



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Teknisten palveluiden prosessien kehittäminen ja palveluiden tuottavuuden parantaminen

Uschanov, Mikael

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Teknisten palveluiden prosessien kehittäminen ja palveluiden tuottavuuden parantaminen

Uschanov, Mikael
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Uschanov, Mikael

Teknisten palveluiden prosessien kehittäminen ja palveluiden tuottavuuden parantaminen

Vuosi 2012 Sivumäärä 51

Palveluista on aikojen saatossa muodostunut erittäin kannattava kilpailukeino ja tuloksentekoväline. Palvelut rakentavat pitkäaikaisia asiakassuhteita ja yhteistyöverkostoja. Varsinkin teollisilla aloilla asiakkaat saattavat käyttää jopa moninkertaisesti tuotteen hankintahinnan verran erilaisiin palveluihin tuotteen elinkaaren aikana.

Toimeksiantajan pyynnöstä tutkimuksessa pyritään selvittämään teknisten palveluiden ydin- ja tukiprosessit sekä löytämään tuottavuuden mittaamiseen sopiva mittaristo, joka sopii yrityksen tarpeisiin. Tutkimus on ajankohtainen toimeksiantajalle, koska yrityksessä suoritettiin vuonna 2011 uusi organisaatiojako. Organisaatiojakoissa tekniset palvelut eriytettiin muusta liiketoiminnasta omaksi liiketoiminnaksi.

Tutkimuksessa kuvataan yritys x teknisten palveluiden ydin- ja tukiprosessit myynnistä lähtien työn suorittamiseen. Prosesseille suoritetaan prosessianalyysi, jossa pyritään selvittämään prosessien kulku ja siinä ilmenevät puutteet. Tarkoituksena on saada informaatiota teknisten palveluiden prosesseista ja kehittää niitä saadun tiedon avulla. Lisäksi tavoitteena on kehittää/löytää palveluille sopiva tuottavuutta kuvaava suorituskykymittaristo, jonka avulla voidaan mitata ja parantaa teknisten palveluiden tuottavuutta. Tuottavuus liittyy aina johonkin prosessiin, jossa tuottavuutta mittaamalla voidaan vaikuttaa kohteena olevan prosessin kannattavuuteen.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paremmin teknisten palveluiden prosesseja, prosessien kulkua ja löytää tarkoituksenmukainen palvelujen tuottavuutta kuvaava mittari.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään teollisuuspalvelujen erityispiirteitä, liiketoimintaprosesseja, prosessiajattelua, suorituskykymittaristoja sekä tuottavuuden käsitteitä.

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tavoitteena on luoda uusi ja toimiva konstruktio yritys x:n käyttöön. Konstruktion testaaminen on oleellinen osa tutkimusta.

Haastattelumenetelmänä ovat teema- haastattelut.

Tutkimustulokset osoittivat puutteita huollon organisoinnissa ja työn kehittämisehdotukset koskevat enimmäkseen huollon ajanhallintaa.

Uschanov, Mikael

Improving and developing the processes of Technical service sales

Year	2012	Pages	51
------	------	-------	----

Over time, the services have become a very profitable means of competition and a tool to make profit. Services will build long-term customer relationships and collaborative networks. Especially in the industrial field, customers may use up to many times the amount of the purchase price of the product in various services of the product's life cycle.

By the sponsor's request, the study aims to clarify the core and support processes of the technical services, as well as to find a suitable instrument for measuring productivity, which is suitable for your business needs. The research is current to the client due to the new organizational structure, that was carried out in the company 2011. Technical services were separated from the rest of the business organization as a separate business in the distribution of the organization.

In the study, company x is described from the sales of the core and support processes of the technical services until the execution of the job. A process of analysis will be conducted, in which the course and the occurred deficiencies of the processes will be explored. The aim is to obtain information about the processes of the technical services and to develop through the gained knowledge. In addition, the aim is to develop/find suitable productivity metrics for describing the services, which can be used to measure and improve the productivity of technical services. Productivity is always related to a process, in which by measuring the productivity, the process profitability of the target can be affected.

The study aims to better understanding of the processes of technical services, process flow, and to find appropriate instrument to measure the productivity of the services.

The theory part of study deals with the special features of industrial services, business processes, the process of thinking, performance metrics and concepts of the productivity.

The study uses survey methodology, which is by nature a qualitative case study. This study aims to produce a new, functional construction company for x's use. Testing the construction is an essential part of the research

Interview method is theme interviews.

Research shows deficiencies of organizing the services and development proposals of the study are related mostly on developing the time management of the service department.

Keywords process, productivity, performance metrics, constructive

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Taustaa.....	6
1.2	Tutkimuksen ongelma	6
1.3	Yrityksen taustaa	8
2	Teollisuuspalvelut ja prosessit.....	12
2.1	Palvelukonsepti.....	12
2.2	Palvelujärjestelmä.....	13
2.3	Palveluprosessi	15
2.3.1	Prosessi käsitteenä	15
2.3.2	Prosessiajattelun hyödyt	16
2.3.3	Myyntiprosessi ja sopimusasiat.....	17
2.3.4	Prosessien tunnistaminen	18
2.3.5	Prosessikuvaus.....	18
2.4	Tuottavuuden mittaaminen ja analysointi.....	22
2.4.1	Osittaistuottavuuden mittaaminen ja analysointi	23
2.4.2	Jalostusarvoon perustuva tuottavuuden mittaaminen ja analysointi .	24
3	Tutkimuksen toteutus	24
3.1	Tutkimuksen taustaa	24
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	25
3.2.1	Osallistuva havainnointi	26
3.2.2	Teemahaastattelu	26
3.2.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	27
3.3	Haastateltavien valinta ja tulosten käsittely	28
4	Tutkimuksen tulokset	29
4.1	Olemassa olevat prosessit sekä tilanne ennen	29
4.2	Olemassa olevat mittarit	29
4.3	Seuranta, analysointi ja reagointi.....	30
4.4	Kehitystarpeet	31
4.5	Haastattelun koonti.....	31
5	Johtopäätökset	32
6	Kehitysehdotukset	36
6.1	Zimbra.....	36
6.2	Ajanhallinta	36
6.3	Zimbra- projekti.....	39
	Lähteet	40
	Kuviot	42
	Liitteet.....	43

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Palveluista on muodostunut teollisuusyrityksille merkittävä uusi kilpailukeino ja tuloksentekoväline. Palveluliiketoimintaa harjoittavat yritykset kasvattavat kannattavuuttaan verrattaessa yrityksiin, jotka eivät sitä harrasta. Teollisuuspalvelut tuovat yritykselle lisää liikevaihtoa hyvällä katteella, koska palvelut vaativat vähemmän pääomaa ja tuottavat tasaisemman kassavirran.

Palvelut parantavat jo olemassa olevien laitteiden kilpailukykyä ja pidentävät laitteiden elinkaarta sekä rakentavat pitkäaikaisia asiakassuhteita ja laajentavat asiakasverkostoja. Useimmilla toimialoilla parhaat voitot ja katteet tehdään palveluilla, joten palveluihin tulee panostaa. Moni yritys pitää palveluja mutkikkaana ja resurssija vaativana liiketoimintana. Todellisuudessa hyvin johdettu palveluliiketoiminta on yritykselle erittäin kannattava ja markkinoilla etua antava liiketoimintamuoto.

Yksi tapa tarkastella palvelujen toimintaa on jakaa palvelut ydin- ja tukiprosesseihin. Prosessijattelun avulla voidaan tutkia prosesseja ja niiden kulkua sekä tehdä parannuksia ja näin ollen tehostaa palvelun laatua.

Tuottavuutta kuvaavilla suorituskykymittareilla saadaan numeraalista palautetta prosessien tuottavuudesta. Haasteena yrityksillä on löytää omiin tarpeisiin soveltuva mittaristo. Moni yritys valitsee liian monipuolisia tai liian monta mittaria, joiden käyttäminen vaatii liikaa aikaa ja resurssija.

1.2 Tutkimuksen ongelma

Tutkimuksen aihe on muodostunut toimeksiantajan tarpeesta saada lisää tietoa teknisten palveluiden prosesseista ja tuottavuudesta. Yrityksessä on tapahtunut vuonna 2011 organisaatiojako, jossa eriytettiin laitteiden myynti ja teknisten palveluiden myynti. Organisaatiojaon tarkoituksena oli tehostaa teknisten palveluiden myyntiä ja teknisten palveluiden liiketoimintaa. Tutkimus rajataan teknisten palveluiden liiketoimintaan ja siihen sisältyviin prosesseihin.

Yrityksen tekniset palvelut kattavat laitteiden huollot, ylläpidot sekä korjaukset. Kuten kaikki tekniikkaa ja elektroniikkaa sisältävät laitteet myös yrityksen myymät tuotteet vaativat aika-

ajoin huoltoa. Siinä kuvassa mukana ovat tekniset palvelut, johon sisältyy huoltojen ja ylläpitosopimusten myynti. Ylläpidon ja määräaikaishuoltojen tarkoituksena on parantaa tuotteiden käytettävyyttä ja toimintavarmuutta. Ylläpidon tarkoituksena on myös asiakkaan kannalta vähentää kokonaiskustannuksia, kun taas yritykselle huollon myynti tarkoittaa lisämyyntiä ja mahdollisuutta saada lisää kassavirtaa.

Tutkimuksen tavoitteena on saada toimeksiantajalle konkreettista tietoa teknisten palveluiden prosessien kulusta ja laadusta. Tutkimuksessa teknisten palveluiden myyntiyksikkö hajautetaan prosesseiksi, jotta nähdään, miten yksikkö käytännössä toimii ennen muutosta ja miten yksikkö toimii nykyään. Kun toiminta on hajautettu prosesseihin, pystytään tutkimaan, onko prosesseissa puutteita. Puutteisiin tehdään kehittämis ehdotukset.

Prosessianalyysin avulla voidaan tehostaa teknisten palveluiden laatua ja saada tietoa ydin- ja tukiprosesseista. Tutkimuksessa tarkastellaan prosesseissa tapahtuneita muutoksia organisaatiomuutoksen johdosta. Kohdeyrityksen yrityksen teknisiä palveluja ei ole aikaisemmin mitattu millään tavalla ja siksi työn tavoitteena on myös mitata huollon toiminnan tuottavuutta, jotta sen tehokkuudesta saataisiin myös kuvaa. Tuottavuutta mittaamalla pyritään selvittämään onko organisaatiojako ja prosessien tehostaminen vaikuttanut teknisten palveluiden tuottavuuteen. Haasteena on löytää juuri toimeksiantajan tarpeisiin soveltuva mittari.

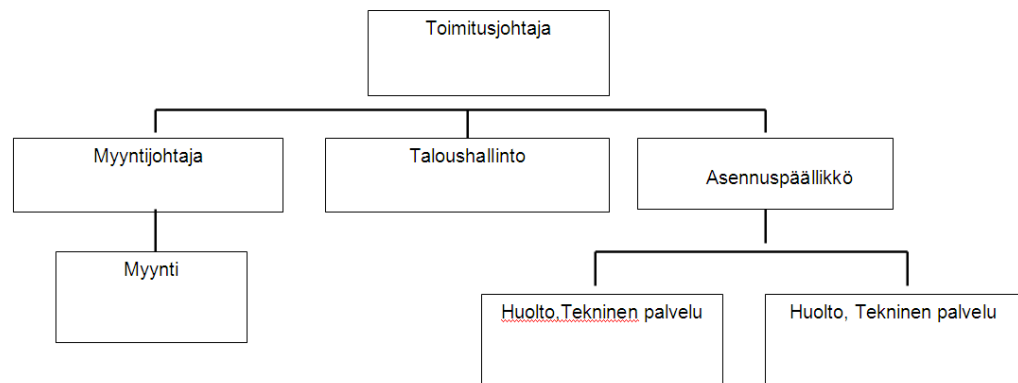
Tutkimusongelma rajautuu kahteen keskeiseen kysymykseen:

- Miten prosessiajattelulla voidaan tukea lisäarvon tuottamista asiakkaalle?
- Miten prosessien tehostuminen vaikuttaa teknisten palveluiden tuottavuuteen?

Tutkimuksen keskeisin tavoite on selvittää, onko huollon prosesseissa aukkoja tai mahdollisia kehityskohteita, sekä saada numeraalista tietoa huollon myynnin tuottavuudesta.

1.3 Yrityksen taustaa

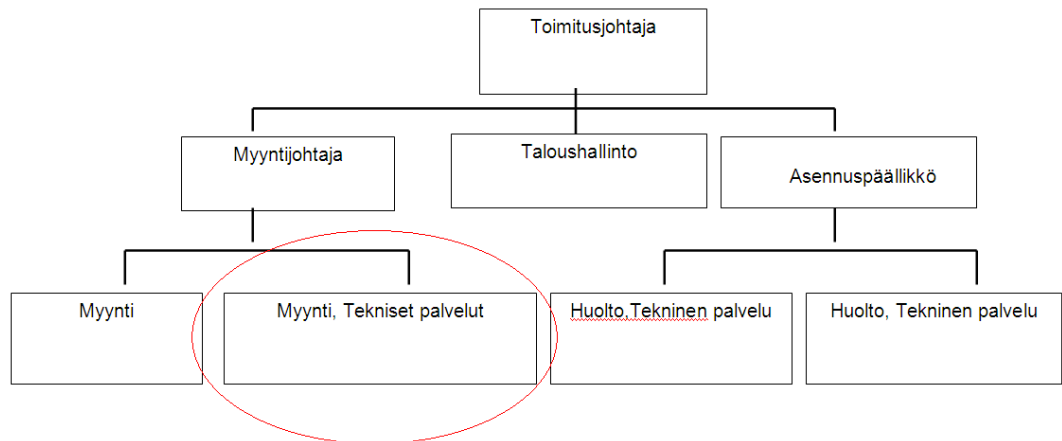
Kuten aikaisemmin mainittiin, organisaatiossa tapahtui keväällä 2011 organisaatiojako, jonka myötä tekniset palvelut - yksikkö eriytettiin omaksi liiketoimintayksiköksi. Kasvanut asiakaskunta ja asennettu laitekanta ohjasivat yritystä uuteen muutokseen.



Kuvio 1: Vanha organisaatiojako

Kuviosta 1 näkyy, miten organisaatio toimi ennen uutta jakoa. Ennen jakoa myynti vastasi kaikista myynnistä, niin laite kuin myös teknisten palveluiden myynnistä.

Uudessa jaossa laitemyyjät voivat keskittyä laitteiden myyntiin ja uusien asiakkaiden hankintaan. Tekniset palvelut - yksikkö keskittyy kaikkien asiakkaiden olemassa olevien laitteiden huollon ja ylläpidon myyntiin. Lisäksi yksikölle kuuluvat kaikki takuu-, reklamaatio- ja tukiasiat.

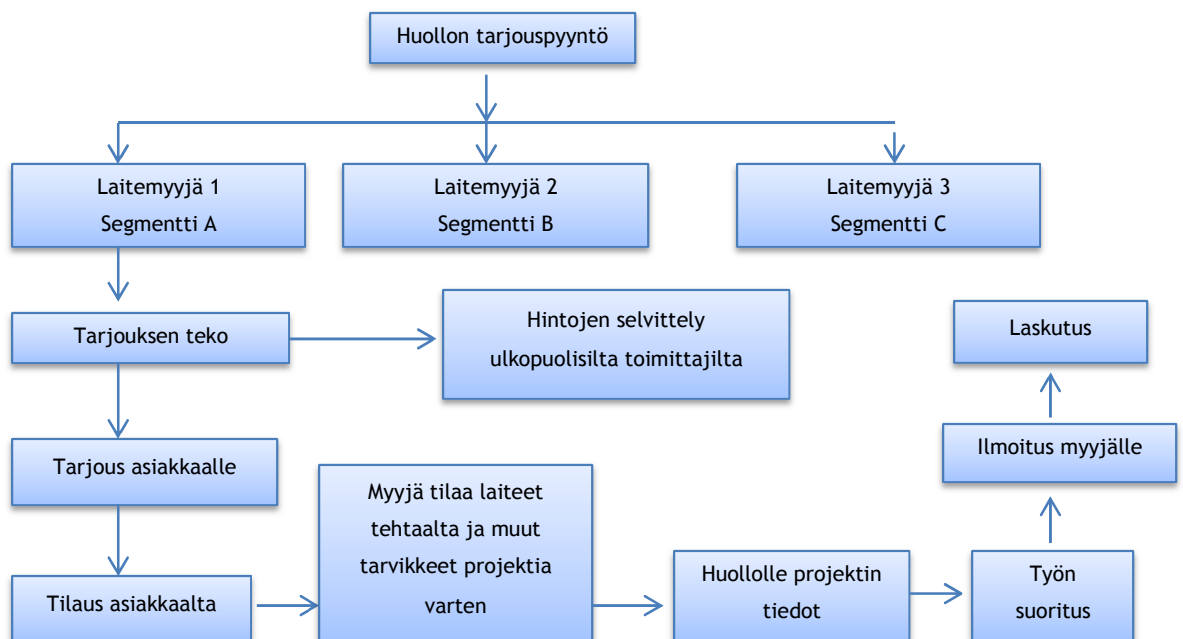


Kuvio 2: Uusi organisaatiojako

Kuten oheisesta kuviossa näkyy, uusi organisaatio on muuttunut hieman alkuperäisestä. Teknisten palveluiden myynti on eriytetty laitemyynnistä omaksi yksiköksi. Työn rajapintana toimii teknisten palveluiden myyntiyksikkö ja sen toiminta.

Prosesseissa tarkastellaan laitteiden ylläpitotoimintaa, ylläpitosopimusten myyntiä ja huollon myyntiä.

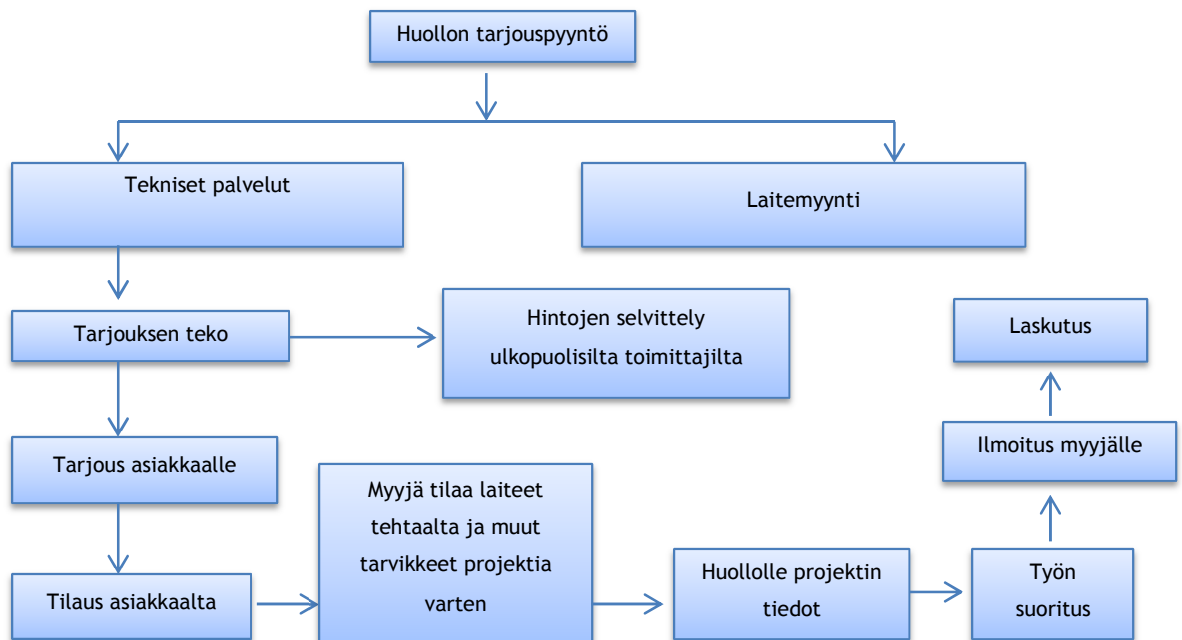
Myyntin prosessit ovat myös muuttuneet ja niitä tutkitaan hieman opinnäytetyössä, alla olevat kuvat kuvastavat tilannetta ennen ja jälkeen organisaatiouudistuksen.



Kuvio 3: Huollon myynnin prosessikaavio ennen uudistusta

Kuten kuviossa 3 näkyy, myynti on jakautunut jokaisen myyjän omaan myyntisegmenttiin. Segmenttien mukaan myös jakautuvat tarjouspyynnöt, oli kyseessä aktiivinen tai proaktiivinen myynti. Huollon tarjoukset ovat omia pieniä projekteja, jotka sisältävät useampia selvityskohtia. Tässä tilanteessa jokainen myyjä on vastannut kokonaisvaltaisesti omasta segmentistään mukaan lukien huoltojen myyminen. Tarjouskyselyt ovat jakautuneet myyjille sen perusteella, kenen segmenttiin tarjouskyselyn tehnyt yritys kuuluu. Segmentit on jaettu myyjille toimialoittain.

Seuraavassa kuviossa näkyy muutos huollon myyntiprosessiin:



Kuvio 4: Huollon myynnin prosessikaavio uudistuksen jälkeen

Kuviosta 4 näkyy, on luovuttu segmenttijaattelusta ja kaikki huoltoon liittyvä myynti kulkee yhden yksikön kautta. Tällä hetkellä kyseisessä ”yksikössä” työskentelee yksi henkilö, joka vastaa kaikesta huoltoon liittyvästä myynnistä. Toimenkuvaan myynnin osalta kuuluu aktiivinen myynti ja mahdollisten prospektien seulominen asiakaskannasta. Myös toimenkuvaan kuuluu proaktiivinen myynti eli tarjouspyyntöihin reagoiminen. Kaikki huoltoa koskevat tarjouspyynnöt kulkevat Tekniset palvelut - yksikön kautta.

Kuvio 9:ssä on kuvattu vielä huollon kulun lisäksi myös huollon aktiivinen myynti, kahdessa edellä näkyvässä kuviossa on kuvattu huollon proaktiivinen myynti, mutta prosessien idea ei eroa toisistaan.

Yrityksen tekniset palvelut kattavat laitteiden huollot, ylläpidot sekä korjaukset.

Seuraavassa luvussa on hyvin kiteytetty ylläpidon sisältö. Kyseinen kiteytys on suoraan verrattavissa yrityksen teknisten palveluiden myyntiin.

2 Teollisuuspalvelut ja prosessit

Fyysisten tuotteiden, kuten koneiden, laitteiden ja järjestelmien ylläpitoon liittyvät palvelut ovat yksi merkittävämpiä tuotetuen ja ylipäätään teollisuuspalvelujen osa-alueita. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 50).

Ylläpito on toimintaa, jolla pyritään optimoimaan laitteen käyttöaika ja luotettavuus sekä säilyttämään sen käytettävyys hyväksyttävällä kustannustasolla. Tuotteiden ylläpidon päätavoitteena on varmistaa, että tuotteen avulla saavutetaan sille asetetut lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet, säilyttää tuotteen suorituskyky tuotanto- ja tulostavoitteiden saavuttamiseksi ja tasapainottaa ennaltaehkäisevät ja korjaavat ylläpitotoimenpiteet, jotta saavutettaisiin paras mahdollinen yhdistelmä suorien ja epäsuorien ylläpitokustannusten välille. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 50 -51)

2.1 Palvelukonsepti

Palvelukonsepti määrittää mitä hyötyjä ja arvoa palvelun on tarkoitus tuottaa asiakkaalle. Se sisältää kuvauksen siitä, mitä asiakkaan tarpeita on tarkoitus tyydyttää ja millaisella palvelutarjoomalla tämä tapahtuu. Tämä ilmaistaan asiakkaan primääri- ja sekundääritarpeiden sekä niitä vastaavien ydin- ja tukipalvelujen muodossa. Primääritarpeet ovat niitä, jotka toimivat laukaisevana tekijänä asiakkaan toiminnalle. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 215).

Asiakkaan primääritarve voi olla saada vikaantunut laite korjattua tietyn ajan kuluessa vian ilmaantuessa. Tähän tarpeeseen voidaan vastata erilaisilla ylläpitotosopimusvaihtoehdoilla. Tukipalveluina taas puolestaan voi olla esimerkiksi puhelinpäivystys, josta asiakas saa ammattitaitoista apua vuorokauden ympäri.

Sekä primääri- että sekundääritarpeet on tyydytettävä, jotta asiakas tulisi tyytyväiseksi. Asiakkaat odottavat sekä ydin- että tukipalvelujen olevan toimivia ja laadukkaita. Usein hyvin menestyviä ja heikoimmin menestyviä palvelun tarjoajia erottaa juuri ydinpalveluun liittyvien tukipalvelujen määrä ja laatu. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 216).

Organisaatioiden tasolla palvelujen tuottavuutta koskevat kysymykset ovat jääneet teollisuuslähtöisen tuottavuusnäkökulman jalkoihin.

Myös tuottavuuden mittaamista ja johtamista tulisi kehittää siten, että palvelulähtöinen näkökulma voidaan ottaa huomioon aiempaa paremmin.

Palvelukonseptin merkitys palvelujen tuottavuuden kehittämisessä on erittäin keskeinen. Aiemmin kuvattiin tarkemmin tuottavuuden ja laadun sidoksia palvelukontekstissa.

Palvelukonseptin perusajatuksena on juuri laadun ja tuotannon ankkuroiminen toisiinsa palvelutuotteen edellyttämässä kontekstissa. (Brax, Saara A. 2007, 33 - 34)

2.2 Palvelujärjestelmä

Palvelujärjestelmä sisältää ne resurssit, joita tarvitaan palvelukonseptin toteuttamiseksi. Näitä ovat henkilöstö, asiakkaat, fyysiset ja tekniset resurssit sekä organisaatio. Henkilöstö nähdään usein palveluorganisaation avainresurssina. Usein koko palvelu on asiakkaan silmissä sama asia kuin palveluhenkilöt. Henkilökunta tekee muutoin aineettomasta palvelusta aineellisen asiakkaalle. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 216).

Ojasalon, 2010,27 mukaan ”merkittävin ominaisuus palveluilla on niiden aineettomuus”. Palvelut yleensä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti eli palvelut ovat heterogeenisiä. Palvelujen tuottamisessa tarvitaan lähes aina ihmisiä ja asiakas osallistuu usein myös palvelun tuottamiseen, koska se on juuri asiakkaalle tehty. Palvelujen aineettomuus tekee niistä katoavaisia ja juuri siksi ne ovat uniikkeja. Lisäksi palveluita ei tietenkään voi varastoida niin kuin koneilla tuotettuja tuotteita. Nämä ominaispiirteet aiheuttavat tiettyjä rajoitteita palvelujen markkinoinnille.

B-2-b- markkinoinnissa kaikki palveluyrityksen työntekijät, jotka ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, osallistuvat yrityksen markkinointiin. Palveluyrityksessä on vaikea erotella työntekijöistä markkinointi- ja tuotantotyöntekijöitä. Gummesson E. puhuu ”osa-aikaisista markkinoijista”, jotka ovat oman alansa ammattilaisia, mutta toimivat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden saavuttamiseksi.

Christian Grönroosin mukaan palveluyrityksessä tarvitaan myös tavanomaista markkinointia, jota tehdään erikseen tuotannon yhteydessä. Tavanomainen mainonta koostuu mm. pr-toiminnasta, myyinnedistämisestä ja henkilökohtaisesta myyntityöstä, jotka muodostavat kokonaisuuden, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Palveluprosessiin liittyviä operaatioita ei tulisi erottaa markkinoinnista, vaan niiden tulisi olla kiinteä osa markkinoinnin suunnittelua.

Palvelujen laajennetun markkinoinnin kilpailu keinot sisältävät tuotteen, saatavuuden, markkinointiviestinnän ja hinnan lisäksi vielä neljä lisäelementtiä: ihmiset, prosessin ja fyysiset tekijät sekä vielä tuottavuuden ja laadun. Tuottavuus ja laatu ovat saman kolikon kaksi puolta. Laadun kasvattaminen lisää asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta, kun taas samalla se vaatii lisäpanoksia mm. kustannusten nousu. Tärkeää on löytää tasapaino näiden välille sekä kehittää menetelmä, jonka avulla voitaisiin samanaikaisesti kasvattaa tuottavuutta ja laatua.

Palvelujen markkinointiin tarvitaan tavanomaisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin lisäksi myös sisäistä markkinointia. Sisäinen markkinointi viittaa vahvasti lupauksiin, joita yritys antaa asiakkailleen (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 26 -32).

Palvelujen ominaisuus	Seurauksia palvelujen johtamiseen
Aineettomuus	Palveluja ei voi varastoida, jälleenmyydä. Palveluja ei voi patentoida. Palveluja ei voida selkeästi kuvata. Ei voida näyttää asiakkaalle ennen ostopäätöstä.
Heterogeenisyys	Palvelujen tuottaminen ja asiakastyytyväisyys riippuvat pitkälti työntekijöiden toimista. Palvelun laatu riippuu monista tekijöistä. Ei ole varmuutta vastaako lopullinen tuote haluttua.
Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus	Asiakkaat osallistuvat ja vaikuttavat palveluun. Asiakkaat vaikuttavat toisiinsa. Palveluyrityksen henkilökunta vaikuttaa tulokseen. Toimintoja hajautetaan eikä keskitetä. Massatuotanto on vaikeaa.
Katoavaisuus ja ainutkertaisuus	Palvelujen tuotannon ja kysynnän samanaikaistaminen on vaikeaa.

Taulukko 1: Palvelujen ominaispiirteet

Edellä kuvattu taulukko kuvastaa palvelujen ominaispiirteitä. Esille taulukosta nousee palvelujen ainutlaatuisuus.

Asiakkaat ovat toinen olennainen osa palvelujärjestelmää. Asiakkaan syvälinen tunteminen ja ymmärtäminen ovat tämän takia tärkeässä asemassa. Asiakkaan tunteminen teollisuuspalveluissa käsittää yksityiskohtaista teknistä tietoa asiakasyrityksen käyttämistä laitteista, mutta myös toimintaprosessien, asiakkaan asiakkaiden ja liiketoiminnan kokonaisvaltaista ymmärrystä. Markkinointi on tärkeässä asemassa luotaessa perustaa asiakkaan kokeman laadun ja asiakassuhteiden muodostumiselle. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 217).

Tekniset ja fyysiset resurssit ovat kolmas olennainen osa suunniteltaessa palvelujärjestelmää. Ne voivat olla paitsi palvelun tarjoajan itsensä, myös asiakkaan tai yhteistyökumppanin. Teknologia ja fyysiset resurssit edustavat usein sekä mahdollisuuksia että rajoitteita palvelulle. Palvelujen kehittämisessä on tärkeä identifioida teknologian mukanaan tuomat potentiaaliset hyödyt ja rajoitteet sekä pyrkiä maksimoimaan edelliset ja minimoimaan jälkimmäiset.

Organisointi ja valvonta ovat neljäs tekijä suunniteltaessa palvelujärjestelmää. Tämä sisältää organisaatio rakenteen, josta ilmenee esimerkiksi toiminnan jaottelu tulosityksiköihin, osastoihin ja toimintoihin, viittaa taulukkoon 2. Organisaatorakenne määrittelee selkeästi vastuut ja toimivallan. Toinen organisaatioon liittyvä aspekti ovat hallinnolliset tukijärjestelmät. Esimerkiksi tietojärjestelmien kyky vastaanottaa ja tuottaa relevanttia palveluun liittyvää tietoa on usein kriittinen uuden palvelun toimivuuden kannalta. (Ojasalo & Ojasalo, 2008, 218-219).

2.3 Palveluprosessi

2.3.1 Prosessi käsitteenä

Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina, esimerkiksi muutos-, kehitys-, oppimis-, ymmärtämis- tai kasvuprosessi. Toisaalta mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi, vaikkapa heräämis-, lukemis-, neuvottelu- tai syömisprosessia. Tässä lienee kyse ilmiöstä, että kun kehittyy jokin uusi tapa ymmärtää toimintaa, käytetään sanaa kaikissa mahdollisissa yhteyksissä. (Laamanen 2007, 19).

Toiminto (prosessi) koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä, joita organisaatiossa tehdään. Prosessi voidaankin määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi, joille on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä. (Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 28).



Kuvio 5: Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resurssit

Palveluita tarjoavien organisaatioiden prosessien sisäistä rauhaa häiritsevät ikävällä tavalla omia mielijohteitaan toteuttavat asiakkaat. Tällaisia palveluprosesseja saattavat olla

lentomatkustaminen, sairaalassa käynti, raha-asioiden hoito, myyntineuvottelu ja asiakkaiden puhelinpalvelu. Prosessi ei enää toteudukaan siististi peräkkäisinä vaiheina, vaan tapahtumien kulkuun vaikuttavat arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat, jotka viis veisaavat siitä, mitä palvelun tarjoaja on ajatellut heidän varalleen. Kehityshaasteena on saada palvelutilanne toimimaan niin (myös yllättävissä tilanteissa), että asiakkaalle jää organisaatiosta miellyttävä tunne ja hän kokevat saavansa meiltä hyvää palvelua. (Laamanen 2007, 21)

Prosessit voidaan jaotella tyypiltään niiden rutinisaation perusteella. Rutinisaatio voidaan ymmärtää jatkumona, jonka ääripäitä edustavat jäykkä prosessi (engl. *rigid service process*) ja mukautuva prosessi (*fluid service process*)

Jäykkä prosessi on mukautuvaa prosessia suljetumpi. Se pystyy käsittelemään vain tietyntyyppisiä syötteitä ja palvelupyyntöjä, jotka mahtuvat kapeasti rajattuihin määrityksiin. Sen sijaan *mukautuvat prosessit* ovat avoimia ja joustavia erilaisten syötteiden käsittelyyn. Mukautuva prosessi on tyypillinen asiantuntijapalveluissa, pääasiallisesti ihmistyöhön perustuvissa palveluissa sekä asiakkaisiin itseensä kohdistuvissa palvelutoiminnoissa. Mukautuvat prosessit tuottavat yleensä räätälöityjä palveluja, ja niiden automatisointi on ongelmallista. (Brax, 2007, 12).

2.3.2 Prosessiajattelun hyödyt

Prosessiajattelun idea on erittäin yksinkertainen. Lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Mietitään, millaisilla tuotteilla ja palveluilla (output) se voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä syötteitä (input), tietoja ja materiaalia) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat).

Laamasen 2007 mukaan, ”vaikka hyödyt ja ehkä prosessiajattelut ideat ymmärretäänkin kohtuullisen hyvin, on prosessiajattelun hyödyntäminen osoittautunut erittäin vaikeaksi. Tämä johtuu pääosin kahdesta syystä: prosessiajattelu näyttää toimivan intuitiota vastaan, ja väärät tai tehottomat työmenetelmät organisaation johtamisessa haittaavat prosessiajattelun hyödyntämistä. Mikä tekee prosesseista intuition vastaisen? Reaktiotamme säätelevät pikemminkin pelko ja uhka, kuin uudet mahdollisuudet ja tavoitteet. Suurin osa toiminnastamme ohjautuu tästä mielen kerroksesta. Tämän takia on vaikea irrottautua tapahtumien virrasta ja välittömistä reaktioista, ”nousta helikopteriin”, tarkastella prosessia ja ymmärtää syy-seuraussuhteita.

Toinen vaikeus on mielen varsin rajallinen käsityskyky - ehkä huippuneroja lukuun ottamatta. Harjaantumaton mieli pystyy luonnostaan käsittelemään noin seitsemää eri tekijää

samanaikaisesti. Valitettavasti reaalielämä on monimutkaista ja kaoottista, ja olemme samanaikaisesti useiden eri tapahtumaketjujen vaikutuspiirissä.

Uskomukset ja arvot syntyvät positiivisista ja negatiivisista kokemuksista. Käsitys prosesseista ei kuitenkaan synny kokemuksista, vaan se on ajattelun tulos, looginen ja usein abstrakti malli syy-seuraussuhteista”. (Laamanen 2007, 21-24)

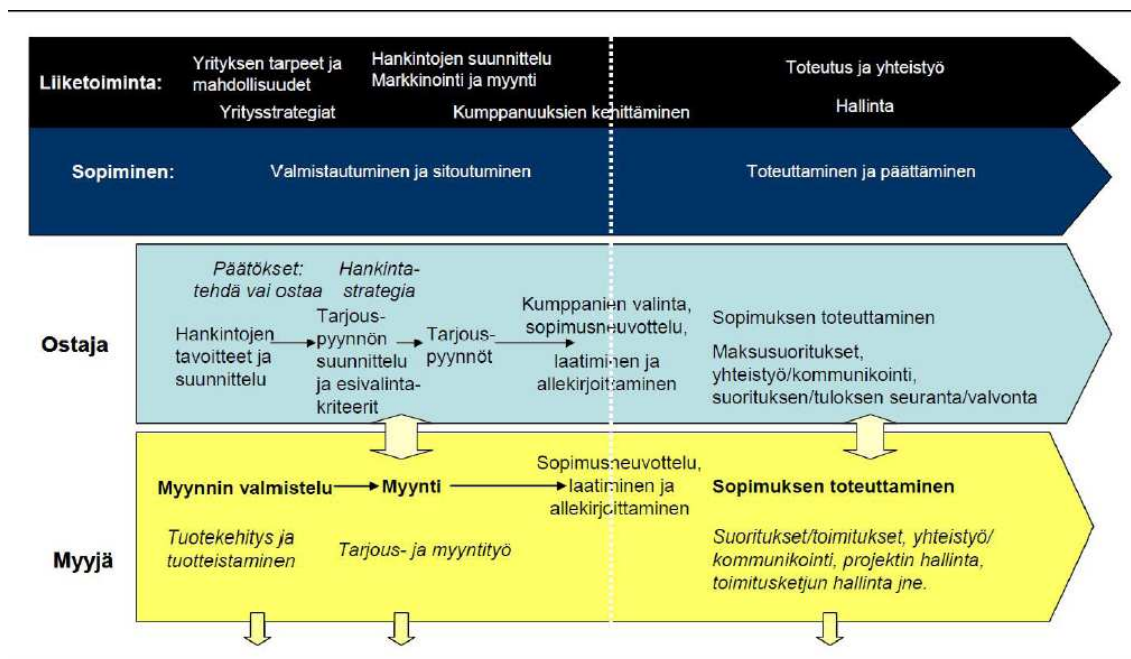
2.3.3 Myyntiprosessi ja sopimusasiat

Nysten- Haarala, 2008 mukaan, ” Yritysten sopimussosaaminen on koko sopimisen prosessin ja siihen liittyvän tiedon ja aineiston hallintaa. Prosessi alkaa myynnissä suunnitteluvaiheesta, palveluiden osalta palveluiden määrittämisestä, ja jatkuu sopimuksen toteuttamiseen (kuvio 1).

Kuvio osoittaa liiketoiminnan ja sopimisen yhteen nivoutumisen ja sopimisen prosessiin niin myyjän kuin ostajankin kannalta. Tutkimus painottaa valmistautumis- ja sitoutumisvaiheen lisäksi myös sopimuksen toteuttamisen merkitystä osana sopimista (contracting).

Vertikaalinen katkoviiva kuvion keskellä kuvaa sopimuksen allekirjoitushetkeä, joka sekä oikeustieteessä että käytännön liiketoiminnassa useimmiten suppeasti ymmärretään ”sopimiseksi”.

Seuraavassa taulukossa on kuvattu myyntiprosessia sekä sopimusten myyntiä tarkemmin (Nysten- Haarala, 2008):



Kuvio 6: Sopiminen ja liiketoimintaprosessi

2.3.4 Prosessien tunnistaminen

”Jatkuva parantaminen ja oppiminen: prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin”. (Laamanen, 2007, 53).

Prosessien tunnistamisen yhteydessä päätetään usein tiedostamatta merkittäviä rakenteellisia ratkaisuja, kuten prosessien alku ja loppu, prosessien luokittelu, prosessien nimeäminen ja prosesseista kuvattavat elementit.

Prosessien tunnistamisella tarkoitan sen määrittämistä, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Usein tähän keskusteluun liittyy myös sen tarkastelu, mitkä ovat keskeisimmät prosessin asiakkaat, tuotteet (output), syötteen (input) ja toimittajat. Tämä määrittely on erittäin tärkeä sen takia, että prosessit luovat eräänlaiset parantamisen ja ohjaamisen rakenteet. (Laamanen, 2007, 52)

Liiketoimintaprosessi (business process) on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Esimerkkejä liiketoimintaprosesseista ovat uuden tuotteen kehittäminen, asiakaskannan hallinta, tarjouksen laatiminen, operatiivinen tilaus/toimitusketju jne.

Prosessien ryhmittäessä tärkeä lähtökohta on prosessin laajuus ja kattavuus. Liiketoiminnan ydinprosessit ovat yrityksen ja sen avainsidosryhmien toimintaa läpileikkaavia toimintoketjuja. Ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään: suoraan asiakkaalle arvoa tuottavat liiketoiminnan ydinprosessit ja varsinaista liiketoimintaa tukevat ydinprosessit. Ydinprosessit koostuvat joukosta pienempiä prosesseja, joita kutsutaan aliprosesseiksi. Aliprosesseja voi olla esimerkiksi yli 100kpl. Ostolaskujen käsittely on tyypillinen aliprosessi. (Hannus, 1994, 41 - 42)

2.3.5 Prosessikuvaus

Kun prosesseja kuvataan, joudutaan ratkaisemaan kuvaustavan rakenne. Organisaatiossa kannattaa hetkeksi pysähtyä ja tehdä kuvattavista asioista tietoinen valinta. Kuvaus lisää valittujen aiheiden merkitystä organisaatiossa.

Ennen kuin mennään prosessikaavioiden piirtämiseen, Laamanen haluaa korostaa esityksen laajuuden rajaamisen merkitystä.

Ensinnäkin prosessien kuvaamisen tarkoitus on nostaa esille kriittisiä asioita. On pakko tehdä ero tärkeän asian ja vähemmän tärkeän asian välillä. (Laamanen, 2007, 77- 78).

Prosessin suunnitellussa toimiva malli on seuraava:

- Tehtävät, vaiheet
- Tiedot, tiedonkulku
- Tietojen hallinta, arkistointi, tietojärjestelmä
- Materiaalit, materiaalinkulku, logistiikka
- Asiakas
- Asiakkaan tarve, odotus, vaatimus
- Ihmiset, rooli, vastuut, valtuudet, organisaatio
- Tiimit, ryhmät, sosiaaliset roolit
- Oppiminen, osaaminen
- Käsitteet, termit
- Tuote, output, pakkaus, muotoilu, dokumentaatio
- Tuotevastuu, tuoteturvallisuus
- Syöte, Input
- Toimittajat, yhteistyökumppanit
- Ympäristö, päästöt, kierrätys
- Yhteiskunnallinen vastuu, viranomaiset, lait, säädökset
- Imago, viestintä, maine
- Hyvinvointi, turvallisuus, työsuojelu, työkyky
- Mittaaminen
- Tehokkuus, tuottavuus, läpimenoaika
- Välineet, koneet, laitteet, työkalut
- Kapasiteetti
- Lomakkeet, mallit
- Energia, tarvikkeet
- Tilat, siisteys
- Fyysinen sijainti, etäisyys
- Riskien hallinta, tietoturvallisuus
- Jatkuva parantaminen, radikaali uudistaminen
- Innovaatio, patentit, immateriaaliset oikeudet

Kuvio 7: Prosessin kuvaukseen valitaan olennaiset asiat

Hyvään kuvaukseen tulee:

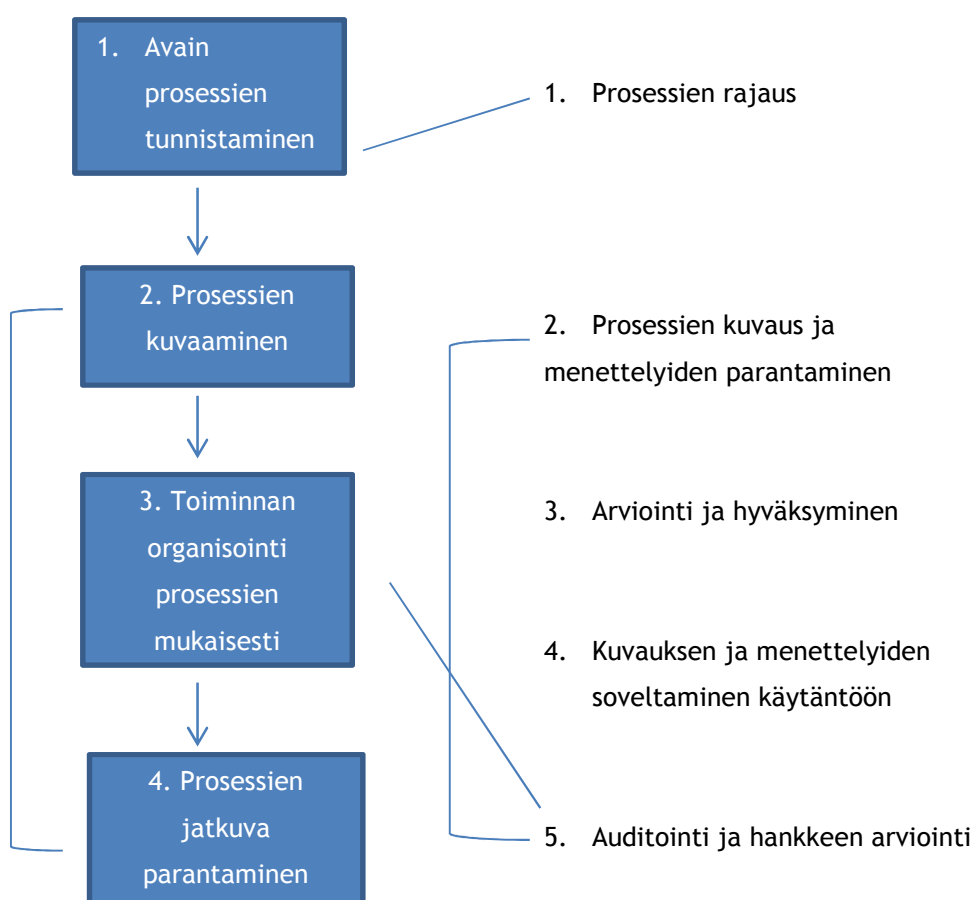
- Sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- auttaa ymmärtää sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan

Kun prosesseja kuvataan, joudutaan ratkaisemaan kuvaustavan rakenne. Organisaatiossa kannattaa hetkeksi pysähtyä ja tehdä kuvattavista asioista tietoinen valinta. Kuvaus lisää valittujen aiheiden merkitystä organisaatiossa.

Ennen kuin mennään prosessikaavioiden piirtämiseen, Laamanen haluaa korostaa esityksen laajuuden rajaamisen merkitystä.

Ensinnäkin prosessien kuvaamisen tarkoitus on nostaa esille kriittisiä asioita. On pakko tehdä ero tärkeän asian ja vähemmän tärkeän asian välillä. (Laamanen, 2007, 77- 78).

Prosessin suunnittelussa toimiva malli on seuraava:



Kuvio 8: Prosessin suunnittelun karkea vaiheistus

Laamasen mukaan prosessikaaviota suunniteltaessa on hyvä pohtia seuraavia asioita rajausta tehtäessä:

1. Soveltamisala

- Mihin prosessia sovelletaan?
- Mistä prosessia alkaa ja mihin se päättyy?

2. Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa

- Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät?
- Mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita sekä millaisia vaatimuksia he asettavat?
-

3. Tavoite

- Mikä on prosessin päämäärä (tarkoitus, tehtävä, missio)?
- Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
- Miten prosessin suorituskykyä mitataan?
-

4. Syötteet, tuotteet ja palvelut

- Mitkä ovat prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut?
- Miten tietoja hallitaan?
-

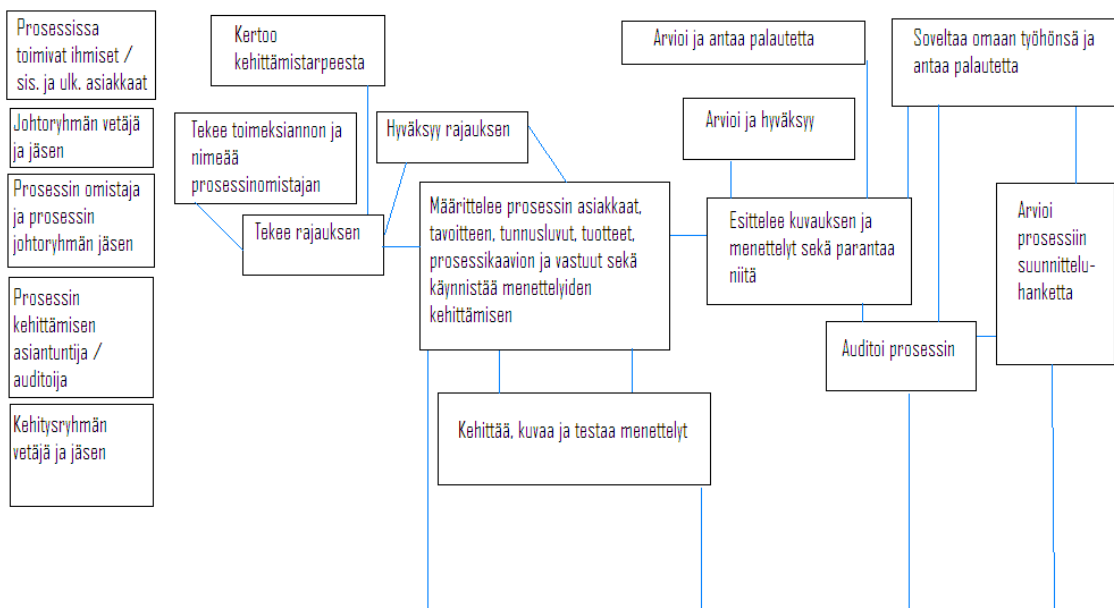
5. Prosessikaavio, vt. taulukko 7

- Mikä on prosessin karkeavaiheistus, vt. taulukko 6
- Millainen on prosessikaavio?
-

6. Vastuut

- Mitkä ovat keskeiset roolit ja tiimit?
- Mitkä ovat rooleihin ja tiimeihin liittyvät tärkeimmät tehtävät, kriittiset päätökset ja asemavastuut?
- Mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt?

Prosessien kuvaamiseen sopii Laamasen mukaan seuraavanlainen malli:



Kuvio 9: Prosessikaavioon kuvataan roolit ja tekeminen

2.4 Tuottavuuden mittaaminen ja analysointi

Palvelujen tuottavuuden mittarit ilmaisevat tuotosten ja resurssien välistä suhdetta, tai toisin sanoin palveluprosessin lopputuloksen tai palveluprosessin toteuttamiseen tarvittavien syötteiden välistä suhdetta.

Tuotantojärjestelmän tuottavuus perustuu usean eri tekijän yhteisvaikutukseen; tuottavuuden muutos kertoo tehtyjen parannusten tehokkuudesta.

Tuottavuuden tarkastelu edellyttää aina numeromuotoisen informaation johtamista yrityksen reaali-prosessissa. Yleisimmin *syötteenä* mitataan tehdyt henkilötyötunnit, ja *tuotosta* mitataan tavallisimmin tuotettujen yksikköjen tai tuotoksen rahallisen arvon kautta, Riggs 1981. (Brax, 2007, 23).

Tuottavuuden parantuminen sisäisten prosessien tehostumisen kautta onkin eräs tuotteistamisen tavoite. (Jaakola / Orava & Varjonen 2009, 36).

2.4.1 Osittaistuottavuuden mittaaminen ja analysointi

Osittaistuottavuuden (partial productivity) mittauksella tarkoitetaan mittausratkaisuja, jotka eivät täytä kokonaistuottavuuden mittauksen vaatimuksia, mutta ovat kuitenkin käyttökelpoisia *tuottavuuden indikaattoreita*.

Tällöin mittaamisen kohteena ovat *kokonaistuottavuuden osatekijät*, jotka oikein tulkittuna kertovat tuottavuuden kehityksestä jollakin alueella.

Kokonaistuottavuus on kokonaistuotoksen ja kaikkien panosten suhde käsittäen työ-, pääoma-, materiaali- ja energiapanokset sekä muut mahdolliset panokset.

Osittaistuottavuuden mittauksessa tuottavuutta ja tuotannon tulonjakoa ei voida mitata kokonaistuottavuuden kriteerein.

Mittaukset ovat tavallaan puutteellisia, mutta kun ymmärtää kokonaistuottavuuden logiikan, voi osittaistuottavuuden mittaustuloksia tulkita oikein ja siten hyödyntää käytännön tilanteissa (Saari 2006, 157).

Perinteinen tapa mitata tuottavuutta perustuu fyysisiin yksiköihin. (Uusi- Rauva 1996, 55):

$$\text{Osatuottavuus} = \frac{\text{KOKONAISTUOTOS}}{\text{YKSITTÄINEN PANOS}}$$

Osatuottavuus voisi olla esimerkiksi tehdyt kaupat, ja kokonaistuotos olisi katteen määrä. Yksittäinen panos vastaavaksi resurssiksi voidaan tässä lukea vaikka käytetyt henkilötunnit. Osatuottavuus tarkoittaa kokonaistuotoksen ja yhden panostekijän suhdetta. Se kuvaa yhden panostekijän käytön tehokkuutta tuotantoprosessissa. Työn tuottavuus on eniten käytetty osatuottavuuden mittari.

Osatuottavuudet ovat tarkoituksenmukaisia mittareita erityisesti silloin, kun panosten korvautumista tapahtuu vähän tai korvautumisen aste ja vaikutukset ymmärretään. (Saari 2006, 158 -159).

2.4.2 Jalostusarvoon perustuva tuottavuuden mittaaminen ja analysointi

Jalostusarvoon perustuva tuottavuuden mittaustekniikka tarkoittaa menetelmää, jossa jalostusarvo katsotaan tuotokseksi ja panokseksi luetaan työ ja pääomapanos. Jalostusarvo on tuotoksen arvo vähennettynä yrityksen ulkopuolelta suoritettavilla ostoilla.

$$\text{Jalostusarvotuottavuus} = \frac{\text{Jalostusarvo}}{\text{Työ + Pääoma}}$$

Liiketoiminnassa jalostusarvo tarkoittaa oman toiminnan aikaansaamaa arvonlisää, joka saadaan, kun tuotoista vähennetään yrityksen ulkopuolelta ostetut panokset, kuten raaka-aineet, puolivalmisteet, alihankinnat jne. (Saari 2006, 159 -160).

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä ovat teemahaastattelut ja osallistuva havainnointi. Teemahaastattelu valikoitui siksi, koska otantajoukko on erittäin pieni ja tarkoituksena haastattelulla on nimenomaan selvittää, mitä vaihetta huollon prosesseissa tulisi kehittää. Teemahaastattelu on myös siksi erittäin hyvä menetelmä tähän tutkimukseen, koska se antaa haastateltavalle vapautta vastauksissa sekä mahdollisuuksia uusille ideoille ja laajemmalle ajattelulle. Haastattelua eivät sido yksittäiset kysymykset vaan haastateltavalla on mahdollisuus vastata kysymyksiin sekä kehittää keskustelua teemojen antamalla suuntaviivoilla.

Yhtenä tutkimusmenetelmänä työssä on myös osallistuva havainnointi, koska työskentelen kohde yrityksessä, minulla on erittäin hyvä käsitys huollon liiketoiminnasta.

Osallistuvan havainnoinnin ansiosta olen päässyt läheltä seuraamaan huollon liiketoiminnan kehitystä ja päässyt myös omalta osaltani osallistumaan tuohon kasvutarinaan. On ollut hienoa olla mukana kehittämässä liiketoimintaa ja se auttaa suuresti tutkimuksen tekemisessä, koska tiedossa on jo mahdollisia kehitysehdotuksia. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja vahvistaa työsuhteen aikana ilmenneitä ongelmakohtia.

Kuitenkin tutkimusta aloittaessa edetään ennakkoluulottomasti ja haastattelujen siivittämänä ja omat mielipiteet sekä havainnoinnit jätetään johtopäätöksiin sekä kehitysehdotuksiin.

Tutkimuksessa pyritään tuottamaan uusi, toimiva konstruktio yritys x:n käyttöön. Konstruktio koestaminen on oleellinen osa tutkimusta.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, koska tutkimuksen tarkoituksen on tutkia yrityksen teknisten palveluiden myynnin prosesseja ja kehittää tuottavuusmittaristoa.

Aineisto hankittiin osallistuvalla havainnoinnilla, teknisten palveluiden myynnin luvuilla (salaisia) sekä puolistrukturoiduilla haastatteluilla (teemahaastattelut). Sen takia haastattelumenetelmäksi valikoitui tämä, koska tutkijalla on osallistuvan havainnoinnin kautta selkeä kuva tutkimuksen aihepiiristä, joten sen syvällisempää haastattelua ei tarvita. Haastattelurunko on ohjaava, mutta aihealueet ovat ennalta suunniteltuja.

Kurkelan (2010) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusperinteessä voidaan myös käyttää haastattelua tiedonkeruumuotona. Silloin kyse on kuitenkin enemmän tai vähemmän avointen kysymysten tai keskusteluteemojen esittämisestä valituille yksilöille tai ryhmille. (Kurkela 2012).

Seuraavat piirteet kuvaavat Kurkelan mukaan laadullista (kvalitatiivista) tutkimusmenetelmää:

- yleensä haastatellaan valittuja yksilöitä
- haastattelun perusmuoto on avoin kysymys tai teema
- ei kriittisiä pisteitä, tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle
- aineoston totuudellisuudella ei ole merkitystä

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010,161).

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui siksi, koska otantajoukko on pieni ja tarkoituksena on nimenomaan kuvata todellista elämää. Tarkoituksena on selvittää yrityksen tietyt toiminnot ja niihin kohdistuvat toimenpiteet. Tutkimuksessa ei varsinaisesti mitata mitään ja siksi tutkimuksen etu on saada yksityiskohtaista tietoa yrityksessä toimivilta työntekijöiltä.

3.2.1 Osallistuva havainnointi

Havainnointi on kaikille tieteenhaaroille yhteinen ja välttämätön perusmenetelmä. Voidaan jopa väittää, että kaikki tieteellinen tieto perustuu todellisuudesta tehtyihin havaintoihin. Havainnointi on menettelynä erittäin vaativa ja edellyttää tekijältä huolellista koulutusta. Tapahtumat ovat havainnoitaessa ainutkertaisia, kun taas haastattelussa jokin epäselvä asia voidaan ottaa uudestaan esille. Observointi koskee nykyisyyttä, haastattelulla voidaan käsitellä myös menneisyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 37- 38).

Tutkimuksessa käytettiin tarkemmin sanottuna piilohavainnointia, joka on osallistuvan havainnoinnin muoto. Grönforsin, 1982 mukaan, ”Piilohavainnoinnilla tarkoitetaan menetelmää, jossa tutkija ei esiinny tutkijana, vaan toimii jossakin muussa roolissa tutkimuskohteen parissa”. (Grönfors 1982, 102-103).

Osallistuva havainnointi valikoitui osaksi tutkimusta siksi, että tutkimuksen tekijä työskentelee hyvinkin aktiivisesti tutkimusaiheeseen liittyvissä tehtävissä ja näin ollen hänellä on erittäin hyvä kuva yrityksen liiketoiminnoista.

Osallistuvan havainnoinnin avulla ja haastatteluiden avulla voidaan etsiä yhteneväisyyksiä ja puuttua sellaisiin asioihin, jossa mielipiteet eivät kohtaa ja tutkia niitä. Tarkoituksena ei ole vahvistaa eikä ohjata haastateltavia omia mielipiteitä vaan nimenomaan selvittää eroavaisuuksia ja keksiä mahdollisia kehitysehdotuksia.

3.2.2 Teemahaastattelu

Puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan Suomessa myös *teemahaastatteluksi*, sallii haastateltavalle enemmän vapauksia, Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Haastateltava voi myös poiketa kysymysten järjestyksestä. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 104).

Teemahaastattelu- nimellä on se etu, että se ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. Sen sijaan nimi kertoo siitä, mikä tässä haastattelussa on kaikkein oleellisinta, nimittäin sen, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47- 48).

Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelu järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010,205).

Teemahaastattelut valikoitui siksi yhdeksi tutkimus menetelmästä, koska haastattelun avulla saadaan tarkkaa ja henkilökohtaista tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta. Haastattelussa ei ole suljettuja kysymyksiä, mikä taas antaa haastateltaville vapauden vastata. Haastattelussa onkin tarkoituksena saada tietoa mutta myös ideoita aiheesta.

Teemahaastattelut ovat hyvä menetelmä silloin, kun haastatteluotanta on pienehkö. Pienen otannan etu on se, että vastausten seulonta ja vastausten kohdistaminen oikeiden teemojen alle on huomattavasti helpompaa verrattaessa isompaan otantaan. Teemahaastattelu voi olla erittäin työläs, jos otanta on suuri, esimerkiksi 100 henkilöä.

3.2.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan, sitä konsistenssin astetta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. Kyseessä on ristiriidattomuus.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näihin termeihin turvaudutaan tavallisesti silloin, kun halutaan arvioida, voidaanko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen *reliabiliteetti* ja *validiteetin* käsitteet sopivat monilta osin huonosti. Ensiksikin on huomattava, että niillä on selvä merkitys vain muutamassa kontekstissa. *Validiteetilla* on selvä merkitys lähinnä kokeellisessa tutkimuksessa, jossa tiettyjen virhepäätelmiä pyritään ehkäisemään etukäteen koesuunnittelun avulla.

Reliabiliteetilla taas on selvä merkitys oikeastaan vain kahdessa asiayhteydessä.

Kvantitatiivisessa sisällönanalyysissa koodaukset tarkistetaan aina siten, että vähintään kaksi ihmistä koodaa saman aineiston.

Toinen tilanne, jossa *reliabiliteetilla* on selkeä määritelmä, löytyy indekseillä tehtävistä asennemittauksista.

On silti syytä muistaa, mitä varten tutkimusta lopulta tehdään. Tutkimus ei tähtää pelkästään virheettömyyteen, vaan viime kädessä tutkimuksen oikeutus on uusi tieto. Reliabiliteetille ja

validiteetille ei saa antaa liikaa painoa: vai - periaatteet ovat konservatiivisia ja johtavat helposti riskien välttämiseen. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 253- 256).

Tutkimuksessa validiteetti toteutuu siksi, koska kysymykset eivät ole kiinteitä ja ne voidaan haastattelussa tarkentaa sekä kohdentaa oikeaan kysymykseen helposti. Reliabiliteetti toteutuu haastattelussa siksi, koska havainnoitsijana toimii yksi ja sama henkilö. Tutkimuksessa esitettyihin väitteisiin ja lausuntoihin voidaan luottaa siksi, koska kenelläkään haastateltavista ei ole syytä olla puhumatta totta. Haastattelussa esille nousevat kysymykset eivät ole henkilökohtaisia ja kysymysten tarkoitus on ainoastaan saada kuva, miten huoltoliiketoimintaa on edistetty ja hoidettu.

3.3 Haastateltavien valinta ja tulosten käsittely

Tutkimusotos, eli haastateltavien henkilöiden määrä oli 7, joista yksi on kohdeyrityksen toimitusjohtaja, yksi on myyntitoiminnan johtaja ja yksi henkilö toimii myynti- ja asiantuntijatehtävissä. Huollon puolelta haastateltiin huoltopäällikköä ja kahta huoltomiestä / asentajaa, lisäksi haastateltiin hallinnosta vastaavaa henkilöä. Haastateltavat valinta oli yksinkertaista, koska yrityksessä ei työskentele enempää henkilöitä kyseisen tutkimuksen tiimoilta.

Haastateltavissa on alla jo pitkää uraa tehneitä henkilöitä sekä muutaman vuoden alalla olleita henkilöitä.

Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia ja haastattelut äänitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Litteroinnin jälkeen haastateltavien vastaukset seulottiin läpi ja lajiteltiin kuhunkin haastattelussa olleen teeman alle. Vastaukset koottiin yhteneväksi materiaaliksi, jolloin samanlaiset vastaukset saatiin esiin, joka teki tuloksista helpompia työstää yhteneväksi kokonaisuudeksi. Vastausten koonti vaiheessa oli jo helppoa huomata, missä vaiheessa vastauksissa ilmentyi yhteneväisyyksiä. Tämä johtui osittain onnistuneista esimerkeistä teemojen alla ja lisäksi siitä, että keskustelut ja vastaukset olivat vapaampia kuin esimerkiksi suljetussa haastattelussa, jossa haastateltava joutuu vastaamaan tiettyihin ennalta määrättyihin kysymyksiin.

Teemahaastattelu oli erittäin hyvä tutkimusmenetelmä tämän kaltaiseen tutkimukseen.

Seuraavassa väliotsikossa on teemahaastattelun teemat väliotsikoina ja koostetut vastaukset ovat otsikoiden alla. Teemoja oli alun perin viisi, josta jätin ensimmäisen pois koska siinä oli vain tarkoituksena selvittää haastateltavien taustoja ja historiaa yrityksen toiminnassa sekä yleisesti kokemusta alalta. Pois jätetty teema on sisällytetty edellisen väliotsikon alle.

4 Tutkimuksen tulokset

4.1 Olemassa olevat prosessit sekä tilanne ennen

Haastattelussa selvisi, että yleisesti huollon prosessit ovat selkeät sekä huollon että myynnin osalta, mutta niihin ei ole sen enempää puututtu. Yksi toivomus haastateltavilla oli erotella huollon prosessit ja selvittää, onko jossain prosessin vaiheessa puutoksia.

Haastattelussa ilmeni jo selvästi muutama seikka, eli resurssit huoltojen suorittamiseen ovat puutteelliset ja organisointi vaatisi toimenpiteitä.

Huolto toiminnan prosesseja haastateltava 2 mielestä ovat seuraavat:

- Sopimusasiakkaat
- Myynti
- Vikatapaukset
- Käyttöönnotot
- Määräaikaishuollot
- Takuuasiat
- Korjaukset

Yksi asia, jota haastattelussa kysyttiin, oli, paljonko haastateltavat arvioisivat käyttäneensä aktiivisen myyntiin, ennen varsinaisen huoltoliiketoiminnan alkua?

Haastateltava yksi arvioi käyttäneensä noin 4 työtuntia viikossa huoltojen aktiiviseen myyntiin, haastateltava kaksi arvioi käyttäneensä noin 5 työtuntia ja haastateltava kolme arvioi käyttäneensä noin 4 tuntia aktiiviseen huollon myyntiin.

Lähtökohtana edellisille oli, että varsinainen työaika on 40 tuntia viikossa. Ennen myös huoltomiehet ovat yrittäneet olla mukana huollon myynnissä, mutta työmäärä kasvoi sen verran suureksi, että aikaa myyntiin huoltojen lisäksi ei ollut.

4.2 Olemassa olevat mittarit

Suorituskykyä ja tuloksia seurataan myynnillisesti. Yrityksessä mitataan myyntiä euromääräisesti, niin huolto kuin laitemyynnissä. Tässä apuna toimii yrityksen hallintojärjestelmät, myyntitavoitteet sekä kvartaaleittain pidettävät check- in pisteet. Erikseen ei ole puututtu työntekijöiden tuottavuuteen eli, siihen paljonko työntekijä tuottaa yritykselle rahallista arvoa verrattuna käytettyyn työpanokseen.

Huollon toiminnan mittaaminen ja monitorointi on ollut haastateltavien mukaan aina ollut hieman ”musta tuntuu”- linjalla, mutta toki sitäkin voidaan seurata jollakin tasolla, mutta ei tarkkaan.

Siihen vaadittaisiin projektikohtaisia mittareita, joita ei ole lähdetty viemään eteenpäin, koska siihen kuluu paljon aikaa ja resursseja.

Pääkonttorin suuntaan on vuosittain suoritettu segmentti raportti, jossa koko yrityksen toiminta raportoidaan ja siellä selviää tuottaa ja työntekijöiden input- eli palkat ja korvaukset.

Haastateltava 2 sanoi huollon myynnin menestystekijöistä seuraavaa: ”minulla on myynnin kannalta, sanotaan perusedellytyksiä, jotka voivat olla kriittisiä, ja jotka ei ole kunnossa. Mutta perusedellytyksiä on minun mielestäni se, että sen tuotteistus pitää olla kunnossa” (Haastattelu numero 2, 2012).

Haastateltava 2 sanoi myös seuraavien asioiden olleen hänen mielestään huollon myynnin menestystekijöitä:

- Systemaattinen lähestyminen asiakkaisiin
- Myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet
- Sekä tuotteistus, hinnoittelu huollon osalta

4.3 Seuranta, analysointi ja reagointi

Yhtenäinen palaute tässä osiossa oli se, että nykyiset työkalut ja seuranta menetelmät tukevat laite myyntiä sekä huollon myyntiä.

Motivoiva järjestelmä tukee myyjää ja motivoi suoriutumaan hyvin annetuista työtehtävistä. Hallintojärjestelmän avulla voidaan seurata organisaatiotasolla toimintaa sekä jokaisen myyjän tavoitteiden saavuttamista. Kuitenkin kuukausi tasolla oman myynnin seuraaminen on jokaisen myyjän omalla vastuulla. Myyjän vastuulla on laskutuslupaasti kaikki siinä ketjussa kuuluvat vaiheet.

Johdonmukaisuutta seurantaan haetaan myyntipalavereiden kautta ja niissä myös päivitetään yrityksen ja jokaisen myyjän kausitilannetta myyntien suhteen.

Hallintojärjestelmän avulla voidaan seurata myös tilauskantaa, joka vaatii sen, että tilauksen saatua kukin myyjä siirtää tilauksen yrityksen hallintojärjestelmään.

Myyntiä siis pystytään seuraamaan tarkasti sekä myyntiä pystytään toimivan seurannan ansiosta analysoimaan tarkastikin.

4.4 Kehitystarpeet

Kaikilla haasteltavilla oli lähes hämmästyttävän samankaltaiset ajatukset. Eli tärkeimpänä ongelmakohtana koettiin huollon osalta resursointi sekä organisointi.

Organisoinnilla tarkoitettiin keikkojen suunnittelua, tekijöitä sekä huolellisuutta mm, että tarvittavat työkalut ovat mukana. Siihen olemassa olevat työkalut koetaan kankeiksi ja riittämättömiksi, myös muuttuvat tilanteet ja aikataulujen siirtymiset vaikeuttavat huomattavasti organisointia vaikka käytössä olisi minkälainen ajanhallinnan työkalu.

Myynnin osalta pidettiin mielenkiintoisena, jos voitaisiin hieman tutkia huollon läpivientiaikaa myynnistä alkaen. Haastateltava 1 mielestä aikajanan selvittäminen olisi eduksi yritykselle sen takia, koska se ilmentäisi taas sen seikan, että huoltomiehiä on liian vähän.

Resursoinnilla tarkoitettiin huoltohenkilökunnan vähyyttä ja siihen on puututtu, mutta palkkaukseen liittyvät päätökset tulevat emoyhtiöltä ja palkkaukseen ei ole saatu lupaa.

Toinen seikka uuden henkilön palkkaamisen ovat olleet se, että yhtiö on muutostilassa ja kaikki isot päätökset ovat hieman ”jäissä”.

Huoltopuolen henkilöstön kautta esiin nousi organisointi. Yksi esille noussut mielipide oli myös se, että myynnin määrä nähden käytössä oleviin resursseihin eivät kohtaa. Huoltokeikkaa on haastateltava 6 mielestä aivan liikaa, jos verrataan käytössä oleviin resursseihin.

4.5 Haastattelun koonti

Yhteenvedon selkeästi kaikista eniten erottui organisointi ongelma huoltojen suorittamisen osalta. Tutkimuksen tulevat kehittämissuositukset tulevat liittymään organisointiin ja siihen tarvittaviin työkaluihin.

Näin ollen tutkimuksen saturaatio toteutui, koska esille nousi samoja aiheita ja kehitysideoita. Vastausten toistuvuuden perusteella saturaatio toteutuu tutkimuksessa. Tällä hetkellä yrityksen käytössä on Zimbra- niminen työajan hallintajärjestelmä, joka on kaikilla työntekijöillä henkilökohtainen. Ohjelmassa on sähköposti, kalenteri, tehtävät ja kontaktit.

Osallistuvan havainnoinnin osalta voidaan sanoa, että kohdeyrityksen perusasiat ovat kunnossa ja kaikki toimii omalla painollaan myynnin osalta. Myyntiä on ollut paljon ja potentiaali palveluiden myynnissä on huomioitu.

Huollon osalta ongelmia on ilmennyt hieman organisoinnissa mutta suurelta osin se selittyy resurssipulalla. Ongelmia ei varsinaisesti ole ollut myöskään huoltojen organisoinnissa mutta palvelun ja tehokkuuden kannalta, siinä löytyi kehitettävää. Huoltoja on ollut vaikea

aikatauluttaa, koska tilanteet muuttuvat usein esimerkiksi osia puuttuu toimituksesta, asiakas haluaa siirtää asennusta tai toimitus viivästyy. Edellä mainitut ongelmat sekoittavat aikatauluja ja sen takia tarkempaa ajanhallinta/ -seuranta menetelmää ei ole yrityksessä kehitetty. Tutkimuksen aikana kuitenkin ilmeni mielenkiinto kehittää jonkinlainen aikataulutuksen menetelmä.

Kehitysehdotuksissa käydään läpi aikataulutuksen kehittämistä ja siihen liittyviä ongelmia sekä hyviä puolia.

Tuottavuuden osalta mittaamaan tuottavuutta input/output ajattelumallin avulla, jossa funktiona ovat työtunnit ja arvo.

Emme nähneet haastateltavien kanssa tärkeäksi lähteä tutkimaan sen tarkemmin tuottavuutta, mutta mielenkiintoisena koettiin saada tietoa muutoksia tuottavuudessa. Yritykseen on palkattu henkilö vastaamaan huollon myyntitoiminnasta ja mielenkiintoista on nähdä miten tuottavuus ja liikevaihto huollon myynnissä ovat muuttuneet muutoksen myötä.

Yrityksen perusasiat ovat kunnossa ja kaikki toimii omalla painollaan myynnin osalta. Myyntiä on ollut paljon ja potentiaali palveluiden myynnissä on huomioitu.

Huollon osata ongelmia on ilmennyt hieman organisoinnissa mutta suurelta osin se selittyy resurssipulalla. Ongelmia ei varsinaisesti ole ollut myöskään huoltojen organisoinnissa mutta palvelun ja tehokkuuden kannalta, siinä löytyi kehitettävää. Huoltoja on ollut vaikea aikatauluttaa, koska tilanteet muuttuvat usein esimerkiksi osia puuttuu toimituksesta, asiakas haluaa siirtää asennusta tai toimitus viivästyy. Edellä mainitut ongelmat sekoittavat aikatauluja ja sen takia tarkempaa ajanhallinta/ -seuranta menetelmää ei ole yrityksessä kehitetty. Tutkimuksen aikana kuitenkin ilmeni mielenkiinto kehittää jonkinlainen aikataulutuksen menetelmä.

Kehitysehdotuksissa käydään läpi aikataulutuksen kehittämistä ja siihen liittyviä ongelmia sekä hyviä puolia.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen ja oman havainnoinnin kautta on muodistunut kuva, että yrityksen prosessit ovat selkeät ja eteenpäin mennään koko ajan. Myös toiminta on kasvusuunnassa. Kuitenkin yhdessä asiassa on ilmentynyt puutteita ja se on huollon tehtävien organisointi.

Organisoinnin vaikeus juontaa juurensa siitä, että koska työt ovat projektiluonteisia niin, aina kaikki ei mene projekteissa niin kuin on suunniteltu. Projekteissa saattaa tulla usein ongelmia asiakkaan, urakoitsijan tai esimerkiksi sairastapauksien takia, jolloin työt siirtyvät ja moni jo sovittu työ kärsii. Näihin ongelmiin ei voida vaikuttaa, mutta ensimmäinen yritys ja uuden ajan sopiminen tutkimuksen kehitysehdotuksilla tulee helpommaksi ja

tehokkaammaksi. Lisäksi uudella organisoinnilla asiakkaalle voidaan informoida nopeammin muutoksista ja uusista aikatauluista, joka omalta osaltaan lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan ja mahdollisesti tuo lisää tilauksia tulevaisuudessa.

Huolto toiminnan kasvaessa vielä suuremmaksi voi olla, että tulevaisuudessa tarvitaan uudenlaisia ajanhallinta ohjelmia tai seurantajärjestelmiä. Mutta tällä hetkellä etsitään ratkaisua nykytilanteen parantamiseen.

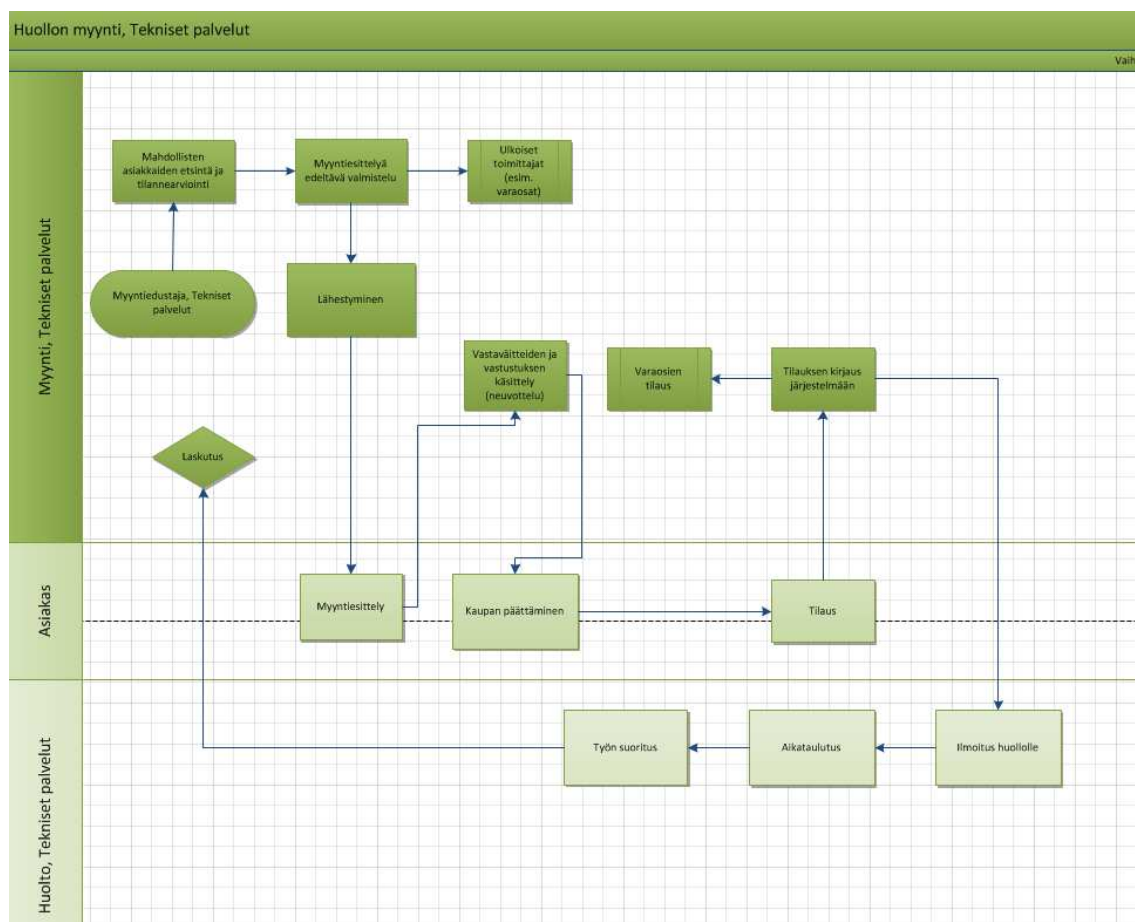
Alla olevassa kuviossa on kuvattu huollon prosessit aina myynnistä suoritukseen ja lopuksi laskutukseen.

Prosesseja seuraamalla ja analysoimalla voidaan selvittää, onko jossain prosessissa puutteita sekä voidaan puuttua niihin prosesseihin.

Jo haastattelu osiossa tuli ilmi, että ongelmia on hieman organisoinnissa ja siihen aiheeseen liittyvät myöhemmät kehitysehdotukset.

Resursointiin, joka oli toinen ongelma kohta, ei voida ottaa tässä vaiheessa mitään kantaa. Haastattelun kehitystarpeet kohdassa otettiin jo kantaa lisähenkilöstön palkkaukseen ja se käsiteltiin siinä. Selvää kuitenkin on, että ammattitaitoista ja osaavaa henkilökuntaa huollon puolelle tarvitaan tulevaisuudessa kasvavan laitekannan ja lisääntyneen työmäärän johdosta.

Taulukossa on kuvattu huollon prosessit:



Kuvio 10: Huollon prosessikaavio

Kuviossa on kuvattu huollon myynti prosessi sekä huollon prosessi aina suoritukseen ja laskutukseen asti.

Organisointi ongelmat ilmenevät sen jälkeen, kun huolto on saanut tilauksen/ilmoituksen huollosta.

Osasyt organisointi ongelmiin on työkalujen puutteellisuus, mutta kuitenkin suurempana ongelmana koettiin muuttuvat tilanteet/viivästyks. Monesti viivästyks voivat myös johtua varaosien toimitusongelmista, mutta niihin ei oteta kantaa tässä tutkimuksessa.

Kehitysehdotuksissa tullaan esittämään useita parannusehdotuksia nykyiseen ajanhallinta-ohjelmisto Zimbraan liittyen ja niiden ehdotuksien tulisi tehostaa organisointia. Tietenkään mitkään kehitysehdotukset eivät poista ulkopuolisista johtuvia ongelmia, mutta ainakin yrityksen omassa päässä tehdään kaikki parhaan mukaan.

Zimbra- kehityspilotti on ollut käytössä jo alkuvuodesta muutamalla työntekijällä ja palaute on ollut hyvää. Seuraava vaihe pilotissa on lanseerata se kaikille huoltohenkilöille ja sen jälkeen myös lopuille myyjille. Tällä hetkellä uutta pilottia käyttää huollon myynti sekä huolto henkilö, joka vastaa ylläpidoista.

Organisoinnin tehostamiselle on suuri merkitys yrityksen laadun parantamisessa sekä tuottavuuden tehostamisessa. Se, että saadaan työt ja projektit aikataulutettua antaa myyjille lisää laskutettavaa aikataulussa ja mahdollisuuden hankkia tehokkaammin uusia projekteja, kun tiedetään mihin asentajat/huolto pystyy.

Asentajien ja huollon toiminta on kriittinen projektien onnistumiselle aikataulussa ja sen takia huollon organisointi on noussut opinnäytetyön kehityskohteeksi. Kehityskohteen tuomat hyödyt ovat erittäin suuret ja merkittävät yrityksen toiminnan kannalta. Koska yritys on suhteellisen pieni (kokonaisliikevaihto noin 3 miljoonaa euroa) on kalliiden ajanhallinta ja työnseurantaohjelmistojen hankinta turhaa. Sen takia pyritään tehostamaan jo olemassa olevia työkaluja, potentiaalia on, kunhan opitaan käyttämään ja ymmärtämään olemassa olevia ohjelmistoja paremmin.

Tuottavuudessa otetaan huomioon huollon myynnin muutokset organisaatiomuutoksen johdosta sekä katsotaan tuottavuutta myös yksikön tuottavuuden kannalta verratessa sitä vuoden takaiseen organisaatioon.

Tuottavuutta henkilöiden välillä ei voida laskea, koska se vaatii tietoa työntekijöiden palkkauksesta ja se tieto on salaista sekä henkilökohtaista.

Mutta alla olevat tulokset indikoivat selvää kasvua ja kehitystä huollon myynnissä ja todistavat muutoksien kannattavuuden.

Myynti on ollut vuonna 2010 xxx xxx,-€ ja vuonna 2011 myynti oli xxx xxx,-€. Kasvua huollon myynnissä oli 2011 prosenteissa oli 41,5 %.

Tulokset osoittavat sen, että huollon myynti on saanut kunnolla vauhtia organisaatiomuutoksen jälkeen ja tulokset osoittavat myös sen, että kasvupotentiaalia on ollut.

Vuodelle 2012 tavoitteet ovat xxx xxx,-€ mikä tarkoittaa sitä, että kasvua vuoteen 2010 olisi 78,62%.

6 Kehitysehdotukset

6.1 Zimbra

Avoimeen lähdekoodiin perustuva Zimbra Collaboration Suite on nykyaikaisin ja innovatiivisin sähköposti- ja ryhmätyöohjelmisto, joka soveltuu niin yritysten, palveluntarjoajien, oppilaitosten kuin julkishallinnonkin tarpeisiin. Zimbran kaupallisella ratkaisulla on jo yli 50 miljoonaa käyttäjää maailmanlaajuisesti.

Zimbra Desktop Clientin tai muiden asiakasohjelmistojen lisäksi järjestelmää voi käyttää AJAX- tekniikkaan perustuvalla Zimbra Web Clientilla. Sen monipuolinen web-käyttöliittymä liittää sähköpostin, kontaktit, jaetut kalenterit, VoIP:n ja online-julkaisemisen yhteen uudella tavalla (Zimbra, 2012).

6.2 Ajanhallinta

Tämän väliotsikon alle kirjaan mietteitäni ja kehitysehdotuksia liittyen opinnäytetyössä ilmenneisiin ongelmiin. Suurimpana ongelmana esiin nousi huollon töiden organisointi. Tällä hetkellä huoltoja organisoii yksi henkilö mutta ”huoltojäljen” jättäminen on jokaisen huoltomiehen/asentajan omalla vastuulla.

Huolto, kuten myös myynti käyttää yhteistä ajanhallintatyökalua, nimeltä Zimbra Web Client. Kaikilla työntekijöillä on omat tilit, joita kukin hallitsee ja käyttää päivittäin. Ongelmana henkilökohtaisissa tileissä on se, että kaikki eivät jaa kaikille omaa kalenteriaan, mikä vaikeuttaa huoltokeikkojen seuraamista. Kalenterin jakaminen ei ole pakollista, koska siihen ei ole tullut määräystä ylemmältä johdolta.

Yrityksellä on yhteinen info osoite, josta kehitysidea lähti liikkeelle.

Kehittämisehdotukseni on hankkia huollolle oma yhteinen tili, johon kaikki huollon työt voidaan lähettää ja aikatauluttaa.

Koska huoltohenkilökunta ja huollon myynti osasto on suhteellisen pieni, pilotin pitäisi olla helppo saada käyttöön.

Tutkimuksessa on selvitetty Zimbra Web Clientin potentiaalia ja esiin on ilmentynyt mahdollisuus kaivatuille kehitysehdotuksille. Zimbra:aan voidaan lähettää huoltopyyntöjä niin kuin mihin tahansa sähköpostiin. Kun tiedot ovat tulleet sähköpostiin, ne voidaan lisätä tilissä olevaan tehtävälistaan. Tehtävälistasta kukin huolto mies voi suunnitella omaa viikkoaan ja lisätä/omia tehtäviä itselleen. Valitut tehtävät aikataulutetaan huollon omaan kalenteriin, johon tulee myös ”omistajan” puumerkki. Kaikki työntekijät näkevät tilin ja myös sen, että tehtävä/huoltotoimenpide on aikataulutettu ja hoidossa.

Kun työ on suoritettu, se merkitään tehdyksi tehtävälistaan, jossa kaikki huollon tehtävät on listattu.

Huollon tehtäviä ovat siis käyttöönotot, asennukset, huollot ja korjaustapaukset. Kaikki edellä mainitut huollon tehtävät voidaan jakaa omiin tehtäväkansioihin, jotka on nimetty edellä mainittujen otsikoiden mukaisesti.

Tehtävälistan ja yhteisen kalenterin ansiosta kaikki näkevät mitä tehtävää ollaan suorittamassa ja myyjät voivat vastata asiakkaiden kysymyksiin liittyen aikatauluista. Huollon kalenterin lukuoikeus voidaan antaa koko henkilökunnalle, joten kaikki osaavat vastata asiakkaille aikataulutuskysymyksissä. Aikaisemmin ainoastaan huoltomiehet ovat tienneet omista menoistaan ja kysymysten ilmetessä asiakkaiden suunnalta, on usein jouduttu siirtämään puhelu huoltomiehelle. Tämä on tuonut aukkoja palvelun laatuun, lisäksi todella usein huoltomies/asentaja on sellaisessa paikassa, jossa ei ole kuuluvuutta eikä kalenteri ole edes esillä.

Tässä työssä ilmenevät kehitysehdotukset parantavat palvelun laatua ja asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Toinen aukko organisoinnissa on ollut tietojen puute. Yrityksen kaikki tiedot ovat ulkopuolisella serverillä ja päästäkseen katsomaan niitä, pitää tietokoneen olla kytketty yrityksen sisällä verkkoon. Tämä luo ongelmia, kun huoltomiehet/ asentajat ovat asiakkaan luona tekemässä esimerkiksi huoltoa ja tarvitsevat lisätietoja suunnitellusta työstä tai jos huoltomies tarvitsee jotakin muuta, esimerkiksi yhteystietoja.

Tähän ratkaisuna on huollon Zimbra tilin salkkuominaisuus. Salkkuun voidaan tallentaa kaikki tiedot, jotka auttavat asentajia/ huoltomiehiä, kun he ovat liikenteessä. Zimbra on tavallinen selain-pohjainen ohjelmisto, johon pääsee käsiksi missä tahansa nettiyhteyden kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että asentajat/huoltomiehet pääsevät tällä tavalla tietoihin käsiksi missä tahansa paikassa, jossa heillä on käytössä verkkoyhteys, esimerkiksi vaikka matkapuhelimella. Salkkuun voidaan tehdä omia alikansisoita, jotka voidaan otsikoida nimillä, kuten sopimukset, ennakkohuollot, käyttöönottoraportit jne.

Tässä työssä ilmenevät kehitysehdotukset parantavat palvelun laatua ja asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Tarkoituksena on myös tehostaa huoltomiesten toimintaa ja vapauttaa konttorilla olevat myyjät ”assistentin” töistä.

Pilotti etenee konsultointipyynnöllä palveluntarjoajalta sekä koulutustilaisuudella.

Konsultointia tarvitaan siksi, että halutaan saada asiantuntijan varmistus ja tietoa kaikesta mahdollisesta liittyen pilottiin. Tarkoituksena on saada kaikki mahdollinen potentiaali irti olemassa olevasta järjestelmästä (Zimbra Web Client).

Ongelmia pilotissa voi ilmetä siten, että sitouttaminen ohjelmiston käyttöön on ei onnistu. Ohjelmisto voi olla aluksi hankala ja kuitenkin pilotin pitää olla päivittäisessä käytössä sekä sen käytön tulisi olla nopeaa, jotta liikaa aikaa ei kuluisi sen harjoitteluun.

Tähän ehdotan, että pilotti suoritetaan aluksi kahden henkilön toimesta. Huollon myynti ja sopimushuolloista vastaava huoltomies aloittavat pilotin lisäämällä ohjelmistoon ensiksi ainoastaan sopimushuollot. Tällä tavalla saadaan pilotti käytäntöön ja käyttöön sekä testattua sen toimivuus.

Suuri etu sopimushuoltojen organisoinnissa on ohjelmistoon sisältyvä kalenterihälytys eli kalenteriin lisätty tehtävä voidaan laittaa toistuvaksi vuosittain. Sopimushuoltoihin kuuluu kerran vuodessa tehtävä ennakkohuolto ja huoltoväli olisi hyvä olla kerran vuodessa. Tämä avulla jokavuotinen ”näppäily” jää tekemättä ja ilmoitus huollosta tulee automaattisesti kerran vuodessa esimerkiksi kuukausi aikaisemmin, jotta saadaan aikaa sopia tarkempi huoltoajankohta asiakkaan kanssa. Lisäksi etuna on se, että jos huolto ajankohta on huono, niin huolto on helppo siirtää eteenpäin esimerkiksi kahdella viikolla vain muuttamalla päivämäärää.

Ehdotukseen kuuluu myös selkeiden käyttöohjeiden teko. Ohjeet sisältävät seuraavat kohdat:

- Tehtävän lisääminen tehtävälistaan
- Tehtävän valitseminen
- Tehtävä kalenteriin
- Ennakkohuollon toistuvuus
- Henkilökohtaisen kalenterin jako

Näiden ohjeiden (liite 3) avulla päästään eteenpäin ja voidaan aloittaa pilotti. Lisäksi ohjeiden ja pilottikokemuksen avulla voidaan kouluttaa loput huoltohenkilökunnasta ja myöhemmin myös loput myyntihenkilöstöstä.

Riskeinä projektissa on se, että resurssi pula hankaloittaa kalenterin mukaan toimimisen. Tällöin kalenteria joudutaan jatkuvasti päivittämään ja tämä taas vie paljon aikaa. Kalenterin hallinnan ja tulisikin olla yhden henkilön hallinnassa, jotta välttyttäisiin päällekkäisyyksiltä.

Toinen riski on se, että projektin toimiessa kaikki eivät sitoudu käyttämään ohjelmistoa. Kokemuksesta voi sanoa, että tämä vaatii ylemmän johdon määräystä käyttää ohjelmistoa, ilman sitä ei projekti tule toimimaan koskaan oikein ja tehokkaasti.

6.3 Zimbra- projekti

Yrityksessä otettiin kahden henkilön(huollon myynti ja sopimushuolloista vastaava huoltomies) toimesta käyttöön Zimbra- projekti, jossa pilotti lanseerattiin. Projektin tarkoituksena on aloittaa sopimushuoltojen listaus Zimbran kalenteriin ja ylimääräisten huoltojen listaus tehtävälistaan. Ideana on uusia kalenterimerkintä aina vuosittain , kun huolto on tehty. Vuosittain uusiutuvalla hälytyksellä saadaan kaikki huollot automaattiseen tilaan eikä enää tarvitse miettiä ja tutkia dokumentteja läpi ja selvittää, koska viimeisin huolto on tehty.

Tehtävälistan tarkoituksen on kokeilla voidaanko Zimbrea käyttää myös muuhunkin, kuin vain sopimushuoltoihin. Tehtävälistaan laitetaan ylimääräisiä huoltokäyntejä ja muita myytyjä huoltoja. Ylimääräiset huollot aikataulutetaan sopimushuoltojen väliin aina kun mahdollista. Myöhemmin on tarkoituksena myös liittää kalenteriin ja tehtävälistaan kaikki projektit. Tämä vaatii kuitenkin vielä tarkaa selvitystä ohjelmiston sopivuudesta ja henkilöstön sitouttamisesta ohjelmiston(Zimbra) käyttöön. Jos kaikki eivät sitoudu käyttämään Zimbrea, niin on turhaa kuormittaa ohjelmaa projekteilla vaan kannattavampaa on pitää Zimbra yksinkertaisuudessaan sopimuhuoltotyökaluna.

Kokemukset projektista ovat olleet positiivisia ja molemmat käyttäjät ovat oppineet käyttämään ohjelmistoa. Yhteinen huollon kalenteri on helpottanut vastaamista asiakkaiden kysymyksiin ajankohdista sekä huollon myyntiä myynti lupausten pitämisessä. Projekti on toiminut hyvin, kun käytössä on ollut ainoastaan sopimushuollot. Haasteena tulevaisuudelle on kouluttaa loput huoltohenkilökunnasta ohjelman käyttöön sekä myöhemmin tulevaisuudessa myös koko myyntihenkilöstö. Kuitenkin kokemukset ovat hyvät ja tehdyt toimenpiteet ovat tehostaneet sopimushuoltotoimintaa sekä parantaneet palvelun laatua ja aikataulutusta.

Lähteet

Kirjalähteet

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Porvoo: Wsoy

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

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen - ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu- teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Tammi.

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

Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Otavan kirjapaino.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista, Opinpajan kirja. Tampere.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-b- palvelujen markkinointi. WsoyPro Oy

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Talentum.

Rubanovitsch, D. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy.

Saari, S. 2006. Tuottavuus - Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Mido Oy.

Yrityksen X, 2010. "Annual report 2010".

Sähköiset

Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologiakatsaus, 204/2007. Tekes, Helsinki.

Jaakola, E. & Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - opas yrityksille. Tekes, Helsinki 2009.

Kurkela, R. 2012. Tilastollinen tiedonkeruu -verkko- oppimateriaali. Tilastokeskus ja Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.

<http://stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Nysten- Haarala S. 2008. Sopimusosaaminen liike-elämässä. Tekes

http://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=5938dec5-19ab-4697-961d-8d957b568a01&groupId=93865

Zimbra 2012. <http://www.netorek.fi/tuotteet/zimbra/>

Kuviot

Kuvio 1: Vanha organisaatiojako	8
Kuvio 2: Uusi organisaatiojako.....	9
Kuvio 3: Huollon myynnin prosessikaavio ennen uudistusta	9
Kuvio 4: Huollon myynnin prosessikaavio uudistuksen jälkeen	10
Kuvio 5: Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resurssit	15
Kuvio 6: Sopiminen ja liiketoimintaprosessi.....	17
Kuvio 7: Prosessin kuvaukseen valitaan olennaiset asiat.....	19
Kuvio 8: Prosessin suunnittelun karkea vaiheistus	20
Kuvio 9: Prosessikaavioon kuvataan roolit ja tekeminen.....	22
Kuvio 10: Huollon prosessikaavio.....	34

Taulukko

Taulukko 1: Palvelujen ominaispiirteet	14
----------------------------------------------	----

Liitteet

Liite 1: Tuottavuuden tunnuslukuja	44
Liite 2: Haastattelurunko	45
Liite 3: Zimbra- ohjeet	46

Liite 1: Tuottavuuden tunnuslukuja

Tunnuslukuja

Reaaliprosessin tunnusluvut

Lisäarvo (abs.) = Kokonaistuotos - Kokonaispanos

Panosvolyymi = Panosten yhteismäärä = Panosten kiinteähintainen arvo

Toiminnan tehokkuuden tunnuslukuja

Panoksen osatuottavuus = Kokonaistuotos / Panos

Työn tuottavuus = Tuotos / Työn määrä

Tuottavuuden laskentakaavat

Kokonaistuottavuus = Kokonaistuotos / Kokonaispanos

Osatuottavuus = Kokonaistuotos / Tekijän panostus

L (Labour Input) = Henkilöstöresurssien panostus

C (Capital Input) = Pääomanpanostus

M (Material Input) = Materiaalien panostus

E (Energy Input) = Energian panostus

S (Services, supplies input) = Palveluiden ja muiden tekijöiden panostus

I (Input) = Tekijän panostus, esim. Materiaali tai energian panostus

Liite 2: Haastattelurunko

Toimenkuva ja vastualue

- Mikä on haastateltavan toimenkuva?
- Lyhyesti historia yrityksessä?
- Miten henkilö on osallistunut huollon myyntiin? Panos työtunteina, viikossa?

Olemassa olevat prosessit ja nykytilanne

- mikä kuva haastateltavalla on huollon prosesseista?
- onko prosesseihin puututtu aikaisemmin?

Olemassa olevat mittarit

- Onko yrityksen käytössä suorituskyky / tuottavuusmittareita?
- Mitkä ovat huollon myynnin toiminnan kriittiset menestystekijät?
- miten niitä menestystekijöitä mitataan?

Seuranta, analysointi ja reagointi

- Tukeeko käytettävissä olevat mittarit huollon myyntiä?
- Jos mittareita on käytetty, niin miten ne edistävät kehitystä?
- Auttavatko nykyiset mittarit analysoimaan ja seuraamaan huollon myyntiä?

Kehitystarpeet

- Mihin pyritään panostamaan ja mitä tulisi mitata?
- Miten tuottavuutta ja tehokkuutta voitaisiin kehittää?
- Millaista informaatiota mittareilta halutaan saada?

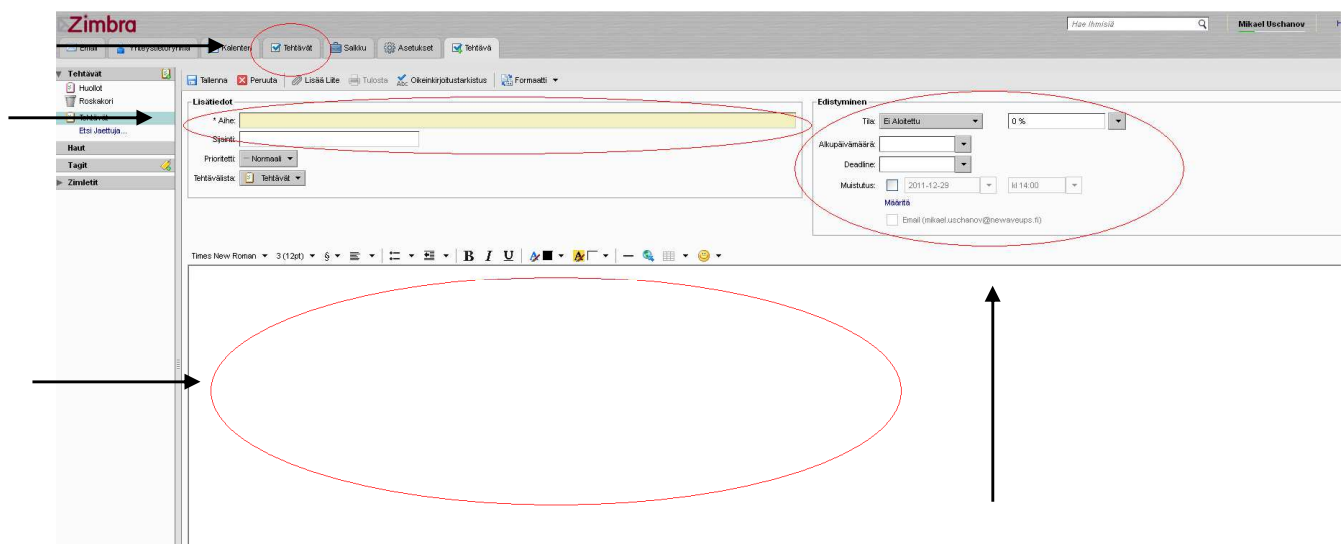
Liite 3: Zimbra- ohjeet

Zimbran ohjeet sisältää:

- Tehtävän lisäys
- Tehtävän valinta
- Tehtävä kalenteriin / ja myös kalenterimerkinnän jako
- Ennakkohuoltojen jatkuvuus toimenpiteet
- Huollon kalenterimerkinnän jako henkilökohtaiseen kalenteriin
- Ilmoitus s-postiin
- Oman kalenterin jako huollon kalenterille

Tehtävän lisääminen tehtävälistaan

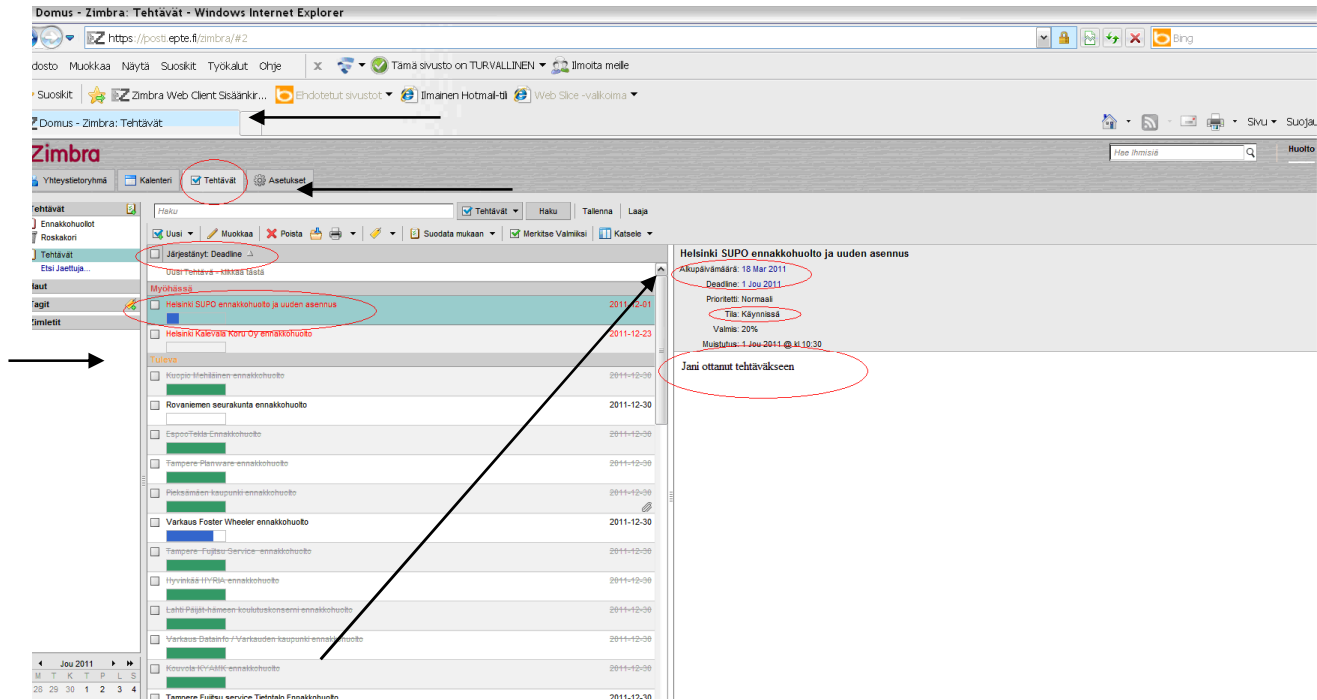
Avataan tehtävä- välilehti ja valitaan ”uusi tehtävä”. Toimitaan seuraavanlaisesti:



- Laitetaan tehtävän aihe
- Muistiinpanot, voidaan myös liittää liite
- Tehtävän tila merkitään
- Aikataulutus
- Muistutus
- Sekä mahdollisesti s-postin määrittä linkistä, jos haluaa ilmoituksen tehtävästä

Tehtävän valitseminen

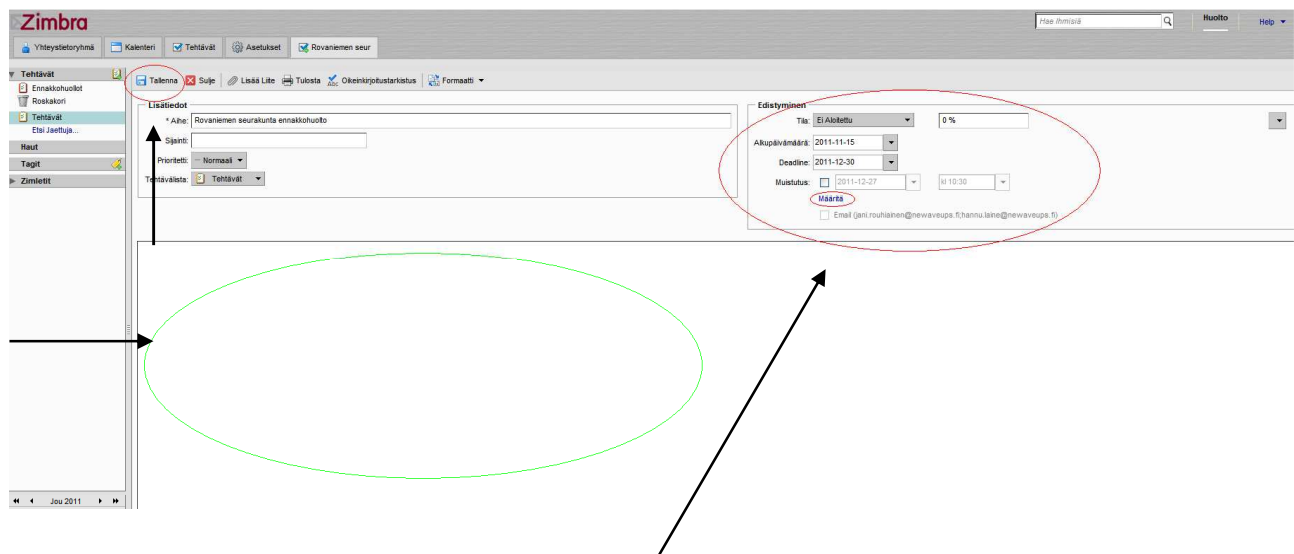
Ensiksi kirjaudutaan sähköpostitiliin. Edetään seuraavien ohjeiden mukaisesti:



Aloitussivulla näkyy tehtävän tiedot sekä onko tehtävä käynnissä ja kuka sitä hoitaa.

Järjestänyt linkistä saadaan näkyviin kaikki tehtävät.

Mikäli tehtävä halutaan käynnistää ja ottaa kalenteriin, niin ensin kaksois-klikataan tehtävää, jonka jälkeen aukeaa seuraavanlainen ikkuna.

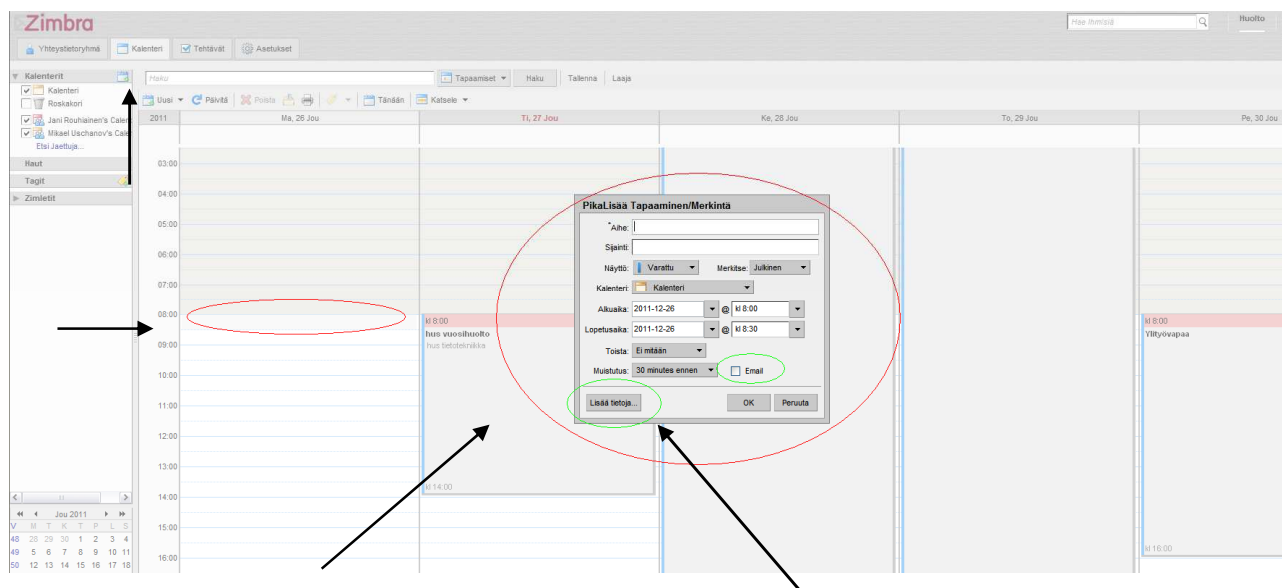


Edistymisalueeseen merkitään seuraavat asiat:

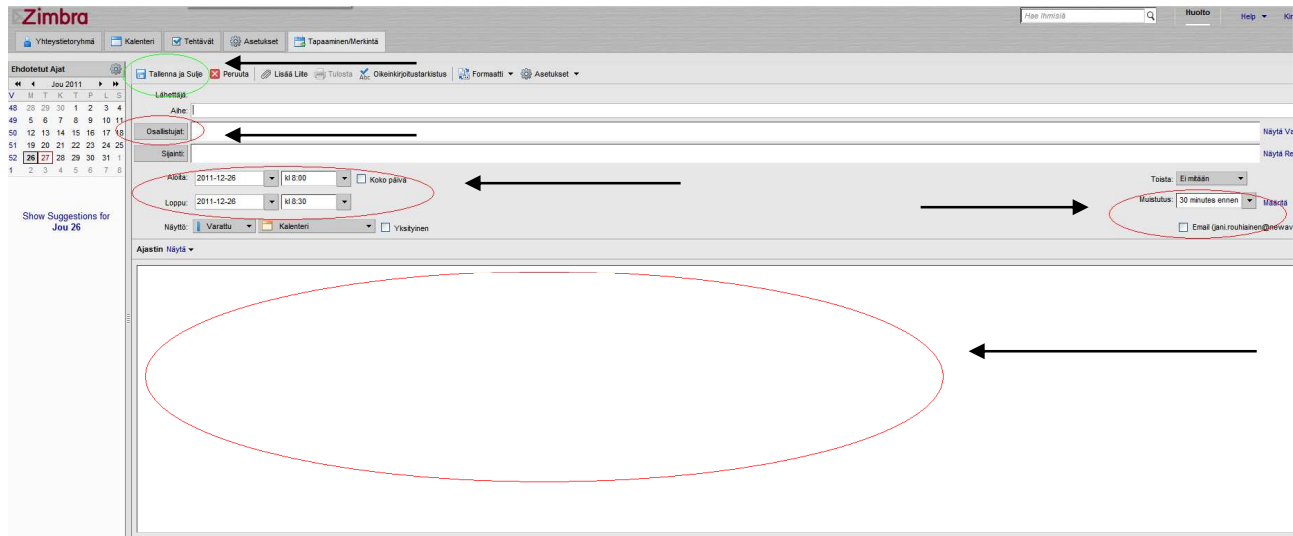
- Tehtävän tilaksi valitaan alaveto- laatikosta käynnissä ja merkitään tietty prosenttimäärä kuvaamaan tehtävän tilaa. Samasta paikasta työ merkitään TEHDYKSI
- Alkamis- ja päättymispäivämäärät merkitään kuvaamaan tehtävän suorittamiseen tarkoitettua aikahaarukkaa
- Muistutus kohtaan täplä ja päivämäärä, jolloin haluavat hälytyksen sähköpostiin. Sähköposti menee Janille, Hannulle ja Eikalle. Määritys linkissä voi lisätä sähköposti osoitteita joille muistutus lähtee.
- Vihreään ruutuun tulee tieto, että kenellä tehtävä on hoidossa, joka näkyy jälkepäin tehtävälisan yhteydessä. Ruutuun voi laittaa myös yhteystietoja kohteesta.
- TALLENNUS

Tehtävä kalenteriin

Seuraavien ohjeiden avulla saadaan tehtävä lisättyä huollon kalenteriin, josta myyjät ja huolto pystyy seuraamaan huoltojen ja asennusten tilannetta. Sekä tehtävän lisäys myös omaan henkilökohtaiseen kalenteriin on tehtävä seuraavien ohjeiden mukaisesti.



- Kun tehtävä on valittu, mennään ”kalenterit” sivulle.
- Valitaan päivä kalentereista, jolloin aukeaa seuraavanlainen ikkuna.
- Aihe kenttään tiedot, kellon ajat ja päivämäärän tarkastus, muistutus s-posti (muista täppä)
- JONKA JÄLKEEN AVATAAN ”LISÄÄ TIETOJA” LINKKI



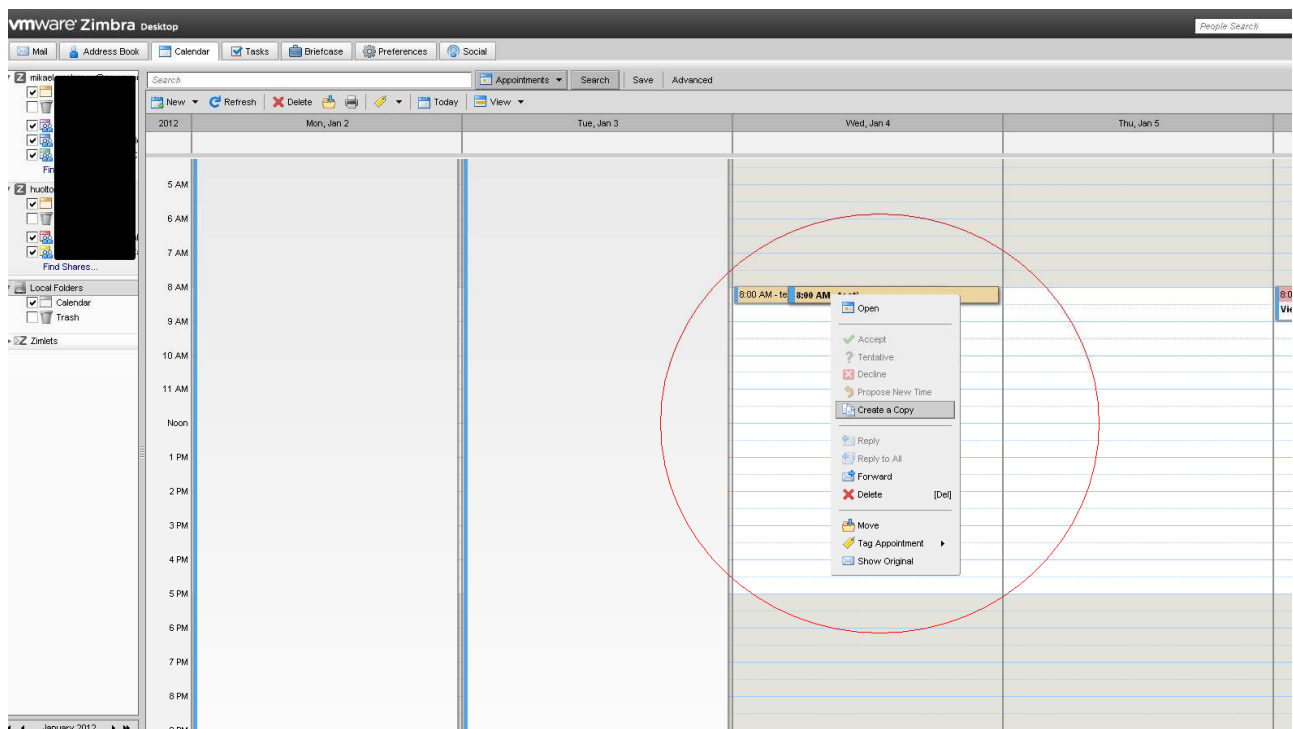
- ”Lisää tietoja” linkistä aukeaa seuraavanlainen ikkuna.
- ”Osallistujat” kohta on pakollinen! Avataan se ja valitaan tehtävään osallistujat (myös oma nimi valitaan listasta)
- Päivämäärät tarkastetaan ja muistutus tarvittaessa (muistutus tulee huollon henkilökohtaisiin posteihin)
- Lisätietoja voi laittaa isoon kenttään tarvittaessa
- TALLENNA JA SULJE

Edellä mainittu vaihe on pakollinen, koska tällä tavalla saadaan suoraan kalenterimerkintä henkilökohtaiseen sähköpostiin, josta myös on matkapuhelimissa tieto.(synkronointi mail for exchange)

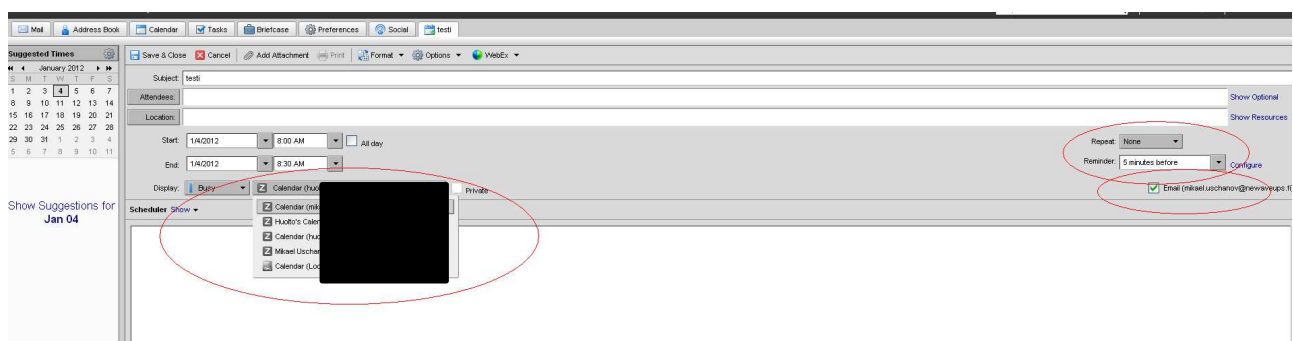
Ohjeet toimivat kaikilla tehtävissä niin ennakkuholloissa kuin myös myydyissä huolloissa. Erona on ainoastaan ennakkuholtojen jatkuvuuden määrittäminen.

Kalenterimerkinnän kopiointi

Kalenterimerkintä on myös mahdollista kopioida, kun käyttää Zimbra desktop- ohjelmaa.

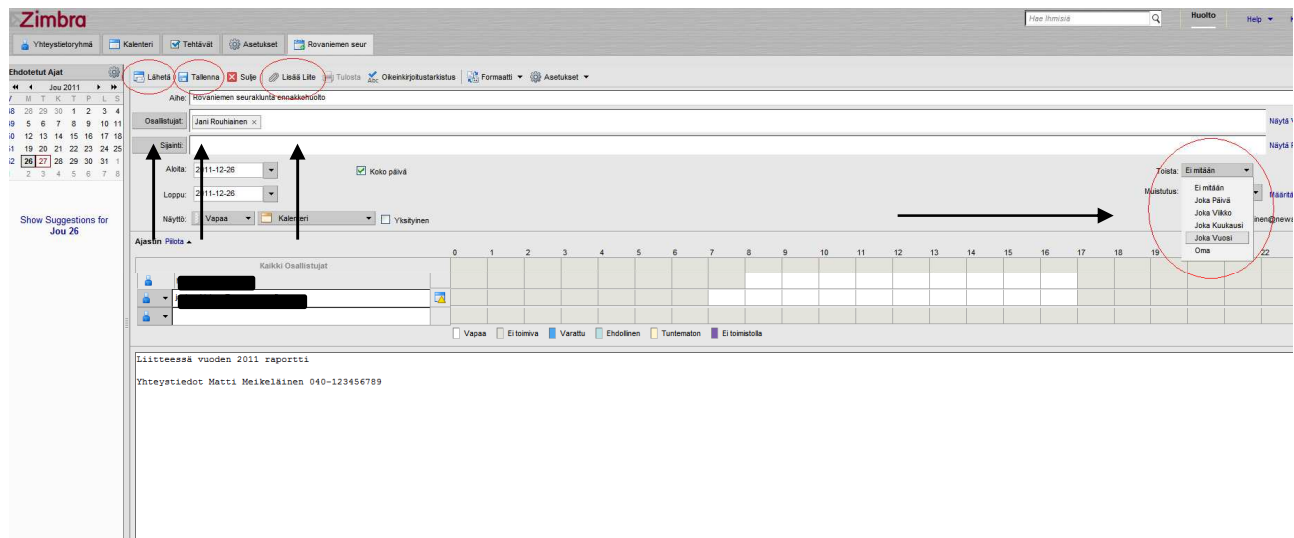


-
- Valitaan "Create a copy" aukeaa seuraava ikkuna.
-



- Valitaan "Display" valikosta kenen kalenteriin haluaa merkinnän jakaa, esim. huollon kalenterista saa nopeasti merkinnän jaettua omaan kalenteriin.
- Hälytyksenkin pitäisi toimia oikein, valitaan "reminderista" milloin halutaan hälytys.
- "Save & Close".

Ennakkohuollon jatkuvuus



- Oikeassa kulmassa on valikko ”Toista”, avataan tuo valikko ja valitaan ”joka vuosi” jolloin huollon kalenteriin tulee automaattisesti joka vuosi ilmoitus/merkintä ennakkohuollosta kohteessa.
- ”Lisää liite” kohdassa voidaan lisätä liite viimeisimmästä raportista.
- Kun kaikki toimenpiteet on tehty painetaan, ”TALLENNA ja LÄHETÄ”.
- Huolto näkyy nyt huollon kalenterissa ja kutsu on tullut nyt sinun sähköpostiisi, jossa vastataan kutsuun hyväksyvästi. jolloin merkintä tulee myös henkilökohtaiseen kalenteriin.

Henkilökohtaisen kalenterin jako

The screenshot shows a web-based calendar application interface. The top navigation bar includes buttons for 'Ensi', 'Yhteistyöryhmä', 'Kalenteri', 'Tilastit', 'Säilytys', and 'Asetukset'. The left sidebar contains a tree view with options like 'Yhteistyöryhmä', 'Kalenteri', 'Jäseniän', 'Tilastit', 'Mobiililaitteet', 'Tuo / Vie', 'Pikatoiminnot', and 'Zet'. The main content area is divided into three sections: 'Kansiot jotka olen aloittanut, mutta joita ei ole hyväksytty', 'Hyväksymäni jaetut kansiot', and 'Jakamani kansiot'. The 'Jaa Kansio' dialog box at the bottom is highlighted with a red circle, and a red circle also highlights the 'Asetukset' button in the top navigation bar. Arrows indicate the flow of the process from the 'Asetukset' button to the 'Jaa Kansio' dialog box.

Henkilökohtaisesta sähkö-posti tilistä tehdään oman kalenterin jako huollon kalenterille.

- Omalta tililtä valitaan asetukset
- Vasemmasta laidasta ”jakaminen”
- ”Jaa Kansio” kohdasta valitaan kansion tyyppi ”kalenteri”
- Painetaan ”Jako” painiketta seuraavaksi
- Aukeaa ikkuna, josta valitaan kenelle jaetaan