

Kati Kinnunen

LAADUN JA
TOIMINTAPROSESSIEN
KEHITTÄMINEN
Toimintaohjeet Mikkelin Citymarketin
elintarvikeosastoille

Opinnäytetyö
Liiketalous


Joulukuu 2011




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 9.12.2011				
Tekijä(t) Kati Kinnunen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma				
Nimeke Laadun ja toimintaprosessien kehittäminen – Toimintaohjeet Mikkelin Citymarketin elintarvikeosastoille					
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä Mikkelin Citymarketin elintarvikeosastoille osastokohtaiset toimintaohjeet. Tutkimusongelmana on selvittää, millaiset ovat hyvät toimintaohjeet tälle nimenomaiselle kaupalle.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan palvelun laatua sekä palvelun tarjoajan että saajan näkökulmasta. Hyvän asiakaspalvelun merkitystä ei voi palveluyrityksen toiminnassa liian paljon korostaa ja siksi yrityksen on aina ajateltava asiakkaan tavoin. Toinen luku koskee prosessien toimivuutta eli prosessien kokonaisvaltaista kehittämistä, johon kuuluu prosessien toimivuus, hallinta, johtaminen ja ohjaus.</p> <p>Tutkimuksessa käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineiston keräsin havainnoimalla ja avoimilla haastatteluilta. Havainnoinnin aloitin kesällä 2010 ja jatkoin sitä haastatteluihin asti. Haastattelut tein kesän ja syksyn 2011 aikana kuudelle osastonhoitajalle ja kauppiaille.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimeksiantajalle toimintaohjekansio, joka sisältää yleiset ohjeet yrityksen toiminnasta ja päivittävät osastokohtaiset ohjeet. Toimintaohjeet on tarkoitettu turvaamaan jokapäiväinen laadukas toiminta ja helpottamaan työntekijöiden arkea, mikäli osastonhoitaja esimerkiksi sairastuisi yllättäen.</p> <p>Opinnäytetyötä lähdin toteuttamaan yrityksen näkökulmasta ja tästä syystä uskon, että siitä on ollut yritykselle suuri hyöty. Ohjeita ei suoraan pysty hyödyntämään muissa Citymarketeissa, mutta pienillä muutoksilla niistä saisi oikein käyttökelpoiset muillekin kauppoille. Toivon, että ohjeet tulevat oikeasti kaupan jokapäiväiseen toimintaan ja että niitä osataan oikeasti hyödyntää uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja osastonhoitajien tuurauksissa.</p>					
Asiasanat (avainsanat) Palvelun laatu, asiakaspalvelu, prosessien toiminta					
Sivumäärä 47 s. + liite	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli</td> <td style="width: 33%;">URN</td> </tr> <tr> <td>Suomi</td> <td></td> </tr> </table>	Kieli	URN	Suomi	
Kieli	URN				
Suomi					
Huomautus (huomautukset liitteistä)					
Ohjaavan opettajan nimi Eila Jussila	Opinnäytetyön toimeksiantaja Citymarket Kauppias Hannu Moilanen				

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 9 December 2011	
Author(s) Kati Kinnunen		Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis Development of quality and operational processes – guidelines for Mikkeli's Citymarket grocery departments			
Abstract <p>The aim of this bachelor's thesis was to make department-specific code of conduct to Mikkeli's Citymarket grocery departments. The research problem of this study was to survey what kind of guidelines would be good to this specific hypermarket.</p> <p>The framework described the quality of services both from the customers' and the service provider's point of view. The meaning of good customer service cannot be overstated in service business and that that is why the company must always think in the customer's way. The second part described the functionality of processes that is the comprehensive development of processes. This part includes operation, management and guidance of the processes.</p> <p>I used the qualitative method in my study. I collected of the study material by observing and open interviews. I started the observation in the summer of 2010 and I continued it during the year. I made the interviews during the summer and autumn of 2011 with six department heads and also the entrepreneur.</p> <p>As an outcome of the bachelor's thesis of guidelines was created and given to the client, both on paper and an electronic file. The file contained the common guidelines for the company and daily departmental guidance. Guidelines intended to ensure the continuous quality of operations and the help the employees in their daily duties, especially in case if somebody falls sick suddenly.</p> <p>The study was executed purely from the hypermarket's point of view. Because of this I believe that the company gets great benefit from my study. The instructions are not directly applicable to other Citymarkets, but with small changes they could be used in another hypermarket too. I hope that the company uses the instructions every day and that they also use them as a part of orientation process of new employees and when substituting employees during their vacations.</p>			
Subject headings, (keywords) Quality of Service, customer service, process operating			
Pages 47 p. + appendix.	Language Finnish	URN	
Remarks, notes on appendices			
Tutor Eila Jussila		Bachelor's thesis assigned by Citymarket Hannu Moilanen	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	PALVELUN LAATU	2
2.1	Mitä on laatu?	2
2.2	Mitä on palvelu?	7
2.3	Palvelun laadun ulottuvuudet	11
2.4	Odotettu ja koettu palvelun laatu	13
3	PROSESSIEN TOIMIVUUS	16
3.1	Prosessin määritelmä	16
3.2	Prosessijohtaminen	20
3.3	Prosessiohjaus	22
3.4	Prosessien kehittäminen	23
3.5	Prosessien mittaaminen	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
4.1	Citymarket ja Mikkelin myymälä	26
4.2	Tutkimusmenetelmä	27
4.3	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	28
5	ELINTARVIKEOSASTOJEN TOIMINTAOHJEET	30
5.1	Toimintaohjeiden sisältö	31
5.2	Toimintaohjeiden testaus	33
5.3	Toimintaohjeiden päivitys	34
6	TOIMINTAOHJEIDEN HYÖDYNTÄMINEN	35
6.1	Laadun paraneminen	36
6.2	Suosituksset	37
6.3	Luotettavuus ja pätevyys	39
7	LOPUKSI	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kaupan alalla kilpailu on kovaa ja siksi menestyminen edellyttää toiminnalta tehokkuutta sekä hyvää ja tasaista laatua. Positiivinen erottuminen kilpailijoista on tärkeä kilpailutekijä, koska asiakas arvioi ja vertailee saamansa palvelun laatua. Henkilökunta on tässä avainasemassa, koska he ovat suorassa henkilökohtaisessa kontaktissa asiakkaan kanssa jokaisessa palvelutilanteessa. Nämä kohtaamiset ratkaisevat sen, miten asiakas kokee, että häntä on palveltu. Jos asiakas tuntee, että häntä on kohdeltu ja palveltu hyvin ja omien odotustensa mukaisesti tai sopivasti ylittäen, hän palaa mielellään uudelleen palveltavaksi.

Henkilökunnan laadukas toiminta ja osaaminen ovat olennainen osa kaupan toimintaa, sillä se on asiakkaan silmissä kaikkein näkyvintä ja konkreettisinta. Loppujen lopuksi kaupankäynti on ihmisten välistä kanssakäymistä ja siihen suhtaudutaan usein yllättävänkin tunteellisesti. Siksi hyvä asiakaspalvelija osaa lukea asiakasta ja hänen tunnetilaansa ja palvella asiakasta hänen edellyttämällään tavalla.

Hyvin koulutettu ja motivoitunut henkilökunta, joka ymmärtää hyvän asiakaspalvelun merkityksen kaupan toiminnalle, on kauppiiaan tärkein voimavara. Sen tähden kauppiiaan on annettava henkilökunnalle sen tarvitsemat työkalut ja ohjeistukset jokapäiväiseen laadukkaaseen ja asiakaslähtöiseen palveluun ja toimintaan. Kauppiiaan tulee luoda sellainen työympäristö, jossa työntekijän on selkeä ja hyvä toimia asiakkaan parhaaksi ja samalla liiketaloudellisesti kannattavasti. Hyvin laaditut, käytännölliset prosessit ja ohjeet luovat mielekkäät edellytykset henkilökunnan työskentelylle.

Mikkelin Citymarketin elintarvikepuolen kauppias Hannu Moilanen halusi terävöittää ja tehostaa oman kaupan toimintaa kaikkia osastoja koskevilla toimintaohjeilla. Hänen tavoitteenaan oli luoda henkilökunnalleen selkeä toimintaympäristö ja turvata kaupan jokapäiväinen laadukas toiminta ja asiakaspalvelu. Näin sain toimeksiannon tehdä opinnäytetyönäni elintarvikepuolen osastoille konkreettiset toimintaohjeet.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millaiset ovat hyvät toimintaohjeet tälle nimenomaiselle kaupalle. Työn tavoitteena on tehdä niin kattavat toimintaohjeet, että osastonhoitajan poissa ollessa osaston toiminnan laatu ei heikkene, vaan tuuraaja pystyy samantasoiseen toimintaan, kuin osastonhoitaja. Tutkimus on rajattu koske-

maan Mikkelin Citymarketin elintarvikeosastoja, jotka muodostavat oman, kauppiaan vetämän yrityksen Citymarketin tavaratalon sisällä. Valmiit toimintaohjeet annan tutkimuksen päätyttyä kauppiaan ja koko henkilöstön käyttöön, myös sähköisenä tiedostona myöhempiä päivityksiä varten.

Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä tarkastellaan kahdella pääluvulla. Ensimmäinen luku käsittelee palvelun laatua, sekä palvelun tarjoajan että palvelun saajan näkökulmasta. Palvelun laadun ulottuvuuksien tarkasteleminen auttaa ymmärtämään, miten moninainen kokonaisuus palvelu on. Toinen pääluku koskee prosesseja ja niiden toimivuutta ja hallintaa, unohtamatta prosessin johtamista ja ohjausta. Tarkastelun kohteena on myös prosessien mittaaminen ja niiden jatkuva kehittäminen. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja tutkimusaineisto laadullista. Tutkimusaineisto on kerätty haastatteluilla ja havainnoinneilla.

2 PALVELUN LAATU

Käsitteet palvelu ja laatu ovat jokaiselle meistä jokseenkin tuttuja, mutta harva osaa tarkasti määrittää niiden käsitettä. Molemmat käsitteet ovat laajoja ja moniulotteisia. Asiakkaalle palvelun laatu on tärkeää ja aina tulee ajatella asiakaslähtöisesti ja asiakkaan silmillä suunnitellessa palvelun laatua. Asiakaspalvelun merkitystä ei koskaan palveluyrityksessä voi liikaa korostaa, koska ilman asiakkaita yritys ei voi toimia.

2.1 Mitä on laatu?

Laatu käsitteenä on vaikeaselitteinen, eikä sille ole yhtä ja ainoaa oikeaa määritelmää. Yleisesti ihmiset ajattelevat sen olevan jotakin positiivista, kuinka hyvin jokin laite tai palvelu toimii. Pesonen (2007) on määritellyt sanan laatu seuraavasti: ” Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia”. Tässä määritelmässä on otettu huomioon sekä hyvät, että huonot ominaisuudet ja Pesonen (2007) kehottaakin kiinnittämään erityishuomiota sanaan piilossa olevat, eli niihin tuotteen tai palvelun piirteisiin, jotka ovat ilmaisemattomia, koska niiden ajattelu johtaa asiakaslähtöiseen ajattelutapaan. Silén (1998) yksinkertaistaa laa-

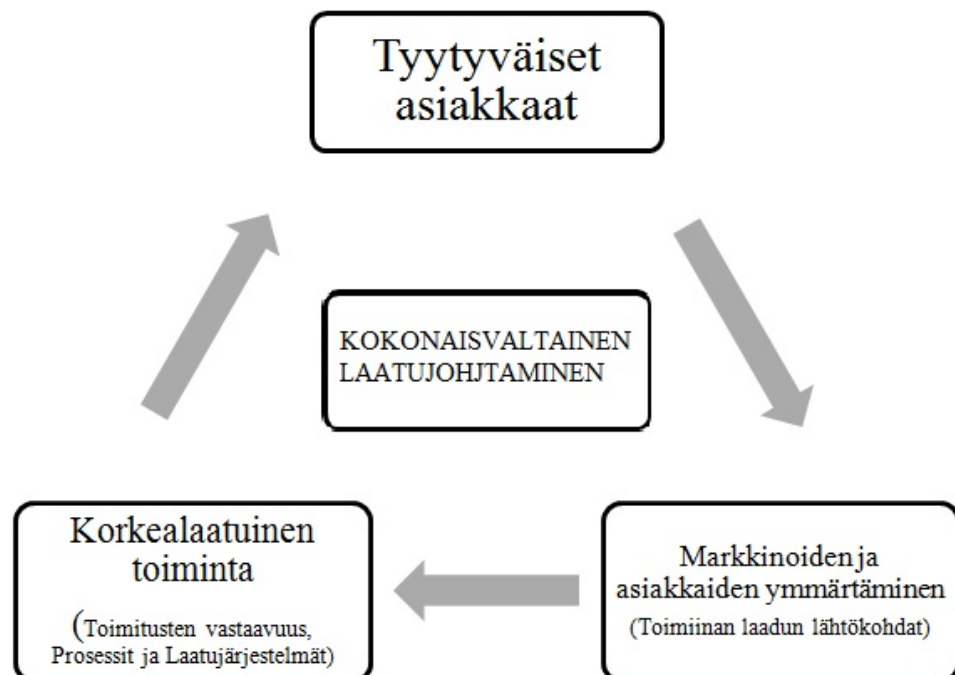
dun määrittelyn: ” Laatu määritellään kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset.”

Laatu on yrityksen määrittelemä minimitaso, jonka se on päättänyt tarjota kohdeasiakasryhmänsä tarpeiden täyttämiseksi. Samanaikaisesti yritys sopii laadun tasaisuudesta, jonka se pystyy aina täyttämään palveluja tarjotessaan. Horovitz (1992) jakaa laadun kolmeen mittapuuhun: palvelun tasoon, kohderyhmään ja tasaisuuteen. Palvelun tason määrittää yritysjohto. Palvelun taso on saavuttanut vaaditun tason silloin, kun se on täyttänyt kohderyhmän odotukset, vaikka asiakasryhmää ei ole erikseen määritelty. Palvelun laadun tulisi olla aina sillä tasolla, mistä asiakas on valmis maksamaan. Kohderyhmä eli kohdeasiakkaat määrittelevät ennako-odotuksillaan ja tarpeillaan palvelun tason. Yrityksen tulee määrittää tarkasti oma kohderyhmänsä, jotta se pystyy pitämään kohderyhmän vaatiman palvelutason. Minkään yrityksen ei kannata yrittää palvella kaikkia vähän, koska se on varma tapa epäonnistua ja jättää kaikki asiakkaat tyytymättömiksi. Tasaisuus odottaa palvelulta saamaa tasoa päivästä toiseen ja asiakkaasta toiseen ja paikasta riippumatta. Jos yritys toimii useassa kaupungissa tai maassa, pitää laadun olla yhtä tasaista kaikkialla. Näin asiakas tietää aina mitä odottaa, vaikka olisi vieraassa maassa. (Horovitz 1992, 13–14.) Kaikkien tehtävä yrityksessä on huolehtia yrityksen laadusta ja sen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Yksittäiset laatutiimit huolehtivat vielä omalta osaltaan laadun kehittämisestä. (Silén 2001, 45.)

Asiakaspalvelun laatu

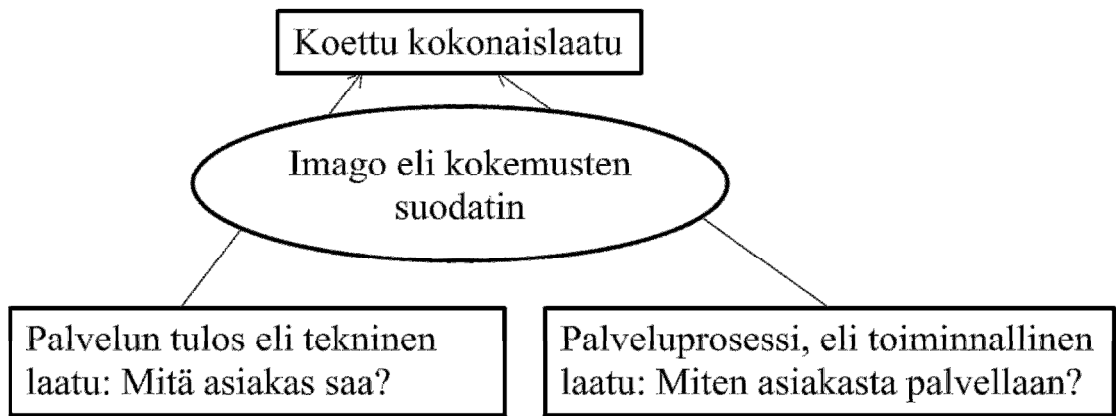
Laatu on asiakaspalvelussa yksinkertaisesti sitä, että täytetään asiakkaan odotukset, tarpeet, tottumukset ja vaatimukset (Pesonen 2007, 37.) Asiakasta kohdellaan hänen ennako-odotustensa mukaisesti. Tärkeintä on, että asiakas kokee, että häntä on palveltu. Kuvassa 1 on kuvattu nykyistä asiakaslähtöistä laatuajattelua, jossa asiakas on lopullinen arviomies. Yrityksen toiminta on siis laadukasta silloin, kun täytetään asiakkaan toiveet ja tarpeet. Laadukkaasti toimittaessa asiakkaan tarpeet täytetään aina yrityksen näkökulmasta mahdollisimman tehokkaasti, mutta liiketaloudellisesti kannattavasti. Tärkeää kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa on se, ettei virheitä tehdä, eli tehdään asiat joka kerta ensimmäisellä kerralla oikein, sekä se, että keskitytään kaupallisesti oikeiden asioiden tekemiseen. Kun keskitytään oikeiden asioiden tekemi-

seen, välttään ylilaadulta, josta asiakas on harvoin valmis maksamaan, vaikka kyseinen tuote tai laite olisi yrityksen mielestä täydellinen. (Lecklin 1999, 23–24.)



KUVA 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 1999, 24)

Asiakkaalle laatu merkitsee osittain myös hänen asennettaan organisaatiota ja heidän tuotteita ja palveluita kohtaan. Asiakas määrittelee, onko palvelu laadukasta ja sen vuoksi laatua pitäisikin katsoa asiakkaan näkökulmasta. Tämän vuoksi asiakasta kannattaa aina kuunnella, sillä vain hän voi kertoa, oliko palvelu hyvää vai huonoa. Asiakkaan kokemus kokonaislaadusta muodostuu siitä, kuinka varsinainen palvelutilanne sujui ja saiko hän palvelun lopputuloksena sitä mitä haki. Näitä kahta kutsutaan toiminnalliseksi eli prosessilaaduksi ja tekniseksi eli lopputuloslaaduksi. Monesti asiakkaalle on tärkeämpää se, kuinka palvelu suoritetaan, eikä palvelusta saatu lopputulos. Asiakkaan mielikuva organisaatiosta ja yrityskuvasta eli imagosta on kolmas laadun osatekijä. Asiakkaalle imago toimii eräänlaisena suodattimena, jolla hän suodattaa saamansa palvelun teknillisen ja toiminnallisen laadun. Hyvä imago auttaa yritystä, sillä se suodattaa pieniä virheitä, niin että asiakas kokee silti saamansa palvelun laadun tyydyttäväksi. Mikäli yrityksen imago on huono ja se tarjoaa huonolaatuista asiakaspalvelua, vahvistaa se asiakkaan mielipidettä entisestään yrityksen huonosta asiakaspalvelusta. (Ylikoski 2001, 118.)



KUVA 2. Palvelun laadun osatekijät (mukaillen Grönroos 1998, 67 & Ylikoski 2001, 119)

Asiakas arvioi aina yritystä siitä näkökulmasta, kuinka hän itse hyötyy hankkimalla kyseisen yrityksen tuotteen tai palvelun. Asiakaspalvelua suunnitellessa, yrityksen pitäisi muistaa aina ajatella asiakaslähtöisesti, koska asiakas arvioi yritystä aina kokonaisuutena. Asiakkaalle tärkeää on se tunne, kuinka häntä on palveltu. (Rauhala 2011, 98–99.) Yrityksen huono laatu voi johtaa asiakkaiden menetyksiin ja sitä kautta mittaviin rahallisiin menetyksiin. Lipponen (1993) toteaaakin, että ”tutkimusten mukaan tyytyväisen asiakkaan kertoessa tyytyväisyydestään kolmelle tuttavalle, tyytymätön kertoo tyytymättömyydestään 11:lle.” Tämän vuoksi yritys joutuu ponnistelemaan enemmän hyvän maineen saavuttamiseksi, kun huonompi maine saavutetaan jo muuttaman tyytymättömän asiakkaan kautta.

Palvelun laadun määrittelystä hankalampaa tekee se, että usein asiakkaat eivät itse osaa etukäteen sanoa tarkasti mitä haluavat. Usein asiakas ei osaa palvelutilanteessa kertoa mitä haluaa, vaan toteaa jälkikäteen, ettei saanut mitä halusi ja kertoo eteenpäin huonosta asiakaspalvelusta. Pesonen (2007) on kuitenkin kiteyttänyt palvelun laadun hyvin kahteen osaan: ” 1. Toteutetaan se, mitä asiakkaan kanssa on sovittu. 2. Toimitaan ja tehdään työt talon sisällä siten kuin on määritelty.” Palvelutyössä olevan pitää osata kuunnella jokaista asiakasta eri tavalla, jotta hän saa selville mitä tämä kyseinen asiakas juuri haluaa. (Pesonen 2007, 37.)

Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmä (engl. Quality Management System) tarkoittaa järjestelmää, jonka avulla yritys ohjaa omaa toimintaansa niin, että asiakas on aina tyytyväinen saamaansa palveluun. Laadunhallintajärjestelmästä puhuttaessa tarkoitetaan pelkkää laadunhallintaa, kun esimerkiksi toimintajärjestelmästä puhuttaessa mukaan lasketaan ympäristöjärjestelmä ja jossain tapauksissa myös työterveys- ja turvallisuusjärjestelmänkin. (Pesonen 2007, 50.)

Laadunhallintajärjestelmän avulla yritys saa tietoa, jonka perusteella he tekevät päätöksiä ja tekevät tarvittavia toimenpiteitä. Oikeaoppiseen laadunhallintajärjestelmään kuuluu toimintaprosessien lisäksi toiminnan parantamisen prosessit. Kaikilla yrityksillä on jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä, koska jokaisessa organisaatiossa on sovittu useimmiten suullisesti kuinka toimitaan ja tarvittaessa toimintaa korjataan. Usein asioista ei kuitenkaan keskustella ja ne ajan mittaan unohtuvat kunnes joku tekee saman virheen uudestaan ja asia nousee jälleen ajankohtaiseksi. Oikeaoppinen laadunhallintajärjestelmä on kirjallinen kuvaus, joka tulee olla kaikkien työntekijöiden saatavilla ja sen mukaisesti on jokaisen käytännössä oikeasti toimittava. (Pesonen 2007, 50–51.)

Laadunhallintajärjestelmä sisältää usein toiminnan kuvauksen, vastuut ja valtuudet, parantamisen menettelyt ja seurannan sekä tarkastamisen kuvaukset. Yritys, jolla on laadunhallintajärjestelmä, on kerättävä asiakkailta palautetta, analysoitava sitä, tehtävä päätöksiä analyysin pohjalta ja tietenkin toteutettava tehtyjä päätöksiä. Parantamispäätösten toteuttaminen kuuluu oleellisesti järjestelmän ylläpitoon, koska näin toivotaan, että seuraavalla kerralla prosessi toimii tehokkaammin tai tuottavammin. Laadunhallintajärjestelmän avulla hallitaan siis yrityksen kokonaislaatua. (Pesonen 2007, 52–53.)

Pesonen (2007) jakaa laadunhallinnan ja – järjestelmän kolmeen osaan: toiminnan kuvaukseen, varsinaiseen toimintaan ja näyttöihin toiminnasta. Toiminnan kuvauksessa sovitaan yhteisesti tavat toimia eri tilanteissa ja ohjata toimintaa eri tilanteissa. Varsinaisessa toiminnassa toimitaan sovitulla tavalla ja näytöissä toiminnasta todistetaan tallenteiden avulla, että on toimittu niin kuin on sovittu ja että on saavutettu suunnitellut tulokset. Sertifioituun laadunhallintajärjestelmään yritys pääsee, kun se toteuttaa

neljä seuraavaa askelta: kehittää oikean ja hyväntoimintatavan, kuvaa sen huolellisesti, toimii kuvaamallaan tavalla ja osoittaa toimineensa kuvatulla tavalla. (Pesonen 2007,53–54.)

2.2 Mitä on palvelu?

Samoin kuin laatu, palvelun määrittelyminen käsitteenä ei ole yksinkertaista. Itse palvelu on aineeton, vaikka palvelua suoritettaessa käytetäänkin jotakin välinettä apuna palvelun tekemiselle. Grönroos (2001) määrittelee palvelun lyhyesti: ”Palvelu on jostain, mitä voidaan ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen.” Taulukossa 1 on vertailtu fyysisten tavaroiden ja palvelujen eroja. Palvelu voi olla elämys, kuten hevosvaellus, se voi olla asiantilan muutos, esimerkiksi hieronta tai sijaintipakan muutos, kuten kuljetuspalvelu. Moni näistä palveluista on sellaisia, että ne kulutetaan samalla kun ne tuotetaan, esimerkiksi kosmetologin tekemä kasvohoito. (Lillrank 2003, 79.)

Koska palvelu on aineetonta, sitä ei voi tuottaa varastoon. Sen vuoksi palvelusektorilla ei tehdä vähittäiskauppojen tekemiä inventaarioita tai tavaratuotannon varastonhallintaa. Palvelusektorilla tärkeää onkin keskittyä kapasiteetin hallintaan. Kapasiteetin hallinta on erittäin tärkeää, koska menetettyjä asiakkaita ja menetettyjä rahoja ei saa enää takaisin. Esimerkiksi jos kosmetologiyrittäjän päivä on ohi, eikä hän ole tehnyt kuin kaksi kasvohoitoa, vaikka aikaa olisi ollut kuuteen, ei hän saa takaisin enää sinä päivänä menettämiään rahoja. Menetettyjen hoitojen ainekulut olisivat olleet pieniä, verrattuna niiden tuomaan tuottoon.

TAULUKKO 1. Palveluiden ja fyysisten tavaroiden erot (Grönroos 2001, 81)

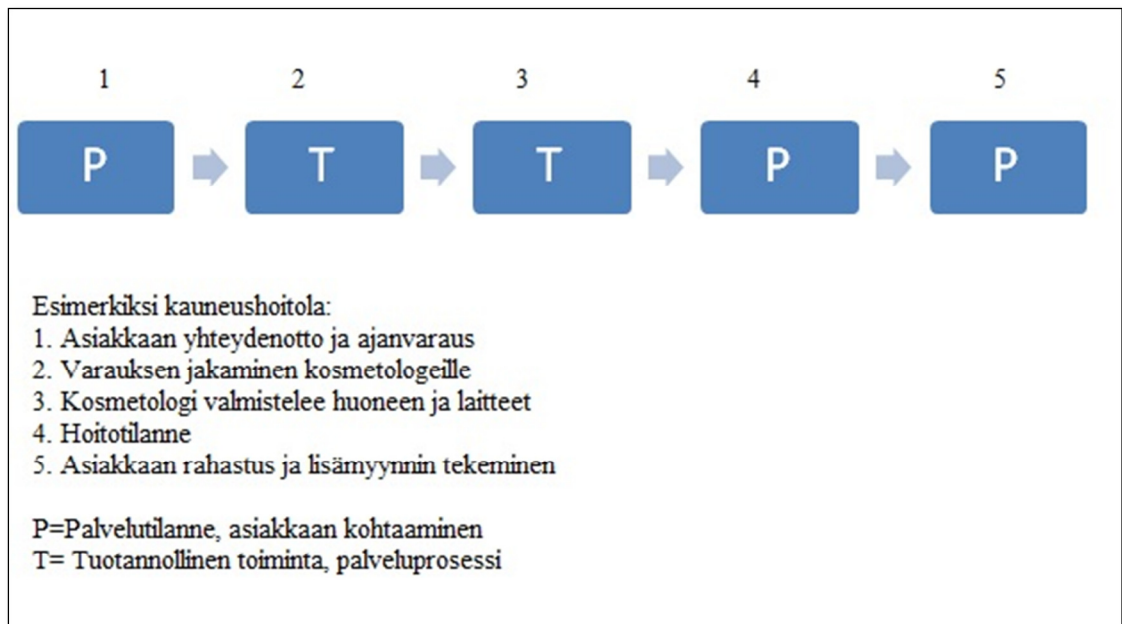
Fyysiset tavarat	Palvelut
Konkreettisia	Aineettomia
Homogeenisia	Heterogeenisia
Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja
Asia Ydinarvo tuotetaan tehtaassa	Toiminto tai prosessi Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voi varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry

Palvelualalla kaupallisiin tapahtumiin liittyvät riskit ovat erilaisia kuin tavara-kaupassa. Jos asiakas ei palvelun suorittamisen jälkeen maksakaan, on mahdotonta ottaa asiakkaalta pois tämän jo saama palvelu. Tämän vuoksi palvelutuotetta ei voi kukaan yksiselitteisesti omistaa. (Lillrank 2003, 79–80.)

Palveluprosessi ja palvelutilanne

Lillrank (2003) jakaa palvelun kahteen osaan: palveluprosessiin ja varsinaiseen palvelutilanteeseen. Varsinaisessa palvelutilanteessa palvelija, oli se sitten ihminen tai esimerkiksi automaatti, kohtaa asiakkaan. Palveluprosessi mahdollistaa palvelijan ja asiakkaan kohtaamisen huolehtimalla taustatoiminnoista. Kuvassa 3 on havainnollistettu koko palvelutapahtuman kulku. Siitä ilmenee, kuinka tärkeitä molemmat, sekä varsinaisen palvelutilanne että palveluprosessi ovat onnistuneen palvelun kannalta. Molempien on sujuttava hyvin, jotta asiakkaalle jää hyvä mieli palvelusta ja hän tulee uudestaan. Palvelutilanne asiakkaan kanssa käydään palvelumaisemassa. Hyvin suunniteltu kaupallinen palvelumaisema on olennainen osa onnistunutta palvelukokemusta asiakkaalle. (Lillrank 2003, 79.)

Pesosen (2007) mukaan palvelutilanteessa tapahtuu kolme A-kirjaimella alkavaa asiaa: asiakas on aina läsnä, aineettomuus ja aikatekijä. Palvelun syntyessä palvelu toimitetaan asiakkaalle samalla hetkellä ja tilanne on nopeasti ohi. Kaikissa palveluorganisaatioissa on erittäin tärkeää, mutta samalla vaativaa, hallita palvelutilanne eli varsinainen asiakkaan kohtaaminen. Suurin osa palvelutyöstä tehdään asiakkaalta piilossa. Merkittävin palvelutyö tehdään kuitenkin aina asiakkaan kanssa.



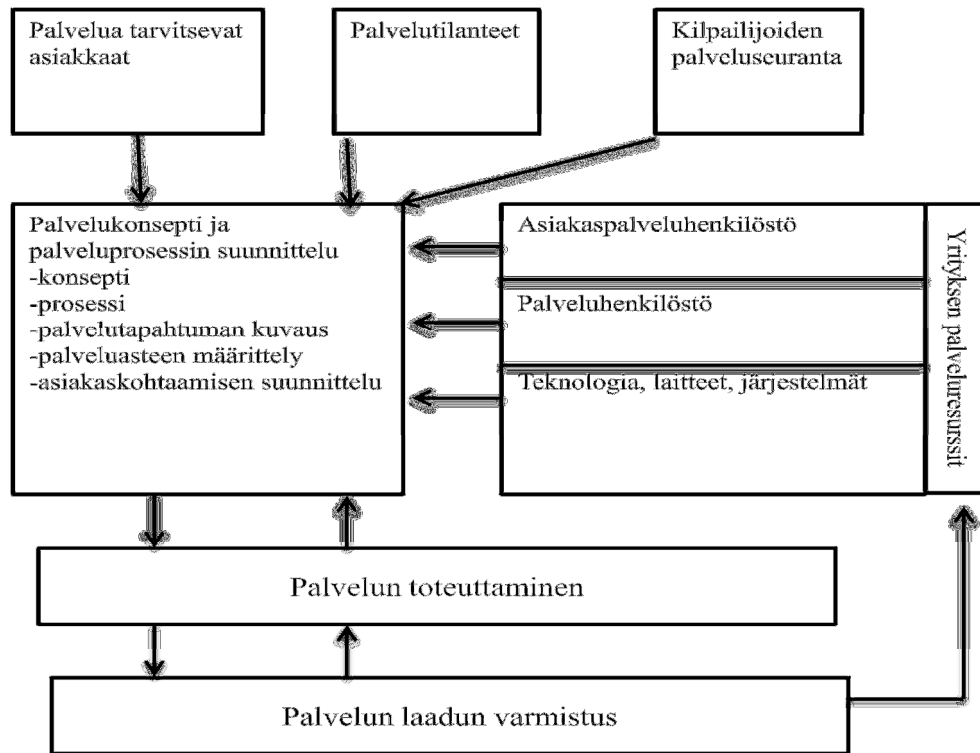
KUVA 3. Palvelussa on vuoron perään palvelutilanteita ja palveluntuotanto vaiheita mukailen (Pesonen 2007, 32)

Palvelubisnekseksi Pesonen (2007) kutsuu sitä toimintaa, jonka toiminta on pääosin aineetonta ja jota asiakas haluaa siitä saatavan hyvän olon tunteen vuoksi. Palvelubisneksen tuote on siis sen tuoma hyvä olo. Esimerkkinä voidaan pitää hierontaa tai teatteria. Palvelubisnestä ja palvelutilannetta sanoina ei pidä sekoittaa keskenään. Palvelutilanne on se varsinainen asiakkaan kohtaaminen. Palvelutilannetta voi myös kutsua totuuden hetkeksi, koska sen hetken on asiakkaan kanssa onnistuttava eikä sitä pysty saamaan takaisin.

Asiakaspalvelu

Hyvä asiakaspalvelu on yrityksen keino erottua kilpailijoista, joiden tuotteet tai palvelut ovat samankaltaisia. Asiakas arvostaa hyvää palvelua ja kiinnittää siihen huomiota. Bergström ja Leppäsen (2009) mielestä asiakaspalvelu on ”toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta.” Asiakaspalvelun tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen on hyvä määrittää jo liikeideassaan, millaiseen palvelutasoon pyritään ja kuinka siihen päästään. On olemassa palvelutuotteita ja myytäviä tavaroita. Palvelutuotteita ovat muun muassa pankin sijoitusneuvonta tai koulutuspalvelut, joissa ei ole mukana myytäviä konkreettisia tuotteita. Konkreettisia tavaroita ostava asiakas voi tarvita palvelua ostotapahtuman aikana moneen kertaan. (Bergström & Leppänen 2009, 180.)

Yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät molemmat vaikuttavat yrityksen asiakaspalveluun ja siksi asiakaspalvelun kehittäminen tarvitsee palvelukonseptin, joka vaatii tarkkaa suunnittelua ja testaamista. Siinä yritys määrittää ketä se palvelee, millä tavoin, kuinka paljon ja miten palvelu tuottaa asiakkaalle arvoa. Kuvassa 4 on havainnollistettu asiakaspalvelukonseptiin tarvittavat osat. Yrityksen on otettava huomioon omat resurssit sekä palveltavat asiakkaat, kun asiakaspalvelua aletaan suunnitella. Mikäli yritys haluaa erottua kilpailijoistaan hyvällä asiakaspalvelulla, on sen tunnettava kilpailijan tavat ja pidettävä huolta, että he itse toimivat paremmin. Tärkeintä on muistaa ajatella asiakkaan silmin, eli kuinka asiakas palvelun kokee ja mihin hän palvelun laadussa kiinnittää huomiota. (Bergström & Leppänen 2009, 180–181.)



KUVA 4. Asiakaspalvelukonseptin suunnitteluun tarvittavat osat (Bergström & Leppänen 2009, 181)

Hyvä perusta loistavalle asiakaspalvelulle on molemmin puoleinen luottamus asiakkaan ja yrityksen välillä. Rauhala (2011) kiteyttääkin luottamuksen tärkeyden hyvin: ”Luottamus lisää luottamusta, epäluottamus lisää epäluottamusta.” Yritykselle on elintärkeää kuunnella omaa asiakastaan. Kuuntelemalla asiakasta yritys voi kehittää toimintaansa asiakasystävällisempään suuntaan muun muassa asiakaspalautteiden kautta. (Rauhala 2011, 87.)

2.3 Palvelun laadun ulottuvuudet

Palveluun liittyy paljon asioita, joiden pohjalta asiakas muodostaa mielipiteensä palvelun laadusta. Asiakkaalla on aina jo odotuksissaan palvelun laadun arvioinnin kriteerit, koska palvelun laadun arviointi syntyy asiakkaalle odotusten ja kokemusten vertailuna. Ylikoski (2001) teoksessaan esittää Parasuraman ym. laatiman tutkimuksen, jossa on listattu kymmenen palvelun laatutekijää eli palvelun ulottuvuutta. Taulukossa 2 on esitetty nämä kymmenen ulottuvuutta, jotka useimmilla palvelualoilla pitävät paikkaansa. (Ylikoski 2001, 126.)

Melkein kaikki taulukon 2 ulottuvuudet liittyvät palveluprosessiin eli miten asiakasta palvellaan, eikä niinkään asiakkaan saamaan lopputulokseen. Asiakkaan laatukokemukseen ja odotuksiin palvelun laadusta vaikuttavat asiakkaan aikaisemmat kokemukset, sosiaalinen viestintä ja muu viestintä. Tietenkin lähtökohtana on asiakkaan oma tarve. (Ylikoski 2001, 131.)

TAULUKKO 2. Palvelun laadun ulottuvuudet (Ylikoski 2001, 127–129)

Ulottuvuudet	Selitys
Luotettavuus	Muodostaa koko palvelun laadun ytimen. Tarkoittaa asiakkaalle johdonmukaisuutta ja virheettömyyttä. Palvelun tuottajan tulee hoitaa palvelu oikein heti ensimmäisellä kerralla. Luotettavuus on asiakkaalle tärkeintä.
Reagointialttius	Merkitsee henkilöstön valmiutta ja halukkuutta palvella asiakkaitaan. Keskitytään olennaisiin asioihin ja viedään jokainen palvelutilanne loppuun asti.
Pätevyys	Palvelun tuottajilla on oltava vaadittava tietotaito.
Saavutettavuus	Asiakkaan on helppo ottaa yhteyttä palveluyritykseen puhelimitse tai sähköisesti. Myös yrityksen sijainti ja aukioloajat ovat asiakkaalle tärkeitä. Asiakkaan kannalta parasta olisi myös saada hoidettua samalla kertaa kaikki asiat kuntoon.
Kohteliaisuus	Arvostetaan asiakasta ja kohdellaan kaikkia tasapuolisesti ja huomaavaisesti, sekä huolehditaan asiakkaan omaisuudesta. Kohteliaisuuteen liittyy myös asiakaspalveluhenkilöstön ulkoinen olemus.
Viestintä	Puhutaan asiakkaalle sellaista kieltä, jota hän ymmärtää eli kerrotaan vieraiden termien merkitys. Palvelun hinta ja mahdolliset tulevat muutokset tulee myös kertoa asiakkaalle.
Uskottavuus	Asiakas voi luottaa organisaation oikeasti ajavan asiakkaan etua. Uskottavuuteen vaikuttavat mm. organisaation nimi, maine ja tapa, jolla palvelu asiakkaalle myydään.
Turvallisuus	Asiakkaalle ei liity palveluun fyysisiä tai taloudellisia riskejä. Luottamus luo asiakkaalle turvallisuuden tunteen.
Asiakkaan ymmärtäminen/ tunteminen	Yritys pyrkii joka tilanteessa ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja selvittämään mahdolliset erityistarpeet. Tärkeää on huomioida jokainen asiakas yksilönä.
Palveluympäristö	Sisältää palvelun näkyvät asiat, kuten tilat, koneet, laitteet, henkilöstö yms.

Taulukossa 2 esitetyt kymmenen laadun ulottuvuutta on nykyaikaistettu viiteen ryhmään. Luotettavuus ja reagointialttius ovat pysyneet ennallaan. Pätevyys, turvallisuus, uskottavuus ja kohteliaisuus on yhdistetty palveluvarmuudeksi. Empatiaksi on yhdistetty viestintä, asiakkaan ymmärtäminen ja saavutettavuus. Palveluympäristö on pysy-

nyt ennallaan. Vanha, laajempi luettelo on kuitenkin paljon yksityiskohtaisempi palvelun laadun suhteen kuin uusi viiden ulottuvuuden lista. (Ylikoski 2001, 132–133.)

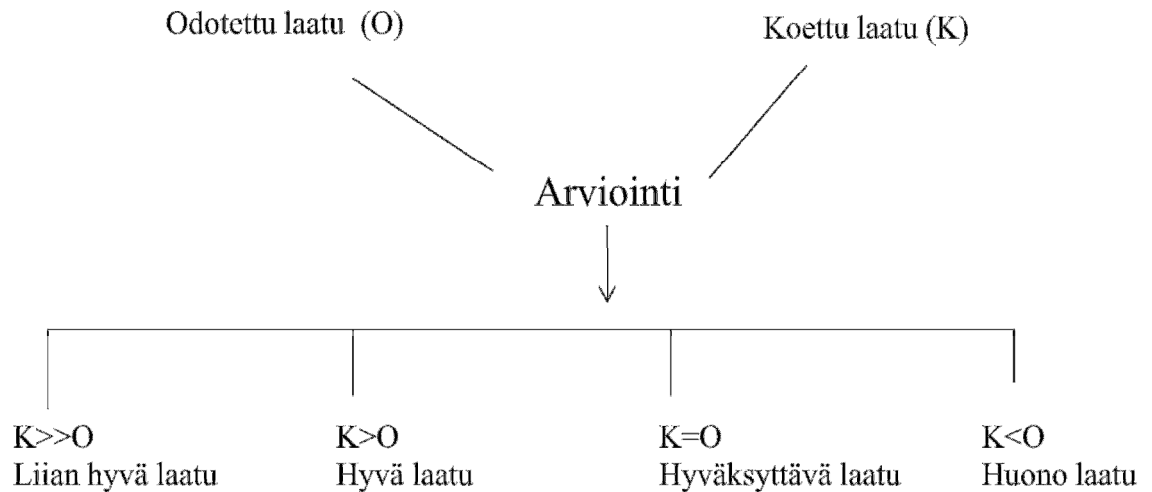
2.4 Odotettu ja koettu palvelun laatu

Jo ennen palvelun valintaa asiakas luo mielessään kuvan tulevasta palvelusta ja sen laadusta ja vertailee eri yritysten palvelutasoa. Näiden perusteella hän tekee päätöksen palvelun valinnassa. Asiakkaan odotukset koskevat tulevan palvelun hintaa, palveluympäristöä, lopputulosta ja prosessin kokonaislaatua. Odotuksilla on kahdenlaisia luonteita: ennakoivia ja normatiivisia. Silloin kun asiakas valitsee palvelua ensimmäistä kertaa, on hänellä puhtaasti ennakoivia odotuksia. Ennakoivat odotukset vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen. Kun asiakkaalla on kokemusta palvelusta, hänen odotuksensa palvelua kohtaan muuttuvat normatiivisiksi eli ohjeellisiksi. Vasta näin asiakas osaa odottaa tulevan palvelun laatua samanlaiseksi, johon hän aikaisemmin oli tyytyväinen. (Ylikoski 2001, 119–120.)

Laatukokemuksessa asiakkaan odotusten merkitystä ei voi liikaa korostaa. Sen merkitys asiakkaalle on erittäin suuri. Asiakas tulee aina uudestaan peilaamaan palvelukokemustaan odotuksiinsa. Oman kokemuksen ja odotuksen perusteella asiakkaalle muodostuu käsitys, millaista palvelua hän on saanut. Asiakas arvioi saamaansa palvelun laatua koko palveluprosessin ajan ja vielä sen jälkeenkin. Kun asiakkaan odotukset on pystytty täyttämään, on palvelu ollut hyvää, mutta jos odotukset alitetaan, on palvelu ollut huonoa. Ihanteellisin tilanne palvelun laadussa tavoitetaan silloin, kun ylittää asiakkaan odotukset. (Ylikoski 2001, 120.)

Useimmat yritykset haluavat vastata asiakkaan odotuksiin tai mielellään ylittää ne. Mutta joskus odotusten ylittäminen ei aina ole hyväksi, sillä asiakas saattaa kokea, että hän joutuu maksamaan tästä ylilaadusta, vaikka näin ei ole. Useimmat asiakkaat odottavat palvelun laadulta perushyvää palvelua eikä turhia hienouksia. (Ylikoski 2001, 120.) Kuvassa 5 on havainnollistettu, kuinka asiakas arvioi palvelun laatua odotusten ja kokemusten kautta. Mahdollisia lopputuloksia palvelulle on neljä: liian hyvä laatu, hyvä laatu, hyväksyttävä laatu ja huono laatu. Yrityksen on aina pyrittävä vähintään hyväksyttävään laatuun, mielellään hyvään laatuun, jotta asiakas tulisi aina uudestaan. Liian hyvässä laadussa on vaara, että tuotantokustannukset ovat liian korkeat,

josta seuraa alhainen hyötykustannussuhde, eikä näin liian hyvä laatu ole taloudellisesti perusteltavissa. (Grönroos 1998, 98–99.)



KUVA 5. Asiakas vertailee palvelun laatua odotusten ja kokemusten kautta (Ylikoski 2001, 121)

Ylikosken (2001) mielestä asiakkaan odotukset palvelun laatuun ovat sekä kaksitasoisia että joustavia. Asiakkaalla on usein odotus hänelle riittävästä palvelun tasosta, mutta samalla hänellä on mielipide siitä, kuinka hyvää palvelua hän haluaisi saada. Näiden kahden odotuksen väliin jäävä alue on hyväksyttävän palvelun laadun alue, joka antaa joustovaran asiakkaan sietokyvyille palvelun suhteen. (Ylikoski 2001, 120–121.) Yritykselle on haasteellista saavuttaa sellainen tasainen palvelun taso, johon kaikki työntekijät pystyvät aamusta iltaan ja päivästä toiseen jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Joustovaran alueella asiakas on perustyytyväinen palveluun, mutta jos mennään alueen ulkopuolelle, asiakas reagoi siihen joko negatiivisesti tai positiivisesti. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, kuinka laaja joustovara-alue on ja ymmärtää, että se on asiakaskohtaista. (Lovelock & Wirtz 2008, 49.)

Ne asiat, jotka asiakas kokee hänelle itselleen tärkeiksi, on hänen odotustasonsa korkeammalla kuin niissä asioissa, jotka ovat hänelle vähemmän tärkeitä. Ylikosken (2001) mielestä palvelun virheettömyys ja luotettavuus ovat asiakkaille tärkeimpiä asioita palvelussa. Asiakkaalle on erittäin tärkeää voida luottaa palvelun tarjoajaan eivätkä asiakkaat siedä epäluotettavuutta, virheitä tai lupauksia, joita ei voida pitää.

Mitä tärkeämmistä asioista on kyse, sitä korkeammalla ovat asiakkaan odotukset ja vaatimukset palvelun laadun suhteen. Tämä on tärkeää jokaisen palveluorganisaation ymmärtää. Asiakas ei esimerkiksi odota pikaruokapaikalta yhtä laadukasta palvelua kuin vakuutusyhtiöltä tai pankilta. Jokaisen palveluorganisaation pitää pyrkiä pysymään hyväksyttävän palvelun laadun alueella, koska siellä pysyminen on taloudellisesti kannattavampaa kuin asiakkaan odotusten ylittäminen tai alittaminen. Huonosta palvelun laadusta seuraa virheitä, joiden korjaaminen maksaa ja heikentää työntekijöiden työmotivaatiota, mutta myös liian hyvällä palvelulla on seurauksensa. Mikäli asiakkaat tottuvat liian hyvään laatuun, he odottavat seuraavalla kerralla vielä parempaa laatua, joka voi olla jo mahdotonta toteuttaa. (Ylikoski 2001, 120–123.)

TAULUKKO 3. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat tekijät (Ylikoski 2001,123–125)

Odotukset	Syyt
Asiakkaan tarpeet	Asiakkaan tarpeet vaikuttavat siihen mitä hän palvelulta odottaa. Asiakkaan ominaisuudet (ikä, sukupuoli) ovat tarpeiden taustalla.
Palvelun hinta	Asiakas odottaa enemmän, jos palvelun hinta on korkea tai palveluympäristön ulkoiset puitteet tai yrityksen toimitilat ovat huppeat.
Asiakkaan aikaisemmat kokemukset ko. organisaatiosta	Kanta-asiakkailla on selkeä käsitys mitä tulevalta palvelulta voi odottaa.
Asiakkaan kokemukset muista kilpailevista organisaatioista	Kilpailijoiden tarjoama palvelu muokkaa asiakkaan odotukset siitä, mitä tuleva palvelu voisi olla.
Mainonnan antamat lupaukset	Mainonta antaa asiakkaalle mielikuvan mitä odottaa, oli se sitten konkreettista tai abstraktia.
Muiden ihmisten vaikutteet	Sosiaalinen viestintä luo asiakkaalle mielikuvan tulevasta palvelusta. Muiden ihmisten kehu/haukut muokkaavat kuluttajan mielikuvaa siitä, millaista palvelua on odotettavissa.
Asiakkaan oma panostus palveluun	Asiakkaan oma panostus vaikuttaa siihen mitä hän odottaa, sekä odotusten tasoon.
Tilanne tekijät	Poikkeustilanteet nostavat tai laskevat palveluodotuksia. Ikävissä tapauksissa asiakas odottaa huomaavaisempaa ja nopeampaa palvelua, kun taas hätä/pakkotilanteessa kelpaa vähän heikompiakin palvelu. Mikäli asiakas on kiireinen, haluaa hän nopeaa palvelua.

Asiakkaan odotuksen palvelun laadun suhteen muodostuvat monesta eri tekijästä, jotka on havainnollistettu taulukkoon 3. Asiakkaan omat ominaisuudet luovat lähtökoh-

dan odotuksille. Miehillä ja naisilla saattaa olla aivan erilaiset odotukset keskenään. Myös asiakkaan aikaisemmat palvelukokemukset vaikuttavat hänen odotuksiinsa, kuten myös muiden kertomat kokemukset. (Ylikoski 2001, 123.)

3 PROSESSIEN TOIMIVUUS

Prosessien kokonaisvaltainen hallinta ja kehittäminen ovat yritykselle tärkeitä toimenpiteitä. Prosessi sanana voi toisista kuulostaa vaikealta ja vieraalta, mutta tarkemman tarkastelun jälkeen voidaan huomata, että melkein jokainen suorittaa päivänsä aikana erilaisia prosesseja. Prosesseja voidaan luokitella, niistä voi piirtää prosessikarttoja ja niiden johtaminen sekä kehittäminen ovat tärkeitä toimintoja yrityksessä.

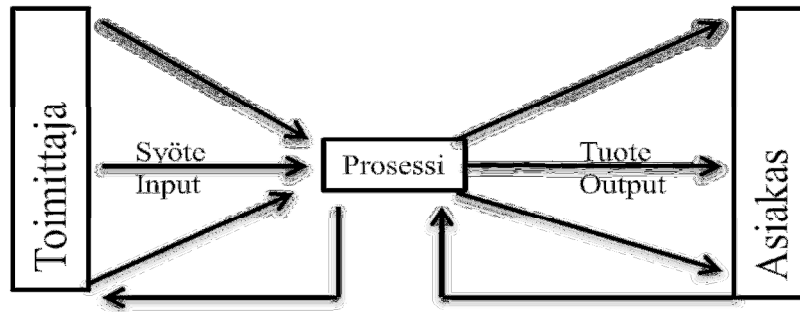
3.1 Prosessin määritelmä

Prosessi on sarja tapahtumia ja melkein kaikkia mitä teemme voidaan kutsua prosesseiksi. Prosessi koostuu tapahtumasarjoista, jotka alkavat jollakin työllä, jatkuvat seuraavalla ja sitä seuraavalla työllä ja päättyvät valmiiseen lopputulokseen. Prosessien tekemiselle on aina syynsä ja halu saada jokin tietty tulos aikaiseksi. (Pesonen 2007, 129.)

Prosessi sana voidaan käyttää puhuttaessa mistä tahansa tekemisestä, muutoksesta tai kehityksestä. Voidaan puhua muun muassa muutos-, oppimis- tai kehitysprosesseista. Laamanen (2007) suosittelee käyttämään seuraavaa määritelmää, kun puhutaan liiketoimintaprosessista: ”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi.” Tämä määritelmä sisältää toiminnan lisäksi lopputulokset ja prosessin toteuttajat. Prosessin käsite koostuu siis toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin on yhteydessä myös suorituskyky. Yrityksen on erittäin tärkeää hyödyntää saatua palautetta prosessien kehittämisessä. Prosessissa lähdetään liikkeelle jostakin ajatuksesta, jota kehitetään ja josta otetaan oppia. (Laamanen 2007, 19–20.)

Prosessi koostuu syötteestä eli inputista, toiminnasta eli tempuista ja tuotoksista eli outputista. Ei myöskään pidä unohtaa prosessien asiakasta ja toimittajaa, eikä takaisinkytkentää eli palautetta. Prosessi alkaa ja päättyy aina asiakkaaseen (Pesonen

2007, 129). Palautteen avulla ohjataan prosessia, jos yritys tuntee tavoitteet ja keinot vaikuttaa omien prosessiensa kulkuun. Kuvassa 6 on kuvattu liiketoimintaprosessin määritelmä kuvan avulla, josta näkyy syötteen ja tuotteen merkitys. (Laamanen 2005,153–154.)



KUVA 6. Liiketoimintaprosessin määritelmä (Laamanen 2005, 154)

Koska prosessin lähtökohtana ja loppupäätelmänä on asiakas, voidaan prosessin toimivuutta mitata sillä, saiko prosessin asiakas sen mitä hän halusi, eli oliko asiakas tyytyväinen prosessin lopputulokseen. Prosessin lopputulos on tärkein, mutta tietenkään ei sovi unohtaa, kuinka lopputulos saatiin aikaiseksi. On kysyttävä itseltään, oliko toiminta prosessin aikana tehokasta ja tuottavaa, vai olisiko jotakin pitänyt tehdä toisin? (Pesonen 2007, 129.) Prosessia suunniteltaessa, lähdetään liikkeelle asiakkaan tarpeista, eli millä tuotteilla ja palveluilla eli outputeilla asiakkaan tarpeet täytetään. Sen jälkeen suunnitellaan prosessin toimenpiteet, joilla tarvittavat tuotteet tai palvelut pystytään toteuttamaan. Viimeisenä selvitetään mitä syötteitä eli materiaaleja ja tietoja tarvitaan kyseisen prosessin toteuttamiseen ja miltä toimittajalta ne voidaan hankkia. (Laamanen 2007, 21.)

Jokaisella prosessilla on oma vastuuhenkilönsä eli prosessinomistaja, joka seuraa ja kehittää jatkuvasti prosessia tuottamaan parempia tuloksia tehokkaasti ja kannattavasti. Vastuuhenkilönä voi olla yksi ihminen tai kokonainen tiimi, eikä vastuuhenkilön tarvitse välttämättä osallistua edes koko prosessin toteutukseen, mutta hän päättää kuinka prosessissa toimitaan. Vastuuhenkilöllä voi siis olla kahdenlaista vastuuta: vastuu prosessin määrittämisestä tai vastuu toimia määritysten mukaisesti. (Pesonen 2007, 132.) Prosessin vastuuhenkilön tärkein tehtävä on ylläpitää prosessin hyvää suorituskykyä ja jatkuvasti kehittää asiakassuuntautunutta toimintaa. Prosessinomistaja

ymmärtää oman prosessinsa läpikotaisin sekä parantaa ja vakiinnuttaa sitä. (Laamanen 2007, 123–124.)

Pesosen (2007) mielestä jokaisesta yrityksestä löytyvät ainakin seuraavat prosessit: tuotesuunnittelu ja – kehitysprosessi, myynti- eli asiakkaalle lupaamisprosessi, tuotantoprosessi, hankintaprosessi ja johtamisen- ja hallinnonprosessi, joka sisältää suunnittelua, seuranta ja yleistä parantamista. Pienestä organisaatiosta löytyy vähemmän prosesseja kuin isosta, eikä tarkoitus ole niitä väkisin keksiäkään. Jokainen organisaatio tekee omat ratkaisunsa prosessien suhteen. Uusien prosessien toiminnan mukaiseen tapaan tottuminen kestää yrityksillä aina muutaman vuoden. (Laamanen 2005, 157.)

Prosessien luokittelu

Prosesseja on erilaisia, siksi niistä voidaan käyttää eri nimityksiä. Ydinprosesseihin luetaan ne prosessit, jotka ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosessi alkaa aina ulkoisesta asiakkaasta ja se päättyy aina ulkoiseen asiakkaaseen. Myynti- ja asiakasprosessit, tuotanto- ja toimitusprosessit ja tuotekehitysprosessit ovat aina ydinprosesseja. (Pesonen 2007, 131.) Ydinprosessit yleisesti jalostavat prosessissa syntyvää tuotetta ja ne kehittävät tuotetta, vakuuttavat asiakkaita, toimittavat tuotteita ja ylläpitävät asiakastytyvääisyyttä. (Laamanen 2007, 55.)

Jokainen yritys tarvitsee tukiprosesseja ydinprosessien rinnalle. Tukiprosessit turvaavat edellytykset yritykselle toimia tehokkaasti ja kannattavasti. Tukiprosesseja ovat muun muassa taloushallinto, tietohallinto, materiaalihankinta ja laadunhallinta. (Laamanen 2007, 56–57.) Tukiprosessit ovat siis yrityksen sisäisiä prosesseja ja niillä on harvoin yhteyttä ulkoiseen asiakkaaseen, sillä prosessin asiakkaat tulevat organisaation sisältä. Kaikki prosessit alkavat aina asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Tuki- ja ydinprosessien erona on, että tukiprosessien asiakas on yrityksen sisäinen, mutta ydinprosessin asiakas ulkoinen. Tukiprosessit turvaavat siis ydinprosessien toimintaa. (Pesonen 2007, 131.)

Pesonen (2007) luokittelee vielä kolmanneksi prosessiksi avainprosessit, joihin kuuluu kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Tukiprosesseista avainprosesseihin kuuluvat ne, jotka ovat elintärkeitä yrityksen toiminnalle, ja joiden toiminnan tökkiessä ko-

ko yrityksen toiminta takeltelee. Esimerkiksi tietohallinto on niin tärkeä tukiprosessi, että se kuuluu avainprosesseihin. Pesosen (2007) ajatuksena luokitella prosessit vielä kolmanteen avainprosessiin, perustuu siihen, että hän haluaa välttää turhaa prosessin kuvaamista. Avainprosessit täytyy aina määrittää ja kuvata ja niitä pitää seurata ja ohjata. Ne prosessit, jotka jäävät avainprosessien ulkopuolelle, pitää tunnistaa, mutta niitä ei välttämättä tarvitse kuvata ja määrittää. Pienimmät organisaatiot eivät luokittele prosessejaan lainkaan, mutta se ei tarkoita, ettei niitä ole olemassa. (Pesonen 2007, 131–132.)

Prosessikartta

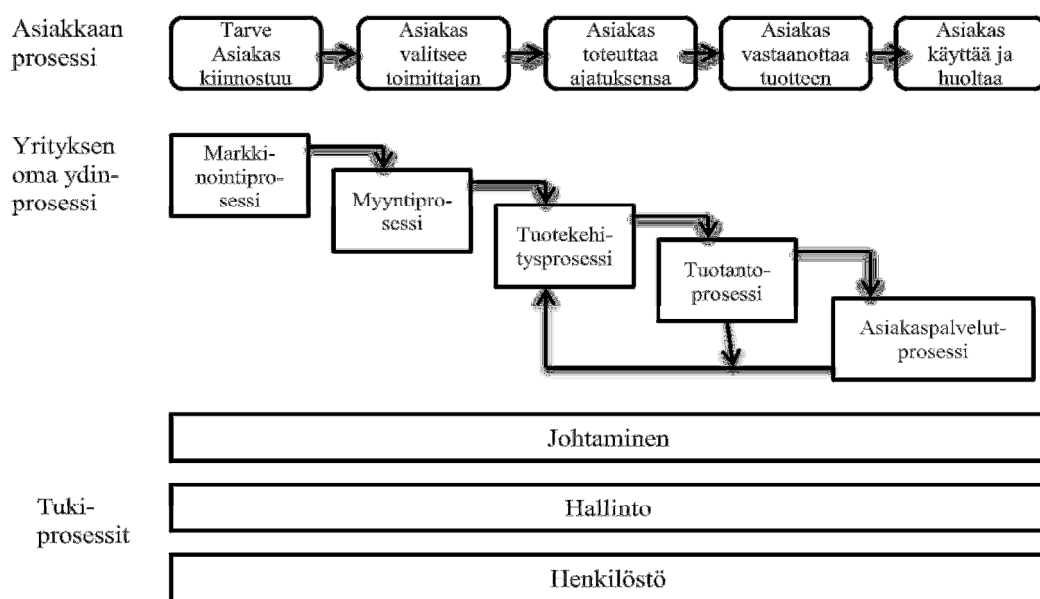
Prosessikartta on kuva, jossa on esitetty kaikki organisaation prosessit sekä niiden yhteydet. Kartasta pystyy hahmottamaan kerta näkemällä yrityksen toiminnan ja mitä kaikkea siihen kuuluu. Kokonaisuuden hahmottaminen on prosessikartan avulla helppoa. Yritys pystyy hyödyntämään prosessikarttaa tulevaisuudessa aina prosessiajattelun kulmakivenä. (Pesonen 2007, 133.)

Prosessikartta on tärkeä viestinnän väline, koska se auttaa myös organisaation ulkopuolisia ymmärtämään toimintaa, jolla yritys tuottaa palvelut ja tuotteet. On tärkeää, että asiakkaan rooli on prosessikartassa näkyvillä. Kun asiakkaan rooli näkyy prosessikartassa, on hänen helpompi sitoutua yhteistyöhön yrityksen kanssa ja samalla myös yrityksen kaikki työntekijät näkevät kyseisen asiakkaan roolin prosessissa. Prosessikartassa on myös tärkeää näkyä eri prosessien vaiheiden vaikutus ja linkittyminen toisiin prosessin vaiheisiin eli prosessikartta on ikään kuin prosessien verkko. (Laamanen 2007, 59–60.)

Usein Suomessa käytetty prosessikarttamalli koostuu toiminnoista, jotka piirretään pystyyn ja prosesseista, jotka piirretään vaakaan. Tämän tarkoituksena on havainnollistaa sitä, että prosessit kulkevat horisontaalisesti läpi organisaatorajojen. Liian usein ihmiset ajattelevat prosessien olevan osastoja, vaikka näin ei ole. (Laamanen 2007, 59.) Kuitenkin jokainen organisaatio tekee oman näköisensä prosessikaavion. Tärkeintä on, että se on selkeä ja helposti muidenkin kuin tekijän ymmärrettävissä ja että se vastaa oikeasti todellisuutta. Kuvassa 7 on esitetty Pesosen (2007) prosessikartan vesiputousmalli, joka on helppo tehdä ja havainnollistaa ulkopuolisille. Mallin perusideana on seurata asiakkaan toiminnan etenemistä samalla, kun seurataan omaa teke-

mistä. Näin havaitaan, mikä asiakkaan prosessi vastaa organisaation omaa prosessia. Mallissa on esitetty asiakkaan prosessi, yrityksen omat ydinprosessit ja omat tukiprosessit. (Pesonen 2007, 134–135.)

Prosessikartta elää jatkuvasti ja se sen tarkoitus onkin. Näin yritys kehittää toimintaansa ja oikeasti ajatellaan, mitä milloinkin tehdään ja missä vaiheessa. Organisaation on tärkeä pitää mukana prosessikarttaa ja tarkistaa aina uusien prosessien myötä, etteivät prosessikartta ja uusi prosessi ole ristiriidassa keskenään. (Pesonen 2007, 133.)



KUVA 7. Prosessikartan vesiputousmalli (Pesonen 2007, 134)

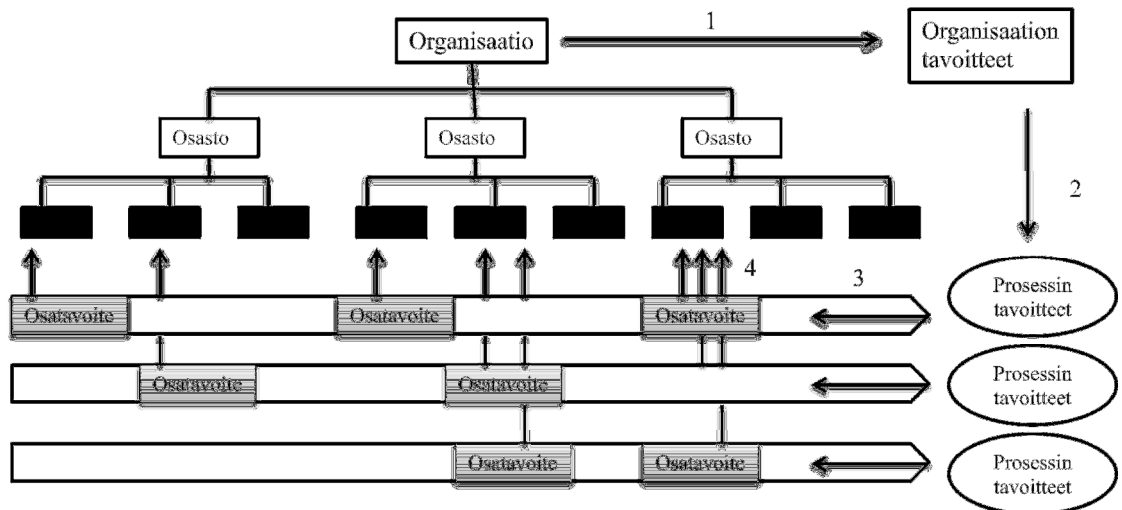
3.2 Prosessijohtaminen

Laamasen (2005) mielestä prosessinsa tuntevat organisaatiot ovat paremmassa kilpailutilanteessa, kuin ne organisaatiot, jotka eivät prosessejaan hallitse. Koska prosesseissa on kyse operatiivisesta tehokkuudesta, prosessijohtaminen sisältää organisaation tärkeiden prosessien tunnistamista, mittaamista, kuvaamista, arviointia, parantamista ja työkalujen sekä osaamisen kehittämistä. Prosessijohtaminen pyrkii parantamaan asiakassuuntautumista ja motivoimaan tehokkaaseen työskentelyyn. Mikäli prosessijohtaminen onnistuu hyvin, asiakas on tyytyväisempi saamaansa palveluun, henkilöstö ymmärtää paremmin oman roolinsa ja koko organisaation yhteiset tavoitteet. Näin

ollen henkilökunta pystyy parempaan asiakaspalveluun ja yhteistyö eri osastojen välillä paranee. Lisäksi onnistunut prosessijohtaminen parantaa koko organisaation toimintaa toimimaan asiakaslähtöisemmin. (Laamanen 2005, 155–156.)

Osastojen on keskenään tehtävä yhteistyötä paremman asiakastytyvyyden saavuttamiseksi. Tätä yhteistyötä koordinoi, ohjaa ja hallinnoi kokonaisvaltaisena prosessina organisaation johto. Jotta yrityksen toiminta olisi sellaista, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, täytyy sen keskittää toimintonsa niihin toimiin, jotka ovat kannattavia ja tuottavia. Muut vähemmän tärkeät toiminnot kannattaa sulkea prosessin ulkopuolelle. Prosessijohtaminen pitäisi olla mukana kaikissa yrityksen toiminnoissa, näin perinteiset osastonrajat häviävät ja työnkulut järjestetään yritykselle arvoa tuottaviksi prosesseiksi. Nämä prosessit mahdollistavat yrityksen suhteiden kehittämisen ja hallinnan. (Grönroos 2001, 60–61.)

Tärkeää onnistuneessa prosessijohtamisessa on tuntea ne prosessit ja prosessien vaiheet, joilla tulokset tehdään. Ilman tämän tapahtumaketjun tuntemista on vaikea lähteä suunnitelman mukaiseen johtamiseen, tavoitteiden asettamiseen tai prosessin kehittämiseen. Johtamisessa on Laamasen (2005) mielestä hyvä lähteä liikkeelle siitä, että tutkitaan mitkä prosessit ovat kriittisiä strategioiden toteutuksen kannalta. Esimerkiksi myyntiprosessi on erittäin kriittinen prosessi. Kun kriittiset prosessit on nimetty, tarkastetaan pystyvätkö ne toteuttamaan valittua strategiaa, vai onko tarvetta tehdä muutoksia prosessiin. Toinen vaihe koostuu prosessikohtaisista kehityssuunnitelmista. Kolmas vaihe jatkaa yksiköiden toiminnan suunnittelua, joka nähdään kuvasta 8 ja jos prosessi ei muutoksia kaipaa, sovitaan tulevista käytännön asioista ja tavoitteista. Prosessinomistaja vastaa aina itse kehityssuunnitelmista, mutta tekee läheistä yhteistyötä prosessiyksikön kanssa. Yksikön tehtävänä on kuitenkin varata riittävästi resursseja kehitysprojektiin. (Laamanen 2005, 233–234.)



KUVA 8. Tavoitteiden purku prosessien kautta (Laamanen 2005, 235)

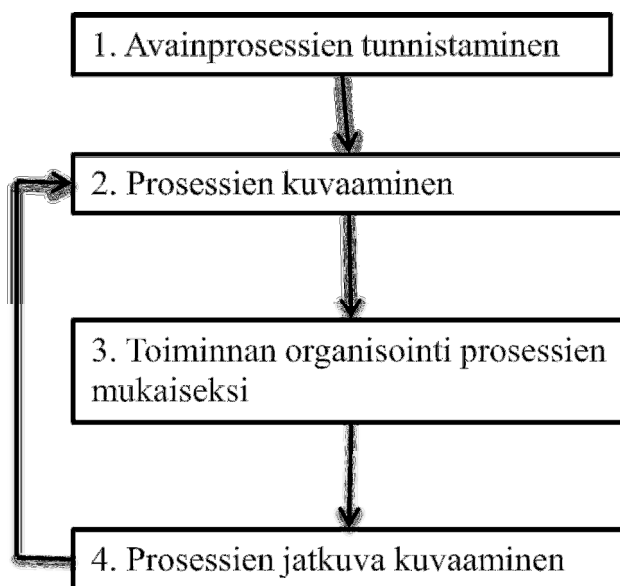
3.3 Prosessiohjaus

Organisaation prosessinmukaisen toiminnan ohjauksen tarkoituksena on viedä yritys prosessikartan ajatuksella teoriasta käytäntöön. Hienot prosessikartat ja – suunnitelmat eivät takaa menestyvää toimintaa, vaan tarvitaan konkreettisia tekoja asioiden toteuttamiseksi. Prosessinohjaus lähtee prosessin parissa toimivien työntekijöiden tiedottamisesta, heidän kuuntelemisesta ja ymmärtämisestä. Heille pitää antaa prosessia tukevat työkalut ja – ohjeet, tarvittavaa koulutusta ja tarpeen vaatiessa muokata organisaation rakennetta uusiksi. (Laamanen 2005, 163.)

Kun prosessin perusasiat ovat hallinnassa, siirrytään käynnistämään prosessin toiminnan mittareita ja prosessiauditointia, jolla voidaan nähdä, että prosessi toimii käytännössä hyödyllisellä tavalla. Tästä vaiheesta yritys saa tarvittavat työkalut ja – ohjeet, koulutusohjelmat, tärkeät tunnusluvut ja auditointiraportit. Näiden avulla työntekijät toimivat prosessin mukaisesti, jonka ansiosta prosessin tulokset ja tehokkuus paranevat. (Laamanen 2005, 163–164.) Laamanen (2007) määrittelee auditoinnin muodolliseksi määritelmäksi ISO 9000/47 mukaan: ”Järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jossa hankittavaa auditointinäyttöä arvioidaan objektiivisesti sen määrittelemiseksi, missä määrin sovitut auditointikriteerit on täytetty.” Eli auditointi tarkastaa täyttääkö toiminta prosessissa asetetut vaatimukset.

3.4 Prosessien kehittäminen

Jokainen organisaatio tekee omat ratkaisunsa oman toimintajärjestelmänsä kehittämisessä. Oikeat työmenetelmät ja oikea kehitystyön rytmitys ovat suurena tukena kehitykselle. Tavallisesti yrityksellä menee muutamia vuosia uusien prosessien mukaisen toiminnan omaksumiseen. Yritys kuitenkin saa tärkeitä hyötyjä jo kehitystyön alkuvaiheessa. Kuvassa 9 näkyy yrityksen tyypillinen kehityksenkulku, jonka mukaan yritys pystyy tehostamaan ja selkiyttämään toimintaansa. (Laamanen 2005, 157.)



KUVA 9. Tehokkaan toimintajärjestelmän kehittäminen prosessiajattelun avulla (Laamanen 2005, 156)

Prosessien kehittämien tulisi useimmiten lähteä asiakkaan tarpeesta, vaikka usein kehitystyötä tehdään kustannusten pienentämiseksi tai ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseksi. Toki nämäkin kehittämistyöt ovat tärkeitä, mutta mikään organisaatio ei voi menestyä vain ratkomalla ongelmiaan, jokainen tarvitsee asiakkaita ja asiakkaiden rahoja. Tämän vuoksi prosessit tulisi määritellä niin, että ne lähtevät asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Organisaation tulisi keskittyä niihin parantamistoimiin, jotka lisäävät yrityksen arvoa. (Laamanen 2005, 159.)

Prosessien jatkuvan kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että prosessi täyttää sille asetetut tavoitteet, vaikka toimintaympäristö olisikin muuttunut. Tällöin voidaan luoda jatkuvan parantamisen mekanismit, joita ovat toiminnan suunnittelu, palaute suunnittelusta, prosessin arviointi, nopeat parannukset, toistumisen ehkäisy, kehitysprojektit, auditointi, yhteenvedot ja analyysit ja strateginen suunnittelu. Usein jatkuva parantaminen kohdistuu organisaation tukiprosesseihin, kuten toimintaan ja kumppanuuteen liittyvien prosessien kehittämiseen ja suunnitteluun. (Laamanen 2005, 164.)

Prosessien kehittämisen apuna on valtava määrä tilastotietoa ja raportteja, joita yrityksen kannattaa hyödyntää prosessien kehittämisessä. Yrityksen toiminnasta riippuen, ne saavat erilaista tietoa. Hyviä raportteja ovat muun muassa kuukauden myynti, osaston kustannukset, valmistuneiden tuotteiden määrä, hävikki ja reklamaatioiden määrä. Näiden tunnuslukujen avulla yritys voi parantaa toimintaansa ja miettiä kehittämiskeinoja. Aika ajoin yritys voi myös teettää asiakastyytyväisyyskyselyn, jonka tulosten pohjalta sen on hyvä lähteä kehittämään toimintaansa. (Laamanen 2005, 203–204.)

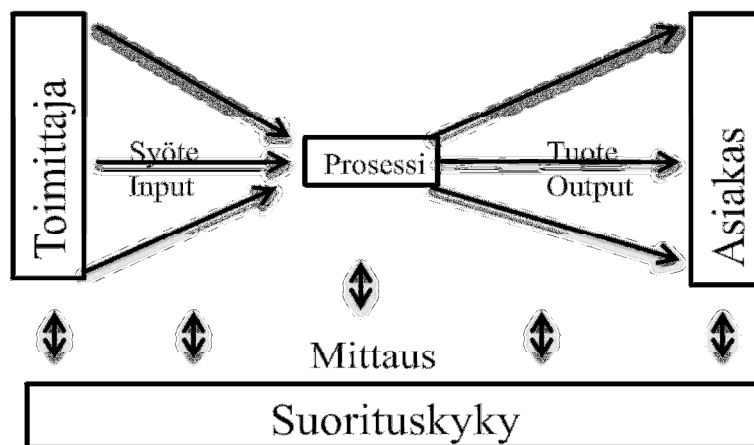
3.5 Prosessien mittaaminen

Prosessien mittaaminen ei ole pelkkien mittareiden käyttöä, vaan myös toiminnan seuraamista ja havainnointia, joka on useimmissa tapauksissa jopa tärkeämpää kuin erilaiset mittarit. Tunnusluku voi myös olla mittaamisen väline. Se voi olla laskettu arvo, tehty havainto tai jonkin tarkastuksen tulos eli onko jokin asia kunnossa vai ei. Numeroin ilmaistut tulokset ovat tarkempia kuin sanallisesti ilmaistut tulokset, mutta aina ei ole tarvetta numeerisen tarkoille tuloksille. (Pesonen 2007, 154.) Usein työntekijät eivät ole ilahuneita prosessien mittaamisesta, koska kokevat numeraaliset tulokset ahdistaviksi. Numerot paljastavat kaikille totuuden, eikä niissä ole paljon selittämisen varaa. Ihmiset kokevat myös tunnusluvut vaikeiksi, koska eivät ymmärrä niitä. Tunnusluvut eivät kuitenkaan kerro koko totuutta, eivätkä ne kerro esimerkiksi päivän menetettyjä asiakkaita. (Laamanen 2007, 150–151.)

Organisaatiot mittaavat prosessien toimintaa, koska siitä on paljon hyötyä. Pesosen (2007) mukaan toimintaa mitataan neljästä syystä. Kun yritys alkaa seurata tietyn osaston tai prosessin osan toimivuutta, työntekijät tajuaavat, että kyse on tärkeästä asiasta ja alkavat panostaa siihen enemmän. Jos yritys ei kiinnitä mitään huomiota asi-

aan, henkilöstö saa helposti käsityksen, ettei kyseessä ole tärkeä asia. Toisena syynä mittaamiselle on tilanteen tunteminen. Yritys tietää, missä ollaan menossa ja minkälaisia tavoitteita on realistista tehdä. Tavoitteiden tekeminen ja niihin pyrkiminen on erittäin tärkeää menestyvälle organisaatiolle. Kolmas syy on toiminnan kehittymisen seuraaminen. Yritys voi verrata kehitystään edellisiin vuosiin ja muihin kilpailijoihin. Neljänneksi yritys pystyy osoittamaan tasonsa eli kuinka hyvä oikeasti on. Hyvyyden osoittaminen on hyödyllistä sekä omalle henkilökunnalle että ulkopuolisille asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja kilpailijoille. (Pesonen 2007, 154–155.)

Prosessin suorituskykyä voidaan mitata koko organisaation sisällä esimerkiksi taloudellisuuden kannalta tai pienempien prosessin osien sisällä. Mittauksista saadaan strategisia tunnuslukuja. Laamanen (2007) määrittelee termin suorituskyky seuraavasti: ”Suorituskyky on kyky saada aikaan haluttuja tuloksia.” Yritys mittaa suorituskykyään parantaakseen ja kehittääkseen tuloksellisuuttaan, jolloin mittarina voi pitää esimerkiksi läpimenoaikojen lyhentämistä. Kuvassa 10 on havainnollistettu, kuinka prosessin suorituskyky liittyy prosessin jokaiseen vaiheeseen. (Laamanen 2007, 151–152.)



KUVA 10. Suorituskyvyn mittaaminen prosessissa (Laamanen 2007, 152)

Yritystasolla tavallisesti käytetty mittaristo liittyy niin sanottuun BSC-mittaristoon, (Balanced Score Card) eli suoraan suomeksi tasapainotettu tulokortti eli tutummin pelkkä tulokortti. Pesosen (2007) mukaan tulokortti muodostuu neljästä eri näkökulmasta: asiakkaaseen, henkilöstöön, prosesseihin ja talouteen liittyvistä tuloksista. Aikaisemmin yrityksiä johdettiin pelkästään talouteen liittyvien numeroiden avulla,

mutta onneksi tänä päivänä on otettu kolme muutakin näkökulmaa mukaan ja nämä kaikki neljä näkökulmaa ovat tasavertaisia. Kaikkia näitä neljää näkökulmaa pitää tasavertaisesti seurata, asettaa tavoitteita ja ohjata kohti tavoitteita. (Pesonen 2007, 155–156.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin Mikkelin Citymarketin elintarvikeosastoille yhteistyössä kauppiaan ja osastonhoitajien kanssa. Aikataulullisesti tutkimus tehtiin syksyn 2011 aikana. Seuraavissa luvuissa esitellään toimeksiantaja yritys ja perehdytään tutkimusmenetelmään ja – aineistoon.

4.1 Citymarket ja Mikkelin myymälä

Seuraavan luvun tiedot perustuvat yrityksen Internet sivuihin ja kirjoittajan omaan tietoon yrityksestä. K-citymarket on monipuolinen ja edullinen hypermarket-ketju, joka on osa Ruokakeskoa. Ruokakesko on johtava toimija Suomen päivittäistavara-kaupassa, jolla on yli 1000 ruokakauppaa ympäri Suomea. Jokaisella K-ruokakaupalla on omat yrittäjinä toimivat ruokakauppiat, joiden kanssa Ruokakesko toimii ketjuliiketoimintamallilla. Liiketoimintamallissa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon johtamissa vähittäiskauppaketuissa. K-kauppiasyrittäjä vastaa kaupansa asiakastyytyvyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. K-citymarketin käyttötavaraliiketoiminnasta vastaa K-citymarket Oy ja ruokakaupasta K-kauppiasyrittäjä. (Ruokakauppa 2011.) Ensimmäinen K-citymarket perustettiin Lahteen vuonna 1971. Tällä hetkellä K-citymarket myymälöitä on 69 eri puolella Suomea 50 paikkakunnalla. (K-citymarket 2009.)

K-citymarketit pyrkivät koko ajan kehittämään toimintaansa ja osaamistaan. Henkilökuntaa koulutetaan vuosittain muun muassa Mestarimyyjä-koulutuksella, joka on suomen suurin aikuiskoulutustapahtuma. Henkilökunnan osaamista testataan ”Mystery Shoppaajan” avulla, joka arvioi myyjän asiakaspalvelutaitoja ja tuotetuntemusta. Kuukausittain kaupoissa kiertää myös konseptimittaja, joka pisteyttää muun muassa osastojen siisteyden ja että ovatko tuotteet oikeilla paikoillaan ja onko etiketissä oikea hinta. (K-citymarket 2009.)

Mikkelin K-citymarket sijaitsee Graanilla, johon on helppo tulla joka puolelta kaupunkia. Elintarvikepuolen kauppiaina toimivat Hannu ja Minna Moilanen, jotka ovat yksityisiä yrittäjiä ja käyttötavaraliiketoiminnasta vastaa tavaratalonjohtaja Jari Kautonen. Yhteensä Mikkelin Citymarket työllistää noin 70 kaupan alan ammattilaista. Vakituisesti elintarvikepuoli työllistää noin parikymmentä. Mikkelin Citymarket haluaa panostaa palveluun, monipuolisuuteen ja vastuullisuuteen. (K-citymarket Mikkelin 2009.)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tutkii usein ihmisiä tutkijana ihmisenä. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. Se tapahtuu niin sanotussa elämismailmassa, jolloin tutkijan rooli on tärkeä ja hänen tulee ymmärtää tutkimaansa asiaa. (Varto 1992, 25–26.) Eskola ja Suoranta (2000) ehdottavat laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeiksi ja -piirteiksi seuraavia: ”aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnan varainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esitystapa, tutkijan asema ja narratiivisuus.”

Tutkimusmenetelmä tässä opinnäytetyössä on kvalitatiivinen ja tutkimusaineisto on laadullista. Aineisto perustuu havainnointiin sekä kauppiaan ja osastonhoitajien haastatteluihin, joita oli kuusi. Itse toimin yhden osaston osastonhoitajana, joten yhteensä osastonhoitajia elintarvikepuolella on seitsemän, koska yhdellä vastaajista on kaksi osastoa hoidettavanaan. Vastausjoukkona oli vajaa puolet Mikkelin Citymarketin elintarvikepuolen henkilökunnasta, alle 10 henkilöä.

Haastattelumenetelmänä käytin henkilökohtaista ja avointa haastattelua. Minun tärkein aiheeni haastattelussa, oli pyytää haastateltavia kertomaan kokonaisvaltaisesti heidän päivittäisestä toiminnasta. Apuna haastattelutilanteessa käytin muistilistaa, johon olin kirjannut tärkeimmät tutkittavat kohdat. Avoimessa haastattelussa on usein vain yksi laaja kysymys ja haastatteli kysyy tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Avoin haastattelu auttaa myös tutkijaa luomaan esiyymmärrystä tutkimukselle. (Likitalo & Rissanen 1998, 65.) Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua kahden

henkilön välillä, jotka käyvät keskustelua tietyn aiheen ympärillä (Eskola & Suoranta 2000,86).

Valitsin tutkimusmenetelmäksi avoimen haastattelun, koska mielestäni se oli hyvä keino selvittää tarvittavat tiedot tarkasti ja luontevasti. Näin haastateltava pystyi omin sanoin kertomaan toiminnastaan ja minä pystyin haastattelijana arvioimaan vastauksen sisältöä ja kattavuutta sekä pyytämään lisätietoja, jos jotain meinasi jäädä epäselväksi. Avoin haastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden tehdä lisäkysymyksiä, jotta kaikki mahdollinen tärkeä tieto saadaan kasaan. Haastattelut oli myös helppo toteuttaa, koska tutkimusjoukko oli pieni ja kaikki olivat tuttuja työkavereita jo entuudestaan ja tiesin jo ennalta hieman heidän tapojaan ja käytäntöjään. Tunsin myös entuudestaan tämän kaupan omia käytäntöjä omien kokemusteni perusteella, joten minun oli helppo kysyä haastateltavilta, kuinka he näitä totuttavat työssään.

Alasuutarin (1999,78) mukaan havainnoinnista saatuja tuloksia ei voi pitää oikeina tuloksina. Niitä pidetään enemmänkin johtolankoina, joita tulkitsemalla voidaan päästä sisälle esimerkiksi yrityksen toimintaan. Havainnoinnissa tärkeää on, että tutkija tuntee kyseisen aihealueen, jotta havainnoinnit ovat luotettavia (Likitalo & Rissanen 1998, 70).

Käytin tutkimusmenetelmänä myös jonkin verran havainnointia. Olen reilun vuoden työskennellyt haastateltavien kanssa samassa työpaikassa, vaikkakin eri osastoilla. Tuona aikana olen pannut merkille toisten tapoja ja aikatauluja, joten haastattelutilanne oli luonteva ja luottamuksellinen. Minulla oli jo ennakkokäsitys siitä, mitä haastateltavan päivän aikana oikeasti tapahtuu ja se täydentyi hyvin tutkimuksen aikana. Osasin myös haastattelutilanteessa muistuttaa haastateltavaa kysymällä, kuinka hän tämän tietyn asian hoitaa, mikäli hän ei itse muistanut mainita asiasta mitään.

4.3 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Laadullinen aineisto on pelkistettynä tekstimuotoista. Aineisto voi olla syntynyt joko tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tutkijasta riippuvia aineistojen keruumenetelmiä ovat muun muassa havainnoinnit ja haastattelut ja tutkijasta riippumattomia ovat henkilökohtaiset päiväkirjat ja muistiinpanot. (Eskola & Suoranata 2000, 15.) Tutkija voi

kerätä empiiristä dataa eli kokemusperäistä tietoa tutkimusprojektiin varten haastatteleamalla, havainnoimalla tai pyytämällä osallistujia kirjoittamaan (esimerkiksi päiväkirjaa) piirtämään tai esittämään asian draamallisin keinoin. Tätä kutsutaan ensisijaiseksi aineistoksi. Toissijaiseksi kutsutaan sellaista empiiristä tietoa, jota joku muu on jo aikaisemmin kerännyt. Tämänlaisia ovat muun muassa erilaiset dokumentit, muistiinpanot tai elokuvat. (Eriksson & Kovalainen 2008, 77–78.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston tulee tukea teoreettista viitekehystä ja toisin päin. Joskus näiden kahden yhteensovittaminen saattaa olla haastavaa, koska laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu etsiä tutkimusaineistoon laajasti tietoa ja tarkastella sitä monesta eri näkökulmasta. Tutkimusaineisto on monimuotoista ja – tasoista, ja se koostuu erilaisista osista. (Alasuutari 2007, 84.) Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysia tapahtuu kaikissa vaiheissa, kun tutkija on tekemisissä aineiston kanssa. Kattavaa analyysia varten tarvitaan analyysille runko, joka kannattaa koko prosessin läpi. (Ahonen yms. 1994, 166.) Kaikki laadullisen tutkimuksen tutkijat pyrkivät löytämään tutkimusaineistostaan samanlaisuuksia tai eroavaisuuksia (Janhonen & Nikkonen 2001, 21).

Oman työni tutkimusaineiston hankin havainnoimalla ja haastatteluilla. Haastattelut olivat henkilökohtaisia avoimia haastatteluja, jotka suoritettiin kaupan tiloissa työntekijöiden työaikana kesällä ja syksyllä 2011. Havainnointia ja tiedon keruuta olen suorittanut kesästä 2010 lähtien, jolloin kauppias tiedusteli mahdollisuudesta tehdä heille opinnäytetyö.

Aloitin ohjeiden tekemisen omista osastoistani. Kirjoitin ensimmäisen version, jonka annoin luettavaksi osastojen entiselle hoitajalle, joka sai tehdä muutoksia tai lisäyksiä tarvittaessa. Niitä ei kuitenkaan juuri ollut. Seuraavaksi istuin alas kauppiaan kanssa, joka kertoi tarkemmin tyyli- ja muotoseikoista, jotka hän ohjeisiin halusi. Näiden ohjeiden perusteella minun oli hyvä lähteä kirjoittamaan tulevia muiden osastojen ohjeita.

Sovin jokaisen osastonhoitajan kanssa haastatteluajan eri päiville. Haastatteluihin aikaa meni yhdestä kahteen tuntia osastoa kohti. Haastatteluiden aikana tein muistiinpanoja ja nauhoitin osan. Haastattelun jälkeen kirjoitin aina heti ensimmäisen version, kun asiat olivat vielä hyvässä muistissa. Haastatteluiden vastauksia lähdin jäsentele-

mään päivittäisiin toimiin, viikoittaisiin toimiin ja yleisiin ohjeisiin. Haastattelun aikana tekemät muistiinpanot kirjoitin uudestaan lausemuotoon, jonka jälkeen kirjoitin tietokoneella ensimmäisen version. Apuna kirjoittamisessa oli nauhoite haastattelusta, josta tarkistin muutamia epäselviä kohtia. Ensimmäisen version osastonhoitaja sai lukea ja antaa palautetta, jonka perusteella tein tarvittavat lisäykset. Toisen version osastonhoitaja sai lukea uudelleen rauhassa ja pitää sitä itsellään kaksi viikkoa, mikäli hänellä vielä jotain lisättävää tulisi mieleen. Monet ohjeet kirjoitinkin pariin kertaan uudestaan, koska monesti kaikki tärkeä ei tule ensimmäisellä kerralla mieleen.

Haastatteluiden tärkeimpänä tavoitteena oli saada selkeät vastaukset haastateltavilta heidän päivittäisistä työtehtävistään. Siihen kysymykseen lähdin ensisijaisesti hakemaan aineistoa. Aineistoista analysoin yhtenäiset linjat yhteen ja jäsentelin aineiston aikajärjestykseen. Näin sain muodostettua lopputuloksesta yhtenäisen linjan, joka pysyi jokaisen osaston ohjeissa.

5 ELINTARVIKEOSASTOJEN TOIMINTAOHJEET

Osastojen toimintaohjeet on tarkoitettu sekä kauppiaan että koko henkilökunnan käyttöön. Ohjeet kuvaavat kattavasti kunkin osaston päivittäiset työtehtävät aikatauluineen ja muistuttavat viikoittaisista tai harvemmin tapahtuvista toiminnoista. Koska toimintaohjeet sisältävät myös yleisen yritysesityksen organisaatiokaavioineen, sitä voidaan käyttää uuden työntekijän perehdytykseen. Samoin äkillisessä sairastapauksessa toisen osaston työntekijä pystyy tuuraamaan sairastunutta, koska selkeät ja riittävän yksityiskohtaiset ohjeet ovat käytettävissä. Tuuraajan on helppo lukea ja ymmärtää toisen osaston ohjeita, koska ne ovat samantyyppiset kuin muillakin osastoilla. Ohjeita pystyy hyödyntämään myös vapaapäivien ja lomien tuurauksissa.

Toimintaohjeista jokainen työntekijä voi löytää nopeasti ja vaivatta vastaukset mieltä askarruttaviin kysymyksiin, myös mahdollisissa ongelmatilanteissa. Ohjeiden tarkoituksena on turvata laadukas jokapäiväinen toiminta, antamalla työntekijöille käytännönläheinen apuväline työn sujuvuuden ja yhteisen toimintalinjan varmistamiseksi. Yhtenäinen toimintaohjeistus on kaupan kokonaistoiminnan kannalta merkittävä tehostamiskeino, koska työntekijöitä on helpompi kierrättää tarvittaessa osastolta toisel-

le ja työntekijöistä tulee näin ollen moniosaajia. Tällä on positiivinen vaikutus sekä asiakaspalvelun laatuun että työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseen.

Toimintaohjeiden käytännön tavoitteena on helpottaa työntekijöiden kiireistä arkea antamalla hyvin jäsenellyt mallit ja muistilistat tasalaatuiseen työskentelyyn. Työntekijä saa varmuutta työhönsä ja tietää tekevänsä asiat oikein seuraamalla ohjeita. Tavoitteena on myös tukea työntekijöiden yhteenkuuluvaisuutta ja luoda kaikille tasa-
puolinen toimintaympäristö, jossa noudatetaan yhteneviä toimintaohjeita. Selkeät ja hyvin laaditut ohjeet vähentävät inhimillisten erehdysten määrää ja helpottavat muistinvaraisten yksityiskohtien hallintaa.

5.1 Toimintaohjeiden sisältö

Toimintaohjeiden laatiminen perustuu elintarvikeosaston käytännön prosesseihin. Keskeisenä ajatuksena on, että toiminta ja toiminnan laadukkuus toistuvat vähintään samantasoisina joka päivä, riippumatta siitä kuka niitä tekee. Näin asiakaspalvelun laatu ei heikkene, vaikka osaston oma hoitaja esimerkiksi sairastuisi yllättäen.

Ohjeet alkavat organisaation yleistiedoista ja yleisistä käytännön ohjeista, jotka on tarkoitus antaa luettavaksi jokaiselle uudelle työntekijälle. Organisaatiokaavio selventää käytössä olevaa tiimityöskentelyn rakennetta, joka perustuu kolmen eri tiimin sisäiseen yhteistyöhön ja vastuualueisiin. Kukin tiimi koostuu kahdesta tai useammasta osastosta, jotka liittyvät luontevasti toisiinsa joko sijainnin tai samankaltaisen toiminnallisuuden perusteella. Tiimijaossa on otettu huomioon eri elintarvikkeita koskevat käsittelytavat ja hygieniavaatimukset, myös henkilökunnan sijoittumisen suhteen myymälän eri alueisiin. Vaikka nämä tiimit ovat hyvinkin itsenäisiä ja oman tiimin työtehtävät ovat ensisijaisia, niin tarpeen tullen tiimien välillä tehdään yhteistyötä kokonaisvaltaisen laadukkaan toiminnan saavuttamiseksi.

Yleisohjeissa käydään läpi asiakaskohtaamisen eri vaiheita ja korostetaan hyvää asiakaspalvelua, mikä on jokaisen työntekijän tärkein tehtävä. Siksi hyvän asiakaspalvelun merkitys on muistettava joka ikisessä asiakaspalvelutilanteessa. Kauppias haluaa erityisesti panostaa asiakaslähtöiseen ajatteluun ja asiakaspalvelun laatuun, jotta asi-

akkaan kokema asiointikokemus olisi mahdollisimman positiivinen. Ohjeet ovat linjassa Citymarkettien palvelukonseptin ajattelun kanssa.

Ohjeissa neuvotaan perusteet päivittäin käytettävien tietokonesovelluksien ja Symbol-laitteen käyttöön. Symbol-laite eli tutummin Symppis on kaupassa käytössä oleva langaton ja kannettava taskuun mahtuva etätietokone. Symppiksen erittäin monipuolinen ohjelmisto mahdollistaa muun muassa tilausten tekemisen useille tavarantoimittajille yhdellä kertaa, omavalvonnan ja kokonaisvaltaisen saldonhallinnan. Se on erittäin tärkeä päivittäinen työväline jokaisella osastolla, koska asian esiin tullessa sen voi hoitaa saman tien hyllyjen välissä. Näin toiminta tehostuu ja aikaa ja askeleita säästyy. Symppiksen toiminta perustuu siinä olevaan viivakoodinlukijaan, joka tunnistaa tuotteen ja antaa sen tiedot tietokannasta, joiden perusteella työntekijä voi helposti tehdä tarvittavat tilaus- tai muut toimenpiteet.

Mikkelin Citymarketin elintarvikeosastoja on varsinaisesti yhteensä kymmenen, mutta niistä maito- ja juusto-osasto sekä teolliset elintarvikkeet ja panimotuotteet muodostavat yhteiset osastot. Näin ollen osastokohtaisia toimintaohjeita on laadittu kahdeksan kappaletta ja ne ovat

- lihajalosteet (makkarat, leikkeleet ja einekset)
- maidot ja juustot
- hedelmät ja vihannekset
- teolliset elintarvikkeet ja panimotuotteet
- pakasteet
- leivät
- lihat
- palvelu (kalat).

Osastokohtaiset toimintaohjeet muodostuvat päivittäisistä toiminnoista ja yleisestä osiosta. Ohjeissa on selkeä aikataulutettu rakenne päivittäisille työtehtäville tärkeysjärjestyksen mukaan. Ohjeet muistuttavat myös sellaisista työtehtävistä, joita tehdään ainoastaan tiettyinä viikonpäivinä tai harvemmin tai muuten poikkeavat päivittäisistä rutiineista. Aiemmin tiedot näistä työtehtävistä olivat usein vain osastonhoitajien muistissa eli niin sanottua hiljaista tietoa, joka ei siirtynyt tuuraajille. Näin ollen saatiin päätyä tilanteeseen, jossa myytiin ”ei-oota” tai vanhentunutta tavaraa. Tähän saattaa sisältyä merkittävä taloudellinen riski tai palvelutason huononeminen.

Toimintaohjeet kootaan toimeksiantajalle kahdeksi kansioksi, joista toinen jää itse kauppiaille ja toinen työntekijöiden yhteiseen käyttöön toimistoon. Kansio on kaikkien työntekijöiden saatavilla ja siitä voi jokainen tarpeen mukaan tarkistaa haluamansa kohdan tai vaikka ottaa kopion tarvitsemistaan ohjeista, joista voi päivän mittaan tarkistaa, että kaikki työt on tehty. Näin työntekijä voi pitää mukanaan henkilökohtaista kopiota, johon hän voi kirjata työn lomassa mieleen tulevia asioita tai jopa parannusehdotuksia. Näiden kansioiden lisäksi kauppiaille jää ohjeista myös sähköinen versio tulevia päivityksiä varten.

Toimeksiantaja halusi ulkoasultaan ohjeista mahdollisimman selkeät ja yksinkertaiset, jotta työntekijät kokisivat ne mahdollisimman hyödyllisiksi ja työtä helpottaviksi. Tällä pyritään varmistamaan työntekijöiden hyväksyntä ja sitoutuminen noudattamaan näitä ohjeita sekä mahdollisimman sujuva käyttöönotto. Helppolukuinen, kaupan omalla arkipäivän sanastolla kirjoitettu teksti vähentää luetunymmärtämisvirheitä kiireen keskellä.

5.2 Toimintaohjeiden testaus

Toimintaohjeiden, kuten kaikkien ohjeiden testaus käytännössä on tärkeää, sillä siitä ohjeiden laatija saa arvokasta tietoa mahdollisiin muutostarpeisiin tai kehittämistoimenpiteisiin. Samalla osastonhoitajan on mietittävä tarkkaan oman osastonsa päivittäinen toiminta sekä otettava huomioon mahdolliset muuttuvat tekijät. Näiden perusteella tehtävä osaston ulkopuolisen henkilön tekemä testaus on suotavaa kattavien ohjeiden luomiseksi.

Jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa sovittiin osastonhoitajien kanssa osastokohtaisten ohjeiden testauksesta oikeassa työympäristössä. Aluksi osastohoitajat lukivat haastattelun ja havainnoinnin pohjalta tehtyjen toimintaohjeiden ensimmäisen version läpi ja antoivat siitä minulle palautetta. Tämän pohjalta tehty toinen versio oli osastovastavilla testikäytössä kahden viikon ajan, jonka aikana he tarkastivat kohta kohdalta, että ohjeet todella toimivat käytännössä. Tässä vaiheessa merkittäviä muutoksia tai korjauksia ei enää tarvinnut tehdä, vaan keskityttiin eri kohtien tarkennuksiin ja hienosäätöön. Kolmas versio testattiin vielä osaston ulkopuolisella tuuraajalla osastohoitajien lomien aikana, jolloin ohjeiden todellinen käytettävyys päästiin toteamaan. Kuitenkin

tämän testausprosessin ulkopuolelle jätettiin kokonaan liha- ja kalaosastot, joiden erityisluonteen ja työn vaatiman ammattitaidon takia niissä ei voi osaston ulkopuolista tuuraajaa käyttää, eikä näin ollen testatakaan. Näillä osastoilla on nimetyt varahenkilöt, jotka tuuraavat ristiin toisiaan.

Toimintaohjeiden testaus toteutettiin käytännössä osastonhoitajien lomien aikana. Ennen loman alkamista osastonhoitaja kävi ohjeet läpi tuuraajan eli testajaan kanssa. Jos tuuraajalla oli jotain kysyttävää ohjeista, osastonhoitaja selkiytti ohjeita hänelle. Mikäli kaikki oli selvää, lähti osastonhoitaja tyytyväisenä lomalle ja tuuraaja jäi helpottunein mielin töihin. Osastonhoitajan loman aikana tuuraaja hoiti osastoa ohjeiden avulla, jonka aikana hän sai lisätä ohjeisiin kysymyksiä tai havaittuja puutteita, jotka he kävivät loman jälkeen osastonhoitajan kanssa läpi. Tämän jälkeen osastonhoitaja tuli muutosehdotusten kanssa minun luokseni ja minä tein niihin vielä kerran hienosäätöjä. Tästä syntyi tämän prosessin lopullinen versio.

Testajat kokivat toimintaohjeet erittäin hyödylliseksi ja niistä oli heille erittäin suuri apu ja turva tuurauksen aikana. Heiltä saatu palaute oli pelkästään positiivista. Parhaimpina asiana ohjeissa koettiin niiden antama turva omaa päivittäistä toimintaa kohtaan. Eli tuuraaja saattoi hyvillä mielin lähteä työpäivän jälkeen töistä tietäen, että kaikki päivän työt oli varmasti tehty, koska hän oli seurannut ohjeita. Osastonhoitajat olivat myös tyytyväisiä ohjeiden testaukseen. Lomalta palattuaan osastot olivat paremmassa kunnossa ja tekemättömiä töitä ei ollut, niin kuin oli ollut aikaisempien lomien jälkeen, jolloin ohjeita ei vielä ollut.

5.3 Toimintaohjeiden päivitys

Valmiit toimintaohjekansiot jäävät kauppiaan ja kaikkien työntekijöiden päivittäiseen käyttöön kauppaan. Vaikka tämä toimintaohjeiden laatimisprosessi minun osaltani päättyy näihin kahteen valmiiseen toimintaohjekansioon, kaupan osalta tämä prosessi on vasta alkutekijöissä. Jotta toimintaohjeista olisivat mahdollisimman laajakäyttöiset ja oikeasti hyödylliset, on niiden jatkuva kehittäminen ja päivittäminen tärkeää.

Kauppiaan tehtävänä on tulevaisuudessa huolehtia toimintaohjeiden päivityksestä. Hänen pitää huolehtia omien osastojensa ohjeiden päivityksien lisäksi siitä, että muut-

kin osastonhoitajat päivittävät omia osastojaan aina tarpeen vaatiessa. Kauppiaan tulee muistuttaa aina ajoittain toimintaohjeiden tärkeydestä ja varsinkin niiden päivityksen tärkeydestä.

Toimintaohjeet on annettu kauppiaalle sähköisessä muodossa uudelleen päivitystä varten. Kauppias saa itse päättää mitä hän sillä tekee. Haluaako hän, että kaikki päivitykset tulevat aina hänen kauttaan vai saavatko osastonhoitajat tehdä itse omille osastoilleen päivitykset suoraan. Minun ehdotukseni hänelle on, että hän laittaa toimintaohjeet tietokoneelle kaikkien saatavilla olevaan kansioon, josta jokainen osastonhoitaja pääsee niihin käsiksi. Näin osastonhoitaja itse voisi aina tarpeen tullen tehdä omaa osastoa koskevat muutokset suoraan Wordiin ja tulostaa päivitetyn sivun ja vaihtaa sen kansioon. Tämä tapa helpottaisi kauppiaan työtä, eikä vaatisi osastonhoitajilta kuin vähän viitseliäisyyttä ja tunnollisuutta.

Ongelmana tulevissa päivityksissä tulee olemaan nimenomaan osastonhoitajien ja kauppiaan viitseliäisyys. Jaksavatko ja viitsivätkö he kiireellisen arjen keskellä sitoutua ohjeiden päivittämiseen. He saattavat kokea, ettei ohjeista ole heille hyötyä, koska heidän tietävät kaiken omasta osastostaan. Tärkeintä olisi kuitenkin ajatella, että hekin saavat ohjeista hyödyn, koska heidän poissa ollessaan työt tulevat hyvin tehtyä. Kauppiaan tulee motivoida osastonhoitajat hyvin ja korostaa, että tässä on nimenomaan kyse ammattitaitoisesta ja nykyaikaisesta tavasta työskennellä järjestelmällisesti ja suunnitellusti. Näin heistä tehdään asianomistajia ja vastuunkantajia.

6 TOIMINTAOHJEIDEN HYÖDYNTÄMINEN

Tämän tutkimuksen tuloksena syntyneet toimintaohjeet ovat osa Mikkelin Citymarketin elintarvikepuolen kokonaisvaltaista laadullista toiminnan kehittämistä. Käsitelty aihe oli hyvin käytännönläheinen ja ohjeille oli selkeä tarve. Niinpä ohjeet otetaan käyttöön heti niiden lopullisen valmistumisen jälkeen.

Toimintaohjeita pystyy hyvin hyödyntämään muiden Citymarkettien elintarvikeosastoille, vaikka sellaisenaan niitä ei voikaan käyttää myymäläkohtaisten eroavaisuuksien vuoksi. Ohjeiden runko on kuitenkin käyttökelpoinen ja vaatii vain kauppakohtaisia täsmennyksiä ja muokkauksia. Ohjeita voisi soveltaa kätevästi myös K-

supermarketeille. Vastaavanlaisista toimintaohjeista on selkeä hyöty mille tahansa elintarvikekaupalle, koska niiden laatiminen pakottaa tarkastelemaan omaa toimintaa kriittisin silmin. Tällainen sisäinen arviointi voi hyvinkin paljastaa toiminnan tehostamistarpeita ja – kohteita tai jopa epäkohtia, joita voi ryhtyä parantamaan. Tällä voi olla selkeä vaikutus palvelun laadun tasoon ja jopa kannattavuuteen.

6.1 Laadun paraneminen

Tämän päivän kilpailutilanne vaatii kaikilta yrityksiltä toiminnan kehittämistä ja tehostamista sekä panostamista laatuun. Varsinkin päivittäistavarakaupan alalla taistelu asiakkaista on kovaa. Siksi palvelun ja toiminnan laadukkuus on elinehto kilpailussa mukana pysymiselle ja sitä kautta avain menestymiseen.

Suomalaiset kuluttajat mieltävät Citymarketit ja Prismat samantasoisiksi tavarataloiksi ja odottavat myös palvelutason olevan vertailukelpoista. Näin ollen Mikkelin Citymarketin kovin kilpailija on saman katon alla oleva Prisma. Tämän vuoksi kauppias on nostanut kokonaisvaltaisen laadunhallinnan ja – tehostamisen yritystoiminnan kehittämiskohteiden kärkisijalle. Kauppiaan tavoite on, että jokainen asiakas lähtee tyytyväisenä jokaisen ostokerran jälkeen ja kokee, että häntä on palveltu vähintään hänen odotustensa mukaisesti. Yrityksen kannalta parasta olisi ylittää asiakkaan odotukset. Yrityksen on aina pyrittävä vähintään hyväksyttävään laatuun, mielellään hyvään laatuun, jotta asiakas tulisi aina uudestaan (Grönroos 1998, 98–99).

Yrityksen pitkäntähtäimen toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi panostuotusajatteluun on kiinnitettävä erityistä huomiota. Paras kokonaistulos saavutetaan, kun samalla panoksella saadaan enemmän tuottoa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli olla osana toiminnan tehostamisprosessia, jolla pyritään saamaan samalla henkilökunnalla parempi tulos. Eli panoksena on sama henkilökunnan määrä, mutta hyviä toimintaohjeita seuraamalla sama työpanos tuottaa tehokkaampaa ja laadukkaampaa tulosta ilman työkustannusten nousua. Samalla toimitaan liiketaloudellisesti kannattavasti.

Asiakaspalvelun laadun taso säilyy hyvänä, kun jokainen työntekijä toimii ohjeiden mukaan päivittäisessä työssään. Asiakkaalle on tärkeää, että hän voi luottaa palvelutason laadulliseen tasaisuuteen. Laatu on asiakaspalvelussa yksinkertaisesti sitä, että

täytetään asiakkaan odotukset, tarpeet, tottumukset ja vaatimukset (Pesonen 2007, 37). Kaupan kannalta palvelun tason pitää olla joka päivä vähintään samalla tasolla, eikä työn laatu saa olla kiinni siitä, kuka on työvuorossa. Myös hyvin ohjattu tilausten hallinta ja tavaroiden riittävyys tulee olla ammattimaista joka päivä, koska ei-oon myymistä pitää välttää viimeiseen asti, sillä se tuottaa asiakkaalle yleensä suurimman pettymyksen ja merkitsee palvelun epäonnistumista.

Kauppiaan tulee saada työntekijät sitoutumaan hyvään palvelutasoon ja kantamaan vastuuta omasta työstään ja olemaan siitä ylpeä. Yhteiset säännöt ja ohjeet takaavat päivittäisen toimintavarmuuden ja mahdollistavat työntekijöiden oikeanlaisen sijoittamisen eri tehtäviin jokaiselle työpäivälle. Tämä antaa turvaa sekä kauppiaille että työntekijöille vaihteleviin tilanteisiin, kuten äkillisissä sairastapauksissa tai muuten yllättävissä poissaoloissa. Kauppiaan on helpompi ohjata tuuraaja toiselta osastolta paikkaamaan toisen osaston työvoimavajetta. Myös työntekijän on helpompi ottaa tuurausvastuu, koska selkeät ohjeet auttavat selviämään hyvin päivärutiineista poikkeavasta tilanteesta, joka ilman ohjeita aiheuttaisi suurta stressiä työntekijälle. Koska kukin osastonhoitaja on ollut mukana tekemässä ja testaamassa toimintaohjeita, voi hän luottaa siihen, että hänen poissa ollessaan asiat hoituvat hänen suunnittelemlaan tavalla, eikä hänen tarvitse pelätä työhön paluuta ja hoitamattomia asioita.

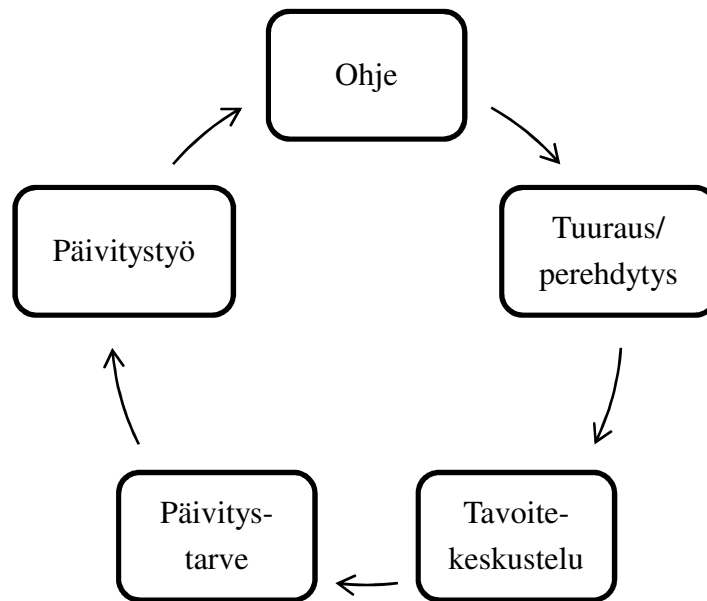
Hyvin toimiva kokonaisuus on kaikkien työntekijöiden ja yrityksen etu. Avoin työilmapiiri luo hyvää sisäistä henkeä työntekijöiden välille sekä lisää työiihtyvyyttä ja –motivaatiota. Tällainen avoimuus on erityisen tärkeää pienehkössä työyhteisössä, jossa kaikki tekevät hyvin tiivisti töitä keskenään.

6.2 Suositukset

Tämän tutkimuksen tuloksena syntyneet toimintaohjeet versioidaan numeroksi yksi. Koska muutoksia kaupan toiminnassa tapahtuu varmasti jollain aikavälillä, niin ohjeita tulee aina tarpeen mukaan päivittää. Tarkoitus on, että ohjeet elävät päivittäisessä toiminnassa mukana, jolloin niiden ajantasaisuus on tärkeää. Muutoin menetetään ohjeista saatava hyöty.

Oma suositukseni on, että päivitysvastuu olisi osastonhoitajilla, joilla on paras ja ajantasaisin käytännön tietämys osastostaan. Lisäksi suosittelen, että tässä yrityksessä ote-

taan käyttöön vuotuiset tavoite- ja kehityskeskustelut osastonhoitajille. Näihin keskusteluihin tulisi sisällyttää toimintaohjeisiin liittyvät kaksi tärkeintä tavoitetta. Ensinnäkin osastonhoitajalla on vastuu toimintaohjeiden oikeellisuuden säännöllisestä tarkistamisesta ja niiden päivittämisestä. Toiseksi mitattavaksi tavoitteeksi tulisi kirjata jokaisen uuden työntekijän perehdytys ohjeita hyväksi käyttäen. Näin varmistetaan, että ohjeet tulevat ainakin kerran vuodessa tarkistettua ja päivitettyä.



KUVA 11. Toimintaohjeiden hyödyntämisprosessi

Kuva 11 havainnollistaa toimintaohjeiden hyödyntämisprosessia. Se ei varsinaisesti ole sidottu ajallisesti kalenterivuoteen tai mihinkään erityiseen ajanjaksoon, mutta käytännössä koko prosessin kulku tapahtuu vähintään kerran vuodessa. Peruslähtökohta on ohjeet, joita käytetään päivittäisessä toiminnassa palvelutason ylläpitämiseksi ja tuuraustilanteiden laadukkuuden varmistamiseksi. Lisäksi uuden työntekijän perehdytys on vaivatonta ja selkeää, eikä muistinvaraisia asioita pääse unohtumaan. Mikäli näissä tilanteissa osastonhoitaja saa palautetta tai kehitysideoita, niin hänen tulee ottaa ne huomioon ja tarvittaessa keskustella niistä kauppiaan kanssa tavoite- ja kehityspalaverissa. Tämän jälkeen osastonhoitaja tarkistaa ohjeen ja siihen liittyvät muut päivitystarpeet sekä päivittää ohjeen. Tiedostopäivityksen lisäksi hänen tulee huolehtia tulostetun version vaihtamisesta molempiin yhteisiin kansioihin. Toimintaohjeet ja niiden hyödyntäminen ei ole kertaluontoinen prosessi vaan se elää jatkuvasti myymälän arjessa.

6.3 Luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksessa on aina arvioitava tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, luotettavuutta ja pätevyyttä. Nämä kaksi liittyvät aina toisiinsa ja molemmat ovat tärkeitä, koska jos toinen on tutkimuksessa alhainen, on myös toinen alhainen. Vaikka tutkimus ei olisi pätevä, eli tulokset eivät vastaisi kysymyksenasettelua, voi tutkimusmenetelmä olla luotettava. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pitää arvioida sen vuoksi, että tiedetään voidaanko tutkimuksen tuloksia yleistää käytäntöön, ovatko ne merkittäviä ja että onko tutkimus toteutettu eettisesti oikein. (Likitalo & Rissanen 1998, 65.) Luotettavuuden kriteerinä uskottavuus on tutkijan vastuulla, että hänen käsityksensä vastaavat tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2000, 211).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti mittaa muun muassa tutkijan kykyä rakentaa tutkimusasetelma ja kiinnittää siihen oikea kohderyhmä. Se myös mittaa ovatko tutkijan tulkinnat paikkansapitäviä tutkittavassa ympäristössä. Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa mittaa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. (Likitalo & Rissanen 1998, 72.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline ja pääasiallinen luotettavuuden kriteeri. Tämän vuoksi luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2000, 210.)

Validiteetti voidaan Koskisen ym. (2005,254) mukaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen pätevyyteen. Sisäistä validiteettia on tulkinnan sisäinen loogisuus ja ristiriidattomuus ja ulkoista, että voiko kyseistä tapausta yleistää muihin samanlaisiin tehtyihin tutkimuksiin. Tämän jaottelun tarkoituksena on ehkäistä virhepäätelmien tekemistä. (Koskinen ym. 2005, 254.)

Luotettavuus eli reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toistettavuuteen. Uskon haastateltavien puhuneen totta ja kertoneen rehellisesti oman näkemyksensä toiminnasta. Koska työskentelen itse kyseisessä kaupassa, tiedän käytännössä, kuinka asiat siellä hoituvat teoriassa ja käytännössä. Uskon siis, että tutkimukseni on täysin luotettava.

Uskon myös, että olen osannut käsitellä vastauksia niitä vääristelemättä ja luotettavasti. Haastateltavat saivat lukea tuotokseni ennen sen julkaisemista, joten he ovat saaneet vaikuttaa lopputulokseen, mikäli alkuvaiheessa olisi jotain väärinkäsityksiä tullut. Haastateltavat vastaisivat luultavasti hyvin samalla tavalla, mikäli tutkimus uusittaisiin lähiaikoina, ellei koko yrityksen toiminta joltain osin muuttuisi. Saamiani tuloksia voisi joltain osin käyttää samanlaisissa tutkimuksissa, mikäli kyse olisi saman ketjun kaupasta, koska usein ongelmat ja toimintatavat ovat samoja kaikilla.

Kaikilla haastateltavilla on vuosien työkokemus, joten he ovat alansa ammattilaisia, joiden vastauksiin voi luottaa. Heidän oli helppo vastata tutulle työkaverille. En usko, että työkaverille vastaaminen oli vastaajien mielestä hankalampaa, kuin vieraille vastaaminen. Ainoa mikä olisi saattanut horjuttaa vastausten luotettavuutta, olisi ollut haastateltavien huonotuulisuus tai välinpitämättömyys haastattelua kohtaan. Suurin osa haastatteluista sujui kuitenkin hyvässä hengessä ja haastateltavat maltoivat paneutua haastatteluun.

Pätevyys eli validiteetti kuvastaa sitä, kuinka hyvin onnistuin saamaan vastauksia niihin asioihin, joihin pitikin. Mielestäni sain kaiken tärkeän ja oleellisen koottua ja vastaukset niihin kysymyksiin, joihin lähdin vastauksia etsimään. Tähän vaikutti mielestäni oleellisesti se, että työskentelen haastateltavien kanssa samassa työpaikassa, joten heidän oli helppo minulle vastata ja minun oli helppo ymmärtää mitä he vastauksillaan tarkoittivat. Tätä tutkimusta olisi ollut paljon hankalampi tehdä, jos ei työskentelisi kaupan alalla. Avoin haastattelumenetelmä toimi mielestäni tässä tutkimuksessa loistavasti, koska jokaisen osaston toiminta on hieman erilaista, eikä yhteisiä kysymyksiä olisi näin voinut tehdä. Haastatteluissa käytin apuna vain yleistä muistilistaa, jonka pystyi kaikkiin osastoihin käyttämään.

7 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä Citymarketin elintarvikeosastoille niin kattavat toimintaohjeet, että osastonhoitajan äkillinen sairastuminen ja loma-ajat pystytään tuuraajan ja ohjeiden avulla hoitamaan yhtä laadukkaasti kuin osastonhoitajat itse ne hoitavat. Tämän toteutuminen ennen toimintaohjeita oli heikolla tolalla ja tähän kauppias halusi muutosta. Prosessin tuloksena syntyneet toimintaohjeet takaavat kaupan

laadukkaan jokapäiväisen toiminnan, oli työvuorossa sitten osastonhoitaja tai hänen tuuraajansa.

Toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen tutkimusprosessin kulkuun ja lopputulokseen, koska tutkimuksesta saatu hyöty oli merkittävä sekä toimeksiantajalle että koko kaupalle. Oli mukava tehdä tutkimus, josta on oikeasti hyötyä toimeksiantajalle ja tietää, että toimintaohjeet tulevat jokapäiväiseen käyttöön työkavereiden sekä myös minun arkea helpottamaan. Työkavereilta saatu positiivinen palaute prosessin aikana kannusti ja motivoi puurtamaan.

Tutkimusprosessi alkoi hiljalleen kesällä 2010, jolloin sain kauppiaalta toimeksiantannon. Tuolloin aloin suunnitella tulevan prosessin kulkua ja sen vaiheita sekä jo mahdollisia teorian aihealueita. Aloitin myös havainnoinnin, jota tein vuoden ajan töiden ohessa. Omat havaintoni tukivat kesällä ja syksyllä 2011 kuudelle osastonhoitajalle tekemiäni avoimia haastatteluita. Osastokohtaisia ohjeita syntyi kahdeksan, sillä olen itse myös osastonhoitaja ja yhdellä hoitajalla on kaksi osastoa hoidettavanaan. Raportin kirjoitusvaiheesta tein itselleni tarkan aikataulun syksyksi 2011.

Opinnäytetyöprosessi oli erittäin antoisa ja opettavainen, koska pääsin läheisesti tutustumaan kaikkien osastojen tehtäviin ja toimintatapoihin. Yhteistyö osastonhoitajien kanssa sujui hyvin, vaikka yhteisen ajan löytäminen esimerkiksi haastatteluille oli joskus haastavaa. Yhteinen tavoite oli merkittävä tekijä, joka lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja osastonhoitajien osallistumista. Mielenkiintoisin vaihe prosessissa oli testausvaihe, jolloin tekemiäni ohjeet joutuivat käytännön tilanteissa suurennuslasin alle. Onneksi mitään täysin pieleen menneitä kohtia ei ollut, vaan joitakin yksityiskohtia piti vain tarkentaa ja täsmentää.

LÄHTEET

Ahonen Sirkka, Saari Seppo, Syrjälä Leena & Syrjäläinen Eija 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, Pertti, Koskinen Ilpo & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. Qualitative Methods in Business Research. Sage Publications Ltd.

Horovitz, Jacques 1992. Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. Helsinki: Rastor.

Janhonen Sirpa & Nikkonen Merja 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

K-citymarket. 2009. WWW-dokumentti. <http://www.k-citymarket.fi/K-citymarket/>. Päivitetty 21.11.2011. Luettu 12.9.2011.

K-citymarket Mikkeli. 2009. WWW-dokumentti. <http://www.k-citymarket.fi/K-citymarket/>. Päivitetty 21.11.2011. Luettu 13.9.2011.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatu keskus.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus.

Likitalo, Heikki & Rissanen, Riitta (1998). Tutkimusmenetelmät - Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu

Lillrank, Paul 2003. Laatuajattelu: Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

Lipponen, Toivo 1993. Laatujohtaminen. Kuopio: Financier.

Lecklin, Olli 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen 2007. Services Marketing – People, Technology, Strategy. Pearson Prentice Hall.

Pesonen, Herkko 2007. Laatua! Helsinki: Infor Oy.

Rauhala, Matti (2011). Osta oikein ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.

Ruokakauppa. 2011. WWW-dokumentti. <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Toimialat/Ruokakauppa/>. Päivitetty 21.11.2011. Luettu 13.9.2011.

Silén, Timo 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY

Silén, Timo 1998. Laatu johtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Helsinki: WSOY.

Varto, Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Ylikoski, Tuire 2001. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-Palvelu.

- Aamulla ensimmäiseksi tehtävät työt
- Osaston segmenttiväli
- Päiväysten katsomispäivät
- Hävikin merkkkaus
- Aamun ja koko päivän aikataulu
- Tilausten teko, ajat ja tavat
- Omavalvonnan toteutus
- Tavarankäytön purku, tärkeysjärjestys
- Muut yleisohjeet, erikoishuomiota vaativat asiat