



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ASIAKASPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN YRITYSOSTON JÄLKEEN

Case: Robit Oyj

Saara Merikallio

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma
Proakatemia



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Proakatemia

MERIKALLIO SAARA:

Asiakaspalveluprosessien kehittäminen yritystoston jälkeen

Case: Robit Oyj

Opinnäytetyö 87 sivua, joista liitteitä 10 sivua

Marraskuu 2016

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakaspalveluprosessien kehittäminen yritystoston jälkeen. Toimeksiantajana työssä toimi Robit Oyj ja työ toteutettiin syksyllä 2016 Tampereella.

Työn taustalla oli toimeksiantajan tarve kehittää asiakaspalveluprosessejaan ja se oli myös tämän opinnäytetyön tavoite. Tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan nykyisiä palveluprosesseja ja kuvata ne prosessikaavioiden avulla, sekä luoda toimeksiantajalle käytäntöön vietäviä kehitysehdotuksia. Työssä keskityttiin tilaus-toimitusprosessien kehittämiseen asiakkaan näkökulma huomioiden ja teoriaosuus koostuikin asiakaspalvelusta, prosesseista ja niiden kehittämistä. Tarkoituksena oli myös kehittää toimeksiantajaa varten prosessikaavio tulevaisuuden tavoitetilasta asiakaspalveluprosessien suhteen. Lähtökohtana työhön oli toimeksiantajan liiketoiminnan globaali kasvu uusien yritystoston myötä.

Kehittämistyön aikana toimeksiantajan palveluprosesseista löydettiin ongelmia, joita olivat mm. prosessien monimutkaisuus, liian monet välivaiheet, hukkaan heitetty aika ja tehottomuus. Opinnäytetyössä keksittiin näihin ongelmiin ratkaisuja ja kehitysehdotuksia analysoimalla, havainnoimalla ja ideoimalla. Kehitysehdotukset asiakaspalveluprosesseihin luotiin löydettyjen ongelmien kautta ja ne jaettiin nopeisiin toimenpiteisiin ja tulevaisuuden toimenpiteisiin. Kehitysehdotuksia olivat mm. tilausvahvistuksen kehittäminen, tilauksien ohjeistus, kontaktihenkilöiden vahvistus, asiakasportaalien kehittäminen ja tilausten automaattinen eteneminen. Lisäksi toimeksiantajalle luotiin ihannemalli tulevaisuuden asiakaspalveluprosessista ja tutkittiin tulevaisuuden trendejä.

Osa kehitysehdotuksista otettiin toimeksiantajan toimesta heti käyttöön ja osa tullaan todennäköisesti ottamaan käyttöön myöhemmin.

Asiasanat: palveluprosessi, prosessi, asiakaspalvelu, prosessin kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Proakatemia

MERIKALLIO SAARA

The Development of the Customer Service Processes after Acquisitions
Case: Robit Oyj

Bachelor's thesis 87 pages, appendices 10 pages
November 2016

This thesis deals with the development of the customer service processes after acquisitions and it was commissioned by Robit Oyj and accomplished in autumn 2016 in Tampere.

The topic of the thesis arose from the company's need to develop their customer service processes, which was also the objective of this thesis. The purpose was to examine the existing service processes in the company and its subsidiaries, and to describe them individually as process charts. The aim was to find easy and practical solutions to the problems noticed in these processes, and to create an updated ideal process chart for the future. The project focused on the development of the order-delivery processes from the customer's point of view. The theoretical part composed of the customer service processes and their development.

During the development project it was found out that the processes are now too complicated and ineffective, there are too many phases in them and too much time is wasted. The methods used to resolve these problems were observations of the participants, open interviews and innovation. The development ideas that emerged during the project were divided into three sections; quick actions, future plans and the ideal situation in the future. The development suggestions included e.g. the development of the order confirmation, clear instructions for orders, the confirmation of contact persons, the development of customer portal and automatic order execution. In addition, future trends were also studied. Some improvements were already implemented during the making of this thesis, whereas others still undergo further development.

Keywords: service process, process, customer service, process development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	9
3	PALVELUPROSESSI.....	11
3.1	Palveluprosessin sisältö	11
3.2	Asiakas palveluprosessissa	12
3.3	Sisäinen palvelu	14
3.4	Palvelun laatu.....	16
3.4.1	Palvelun laadun osatekijät.....	17
3.4.2	Tekninen ja toiminallinen ulottuvuus.....	19
3.5	Tilaus-toimitusprosessi	21
3.6	Muutokset palvelussa.....	22
3.6.1	Onnistunut muutos	23
3.6.2	Integraatio muutoksen taustalla.....	23
4	PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN	26
4.1	Palvelun ja fyysisen tuotteen kehittämisen erot.....	27
4.2	Nykytilan kartoitus	28
4.2.1	Asiakkaan odotusten ja tarpeiden huomioiminen	28
4.2.2	Prosessikaavio	30
4.3	Prosessianalyysi	31
4.3.1	Kehityskohteiden paikallistaminen ja ideoiden tuottaminen	31
4.3.2	Prosessien uudistaminen (BRP).....	33
4.4	Prosessin parantaminen.....	33
4.4.1	Parantamistavoitteiden määrittäminen.....	34
4.4.2	Parannussuunnitelma.....	35
4.4.3	Haasteiden huomioiminen.....	35
4.4.4	Hukan vähentäminen.....	36
4.5	Jatkuva kehittäminen	37
4.6	Palvelujärjestelmämalli.....	38
5	PALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN ROBIT OYJ: SSA	40
5.1	Nykytilan kartoitus	40
5.2	Kehitettävän prosessin määrittäminen	41
5.3	Ennakkotiedot	42
5.4	Tiedon kerääminen	42
5.5	Prosessikuvaukset	43
5.5.1	Robit PLC:n normaalitilaus	45
5.5.2	Tilaus tytäryhtiöltä suoraan asiakkaalle.....	45

5.5.3	Robit SA.....	46
5.5.4	Robit SAC.....	46
5.5.5	Robit INC.....	47
5.5.6	Robit Korea 1.....	47
5.5.7	Robit Korea 2.....	48
5.5.8	Bulroc.....	48
5.5.9	DTA.....	49
5.6	Prosessien analysointi ja parantaminen.....	49
5.6.1	Ongelmat.....	52
5.6.2	Asiakkaiden näkökulma.....	55
6	PROSESSIEN PARANTAMINEN.....	56
6.1	Nopeat toimenpiteet.....	56
6.1.1	Tilausvahvistuksen kehittäminen.....	56
6.1.2	Tilauksien ohjeistus.....	59
6.1.3	Kontaktihenkilöiden vahvistus.....	60
6.2	Tulevaisuuden kehitysehdotukset.....	60
6.2.1	Asiakasportaali.....	61
6.2.2	Tilausten automaattinen eteneminen.....	62
6.3	Ihannemalli.....	63
6.4	Tulevaisuuden mahdollisuudet.....	65
7	POHDINTA.....	68
	LÄHTEET.....	72
	LIITTEET.....	78
	Liite 1. Prosessikaavio: Robit PLC, tilaus 1.....	78
	Liite 2. Prosessikaavio: Robit PLC, tilaus 2.....	79
	Liite 3. Prosessikaavio: Robit SA.....	80
	Liite 4. Prosessikaavio: Robit SAC.....	81
	Liite 5. Prosessikaavio: Robit INC.....	82
	Liite 6. Prosessikaavio: Robit Korea 1.....	83
	Liite 7. Prosessikaavio: Robit Korea 2.....	84
	Liite 8. Prosessikaavio: Bulroc.....	85
	Liite 9. Prosessikaavio: DTA.....	86
	Liite 10. Prosessikaavio: The Robit way.....	87

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakaspalveluprosessien kehittäminen yritysostojen jälkeen. Toimeksiantajana työssä toimii Robit Oyj, joka on suomalainen Lempäälästä lähtöisin oleva teollisuusalan yritys. Lempäälän lisäksi Robitilla on seitsemän toiminnassa olevaa tytäryhtiötä ympäri maailmaa.

Työn taustalla on toimeksiantajan tarve kehittää palveluprosessejaan. Vastikään kaksi isoa kansainvälistä yrityskauppaa tehnyt yritys on tilanteessa, jossa palveluprosessit ovat liian monimutkaisia ja integraation myötä niitä on entisestään kehitettävä ja yhtenäistettävä. Yritysostojen jälkeisessä tilanteessa on monia asioita, mitä pitää ottaa huomioon ja useita toimenpiteitä tehtävänä. Palveluprosessien kehittäminen on yksi näistä asioista ja koska siihen ei oltu vielä yrityksessä kiinnitetty tarpeeksi huomiota, se valikoitui opinnäytetyön aiheeksi.

Tavoitteena työssä on siis kehittää toimeksiantajan asiakaspalveluprosesseja. Tarkoitus on tutkia toimeksiantajan nykyisiä palveluprosesseja niin emoyhtiöissä kuin uusissa ja vanhoissa tytäryhtiöissä. Nykyiset asiakaspalveluprosessit on tarkoitus kuvata prosessikaavioiden avulla, tämän jälkeen etsiä niistä ongelmia ja kehityskohteita ja sitten pyrkiä ratkaisemaan niitä. Toimeksiantajalle pyritään antamaan käytäntöön vietäviä kehitysehdotuksia, joilla asiakaspalveluprosesseista tulee yhtenäisempiä ja tehokkaampia. Tarkoituksena on luoda myös prosessikaavio siitä, millaiseksi asiakaspalveluprosessit tulisi jatkossa saada.

Työssä päätettiin keskittyä tilaus-toimitusprosessien kehittämiseen, mutta käyttää laajempaa termiä asiakaspalveluprosessi, sillä asiakkaan näkökulma haluttiin pitää vahvasti läsnä koko ajan. Työssä siis keskitytäänkin eniten asiakasrajapinnassa tapahtuviin asioihin ja asiakaspalvelun tekemiin toimiin. Työ siis ei keskity kuvaamaan ja kehittämään tilaus-toimitusprosessia esimerkiksi tuotannon tai logistiikan kannalta, vaikka osittain näitä aiheita työssä käsitelläänkin. Vaikka toimeksiantajan tytäryhtiöt ovat jokainen eri maassa ja jokaisella tytäryhtiöllä on oma tapa toimia, ei työssä keskitytä myöskään kulttuurieroihin tai niiden tuomiin haasteisiin. Erilaisten kulttuurien tuomat eroavaisuudet kyllä tiedostetaan, kun kyseessä on globaali yritys, mutta näkökulmana tässä työssä on nimenomaan asiakas ja asiakaspalvelutiimin tekemä työ. Työssä ei myöskään keskitytä kehittämiseen liittyviin kustannuksiin. Kustannustehokkuus pidetään mielessä koko ajan,

mutta tarkoituksena ei ole liikaa pohtia eri työvaiheiden kustannuksia tai miettiä budjettia kehitystyölle.

Prosessien kuvaamiseen tarvittava materiaali kerätään jokaisesta tytäryhtiöstä erikseen. Pääosin tiedot kerätään sähköpostitse tytäryhtiöiden edustajilta, sillä kaikkia ei maantieteellisistä syistä ole mahdollista päästä tapaamaan. Aineiston keruu tehdään suurilta osin avoimilla kysymyksillä. Prosessikaaviot pyritään tekemään niin, että niistä selviää nopeasti, mitä asiakaspalveluprosessiin kuuluu ja niitä voidaan esitellä tilanteessa, jossa on selitettävä yrityksen tilaus-toimitusketjua esimerkiksi uudelle työntekijälle. Koska työssä painotetaan asiakkaan näkökulmaa, myös asiakkaiden toiveet pyritään ottamaan huomioon prosesseja kehitettäessä ja tässä hyödyksi käytetään asiakkailta jo etukäteen kerättyä tietoa. Prosessikaaviot tehdään englanniksi, sillä se on toimeksiantajan työkieli, mutta ne selitetään myös suomeksi työssä. Aineistoa ja uusia ideoita kerätään kehittämistyötä varten myös erilaisilla etnografisilla menetelmillä kuten havainnoimalla ja ideariihillä erilaisten osallistujien kesken.

Toimeksiantajan toiminnassa muuttuu tällä hetkellä monet asiat ja muutoksia tulee lyhyessä ajassa paljon. Työssä kuitenkin on tarkoitus keskittyä nimenomaan vain asiakaspalveluprosessiin kuuluviin asioihin, vaikka kehityskohteita on varsinkin uusien yritysostojen myötä paljon. Tiedossa on myös jo työtä aloittaessa se, että monet muutoksista tulevat viemään aikaa, eivätkä tapahdu hetkessä. Monet muutokset ja kehitysehdotukset on hyväksyttävä monella eri taholla, ennen kuin ne saadaan vietyä käytäntöön. Huomioon otetaan myös se, että tytäryhtiöiden ollessa ympäri maailmaa toimenpiteiden jalkauttaminen on tästäkin syystä haastavaa ja voi vaatia muutoksiin perehtyneiden työntekijöiden matkustamista tytäryhtiöihin paikan päälle muutoksia tekemään. Tavoitteena kuitenkin on, että opinnäytetyön tekemisen aikana joitain kehitysehdotuksia saadaan vietyä käytäntöön.

Työn alussa esitellään lyhyesti toimeksiantaja ja tämän jälkeen seuraa teoriaosuus. Teoriaosuuden ensimmäisessä osuudessa käsitellään palveluprosessia ja siihen liittyviä asioita, kuten asiakasta, palvelun laatua ja muutoksia palvelussa. Tässä osiossa kerrotaan lyhyesti myös tilaus-toimitusprosessista, integraatiosta ja sisäisestä palvelusta. Toinen teoriaosuus koostuu palveluprosessin kehittämisestä. Siinä paneudutaan kehittämisen eri vaiheisiin ja kerrotaan prosessikaavioiden luomisesta ja niiden ominaisuuksista. Teoria-

osuuden jälkeen on työn empiirinen osuus, jossa kuvataan toimeksiantajalle tehty palveluprosessin kehittämistyö. Empiirinen osuus etenee samalla tavalla kuin toinen teoriaosuus eli kehitystyön pohjalla on käytetty teoriaosuudessa esiteltyä teoriaa. Liitteinä työssä on kaikki toimeksiantajalle tehdyt palveluprosessit.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Robit Oyj on suomalainen teollisuusalan yritys. Robit myy porakalustoa globaalisti neljällä markkinasegmenteillä, jotka ovat tunnelinporaus, maalämmitys ja -jäähdytys, rakentaminen ja kaivosteollisuus. Yhtiö on jaettu kolmeen eri liiketoimintayksikköön. Nämä ovat Top Hammer, Down the Hole ja Digital Services. Robit tekee vientiä yli sataan maahan maailmanlaajuisesti ja on oman alansa ainoa kotimainen valmistaja ja markkinajohdaja Suomessa. (Robit 2016a.)

Vuonna 1985 perustetun Robitin päätoimipaikka on Lempäälässä ja tämän lisäksi tuotantoa on Etelä-Koreassa, Australiassa, Englannissa ja Etelä-Afrikassa. Näiden lisäksi Robitilla on myyntipisteitä Chicagossa, Johannesburgissa, Hangzhoussa, Moskovassa, Lissabonissa, Bangkokissa, Hong Kongissa, Windhoekissa, Perthissä, Chesterfieldissä ja Soullissa. Jälleenmyyjä Robitilla on eri puolilla maailmaa noin 160. (Robit 2016a.) Robitin vuoden 2015 liikevaihto oli 45 588 000 euroa ja kesäkuun 2016 lopussa työntekijöitä Robitilla on kaiken kaikkiaan 214. (Robit 2016b, 1.) Robit on voimakkaasti kansainvälistynyt kasvuyhtiö, jonka liikevaihto on kasvanut keskimäärin yli 20 prosenttia vuodessa. Robit listautui First North Finland -markkinapaikalle toukokuussa 2015. (Robit 2016a.)

Robitin asiakkaat toimivat globaalisti neljällä eri sektorilla, jotka ovat tunnelityömaat, maalämpö- ja vesikaivot, rakennustyömaat ja kaivokset (Robit 2016a). Robitin tuotteita on käytetty esimerkiksi Vancouverin ja Sotsin talviolympilaisten rakennustöissä ja tullessaan käyttämään myös Korean olympialaisissa 2018 (Tekes 2015). Robitin tuotteita käytettiin myös Tampereen Rantatunnelin louhinnassa. (Robit 2014)

Robitin tavoitteena on olla kansainvälisesti suurin, yksinomaan Top Hammer- ja DTH-porauksessa käytettäviin kulutusosiin keskittyvä yhtiö. Tavoitteen saavuttamiseksi Robit tekikin kaksi isoa yritysostoa vuonna 2016. Kesäkuussa ostettiin Australiasta Drilling Tools Australia Pty Ltd ja heinäkuussa englantilainen Bulroc (UK) Ltd. Ostojen jälkeen Robitin liikevaihto nousi yli 75 miljoonaan euroon. Näiden uusien tytäryhtiöiden liittäminen osaksi Robitin toimintaa onkin tällä hetkellä yksi Robitin isoimmista haasteista ja kyseiseen aiheeseen liittyy myös tämä opinnäytetyö. (Robit 2016b, 4.)

Kesäkuussa ostettu australiainen DTA työllistää 69 henkilöä. Yrityskaupat rahoitettiin osittain pörssilistautumisesta saaduilla varoilla ja osittain pankkirahoituksella ja niiden

taustalla on Robitin globaali kasvutavoite. DTA:n ostolla Robit saa esimerkiksi laajennettua toimintaansa paremmin Australian markkinoilla, jotka ovat yksi maailman suurimmista porakaluston markkina-alueista. Tytäryhtiö Australiassa mahdollistaa uusien merkittävien kaivosteollisuuden asiakkuuksien lisäksi tuotteiden paremman saatavuuden ja lyhyemmät toimitusajat Oseanian ja Kaukoidän asiakkaille. (Robit 2016c.)

Heinäkuussa Robit teki toisen ison yritysoston, kun englantilaisesta Bulroc Ltd:stä tuli osa Robitia. Bulrocilla on Chesterfieldin lisäksi toimipiste Hong Kongissa ja se on markkinoiden johtava isojen Down the Hole -vasaroiden sekä niihin liittyvien kulutusosien toimittaja. Bulrocilla on töissä 46 henkilöä. Yhdessä DTA:n oston kanssa Robit nousee merkittäväksi kansainväliseksi toimijaksi omalla liiketoiminta-alueellaan ja molempien ostettujen yritysten tuotteet tukevat hyvin toisiaan ja täydentävät Robitin tuotevalikoimaa. (Robit 2016d.)

3 PALVELUPROSESSI

Palveluprosessi on asiakkaaseen kohdistuva palvelutapahtumien ketju (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40). Se on jatkuvaa palveluiden tuottamista ja vuorovaikusta asiakkaan ja palvelun toimittajan välillä (Apilo ym. 2007, 63). Palveluprosessissa asiakas saa sen kulessa tai sen lopputuloksena itselleen palvelun hyödyn ja asiakas osallistuu keskeisesti sekä palveluprosessin lopputuloksen, että palvelun ominaisuuksien vaatimusten määrittelyyn (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40–41).

Prosessikäsitteen alkuperä on kemiallisissa prosesseissa, joissa sarja reaktioita synnyttää uuden lopputuloksen. Prosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka luovat yhdessä tietyn tuloksen. Liiketoiminnan kannalta tämä tarkoittaa yrityksen sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle lisäarvon tuottamista tiettyjen toimintojen tuloksena. Liiketoiminnan prosesseissa yritys saa joko ulkopuoliselta tai sisäiseltä toimittajalta syötteitä, materiaalia tai lähtötietoja ja prosessin lopussa asiakas saa haluamansa tuloksen. Näiden kahden tapahtuman välissä tapahtuu itse prosessi eli syötteiden muuttaminen suoritteiksi prosessiin osallistuvien ihmisten, koneiden, tietojen, taitojen ja menetelmien avulla. (Lecklin 2006, 125.) Lyhyesti sanottuna prosessi on siis sarja tapahtumia, jotka johtavat tiettyyn tulokseen (Kincaid 2003, 212).

3.1 Palveluprosessin sisältö

Grönroosin (2009, 98) mukaan palvelu syntyy vasta, kun se kulutetaan. Palveluprosessin alku on siinä hetkessä, kun asiakas pyytää palvelua ja palveluprosessi myöskin päättyy asiakkaaseen. Palvelu ja sen ominaisuudet muodostuvat siis sitä mukaa, kun palvelua kulutetaan eli palveluprosessin ollessa käynnissä. (Grönroos 2009, 99.)

Koska asiakkaan tuomien vaihtelevuuksien lisäksi palveluprosessiin vaikuttavat aina myös palvelun tarjoavan yrityksen henkilöstö ja mahdolliset alihankkijat sekä ehkä myös muut asiakkaat, ei kaksi palveluprosessia ole ikinä täysin samanlaisia. Yleensä siis onkin niin, että palvelukonsepti tai palveluprosessi itsessään on standardi, mutta sen eri vaiheista on useita eri variaatioita ja jokainen palveluprosessi on tietyllä tapaa uniikki. Vaihtelevien tilanteiden varalle on hyvä luoda tietynlaiset säännöt ja ohjeistukset, mutta asia-

kasrajapinnassa työskenteleville on suositeltavaa myös antaa valtuuksia tehdä omia päätöksiä harkintakykynsä mukaan kohdatessa yllättäviä tilanteita. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 21.)

Palveluprosessin alkuvaiheessa on usein mahdotonta tietää, millainen lopputulos on. Palvelun toimittaja tai asiakas eivät kumpikaan välttämättä tiedä prosessin alussa, tuleeko palvelu vastaamaan asiakkaan odotuksia. Huolellisella palveluprosessien suunnittelulla ja niiden johtamisella on kuitenkin mahdollista päästä hyviin tuloksiin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 21.) Kutakin palveluprosessia määriteltäessä on selvitettävä mitä palvelun toteuttamiseksi vaaditaan. Tähän liittyy kaikkien palvelun tuottamiseen osallistuvien tahojen roolien ja vastuualueiden määrittely. Tämä tarkoittaa siis palvelun kontaktihenkilöitä, asiakkaita ja mahdollisten kolmansia osapuolia. (Kinnunen 2004, 36.) Palveluprosessi sisältää sen työn, mitä yrityksessä tehdään halutun lopputuotoksen saamiseksi asiakkaalle (Kincaid 2003, 213).

3.2 Asiakas palveluprosessissa

Asiakkaan merkitys palveluprosessissa on suuri, sillä yksikään yritys ei osta tai myy mitään, vaan ostotapahtumassa on aina mukana ihminen ja tunteet. Näin ollen lopullinen päätös palvelun tai tuotteen ostamisesta tehdään aina tunteella. Myöskään yritys ei maksa työntekijöidensä palkkaa, sen tekevät asiakkaat. (Valvio 2010, 57–58.)

Jos asiakas halutaan pitää tyytyväisenä, on häntä ajateltava palveluprosessissa lähes yhteistyökumppanin veroisena toimijana, eikä niinkään vastapuolen pelaajana. Asiakkaat on aina pyrittävä saamaan palaamaan ja edellä mainittu ajattelutapa auttaa siinä. (Valvio 2010, 69–70.) Palveluiden kehittämisen yhtenä kulmakivenä kannattaakin pitää asiakasta ja hänen tarpeitaan ja toiveitaan. Palveluita voidaan esimerkiksi virtaviivaistaa, tiedonkulkua kehittää ja asiakkaalle nimetä tietty yhteishenkilö, jotta asiakkaalle kaikki olisi mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista. (Reinboth 2008, 11.) Tärkeintä on kuitenkin asiakkaan ja hänen toiveidensa ja tarpeidensa perinpohjainen tunteminen (Reinboth 2008, 70).

Palveluita kehittäessä ja niitä suunniteltaessa on hyvä pitää mielessä myös pari perusasiaa asiakkaisiin liittyen; toimiala ja kulttuuri. Oman kulttuurin lisäksi on pidettävä aina mie-

lessä myös kulttuuri, josta palveltava asiakas tulee. Esimerkiksi aasialainen palvelukulttuuri eroaa länsimaisesta huomattavasti ja tämä on otettava huomioon asiakaspalvelutilanteissa. Lisäksi toimialakohtaisesti asiakaspalveluissa on suuria eroja. Eri aloilla pidetään sopivana erilaista asiakaspalvelua ja esimerkiksi huippuravintolaan astuessaan asiakas odottaa saavansa erilaista palvelua kuin lähipubissa. (Reinboth 2008, 59–60.)

Näiden lisäksi on syytä pohtia, millaisena asiakaspalveluntarjoajana yritys haluaa näyttäytyä. Halutaanko esimerkiksi, että palvelukonsepti on helposti lähestyttävää ja mutkaton vai korkeatasoista, ylellistä ja menestystä luovaa? Mielikuvat ja brändi vaikuttavat aina siihen, mitä asiakas palvelulta odottaa ja miten hän sen kokee. (Reinboth 2008, 62.) Asiakaskokemus ei ole siis vain sitä, mitä yritys tekee, vaan se on tulos kaikesta siitä, mitä yritys tekee ja miten asiakas sen kokee ja näihin liittyvistä asioista kuten brändistä, imagosta ja markkinoista (Kincaid 2003, 25).

Asiakkaan näkökulmaa pitää miettiä myös ennen varsinaista palveluprosessin alkua. Mitä tarpeita asiakkaalla on ennen sitä? Osataanko ne ennakoita? Esimerkiksi palvelun saataavuutta voidaan helpottaa ja selkeyttää niin, että asiakkaat tietävät mihin ottaa yhteyttä ja miten, missä ja milloin palvelu tapahtuu. Tämän lisäksi asiakasta ei saa unohtaa palveluprosessin päätyttyä. Varsinaisen palvelutapahtumankin jälkeen on huolehdittava asiakkaan tyytyväisyydestä ja esimerkiksi järjestettävä myydylle tuotteelle huoltoa, neuvottava tuotteen käytössä ja autettava ongelmatilanteissa. (Bergström & Leppänen 2013, 187–188.) Huomioitavaa on myös se, että vaikka asiakaspalvelu ei suoraan tee tuottoa ja sen kannattavuutta on vaikea mitata numeroina, on se elintärkeää yrityksen kannattavuuden kannalta. Lisäksi mitä enemmän tuotteita myydään, sitä enemmän tarvitaan työntekijöitä palvelemaan asiakkaita, jotta saavutettu palvelutaso säilyy. (Kincaid 2003, 101.)

Asiakaslähtöisyys tulisikin pitää mielessä mitä tahansa yrityksen toimintoja suunniteltaessa. Asiakaspalvelu ei ole vain asiakaspalvelijoiden tehtävä, vaan yrityksessä kaikkien tulisi toimia asiakaslähtöisesti. Jos yrityksen kaikki työntekijät eivät pyri täyttämään yrityksen luomaa laatumielikuvaa ja osaa ajatella asiakkaan parasta, on laadukkaan asiakaspalvelun tarjoaminen hankalaa. Esimerkiksi yrityksen eri toiminnot saattavat olla irrallaan toisistaan, eri osastoilla kehitellään asioita, joista muut eivät ole tietoisia eikä viestintä toimi. Tällaiset asiat ovat erittäin epäedullisia asiakaspalvelulähtöisyyden muodostumiselle. (Valvio 2010, 63.)

Asiakasta ei tietenkään saa unohtaa myöskään, kun yrityksessä tapahtuu muutoksia. Asiakkaalle tarjottavien palveluiden muuttuessa on tärkeää hyödyntää niiden mahdollisuudet ja esimerkiksi teknologian kehittyessä käyttää näitä uusia menetelmiä myös asiakaspalvelussa. Muutostilanteessa on tärkeää pitää asiakas ajan tasalla meneillä olevista muutoksista sekä vastata hänen kysymyksiinsä aiheeseen liittyen. Asiakkaiden huomiointia ei saa unohtaa, vaikka muutokset olisivatkin suuria ja on tärkeää pitää kommunikaatio avoimena koko muutosprosessin ajan. (Valvio 2010, 27.) Asiakaspalvelun laatu ei saisi muutostilanteessakaan kärsiä ja tällöin voi olla syytä tehdä muutoksia ns. normaaliin asiakaspalveluun. Esimerkiksi asiakaspalvelujen työnjakoa voidaan tehostaa, aukioloaikoja pidentää tai palkata väliaikaisesti lisää henkilökuntaa. Lisäksi asiakaspalvelun muutoksiin niin kuin muihinkin muutosprosesseihin on aina varattava tarpeeksi aikaa. (Reinboth 2008, 17)

3.3 Sisäinen palvelu

Perinteinen asiakaspalvelu eli ulkoinen palvelu tarkoittaa palvelusuhdetta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Monesti yrityksissä keskitytään ja panostetaan erityisesti tähän palveluun, sillä sen toimivuutta pidetään ensisijaisena yrityksen menestyksen kannalta. Yhtä tärkeää olisi kuitenkin kiinnittää huomiota myös sisäiseen asiakaspalveluun. (Valvio 2010, 75.) Asiakkaiden arvostus ja heidän toiveidensa täyttäminen ovat yrityksellä aina mielessä, mutta usein unohdetaan, että asiakas- ja palvelusuhteita löytyy usein myös yrityksen sisältä. Näistä muodostuu yrityksen sisäinen palvelu. (Grönroos 2009, 413.) On sanottu, että yrityksen sisäinen asiakaspalvelu muodostaa pohjan ulkoiselle asiakaspalvelulle ja sisäisen palvelun onnistuminen vaikuttaa aina ulkoisen palvelun laatuun. Sisäisessä asiakaspalvelussa on lähtökohtana se, että jokainen työntekijä on toisen työntekijän asiakas tai palvelija. (Bergström & Leppänen 2013, 184.)

Asiakaspalvelutiimi tarvitsee siis tukea ja apua koko organisaatiolta, jotta ulkoista asiakasta voidaan palvella hyvin. Muut osastot ovat tärkeä osa palveluiden laatua ja niiden onnistumista, ja vaikka asiakaspalvelijat hoitaisivat tehtävänsä huolella, voi jonkun muun osaston toimimattomuus vaikuttaa asiakkaan kokemaan palveluun erittäin negatiivisesti. (Grönroos 2009, 413–414.) Varsinaisten asiakaspalvelijoiden (front office personnel) lisäksi palvelun onnistumiseen vaikuttavat asiakaspalvelua avustavat tukihenkilöt (back office personnel), joita voi olla useita ja heidän tehtävät vaihdella esimerkiksi kuljetuksista laskutukseen (Bergström & Leppänen 2013, 184). Front office -tehtävissä toimivat

yleensä myynti, asiakaspalvelu, tuotetuki ja markkinointi, kun taas back office -tehtäviä hoitaa suunnittelu ja tuotekehitys sekä tuotanto. Pääsäännön mukaan front office -henkilöt hoitavat kaiken yhteydenpidon asiakkaaseen esimerkiksi kasvokkain, puhelimitse, sähköpostitse tai internetin välityksellä. Back office -tehtäviä hoitavat taas pitävät huolta siitä, että asiakkaalle on mahdollista tarjota laadukkaita tuotteita, palveluita ja ratkaisuja ongelmiin. (Kincaid 2003, 30–31.)

Äskeisessä kappaleessa kuvattuja palveluorganisaation sisällä olevia tapahtumia ja tilanteita sanotaan sisäisiksi palvelutoiminnoiksi. Jos sisäiset palvelutoiminnot eivät toimi, ei ulkoinenkaan asiakas saa silloin hyvää palvelua. Monesti sisäistä palvelua tekevien henkilöiden tai tiimien, jotka eivät ole ikinä kontaktissa asiakkaaseen, voi olla vaikea nähdä oman työnsä merkitystä asiakkaan kokemaan palveluun. Jos työntekijä tuntee palvelevansa vain toista työntekijää voi tuntua siltä, että oma työ ei vaikuta asiakkaaseen. (Grönroos 2009, 413–414.) Koska sisäisten palveluiden laatu kuitenkin vaikuttaa aina asiakkaan kokemaan laatuun, on sisäisiä asiakkaita palveltava yhtä hyvin kuin ulkoisia odotetaan palveltavan. Koko organisaatio on tällöin vastuussa hyvän palvelun laadun tuottamisesta. (Grönroos 2009, 415.) Sisäisen palvelun ongelmat näkyvät ulkoisen asiakaspalvelun lisäksi myös työilmapiirissä. Huono ilmapiiri saattaa siis johtua huonosta sisäisestä palvelusta, jossa ihmiset eivät tule toimeen keskenään, työnkuvat ovat epäselviä, sisäinen viestintä ei toimi ja keskinäinen kunnioitus, ystävällisyys ja aito kiinnostus toista kohtaan puuttuu. (Valvio 2010, 75). Yrityksessä jokainen osasto siis kantaa vastuuta asiakaspalvelusta ja sen onnistumisesta ja vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan (Kincaid 2003, 97).

Jos sisäiset palvelutoiminnot eivät suju yrityksessä, voidaan ottaa käyttöön ns. sisäisen asiakkuuden käsite. Siinä tarkastellaan yrityksen sisäisiä palveluprosesseja tavoitteena selvittää yrityksen sisäisiä asiakas- ja palveluntarjoajasuhteita. Palveluprosessi kuvataan niin, että ulkoinen palvelu on lopputuloksena eli palveluprosessi päättyy ulkoiseen asiakkaaseen. Yrityksen sisäisiä toimintoja kuvatessa mietitään, kuka palvelee ketä yrityksen sisällä. Tällaisten sisäisten asiakassuhteiden tarkastelu ja mallintaminen auttavat työntekijöitä hahmottamaan oman työnsä vaikutuksen koko palveluprosessiin ja ulkoisen asiakkaan laatuun. Usein huomataan, että lähes jokaisella työntekijällä on asiakkaita, ainakin organisaation sisällä. (Grönroos 2009, 414–415.) Esimerkiksi esimies on palvelusuhteessa alaisiinsa nähden, sillä hänen tehtäviinsä kuuluu huolehtia esimerkiksi alaisen työnkuvasta, työmäärästä ja sen hyvinvoinnista. Alaisen tehtävä taas on huolehtia, että

esimiehen antamat tehtävät tulevat suoritetuksi ajallaan ja laadukkaasti. Kollegat taas keskenään mm. neuvovat ja auttavat toisiaan ja perehdyttävät uusia työntekijöitä. (Valvio 2010, 75–76.)

Tärkeää on kuitenkin huomioida, että ulkoista asiakasta palvelevat vain tietyt tahot. Asiakkaan juoksuttaminen henkilöltä toiselle on huonoa palvelua ja siksi palveluprosessissa pitäisi olla selkeästi eriteltynä ne tahot, jotka palvelevat suoraan asiakasta. Se, että jonkun työntekijän työpanos vaikuttaa ulkoiseen asiakkaaseen, ei tarkoita, että hänen pitäisi asiakkaaseen olla kontaktissa. (Grönroos 2009, 415.) Palveluprosessia mietittäessä onkin hyvä miettiä ns. näkyvyysrajaa. Se tarkoittaa asiakkaan näkemien ja kokemien asioiden erottamista niistä asioista, jotka tapahtuvat yrityksen sisällä ja vaikuttavat epäsuorasti palvelun laatuun. Suositeltavaa on pitää asiakkaalle näkyvällä puolella vain yhtä tai muutamaa ihmistä. Asiakkaat ovat tekemisissä vain heidän kanssaan ja suurin osa palveluprosessista hoidetaan sisäisesti yrityksessä. Tämä on asiakkaalle usein helpoin ja selkein ratkaisu ja lisäksi asiakassuhde on laajempi ja haavoittuvampi silloin, jos asiakas on useassa alaprosessissakin mukana eri toimijoiden kanssa. Näkyvyysrajaa suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Grönroos 2009, 415–416.)

3.4 Palvelun laatu

Laadun lähtökohtana on aina asiakas. Kun yritys onnistuu vastamaan asiakkaan vaatimuksiin, on sen toiminta laadukasta. Laadun mittaamiseen tarvitaan siis ulkopuolinen taho; yrityksen tehokas toiminta tai virheetön tuote ei itsessään takaa laatua. Mitä tahansa ei kuitenkaan voida tehdä asiakkaiden vaatimusten täyttämiseksi, sillä yritystoimintaan liittyy muitakin osa-alueita. Laadulla tarkoitetaan siis asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. (Lecklin 2006, 18.) Lyhyesti sanottuna asiakkaan odotusten ja kokemusten ero siis kertoo sen, onko palvelu hyvää vai huonoa (Kinnunen 2004, 17).

Asiakkaat arvostavat palvelussa yleensä esimerkiksi nopeutta, ystävällisyyttä, asiantuntemusta ja rehellisyyttä. Lisäksi asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa toimintaympäristö eli esimerkiksi laitteet, järjestelmät ja tekniikka. (Bergström & Leppänen 2013, 190.) Laadun vaatimukset muuttuvat jatkuvasti kilpailijoiden toiminnan, uusien innovaatioiden, markkinoiden ja yhteiskunnan muutosten myötä. Näin ollen laadukkaaseen toimintaan kuuluu myös suoritustason jatkuva parantaminen ja jatkuvat kehittyminen. (Lecklin

2006, 19.) Palvelun laatuun vaikuttaa myös yrityksen imago, joka muodostuu siitä, miten asiakas kokee yrityksen resurssit, toimintatavat ja prosessit. Myönteisen imagon omaava yritys saa virheensä helpommin anteeksi, kuin yritys, jonka imago on asiakkaan mielestä jo entuudestaan huono. (Grönroos 2007, 76.)

Palvelun laatua voidaan lisätä parantamalla palvelun määrää, sen saatavuutta, palvelutapa ja palveluympäristöä. Laatua kehitettäessä on hyvä pitää mielessä sekä tekninen, että toiminnallinen ulottuvuus ja kehittää niitä vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Asiakkaiden odotukset vaihtelevat ja samakin asiakas saattaa eri palvelukerroilla arvostaa eri asioita ja siksi palveluiden laadun pitäisi olla riittävän hyvä kaikissa eri vaiheissa, eikä vain yhtä vaihetta kehittää. On syytä myös varoa ylittämästä asiakkaiden odotuksia liikaa. Mikäli asiakas saa liian hyvää palvelua, hänen odotukset nousevat ja hän odottaa seuraavalla kerralla vielä enemmän. Tällaisessa tapauksessa asiakas saattaa pettyä tai kustannukset nousta yrityksen kannalta liian suuriksi. (Bergström & Leppänen 2013, 190.)

3.4.1 Palvelun laadun osatekijät

Palveluiden laadun osatekijöitä tutki jo 1980-luvulla Berry, Parasuraman ja Zeithaml. Heidän mukaansa asiakas kokee laadun kymmenen osatekijän kautta ja jokainen näistä osatekijöistä sisältää erilaisia asiakkaan kokemia asioita ja ne merkitsevät asiakkaalle eri asioita. (Berry, Parasuraman & Zeithaml 1985, 47.) Osatekijät ovat kuvattuna taulukossa alla.

Osatekijä	Sisältö	Merkitys asiakkaalle
Luotettavuus	Palvelun toimittaminen oikein ensimmäisellä kerralla	Suorituksen johdonmukaisuus ja luotettavuus
	Täsmällinen laskutus	
	Laadukas arkistointi	
	Palvelun toimitus ajallaan	
Reagointialttius	Palvelun tapahtuminen ajallaan	Työntekijöiden halu ja valmius palvella asiakasta
	Tarpeellisten asiakirjojen lähettäminen välittömästi	
	Nopea yhteydenotto asiakkaaseen	
	Nopea palvelu	
Pätevyys	Kontaktihenkilöiden tiedot ja taidot	Tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta
	Tukihenkilöstön tiedot ja taidot	

	Organisaation tutkimuskyky	
Saavutettavuus	Palvelujen saatavuus puheliimitse	Yhteydenoton mahdollisuus ja helpous
	Palveluiden lyhyt odotusaika	
	Sopivat aukioloajat	
	Sopiva palvelupisteen sijainti	
Kohteliaisuus	Kunnioitus asiakkaan omaisuutta kohtaan	Kontaktihenkilöiden käytöstavat, asenne, huomavaisuus ja ystävällisyys
	Asiakaspalvelijoiden siisti ulkoinen olemus	
Viestintä	Palvelun selostaminen	Asiakkaan kuuntelu ja kieli, jota he ymmärtävät
	Palvelun hinnan kertominen	
	Palvelun ja kustannusten välisten suhteiden selvittäminen	
	Kuluttajien vakuuttaminen siitä, että ongelma hoidetaan	
Uskottavuus	Yrityksen nimi	Luotettavuus, rehellisyys ja asiakkaiden etujen ajaminen
	Yrityksen maine	
	Kontaktihenkilöiden persoonallisuus	
	Kovan myyntityön osuus vuorovaikutuksessa	
Turvallisuus	Fyysinen turvallisuus	Vaarojen, riskien ja epäilyksien puuttuminen
	Taloudellinen turvallisuus	
	Luottamuksellisuus	
Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen	Asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen	Aito pyrkimys ymmärtää asiakkaan tarpeita
	Asiakkaan yksilöllinen kohtelu	
	Vakioasiakkaan tunteminen	
Fyysinen ympäristö	Fyysiset tilat	Palvelun fyysiset tekijät
	Henkilöstön ulkoinen olemus	
	Palvelussa käytettävät apuvälineet ja koneet	
	Palvelun fyysiset merkit	
	Muut palvelutiloissa olevat asiakkaat	

Taulukko 1. Palvelun laadun osatekijät (Berry ym. 1985, 47)

Myöhemmin Berry, Parasuraman ja Zeithaml (1988) kuitenkin muotoilivat osatekijät uudelleen ja jättivät viisi tärkeintä:

Konkreettinen ympäristö, joka liittyy asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen, toimittajan käyttämiin toimitiloihin, laitteisiin ja materiaaleihin

Luotettavuus, joka tarkoittaa yrityksen tarjoavan palvelua, joka toimitetaan asiakkaalle heti ensimmäisellä kerralla täsmällisesti ja virheettömästi sekä tehdään sovitut asiat sovituksessa ajassa.

Reagointialttius, joka tarkoittaa sitä, että asiakasta ollaan valmiita auttamaan ja häntä palvelullaan viipymättä sekä hänen pyyntöihin vastataan ja kerrotaan, milloin palvelu annetaan.

Vakuuttavuus, joka muodostuu työntekijöiden käytöksestä, joka saa asiakkaan luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi tähän vaikuttaa työntekijöiden kohteliaisuus ja se, että he osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin.

Empatia, joka tarkoittaa asiakkaille sopivia aukioloaikoja sekä sitä, että yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, kohtelee heitä yksilöinä ja toimii heidän etujensa mukaisesti. (Berry ym. 1988, 12–40.)

3.4.2 Tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus

Palvelun laatuun vaikuttaa olennaisesti asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutustilanteet palveluprosessin aikana. Grönroosin mukaan on olemassa kaksi ulottuvuutta, joilla palvelun laatua voidaan tarkastella. Nämä ovat tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. (Grönroos 2007, 73.)

Tekninen ulottuvuus käsittää asiakkaan saaman lopputuloksen ja sen laadun eli sen *mitä* asiakas saa yritykseltä, kun taas toiminnallinen ulottuvuus tarkastelee sitä, *miten* asiakas sen saa. Esimerkiksi yrityksen ostaessa kuljetuksen tuotteilleen tehtaalta työmaalle, on tuotteiden kuljetus se palvelu, mitä asiakas saa, mutta miten se hoidetaan, vaikuttaa myös palvelun laatuun. Tarkastellessa ja kehittäessä palveluprosessia ei siis riitä, että asiakkaalle palveluprosessin jälkeen jäävä lopputulos eli tekninen laatu on kunnossa, vaan on myös tarkasteltava palveluprosessia vaihe vaiheelta ja nimenomaan sitä, miten asiat tehdään ja miten asiakas kokee palveluprosessin eri vaiheet. (Grönroos 2007, 73–74.) Toiminnallisen laadun tarkasteleminen objektiivisesti on vaikeampaa kuin teknisen laadun, mutta koska nämä muodostavat yhdessä palvelun kokonaislaadun, on molempia osattava tarkastella. (Grönroos 2007, 74). Tekninen laatu ja toiminnallinen laatu ovat olennaisesti kytköksissä toisiinsa, mutta vaikka toinen olisi kunnossa, se ei suinkaan tarkoita sitä, että niin olisi toinenkin. Grönroos (2007, 75–76) antaa esimerkin reklamaatiotilanteesta; asiakkaan saadessa reklamaatioonsa tyydyttävän ratkaisun, on palvelu teknisesti laadukas,

mutta mikäli reklamaation käsittely on ollut asiakkaan mielestä epäonnistunutta esimerkiksi sen monimutkaisuuden tai viivästysten takia, on toiminnallinen laatu ollut alhaista.

Toiminnallinen laatu on monelle yritykselle kilpailuetu. Siinä missä tekninen laatu saattaa olla usealla alan toimijalla saman tasoinen, on toiminnallinen laatu se, millä kilpailijoista voi erottua. Toisin sanoen monet yritykset saattavat tarjota samaa asiaa, mutta miten se tehdään, erottaa heidät toisistaan. Tästä syystä palveluprosessien tarkasteleminen ja palvelustrategian luominen on tärkeää. Toiminnallisen laadun kehittäminen onkin nykyään hyvä kilpailukeino ja tuo lisäarvoa asiakkaalle. Tekninen laatu taas on paras kilpailuetu vain siinä tilanteessa, kun yritys pystyy kehittämään sellaisen teknisen ratkaisun, johon kilpailijat eivät pysty vastaamaan. Pelkkä hyvä tekninen laatu ei riitä tekemään palvelusta laadukasta ja asiakasta tyydyttävää. (Grönroos 2007, 76.)

Palvelun teknillisiin ja toiminnalliseen laatuun liittyy läheisesti myös termi totuuden hetki, jota alun perin käytettiin härkätaistelussa kuvaamaan härän ja härkätaistelijan kohtaamista silmästä silmään. SAS-lentoyhtiön pääjohtaja Jan Carlsson toi termin yritysmaailmaan 1980-luvulla tajutessaan, että yrityksen menestys ei riipu teknisestä osaamisesta vaan asiakkaiden reaktioista. Hän oivalsi, että asiakasta ei niinkään kiinnosta yrityksen tekniikka, huolto, kalusto tai pääomainvestoinnit, vaan kohtaamiset henkilökunnan kanssa. Nämä ovat totuuden hetkiä ja määrittävät pitkälti asiakkaan kokeman laadun. Jokaisessa palveluprosessissa on erilaiset totuuden hetket ja asiakas kohdataan eri tavoin; kohtaamiset voivat tapahtua esimerkiksi sähköpostitse, puhelimitse tai kasvokkain, niitä voi olla palveluprosessin aikana yksi tai kohtaaminen voi olla päällä ns. koko ajan. Totuuden hetkissä yritys joko vastaa asiakkaan odotuksiin tai ei. Niiden merkitys vaihtelee kuitenkin toimialoittain. Palvelualoilla merkitys on suurin, koska koko palvelu suoritetaan asiakaskontaktissa. Myös kuitenkin esimerkiksi teknisiä laitteita valmistavan yrityksen on hoidettava asiakkaan kohtaamiset huolella, sillä teknisiltä ominaisuuksilta parhaimmankin tuotteen menestyksen saattaa pilata epäammattimaisesti suoritettut asiakas-kohtaamiset, jotka eivät kohtaa asiakkaan odotuksia ja laatuvaatimuksia. (Lecklin 2006, 92–93.) Totuuden hetkiä asiakkaiden kanssa kokee useimmiten asiakaspalvelun työntekijät (Lecklin 2006, 101).

3.5 Tilaus-toimitusprosessi

Tilaus-toimitusprosessi tarkoittaa tapahtumien ketjua, jossa tavaroita ja palveluita tuottavien yritysten prosessit yhtyvät asiakasyrityksen prosesseihin. Ketju alkaa raaka-ainelähteestä ja päättyy lopulliseen kuluttajaan ja kulkee aina vain tähän suuntaan. Ennen tilaus-toimitusprosessin alkua tarvitaan kysyntää laittamaan tapahtuma aluilleen. (Sakki 2003, 20.) Tilaus-toimitusprosessi on sarja tapahtumia, joka tuo palvelun tai tuotteen markkinoille. Toimivana se on yksi yrityksen menestyksen kulmakivistä, sillä hyväkään strategia ei auta, jos käytännön asiat, kuten tavaroiden toimitus ja niiden hankinta eivät toimi. (Hugos 2003, 2.)

Yksinkertaisimmillaan tilaus-toimitusprosessiin kuuluu yritys, joka tuottaa tuotteen tai palvelun ja asiakas (Hugos 2003, 23). Usein kuitenkin jokaisella yrityksellä on useampi kuin yksi tilaus-toimitusprosessi, jossa on aina erilaiset vaiheita ja toimijoita (Hugos 2003, 2). Toimijoita, joita yritysten tilaus-toimitusprosesseihin yleensä kuuluu, ovat mm. tuottajat, välittäjät, palveluiden tarjoajat, jälleenmyyjät ja asiakkaat (Hugos 2003, 24–26).

Tilaus-toimitusprosessia voidaan verrata viestijuoksuun, jossa kapula toimitetaan osallistujalta toiselle, kaikilla on sama päämäärä ja kaikkien osallistumista tarvitaan maaliin pääsemiseksi. Tilaus-toimitusprosessi tuottaa jokaisessa vaiheessaan runsaasti tietoa, jonka säilyttäminen ja analysoiminen on tärkeää. Nämä tiedot auttavat selvittämään tavaroiden sen hetkisen sijainnin ja ohjaamaan tavaroita paikasta toiseen. Tiedon tallentamista ja analysointia olisi hyvä kehittää jatkuvasti uusien tekniikoiden ja välineiden avulla, sillä se on yhtä tärkeää kuin tavaran liikkuminen paikasta toiseen. (Sakki 2003, 171.)

Tilaus-toimitusprosessi käynnistyy aina tilauksesta, jonka myyjä ottaa vastaan asiakkaalta. Tämän jälkeen tilaus kirjataan yrityksen tilausjärjestelmään. Tavaroiden ollessa valmiita tehdään tarvittavat lähetysasiakirjat, tavara pakataan ja lähetetään eteenpäin. Asiakkaalle luodaan ja lähetetään lasku tuotteista. Kaikissa näissä toiminnoissa auttavat nykyään tekniset apuvälineet, kuten tietojärjestelmät. Asiakkaan vastuulla tilaus-toimitusprosessissa on ottaa tavarat vastaan sekä tarkistaa saamansa lasku ja maksaa se. (Sakki 2003, 172–173.)

3.6 Muutokset palvelussa

Yritysten on tehtävä muutoksia toimintoihinsa, sillä myös maailma muuttuu jatkuvasti. Työskentelytapojen muutoksiin vaikuttaa suuressa mittakaavassa neljä päätrendiä. Ne ovat teknologia, talous, kulttuuri ja lainsäädäntö. (Rosen 2007, 5.) Esimerkiksi virtuaalityöskentely ja eri kulttuurien välinen yhteistyö ovat lisääntyneet teknologian kehittymisen myötä ja tämä on mahdollistanut uusia paikasta ja ajasta riippumattomia työskentelytapoja. Verkossa työskentely on monessa yrityksessä arkipäivää ja uusia keinoja tehdä tätä entistä tehokkaammin tulee koko ajan lisää. Monet yritykset ovat alkaneet tarjota kokonaan verkossa toimivia palveluita perinteisten palveluiden sijaan. Esimerkiksi asiakashallintajärjestelmien käyttö sujuu nykyään verkossa ja näin ollen niitä voi käyttää mistä tahansa päin maailmaa. (Salonen 2007, 104–105.)

Teknologian kehittyminen on mahdollistanut myös kannattavuuden tavoittelun siirtämällä toimintoja halvempiin maihin etä- ja verkkotyöskentelyn avulla. Työvoimakustannusten ja joustavampien palveluiden takia yritykset ovat siirtäneet osia prosesseistaan esimerkiksi Aasiaan. (Salonen 2007, 106). Kulttuurin ja teknologian kehittyminen ovat taas yhdessä saaneet aikaan sen, että ihmiset haluavat välitöntä asiakaspalautetta, sekä ottaa yhteyttä heti tavoittelemaansa ihmiseen, jos näkevät hänen olevan tavoitettavissa. Pala-vereja ei enää sovita entiseen tapaan, kun ihmiset ovat helpommin saatavilla ja työskentelynopeus on kehittynyt globaalilla tasolla. (Rosen 2007, 7.)

Niin kuin mainittu, muutoksen tarve voi tulla useasta eri paikasta. Monesti se viimekädessä tulee organisaation sisältä, omistajilta, hallitukselta, työyhteisön jäseniltä tai ulkoa, asiakkailta, päättäjiltä tai uuden lain tai vaatimuksen myötä. Muutokset toimintaympäristössä ajavat myös yritykset muutoksen eteen. Muutettavat asiat voivat olla isoja, kuten organisaation rakennemuutokset ja -järjestelyt, uudet strategiat tai toiminnan linjaukset tai johdon vaihdokset. Muutoksia pitää suunnitella, niistä pitää tiedottaa ja niitä pitää käsitellä eri foorumeilla. Muutosten merkitystä voi olla haastavaa arvioida etukäteen; pieniltä tuntuvat muutokset voivat aiheuttaa lukuisia eri tulkintoja ja mielikuvia ja itse fakta jäädä taka-alalle. (Juholin 2008, 125.) Muutos voi olla nopea projekti, jolle on selkeä tavoiteaika tai pidempi prosessi, jonka päättymisaikaa ei tarkasti tiedetä. Jälkimmäiseen kategoriaan menee usein organisaatiokulttuuriset asiat, kuten yritysostot ja organisaatioiden yhdistymiset. (Juholin 2008, 129.)

3.6.1 Onnistunut muutos

Onnistuneessa muutoksessa kannattaa ajatella koko muutostilannetta dynaamisena ja syklisenä prosessina, joka ei etene viivasuorasti vaan sivupolkujen kautta. Harva muutos menee kerralla sellaisenaan läpi ja mitä suurempi muutos on kyseessä, sitä tärkeämmässä roolissa on tiedottaminen. Suurien muutosten edessä keskustelun ja tiedon tarve lisääntyy ja ennen toimintatapojen muuttamista on hyvä pohtia etukäteen, miten työntekijöiden oletetaan siihen suhtautuvan. (Juholin 2008, 126.)

Muutosmallien vastakohtat ovat muutoksen tekeminen yrityksessä yhdessä ja muutokseen pakottaminen. Kun muutoksia tehdään yhdessä, ne suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä henkilöstön asiantuntemusta hyväksi käyttäen. Muutokseen pakottaminen on pienellä tiimillä suunnitellun muutoksen läpiviemistä kertomalla muulle organisaatiolle, miten toimitaan. Näiden kahden ääripään lisäksi on mahdollista muuttaa asioita huomaamatta ja hivuttamalla, sekä suostutella työntekijät muutokseen eli myydä muutos organisaatiolle. (Juholin 2008, 127.)

Muutostilanteessa työntekijöitä kiinnostaa yleensä eniten se, miten se tulee vaikuttamaan heidän työhönsä. Isot ja yllättäen tulevat muutokset yleensä ihmetyttävät ja saattavat jopa lamauttaa työntekijät. Vaikka niitä olisi valmisteltu pitkään pienellä tiimillä, saattaa muutos tulla muulle organisaatiolle täytenä yllätyksenä, eikä siihen ole osattu varautua. Henkilöstön tunteiden huomioiminen on tärkeää, mutta suuressa organisaatiossa henkilöstövetoisen muutoksen toteuttaminen voi olla haastavaa. Työntekijöille tulisi kuitenkin antaa tilaisuus tulla kuulluksi ja esittää omia ratkaisujaan muutostilanteessa. Dialogin kautta henkilöstö on helpompi sitouttaa muutokseen ja kun he ovat saaneet kertoa omat näemyksensä, on vaikeidenkin ratkaisujen hyväksyminen usein helpompaa. (Juholin 2008, 128.)

3.6.2 Integraatio muutoksen taustalla

Yritysosto tarkoittaa tilannetta, jossa toinen yritys ostaa toisen ja tämän jälkeen sulauttaa ostetun yrityksen toiminnot jossain määrin oman yrityksen toimintoihin. Valitusta yhteensulauttamisstrategiasta riippuu se, jääkö ostettu yritys kokonaan itsenäiseksi, osittain itsenäiseksi vai tuleeko se kokonaan yhteensulautetuksi ostavan osapuolen toimintoihin. Jos ostava yritys mukauttaa omia toimintojaan ostetun yrityksen suuntaisesti voidaan pu-

hua yritysostosta, joka lähentelee fuusiotilannetta. Fuusiossa kaksi yhtä vahvaa yritys-osapuolta yhdistävät voimansa ja perustavat uuden yrityksen. Tällöin molemmat osapuolet muuttavat toimintojaan, vaikka yleensä varsinkin ajan myötä selviää, että toinen yritys on heikompi osapuoli ja tuntee tulleen vallatuksi. (Teerikangas 2008, 19.)

Integraatio taas tarkoittaa tilannetta yllä kuvattujen ostojen jälkeen ja siitä voidaan käyttää myös termejä yhteensulauttaminen ja haltuunotto (Teerikangas 2008, 19). Integraatiossa ostava yritys pyrkii integroimaan ostetun yrityksen mahdollisimman onnistuneesti (Katramo ym. 2011, 443). Integraation laajuus voi vaihdella aina vain raportoinnin yhdistämisestä koko liiketoiminnan yhteensulauttamiseen (Katramo ym. 2011, 445). Integroitavien asioiden määrä riippuu aina integraatiostategiasta ja sen tavoitteesta. Integraatioprosessissa luodaan yleensä tavoitteita myös yrityksen sisällä toimiville tiimeille. Esimerkiksi myyntitiimin tavoitteena voi olla myynnin koordinointi, agenttiverkostojen yhtenäistäminen, yhteiset myynti- ja markkinointiehdot ja myynti- ja tarjousprosessien yhtenäistäminen. (Katramo ym. 2011, 462.)

Onnistuneen integraation taustalla on yleensä selkeä visio ja selkeät tavoitteet. Tällaisessa tilanteessa voidaan keskittyä yhdessä tavoitteisiin pääsemiseen ja vision toteuttamiseen sen sijaan, että aikaa ja energiaa kuluisi siihen, että ihmetellään että mitä tapahtuu. Myös toimivalla vuorovaikutuksella on iso vaikutus yhteensulautumisen onnistumisessa. Ajatustenvaihto, oppiminen ja viestintä ovat tärkeitä tekijöitä integraatiossa ja yleensä näiden sujuminen helpottaa muutostilannetta varsinkin työntekijöiden kannalta. Vuorovaikutusta voidaan lisätä ja kehittää integraatiossa esim. yhteisillä projekteilla, vierailuilla ja henkilösvaihdolla, yhteisillä koulutuspäivillä, informaatioseminareilla ja yhteisten prosessien käyttöönottoilla. Toimiva viestintä on myös keino kasvattaa työntekijöiden luottamusta. (Teerikangas 2008, 73–75.) Integraatio muuttaa yleensä aina yrityksessä joitain toimintatapoja, jolloin työntekijät kokevat epävarmuutta ja mahdollisesti myös jonkinlaista vastarintaa muutosta kohtaan. Myös näihin asioihin avainasemassa on toimiva viestintä. Tärkeää on korostaa, että muutokset eivät johdu siitä, että ostetun yrityksen toimintatavoissa olisi jotain vikaa tai ne tehtäisiin huonosti. (Katramo ym. 2011, 448.)

Muutosten tekeminen integraatiossa voidaan toteuttaa eri tavoin ja tyylein. Ne voidaan esimerkiksi tehdä nopealla aikataululla tai pikkuhiljaa ja joko osallistamalla ostettua yritystä tai ottamalla yritys yksisuuntaisesti haltuun. Suomalaisyrityksissä on usein tapana huomaamattaankin osallistaa ostetun yrityksen johtoa ja henkilöstöä mukaan muutokseen

ja sen läpivientiin. Tällainen osallistava lähestymistapa osoittaa kiinnostusta ja kunnioitusta ostettavaa yritystä kohtaan ja mahdollistaa ostetun yrityksen aidon sitoutumisen ja luottamuksen rakentumisen ostavaa yritystä kohtaan. (Teerikangas 2008, 153.)

Integraatiossa on otettava huomioon myös kulttuurierot. Vaikka monet yritykset toimivat globaalisti ja tekevät kansainvälisiä kauppvoja, näkyy maakulttuurierot silti suuresti yritysten toiminnassa ja tämä voi aiheuttaa haasteita myös integraatiossa. (Teerikangas 2008, 117.) Yritysostoissa kulttuurierot vaikuttavat erityisesti ostetun ja ostettavan yrityksen viestintään ja vuorovaikutukseen, johtamistapoihin ja käytäntöihin sekä johtamisasenteisiin ja -filosofioihin (Teerikangas 2008, 144). Huomioitavaa on se, että kulttuurierot eivät seuraa maantieteellistä etäisyyttä, vaan lähempänä sijaitseva maa voi kulttuurisesti olla etäisempi kuin taas maantieteellisesti kaukaisella maalla saattaa olla paljon yhteneväisempi kulttuuri. Tärkeää erovaisuuksien lisäksi on kuitenkin myös keskittyä yhtäläisyyksiin ja siihen, miten niiden kautta voidaan vahvistaa yhteistyötä ja onnistua integraatiossa paremmin. (Teerikangas 2008, 144–145.)

4 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Ennen palveluprosessien kehittämistä on otettava selvää nykyisestä palveluprosessista sekä ymmärrettävä siihen liittyvät vaiheet, henkilöt ja heille kuuluvat tehtävät. Koska palveluprosessi perustuu asiakkaan ja toimittajan väliseen vuorovaikutukseen, on asiakkaan kokemalla laadulla ja tyytyväisyydellä suuri merkitys koko palveluprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Jokaisesta prosessin vaiheesta on ymmärrettävä, mitä siinä pyritään saavuttamaan sekä mitä asiakas kussakin hetkessä arvostaa ja arvioi. (Ojasalo & Ojasalo 2008 23.) Palveluita kehittäessä on tarkoitus tuottaa asiakkaalle arvoa mahdollisimman tehokkaasti. Tämä tapahtuu muuttamalla panokset tuotoiksi eli kehittää palvelua niin, että yrityksen panos muuttuu palvelun kautta tuotoksi asiakkaalle. (Alam & Perry 2002, 515.)

Palveluprosessin kehittäminen aloitetaan nykytilan kartoituksesta. Jotta toimintaa voidaan kehittää haluttuun suuntaan, on ensin tiedettävä sen nykytila. Kartoitusvaihe antaa tärkeää pohjatietoa tulevaa kehitystyötä varten ja siihen kuuluvat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi. (Lecklin 2006, 134.)

Kartoitusvaiheen jälkeen tehdään prosessianalyysi. Siihen kuuluu prosessissa olevien mahdollisten ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, laatukustannusten analysointi, benchmarking-vertailut, työkalujen valinta, mittarien asettaminen ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Näiden pohjalta tehdään päätös prosessin kehittämisestä. Prosessia voidaan kehittää vain vähän kehittämällä esimerkiksi vain sen tiettyjä osia, tai se voidaan uudistaa kokonaan. Vaihtoehtona on myös koko prosessin lopettaminen tai sen ulkoistaminen, sekä toisaalta myös prosessin laajentaminen niin, että siihen integroidaan myös muita prosesseja. (Lecklin 2006, 135.)

Kun kartoitusvaihe on tehty eli prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa on valittu, laaditaan parannussuunnitelma, hyväksytetään se, sekä otetaan uudistettu prosessi käyttöön. Tämä vaihe on prosessin parantaminen. (Lecklin 2006, 135.)

Viimeisenä vaiheena on jatkuva kehittäminen. Tässä vaiheessa palataan käytännössä lähtöruutuun eli prosessin toimivuutta arvioidaan taas uudelleen tietyin väliajoin ja tarpeen mukaan kehitetään uudelleen edellä mainittujen vaiheiden mukaan. Laadukkaan palvelun

takaamiseksi jatkuva kehittäminen on tarpeen, joten vaiheet toistuvat aina uudelleen tarpeen vaatiessa. Kehitystyön pohjana voidaan käyttää esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyitä. (Lecklin 2006, 135.)

4.1 Palvelun ja fyysisen tuotteen kehittämisen erot

Palvelut eroavat fyysisistä tuotteista monin erin tavoin, sillä palvelut ovat aina prosesseja. Niitä on vaikea kokeilla ennen ostoa, niitä ei voi varastoida ja myydä uudelleen eikä niiden omistusoikeutta siirtää. Asiakas osallistuu aina palvelun tuottamiseen ja niitä sekä tuotetaan että kulutetaan samanaikaisesti. Ne ovat aineettomia ja ainutkertaisia ja tästä syystä niitä on myös vaikea standardisoida tarkasti. Palvelun tuottamiseen liittyy aina myös ihmisiä. (Bergström & Leppänen 2013, 198.)

Näin ollen myös fyysisten tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä on paljon eroja. Palveluiden suunnittelu on huomattavasti nopeampaa ja kohdistuu yleensä jo olemassa olevien palveluiden parantamiseen ja uusien palveluiden testaamiseen on yleensä hankalampaa verrattuna tuotteisiin. Kilpailijat pystyvät lisäksi helpommin kopiaamaan palveluita kuin tuotteita. Myös fyysisten tuotteiden laatu on helpommin vakioidavissa, sillä niin kuin mainittu, palvelun tuottamiseen osallistuu joka kerta myös asiakas, jolloin variaatioita yhdestä palvelusta on aina useita. (Kinnunen 2004, 29.) Alla olevassa taulukossa on listattu palvelujen ja fyysisten tuotteiden suunnitteluprosessin suurimpia eroja.

Vertailukohde	Fyysinen tuote	Palvelu
Strategian määrittäminen	Usein selkeä	Usein epämääräinen
Ammattilaisuus	Erikoistunutta tuotekehityksen henkilökuntaa	Ei erikoistunutta palvelujen kehittämisen henkilökuntaa
Suunnittelutyön vastuu	Tuotesuunnitteluosasto	Linjassa toimiva henkilökunta
Projektisuunnitelmat	Usein selkeät	Usein epämääräiset
Asiakkaiden osallistuminen	Usein	Harvoin
Kustannusten määrittely	Usein huolellisesti dokumentoitu	Usein epämääräisesti dokumentoitu
Markkinatutkimusten käyttö	Usein laajaa	Usein vähäistä
Takuut	Usein käytössä	Harvoin käytössä

Tuotantoprosessi	Selkeästi määritelty	Usein heikosti määritelty
Lopputulokset	Fyysinen konkreettinen koeteltavissa oleva tuote	Abstrakti tarjous, jota ei voi etukäteen koetella

Taulukko 2. Palvelujen ja fyysisten tuotteiden suunnitteluprosessien erot (Kinnunen, 2004 30; Edvardsson 1996).

4.2 Nykytilan kartoitus

Prosessien kehittäminen onnistuu parhaiten, kun se on mahdollisimman organisoitua. Alkuvaiheessa tulisi määritellä mm. yrityksen ydinprosessit ja prosessien kehittämiseen osallistuvat henkilöt sekä heidän vastualueensa. On päätettävä, kuka on vastuussa kehitystyöstä sekä laadittava prosessille yleiskuvaus. Tämä sisältää prosessin nimen, tarkoituksen, keskeiset tehtävät, prosessiin osallistuvat funktiot, prosessien alku- ja lopputapahumat, prosessin asiakkaat ja heidän saamansa suoritteet ja heidän syötteensä prosessiin sekä liittymät muihin prosesseihin. Tässä vaiheessa on hyvä myös suunnitella, mistä kerätään tietoa kehitystyötä varten. (Lecklin 2006, 136–137.) Prosessin kehittämisen tavoitteena on vastata asiakasvaatimukseen paremmin, sekä vähentää kehitettävän palveluprosessin vaihtelua ja virheitä ja tämä onkin pidettävä mieli heti alkuvaiheesta lähtien. (Moio, 2008, 6).

4.2.1 Asiakkaan odotusten ja tarpeiden huomioiminen

Palveluita kehitettäessä on aina ajateltava asiakkaita ja sitä, mistä he ovat valmiina maksamaan. Mitä paremmin yrityksessä tiedostetaan asiakkaiden todelliset tarpeet ja toiveet, sitä helpompaa palvelun kehittäminen on. Palvelua on kehitettävä vastaamaan asiakkaiden arvoja, tarpeita ja odotuksia ja näiden selvittämiseen voidaan käyttää tarvittaessa erilaisia tutkimuksia. (Tuulaniemi 2011, 142–143.) Palveluprosessia kehitettäessä onkin otettava huomioon sekä asiakkaan odottama, että asiakkaan kokema laatu ja näiden kahden välinen mahdollinen ero. Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan muodostuvat asiakkaan tarpeista, mielikuvasta yritystä kohtaan, aiemmista kokemuksista, kuulopuheista sekä myyntitoimenpiteistä. Asiakkaan kokemukset taas muodostuvat palvelun lopputuloksesta sekä palveluprosessista saaduista kokemuksista. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 255.) Palveluprosessin perustuessa vuorovaikutukseen toimittajan ja asiakkaan välillä, on tärkeää myös ymmärtää asiakkaan vaikutus koko palveluprosessiin ja sen onnistumiseen.

Asiakas ei siis vain määrittele odotuksia, vaan vaikuttaa myös itse aktiivisesti koko palveluprosessiin ja sen lopputulokseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

Myös alkuvaiheessa on siis otettava asiakas huomioon. Pohdittavia asioita ovat mm. keitä asiakkaat ovat ja mitkä ovat heille tärkeimpiä asioita prosessissa ja kuinka niiden onnistumista mitataan. Hyödyllistä on myös miettiä asiakkaan asettamia odotuksia ja vaatimuksia prosessin suorituskyvylle, sillä asiakas ei arvioi vaan prosessin lopputulosta, vaan ottaa kantaa koko prosessiin ja arvioi sen onnistumista omasta näkökulmastaan. Tässä vaiheessa voidaan käyttää vanhoja asiakaspalautteita, reklamaatioita, raportteja tai jotain muuta kautta saatua palautetta ja kommentteja asiakkailta. (Lecklin 2006, 141–142.) Kehitettäviä prosesseja valittaessa onkin tärkeää miettiä nimenomaan asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaan näkökulmaa eikä prosessia ja sen kehittämistä vain yrityksen näkökulmasta. Vaikka asiakasrajapinnassa olevat toiminnot ovat asiakkaan kannalta olennaisimpia, on ymmärrettävä, että ydinprosessien (esim. tilaus-toimitusprosessi) kehittäminen vaikuttaa yleensä positiivisesti myös asiakkaaseen ja hänen kokemukseensa koko prosessista. (Hannus 2000, 36–38). Palveluprosessia kehittäessä on hyvä myös varmistaa, että koko organisaatio tajuaa laadukkaan palvelukulttuurin merkityksen ja ymmärtää, miksi hyvä palvelu on tärkeää. Jos kaikki organisaatiossa eivät ymmärrä, että asiakastyytyväisyys ja palvelun korkea laatu ovat tärkeitä kilpailutekijöitä, on palveluprosessin kehittäminen huomattavasti hankalampaa ja sen muuttaminen haastavampaa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 135–136.)

Asiakkaan näkökulman lisäksi on syytä arvioida prosessia myös yrityksen sisäisesti. Asiakkaat ja yritys mittaavat asioiden onnistumista usein erilaisilla mittareilla ja yrityksen esimerkiksi on aina pidettävä mielessä prosessin kannattavuus. Prosessin toimivuutta yrityksen sisällä voidaan arvioida esimerkiksi eri vaiheiden ja ominaisuuksien numeroarvioinnilla tai haastatteluilla, joissa työntekijöiden on mahdollista kertoa, mikä toimii ja mikä ei. (Lecklin 2006, 145.) Alkuvaiheessa voidaan myös tarkastella prosessiin käytettäviä välineitä, koneita, menetelmiä, olosuhteita ja työsuorituksia (Lecklin 2006, 146). Tämän vaiheen jälkeen pitäisi olla selkeä käsitys siitä, millainen prosessin nykytila on ja millaisia kehitystarpeita siinä on (Lecklin 2006, 148).

4.2.2 Prosessikaavio

Prosessikaavion tarkoituksena havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö kuvaamalla prosessin eri vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot piirroksena. Prosessikaavio tulisi pitää mahdollisimman pelkistettynä sen ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta. Sen tulisi mahtua yhdelle sivulle, jolloin saman tasoisia tehtäviä on 10–20 kappaletta. Prosessikaaviossa on tarkoitus kuvata vain päälinjat ja mahdolliset poikkeamat kuvataan erikseen esimerkiksi työohjeissa. Poikkeamat ja erilaiset vaihtoehdot aiheuttavat sekavuutta prosessikaaviossa. (Lecklin 2006, 140–141.)

Prosessikaavioita on erilaisia ja mahdollisuuksia kuvata prosessin sisältöä kaavion avulla on monia. Yksi vaihtoehto on merkitä prosessiin osallistujat pystytasoon kaavion vasempaan reunaan siihen järjestykseen, kun ne prosessissa esiintyvät. Prosessin vaiheet kirjataan tällöin asianomaisen osallistujan kohdalle ja eteneminen merkataan nuolilla. Mikäli samaan työvaiheeseen liittyy useampi toimija, merkitään tehtävä kaikkien osallistujien kohdalle. Tällaisessa kaaviossa asiakas on pystykaaviossa aina ylimpänä, jolloin on helppointa erottaa prosessissa asiakkaaseen liittyvät vaiheet eli totuuden hetket. Edellä mainittu prosessikaaviotekniikka riittää kuvaamaan useimpia liiketoimintaprosesseja riittävä tarkasti. (Lecklin 2006, 140–141.)

Palveluprosessin kuvaaminen prosessikaavion avulla helpottaa hahmottamaan myös sitä, millaisia osapuolia palveluprosessiin kuuluu, missä vaiheessa palveluprosessia ne toimivat ja kuinka kauan. Palvelun toimittajan lisäksi prosessikaavioissa voidaan kuvata kolmansien osapuolien tekemät vaiheet, sekä vaiheet, jotka asiakas tekee itse. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.) Prosessikaaviossa voidaan myös määritellä jokaiseen eri vaiheeseen käytettävät resurssit ja kuhunkin vaiheeseen käytettävä aika, sekä se, onko asiakas jollain tavalla vaiheessa läsnä (Tekes 2009, 16).

Asiakaspalveluprosessin prosessikuvauksessa olisi hyvä ilmetä, mitä eri vaiheita palveluun kuuluu, missä palvelu toteutetaan (sähköposti, toimisto, puhelin), missä järjestyksessä vaiheet toteutetaan, mitä resursseja palveluun tarvitaan (henkilöstö, teknologia, asiakirjat), ketkä osallistuvat eri vaiheisiin (asiakaspalvelijat, tukihenkilöt), miten asiakas osallistuu eri vaiheisiin, mitkä ovat prosessin kriittisiä kohtia ja mitkä asiat tuovat asiakkaalle erityistä arvoa palveluprosessissa (esim. helppous, nopeus, joustavuus). Prosessin

eri vaiheisiin voidaan luoda tarvittaessa erikseen suoritusohjeita ja esimerkiksi aikamääriä, missä vaihe pitää suorittaa. (Bergström & Leppänen 2013, 187.)

Palveluprosessien kuvaaminen kaavioilla saattaa kuitenkin usein olla haastavaa, sillä palveluiden toiminnot ovat usein monimuotoisia, jolloin erilaisia variaatioita on runsaasti. Lisäksi täysin tarkan prosessikaavion mallintaminen on haastavaa vuorovaikutuksen takia, sillä jokainen palveluprosessi muotoutuu asiakkaan ja toimittajan vuorovaikutuksen pohjalta, eikä koskaan voida tietää etukäteen, mitä asiakas haluaa tietää tai kysyy. Tällaiset vaiheet jätetäänkin usein virallisen prosessikaavion ulkopuolelle. (Ala-Mutka ym. 2004 162–163.) Sen lisäksi, että palveluiden kuvaaminen on monimutkaista asiakkaan aktiivisen roolin takia, on se lisäksi haastava, sillä palvelun tuotantovaihetta ja kulutusvaihetta on vaikea erottaa toisistaan. Jotta palveluita voitaisiin kuvata ja ymmärtää, saati sitten niiden laatua arvioida, on ymmärrettävä mistä kukin palvelu koostuu. Fyysisen tuotteen helposti tarkasteltavien ominaisuuksien puuttuessa palveluiden tarkastelu onkin paljon monimutkaisempaa. (Grönroos 2009, 98–99.)

4.3 Prosessianalyysi

Prosessianalyysissa tutkitaan palveluprosessia ja sen eri vaiheiden toimivuutta. Uusista kehitysehdotuksista on mahdollista luoda uusi prosessikaavio, joka havainnollistaa kehitetyn prosessin eri vaiheet ja sen, mitä niihin kuuluu. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 278.) Analyysivaiheessa on tarkoitus käyttää nykytilan kartoitusvaiheessa kerättyjä tietoja ja niiden pohjalta luoda ja kehittää suunnitelmia prosessin parantamiseksi. Yritykselle parhaimman vaihtoehdon löytämiseksi luodaan vaihtoehtoisia ratkaisuja, joita analysoidaan ja arvioidaan sopivimman toteutusmallin löytämiseksi. (Lecklin 2006, 148.) Kehitystyössä on koko ajan asiakasnäkökulman lisäksi pidettävä mielessä myös yrityksen tulevaisuuden visio ja strategia ja se, miten prosessien uusiminen soveltuu näihin (Lecklin 2006, 151).

4.3.1 Kehityskohteiden paikallistaminen ja ideoiden tuottaminen

Prosessianalyysivaiheessa kehitystiimi pyrkii hyödyntämään omaa maalaisjärkeään ja kokemustaan uusien ideoiden tuottamiseksi (Lecklin 2006, 148.) Ideoinnin pohjana kannattaa hyödyntää asiakkaiden toiveita ja vaatimuksia, sekä mahdollisuuksien mukaan

myös asiantuntijoiden neuvoja (Kinnunen 2004, 41). Apua voi olla lisäksi benchmarkingista, jossa tarkoituksena on positoida oma tilanne muihin. Tällöin kehitettävää prosessia verrataan vastaavien yksiköiden tai yritysten prosesseihin, ja tätä kautta pyritään havaitsemaan oman prosessin heikkouksia, vahvuuksia ja kehittämistarpeita. (Lecklin 2006, 149.) Palvelumuotoilun periaatteita noudattaen tässä kohtaa voidaan käyttää erilaisia etnografisia menetelmiä, kuten haastatteluita ja havainnointia ongelmien löytämiseksi ja uusien ideoiden keksimiseksi. (Kantola, Kuikkaniemi, Lehtinen, Mattelmäki & Vaajakallio 2009, 8.) Moision (2008,10) mukaan taas aivoriihiä voidaan käyttää useassa vaiheessa prosessin kehittämisessä ja hyödyntää niitä esimerkiksi sekä ongelmakohtien löytämiseen, että niiden ratkaisemiseen tässä vaiheessa kehitysprosessia.

Tärkeänä työkaluna toimii edellisessä vaiheessa tehty prosessikaavio, jota tarkastelemalla voidaan selvittää esimerkiksi lisäarvoa tuottamattomia työvaiheita, vaiheita, joissa on viiveitä, sekä mahdollisia virhe- ja kustannuslähteitä. Prosessikaaviota tutkimalla ja sen vaiheita analysoimalla yritetään myös selvittää, onko jotkut työvaiheet turhia ja voisiko vaiheita yksinkertaistaa tai nopeuttaa. (Lecklin 2006, 148–149.) Prosessin kustannuksia pyritään myös selvittämään tässä vaiheessa. Määrittelemällä, mittaamalla ja analysoimalla prosessin laatukustannuksia voidaan jäljittää niiden aiheuttajat ja ottaa nämä kehitystyössä huomioon. (Lecklin 2006, 149.) Myös ongelmien ratkaiseminen on osa prosessi-analyysia. Koska prosessien kehittämisen tai uudistamisen taustalla on usein ongelmat nykyprosessissa, pureudutaan tässä vaiheessa kyseisiin ongelmiin ja niiden syihin ja seurauksiin. (Lecklin 2006, 149.)

Jos kehityskohteiden paikallistaminen tuntuu haastavalta, voidaan hyödyntää apukysymyksiä ja pyrkiä näiden avulla pääsemään kehitystyössä eteenpäin. Kysymykset voivat olla esimerkiksi seuraavan laisia: *Mistä syystä asiakkaat valittavat? Mitä ovat prosessin ongelmien päätyypit ja mistä ne johtuvat? Kuinka monta välihyväksyntää pitää prosessin aikana tehdä? Mikä osuus toimituksista myöhästyy ja mistä tämä johtuu? Paljonko aikaa kuluu myöhästymien selvittämiseen? Kauanko tuotteen tai palvelun tuottaminen kestää? Paljonko tuottamisaika vaihtelee? Paljonko aikaa menee hukkaan? Montako henkilöä työskentelee prosessissa? Minkä verran työajasta toimitaan todella tehokkaasti?* (Moisio 2008, 54.) Parannettavia kohtia prosessissa voidaan etsiä myös pohtimalla erilaisia valinta- ja priorisointikriteerejä eli toisin sanoen miettimällä, mitä prosessin parantamisella halutaan saavuttaa. Tavoitteita voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyden tason nostaminen, tuote- tai palvelulaadun tason nostaminen, läpimenoajan lyhentäminen, kustannusten

alentaminen, hyllyn tai hävikin vähentäminen, kerralla oikein tapahtuvien palveluvaiheiden parantaminen, pullonkaulojen vähentäminen, läpimenevien lukumäärien parantaminen ja saatavien tai maksujen optimointi. (Moisio 2008, 13.)

Kaikkien näiden tietojen pohjalta pyritään sitten kehittämään prosessia. Se tapahtuu usein pienin askelin ja kaikki muutokset eivät välttämättä näy edes prosessikaaviossa, mikäli ne tapahtuvat yhden työvaiheen sisällä. Prosessia voidaan kehittää esimerkiksi virtaviivaistamalla ja rationalisoimalla käytettyjä menetelmiä. Lisäksi uusia tekniikoita ja työvälineitä saatetaan ottaa käyttöön sekä proseduureja uudistaa. (Lecklin 2006, 150.)

4.3.2 Prosessien uudistaminen (BRP)

Laajemmissa kehittämissuunnitelmissa prosesseja saatetaan uudistaa suuremmin esimerkiksi muuttamalla prosessin kulkua, yhdistelemällä työvaiheita tai uudistamalla työskentelytapoja ja tieto- ja johtamisjärjestelmiä. Kun prosessi suunnitellaan alusta alkaen uudestaan ns. puhtaalta pöydältä, puhutaan prosessin uudistamisesta (Business Process Reengineering, BRP) (Lecklin 2006, 150.)

Prosessia uudistettaessa on tärkeää pitää mielessä sen nykytila. Suunnittelussa on varmistettava, että asiakkaille lisäarvoa tuovat toimenpiteet huomioidaan myös uudistetussa prosessissa. (Lecklin 2006, 200.) BRP-ajattelun periaatteena on turhien työvaiheiden poistaminen eli vanhat ratkaisut kyseenalaistetaan ja nykykäytäntöön suhtaudutaan kriittisesti. Esimerkiksi eri työvaiheiden tarpeellisuutta mietitään sekä sitä, voisiko niitä yhdistää tai virtaviivaistaa. BRP-ajatteluun kuuluu myös ongelmakohtien nostaminen rohkeasti esille. Prosessien uudistaminen vaikuttaa yleensä useaan henkilöön organisaatiossa ja se aiheuttaa muutoksia työtehtävissä. Siihen liittyy yleensä myös tietojärjestelmämuutoksia kuten uusien järjestelmien käyttöönottoja. (Lecklin 2006, 201–202.)

4.4 Prosessin parantaminen

Prosessin parantamisvaiheeseen kuuluu edellisessä vaiheessa (prosessin kehittäminen) valitun toteuttamisvaihtoehdon pohjalta laadittavan parannussuunnitelman teko. Siihen voi sisältyä esimerkiksi parannustavoitteita, uusi prosessikuvaus, aikataulu, resurssitarpeet ja prosessin mittaus- ja seuranta-vaatimuksia. (Lecklin 2006, 191.)

4.4.1 Parantamistavoitteiden määrittäminen

Parantamistavoitteiden tarkoituksena on kuvata prosessin tavoitetilaa, eli asioita mitä halutaan parantaa ja sitä, kuinka korkealle rima asetetaan. Tärkeää on myös miettiä, miten tavoitteisiin pääsemistä on mahdollista tulevaisuudessa mitata. Uusi prosessikuvaus taas sisältää kappaleessa 4.2.2. esitetyt asiat uudesta prosessista, sekä yleisen prosessikuvauksen. Parannussuunnitelmassa on myös hyvä kertoa prosessin käyttönotosta, mittareista, siihen liittyvistä henkilöistä, vastuualueista ja aikataulusta. Resursseja pohdittaessa on tarkoitus pohtia esimerkiksi prosessin kehittämiseen mahdollisesti liittyviä kustannuksia, vaadittavia koulutuksia, hankittavia laitteita tai ohjelmistoja sekä henkilöstöresursseja. (Lecklin 2006, 191–192.) Toisin sanoen parantamisvaiheessa on huomioitava yrityksen vaatimukset ja rajoitukset prosesseille. Esimerkiksi yrityksen käytössä olevat tietojärjestelmät vaikuttavat olennaisesti parannusprosessiin. Käytettävien tietojärjestelmien mahdollisuudet ja esteet on selvitettävä parannusvaiheessa niin, että parannusehdotukset eivät ole ristiriidassa järjestelmän mahdollisuuksien kanssa, mutta toisaalta myös niin, että tietojärjestelmiä hyödynnetään mahdollisimman hyvin. (Hannus 2004, 204.)

Lähtökohtana parantamiselle on oltava asiakkaiden toiminnan ja heidän arvojensa ymmärtäminen (Hannus 2004, 109). Asiakastyytyväisyyden parantamiseen paras keino on keskittyä asiakasrajapinnassa olevien ydinprosessien suorituskyvyn parantamiseen. Vaikka huomiota on kiinnitettävä erityisesti aiemmin mainittuihin totuuden hetkiin, on jokaista prosessin vaihetta tarkasteltava kriittisesti. Jokainen prosessiin osallistuva henkilö vaikuttaa prosessin lopputulokseen ja prosessin sujuvuuteen, joten prosessin kokonaisvaltainen arviointi on tärkeää. (Hannus 2000, 40.)

Uutta prosessikaaviota ja tulevaisuuden tilannetta kannattaa ideoida ja mallintaa monesta eri näkökulmasta mahdollisimman tarkasti. Riskinä prosessin parantamisessa ja tulevaisuuden suunnittelussa on nimittäin se, että tuttu nykytila kuvataan hyvinkin tarkasti ja perusteellisesti, mutta tulevaisuuden tavoitetilasta tehdään vain yksinkertaistettu versio, josta ei ilmene riittävän selkeästi, miten prosessia halutaan kehittää ja millaiseksi sen tulevaisuudessa toivotaan muotoutuvan. Tämä riski voidaan poistaa kuvaamalla jokin tulevaisuuden esimerkkitapaus tavoiteprosessin mukaisesti. Se auttaa hahmottamaan yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa ja tekee prosessin kehittämisen tavoitteista konkreettisempia. (Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997, 76.)

4.4.2 Parannussuunnitelma

Parannussuunnitelman yleensä hyväksyy yrityksen johto ja samoin hyväksyntä vaaditaan yleensä prosessissa mukana olevilta. Heidän on tunnettava uusi toteutustapa omakseen ja olla valmiita muutokseen. Tulos on yleensä sitä parempi, mitä aikaisemmassa vaiheessa prosessiin liittyvät henkilöt otetaan mukaan prosessin kehittämistyöhön. Kun he ovat päässeet itse vaikuttamaan prosessin kehittämiseen ja heidän mielipiteitään on kuultu, on heille tärkeämpää se, että prosessi onnistuu. Laajemmista muutoksista on hyvä myös keskustella esimerkiksi asiakkaiden ja toimittajien kanssa, jotta muutoksista ei aiheudu heille hankaluuksia tai yhteensopimattomuuksia. (Lecklin 2006, 192.) Prosessin parantamisen tulisi aina myös kehittää työntekijöihin liittyviä toimintoja, kuten henkilöstöosaamista ja työntekijöiden sitouttamista projektiin (Hannus 2004, 109).

4.4.3 Haasteiden huomioiminen

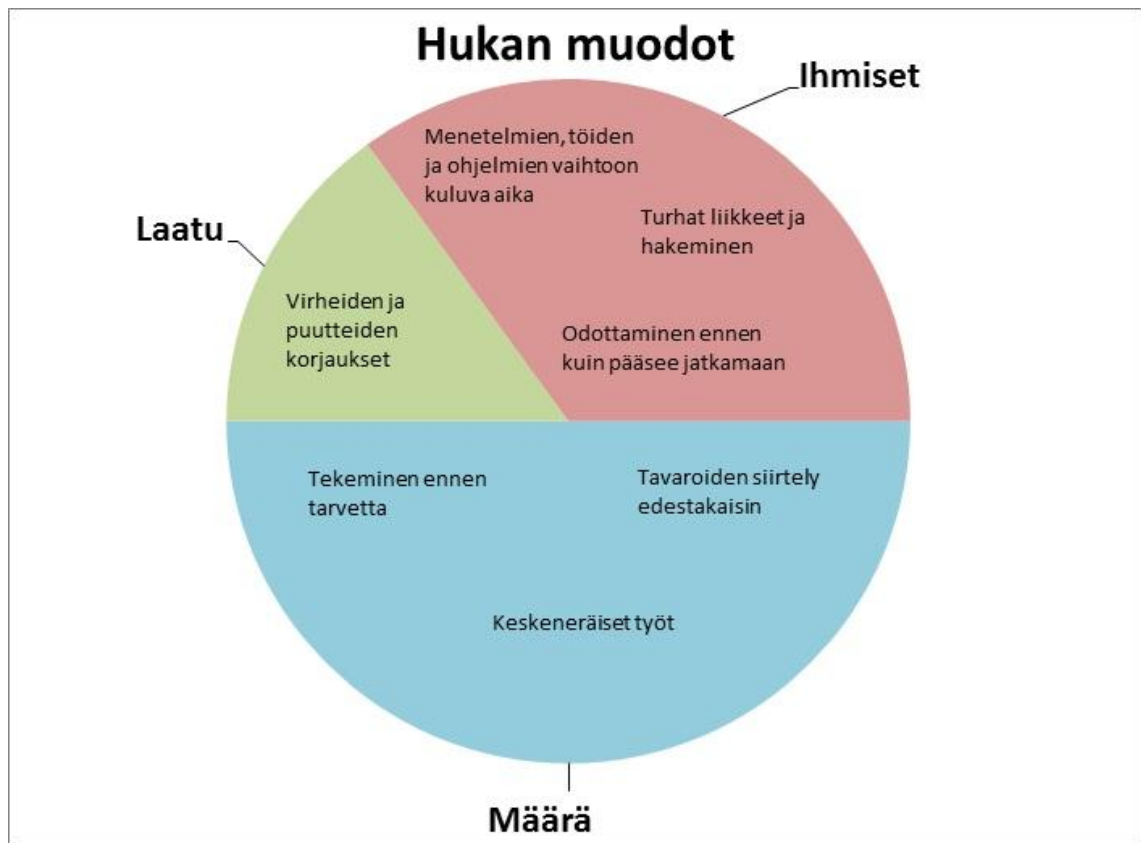
Tässä vaiheessa on hyvä myös miettiä ja huomioida haasteita, joita yleensä prosesseja kehitettäessä tulee. Esimerkiksi johto ja prosessin muutoksesta vastuussa olevat henkilöt on saatava sitoutumaan projektiin, osallistumaan aktiivisesti ja antamaan tukea koko projektin ajan. Informaation on kuljettava sujuvasti ja ajallaan ja työntekijöiden tarvittavasta koulutuksesta on huolehdittava. Riittävä koulutus ja kunnollinen dokumentointi ja valmistelu madaltavat uuden prosessin käyttöönottokynnystä. Tähän liittyy myös avun saaminen ongelmatilanteissa. Henkilöille, joihin prosessimuutos vaikuttaa, on tehtävä selväksi, mistä apua tarvittaessa saa. (Lecklin 2006, 194–195.) Eri osastoja ja varsinkin eri yrityksiä koskevia prosesseja on usein haastavaa parantaa ja kehittää. Monesti parannusprosessiin liittyy organisaatiomuutoksia ja näissä on aina riskinä se, että asiat muuttuvat vain näennäisesti. Työntekijät saattavat tehdä töitä organisaatiossa uudessa kohdassa, mutta vanhoilla periaatteilla ja ajatuksilla. (Tuominen 2001, 164–167.)

On hyvä osata varautua myös muutosvastarintaan. Aktiivisimpia vastustajia voi pyrkiä saamaan prosessiin mukaan kuuntelemalla heitä ja passiiviset vastustajat tulisi ensin pyrkiä löytämään, ja sen jälkeen rohkaista heitä mukaan muutokseen. Muutoksen vastustajien mielipiteitä ei myöskään kannata suoraan tyrmätä, vaan kuulla heidän mielipiteitään, sillä he voivat olla oikeassa ja heiltä voi tulla käyttökelpoisia kehitysehdotuksia. (Lecklin 2006, 194.) Lisäksi mahdollisuuksien mukaan on vältettävä liian suuria kertamuutoksia.

Henkilöstölle on annettava aikaa totuttautua muutokseen ja usein vaihteellinen käyttöönotto helpottaa muutoksen läpivientä. Palaute onnistumisesta on annettava työntekijöille mahdollisimman nopeasti uuden prosessiin onnistuneen käyttöönoton jälkeen ja toisaalta myös mahdollisiin virheisiin ja laiminlyönteihin on reagoitava nopeasti. Kommunikointi ja viestintä ovatkin tärkeässä roolissa muutostilanteessa ja yleisen tiedottamisen lisäksi esimerkiksi hienoista onnistumisista ja tavoitteiden pääsemisestä voidaan yrityksessä tiedottaa. (Lecklin 2006, 195.) Kehittämistyötä tukevia tekijöitä on muutenkin tärkeä pyrkiä vahvistamaan, jolloin kehittäminen usein sujuu helpommin. Tähän auttaa esimerkiksi uusien ratkaisujen etujen korostaminen sekä nykyisen ratkaisun epävarmuuden esiintuominen. Lisäksi kehitystiimin vetäjäksi on valittava henkilö, joka on aktiivinen ja innostava. Kehitystyössä pitää olla myös runsaasti kärsivällisyyttä. Monesti uuden oppiminen ja tulosten kehittyminen tapahtuvat viiveellä ja saattavat viedä kauan aikaa. (Lecklin 2006, 195.) Loppujen lopuksi parannettu prosessi sisältää vähemmän vaihtelua ja virheitä sekä vastaa paremmin asiakasvaatimuksiin. (Moisio 2008, 6).

4.4.4 Hukan vähentäminen

Moision (2008, 41) mukaan yksi lähtökohta prosessin parantamiseen on pyrkiä vähentämään prosessin hukatekijöitä. Prosessien hukka syntyy turhista liikkeistä ja hakemisesta, odottamisesta ennen kuin pääsee jatkamaan, menetelmien, töiden ja ohjelmien vaihtoon menevästä ajasta, virheiden korjaamisesta, tekemisestä ennen tarvetta, tavaroiden siirte-lystä edestakaisin ja keskeneräisistä töistä. Nämä hukan aiheuttajat ovat jaettuina kolmeen ryhmään alla olevan kuvion mukaisesti. Suurimpia hukan aiheuttajia ovat päällekkäiset ja monimutkaiset prosessit, epätäydellinen informaatio, tiedon katkokset, odottaminen, väärä tieto, mallien, normien ja standardien puute ja liian ylös viedyt päätösvaltuudet. (Moisio 2008, 41–42.)



Kuvio 1. Hukan muodot (Moisio 2008, 41–42)

Toimistotyössä hukkaa aiheuttavat esimerkiksi turhat tulosteet, tarvikkeiden hankkiminen, suuren varaston ylläpito, asian käsittely ennen kuin seuraava henkilö voi jatkaa siitä, tietojärjestelmien ongelmat ja hitaus, hyväksyntöjen odottelut, tietojen uudelleen syötöt eri tietokantoihin, varmuuden vuoksi otetut ylimääräiset kopiot, moninkertaiset tarkistukset, turhat raportit, tilausten syöttövirheet, muutospyyntöjen sekaannukset, dokumenttien virheet, laskutusvirheet, henkilöstön vaihtuvuus, moninkertaiset hyväksynät, henkilöstön alimitoitettu hyödyntäminen sekä päätöksenteon ongelmat ja hitaus. (Moisio 2008, 43.) Hukatöihin puuttuminen ja niiden vähentäminen parantavat prosessia, sillä sen läpimenoaika lyhenee ja toiminta virtaviivaistuu odottelun ja lisäarvoa tuottamattomien toimintojen poistumisen myötä (Moisio 2008, 45).

4.5 Jatkuva kehittäminen

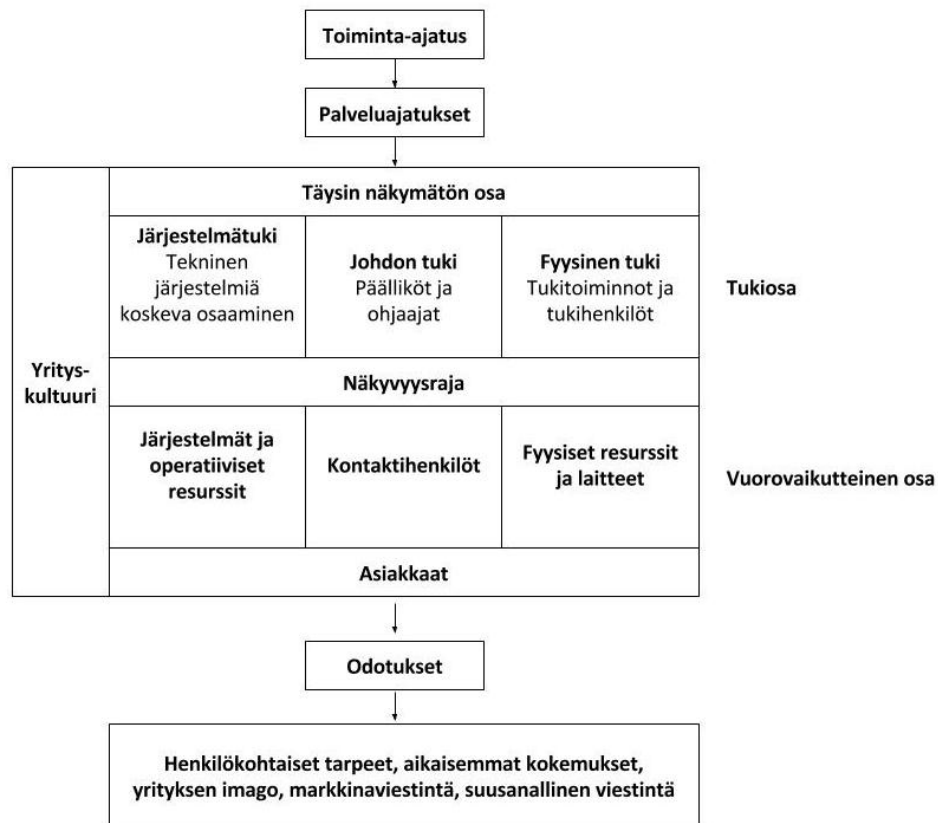
Prosessin kehittämistyö ei lopu uuden prosessin käyttöönottoon, vaan sitä on kehitettävä jatkuvasti. Uudistettua prosessia pitää seurata ja sen toimivuutta tutkittava jatkuvasti. *Onko henkilöstö omaksunut uudet toimintatavat? Vastaavatko tulokset tavoitteita? Onko*

laatu kohdallaan? Mitä mieltä asiakkaat ovat? Uudistetusta prosessista pitää kerätä tietoa, jotta tiedetään, miten se toimii. Sovittujen mittareiden ja aikataulun avulla etsitään mahdollisia kehityskohteita sekä etsitään niihin ratkaisuja. (Lecklin 2006, 195–197.) Palvelujen kehittämistä kannattaakin ajatella oppimisprosessina, jossa aina voi palata takaisin edelliseen vaiheeseen. Liian pikaiset ja lopulliset siirtymiset vaiheesta toiseen saattavat aiheuttaa tulevaisuudessa haasteita, jos mahdollisia esiin tulevia ongelmia ei käsitellä kunnolla ja kiireessä tyydytään huonoihin tai keskeneräisiin ideoihin. (Kinnunen 2004, 97.)

Uudistetusta prosessista voidaan tietyin väliajoin arvioida erilaisia tekijöitä, kuten esimerkiksi sen nopeutta verrattuna vanhaan, virheiden ja laiminlyöntien määrää ja asiakas-tyytyväisyyttä. Tällaisia asioita analysoimalla mahdollisten kehityskohteiden ja virheiden löytäminen on helppoa ja näihin voidaan puuttua. (Lecklin 2006, 198.) Uudistettuja palveluita arvioidessa ja testatessa on tärkeää, että arvioija ymmärtää testattavan palvelun idean selkeästi ja suhtautuu siihen myönteisesti. (Kinnunen 2004, 72.) Jatkuvan kehittämisen syynä ovat myös asiat, jotka vaikuttivat alun perinkin kehittämistyön aloittamiseen (kappale 3.6. Muutokset palvelussa). Näitä voivat siis olla esimerkiksi asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden muuttuminen, kilpailijoiden muutokset toiminnassa, uudet innovaatiot ja teknologiat tai muutokset organisaatiossa (Lecklin 2006, 198–199). Kehitetyn palvelun testaaminen aina uudestaan ja uudestaan on myös tärkeää, sillä se tuo uudistetun palvelun tutuksi henkilökunnalle, vähentää epäonnistumisen riskiä ja auttaa selvittämään sen toimivuutta, helppoutta, kiinnostavuutta sekä taloudellisuutta. (Tuulaniemi 2011, 104–105).

4.6 Palvelujärjestelmämalli

Jos kehitettävä palvelu ei ole riittävän tuttu, asiakkaan kannalta olennaisten toimintojen löytämiseksi voidaan käyttää erilaisia palvelun tuotantokonseptimalleja. Nämä auttavat palveluiden suunnittelussa, sillä ne niiden avulla selviää asiakkaan näkökulma ja häneen liittyvät toimenpiteet palveluprosessissa. (Kinnunen 2004, 68).



Kuvio 2. Palvelujärjestelmä Grönroosin (2009, 425–226) mukaan

Yllä oleva palvelujärjestelmä on yksi vaihtoehto palveluprosessin suunnitteluun ja analysointiin. Siinä yhdistetään kaksi erilaiset laatua tuottavat resurssit toisiinsa ja tällöin keskellä oleva iso suorakulmio kuvaa palvelua tuottavaa yritystä asiakkaan näkökulmasta. Asiakas on myös suorakulmion sisällä, sillä palveluprosessissa asiakas on aktiivisena osapuolena palvelussa, eli yksi palvelun resursseista ja näin ollen vaikuttaa palvelun lopputulokseen ja laatuun. Suorakulmion keskellä menee näkyvyysraja, eli sillä erotetaan asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät resurssit ja toiminnot. Suorakulmion yläpuolella ovat yrityksen toiminta- ja palveluajatukset, joiden pitäisi ohjata koko tuotantojärjestelmän suunnittelua ja johtamista. Suorakulmion alla on taas asiakkaan odotukset ja niihin liittyvät tekijät, joiden tietenkin pitää myös vaikuttaa palveluprosessin suunnitteluun. (Grönroos 2009, 425–426.)

5 PALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN ROBIT OYJ: SSA

Niin kuin Bergström ja Leppänen (2013, 198) totesivat, palvelut eroavat fyysisistä tuotteista huomattavasti ja tämän huomasi myös kehitystyötä tehdessä. Asiakkaan osallistuksessa aina palvelun tuottamiseen, on näennäisesti samasta prosessista lukuisia eri vaihtoehtoja ja niiden kaikkien kuvaaminen täysi mahdottomuus. Jokaisen palveluprosessin ollessa erilainen ja ainutkertainen oli tärkeää keskittyä olennaiseen ja siihen mitkä tapahtumat ja osapuolet ovat palveluprosessin kannalta olennaisia.

Tuotteiden ja palveluiden kehittämisen erot näkyivät myös kehittämisprosessissa. Palvelusta on vaikea osoittaa yhtä erillistä asiaa, mikä ei toimi tai mitä pitää parantaa, kun jokainen palvelu muodostuu useasta eri toiminnosta, jotka vaikuttavat toisiinsa. Yhden ongelmakohdan löytäminen tai sen poistaminen ei välttämättä vielä vaikuta asiakkaan kokemukseen millään tavalla, ja onkin tärkeää miettiä, mitä palveluiden kehittämisellä halutaan saavuttaa. On otettava myös huomioon se, että asiakas vaikuttaa jokaisen prosessin toteuttamiseen ja näin ollen kehitettykin palvelu saattaa mennä pieleen, jos asiakas ei hoida omaa osuuttaan niin kuin suunniteltu. Myös asiakkaan odotukset vaikuttavat palvelun kehittämiseen. Toisen asiakkaan mielestä hyvään suuntaan kehitetty palvelu saattaa toisen asiakkaan mielestä mennä kehnompaan suuntaan.

5.1 Nykytilan kartoitus

Prosessien kehittäminen aloitettiin Lecklinin teorian mukaisesti nykytilan kartoituksella. Aluksi siis määriteltiin yrityksen ydinprosessi, jota on tarkoitus lähteä kehittämään. Tässä tapauksessa se oli tilaus-toimitusprosessi. Vuonna 2016 koko Robitin tilauksien kappalemääräksi arvioitiin 12 666 kpl (Välikoski 2016b). Koska jokainen tilaus käsitellään Robitilla jonkin henkilön toimesta, on tilaus-toimitusprosessin toimivuus yrityksen toiminnan kannalta ehdottoman tärkeää, niin tuloksen kuin resurssien tehokkaan hyödyntämisenkin kannalta.

Muita tässä vaiheessa huomioitavia asioita Lecklinin mukaan ovat kehitettävän prosessin nimi, kehitystyön vastuuhenkilöt, prosessiin liittyvät henkilöt ja heidän keskeiset tehtävät, prosessin tärkeimmät vaiheet ja asiakkaat sekä heidän saamansa suoritteet ja prosessin alku- ja lopputapahtumat (Lecklin 2006, 136). Kehitettävä prosessi päätettiin nimetä

tässä kehitystyössä asiakaspalveluprosessiksi. Vaikka prosessi on myös perinteinen tilaus-toimitusprosessi, haluttiin nimessä painottaa asiakkaan ja asiakaspalvelun näkökulmaa, eikä esimerkiksi paneutua tuotannollisiin ja logistisiin näkökulmiin. Ja vaikka prosessin kehittäminen tapahtuu opinnäytetyönä, päätettiin jo alkuvaiheessa, että sitä tehdään läheisessä yhteistyössä asiakaspalvelun kanssa. Työn yhteyshenkilönä toimiva Robit PLC:n asiakaspalvelupäällikkö Kaisa Välikoski onkin koko prosessin ajan ollut mukana kehitystyössä. Hänen lisäksi päätettiin aivan kehitystyön alkuvaiheessa ottaa jokaisesta tytäryhtiöstä joku vastuuhenkilö auttamaan kehitystyössä.

5.2 Kehitettävän prosessin määrittäminen

Kehitysprosessi aloitettiin Lecklinin teorian mukaan nykytilan kartoituksesta. Kehitettävästä asiakaspalveluprosessista osattiin heti kartoitusvaiheessa määrittellä alku- ja loppu-tapahtuma ja asiakkaat. Prosessiin osallistuvat osapuolet ja heidän tehtävät osattiin tässä vaiheessa määrittellä melko tarkasti, mutta ne tarkentuivat kunkin tytäryhtiön kohdalla vasta seuraavassa vaiheessa. Kehitettäväksi valittu prosessi alkaa asiakkaan tekemästä tilauksesta ja päättyy siihen, että asiakas vastaanottaa tilaamansa tuotteet. Toimijoita tiedettiin olevan ainakin asiakas, myynti, asiakaspalvelu, tuotanto, ostos ja pakkaamo. Tehtävistä osattiin ennalta määrittellä tilauksen vastaanottaminen, sen järjestelmään syöttäminen, tuotannolle tästä tiedon antaminen, tilausvahvistuksen lähettäminen, pakkaamisen ohjeistaminen, lähetyksen järjestäminen ja laskuttaminen. Se, kuka mitäkin näistä tehtävistä missäkin tytäryhtiössä hoitaa ja missä vaiheessa nämä tapahtuvat, ei vielä tässä vaiheessa osattu tarkkaan sanoa.

Asiakkaiksi alkuvaiheessa osattiin määrittellä kaikki Robitin mistä tahansa yksiköstä tuotteita tilaavat asiakkaat. Niin kuin jo aiemmin mainittu, prosessin alkuvaiheessa päätettiin keskittyä palveluprosessiin asiakaspalvelun ja asiakkaan näkökulmasta, ja erityisesti kiinnittää huomiota asiakasrajapinnassa tapahtuviin asioihin. Tässä vaiheessa päätettiin myös huomioida asiakkaiden mielipiteet, odotukset ja kokemukset tämänhetkisestä palvelusta. Tätä päätöstä tuki myös Valvion (2010, 57–58) ajatus siitä, että asiakas on palveluprosessin tärkein tekijä, joka viimekädessä maksaa työntekijöiden palkat.

Asiakkaiden toiveista ja odotuksista oli paljon tietoa jo etukäteen, sillä asiakaspalvelussa työskennellessä palautetta toiminnasta kuulee jatkuvasti. Työn alkuvaiheessa pohdittiinkin paljon jo ennalta työn kautta saatuja palautteita, kommentteja ja mielikuvia. Vasta myöhemmissä vaiheissa otettiin huomioon asiakkailta vastikään dokumentoitua tietoa.

5.3 Ennakkotiedot

Ennakkoon kokemusten perusteella osattiin odottaa, että asiakkaat arvostavat nopeaa reagointia kyselyihin ja nopeita tilausten käsittelyaikoja. Tiedettiin myös, että asiakkaat arvostavat henkilökohtaista palvelua, mikä Robitilla onkin järjestetty niin, että jokaisella asiakkaalla on tietty myyjä ja asiakaspalvelija, joiden kautta kaikki asiat hoituvat. Molemmat edellä mainitut asiat haluttiin pitää mielessä myös koko kehitysprosessin ajan ja varsinkin jälkimmäisen merkitystä korosti Grönroos (2009, 49), jonka mukaan yrityksen tulisi tarjota asiakkaalle vain yksi kontakti asioiden hoitamiseen.

Toimeksiantajan asiakkaiden tiedetään myös arvostavan sitä, että ongelmat pyritään aina ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti, ja että asiakaspalvelussa nähdään vaivaa, jotta asiakkaan tarpeet saadaan täytettyä. Monet asiakkaat ovat olleet Robitilla jo monia kymmeniä vuosia ja siksi palveluiden muokkaamista mihin tahansa suuntaan on harkittava tarkkaan. Tietynlaiseen toimintatapaan tottuneet asiakkaat voivat kokea järkytyksenä isot muutokset, ja koska monet asiakkaat ovat luoneet aivan omia tyylejä ja tapoja tehdä esimerkiksi tilauksia, tiedettiin jo etukäteen, että muutoksiin tulee menemään aikaa. Valvion (2010, 27) ja Reinbothin (2008, 17) mukaan tämä on kuitenkin odotettavaa ja tärkeintä on asiakkaan kanssa kommunikointi muutosprosessin aikana.

5.4 Tiedon kerääminen

Asiakaspalveluprosessista oli jo ennen opinnäytetyön aloittamista runsaasti jokapäiväisen työnteon kautta hankittua tietoa. Myös yrityksen toiminnot olivat tuttuja jo työtä aloittaessa.

Uutta tietoa prosessia varten kerättiin alkuvaiheessa asiakkaiden lisäksi yrityksen sisältä. Yrityksen työntekijöitä haluttiin osallistaa kehitystyöhön heti nykytilanteen kartoittamisesta lähtien, ei vain informaation saamiseksi vaan myös siksi, että Teerikankaan (2008,

73–75, 153) tällainen menettely osoittaa kunnioitusta esimerkiksi uusia tytäryhtiöitä kohtaan ja sitouttaa työntekijöitä muutosprosessiin. Työntekijöiden osallistamista alusta lähtien erilaisin keinoin kuten haastatteluin tukee myös Kantola ym. (2009, 8) sekä Moisio (2008, 10).

Jokaisen tytäryhtiön vastuuhenkilölle lähetettiin sähköpostikysely, jotta saatiin vastaukset kysymyksiin, mitä ei vielä tiedetty. Sähköpostikyselyn kysymykset luotiin niin, että niiden perusteella voitaisiin luoda prosessikaavio jokaisen tytäryhtiön asiakaspalveluprosessista. Lisäksi sähköpostikyselyssä haluttiin selvittää, millaisia ongelmia prosessissa vastuuhenkilöiden mielestä on. Kysely haluttiin pitää lyhyenä ja kysymykset mahdollisimman selkeinä, jotta jokaiselta saadaan vastaus ajallaan ja kaikki tarvittavat tiedot varmasti tulevat ilmi. Sähköpostikyselyyn päädyttiin, sillä kasvokkain haastattelu tässä tapauksessa oli mahdotonta haastateltavien ollessa eri puolilla maailmaa ja aikaerojen takia muunkinlaisten haastattelujen olevan haastavaa sopia. Lisäksi sähköpostilla tulleet vastaukset on helpompi dokumentoida kuin esimerkiksi mannertenvälisten puheluiden kautta tehdyt haastattelut. Yksinkertaisesti toteutetun kyselyn uskottiin myös tuottavan nopeasti halutut vastaukset, sillä tiedossa oli, että jokainen vastuuhenkilö on kiireinen omien työtehtäviensä kanssa.

Sähköpostikyselystä tehtiin kaksi eri versiota. Toinen tehtiin tytäryhtiöille, joilla on omaa tuotteiden valmistusta ja toinen tytäryhtiöille, jotka toimivat vain myyntiyhtiöinä. Tämä tehtiin siitä syystä, että jo etukäteen tiedettiin näiden tytäryhtiöiden prosessien eroavan toisistaan. Yhden tytäryhtiön edustajaa päästiin haastattelemaan kasvotusten hänen vieraillessaan Suomessa pääkonttorilla ja häneltä kysyttiin samat kysymykset kuin muiltakin. Kaikki tytäryhtiöiden vastuuhenkilöt vastasivat kysymyksiin nopeasti ja huolellisesti.

5.5 Prosessikuvaukset

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 41) sekä Lecklinin (2006, 140–141) mukaan prosessikaavioiden tekeminen helpottaa prosessien analysoimista ja auttaa kehityskohteiden löytämisessä. Tästä syystä myös Robit Oyj:n tämänhetkiset tilaustoimitusprosessit kuvattiin jokainen omalla prosessikaaviolla, jotka löytyvät liitteistä 1–9. Vaikka eri yksiköt voitaisiin jakaa kolmeen eri ryhmään; emoyhtiö, valmistavat tytäryhtiöt ja myyntiyhtiöt, kuvattiin jokainen yksikkö erikseen. Tämä johtuu siitä, että tiedon keräämisen jälkeen tultiin

siihen tulokseen, että jokainen yksikkö toimii niin eri tavoin, että jokainen prosessi on kuvattava erikseen.

Prosessikaavioissa on Lecklinin (2006, 140–141) teorian mukaisesti kuvattu vasemmassa reunassa prosessin aktiiviset toimijat ja laatikoissa toimijan kohdalla tapahtuva toimenpide. Prosessi etenee nuolien mukaisesti laatikosta toiseen ja katkoviivoin on merkitty vaihtoehtoiset toimenpiteet. Jokaisesta prosessista saattaa olla useampia eri versioita ja toimenpiteet saattavat tulla välillä eri järjestyksessä tai prosessissa saatetaan mennä askeleita myös takaisinpäin, mutta liitteinä olevien prosessikaavioiden tarkoitus on kuvata ns. normaalitilanne, ei kaikkia erilaisia variaatioita. Prosessikuvausten tarkoituksena on antaa käsitys siitä, miten tilaus-toimitusprosessi kussakin yksikössä menee ja millaisia työvaiheita ja aktiivisia osapuolia siinä on. Prosessikuvaus alkaa joka kerta asiakkaan tekemästä tilauksesta ja päättyy siihen, kun asiakas saa tilaamansa tuotteet. Jokaisen laatikon sisällä on useampia työvaiheita, mutta prosessikaavioissa kuvataan vain oleellimmat tapahtumat, sillä sekä Ala-Mutkan ym. (2004, 162–162) että Lecklinin (2006, 140–141) mukaan eri työvaiheet ja esimerkiksi aikamäärät voidaan kuvata työohjeissa. Prosessikuvauksissa on myös painotettu asiakaspalvelussa toimivien näkökulmaa ja työtehtäviä, sillä se on työn kannalta olennaisin osa.

Prosessikuvaukset tehtiin englanniksi, sillä se on toimeksiantajan virallinen työskentelykieli. Prosessikuvauksissa käytetään myös toimeksiantajan käyttämiä termejä ja lyhenteitä, jotka ovat esiteltyinä alla.

PLC = Robit Oyj, emoyhtiö Lempäälässä

CSC-team = Customer Service Center (asiakaspalvelutiimi)

SA = Robit South Africa, tytäryhtiö Etelä-Afrikassa

SAC = Robit South America, tytäryhtiö Perussa

INC = Robit Inc, tytäryhtiö USA:ssa

Bulroc = Englantilainen uusi tytäryhtiö Bulroc Ltd.

DTA = Australialainen uusi tytäryhtiö Drilling Tools Australia

Netsuite = Toiminnanohjausjärjestelmä

Picking slip/ticket = Pakkaamolle toimitettava pakkausohje

5.5.1 Robit PLC:n normaalitilaus

Robit PLC:llä emoyhtiössä käsitellään normaalit tilaukset liitteen 1 prosessikaavion mukaisesti. Normaaleiksi tilauksiksi luetaan kaikki muut, paitsi tytäryhtiöiltä tulevat tilaukset, jotka toimitetaan suoraan asiakkaalle. Normaalissa tilauksessa asiakkaana voi siis olla myös tytäryhtiö. Toimijoita prosessissa on myynti, CSC-tiimi (asiakaspalvelu), tuotanto, osto ja pakkaus.

Robit PLC:llä asiakkaat ovat jaettu maiden mukaan eri vastuuhenkilöille, jolloin jokaista asiakasta palvelee aina tietty myyjä ja CSC-tiimin jäsen (myyntikoordinaattori). Tilaus asiakkaalta tuleekin jommallekummalle heistä. Kyseinen henkilö laittaa tilauksen toiminnanohjausjärjestelmään (Netsuite) ja sen jälkeen kopio tilauksesta toimitetaan tuotannon edustajalle. Tuotantotiimin jäsen käsittelee tulleet tilaukset, määrittää jokaiselle tuotteelle toimitusajan ja merkkää sen tilauskopioon. Tämän jälkeen myyntikoordinaattori päivittää toimitusajan toiminnanohjausjärjestelmään ja lähettää asiakkaalle sähköpostilla tilausvahvistuksen. Tuotteiden valmistuessa myyntikoordinaattori on yleensä tietänyt siitä, miten ja mihin tilaus lähetetään ja hän tulostaa pakkaamo varten pakkausohjeen. Tässä näkyvät lähetettävät tuotteet ja se, miten tuotteet tulisi pakata. Pakkaamo pakkaa tavarat pyydetysti, toimittaa pakkatiedot takaisin myyntikoordinaattorille ja hän tekee kaikki tarvittavat dokumentit (esimerkiksi alkuperätodistukset, rahtikirjat yms.) lähetystä varten ja muodostaa tilauksen pohjalta laskun. Tämän jälkeen tavara, dokumentit ja lasku lähetetään asiakkaalle sovitulla tavalla. (Välikoski 2016a.)

5.5.2 Tilaus tytäryhtiöltä suoraan asiakkaalle

Liitteen 2 prosessikaaviossa kuvataan PLC:lle tytäryhtiöltä tuleva tilaus, joka toimitetaan suoraan tytäryhtiön asiakkaalle. Toinen vaihtoehto on tytäryhtiöltä tuleva tilaus, joka toimitetaan ensin heille ja tämä prosessi menee liitteen 1 mukaan, niin kuin aiemmin mainittiin. Tytäryhtiön tilauksessa tilaus tulee tytäryhtiön asiakkaalta tytäryhtiölle ja he laittavat sen järjestelmään normaalisti. Tämän jälkeen tytäryhtiö tekee ostotilauksen Robit PLC:lle ja lähettää sen PLC:n myyntikoordinaattorille, joka vastaa alueesta, jolla tytäryhtiö toimii. PLC:n myyntikoordinaattori toistaa sen jälkeen samat vaiheet kuin normaalin tilauksen käsittelyssä eli laittaa tilauksen koneelle ja vie siitä kopion tuotantoon. Tuotanto määrittää toimitusajat tai jos tavara pitää hankkia muualta, osto tekee siitä ostoti-

lauksen ja tämän jälkeen myyntikoordinaattori saa toimitusajan tilauskopioonsa. Myyntikoordinaattori päivittää saadun toimitusajan järjestelmään, lähettää tilausvahvistuksen tytäryhtiölle ja tytäryhtiön edustaja vahvistaa toimituspäivän eteenpäin asiakkaalle. Tytäryhtiön edustaja on jo antanut aiemmin tai yleensä viimeistään tässä vaiheessa antaa lähetysohjeet PLC:n myyntikoordinaattorille, joka sitten vastaavasti ohjeistaa pakkaamo pakkaamaan tavarat toivotulla tavalla. Tämän jälkeen myyntikoordinaattori Suomessa laskuttaa tytäryhtiötä, joka tämän perusteella laskuttaa omaa asiakastaan. Lähetystä varten tytäryhtiöstä lähetetään asiakkaan lasku PLC:lle ja yleensä myyntikoordinaattori järjestää tavarantoimituksen sovitulla tavalla suoraan asiakkaalle. (Välikoski 2016a.)

5.5.3 Robit SA

Robit SA toimii Etelä-Afrikassa. Sen tilaus-toimitusprosessi on kuvattu liitteessä 3. SA:lla ei ole omaa valmistusta, vaan tuotteet tulevat joko Suomesta tai Koreasta. Toimijoita SA:n prosessissa on kolme; asiakas, asiakaspalvelu ja PLC. Asiakas tekee tilauksen ja asiakaspalvelussa työskentelevät (kaksi henkilöä) ottavat sen vastaan ja laittavat sen järjestelmään. Tämän jälkeen jompikumpi heistä tekee ostotilauksen PLC:lle, joka käsittelee tilauksen kappaleissa se ja se mainitulla tavalla. PLC:ltä saadaan tuotteen toimitusaika, jonka jälkeen asiakaspalvelun työntekijä lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen ja antaa PLC:lle tavarantoimituksen ohjeet. PLC järjestää tavaroiden pakkaamisen, lähettää pakkaustiedot SA:lle ja laskuttaa tuotteet SA:lta. Tämän jälkeen SA:n asiakaspalvelija laskuttaa asiakasta ja joko järjestää itse tuotteiden noudon tai antaa PLC:lle ohjeet tavarantoimitukseen. Lopussa asiakas saa laskun SA:lta ja tuotteet PLC:ltä joko suoraan tai SA:n kautta. (Wittes 2016.)

5.5.4 Robit SAC

Perussa toimiva Robit SAC toimii siinä mielessä eri tavoin kuin muut ”vanhat” tytäryhtiöt (Korea, SA ja INC), sillä SAC:n tilaukset toimitetaan aina ensin heidän omaan varastoonsa. SAC:n tilaus-toimitusprosessi on kuvattuna liitteen 4 prosessikaaviossa ja sen osapuolia ovat asiakas, myyntipäällikkö, toimitusassistentti ja Robit PLC. Tilaus tulee tuttuun tapaan asiakkaalta myyntipäällikölle, joka välittää sen toimistoassistentille järjestelmään syötettäväksi. Jos tuotteita on jo SAC:n varastolla, toimistoassistentti vahvistaa asiakkaalle tilauksen ja toimitusajan, järjestää lähetysten, muodostaa laskun ja muut do-

kumentit ja toimittaa ne asiakkaalle. Jos tuotteita ei varastossa kuitenkaan ole, toimisto-assistentti tekee ostotilauksen PLC:lle, jossa tilaus käsitellään normaalin tilauksen (liite 1) tapaan. Tilaukselle annetaan toimitusaika, jonka SAC:n toimistoassistentti välittää eteenpäin asiakkaalle. Tämän jälkeen tuotteet valmistetaan, pakataan ja lähetetään Peruun ja laskutetaan SAC:ta ennalta sovitulla tavalla. Toimistoassistentti tekee tämän jälkeen SAC:n oman laskun asiakkaalle ja toimittaa tavarat ja laskun hänelle sovitulla tavalla. (Guevara 2016.)

5.5.5 Robit INC

USA:ssa sijaitsevan Robit INC:n palveluprosessissa on neljä toimijaa; asiakas, myyjä, asiakaspalvelija (office manager) ja Robit PLC ja palveluprosessi on kuvattu liitteessä 5. Ensin asiakas tekee tilauksen, tämän jälkeen office manager laittaa sen järjestelmään ja tekee ostotilauksen PLC:lle. PLC laittaa tämän jälkeen INC:n tilauksen järjestelmään, antaa tuotteille toimitusajan, päivittää sen järjestelmään ja lähettää tilausvahvistuksen INC:n office managerille. Tämän jälkeen joko myyjä tai office manager informoivat asiakasta toimitusajasta. Kun tavara on valmista, ohjeistaa office manager PLC:tä tavaroiden lähettämistä ja pakkaamisesta, jonka jälkeen PLC laskuttaa INC:ia. Tämän jälkeen asiakaspalvelija laskuttaa asiakasta ja lähettää tämän laskun takaisin INC:lle tavaroiden lähetystä varten. Lopussa PLC lähettää tavarat joko suoraan asiakkaalle tai INC:lle eteenpäin toimitettavaksi. (Nueva 2016.)

5.5.6 Robit Korea 1

Robit Korealle luotiin kaksi erilaista kaaviota; normaali vientitilaus (liite 6) ja tytäryhtiöltä tuleva tilaus, jossa tuotteet menevät suoraan asiakkaalle (liite 7). Tytäryhtiöltä tulevan tilauksen kohdalla toimijoita prosessissa on asiakas, tytäryhtiö, Korean CSC-tiimi, Korean tuotanto- ja pakkaustiimit. Prosessi alkaa asiakkaasta, joka tekee tilauksen tytäryhtiölle, joka tekee taas tilauksen Robit Korealle. CSC-tiimin jäsen Koreassa laittaa tilauksen järjestelmään ja toimittaa tiedon eteenpäin tuotannolle. Tämän jälkeen tuotanto vahvistaa tuotteille toimituspäivän, CSC-tiimin jäsen vahvistaa sen tytäryhtiölle ja sieltä se vahvistetaan asiakkaalle. Tavaroiden valmistuessa tytäryhtiöstä annetaan lähetys- ja pakkausohjeet CSC-tiimille Koreaan ja ohjeistavat pakkaustiimiä toimimaan ohjeiden mukaan. Tavaroiden ollessa pakattuna pakkaustiimi vahvistaa pakkatiedot CSC-tiimille, joka laskuttaa tytäryhtiötä. Tytäryhtiö taas laskuttaa asiakasta ja tekee kaikki tarvittavat

dokumentit lähetystä varten. Nämä lähetetään Koreaan CSC-tiimille, joka hoitaa tavaroiden lähettämisen suoraan asiakkaalle sovitulla tavalla. (Hong 2016.)

5.5.7 Robit Korea 2

Toinen Robit Koreasta tehty prosessikaavio kuvaa heille tulevan vientitilauksen käsitteilyä ja tämä on kuvattu liitteessä 7. Tässä prosessissa toimijoita on asiakas, myynti, CSC-tiimi, tuotantotiimi, pakkaustiimi ja PLC. Tilaus alkaa taas siitä, että asiakas tekee tilauksen. Tilaus tulee joko myyjälle, joka välittää sen CSC-tiimin jäsenelle tai sitten suoraan CSC-tiimille. He laittavat sen järjestelmään kahteen kertaan; ensin tilaus Robit Korealle asiakkaan ollessa ostajana ja tämän jälkeen tilaus Robit PLC:lle Robit Korean ollessa ostajana. Tämä johtuu siitä, että kaikki laskutus on tapahduttava Robit PLC:n nimissä niin kuin aikaisemmin jo mainittu. Tilauksen ollessa syötettynä molempien yhtiöiden nimiin on kaksi vaihtoehtoista etenemistapaa ja seuraavat toimenpiteet johtuvat siitä, lähteekö tavara Koreasta vai Suomesta. Jos tavara lähtee Koreasta heiltä itseltään, asiakkaan tilaus toimitetaan tuotantoon, joka vahvistaa toimitusajan. Tämän jälkeen toimitusaika vahvistetaan asiakkaalle ja pakkaamolle annetaan pakkausohjeet CSC-tiimin toimesta. Pakkaustiimi pakkaa tuotteet niiden ollessa valmiit ja toimittaa pakkatiedot heitä ohjeistaneelle CSC-tiimille, joka laskuttaa asiakasta sekä järjestää tavaroiden ja laskun lähettämisen asiakkaalle. Jos tavara kuitenkin on tarkoitus valmistaa ja lähettää Suomesta asiakkaalle, CSC-tiimi Koreasta lähettää tiedon PLC:lle tulleesta tilauksesta. He antavat tilausnumeron, jolla tilaus on laitettu järjestelmään ja kopio tästä toimitetaan Suomen CSC-tiimin toimesta tuotantoon, joka vahvistaa tuotteiden toimitusajan Korean CSC-tiimille. Korean CSC-tiimi vahvistaa tämän taas asiakkaalle ja antaa tavaroille pakkaus- ja lähetysohjeet. Tuotteiden valmistuessa Suomen CSC-tiimi järjestää tavaroiden pakkaamisen annettujen ohjeiden mukaan ja laskuttaa Robit Koreaa. CSC-tiimi Koreassa taas laskuttaa asiakasta ja tilanteesta riippuen joko he tai Suomen CSC-tiimi järjestävät tavaroiden lähettämisen suoraan Suomesta asiakkaalle. (Hong 2016.)

5.5.8 Bulroc

Englannissa toimiva Bulroc toimii vielä toistaiseksi huomattavan eri tavalla kuin muut tytäryhtiöt. Yhtenä syynä on eri järjestelmän käyttäminen ja erilaiset työvälineet. Bulrocin tilaus-toimitusprosessi on kuvattu liitteessä 8. Toimijoita Bulrocilla prosessissa on

asiakas, myynti, myyntikoordinaattori, tuotanto, pakkaamo ja lähetys. Niin kuin muillakin, prosessi alkaa siitä, kun asiakas tekee tilauksen ja toimittaa sen myyjälle. Myyntikoordinaattori syöttää tämän jälkeen tilauksen järjestelmään, josta automaattisesti lähtee kaksi sähköpostia; yksi tuotantoon ja yksi pakkaamoon. Tämän jälkeen tuotanto ilmoittaa sähköpostitse myyntikoordinaattorille toimitusajan, jonka myyntikoordinaattori päivittää järjestelmään ja lähettää tilausvahvistuksen asiakkaalle. Tuotannosta annetaan seuraavaksi lähetysohjeet pakkaamolle, joka pakkaa tuotteet niiden valmistuessa ja he vahvistavat pakkatiedot lähetysosastolle. Lähetysosasto tekee tuotteista laskun ja muut tarvittavat dokumentit ja tämän jälkeen lähettää ne ja tuotteet asiakkaalle. (Peiris 2016.)

5.5.9 DTA

Bulrocin tapaan DTA:n prosessi (liite 9) eroaa vielä toistaiseksi melko paljon muista tytäryhtiöiden prosesseista, osittain tässäkin tapauksessa eri toiminnanohjausjärjestelmän takia. DTA:lla aktiivisia toimijoita prosessissa on muihin tytäryhtiöihin verrattuna enemmän. Niitä on yhteensä kuusi; asiakas, myyntitiimi, myyntipäällikkö, tuotanto, varastotiimi ja taloustiimi. Tilaus asiakkaalta tulee myyntitiimille ja myyntipäällikkö laittaa sen järjestelmään. Jos kyseessä on perustuote, myyntipäällikkö katsoo ennalta määritetyn tuotteen taulukosta kyseiselle tuotteelle ja ilmoittaa sen asiakkaalle. Jos kyseessä on uusi tuote tai erikoistuote, myyntipäällikkö kysyy toimitusajan tuotannolta, joka varmistaa sen myyntipäällikölle, joka taas informoi asiakasta tästä. Tämän jälkeen myyntipäällikkö tuostaa picking slipin eli antaa ohjeistuksen varastotiimille tuotteiden pakkaamista ja lähettämistä varten. Kun tuotteet ovat valmiina ja pakattu, yleensä varastotiimi hoitaa tuotteiden lähettämisen asiakkaalle. Jos kyseessä on kuitenkin vientilähetys, auttaa myyntipäällikkö tämän hoitamisessa. Laskutuksen DTA:lla taas hoitaa laskutustiimi, joka päivittäin muodostaa lähetetyistä tilauksista laskut ja lähettää ne asiakkaille. (Davies 2016.)

5.6 Prosessien analysointi ja parantaminen

Lecklinin (2006, 148) mukaan prosessin analysointivaiheessa pyritään luomaan ja kehittämään suunnitelmia prosessin parantamiseksi. Tärkeimpänä työkaluna tässä oli edellisessä vaiheessa tehdyt prosessikaaviot. Niitä analysoitiin ja niistä pyrittiin löytämään eroja ja yhtäläisyyksiä. Analysoinnissa ja kehitysehdotusten suunnittelussa käytettiin Kinnusen (2004, 41), Lecklinin (2006, 148) ja Moision (2008, 10) teorioiden mukaan maalaisjärkeä, kokemusta, haastatteluja, ideariihä ja asiakkaiden odotuksia. Prosesseja

pyrittiin myös kehittämään niin, että ne tukisivat yrityksen tavoitetta kasvaa ja kansainvälistyä entisestään.

Lisäksi kehittämisessä pidettiin koko ajan mielessä niin asiakkaiden odotukset ja vaatimukset kuin myös yrityksen sisäiset vaatimukset ja rajoitukset, aivan kuten Hannus (2004, 204) kehotti tekemään. Tässä vaiheessa kehitystyötä tiedettiin, että yrityksessä halutaan pitää kiinni parista reunaehdosta liittyen asiakaspalveluprosesseihin:

- toiminnanohjausjärjestelmän pitää jokaisessa tytäryhtiössä olla sama
- asiakkaalla saa olla vain yksi kontakti yrityksen sisällä
- laskutuksen on toimittava niin kuin tähänkin asti

Käytännössä nämä tarkoittavat sitä, että kaikki kehitysehdotukset voidaan perustaa siihen, että käytettävä toiminnanohjausjärjestelmä on sama ja kaikki tekevät tällöin töitä samassa virtuaalisessa ympäristössä. Lisäksi laskutuskäytäntöjä ei voi muuttaa liikaa, eli toisin sanoen PLC:n on oltava yrityksen sisäisissä ostoissa aina välissä. Asiakkaalle toivottu yksi kontakti tarkoittaa taas käytännössä oikeasti kahta ihmistä, jotka vastaavat asiakkaasta. Jokaiselle asiakkaalle on siis yrityksen sisällä oltava nimetty myyjä ja asiakaspalvelija. Niin kun aiemmin mainittiin, yhden kontaktin tärkeyttä korostaa myös Grönroos (2009, 49). Asiakasta ei haluta Robitillakaan juoksentaa henkilöltä toiselle, vaan keskittää kommunikaatio pariin henkilöön, jolloin asiakassuhteen hallitseminen on helpompaa.

Kustannuksiin puututtiin tässä vaiheessa melko vähän. Kaikki toimenpiteitä suunniteltaessa pidettiin mielessä kuitenkin se, että toimintaa on saatava tehokkaammaksi ja resursseja käytettävä mahdollisimman hyödyllisesti, eikä mitään toimenpiteitä suunniteltu niin, että niistä koituisi kustannuksia, joita ei olisi osattu yrityksessä jo ajatella. Lisäksi mielessä pidettiin asiakkaiden tyytyväisyys ja heille mahdollisimman hyvän palvelun tarjoaminen kustannustehokkaasti. Mielessä kehitysehdotuksia luodessa pidettiin mielessä myös se, että Suomessa työntekijäkustannukset ovat korkeammat muihin tytäryhtiöiden maihin verrattuna.

Niin kuin Lecklin (2006, 150) mainitsi, prosessin kehittäminen tapahtuu usein pienin askelin ja kaikki muutokset eivät näy prosessikaaviossa, vaikka sitä apuna kehitystyössä käytetäänkin. Koska prosessien kehittämisen teoria perustuu ongelmakohtien havaitsemiseen ja niiden poistamiseen, voi kehitys tapahtua yhden työvaiheen sisällä eikä se välttä-

mättä näytä kokonaiskuvalta suurelta muutokselta. Niin kuin edellä mainittu, ongelma-kohtien löytämiseksi käytettiin edellä mainittujen maalaisjärkeä, kokemuksia ja ideointi-hetkiä. Uusien ideoiden esiintuomiseksi ja ongelmien havaitsemiseksi luotuja prosessi-kaavioita esiteltiin erilaisissa tehtävissä toimiville yrityksen työntekijöille. Heiltä pyydettiin vapaasti ideoita, kommentteja ja ajatuksia prosesseihin liittyen. Jokaisen osallistujan annettiin kommentoida ja tutkia vapaasti luotuja prosessikaavioita ja kehitysideat ja kommentit kirjattiin ylös. Työntekijät pyrittiin valitsemaan niin, että heillä on eri verran kokemusta yrityksessä työskentelystä ja tietoa asiakaspalveluprosessista.

Prosessin analysointivaiheessa ongelmia pyrittiin ratkaisemaan myös hukcatekijät huomioiden. Moision (2008, 41–42) luettelemista hukcatekijöistä päätettiin puuttua suuren varaston ylläpitoon, asian käsittelyyn ennen kuin seuraava henkilö voi jatkaa siitä, tietojärjestelmien ongelmiin, hyväksyntöjen odotteluun, tietojen uudelleen syöttöihin, tilaus-ten syöttövirheisiin, muutospyyntöjen sekaannuksiin, dokumenttien virheisiin, laskutusvirheet ja moninkertaisiin hyväksyntiin.

Prosessin hukcatekijöitä lähdettiin poistamaan ja koko prosessia kehittämään luomalla useampia kehitysehdotuksia jaettuina nopeisiin toimenpiteisiin ja tulevaisuuden malliin. Tämä johtui pääosin esiin nousseiden ongelmien luonteesta. Osa ongelmista pystytään poistamaan pienin muutoksin, mutta koko asiakaspalveluprosessin yhtenäistäminen on niin suuren työn lopputulos, että sen toteuttaminen ei nopeasti ole mahdollista. Integraation seurauksena yrityksessä tapahtuu muutoksia tällä hetkellä niin nopeasti ja paljon, että edellä mainittu tapa todettiin parhaaksi vaihtoehdoksi. Koska ongelmia kuitenkin löydettiin, on niihin syytä tarttua siinä määrin kuin nopealla aikavälillä on mahdollista. Tämä parantaa prosessia siihen asti, kun siihen voidaan tehdä isoja muutoksia. Tulevaisuutta varten päätettiin luoda ns. ihannemalli, joka sijoittuu siihen hetkeen, kun tarvittavat integraatioon liittyvät muutokset on tehty. Tällaisen tulevaisuuden prosessikaavion luomiseen kehottaa sekä Lecklin (2006, 191–192) että Saaren-Seppälä ym. (1997, 76).

Vaikka tällä hetkellä tulevaisuuden tavoitetilasta luotua prosessikaaviota ei vielä hetkeen yrityksessä oteta käyttöön, koettiin silti järkevämmäksi luoda ns. unelmaskenaario tulevaisuuteen kuin minkäänlaista välimallia nykyhetken ja tulevaisuuden tahtotilan väliltä. Tämä olisi ollut hukkaan heitettyä aikaa, sillä tarkoitus on kuitenkin yhtenäistää prosesseja mahdollisimman paljon heti, kun kaikki työkalut siihen on saatavilla. Pelkona oli myös se, että mikäli tulevaisuuden ihannetilaa ei kuvata tarpeeksi kauas tulevaisuuteen,

ei prosesseja myöskään kehitetä tarpeeksi vaan kehitystyö loppuu liian pian, kun muutama prosessin osa on yhtenäistetty. Kehitysehdotukset esitellään kappaleessa tarkemmin kappaleessa 6.

5.6.1 Ongelmat

Niin kuin aiemmin mainittu, prosesseista etsittiin ongelmakohtia tarkkailemalla, haastatteleamalla ja pitämällä ideointihetkiä eri osallistujien kanssa. Prosessikaaviot esiteltiin yrityksen sisällä tytäryhtiöiden vastuuhenkilöiden lisäksi seuraaville henkilöille:

- Kaisa Välikoski, Customer Service Manager
- Niina Rasi, Salescoordinator
- Daniel Palander, Sales Engineer
- Mikko Heinonen, Supply Chain Manager
- Jorma Pyykkö, VP Supply
- Antti Kotanen, Digitalization Project Manager
- Heikki Ojaniemi, It Project Manager

Prosessikaavioihin tutustuttuaan oli kaikki yhtä mieltä siitä, että nykyiset prosessit ovat liian monimutkaisia ja ne vievät liian kauan aikaa. Prosessit toimivat tällä hetkellä niin, että iso osa tilauksista joudutaan käsittelemään useassa eri paikassa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa asiakkaan tekemä tilaus käsitellään ensin Chicagon myyntikonttorissa, josta se lähetetään Lempäälään asiakaspalvelutiimille, josta se mahdollisesti vielä lähetetään Koreaan, mikäli osa tuotteista valmistetaan siellä. Yhtä tilausta saattaa siis käsitellä kolme asiakaspalvelijaa ja tähän vielä lisäksi tuotannon työntekijät, jotka vahvistavat toimitusaikoja Koreassa ja Suomessa. Välikäsiä on tällaisessa tapauksessa liikaa ja kyseisessä esimerkissä tilaus laitetaan järjestelmään kolme kertaa (INC, PLC ja Korea). Ensin siis asiakas tekee ostotilauksen INC:lle, tämän jälkeen INC tekee ostotilauksen PLC:lle ja PLC Korealle. Sitten Korea myy tavarat PLC:lle, PLC myy tavara INC:lle ja INC myy tavarat asiakkaalle. Yrityksen sisäiset eli IC-ostot (Intercompany Transactions) ovat siis tällä hetkellä aivan liian monimutkaisia ja koska IC-ostojen laskutuksen on mentävä aina PLC:n kautta, on välivaiheita väistämättä useita. Ongelmaa lisää se, että uusien yritysos-
tojen myötä tuotevalikoima kasvaa ja myyntiä pyritään tekemään niin, että asiakkaat os-
taisivat mahdollisimman monesta eri tuotekategoriasta tuotteita. Tämä huomioiden tul-

laan siihen tulokseen, että IC-ostojen määrä ei suinkaan vähene vaan päinvastoin lisääntyy, kun tavaraa valmistavia tytäryhtiöitä on tullut kaksi lisää ja esimerkiksi tähän asti vain Suomessa valmistettavia kruunuja aletaan luultavasti valmistaa myös Australiassa.

Sisäisten prosessien monimutkaisuuden ja useiden välivaiheiden vuoksi tilauksien käsittely kestää kauan. Asiakas joutuu odottamaan useamman eri prosessin läpikäynnin tilatessaan tavaraa, jota ei hänen myyjällään ole varastossa, tai jota ei valmisteta juuri siinä paikassa, mihin hän tilauksen tekee. Oman haasteensa tähän tuo myös aikaerot. Kun tytäryhtiöt ovat eripuolilla maapalloa, jo pelkästään aikavyöhykkeiden takia aikaa menee hukkaan useita tunteja. Kun Suomessa lopetellaan jo työpäivää ja suljetaan toimistoa, USA:ssa luetaan vasta päivän ensimmäisiä sähköposteja. Tällöin esimerkiksi Yhdysvalloissa perjantaina iltapäivällä asiakkaan lähettämä kysely, joka luetaan maanantaina Chicagon konttorissa ja toimitetaan sieltä Suomeen, saatetaan lukea Suomessa vasta tiistaina. Jos kyselyssä tiedustellaan toimitusaikaa tuotteille, joista osa on Suomessa ja osa Koreassa, välittää Suomen CSC-tiimi kyselyn tuotannolle ja Koreaan tiistaina, ja voi olla, että vastaus tulee vasta keskiviikkona tai torstaina. CSC-tiimin välittäessä tiedon torstaina Suomesta Chicagoon, on asiakas odottanut tietoa jo melkein viikon ja tämä on liian pitkä aika. Toki tällaisia tapauksia ei ole jatkuvasti ja kiireelliset tapaukset pyritään hoitamaan nopeasti ja esimerkiksi puhelimitse, mutta aikaerojen takia ei yhteisiä ”toimistoaikojaan” juuri ole.

Myös yksittäiset toimenpiteet prosessien sisällä vievät aikaa. Esimerkiksi toimitusajan vahvistaminen on tällä hetkellä melko hidasta. Käsin tuotannolle viety tilaus käsitellään oman tuotannon puolella kyllä yleensä nopeasti, mutta mikäli tavaraa hankitaan alihankkijoilta, joudutaan heiltäkin odottamaan toimitusaikaa, ennen kuin tilaus voidaan toimittaa paperisena takaisin CSC-tiimille, joka sen toimittaa eteenpäin asiakkaalle. Tämä myös tehdään tällä hetkellä vielä kokonaan käsin, eikä esimerkiksi hyödynnetä järjestelmää. Toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämättömyys on muutenkin yksi ongelmista, joka hidastaa ja monimutkaistaa prosesseja. Monet välivaiheet jäisivät väliin ja nopeutuisivat, jos järjestelmässä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin. Tulevaisuudessa käyttöönotettavia toimintoja on esitelty tarkemmin kappaleessa 6.2.

Pullonkaulana tällä hetkellä prosesseissa on myös tilausten epäselvyys. Prosessia hidastaa se, että asiakkaat saattavat kesken kaiken muuttaa tilattavaa määrää, tilattavia tuotteita,

toimitustapoja, toimitusosoitetta ja toimitusaikaa. Voi olla, että tilaus on laitettu järjestelmään ja sitä on alettu valmistamaan niin, että ei vielä tiedetä miten, mihin ja milloin asiakas tuotteet itselleen haluavat. Tällä hetkellä asiakaskohtaisesti toimitaan eri tavoin; joillekin lähetetään tavarat sitä mukaa kuin ne valmistuvat aina samalla tavalla, toisille ei ole mitään yhtä tiettyä toimintatapaa. Jotkut asiakkaat eivät tilauksia tehdessään tiedä vielä haluavatko lähetysten esimerkiksi lennolla tai meriteitse tai tiedä edes välttämättä mihin ne toimitetaan. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa tavara on valmiina, eikä kukaan tiedä miten se pitäisi lähettää. Asiakasta saatetaan kontaktoida vasta tässä vaiheessa ja ruveta selvittämään lähetysohjeita. Jokainen prosessin aikana tehtävä muutos kuormittaa asiakaspalvelua ja viivästyttää koko prosessia. Monet muutoksista ovat toki pieniä ja esimerkiksi toimitusosoitteen muuttaminen järjestelmään ei vie montaa minuuttia, mutta jos tavarat ovat esimerkiksi jo pakattuina merilähetystä varten ja asiakas haluaakin niistä osan nopeasti lennolla, voi tavaroiden lähettäminen viivästyä vuorokaudella ja aikaa ja työtunteja on mennyt useammalta osapuolelta hukkaan. Tavaroiden valmiina varastossa seisottaminen on tietenkin myös liiketaloudellisesti kannattamatonta. Myös tuotannollisesti tämä on ongelma, sillä jos tiedettäisiin alun perin, että asiakas ei tuotteita luvattuna toimituspäivänä itselleen vielä halua, voitaisiin resurssit keskittää kiireellisiin tilauksiin.

Edellisessä kappaleessa mainitut ongelmat, varsinkin tilauksien jälkikäteen muuttaminen johtuu pääosin kahdesta asiasta; totutuista toimintatavoista ja tiedon puutteesta. Prosessia kuormittavat ja niiden kestoja pidentävät asiat, kuten tilauksien muuttaminen, saattaa siis esimerkiksi johtua siitä, että asiakas on aina tottunut tekemään niin. Hän ei ole ehkä lukenut hänelle tullutta tilausvahvistusta tai ajattelee, että siitä huolimatta mitä tahansa tietoja tilauksella voi muuttaa. Asiakas ei välttämättä myöskään tiedä mitä tietoja hänen tilausvaiheessa pitäisi toimittaa ja siksi näitä joudutaan kyselemään jälkikäteen prosessin edetessä. Asiakkaat ovat myös ehkä tottuneet siihen, että he saavat itse vaikuttaa paljon siihen, milloin tuotteet heille lähetetään, ja että tavaroiden seisottaminen lähetystä varten on hyväksyttävää. Kyse saattaa olla myös tiedon puutteesta yrityksen sisällä. Esimerkiksi myyntityötä tekevät eivät välttämättä tiedä, mitä tietoja asiakkaan tilauksella olisi hyvä olla, eikä näin ollen osaa asiakkaaltakaan näitä vaatia. Yrityksen sisällä ei myöskään ehkä tiedetä, miten tilaus käsitellään, kuka vastaa mistäkin ja minkälaisia asioita koko prosessin läpimeneminen vaatii. Prosessiin osallistuvia toimijoita kuormittaa myös paljon vääriin ihmisille tulevat kyselyt ja tiedustelut, joiden ohjaaminen oikeille ihmisille vie aikaa. Oikein henkilöiden löytäminen tiettyyn kysymykseen on ongelma niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

5.6.2 Asiakkaiden näkökulma

Asiakkaiden näkökulmaa asiakaspalvelun tämänhetkiseen tilaan ja tulevaisuuden toiveisiin haettiin syksyllä 2016 kerätystä datasta. Osana jälleenmyyjille pidettyä isoa tapahtumaa syyskuussa 2016, toteutettiin myös kysely heidän toiveistaan ja odotuksistaan liittyen tulevaisuuden palveluihin. Kyselyn lisäksi heille annettiin tilaisuus keskustella yhdessä mm. asiakaspalvelusta ja siihen liittyvistä digitalisaation tuomista mahdollisuuksista. (Robit 2016e.)

Kyselyssä ja keskusteluissa ilmeni, että asiakkaat käyttävät tällä hetkellä mieluiten sähköpostia kommunikointiin Robitin kanssa. Toiseksi suosituin tapa oli puhelut ja tämän jälkeen kasvokkain tapaaminen. Keskustelujen myötä pyrittiin myös selvittämään, millaisia asioita asiakkaat kaipaisivat sähköisesti tehtäväksi. Näitä olivat mm. tuotteiden saatavuus, tilausten seuranta, tuotehaku, hintatiedot, tuotetiedot ja tilausten tekeminen. (Robit 2016e.)

Muutoksia tehdessä on huomioitava myös se, että varsinkin uusien tytäryhtiöiden asiakkaat ovat luultavasti tottuneet ihan erilaisiin toimintatapoihin ja käytäntöihin, kuin mitä Robitilla ollaan totuttu käyttämään. Sähköpostikyselyitä tehdessä selvisi esimerkiksi, että toinen tytäryhtiöistä ei käytä tilausvahvistusta ollenkaan ja asiakkaaseen on molemmissa tytäryhtiöissä ollut yhteydessä useampi kuin yksi henkilö. Huomioitavaa palveluprosessien kehittämisessä on myös laadun taso, johon asiakkaat ovat tottuneet. Yritystojen pitäisi vaikuttaa asiakkaisiin vain positiivisella tavalla ja muutokset pitäisi toteuttaa niin, että palvelun laatu ei kärsi merkittävästi (Valvio 2010, 27). Yrityksen pyrkiessä laajentamaan toimintaa ja kasvaessa yritystojen myötä, on odotettavaa, että asiakkaat myös odottavat yritykseltä enemmän. Jo aiemmin saavutettu ja yrityskauppojen myötä vahvistettu brändi laajan tuotevalikoiman omaavasta laadukkaasta yrityksestä on säilytettävä myös jatkossa ja tätä on pohdittava myös palveluita kehittäessä. Laadun takaamiseksi mielessä voi pitää teoriaosuudessa esitellyistä palvelun laadun osatekijöistä (Berry ym, 1985, 47) esimerkiksi luotettavuuden, joka tässä tapauksessa voisi olla laskujen oikeellisuus tai saavutettavuus, jota voidaan mitata palvelun nopeudella ja helppoudella. Tällaisiin yksittäisiin asioihin huomiota kiinnittämällä on helpompi tarkkailla laatua, jota asiakas päivittäin kokee.

6 PROSESSIEN PARANTAMINEN

Koska Lecklinin (2006, 191) teorian mukaan parannusvaiheessa on hyvä pohtia aikataulua, parannustavoitteita ja korkeutta, jolle rima kehityksen suhteen halutaan asettaa, päädyttiin prosessin analysointivaiheessa tehtyjen päätösten pohjalta luomaan kehityssuunnitelma, joka jakautuu kolmeen eri osaan. Osat ovat nopeat toimenpiteet, tulevaisuus ja ihannemalli. Nopeisiin toimenpiteisiin kuuluu kehitysehdotukset, joista osa on jo otettu käyttöön ja joista loput otetaan käyttöön parin seuraavan viikon aikana. Tulevaisuuden kehitysehdotuksiin kuuluu kauempana tulevaisuudessa olevat kehitysehdotukset, jotka nopeuttavat prosessia, mutta eivät ole vielä täysin toteutettavissa. Ihannemalli kuvaa tahotilaa, johon asiakaspalveluprosessissa halutaan päästä, kun kaikki resurssit tekevät sen mahdolliseksi. Teorian mukaan uusi prosessikaavio luotiin tulevaisuuden ihannetilasta, sillä muut kehitysehdotukset tapahtuvat prosessikaavioissa yhden laatikon eli työvaiheen sisällä. Iso osa kehitysehdotuksista otetaan käyttöön ensin PLC:ssä ja tämän jälkeen ne jalkautetaan muihin tytäryhtiöihin. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmään liittyvät asiat viivästyvät sen takia, että järjestelmä ei ole vielä käytössä joka paikassa. Se saadaan käyttöön DTA:lla näillä näkymin vuoden loppuun mennessä, mutta Bulrocilla vasta ensi vuoden puolella. Näin ollen pienet ja nopeatkaan muutokset eivät ole vielä toteutettavissa juuri sellaisenaan jokaisessa tytäryhtiössä tällä hetkellä.

6.1 Nopeat toimenpiteet

Nopeissa toimenpiteissä haluttiin puuttua yksittäisiin asioihin, jotka hidastavat prosessia ja kuormittavat siinä työskenteleviä paljon. Nopeita toimenpiteitä luotiin yhteensä kolme ja ne ovat tilausvahvistuksen kehittäminen, kontaktihenkilöiden vahvistus ja tilauksien ohjeistus. Kaikki nopeat toimenpiteet on tarkoitus toteuttaa loppuvuoden aikana.

6.1.1 Tilausvahvistuksen kehittäminen

Yhdeksi kehityskohteeksi päätettiin ottaa tilauksien sitovammaksi muuttaminen tilausvahvistuksen kehittämisen avulla. Niin kuin kappaleessa 5.6.1. mainitaan, tilauksien jälkikäteen muuttaminen kuormittaa niin asiakaspalvelijoita kuin muitakin prosessin osapuolia ja aiheuttavat viivästyksiä prosessissa. Emoyhtiön asiakaspalvelutiimi arvioi, että vain alle 20% tulevista tilauksista ovat niin selkeitä, että eivät vaadi minkäänlaista selvitystyötä prosessin aikana.

Tähän ratkaisuksi päätettiin muuttaa hieman tilauskäytäntöä yrityksessä. Tilausvahvistuksesta haluttiin tehdä sitovampi niin, että muutosten tekeminen tilaukseen jälkikäteen olisi enemmän poikkeus kuin sääntö. Tällä hetkellä tilausvahvistusta ei jokaisessa tytäryhtiössä edes lähetetä ja asiakkaista kaikki eivät sitä lue. Tilausvahvistukselta löytyy periaatteessa kaikki asiat, joita tilaus-toimitusprosessin läpiviemiseen tarvitaan, mutta ne ovat siellä vain, jos asiakas ne on ilmoittanut. Tilausvahvistukselta löytyy siis seuraavat tiedot:

- asiakas
- laskutus- ja toimitusosoite
- tuotteen nimi ja koodi
- tuotteen hinta ja lukumäärä
- toimitusehto
- maksuehto
- toimitustapa
- toimitusaika
- asiakkaan yhteyshenkilö
- tilauksen käsittelijä ja myyjä
- tuotteen tullikoodit
- asiakkaan tilausnumero ja referenssi

Tilausvahvistus luodaan siinä vaiheessa, kun tiedetään, milloin tavara valmistuu. Tämän tekee asiakaspalvelija, joka yleensä myös välittää tilausvahvistuksen asiakkaalle. Tilausvahvistuksen olisi tarkoitus olla sitova sopimus asiakkaan ja yrityksen välillä ja se lähetetään asiakkaalle tilauksen vahvistamistarkoituksessa. Asiakkaan tehtävänä olisi lukea tilausvahvistus ja tarkastaa siinä olevien tietojen oikeellisuus, sekä huomauttaa mahdollisista virheistä, mutta kuten aiemmin sanottu, tämä jää usein tekemättä. Asiakkaat, jotka jättävät tilausvahvistuksen lukematta, saattavat huomata virheelliset hinnat tai tuotteet vasta lähetys- tai laskutusvaiheessa, jolloin työtä ollaan saatettu tehdä turhaan valmistettaessa vääriä tuotteita tai jouduttaessa hyvittämään ja korjaamaan laskuja. Niin kuin aiemmin mainittu, asiakkaat ovat myös tottuneet siihen, että muutoksia voi ja saa tehdä niin kauan kuin tavarat ovat vielä yrityksen seinien sisällä.

Koska tätä halutaan yrityksessä muuttaa, päätettiin tehdä kaksi toisiinsa liittyvää toimenpidettä, joilla tilausvahvistus saadaan sitovammaksi ja muutoksien tekeminen väheneeseen. Ensimmäinen niistä on uuden lauseen lisääminen tilausvahvistukselle. Aikaisemmin tilausvahvistuksella oli lause:

“We thank You for Your order and confirm it as above mentioned”

Suomennettuna siis asiakasta kiitetään tilauksesta ja se vahvistetaan ylläolevin ehdoin. Yhdessä kuitenkin Heinosen (2016) ja Välikosken (2016a) kanssa todettiin, että kyseinen lause ei tuo riittävän selkeästi ilmi, että tilaus on sitova juuri niin kuin se tilausvahvistuksella määritellään, eikä siihen voi tehdä muutoksia. Se miten lausetta voisi muokata, jäi opinnäytetyössä pohdittavaksi asiaksi.

Koska tarkoitus oli tehdä asiakkaalle selväksi tilausvahvistuksen olevan sitova sopimus, mutta kuitenkin antaa asiakkaalle mahdollisuus korjata mahdolliset virheet ja hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi tehdä myös muutoksia tilaukseen, päätettiin tilausvahvistukselle lisätä seuraava lause:

” The goods will be shipped with these terms unless buyer objects to any term, in writing within (7) days from the date hereof.”

Tämä lause siis tarkoittaa, että tuotteet lähetetään tilausvahvistuksella mainituilla ehdoilla, ellei asiakkaalta tule kirjallista muutosilmoitusta seitsemän päivän sisään. Tämä mahdollistaa siis edelleen muutosten tekemisen, mutta rajoitettuna aikana, jolloin prosessin eri vaiheissa ei muutoksia enää tule ja alusta asti tiedetään mitä tuotteita valmistetaan, kuinka paljon niitä tehdään ja miten ne lähetetään asiakkaalle. Tällä muutoksella myös pyritään pääsemään siihen tilanteeseen, että asiakkaalle lähetetään valmiit tuotteet aina tilausvahvistuksessa mainittuna toimituspäivänä, ellei muita ohjeita ole viikon sisään tilausvahvistuksen lähettämistä saapunut. Tämä pienentää myös laskuttamattomien tuotteiden seisottamista varastossa.

Asiakkaille lähetetään tieto siitä, että tilausvahvistusta on muutettu ja tilauksen muuttaminen vaatii erilaisia toimenpiteitä kuin aikaisemmin. Asiakkaille asiaa esittäessä pyri-

tään tuomaan esiin heille koituvia hyötyjä ja korostaa sitä, miten tilausvahvistuksen tietojen tarkistaminen nopeuttaa ja helpottaa myös asiakkaan osalta koko prosessia. Yllä oleva kehitysehdotus on otettu Robitilla käyttöön tätä työtä tehdessä.

6.1.2 Tilauksien ohjeistus

Äskeiseen kehitystoimenpiteeseen läheisesti liittyen on tarkoitus myös kerätä yhteen tiedot, joita tilausvahvistuksessa vahvistetaan, eli millaisia tietoja asiakkaalta vaaditaan tilausta tehdessä. Nämä asiat eivät yrityksen sisälläkään ole riittävän tarkasti tiedossa, joten myöskään asiakkaat eivät varmasti tiedä, mitä asioita heidän pitäisi tilausta tehdessään ilmoittaa. Tulevaisuudessa voi olla mahdollista tehdä tilauksia sähköisesti suoraan yritykselle, jolloin vaadittavat tiedot tulevat automaattisesti, mutta nyt kun jokaiselta asiakkaalta tulee tilaukset erilaisissa muodoissa eri kautta, olisi tärkeää, että jollain tavalla niistä löytyisi vaadittavat asiat.

Parannuksen tähän tuo informaation jakaminen yrityksen sisällä siitä, mitä asiakkaan tilausvaiheessa on ilmoitettava. Koska asiakaspalvelussa tehdään tilausvahvistukset, mutta myyjät laittavat tilauksia koneelle, on erityisesti heitä informoitava vaadittavista asioista. Tällä hetkellä jokaisella myyntityötä tekevällä ei ole tiedossa, mitä asioita asiakkaan kanssa olisi sovittava kauppaa tehdessä. Tämä aiheuttaa tilauksia, joista puuttuu olennaisia tietoja. Yrityksen sisällä luodaan siis ohjeistus, mitä tilausvaiheessa on asiakkaan kanssa käytävä läpi, jotta tilauksen käsittely prosessissa on mahdollisimman sujuvaa. Nämä asiat ovat pitkälti samoja asioita kuin äskeisessä kappaleessa mainitut tilausvahvistuksella olevat asiat.

Asianosaisille lähetettävä sähköpostiohjeistus sisältää asiat, jotka olisi selvitettävä kaupantekovaiheessa asiakkaan kanssa. Nämä ovat vähintään seuraavat asiat:

- tuotteet ja niiden lukumäärä (+tuotekoodit jos mahdollista)
- hinta
- maksu- ja toimitusehto
- toimitustapa

Sähköpostiohjeistus lähetetään tilauksia järjestelmään syöttäville ja niitä vastaanottaville osapuolille loppuvuoden aikana. Tarkoituksena on myös pitää myyntityötä tekeville lyhyt

koulutus, jossa kerrotaan esimerkiksi toimitusehtojen ja maksuehtojen eroista, sekä siitä miten ne vaikuttavat prosessin tehokkuuteen ja nopeuteen.

6.1.3 Kontaktihenkilöiden vahvistus

Yrityksen johtoportaalta tulleen toiveen toteutumisen ja prosessin tehokkuuden varmistamiseksi, päätettiin myös nopeana kehitystoimenpiteenä käydä läpi asiakkaiden kontaktihenkilöt. Koska toiveena on, että jokaiselle asiakkaalla on nimetyt henkilöt, joiden kautta kaikki asiat hoituvat, päätettiin nämä käydä vielä yksitellen läpi. Niin kuin aiemmin mainittu, tällä hetkellä asiakkaat ovat jaettuina maittain aina myyjälle ja myyntikoordinaattorille. Vaikka monella asiakkaalla tämä on tiedossa ja he toimivat oikein, on silti asiakkaita jotka kyselevät väärinä asioita vääriltä ihmisiltä, eikä yrityksen sisälläkään tiedetä aina, kelle minkäkin asiakasta koskevan asian hoitaminen kuuluu.

Loppuvuoden 2016 aikana käydäänkin läpi kaikki yrityksen asiakkaat ja varmistetaan, että jokaiselle on nimetty vastuuhenkilöt eli myyjä ja myyntikoordinaattori. Kyseinen toimenpide on tehty joskus aiemminkin, mutta nyt aiemmin tehty lista päivitetään ja poikkeuksena aiempaan, asiakkaille lähetetään sähköpostilla tieto vastuuhenkilöistä. Jokaiselle asiakkaalle siis ilmoitetaan omat kontaktihenkilöt ja asiat joiden puitteissa kumpaankin heistä voi olla yhteydessä. Tällä hetkellä nimittäin ongelmana on ollut myös se, että vaikka asiakas tietäisi kuka hänen kontaktinsa on, kysyy hän myyjälle kuuluvia asioita asiakaspalvelusta ja toisinpäin. Asiakasta ohjeistetaan siis ohjaamaan oikeat asiat oikealle ihmiselle ja jälleen kerran asiakkaalle painotetaan sitä, että kyseisellä tavalla toimiminen nopeuttaa hänen asioidensa hoitoa ja ratkaisujen saamista. Sähköpostit ja niihin sisältyvät ohjeistukset tehdään loppuvuoden aikana asiakaspalvelutiimin kanssa yhteistyössä.

6.2 Tulevaisuuden kehitysehdotukset

Tulevaisuuden kehitysehdotuksia, jotka ovat täysin mahdollisia, mutta ei vielä toteutuskelpoisia ovat asiakasportaali ja tilausten järjestelmään syöttäminen niin, että ne kopioituvat automaattisesti yritysten välillä. Lisäksi yksittäisiä kehitysehdotuksia tulevaisuuteen on mm. toimitusaikojen automatisointi. Alla esittelyt kehitysehdotukset eivät ole toteutettavissa vielä teknologian takia.

6.2.1 Asiakasportaali

Asiakasportaalista keskusteltiin työtä varten Ojaniemen (2016) ja Kotasen (2016) kanssa. Asiakasportaalin luominen liittyy vahvasti digitalisaatioprojekteihin, joista Kotanen vastaa ja myös toiminnanohjausjärjestelmään, jonka kehittämisestä Ojaniemi on tällä hetkellä vastuussa. Asiakasportaalin ideana on luoda asiakkaille ympäristö, jossa he voivat tehdä tiettyjä toimintoja sähköisesti liittyen esimerkiksi tuotteiden saatavuuteen ja tilauksiin.

Asiakasportaali olisi kätevä työkalu niin asiakkaille kuin yritykselle itselleenkin. Sen avulla asiakkailla olisi esimerkiksi kaikkien tuotteiden tarkat tiedot saatavilla koko ajan ja tuotevalikoiman kasvaessa tämä varmasti tulisi tarpeeseen. Lisäksi asiakkaat saisivat tarvitsemansa tiedon nopeammin, sen ollessa saavutettavissa verkossa 24 tuntia vuorokaudessa ja esimerkiksi aiemmin mainitut aikaero-ongelmat vähenisivät. Tämän lisäksi asiakaspalvelussa pystyttäisiin keskittymään haastavampiin ja oikeasti asiakaspalvelijan paneutumista vaativiin tehtäviin sekä asiakaspalveluprosessien nopeaan läpiviemiseen.

Mielipiteitä asiakasportaalin ominaisuuksista kysyttiin asiakkailta syksyllä 2016 järjestetyssä tapaamisessa. Asiakkaiden toiveita on esitelty kertaalleen jo kappaleessa 5.6.2. ja tulosten perusteella voidaan päätellä, että käyttöä asiakasportaalille olisi. Toivotuimpia ominaisuuksia portaalille ovat tuotteiden saatavuustiedot, hintatiedot, tilauksen seuranta, tuotehaku, tuotetiedot ja tilauksen syöttäminen. (Robit 2016e.) Kuitenkin jo esimerkiksi vanhojen tilauksien selausmahdollisuus auttaisi varmasti montaa asiakasta, sillä vanhoista tilauksista voisi varmistaa tuotteet, niiden viralliset nimet ja koodit sekä hinnat, millä niitä on viimeksi myyty. Lisäksi niin asiakasta kuin asiakaspalvelijoitakin helpotaisi, jos portaalissa oli tilausmahdollisuus. Tilauksen ei tarvitsisi mennä suoraan järjestelmään, vaan yksinkertainen toiminto, jossa asiakas voisi valita haluamansa tuotteet ja niiden lukumäärät riittäisi hyvin. Asiakkaan syötettyä tiedot portaaliiin tilattavista tuotteista tulisi kyseisen asiakkaan asiakaspalvelijalle sähköpostiin asiakasportaalista määrämuotoinen tilaus, joka olisi nopea syöttää järjestelmään.

Sähköisen asiakaspalvelun toimintoja työtä varten selvittäessä tuli ilmi, että myös nykyiseen toiminnanohjausjärjestelmään olisi mahdollista luoda asiakkaille oma asiakas-keskus (customer center). Tämä voisikin olla ensimmäinen askel kohti verkkopalvelua asiakkaille. Ojaniemen (2016) mukaan customer centerissä voidaan näyttää asiakkaalle

tietoa esimerkiksi hänen tilaushistoriastaan, laskuistaan tai hän voi päästä tarkastelemaan tuotteiden saldoja yrityksen eri varastoissa. Customer center toimii niin, että halutuille asiakkaille luodaan järjestelmään omat tunnukset ja asiakaskohtaisesti voidaan päättää, millaisia tietoja heille halutaan näyttää. Tämä olisi kätevä työkalu jälleenmyyjille ja asiakkaille, jotka tällä hetkellä kuormittavat prosessia kyselemällä jatkuvasti tuotteiden saatavuutta. Customer centerin vahvuuksia on se, että kaikki tarvittavat tiedot ovat jo järjestelmässä ja yritys voi itse päättää, mitä sieltä halutaan asiakkaan näkevän. Näin ollen tuote- tai asiakastietoja ei tarvitsisi erikseen viedä mihinkään ulkoiseen palveluun, vaan vain miettiä, mitä asiakkaan halutaan näkevä. Customer centerin käyttöönotto voitaisiin tehdä pikkuhiljaa niin, että ensin mukana on vain muutama asiakas ja muutama ominaisuus. Tämä mahdollistaisi palvelun testaamisen ja palautteen keräämisen kehitystä varten.

Pohdittaessa verkkopalvelun tarjoamista asiakkaille on pidettävä suunniteltavat toiminnot kuitenkin riittävän selkeinä ja yksinkertaisina. Monimutkaiset tietokoneet, ohjelmat ja Internet-teknologiat tarjoavat mahdollisuuksia vaikka mihin, mutta asiakkaan näkökulma on pidettävä mielessä ja yleensä yksinkertainen ja helposti navigoitava palvelu on paras. Verkkopalvelu kannattaisikin suunnitella helpoksi ja nopeaksi käyttää, niin että kaikki turhat tekstit, grafiikat, videot, välkkyvät mainokset ja sekavat linkit jätetään pois. (Brandt 2012, 9.) Myyntiä lisätäkseen voisi tilauksen tekemisen yhteyteen laittaa myös esimerkiksi Amazon.com -sivujen tapaan suosituksia tuotteista, joita muut ovat ostaneet sekä ostohistorian perusteella luotuja ostosuosituksia juuri kyseiselle asiakkaalle (Brandt 2012, 6, 8).

6.2.2 Tilausten automaattinen eteneminen

Toinen tulevaisuuteen liittyvä kehityskohta liittyy tilausten ja laskujen syöttämiseen koneelle. Niin kuin aiemmin mainittu, IC-ostojen on kuljettava PLC:n kautta ja mm. tässä tilanteessa tilauksia joudutaan syöttämään järjestelmään monta kertaa. Eli esimerkiksi kappaleessa 5.6.1. kuvatussa tilanteessa sama tilaus laitetaan järjestelmään kolme kertaa. Tällä hetkellä Robit Koreassa syötetään tilauksia kahdessa eri roolissa eli sama ihminen tekee tilauksen ja laskun kahdelle eri yritykselle, mutta muuten tytäryhtiöiden tilaukset käsitellään aina Lempäälässä eli tilaus käsitellään fyysisesti eri paikoissa eri ihmisten toimesta. Tähän tulevaisuuden ratkaisuna ehdotetaan tilauksen kopiointia. Ojaniemen (2016) mukaan toiminnanohjausjärjestelmässä on mahdollista ottaa käyttöön ominaisuus,

jossa kerran järjestelmään laitettu tilaus saadaan kopioitua automaattisesti yritykseltä toiselle. Tällöin yritysrajojen yli tehdyissä kaupoissa säästetään runsaasti aikaa, kun tilausta ei tarvitse syöttää käsin useaan kertaan. Tilauksen automaattinen eteneminen voi kulkea tilauksen järjestelmään syöttävältä henkilöltä automaattisesti PLC:n kautta tytäryhtiöön, josta tavara tilataan ja samoin sieltä voidaan ilmoittaa toimitusaika tuotteille niin, että tieto menee tilauksen alkuperäiselle käsittelijälle. Tämä toiminto pyritään ottamaan käyttöön heti, kun järjestelmä siihen kykenee.

6.3 Ihannemalli

Ihannemalli päätettiin luoda hetkeen, jolloin toiminnanohjausjärjestelmässä on saatu toimimaan tietyt ominaisuudet. Tämä tilanne tulee luultavasti olemaan ajankohtainen noin puolen vuoden päästä. Niin kuin aiemmin mainittu, tällöin on tavoitteena, että tilaukset kopioituvat järjestelmässä vain nappia painamalla automaattisesti yritykseltä toiselle, eikä niitä tarvitse laittaa järjestelmään useammin kuin kerran. Kun tieto saadaan liikkumaan yritykseltä toiselle järjestelmän kautta, tarvitaan prosessin monessa eri vaiheessa vähemmän välikäsiä. Tämä tulee erityisesti tarpeeseen, kun valmistavia tytäryhtiöitä on integraation myötä entisen kahden sijaan neljä. Koska asiakkaille tarjotaan mahdollisuutta tilata minkä tahansa tytäryhtiön valmistamia tuotteita ja siihen myyjiäkin kannustetaan, on ensisijaisen tärkeää, että tällaiset ostot sujuvat vaivattomasti, eikä PLC:n fyysisesti tarvitse olla jokaisessa prosessissa mukana.

Liittessä 10 on kuvattu ihannetila siitä, miten tilaukset tulevaisuudessa tullaan käsittelemään. Edelleen pyritään siihen, että asiakkaaseen on yhteydessä vain tietty henkilö ja ihannemallin tavoitteena on, että yhdellä prosessikaaviolla voidaan kuvata koko tilaus-toimitusprosessi, vaikka tavarat tilattaisiin eri yrityksestä. Ihannemalli nimettiin Robitin tavaksi toimia eli The Robit way:ksi.

Prosessissa toimijoita on asiakas, myynti, CSC-tiimi, josta asiakas tuotteet tilaa, CSC-tiimi(t), paikassa jo(i)ssa tuotteet valmistetaan, tuotanto ja pakkaus. Huomioitavaa tässä on se, että malli toimii, vaikka tuotteita lähtisi useasta paikasta. Silloin CSC-tiimi 2:n alapuolelle tulisi vain samanlaisia rivejä lisää. Niin kuin muissakin prosesseissa, prosessi alkaa asiakkaasta, joka tekee tilauksen. Tilauksen laittaa järjestelmään joko myyjä tai asiakaspalvelija. Tämän jälkeen nappia painamalla järjestelmässä voidaan kopioida tilaus yritykselle, josta tavara lähtee, niin että tilaus kulkee PLC:n kautta. Siellä CSC-tiimin

jäsen ottaa tilauksen vastaan ja tästä voi myös mennä kopio suoraan tuotantoon. Se, toimitetaanko kopio suoraan tuotantoon, riippuu siitä, kuinka paljon tavaran toimittavan yrityksen asiakaspalvelun halutaan puuttuvan tilauksen etenemiseen. Tuotanto antaa tämän jälkeen tuotteille toimitusajan ja päivittää sen järjestelmään. Tästä tulee tieto asiakaspalvelijalla, joka laittoi tilauksen alun perin järjestelmään ja hän lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen. Mikäli asiakas ei tee muutoksia tilaukseen sovituksessa ajassa, asiakaspalvelija antaa tavaran lähetysohjeet valmistavan yrityksen asiakaspalveluun. He ohjeistavat omaa pakkaamaa pakkaamaan tuotteet ja vahvistavat saadut pakkatiedot ensimmäiselle asiakaspalvelijalle. Asiakkaan laskun muodostaa tilauksen vastaanottanut asiakaspalvelija ja koska järjestelmä mahdollistaa nyt kaikkien tarvittavien laskujen tekemisen automaattisesti, lähettävän tytäryhtiön asiakaspalvelija saa helposti tehtyä laskun omissa ja PLC:n nimistä. Tuotteiden lähetysten ja vaadittavat dokumentit tätä varten hoitavat asiakaspalvelutiimit yhdessä tilanteesta riippuen, yleensä kuitenkin lähetys järjestetään paikassa, josta tavara lähtee. Prosessi päättyy siihen, että asiakas vastaanottaa tavarat joko suoraan valmistavalta yritykseltä tai tytäryhtiön kautta.

Ihannemallin vahvuuksia on se, että yksi asiakaspalvelija pystyy hoitamaan suurimman osan työstä itse ja tämä nopeuttaa koko prosessia. Yksi tilaus ei kuormita enää montaa eri toimijaa ja yksikköä samalla tavalla kuin ennen ja vaiheesta toiseen siirtyminen on nopeampaa. Ihannemallissa toisen asiakaspalvelutiimin tarvitsee vain seurata tilauksen etenemistä järjestelmästä ja ohjeistaa oman yrityksen pakkaamaa tavaran lähetyksessä. Tämäkin vaihe olisi mahdollista jättää väliin ja antaa esimerkiksi Korean asiakaspalvelun antaa ohjeita Suomen pakkaamolle, mutta mm. kielimuurin ja työskentelytapojen takia todettiin, että tällaiset asiat on hyvä hoitaa kuitenkin paikan päällä.

Ihannemalli esitellään syksyn aikana yrityksessä eri tahoille työntekijöistä johtoportaan. Se toteutetaanko sitä juuri niin kuin se on tässä työssä kuvattu, on vaikea vielä ennustaa, sillä tämä riippuu niin monesta eri asiasta. Järjestelmän kehittäminen on tällä hetkellä isoin haaste ja ensimmäinen askel kohti ihannemallia. Tämän lisäksi malli pitää hyväksyttää useammalla ihmisellä, esitellä se työntekijöille jokaisessa eri tytäryhtiössä ja opastaa sen käyttö. Lisäksi jokaisesta työvaiheesta on tarpeen vaatiessa laadittava tarkemat ohjeet ja koulutettava työntekijät järjestelmän uusiin ominaisuuksiin. Ihannemalli haluttiin kuitenkin kuvata mahdollisimman tarkasti, vaikka se ei sellaisenaan toteutuisi, sillä niin kuin Saaren-Seppälä ym. (1997, 76) mainitsivat, on tavoiteltava kuvattava selkeästi, jotta tiedetään, mitä tavoitellaan.

6.4 Tulevaisuuden mahdollisuudet

Koska Lecklin (2006, 195–197) korosti prosessien jatkuvaa kehittämistä ja kehotti hyödyntämään benchmarkingia, tutustuttiin työtä varten myös trendeihin, jotka voisivat vaikuttaa asiakaspalveluprosesseihin tulevaisuudessa, sekä yrityksiin, jotka näitä jo hyödyntävät tai ovat muulla tapaa asiakaspalveluprosesseissa edelläkävijöitä. Alla mainitut trendit ja esimerkit eivät välttämättä ole suoraan hyödynnettävissä Robitilla tulevaisuudessa, mutta alan kehittyminen on hyvä tiedostaa, jotta kehittyminen ei myöskään Robitilla lopu vielä ihannemallinkaan saavuttamiseen.

Digitalisaatio, johon Robitilla on alettu jo panostamaankin, tarjoaa yrityksille paljon mahdollisuuksia kehittyä, mutta tutkimusten mukaan Suomessa hyödynnetään digitalisaatiota vielä heikosti liiketoiminnan kehittämisessä. Digitalisaatio mahdollistaa uusien tuotteiden ja palveluiden toteuttamista asiakaslähtöisesti, jolloin ne vastaavat paremmin asiakkaiden odotuksia ja toiveita ja se myös tekee globaalista liiketoiminnasta paljon helpompaa. Digitalisaatiota voidaan käyttää työvälineenä, jolla parantaa ja kehittää asiakaskokemuksen lisäksi työyhteisön tapaa toimia, työntekijöiden osaamista ja johtamista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Asiakkaalle äärimmäisen yksinkertaisesta tilausprosessista on tunnetuimpana esimerkkinä Amazon.com, jonka perustaja Jeff Bezos kehitti ja patentoi “yhden klikkauksen” -tilausprosessin. Asiakkaalle tilauksen tekeminen on siis tehty mahdollisimman yksinkertaiseksi ja helpoksi suoraan verkosta. Amazon.com pyrkii tarjoamaan asiakkaalle huipuluokan internet-kokemuksen, jossa kuitenkin henkilökohtaista palvelua on saatavilla hyvin vähän ja sen saaminen on tehty jopa haastavaksi. Vaikka asiakaslähtöisyys on Amazon.com:n tärkein lähtökohta, ollaan heillä panostettu henkilökohtaisen asiakaspalvelun sijaan yksinkertaiseen ja nopeaan verkkokauppaan, jotta ostokokemus on asiakkaalle mahdollisimman miellyttävä. (Brandt 2012, 3–6, 8–9.) Jos omien sanojensa mukaan “maailman eniten asiakkaisiinsa sitoutunut yritys” (Brandt 2012, 6) uskaltaa tarjota asiakkaille toimivaa ja yksinkertaista, mutta kasvotonta tilausprosessia, kannattaa siihen panostamista Robitillakin vakavasti harkita. Varsinkin, kun pelkästään Yhdysvalloissa b2b-verkkokaupan ennustetaan kasvavan kaksi kertaa kuluttajamarkkinoita suuremmaksi vuoteen 2020 mennessä (Kauppalehti 2016).

Ymmärrettävä on myös se, että toimivan verkkopalvelun tuottaminen asiakkaille ei riitä, vaan tässäkin on pidettävä mielessä jatkuva kehittäminen. Uusien teknologioiden tuomat uudet mahdollisuudet on pidettävä mielessä koko ajan ja kehitettävä palvelua näiden mukaan. Esimerkiksi Amazon.com on hakenut patenttia tilausprosessille, joka tehdään kehon liikkeillä. Tällöin asiakas pystyy tilaamaan haluamansa tuotteet verkosta esimerkiksi nyökkäämällä ja heiluttamalla käsiään tietokoneelleen, tabletilleen tai matkapuhelimelleen. (Brandt 2012, 17.)

Asiakkaille tarjottavan verkkopalvelun lisäksi teknologian kehittyminen mahdollistaa muita uusia internetin käyttömahdollisuuksia, kuten esineiden yhdistämisen internetiin. Esineiden internet (Internet of Things) on yksi uusimmista teknologian suurista murroksista ja se mahdollistaa esineiden keskustelun keskenään internetin välityksellä. Esineiden internet tuo uusia keinoja tehdä asioita päivittäisistä arkiaskareista liiketoimintaan ja sen avulla voidaan esimerkiksi kytkeä laitteita raportoimaan itsestään niiden tilasta, ympäristöstä ja sijainnista. Tätä voidaan liiketoiminnassa hyödyntää esimerkiksi teollisten prosessien tehostamisessa ja tuotantoketjun optimoinnissa sekä tehtaiden etäkäytössä. (Helsingin yliopisto 2015.) Esineiden internetin arvioidaan kasvattavan koko maailman bruttokansantuotetta jopa 25 prosenttia kymmenessä vuodessa ja se onkin nimetty yhdeksi hallituksen kärkihankkeista digitalisaation oheen (Eskonen 2015).

Esineiden internetiä voisi Robitilla hyödyntää esimerkiksi tytäryhtiöiden tai asiakkaiden varastotilauksissa. Koska Saarisen (2016) mukaan esineiden internetin anturiteknologiaa voidaan soveltaa oikeastaan lähes kaikkeen, mikä vähenee, täyttyy tai kuluu, voisi tulevaisuudessa olla mahdollista esimerkiksi tiettyjen varastotuotteiden vähentyessä asiakkaiden varastoissa tilauksen lähteä automaattisesti Robitille. Lisäksi Saarisen (2016) esittelemää esineiden internetin tuomaa mahdollisuutta seurata tiettyjen asioiden sijaintia voitaisiin hyödyntää lähetysten seuraamisessa. Koska vain tiettyjen rahtifirmojen kautta tehtäviä tietynlaisia lähetyksiä voidaan seurata tällä hetkellä reaaliaikaisesti, vähentäisi tuotteiden sijainnin tietäminen kullakin hetkellä asiakaspalvelun selvitystyötä ja kiinnostaisi varmasti myös asiakasta. Asiakaspalvelu ei tällöin kuormittuisi aikataulukyselyistä, joihin he eivät osaa vastata kontaktoimatta itse rahtifirmoja ja asiakas itsekin voisi saada tiedon, missä päin maailmaa hänen tilaamansa tavarat ovat tulossa.

Kasvottomasta asiakaspalvelusta on kaukana toinen asiakaspalvelustaan tunnettu yritys Zappos, joka on yksi menestyneimmistä verkkokaupoista. Kenkien lisäksi yritys pyrkii jakamaan onnellisuutta ja perustaa toimintansa vahvasti tähän ajatukseen. Asiakaspalvelussa asiakkaaseen pyritään luomaan luottamuksellinen suhde ja tarjoamaan hänelle ns. wow-elämyksiä. Tavoitteena on yllättää asiakas positiivisesti, ylittää odotukset ja tuoda hänelle hyvää mieltä onnistuneen asiakaskokemuksen kautta. (Hsieh 2013, 169–172.) Zappos ei poikkeuksellisesti käytä asiakkuuksien vahvistamiseen alennuksia tai erikoishintoja, vaan pyrkii saamaan asiakkaat palaamaan laadukkaaseen asiakaspalveluun avulla (Hsieh 2013, 185). Ottaen huomioon Zapposin menestyksen, vahvistaa tämä myös Grönroosin (2007, 76) ajatuksen, että toiminallinen laatu eli miten tuote toimitetaan tai palvelu tehdään, voi olla merkittävä kilpailuetu.

Zappoksella kaikelle toiminnalle pidetään lähtökohtana tehokkuutta, rehellisyyttä ja avoimuutta. Kommunikaatio on yksi yrityksen kulmakivistä ja asiakkaalle halutaan aina tarjota parasta mahdollista palvelua, vaikka se välillä tarkoittaisi asiakkaan johdattamista kilpailijan luo (Heiskanen 2015). Robitilla toimitusjohtaja Tony Hsiehin ajatusmallista voitaisiin ottaa oppia ainakin yrityskulttuurin luomisessa. Hän pyrkii perhemäiseen työkuulttuuriin, jossa jokainen työntekijä sisäistää yrityksen arvot, toteuttaa niitä ja ymmärtää sen, että oma työ vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. (Heiskanen 2015)

7 POHDINTA

Robitin siirtyminen pk-yrityksestä suuryritykseksi tuo eteen paljon uusia haasteita, mahdollisuuksia ja kehittämiskohteita. Niin kuin monet muutkin tähän liittyvät asiat, on myös asiakaspalveluprosessien kehittäminen pitkä prosessi, joka on Robitilla nyt vasta alussa. Opinnäytetyön tekemisen aikana kehitystä prosessissa tapahtui, mutta sitä on paljon vielä edessä. Palveluprosesseista löydettiin kehitystyön aikana suurimmat ongelmat, jotka ovat prosessien monimutkaisuus, liian monet välivaiheet, hukkaan heitetty aika ja tehottomuus. Näihin ongelmiin keksittiin myös ratkaisuja ja kehitysehdotuksia teorian mukaan analysoimalla, havainnoimalla ja ideoimalla. Tiedossa kuitenkin on, että muutokset eivät tapahdu hetkessä.

Kehitysehdotukset palveluprosesseihin luotiin löydettyjen ongelmien kautta ja ne jaettiin nopeisiin toimenpiteisiin, tulevaisuuden toimenpiteisiin ja ihannemalliin. Lisäksi tutkittiin tulevaisuuden trendejä. Vaikka osa muutoksista otetaan käyttöön emoyhtiössä samantien, on silti tiedostettava, että paperilla pieneltä vaikuttavat muutokset saattavatkin käytännössä viedä paljon aikaa. Huomioitavaa on myös, että muutosten tekeminen ja prosessien kehittäminen vaativat yhteistyötä. Vaikka kyse on muutoksista asiakaspalveluprosesseissa, on koko yrityksen oltava muutoksen takana ja tajuttava sen merkitys laajemmassa mittakaavassa. Sisäisen asiakaspalvelun tärkeys korostuu, kun asiakkaille tarjottavat palvelut muuttuvat ja sisäisiä prosesseja uudistetaan. Jos kehitysehdotukset eivät ole kaikkien prosessin osapuolten mieleen ja niihin ei sitouduta, vaikeuttaa se asiakaspalvelijoiden työtä ja hyvän palvelun tarjoaminen asiakkaille on haastavaa, mikäli sisäinen asiakaspalvelu on huonoa. Palveluprosessien kehittäminen ja kehitysehdotusten onnistunut käyttöönotto ovatkin siis koko yrityksen vastuulla, ei vain asiakaspalvelussa toimivien tahojen asia. Robitilla on laadukkaat tuotteet ja entisestään kasvanut tuotevalikoima takaa asiakkaalle kyllä hyvälaatuisen tuotteen, mutta on muistettava, että kokonaisuuteen vaikuttaa myös se, miten tuote asiakkaalle toimitetaan. Koko yrityksen olisikin pidettävä päivittäin mielessä, että niin kuin aiemmin useasti sanottu, hyväkään tuote ei riitä, jos palvelu on huonoa ja parhaimmillaan toimiva palveluprosessi voi olla kilpailuetu.

Työssä esitettyjen kehittämisehdotusten käyttöönoton ja muutenkin asiakaspalveluprosessien kehittämisen haasteena on ehdottomasti niiden monimutkaisuus. Jokainen tytäryhtiö on tottunut toimimaan omalla tavallaan ja oman lisänsä tähän tuo kulttuurierot. Lisäksi joihinkin työtehtäviin ja järjestelmän ominaisuuksiin liittyvä koulutus on ollut liian

vähäistä, eikä toimintatavat ja prosessit ole tuttuja edes niissä työskenteleville. Tätä työtä varten tytäryhtiöiltä kerätyt vastauksetkin osoittavat nämä asiat. Esiin nousi esimerkiksi prosessien hitaus ja liian vähäinen koulutus käytettävään toiminnanohjausjärjestelmään. Myös kommunikaatiossa työntekijöiden kesken on ongelmia ja tämä vaikuttaa asiakaspalveluprosessin sujuvuuteen. Yrityksessä ei siis tällä hetkellä olla riittävän perillä siitä, kuka vastaa mistäkin ja mitä kenenkin työtehtäviin kuuluu. Myös moneen kertaan mainitut aikaero-ongelmat tuovat haasteensa tytäryhtiöiden välisiin toimenpiteisiin.

Työtä tehdessä tuli yllätyksenä, miten paljon aikaa prosessikaavioiden tekeminen vei. Alun perin oli tarkoitus tehdä vanhoista prosesseista kolme erilaista kuvausta, jotka olisivat olleet emoyhtiön palveluprosessi, myyntiyhtiöiden palveluprosessi ja valmistavien tytäryhtiöiden palveluprosessi. Näiden lisäksi tietenkin erikseen oli tarkoitus kuvata uusien ostettujen tytäryhtiöiden palveluprosessit. Jo kuitenkin pian selvitystyön aloitusvaiheessa selvisi, että nykyisten tytäryhtiöiden asiakaspalveluprosessit eroavat toisistaan niin paljon, että niiden kuvaaminen yhdessä ei ole mahdollista. Yllätyksenä tuli myös se, miten monta vaihetta ja eri prosessia on käytävä läpi tehtäessä tilauksia yli yritysrajojen. Vaikka työskentelyä Robitilla on takana useampi vuosi, vasta prosessien kuvaaminen kaavioiden avulla havainnollisti sen, miten monimutkaisista prosesseista on oikeasti kyse. Prosessikaavioiden teko oli myös haastavaa, koska jokainen palvelutapahtuma on uniikki. Oli vaikea miettiä, mitkä vaiheet ovat niitä, jotka pitää kuvata ja mitä voi jättää kuvaamatta. Prosessikuvauksia tehdessä pitikin pohtia, mitkä ovat prosessin kannalta olennaisia vaihteita, jotka toistuvat yleensä ja missä järjestyksessä niiden kuuluisi mennä. Prosessikuvauksia tehdessä pohdittiin myös, pitäisikö asiakkaan kokeman palvelun kuvaamiseen käyttää teoriaosuudessa esiteltyä palvelujärjestelmämallia, mutta koettiin, että prosessikuvauksen perusteella pystytään kyllä määrittämään asiakkaan näkyvyysraja tarpeeksi tarkasti. Näkyvyysraja pidettiin kuitenkin mielessä erityisesti tarkastellessa, kuinka moni eri taho on asiakkaaseen yhteydessä ja tämä onkin yksi asia, johon kehitysehdotus tehtiin. Vaikka nykyisten prosessikaavioiden kuvaamisen meni paljon aikaa, siitä oli selvästi hyötyä. Jo ennen opinnäytetyön valmistumista prosessikuvauksia tarvittiin useamman kerran erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi silloin, kun jollekin toimijalle on pitänyt selittää tilausten käsittelyä Robitilla. Nykyiset prosessikuvakset auttavat myös koko Robitin henkilökuntaa tajuamaan mitä toimenpiteitä tilaus-toimitusprosessi sisältää. Tämä auttaa hahmottamaan omaa roolia prosessissa ja ymmärtämään sisäisiä asiakkuuksia. Lisäksi se auttaa työntekijöitä käsittämään, miten oma toiminta vaikuttaa asiakkaaseen.

Suurimpien muutosten toteuttamista Robitilla joudutaan odottamaan vielä jonkin aikaa, sillä tällä hetkellä toiminnanohjausjärjestelmä ei vielä toimi niin kuin sen halutaan toimivan. Sen uusien ominaisuuksien käyttöönotto ja niiden opettaminen työntekijöille vie myös palveluprosessien kehittämistä paljon eteenpäin. Järjestelmämuudistusten lisäksi muutkin muutokset, jotka ovat integraation seurauksia, vaikuttavat paljon palveluprosesseihin ja asiakaspalveluun. Esimerkiksi laajentunut tuotevalikoima vaikuttaa paljon jokaisen Robitilla työskentelevän työhön ja tietenkin myös asiakkaisiin. Uudet tuotteet pitää tehdä tutuksi asiakkaille ja työntekijöille ja niitä on osattava myydä ja laittaa tilauksille. Lisäksi tulevaisuuteen tulee vaikuttamaan vahvasti digitalisaation tuomat mahdollisuudet. Osa toiminnoista tullaan siirtämään verkkoon ja tämä mahdollistaa aivan uudenlaisen asiakaspalvelun ja tuo mukanaan tietenkin myös uusia haasteita.

Toiminnan laajentuessa Robitilla on myös mietittävä entistä tarkemmin resursseja ja niiden käyttöä. Missä työ kannattaa tehdä? Kuka sen tekisi tehokkaammin? Tarvitaanko kaikkia välivaiheita? Varsinkin uusien yrityskauppojen myötä tulleiden tytäryhtiöiden aiemmat tutut käytännöt tulevat muuttumaan paljon ja uusien toimintatapojen opettelu vie varmasti paljon aikaa. Pohdittavaksi myös jää, miten henkilöresurssit riittävät jatkuvasti kasvavassa yrityksessä. Uusia työntekijöitä on lähiaikoina varsinkin emoyhtiöön palkattu, mutta koska palkat ovat suuri kulu, nähtäväksi jää miten tämä asia muuttuu tulevaisuudessa. Henkilöstöä palkatessa olisi myös huolehdittava siitä, että perehdytys tehdään kunnolla. Pelkästään asiakaspalveluprosessien sujuvuuden kannalta olisi tärkeää, että niin uudet kuin vanhat työntekijät tietävät miten Robitilla käsitellään tilauksia ja millaisia toimenpiteitä vaatii tavaran toimittaminen asiakkaalle.

Muutosvastarinta on myös asia, jota tullaan kohtaamaan tulevaisuudessa, oli kyse sitten palveluprosessin kehittämis ehdotuksista tai uusien tuotteiden myymisestä. Tämä tulee koskemaan työntekijöiden lisäksi myös asiakkaita. Monet Robitin asiakkaista ovat usean vuoden takaa ja he ovat tottuneet toimimaan tietyllä tavalla, tiettyjen ihmisten kanssa ja saamaan tietynlaista palvelua vuodesta toiseen. Jo pelkästään tässä työssä esitetyt kehitysehdotukset, kuten tilausvahvistusten sitovammaksi muuttaminen, tietää muutosta totuttuihin toimintatapoihin useamman asiakkaan kohdalla. Huomioitavaa on myös se, että asiakkaat tulevat eri kulttuureista ja heillä on tapana suhtautua asioihin eri tavoin, eikä muutoksiin suhtautuminen ole poikkeus. Monet asiakkaat tai asiakkaiksi tulevat ovat varmasti myös luoneet tietynlaisen mielikuvan Robitista ja tytäryhtiöistä brändinä ja haasteena onkin vastata tähän mielikuvaan ja odotuksiin mahdollisimman hyvin. Uhkana on

myös se, että joitain asiakkaita on vuosien mittaan palveltu liian hyvin ja varsinkin muutosten keskellä tällaisen palvelun laadun ylläpitäminen on vaikeaa. Muutosvastarinnan vähentämiseksi onkin erittäin tärkeää pitää kommunikointi jatkuvasti avoimena ja osallistaa ihmisiä muutokseen. Muutoksista on tiedotettava niin yrityksen sisälle, kuin sen ulkopuolellekin riittävästi ja pyrittävä luomaan dialogia aiheesta. Kehitysehdotuksia on kerättävä jatkuvasti kaikilta prosessien osapuolilta.

Opinnäytetyössä päästiin tavoitteeseen hyvin. Tavoitteena oli kehittää asiakaspalveluprosesseja ja tämä onnistui. Vaikka työtä aloittaessa oli ajatus siitä, että lopputuloksena olisi uudistettu palveluprosessi, joka olisi käyttöönottoa vaille valmis, selkeni pian työn aloittamisen jälkeen, että se ei ole mahdollista. Teoriaa lukiessa tuli ilmi, että kehittämistyö on pitkä prosessi ja prosessien kehittäminen ei aina vaadi sitä, että jotain uudistetaan ihan täysin. Prosessien kehittäminen on teorian mukaan laaja ja ennen kaikkea jatkuva prosessi, joka ei lopu koskaan, joten tässä mielessä työn tavoitteessa onnistuttiin. Kehittämisessä mentiin useampi vaihe eteenpäin prosessin määrittelystä sen analysoimiseen ja parantamiseen. Tavoitteiden mukaan niin nykyisistä kuin tulevaisuudenkin asiakaspalveluprosesseita tehtiin prosessikaaviot ja osa kehitysehdotuksista vietiin käytäntöön heti.

LÄHTEET

Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of services marketing*

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Apilo, T., Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Rynnänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Helsinki: Teknologiateollisuus

Bergström, S & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13-15. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Berry, L.L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*

Berry, L.L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. 1988, SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*

Brandt, R. 2012 "Klik" Jeff Bezos ja Amazon.comin tarina. Liettua: Talentum Media Oy

Davies, Abby. Sales Coordinator. Questions about the customer service. Sähköpostiviesti. abby.davies@drilling.tools.au. Luettu 10.10.2016

Edvardsson, B & Olsson, J. 1996. Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal*, Vol. 16. No.2

Eskonen, H. 2015. "Esineiden internet mullistaa maailmaa yhtä paljon kuin sähkön ja tietokoneiden tulo" – Ensin pitää ratkaista tyhjenevien akkujen ongelma. Yle. Julkaistu 25.9.2015. Luettu 1.11.2016. <http://yle.fi/uutiset/3-8302027>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Neljäs painos. WSOYpro Oy

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing - Customer Management in Service Competition. Third Edition. John Wiley & Sons, Ltd

Guevara, Carol. 2016. Office Assistant. Questions about the customer service. Sähköposti. carol.guevara@robit.fi. Luettu 10.10.2016

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

Hannus, J. 2004. Strategisen menestymisen avaimet - tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy

Heinonen, M. 2016. Supply Chain Manager. Haastattelu. 14.10.2016. Haastattelija Merikallio, S. Lempäälä

Heiskanen, M. 2015. Miljonääri uskoo onneen. Talouselämä. Julkaistu 17.8.2013. Päivitetty 26.8.2015. Luettu 1.11.2016 <http://www.talouselama.fi/kirjat/miljonaari-uskoo-onneen-3443020>

Helsingin yliopisto. 2015. Esineiden internet on seuraava teknologinen murros. Yliopisto-lehti. Julkaistu 18.2.2015. Luettu 1.11.2016. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/esineiden-internet-on-seuraava-teknologinen-murros>

Hong, S.Y. 2016. Sales Coordinator. Questions about the customer service. Sähköposti. suyun.hong@robit.fi. Luettu 10.10.2016

Hsieh, T. 2013. Delivering Happiness. Tuotto, tunne ja tarkoitus. Helsinki: Talentum Media Oy

Hugos, M. 2003. Essentials of Supply Chain Management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteistöviestintä. Juva: WSOYpro Oy

Kantola, V., Kuikkaniemi, K., Lehtinen, V., Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2009. Kar-toitus palvelumuotoilun nykytilanteeseen. Aalto-yliopisto

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro Oy

Kauppalehti. 2016. Amazon tulee - vanhat pelaajat vapisevat. Julkaistu 9.8.2016. Luettu 1.11.2016. <http://app.kauppalehti.fi/uutiset/amazon-tulee---vanhat-pelaajat-vapisevat/zfL7NyM3/uusimmat>

Kincaid, J. 2003. Customer Relationship Management – Getting it right!. Upper Saddle River, New Jersey: Hewlett-Packard Company

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY

Kotanen, A. 2016. Digitalization Project Manager. Haastattelu 11.10.2016. Haastattelija Merikallio, S. Lempäälä

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Karisto Oy

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY

Moisio, J. 2008. Prosessien ja toiminnan jatkuva parantaminen - Jatkuvan parantamisen prosessi ja laatutyökalut. Qualitas Fennica Oy. Luettu 27.10. Luettavissa: [http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/Prosessien_ja_toiminnan_jatkuva_parantami-nen_seka_laatutyokalut..pdf](http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/Prosessien_ja_toiminnan_jatkuva_parantaminen_seka_laatutyokalut..pdf)

Nueva, I. 2016. Office Manager Questions about the customer service. Sähköpostiviesti. ivette.nueva@robit.fi. Luettu 10.10.2016

Ojaniemi, H. 2016. It Project Manager. Haastattelu 13.10.2016. Haastattelija Merikallio, S. Lempäälä

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Palander, D. 2016. Sales Engineer. Haastattelu 7.10.2016. Haastattelija Merikallio, S. Lempäälä

Peiris, D. 2016 I.T. & Finance Manager. Haastattelu 27.9.2016. Haastattelija Merikallio, S. Lempäälä

Pyykkö, J. 2016. VP Supply. Haastattelu. 14.10.2016. Haastattelija Merikallio, S. Lempäälä

Rasi, N. 2016. Sales Coordinator. Haastattelu 7.10.2016. Haastattelija Merikallio, S. Lempäälä

Reinboth, C. 2008 Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi

Robit. 2014. Robit Bulletin. Rantatunnelin louhinta on Robitin historian merkittävimpiä kallionporaushankkeita Suomessa. 1/2014. Luettu 10.10.2016. http://www.robif.fi/wordpress/wp-content/uploads/2014/05/Robit_Bulletin_FIN_1-2014.pdf

Robit. 2016a. Robit sijoituskohteena. Luettu 29.9.2016. <http://www.robif.fi/fi/sijoittajille/robit-sijoituskohteena/>

Robit Plc. 2016b. Puolivuosisikatsaus 1.1.-30.6.2016. Tampere: Robit Oyj

Robit. 2016c. Robit Oyj yhtiötiedote. Robit toteuttaa ison yritysoston Australiassa. 19.5.2016. Luettu 10.10.2016. http://cws.huginonline.com/R/168949/PR/201605/2013814_4.html

Robit. 2016d. Robit Oyj yhtiötiedote. Uusi yritysosto - Bulroc (UK) Ltd - Vahvistaa edelleen Robit Oyj:n down-the-hole -liiketoimintaa ja yhtiön kasvua. 5.7.2016. Luettu 10.10.2016 http://cws.huginonline.com/R/168949/PR/201607/2025760_4.html

Robit. 2016e. Digitalization Survey and Dealer Portal Group Discussion. Mega Dealer Meeting 15.16.9.201. Robit PLC

Rosen, E. 2007. The culture of collaboration. Red Ape Publishing

Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Metalliteollisuuden keskusliitto MET. Tampere: Tammer-Paino Oy

Saarinen, J. 2016. Internet tuli vessan pyyhätelineeseen Helsingissä – esineiden liittäminen verkkoon alkaa tuntua myös arjessa. Helsingin Sanomat. Julkaistu 15.5.2016. Luettu 1.11.2016. <http://www.hs.fi/talous/a1463197298852>

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta, logistinen B-to-B-prosessi. Kuudes uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki Oy

Salonen, P.I. 2007. Onnistu suuressa maailmassa - Opas globaaleille kilpailijalle. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen – Kulttuuriset voimavarat yrityskaupassa. Juva: WSOYpro Oy

Tekes. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Tekes raportti. Helsinki: Libris Oy

Tekes. 2015. Robit: Kilpailuetuna tieto kallioporareian suoruudesta. 2.11.2015. Luettu 11.10.2016. <http://www.tekes.fi/tekes/tulokset-ja-vaikutukset/caset/2015/robit-kilpailuetuna-tieto-kallioporareian-suoruudesta/>

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

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Digitalisaatio. Työelämä 2020. Menestyksen avaimet. Luettu 1.11.2016. http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/menestyksen_avaimet/digitalisaatio

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy

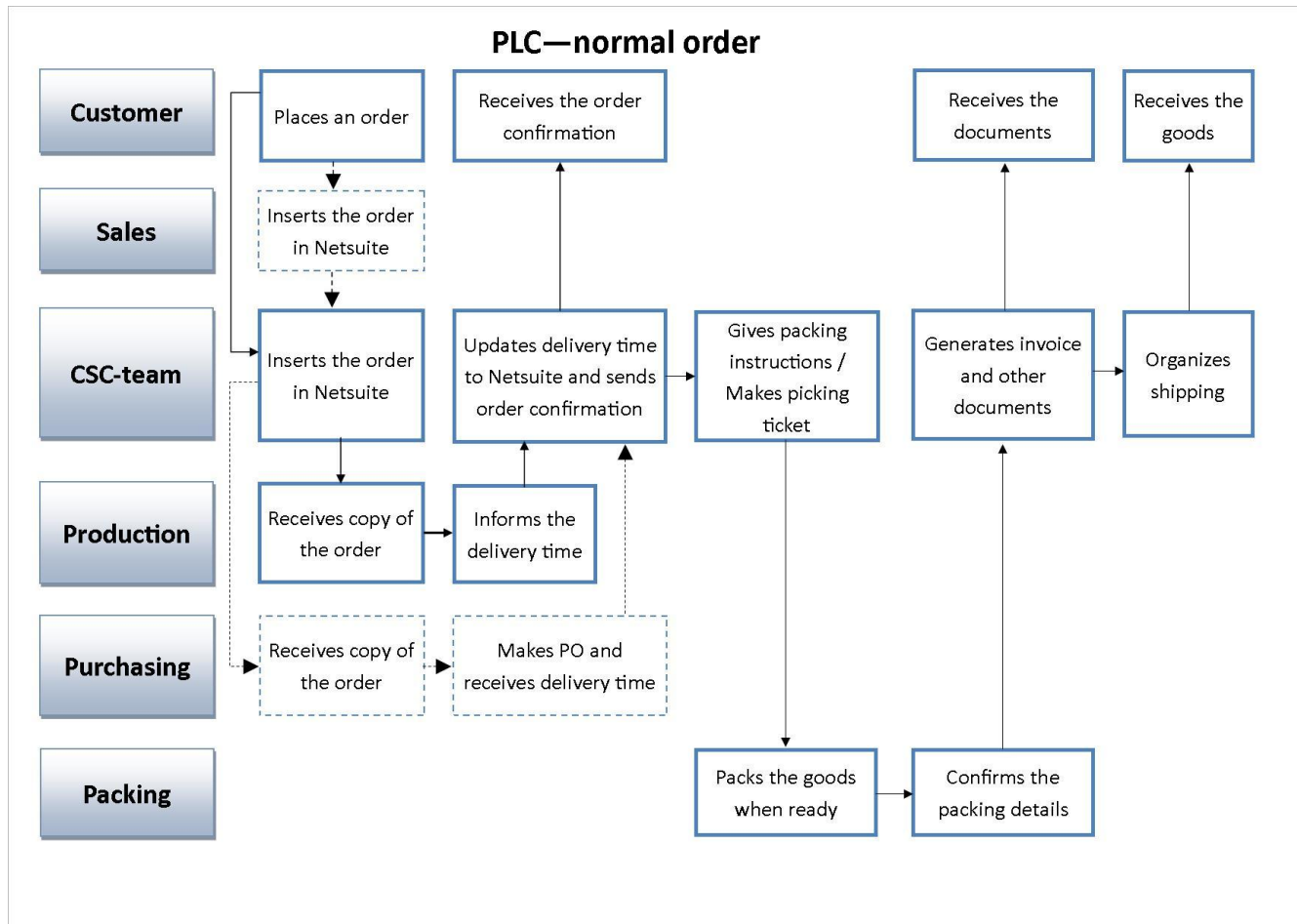
Välikoski, K. 2016a. Customer Service Manager. Haastattelu 7.10.2016. Haastattelija Merikallio, S. Lempäälä

Välikoski, K. 2016b. Laskutuksen määrä. Sähköpostiviesti. kaisa.valikoski@robit.fi. Luettu 1.11.2016

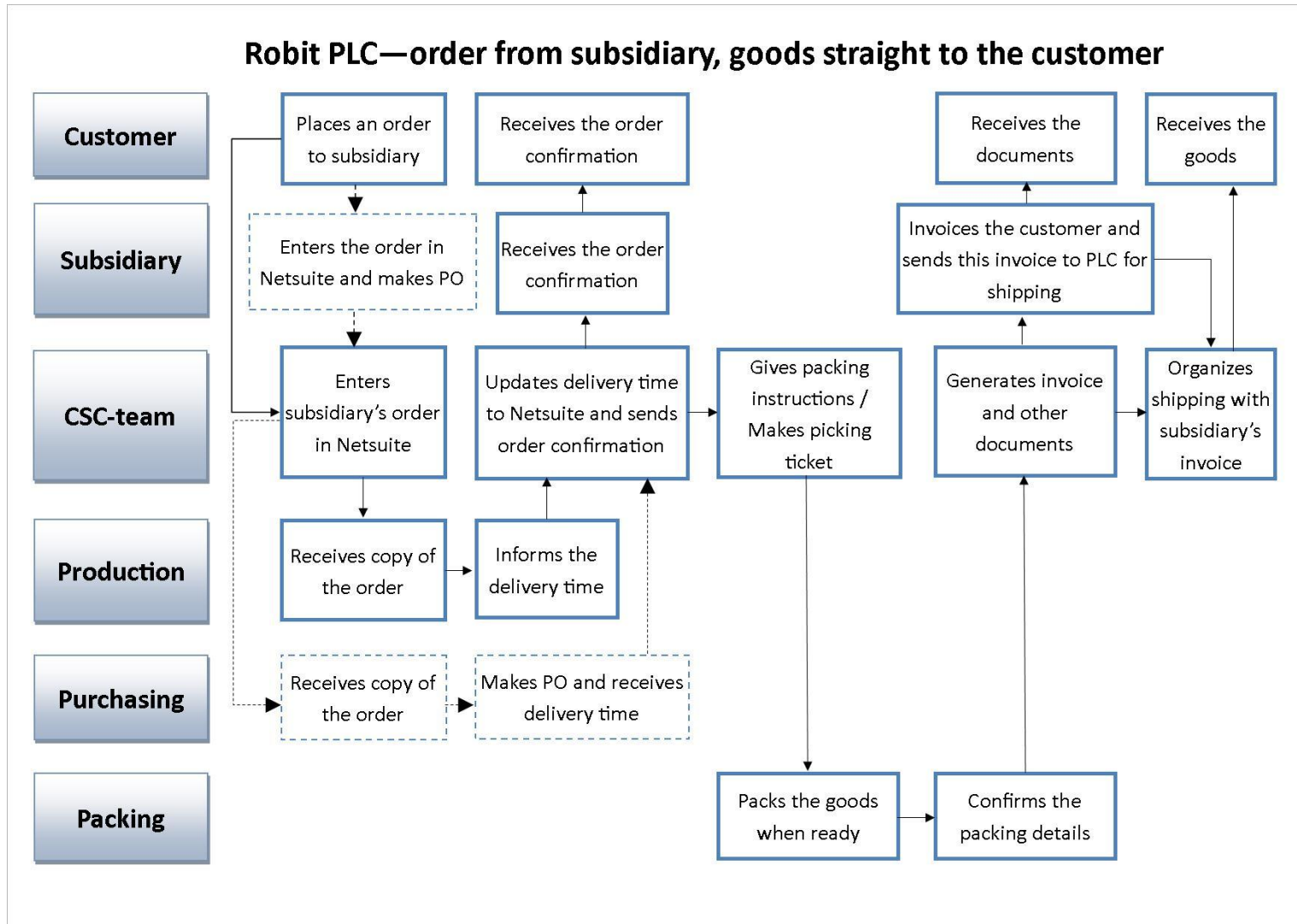
Wittes, N. 2016. Office Administrator. Office Manager Questions about the customer service. Sähköpostiviesti. nancy.wittes@robit.fi. Luettu 10.10.2016

LIITTEET

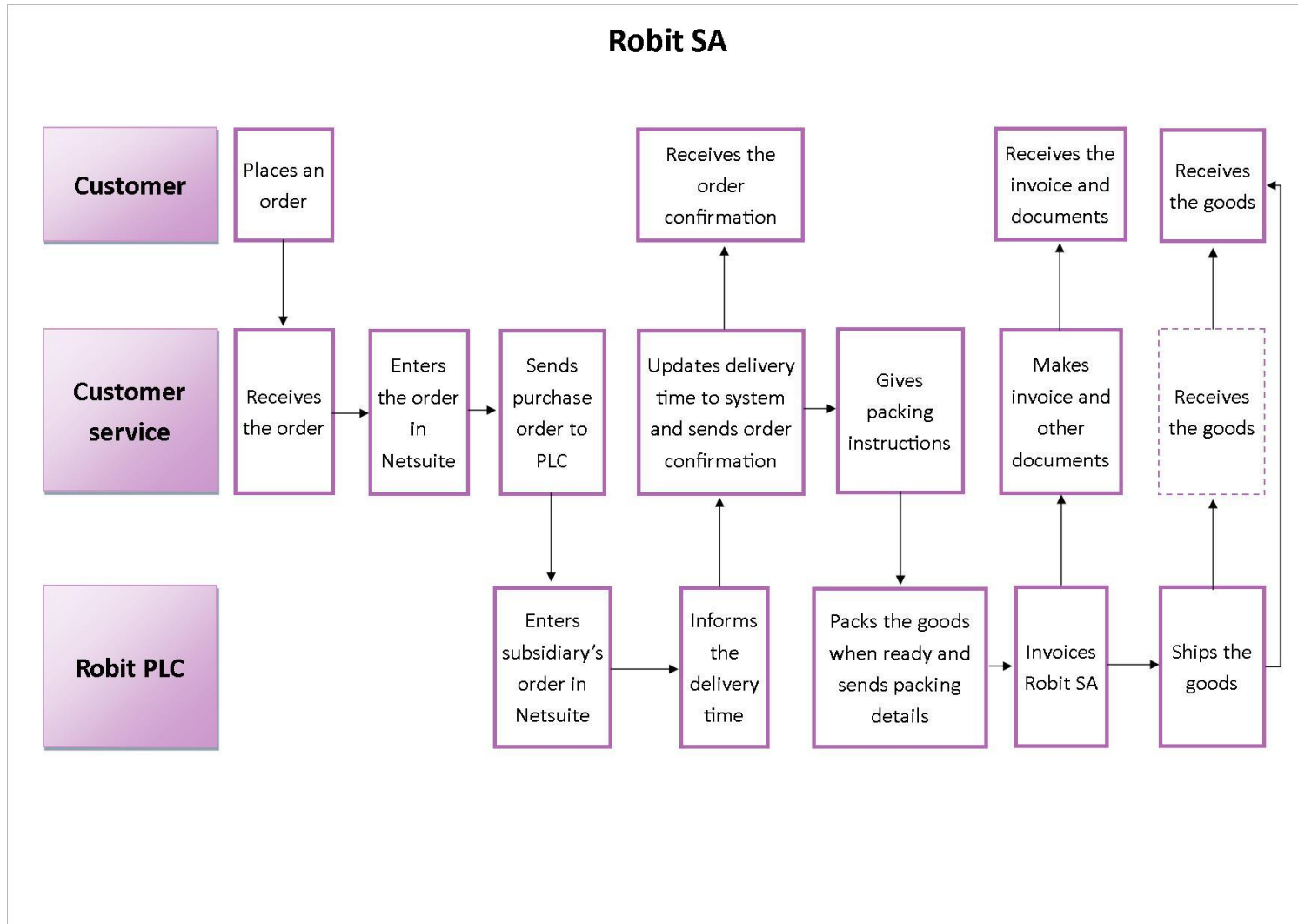
Liite 1. Prosessikaavio: Robit PLC, tilaus 1



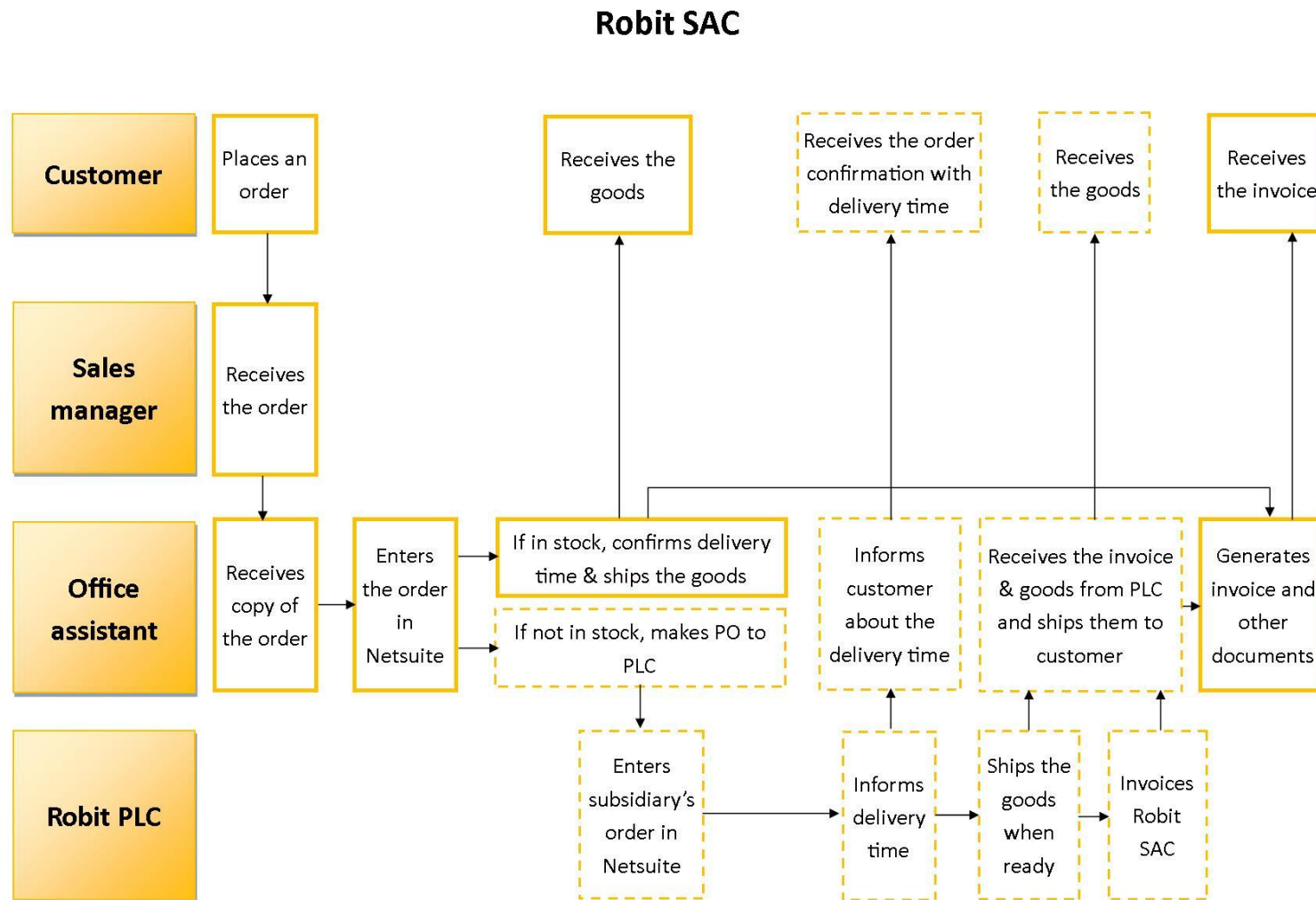
Liite 2. Prosessikaavio: Robit PLC, tilaus 2



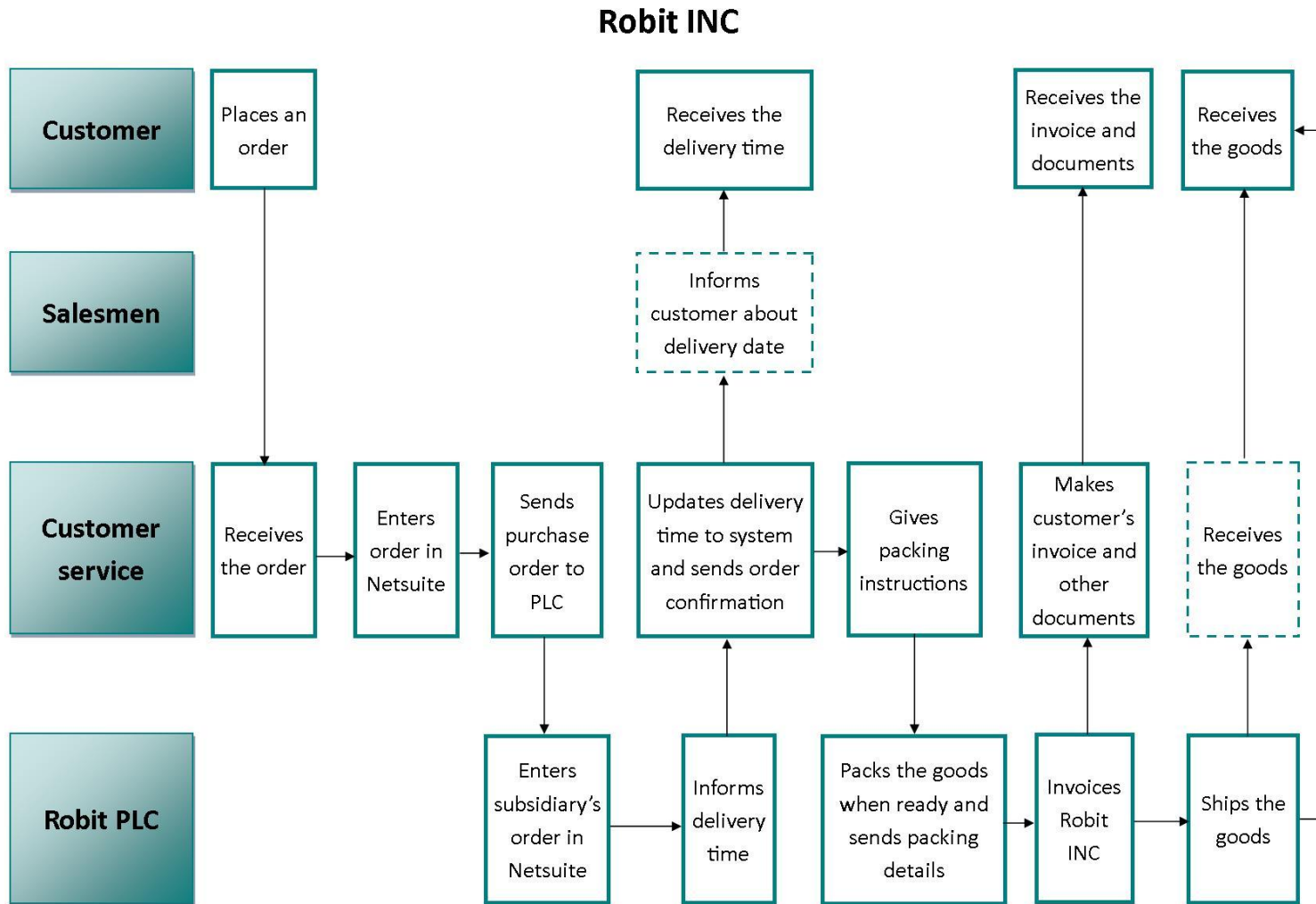
Liite 3. Prosessikaavio: Robit SA



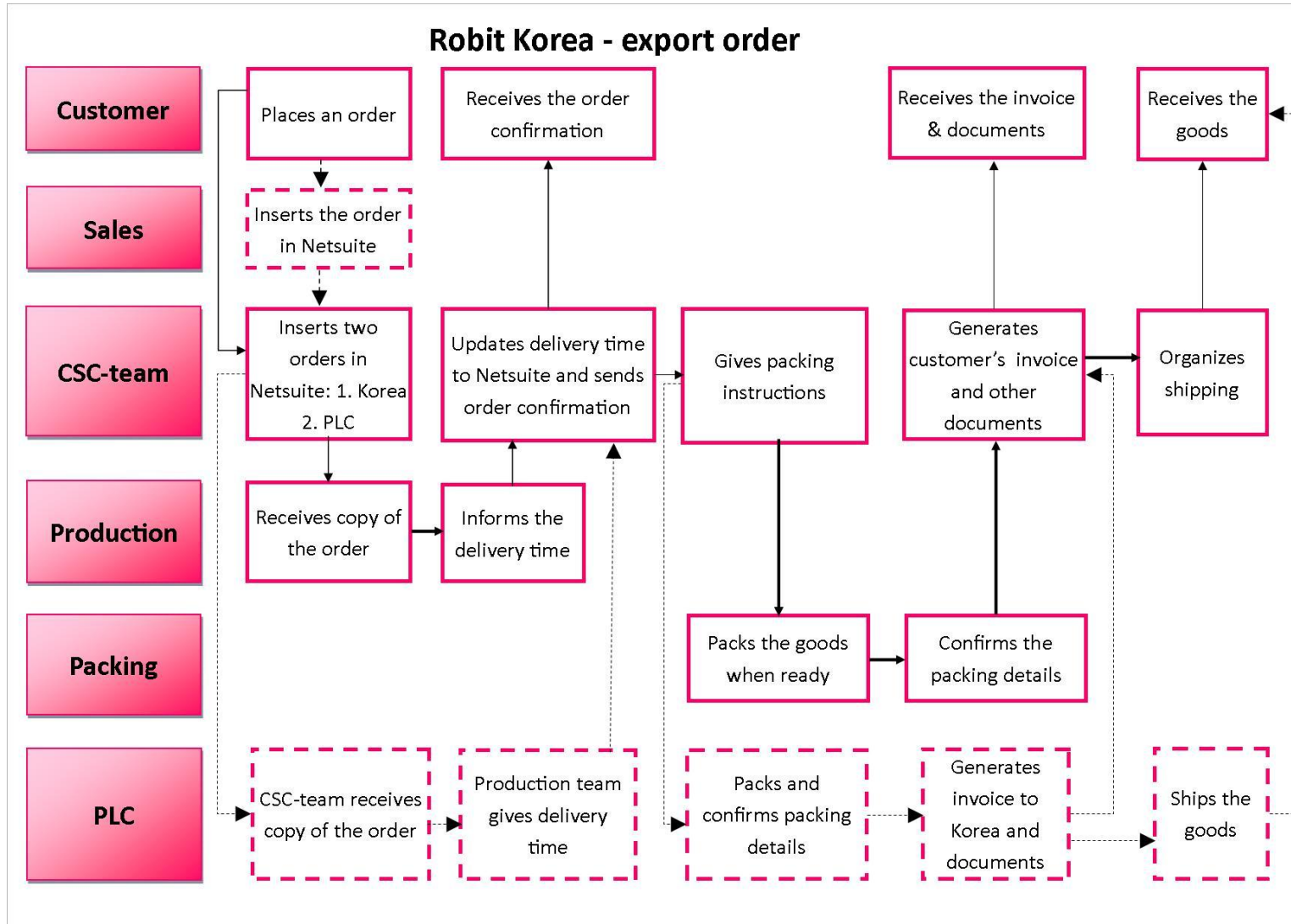
Liite 4. Prosessikaavio: Robit SAC



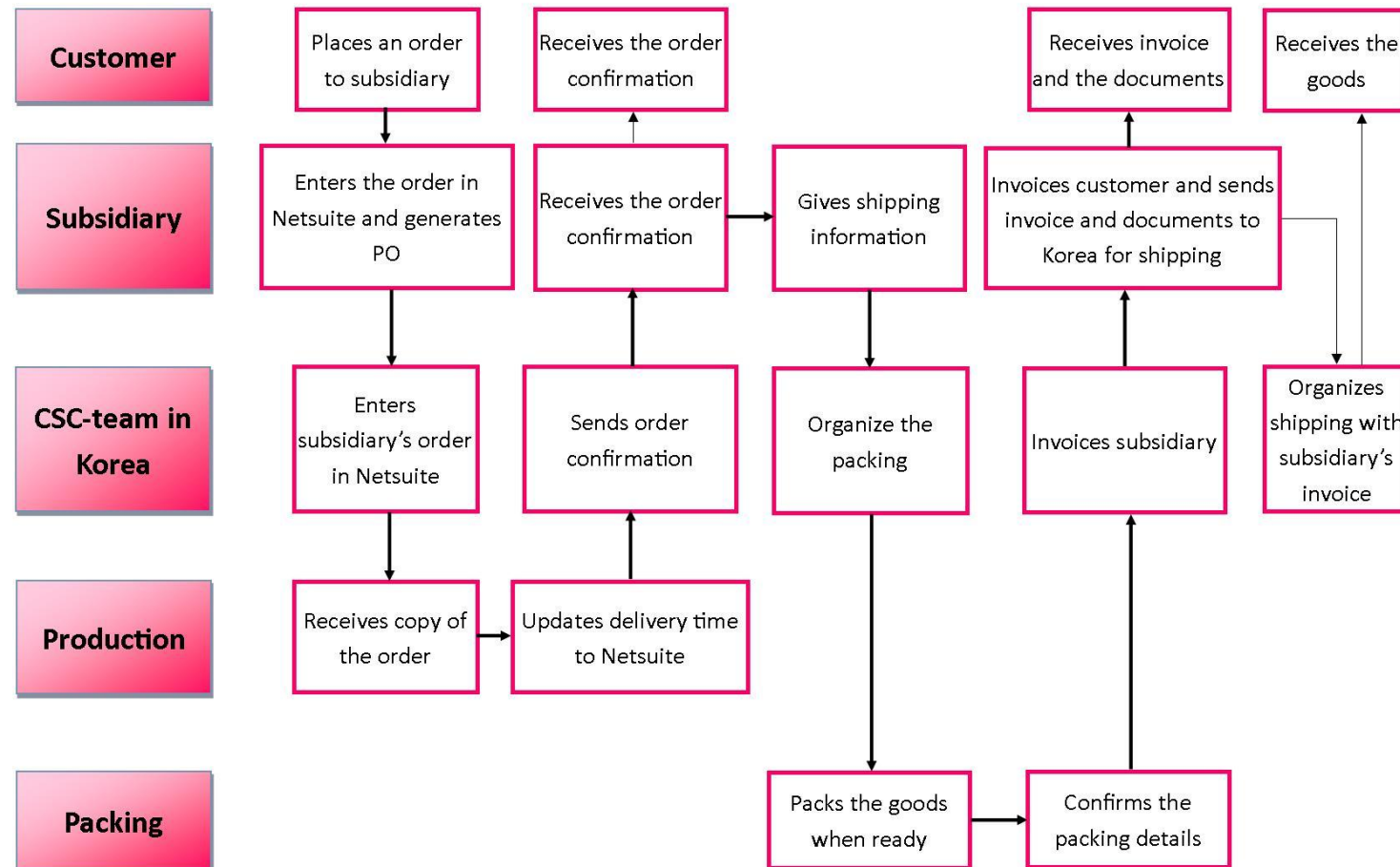
Liite 5. Prosessikaavio: Robit INC



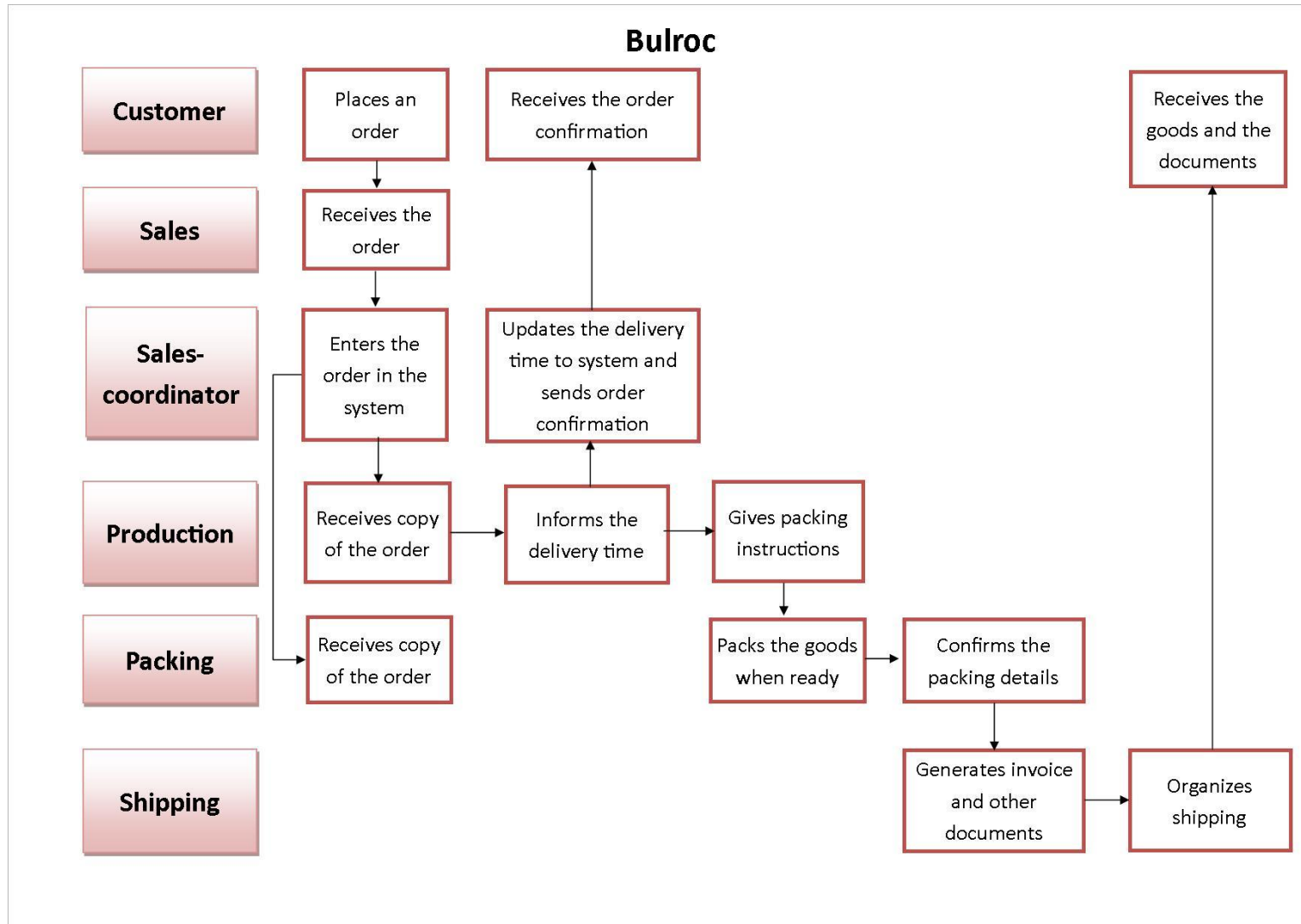
Liite 6. Prosessikaavio: Robit Korea 1



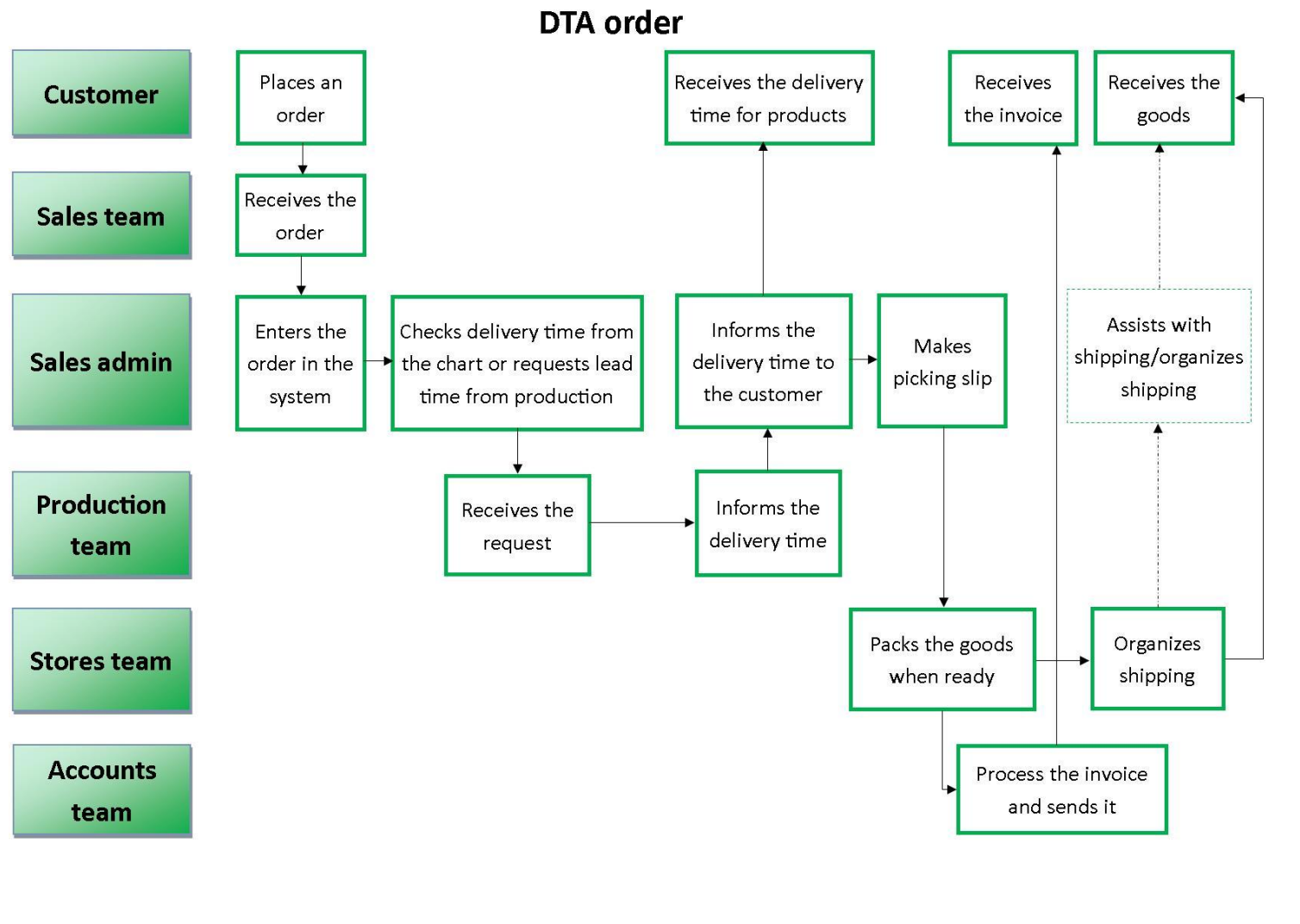
Liite 7. Prosessikaavio: Robit Korea 2

Robit Korea — order from subsidiary, goods straight to the customer

Liite 8. Prosessikaavio: Bulroc



Liite 9. Prosessikaavio: DTA



Liite 10. Prosessikaavio: The Robit way

