



LAUREA

Palveluprosessien kehittäminen asiakaslähtöisesti



Mäkinen, Antti-Eemeli

2010 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palveluprosessien kehittäminen asiakaslähtöisesti

Mäkinen, Antti-Eemeli
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2010

Mäkinen, Antti-Eemeli

Palveluprosessien kehittäminen asiakaslähtöisesti

Vuosi

2010

Sivumäärä 58

Asiakaslähtöisyys nousee yhä yleisemmin yritysten ja yhteisöjen strategiseksi ykköstavoitteeksi. Aito uudistuminen asiakaslähtöiseen toimintaan edellyttää strategiakytkennän ja selkeiden toimintamallien lisäksi selkeitä prosesseja ja henkilökohtaisia asennemuutoksia koko organisaatiossa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kuinka hyvin Aspida Oy:n Tilaajavastuu.fi - palvelu vastaa asiakkaidensa tarpeita sekä onko palvelu edesauttanut asiakkaidensa lakisääteisten velvoitteiden hoitamista. Osana opinnäytetyötä toteutettiin asiakaskysely palvelun Luotettava Kumppani - ohjelmaan liittyneille asiakkaille, jonka avulla kerättiin yleisiä kehitysehdotuksia ja palautetta Tilaajavastuu.fi -palvelusta. Työssä keskityttiin Aspida Oy:n omiin asiakkaalle näkyviin ja heille lisäarvo tuottaviin prosesseihin. Tarkoituksena oli löytää vanhoista prosesseista kehityskohteet ja luoda uudet vaihtoehtoiset prosessit.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden teoriasta. Tutkimuksen teoriaosan tavoitteena on kuvata palveluiden, asiakastyytyväisyyden sekä palvelun laadun käsitteitä prosessien kautta. Lisäksi perehdytetään itse tilaajavastuulakiin sekä Tilaajavastuu.fi palveluun liittyviin prosesseihin. Tarkoituksena on esittää läpileikkaus siitä, mitä kaikkea sisältyy asiakkaan kokemaan laatuun palvelussa sekä antaa toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia ja ratkaisumalleja asiakastyytyväisyyden ja palvelun parantamiseksi.

Työssä käytetty tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja aineiston keruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka muodostui suljetuista ja avoimista kysymyksistä. Aineisto kerättiin web-lomakkeella helmi-maaliskuussa 2010. Yhteensä vastauksia saatiin 412.

Tutkimuksessa selvisi, että Tilaajavastuu.fi - palvelu on vastannut hyvin asiakkaidensa tarpeita. Palvelu helpottanut asiakkaidensa tilaajavastuulain edellyttämien selvitysten tekemistä sekä sen käyttö on ollut helppoa. Yleinen mielikuva asiakkailta on palvelusta positiivinen. Asiakkaat kuitenkin toivoivat palveluun uudistuksia ja lisätietoja, jotka eivät ole suoraan sidoksissa tilaajavastuulain mukaisiin todistuksiin.

Tilaajavastuu.fi - palvelu on osoittautunut erinomaiseksi työnvälineeksi tilaajavastuulain valvonnassa, ja sitä kannattaa jatkossakin kehittää. Palvelu on luonut selkeästi lisäarvoa sen asiakkaille.

Asiasanat asiakaslähtöisyys, prosessien kehittäminen, web-palvelu, lainvalvonta

Mäkinen, Antti-Eemeli

Customer-oriented service development

Year 2010

Pages 58

The importance of customer orientation will continue to rise in companies and communities as a strategic goal number one. Genuine renewal requires a customer-oriented operations strategy and a clear linkage approach in addition to transparent processes and personal changes in attitude throughout the organization.

The objective of this thesis was to find out how well Aspida Oy's Tilaajavastuu.fi -service responds to the needs of its customers as well as whether the service has contributed to the performance of customers' statutory obligations. As part of the thesis, a customer service survey to customers who participate in the Luotettava Kumppani program was carried out. The purpose of the survey was to gather general feedback and suggestions on the Tilaajavastuu.fi service. This thesis focused on customer processes that affect the customers directly and create more value for them. The purpose was to model and analyze the old processes and create new alternative processes.

The theoretical framework consists of service quality and customer satisfaction theory. The purpose of the theoretical section was to describe the services, customer satisfaction and quality of the service through processes. In addition, the theoretical section also looks into the act on the contractor's obligations and liability when work is contracted out.

The used research method was quantitative research and data were collected using a questionnaire, which consisted of closed and open questions. Data were collected from February and March 2010. A total of 412 responses were received.

The study revealed that the Tilaajavastuu.fi service has responded well to the needs of its customers. The service has helped clients to report all the documents required by law and its use has been easy. The General impression according to feedback from the customers is generally positive.

The Tilaajavastuu.fi service has proved to be an excellent tool for law enforcement and it has created a clear value to its customers.

Key words customer orientation, process development, web-service, law enforcement

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Työn rajaaminen	8
3	Opinnäytetyön taustaa	8
3.1	Harmaiden markkinoiden torjunta rakennus- ja kiinteistöalalla	8
3.2	Yhteistyö Rakennusteollisuus RT ry:n kanssa	8
3.3	Tilaajavastuu.fi	9
3.4	Soliditet Finland	9
3.5	Rakentamisen Laatu RALA Ry	10
3.6	Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy	11
3.7	Yrityksen vastuuhenkilöt kaavio	11
3.8	Palvelun käytön laajentamisen ongelma	12
3.9	Luotettava Kumppani -ohjelma	12
4	Tavoitteet	13
5	Asiakaslähtöisyys	13
5.1	Miksi asiakas on tärkeä?	14
5.2	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli	14
5.2.1	Asiakasstrategia	15
5.2.2	Toimintamallit	15
5.2.3	Liiketoimintaprosessit	16
5.2.4	Tiedonhallinta ja tietoteknologia	16
5.2.5	Strategian seuranta ja ohjaus	16
5.2.6	Markkina- ja asiakastuntemus	16
5.3	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt ja edellytykset	17
5.3.1	Strateginen tehokkuus	17
5.3.2	Strategisen tehokkuuden voimavarat	18
6	Prosessit	20
6.1	Prosessiajattelua	20
6.2	Prosessijohtaminen	23
6.3	Prosessien kehittäminen	24
6.4	Nykytilan kartoitus	26
6.5	Prosessien kuvaaminen	27
6.5.1	Prosessit ja niiden omistajat	28
6.5.2	Kehitettävien prosessien valinta	28
6.5.3	Kuvaustapa ja kuvausvälineet	29
6.5.4	Prosessin kuvaaminen	29
6.5.5	Kuvausten sovittaminen kokonaisuuteen	30
7	Nykyinen prosessi ja sen kehittäminen	30

8	Tutkimusmenetelmät.....	34
8.1	Lomakehaastattelu.....	34
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	36
9	Tulokset.....	36
9.1	Käytän Luotettava kumppani - ohjelmaa	36
9.2	Palvelun käytettävyys	37
9.3	Ohjelma on helpottanut yrityksen lain edellyttämien selvitysten tekemistä .	38
9.4	Ohjelmaan on syytä sisällyttää jatkossa myös seuraavia tietoja	39
9.4.1	Vastuuvakuutustiedot	40
9.4.2	Tiedot ulkomaisista yrityksistä	40
9.4.3	Tapaturmavakuutus	42
9.4.4	Todistus työterveyshuollon järjestämisestä	42
9.4.5	Jokin muu, mikä?	43
9.4.6	Suosittelisitteko Luotettava Kumppani -ohjelmaa muille	44
10	Tilaajavastuu.fi palvelun palveluprosessi ja sen kehittäminen	44
10.1	Prosessikartta	44
11	Kehityskohteet ja vaihtoehtoinen prosessi	45
11.1	Vaihtoehtoiset prosessit	46
12	Yhteenveto ja päätelmät	52
13	Pohdinta	52
	Lähteet	54
	Kuvat ja kuvat	56
	Liitteet.....	57
	Liite 1: Kysely Luotettava Kumppani -asiakkaille	57

1 Johdanto

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Aspida Oy, joka on vuonna 2002 perustettu ohjelmistoalan yritys. Aspida on keskittynyt liiketoiminnassaan tarjoamaan ohjelmistotuotteita taloudellisten väärinkäytösten ehkäisemiseen ja selvittämiseen. Yrityksen asiakaskohderyhmiä ovat harmaan talouden ja taloudellisten väärinkäytösten torjunnan parissa työskentelevät viranomaiset, erilaisia tukia myöntävät organisaatiot sekä yksityisellä puolella vakuutusyhtiöt, luottolaitokset, tilintarkastusyhteisöt ja tiedotusvälineet. Aspida Oy:llä on sekä tuote, että projektiasiakkaita. Näistä tärkeimpiä tuoteasiakkaita ovat Finanssivalvonta (entinen Rahoitustarkastus), Borenius & Kemppinen ja Tilaajavastuu.fi -palvelu. Projektiasiakkaita ovat Virke ja Verohallinto.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten Tilaajavastuu.fi - palveluun liittyvää palveluprosessia tehostamalla voidaan lisätä asiakkaiden kokemaa laatua ja näin ollen luoda yritykselle ratkaisevaa kilpailuetua. Tutkimustuloksista on hyötyä Aspida Oy:lle, kun yrityksessä aletaan rakentaa Tilaajavastuu.fi - palvelua paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Tutkimus suoritetaan tutkimalla ja analysoimalla olemassa olevaa prosessisia sekä kartoittamalla asiakkaiden toivomuksia ja käyttökokemuksia palvelusta web-kyselyn avulla toteutetun teemahaastattelun kautta. Teemahaastattelu on kohdistettu Tilaajavastuu.fi - palvelun Luotettava Kumppani -ohjelmaan liittyneille asiakkaille.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää Tilaajavastuu.fi - palvelun laatua ja asiakkaan kokemaa arvoa tehostamalla yrityksen sisäisiä prosesseja. Prosesseja on tarkoitus kehittää vastaamaan paremmin yrityksen nykyistä organisaatiota ja asiakasmäärää. Kehityksen kohteena ovat yrityksen sisäisten prosessien toimintatavat ja menetelmät. Ilman tehokasta ja toimivaa palvelua yritys ei voi saavuttaa pysyvää kilpailuetua markkinoilla.

Tutkimuksen viitekehys koostuu palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden teoriasta. Tutkimuksen teoriaosan tavoitteena on kuvata palveluiden, asiakastyytyväisyyden sekä palvelun laadun käsitteitä prosessien kautta. Lisäksi perehdytetään itse tilaajavastuulakiin sekä Tilaajavastuu.fi -palveluun liittyviin prosesseihin. Tarkoituksena on esittää läpileikkaus siitä, mitä kaikkea sisältyy asiakkaan kokemaan laatuun palvelussa sekä antaa toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia ja ratkaisumalleja asiakastyytyväisyyden ja palvelun parantamiseksi.

2 Työn rajaaminen

Esittelen opinnäytetyössäni palveluprosesseja, jotka liittyvät asiakkaan kokemaan arvoon Tilaajavastuu.fi -palvelussa. En esittele kaikkia niitä ydinprosesseja ja näitä tukevia tuki- ja aliprosesseja. Kerron teoriaosuudessa asiakaslähtöisyydestä sekä ydinprosessien kehittämisestä yleisesti antaakseni lukijalle paremman kuvan, miksi ydinprosessien kehittäminen on tärkeä osa asiakaslähtöisen toimintamallin luomisessa. En kuitenkaan puutu teoriaosuutta syvemmin kuin Tilaajavastuu.fi - palvelun palveluprosessiin ja rajaan muut palveluun liittyvät ydinprosessit tämän työn ulkopuolelle.

3 Opinnäytetyön taustaa

3.1 Harmaiden markkinoiden torjunta rakennus- ja kiinteistöalalla

Harmaan talouden torjuntatoimet käynnistyivät rakennusalalla jo 1990-luvun laman myötä. Vuonna 1993 Suomen rakennus- ja kiinteistöalan järjestöt sopivat yhteiset menettelytavat harmaiden markkinoiden rajoittamiseksi ja kilpailun tervehtyttämiseksi. Tämä kehitystyö jatkui ja vuonna 1997 sopimusta tarkennettiin. Vuonna 1997 Rakennusteollisuus RT Ry aloitteesta perustettiin urakoitsijan pätevyden toteamista varten Rakentamisen Laatu RALA ry (myöhemmin RALA). Kilpailun tervehtyttämiseksi ja verojen ja lakeihin perustuvien työnantajamaksujen asianmukaista suorittamista edistääkseen allekirjoittaneet järjestöt sopivat vuonna 2006 rakennusalan ja sen erityisalojen urakoitsijan ilmoittamismenettelystä. Vuonna 2007 astui voimaan laki tilaajan vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä eli niin kutsuttu tilaajavastuulaki, joka sisältää keskeisen osan menettelytavoista, jotka edellä mainituilla sopimuksilla luotiin. (Rakennusteollisuus 2008.)

3.2 Yhteistyö Rakennusteollisuus RT ry:n kanssa

Rakennusteollisuus RT ry ja Aspida Oy käynnistivät välittömästi lain voimaan tulon jälkeen yhteistyön, jonka tarkoituksena oli kehittää maksullinen verkkopalvelu lain velvoitteiden hoitamiseksi.

Lain mukaan tilaajan täytyy pyytää ja urakoitsijan/toimittajan täytyy toimittaa tilaajalle seuraavat, enintään kolme (3) kuukautta vanhat tiedot ja selvitykset:

- Selvitys siitä, onko yritys merkitty ennakkoperintälain (1118/1996) mukaiseen ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverolain (1501/1993) mukaiseen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin.
- Kaupparekisteriote.

- Todistus verojen maksamisesta tai verovelkatodistus taikka selvitys siitä, että verovelkaa koskeva maksusuunnitelma on tehty.
- Todistukset eläkevakuutusten ottamisesta ja eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta tai selvitys siitä, että erääntyneitä eläkevakuutusmaksuja koskeva maksusopimus on tehty.
- Selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai muista keskeisistä työehdoista. (Rakennusteollisuus 2009.)

Lain noudattaminen aiheuttaa runsaasti lisätyötä, koska vero-, työeläke- ja työehtosopimustiedot eivät ole julkisesti tilaajien saatavilla. Lain noudattamiseksi urakoitsija/toimittaja joutuu toimittamaan tilaajalle vaaditut asiakirjat itse. Käytännössä urakoitsija/toimittaja antaa selvitykset paperikopiona, jolloin tilaajien ongelmana on dokumenttien luotettavuus ja arkistointi.

3.3 Tilaajavastuu.fi

Yhteistyön tuloksena Aspida Oy avasi 14.1.2008 Tilaajavastuu.fi - palvelun. Tilaajavastuu.fi on verkkopalvelu, jonka avulla työn tilaaja tarkastaa urakoitsijoidensa tilaajavastuulain mukaisten velvoitteiden hoitamisen hakemalla palvelusta tilaajavastuulain vaatimat selvitykset. Palvelun kehittäminen tehtiin yhteistyössä valvovan viranomaisen kanssa, joka lain mukaan on koko maassa Etelä-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastuualue (entinen Uudenmaan työsuojelupiiri).

Palvelu perustuu usean eri tietolähteen hyödyntämiseen. Palvelussa käytetään tietolähteinä Rakentamisen Laatu RALA ry:n, Henkilö- ja yritysarviointi Seti Oy:n sekä luottoluokittaja Soliditet Finlandin tarjoamia tietoja.

3.4 Soliditet Finland

Soliditet Finland kuuluu ruotsalaiseen Bisnode-konserniin, joka on Euroopan johtava luottotietoalan toimija ja digitaalisen yritysinformaation tuottaja. Konserni toimii 18 Euroopan maassa, ja se työllistää noin 3400 henkilöä. Bisnoden omistajia ovat Tukholman pörssissä noteerattu Ratos AB ja Bonnier AB. Soliditet on perustettu vuonna 1908. Yhdessä sisaryhtiönsä Dun & Bradstreet Finland Oy:n (D&B) kanssa se palvelee yrityksiä tarjoamalla niille informaatiota luottopäätösten tueksi. (Soliditet 2009.)

Soliditet Finland tarjoaa Tilaajavastuu.fi -palveluun yrityksistä luottotiedot ja yritysten perustiedot suoraan Yritys- ja yhteisötietojärjestelmästä (YTJ). YTJ on Patentti ja Rekisterihallituksen (PRH) ja Verohallituksen yhdessä ylläpitämä tietojärjestelmä. YTJ:ssä

ovat yritykset ja yhteisöt, jotka on merkitty kaupparekisteriin, säätiörekisteriin, arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin sekä verohallinnon asiakasrekisteriin (ns. Verohallinnon perustiedot). YTJ:stä ovat myös yritykset ja yhteisöt, joista on tehty perustamisilmoitus, mutta joita vielä ei ole merkitty edellä mainittuihin rekistereihin.

3.5 Rakentamisen Laatu RALA Ry

Rakentamisen Laatu RALA ry on kiinteistö- ja rakennusalan järjestöjen perustama toimija, jonka tavoitteena on parantaa rakentamisen laadun ja terveen kilpailun edellytyksiä. RALA kerää ja ylläpitää tietoa alan yrityksistä, arvioi niitä ja antaa niille pätevyys- ja luokituksia. RALA pätevyystodistus on puolueeton ja kaikille rakennus- ja asennustoimintaa harjoittaville yrityksille avoin pätevyyden toteamisen menettely. (RALA 2009.)

Pätevyyden myöntämisperusteet ovat:

Tekninen osaaminen ja resurssit:

- näytöt RALA:n toiminto- ja työlaajinimikkeistön mukaisista referensseistä
- näytöt resursseista
- tiedot laadunvarmistuksesta sekä ympäristöasioiden hallinnan ja työturvallisuuden menettelyistä

Yhteiskunnalliset velvoitteet ja tilaajavastuulain tiedot:

- Yritys on merkitty ennakkoperintälain (1118/1996) mukaiseen ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverolain (1501/1993) mukaiseen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin.
- Yritys hoitaa verovelvoitteensa sekä työntekijöiden eläkemaksut.
- Tiedot työnantaja rekisteröitymisestä ja sovellettavista työehtosopimuksista.

Talouden tila

- Hyväksyttävät kolmen viime vuoden tilinpäätöstiedot.

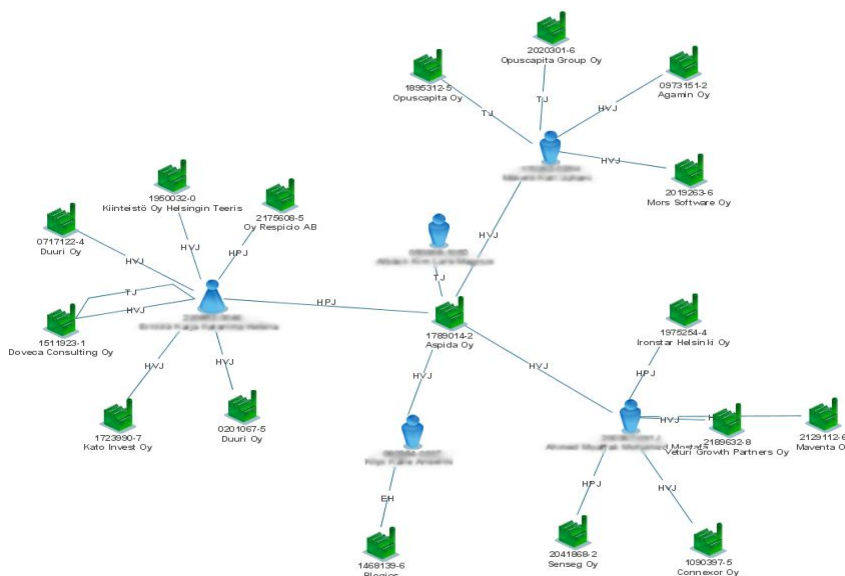
Nämä RALA:n ylläpitämät tiedot ovat saatavilla kaikista RALA:n jäsenyrityksistä osana Tilaajavastuu.fi palvelusta saatavia raportteja

3.6 Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy

Henkilö- ja Yritysarviointi Seti Oy on Turvatekniikan keskuksen nimeämä puolueeton ja riippumaton sähköturvallisuuslain mukaisten sähköpätevyydistodistusten arvioija. Lakisääteisten pätevyydistodistusten lisäksi Henkilö- ja Yritysarviointi Seti Oy myöntää tele-, turva- ja kuntotutkijapäteyyksiä sekä vaaditut ehdot täyttävälle yrityksille SETI tele- ja turvaarakoitsijahyväksyntöjä.

Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy ylläpitää urakoitsija.fi rekisteriä. Rekisteri koostuu pääosin Sähkö- ja teleurakoitsijaliitto STUL:in ja sen jäsenjärjestöjen jäsenistä. Yrityksiä rekisterissä on lähes 2800. Rekisterin tarkoituksena on helpottaa asiakasta löytämään tarvitsemansa sähkö- tai telealan luotettava urakoitsija. Urakoitsija.fi rekisteristä on saatavilla Sähkö- ja teleurakoitsijaliitto STUL:in ja sen jäsenjärjestöjen jäsenistä, tilaajavastuulain edellyttämät vero- ja eläkevakuutusmaksutodistukset. Uraikoitsija.fi rekisterin tiedot ovat myös saatavilla osana tilaajavastuu.fi -raporttia. (SETI 2009.)

3.7 Yrityksen vastuuhenkilöt kaavio



Kuva 1: Vastuuhenkilökaavio

YTJ:n, RALA:n ja Urakoitsija.fi:n tietojen lisäksi tilaajavastuu.fi -palveluun sisältyy visuaalinen työkalu yrityksen vastuuhenkilöiden yritysytteyksien tarkasteluun. Työkalun avulla löytyvät helposti yritysryppäät ja vastuuhenkilöiden osallisuus muissa yrityksissä. Työkalun tavoitteena on helpottaa yritystoiminnan läpinäkyvyyden hahmottamista.

3.8 Palvelun käytön laajentamisen ongelma

Tilaajavastuu.fi -palvelun aloituksesta lähtien on ongelmaksi muodostunut se, että palvelusta on ollut mahdollista saada vain rajallisesta joukosta yrityksiä kaikki tilaajavastuulain edellyttämät todistukset. Tämä rajallinen joukko yrityksiä on valtaosin RALA:n ja SETI:n jäsenyrityksiä. Vaikka perustiedot, kuten kaupparekisterin ja YTJ-otteen, sai kaikista Suomessa rekisteröidystä yrityksistä, ei kuitenkaan ollut mahdollista saada yrityksistä tilaajavastuulain edellyttämiä verovelka-, työeläke- eikä työsopimustietoja. Nämä tiedot eivät ole julkisia ja niiden selvittäminen vaatii yritykseltä valtuutuksen.

Palvelun avausvaiheessa kaikki saatavat raportit olivat maksullisia ja tämä maksullisuus koski kaikkia palvelusta ladattavia raportteja. Palvelun kalleus sekä rajallinen määrä yrityksiä ei vastannut palvelun tavoitteita. Palvelun tarkoitus oli tarjota sivusto, josta olisi saatavilla tilaajavastuuraportit mahdollisimman suuresta osasta rakennusalan yrityksistä sekä heidän alihankkijoistaan. Tästä syystä vuoden 2008 aikana palvelua alettiin jatkokehittää, jotta se vastaisi paremmin sille alun perin asetettuja tavoitteita.

Koska kaikista alan toimijoista ei ollut saatavilla verovelka-, työeläke- sekä työehtotietoja päädyttiin lopulta ajatukseen, että yrityksiltä itseltään pyydettäisiin korvausta vastaan valtuutus. Tämä valtuutus antaisi sitten Aspida Oy:lle luvan kysyä ja julkaista yrityksen tilaajavastuutiedot. Ratkaisu mahdollisti myös palvelun hinnoittelemisen edulliseksi. Tämä myös lisäisi palvelun mahdollisuutta laajentumaan koskemaan myös muitakin aloja eikä vaan rakennusala.

3.9 Luotettava Kumppani -ohjelma

Tämä edellä mainittu kehitystyö yhdessä Rakennusteollisuus RT Ry:n kanssa johti helmikuussa 2009 Luotettava Kumppani - ohjelman syntymiseen. Luotettava Kumppani - ohjelman tarkoitus oli täydentää itse alkuperäistä Tilaajavastuu.fi - palvelua.

Tilaajavastuulain noudattaminen aiheuttaa lisätyötä, koska vero-, työeläke- ja työehtosopimustiedot eivät ole julkisesti tilaajien saatavilla. Lain noudattamiseksi alihankkija joutuu toimittamaan tilaajalle vaaditut todistukset itse. Tämä vaadittujen todistusten hankkiminen kerran kolmessa kuukaudessa tuottaa niin tilaajalle kuin toimittajalle paljon ylimääräistä työtä.

Lain velvoitteiden noudattamiseksi Tilaajavastuu.fi palveluun tuli osaksi helmikuussa 2009 Luotettava Kumppani - ohjelma. Ohjelma on tarkoitettu yrityksen tilaajavastuutietojen julkaisemiseen. Luotettavan Kumppani -ohjelman raportit ovat kaikille palvelun käyttäjille

maksutta ladattavissa suoraan palvelusta. Saadakse tietonsa näkyviin Tilajavastuu.fi - palveluun yrityksen tulee ainoastaan täyttää valtakirjasopimus, jolla annetaan valtuutus Aspida Oy:lle hakea kerran kuukaudessa yrityksen vero- ja työeläkemaksutiedot sekä etsittä ne palvelussa kaikille veloitusetta.

Aspida Oy takaa, että kaikkien Luotettava Kumppani- ohjelmaan liittyneiden toimijoiden tiedot ovat aina ajan tasalla, sekä sisältävät kaikki tilajavastuulain edellyttämät selvitykset. Tilajavastuu.fi - palvelusta saatavat raportit ovat Etelä-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueen (entisen Uudenmaan työsuojelupiirin) hyväksymiä. Palvelusta saatavat raportit ovat helposti tulostettavissa sekä arkistoitavissa, koska ne ovat pdf-dokumentti muodossa.

4 Tavoitteet

Vaikkakin Luotettava Kumppani - ohjelma täydensi alkuperäisen Tilajavastuu.fi palvelun puutteita, on kuitenkin palvelussa yhä paljon kehitettävää ja siksi olen valinnut sen opinnäytetyöni aiheeksi.

Palvelun kehityskohteet löytyvät valtaosin yrityksen omista sisäisistä prosesseista. Epätehokkaat prosessit estävät yritystä keskittymästä ydinliiketoimintaansa, joka samalla heijastuu myös asiakastytyväisyyteen, eikä siksi tuota haluttua lisäarvoa yritykselle ja asiakkaille.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää Aspida Oy:n Tilajavastuu.fi - palvelun laatua ja asiakkaan kokemaa arvoa tehostamalla yrityksen sisäisiä prosesseja. Prosesseja on tarkoitus kehittää vastaamaan paremmin yrityksen nykyistä organisaatiota ja asiakasmäärää. Kehityksen kohteena ovat yrityksen sisäisten prosessien toimintatavat ja menetelmät. Ilman tehokasta ja toimivaa palvelua yritys ei voi saavuttaa pysyvää kilpailuetua markkinoilla.

5 Asiakslähtöisyys

Yrityksissä on 2000-luvun aikana tapahtunut ratkaiseva muutos asiakasnäkökulman mukaan ottamiseksi mukaan yrityksen johdon keskusteluun. Asiakkuuksista puhutaan paljon enemmän kuin aiemmin, mutta usein ilman selkeää agendaasiasta. Useissa yrityksissä johto ei saa niin syvällistä ja tärkeää tietoa asiakkaistaan kuin se kokee tarvitsevänsä. Asiakkaiden päätöksiä ymmärretään usein vain näppituntumalla, vaikka tarjolla olisikin syvempää tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä. (Mattinen, 36.)

Yrityksen johto tuntee varmasti tämän kaltaisen tiedon tärkeyden. Yleensä ongelma ei olekaan ettei johtoa kiinnostaisi tämä informaatio vaan se, että organisaatio ei ole tarpeeksi kyvykäs jalostamaan luovasti ja ytimekkäästi tätä mielenkiintoista ja oleellisinta tietoa asiakkaista. (Mattinen, 36.)

Johto voi olla pimennossa, koska yleisesti luullaan, että yrityksen johdolle riittää vain tieto kannattavuudesta asiakkuuksissa. Tietenkin on tärkeää, että asiakkuudet tuottavat tulosta että johto tietää kohdistaneessa resurssit oikein. Asiakkuuksiin liittyvissä investoinneissa tulee myös muistaa se, että kukaan ei voi tietää miten asiakas tulevaisuudessa toimii. Asiakas ei ole koskaan yrityksen ”käskyläinen” eikä myöskään pääoma ja hän voi lähteä koska tahansa huolimatta siitä kuinka paljon yhteistyöhön on panostettu resursseja. (Mattinen, 36-37.)

Hyvä tapa lähteä miettimään asiakkuuksia on asiakkaan kuuntelu. Annetaan asiakkaan itse kertoa, millä ehdoin yhteistyö koetaan paremmaksi. Asiakas voidaan laittaa arvioimaan niitä ratkaisuja joita hänelle on jo toteutettu ja lähteä tämän tiedon kautta visualisoimaan tulevaisuutta. Asiakkaat eivät yleensä vastaa suoraan tiedolla kuinka paljon he olisivat valmiita maksamaan lisää, mutta jos kysymykset osataan asetella oikein voidaan helposti saada tietoa siitä, miten asiakas voidaan nykyistä paremmin sitouttaa yhteistyöhön. (Mattinen, 36.)

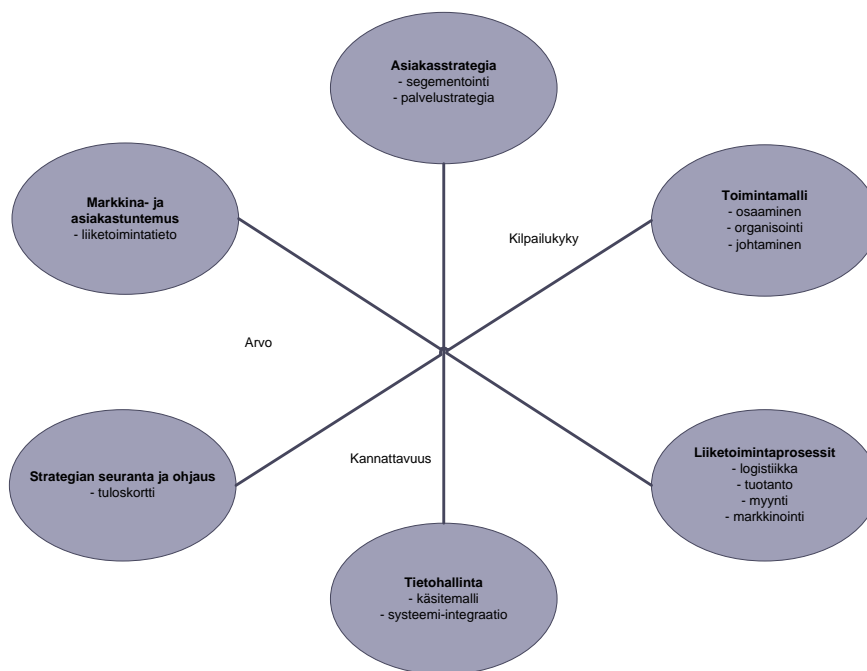
5.1 Miksi asiakas on tärkeä?

Kilpailun kiristyessä ja palvelutarjonnan laajentuessa yritykset voivat harvoilla toimialoilla enää erottua pelkillä tuotteilla. Kilpailuvaltiksi on tullut yhä useammin yrityksen tapa toimia. Kun asiakkaille tarjotaan samanlaisia tuotteita ja palveluita samaan hintaan, erottautuminen on todella vaikeaa. Tärkeiksi tekijöiksi ovat nousseet toimintatavat, asiakkaan tuntemus ja tiedonhallinta. (Ala-Mutka & Talvela, 14.)

5.2 Asiakslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli käsittää kuusi osa-aluetta:

1. asiakasstrategian
2. toimintamallit
3. liiketoimintaprosessit
4. tiedonhallinnan
5. strategian seurannan ja ohjauksen
6. asiakas- ja markkinatuntemuksen



Kuva 2: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuusi osa-alueetta

5.2.1 Asiakasstrategia

Asiakasstrategiassa määritetään asiakassegmentit, joita käytetään asiakashallinnan suunnittelussa. Nämä vastaavat segmentit ovat myös pohjana myynnin, markkinoinnin, logistiikan ja muiden vastaavien sekä tuote- ja palvelutarjonnan pohjana. Asiakasstrategiaan laadittaessa muodostetaan konkreettiset segmenttikohtaiset keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet. Palvelukanavastrategia kuuluu myös tiiviisti tähän. Palvelukanavastrategiassa valitaan ne kanavat joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan. Palvelukanavia ovat muun muassa myymäläketju, henkilökohtainen palveluneuvoja, asiakaspalvelu ja sähköiset itsepalvelukanavat. (Ala-Mutka & Talvela, 23.)

5.2.2 Toimintamallit

Valittu asiakasstrategia toteutetaan tavaksi toimia yrityksessä toimintamalleilla. Toimintamallit ovat asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja. Toimintamallit eivät ole prosesseja vaan kuvauksia siitä, miten organisaatio toimii asiakkaalle päin. (Ala-Mutka & Talvela, 23.)

5.2.3 Liiketoimintaprosessit

Asiakaslähtöiseen toimintamalliin liittyvät myös yrityksen liiketoimintaprosessit. Liiketoimintaprosessit saavat aikaan fyysiset tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tarkastelee koko arvoketjua. (Ala-Mutka & Talvela, 23.)

5.2.4 Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Tiedonhallinta on osa asiakashallintaa, jossa tiedolla johdetaan toimintaa. Nykypäivän tietointensiivinen liiketoiminta tarvitsee tuekseen yhä edistyneisempiä tietoteknisiä ratkaisuja, jotka auttavat liiketoiminnan ohjauksessa. Tiedonhallinta käsittää tiedon keräämisen, jalostamisen ja sen hyödyntämisen prosesseina ja käsitelmällinä. Tietojärjestelmillä voidaan tehostaa organisaation ohjausta sekä tuoda asiakaskohtaamisiin ja prosesseihin se oleellinen tieto, mitä tarvitaan yrityksessä päivittäisessä työssä. Asiakashallinnassa käsiteltävä tieto kerätään liiketoimintaprosesseista ja järjestetään asiakkaittain sekä asiakassegmenteittäin. (Ala-Mutka & Talvela, 24.)

5.2.5 Strategian seuranta ja ohjaus

Strategian seuranta ja ohjaus sisältää diagnostiset ja rakenteelliset ohjausjärjestelmät. Diagnostiset ohjausjärjestelmät kertovat, miten yritys toteuttaa uutta strategiaa, miten strategia toimii ja miten toimintaympäristö reagoi strategian toteuttamiseen. Rakenteelliset ohjausjärjestelmät suuntaavat toimintaa strategian mukaisesti. Rakenteellisen ohjauksen elementtejä asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa ovat muun muassa asiakassegmentit, toimintamallit ja käsitelmällit. (Ala-Mutka & Talvela, 24.)

5.2.6 Markkina- ja asiakastuntemus

Koko asiakashallinnan tärkein seikka on asiakas- ja markkinatuntemus. Asiakas- ja markkinatuntemus luo perustan asiakasstrategian luomiselle ja yrityksen voimavarojen oikealla suuntaamiselle.

Ilman määrätiedoista johtamista uutta toimintatapaa ei saada vietyä yrityksessä käytäntöön. Vaikka käytäntöön vienti tulee Kuvassa 2 viimeisenä, voidaan kaikki kuvassa esitetyt kohdat tehdä rinnakkain. On mahdollista samanaikaisesti suunnitella toimintaa ja ottaa uusia toimintamalleja käyttöön. Lisäksi asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ei ole koskaan valmis. Toimiakseen se vaatii jatkuvaa kehittämistä asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailutilanteiden muuttuessa. (Ala-Mutka & Talvela, 24-25.)

5.3 Asiakslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt ja edellytykset

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli on strategialogiikka yrityksen menestyksen ydinkohdista. Mallilla tarkoitetaan kokonaisvaltaista ja loogista kokonaisuutta. Liiketoimintamallin rakentaminen ja muutos edellyttävät johdonmukaista johtamista, voimavarojen suuntaamista ja pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen luo yritykselle todellista kilpailuetua, jota on vaikea muiden kopioida. (Ala-Mutka & Talvela, 25.)

Asiakashallinnan hyödyt voidaan jakaa seuraavalla tavalla:

1. strateginen tehokkuus
2. operatiivinen tehokkuus, joka puolestaan jakautuu
 - a. sisäisen toiminnan laatuun
 - b. määrälliseen suorituskykyyn

Asiakashallinnan suurin hyöty on strateginen tehokkuus, joka syntyy yrityksen voimavarojen oikeanlaisesta suuntaamisesta. Voimavaroilla ei tarkoiteta vain myynti- ja markkinointiresursseja vaan koko yrityksen voimavarjoa aina toimittajiin ja kumppaneihin asti. (Ala-Mutka & Talvela, 27.)

Operatiivinen tehokkuus jakautuu sisäisen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskykyyn. Toiminnan yhtenäinen laatu toteutuu oikeiden asioiden laadukkaana tekemisenä. Strategian tehokkuus ja toiminnan laatu ovat myös edellytyksiä määrälliselle tehokkuudelle, jossa hyöty näkyy oikeiden asioiden kustannustehokkaana tekemisenä. Toiminnan edellytyksenä on markkina- ja asiakastuntemus, jotka ovat koko liiketoimintaosaamisen kulmakivi. (Ala-Mutka & Talvela, 27.)

5.3.1 Strateginen tehokkuus

Yrityksen ongelmana on saada koko sen henkilöstö ja muut voimavarat menemään samaan suuntaan. Strateginen tehokkuus yrityksessä tulee ilmi juuri siinä, että onko yksiköillä ja yksilöillä yhtenäinen toimintalogiikka eli tapatoimia. Yhtenäinen toimintatapa perustuu yrityksen henkilöstön yhtenäiseen näkemykseen strategiasta. (Ala-Mutka & Talvela, 27.)

Strategiseen tehokkuuteen vaikutetaan ensisijaisesti asiakkaiden segmentoinnilla. Segmentointi perustuu muun muassa yrityksen strategiaan, asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailutilanteeseen. Liiketoiminta tulisi jäsentään siten, että liiketoimintaa voidaan suunnitella ja ohjata asiakashallinnan segmentoinnin perusteella. Segmentoinnin tarkoitus on

ensimmäiseksi hahmottaa strategian mukainen kohde, markkinat ja asiakas. Toiseksi segmentointiperusteiden tulee kertoa, mitä tuotteita ja palveluita tarjotaan sekä miten myynti, markkinointi, tuotanto ja osto toimivat. Strategisen tehokkuuden aikaansaamat hyödyt vaativat toteutuakseen tyypillisesti pitkän kehittämisajan, koska usein yrityksessä joudutaan toteuttamaan laaja toimintakulttuurin muutos samalla. (Ala-Mutka & Talvela, 28.)

5.3.2 Strategisen tehokkuuden voimavarat

Strategisessa tehokkuudessa on kyse strategian mukaisesta voimavarjojen suuntaamisesta, joka edellytetään:

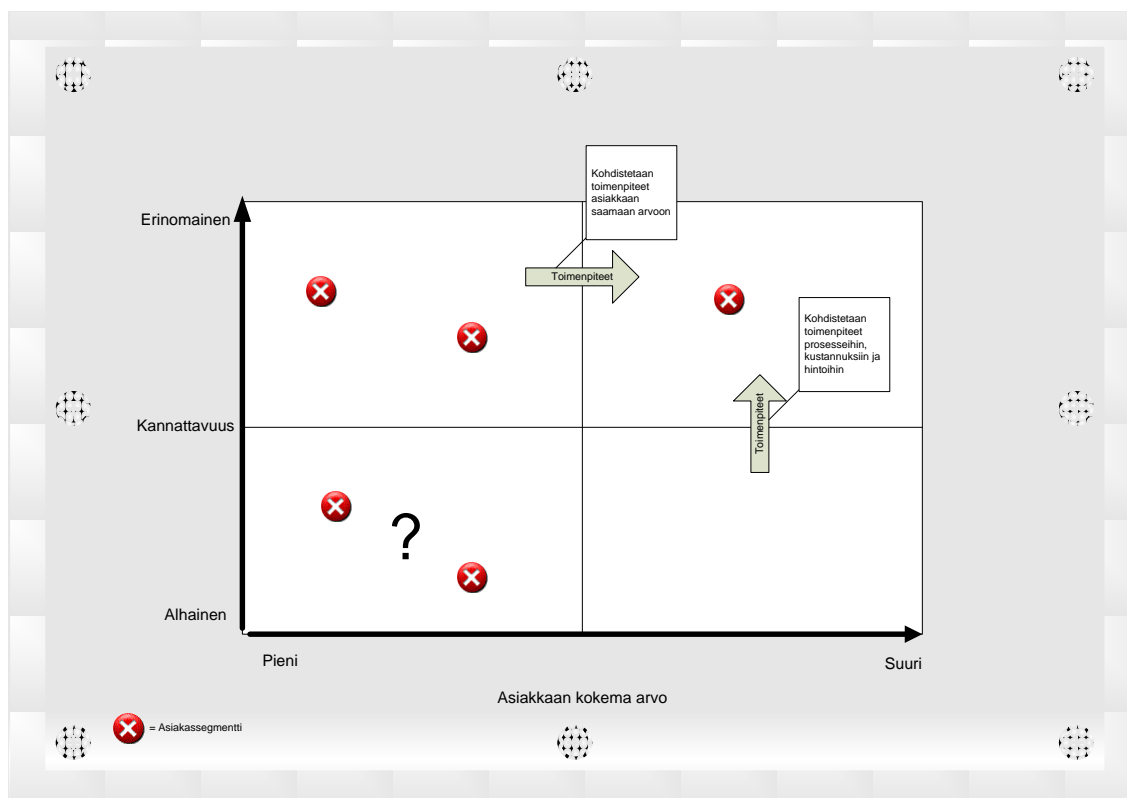
- markkinapotentiaalin tuntemista
- asiakkaan tarpeiden ja odotusten tuntemista
- mahdollisesti myös asiakkaan omien asiakkaiden tuntemista
- asiakkaan toimintalogiikan tuntemista, jotta asiakkuutta pystytään tukemaan koko asiakkuus elinkaaren ajan
- yrityksen toiminnan reunaehtojen määrittämistä (palvelukanavat, asiakaskannattavuus...)
- toimintalogiikan ymmärtämistä (kilpailijat, liiketoimintamallit)

Jäsennettynä strategia auttaa myös kohdentamaan liiketoiminnan kehittämisen panokset oikeisiin kohteisiin. Alla olevassa esimerkissä asiakkaat on segmentoitu kahdella segmentointiperusteella. Nämä segmentoinnin perusteet ovat:

- asiakkaan kannattavuus
- asiakkaalle tarjottava lisäarvo.

Yrityksen strategisena tavoitteena on kasvaa palvelujen kautta ja lisätä asiakasosuutta valituista asiakkaista. (Ala-Mutka & Talvela, 28-29.)

Kuvassa 3, on esimerkki asiakashallinnan segmentoinnista. (Ala-Mutka & Talvela, 28-29.)



Kuva 3: Asiakashallinnan segmentointi

Yllä olevan esimerkin segmentointi perusteet on valittu perustuen syvälliseen analyysiin asiakkaiden tarpeista, asiakkaan kokemasta arvosta ja kilpailutilanteesta. Pienen arvon kokeva asiakas kilpailuttaa toimijat tehokkaasti ja valitsee kaikkein halvimman palveluntarjoajan, kun taas suuren arvon kokemat asiakkaat valitsevat palveluntarjoajan enemmän palvelun laadun perusteella, jolloin asiakas saa siitä myös hyötyä omiin prosesseihinsa.

Jos asiakkaan saama lisäarvo on vähäinen, asiakas vaihtaa toimittajaa heti, kun saa paremman tarjouksen. Arvon suurentuessa asiakasuskollisuus lisääntyy, koska asiakas kokee saavansa parempaa vastinetta rahoilleen. Kehityspanokset tulisi suunnata ensisijaisesti juuri asiakkaisiin, joista on yritykselle paljon hyötyä mutta jotka saavat itse yritykseltä vähän lisäarvoa. Toimenpiteellä pyritään lisäämään kannattavien asiakkaiden pysyvyyttä. Toiseksi pyritään kehittämään uskollisten, mutta huonosti kannattavien asiakkaiden kannattavuutta kehittämällä operatiivista tehokkuutta palvelukanavissa tehostamalla henkilökohtaista myyntityötä ja toimitusprosesseja.

Ongelman tässä yhtälössä aiheuttaa ne asiakkaat, jotka eivät ole uskollisia ja jotka ovat melko merkityksettömiä yrityksen strategian kannalta ja samalla huonosti kannattavia. Näistä asiakkaista tulisi joko kokonaan luopua tai nämä asiakkaat tulisi pyrkiä ohjaamaan itsepalvelukanaviin, jolloin näidenkin asiakkaiden kannattavuutta saataisiin parannettua.

Tärkeää yllä olevasta esimerkistä on huomata se, että strategian tehokkuuden edellytys on asiakkaiden segmentointi ja tunnistaminen, että kyetään suunnittelemaan ja toteuttamaan oikeat toimenpiteet oikeille asiakkaille. (Ala-Mutka & Talvela, 28-30.)

6 Prosessit

6.1 Prosessiajattelua

”Suuret muutokset eivät tapahdu organisaatiossa sen takia, että ne ovat haluttuja tai tiedostetaan jonkin asian hyödyllisyys. Suuret muutokset tapahtuvat sen takia, että ei nähdä muuta vaihtoehtoa kuin muuttaa toimintaa tai näivettyä.” (Laamanen, 10.)

Ennen kuin määrittelen prosessiajattelun ja niiden kehittämisen on syytä määritellä, mitä tarkoitetaan käsitteellä prosessi. (Laamanen, 19.)

Termillä prosessi voi olla useita eri merkityksiä. Mikä tahansa kehitys ja muutos voidaan ymmärtää prosessina. Toisaalta myös mistä tahansa toiminnasta voidaan käyttää nimitystä prosessi. Olen käsitellyt tässä lopputyössäni prosesseja merkityksessä liiketoimintaprosessi.

”Liiketoimintaprosessi (business process) on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen.” (Hannus, 41.) Liiketoimintaprosesseja ovat muun muassa tietojärjestelmien kehittäminen, tuotekehitys, asiakashallinta, markkinointistrategian laatiminen ja jne. Liiketoimintaprosesseille olennaisia tärkeitä yhdistäviä tekijöitä on:

- Prosessilla on aina asiakas eli prosessin tuotoksen käyttäjä, joka voi olla joko yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas.
- Prosessit ylittävät organisatoriset rajat ja ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteista.
- Prosessien suorituskykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta.

Liiketoimintaprosessit voidaan ryhmitellä monella eri tavalla. Liiketoiminnan ydinprosessit ovat yrityksen ja sen avainsidosryhmien toimintaa läpileikkaavia toimintoketjuja, jotka voidaan jakaa kahteen pääryhmään:

1. Suoraan asiakkaalle arvoa tuottavat liiketoiminnan ydinprosessit
2. Varsinaista liiketoimintaa tukevat ydinprosessit.

Ydinprosessit lähtevät aina asiakkaan tarpeesta ja ne tuottavat asiakkaalle lisäarvoa sekä tuotteen tai palvelun. Prosessit ovat aina strategisesti merkittäviä. Ydinprosessit jalostavat organisaation tuotetta tai palvelua ja niissä organisaation osaaminen muuttuu asiakashyödyksi. Ydinprosessien hallintaa ei tulisi missään tapauksessa ulkoistaa. Ydinprosessit sisältävät usein merkittäviä ali- tai osaprosesseja. (Skyttä, 52-53.)

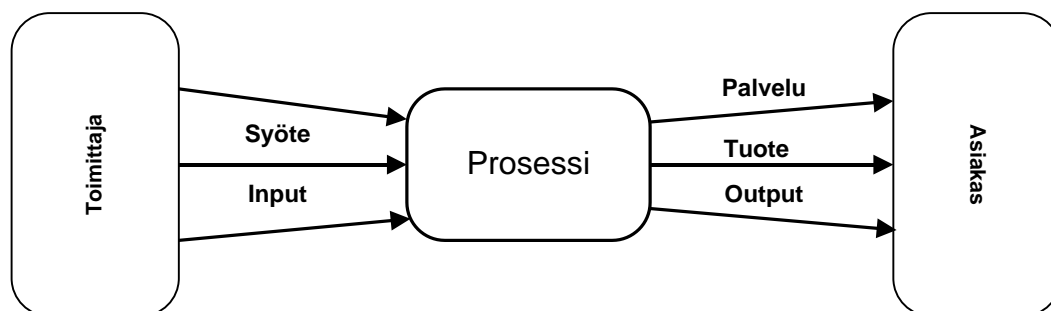
Ydinprosessit koostuvat usein joukosta pienempiä prosesseja, joita kutsutaan yleisesti tuki tai aliprosesseiksi. Näitä tuki- tai aliprosesseja voi olla yhdessä ydinprosessia jopa useita satoja. Tyypillinen esimerkki tämänkaltaisesta tuki tai aliprosessista on esimerkiksi ostolaskujen käsittely. (Hannus, 41.)

Tukiprosessit ovat joko organisaation sisäisiä prosesseja tai prosesseja, jotka luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Tukiprosessit voidaan käytännössä ulkoistaa, sillä ne eivät liity organisaation perustarkoituksen toteuttamiseen. Tyypillisiä joka organisaation tukiprosesseja ovat tietohallinto, kirjanpito, palkanlaskenta, laskutus ja kiinteistön huolto. (Skyttä, 53.)

Aliprosessit tai osaprosessit ovat ydinprosessien liittyviä kokonaisuuksia. Aliprosessit ovat usein olennainen osa asiakastyytyväisyyden kannalta, mutta niiden ollessa organisaation tai verkon sisäisiä, niillä ei ole suoraa yhteyttä ulkoiseen asiakkaaseen. Aliprosessit liittyvät tyypillisesti tuotanto prosessiin. (Skyttä, 53.)

Menestyvä organisaation edellytyksenä on organisaation kyky hahmottaa hyvin sen ympäristö ja oma toiminta. Toiminta tapahtuu prosesseissa, siksi on tärkeää hahmottaa toimintaprosessit. Prosessiajattelu luo perustan organisaation johtamiselle ja laadunhallinnalle. Prosessi ajattelun idea on erittäin yksinkertainen. Koko toimintaa lähtee liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Aluksi mietitään millaisilla tuotteilla ja palveluilla (output) asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä syötteitä (input, tietoja ja materiaaleja) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat). (Laamanen, 21; Oy Biatec Ab 2010.)

Kuvassa 4, on esimerkki miten Laamanen (2002, 20) esittää prosessit sarjana toimenpiteitä, joiden lopputuloksena saadaan jokin palvelu tai tuote.



Kuva 4: Prosessi on sarja toimenpiteitä

Yrityksen työntekijät kuuluvat yleensä linjaorganisaatioon esimerkiksi osastoon, jaokseen ja ryhmään. Jokin tietty organisaatioyksikkö, ei kuitenkaan yleensä toteuta yksinään sitä prosessia, jolla tuote tai palvelu yrityksessä syntyy, vaan mukana on elinkaaren aikana eri organisaatioyksiköitä (mm. markkinointi-, tuotekehitys- ja toimitusfunctiot).

Prosessijohtaminen perustuu organisaatorajoista riippumattoman prosessiketjun luomiseen ja sen kehittämiseen yli linjaorganisaation rajojen. Prosessiketju lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista ja päättyy siihen, kun asiakas saa tuotteen käyttöönsä. Perimmäisenä tavoitteena on poistaa kokonaisprosessista turha, asiakkaan suunnasta lisäarvoa tuottamaton työ ja optimoida se kokonaisuuden näkökulmasta mahdollisimman nopeaksi ja tehokkaaksi. (Haikala & Märijärvi, 200.)

Ohjelmistoyrityksen prosessit riippuvat yrityksen toimintatavasta. Asiakaskohtaisia ohjelmistoprojekteja myyvän ohjelmistotalon tärkeimmät pääprosessit ovat asiakasprosessi ja ylläpitoprosessi. Tukiprosesseja ovat mm. rekrytointi ja henkilökunnan koulutus. Pakettituotetta tekevän yrityksen prosessit poikkeavat tästä tuotekehityksen osalta, koska asiakasprosessi on yksinkertaisempi ja tuotekehitys on oma prosessinsa. Hyvin yleisesti ohjelmistotalon toimintatapa asettuu näiden kahden ääri vaihtoehdon väliin. Tuotekehitys tuottaa perustuotteen, josta ”paketoidaan” asiakaskohtaiset versiot. Paketointi tarkoittaa yksinkertaisimmillaan asiakaskohtaisen paketin kokoamista olemassa olevista komponenteista. Jossain tapauksissa asiakaskohtaiset ominaisuudet toteutetaan erilaisia konfigurointityökaluilla ja konfigurointitiedostojen avulla. Paketointi voi myös sisältää ohjelmistoprojekteja, joilla tuotteeseen tehdään asiakaskohtaisia lisäyksiä ja muutoksia. (Haikala & Märijärvi, 201.)

”Prosessiajattelun soveltamisessa kannattaa lähteä liikkeelle siten, että ensin prosessikaavioiden piirtämisellä selvitetään yrityksen todellinen toimintatapa.” (Haikala & Märijärvi, 203.)

Laatuajattelun ja toiminnankehitystoimien tulisi keskittyä ensisijaisesti yrityksen ydinprosesseihin siten, että muutokset tuottavat lisäarvoa sen asiakkaalle. Kehitystoiminnan

tulisi lähteä kysymyksestä, miksi tätä työtä tehdään ja miten se voitaisiin tehdä paremmin tai nopeammin? Prosessiajattelussa kullekin ydinprosessille asetetaan ”prosessin omistaja”, joka on vastuussa prosessista sekä prosessin toiminnan kehittamisestä. Linjaorganisaation yksiköt toteuttavat prosessin vaiheet, mutta omistaja vastaa kokonaisuuden kehittamisestä ja toiminnasta. Käytännössä on huomattu, että prosessikehittämistä on hyvin hankalaa tehdä siten, että ensin piirretään uusi prosessimalli, joka sitten vaihdetaan vanhan prosessin tilalle. Prosessien kehittäjiä tulisi nähdä jo kehitysvaiheessa uusi toimintamalli parempana kuin vanha. (Haikala & Märijärvi, 203.)

6.2 Prosessijohtaminen

”Prosessijohtamisessa ohjaus ja organisointi tapahtuvat ensisijaisesti prosessien pohjalta, ei funktionaalisesti. Lähtökohtana on yrityksen ydinprosessien ja niiden suoritusmittarien tunnistaminen. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi uuden tuotteen/palvelun kehittäminen ja saattaminen markkinoille, asiakaskannan hallinta sekä operatiivinen tilaus- ja toimitusketju. Nämä ydinprosessit leikkaavat yrityksen eri yksiköitä sekä ulottuvat omaan yrityksen ulkopuolelle kattaen myös asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien toimintoja. Prosessijohtamisessa olennaista on horisontaalinen, asiakkaan tarpeista lähtevä toiminnan ohjaus. Yrityksen ydinprosesseille määritellään prosessinomistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä.” (Hannus, 32.)

Prosessijohtamisen taustalla on kysymys siitä, miten organisaatio luo lisäarvoa asiakkaalle. Prosessiajattelussa ajatuksena on se, että arvo asiakkaalle luodaan tapahtumaketjujen eli prosessien kautta. (Laamanen & Tinnilä, 10.)

Prosessijohtamisen lähtökohtana on ajatus, että luodaan asiakkaalle arvoa enemmän suhteessa omiin kustannuksiin, niin syntyy mahdollisuus taloudelliseen kannattavuuteen. Prosessijohtamisella pyritään hyvään taloudelliseen tulokseen, asiakas tyytyväisyyteen, korkeaan tuottavuuteen ja henkilöstön tyytyväisyyteen. Keinot, joilla nämä tavoitteet saavutetaan, poikkeavat muista johtamismalleista. Kustannustehokkuuden sijasta keskitytään organisaatio nopeuteen ja joustavuuteen. Korkeiden henkilökohtaisten tavoitteiden sijasta korostetaan organisaation menettelyiden ja toimien kehittämistä. Toimittajien kilpailuttamisessa ja asiakkaiden kanssa toimimisessa pyritään toisia osapuolia kohtelemaan ”välttämättömän pahan” sijasta yhteistyökumppaneina. (Laamanen & Tinnilä, 7-10.)

Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmisiä hahmottamaan kokonaisuuksia sekä ne auttavat työn kehittämistä ja itseohjautuvuutta. Itseohjautuminen voi kuitenkin olla vaarallista, jos ei ymmärretä itse kokonaisuutta ja saada tarpeellista tietoa organisaation toiminnasta. Aikaisemmin katsottiin,

että toiminnan kehittäminen oli irrallinen osa ja lisävaiva varsinaisen työn ohelle. Nykypäivänä asia nähdään niin, että itse toiminnan kehittäminen on välttämätön osa varsinaista työtä. Prosessien kuvaaminen johtaa yleisesti myös työkokonaisuuksien kasvattamiseen, monitaitoisuuteen ja työtovereiden osaamisen arvostamiseen. (Laamanen, 23.)

Prosessijohtaminen antaa työvälineet asiakaslähtöisen kehittämiseksi. (Hannus, 35.)

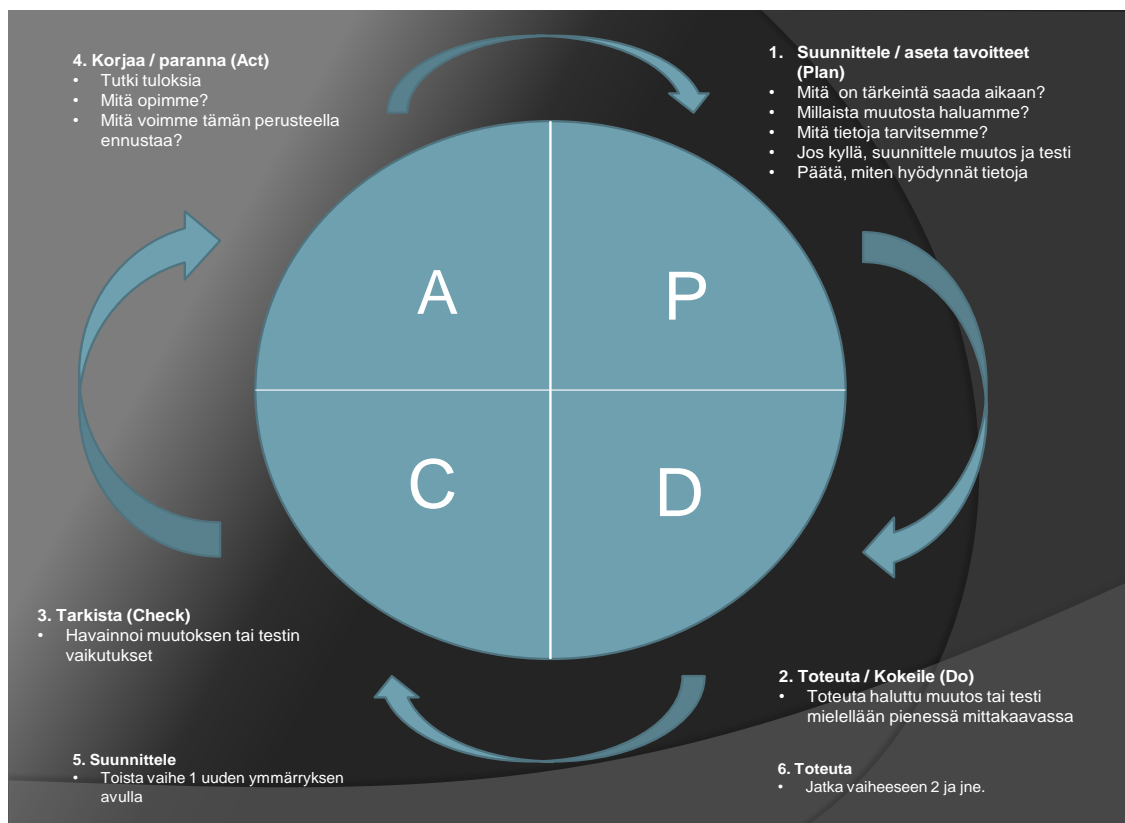
6.3 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että organisaation ydinprosessien tai sen muiden keskeisten tehtävien kannalta tärkeät prosessit suunnitellaan uudelleen. Ydinprosessien uudelleensuunnittelu tarkoittaa koko organisaatiossa perustavaa laatua olevaa toimintoketjujen uudelleensuunnittelua ja -organisointia. Ulkoistaminen on eräs keskeisimmistä tavoista organisoida prosessin tai sen vaiheen toteutus ulkopuoliselle palveluntuottajalle. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 27.)

Ydinprosessien uudelleen suunnittelussa kyseenalaistetaan perinteinen linjaorganisaation tapatoimia. Perinteisesti prosesseja on pyritty pilkkomaan ja organisoimaan tehtävien mukaisesti eri osastoille. Asiakkaan näkökulmasta haasteeksi muodostuu kuitenkin se, että kukaan ei tunne omaksi tehtäväkseen osastojen läpi leikkaavia prosesseja, joiden kautta lopullinen lisäarvo asiakkaalle muodostuu. Prosessien kehittämisessä ja prosessijohtamisessa on aina kyse siitä, että tehtävien ja osastojen sijaan keskitytään ydinprosesseihin, joiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 27-28.)

Prosessien kehittämisen kuvaamista varten on kehitetty useita eri malleja, joissa kaikissa on samantyyppisiä piirteitä, mutta myös omat ominaispiirteensä.

Kaikille näille malleille on ominaista prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja testaaminen. Eri mallien yhteiset tekijät voidaan kiteyttää hyvin Kuvassa 5 esitettyyn Demingin ympyrään eli PDCA-ympyrään, joka on yksi maailman yleisimmistä kehittämiskonsepteista. PDCA - (Plan-Do-Check-Action) malli perustuu tieteellisten menetelmien perusperiaatteeseen suunnittele, toteuta, tarkista ja korjaa.



Kuva 5: Demingin ympyrä

PDCA-malli lähtee liikkeelle suunnitteluvaiheesta ja haluttujentavoitteiden asettamisesta. Ensin selvitetään, mitä on tärkeintä saada aikaan, millaisia muutoksia halutaan ja se mitä tietoa tarvitsemme tämän toteutukseen. Seuraavaksi toteutetaan tai kokeillaan haluttu muutos tai testi. Kolmannessa vaiheessa havainnoidaan muutoksen tai testin vaikutukset, jonka jälkeen neljännessä vaiheessa tutkitaan ja analysoidaan aikaisemmista vaiheista saadut tulokset ja pyritään selvittämään mitä on opittu ja mitä tiedon avulla voidaan jatkossa ennustaa. PDCA-malli perustuu jatkuvan kehittämisen malliin, mikä tarkoittaa että kehittyneessä tilassa vaiheet aloitetaan uudestaan alusta ja tätä ”prosessia” toistetaan jatkuvasti. (Laamanen, 210.)

Prosessit on tunnistettava ennen kuin niitä voidaan kehittää. Organisaatiossa tulisi miettiä seuraavia kysymyksiä, että prosessit voidaan tunnistaa:

- Missä prosesseissa toteutamme ydintoimintojamme?
- Miksi me olemme olemassa, mitä tehtävää olemme tekemässä?
- Mihin olemme menossa, millainen on tulevaisuuden suunnitelmamme?
- Ketkä ovat keskeiset asiakkaamme ja sidosryhmämme ja mitä ovat heidän odotuksensa meitä kohtaan?
- Mitä ovat tuotteemme ja palvelumme ja miten saamme ne aikaan?
- Millaisia sisäisiä palveluja tarvitsemme tuottaaksemme näitä palveluja?

- Mitä resursseja tarvitsemme tämän kokonaisuuden tuottamisessa?

Näiden vastausten tuloksena syntyy prosessikartta ja muutosohjelma, joka on lähtökohta koko toiminnan kehittämiseksi. (Käkelä, 2005.)

6.4 Nykytilan kartoitus

Nykytilan kartoitus toimii muutoksen lähtökohtana organisaatiossa. Sen tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys organisaation nykytilasta ja muutoksen tarpeesta. Nykytilanteen analyysiin tulisi osallistua kaikki organisaation edustajat tai isommissa organisaatioissa organisaatio ryhmien edustajat. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 43-44.)

Se, ketkä osallistuvat prosessien kehittämiseen ja suunnitteluun sekä toteutukseen vaikuttaa olennaisesti muutosprojektin onnistumiseen. Organisaation johdon henkilökohtainen osallistuminen on perus edellytys koko prosessien kehittämisen onnistumiselle. Tärkeää on myös, että myös operatiiviset työntekijät tai ainakin heidän edustajansa osallistuvat aktiivisesti suunnitteluun. Myös henkilöstö tulisi ottaa mukaan muutosprosessiin sen kaikissa vaiheissa. Tällä keinoin voidaan parantaa motivaatiota ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista muutokseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 43-44.)

Analyysien ja muutostavoitteiden muuttaminen faktoiksi on olennainen osa onnistunutta muutosta. Faktoihin perustuvaa muutostarvetta ei voida kieltää pelkästään subjektiiviseen, henkilökohtaiseen mielikuvaan perustuvalla näkemyksellä. Konkreettinen tieto aiheuttaa todellisen muutostarpeen muuttamaan toimintatapoja. Nykytilanteen analyysivaiheen apuvälineitä on muun muassa muutosilmapiirin kartoitus, toimintoketjujen kuvaukset ja kustannusanalyysi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 44-45.)

Prosessikuvausten avulla mallinnetaan organisaation nykyinen tapa toimia. Prosessikuvausten laadinnassa on mukana organisaation avainhenkilöitä kunkin kartoitettavan prosessin eri vaiheissa. Prosessikuvaukset laaditaan haastattelujen ja suunnitteluistuntojen avulla. Niissä käydään samalla läpi nykyisen tilanteen ongelmat. Välittömästi korjattavissa oleville ongelmille valitaan vastuuhenkilöt. Myös näistä välittömästi tapahtuvista muutoksista olisi tiedotettava koko henkilöstölle. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 46.)

Millaiset ovat ne vaatimukset mitkä tulisi asettaa hyvälle prosessikuvaukselle? Mitä kannattaa kuvata, että ihmiset ymmärtävät organisaation toimintaa? Mitä varten tätä ymmärrystä tarvitaan? Mitä haluamme viestiä?

Hannuksen (2002) mukaan ainakin seuraavat asiat tulisi olla sisältää osana hyvää prosessikuvausta:

- prosessien kannalta kriittiset asiat
- esitys asioiden välisistä riippuvuuksista
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan

Näiden lisäksi prosessikuvausten on teknisten vaatimusten osalta oltava:

- lyhyt, noin 4 sivuinen sisältäen tekstiä ja vuokaavioita
- sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen
- tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä ja jne.)
- termit ja käsitteet tulisi olla yhtenäisiä ja sovitun mukaisia
- ymmärrettävä ja looginen.

6.5 Prosessien kuvaaminen

Mitä tulisi sisällyttää prosessin kuvaukseen, että edellä mainitut vaatimukset täyttyisivät? Prosesseja kuvattaessa lähtökohtana on pidettävä sitä, miksi prosessi kuvataan. Niiden täytyy olla tarkoituksenmukaisia, ja niiden on tuotava toimintaan hyötyä. Prosessin kuvaaminen alkaa prosessien tunnistamisesta ja kuvattavan prosessin valitsemisesta. Tämän jälkeen päätetään prosessin käyttötarkoitus ja kuvaustaso sekä laaditaan prosessin perustiedot. Tässä vaiheessa laaditaan prosessikaavio ja täytetään toiminnot-taulukko. Prosessikaavio on yksinkertainen kuvaus siitä, kuka ja mitä milloinkin tekee? Prosessikaaviolla voidaan kuvata eritasoisia prosesseja. Siinä yleensä kuvataan vain vaiheet, jotka lisäävät arvoa, liikuttavat työtä eteenpäin tai aiheuttavat viiveen. Prosessikaaviossa kuvataan työn tyypillinen kulku. Se sisältää roolit, vastuut ja reitit prosessissa. Kuvaus näyttää yksinkertaiselta, mutta sen luominen on haasteellista työtä. (JUHTA 2008 ; Käkelä, 2005.)

Prosessien kuvaamisen lähtökohta on, että organisaation johto tunnistaa prosessit ja määrittelee niille omistajat. Prosessin omistaja määrittelee, mikä on prosessin alku ja mihin se päättyy. Kun kaikki prosessit on tunnistettu, ryhmitellään ja nimetään prosessit, jotka toteuttavat organisaation tehtäviä ja tavoitteita. (JUHTA 2008.)

Ennen kun voidaan aloittaa prosessien kuvaaminen, omistajan tulee tunnistaa prosessin syötteen ja tulokset. Hänen tulee myös päättää se, mitä tietoa prosessissa tuotetaan ja mikä

on sen käyttötarkoitus. Omistajien tehtävänä on yhteistyössä muiden osapuolten kanssa kehittää prosesseja ja ohjeistaa muutostarpeet. Prosessin omistaja vastaa prosessin kehittämisestä, parantamisesta ja ylläpidosta. On mahdollista, että yksi prosessi ylittää organisaatorajat. Näissä tapauksissa kun prosessin eri vaiheilla on eri omistajat tulee aina varmistaa, että prosessi on valtuutettu jollekin henkilölle lopulta. (JUHTA 2008.)

6.5.1 Prosessit ja niiden omistajat

Prosessien tunnistamisen jälkeen valitaan ja rajataan kuvattava prosessi. Rajauksella varmistetaan, että prosessin alku ja loppu on määritelty oikealla tavalla. Kaikki ydinprosessit rajataan samalla kertaa, mikä varmistaa eheän prosessikonaisuuden. Rajattaessa prosesseja voidaan esimerkiksi varmistaa, että prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Tämä tarkoittaa käytännössä, että prosessin alkupäässä asiakas ilmaisee oman tarpeensa ja loppupäässä ottaa seuraavan askeleen omassa prosessissaan. (JUHTA 2008.)

”Rajauksessa on otettava huomioon tarkoituksenmukaisuus ja hallittavuus. Prosessia valittaessa ja rajattaessa on huomioitava myös käytettävä kuvaustaso. Liian löysä raja ei ole tarkoituksenmukainen, sillä prosessista voi muodostua vaikeasti hahmotettava ja hallittava. Liian tiukka raja ei puolestaan tuo esille uutta tietoa eikä anna lisäarvoa”. (JUHTA 2008.)

Prosessin omistaja päättää, millä tasolla prosessi kuvataan. Aluksi selvitetään, miksi prosessi yleensä halutaan kuvata ja mihin tarkoitukseen kuvausta halutaan käyttää. Kuvauksen käyttötarkoitus määrittää prosessikuvauksen tason. (JUHTA 2008.)

6.5.2 Kehitettävien prosessien valinta

Prosessien kuvaamisessa kannattaa lähteä liikkeelle muutamasta prosessista. Oikea määrä on noin kahdesta neljään prosessia. Kuvattavien prosessien määrää ei niinkään rajoita itse kuvaustyö, vaan kuvauksen jälkeen tapahtuva prosessien mukaisen toiminnan organisointi. Prosessin kuvaus kannattaa aloittaa laatimalla prosessin perustiedot. Tämä helpottaa päättämistä ja sitä millä tasolla prosessit kuvataan. Prosessiin osallistuvien tehtävät ja vastuut tulee myös selvittää ennen mallinnusta. Perustiedot -lomakkeen täyttää prosessin omistaja, jolla on vastuu prosessikuvauksen ylläpidosta ja päivittämisestä. Prosessien kuvaaminen on valtuutettava selkeästi, jotta prosessikuvaukset pysyvät ajan tasalla. (JUHTA 2008 ; Laamanen, 83.)

6.5.3 Kuvaustapa ja kuvausvälineet

”Kun kuvaustaso on päätetty, valitaan kuvaustavat ja -välineet. Peruseriaate on, että kuvaukset muuttuvat sitä muodollisemmiksi, mitä tarkemmalla tasolla prosessi kuvataan. Tämä koskee erityisesti prosessin kaaviota ja prosessikuvauksen esittämää prosessissa kulkevaa tietoa”. (JUHTA 2008.)

”Prosesseja kuvattaessa tulee miettiä, millainen prosessikaavio laaditaan, mitkä ovat prosessin vaiheistus ja työvaiheet sekä ketkä osallistuvat prosessin eri vaiheisiin. Kuvauksessa tulee huomioida, missä prosessin vaiheessa asiakas on mukana ja millä tavoin hän prosessiin osallistuu. Lisäksi tulee miettiä, millä välineellä ja mihin prosessikuvaukset dokumentoidaan”. (JUHTA 2008.)

6.5.4 Prosessin kuvaaminen

”Prosessin kuvaukset koostuvat prosessin perustiedoista (perustiedot-lomake), sanallisesta kuvauksesta (toiminnot-taulukko) ja kaaviosta (graafinen kuvaus), jotka täydentävät toisiaan. Kuvauksissa tärkeintä on se, että niistä löytyvät tarpeelliset asiat selkeästi ja johdonmukaisesti”. (JUHTA 2008.)

Lomakkeen täyttämistä vastaa prosessin omistaja. Perustietolomakkeen tarkoitus on selvittää, mitä tarkoitusta varten prosessi mallinnetaan, sekä kirjata prosessiin liittyvät keskeiset tiedot. (JUHTA 2008.)

Prosessin kuvaamista tukee myös toiminnot-taulukko, joka täytetään samalla, kun laaditaan prosessin graafinen kuvaus. Toiminnot-taulukossa esitetään sanallisesti ja yksityiskohtaisesti prosessin vaiheet, toiminnot, tehtävät, toimijat, lähtötila ja tulostila. (JUHTA, 2008.)

Perustietolomakkeen ja toiminnot-taulukon on tuettava toisiaan. Perustietolomakkeen tarkoitus on auttaa tunnistamaan prosessin lähtökohdat, kun taas toiminnot-taulukko tukee prosessin graafista kuvausta ja kuvaa tarkemmalla tasolla prosessin kulkuun liittyviä tehtäviä. (JUHTA 2008.)

6.5.5 Kuvausten sovittaminen kokonaisuuteen

Viimeinen vaihe prosessien kuvauksessa on niiden sovittaminen kokonaisuuteen. Kuvaukset liitetään osaksi organisaation prosessikarttaa, milloin viimeistään tulisi nähdä miten prosessit liittyvät muihin prosesseihin. Prosessin omistajan on huolehdittava, että irrallisia prosessikuvauksia ei ole vaan prosessi on aina osa organisaation kokonaisarkkitehtuuria. Jokainen kuvattava prosessi on osa suurempaa kokonaisuutta. Eri tasoilla tehdyt prosessikuvaukset eivät saa olla ristiriidassa keskenään, vaikka kaikilla tasoilla ei ole välttämätöntä näyttää kaikkia prosessien vaiheita tai niissä kertyviä tietoja. Tarvittaessa prosessia on kuitenkin voitava avata niin syväälle, että jokainen toiminto ja toimija, syntyvä tieto tai asiakirja on siitä tunnistettavissa. (JUHTA 2008.)

7 Nykyinen prosessi ja sen kehittäminen

Tutkimuksen kohdeyritys Aspida Oy:n aloitti vuonna 2008 Tilaaajavastuu.fi - palvelun, ja sen myötä yrityksen asiakasmäärä moninkertaistui. Palvelu oli aikaisemmin lähinnä erilaisiin ohjelmistoprojekteihin keskittyneelle yritykselle täysin uudenlainen aluevaltaus. Ensimmäistä kertaa yrityksen historiassa asiakkaille tarjottiin julkista Internet-palvelua. Palvelu oli alusta lähtien niin markkinoille kuin myös yritykselle täysin uusi tuote. Yrityksessä tuli ensimmäistä kertaa ottaa kantaa muun muassa, miten hoidetaan tämänkaltaisen palvelun asiakkaiden tuki- ja palvelutoimet, laskutus, laskujen perintä ja jne. Alusta asti oli selvää, että yrityksen rajallisten resurssien johdosta osassa palveluun liittyvissä tukiprosesseissa tulisi käyttää ulkopuolista palvelun tarjoajaa.

Palvelu päätettiin toteuttaa niin, että ainoastaan laskutus ulkoistettiin Intrum Justitiale ja muuten palveluun liittyvät asiakkaalle näkyvät toiminnot pidettiin yrityksellä itsellään.

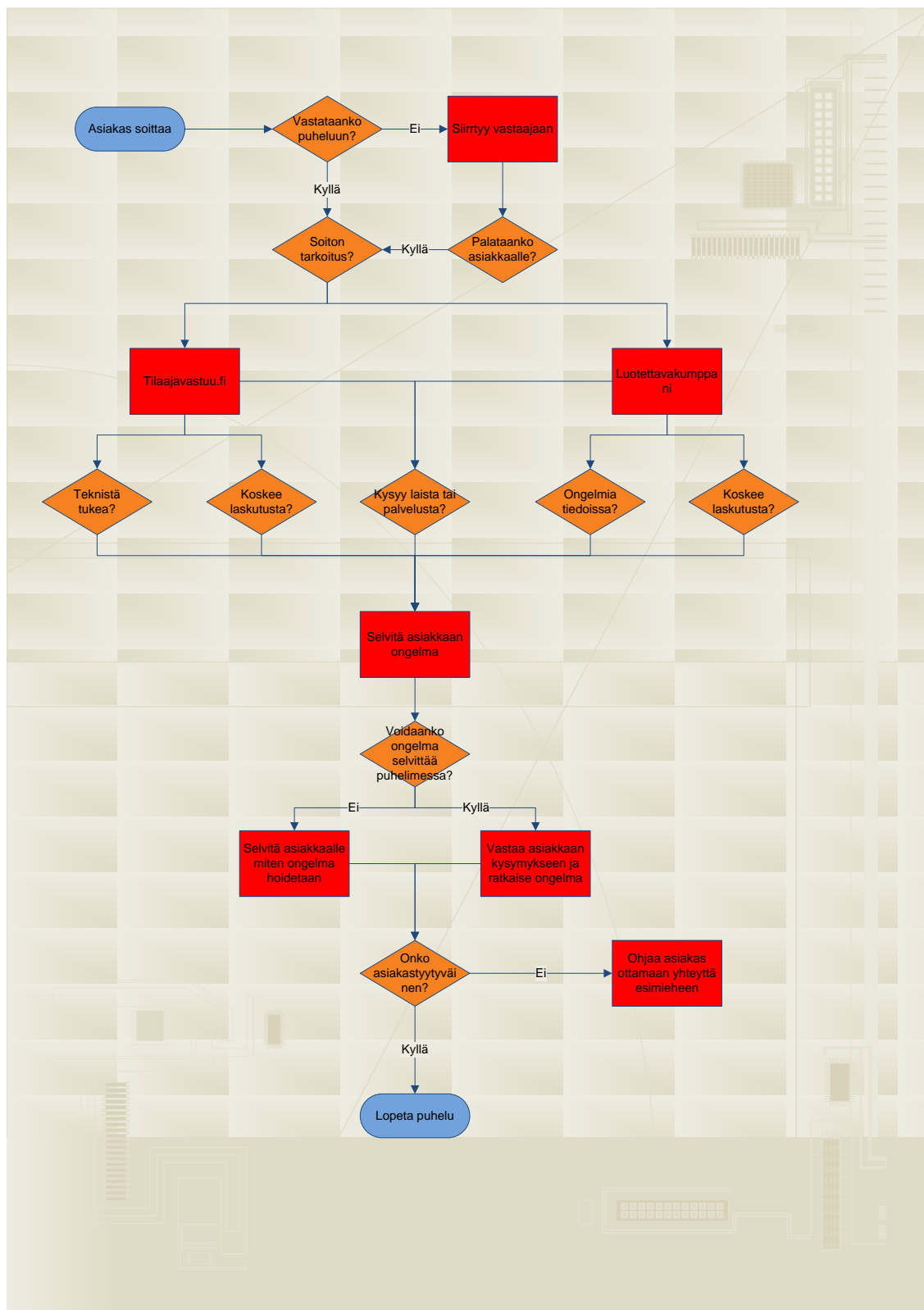
Palvelun aloitus vaiheessa yrityksellä ei ollut tässä selkeätä yhtenäistä toimintaprosessia eikä yhteisesti tunnistettavaa prosessikäytäntöä miten hoitaa asiakaspalvelu. Toiminta ei tästä huolimatta ollut kaaosmaista, vaan se perustui sovittuihin tai ajan myötä syntyneisiin toimintatapoihin. Toimintatavat olivat syntyneet aikaisempien projektien vaikutuksesta sekä yrityksen koko henkilöstön tiivistä osallistumisesta koko organisaation toimintaa. Kuitenkin selkeän toimintamallin puutos näkyi asiakkaalle. Muun muassa monimutkaisten ongelmatilanteiden kuten laskutus sekä muutospyyntöjen suorittaminen ei ollut asiakasta tyydyttävällä tasolla. Yleensä ongelmatilanteiden hoitamisesta vastuu kuului ainoastaan yhdelle henkilölle, joka oli vastuussa koko palvelun asiakastuesta.

Syitä tähän tilanteeseen oli useita, mutta lähinnä selkeiden palveluprosessien puutos, rajalliset henkilöstöresurssit ja selkeä vastuujako eri henkilöiden välillä olivat suurimmat ongelmat.

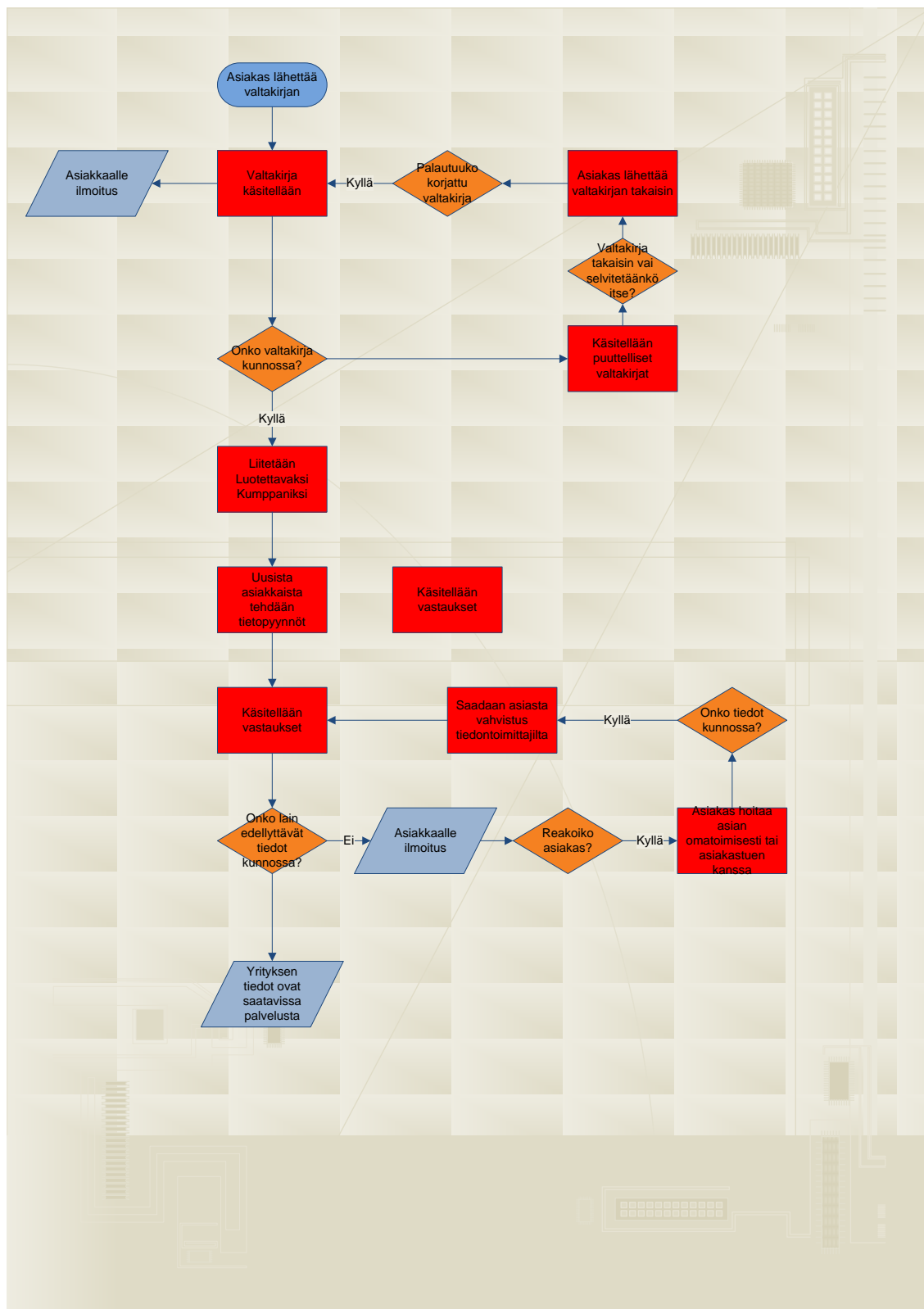
Asiakaspalvelua ja siihen liittyviä toimintatapoja toki alettiin kehittää jo 2008, kun yrityksessä pystyttiin vihdoin arvioimaan kuinka paljon asiakkaita keskimäärin oli kuukausitasolla. Kuitenkin vastuu koko asiakastuesta pysyi pääosin aina yhdellä vastuuhenkilöllä.

Tilanne oli asiakkaalle ja organisaatiolle siedettävällä tasolla aina huhtikuuhun 2009. Huhtikuussa 2009 yritys julkisti Luotettava Kumppani - ohjelman osaksi Tilaa javastuu.fi - palvelua. Tämä muutos lisäsi entisestään asiakaspalveluun saapuvien kontaktien ja palvelupyyntöjen määrää, kun asiakasmäärät kasvoivat entisestään. Tässä vaiheessa yhden henkilön kautta hoidetusta asiakastuesta tuli koko yritykselle ja myös sen asiakkaille ongelma. Yksinkertaisesti ongelman aiheutti se, että tässä vaiheessa liiketoiminnan kasvua yrityksen asiakastuki ei enää resursseiltaan vastannut asiakkaiden tarpeita.

Alla olevassa kuvissa on esitetty vuokaavioiden avulla yrityksen palvelu- sekä tilaus-toimitusprosessit.



Kuva 6: Nykyinen palveluprosessi



Kuva 7: Nykyinen tilaus-toimitusprosessi

8 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Empiirinen osa toteutettiin tekemällä kyselytutkimus.

Tutkimuksen aiheeksi valittiin Tilaajavastuu.fi - palvelun Luotettava Kumppani - ohjelmaan liittyneiden yritysten käyttäjät, sekä palvelun suosittelijakumppaneiden käyttäjät.

Tutkimusaineistoa kerättiin kyselytutkimuksella. Kyselytutkimukseen valittiin yrityksen käyttäjärekisteristä niiden yritysten käyttäjät, jotka olivat mukana Luotettava Kumppani - ohjelmassa sekä muutamia Luotettava Kumppani - ohjelmaa suosittelevien toimijoiden käyttäjiä. Tutkimus suoritettiin helmi-maaliskuussa vuonna 2010. Tutkimukseen vastasi 412 henkilöä, eli perusjoukoksi (N) tuli 412. Vastausprosentiksi saatiin 43,7.

Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin kokonaiskuvan muodostaminen Luotettava Kumppani - ohjelman asiakkaista, asiakkaiden kokemuksista, haasteista sekä mahdollisista kehitysehdotuksista. Tämänkaltaista selvitystä asiakkaista ei aikaisemmin ole tehty yrityksessä ja siksi se katsottiin tarpeelliseksi toteuttaa.

8.1 Lomakehaastattelu

Käytetyin haastattelumenetelmä tutkimuksissa on lomakehaastattelu. Lomakehaastattelussa haastattelu etenee täysin tutkijan tekemän lomakkeen mukaisesti ennakkoon määriteltyjen kysymysten mukaan.

Lomakehaastattelu on haastattelumenetelmistä helpoin ja nopein sekä yleensä myös halvin toteuttaa. Lomakehaastattelun ongelmaksi muodostuu kysymysten ja lomakkeen tekeminen. Kyselyssä saatu aineisto on samantyyppistä kuin kyselyissä ja sen analysoinnissa käytetään samoja menetelmiä kuin kyselyiden analysoinnissa.

Lomakehaastattelun käyttö on kannattavaa silloin, kun tutkimuksen tavoite on selvästi ymmärrettävissä ja tärkeimmät kysymykset voidaan tunnistaa. Tutkijan pitää olla hyvin perillä siitä, millaista tietoa haastateltavat voivat antaa että hän pystyy tämän perusteella muodostamaan kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Kysymykset ovat muodoltaan yleensä suljettuja ja niiden tulee olla lyhyitä ja selvästi muotoiltuja. Lomakehaastattelu sopii parhaiten sellaisiin tutkimuksiin, jossa on tarkoitus esittää määrällisesti aineistoa tai käsitellä sitä tilastollisen analyysin keinoin. Lomakehaastatteluihin sisällytetään myös yleensä avoimia kysymyksiä, jotka voidaan käsitellä laadullisesti tai määrällisesti luokittelemalla vastaukset jälkikäteen. Avoimien kysymysten määrä ja vastausten laajuus määrittää sen, voiko

strukturoidun aineiston avovastauksia soveltaa laadullisen analyysin tarpeisiin. (Vuorela 2005.)

	<i>Lomakehaastattelu</i>	<i>Teemahaastattelu</i>	<i>Avoim haastattelu</i>
Kysymysten muoto	Kiinteä	Suosituskysymyksiä	Vapaa
Kysymysalue	Tiukasti määritelty	Pääpiirteittäinen määrittely	Vapaa
Osallistujamäärä	Suuri	Melko pieni	Pieni
Kustannus yksikköä kohden	Pienenhkö	Suurehko	Suurehko
Työmäärä analyysivaiheessa	Melko pieni	Suuri	Suuri
Tutkijan paneutuminen	Voi olla pieni	Välttämättä suuri	Välttämättä suuri
Saatutieto	Pintapuolinen	Syvä	Syvä

Kuva 8: Haastattelutyypin vertailu

Saadakseni tarvittavan otoksen Luotettava Kumppani -ohjelman asiakkaista päädyin toteuttamaan kyselyn lomakehaastatteluna. Tätä valintaa puolsi yllä oleva Kuva 8, mistä selkeästi käy ilmi, että lomakehaastattelu on tähän kvantitatiivisen haastattelun parhaiten sopiva vaihtoehto.

Lomakehaastattelu on tehokas vaihtoehto toteuttaa kysely, kun tutkittavaryhmä on yhtenäinen. Ongelmia lomakehaastattelu aiheuttaa silloin, kuin jonkun haastateltavan näkemykset poikkeavat selvästi perusjoukosta. Päätin toteuttaa kyselyn puolistrukturoituna. Se sisälsi moni valinta kysymyksiä ja niitä täydentäviä avoimia kysymyksiä. Lomakehaastattelu oli muodoltaan web-kysely.

Internetissä suoritettavissa kyselyissä on aina suuri riski, että vastausprosentti voi jäädä liian pieneksi. Vastausprosenttia voidaan olennaisesti lisätä antamalla vastaajille tarpeeksi pitkä-aika vastata kysymyksiin ja lähettämällä muistutuspostit vastaamatta jättäneille. Taatakseen sen, että vastaajat ymmärtävät kysyjän kysymykset oikein tulee myös kiinnittää erityisesti huomiota itse kyselylomakkeeseen. Tähän seikkaan voidaan vaikuttaa pitkälti jo kyselyn huolellisella laatimisella ja testaamisella ennen lähettämistä. Jos vastausprosentti jää pieneksi muistutusposteista huolimatta ja aikaa kyselyn tekemiseen on vielä runsaasti, voidaan lisätä otantaan lähettämällä kysely uusille vastaajille. Otannan lisääminen saattaa kuitenkin lisätä kyselyn epäluotettavuutta, koska muutaman viikonkin ero vastausajankohdassa saattaa itsessään jo vaikuttaa vastauksiin. (Vuorela 2005.)

Laadullisesti Internetissä tehtävillä kyselyillä ei yleensä myöskään saada yhtä hyvää tulosta, kuin henkilökohtaisella tai puhelinhaastattelulla, koska mahdollisuus tarkentaa ja selvittää kysymyksiä puuttuu eikä vastaajalla myös ole niin paljon varaa kommentoida vastauksiaan.

Kysymysten asettelu ja rakenne täytyy olla yksinkertaistempimpi kuin haastattelututkimuksissa. (Vuorela 2005.)

Internetissä tehtävissä kyselyissä vastaaja voi myös itse valita vastausajankohdan, jolloin itse vastaustilanne on miellyttävämpi. Webkyselyt ovat myös suhteellisen edullinen tapa toteuttaa kyselyitä.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

”Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyysvaihtelevat.” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 231.)

”Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 231.)

Tutkimusten tasoa ja johtopäätösten pätevyyttä arvioitaessa käytetään usein validiuden ja reliaabeliuden käsitteitä, jotka molemmat liittyvät eri tavoin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen. Reliaabelius on yksiselitteisemmin käsitettävissä. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sitä, että tutkimustyö on tehty sillä tavalla huolellisesti, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina. Toisin sanoen, tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 231.)

Pyrin tutkimusta suunniteltaessa kohdentamaan sen niin, että saisin perusjoukoksi N mahdollisimman totuudenmukaisen otoksen ”Luotettava Kumppani” asiakkaista. Kuitenkin tämänkaltaisessa kyselytutkimuksessa on haasteellista se, että tavoittaako tutkija tarpeeksi laajasti tutkittavan joukon, että saavutetut tulokset olisivat validit kuvaamaan perusjoukkoa N.

Onnistuin tässä tavoitteessani paremmin kuin olin arvioinut alun perin tutkimusta suunnitellakseni. Tekemäni tutkimus onnistuin siinä määrin erinomaisesti, että vastaavanlainen tutkimus tullaan myös tekemään ”Luotettava Kumppani” asiakkaille vuonna 2011.

9 Tulokset

9.1 Käytän Luotettava kumppani - ohjelmaa

Tutkimusaineistosta kyettiin tunnistamaan neljä erilaista asiakasryhmää:

- Tilaajat, joiden ei itse tarvitse toimittaa lain mukaisia asiakirjoja (kunnat, kaupungit) palvelun ns. suosittelija kumppaneita
- Tilaajat, joiden tulee toimittaa lain mukaiset dokumentit niin itsestään kuin kaikista omista toimijoistaan (isoja rakennusalan toimijoita) palvelun aktiivikäyttäjiä sekä suosittelija kumppaneita
- Toimijat/aliurakoitsijat, joiden tulee toimittaa tilaajilleen lain mukaiset dokumentit, sekä haluavat myös saada palvelusta omien aliurakoitsijoidensa todistukset (keskisuuria ja pieniä rakennusalan toimijoita, joilla vain max. 100 aliurakoitsijaa) ja ovat mukana palvelussa niin suosittelijoina, aktiivisina käyttäjinä kuin myös ”pakosta”
- Toimijat / aliurakoitsijat, joiden on ollut ”pakko” liittyä tilaajiensa vaatimuksesta mukaan palveluun, jotta heidän yrityksensä todistukset ovat saatavilla palvelussa.

Asiakasryhmät jaettiin kuitenkin tässä tutkimuksessa kahteen isompaan ryhmään: tilaajat sekä toimittajat / aliurakoitsijat. Luotettava Kumppani - ohjelmassa tilaajanroolissa toimivien yritysten ryhmään kuului 45,7 % vastanneista. Tulos osoittaa sen, että palvelussa on mukana tasaisesti niin tilaajia kuin toimijoita. Tulosta voidaan tulkita myös niin, että alan isoimmat tilaajat ovat hyvin tehokkaasti saaneet palveluun mukaan omat toimijansa.



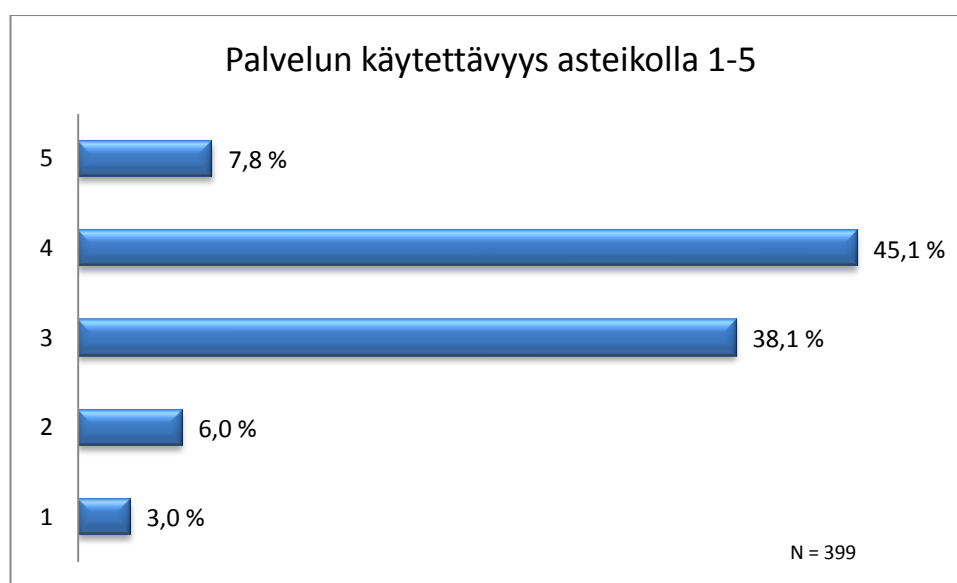
Kuva 9: Käytän palvelua pääsääntöisesti

9.2 Palvelun käytettävyys

Pienissä ohjelmistoyrityksissä käytettävyydelle jää yleensä suunnitteluun ja toteutusvaiheeseen hyvin vähän aikaa. Sitä ei yleensä edes tutkita palvelun tuotantovaiheessa

johtuen rajallisista resursseista. Siksi tämä kysymys oli erittäin tärkeä koko palvelun kehittämisen kannalta.

Tähän kysymykseen pyydettiin asiakkaita arvioimaan palvelun käytettävyys asteikoilla 1-5, missä 1 on huono ja 5 erinomainen. Kyselyyn osallistuneilta Luotettava Kumppani -ohjelman asiakkailta saadun palautteen perusteella voitiin todeta, että valtaosa käyttäjistä oli joko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä palvelun käytettävyyteen. Tutkimuksessa palvelun käytettävyyden keski-arvoksi saatiin 3,5.

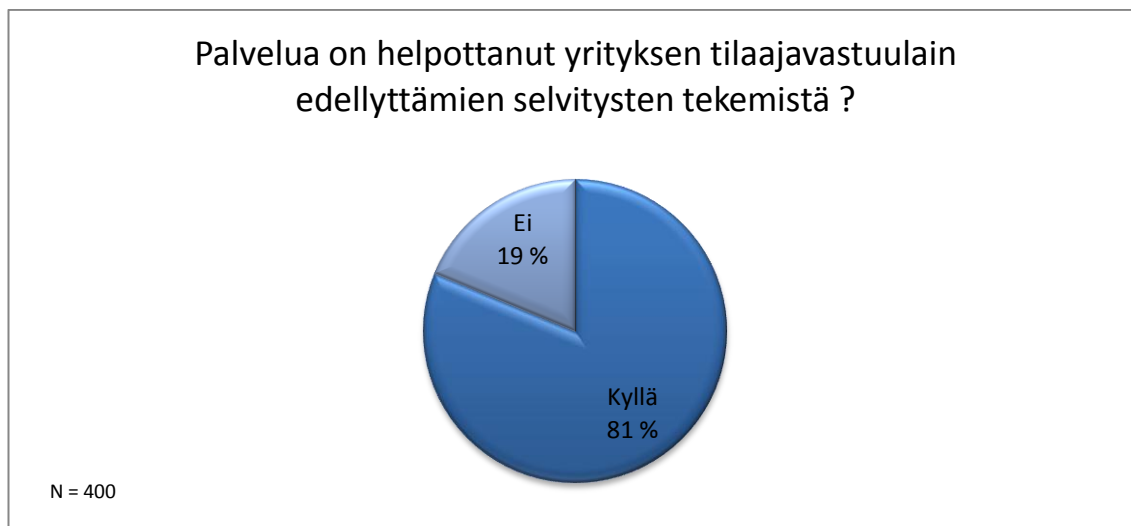


Kuva 10: Palvelun käytettävyys

9.3 Ohjelma on helpottanut yrityksen lain edellyttämien selvitysten tekemistä

Tällä kysymyksellä pyydettiin asiakkaita arvioimaan sitä, kuinka palvelun käyttö on helpottanut heidän työnsä määrää tilaajavastuulain edellyttämien selvitysten antamisessa.

Kyselyyn osallistuneilta Luotettava Kumppani -ohjelman asiakkailta saadun palautteen perusteella voitiin todeta, että valtaosa 81,3 prosenttia käyttäjistä oli todennut palvelun helpottaneen heidän työtään tilaajavastuulain edellyttämien todistusten antamisessa.



Kuva 11: Palvelu on helpottanut yrityksen tilaajavastuulain selvityksiä

Kysymys asteltiin niin, että vastaajalla oli valittavaan vaihtoehdot kyllä ja ei sekä mahdollisuus perustella vapaasti vastaustaan. Vastaukseensa perusteluja antoi 309 vastanneista, joista valtaosa eli 247 kpl oli vastannut kysymykseen kyllä.

9.4 Ohjelmaan on syytä sisällyttää jatkossa myös seuraavia tietoja



Kuva 12: Palveluun on syytä sisällyttää jatkossa myös seuraavia tietoja

Tämä kysymys oli ensisijaisen tärkeä palvelun jatkokehityksen kannalta. Alusta asti on ollut selvää, että palvelua tulee jatkossa kehittää vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita. Näitä asiakkaiden vaatimuksia ja tarpeita ei vain ole ennen tätä kyselyä koskaan kartoitettu. Toki asiakkailta on saatu asiakastuen kautta jatkuvasti palautetta sekä kehitysideoita, mutta näitä ei ole varsinaisesti koskaan yrityksessä dokumentoitu.

Kyselyyn vastanneista 412 asiakkaasta eli perusjoukosta tähän kysymykseen vastasi vain 361 asiakasta. Vastaus määrästä voidaan tulkita, että kysymys oli sellainen, että se kiinnostaa vain ja ainoastaan tilaajia eli alan isoimpia toimijoita ja kunnallisia toimijoita.

9.4.1 Vastuuvakuutustiedot

Ylivoimaisesti eniten kyselyyn vastanneista halusi jatkossa sisällyttää palveluun vastuuvakuutustiedot yrityksistä. Vastuuvakuutustietojen saaminen osaksi palvelua on ymmärrettävää, koska yritystoiminta sisältää luonnollisesti lukuisia tilanteita, joissa liiketoiminnasta saattaa aiheutua vahinkoa yrityksen sisä- tai ulkopuolisissa suhteissa. Nämä vahinkoja aiheuttavat tilanteet eivät ole välttämättä etukäteen tiedossa tai edes estettävissä. Yrityksellä on lisäksi monissa tilanteissa vastuu toimintansa aiheuttamista vahingoista. Tästä syystä ei ole mitenkään ihmeellistä, että juuri tätä tietoa kaivataan lakisääteisten todistusten lisäksi palvelusta.

9.4.2 Tiedot ulkomaisista yrityksistä

Myös ulkomaalaistentoimijoiden tietojen saaminen katsottiin 55 % vastanneiden mielestä tärkeäksi osaksi palvelua.

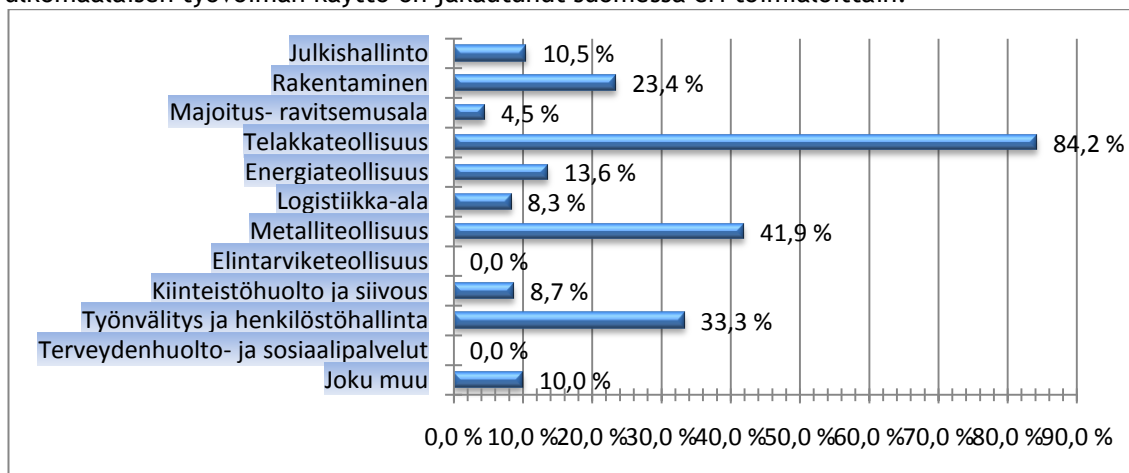
Tilajavastuulaki koskee Suomessa tehtävää työtä, mutta sopimuskumppani voi olla joko suomalainen tai ulkomainen yritys. Mikäli vuokratun työntekijän tai alihankintasopimuksen sopimusosapuolena toimii ulkomainen yritys, on tilaajan hankittava yritykseltä lain 5 §: 1 momentissa mainittuja selvityksiä vastaavat tiedot yrityksen sijoittautumismaan lainsäädännön mukaisilla todistuksilla. (Työministeriö 2006.)

Rakennusteollisuus RT ry teki vuoden 2009 lopulla Talonrakennusteollisuuden jäsenyrityksille kohdistetun kyselyn. Kyselyssä selvisi, että aliorakoinnissa ulkomaisen työvoiman osuus oli vuonna 2009 koko maassa 14 prosenttia ja Uudellamaalla 22 prosenttia. RT:n jäsenyritysten omissa työntekijöissä ulkomaalaisten osuus on koko maassa noin 1,9 prosenttia. Uudellamaalla ulkomaisten työntekijöiden osuus oli hieman suurempi noin 5 prosenttia. Kaiken kaikkiaan ulkomaista työvoimaa työskentelee järjestyneiden talonrakennusyritysten työmailla koko maassa 9,4 prosenttia ja Uudellamaalla 18 prosenttia. Vastaavat luvut olivat vuonna 2008 koko maassa 10 ja Uudellamaalla 19 prosenttia. (Rakennusteollisuus 2009.)

Ulkomainen työvoima on osa suomalaisesta työelämää, mutta sen valvonta tilajavastuulain osalta on haasteellinen. Seuraavassa on työministeriön vuonna 2009 tekemän tutkimuksen ”Valvontaa ja vastuuta ulkopuolisen työvoiman käyttöön - tutkimus tilajavastuulain

toteutumisesta” kyselyn tulokset, missä selvitettiin alakohtaisesti yritykset ja julkiset toimijat, jotka ovat tehneet sopimuksen ulkomaisen yrityksen kanssa. (Työministeriö 2006.)

Seuraavassa kuvassa on Työministeriön tekemän tutkimuksen tulokset siitä, miten ulkomaalaisen työvoiman käyttö on jakautunut Suomessa eri toimialoittain.



Kuva 13: Tehnyt sopimuksen ulkomaisen yrityksen kanssa toimialan mukaan

Tässä työministeriön selvityksessä näkyy selkeästi, että valtaosa toimialoista joita tilaajavastuulaki koskee käyttävät myös ulkomaalaista työvoimaa. Ylivoimaisesti eniten ulkomaalaista työvoimaa käytetään tämän Työministeriön tutkimuksen perusteella telakkateollisuudessa. Yleisesti on mediassa annettu kuva siitä, että juuri rakennusteollisuuden parissa olisi erityisen paljon ulkomaalaista työvoimaa käytössä.

Vaikka tilaajavastuulaki on ollut Suomessa käytössä vuodesta 2007 lähtien ja se on alusta asti koskenut myös ulkomaalaisia työntekijöitä, on käytännön valvonta ja todistusten hankkiminen erityisen hankalaa ulkomaalaisista sopimusosapuolista. Ongelmia aiheuttavat muun muassa seuraavat seikat:

- sopimusosapuoli toimittaa pyydetyt selvitykset hitaasti
- kielivaikeudet todistuksia pyydetessä sekä tulkittaessa
- sopimusosapuolen kotimaassa ei ole saatavissa Suomenlaissa tarkoitettuja selvityksiä.
- varmistaminen, mitkä selvitykset vastaavat suomalaisia selvityksiä ja mistä ne on mahdollista saada. (Työministeriö 2006.)

Näistä ongelmista johtuen on hyvin helppo vetää johtopäätökset, miksi yli 55 % Luotettava Kumppani - kyselyyn vastanneista halusi saada palvelusta jatkossa myös vastaavat tilaajavastuulain mukaiset todistukset kuin suomalaisista yrityksistä.

9.4.3 Tapaturmavakuutus

Tapaturmavakuutuslaki velvoittaa työnantajan ottamaan työntekijöilleen tapaturmavakuutuksen. Työnantajan velvollisuutena on ottaa tapaturmavakuutus työsuhteessa oleville työntekijöilleen. Vakuutuksen voi ottaa kaikista tapaturmavakuutusta hoitavista vakuutusyhtiöistä. Jos työnantaja on teettänyt vuoden aikana yhteensä vain alle 12 työpäivää, hän on tapaturmavakuutusvelvollisuudesta vapautettu. Tapaturmavakuutusmaksun suuruus vaihtelee työn vaarallisuuden ja toimialan mukaan. Vakuuttamisvelvollisuus koskee kaikkia työsuhteessa olevia työntekijöitä työntekijän palkasta tai iästä riippumatta. Myöskään työsuhteen kestolla ei ole merkitystä. Pääasiallisen toimeentulonsa yrittäjätyöstä saavat yrittäjät eivät ole velvollisia ottamaan itselleen lakisääteistä tapaturmavakuutusta, mutta voivat ottaa itselleen vapaaehtoisena samansisältöisen vakuutuksen. Lisäksi yhtiömuotoisissa yrityksissä saattavat myös yrityksen omistajaosakkaat olla pakollisesti vakuutettavia.

Tapaturmavakuutustiedot eivät ole pakollisia lakisääteisiä tilaajavastuulain mukaisia selvityksiä, mutta on hyvin yleistä, että niitä kysytään. On hyvin yleistä, että alan isoimmat toimijat pyytävät tapaturmavakuutustietoja sekä vastuuvakuutustodistuksia aliurakoitsijoiltaan. (Tapaturmavakuutuslaki 20.8.1948/608.)

9.4.4 Todistus työterveyshuollon järjestämisestä

Todistukset työterveyshuollon järjestämisestä eivät kuulu niihin todistuksiin, mitä vaaditaan tilaajavastuulaissa. Yleensä pyyntö näistä todistuksista sisällytetään julkisiin niin kutsuttuihin HILMA hankintoihin.

HILMA on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton, sähköinen ilmoituskanava, josta löytyy ilmoitukset julkisista hankinnoista. HILMA:ssa ilmoitetaan kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat.

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa järjestämään henkilöstölleen terveyspalveluja työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi käyttäen apunaan työterveyshuollon ammattihenkilöitä. Työterveyshuoltosopimus on työnantajan ja työterveyshuoltopalvelujen tuottajan välinen sopimus, jossa sovitaan toiminnan laajuus, hinnat ja muut laskutukseen ja sopimuksen irtisanomiseen liittyvät asiat. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.)

Työterveyshuoltopalvelut voidaan järjestää jollakin seuraavista tavoista:

- yrityksen omalla työterveysasemalla
- yhdessä toisten työnantajien kanssa yritysten yhteisellä työterveysasemalla

- hankkia palvelut kunnalliselta terveyskeskukselta
- hankkia palvelut työterveyshuolto- ja palvelujen antamiseen oikeutetulta laitokselta kuten yksityiseltä lääkäriasemalta

Kyselyyn vastanneista vain 30,5 % näki tarpeelliseksi saada myös todistukset työterveyshuollon järjestämisestä osaksi palvelua. Vastauksista voidaan selkeästi tulkita, että tähän kysymykseen myönteisesti juuri vastasi julkisen sektorin toimijat.

9.4.5 Jokin muu, mikä?

Viimeinen kohta tässä kyselyssä oli tarkoituksella jätetty vastaajille avoimeksi. Valitettavasti vastaus määrä oli tässä kysymyksessä erittäin suppea. Tähän kysymykseen vastasi vain 30 henkilöä.

Näistä vastauksista valtaosa oli palautetta, joista pystyi tulkitsemaan, että Tilaaavastuu.fi - palvelun käyttäjät eivät vielä aivan tienneet, mitä kaikkea tietoa palvelusta oli saatavilla ja miten tilaaavastuulakia tulkitaan.

Puolessa annetusta 30:ssä palautteesta tiedusteltiin palvelun käyttöön liittyviä seikkoja, eikä niinkään annettu kehitysideoita, mitä muuta tietoa palveluun voitaisiin sisällyttää.

Loput vastauksista olivatkin sitten haluttuja kehitysehdotuksia käyttäjiltä. Alla on lueteltuna nämä käyttäjiltä tulleet kehitysehdotukset:

- Tiedot vastuuhenkilöiden aikaisemmista yrityksistä ja mahdollisista konkurseista.
- Erillinen kaupparekisteriote
- Tiedot luotto ja maksuhäiriöistä viimeisen 2-vuoden aikana
- Tieto onko laadittu maksusuunnitelma mahdollisista erääntyneistä vero ja työeläkemaksuista
- Tiedot mahdollisista auditoinneista, milloin ja kuka
- Tieto Rakennustyöväkivakuutuksen ottamisesta
- Vastuuhenkilöiden rikosrekisteri
- Sertifikaatit
- Tieto yrityksen vakaavaraisuudesta, luottokelpoisuudesta

9.4.6 Suosittelisitteko Luotettava Kumppani -ohjelmaa muille



Kuva 14: Suosittelisitteko palvelua muille

Perusjoukosta (N) kysymykseen suosittelisitteko ”Luotettava Kumppani” -ohjelmaa muille vastasi 95,4 prosenttia. Kysymykseen vastauksen antaneista 393 käyttäjästä 94,1 % oli valmis suosittelemaan palvelua. Tämä vastaus voidaan tulkita niin, että valtaosa palvelun käyttäjistä oli tyytyväisiä.

10 Tilaaajavastuu.fi palvelun palveluprosessi ja sen kehittäminen

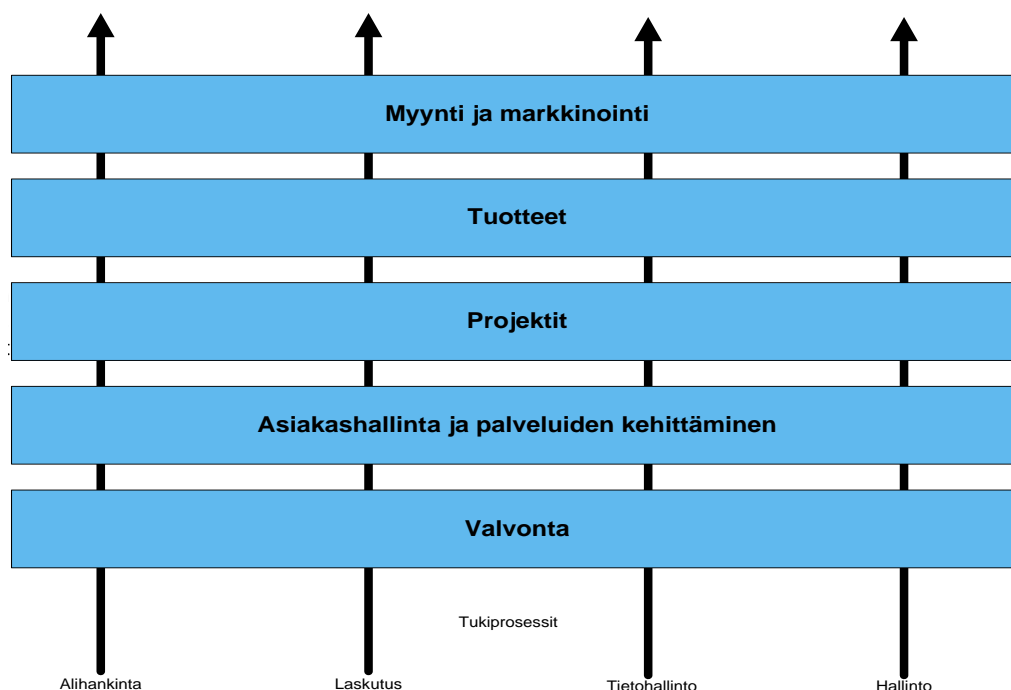
10.1 Prosessikartta

Prosessikartta on prosessikuvausten ylin taso, jossa kuvataan organisaation toiminta. Prosessikartta on organisaatio tasolla tehty graafinen kuvaus organisaation ydinprosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Siinä esitetään organisaation toiminnot kokonaisuuksittain. Prosessikartan tehtävänä on esittää kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Ydinprosessi ilmaisee, mitä tavoitteita organisaatiolla on ja miten se niihin pyrkii. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Prosessikarttaa kuvattaessa on huomioitava:

- organisaatorakenne
- ohjaavat prosessit
- ydinprosessit
- tukiprosessit
- tiedon tuottajat ja toimittajat
- lisäarvon saavat asiakkaat (asiakkaat on tunnistettu) (JUHTA, 2008.)

Alla on esitetty Aspida Oy:n prosessikartta. Siinä näkyy horisontaalisesti kaikki ne yrityksen ydinprosessit ja vertikaalisesti näitä tukevat tukiprosessit. Aspida Oy:llä on karkealla tasolla

kuvattuna 5 ydinprosessia. Tässä lopputyössäni olen keskittynyt tarkastelemaan näistä ydinprosesseista ainoastaan Asiakashallintaa ja palveluiden kehittämistä.



Kuva 15: Aspida Oy prosessikartta

11 Kehityskohteet ja vaihtoehtoinen prosessi

Työssäni tehty Tilaaavastuu.fi - palvelun asiakkaille kohdistettu tutkimus osoitti sen, että palvelu osoittautunut menestykseksi. Valta-osa vastanneista oli sitä mieltä, että palvelu on helpottanut heidän lakisääteisten velvoitteiden hoitamista ja palvelun käyttö on ollut helppoa.

Tutkimuksessa yllättäväksi asiaksi muodostui se, että kuinka moni asiakas halusi tilaaavastuulain mukaisten todistusten lisäksi palveluun myös mukaan muita tietoja. Ennen tutkimusta oli jo tiedossa, että palvelun laajentamisen kannalta yhdeksi tärkeämmäksi asiaksi muodostuu se, että saadaanko sieltä jatkossa myös tiedot ulkomaisista toimijoista. Tämä tarve saada myös tiedot ulkomaisista toimijoista ei ollut ainoastaan isompien alantoimijoiden toive, vaan myös monet pienemmistä yrityksistä käyttävät tutkimuksen perusteella alihankintaketjussaan ulkomaalaisia toimijoita.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa siis, että nykyinen Tilaaavastuu.fi - palvelun toimintamalli on toiminut hyvin pienistä ongelmista huolimatta. Tämä on erinomainen suoritus pienelle ohjelmistoalan yritykselle, joka on aloittanut aivan uudenlaisen palvelun lähes tyhjästä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että nykytilanteeseen olisi tyytyminen.

Asiakastyytyvyyden säilyttämisen ja palvelukehittämisen kannalta on ensisijaisen tärkeää, että palvelun ongelmaksi muodostuneiden prosessien kehittämiseen panostetaan.

11.1 Vaihtoehtoiset prosessit

Tilaajavastuu.fi - palvelun isommaksi kehityskohteeksi nousee ehdottomasti asiakastuki. Aikaisemmin asiakastuki on hoidettu pääosin yhden henkilön toimesta ja yhdestä asiakastuki numerosta, mutta asiakasmäärän kasvu ja erilaisten palvelupyyntöjen määrän kasvaessa tämä vanha malli ei voi toimia.

Tilaajavastuu.fi - palvelun asiakastuessa joudutaan hoitamaan hyvin erilaisia ongelmia. Näitä ongelmia ovat muun muassa:

- Laskutukseen liittyvät kysymykset
- Tekniset tukikysymykset, jotka liittyvät muun muassa palvelun käytön aktivointiin ja virheisiin palvelussa.
- Tilaajavastuulakiin ja sen tulkintaa liittyvät lakitekniset kysymykset
- Tilaajavastuu.fi - palveluun ja Luotettava Kumppani - ohjelmaan liittyvät kysymykset
- kuin myös asiakaspalautteet ja reklamaatiot

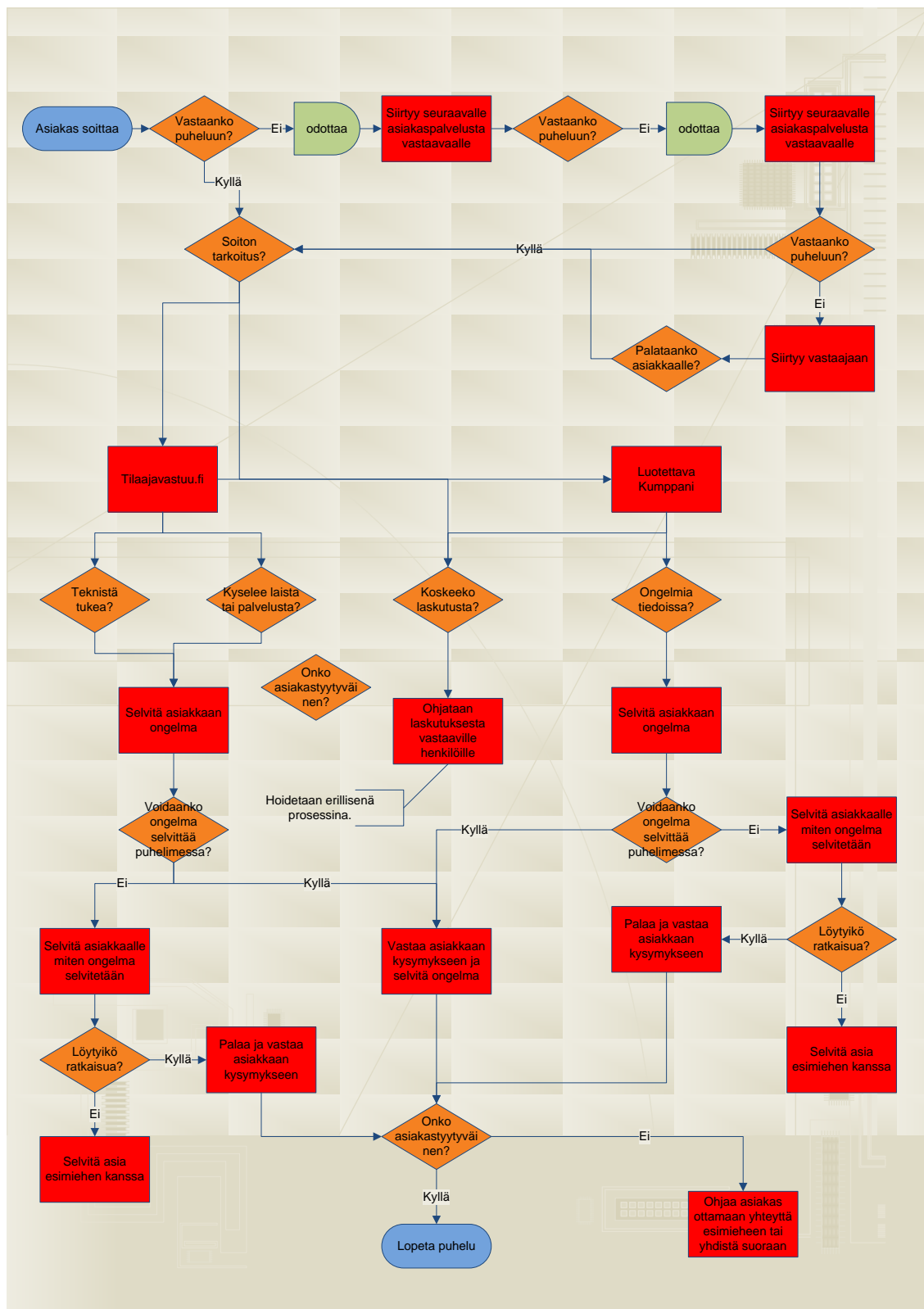
Näiden hoitaminen yhden henkilötoimesta ei ole järkevää, mistä syystä ehdotin tutkimuksessani, että jatkossa asiakastuki hoidetaan usean henkilön toimesta muuttamalla prosessi, niin että jatkossa asiakkaat soittavat yleiseen asiakastukinumeroon. Tämä numero ei ole enää yhden henkilön vastuulla, vaan se toimii yrityksen vaihdenumeronä.

Tavoitteena on lisätä asiakkaiden tavoitettavuutta ja palveluntasoa. Asiakkaiden ei enää tarvitse odotella puheluihinsa vastaamista eikä asiakastuesta vastaavien tarvitse olla jatkuvasti soittopyyntöjen varassa. Myös vastuun ja tiedon jakaminen lisääntyy yrityksessä, kun asiakastuesta vastataan yhteisesti eikä vaan yhden henkilön toimesta. Toki myös jatkossa palvelupäällikkö tulee olemaan ensisijainen vastuuhenkilö asiakastuessa, mutta hänen poissa ollessa ei asiakastuen tavoitettavuus eikä palvelunlaatu kärsi.

Alla olevassa vuokaavio kuvassa olen esittänyt vaihtoehtoisen mallin hoitaa palveluprosessi. Ajatuksena on se, että jatkossa asiakas ottaa kontaktin yrityksen vaihdenumeroon. Tästä numerosta vastaa ensisijaisesti asiakastuesta vastaavat henkilöt, mutta jos he eivät ole tavoitettavissa menee puhelu automaattisesti seuraaville varahenkilöille. Tämä parantaa jo huomattavasti asiakastuen tavoitettavuutta, joka on vanhassa mallissa ollut erittäin huonoa etenkin ruuhka aikoina.

Uudistetussa mallissa on myös etuna se, että vaikka puhelu menisikin henkilölle joka ei ensisijaisesti vastaa asiakastuesta saa asiakas kontaktin yritykseen ja pääsee hoitamaan ongelmaansa. Uudella puhelinvaihte ratkaisulla voidaan myös toteuttaa soitonsiirtoja, joka helpottaa tilanteita joissa esimerkiksi asiakas yrittää tavoittaa jotain tiettyä henkilöä yrityksessä tai kyseinen henkilö joka asiakkaalle vastaa ei pysty asiakkaan ongelmaa ratkaisemaan.

Olen esittänyt myös, että laskutukseen liittyvät ongelmat hoidetaan erillisenä prosessina erikseen muista asiakastukeen liittyvistä tehtävistä. Laskutuksen hoitaminen omana prosessina on järkevää jo siitä syystä, että koko laskutus ja siihen liittyvät toimet ovat yrityksessä vain muutaman henkilön vastuulla ja yleisesti ottaen laskutukseen liittyvät palvelupyynnöt ovat tapauksia joiden hoitaminen vie aikaa.



Kuva 16: Uuden palveluprosessin vuokaavio

Toiseksi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousee Tilaajavastuu.fi - palvelussa tilaus-toimitusprosessi kun asiakas liittyy palvelun Luotettava Kumppani - ohjelmaan. Tällä hetkellä tämä prosessi vie yleensä noin 4-8 viikkoa.

Vanhassa mallissa asiakas lähettää valtakirjasopimuksen postinkautta yritykselle. Sopimus saapuu noin viikon sisään lähetyksestä ja se käsitellään heti. Sopimuksesta tarkistetaan, että onko siinä kaikki tarvittavat tiedot:

- Y-tunnus ja yrityksen nimi
- Osoitetiedot
- Sopimuksen on allekirjoittanut kaupparekisteriotteen mukainen nimenkirjoitusoikeudellinen henkilö
- Yrityksen työeläkeyhtiö on merkitty
- YEL-vakuutettujen nimi ja henkilötunnus on merkitty
- Yrityksen selvitys noudatettavista työehtosopimuksista on näkyvissä
- Sopimuksessa on allekirjoitus ja allekirjoitus päivämäärä
- sekä muut tarvittavat liitteet, kuten vakuutustodistukset

Tapauksessa, jossa asiakkaan lähettämässä valtakirjasopimuksessa ei ole puutteita, lähtee asiasta ilmoitus asiakkaalle ja se siirtyy odottamaan kerran kuukaudessa tapahtuvaa tietopyyntöä. Mikäli kuitenkin sopimuksissa havaitaan virhe, joka estää sopimuksen käsittelyn ei nykymallissa lähde asiakkaalle mitään ilmoitusta. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee itse ottaa asiakkaaseen yhteyttä ongelman korjaamiseksi. Tämä prosessi on hidas ja paljon ylimääräistä lisätyötä aiheuttavaa, sekä työtä joka ei kuulu yrityksen ydinliiketoimintaa.

Vanhassa toimintamallissa ongelmia aiheuttavat myös tapaukset, missä asiakkaan tiedot muuttuvat tai niissä on puutteita. Näitä tietomuutoksia ovat esimerkiksi:

- Yritys vaihtaa työeläkeyhtiötä
- Yrityksen osoitetiedot muuttuvat
- Yrityksen yhteyshenkilö vaihtuu
- Yritys on ilmoittanut väärä työeläkeyhtiö sopimuksessa
- Yritys ei kuulu kaupparekisteriin

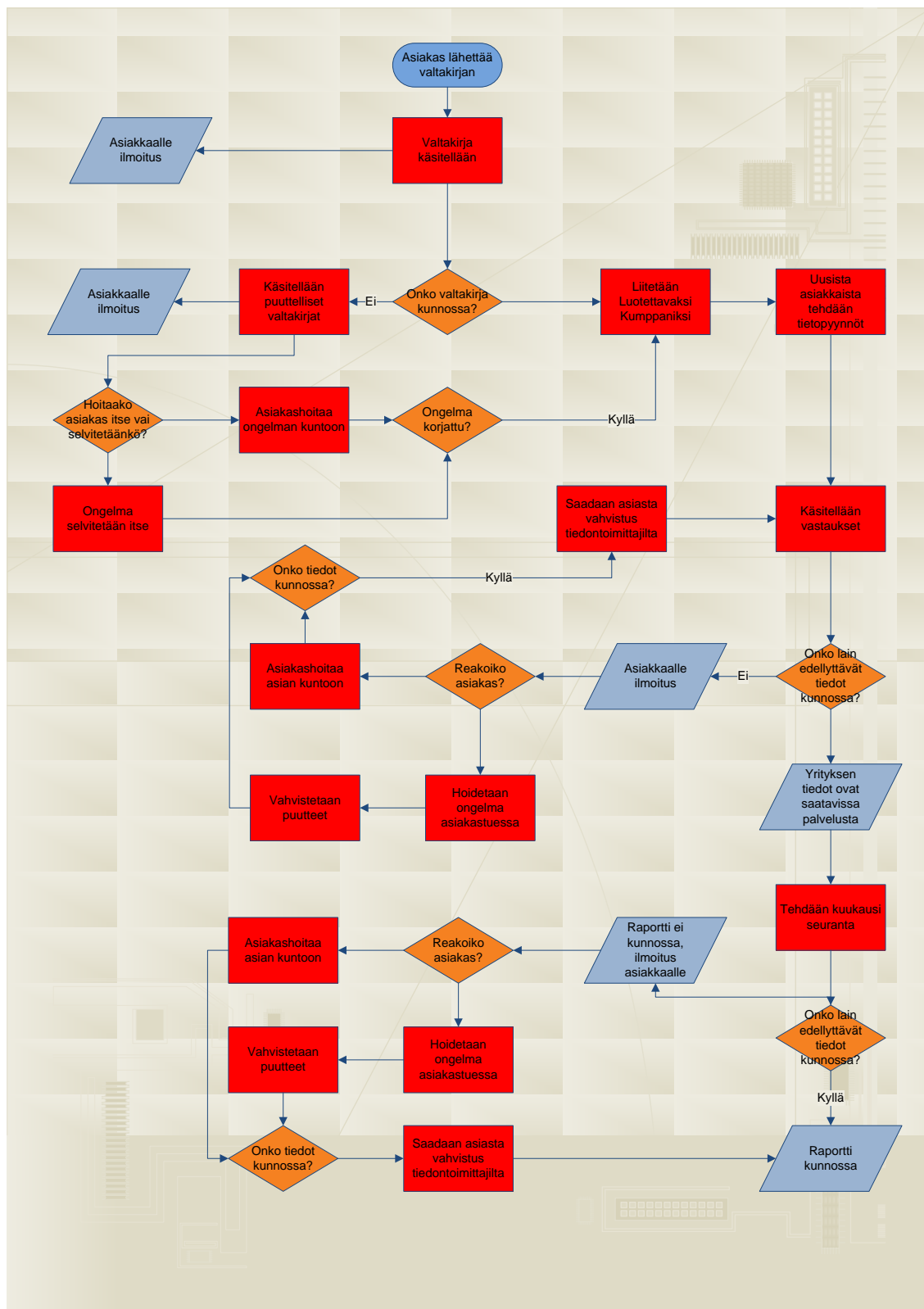
Vanhassa mallissa ei ole mitään tapaa saada asiasta vahvistusta asiakkaalta, kun ongelma muuttuneista tiedoista havaitaan. Nämä tapaukset pitää joka kerta hoitaa erillisinä, joka taas aiheuttaa paljon ylimääräistä työtä.

Edellä mainitsemista ongelmista johtuen olen ehdottanut, että vaihtoehtoisessa prosessimallissa tiedotusta asiakkaalle päin tehostetaan ja pyritään näin ollen siirtämään asiakkaat itsepalvelukanaviin. Tilaajavastuu.fi - palvelu on Internetissä toimiva palvelu, johon olisi erittäin helppo luoda asiakkaille itsepalvelukanava. Tämä itsepalvelukanavan kautta asiakkaat voisivat tehdä muutoksia sopimukseen, ladata tarvittavia todistuksia sekä tarkastaa omia tietojaan, joka osaltaan poistaisi nyt asiakastuen vastuulla olevia tehtäviä ja nopeuttaisi prosessia.

Itsepalvelukanavan avulla olisi myös mahdollista tehostaa laskutusta, kun ongelmallisten tapausten käsittelyaika lyhenisi huomattavasti. Tämä uudistus näkyisi ehdottomasti positiivisesti yrityksen kassavirrassa.

Kuten jo teoria osuudessa viittasin Ala-Mutkan ja Talvelan tekstiin siitä, että huonosti kannattavien asiakkaiden kannattavuutta tulisi parantaa hakemalla operatiivista tehokkuutta palvelukanavista ja resurssit tulisi panostaa isoa kannattavuutta tuottaviin asiakkaisiin. Tilaajavastuu.fi - palvelun kohdalla tämä tarkoittaisi sitä, että yrityksen tulisi panostaa resurssiaan isoihin alantoimijoihin. Näillä isoimmat alantoimijat käyttävät paljon aliurakoitsijoita, joten heidän kokemaan palveluun laatuun tulisi keskittyä. Näiden isoimpien toimijoiden kautta myös saadaan palveluun mukaan pienemmät vähemmän lisäarvoa tuottavat asiakkaat.

Tässä ehdottamassani uudistetussa mallissa lähtökohtaisesti ajatuksena on se, että asiakas otetaan entistä tiiviimmin mukaan jatkuvan tiedotuksen kautta osaksi tilaus-toimitusprosessia. Tämä tehostaa huomattavasti asiakkaan tietojen saantia palveluun sekä parantaa asiakkaille päin suuntautuvaa tiedotusta. Tällä hetkellä yrityksen omien arvioiden mukaan noin 30 prosenttia kaikista uusista saapuvista sopimuksista sisältää joitakin ongelmia. Näiden ongelmien selvittämien on työlästä ja asiakaspalvelun resurssija syövää toimintaa, jotka monelta osin voitaisiin ratkaista luomalla erillinen itsepalvelukanava asiakkaille. Toki myöskään tämä itsepalvelukanava ei poista kaikkea asiakaspalvelussa tehtävää ei lisäarvo tuottavaa työtä, mutta vähentää sitä huomattavasti.



Kuva 17: Vaihtehtoinen tilaus-toimitusprosessi

12 Yhteenveto ja päätelmät

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Tilaajavastuu.fi - palvelu on helpottanut asiakkaidensa lain mukaisten velvoitteiden tekoa, sen käyttö on koettu helpoksi, se on tehostanut asiakkaiden työtä ja näin ollen myös luonnut heille aidosti lisäarvoa. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että kohdeyrityksen nykyiset prosessit eivät ole haitanneet asiakkaiden kokemaa palvelun laatua vaan ne ovat enemmänkin aiheuttaneet tehottomuutta yrityksen sisällä.

Asiakastuesta vastaavien työssä tarvitaan oivaltavaa ratkaisukykyä, reipasotteista asiakaspalvelua sekä tehokkuutta. Nämä vaatimukset heijastuvat väistämättä asiakaspalvelun laatuun ja työn vaativuuteen. Epätehokkaat toimintamallit ja turhan jo ennalta vältettävien töiden siirtäminen ei sovi asiakastukeen nykyisen kokoisessa organisaatiossa. Mikäli kohdeyrityksessä halutaan parantaa organisaation tehokkuutta, tulisi panostaa asiakastukeen lisää resursseja tai poistaa siitä vastuussa olevilta henkilöiltä paljon lisäselvitystä ja aikaa vievät tehtävät pois. Kohdeyrityksen kannattaa huomioida, että mitä vähemmän asiakastuelta kuluu aikaa näiden ylimääräisten selvitysten kirjaamiseen ja selvittämiseen, sitä enemmän heille jää aikaa varsinaiseen asiakkaalle lisäarvo tuottavaan työhön eli ongelmien ratkaisuun ja asiakkaiden palvelemiseen.

On kuitenkin huomioita, että tutkimuksen kohdeyrityksen resurssit ovat rajalliset ja näin ollen vastuu asiakkaidenpalvelusta ja asiakastuesta tulisi ulottaa koko organisaatioon. Vain tällä tavalla nykyisen kokoisessa pienessä yrityksessä voidaan tehokkaasti ja asiakastuesta vastuussa olevia henkilöitä liikaa rasittamatta toteuttaa aidosti asiakkaille laadukasta palvelua.

13 Pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, miten Tilaajavastuu.fi - palveluun liittyvää palveluprosessia tehostamalla voidaan lisätä asiakkaiden kokemaa laatua ja näin ollen luoda yritykselle ratkaisevaa kilpailuetua. Työ koostui kahdesta osasta, teoriaosuudesta ja käytännön osuudesta. Teoriaosuus keskittyi palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Teoriaosuudessa esiteltiin muun muassa palveluiden, asiakastyytyväisyyden sekä palvelun laadun käsitteitä prosessien kautta. Lisäksi perehdyttiin itse tilaajavastuulakiin sekä Tilaajavastuu.fi - palveluun. Käytännön osuudessa kuvattiin Aspida Oy:n Tilaajavastuu.fi - palvelun asiakaspalveluprosessi sekä tilaus-toimitusprosessi ja annettiin kehitysehdotukset prosessien parantamiseksi.

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen joulukuussa 2009. Työskentely alkoi keräämällä

materiaalia viitekehukseen ja laatimalla asiakastyytyväisyyskysely. Opintojen ja töiden tekeminen samanaikaisesti kuitenkin verotti motivaatiota ja aikaa tehdä opinnäytetyötä. Työn etenemistä hidasti myös asiakastyytyväisyyskyselyn toteutus ja saadun materiaalin analysointi. Sain maaliskuun alussa alustavasti valmiiksi kyselyn tulosten analysoinnin, jonka jälkeen pääsin kirjoittamaan teoria osuutta. Teoria osuutta kirjoittaessani kuitenkin törmäsin ongelmaan löytää aiheeseen sopivaa lähdekirjallisuutta. Toki kirjallisuutta asiakastyytyväisyyden ja prosessijohtamisen teoriasta oli paljon saatavilla, mutta oli erittäin vaikea valita ne teokset jotka parhaiten soveltuivat juuri tämän työn lähteeksi. Ongelmaksi muodostui myös se, että itse tilaajavastuulaista oli hyvin rajallinen määrä lähdekirjallisuutta. Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä on hyvin uusi, joten siitä ei ole juuri ehditty tutkimaan. Kuitenkaan en voinut toteuttaa tätä työtä kertomatta itse tilaajavastuulaista, koska koko palvelu on toteutettu lainvalvonnan ympärille. Palvelusta mahdotonta antaa kuvaa ilman, että ymmärtää mitä kaikkea sisältyy tilaajavastuulakiin ja miksi juuri Tilajavastuu.fi - palvelu on luotu tämän takia.

Työni tavoite oli alun perin kuvata paljon laajemmin Tilajavastuu.fi - palvelua ja siihen liittyviä prosesseja, mutta työtä oli pakko rajata. Ilman työn radikaalia rajausta koskemaan pelkästään asiakaspalvelu ja tilaus-toimitusprosessia työ ei olisi valmistunut koskaan. Valitsin työhöni tärkeimmät tiedot asiakastyytyväisyydestä, prosesseista, prosessiajattelusta, prosessien tehostamisesta, joiden kautta pyrin löytämään mallit uudistetuille prosesseille. Haastetta syntyi, koska aikaisemmin ei yhtään näistä prosesseista ollut kuvattu yrityksessä ja koko kehitystyö piti aloittaa siitä. Työn ohessa toteutettu asiakastyytyväisyys kysely yllätti vastausmäärältään kaikkien odotukset. Asiakastyytyväisyys kysely oli yksi tärkeimmistä lähteistä koko työlleni. Ilman tätä kyselyä olisi koko työ perustunut puhtaasti olettamuksiin. Kyselyn toteuttaminen oli aikaa vievää, mutta se kannatti. Asiakkailta saatu palaute oli ainutkertaista ja rakentavaa. Asiakkailta saatu palaute vahvisti yrityksen omia käsityksiä siitä, mitkä asiakkaille näkyvät prosessit olivat ne missä oli eniten tehostamisen varaa. Tämän palautteen pohjalta ja yrityksen omien havaintojen perusteella lähdin kehittämään nykyisiä prosesseja.

Asetin henkilökohtaiseksi tavoitteeksi opinnäytetyölleni oppia tuntemaan paremmin asiakastyytyväisyyteen liittyvät tekijät sekä ne keinot millä niitä voidaan kehittää. Onnistuin mielestäni saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteeni opinnäytetyölle ja niistä on varmasti hyötyä minulle myös työssäni jatkossa. Mielestäni opinnäytetyön tekeminen aiheesta onnistui myös hyvin, vaikka materiaalin saatavuus ja ajan puute siirsivät aikatauluja. Onnistuin luoda käyttökelpoiset ja selkeät prosessikuvaukset. Työn tuloksena saatiin vastaukseksi se, että vaikka palvelun liittyvissä prosesseissa on paljon parannettavaa, ei se ole kuitenkaan vaikuttanut negatiivisesti asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen. Palvelu on aidosti onnistunut tavoitteissaan luoda asiakkailleen lisäarvoa ja se koetaan tarpeelliseksi.

Lähteet

Haikala, I. & Märijärvi, J. 2006. Ohjelmistotuotanto. Talentum Media Oy: Helsinki.

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky, 5. painos. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Henkilöstö- ja yritysarviointi SETI Oy. Viitattu 12.04.2010.
<<http://www.seti.fi/>>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

JHS 152 Prosessien kuvaaminen JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2008. Viitattu 16.04.2010
<http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?folderId=34531&name=DLFE-516.pdf>

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

Käkelä, M. Toiminnan kuvaaminen kehittämisen lähtökohtana. 2005. Viitattu 16.04.2010.
<<http://www oulu.fi/yliopisto/laatu/docs/Toiminnan%20kuvaaminen%20kehittamisen%20lahtokohtana.ppt>>

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - Ideasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit : BPR-muutoksen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Prosessiajattelu. Oy Biatec Ab. Viitattu 29.03.2010.
<<http://www.biatec.fi/prosessiajattelu.html>>

Rakentamisen Laatu Rala ry. Viitattu 12.04.2010.
<<http://rala.fi/ralax/>>

RALA-pätevyys. Viitattu 12.04.2010.
<<http://rala.fi/palvelut/patevyys/>>

Skyttä, A. 2000. Tiimitys ja sen läpivienti - Matkalla kohti matalia organisaatioita. Yritystaito: Helsinki.

Solidet. Viitattu 12.12.2009.
<http://www.soliditet.fi/wps/portal/soliditet!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_iQAEN_JydDRwMLI3MDAyMXL2N3SyN_A5MQY_1wkA6cKvwtDSDyBjiAo4G-n0d-bqp-QXZ2mqOjoiAybcMyg!!/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfVFAxT0JCMUEwODI3MDAyREozRzkyTzBBODY!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=>>

Tapaturmavakuutuslaki 20.8.1948/608. Viitattu 14.04.2010.
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1948/19480608>>

Tilaajavastuulaki. Viitattu 12.12.2009.
<<http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Ty%C3%B6markkinat/Tilaajavastuulaki/>>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Viitattu 14.04.2010.

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>>

Ulkomainen työvoima on tullut rakennusalalle jäädäkseen. 12.04.2010.

<<http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Ajankohtaista/Ulkomainen+ty%C3%B6voima+on+tullut+rakennusalalle+j%C3%A4%C3%A4d%C3%A4kseen>>

Urakoitsija.fi. Viitattu 12.04.2010.

<<http://www.seti.fi/Urakoitsija.aspx>>

Vuorela, Suvi. 2005. Haastattelumenetelmät viitattu 16.02.2010.

<<http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>>

www.tilaajavastuu.fi -palvelu helpottaa tilaajavastuulain edellyttämien selvitysten tekoa, 2008. Viitattu 12.12.2009.

<<http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Ajankohtaista/www.tilaajavastuu.fi+-palvelu+helpottaa+tilaajavastuulain+edellytt%C3%A4mien+selvitysten+tekoa/>>

Kuvat ja kuviot

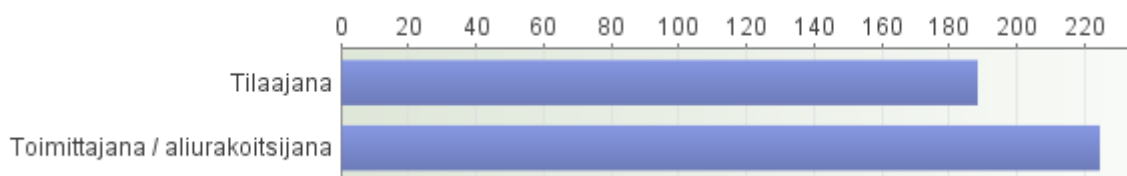
Kuva 1: Vastuuhenkilökaavio.....	11
Kuva 2: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuusi osa-aluetta	15
Kuva 3: Asiakashallinnan segmentointi.....	19
Kuva 4: Prosessi on sarja toimenpiteitä.....	22
Kuva 5: Demingin ympyrä.....	25
Kuva 6: Nykyinen palveluprosessi	32
Kuva 7: Nykyinen tilaus-toimitusprosessi	33
Kuva 8: Haastattelutyyppejä vertailu	35
Kuva 9: Käytän palvelua pääsääntöisesti.....	37
Kuva 10: Palvelun käytettävyys	38
Kuva 11: Palvelu on helpottanut yrityksen tilaajavastuulain selvityksiä	39
Kuva 12: Palveluun on syytä sisällyttää jatkossa myös seuraavia tietoja	39
Kuva 13: Tehnyt sopimuksen ulkomaisen yrityksen kanssa toimialan mukaan	41
Kuva 14: Suosittelisitteko palvelua muille.....	44
Kuva 15: Aspida Oy prosessikartta	45
Kuva 16: Uuden palveluprosessin vuokaavio	48
Kuva 17: Vaihtoehtoinen tilaus-toimitusprosessi	51

Liitteet

Liite 1: Kysely Luotettava Kumppani -asiakkaille

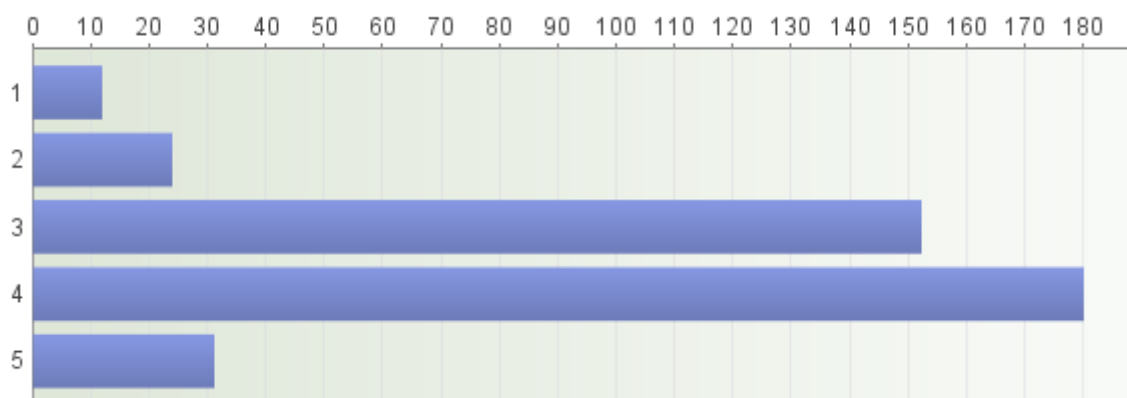
1. Käytän Tilaajavastuu.fi - palvelua pääsääntöisesti

Vastaajien määrä: 412



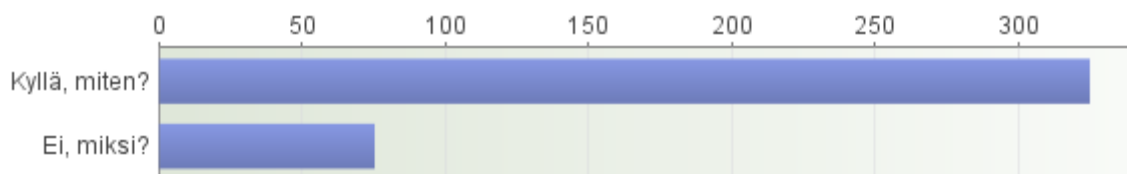
2. Palvelun käytettävyys asteikolla 1-5 arvioituna (1 = huono, 5 = erinomainen)

Vastaajien määrä: 399



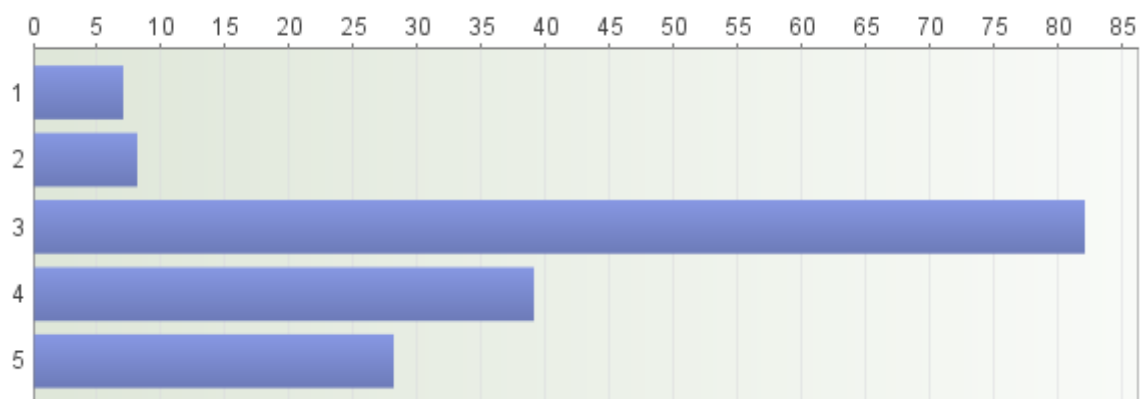
3. Tilaajavastuu.fi - palvelua helpottanut yrityksen tilaajavastuulain edellyttämien selvitysten tekemistä / antamista

Vastaajien määrä: 400



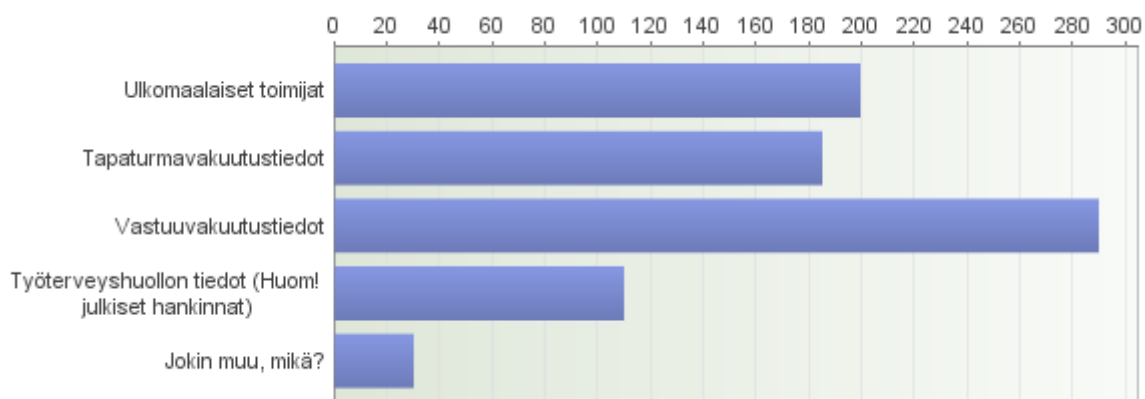
4. Asiakastuen palvelun laatu asteikolla 1-5 arvioituna (1 = huono, 5 = erinomainen)

Vastaajien määrä: 164



5. Tilaajavastuu.fi - palveluun on syytä sisällyttää jatkossa myös seuraavia tietoja (voitte valita useamman)

Vastaajien määrä: 361



6. Suosittelettko Tilaajavastuu.fi - palvelua muille?

Vastaajien määrä: 393

