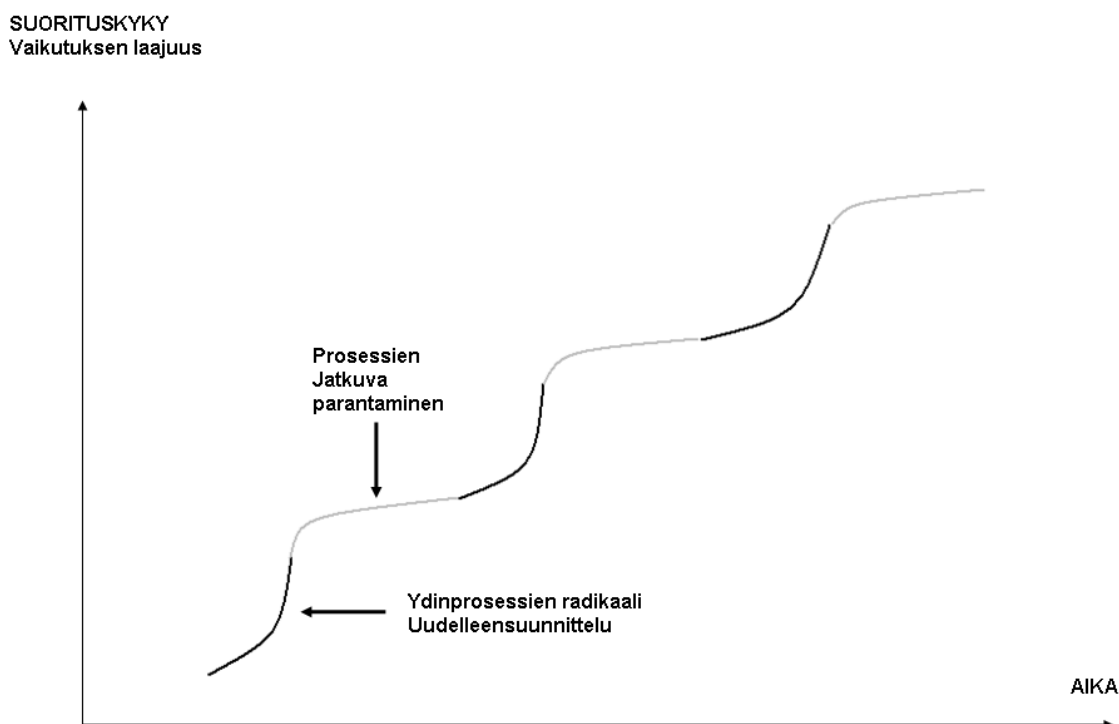
Kuvio 4: Prosessijohtamisella vaikutetaan jäävuoren pinnanalaiseen osaan (Hannus 2000, 16)

Onnistunut prosessijohtaminen voidaan tunnistaa seuraavista piirteistä: yrityksen tuottamat suoritteet prosesseineen on nimetty ja kuvattu, suoritteiden asiakkaat ja heidän odotuksensa on määritelty, asiakastyytyväisyys on mitattu ja tarvittava osaaminen on tunnistettu, prosessinomistajat ja kehitysryhmät, jotka vastaavat prosessien toiminnasta ja jatkuvasta kehittämisestä on nimetty, prosesseille on asetettu tehokkuustavoitteet, jatkuvan mittauksen palauttejärjestelmät ovat käytössä, prosessien sertifiointijärjestelmä on otettu käyttöön prosessien suorituskyvyn parantamiseksi, käytössä on palkitsemisjärjestelmä, joka tukee prosessin laatua, tehokkuutta ja jatkuvaa kehittämistä, prosessinomistajat vastaavat linjaa ja osastojen päälliköt esikuntaa. Kun yrityksen pikkujoulut pidetään prosessien mukaan, niin ollaan pitkällä. (Tuominen 2001, 171.)

2.4 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämismuutokset voidaan jakaa jatkuvaan parantamiseen ja radikaaliin uudelleensuunnitteluun. Jatkuva parantaminen sopii tilanteeseen, jossa toimintaympäristön muutos on hidasta ja/tai ennakoitavaa, kilpailijoiden toimenpiteet ovat ennakoitavissa ja koko henkilökunta sitoutetaan muutokseen. Radikaali uudelleensuunnittelu sopii tilanteeseen, jossa toimintaympäristö muuttuu nopeasti, kilpailijoiden liikkeet ovat nopeita ja yllättäviä ja ylin johto on aloitteentekijänä. Muutokset eivät kuitenkaan voi olla radikaaleja jatkuvasti,

vaan myös jatkuvaa parantamista tarvitaan. Jatkuvassa parantamisessa tehdään pieniä asioita aina vaan paremmin ja paremmin. Radikaalin muutoksen ja jatkuvan parantamisen vuorovaihtelun lähtökohdaksi on, että tunnetaan nykytila. Vuorovaihtelu tulisi nähdä jatkuvana ja johdon tuleekin nähdä, milloin tarvitaan radikaalia muutosta ja milloin jatkuva parantaminen riittää. Kuviossa 5 on esitetty uudelleensuunnittelun ja jatkuvan parantamisen toisiaan täydentävää roolia. (Hannus 2000, 100-103 ; Martola & Santala 1997, 28.)



Kuvio 5: Prosessien uudelleensuunnittelun ja jatkuvan parantamisen toisiaan täydentävä suhde (Hannus 2000, 103)

Prosesseja kehitettäessä ei välitetä organisaatiosta, vaan pyritään kehittämään kokonaisia prosesseja. Yksiköiden välisen yhteistyön kehittämisessä keskitytään taas yksiköiden välisiin rajapintoihin. Prosesseja kehitettäessä korostetaan ulkoisia asiakkaita, kun yksiköiden välisen yhteistyön kehittämisessä keskitytään sisäisiin asiakkaisiin. (Kvist ym. 1995, 19.)

2.4.1 Prosessin kehittämiseen liittyviä näkökulmia

Roberts (1996, 91-94) esittelee Poka-yoke - menetelmän, johon kuuluvat toimintavarmuus-arvo-, ja virtaviivaistamisen näkökulmat. Poka-yoke -termi on japaninkielistä ja sillä tarkoitetaan idioottivarmojen ratkaisujen kehittämistä. Menetelmän tarkoituksena on ennaltaehkäistä

ongelmien syntymistä, edesauttaa luovaa ajattelua ja kannustaa ihmisiä tarkastelemaan prosessia uudella tavalla. Esimerkkinä idioottivarmasta ratkaisusta on huoltoasemien polttoainepumppujen ylisuuret suuttimet, joilla estetään tankkaamasta lyijyllistä bensiiniä autoon, johon sitä ei saa tankata. Toimintavarmuusmenetelmää käytettäessä huomioidaan, että prosessissa on vaihteluita ja prosessi suunnitellaan siten, että se toimii kaikissa olosuhteissa. Liiketoiminnassa esimerkkinä menetelmän käytöstä voidaan mainita varahenkilöiden valitseminen prosessin avainhenkilöille. Toimintavarmuusmenetelmää pohdittaessa aloitetaan kysymyksellä, mikä voi aiheuttaa epäonnistumisen prosessissa. Sen jälkeen etsitään ratkaisuja, joilla toimintaa saadaan keskeytyksettä jatkettua, vaikka ongelmia ilmenee. Arvoanalyysillä tarkoitetaan suunnittelufilosofiaa, jolla keskitytään työnteon tuloksiin. Tätä menetelmää sovellettaessa saatetaan kysyä, mitkä ovat prosessin toiminnalliset tulokset. Jos tuloksena on esimerkiksi kirjallinen raportti, voidaan pohtia, olisiko tehokkaampaa hoitaa asia muulla tavalla. Arvoanalyysissä tarkastellaan toiminnallisten tulosten lisäksi myyntitoimintoja, joilla työn tulos tehdään myyvämmäksi. Prosessien virtaviivaistamismenetelmään kuuluu useita keinoja, joita ovat esimerkiksi, byrokratian, päällekkäisen työn, tarpeettomien raporttien ja lomakkeiden sekä pullonkaulojen poistaminen. Muita menetelmään kuuluvia keinoja ovat arvo sisältämättömien tehtävien minimoiminen, taitojen kohottaminen, työ- ja taitovaatimusten yksinkertaistaminen, kumppanuuksien muodostaminen hyvien toimittajien kanssa, strategisten liittoumien luominen muiden organisaatioiden kanssa, vastuun antaminen työntekijöille, automaatio, koneistaminen, standardoitujen työtapojen käyttäminen, muilla teettäminen, itseohjautuvien työtiimien muodostaminen ja prosessikeskeisyyden soveltaminen koko organisaatiossa. Virtaviivaistamismenetelmän riskinä on kuitenkin, että prosessiin tehdään paljon kompromisseja, koska prosessi halutaan säilyttää ennallaan, vaikka tarve olisi suunnitella koko prosessi uudestaan.

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja juuri he hallitsevat yrityksen prosesseja työskentelemällä niiden parissa. Henkilöstö tietää, milloin ollaan menossa oikeaan suuntaan ja milloin väärään. He työskentelevät prosessin parissa pyrkien hyvään tulokseen mutta usein prosessi lannistaa heidät. Kun heidät otetaan mukaan prosessien kehitystyöhön, organisaatio saa ylimääräistä kapasiteettia. Tällöin koko henkilöstö voi olla ylpeitä aikaansaamastaan kehitystyöstä ja heidän sitoutumisensa lisääntyy ja muutokset hyväksytään helpommin. (Plowman 1997, 62.)

2.4.2 Kehitettävien prosessien valinta

Kaikkien prosessien kehittäminen samanaikaisesti ei yleensä ole mahdollista rajallisten resurssien takia. Alkuvaiheessa on suositeltavaa keskittyä muutamaan prosessiin kerrallaan, jotta

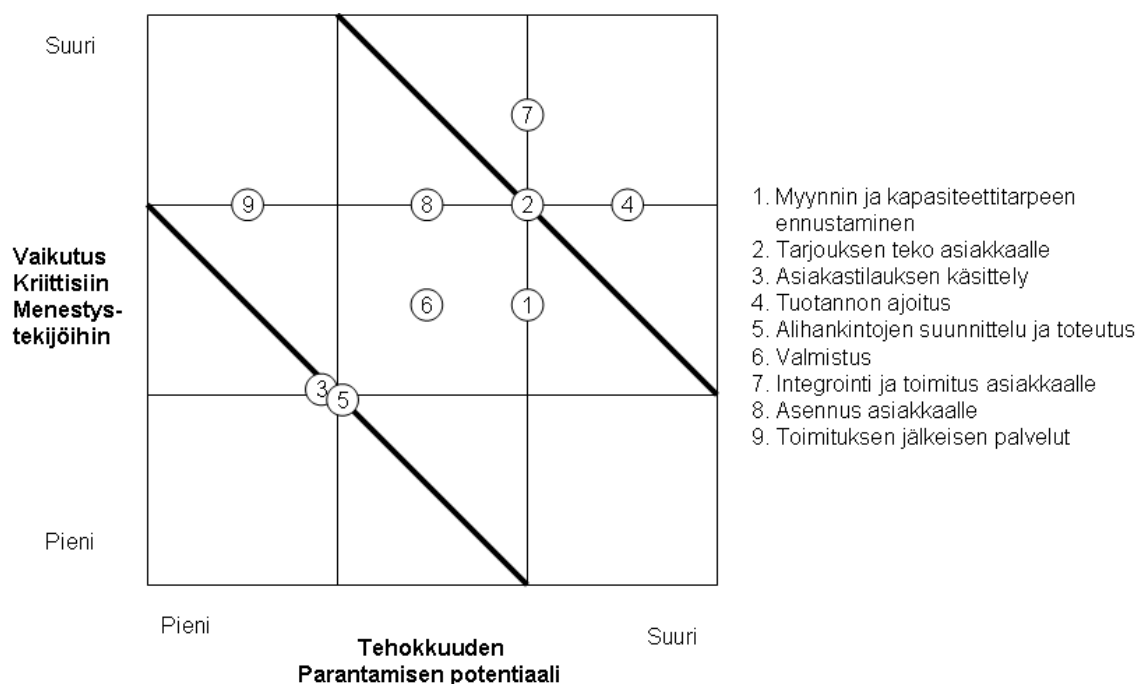
saadaan aikaan konkreettisia parannuksia ja muutosvastarinta on pienempää. Valittaessa kehitettäviä prosesseja voidaan keskittyä esimerkiksi niihin prosesseihin, joiden suorituskyky on huono tai prosesseihin, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Näin voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia kohtuullisella panostuksella. Valittaessa kehitettäviä prosesseja tulee aina pohtia onko prosessi tärkeä asiakkaan ja liiketoiminnan kannalta, onko prosessin kehittäminen mahdollista realistisesti ajateltuna, kuinka hyvä tai huono prosessi on nykyhetkellä ja mitä resursseja prosessin kehittämiseen tarvitaan. Muita kehittävien prosessien valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat prosessien vaikutus markkinaosuuteen ja uusasiakashankintaan, ulkoisten tai sisäisten asiakkaiden valitukset prosesseista, läpimenoaikojen pituus, uudemman teknologian hyödyntämismahdollisuus ja johdon kiinnostus prosessien kehittämiseen. Lisäksi tulee selvittää, nostaako prosessin kehittäminen muiden prosessien kustannuksia ja millaiset vaikutukset prosessin kehittämisellä on organisaatioon ja työympäristöön. (Kvist ym. 1995, 72-74; Lecklin 2002, 166-167.)

Lecklinin (2002, 165-166) mukaan arvioitaville prosessien ominaisuuksille voidaan antaa erilaiset painot ja arvioida kutakin prosessia arvosanoilla. Näin pystytään havaitsemaan kehittämis-kohteena etusijalle nousevat prosessit. Toinen tapa arvioida prosesseja hänen mukaansa on tarkastella yrityksen ja asiakkaan arvioita prosesseista yhteisessä kaaviossa. Esimerkki tällaisesta arviosta on kuviossa 6.

O M A A R V I O	Lähes virheetön maailmanluokkaa		Paras	
	Lähes virheetön maailmanluokkaa		Terve	
	Lähes virheetön maailmanluokkaa		Vakaa	
	Lähes virheetön maailmanluokkaa		Välttävä	
	Lähes virheetön maailmanluokkaa	Kriittinen		
		Epätyydyttävä	Täyttää pääosan odotuksista	Täyttää tai ylittää kaikki odotukset
		ASIAKKAAN ARVIO		

Kuvio 6: Prosessien arviointi asiakkaan ja yrityksen näkökulmista (Lecklin 2002, 166)

Hannuksen (2000, 296-297) mukaan prosessit, joilla on suurin vaikutus strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, on mahdollista tunnistaa high impact -analyysin avulla, joka koostuu neljästä vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan ydinprosessin vaikutus liiketoiminnan kriittisiin tekijöihin, joita ovat asiakkaan saama arvo, osaaminen ja yrittäjäyys, kannattavuus sekä tilannekohtaiset menestystekijät. Toisessa vaiheessa arvioidaan kunkin ydinprosessin suorituskyvyn parantamisen potentiaali avainsuorustekijöiden osalta, jotka ovat asiakastytyväisyys, joustavuus ja tehokkuus. Kolmannessa vaiheessa vedetään tulokset yhteen ja tehdään johtopäätökset. Tuloksena saadaan luokittelu esimerkiksi kolmeen prioriteettiluokkaan. Keskeisiä johtopäätöksiä ovat, mihin ydinprosesseihin uudelleensuunnittelu kohdistetaan ja mitkä ovat ensisijaiset suoritustekijät, joihin niissä keskitytään. Viimeisessä vaiheessa High impact -analyysiin voidaan liittää myös muutosprojektin läpiviennin valmiuksien ja mahdollisuuden alustava arviointi. Tällöin saadaan kuva toteutettavuudesta. Apuvälineenä high impact -analyysin käytössä voidaan käyttää kuviossa 7 esitettyä kuvaustapaa.



Kuvio 7: Esimerkki High Impact -analyysin priorisointituloksista (Hannus 2000, 299)

2.4.3 Prosessien kehittämisvaihtoehdot

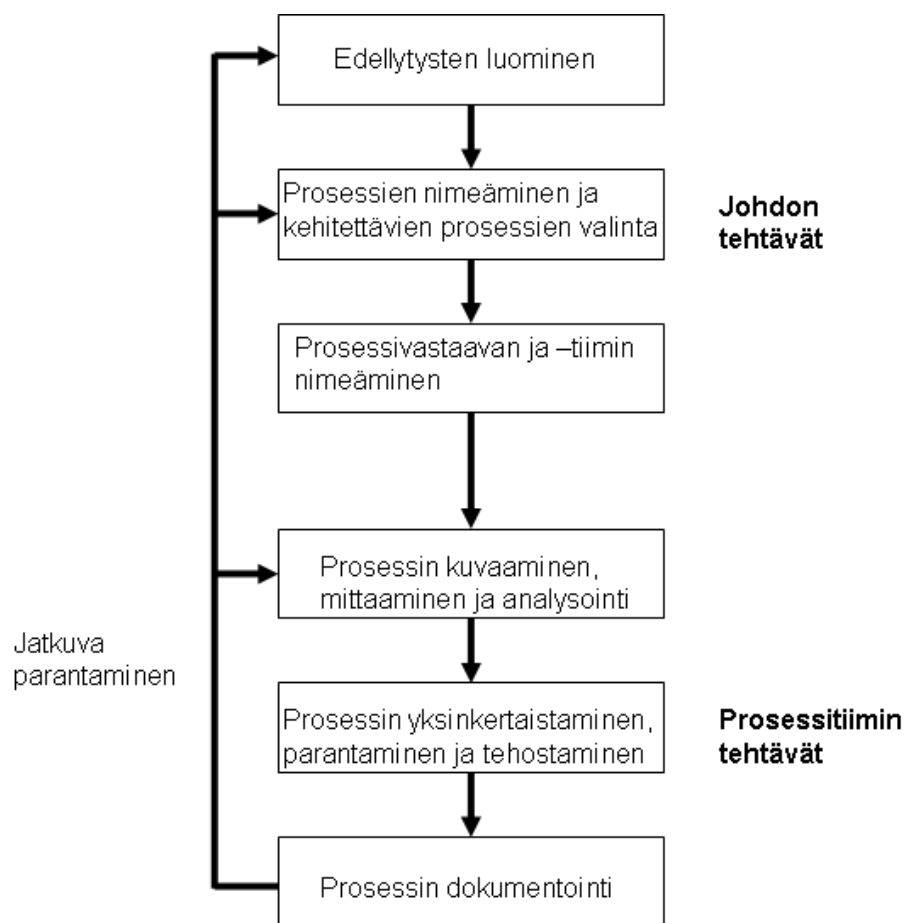
Lecklinin (2002, 212-213) mukaan Prosessin mittaamisen ja tutkimisen jälkeen on tehtävä päätös, millä tavalla prosessia aletaan kehittää. Kehittämisvaihtoehtoja on hänen mukaansa viisi erilaista. Ensimmäinen vaihtoehto on prosessin uudistaminen, jolloin prosessi uudistetaan

kokonaisuudessaan. Tähän saattaa johtaa tilanne, jossa prosessia on jatkuvasti kehitetty mutta asetettuja tavoitteita ei silti ole saavutettu. Muita uudistamistarpeita voivat edellyttää teknologian kehittyminen, kilpailijoiden toiminta, integroituminen toimittajien ja asiakkaiden kanssa sekä asiakkaiden tarpeiden muuttuminen. Toinen vaihtoehto on muutosten tekeminen johtamisjärjestelmään, jolloin siirrytään prosessijohtamiseen ja kaadetaan funktionaaliset organisaatorajat. Kolmas vaihtoehto on muutosten tekeminen prosessin kulkuun, jolloin esimerkiksi prosessin työvaiheita muutetaan. Aloitteentekijänä on usein prosessinomistaja, koska hänen vastuullaan on prosessin suorituskyvystä ja tehokkuudesta vastaaminen. Neljäs vaihtoehto on muutosten tekeminen työvaiheen sisällä, jolloin tehdään pienempiä muutoksia ja niillä saavutetaan pienehköjä parannuksia. Tällaiset muutokset pystytään usein tekemään prosessin henkilöstön sisäisesti. Viides ja viimeinen vaihtoehto on edellä mainittujen vaihtoehtojen yhdistelmä.

Valittaessa sopivaa kehittämistapaa on syytä kiinnittää huomiota prosessin suorituskykyyn, asiakastyytyväisyyteen ja muutosten toteuttamismahdollisuuksiin. Yleisin motiivi prosessien kehittämiseksi on suorituskyvyn parantaminen mutta asiakastyytyväisyyttä ei saa unohtaa. Se on hyvin herkkä alue ja onkin löydettävä sopiva tasapaino asiakastyytyväisyyden sekä kustannustehokkuuden välille. Toteuttamismahdollisuuksista on harkittava ainakin toteutuskustannuksia, vaikeuksia, toteutuksen kestoa, vaikutusta muihin prosesseihin, vaikutusta tietojärjestelmiin ja prosessiin osallistuvien hyväksyntää. Mitä laajempi ja pitkäkestoisempi projekti on kyseessä, sitä riskialttiimpi ja vaikeampi se on toteuttaa. (Lecklin 2002, 213-214.)

2.4.4 Prosessien kehittämismalli

Prosessien kehittämismallissa, joka voi olla itse laadittu tai kopioitu muualta, määritellään organisaation yleiset prosessien kehittämisperiaatteet. Mallin käyttäminen nopeuttaa prosessien kehittämistä, koska prosessien kehittäjien ei tarvitse suunnitella kehittämisen systematiikkaa. Kuviossa 8 esitetään vaiheet, jotka ovat dokumentointia lukuun ottamatta lähes jokaisessa prosessien kehittämismallissa. Johdon tehtävät on kuvattu kolmessa ylimmässä laatikossa. Prosesseista vastaavat henkilöt ja kehitystiimit vastaavat yksittäisten prosessien kehittämisestä. Prosessitiimin tehtävänsä on kuvattu kolmessa alimmassa laatikossa. (Kvist ym. 1995, 65.)

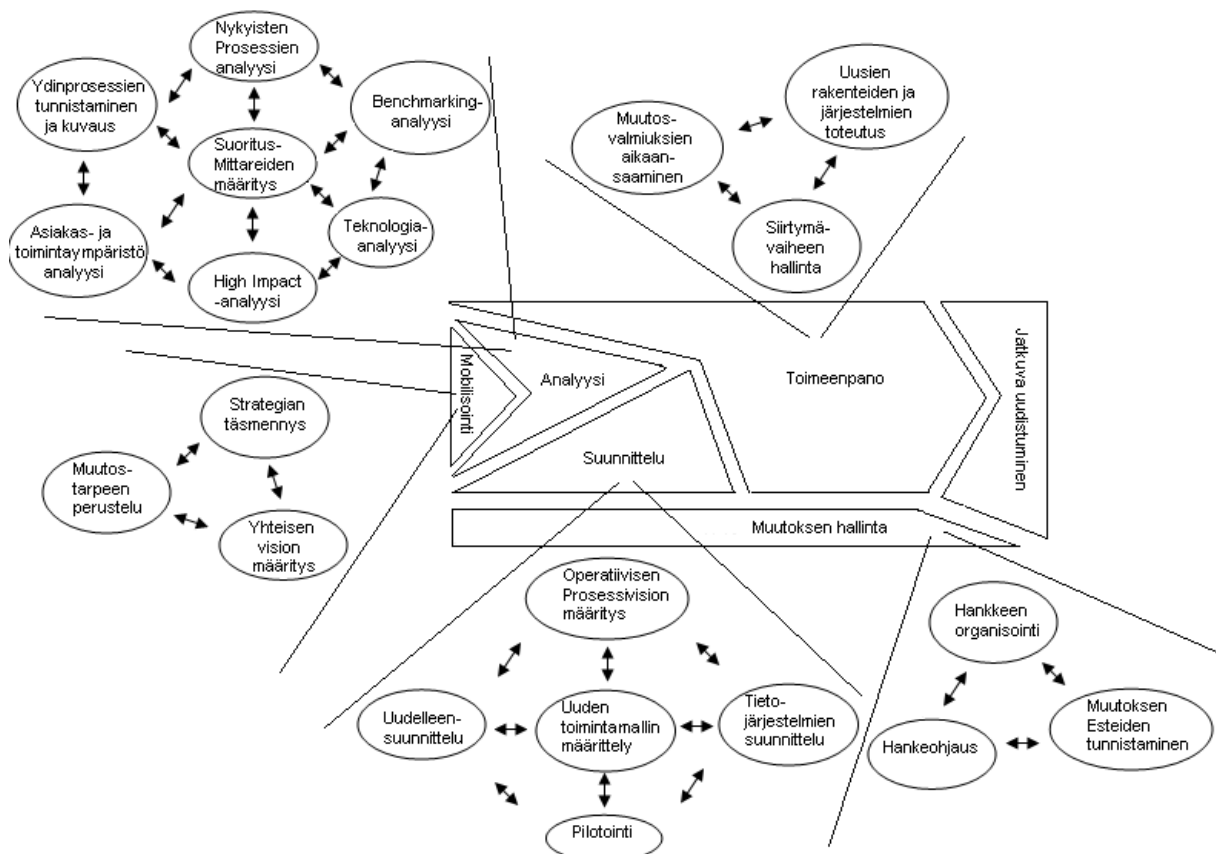


Kuvio 8: Esimerkki prosessien kehittämisen mallista (Kvist ym. 1995, 64)

Hannus (2000, 346) esittelee Proper- prosessien uudistamismallin, joka tulee englanninkielisistä sanoista Core Process Redesign for High Performance. Proper-malli on lähinnä työkalupakki, jota sovelletaan tilannekohtaisesti eikä niinkään tiukka menetelmä. Mallissa on osittain luovuttu perinteisestä peräkkäisestä vaiheistuksesta. Näin vaiheita voidaan toteuttaa rinnakkain ja säästetään kallista aikaa. Malliin kuuluu kolme perusosaa: analysointi, suunnittelu ja toimeenpano. Lisäksi tarvitaan hankkeen mobilisointia, muutoksen hallintaa, hankeohjausta, varsinaista toimeenpanoa ja jatkuvaa uudistamista. (Hannus 2000, 253-255). Joitakin tehtäviä voidaan PROPER-mallissa jättää tekemättä ja joitakin voidaan ottaa tilalle. Oleellista mallissa on se, että käytettävissä on yhtenäinen prosessijohtamiskäsitteistö.

Analysointivaiheessa tunnistetaan ja kuvataan ydinprosessit, tehdään seuraavat analyysit: asiakas- ja ympäristöanalyysi, high impact -analyysi, teknologia-analyysi, Benchmarking-analyysi, nykyisten prosessien analyysi sekä tehdään suoritusmittareiden määrittely. Suunnitteluun kuuluvat seuraavat tehtävät: operatiivisen tason määrittely, uuden mallin määrittely,

tietojärjestelmien suunnittelu, pilotointi ja uudelleensuunnittelu. Toteutusvaiheessa toteutetaan muutosvalmiuksien aikaansaanti, toteutetaan uudet rakenteet ja järjestelmät sekä hallitaan siirtymävaihetta. Kuviossa 9 on tiivistelmä PROPER-mallin tehtävistä. (Hannus 2000, 283-327.)



Kuvio 9: Tiivistelmä PROPER-mallin tehtävistä (Hannus 2000, 347)

2.4.5 Prosessien kehittämisestä vastaava henkilöstö

Prosessiajattelun mukaan uusi rooli on prosessinomistaja. Hän vastaa funktionaalisessa organisaatiossa tulosityksikön tai osaston johtajaa. Hänen vastuullaan on, että prosessin tulokset ovat tavoitteita vastaavia. Hänen vastuulleen kuuluu myös ratkaisujen tekeminen prosessiin liittyen, mittareiden valinta ja seuranta sekä prosessikatselmuksien laadun varmistamiseksi. Hänen on lisäksi tunnistettava muutostarpeet sekä arvioitava niiden vaikutusta prosessiin. Perinteisissä pyramidiorganisaatioissa prosessinomistajaksi valitaan usein linjajohtaja. Horisontaalisissa organisaatioissa prosessinomistaja on prosessin kanssa eniten tekemisissä oleva henkilö. Prosessinomistajan avuksi kannattaa usein perustaa prosessitiimi, johon kuuluvien henkilöiden tulee tuntea prosessi erittäin hyvin. Tiimin tulee siis koostua henkilöistä, jotka ovat organi-

saation eri puolilta ja tasoilta. Siihen voi kuulua esimerkiksi kolmesta kuuteen henkilöä. Prosessinomistaja toimii prosessitiimin tukihenkilönä ja huolehtii siitä, että tiimillä on käytössään tarvittavat resurssit. Alkuvaiheessa prosessivastaava nimeää prosessitiimin jäsenet, jakaa tehtävät ja laatii aikataulut. Hän seuraa prosessin kehittymistä ja vastaa tiimin tulosten raportoinnista johdolle. Prosessissa tulee lisäksi olla riittävästi henkilöstöä, jotka omaavat riittävästi tietoa ja taitoja. Omistajan tulee toimia heille valmentajana lisätäkseen heidän tehokkuuttaan ja itseohjautuvuuttaan. (Lecklin 2002, 145-146; Kvist ym. 1995, 75-76.)

Prosessien kehittämiseen osallistuva henkilöstö voidaan joskus jakaa prosessien uudistamistiimiin ja laadunkehittämistiimiin. Prosessien uudistamistiimin tehtävänä on toteuttaa merkittäviä muutoksia prosessiin tai suunnitella se kokonaan uudestaan. Tämän takia tiimissä on oltava kattava asiantuntemus. Tiimin koon tulee olla pieni ja sen tulisi olla koossa koko kehittämisprojektin ajan. On suositeltavaa harkita myös ulkopuolisen konsultin osallistumista tiimin työskentelyyn. Laadunkehittämistiimin tehtävänä on seurata prosessin tilaa ja tehdä tarvittavat kehitys- ja korjaustoimenpiteet. (Lecklin 2002, 146-147.)

2.4.6 Prosessien kuvaaminen

Jotta prosessien kehittämistyö olisi mahdollista, ne on kuvattava. Niiden kuvaaminen helpottaa prosessien kulun ymmärtämistä ja kuvausten avulla on helpompi löytää kehityskohteita. Myös mittareiden asettaminen ja vastuiden määrittäminen ovat helpompia, kun prosessit on kuvattu. Toisinaan prosessien kuvaamisella saadaan tarkennettua prosessin rajoja ja joskus rajat saatetaan määritellä uudestaan. Prosesseja kuvaamalla toimintojen väliset vastuualueet selkiytyvät, sisäinen työnjako selkiytyy, saadaan perustaa sisäisiin toimittajan ja asiakkaan välisiin keskusteluihin, on helpompi karsia tarpeettomia toimintoja, uusien työntekijöiden perehdyttäminen on helpompaa ja on helpompaa havaita sekä ratkaista ongelmia. (Kvist ym. 1995, 77.)

Prosessien kuvaamisessa ei tulisi keskittyä liikaa kuvaustekniikoihin vaan tärkeää on, että prosessit kuvataan tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. On kuitenkin suositeltavaa, että prosesseja kuvataan enintään kahdella toisistaan poikkeavalla tavalla, jotta kuvausten mahdollinen yhdistäminen jatkossa olisi helpompaa. Tarkkuus on haasteellinen tekijä prosessien kuvaamisessa. Jos prosessi kuvataan hyvin tarkasti, kokonaisuus saattaa hämärtyä ja kuvaamistyö on suuri. Jos taas prosessi kuvataan liian yleisluonteisesti, ei päästä riittävän konkreettiselle käytännön tasolle. On suositeltavaa, että prosessikuvauksessa näkyisivät kaikki prosessiin osallistuvat resurssit esim. henkilöt, laitteet ja järjestelmät, asiakkaat ja heille

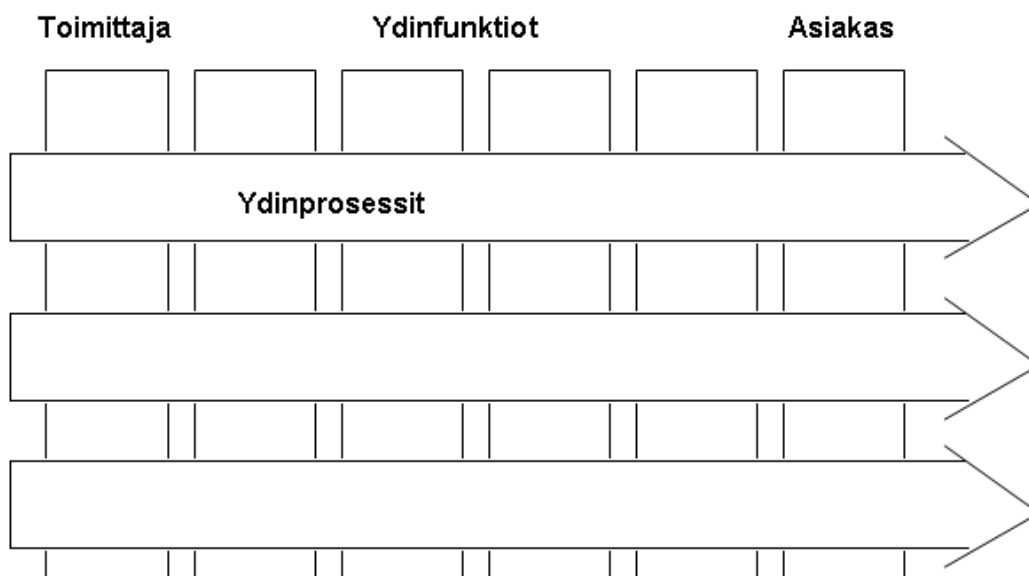
toimitettavat tuotteet, tavaroiden ja palveluiden kulku ja kaikki tehtävät, jotka tehdään prosessin aikana. (Kvist ym. 1995, 77-83.)

Monissa yrityksissä suositaan prosessien kuvaamisen alkuvaiheessa menetelmää, jossa prosessi kuvataan seinälle tarralapuilla ja nuolien asemesta käytetään maalarinteippiä. Tämän menetelmän etuna ovat joustavuus, havainnollisuus ja se, että koko tiimi voi osallistua prosessin kuvaamiseen. Haasteena tässä menetelmässä on se, että muutoksia on vaikea hallita. On suositeltavaa, että seinälle kuvattu prosessi siirretään myöhemmin tietokoneelle. (Kvist ym. 1995, 83.)

Prosessien kuvausta varten on olemassa erilaisia tietojärjestelmiä. Valittavan tietojärjestelmän tulisi mahdollisuuksien mukaan olla mahdollisuus prosessien kuvaamiseen hierarkisesti, tekstikuvauksien ja liitteiden mukaan liittämiseen, suoritusmittareihin liittyvien ongelmien ja kehitysmahdollisuuksien kuvaamiseen, haarautumispolkujen todennäköisyyksien kuvaamiseen, aika- ja resurssikäytön kuvaamiseen mukaan lukien kustannukset sekä tieto- ja materiaalivirrat. Järjestelmän tulee lisäksi olla helppokäyttöinen, ylläpidettävissä oleva ja sen tulee olla kytkettävissä rakennettaviin tietojärjestelmiin, jolloin kuvatut tietovirrat ja resurssit voidaan hyödyntää tietojärjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa. (Hannus 2000, 51.)

Prosessikartta

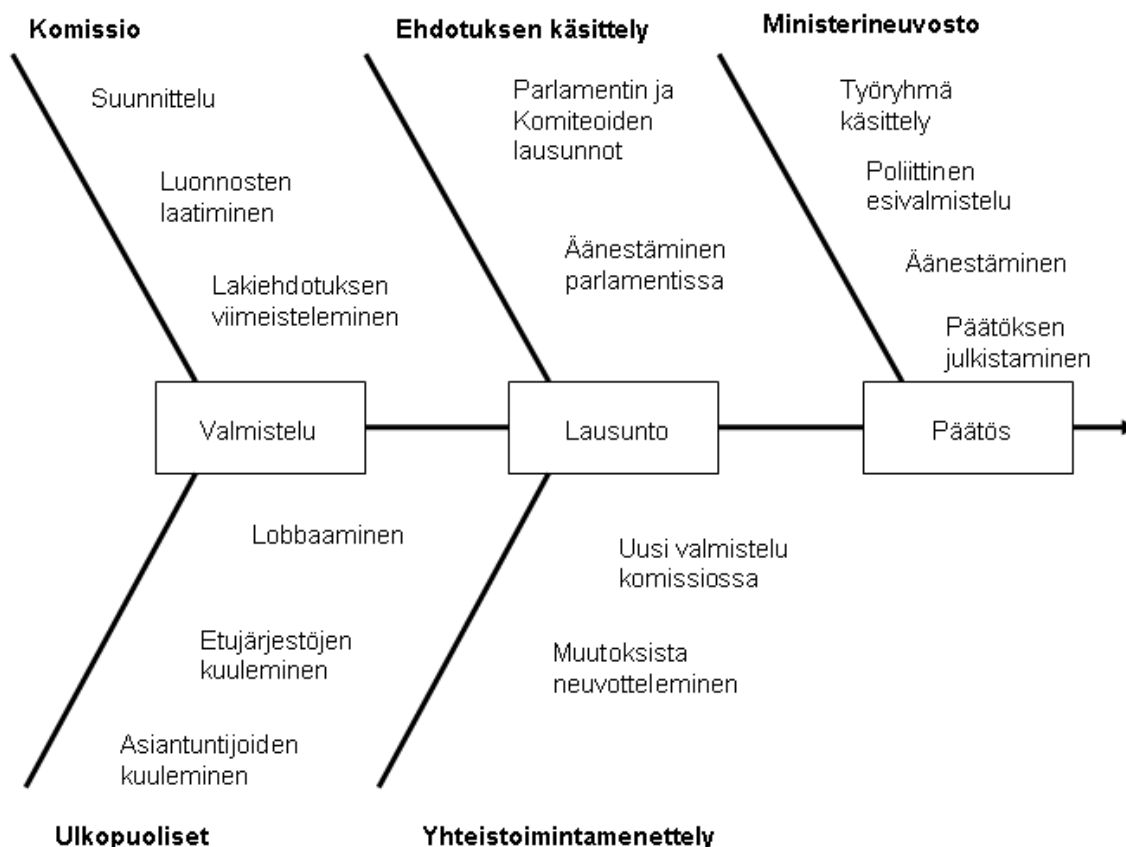
Ydinprosesseja kuvataan karkeimmalla tasolla usein prosessikartan avulla. Siinä kuvataan yrityksen ja sidosryhmien ydinfunktiot ja niitä leikkaavat ydinprosessit yksinkertaisella graafisella kuvauksella ja sitä voidaan täydentää käsikirjalla. Prosessikartan lähtökohtana on yrityksen ja sen asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien tunnistaminen. On tärkeää, että ydintoiminnot tunnistetaan riippumatta vallitsevasta organisaatioratkaisusta. Prosessikarttaan kuvataan yksi tai useampi ydinprosessi tärkeiden toimintojen sekä tieto- ja materiaalivirtojen muodossa. Käsikirjassa kuvataan verbaalisesti ydinprosessien tehtävät ja niihin liittyvät vastuut sekä suoritusmittarit. Prosessikartta on tärkeä työväline uudistettaessa toimintaa. Prosessikartta tuo esiin ydinfunktioiden väliset rajapinnat ja korostaa asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa ja ohjausta. Kuviossa 10 on esitetty prosessikartan periaate. (Hannus 2000, 43-44.)



Kuvio 10: Prosessikartan periaate (Hannus 2000, 44)

Kalanruotokaavio

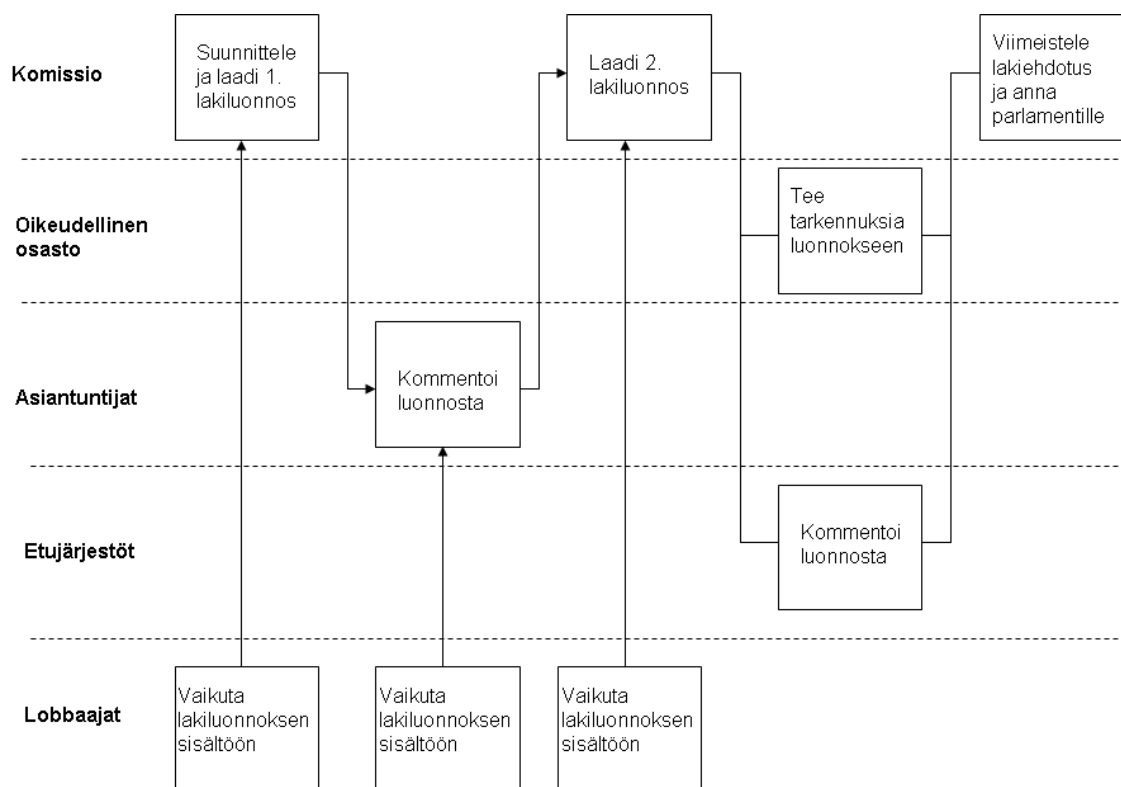
Kun halutaan kuvata prosessi siten, että siitä saadaan helposti yleiskuva melko hyväkuntoisesta prosessista, voidaan käyttää kalanruotokaaviota. Tämän mallin etuna on kuvauksen kytkeytyminen laadunvarmistukseen ja dokumentointiin. Ongelmana on se, että se ei ohjaa prosessin kehittämiseen yhtä hyvin kuin esimerkiksi resurssit ja aika -kaavio. Kalanruotokaavion avulla ei pystytä havainnollistamaan turhaa työtä, läpimenoaikoja ja epäselviä vastuunmäärittämiä. Kuviossa 11 on esimerkki kalanruotokaaviokuvauksesta. (Kvist ym. 1995, 78-79.)



Kuvio 11: Esimerkki kalanruotokaaviokuvauksesta: Lainsäädäntöprosessi Euroopan Unionissa (Kvist ym. 1995, 79)

Resurssit aika -kaavio

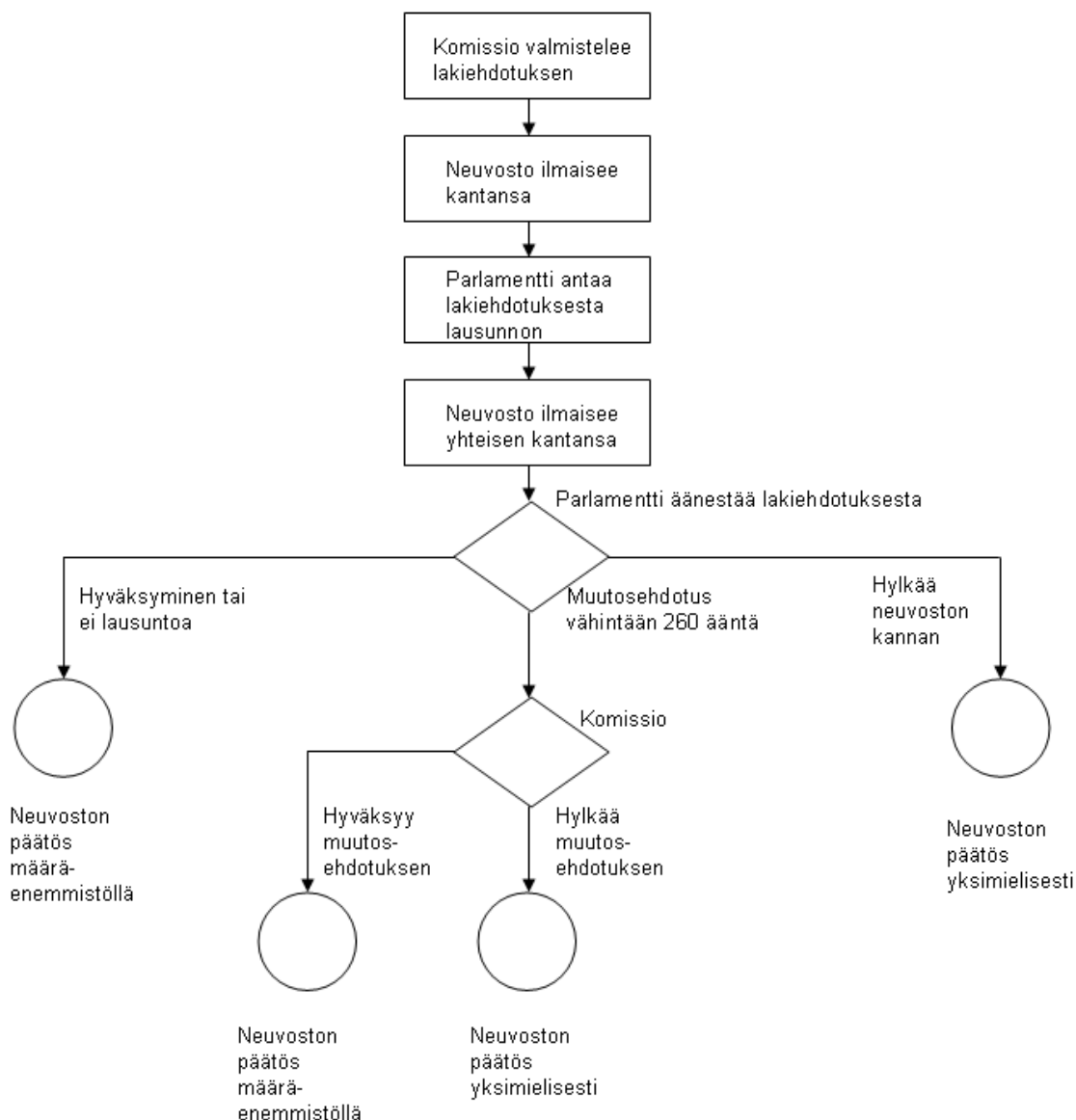
Resurssit aika -kaaviota käytetään siten, että kunkin prosessiin osallistuvan tahon tehtävät kuvataan yhdellä rivillä. Prosessi kulkee ajallisesti kaaviossa vasemmalta oikealle. Tämä kuvaustapa sopii hyvin prosessien kehittämistarkoitukseen. Siitä saadaan selville olemassa olevan toimintatavan heikkoudet esim. työn jakautuminen, liian pitkät läpimenoajat ja epäselvät vastuut. Resurssit aika -kaaviosta voidaankin sanoa, että siitä näkee sekä metsän että puut. Heikkona puolena on kuvaamisen työläys ja että kuvaus ei yleensä riitä laadunvarmistuksen tarpeisiin. Lisäksi prosessin ohjeistaminen on tehtävä erikseen. Prosessin mittarit ja työohjeet eivät yleensä näy itse prosessikuvauksessa, vaan ne saattavat näkyä esimerkiksi kansilehdellä. Kuviossa 12 on esimerkki resurssit aika -kaaviosta. (Kvist ym. 1995, 80-81.)



Kuvio 12: Esimerkki resurssit aika -kaaviosta: Lakiehdotuksen valmisteluprosessi Euroopan Unionissa (Kvist ym. 1995, 80).

Vuokaavio

Prosesseja kuvataan perinteisesti vuokaavioilla tai työnkulkukaavioilla. Niissä kuvataan prosessin kulku aikajärjestyksessä ja niillä voidaan kuvata sekä ydin- että aliprosesseja. Kuviossa 13 on esimerkki vuokaaviosta, jossa kuvataan lainsäädäntöprosessin päävaiheet. (Hannus 2000, 46.)

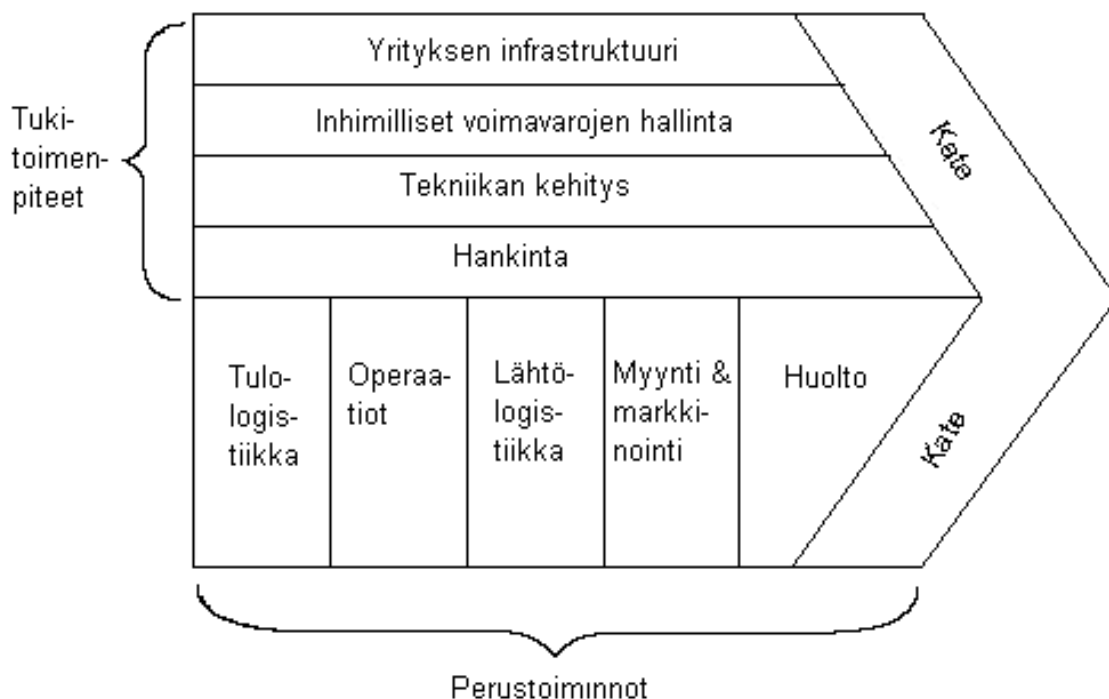


Kuvio 13: Esimerkki vuokaaviokuvauksesta: Lainsäädäntöprosessin päävaiheet (Kvist ym. 1995, 82)

Vuokaavion etuna on, että niissä voidaan kuvata prosessin työvaiheita erilaisten symbolien avulla. Työvaihe kuvataan yleensä suorakaiteena. Prosessin päättävä vaihe kuvataan ympyrällä ja prosessin tarkastusvaihe vinoneliöllä. Prosessissa syntyville dokumenteille on myös oma kuvaustapansa. Yhteydet prosessin vaiheiden välillä kuvataan nuolilla. Työtä, joka ei tuota lisäarvoa prosessille, kuvataan silmukoilla. Vuokaaviokuvauksen ongelmana on muun muassa se, että työvaiheiden kohdistumista prosessiin osallistuville resursseille on vaikeata havainnollistaa. (Kvist ym. 1995, 82-83.)

Arvoketjuanalyysi

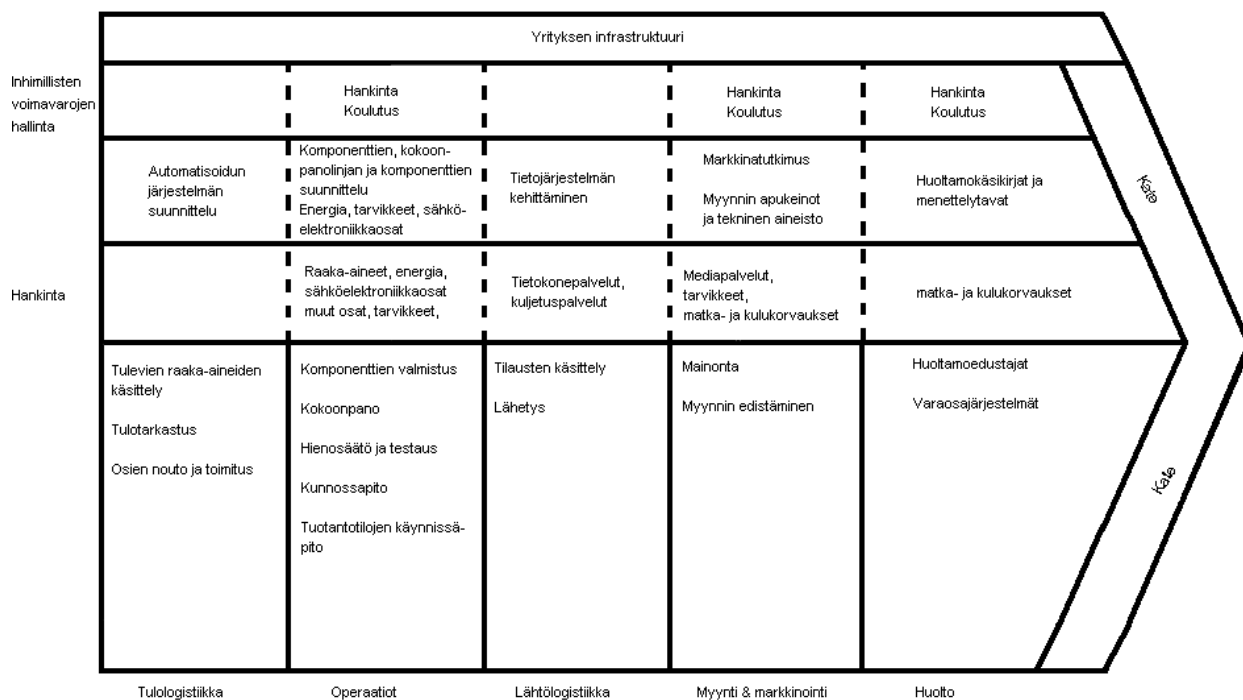
Jokainen yritys koostuu toimintojen joukosta, joita tehdään tuotteiden valmistamiseksi, markkinoimiseksi, toimittamiseksi ja tukemiseksi. Porter kuvaa kaikki nämä toiminnot arvoketjussa, josta on nähtävissä kuviossa 14. Sopiva taso, jolle arvoketju kannattaa suunnitella, on yksittäisen liiketoiminnan taso. Toimiala- tai sektoritaso on liian laaja, koska siitä ei näy tärkeitä kilpailuedun lähteitä. Arvoketjuanalyysiä on käytetty yritysten ydinprosessien kuvaamiseen, jolloin yritystä tarkastellaan toisiinsa kytkettyinä arvoa tuottavina toimintoina. Malli sopii logististen ydinprosessien kuvaamiseen mutta koska kuvaukset ovat hyvin pelkistettyjä, niitä on myös kritisoitu. Malli ei myöskään anna vastauksia kysymyksiin miten ja miksi. Porterin arvoketjumalli on tärkeä lähtökohta prosessijohtamisessa mutta tarkastelu saadaan tarkemmalle tasolle vasta ydinprosessien uudistamisella, prosessilähtöisellä toimintatavalla sekä asiakaslähtöisellä suoritusmittaristolla. (Porter 1991, 54; Hannus 2000, 52-54.)



Kuvio 14: Arvoketju (Porter 1991, 55)

Relevanttien arvotoimintojen löytäminen edellyttää sitä, että teknisesti ja taloudellisesti eroavat toiminnot pystytään erottamaan toisistaan. Laajat toiminnot esimerkiksi markkinointi ja valmistus voidaan jakaa suppeampiin osiin. Jaottelun tarkkuus riippuu toimintojen taloudellisesta käyttäytymisestä ja siitä, miksi arvoketjua analysoidaan. Omiksi kokonaisuuksiksi on erotettava sellaiset toiminnot, jotka, ovat erilaisten taloudellisten lakien alaisia, joilla on

merkittävä potentiaalinen vaikutus differointiin tai jotka vievät kasvavan tai suuren osan kustannuksista. Arvotoiminnot tulisi sijoittaa niihin luokkiin, jotka edustavat parhaiten antiaan kilpailuedulle. Jos esimerkiksi tilausten käsittely on tärkeä keino päästä vuorovaikutukseen asiakkaiden mukaan, se on luokiteltava markkinointiin. Kuviossa 15 on esimerkki kopiokoneiden valmistajan täydellisestä arvoketjusta. (Porter 1991, 64-66.)



Kuvio 15: Esimerkki kopiokonevalmistajan täydellisestä arvoketjusta (Porter 1991, 65)

2.4.7 Prosessien mittaaminen

Jotta prosesseja voidaan ohjata ja kehittää, niille on laadittava mittarit. Niiden avulla arvioidaan prosessien suoritustekijöitä kuten joustavuutta ja laatua, tehdään analyysin kohdentaminen liiketoiminnan kriittisille alueille, verrataan suoritustekijöitä, asetetaan tavoitearvot ja prosessivisio sekä asetetaan prosessien uudistamiselle aikaan sidotut konkreettiset tavoitearvot. Hyvän prosessimittarin tulee ohjata oikeaan suuntaan, mitata haluttua asiaa kattavasti ja olla helppokäyttöinen. Mittareiden tulee olla lisäksi luotettavia, oikeudenmukaisia ja niin yksiselitteisiä, ettei niiden tulokannassa synny kiistaa eikä niitä pystytä manipuloidaan lukijan mieleiseksi. Mittarin käytön tulee olla edullista, nopeaa ja helppoa. Tarvittavien tietojen pitää olla helposti saatavilla ja analysoinnin tulee olla yksinkertaista. Jos mittarin käyttöön sisältyy esimerkiksi tiedonkeruuta, aiheutuu turhia kustannuksia. Mittareita ei saa olla liian montaa, vaan ainoastaan muutama, jotka mittaavat prosessin keskeisiä ja olennaisia

asioita. Jos henkilöstön palkkaus riippuu mittarista, sen tulee olla sellainen, että henkilöstö pystyy vaikuttamaan siihen omalla työllään. Taulukossa 1 on esimerkki ydinprosessin suoritusmittareiden määrittämisestä. (Lecklin 2002, 173; Kvist ym. 1995, 84; Hannus 2000, 288.)

SUORITUS-TEKIJÄT	Suoritusmittarit	Nykyinen suorituskyky	Tavoite-suorituskyky	Parantamisen keinot
Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyystutkimukset	0,94	0,995	TQM
	Asiakasvalitusten lkm	80/v	20/v	TQM
	Toimitustäsmällisyys	0,85	0,95	logistiset ratkaisut ja tietojärjestelmät
	Tuotteen laatu (ppm)	99% (10000)	99,95% (500)	TQM, uudet tuotantoprosessit
Joustavuus	Nopeat muutokset asiakastarpeiden pohjalta	Toimialan 3. joustavin	Toimialan joustavin	Solutoiminta tuotantoautomaatio
	Koko tilaus-toimitusprosessin läpäisy aika	A: 2-7 pv B: 2-6 vkoa C: 2-4 kk	A: 1-2 pv B: 2-14 pv C: 2-4 vkoa	Mallien vähentäm. esisuunn. osat tuotantoautom. alihankkijayhteistyö
Tehokkuus	Jalostusarvo/hlökulut	1,2	1,8	Tiimitulospalkkaus ABC-analyysi virtaviivaistaminen
	Laatukustannukset (PONC) % myynnistä	0,12	0,02	TQM, ABM

Taulukko 1: Esimerkki ydinprosessin suoritusmittareiden määrittämisestä (Hannus 2000, 289)

2.4.8 Prosessien arviointi ja auditointi

Prosessia arvioitaessa kannattaa hankkia sekä asiakkaan että oman henkilöstön arvio prosessin toimivuudesta. Asiakkaan arvio prosessista voidaan pyytää samalla, kun kerätään asiakaspalautetta. Asiakkaan näkemys prosessista perustuu lopputulokseen, koska hän saa prosessin tuloksena tuotteen, jonka laatua hän voi arvioida. Asiakkaalle ei ole kovin suurta merkitystä prosessin yritykselle aiheuttamista kustannuksista tai sen sisäisestä tehokkuudesta, ellei niillä ole suoranaista vaikutusta tuotteen laatuun. Asiakkaalta saadusta palautteesta voidaan päätellä, missä kohtaa prosessia syntyy asiakastytymättömyyttä aiheuttavia tuoteominaisuuksia. Asiakkaalta kannattaa kysyä, mitkä ovat hänen mielestään prosessin tärkeimmät tulokset, ominaisuudet ja arviointikriteerit. Niille tulee asettaa toimivuusmittarit sekä mittarit, joista selviää kyseisen tuloksen merkitys asiakkaan kannalta. Yrityksen oma arvio prosessista on mahdollista tehdä samalla tavalla kuin asiakkaan arvio. Tällöin kehityshenkilöt tarkastelevat prosessia asiakasnäkökulmasta. Lisäksi prosessia tulee arvioida yrityksen ja sisäisen tehokkuu-

den näkökulmista. Jos prosessissa on paljon sisäisiä osaprosesseja, voidaan näitä arvioida kunkin sisäisen asiakkaan kannalta. Kokonaisarvioinnissa huomioidaan molemmat eli asiakkaan ja yrityksen sisäinen näkökulma. (Lecklin 2002, 160-164.)

Prosessien auditoinnilla selvitetään käytössä olevien käytäntöjen ja menettelyiden tehokkuus sekä tarkoituksenmukaisuus. Auditoinnissa tutkitaan, onko prosessikuvaukset tehty oikein ja toimitaanko prosessissa ohjeiden mukaisesti. Syötteiden ja suoritteiden laatu tutkitaan siten, että saadaan selville, miten toimitukset onnistuvat ja ovatko lopputuotteet asiakkaan kannalta toivomusten mukaisia. Lisäksi arvioidaan prosessin välineitä, koneita, menetelmiä, olosuhteita, työsuorituksia. Monesti otetaan kantaa myös prosessin ohjaukseen, tietojärjestelmiin, mittareihin ja tunnuslukuihin. Prosessin auditointi on suositeltavaa aina, kun uusi prosessi otetaan käyttöön tai prosessia uudistetaan merkittävästi. Prosessien auditointi kuuluu johdon vastuulle. Auditointitapoja ovat johdon henkilökohtainen arviointi ja auditointispecialistien käyttäminen. On suositeltavaa, että johto suorittaisi ainakin osan auditoinnista henkilökohtaisesti, jotta voidaan varmistaa, että prosessien kehittäjät toimivat perustehtäviensä mukaisesti ja virheettömästi. Lisäksi johdolla on laajemmat valtuudet kehittää asioita. Kun johto osallistuu auditointiin, he pystyvät havaitsemaan asioita, joita tulee kehittää ja johdolle syntyy parempi näkemys odotettavissa olevista ongelmista. Johto pystyy myös palkitsemaan henkilöstöä prosessien toiminnasta. Auditoinnissa voidaan arvioida esimerkiksi seuraavia prosessin osa-alueita, asiakkaat, tuotteet, työvaiheet, henkilöstö, laitteet, toimittajat, asiakastytyvyisyys, mittarit, prosessin ohjaus ja jatkuva parantaminen, jatkuvan parantamisen tulokset, tietojärjestelmät ja viestintä. (Kvist ym. 1995, 20 ja 98-99; Lecklin 2002, 164.)

2.5 Prosessien uudelleensuunnittelu

2.5.1 Uudelleensuunnittelu käsitteenä

Prosessien uudelleensuunnittelu on suomennettu englanninkielisestä termistä process reengineering. Sillä tarkoitetaan kertaluontoista prosessien radikaalia kehittämistä, jolloin yksi tai useampi prosessi suunnitellaan kokonaan uudelleen. Perustana suunnittelulle ovat ulkoisen asiakkaan tarpeet. Monesti uudelleensuunniteltavalle prosessille asetetaan erittäin kovia tavoitteita esimerkiksi kustannusten, läpimenoaikojen tai virheiden puolittaminen. Myös asiakastytyväisyyden huomattava parannus on mahdollinen tavoite. Uudelleensuunnittelussa aloitetaan alusta eli puhtaalta pöydältä. Tällöin vanhat yleisesti hyväksytyt toimintatavat hylätään ja ne korvataan uusilla. Jotta on mahdollista saada aikaan merkittäviä muutoksia, on välttämätöntä, että henkilöstö saa osallistua toteutukseen. Muutosten aikaansaanti edellyttää usein myös henkilöstöasioiden uudistamista esimerkkeinä näistä voidaan mainita palkitsemi-

nen, urakehitys ja koulutus. Prosessien uudelleensuunnittelutyö on täysipäiväistä, kun taas prosessien kehittämistä tehdään muun työn ohella. On suositeltavaa, että uudelleensuunnittelutyössä keskitytään muutamaa prosessiin kerrallaan kaaoksen välttämiseksi. Poikkeustapa-uksissa voidaan kuitenkin suositella koko liiketoiminnan kattavaa uudelleensuunnittelua. Tällainen tilanne on esimerkiksi, kun yritys on erittäin suurissa vaikeuksissa. (Kvist ym. 1995, 20-21; 109.)

2.5.2 Uudelleensuunnittelun käynnistäminen ja tavoitteet

Prosessien uudelleensuunnittelu käynnistetään usein kriisitilanteessa esimerkiksi, kun yritys on konkurssin partaalla. Muita syitä uudelleensuunnittelulle ovat tilanne, jossa tehdään päätöksiä mutta mitään ei tapahdu, asiakastyytyväisyys on huono, toimialalla tapahtuu rakenneuutos, kannattavuuden heikkeneminen uhkaa, yrityskauppa ja kilpailun vapautuminen. Päätös uudelleensuunnittelun aloittamisesta voidaan tehdä, vaikka nykyinen toimintatapa ei olisiakaan tehoton. Myös markkinajohtajat ovat toteuttaneet radikaaleja muutoksia ja ovat saaneet aikaan koko alan toimintamallien muuttumisen. Koska liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti, on vaikeaa löytää tilannetta, jossa ei tarvittaisi radikaaleja muutoksia. Yrityksen henkilöstön tulisi pystyä tunnistamaan viitteet, joiden perusteella on tarvetta radikaalille muutokselle. Uudelleensuunnittelun tavoitteena voi olla esimerkiksi 60 - 80 prosentin kustannussäästö tai asiakastyytyväisyyden merkittävä paraneminen. Tavoitteiden pitää olla rohkeita, koska esimerkiksi 10 tai 20 prosentin tuottavuuden parantamistavoite johtaa vain marginaaliin parannuksiin. Sen sijaan tuottavuuden parantaminen kolminkertaiseksi edellyttää radikaalia uudelleensuunnittelua ja nykyisistä toimintatavoista luopumista. (Heje & Baskerville 2008; Hannus 2000, 304; Kvist ym. 1995, 116-119; Martola & Santala 1997, 26-27.)

2.5.3 Uudelleensuunnittelun onnistumisen edellytykset ja seuraukset

Yrityksen johdon tulisi sitoutua prosessien uudelleensuunnitteluun näkyvästi ja varmistaa, että tarvittavat resurssit ovat saatavilla. Uudelleensuunnittelu voi olla vuosia kestävä projekti ja sen toteuttaminen onnistuneesti vaatii jatkuvaa ja vankkaa johtamista. Yhtenä johdon tehtävänä on vakuuttaa yrityksen henkilöstö muutosten välttämättömyydestä. Kriittisiä onnistumistekijöitä prosessien uudelleensuunnittelussa ovat muun muassa uudelleensuunnittelu-strategian omaksuminen, konsulttien tarkoituksen mukainen käyttö, henkilöstön käyttämän teknologian sopivuus uuteen toimintatapaan, investoiminen koulutukseen, IT-arkkitehtuurin sopivuus uudelleensuunnitteluun, joustava johtaminen ja sitoutuminen pitkäaikaiseen kehittämiseen. Monet organisaatiot ovatkin epäonnistuneet edellä mainituissa asioissa ja lisäksi

vaikeuksia on ollut uudelleensuunnittelun vaatimuksien ymmärtämisessä. (Kvist ym. 1995, 109; Paper & Chang 2005.)

Peppardin ja Rowlandin (1995, 180-181) Mukaan prosessien uudelleensuunnittelu johtaa siihen, että prosesseista tulee parempia, jolloin asiakkaat sekä osakkeenomistajat ovat tyytyväisempiä. Prosessien uudelleensuunnittelu tekee prosesseista, nopeampia, koska toiminta muuttuu jouhevammaksi. Uudelleensuunnittelun ansiosta niistä tulee lisäksi edullisempia, koska prosessit toimivat tehokkaammin.

2.5.4 Uudelleensuunnitteluun liittyviä riskejä

Uudelleensuunnitteluun liittyy riskejä. Työhön valmistauduttaessa on suositeltavaa pyrkiä tunnistamaan erilaiset riskit, niiden todennäköisyys ja riskin toteutuessa sen vaikutus prosessiin, organisaatioon ja asiakkaaseen. Huolellisella suunnittelulla ja valmistautumisella on mahdollista välttää useat sudenkuopat. Riskien arvioinnissa voidaan käyttää taulukossa 2 esitettyä matriisia. On kuitenkin oltava varovainen sen suhteen, miten matriisin tuloksia tulkitaan. Vaikutuksiltaan korkea riski matalalla todennäköisyydellä ei välttämättä ole samassa asemassa riskin kanssa, jonka todennäköisyys on suuri mutta vaikutus pieni. (Roberts 1996, 33.)

Mahdollinen riskitilanne	Tod.näk (1-5)	Vaikutus (1-5)	Arvio
1. Ylimmän johdon sitoutumattomuus	4	5	korkea prioriteetti
2. Prosessin perinpohjaisen muutoksen vastustaminen	3	5	korkea prioriteetti
3. Asiakaspalvelun häiriintyminen	1	4	matala prioriteetti
4. Supistamisen juridiset seuraamukset	2	4	keskinkertainen prioriteetti

Taulukko 2: Riskien arviointimatriisi (Roberts 1996,33)

Riskien hallinnan ensimmäinen tehtävä on estää riskiä toteutumasta. Lisäksi on tärkeää minimoida riskin vaikutukset sen toteutuessa. Riskien hallitsemiseksi on kolme perustapaa, jotka ovat supistaminen, sivuun ohjaaminen ja varautuminen. Supistamisella tarkoitetaan riskin todennäköisyyden pienentämistä esimerkiksi pienentämällä projektin laajuutta. Sivuu ohjaamisella tarkoitetaan sitä, että riskitekijä ohjataan sivuun uudelleensuunnitteluprojektista, jolloin se käsitellään muualla. Usein käytetään ulkopuolista kumppania, jonka kanssa tehdään

sopimus riskitekijästä huolehtimisesta. Varautumisella tarkoitetaan toimintavaihtoehtojen suunnittelua siltä varalta, että riski toteutuu. (Roberts 1996, 97.)

2.5.5 Uudelleensuunnittelun vaikutukset organisaatioon ja henkilöstöön

Prosessien uudistamisen yhteydessä perinteiset työjohtotehtävät häviävät ja keskijohdon rooli muuttuu. Avoin kommunikaatio ja aktiivinen henkilöstöpolitiikka ovat tällöin tarpeen, koska työpaikkojen menettämispelko ja sopeutumisvaikeudet saattavat pilata koko uudistusprojektin. (Lecklin 2002, 230.)

Huolimatta henkilöstön osallistumisesta uudelleensuunnitteluun, on epätodennäköistä, että käsky radikaalin muutoksen toteuttamisesta hyväksytään välittömästi. Jotta henkilöstö saadaan osallistumaan muutoksen toteutukseen, heille on kerrottava laaja-alaisista muutoksista ja uusi periaate on saatava yleiseen tietoisuuteen koko yrityksessä. Tällöin on myös kehitettävä tarvittava kokonaisosaaminen ja osaamisen kehittämishankkeet on pidettävä samassa tahdissa muutosten kanssa, jotta vältetään katkokset muissa liiketoiminnan kohdissa. (Plowman 1997, 206-209).

Uudelleensuunnittelun jälkeen työstä tulee mielekkäämpää ja paremmin palkattua. Organisaatiossa työskennellään itsenäisissä tai itseohjautuvissa ryhmissä. Uudelleensuunnittelun vaikutukset henkilöstöön saattavat olla erittäin suuria. Joskus vanha pyramidioorganisaatio häviää kokonaan ja organisaatiokaavio korvataan osittain tai kokonaan prosessilla. (Kvist ym. 1995, 134).

2.5.6 Uudelleensuunnittelutyössä huomioitavia asioita

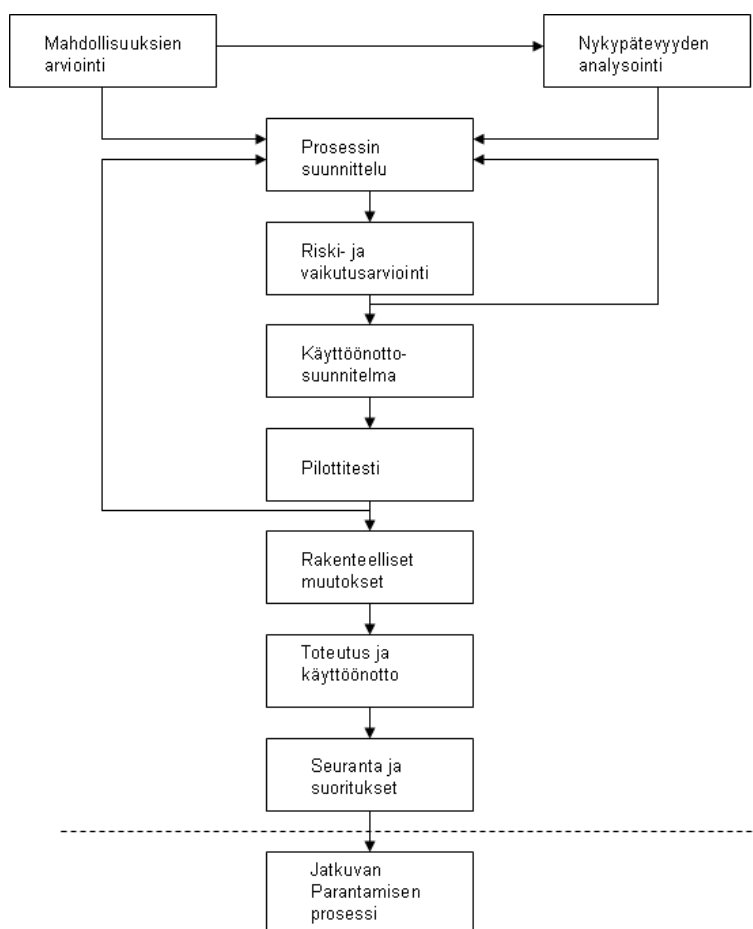
Uudelleensuunnittelu sitoo kehitystyön aikana resursseja mutta vapauttaa niitä pitkällä aikavälillä. Uudelleensuunnittelun toteuttavan tiimin tulee olla mahdollisimman itsenäinen ja sen tulee koostua parhaista asiantuntijoista. Tiimi voi käyttää apunaan asiantuntijoita ja konsultteja. (Kvist ym. 1995, 111).

Prosessien uudelleensuunnitteluprojektin läpivienti on vaativa tehtävä. Avainhenkilöiden pitää olla päteväksi todettuja ja heidän tulee nauttia arvostusta. Johdon on annettava heille ehdoton tukensa ja heillä on oltava tarvittavat resurssit käytössään. Projektin vetäjäksi tulee valita henkilö, jolla on johtamiskykyä, into ja voimakas tahto tarttua haasteisiin ja saada asiat toimimaan. On tärkeää, että projektihenkilöstön henkilökemiat ovat kunnossa ja että projektiryhmässä on osajia kaikilta keskeisiltä osaamisalueilta. (Lecklin 2002, 231).

Prosessijohtamisen koulukunnat väittelevät siitä, missä laajuudessa nykytilaa tulee analysoida uudelleensuunnittelun yhteydessä. Kvistin ym. (1995, 115-116) mukaan nykytilan analysointi on useissa tapauksissa tarpeellista, jotta voidaan arvioida, onko uusi prosessi vanhaa parempi. Esimerkiksi nykyisen prosessin läpimenoaika, kustannukset, asiakastyytyväisyys ja virhemäärä ovat hyödyllisiä tietoja. Nykytilan analysoinnista on lisäksi se hyöty, että saadaan tietää, mitä osin prosessi on kunnossa ja missä kohdissa on ongelmia. Vaarana nykytilan analysoinnissa on kuitenkin se, että uudelleensuunnittelua tekevä henkilöstö sitoutuu liikaa nykyiseen prosessiin. Tämä voi vaikeuttaa uuden prosessin suunnittelua puhtaalta pöydältä. Ongelma voidaan välttää siten, että eri tiimi analysoi nykytilan kuin uutta prosessia suunnitteleva tiimi. Nykytilan analysointiin ei kuitenkaan kannata sitoa liian laajamittaisia resursseja, jotta vältetään suuria kustannuksia. Mitä radikaalimmin prosessia aiotaan uudistaa, sitä vähemmän merkitystä on nykytilan analysoinnilla.

2.5.7 Prosessien uudelleensuunnittelun malli

Kuviossa 16 esitetään malli prosessien uudelleensuunnittelusta. Kuvion nuolet näyttävät, että riskien ja vaikutusarvioinnin sekä pilottitestin jälkeen saatetaan joutua palaamaan prosessin suunnitteluvaiheeseen. Jatkuvan parantamisen malli on mukana kuviossa, vaikka se ei varsinaisesti kuulu uudelleensuunnitteluun. Se on mukana muistuttamassa, että prosessi ei ole valmis uudelleensuunnittelun jälkeen, vaan sitä on hienosäädettävä aina, kun havaitaan ongelmia. (Roberts 1996, 42-44.)



Kuvio 16: Prosessien uudelleensuunnittelumalli (Roberts 1996, 42)

Mahdollisuuksien arvioinnissa tutkitaan, miten asioiden pitäisi olla tai kuinka ne voisivat olla. Nykytätevyyden analysoinnissa, arvioidaan perusteellisesti prosessin nykytätevyyttä, jotta voidaan tehdä hyviä uudelleensuunnittelupäätöksiä. Tämä vaihe jää usein liian vähälle huomiolle, koska yrityksillä ajatellaan, että prosessit tunnetaan hyvin. Suunnitteluvaiheessa esitetään kysymyksiä esimerkiksi: Miten prosessia pitäisi kehittää, jotta saavuttaisimme jonkin määritellyn tavoitteen tai mitä sellaista pitäisi tehdä, jota emme tee tällä hetkellä. Riski- ja vaikutusarviointivaiheessa pyritään tunnistamaan, mistä suurimmat ongelmat saattaisivat johtua. Riskien analysoimiseksi voidaan käyttää erilaisia työkaluja. Tässä vaiheessa selvitetään myös positiiviset uudelleensuunnittelutulokset. Käyttöönoton suunnitteluvaiheessa suunnitellaan, miten prosessin muutokset yhdistetään olemassa olevaan prosessiin. Pilottivaiheesta testataan prosessia. Testaamiseen osallistuu osa prosessin työntekijöistä. Pilotin tuloksen perusteella saatetaan joutua palaamaan takaisin suunnitteluvaiheeseen tai tehdä pieniä muutoksia ja siirtyä eteenpäin. Rakenteelliset muutokset -vaiheessa pohditaan muutoksia työtiloihin, välineisiin, teknologioihin, järjestelmiin ja varusteisiin. Lisäksi pohditaan vaikutuksia

muihin prosesseihin ja koko organisaatioon. Toteutus ja käyttöönotto - vaiheessa aloitetaan muutosten toteuttaminen. Muutos voidaan tehdä kerralla tai vaiheissa. Tämä vaihe on haastavin koko projektissa. Suurin haaste on hallita muutoksen sosiaaliset ja psykologiset ulottuvuudet. Jos prosessin osallistuvat työntekijät ovat olleet mukana alusta alkaen, monet esteet voidaan kuitenkin voittaa tai ainakin minimoida. Seuranta- ja suunnitteluvaiheessa pyritään vahvistamaan uuden prosessin aikaansaannokset, koska johto tarvitsee todisteet uuden prosessin suorituskyvystä. Vertailu uuden ja vanhan prosessin välillä on helpompaa, jos käytetään samoja mittareita, joilla mitattiin entistäkin prosessia. Uuden prosessin vakiintuminen saattaa kestää jonkin aikaa ja onkin suositeltavaa vertailla tuloksia entiseen prosessiin vakiintumisen jälkeen. Tämä vaihe saa usein valitettavan vähän huomiota osakseen. (Roberts 1996, 42.)

3 Prosessien hallinta kohdeyrityksessä

3.1 Prosessityö Yritys Oy:ssä konsernitasolla

Yritys Oy:n konsernitasoisesta prosessien kehitystyöstä vastaavan Senior development managerin (2007) mukaan Yrityksessä työskentelee tuhansia henkilöitä useilla paikkakunnilla ja se on organisoitu perinteisellä funktionaalisella tavalla. Huolimatta perinteisestä organisaatiosta, Yritys Oy:ssä on useita prosessien kehittämistä vastaavia tahoja eri puolilla organisaatiota. Yritys Oy:llä on kolme pääprosessia, jotka ovat tilaus-toimitusprosessi, palvelujen käyttöprosessi ja revenue-prosessi. Lisäksi Yritys Oy:llä on konsernitasoisia tukiprosesseja, joista esimerkkejä ovat strategiaprosessi, suunnitteluprosessi, HR-prosessi, viestintäprosessi ja talousprosessi. Pääprosesseille on nimetty prosessinomistajat Yritys Oy:n ylimmästä johdosta. Heidän tehtävänä on vastata prosessin toimivuudesta sen alusta loppuun asti. He kehittävät vastuullaan olevia prosesseja muun muassa käynnistämällä kehitysprojekteja, joissa he itse yleensä toimivat projektin vetäjinä. Yritys Oy:n yksiköiden tehtävänä on kehittää omia prosessejaan edellä mainittujen pääprosessien asettamassa viitekehyksessä. Yksiköiden työvälineinä prosessien kehittämistyössään ovat esimerkiksi asiakas- ja markkinatutkimukset, asiakaspalautteet, konsulttiselvitykset, mittarit, ja auditointi.

Senior development manager (N.N. 2007) näkee Yritys Oy:n prosessijohtamisen suurimpana haasteena johdon sitoutumisen. Hän toivoisi, että pääprosessien lisäksi myös niiden aliprosesseille nimettäisiin prosessinomistajat. Esimerkkinä hän mainitsee tilaus- ja toimitusprosessin, joka jakautuu käytännön työssä kahteen osaan: henkilö- ja yritysasiakkaiden tilaus- ja toimitusprosesseihin. Tällä hetkellä näitä kahta prosessia hallitaan omissa tulosyksiköissä, kuten perinteisessä funktionaalisessa organisaatiossa yleensä toimitaan. Vastaavia aliprosesseja on muitakin ja hän toivoo, että niille nimettäisiin prosessinomistajat. Johdon sitoutumisaste on

kuitenkin toistaiseksi estänyt muiden prosessinomistajien nimeämisen. Yksiköiden prosessityötä tukemaan on perustettu prosessijohtamisen tukiryhmä, jonka vetäjänä hän itse toimii. Ryhmä kokoontuu pääsääntöisesti kerran kuukaudessa ja sen työskentelyyn osallistuvat yksiköiden prosessityöstä vastaavat henkilöt. Prosessijohtamisen tukiryhmän tehtäviä ovat prosessitoiminnan menetelmien kehittäminen ja yhtenäistäminen, prosessitoiminnan periaatteiden ja menetelmien määrittely, käsitteiden määrittely, prosessitoiminnan työkalut ja niiden kehittäminen sekä ylläpito, käytännön prosessityön tukeminen, prosessiaineiston ja ohjeistuksen ylläpito ja jakelu, prosessikuvausten hallinta, menetelmien jalkautus mm. koulutuksin ja tietoisuuden lisääminen, prosessitoiminnan mittaaminen sekä prosessien auditointi- ja benchmarkkauskäytännöt.

3.2 Prosessityö Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikössä

Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikössä työskentelee satoja henkilöitä useilla eri paikkakunnilla ja lisäksi huomattava määrä vuokrahenkilöstöä. Heidän tehtäviinsä kuuluu muun muassa asiakaspalvelupuheluihin vastaaminen, sähköposteihin vastaaminen, tilausten käsittely, laskutus ja saatavien hallinta.

Yksikössä on useiden vuosien perinne asiakaspalveluprosessien kehittämisestä ja prosessien kehittämishankkeita on käynnistetty viime vuosina useita. Niiden pääpainona on ollut ajankohtaisten ongelmien korjaaminen. Yksikön pääprosesseja ei ollut määriteltynä ennen tätä tutkimusta.

Asiakaspalveluyksikköön kuuluu viisi osastoa, jotka ovat:

Henkilöasiakaspalvelu, jossa vastataan henkilöasiakkaiden puheluihin, sähköposteihin, fakseihin ja muihin yhteydenottoihin. Lisäksi henkilöasiakaspalvelu vastaa asiakaspalautteisiin ja reklamaatioihin. Osasto on Asiakaspalveluyksikön suurin. Pääosa henkilöasiakaspalvelun asiakaskontakteista koskee laskutusta ja palvelujen käyttöä.

Yritysassiakaspalvelu, jossa vastataan henkilöasiakkaiden puheluihin, sähköposteihin, fakseihin ja muihin yhteydenottoihin. Pääosa yritysassiakaspalvelun asiakaskontakteista koskee yritysassiakkaiden käytössä olevien palveluiden hallintaa sekä laskutusta.

Tekninen asiakaspalvelu, jossa vastataan sekä henkilö- että yritysassiakkaiden puheluihin teknisissä asioissa. Nämä molemmat asiakasryhmät ottavat yhteyttä tekniseen asiakaspalveluun pääasiassa, kun heillä on ongelmia Yritys Oy:n palvelujen käytössä.

Tilausten käsittely, jossa hallinnoidaan tilausten käsittelyä ja kehitetään kyseistä toimintaa. Varsinainen tilausten käsitteleminen on kuitenkin ulkoistettu.

Laskutus ja saatavien hallinta, jossa kehitetään laskutusta ja hoidetaan saatavien hallintatoimenpiteitä. Laskujen muodostaminen ja lähettäminen asiakkaille on ulkoistettu.

Asiakaspalveluyksikköön kuuluvat lisäksi seuraavat tukitoiminnot: Prosessikehitysryhmä, Myyntitukiryhmä, Koulutusryhmä, Resurssiryhmä, Palautepalveluryhmä ja Myynnin tuki -ryhmä

Osastojen prosesseja oli kehitetty ennen tätä tutkimusta pääasiassa erikseen, vaikka prosessien kehityksen yhteispalavereita olikin järjestetty säännöllisesti. Osastot olivat kuvanneet prosessejaan melko laajasti mutta kuvaustavat ja -tasot vaihtelivat huomattavasti. Pääasiassa prosessikuvaukset oli tehty hyvin yksityiskohtaisesti.

Asiakaspalveluyksikön prosessikehitysryhmän tehtävät ovat Asiakaspalveluyksikön prosessien koordinointi, varmistaminen, että prosessit toimivat alusta loppuun asti, asiakaspalvelunäkökulman edustaminen Yritys Oy:n projekteissa, luoda yhteisesti sovittu prosessien kehittämistapa Asiakaspalveluyksikköön ja Asiakaspalveluyksikön prosessien auditoinnista vastaaminen.

3.3 Prosessien kehityshankkeen taustat

Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön henkilöstö oli ollut tutkimusta edeltävien kuukausien ajan hyvin työllistetty, koska asiakaspalvelupuheluita saapui päivittäin huomattavasti enemmän kuin niitä pystyttiin hoitamaan ja jonotusaika puhelinasiakaspalveluun kasvoi pitkäksi. Pääsyyt tilanteeseen oli tunnistettu aiemmin pidetyssä analysointitilaisuudessa. Tunnistetut syyt on esitetty taulukossa 3

Uusi asiakashallintajärjestelmä pidensi puheluita, koska tiedonhaku järjestelmästä ja tallentaminen kestivät pidempään kuin aiemmassa järjestelmässä
Uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönoton jälkeen asiakkaille lähti merkittävä määrä virheellisiä laskuja ja niistä aiheutui merkittävä puhelumäärän kasvu
Markkinointikampanjat lisäsivät asiakaspalvelupuheluiden määrää
Muiden järjestelmien puutteellinen toiminta ja inhimilliset erehdykset muualla organisaatiossa lisäsivät asiakaspalvelupuheluiden määrää entisestään

Taulukko 3: Syyt asiakaspalvelupuheluiden määrän kasvuun

Yritys Oy:n ylin johto oli käynnistänyt kehitysprojekteja vastuullaan olevista prosesseista, jotta Asiakaspalveluyksiköiden ulkopuoliset puhelumäärän kasvattajat saataisiin minimoitua. Lisäksi uutta asiakashallintajärjestelmää parantavia toimenpiteitä oli toteutettu useita. Asiakaspalveluyksikössä oli otettu käyttöön kiireajan menetelmä, jolloin puheluiden pituutta pyrittiin rajoittamaan. Käytännössä tämä merkitsi myynnin vähenemistä, koska puhelussa minimoitiin kaikki muu paitsi asiakkaan itse esiin ottamien asioiden hoitaminen. Esimerkiksi asiakkaan palveluiden kartoittaminen ja lisäpalveluiden tarjoaminen jätettiin minimiin. Lisäksi ulkopuoliselta henkilöstövuokrausyritykseltä oli vuokrattu huomattava henkilömäärä hoitamaan puheluruuhkaa.

Asiakaspalveluyksikön lyhyen tähtäimen suunnitelmaan kuului muun muassa jonoaikojen lyhentäminen merkittävästi ja saapuneiden puhelumäärien vähentäminen muun muassa itsepalveluastetta kasvattamalla. Muita tavoitteita olivat kustannustason alentaminen ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen. Asiakaspalveluyksikön johtoryhmä antoi toimeksiannon tämän tutkimuksen kohdassa 1.3. mainitun prosessien kehityshankkeen käynnistämiseksi, koska sillä katsottiin olevan merkittävä rooli tavoitteiden saavuttamisessa. Toimeksianto annettiin prosessikehitysryhmän hoidettavaksi ja tutkimuksen tekijä nimettiin ensimmäisen vaiheen vetäjäksi.

4 Empiirinen tutkimus

4.1 Tutkimuksen menetelmä

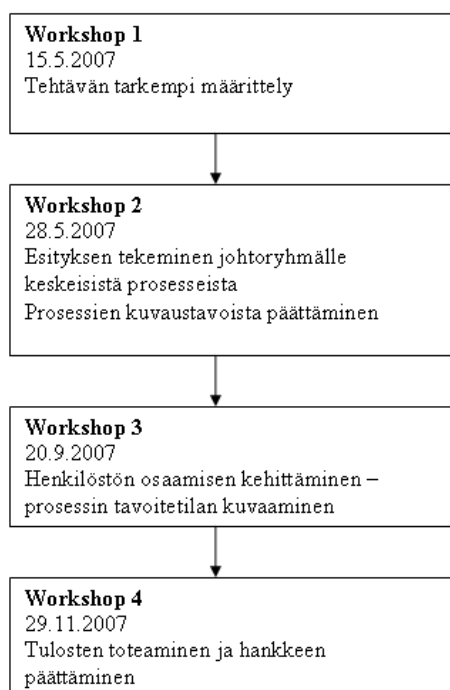
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysoidaan mielipiteitä ja niiden syitä sen sijaan, että keskityttäisiin numeerisiin arvioihin. Aineisto pohjautuu usein haastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisesta rakenteesta yleisluontoisen jakaantumisen sijaan. Se sopii tutkimusmenetelmäksi myös, kun ollaan kiinnostuneita mukana olevien toimijoiden merkityksestä tai kun tutkitaan luonnollisia tilanteita, joita ei voida tutkia kokeellisesti tai kaikkia vaikuttavia tekijöitä ei voida kontrolloida tai kun halutaan saada tieto syysseuraussuhteista, joita ei voida kokeellisesti tutkia. (Kvalitatiivinen tutkimus 2008; Metsämuuronen 2003, 167.)

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja kohde-ryhmäksi valikoituivat Asiakaspalveluyksikön osastojen prosessien kehitystyöstä vastaavat henkilöt. Kohderyhmään kuuluvien henkilöiden tehtävänimikkeet olivat tutkimushetkellä liike-toiminnan kehittäjä, ryhmäpäällikkö, senior development manager, kehitysjohtaja, koulutus-

päällikkö, viisi palvelupäällikköä ja kaksi tuotepäällikköä. Palvelupäälliköt edustivat Asiakaspalveluyksikön viittä osastoa, senior development manager edusti konsernitasoista näkemystä, kehitysjohtaja edusti Asiakaspalveluyksikön johtoryhmää. Ryhmäpäällikkö edusti yksikön prosessikehitysryhmää, jonka esimiehenä hän toimi, tuotepäälliköt edustivat yksikön tukitoimintoja ja koulutuspäällikkö edusti koulutusryhmää, jonka esimiehenä hän toimi. Lisäksi tutkimusryhmän työskentelyyn osallistui tutkija itse. Tutkija oli mukana prosessien kehityshankkeessa tunnistamassa, nimeämässä, kehittämässä ja kuvaamassa prosesseja osana työtehtäviään. Valittuun 12 henkilön kohderyhmään päädyttiin, koska näin saatiin edustus kaikista osastoista, tukitoiminnosta, johtoryhmästä, konsernitasolta ja Asiakaspalveluyksikön prosessien käytännön prosessityöstä. Henkilömäärä päätettiin rajata tähän, koska muuten kehitystyöstä olisi saattanut muodostua liian massiivinen ja päätöksiä tekeminen olisi saattanut hankaloitua.

4.2 Tutkimusaineiston valinta ja kerääminen

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin workshop-tilaisuuksia ja henkilökohtaista haastattelua. Workshopeja pidettiin yhteensä neljä. Niiden aikataulu ja pääteemat selviävät kuviosta 17.



Kuvio 17: Workshopien aikataulu ja teemat

Tutkimusaineisto kerättiin workshoppeissa, jotka toteutettiin toimintatutkimustyyppisesti ja joiden työskentelyyn tutkija itse osallistui osana työtehtäviään. Toimintatutkimukselle on ominaista, että sillä on kaksoistehtävä, jolloin toimintaa samalla tutkitaan ja kehitetään samalla (Aaltola & Valli 2001, 170). Tutkija teki tutkimukseen teossa tarvittavia muistiinpanoja samalla, kun hän itse osallistui työryhmän työskentelyyn. Lisäksi Yritys Oy:n prosessien kehitystyöstä vastaavaa senior development manager N.N:ää haastateltiin henkilökohtaisesti. Haastattelussa selvitettiin Yritys Oy:n prosessijohtamisen tilanne, Yritys Oy:n tarjoama tuki sekä edellytykset yksiköiden prosessien kehittämistyölle. Lisäksi hän kertoi haasteita, joita Yritys Oy:n prosessien kehitystyössä oli kohdattu.

Workshop-tilaisuuksissa tutkimuksen toimeksiantoa ja siitä seuraavia kysymyksiä pohdittiin avorihityyppisesti. Tähän tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska aihe on niin laaja, että todettiin tarvittavan riittävä näkemys koko yksikön laajuudelta. Menetelmä oli myös aiemmin todettu toimivaksi prosessien kehitystyössä. Lisäksi todettiin, että kaikkien osallistuminen tilaisuuksiin oli välttämätöntä, jotta työhön saatiin riittävän laaja näkemys. Näin ollen esimerkiksi kyselytutkimus ei olisi tullut kyseeseen.

Ryhmätyön tuloksena aikaansaadut prosessikuvaukset ja esitykset tehtiin PowerPoint- ja Microsoft Visio -ohjelmilla. Kuvaukset esiteltiin Asiakaspalveluyksikön johtoryhmälle, joka hyväksyi ne käytettäväksi hankkeen toisessa vaiheessa. Tutkimuksen tehtävänä oli kartoittaa toteutushetkellä vallitseva tilanne ja muodostaa pohja hankkeen toiselle vaiheelle, jossa aloitettiin varsinainen prosessien kehitystyö.

4.3 Analysointimenetelmät

Tutkimusaineisto analysoitiin toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla. Analyysiä tehtiin avorihityyppisesti workshoppeissa samalla, kun tietoa kerättiin. Workshopien lopputuloksena syntyi siis tämän tutkimuksen analysoidut tulokset. Kuulan (2001, 218-219) mukaan toimintatutkimuksen erityispiirteenä on se, että tutkittavat eivät osallistu tutkimukseen passiivisina kohteina, vaan he osallistuvat aktiivisesti tutkimus- ja muutosprosessiin. Lisäksi myös Tutkija osallistuu aktiivisesti prosessiin. Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen. Toimintatutkimukselle ominaista on käytäntöön suuntautuminen ja muutokseen pyrkiminen. Tutkija ja tutkittava itse asettavat konkreettisia muutostavoitteita ja on tavallista, että tutkija jättää tutkimustulosten käytön ja mahdollisten muutoksen avoimeksi. Työelämän toimintatutkimuksissa on lähtökohtana ajatus siitä, että muutos- ja kehittämishankkeilla voidaan tuottaa toiminnan kautta uutta tietoa eri tavoista ja keinoista, joilla

organisaatiot voivat kehittyä. Toiminnallinen tieto tai ymmärrys voidaan siis saada itse toiminnasta.

4.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa keskitytään kysymykseen tutkimusprosessin luotettavuudesta. Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessia. Perinteisesti ymmärrettyinä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusperusteiksi. Laadullisessa tutkimuksessa ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tutkimushavainnon katsotaan olevan validi, kun se kuvaa tutkimuskohteen juuri sellaisena kuin se on. Aineiston tulkinnan katsotaan olevan reliabeli silloin, kun siinä ei ole ristiriitaisuuksia. Laadullista tutkimusta voidaan arvioida tarkastelemalla tutkimuksen uskottavuutta, jolloin arvioidaan sitä, vastaavatko tutkijan tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää vahvistuvuutta, jolloin tarkastellaan, saavatko tulkinnat tukea vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Tutkimuksen objektiivisuutta voidaan koettaa varmistaa käyttämällä useampaa havainnoitsijaa. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan arvioida tarkastelemalla sen merkittävyyttä. Lisäksi tulee pohtia aineiston riittävyttä ja analyysin kattavuutta. Huomioitava seikka on myös analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että luokittelu- ja tulkintasäännöt esitetään mahdollisimman yksiselitteisesti. Tällöin toisen tutkijan tulee voida tehdä samat tulkinnat samasta aineistosta. Väitteiden uskottavuutta arvioitaessa voidaan tarkastella tutkimusolosuhteita, käytettyjä menetelmiä käsitteiden määrittelyä. Tutkimuksen relevanssilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksella on yleistä ja käytännöllistä merkitystä. (Eskola & Suoranta 2005, 210-219.)

Toimintatutkimuksella otteella tehtyä tutkimusta ei voida suoraan arvioida laadulliseen tutkimukseen soveltuvien arviointiperusteiden. Esimerkiksi tutkittavien anonymiteettiä ei voida aina vaatia tutkimuksen toiminnallisen luonteen takia. Perinteisesti voidaan ajatella, että toimintatutkimuksessa tutkija samaistuu liikaa kohteeseensa mutta toisaalta samaistuminen on tutkimuksen onnistumisen edellytys. Toiminnallisessa tutkimuksessa toiminnasta tulee tutkimusta ja tutkimuksesta tulee puolestaan toimintaa. Toimintatutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella ennen kaikkea tutkittavaan yhteisöön ja tai toimintaan päin. Toiminnan kehittäminen onkin toimintatutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa keskeinen tekijä. (Eskola & Suoranta 2005, 222-224.)

Tutkimuksen toimeksianto oli selkeä ja tutkimuksen tulokset osoittavat, että tutkimuksella vastattiin kaikkiin toimeksiannon kohtiin. Tutkimuksen tavoitteet konkretisoituivat workshoppeissa ja samalla keskusteltiin, miten ne saavutetaan. Kaikki henkilöt osallistuivat workshoppeihin joko itse tai lähettivät paikalle sijaisensa, joten tutkimukseen osallistuttiin kattavasti ja voidaan todeta, että kaikki osapuolet olivat edustettuina. Samalla voidaan todeta, että tutkimuksen tulos on uskottava, koska tutkimusryhmän lisäksi tulokset hyväksyttiin Asiakaspalveluyksikön johtoryhmässä. Näin ollen voidaan olettaa, että vaikka tutkimus toistettaisiin, siihen osallistuisivat samat henkilöt ja että tulos olisi erittäin todennäköisesti sama. Analyysia voidaan pitää kattavana, koska sen tekemiseen osallistui koko yksikön prosessikehityksestä vastaava henkilöstö ja konsernitason edustaja, jolloin kaikkien näkemykset saatiin huomioitua. Merkittävimpänä luotettavuuden mittarina tässä toimintatutkimuksellisella otteella tehdyssä tutkimuksessa voidaan pitää sitä, että tutkimuksella saavutettiin sille asetetut tavoitteet ja tutkimuksen tulosten perusteella voidaan siirtyä toteuttamaan hankkeen toista vaihetta.

4.5 Analyysin toteuttaminen

Tutkimusaineisto analysoitiin toimintatutkimuksella otteella workshoppeissa samalla, kun tietoa kerättiin. Analysointiin osallistuivat kaikki workshoppeihin kutsutut henkilöt ja tutkimuksen tekijä. Yhteisymmärrykseen analysoinnissa päästiin keskustelemalla kaikkien osapuolten kanssa ja huomioimalla kaikki esille tulleet näkökannat. Yksityiskohtaisempi kuvaus analysoinnista on esitetty seuraavassa workshoppeittain.

4.5.1 Workshop 1:n toteutustapa

Workshop 1:n toteuttamisen taustat

Kutsu ensimmäiseen workshop-tilaisuuteen lähetettiin kaikille kahdelletoista kohderyhmään kuuluneille henkilöille sähköpostilla ja heitä pyydettiin ilmoittamaan, jos ehdotettu ajankohta ei sopinut heille. Aloitushetken ajankohtaa jouduttiin siirtämään kahdesti ennen kuin löydettiin kaikille sopiva aika. Kutsuille ilmoitettiin kutsussa koko hankkeen tavoitteet sekä tämän ensimmäisen vaiheen tavoitteet.

Heitä pyydettiin myös miettimään ennen workshop-tilaisuutta vastauksia seuraaviin kysymyksiin: mitkä ovat mielestäsi osastosi keskeisimmät prosessit, mitkä ovat mielestäsi Asiakaspalveluyksikön keskeisimmät prosessit, miten keskeisimmät prosessit tulee mielestäsi kuvata hankkeen tässä vaiheessa.

Kaikki kutsutut henkilöt saapuivat ensimmäiseen workshop-tilaisuuteen. Alussa kehitysjohtaja M.M. kertasi hankkeen tavoitteet ja kehotti kutsuttuja sitoutumaan hankkeeseen. Tilaisuuteen oli varattu kolme tuntia aikaa. Tilaisuudessa käsiteltiin kahta tutkimuskysymystä aivoriihityyppisesti siten, että kysymyksen esittämisen jälkeen osallistujat keskustelivat aiheesta vapaasti ja lopuksi tehtiin johtopäätös siitä, mihin oli päädytty. Tutkimuksen tekijän rooli oli toimia puheenjohtajana ja tehdä muistiinpanot keskustelusta.

Keskeisten prosessien määrittely ja kuvaaminen

Workshopissa keskusteltiin pitkään siitä, minkälainen voi olla asiakaspalvelun keskeinen prosessi. Keskustelussa tultiin siihen lopputulokseen, että keskeisimmät prosessit ovat ylätason prosesseja, jotka käytännössä olivat tutkimushetkellä osastopäällikköjen vastuulla. Todettiin, että keskeisen prosessin tulee tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja että valittujen prosessien tulee sopia Yritys Oy:n määrittämään viitekehukseen. Samalla todettiin, että Asiakaspalveluyksikön keskeiset prosessit vastaavat yksikön keskeisiä arvotoimintoja ja että niiden määrän ei tulisi olla suurempi kuin 15, jotta niiden kehittämiseen riittäisi resursseja.

Prosessien kuvaamistavoista käytiin lyhyt keskustelu, jonka päätteeksi tehtiin päätös, että ensin tunnistetaan keskeiset prosessit nimeltä ja sen jälkeen ne tulisi kuvata Porterin arvoketjumallia soveltaen siten, että ne sopivat Yritys Oy:n viitekehukseen. Todettiin myös, että keskeiset prosessit on syytä kuvata tarkemmin kuin nimeltä mutta että tarkempi kuvaustapa sovitaan myöhemmin.

Tehdyt päätökset

Tilaisuudessa tehtiin myös seuraavat päätökset: Seuraavassa workshopissa tulee saada aikaiseksi esitys johtoryhmälle siitä, mitkä ovat Asiakaspalveluyksikön keskeiset prosessit. Kyseisiin workshopiin on varattava niin paljon aikaa, että esitys saadaan valmiiksi. Esitys esitellään Asiakaspalveluyksikön johtoryhmälle, joka hyväksyy sen tai pyytää siihen muutoksia. Seuraavassa workshopissa sovitaan, mitkä prosessit kuvataan pääpiirteittäin ja kuvataanko joitain prosesseja tarkemmin.

4.5.2 Workshop 2:n toteutustapa

Workshop 2:n toteuttamisen taustat

Kutsu kohderyhmään kuuluville toiseen workshopiin lähetettiin sähköpostilla ensimmäiseen workshopiin osallistuneille. Heitä pyydettiin lähettämään sijainen paikalle, jos he eivät itse pääse osallistumaan tilaisuuteen. Tilaisuutta varten varattiin viisi tuntia aikaa, jotta ehdittäisiin päättämään, mitkä ovat keskeiset prosessit ja jotta ehditään saamaan johtoryhmälle esiteltävä arvoketjumalli valmiiksi. Tutkimuksen tekijän rooli oli toimia puheenjohtajana ja tehdä muistiinpanot keskustelusta.

Keskeisten prosessien valinta

Workshopin ensisijaisena tavoitteena oli tehdä esitys Asiakaspalveluyksikön johtoryhmälle siitä, mitkä ovat yksikön keskeisimmät prosessit. Aihetta tutkittiin siten, että neuvotteluhuoneen seinälle liimattiin tarralappuja, joihin oli kirjoitettu eri toimintoja, joita Asiakaspalveluyksikössä hoidetaan. Laput sijoitettiin Yritys Oy:n antaman viitekehyksen mukaisesti Yritys Oy:n pääprosessien alle. Toimintojen sijoittamisesta pääprosessien alle ja niiden keskinäisestä hierarkiasta käytiin paljon keskusteluita, kunnes koko ryhmä oli yksimielinen. Tärkeimpiä kriteereitä keskeisten prosessien valinnassa olivat prosessin merkitys asiakkaalle, prosessin merkitys asiakastytyväisyyden kannalta, prosessin merkitys kilpailukyvyn kannalta, prosessin merkitys strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta, prosessin merkitys kustannuksien kannalta ja prosessin merkitys tuloksen kannalta.

Keskustelun yhtenä tuloksena todettiin, että kun Asiakaspalveluyksikön keskeiset prosessit sijoitetaan Yritys Oy:n pääprosessien alle, täytetään samalla vaatimus viitekehysessä pysymisestä. Keskustelujen lopputuloksena tunnistettiin Asiakaspalveluyksikön toiminnoista keskeisimmät prosessit ja jotka sijoitettiin Yritys Oy:n pääprosessien alle seuraavasti: Tilaus- ja toimitusprosessin alle sijoitettiin Asiakaspalveluyksikön myynnin suunnitteluprosessi sekä tuotetilaus ja -toimitusprosessi. Palvelujen käyttöprosessin alle sijoitettiin seuraavat Asiakaspalveluyksikön keskeiset prosessit: asiakaspalveluprosessi, tekninen asiakaspalveluprosessi, tuotepalautusprosessi ja asiakaspalauteprosessi. Revenue-prosessin sijoitettiin Asiakaspalveluyksikön laskutus- ja saatavienhallintaprosessi. Lisäksi tunnistettiin seuraavat keskeiset tukitoiminnot, joiden katsottiin olevan Asiakaspalveluyksikön keskeisimpiä tukiprosesseja: henkilöstön osaamisen kehittäminen -prosessi, resursointiprosessi, asiakaspalvelun muutoshallintaprosessi ja myynnin myynnintukiprosessi.

Pääprosessit

Edellä mainittujen prosessien valitsemista asiakaspalvelun keskeisiksi prosesseiksi perusteltiin seuraavasti: Myynnin suunnitteluprosessi on keskeinen, koska asiakaspalvelussa toteutetaan jatkuvasti uusia kampanjoita, joiden hyvä suunnittelu on erittäin tärkeää myyntitavoitteiden saavuttamiseksi. Tuotetilaus- ja toimitusprosessi todettiin keskeiseksi, koska asiakaspalvelu vastaanottaa tuhansia tilauksia kuukausittain ja asiakaspalvelu myös hoitaa niiden toimittamisen. Tämän prosessin sujuvuus on erittäin tärkeä asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden kannalta, koska samalla syntyy laskutettava toimenpide. Asiakaspalveluprosessin, jolla tarkoitetaan asiakaskontaktien hoitoa kaikissa kanavissa siten, että asiakas on yhteydessä Yritys Oy:n suuntaan tai päinvastoin, olevan kaikista keskeisin prosessi ja periaatteessa kaikki muut asiakaspalvelun prosessit voitaisiin katsoa kuuluvan tämän prosessin alle. Tekninen asiakaspalveluprosessi päätettiin eriyttää asiakaspalveluprosessista, koska asiakaspalvelutapahtuma painottuu teknisessä asiakaspalvelussa ongelmanratkaisuun kun taas asiakaspalvelussa painopiste on myynnissä. Tämä prosessi katsottiin kuuluvaksi keskeisimpiin prosesseihin, koska teknisessä asiakaspalvelussa pystytään neuvomaan asiakasta sellaisissa asioissa, joita ei pystytä ratkaisemaan asiakaspalveluprosessissa. Todettiin, että asiakastyytyväisyyden ja asiakaslojaliteetin kannalta tekninen asiakaspalveluprosessi on Yritys Oy:lle erittäin tärkeä. Tuotepalautusprosessin todettiin olevan keskeinen Asiakaspalveluyksikön prosessi, koska asiakaspalvelun henkilöstö myy puhelimessa huomattavia määriä Yritys Oy:n tuotteita ja niillä on kuluttajansuojalain mukainen 14 vuorokauden palautusoikeus. Asiakaspalvelun tehtäviin kuuluu asiakaspalvelun myymien tuotteiden palautuksista huolehtiminen. Prosessin sujuvuus on kustannusten kannalta merkittävää. Todettiin, että asiakaspalauteprosessi on keskeinen, koska Asiakaspalveluyksikkö ja Yritys Oy:n muut yksiköt tarvitset asiakaspalautetta toimintansa kehittämiseen ja seuraamiseen. Asiakaspalveluyksikön vastuulle kuuluu myös laskutus- ja saatavienhallintaprosessi. Todettiin, että sen merkitys Yritys Oy:n kannattavuudelle on suuri ja että asiakkaiden maksusuoritusten oikeellisuuden varmentaminen ja maksamattomien laskujen perintä vaikuttavat kannattavuuteen huomattavasti. Näin ollen laskutus- ja saatavienhallintaprosessin katsottiin olevan keskeinen Asiakaspalveluyksikön prosessi.

Tukiprosessit

Tukiprosessien katsottiin olevan keskeisiä Asiakaspalveluyksikön prosesseja seuraavista syistä: Resursointiprosessilla, jolla tarkoitetaan henkilöstöresurssien ohjaamista oikeaan aikaan oikeisiin asiakaspalvelutehtäviin, on erittäin tärkeä asema, jotta asiakaspalvelupuheluihin pystytään vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti. Resursointiprosessin onnistuminen vaikuttaa siis suoraan asiakaspalvelun jonotusaikoihin ja samalla myös asiakastyytyväisyyteen. Henkilös-

tön osaamisen kehittäminen -prosessi, jolla tarkoitetaan koulutusten ja muiden oppimistapah- tumien koordinoitua, on keskeinen, koska Yritys Oy:ssä lanseerataan jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita ja käytössä on lukuisia määriä tietojärjestelmiä. Nämä vaativat jatkuvaa koulutusta ja osaamisen ylläpitämistä. Asiakaspalvelutyössä olevien henkilöiden tulee hallita mahdollisimman laajasti tuotteet ja tietojärjestelmät, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan mahdollisimman laadukasta asiakaspalvelua. Asiakaspalvelun muutoshallintaprosessi, jolla tarkoitetaan asiakaspalvelutyössä tapahtuvien muutosten hallintaa, todettiin keskeiseksi prosessiksi, koska asiakaspalvelutyössä tapahtuu muutoksia useita kertoja vuodessa. Esimerkkeinä voidaan mainita tietojärjestelmien, työvuorojen ja organisaatioiden muutokset. Prosessin tehtävänä on toteuttaa muutokset hallitusti sekä vähentää muutosvastarintaa ja näin ollen parantaa henkilöstön motivaatiota, jolla on suora yhteys asiakaspalvelun laatuun. Myynnin tukiprosessin katsottiin olevan keskeinen prosessi, koska Yritys Oy:n tuotevalikoimaan kuuluu paljon erilaisia tuotteita ja palveluita, joita kaikki asiakaspalvelijat ei pysty hallitsemaan riittävän hyvin pystyäkseen palvelemaan asiakkaita. Tätä varten on perustettu myynnin tukiryhmä, jonne asiakaspalvelijat voivat ottaa yhteyttä, kun heillä on kysyttävää tuotteista tai palveluista. Myynnin tuella katsottiin oleva keskeinen asema myyntitapahtumien laadun ja oikeellisuuden varmistamisessa. Todettiin samalla, että Asiakaspalveluyksikössä on lukuisia tärkeitä tehtäviä, joita ei ole mainittu keskeisten prosessien joukossa mutta keskeisten prosessien määrän ei tulisi olla suurempi, jotta pystytään keskittymään kaikkein olennaisimpien asioiden kehittämiseen.

Prosessien kuvaaminen

Toimeksiannon yhtenä tehtävänä oli laatia prosessikuvaukset sellaisista keskeisistä prosesseista, joista ei ole olemassa prosessikuvausta. Workshopissa todettiin, että muut prosessit paitsi henkilöstön osaamisen kehittäminen on kuvattu aiemmin, joten niitä ei ole syytä lähteä kuvaamaan tässä vaiheessa. Sen sijaan henkilöstön osaamisen kehittäminen -prosessia ei ollut kuvattu ja että yhtenäisiä käytäntöjä ei kyetty tunnistamaan yksikön sisäلتä, koska esimerkiksi koulutukset ja muut tilaisuudet oli järjestetty hyvin vaihtelevin käytännöin. Päätettiin, että pidetään erillinen workshop, jossa kuvataan prosessin tavoitetila resurssit aika -kuvauksena. Todettiin, että tavoitetilakuvaus on sopivin kuvaustapa henkilöstön osaamisen kehittäminen - prosessin tavoitetilan kuvaamiseen, koska prosessia on tarkoitus kehittää radikaalisti, jolloin nykytilan kuvaaminen ei välttämättä olisi mielekäästä. Todettiin lisäksi, että nykytilassa on suuria vaihteluita osastojen välillä, joten nykytilan kuvaaminen yhdellä prosessikuvauksella ei olisi mielekäästä.

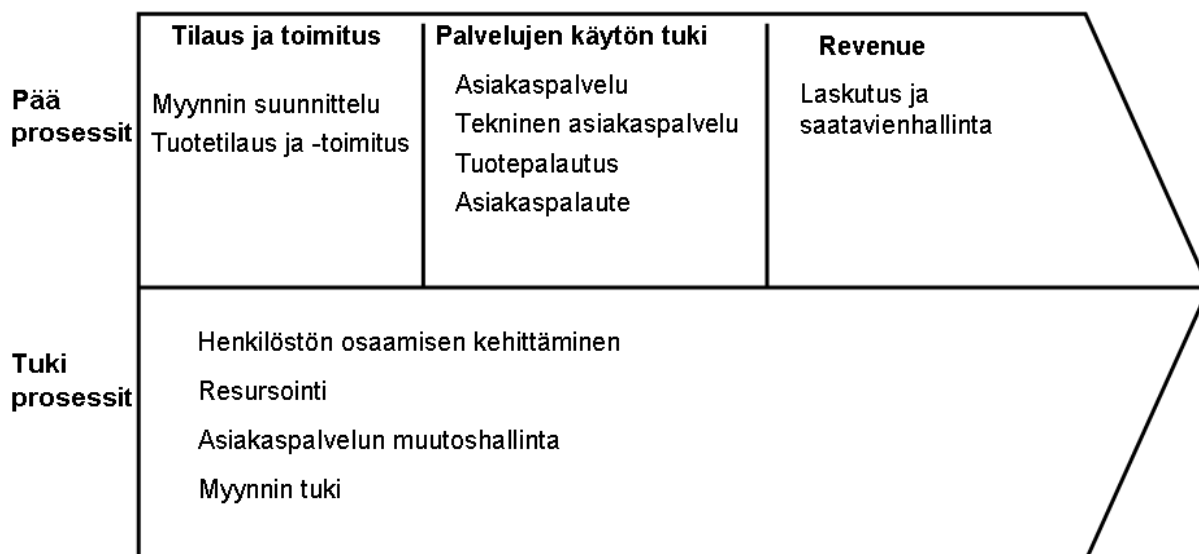
Workshopin lopuksi käytiin keskustelua siitä, miten muut prosessit tulisi kuvata hankkeen toista vaihetta varten. Todettiin, että ne oli kuvattu aiemmin resurssit aika -menetelmällä ja lisäksi niistä on laadittu huomattava määrä työohjeita. Näin ollen niiden uudelleenkuvaaminen todettiin tarpeettomaksi. Samalla kuitenkin todettiin että hankkeen toista vaihetta varten tarvitaan yksinkertaiset kuvaukset näidenkin prosessien kulusta, jotta niitä päästään vertailemaan ja tarkastelemaan ylätasolla. Tehtiin päätös, että muut keskeiset prosessit kuin henkilöstön osaamisen kehittäminen, kuvataan enintään kymmenellä peräkkäisellä päävaiheella. Kuvaaminen päätettiin toteuttaa siten, että yksiköiden prosessien kehittämisestä vastaavat henkilöt laativat listan prosessin päävaiheista viikon kuluessa ja lähettävät ne tutkimuksen tekijälle sähköpostilla. Samalla Päätettiin, että tutkimuksen tekijä piirtää ne yhteneväiseen muotoon.

Tehdyt päätökset

Tilaisuudessa tehtiin myös seuraavat päätökset: Henkilöstön osaamisen kehittäminen - prosessin kuvaamisworkshopiin osallistuvat tutkimuksen tekijän lisäksi osastojen edustajat, koulutusryhmän esimies ja prosessikehitysryhmän esimies. Tutkimuksen tekijä piirtää keskeisistä prosesseista kuvauksen Porterin arvoketjumallia soveltaen siten, että mallin päätoiminnot ovat samat kuin Yritys Oy:n pääprosessit. Tutkimuksen tekijä esittelee arvoketjukuvauksen Asiakaspalveluyksikön johtoryhmälle ja pyytää hyväksynnän sille. Lopuksi pidetään päätöskokous, jossa tarkastetaan, keskeisten prosessien kuvaus Porterin arvoketjumallia mukailleen, keskeisten prosessien päävaihekuvaukset ja henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessi sekä päätetään hankkeen ensimmäinen vaihe.

Toimenpiteet workshop 2:n jälkeen

Workshop 2:n jälkeen tutkimuksen tekijä esitteli kuviossa 17 näkyvän esityksen Asiakaspalveluyksikön keskeisistä prosesseista yksikön johtoryhmälle, joka hyväksyi sen.



Kuvio 18: Asiakaspalveluyksikön keskeiset prosessit mukailien Porterin arvoketjumallia

Osastojen prosessien kehittämisestä vastaavat henkilöt kuvasivat yksikköjen vastuulla prosessit neljästä seitsemään päävaiheella ja lähettivät luettelon vaiheista tutkimuksen tekijälle, kuten workshop 2:ssa oli sovittu. Tutkimuksen tekijä laati kuvaukset keskeisten prosessien päävaiheista Microsoft PowerPoint -ohjelman avulla. Kuvaukset ovat tämän tutkimuksen liitteinä.

4.5.3 Workshop 3:n toteutustapa

Workshop 3:n toteuttamisen taustat

Kolmannen workshopin tarkoitus oli kuvata henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessin tavoitetila. Kutsu workshopiin lähetettiin sähköpostilla ja paikalle kutsuttiin toisessa workshopissa sovittu henkilöstö. Heitä pyydettiin lähettämään sijainen paikalle, jos he eivät itse pääse osallistumaan tilaisuuteen mutta kaikki pääsivät itse tulemaan. Tilaisuutta varten varattiin neljä tuntia aikaa, jotta ehdittäisiin kuvaamaan tavoitetila mahdollisimman hyvin. Kutsuttuja henkilöitä pyydettiin etukäteen miettimään, mitä osapuolia prosessissa on ja mitkä ovat osapuolten tehtävät. Lisäksi heitä pyydettiin miettimään, mitä toivomuksia heillä oli prosessin suhteen. Tutkimuksen tekijän rooli oli toimia puheenjohtajana ja piirtää prosessi puhtaaksi Microsoft Visio -ohjelman avulla. Prosessikuvaus heijastettiin workshopin aikana dataprojektorilla neuvotteluhuoneen seinälle, joten se oli koko ajan kaikkien osallistujien nähtävänä.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen -prosessin kuvaaminen

Prosessin kuvaaminen aloitettiin toteamalla, että tarkoitus on luoda kokonaan uusi prosessi puhtaalta pöydältä. Päätettiin, että ensin käydään läpi, mitä osapuolia osallistujat ovat määritelleet kuuluvaksi prosessiin ja että osapuolet lisätään kuvaukseen. Päädyttiin siihen, että prosessin osapuolia ovat Asiakaspalveluyksikön johtoryhmä, esimiehet, henkilöstö, koulutusryhmä, Tietojärjestelmät, jotka liittyvät osaamisen kehittämiseen ja joita tunnistettiin kolme: osaamisrekisteri, verkkotyövälineet ja palautelomakkeet

Todettiin, että prosessin tulisi lähteä liikkeelle johtoryhmän laatimasta liiketoimintasuunnitelmasta, jonka perusteella johtoryhmä määrittää vaadittavat ja kehitettävät osaamisalueet. Seuraavaksi päätettiin laatia luettelo muista tehtävistä, joita osallistujat olivat ajatelleet prosessin osapuolille kuuluvan. Tämän työvaiheen tuloksena saatiin aikaan seuraava luettelo: Esimiesten tehtävät ovat osaamistarpeiden kartoittaminen, osasto- ja tiimikohtaisten kehittymissuunnitelmien laatiminen, tavoitteiden laatiminen liiketoimintasuunnitelman tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstön tehtävät ovat koulutus- ja osaamistarpeiden esille tuonti tavoitekeskusteluissa, osaamiskartoituksissa, ja koulutustarvekyselyissä sekä osaamisrekisterin ylläpitäminen omalta osaltaan. Koulutusryhmän tehtävät ovat koulutussuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen, koulutusten, valmennusten, perehdytystilaisuuksien, työssä oppimisen, itseopiskelun ja työnkierron suunnittelu, koordinointi ja toteuttaminen, osaamisen arviointi ja osaamisen kehittämisprosessin kehittäminen, korjaaminen ja uudistaminen tavoitteita vastavaksi. Lisäksi todettiin, että prosessiin liittyy seuraavat tietojärjestelmät: osaamisrekisteri, jota oltiin ottamassa käyttöön tutkimushetkellä, verkkotyövälineet, joilla henkilöstö suorittaa itseopiskelua ja erilaiset verkossa olevat palautelomakkeet

Prosessi kuvattiin siten, että ensin johtoryhmän aloitus merkittiin kuvaukseen ja sen jälkeen edettiin vaihe vaiheelta keskustellen. Uusi vaihe lisättiin prosessikuvaukseen, kun koko ryhmä oli päässyt yhteisymmärrykseen prosessin etenemisestä. Puhtaaksi piirretty prosessikuvaus resurssit aika -kuvauksena on tämän tutkimuksen liitetiedostona. Prosessin kuvauksen yhteydessä todettiin, että koska kuvataan tavoitetilaa, joka ei vastaa nykytilaa, on ryhdyttävä toimenpiteisiin, joilla tavoitetila on mahdollista saavuttaa. Koulutusryhmän esimies lupasi alkaa tehdä käytännön toimenpiteitä prosessin käyttöönottamiseksi heti workshopin jälkeen.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen -prosessin mittaaminen

Workshopin lopuksi käytiin keskustelu, miten prosessia voitaisiin mitata. Todettiin, että mitareiden asettaminen on johdon tehtävä mutta päätettiin laatia alustava luettelo mahdollis-

ta mittareista. Luetteloon valittiin koulutuspalautteet, testien ja tehtävien tulokset, koulutussuunnitelman toteutuminen, osastokohtaisten kehityssuunnitelmien toteutuminen, kyselytutkimukset, haastattelut, tavoitekeskustelut, koulutuskustannukset, kustannusten määrä / henkilö, verkkokoulutuksen määrä ja virheellisten toimintatapojen väheneminen tai lisääntyminen. Sovittiin, että koulutusryhmän esimies laatii lopullisen mittariluettelon myöhemmin ja sopii niiden käyttöönotosta ja seurannasta esimiehensä kanssa.

4.5.4 Workshop 4:n toteutustapa

Workshopin toteuttamisen taustat

Workshop 4 oli samalla keskeisten prosessien kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen päätöskokous. Ennen workshop 4:n pitämistä aiempiin workshoppeihin osallistuneille henkilöille lähetettiin Porterin arvoketjumallia mukaillen tehty kuvaus Asiakaspalveluyksikön keskeisistä prosesseista. Osallistujille lähetettiin myös keskeisien prosessien pääkohtakuvaukset ja henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessin kuvaus.

Päätöskokouksen tarkoitus oli todeta, mitä on saatu aikaan, tehdä mahdollisia korjauksia ja päättää hankkeen ensimmäinen vaihe. Kutsu kokoukseen lähetettiin sähköpostilla workshoppeihin osallistuneille henkilöille. Heitä pyydettiin lähettämään sijainen paikalle, jos he eivät itse pääse osallistumaan tilaisuuteen. Kaikki kutsutut saapuivat paikalle tai lähettivät sijaisensa.

Tavoitteiden ja tulosten läpikäyminen

Aluksi todettiin, että ensimmäisen vaiheen tärkein tavoite eli keskeisten prosessien tunnistaminen oli saatu aikaiseksi ja että myös yksikön johtoryhmä on hyväksynyt esityksen niistä. Seuraavaksi käytiin läpi päävaiheittain kuvatut keskeiset prosessit, jotka ovat tämän tutkimuksen liitteenä. Todettiin, että niistä selviää prosessien nykytila pääpiirteittäin, kuten toimeksiannossa oli määritelty. Todettiin myös, että niiden perusteella voidaan siirtyä hankkeen toiseen vaiheeseen.

Kokouksessa todettiin myös, että henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessi on kuvattu tavoitetilassa ja että koulutusryhmän esimies on jo aloittanut prosessin käyttöönottamisen Asiakaspalveluyksikössä.

Prosessien kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen päättäminen

Workshopin lopuksi todettiin, että hankkeen ensimmäisen vaihe voidaan päättää ja siirtyä hankkeen toiseen vaiheeseen, jossa aloitetaan varsinainen prosessien kehittämistyö. Toinen vaihe oli kuitenkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

5 Päätelmät

5.1 Tutkimuksen arviointi

Työn voidaan katsoa onnistuneen, koska tulokset vastaavat toimeksiantoa. Tätä johtopäätöstä tukee yksikön johtoryhmän hyväksyntä sille, että työryhmässä tunnistettiin oikeat prosessit yksikön keskeisimmiksi prosesseiksi. Lisäksi johtopäätöstä tukee se, että tutkimuksen tulokset käytiin läpi päätöskokouksessa, jossa todettiin, että prosessien kehityshankkeen ensimmäisen vaiheen tavoitteet on saavutettu ja että voidaan siirtyä hankkeen toiseen vaiheeseen. Näin ollen voidaan todeta tutkimuksen täyttäneen tehtävänsä.

Etenkin keskeisten prosessien tunnistaminen kaikkien Asiakaspalveluyksikön prosessien joukosta vaati mittavaa keskustelua ja laajaa osanottajakuntaa. Voidaan todeta, että kyselytutkimuksella keskusteluosuus olisi jäänyt pois eikä kyselytutkimuksella olisi päästy yhtä hyvin lopputuloksiin.

5.2 Keskeisimmät tulokset

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tehtävänä oli toteuttaa Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön johtoryhmän käynnistämän prosessien kehityshankkeen ensimmäinen vaihe. Tavoitteena oli tunnistaa Asiakaspalveluyksikön keskeiset prosessit ja kuvata niiden nykytila pääpiirteittäin, jotta mahdollistetaan hankkeen toisen vaiheen toteuttaminen. Lisäksi tavoitteena oli laatia prosessikuvaukset selvaisista keskeisistä prosesseista, joita ei ollut aiemmin kuvattu.

Keskeisten prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Keskeiset prosessit tunnistettiin workshop-tilaisuuksissa ja tutkimusaineisto analysoitiin toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla samalla, kun tietoa kerättiin. Workshoppeihin osallis-

tui yksikön keskeinen prosessien kehityksestä vastaava henkilöstö. Kaikki kutsutut osallistuivat workshoppeihin tai lähettivät sijaisen paikalle, joten analysointiin osallistuivat kaikki tarvittavat henkilöt. Näin ollen voidaan todeta, että analysointi saatiin toteutettua hyvin ja kattavasti.

Lopputuloksena keskeiset prosessit sijoitettiin Porterin arvoketjua mukailevaan arvoketjumalliin, koska workshoppeissa oli todettu keskeisten prosessien vastaavan yksikön keskeisiä arvo-toimintoja. Malli esiteltiin yksikön johtoryhmälle, joka hyväksyi sen käytettäväksi hankkeen toisen vaiheen työskentelyn pohjana. Malli on nähtävissä kuviossa 14. Lisäksi keskeiset prosessit kuvattiin neljästä seitsemään pääkohdasta koostuvilla kuvauksilla. Nämä kuvaukset tehtiin siten, että osastojen prosessien kehittämistä vastaavat henkilöt luettelivat osastojensa vastuulla olevien keskeisten prosessien päävaiheet ja tutkimuksen tekijä piirsi ne yhteneväiseen muotoon. Nämä kuvaukset ovat tämän tutkimuksen liitteenä 2. Tutkimuksen aikana tehdyt kuvaukset mahdollistavat Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön keskeisten prosessien tarkastelemisen yhdessä kuvassa ja niiden avulla hahmottuu kuva myös yksikön keskeiset arvotoiminnot. Päävaihekuvaukset mahdollistavat keskeisimpien prosessien tarkastelun samassa muodossa ja riittävän yksinkertaisina, että niistä selviää prosessien päävaiheet. Näin ollen voidaan todeta, että prosessien kuvaamistavoite on toteutettu toimeksiannon mukaisesti. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa tehtyjä kuvauksia käytetään hankkeen toisen vaiheen suunnittelussa ja prosessien tarkemman kuvaamisen lähtökohtana. Kuvauksia voidaan hyödyntää lisäksi yksikön tehtävien esittelemisessä.

Ensimmäisen vaiheen aikana tunnistettiin henkilöstön osaamisen kehittäminen -prosessi, jota ei ollut kuvattu. Tämän prosessin kuvaamiseksi järjestettiin erillinen workshop, johon osallistuivat kaikki prosessiin osallistuvat tahot. Workshopin lopputuloksena saatiin aikaan resurssit aika -muotoinen prosessikuvaus kyseisen prosessin tavoitetilasta. Nykytilaa ei pyritty kuvaamaan, koska yksikön sisällä oli monia eri toimintatapoja ja näin ollen katsottiin, että tavoitetilan kuvaaminen palvelee parhaiten kyseisen prosessin kehittämistä. Kaikki osapuolet hyväksyivät aikaansaadun prosessikuvauksen käyttöönotettavaksi. Koulutusryhmän esimies aloitti välittömästi workshopin jälkeen toimenpiteet prosessin käyttöönottamiseksi Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikössä. Tavoitetilan kuvaaminen mahdollisti erilaisten toimintatapojen yhtenäistämisen yksikössä ja lisäksi henkilöstön osaamisen kehittämistoimenpiteitä esimerkiksi koulutuksia pystytään paremmin koordinoimaan Asiakaspalveluyksikössä.

Tavoitteiden saavuttaminen

Voidaan todeta, että hankkeen ensimmäisen vaiheen tavoitteisiin päästiin, koska toimeksianossa määritellyt tavoitteet on saavutettu, kuten viimeisessä workshopissa yhteisesti todettiin. Lisäksi Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön johtoryhmä hyväksyi tutkimuksen aikana tehdyt Porterin arvoketjumallia mukailevan kuvauksen yksikön pääprosesseista. Voidaan myös todeta, että ensimmäisen vaiheen aikana kuvatussa henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessin kehitystoimenpiteet on jo aloitettu. Prosessien varsinaiset kehittämistoimien käynnistäminen ei kuulunut tämän tutkimuksen tavoitteisiin, joten henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessin osalta voidaan katsoa tavoitteen ylittyneen.

Tutkimuksen merkitys Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikölle

Tämä tutkimus loi pohjan hankkeen toiselle vaiheelle, jossa toteutetaan tässä tutkimuksessa tunnistettujen keskeisten prosessien kehitystoimenpiteitä. Ilman tätä tutkimusta Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön keskeisiä prosesseja ei olisi tunnistettu eikä kehitystoimenpiteitä olisi pystytty kohdentamaan niihin. Asiakaspalveluyksikön lyhyen tähtäimen suunnitelmaan kuului jonoaikojen lyhentäminen merkittävästi, saapuneiden puhelumäärien vähentäminen, kustannustason alentaminen ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen. Tämän tutkimuksen avulla pystytään toteuttamaan hankkeen toinen vaihe, jonka avulla edistetään näiden tavoitteiden saavuttamista. Tutkimus toi lisäksi merkittävää uutta tietoa yksikön käyttöön, koska keskeisten prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat yksikköä hahmottamaan paremmin päätehtävänsä ja kohdistamaan resurssinsa näiden prosessien kehittämiseen myös tämän kaksiosaisen hankkeen ulkopuolella. Lisäksi tutkimus lisäsi prosessien kehittämisosaamista yksikössä ja selkiytti konserni- ja yksikötason prosessityöskentelyn yhteistyötä.

Tutkimuksen merkitys Yritys Oy:lle

Yritys Oy hyötyy tästä tutkimuksesta taloudellisesti, koska parantuneiden prosessien avulla saavutetaan alempi kustannustaso, kun asiakaspalveluun saapuvien puheluiden määrä vähenee ja asiakkaan asia saadaan hoidettua nopeammin, jolloin asiakaskontaktien pituus lyhenee. Yritys Oy hyötyy myös myyntimäärän kasvusta, koska asiakaspalveluhenkilöstö pystyy tekemään lisämyyntiä puheluiden aikana, kun käytössä ei ole kiireajan toimintamallia, jolloin asiakaspalvelupuheluissa hoidetaan vain asiakkaan asia mahdollisimman lyhyesti. Toisin sanoen jonotusajan lyhentyessä asiakaspalveluhenkilöstö pystyy käyttämään aikaa asiakkaan tilanteen kartoittamiseen ja myymään heille samalla lisää. Tällä on merkitystä myös asiakastyty-

väisyyden kasvuun, kun asiakkaat saavat käyttöönsä oikeat tuotteet. Asiakastyytyväisyys paranee myös, kun jonotusaika asiakaspalveluun lyhenee.

5.3 Johtopäätökset

Prosesseja on kehitetty Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikössä koko 2000-luvun ajan ja yksittäisten prosessien suorituskykyä on parannettu moneen kertaan. Yksikön henkilökunnalla on vankka kokemus prosessien virtaviivaistamisesta ja kehittämisestä. Asiakaspalveluprosessit ovat kuitenkin usein vain osa koko yrityksen läpi kulkevia prosesseja, joten asiakaspalvelun osuuden kehittäminen ja virtaviivaistaminen eivät paranna kuin Asiakaspalveluyksikön omaa osuutta prosesseista. Kehittäessä asiakaspalvelun osuutta prosesseista rajapinnat muiden Yritys Oy:n yksiköiden välillä jäävät käsittelemättä ja kehittämättä. Asiakaspalveluprosessien kehittämisen ulkopuolelle jäävät ainakin Yritys Oy:n myymälät ja suurasiakaspalvelu. Näin ollen voidaan todeta, että Asiakaspalveluyksikön prosesseja parantamalla saavutetaan kyllä parannuksia mutta koko prosessin kehittäminen ei kuitenkaan tule tehdyksi. Ongelmana Yritys Oy:n läpileikkaavien prosessien kehittämiselle on funktionaalinen organisaatio, joka ei tue prosessien kehittämistä kokonaisuutena, vaan määrittää yksiköille funktionaaliset vastuut. Lisäksi haasteena on Yritys Oy:n ylimmän johdon puutteellinen sitoutuminen prosessijohtamiseen.

Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin pohjan prosessien kehityshankkeen toisen vaiheen toteuttamiselle alkuperäisen Asiakaspalveluyksikön johtoryhmän antaman toimeksiannon mukaisesti

5.4 Jatkotoimenpiteet ja niiden haasteet

Toisessa vaiheessa hanketta tullaan jatkamaan osittain alkuperäisen toimeksiannon mukaisesti. Muutoksia toimeksiantoon aiheuttaa kuitenkin ensimmäisen ja toisen vaiheen välissä toteutettu organisaatiouudistus, jonka seurauksena osa Asiakaspalveluyksikön vastuulle määritellyistä prosesseista siirtyy toisen yksikön vastuulle. Esimerkkinä voidaan mainita myynnin suunnitteluprosessi, jonka johtaminen ja vastuu prosessista siirtyivät toiselle yksikölle. Tutkimus-
hetkellä organisoituminen oli vielä kesken, joten sen kaikkia vaikutuksia toiseen vaiheeseen ei vielä tiedetty.

Toisessa vaiheessa on tarkoitus jatkaa Asiakaspalveluyksikön vastuulle jäävien prosessien kehittämistä alkuperäisen toimeksiannon mukaisesti. Toisessa vaiheessa aloitetaan varsinainen prosessien kehittämistyö ja pyritään varmistamaan, että prosessien jatkuvan kehityksen vas-

tuut ja roolit on sovittu Asiakaspalveluyksikön osastojen välillä. Toisen vaiheen haasteena on erityisesti se, että prosesseja on kehitetty ja virtaviivaistettu monta kertaa aiemminkin, jolloin merkittävien kehityskohteiden löytäminen voi olla vaikeaa.

5.5 Kehitysehdotuksia kohdeyritykselle

5.5.1 Organisoitumisen kehittäminen

Yritys Oy on organisoitu perinteisesti funktionaalisesti eli tavalla, joka ei tue prosessien kehittämistä ja prosessijohtamista yhtä hyvin kuin horisontaalinen organisaatio. Nykyinen organisoituminen ja tulosjohtaminen, johtavat käytännössä usein yksiköiden välisiin ristiriitoihin ja ongelmiin. Tämän työn toimeksianto saatiin funktionaalisen yksikön eli Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön johtoryhmältä. Näin ollen työssä on toimeksiannon mukaisesti keskitytty kyseisen yksikön prosesseihin. Jos Yritys Oy olisi organisoitu horisontaalisesti, tässä työssä olisi voitu keskittyä prosessikokonaisuuksiin, joka tukisi paremmin Yritys Oy:n läpileikkaavia prosesseja kokonaisuudessaan. Lisäksi olisi voitu huomioida myös omistajuusrajojen ylitykset Yritys Oy:n kumppaneiden kanssa. Yritys Oy on toteuttanut useita kulujen leikkauksia viime vuosina ja voisi saavuttaa lisää säästöjä siirtymällä horisontaaliseen organisaatioon. Kehitysehdotuksena onkin horisontaalisen organisoitumisen harkitseminen ja mahdollinen toteuttaminen.

5.5.2 Prosessijohtamisen kehittäminen Yritys Oy:ssä

Prosessijohtamiseen siirtyminen toisi Yritys Oy:lle useita etuja kuten kustannusten laskemista, nopeamman reagointikyvyn nopeasti muuttuvilla markkinoilla, henkilöstön motivaation parantamisen. Lisäksi asiakasnäkökulma tulisi paremmin huomioituksi, prosessien kehittämisestä tulisi organisaation luontainen tapa toimia ja työn laatu paranisi. Tämä edellyttäisi ennen kaikkea ylimmän johdon sitoutumista prosessijohtamiseen. Tällöin prosessijohtamiseen siirtymiseen saataisiin mukaan riittävät resurssit ja saavutettaisiin nopeita etuja, kun yksiköiden väliset ongelmat prosesseissa poistuisivat.

5.5.3 Prosessityön kehittäminen Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikössä

Jatkuvasta parantamisesta uudelleensuunnitteluun

Asiakaspalveluyksikössä on tehty pitkäjänteistä prosessien jatkuvaa parantamista koko 2000-luvun ajan. Tämä työ on eittämättä tuottanut tuloksia ja prosessit on saatu pääosin kuvattua ja niissä havaittuja ongelmakohtia on parannettu. Jatkuva parantaminen on kuitenkin sopiva

toimintatapa tilanteessa, jossa toimintaympäristö muuttuu hitaasti, kilpailijoiden toimenpiteet ovat ennakoitavissa ja koko henkilökunta sitoutetaan muutokseen. Kun taas prosessien radikaali uudelleensuunnittelu sopii paremmin tilanteeseen, jossa toimintaympäristö muuttuu nopeasti, kilpailijat tekevät nopeita ja yllättäviä liikkeitä ja johto on aloitteentekijänä. (Hannus 2000, 100). Yritys Oy toimii nopeasti muuttuvilla markkinoilla ja kilpailutilanne on vuosia ollut erittäin tiukka. Näin ollen Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikkö voisi suunnitella keskeisimmät prosessit kokonaan uudestaan puhtaalta pöydältä. Suurin etu saavutettaisiin kuitenkin, jos prosessien uudelleensuunnittelu tehtäisiin Yritys Oy:n tasolla. Uudelleensuunnittelulla voitaisiin saavuttaa suuria parannuksia kuten, kustannusten merkittävää alenemista ja asiakastytyväisyyden suurta paranemista. Jatkuva parantaminen olisi kuitenkin hyvä säilyttää uudelleensuunnittelun rinnalla täydentävän luonteensa vuoksi. Prosessien uudelleensuunnitteluyössä Yritys Oy voisi hyödyntää Hannuksen esittelemää Proper- prosessien uudistamismallia, jonka analysointivaiheen tehtävistä ydinprosessien tunnistaminen on jo tehty tässä tutkimuksessa Asiakaspalveluyksikön osalta.

Teoreettisten mallien hyödyntäminen prosessikehitystyössä

Siirryttäessä toimeksiannossa kuvatun hankkeen toiseen vaiheeseen olisi hyvä arvioida keskeisimmistä prosesseista ne, jotka tarvitsevat nopeimpia parannuksia. Apuna voitaisiin käyttää esimerkiksi Hannuksen mainitsemaa high impact -analyysia, jossa arvioidaan muun muassa prosessin vaikutusta liiketoiminnan kriittisiin tekijöihin ja ydinprosessin parantamisen potentiaalia. Näin saataisiin muodostettua prioriteettiluokat, joita voitaisiin käyttää apuna, kun päätetään prosessien kehitysjärjestyksestä. Näin tunnistettaisiin ne prosessit, joiden uudelleensuunnittelulla on suurin vaikutus strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikössä on pitkään tehty prosessien kehitystyötä, kuten jo aiemmin on mainittu. Tämä kehitystyö on perustunut niitä kehittävien henkilöiden prosessin tuntemukseen ja ammattitaitoon. Lisäksi yksikön sisäisten osastojen välillä on suuria eroja toimintatavoissa. Asiakaspalveluyksikkö voisi ottaa käyttöönsä prosessien kehittämismallin esimerkiksi kuviossa 7 esitetyn mallin. Tällöin määriteltäisiin yleiset prosessien kehittämisperiaatteet, joka nopeuttaisi prosessien kehittämistä, koska prosessien kehittäjien ei tarvitse suunnitella kehittämisen systematiikkaa

Prosessien kuvaustapa

Asiakaspalveluyksikön prosessikuvaukset on laadittu pääasiassa resurssit aika -kaavioina, jotka soveltuvat hyvin prosessien kehittämiseen. Olisi kuitenkin suositeltavaa, että Asiakaspalvelu-

yksikön prosesseja kuvattaisiin muillakin tavoille esimerkiksi kalanruotokaaviona, josta on esimerkki kuviossa 11 ja prosessikarttana, josta on esimerkki kuviossa 9. Näin saavutettaisiin näiden kuvaustapojen edut. Esimerkiksi kalanruotokaavio sopii hyvin laadunvarmistukseen ja prosessikartasta tulisi esiin ydinfunktioiden väliset rajapinnat ja asiakasnäkökulma korostuisi.

Prosessien omistajuus, mittaaminen ja arvioiminen

Asiakaspalveluyksikön keskeisille prosesseille olisi suositeltavaa nimetä prosessinomistajat yksikön johtoryhmästä, jotka vastaisivat prosessin kehittämisestä kokonaisuudessaan. Johtoryhmätasoinen prosessin omistajuus takaisi prosesseille riittävät resurssit ja huomion priorisoitaessa päivittäistä työtä.

Asiakaspalveluyksikön käytössä on useita mittareita, joita seurataan päivä-, viikko-, kuukausi-, neljännesvuosi- ja vuositasolla. Varsinaisia prosessimittareita on kuitenkin asetettu vain satunnaisesti ja toimenpiteiden toteuttaminen niiden perusteella on jäänyt melko vähiin. Olisi suositeltavaa, että keskeisimmille prosesseille asetettaisiin oikeaa asiaa mittaavat yksinkertaiset mittarit, jotka ohjaisivat prosessia oikeaan suuntaan. Samalla olisi suotavaa asettaa tavoitearvot ja konkreettiset aikaan sidotut tavoitteet, jotta aidosti pyrittäisiin prosessien suorituskyvyn parantamiseen.

Asiakaspalveluyksikön keskeisimmät prosessit olisi hyvä arvioida sekä oman henkilökunnan toimin asiakkaan näkökulmasta. Näin saataisiin asiakkaan näkemys prosessin sujuvuudesta ja lopputuloksesta. Lisäksi saataisiin käsitys prosessin sisäisestä tehokkuudesta ja kustannuksista. Uusien prosessien käyttöönoton ja nykyisen prosessin merkittävän uudistamisen jälkeen olisi suositeltavaa, että prosessi auditoitaisiin. Yksikön johtoryhmän tulisi ottaa osallistua auditointiin, jolloin heille muodostuisi laajempi näkemys muun muassa prosessin ongelmakohdista.

Poka Yoke -menetelmän hyödyntäminen

Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikkö voisi hyödyntää erityisesti Poka Yoke -menetelmän toimintavarmuusmenetelmää. Tällöin käytäisiin keskeiset prosessit läpi ja mietittäisiin, mitä ongelmia niissä voi ilmetä ja miten toimintaa voidaan jatkaa ongelmista huolimatta. Mahdollisia ongelmia on luonnollisesti tunnistettu aiemmin ja niille on mietitty ratkaisutapoja mutta toimintavarmuusmenetelmää sovellettaessa tarkasteltaisiin prosessikokonaisuuksia, jolloin mahdollisesti löydetäisiin uusia huomioitavia asioita.

Lähteet

Kirjallisuus

Aaltola, J & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin - metodin valinta ja aineiston keruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. 2001. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Burlton, R. Business Process Management - Profiting from Process. 2001. Sams: Indianapolis.

Eskola, J & Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2005. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hannus, J. Prosessijohtaminen - Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 2000. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harmon, P. Business Process Change - a Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes. 2003. San Francisco: Morgan Kaufmann.

Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala R. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. 2002. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kuula, A. Toimintatutkimus. 2001. Tampere: Tammerpaino Oy.

Kvist, H. & Arhoma, S. & Järvelin, K. & Räikkönen J. 1995 Asiakasprosessit Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Martola U. & Santala, R. Liiketoimintaprosessit. 1997. Porvoo: WSOY.

Metsämuuronen, J. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2007. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkelin, M. Visio 2007. Espoo: Mäkelin Consulting Oy.

Peppard, J. & Rowland, P. 1995. The Essence of Business Process Re-engineering. Eastbourne: Prentice Hall Europe.

Pesonen, H. Laatu. 2007. Juva: WS Bookwell Oy.

Plowman, B. Liiketoimintaprosessien hallinnalla kustannustehokkuuteen. 1997. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Porter, M. Kilpailuetu. 1991. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Roberts, L. Prosessireengineering - Prosessien systemaattinen uudelleenrakentaminen. 1996. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Tuominen, K. Muutoshallinnan mestari. 2001. Helsinki: TummaVuoren kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Heje, J. & Baskerville, R. 2008. The Design Theory Nexus. Viitattu 9.11.2008
<http://nelli.laurea.fi:2071/ehost/pdf?vid=1&hid=115&sid=f5d93e08-d8b2-49dc-971e-e80fcf2bab4a%40sessionmgr102>

Laadullinen tutkimus. 2008. Taloustutkimus. Viitattu 16.11.2008.
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

Paper, D & Chang, R-D. 2005. The State of Business Process Reengineering: A Search for Success Factors. Viitattu 8.11.2008.
<http://nelli.laurea.fi:2071/ehost/pdf?vid=2&hid=117&sid=c6859fde-dd18-4164-ae9e-86d0a0961a97%40sessionmgr102>

Prosessijohtamisen ratkaisut. 2008. Viitattu 16.10.2008.
<http://www.qpr.fi/Prosessijohtamisen-ratkaisut.html?gclid=CKyzu6OTrJYCFQtJtAodfjItyg>

Haastattelut

N.N. 2007. Senior Development managerin haastattelu 27.11.2007. Yritys Oy. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Liiketoimintaprosessi	11
Kuvio 2: Yritys Oy:n Asiakaspalveluyksikön prosessikehityshankkeen vaiheet	13
Kuvio 3: Organisaation kehittyminen funktionaaliseen horisontaaliseksi	16
Kuvio 4: Prosessijohtamisella vaikutetaan jäävuoren pinnanalaiseen osaan	18
Kuvio 5: Prosessien uudelleensuunnittelun ja jatkuvan parantamisen toisiaan täydentävä suhde	19
Kuvio 6: Prosessien arvioiminen asiakkaan ja yrityksen näkökulmista	21
Kuvio 7: Esimerkki High Impact -analyysin priorisointituloksista	22
Kuvio 8: Esimerkki prosessien kehittämisen mallista	24
Kuvio 9: Tiivistelmä PROPER-mallin tehtävistä	25
Kuvio 10: Prosessikartan periaate.....	28
Kuvio 11: Esimerkki kalanruotokaaviokuvauksesta: Lainsäädäntöprosessi Euroopan Unionissa.....	29
Kuvio 12: Esimerkki resurssit aika -kaaviosta: Lakiehdotuksen valmisteluprosessi Euroopan Unionissa.	30
Kuvio 13: Esimerkki vuokaaviokuvauksesta: Lainsäädäntöprosessin päävaiheet.....	31
Kuvio 14: Arvoketju.....	32
Kuvio 15: Esimerkki kopiokonevalmistajan täydellisestä arvoketjusta	33
Kuvio 16: Prosessien uudelleensuunnittelumalli.....	40
Kuvio 17: Workshopien aikataulu ja teemat	45
Kuvio 18: Asiakaspalveluyksikön keskeiset prosessit mukailen Porterin arvoketjumallia	54

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki ydinprosessin suoritusmittareiden määrittämisestä	34
Taulukko 2: Riskien arviointimatriisi	37
Taulukko 3: Syyt asiakaspalvelupuheluiden määrän kasvuun	43

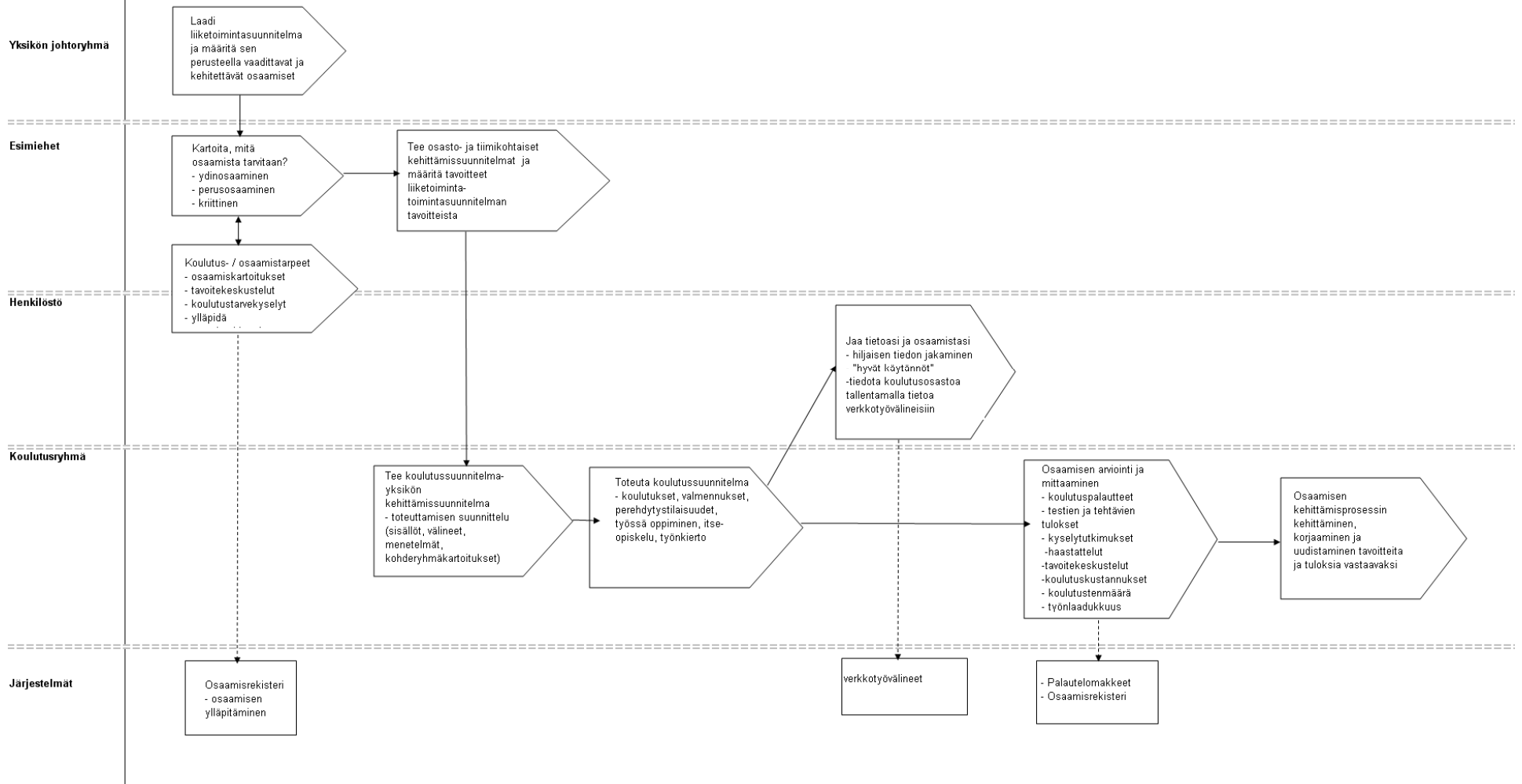
LIITTEET

Prosessikuvaus henkilöstön osaamisen kehittäminen

Prosessikuvaukset keskeisten prosessien päävaiheista

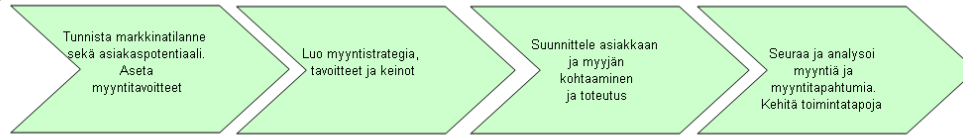
Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Tavoitetila

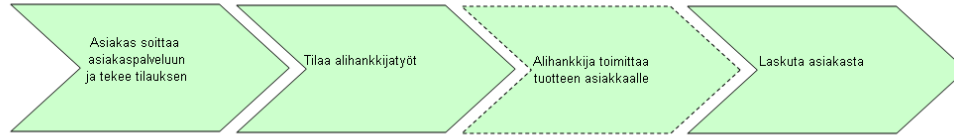


Tilaus- ja toimitus

Myynnin suunnittelu

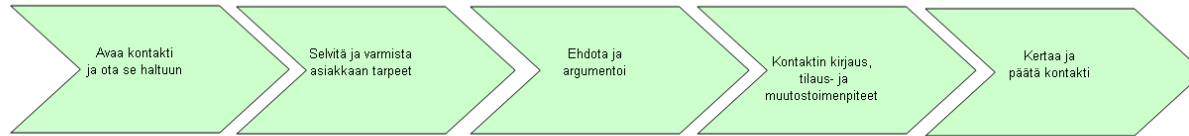


Tuotetilaus ja -toimitus

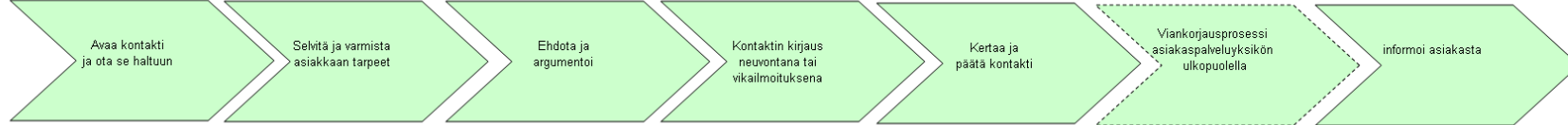


Palvelujen käytön tukeminen

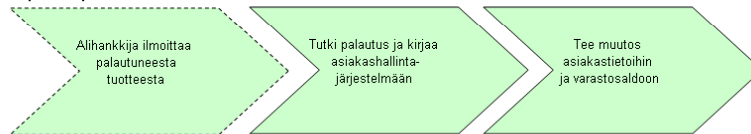
asiakaspalveluprosessi



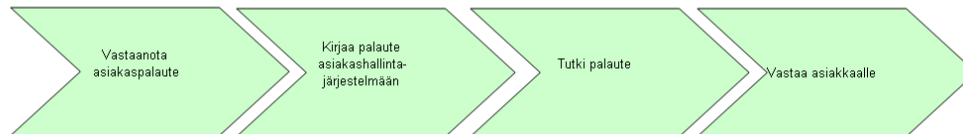
tekninen asiakaspalveluprosessi



Tuotepalautusprosessi

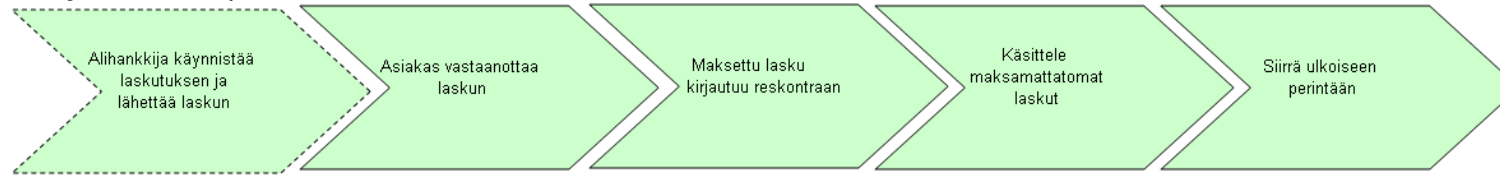


Asiakaspalauteprosessi



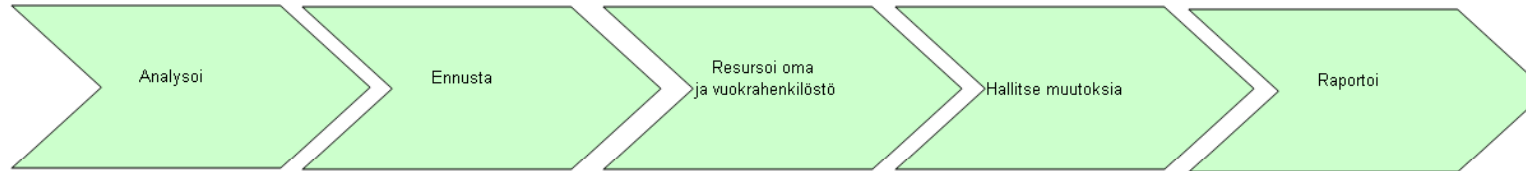
Revenue

Laskutus- ja saatavienhallintaprosessi

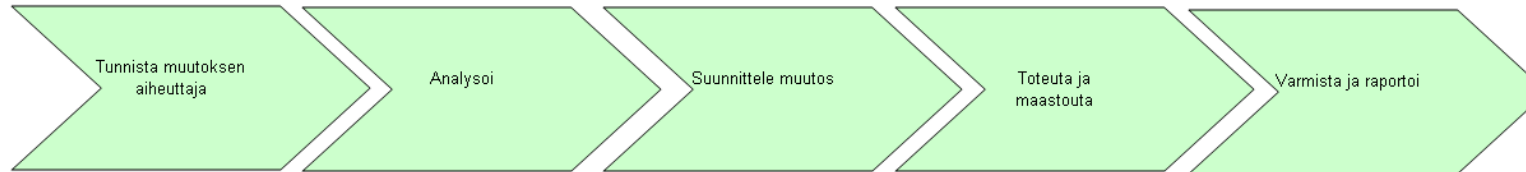


Tukiprosessit

Resursointi



Asiakaspalvelun muutoshallintaprosessi



Myynnin tuki

