

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Saku Heimonen

TILAUSTENKÄSITTELYN PROSESSIEN SUJUVUUDEN JA
KEHITYSTARPEIDEN KARTOITUS

Opinnäytetyö
Joulukuu 2018



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Saku Heimonen

Nimeke
Tilausten käsittelyn prosessien sujuvuuden ja kehitystarpeiden kartoitus

Toimeksiantaja
Abloy Oy

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö käsittelee Abloy Oy:n asiakaspalvelun alaisuuteen kuuluvan kohdeosaston tilausten käsittelyprosesseja. Tarkoituksena on kartoittaa käsittelyn ongelmia ja pyrkiä löytämään mahdollisia ratkaisuja niiden vähentämiseen.

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään lean-periaatteita ja arvovirtausten muodostumista asiakaspalvelu- ja asiantuntijatyön näkökulmista. Kehitystehtävä keskittyy valmistamaan kohdeosaston toimintaa uudistuvan asiakaspalvelujärjestelmän tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaisesti toimivaksi. Tiedonkeruun kvalitatiivisina menetelminä hyödynnettiin haastattelua, ja tilausten käsittelyssä esiintyviä hidasteita kartoitettiin havainnoinnin ja seurannan avulla. Tärkeimpänä tavoitteena oli löytää käsittelyn virtausta hidastavia tekijöitä sekä niiden syitä ja seurauksia.

Tuloksena saatiin hyödyllistä tietoa tilausten sujuvuudesta sekä erilaisten hidasteiden yleisyydestä ja laadusta. Lisäksi tulokset toivat esille valmiita kehitysehdotuksia järjestelmän muutosten toteuttamiseksi. Aiheesta voidaan tehdä jatkotutkimusta jälleenmyyjän tai loppuasiakkaan näkökulmasta.

Kieli
suomi

Sivuja 44
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat

tilausten käsittely, asiakaspalvelu, tilauslomakkeet



THESIS
December 2018
Degree Programme in Business economics
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Saku Heimonen

Title
Study on The Process Flow and Development Needs of Order Handling

Commissioned by
Karelia UAS

Abstract

This thesis is about order processing in customer service of Abloy Oy. The aim is to identify the problems that affect the processes and to find out ways to eliminate them.

The theoretical part focuses on lean manufacturing and value stream mapping from the viewpoint of customer service and specialist work. The development assignment prepares the department for the needs and possibilities of a new customer service system. The objective is to utilise the features that the system provides. The research methods included small-group interviews and observation. The focus of the research was on the bottlenecks that slow down the processes, and their causes and effects.

The results gave useful information about the different problems that the department faces while handling orders. The interviewees also presented some development ideas that could be used when the change of the system becomes actual. Later, the experiences of end customers or resellers could be researched to continue the development task. The customer service system provides tools for monitoring the processes, which makes continuing development possible in the future.

Language

Finnish

Pages 44

Appendices 1

Pages of Appendices 1

Keywords

Handling orders, customer service, order forms

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön esittely ja tavoitteet	6
2.1	Tutkimusongelman määrittely	6
2.2	Kohdeosaston määrittely	7
2.3	Prosessien määrittely	8
2.4	Arvon määrittely	10
2.5	Asiantuntijuuden määrittely	12
2.6	Lean-filosofian määrittely	12
3	Kartoituksen toteuttaminen	15
3.1	Kehitystarpeen arviointi	15
3.2	Tiedonkeruumenetelmät	16
3.3	Tiedonkeruun toteutus	17
3.4	Tilausjärjestelmien käytettävyys	20
3.5	Ennakkotiedot tilausten käsittelystä	21
3.6	Arvontuotto tilausten käsittelyssä	23
4	Tulokset	25
4.1	Seurantajaksoilla ilmenneet viivytykset	25
4.2	Ongelmakohdat sähköpostitilauksessa	29
4.3	Muiden tilausten tavallisimmat haasteet	33
4.4	Tilauksiin tehtävät muutokset	35
4.5	Erikoistilanteet	36
4.6	Automatisoinnin mahdollisuudet	36
5	Johtopäätökset	37
5.1	Henkilökohtainen työ	37
5.2	Tilausjärjestelmän vaatimukset	38
5.3	Jatkotutkimuskohteita	40
5.4	Huomioitavaa tiedonkeruusta	42
6	Yhteenveto	43
	Lähteet	45

Liitteet

Liite 1 Ryhmähaastattelun runko

1 Johdanto

Aihe opinnäytetyöhön on tullut Abloy Oy:n asiakaspalvelun toimeksiannosta. Asiakaspalvelussa on otettu hiljattain käyttöön uusi järjestelmä, jonka toimintaa on tarkoitus laajentaa myös joihinkin tilausten käsittelyyn liittyviin prosesseihin.

Teoreettisessa osuudessa selvitetään asiakas- ja käyttöarvoa sekä lean-periaatteiden merkitystä asiakaspalvelutyön prosesseissa. Toiminnallisen osion tavoitteena on havainnollistaa prosessien nykytila sekä määrittää tilausten käsittelyn vaatimukset järjestelmän ja henkilökohtaisen työskentelyn tasolla.

Keskeisinä selvityksen kohteina ovat tilauksissa eniten resursseja vievät vaiheet sekä mahdollisuudet puuttua niihin palvelujärjestelmän ominaisuuksien ja henkilökohtaisten työtapojen avulla. Kehityksessä pyritään huomioimaan tilausten käsittelijän, jälleenmyyjän ja loppuasiakkaan näkökulmat sekä erilaisten toimintatapojen vaikutukset kuhunkin toimijaan. Kohdeosasto ei käytä asiakaspalvelujärjestelmää kartoitusta suoritettaessa, joten tiedonkeruu ja havainnointi perustuu tilausten käsittelyn prosesseihin ennen muutosten aloittamista.

Selvityksen perusteella määritetään vaatimukset toimivalle tilauskanavalle, jotta asiakaspalvelujärjestelmää voidaan hyödyntää sarjapalvelun tilauksissa. Tavoitteena on yhtenäistää tilauksiin käytettäviä lomakkeita ja siirtää tilaaminen mahdollisimman suurelta osin osaksi asiakaspalvelujärjestelmää. Nykytilanteessa lomakkeiden ja tilauskanavien monimuotoisuuden uskotaan olevan yksi keskeisistä tilausten käsittelyn viivytysten aiheuttajista. Lomakkeiden muotoilu ja asetelu ovat keskeisessä roolissa järjestelmän toiminnan suunnittelussa.

Tiedot Abloyn toimintamalleista perustuvat aiempaan työkokemukseeni yrityksessä. Tilastolliset tiedot olen saanut Abloylta.

2 Opinnäytetyön esittely ja tavoitteet

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön keskeiset aihealueet ja rajaukset. Tarkastelussa ovat aluksi tutkimusongelma ja sarjapalvelun toiminta. Sen jälkeen avataan arvovirtaketjun ja prosessien kannalta keskeiset käsitteet. Niitä ovat prosessit, arvontuotto, asiantuntijuus ja lean-filosofia.

2.1 Tutkimusongelman määrittely

Kehitysprojektissa tavoitteiden tulisi olla selkeästi määriteltyjä ja jossain määrin mitattavia. Sen sijaan, että asettaisi ylimalkaiseksi tavoitteeksi toiminnan tai olosuhteiden kehittämisen, tulisi tavoitteita määritellä tarkemmin. Joissakin tilanteissa tavoitteiden täsmällisyys ja laajuus voivat selvitä vasta projektin edetessä, jolloin tavoitteiden määrittely onkin tarkoituksenmukaisempaa kuin aivan projektin alussa. (Rissanen 2002, 97.)

Kehitystyön päätavoitteena on selvittää, millaisilla lean-periaatteisiin pohjautuvilla muutoksilla voidaan vaikuttaa määritettyyn tilausten käsittelyyn niin, että prosessi on mahdollisimman sujuva ja tehokas. Muutosten toteuttamisessa keskitytään työtapojen kehittämisen lisäksi tilausjärjestelmän kokonaisvaltaiseen uudistamiseen. Perinteisten lomakkeiden muuttaminen sähköiseksi tilauskanavaksi pyritään toteuttamaan niin, että järjestelmän ominaisuuksien potentiaali voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

Tutkimuksen tärkein päämäärä on paikallistaa lean-ajattelua hyödyntäen tilausten käsittelyn prosesseissa esiintyviä hidasteita ja hukkaa. Näkökulma painottuu osaston työntekijöiden toimintaan ja aineisto kerätään heidän kokemuksiin perustuen. Arvovirtausten kartoittamiseksi erilaisten ratkaisujen ja toimintojen vaikutuksia pyritään arvioimaan myös jälleenmyyjän ja loppuasiakkaan näkökulmasta.

Paikallistettuihin ongelmiin pyritään kehittämään ratkaisukeinoja, joita on mahdollista toteuttaa tilausjärjestelmään tehtävien muutosten avulla. Usean PDF-muotoisen lomakepohjan sijaan siirrytään sähköisesti täytettävään ja lähetettävään malliin, joten lomakkeiden muutokset mahdollistavat havaittuihin epäkohtiin puuttumisen. Tilausjärjestelmän käyttäjät ovat jälleenmyyjiä, joten myös heillä on lomakkeiden täyttämisen myötä merkittävä rooli tilausten sujuvuuden varmistamisessa.

Tilausjärjestelmän ominaisuuksien lisäksi kartoitetaan henkilökohtaisiin työtapoihin liittyviä kehityskohteita. Asiakaspalvelussa tavoitellaan mahdollisimman tehokasta asiantuntijuuden hyödyntämistä, joten yksinkertaisiin ja asiakasarvon kannalta näkymättömiin työvaiheisiin on tarpeellista etsiä vaihtoehtoisia toimintamalleja.

2.2 Kohdeosaston määrittely

Abloyn asiakaspalvelussa toimiva sarjalukostot-osasto jakautuu edelleen kotimaan sarjasuunnitteluun, viennin sarjasuunnitteluun ja sarjapalveluun. Sarjapalvelu huolehtii kotimaan asiakkaalle toimitettujen lukitusjärjestelmien tietojen ylläpidosta ja niihin asennuksen jälkeen tehtävistä muutoksista. Kaikki sarjapalvelun toimitukset kulkevat Abloy-valtuutettujen jälleenmyyjien kautta loppuasiakkaille. Ylläpidettäviä tietoja säilytetään sarja-arkistossa, mihin tehdään muutoksia tilausten mukaisesti.

Jälleenmyyjällä tai tilaajalla tarkoitetaan Suomessa toimivaa valtuutettua jakelijaa, joka toimii tilausten välittäjänä loppuasiakkaan ja asiakaspalvelun välillä. Suurin osa suorasta asiakaskontaktista tapahtuu jälleenmyyjän ja loppuasiakkaan välillä, eikä sarjapalvelu ole normaalitilanteessa yhteydessä asiakkaaseen. Jälleenmyyjällä on täten vastuu hoitaa tilausten välittäminen Abloylle sekä asennustyöt asiakkaan ylläpitämiin järjestelmiin heidän toivomallaan tavalla. Abloy myös kouluttaa valtuutettujen jälleenmyyjien henkilökunnan, joten jokaisella tilaajalla tulisi olla tilausten vaatima tietämys.

Tämä opinnäytetyö käsittelee Abloyn sarjapalveluosaston tilausten käsittelyä. Tarkemmin tarkastelussa ovat tilaukset, joita ei ole mahdollista käsitellä asiakkailla käytössä olevan tilausohjelmiston kautta. Tämä johtuu siitä, että tietoja ei joko ole voitu päivittää sähköiseen muotoon tai tilaukset vaativat manuaalisen tarkastuksen. Sähköisesti käsiteltävissä lukitusjärjestelmissä jälleenmyyjä voi syöttää yksinkertaisimmat tilaukset suoraan tuotantoon, eikä sarjapalvelun työntekijöiden tarvitse käsitellä näitä ollenkaan. Käsittelyssä hyödynnetään sarja-arkistoa, joka sisältää lukitusjärjestelmien tietoja.

Kohdeosaston toiminta on täysin tarpeeseen perustuvaa, ja tuotteita valmistetaan sen verran kuin on tilattu. Toimitusajat vaihtelevat alle vuorokaudesta muutamaankin työpäivään. Tällainen malli voi aiheuttaa haasteita ja vaatimuksia käsittelyaikojen suhteen, mutta tilauksista vastuullisten osastojen toimintakulttuuri on kehittynyt vastaamaan syntyneisiin haasteisiin ja vaatimuksiin. Normaaleihin tilauksiin sisältyvien tuotteiden valmistaminen tapahtuu seuraavana työpäivänä tilauksen syöttämisestä tuotannon järjestelmään, kun taas pikatilaukset valmistetaan ja toimitetaan saman päivän aikana. Tilausten prosesseja virtaviivaistamalla voidaan pyrkiä vähentämään odotusaikoja ja vastaamaan paremmin asiakkaan akuutteihin tarpeisiin.

2.3 Prosessien määrittely

Liiketoimintaprosessin muodostumisen tarkastelu ja kuvaaminen alkavat tarkoituksenmukaisen prosessitason määrittelystä. Prosessikuvauksen käyttötarkoitus ohjaa sitä, kuinka yksityiskohtaisesti kukin vaihe kuvataan. Liiketoimintaprosessi jakautuu perusprosesseiksi, joka puolestaan edelleen erilaisiksi toimenpiteiksi. Perusprosessien suorittamisen pohjana toimivat ohjausimpulssit eli suoritteen tarpeen ilmaisevat tapahtumat. Tavallinen ohjausimpulssi kysyntään perustavassa toiminnassa on asiakkaan tekemä tilaus. Perusprosessien kartoitus voidaan aloittaa esimerkiksi listaamalla työhön liittyviä erilaisia toimintoja. Listan myötä toimintoja voidaan jäsenellä edelleen mielekkääseen muotoon. (Harju 1999, 52.)

Ydinprosesseilla tarkoitetaan yrityksen kilpailukyvyn kannalta keskeisiä toimintoja. Ydinosaaminen on näissä tarvittavaa osaamista. Esimerkkitapaus tuotteisiin painottuvasta ydinosaamisesta on vaikkapa autoteollisuuteen hammasrattaita valmistava yritys, jonka ydinosaamista on kyky valmistaa ratas kannattavalla tavalla. (Harju 1999, 21.)

Laaduntarkkailussa prosessin mallintaminen nousee merkittäväksi teemaksi. Prosessi voidaan avata kaavioksi, ja samalla voidaan hyödyntää sanallista kuvaamista prosessin eri vaiheista. Prosessista tulee määrittää alue, johon prosessi soveltuu käytettäväksi. Alkamisen ja loppumisen selkeällä määrittelyllä voidaan ehkäistä päällekkäisyyksien syntymistä. Syötteet ja suoritteet kertovat prosessin käynnistävät tekijät sekä siitä saatavat hyödykkeet tai palvelut. Suoritteiden syntymisen myötä esiin nousee asiakas eli hyödykkeen itselleen saava taho. Asiakasnäkökulman avulla voidaan käsitellä suoritteiden tuottamaa arvoa ja määritellä hyödykkeiden käyttötarkoitus. Lisäksi kuvauksesta tulisi käydä ilmi, miten prosessi liittyy asiakkaisiin ja muihin toimintoketjun prosesseihin. Näin voidaan muodostaa kokonais käsitys prosessista toimintaympäristössään. (Lecklin 1999, 148–149.)

Perusprosessien suorittamiseen liittyy tavallisesti suuri määrä erilaisia päätöksiä, jotka vaikuttavat huomattavasti kokonaiskuvaan. Toimintatapojen ja menetelmien valinnat toistuvat lähes kaikissa työtehtävissä, ja niiden ohjauksella voidaan välttää yksittäisten päätösten poikkeavuutta yhtenäisistä linjauksista. Toiminnan ohjaaminen voi tapahtua sisäisesti työnteon yhteydessä tai ulkopuolelta määritettyjen sääntöjen avulla. Sisäisen säännösten voidaan katsoa linkittyvän osaksi ammattitaitoa, ja sitä voidaan hyödyntää delegoimalla päätöksentekoa prosessin ydinjoukolle. (Harju 1999, 54.)

Laatukysymysten ja prosessin kehittämisen vastuut ovat toimivassa organisaatiossa jaettu selkeästi prosessinomistajille ja prosessitiimille. Jokaisen prosessiin osallistuvan täytyy tietää tehtävänsä ja vastuunsa, ja toimintaan liittyvän tuen on oltava saatavilla tarpeen mukaan. (Lecklin 1999, 150.)

Prosessin tilan kartoittaminen voidaan aloittaa ensimmäisenä asiakkaan näkökulmasta. Määritettyjen asiakkaiden tarpeeseen tulevasta hyödykkeestä arvioidaan sen tuomat hyödyt ja arvotekijät. Suorituskykyä verrataan asiakkaiden odotuksiin ja vaatimuksiin hyödykkeen arvioinnin lisäksi myös prosessiajattelun näkökulmasta. Vaatimusten pohjalta voidaan selvittää prosessiin liittyvät parannuskohteet. Parannuksessa myös vertailukohta tai jonkinlainen ihannetilanne, voi toimia suunnannäyttäjänä kehitykselle. Asiakkaiden näkökulmaa tulee usein esiin jopa ilman varsinaista palautteenkeräämiseen kehitettyä järjestelmää, esimerkiksi asiakkaan kanssa käydystä kirjeenvaihdosta voi saada arvokasta tietoa prosessien kehitystä varten. (Lecklin 1999, 154.)

2.4 Arvon määrittely

Arvo tarkoittaa asiakkaan kokemaa tuotteesta ja sen toiminnasta saatavaa hyötyä kustannuksiin verrattuna. Sen rinnalla voidaan käyttää myös käyttöarvon käsitettä, joka keskittyy hankintakustannusten sijaan pääasiassa käytöstä seuraaviin hyötyihin. (Ala-Örkkö 2012.) Tuotteiden tai palvelujen ostamisen voidaan katsoa perustuvan siihen, että niiden avulla pyritään saavuttamaan jotakin etua tai ratkaisemaan ongelmia. Arvon määrää pohditaan tällöin saavutettujen hyötyjen ja ongelmien vähenemisen kautta. (Kääriäinen 2013.)

Koettu arvo ja sen muodostuminen voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin tekijöihin. Määrällisten tekijöiden kehitystä pystytään mittaamaan ainakin jossakin määrin, mitattavia tekijöitä ovat esimerkiksi nopeus, tehokkuus, kate sekä tuotteen tai palvelun laadukkuus. Negatiiviseen suuntaan määrällistä arvoa taas voivat viedä hankintaan ja hyödyntämiseen liittyvät kustannukset. Laadullisiin tekijöihin sen sijaan vaikuttaa pääasiassa yksilöllinen kokemus. Esimerkiksi mukavuus, helppous, luottamus tai palveluntarjoajan maine muodostuvat lopulta asiakkaan mielikuvien ja tilanteen perusteella. (Kääriäinen 2013.)

Arvontuottoon liittyy oleellisena osana asiakkaan kokemus hyödykkeen laadusta. Koettu kokonaislaatu muodostuvat odotusten ja kokemusten yhdistyessä. Yrityksen markkinointiviestintä, imago sekä asiakkaan tarve synnyttävät tietynlaisia

laatuun liittyviä odotuksia, joita peilataan koettuun laatuun. Hyödykkeen tekniset ominaisuudet ja palvelukokonaisuuteen liittyvä toiminnan laatukokemus ovat keskeiset koetun laadun tekijät. Asiakasnäkökulma on pyyhkinyt teollistumisen alussa vallinneen tuotokeskeisyyden taemmas, joten tuotteen voimalla kilpailun sijaan on keskityttävä palvelukokonaisuuteen ja sen laatuun. (Lecklin 1999, 103.)

Arvoketjussa joukko toimijoita seuraa toisiaan ja muodostaa näin arvon tuotteelle tai palvelukokonaisuudelle. Kukin ketjun jäsenistä voi olla yksittäiselle asiakkaalle merkittävä tekijä kulutus päätösten muodostumisessa. Yksittäisen tuotannon tai palveluun liittyvän seikan avulla on mahdollista vaikuttaa ratkaisevalla tavalla mielikuvaan kokonaisuudesta. Arvontuoton määrä voi lopulta muodostua suuremmaksi kuin ketjun osien varsinainen summa. Tuotannon ja palvelun lisäksi ketjun aloituksessa on huomioitava jo mahdollinen kehitystyö ja raaka-aineiden tuottaminen. Toisessa päässä ketjua puolestaan voidaan nähdä tuotteen hävittäminen sekä muu jätteidenkäsittelyyn liittyvä toiminta. (Hynynen 2013, 26.)

Palvelun toteuttajan suhde toimittajaan ja asiakkaaseen voi joko mahdollistaa tai pilata arvoketjun. Kun palveluntarjoaja hankkii tuotetta tai palvelua toiselta toimijalta, on vaatimusten toteuduttava luotettavan ja kannattavan toiminnan varmistamiseksi. Alkuperäiseltä suoritteiden tarjoajalta vaaditaan esimerkiksi tiettyä laatutasoa, joustavaa palvelua ja toimituksia, kilpailukykyistä hintaa sekä toimituksia sopimusten mukaisissa pakkauksissa. Asiakaspinnassa puolestaan korostuvat pitkäaikaiset asiakkuudet, riittävä tuotto, tilausten tasainen virtaus ja ennustettavuus, riittävä suunnittelu sekä sujuvat neuvottelut. Tuotemallissa tuotteen valmistajan on pystyttävä määrittämään omaa kapasiteettiään niin, että asiakaskontaktissa oleva toimija pystyy lupaamaan kilpailukykyiset toimitusajat ja pysymään niissä. (Tuominen 2010, 81–82.)

Asiakaspalvelun näkökulmasta tarkasteltaessa arvoketjun muodostumisen päätekijänä on asiakkaan kokemus saadusta palvelusta. Parhaimmillaan asiakas on valmis suosittelemaan käyttämäänsä palvelua muille. Negatiivista palautetta tulee tavallisesti vastuun siirtelystä eri toimijoiden välillä, eli tilanteista, joissa asiakas joutuu esittämään asiansa usealle taholle ennen sen selviämistä. Sen sijaan

jonotus esimerkiksi ennen puhelinsoittoon vastaamista ei aiheuta yhtä vahvoja negatiivisia tunteita. (Tuovinen 2018, 3.)

2.5 Asiantuntijuuden määrittely

Asiantuntijuuden voidaan katsoa jakautuvan tiedostettuun ilmaistavassa muodossa olevaan asiantuntijuuteen ja niin kutsuttuun hiljaiseen tietoon, jota ei välttämättä voida selittää selkeästi. Se voi olla yksittäisen henkilön osaamista tai jonkin ryhmän tietotaitoa. Henkilö tai yhteisö hyödyntää asiantuntijuuttaan suoriutukseen tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. (Jyväskylän yliopisto 2018.)

Hiljaisen tiedon käsite on määritelty erilaisissa tutkimuksissa siten, että sen katsotaan olevan tehtävissä hyödynnettävä kokemuksen, toimintakulttuurin ja yksilön muodostama kokonaisuus. Tutkimuksissa on pystytty osoittamaan, että hiljaistakin tietoa on mahdollista pukea verbaaliseen muotoon ja siirtää kommunikation avulla. (Pohjalainen 2012.)

2.6 Lean-filosofian määrittely

Lean-filosofiassa keskeisiä tekijöitä ovat virtaus ja läpimenoaika. Virtauksella tarkoitetaan tuotteen tai palvelun liikkumista prosessissa raaka-aineista valmiiksi tuotteeksi tai palveluksi. Läpimenoaika puolestaan käsittää koko tilaus-toimitusprosessiin käytetyn ajan. Se alkaa tilaamisesta ja päättyy valmiin tuotteen päätyessä asiakkaalle tai suoritteeseen. Hukka on näissä prosesseissa ilmenevää resurssien tai ajan tuhlaantumista ilman lisäarvoa. Lean laskee arvon raaka-ainekustannusten lisäksi valmistusprosessissa käytetylle ajalle. (Karjalainen & Piirainen 2008.)

Lean-edelläkävijänä tunnetun Toyotan toiminnassa on hyödynnetty 1950-luvulta asti arvovirtakuvausta prosessin arvo- ja informaatiiovirtausten määrittämisessä. Arvovirtakuvauksella pyritään havaitsemaan virtausta estävät ja hidastavat tekijät sekä tunnistamaan niistä ratkaisevimmat hyödyntämällä visuaalista mallia. Kun

nykytila on ymmärretty, voidaan toimintaa kehittää kohti ihannemallia. Virtausta pyritään vapauttamaan ja hukkaa poistamaan. Läpimenoajan lyhentyessä hyvä asiakaskokemus voidaan tarjota vähemmillä resursseilla. (Väisänen 2013.)

Toyotan hyödyntämän Lean-filosofian tärkeimpiä päämääriä voidaan pitää suhteellisen yksinkertaisina. Tavoitteena on pienentää hukka, vaihtelu ja läpimenoajat minimiin, ja näin muovata prosessi mahdollisimman tehokkaaksi. Pelkkä ylimääräisten työvaiheiden kerralla karsiminen ja tärkeimpien mittareiden määrittäminen eivät kuitenkaan tuota pitkän aikavälin kehitystä, vaan kulttuurin on tuettava jatkuvaa parantamista. Näin ollen toimintamallien kopioiminen yhteisöltä toiselle tai johdon asettamat tiukat tuotantovaatimukset eivät ole aiheuttaneet pysyviä parannuksia. (Convis & Liker 2012, 3.)

Asiakasarvoa tuottamattomien vaiheiden poistaminen tai vähentäminen pienentävät läpimenoaikaa. Työvaiheista täytyy pystyä määrittelemään ne, joiden tuottamasta lisäarvosta asiakas on valmis maksamaan. Karkeana esimerkkinä työaikakirjanpito ei näy minkäänlaisena arvona asiakkaalle, kun taas asiallisesti suoritettu asiakaspalvelu näkyy. Työn suorittaja voi omalla asiantuntemuksellaan pyrkiä määrittämään työstään arvoa tuottavat ja tuottamattomat vaiheet. Näiden löydyttyä täytyy keskittyminen suunnata niiden eliminointiin tarpeettoman vahvan valvonnan asemasta. Erilaiset tarkistukset ja hyväksynnät ovat omiaan pidentämään prosessin kestoja, joten vastuun jakaminen työn suorittajalle lisää työskentelyn sujuvuutta. (Tuominen 2010, 80.)

Inhimillisyyden ja ihmisen biologisten tekijöiden näkökulmien huomioinnissa ergonomia nousee merkittävään rooliin virtauksen toimivuuden mahdollistajana. Ergonomialla tarkoitetaan työmenetelmien, -välineiden ja -ympäristön mukauttamista ihmiselle sopivimpaan mahdolliseen muotoon. Tavallisimmin keskusteluissa pinnalle nousevien selkeiden fyysisten tekijöiden, kuten työtuolin laadun ja näyttöpäätteen asennon, lisäksi ergonomia käsittää erilaisten järjestelmien toimivuuden. Kun järjestelmän käyttäjä vastaa palveluketjusta, tulee hänellä olla sopiva määrä valtaa vaikuttaa asioihin ja kyky ohjata koneita ja toimintoja. Tätä edesauttavat riittävä työhön liittyvä osaaminen ja sopiva työkuorma. (Kuivalahti 1996, 118.)

Odottelu, varastointi, erilaiset laitteiden asetusten määrittelyt ja tarpeeton asioiden siirtely hidastavat prosesseja. Kun niihin löytyy syy, löydetään myös välttämättömät toimet tilanteen korjaamiseen, minkä jälkeen työvaiheiden järjestelyä voidaan pohtia uudessa valossa. On syytä puuttua myös prosessin hidastumiseen johtaviin virheisiin, jotta korjaamiseen kuluva aika ja työ saadaan poistettua. Arvoa tuottamattoman työn vähentämisen lisäksi voidaan pyrkiä myös tehostamaan työtä, josta muodostuu lisäarvoa. (Tuominen 2010, 80.)

Asiakaspalvelujärjestelmien tarkastelussa hukka näyttäytyy tavallisesti resurssienhallintaan liittyvissä ongelmatapauksissa. Jos resurssien tarvetta ei ole pystytty ennakoimaan, palvelut voivat ruuhkautua tai henkilöt joutua odottamaan työsuoritteidensa välillä. Tarpeetonta kuljettelua voi olla yhteydenoton siirtelyn lisäksi asian pitkä selvittäminen. Asiakaspalvelijan tavoitteena on löytää asiakkaan ydinongelma mahdollisimman nopeasti ja kehittää tähän ratkaisu kykynsä mukaan. Sähköpostin välityksellä käytävä keskustelu voi viedä aikaa ja tehdä kommunikoinnista hitaampaa kuin puhelimella tai chat-palvelussa. (Tuovinen 2018, 4.)

Imu tarkoittaa käsitteenä hyödykkeiden toimittamista oikeaan aikaan. Asiakaspalvelu vaatii joissakin tilanteissa välitöntä suoritetta, joten riittävä osaamisen ja työvoiman varmistaminen on erittäin tärkeää. Ylimääräisten henkilöiden pitäminen jatkuvassa valmiustilassa on kuitenkin yliresursointia, sitä pidetäänkin yhtenä hävikin muotona lean-ajattelussa. Organisaation toimintoja voidaan jakaa kiireellisyyden mukaan eri ryhmiin, jolloin kiireisten vaatimuksiin pystytään vastaamaan siirtämällä resursseja muista toiminnoista sinne, missä niitä kullakin hetkellä tarvitaan. Tärkeintä on löytää ja ylläpitää riittävää valmiustasoa suorittaa toiminto ilman yliresursointia. (Tuovinen 2018, 7.)

3 Kartoituksen toteuttaminen

3.1 Kehitystarpeen arviointi

Ennen kehitystehtävän aloittamista täytyy arvioida työn tarpeellisuus ja määrittää visio mahdollisimman konkreettiseen muotoon. Aloituksessa täytyy huomioida projektiin osallistuvat toimijat ja vaikuttavat tekijät, ja koko idean on muotouduttava toiminnassa mukana olevien henkilöiden ja yhteisöjen realismin mukaisesti. Suunniteltua kehitystä on hyvä verrata aiemmin vastaavien toimintojen parissa toteutettuihin projekteihin. Tavoitteiden lisäksi täytyy käydä läpi myös kehitystehtävää uhkaavat tekijät, jotta niihin voidaan puuttua ajoissa. Onnistunutkin kehitysprojekti voi tuoda mukanaan kielteisiä sivuvaikutuksia, jotka ovat tärkeitä tiedostaa. (Rissanen 2002, 70–71.)

Yhteisön toiminnassa ilmenevät ja havaitut muutostarpeet ovat lähtökohtana toiminnan kehittämiseksi. Yhteisön asettamat tavoitteet ja tiedon jakaminen ovat kehitystä ohjaavia tekijöitä. Parhaimmillaan työyhteisön toiminnan kehittäminen sulautuu osaksi työntekoa. Yhteisön ylläpitämä prosessien kehittäminen voidaan nähdä tehtävien ja menetelmien kehittämisen viitekehyksenä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13.)

Toimivassa asiakaspalvelujärjestelmässä pyritään keskittämään kontaktit yhteen työjonoon sen sijaan, että yhteydenotot tulisivat eri osastoille erilaisia kanavia pitkin. Tämä mahdollistaa virtauksen keskitetyn järjestelmän kautta, eikä yhteydenotot jumiudu tiettyyn kanavaan tai henkilöön. Järjestelmän ohjautuvuus henkilöiden taitotasojen mukaan mahdollistaa hyvän ja tasalaatuisen palvelun eri tilanteissa. Haasteena on asiakaspinnassa toimivan henkilön tai itseohjautuvuuteen kykenevän järjestelmän tuntemus organisaation eri toimijoista. Työkalujen ja tietojen on oltava riittävät, jotta yhteydenotot voidaan ohjata oikein mahdollisimman tehokkaasti. (Tuovinen 2018, 6.)

Tähän asti asiakkaat ovat ottaneet yhteyttä Abloyn asiakaspalveluun sähköpostitse, faksilla tai puhelimitse. Vastuidenjako eri osastojen välillä aiheuttaa kuitenkin sekaannusta ja väärille henkilöille tulevia yhteydenottoja. Näitä vähentämään on kehitetty uusi järjestelmä. Erillinen asiakaspalvelun asiantuntijoista muodostuva osasto käsittelee yhteydenotot ja ohjaa ne oikealle osastolle. Puhelun tai sähköpostin sijaan järjestelmässä palvelupyynnöstä muodostuu tiketti. Tähän järjestelmään pyritään sisällyttämään myös kehityksen kohteena olevat lomakkeiden muodossa käsiteltävät tilaukset, jotta sähköpostin ja faksin välityksellä saapuvat yhteydenotot saataisiin yhtenäisempään muotoon.

Palvelupyyntöjen ohjautuvuuden pohjalle on kehitetty osaamismatriisi. Siihen on määritelty kunkin asiakaspalvelun työntekijän osaamisen taso erilaisissa tehtävissä, ja sen perusteella tiettyyn osa-alueeseen liittyvät yhteydenotot pyritään saamaan itseohjautuvasti oikeille asiantuntijoille. Sen tarkoituksena on tehostaa työntekijöiden keskittymistä omaan asiantuntijatyöhön, eikä asiakkaiden ohjaukseen oikean henkilön suuntaan. Järjestelmän optimaalisen toiminnan kannalta mahdollisimman suuri osa yrityksestä tulisi olla kehitettyjen toimintojen piirissä. Näin ollen koko asiakaspalvelu on tärkeää saada osaksi järjestelmää.

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Teemahaastattelu on luonteeltaan suhteellisen vapaamuotoinen tapa käsitellä tutkittavaa aihetta. Haastattelijalla on jonkinlainen runko haastattelun sisällöstä, mutta aiheita voidaan käsitellä toisinaan rungosta poikkeavassa järjestyksessä. Vastausten laajuus voi vaihdella huomattavasti eri teemojen ja haastateltavien kesken. Tällainen haastattelun muoto antaa mahdollisuuden normaalin keskustelun kaltaiselle vuorovaikutukselle, ja vapaamuotoinen keskustelu voi olla monipuolista. Teemahaastattelun toteuttaminen vaatii kuitenkin haastattelijalta syvälistä perehtymistä käsiteltävään aiheeseen, ja haastateltujen tulee olla valittu tarkasti ja oikein. (Näpärä 2017.)

Ryhmähaastattelun etuna on, että ryhmän jäsenet auttavat toisiaan muistamaan sellaisia asioita, joita ei välttämättä pelkästään haastattelijan läsnä ollessa tulisi

mieleen kertoa. Tyypillisesti runko muodostuu teemahaastattelun kaltaisesti, jolloin haastattelijä pyrkii aktivoimaan kaikkia ryhmän jäseniä. Näin voidaan tavoitella mahdollisimman vapaamuotoista keskustelutilannetta strukturoidun haastattelun sijaan. Pienehkössä ryhmässä jäsenten vuorovaikutus voidaan pitää aktiivisena, ja etenkin yhdessä toimimaan tottuneiden henkilöiden kohdalla ilmapiiri rentona ja vapautuneena. (Puusniikka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Työskentelystä kerättävä data voi olla muodoltaan hankalasti luettavaa ja käsiteltävää. Haastatteluista tai työn seuraamisesta saatavat havainnot ovat usein irrallisia, eivätkä ne säily sellaisenaan muistissa pitkään. Havaintojen ja muun tiedon jäsentely kertomusmuotoon helpottaa niiden esittelemistä ja avaamista suuremmillekin kohderyhmille. (Kuoppala, Parkkinen, Sinkkonen & Vastamäki 2006,32.)

3.3 Tiedonkeruun toteutus

Kehityshankkeen toteuttamisen lähtökohtina ovat tarve muutokselle sekä osallisten vähintään osittainen hyväksyntä. Hankkeen tarkoituksena on ratkaista ongelmia, kehittää toimintaa tai luoda kokonaan uusia malleja. Ideat muutosten yksityiskohdista voivat tulla vapaamuotoisesti tai erilaisten ideointityökalujen avulla. Toimintamallien kyseenalaistaminen ja uusien näkökulmien etsiminen ovat tärkeitä toimintoja maksimaalisen kehityksen tavoittelussa. Suuri määrä ideoita mahdollistaa parhaiden löytämisen, mutta tämä voi vaatia systemaattista läpikäyntiä, osaamista ja jopa hyvää tuuria. Tärkeimpänä kysymyksenä on kehitettävän kokonaisuuden keskeisten ongelmien ja niihin johtavien tekijöiden etsiminen. (Rissanen 2002, 46–47.)

Käyttäjien ja järjestelmän toiminnasta kerättävän tiedon pohjalla ovat käyttötarinat. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi tietyn järjestelmän avulla suoritettavan toiminnon vaiheita käyttäjän näkökulmasta. Tiedonkeruussa täytyy määrittää aluksi selkeästi kerättävät tiedot sekä henkilöt, joilta tiedot kerätään. Kokonaisvaltaisen työskentelyn tallentaminen tai dokumentointi mahdollistaa laajan käsittelyn, mutta tällainen voi viedä todella paljon aikaa. Tämän vuoksi parasta olisi tietää jo ennen tiedonkeruun aloitusta pääkohdat, joihin tiedonkeruutapojen valinnoilla

voidaan parhaiten keskittyä. Asiakaspalveluun keskittyvien järjestelmien kehitykseen liittyvää tietoa voidaan kerätä usealtakin ryhmältä, kuten esimerkiksi asiakailta, työntekijöiltä ja esimiehiltä. Monipuolisin kuva toiminnasta on tavallisesti työntekijöillä, sillä asiakkaiden ja yrityksen johdon perspektiivi voi vinouttaa näkemystä omien tarkoitusperien ja käytettävyysoiveiden myötä. (Kuoppala ym. 2006, 32–33.)

Visiointivaiheessa voi hyödyntää pientä työryhmää, joka muodostuu tärkeimpien ryhmien henkilöistä. Osallistujien motivoinnissa keskeisenä seikkana voi olla kokemus mukanaolosta ja toimintatapoihin vaikuttamisesta. Kehityshankkeen valmistelu toimii parhaimmillaan tehokkaana vastapainona päivittäiselle työnteolle, ja voi parantaa tiimihenkeä. Erilaiset tutkimukset ovat myös osoittaneet suuria haasteita sisältävien kehitysprojektien motivoivan henkilöitä selkeästi vähäpätöisempiä tehokkaammin. (Rissanen 2002, 71.) Työntekijöiden osaamisen ja luovuuden hyödyntämättömyys voidaan nähdä lean-ajattelun näkökulmasta hukkana. Erilaisten solmukohtien ja toimintaa ruuhkauttavien seikkojen havainnointi onnistuu usein helposti keskiössä olevien henkilöiden toimesta. Näin voidaan saada myös konkreettisia parannusehdotuksia. (Tuovinen 2018, 5.)

Kahta käytössä olevaa tilauskanavaa pitkin tulevia tilauksia seurataan viikon ajan kummankin osalta. Seurannan aikana jokainen lisäselvitystä ja tilaajalle palautusta vaativa tilaus eritellään käsiteltyjen joukosta. Tällä pyritään saamaan konkreettisia havaintoja virtaukseen liittyvistä ongelmista ja niiden aiheuttajista. Ongelmista etsitään yhtäläisyyksiä joko itse ongelman tai siihen johtaneiden syiden muodossa. Näin saatuja tapauksia hyödynnetään yhteisessä palaverissa, jossa kartoitetaan ongelmia yksityiskohtaisesti.

Varsinainen ajatusten kokoamiseen keskittyvä palaveri pidetään kahden viikon kuluessa ensimmäisestä yhteisestä keskustelusta. Tähän mennessä myös lisäselvitykseen ajautuneiden tilausten koonti on tehty ja tapausten pohjalta syvennytään tiettyihin työllistäviin tapauksiin. Erityyppiset tilaukset pyritään jäsentelemään sen mukaan, mikä vie käsittelijältä tavallisesti eniten aikaa. Lisäksi tilanteeseen johtavia syitä pohditaan, ja ideoidaan mahdollisia keinoja välttää hitaaseen käsittelyyn johtavia tilanteita. Keskusteluissa ilmeneviin teemoihin voidaan palata

päivittäisen työn yhteydessä esimerkiksi kyseisen tilanteen toteutuessa työssä. Näin saadaan ajatuksille myös konkreettista näyttöä.

Työskentelyn kehittämisessä jokaisella yhteisön jäsenellä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Osallistuminen pohjautuu tarpeelliseen tietoon, joten tällaisen jakaminen kehitystilanteessa on oleellista. Vastuu ei ole pelkästään johdolla, vaan yhteisö keskenään voi jakaa tarpeellista tietoa toisilleen. Kullakin jäsenellä voi olla kokemuksiinsa perustuvaa ainutlaatuista tietoa ja osaamista, joiden avulla yhteistä kehitystä voidaan edistää. (Seppänen-Järvelä, ym. 2009, 79.)

Tilausmäärien kehittymisen ja tilausseurannan tueksi suoritettava haastattelu pyrkii avaamaan ongelmatilanteiden syitä ja seurauksia sekä ymmärtämään niitä yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Pyrkimyksenä on kartoittaa mahdollisimman vapaan keskustelun avulla ongelmakohtia ja tuoda tilausten käsittelijöiden muutosideoita esiin. Yhden kertoessa kohtaamastaan ongelmasta voidaan muita aktivoida pohtimaan syitä tilanteelle ja mahdollisia ratkaisuja. Yhteisissä tilaisuuksissa varmistetaan myös tiedon kulkeutuminen jokaiselle yhteisön jäsenelle. Kohderyhmäksi on valittu koko kuuden henkilön osasto. Haastattelijan ollessa yksi yhteisön jäsenistä voidaan perustellusti olettaa hänellä olevan tarvittava tieto aiheesta teemahaastattelun suorittamiseen.

Kohteena olevien tilausten käsittelyprosessiin paneudutaan aloituspalaverissa, johon osallistuvat kaikki kuusi osaston työntekijää ja esimies. Tavoitteena on saada esiin mahdollisimman paljon työntekijöiden ajatuksia tilausten käsittelyyn liittyvistä ongelmista ja mahdollisesti myös niihin liittyviä kehitysideoita. Samalla ideoidaan sopivinta tapaa koota ajatukset konkreettisesti yhteen työskentelyn lomassa. Tässä tapaamisessa selvitetään visio koko yhteisölle, ja kukin sen jäsenistä voi alkaa pohtia omia kokemuksiaan seuraavaa yhteistä teemahaastattelun malliin pohjautuvaa keskustelua varten. Henkilökohtaisen pohdinnan avuksi valmistellaan kysymysrunko kaikille luettavaksi ja täydennettäväksi tarpeen mukaan.

3.4 Tilausjärjestelmien käytettävyys

Käyttöliittymän arvioinnissa erilaisia tekijöitä voidaan pisteyttää niiden merkityksen mukaisesti, ja näin havaita suurimmat kehittämistä vaativat kohteet. Aikataulujen pitävyyttä tarkastellaan läpimenoaikojen kautta, ja täsmällisyys sekä ymmärrettävyys näyttäytyvät mahdollisimman vähäisenä lisätietojen kyselynä. (Lecklin 1999, 155.) Esimerkiksi täytettyä lomaketta vastaanottaessa voidaan eritellä tietojen täydellisyyttä ja sen myötä lomakkeen asettelun onnistumista. Puutteellisia tietoja tai tulkinnanvaraa jättäviä merkintöjä pidetään ongelmakohdina, sillä ne hidastavat läpimenoaikaa ja vaativat ylimääräistä työtä. Täydellisesti täytetty tilaus ei tässä tapauksessa jätä minkäänlaista tulkinnanvaraa käsittelijälle, vaan kertoo yksiselitteisesti halutut suoritteet.

Käytettävyydellä tarkoitetaan käyttäjän ja järjestelmän toiminnan muodostamaa kenttää. Mittarina voidaan pitää määritetyn käyttäjäryhmän tuotteesta tai palvelusta saamaa hyötyä ja mukavuutta kokemustensa perusteella. Tätä voidaan eritellä lisäksi opittavuuteen, virheettömyyteen, muistettavuuteen ja tehokkuuteen. (Kuoppala ym. 2006, 17.) Esimerkiksi pankkiautomaattien toimintojen järjestyksessä on mietitty käytettävyyttä virheiden ehkäisemisen näkökulmasta. Pankkikortteja jäi merkittävä määrä automaatteihin, mikä johtui rahojen saamisesta ennen korttia. Kun käyttöliittymää muokattiin siten, että kortti tulee ennen rahoja, on rahaa nostettaessa helpompi muistaa viimeisenä ottaa rahat. Rahojen saaminen täytti asiakkaan alkuperäisen tavoitteen, joten tämän jälkeen ei enää ajateltu muuta kuin paikalta poistumista. (Kuoppala ym. 2006, 48.)

Lomakkeen toimiessa sähköisessä ympäristössä voidaan käytettävyyteen puuttua asetteluilla ja erilaisten toimintojen järjestelyillä edellä kuvatun pankkiautomaattiesimerkin pohjalta. Kehitystyön ulkopuolella olevien tilausohjelman kautta saapuvien tilausten tekemisessä hyödynnetään erilaista ohjaamista siten, että puutteellisilla tiedoilla tilauksen lähettäminen ei tavallisesti ole mahdollista. Vastaavanlaista järjestelmän tekemää tarkistusta tilausvaiheessa voidaan pyrkiä jäljittelemään ja tehostamaan osittain myös manuaalisesti käsiteltävillä tilauksilla. Nykyisessä tilanteessa käsittelijä tarkistaa kaikki tiedot.

3.5 Ennakkotiedot tilausten käsittelystä

Manuaalisten tilausten määrät laskevat tavallisesti vuoden vaihtuessa. Tähän syynä on järjestelmien tietojen siirtyminen hyvin vahvasti sähköisesti käsiteltävään muotoon 1990-luvun loppupuolelta alkaen. Järjestelmien täysi ylläpitoaika on 20 vuotta, joten paperilla käsiteltävä tietoa on vähenevissä määrin ylläpidon piirissä. Kaikenikäisiin järjestelmiin sisältyy kuitenkin myös manuaalista käsittelyä vaativia kohteita.

Kyseisten tilausten määriä on seurattu merkitsemällä jokainen vastaanotettu tilaus käsin kirjanpitoon. Kun faksi oli ainoa tilauskanava, oli yksi henkilö vastuussa tilausten merkitsemisestä, mutta kanavien monimuotoistuksessa vastuu on siirretty käsittelijäkohtaiseksi. Myös tilauksen laatuun liittyvää erittelyä on lisätty ja laajempi osaa tilaustyypeistä on saatu seurannan alle. Tilastoinnissa eritellään myös väylää, jonka kautta tilaus tulee perille. Laskentatapana on perinteinen tukkimiehen kirjanpito, ja viikon päätteeksi vastuuseen merkitty henkilö laskee kaikkien tilaukset yhteen muodostaen koko osaston käsittelemien manuaalisten tilausten määrän erittelyineen.

Kehitystehtävässä käsiteltäviä manuaalisia tilauksia on vuoden 2018 lokakuun loppuun mennessä tullut keskimäärin 500 kappaletta kuukaudessa faksin ja sähköpostin välityksellä. Tästä työkuormasta vastuulliseksi nimetään yhteensä kolme henkilöä viikoksi kerrallaan. Vastuuvuorolaisten tehtävä on huolehtia, että kaikki vastuunalaisen tilauskanavan kautta saapuvat tilaukset tehdään sovittujen käsittelyaikojen puitteissa. Mikäli tehtävät eivät vaadi kaikkien kolmen henkilön panosta, siirtyy osa muihin tehtäviin. Kaikkiaan työntekijöitä on kuluvan vuoden aikana ollut ilman poissaoloja 6–7 henkilöä, joten lähes puolet on varattu manuaalisten tilausten käsittelyyn. Kaikista sarjapalvelun järjestelmän kautta kulkevista tilauksista manuaalisten tilausten osuus on noin 4,15%.

Manuaalisten tilausten määrien kehitystä tarkastellaan vertaamalla nykyisellä tilastointitavalla kerättyjen vuosien tietoja. Vertailukelpoista dataa on saatu vuodesta 2016 alkaen, ja vuoden 2018 tilastot on saatu kerättyä lokakuun loppuun

asti. Vuosittaisen vertailun pohjalle otetaan näiden kolmen vuoden tiedot tammi-kuusta lokakuun loppuun. Eri kuukausien tilausmäärät poikkeavat tyypillisesti keskiarvosta tiettyyn suuntaan, esimerkiksi joulukuussa tilauksia on yleensä normaalia vähemmän, kun taas syyskuu on vilkkaimpia aikoja. Tämän mahdollistaman vääristymän vuoksi keskiarvojen vertailuun ei oteta aiemmilta vuosilta marras- ja joulukuuta, kun niitä ei saada myöskään vuodelta 2018. Vuosien 2016 ja 2017 välillä kuukausittainen tilausten keskiarvo on vähentynyt 795:sta 568:n kappaaleeseen. Vuonna 2018 tilauksia on tullut keskimäärin 500 kappaletta kuukaudessa.

Varsinaisten tilausten lisäksi vuonna 2017 on alettu tilastoida muita yhteydenottoja ja pyyntöjä. Näitä ovat esimerkiksi tilausten peruutukset, järjestelmien tilan kartoitukset sekä erilaisten tiedostojen tilaukset.

Sähköposti- ja faksitilausten eritellyn seurannan alkaessa toukokuussa 2016 sähköpostitse toimitettujen tilausten osuus on ollut noin 29%. Viimeisimpien kuukausien osalta puolestaan määräksi on vakiintunut noin 65%. Selitys muutokselle löytyy asiakkaista, jotka ovat lopettaneet faksin ylläpidon ja siirtyneet vaihtoehtoiseen sähköpostikäytäntöön. Tämä muutos on heijastunut osaston työnjakoon siten, että aiemmin kahden faksitilausten käsittelyyn osoitetun työntekijän sijaan riittää yksi, kun taas sähköpostin vastuuhenkilöitä on jatkuvasti kaksi.

Sähköpostin käyttö tilauskanavana on suhteellisen uusi toimintatapa, sillä se on ollut normaalitilanteissa käytössä vasta muutaman vuoden ajan. Sähköpostitilauksissa lähetettävät tiedot täytyy salata erikseen, joten tämä tuo yhden työvaiheen lisää faksiin verrattuna. Lisäksi tottumus ja kokemus faksin käytöstä on vahvaa osastolla, ja tilausten käsittely on kehittynyt vuosien saatossa faksitilausten vaatimusten ja vahvuuksien pohjalta.

Erilaisia tilauslomakkeita on ennen uuteen järjestelmään siirtymistä noin kymmenen kappaletta. Näiden sisälläkin on vielä useita eroavaisuuksia käsittelyta-voissa, joten kaikkia tilausmalleja ei avata kokonaisuudessaan. Yksi lähtötilanteessa tiedetty ongelmien aiheuttaja on sopivan lomakkeen valitsemisen hankaluus. Sopimuksenomainen asettelu aiheuttaa tilanteita, joissa eri hyödykkeelle

suunniteltua hyvin samankaltaista lomaketta ei ole mahdollista käyttää halutun tuotteen tilaamisessa.

Kuten lomakkeissa, myös tilausten prosesseissa on huomattavia vaihteluita riippuen tilauksen laadusta. Esimerkkitapaukseksi prosessin avaamista varten on otettu mahdollisimman monta eri vaihetta sisältävä sähköpostin välityksellä saapuva tilaus. Kuvaukseen sisällytetään lukitukseen tehtävä muutos sekä neuvottelu tilauksen toteuttamiseen liittyen. Toimitettavana tapauksessa on sekä sähköpostitse lähetettävää tietoa että tehtaalla valmistettavia tuotteita. Suurin osa tilauksista sisältää kuitenkin vain toisen näistä.

3.6 Arvontuotto tilausten käsittelyssä

Tilausprosessiin paneutumisen pohjaksi avataan niissä esiintyviä asiakasarvoa tuottavia tekijöitä. Tätä voidaan tarkastella jälleenmyyjän sekä loppuasiakkaan näkökulmasta. Varsinaisten tuotteiden mukanaan tuoman arvokokemuksen sijaan keskitytään järjestelmien muutosten ja muun huollon tarjoamaan lisäarvoon. Osaston toiminta keskittyy vahvasti mekaanisten lukitusjärjestelmien ylläpitoon, joten arvomäärittelyissä ratkaisuja tarkastellaan niiden näkökulmasta. Järjestelmien ylläpito pitkällä aikavälillä onkin kohdeosaston tärkeintä ydinosaamista, jolloin ylläpitoon liittyvä pyyntö tai tilaus antaa ohjausimpulssin osaston perus- ja ydinprosesseille.

Suuri osa manuaalisen tilausten käsittelyn asiantuntijuuden hyödyntämisestä kietyy erilaisiin lukituksen toimintaan ja muutoksiin liittyviin selvitystehtäviin. Varsinaisia tilauksia tulee olemaan vuosi toisensa jälkeen vähemmän lukitusjärjestelmien vanhentuessa ja siirtyessä elektronisesti hallinnoitavaan muotoon, mutta kaikkiin ylläpidon alaisiin mekaanisiin järjestelmiin tehtävät tutkimis- ja selvitystyöt toteutetaan manuaalista tilauskanavaa pitkin. Manuaalinen tilauskanava on siis ainoa keino saada tieto järjestelmän tilasta tai suunnitellun muutoksen vaikutuksista. Tällaisessa tapauksessa suureen rooliin nousee tilauksen käsittelijän

osaaminen ja erilaiset ratkaisut. Selvityksiin harvemmin on vain yhtä oikeaa vastausta, joten määritellyn osaamisen lisäksi kokemuksen kerryttämä hiljainen tieto antaa pohjaa ratkaisuille.

Edellä kuvatuissa tehtävissä henkilöstön asiantuntijuus ylläpito- ja muutostöiden näkökulmasta on suuressa roolissa. Kohdeosaston työntekijöille pyritään koulutuksella takaamaan valmiudet käsitellä tietoja asiakkaan toiveiden mukaisesti, kuitenkin huomioiden järjestelmän vaatimukset ja rajoitteet. Tämä tuottaa merkittävää lisäarvoa määritetyn asiantuntijuuden avulla. Asiakkaan toiveet pyritään toteuttamaan ensisijaisesti sellaisenaan, mutta esimerkiksi lukitusjärjestelmän elinkaarta pidentävien ratkaisujen ehdottaminen ja selvittäminen kuuluvat oleellisena osana ylläpitotehtäviin.

Myös jälleenmyyjällä on selvityksissä ja ratkaisujen toteuttamisessa suuri rooli. Tilauksen välittäjällä täytyy olla tietoa ja kokemusta järjestelmien toimivuudesta eri tilanteissa, jotta hän osaa suositella asiakkaalle sopivinta ratkaisua kuhunkin tilanteeseen. Jälleenmyyjien kouluttaminen mahdollistaa toimivan asiakaskontaktin sekä oikean tiedon välittymisen tilauksissa ja selvityspyynnöissä. Parhaimmillaan jälleenmyyjä voi kokemuksensa myötä suodattaa asiakkaan muutostoi-veita siten, että ratkaisut mahdollistavat järjestelmälle maksimaalisen elinkaaren. Tämän asiantuntemuksen myötä käsittelyyn päätyvät selvityspyynnöt ovat lähtökohtaisesti toteuttamiskelpoisia ja tarkoituksenmukaisia.

Tilausten täsmällisyyden ja luotettavuuden kannalta jälleenmyyjän ja tilauksen käsittelijän välisen kommunikaation on oltava sujuvaa. Manuaalisten tilausten lomakkeiden on oltava selkeitä, jotta tilaaja pystyy tekemään tilauksen kunkin tilan-teen vaatimilla tiedoilla. Mikäli tietoihin jää tulkinnanvaraa tai jotakin puuttuu, täy-tyy tilaus palauttaa tilaajalle lisätietoja varten. Tämä aiheuttaa pitkiäkin odotusai-koja sekä lomakkeiden säilyttämistä ja etsimistä myöhemmin. Käsittelyn suju- vuus ja toimitusten nopeus ovat myös tärkeitä huoltotyön lisäarvoa tuottavia teki- jöitä.

4 Tulokset

Tässä osiossa käydään läpi kahden seurantaviikon esiintuomat virtausta hidastavat tekijät manuaalisten tilausten käsittelyssä. Havaintojen avaamisen lisäksi eritellään haastattelun teemoja, ja etsitään yhteyksiä havaintoihin niiden tukeiseksi. Ryhmähaastattelussa ilmenneitä ongelmakohtia käsitellään mahdollisimman monipuolisen esimerkkilauksen vaiheiden kautta. Yhteen suoritemalliin ei kuitenkaan mahdu kaikki virtausta hidastavat tekijät, joten erilaisia vaiheita sisältävät tilaukset haasteineen otetaan vielä tämän jälkeen erikseen tarkasteluun.

4.1 Seurantajaksoilla ilmenneet viivytykset

Kahden viikon seurantaan sisältyi viikko sähköpostin ja viikko faksin välityksellä vastaanotettujen tilausten tarkastelua. Kaikki näitä viestintävälineitä pitkin tulleista yhteydenotoista eivät olleet varsinaisia tilauksia, mutta näidenkin töiden käsittely kuuluu vastuuvuorolaisen tehtäviin. Kustakin päivästä eritellään lisäselvitystä vaatineet tapaukset ja vastaanotettujen tilausten määrät.

Sähköpostiviikon ensimmäisenä päivänä tilauksia vastaanotettiin kuusi kappaletta, joihin liittyi seuraavia selvitystehtäviä:

1. Tilaajalla ei ollut kaikkia tarvittavia kohteen tietoja, ja käsittelijä joutui käyttämään IT-osastoa apuna niiden selvittämisessä. Tiedot löytyivät, mutta lukitus paljastui niin vanhaksi, ettei siihen enää ollut mahdollista tehdä haluttuja muutoksia.
2. Tilauksella annettua tietoa vastaavaa ei löydetty yksiselitteisesti arkiston tiedoista, joten toimittamista varten täytyi saada tarkennusta tilaajalta.

Näiden lisäksi sähköpostin kautta tuli selvityspyyntö aiempiin tilauksiin liittyen.

Toisena päivänä tilauksia oli yhdeksän kappaletta, joista lisäselvitykseen ajautui seuraavat tapaukset:

1. Järjestelmän hallinnointi tapahtuu tunnusten sijaan henkilöllisyyteen perustuvalla tunnistautumisella, eikä tilausoikeuden haltija ollut tilaajalla tiedossa. Tilaustenkäsittelijä selvitti vastuuhenkilön tilauksen toteuttamista varten.
2. Sähköisesti käsiteltävästä lukitusjärjestelmästä selvitettiin haluttu tuote, mihin tarvittiin tilaustenkäsittelijöiden apua. Varsinainen tilaus tuli lopulta tilausohjelmiston kautta ja meni suoraan tuotantoon ilman välikäsittelyä.

Tilausten lisäksi vastaanotettiin ilmoitus palautettavasta tuotteesta sekä käytöstä poistuneesta järjestelmästä. Nämä kuuluvat osaston normaalin arkistotietojen ylläpitoon, ja ilmoitukset ovat vapaamuotoisia.

Kolmantena päivänä tilauksia oli kaikkiaan kaksitoista, mihin sisältyi seuraavia selvityksiä:

1. Tilaajan antamat tiedot eivät täsmänneet arkiston tietoihin, joten toimitusta varten täytyi tehdä lisäselvitystä. Lukituskaavio lähetettiin tilaajalle tarkasteltavaksi, ja sen avulla saatiin tarkistettua tarvittavat tiedot.
2. Edellistä vastaava ristiriita tilaajan ja arkiston tietojen välillä, mutta tietoja ei voitu lähettää helposti tarkasteltavaksi. Tässä tapauksessa pyydettiin lisätietoja asiakkaalta.
3. Käsitelyssä olevan kohteen tunnistetiedot olivat hukassa, ja niiden selvityksessä turvauduttiin IT-osaston apuun. Tietoja ei löydetty tästä huolimatta, joten tilaus jäi tekemättä.

Lisäksi selvitettiin vanhaan tilaukseen liittyviä yksityiskohtia tilaajan pyynnöstä.

Neljäntenä päivänä tilauksia oli yhteensä 13 kappaletta, ja seuraavanlaiset tapaukset aiheuttivat selvitystyötä:

1. Tunnistetiedoissa oli ristiriitoja. Tapausta selvitettiin ja lopputulemana asiakkaalla oli useamman hallinnoimansa kohteen tiedot sekaisin. Lisäksi kävi ilmi, että oikeilla tiedoilla käsittelijää ei tarvita, vaan tilaaja voi syöttää tiedot tilausohjelmaan.
2. Tilausohjelmalla tehtyä tilausta pyrittiin muuttamaan. Tämä tilaus ei ole vaatinut käsittelyä kohdeosastolla, eikä muutoksia ollut mahdollista tehdä sen siirryttyä tilaajalta suoraan tuotantoon. Tilaus saatiin kuitenkin peruttua, jolloin tilaaja syöti sen uudelleen korjatuilla tiedoilla.

Jälleen tilausten lisäksi selvitettiin vanhaan tilaukseen liittyviä tietoja.

Viidennen päivän seitsemääntoista tilaukseen sisältyi seuraavia selvityksiä:

1. Tunnistetiedoissa oli virhe, minkä vuoksi tilaaminen ei onnistunut tilausohjelmalla. Virheiden oikaisun myötä tilaaja teki tilauksen lopulta ohjelman kautta.
2. Tilausohjelmalla käsiteltävästä lukitusjärjestelmästä selvitettiin haluttu tuote käsittelijän avulla. Vastaava tapaus tuli eteen seurannan toisena päivänä.
3. Arkiston tiedoissa oli huomautus sekaannuksista ja kehoitus varmistaa tietojen täsmävyys tilaajalta. Tietojen johtaminen oikeaan tuotteeseen varmistettiin ohjeen mukaisesti.

Yhteensä viikon aikana varsinaisia sähköpostin kautta tulleita tilauksia vastaanotettiin ja käsiteltiin 56 kappaletta. Tilausten käsittelyyn liittyviä viivytyksiä oli käsiteltävänä 12 kappaletta.

Toisella viikolla seurannassa olivat faksin välityksellä saapuvat tilaukset. Näissä tilauksen muoto on tavallisesti pelkästään faksattava tilauslomake, eikä erillistä tietojen kirjoittamiseen soveltuvaa kenttää ole käytössä sähköpostin tapaan. Tällöin lisätiedot on yleensä kirjoitettu lomakkeeseen.

Seurannan ensimmäisenä päivänä käsiteltäviä tilauksia tuli neljä kappaletta, joissa ilmeni seuraavat viivytykset:

1. Tilausohjelmalla tehty tilaus oli syötetty virheellisesti, ja tilaaja pyysi korjausta tähän. Virheelliset tiedot korjattiin oikeiksi ohjeiden mukaan
2. Tunnistetiedot olivat puutteelliset. Käsittelijän tulkinnan mukaan tämä johtui todennäköisesti tilaajan huolimattomuudesta tai unohduksesta. Puuttuva tunniste saatiin heti kun tilaajalle huomautettiin asiasta.

Toisena päivänä tilauksia tuli kaksitoista kappaletta, ja niiden myötä tehtiin seuraavia lisäselvityksiä:

1. Tunnisteissa oli virhe, joten tilaus ei onnistunut tilausohjelmalla. Tilaajalle osoitettiin virhe, ja hän teki tilauksen ohjelmalla.

2. Arkiston tiedot olivat ristiriidassa asiakkaan tietoihin nähden, joten tilaukseen tarvittiin lisävarmistuksia.
3. Kohteen tiedot olivat tilausten käsittelijällä käytössä, eikä tilaaja päässyt tästä johtuen tekemään tilausta ohjelmallaan. Tilaus otettiin vastaan faksin välityksellä ja käsiteltiin edellisen työn valmistuttua.
4. Asiakas halusi tietää tuotteen hinnan ennen varsinaista tilausta.

Kolmantena päivänä tilauksia oli kuusi kappaletta, ja työhön sisältyi seuraavia selvityksiä:

1. Tilausohjelman kautta tehdystä tilauksesta oli unohtunut yksityiskohta, ja tilaaja pyysi lisäämään kyseisen tiedon tilaukselleen.
2. Tilausoikeuksien vahvistus oli puutteellinen, joten puuttuva tieto jouduttiin pyytämään tilaajalta.
3. Tilausohjelman toiminnassa oli häiriö, joten tilaaja toimitti tilauksensa faksin välityksellä.

Neljäntenä päivänä tilauksia oli seitsemän kappaletta, ja lisäselvitystä vaativat seuraavat tapaukset:

1. Asiakkaalla oli hallussaan avain, mutta hän ei osannut yhdistää sitä hallinnoimansa järjestelmän tietoihin. Tilausten käsittelijä selvitti tiedot tilaajalle.
2. Edellisessä selvityksessä vaadittavat tunnistetiedot olivat virheelliset, joten niihin täytyi pyytää tarkennusta tilaajalta.
3. Tilauksen tiedot olivat ristiriitaiset, ja näihin pyydettiin tarkennusta. Lisäksi järjestelmän hallinnassa sovellettiin erikoisjärjestelyä, mikä aiheutti lisää sekaannusta käsittelyyn. Tarvittavat tiedot saatiin tilaajalta. Myös käsittelijän tarkkaavaisuudella oli osuus suureen työmäärään päätymisessä.
4. Käsini kirjoitettu tilaus jätti tulkinnanvaraa, joten tiedot täytyi varmistaa. Lisäksi arkistosta tarkistettavat tiedot olivat hankalasti luettavassa muodossa, eikä väärin vaihtoehtojen poissulkeminen ollut mahdollista oikean tulkinnan varmistamiseksi.

Viidentenä päivänä tilauksia tuli 12 kappaletta, ja selvitystyötä tehtiin seuraavissa tapauksissa:

1. Asiakkaalla oli hallussaan avain, mutta hän ei osannut yhdistää sitä hallinnoimansa järjestelmän tietoihin.
2. Täysin vastaava tapaus kuin edellinen. Tällainen käsiteltiin myös edellisenä päivänä.
3. Tilaaja tiedusteli tietyn lukituskohteen löytymisestä lukitusjärjestelmästä.
4. Tilattavan avaimen tiedot olivat epäselvät, ja niitä pyrittiin selvittämään käsittelijän avustuksella.

Toisella seurantaviikolla tilauksia tuli faksin välityksellä käsittelyyn 41 kappaletta. Selvitystyötä täytyi tehdä 17 tapauksessa, joten viivytystä esiintyi suhteellisesti huomattavasti sähköpostitilauksia useammassa tapauksessa.

4.2 Ongelmakohdat sähköpostitilauksessa

Sähköpostitilaukseen reagoidaan saman päivän aikana, kun tilaus on tullut viimeistään kello 15.00. Kun kyseessä on vaativampi muutostyö, käsittely tapahtuu viimeistään seuraavan työpäivän kuluessa. Ensimmäisenä käsittelijä merkitsee tilauksen omalla nimellään yhteisten sähköpostien saapuneet-kansioon, tarkistaa että lomakkeelta löytyy oleelliset tiedot sekä tulostaa tilauksen itselleen käsittelyä varten. Ensimmäinen täsmällisen tietojen tarkistuksen kohteena ovat tilausoikeudet, jotka varmennetaan tunnuslukujen avulla. Käsittelijä syöttää tilaajan antamat luvut ohjelmistoon, josta tulee tieto joko oikeista, vääristä tai käytetyistä tunnisteista. Virheellisillä tunnisteilla lähetettyä tilausta ei käsitellä ennen kuin on saatu oikeat.

Haastattelun perusteella työntekijät kokevat tilaukset usein puutteellisiksi jo perustiedoiltaan. Asiakas- ja tilausnumero saattavat puuttua, mikä aiheuttaa ongelmia myöhemmissä vaiheissa. Tilaajan tietoja on mahdollista etsiä nimen tai sähköpostiosoitteen perusteella, mutta ketjuliikkeet tilauskäytäntöineen voivat muodostua ongelmiksi. Esimerkiksi yksittäinen henkilö voi tehdä tilauksia useampaan toimipisteeseen, jolloin varmaa tietoa ei saa selville muuten kuin kysymällä tilaajalta. Joissakin lomakkeissa on myös muita pakollisia kenttiä, kuten varmistukset

asiakkaan oikeudesta tilata kyseiset tuotteet. Näihin on aiemmin vaadittu allekirjoitukset, mutta lähivuosina on pyritty muotoilemaan lomake siten, että tilaaja osoittaa vastuun asiakkaan tilausoikeudesta lomakkeen täyttämällä. Näin puuttuvat allekirjoitukset eivät enää viivästytä käsittelyä. Joidenkin tilaajien on allekirjoituskentän puuttumisesta huolimatta havaittu laittavan allekirjoituksensa aiemman mallin mukaisesti lomakkeille.

Sähköposti mahdollistaa tietojen sisällyttämisen myös viestikenttään, ja tällöin käsittelijä joutuu etsimään tiedot useasta paikasta. Tilauslomakkeiden ideana on koota tieto yhteen paikkaan helposti luettavaan muotoon, mutta tämä ei toteudu kaikissa sähköpostitilauksissa. Lomaketta skannatessa on esimerkiksi voinut unohtua jotakin, ja tieto on helpompi lisätä sähköpostin viestikenttään. Käsittelijän on tulostettava myös sähköpostin sisältö talteen, mikäli siinä mainitaan tilauksen kannalta oleellisia tietoja.

Kun perustietojen oikeellisuus on tarkistettu, voidaan aloittaa varsinainen käsittely. Muutoksissa hyödynnetään kahta eri ohjelmistoa, ja käsittelyssä oleva tilaus siirretään näiden välillä kerran molempiin suuntiin ohjelmasta toiseen. Aloittaminen ja päättäminen tapahtuvat ohjelmassa, joka sisältää vain tehtaan työntekijöille näkyviä tietoja. Välissä hyödynnetään tarvittaessa lukituskaavioiden käsittelyyn kehitettyä ohjelmaa. Muutokset merkitään järjestelmään tilauksen mukaisella tavalla, ja suunnittelutyössä pyritään löytämään keino toteuttaa toivottu muutos. Suunnitteluvaiheen kesto vaihtelee sekunneista muutamaan tuntiin, ja riippuen käsittelijästä sekä muutoksen laadusta.

Jos järjestelmää ei saada toimimaan asiakkaan toivomalla tavalla, laitetaan lista toteuttamiseen vaadittavista kompromisseista asiakkaan allekirjoitettavaksi. Kun esimerkiksi yhdelle avaimelle lisätään kulkuoikeus tiettyyn lukituskohteeseen, voi tämä aiheuttaa myös muiden avainten sopimisen. Tässä tapauksessa asiakas joko hyväksyy ns. ylimääräisen aukaisun tai peruuttaa tilauksen. Joissakin tapauksissa voi olla parasta esittää vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa pyydetyn kaltainen muutostyö. Tämä neuvottelu kuuluu tilausten käsittelijöiden päivittäiseen työhön, ja heillä on vastuu järjestelmien ylläpidosta ja toimivuudesta myös tulevaisuuden näkökulmasta.

Neuvottelutapauksissa voi tulla asioiden ilmaisuun ja ymmärtämiseen liittyviä ongelmia. Jopa standardoitu ylimääräisten aukaisujen lista on aiheuttanut joissakin tilauksissa hämmennystä, eikä tilaaja ole ymmärtänyt sen tarkoitusta. Tämä on työskentelyn kannalta keskeinen väline, ja sen hallitseminen kuuluu jälleenmyyjän perusosaamiseen. Vapaamuotoisten neuvottelujen kohdalla väärinymmärrysten riski on vielä listaa suurempi. Esimerkiksi puhelimesta käytävä keskustelu ei aina riitä havainnollistamaan jokaisen muuttujan vaikutusta kokonaisuuteen ymmärrettävällä tavalla.

Kun lopputuloksesta on päästy yhteisymmärrykseen, lähetetään tilaajalle salatut tiedot tuotteiden valmistamiseen sekä mahdolliset tehtaalta tulevat tuotteet. Lähetetty tieto säilötään yhteisesti määritettyyn paikkaan siltä varalta, että tietoa tarvitaan tarkistusta varten. Salaamiskäytäntö on sähköpostin mukanaan tuoma vaihe, jota on käytetty muutaman vuoden ajan. Sujuvampien toimintatapojen tarve salausten toteuttamiseen on esitetty haastattelun lisäksi myös aiemmin esimiehen toimesta, koska salaukseen sisältyy ylimääräistä työtä.

Tietojen lähettämisen lisäksi tilattavat tuotteet syötetään tuotannon järjestelmään, ja ne valmistetaan tehtaalla syöttämistä seuraavan työpäivän aikana. Tuotteet lähtevät asiakkaalle valmistuspäivänä noin kello 16.00 ja ovat perillä seuraavan työpäivän aikana. Maanantaina tehdyn tilauksen käsittely tapahtuu normaalisti tiistaina, valmistus tuotannossa keskiviikkona ja torstaina valmis tuote saapuu asiakkaalle. Tästä poikkeuksena ovat pikatilaukset sekä pidempiä neuvotteluja vaativat tapaukset.

Manuaalisissa tilauksissa lähetettävät tiedot on tavallisesti laskutettava käsittelijän toimesta. Esimerkin kaltaisessa tilauksessa laskutus tapahtuu heti käsittelyn yhteydessä, eikä se vaadi monimutkaisia toimintoja tai juurikaan aikaa. Tähän helposti ja nopeasti käytettävään malliin on sisällytetty myös joidenkin muiden töiden laskutusmahdollisuudet, mutta osa täytyy laskuttaa erillisen ja monimutkaisemman ohjelman kautta.

Toimitetusta ja laskutetusta tilauksesta jääneet tulosteet arkistoidaan käsittelijäkohtaisiin mappeihin. Käsitellyille tilauksille on määritelty säilytysajaksi puoli vuotta. Tällä pyritään takaamaan mahdollisuus tarkistaa lähiaikoina tehtyjä muutoksia, mikäli järjestelmän toiminnassa on jotakin merkillistä. Arkistointikäytännöt ovat käsittelijäkohtaisia, ja pääasia on arkistoida tilaukset siten, että kuka tahansa löytää etsimänsä, vaikkei käsittelijä itse olisi paikalla.

Yhteisön jäsenten kokemukset toisen käsittelijän arkistointien tilausten etsimisestä osoittavat, että erilaiset käytännöt tekevät etsinnästä toisinaan hankalaa. Osa käsittelijöistä järjestää tilauksen käsittelypäivän mukaan, osalla järjestys perustuu asiakas- tai tilausnumeroihin. Haastattelussa mainittiin mahdollisuus yhteisen käytännön aloittamisesta, jotta aina tiettyä tilausta etsiessä ei tarvitsisi erikseen perehtyä kyseisen henkilön käytäntöihin tietojen säilömisessä. Aiheesta käydyissä jatkokeskusteluissa kävi ilmi, että yhteisiä käytäntöjä on esitetty idean tasolla, mutta toteutukseen asti tämä ei ole päätyntä.

Haastatteluissa keskusteltiin manuaalisten tilausten käsittelyyn liittyvistä kirjanpitoikäytännöistä, joissa ilmeni eroavaisuuksia ryhmän jäsenten välillä. Erilaiset kyselyt tulevat osittain hyvin vastaavassa muodossa kuin varsinaiset tilaukset, ja tällöin määrät merkitään tilausten tapaan. Työntekijä ratkaisee erilaisten kysely- ja neuvontatilanteiden myötä kyseisen yhteydenoton päätymistä tilastoihin. Osalla tapana on tilastoida myös puhelimitse saapuvat tilauksen tekemiseen liittyvät yhteydenotot, kun taas toiset merkitsevät ainoastaan varsinaiset tilaukset. Näin ollen tulkintakysymykset vaikuttavat tilastojen tarkkuuteen sen mukaan, kuka on kulloinkin vastuussa tietyn tilaustyyppin käsittelystä ja tilastoinnista.

Tulkintakysymysten lisäksi kirjanpito koettiin hankalaksi muistaa, ja osa tekee merkinnät toisinaan selkeästi käsittelyä myöhemmin. Epätarkkuutta voi näin tulla myös unohtamisen tai muiden inhimillisten tekijöiden seurauksena. Nämä tilastointiin liittyvät epätarkkuustekijät on hyvä huomioida myös kehitystehtävän lähtökohtien yhteydessä käsiteltyjen tilausmäärien tulkinnassa. Työohjeesta löytyi kuitenkin tilastoinnin pohjan muodostava määritelmä laskutavalle, joten tulkinanvaraa ei pitäisi olla kovin paljoa.

4.3 Muiden tilausten tavallisimmat haasteet

Esimerkkitalauksen lisäksi haastattelussa käsiteltiin muihin tilaustyyppeihin sisältyvien työvaiheiden mukanaan tuomia haasteita yksittäisissä tapauksissa. Tilaukset voivat sisältää osia aiemmin käsitellystä mallista tai olla kokonaan erilaisia tähän verrattuna.

Tavoitteena oli selvittää ensin ne tilaukset, joiden käsittely aiheuttaa haastavimpia työvaiheita käsittelijälle. Nämä voivat vaatia paljon aikaa, keskittymistä, ohjeiden lukemista tai muiden henkilöiden apua.

Haastattelujen perusteella erilaiset järjestelmiin ja niiden muutoksiin kohdistuvat selvitystyöt koettiin aikaa ja osaamista vaativiksi. Haastavimmiksi osioiksi näissä nimettiin loogista päättelykykyä vaativa suunnittelutyö. Koko asiakaspalvelujärjestelmän keskeisiä tavoitteita on suunnata asiantuntijoiden työtaakkaa vahvemmin asiantuntijatyöhön, joten suunnittelun suuri rooli voidaan nähdä keskittymisenä arvoketjun kannalta merkittäviin seikkoihin. Selvityspyyntöjen muotoilut ovat tavallisesti muita tilauksia vapaampia, mutta esimerkiksi tietojen puuttumista ei koettu yleiseksi ongelmaksi.

Myös järjestelmän tilan kartoitukset koettiin haastaviksi ja aikaa vieviksi. Näissä tutkitaan järjestelmän kykyä mukautua erilaisiin mahdollisiin muutoksiin tulevaisuudessa. Muutokset eivät ole välttämättä yksiselitteisesti ennakoitavissa, joten vastauksetkaan eivät voi olla täysin yksiselitteisiä. Tilan kartoituksille on oma kategoria tilastoinnissa, mutta mahdollisten muutosten tutkiminen merkitään samaan lukuun toteutuneiden muutosten kanssa.

Näille tavallisimmille selvitys- ja kartoitustöille on määritetty hinnat, jotta tilaajalla on tiedossa mitä tällaisella voidaan saavuttaa, ja mitä se maksaa. Hinnat perustuvat muissakin yrityksen työsuoritteissa sovellettuun tuntiveloitukseen. Osa palveluista on aiemmin ollut veloituksettomia, ja hinnoittelun avulla on pyritty karsimaan epätodennäköisesti toteuttavat selvitystyöt pois. Hinnoittelun vaikutusta töiden määrään käsittelijät eivät kuitenkaan kokeneet havainneensa.

Ennalta selvitettävien muutosten rajoitteeksi voi muodostua järjestelmän vähäinen huoltovara tai ylläpitoajan päätyminen lähitulevaisuudessa, jolloin laajojen muutosten tekeminen ei palvele järjestelmän toimintaa pitkällä aikavälillä. Tällaisissa tapauksissa ilmoitetaan selvityksen yhteydessä järjestelmän tila ja suositellaan kokonaan uutta järjestelmää huoltotyön sijaan. Suuremmassa mittakaavassa virallisesti annettava lausunto järjestelmän tilasta on merkittävässä roolissa. Asiantuntija kertoo tällaisessa tapauksessa perustellun kantansa mahdollisesta uudistustarpeesta, ja ohjaa asiakasta palveluiden turvalliseen käyttöön.

Vaikka faksi koettiin kahdesta tilauskanavasta paremmin tilausten käsittelyä palvelevaksi, pidettiin pelkästään sähköpostiin siirtymistä nykyistä toimivampana ratkaisuna kokonaiskuvan kannalta. Faksin vahvuutena nähtiin viestintävälineen yksinkertaisuus, jolloin kaikki tieto on koottu yhdelle lomakkeelle, ja viestintä tapahtuu sen avulla. Faksin ylläpito on kuitenkin koettu ongelmalliseksi jälleenmyyjien keskuudessa, joten siirtymä nykyaikaisiin välineisiin nähdään luonnollisena myös kohdeosastolla. Myöskään muut yrityksen asiakaspalvelun osastot eivät käytä enää faksia.

Yksi merkittävistä syistä skannattavien ja faksattavien lomakkeiden käyttöön on tietyissä tilaustyypeissä vaadittavat allekirjoitukset. Tällaisissa tapauksissa tilausoikeus perustuu henkilöllisyyteen, ja käsittelijä on tekemisissä pelkästään paperilla olevien tietojen kanssa. Erilaisten numeroiden avulla tehtävä tunnistautuminen on korvannut allekirjoituskäytännöt suurilta osin, mutta allekirjoitettavia tilauksia on silti edelleen. Allekirjoituksista eroon pyrkiminen siirtämällä kaikki sen piirissä olevat tiedot hallinnoitaviksi tunnisteiden avulla on tuotu esiin sekä osaston esimiehen että työntekijöiden toimesta. Muutos kuitenkin teettäisi huomattavan ja vaikeasti ennalta arvioitavan määrän työtä, joten sen tarpeellisuutta täytyy harkita. Tällaisenaan allekirjoituskäytäntö kuitenkin estää pelkästään sähköisesti täytettävän lomakkeen tietyissä tilauksissa.

4.4 Tilauksiin tehtävät muutokset

Käsiteltyihin tai käsittelyssä oleviin tilauksiin tulevat muutokset työllistävät osaston työntekijöitä sekä manuaalisissa- että tilausohjelman kautta tulevilla tilauksilla. Mikäli tuotantoon joko osastolta tai asiakkaan ohjelmasta syötettyä tilausta pyritään muuttamaan, on vaihtoehtona tavallisesti tilauksen poistaminen kokonaan tai neuvottelu tuotannon henkilöiden kanssa. Neuvottelut koskevat pääsääntöisesti toimitusaikoja, sillä muiden tietojen muuttaminen ei ole mahdollista. Tilausohjelman kautta saapuneisiin tilauksiin ei myöskään normaalin käytännön mukaan tehdä merkittäviä muutoksia kommunikaatio-ongelmiin liittyvien virheiden minimoimiseksi.

Tuotannon työntekijöiden kanssa kommunikoidessa tavallisin tapaus on jonkin tilauksen toimituspäivän muuttaminen seuraavasta päivästä kuluvaan päiväksi. Kommunikaation väline on tavallisesti ollut puhelin, ja kyseisissä tilanteissa voidaan myös tiedustella nopeuttamisen mahdollisuutta ylipäätään. Toimintatavoista on sovittu siten, että muutoksista pyrittäisiin ilmoittamaan entistä enemmän sähköpostilla. Ongelmana sähköpostissa on kuitenkin se, että viestien lukeminen tuotannon tehtävissä vaatii muiden töiden keskeyttämistä, eikä tieto mene perille välttämättä kovin nopeasti. Varsinkin kiireisen päivän loppupuolella ilmenevä tarve toimitusajan muutokselle on parasta hoitaa puhelimitse tiedonkulun varmistamiseksi. Samalla asiakaspalvelija saa heti tiedon, mikäli muutosta ei enää enätetä tehdä.

Osa tilausten muutoksista lähtee myös tuotannon huomioista. Kokemuksen ja osaamisen myötä tuotteiden valmistajat voivat huomata esimerkiksi tavallisesta poikkeavia merkintöjä tilauksella, jolloin he varmistavat tietojen tarkoituksenmukaisuuden käsittelijältä. Nämä poikkeamat voivat johtua tilaajan tai käsittelijän virheestä ja tällaisten havaitseminen valmistusvaiheessa säästää mahdollisen virheen korjaamiseen vaadittavan suuren työmäärän. Tuotannon työntekijöillä ei ole velvollisuutta kyseenalaistaa käsittelijöiden syöttämiä tietoja, mutta heidän huomioilla on kuitenkin korjattu useita tilauksilla olleita virheitä.

4.5 Erikoistilanteet

Työhön sisältyy myös normaalien toimintamallien ulkopuolelle sovellettuja käytäntöjä tietyissä tapauksissa. Nämä voivat olla asiakas- tai järjestelmäkohtaisia poikkeavuuksia. Esimerkiksi toimitustavat tai tunnisteiden käyttö voi olla erilaista kuin tavanomaisissa prosesseissa, joten käsittelijältä vaaditaan mukautuvuutta tiettyihin tilanteisiin. Erityissopimusten varalle on valmistettu työohjeen kuhunkin tilanteeseen, ja niiden avulla käsittelijän tulisi pystyä käsittelemään tilaukset.

Erikoissopimukset koettiin yhteisössä hyvin työllistäviksi, eikä toimintaan synny samanlaista rutiinia ja osaamista kuin tavallisiin tilauksiin. Käsittelyssä pyydetään usein apua sellaisilta henkilöiltä, joilla koetaan olevan tuoreempaa kokemusta kuhunkin tilaustyyppeihin. Tällöin yksittäinen tilaus työllistää useampaa henkilöä kerrallaan ja aikaa kuluu tapauksen selvittämiseen. Erikoisjärjestelyiden käyttöönotosta osastolla ei ole tarkkaa tietoa, ja kokemusten mukaan kaikista sopimuksista ei ole kysytty mielipidettä sellaisilta tahoilta, joiden työhön muutokset vaikuttavat merkittävästi. Näiden vaikutukset eri osapuolten toimintaan voivat kuitenkin olla huomattavasti tilausten käsittelyn haasteita suurempia, joten asiakassuhteiden ylläpidon kannalta erikoissopimukset voivat olla tärkeitä. Toiminta on myös standardoitu työohjeiden osoittamalla tavalla, joten tarvittava tieto tapauksen käsittelyyn on jokaisen työntekijän saatavilla.

4.6 Automatisoinnin mahdollisuudet

Jotkut tilaukset vaativat manuaalista käsittelyä sen takia, että tilauksiin käytettävät ohjelmistot eivät pysty toteuttamaan niitä. Haastatteluissa nousi esiin toimintoja, jotka joissakin tapauksissa tapahtuvat automaattisesti, mutta toisissa tilanteissa taas vaativat käsittelijän työpanosta. Näille tyypillistä on hyvin yksinkertaiset työsuoritteet, eikä suorittaminen vaadi määritettyä asiantuntujatyötä. Järjestelmät voivat olla sähköisesti hallinnoitavia, mutta kaikki toiminnot eivät tapahdu pelkästään tilaajan ohjauksen perusteella.

Tilaaaja voi nostaa kaavioita tilauksen tekemistä varten kahteen eri ohjelmaan tilauksen laadusta riippuen. Toiseen ohjelmaan kaavio menee suoraan tilaajan syötettyä tunnisteet, mutta toiseen käsittelijä joutuu tarkistamaan tiedot sekä lähettämään pyydetyn kaavion. Lisäksi erilaisten tiedostojen tilaaminen on mahdollista ohjelmien kautta silloin, kun samalla tilataan muita tuotteita tai tietoja. Pelkkä tiedosto on kuitenkin tilattava manuaalisesti, mikä työllistää käsittelijöitä.

5 Johtopäätökset

5.1 Henkilökohtainen työ

Järjestelmän uudistaminen vaikuttaa oleellisesti osaston vastuunjakoon. Pirstaloitunutta vastuunjakoa voidaan muokata karkeammaksi, kun kaikki manuaaliset tilaukset saadaan ideaalitulanteessa yhden kanavan kautta. Tämän skenaarion toteutuessa nähdään, onko yhtenäisen ja toimivan tilausmallin myötä mahdollista vapauttaa käsittelijöitä manuaalisista tilauksista tilausohjelman kautta tulevien tilausten käsittelyyn, joka on kuitenkin kanavista tärkein. Tavoite on vapauttaa sekalaisen tilausten käsittelyyn kuluva työaika varsinaiseen asiantuntijatyöhön.

Toiminnan sähköistämällä saavutettavia hyötyjä on arvioitu jo ideointivaiheessa, ja näitä tuotiin myös haastatteluissa esiin. Osastolla käsitellään paperia jatkuvasti kaikkien tilausten yhteydessä, ja sähköinen järjestelmä mahdollistaa tämän vähentämiseen. Tilausten arkistointia voidaan pyrkiä siirtämään järjestelmän vastuulle, ja näin vähentää yksittäisen työntekijän arkistointiin ja tilausten etsintään käyttämää aikaa. Käsitellyt tilaukset olisivat optimaalisessa tilanteessa mahdollista etsiä käsittelijän, päivämäärän, tilaajan tai tilausnumeron perusteella.

Kehityksen vaikutukset yksittäisen henkilön työskentelyyn tarkentuvat toteutusvaiheessa ja järjestelmä itsessään voi tuoda merkittäviäkin muutoksia. Huomioitavaa kuitenkin on sähköpostin välityksellä käsiteltäviin tilauksiin liittyvissä toimintatavoissa. Todennäköisesti uudistus ei tapahdu kerralla, joten tilauksia vastaan-

otetaan sähköpostilla myös uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Menetelmiä voi olla tarpeen tarkastella kriittisesti ja pohtia ratkaisuja esimerkiksi tulostusten ja skannausten määrien hallitsemiseksi.

Muutoksiin sopeutuminen on suurelta osin kiinni yhteisön jäsenten asenteista ja toiminnasta. Aiemmin yhteisössä tapahtumiin muutoksiin liittyen ilmeni tyytymättömyyttä pääosin johtuen siitä, että muutosten seurauksista vastaavien tahojen mielipiteitä ei kuunneltu tarpeeksi päätöksiä tehtäessä. Kehitystyön yhteisellä ideoinnilla pyritään lisäämään yhteisön tyytyväisyyttä ja halukkuutta hyödyntää omaa osaamistaan kehityksessä vaikutusmahdollisuuksien myötä. Toteutuksessa on kuitenkin myös muistettava, että tilausten käsittelijät eivät ole ainoa toimija kyseisessä ketjussa. Näkökulmaa on laajennettava myös muihin osiin, jotta ratkaisu palvelee kokonaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla.

Useat havaituista ongelmista olivat sellaisia, että toimivalla tavalla toteutettu järjestelmä voi estää tai poistaa niitä tehokkaasti. Esimerkiksi arkistoinnin, tilastoinnin, ja kirjeenvaihdon voidaan olettaa jo lähtökohtaisesti toteutuvan paremmin sähköisen kanavan kautta. Näiden aiheiden käsittelystä syntyykin selkeitä suuntaviivoja järjestelmän kehittämiseen hyötyjen maksimoimiseksi.

5.2 Tilausjärjestelmän vaatimukset

Tietojen mielekkyys ja jäsennellyt kokonaisuudet edesauttavat suuremman informaatiomäärän säilyttämistä työmuistissa helposti saatavilla. Käyttöliittymien asettelussa kuvaavien ja selkeiden sanojen käyttäminen muokkaa kokonaisuutta ymmärrettäväksi, ja parantaa käytettävyyttä erilaisia koodeja enemmän. Erilaisien toimintojen oppiminen voi olla hyvin suoraviivaista, jos käyttäjän on mahdollista liittää käsiteltävät tiedot johdonmukaisesti osiksi aiemmin oppimiansa toimintamalleja ja kokonaisuuksia. Asioiden yhteydet toisiinsa ohjaavat toimivassa asettelussa käyttäjää tai toimijaa oikeisiin ratkaisuihin. (Kuoppala ym. 2006, 193.)

Tilaukskanavan käyttäjät ovat jälleenmyyjä, ja heidän joukosta löytyy monenlaisella osaamisella varustettuja henkilöitä. Vaikka suurella osalla on kokonaisvaltainen käsitys järjestelmien toiminnasta, on mukana aina myös aloittelevia tilaajia. Tilauksjärjestelmän käyttö on parhaimmillaan sellaista, että se linkittyy yksinkertaisesti ymmärrettävien termien kautta tilaajan käsittelemään todellisuuteen mahdollistaen käytön jo alkeellisen ymmärryksen tasolla. Aiemmissa tilausmalleissa käytettyjen tapojen hyödyntäminen olisi myös todennäköisesti sujuvuutta lisäävä tekijä.

Pienemmässä mittakaavassa tarkasteluun voidaan ottaa lomakkeelle syötettävät erilaiset kokonaisuudet ja niiden johdonmukaisuus. Tiettyyn aihealueeseen liittyvien tietojen tulisi olla mielekkäällä tavalla kytköksissä toisiinsa. Esimerkiksi tunnisteiden syöttämistä palvelee parhaiten malli, jossa näille tarkoitettut kentät ovat selkeästi yhdessä. Tuotteen tekniset tiedot puolestaan voivat olla omana kokonaisuutenaan erillään tunnisteista. Näin huomioidaan koko tilauksen ja palvelukokonaisuuden näkökulman lisäksi yksittäisten tekijöiden muodostamat yhteydet niin että ne palvelevat tilausprosessia.

Tietojen täydellisyyteen voidaan pyrkiä erittelemällä tilaajan tärkeimpiä tavoitteita ja ohjaamalla toimintaa niiden mukaisesti. Tilauksa tehdessä päällimmäisenä tilaajan mielessä on todennäköisesti haluamansa tuote. Tällöin lomakkeen kenttien asettelulla voitaisiin tavoitella perustietojen ilmestymistä ensimmäisenä, jotta nämä eivät unohtuisi yksityiskohtien maininnan jälkeen. Kun tilaajan ja järjestelmän tiedot on syötetty, on tuotteen yksityiskohtien maininta edelleen melko todennäköisesti mielessä. Yksityiskohtia eritellessä puolestaan perustiedot saattavat jäädä ilmoittamatta.

Arvoalue-eheydellä voidaan varmistaa tietyn kentän toiminta siten, että siihen voidaan tallentaa ainoastaan oikeassa muodossa oleva tieto. Väärän mittaiset tai vääränlaisia merkkejä sisältävät tiedot jäisivät näin jo tässä vaiheessa pois. Viiteeheys puolestaan varmistaa sen, ettei kenttä voi jäädä tyhjäksi. Näistä asiakaspalvelujärjestelmissä esiintyvä esimerkkitapaus on lomakkeelle syötettävä asiakkaan tieto, jota ei pitäisi jättää missään tilauksessa tai pyynnössä tyhjäksi. (Kuivalahti 1996, 149.)

Haastatteluissa melko yleiseksi kuvattu tietojen puuttuminen ja niiden kysely jälkikäteen on merkittävä osa tilausten käsittelijöiden työtä. Pakollisia kohtia sisältävä lomake voi toimiessaan ehkäistä perustietojen puutteita. Haasteena on tilauksen laadun mukaan vaihtelevat tietovaatimukset, eli jokaista kuhunkin tilaukseen vaadittavaa kenttää ei välttämättä saada pakolliseksi. Joitakin kaikkiin tilauksiin liittyviä vaatimuksia on kuitenkin olemassa, eli osa kentistä voi olla pakollisia. Mukautuvuus eri tilauksiin riippuu järjestelmän ominaisuuksista.

Tilausjärjestelmän tulee toimia myös viestintäkanavana tilauksiin liittyvien neuvottelujen suorittamisessa. Täytetyltä tilaukselta täytyy pystyä helposti osoittamaan virheellinen tai puutteellinen kohta, minkä tueksi tarvitaan usein myös sanallista viestintää. Vapaa viestikenttä laajentaa käyttömahdollisuuksia, joten suuri osa tilauksista voidaan käsitellä yhden kanavan kautta. Tämä vähentää sekaannusta ja erilaisten menetelmien tarvetta eri tapauksiin.

5.3 Jatkotutkimuskohteita

Kehitysprojektin suorittamisvaiheessa tilausjärjestelmän muutoksen aikataulu ei ole tiedossa. Kohderyhmänä olevan osaston henkilöt on määrä kouluttaa järjestelmän käyttöön lähitulevaisuudessa, mutta varsinaisten tilausten ohjaaminen sinne tapahtuu myöhemmässä vaiheessa. Nykyisistä käytännöistä nousi esiin ajatus tilausten keskittämisestä pelkästään sähköpostiin sekä kyseisen menetelmän kehittämistä sujuvaksi. Sähköpostitilausten käsittelyyn liittyvien toimintojen kehittäminen on aiheellista, mikäli tilauksia ei saada siirtymään lähitulevaisuudessa asiakaspalvelujärjestelmään. Tavoitteena on kuitenkin luopua sähköpostista, joten sen toimintaan panostamista ei nähdä tässä vaiheessa prioriteettina.

Prosessin kehityksen arviointi alkaa toden teolla uuden tilauskanavan käyttöönottohetkellä, ja kehitystä on jatkettava edelleen. Järjestelmään on tarkoitus kehittää onnistumista mittaavia työkaluja, ja tilausten käsittelyyn soveltuvien mittareiden myötä voi olla mahdollista tarkastella siirtymän onnistumista erilaisilla aikaväleillä.

Arvioinnissa täytyy ottaa myös huomioon tilaustenkäsittelijöiden kokemukset, sillä lopulta työ tapahtuu heidän valitsemillaan tavoilla. Täysin vertailukelpoisia mittauksia voi olla hankala toteuttaa nykyisellä toimintamallilla, sillä viestintä tapahtuu useaa erilaista kanavaa pitkin ja hyvin vapaamuotoisesti. Joissakin viivytystapauksissa voi olla mahdotonta erottaa välttämättömät sekä tilaustenkäsittelystä tai tilauskanavasta johtuvat tilanteet. Tilausta varten arkistosta tarkasteltavissa tiedoissa voi esimerkiksi olla maininta, joka vaatii aina lisätietojen selvittämistä asiakkaalta. Tällöin viivytys on käytännössä välttämätön, ellei tilaaja osaa varautua tähän ennalta aiempien tilausten perusteella. Jokaiseen tilanteeseen varautuminen on mahdotonta, sillä loppuasiakas voi hyödyntää eri jälleenmyyjää eri tilauksissaan, eikä tieto erityisvaatimuksista kulje aina tilaajalle.

Asiakaspalvelutyön toiminta on luonteeltaan sellaista, että vastuu sujuvuudesta on enimmäkseen jälleenmyyjien ja osaston työntekijöiden varassa. Lean-filosofian mukainen jatkuvan kehittämisen ajattelu on tärkeä osa sujuvuuden ylläpidossa. Kehityksen kohteena olevissa tilauksissa edistynyt teknologia on suhteellisen pienessä roolissa, ja tuotteet sekä toimintatavat ovat melko perinteisiä. Tällöin täytyy välttää ajatuksia ikuisesti kelvollisista toimintamalleista. Voisi esimerkiksi ajatella vanhimpien käsiteltävien tuoteperheiden olleen käytössä jo vuosikymmenten ajan, ja tämän varjolla pitäytyä niiden parissa vallinneiden vanhentuvien tapojen noudattamisessa. Ikuinenkin keksintö vaatii ympärilleen kehittyvän palvelukulttuurin.

Tässä työssä näkökulma painottui osaston työntekijöiden kokemuksiin tilauksista. Etenkin asiakasarvon kannalta toimintaa olisi erittäin hyvä tarkastella loppuasiakkaiden näkökulmasta niin, että järjestelmän tietojen haltijan kokemukset saataisiin valjastettua entistä tehokkaammin ohjaamaan toimintaa asiakaslähteiseksi. Varsinaisen palvelukokonaisuuden käyttäjän ja kohdeosastolla tapahtuvan työn välillä on niin monta vaihetta, että toiminta näyttäytyy hyvin erilaisena kummassakin päässä ketjua. Kaikki tieto ei ole asiakkaan saatavilla, joten tilaustenkäsittelijällä on vastuu toteuttaa pyydettyjä muutoksia toiveiden mukaisesti järjestelmien suorituskyvyn asettamissa rajoissa. Palvelun käytettävyyden

kehittämisessä tärkeimmiksi nousevat jälleenmyyjien kokemukset tilaustenkäsittelyn toiminnasta, ja tämä näkökulma on huomioitava tulevaisuudessa.

5.4 Huomioitavaa tiedonkeruusta

Seurannan toteuttamisessa ja erittelyssä ajankohdalla on mahdollisesti merkittäviä vaikutuksia tilausten määrään. Keskimääräistä suhdetta faksin ja sähköpostin välillä tarkasteltaessa voidaan huomata faksitilausten määrän olevan suhteellisesti suurempi seurantaviikoilla. Vuoden 2018 keskimääräinen jakautuminen 35% faksitilauksiin ja 65% sähköpostitilauksiin painottuu sähköpostiin vahvemmin kuin seurannassa tulleet 41 faksi- ja 56 sähköpostitilausta. Tiedot ovat peräkkäisiltä viikoilta, joten töiden määrä yleisesti voi muuttaa suhdetta näin.

Kuten haastattelussa ilmeni, tilausten määrien dokumentointiin vaikuttaa henkilökohtaiset päätökset tiettyjen yhteydenottojen merkitsemisestä tilastoihin. Tämä voi vaikuttaa myös seurannassa eriteltyihin tapauksiin niin, että toisen käsittelijän toimiessa dokumentoijana luvut voisivat olla poikkeavat. Seurannassa pyrkimyksenä oli eritellä tilaukset ja niiden viivytykset tarkasti ja mainita näiden ulkopuolella muut yhteydenotot, kuten vanhoihin tilauksiin liittyvät kysymykset. Näin mahdollistetaan myös konkreettisia havaintoja tilauksenkäsittelyn ja neuvontatyön rajapinnassa olevista yhteydenotoista.

Haastattelujen strukturoimattomuus toimi siinä mielessä hyvin, että keskustelu oli vapautunutta, ja yhden henkilön esiin tuomat asiat saivat usein muilta havainnoille tukea sekä näkökulmia. Tiedonhallinnan ja keräämisen kannalta pirstaleinen kokonaisuus tuotti kuitenkin haasteita kerätä kaikki tarvittava tieto haastatteluaikojen puitteissa. Tiettyihin asioihin keskityttiin luonnollisesti toisia enemmän keskustelun suuntausten mukaan. Kaikki ennalta suunnitellut teemat saatiin kuitenkin käytyä läpi.

Monimuotoisen kokonaisuuden lisäksi haasteita tuotti haastattelijan osuus yhteisön toiminnassa. Haastattelija on vastaavassa asemassa kuin kohderyhmä, joten

omat näkemykset tuovat erilaisia sävyjä tiedonkeruuseen verrattaessa ulkopuoliseen haastattelijaan. Teemahaastatteluun vaadittava asiaan perehtyneisyys toteutuu työkokemuksen myötä, ja kohderyhmän valinta oli käytännössä väistämättömästi koko muu viiden hengen osasto. Haastattelijan omien käsitysten hallitsemista pyrittiin ehkäisemään antamalla tietyn teeman aloituksessa puheenvuoro muille jäsenille. Myös haastattelijan näkemyksiä kuitenkin nousi esiin keskustelun ylläpitämiseksi ja erilaisten näkökulmien huomioimiseksi.

6 Yhteenveto

Tahtotila selvityksen tekemiseen on tullut kohdeyrityksestä, mutta yksityiskohdat ovat muotoutuneet työn etenemisen myötä. Alkuperäisenä toimeksiantona oli muodostaa kohdeosaston toimintaa palveleva lomakekokonaisuus, mutta näkökulmaa on laajennettu prosessien tutkimiseen. Lomakehahmotelman voidaan katsoa syntyvän sivutuotteena kartoituksen myötä. Asiakaspalvelun kehittämisen päämääränä on mahdollistaa entistä sujuvampi toiminta asiakkaan ja asiakaspalvelun välillä. Tilausten käsittelyn sujuvuudella voidaan varmistaa luvattujen toimitusaikojen toteutuminen ja mahdollistaa työntekijän keskittyminen entistä vahvemmin asiantuntijatehtäviin.

Sähköisen tilauskanavan kehittämisen voidaan katsoa lähtökohtaisesti vastaa- van useisiin kartoituksessa havaittuihin haasteisiin. Esimerkiksi paperilla olevan tiedon käsittelyn mukanaan tuomia ongelmia on tiedostettu yrityksessä jo ennen kehitysprojektin määrittelyä, ja tiedostetuille ongelmille saatiin tukevia havaintoja työskentelystä. Kehitysprojektissa on varmistettu muutosten tarve ja havaittu yrityksen tahtotilan palvelevan myös kohdeosaston tarpeita.

Teemahaastattelujen ja tilausten seurannan avulla saatiin tietoa sarjapalvelun toiminnan haasteista. Osaston henkilökunnan tietämys tulevaisuudesta on lisääntynyt ja jokaisen kokemuksia voidaan huomioida kehityksen suuntaviivojen määrittelyssä.

Opinnäytetyöstä ei synny valmista mallia tilauskanavan toteutukseen, mutta tietoisuus työskentelyyn ja järjestelmään liittyvistä vaatimuksista tulevaisuudessa on kasvanut. Tilauksiin liittyvät prosessit kokevat muutoksia manuaalisen työn vähentyessä, joten työtapojen jatkuva kehittäminen on tärkeää tulevaisuuden kannalta. Osaston työsuoritteille on määritetty tietyt raamit ja vaatimukset, mutta työmenetelmistä on mahdollista sopia tiimin kesken vaatimusten asettamisrajoissa.

Lähteet

- Ala-Örkkö, J. 2012. Mitä arvo on ja mistä se muodostuu? Diaesitys. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. <https://www.slideshare.net/palveluinnovaatiokeskus/tem-asiakasarvo-25012012-11266273>. 11.10.2018.
- Convis, G & Liker, J. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen. McGraw-Hill Professional.
- Harju, P. 1999. Kvalitatiivinen kyvykkyys – Massaräätälöinnin periaatteet ja menetelmät. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hynynen, J. 2013. Ilmaa hintoihin – IPR ja aineeton lisäarvo. Jyväskylä: Kirjakaari.
- Jyväskylän yliopisto. Asiantuntijuus. Peda.net. 2018. <https://peda.net/jyu/hankkeet/onnistuyhdess%C3%A4/avaimet/1ktjya/asiantuntijuus>. 20.9.2018.
- Karjalainen, T & Piirainen, A. 2008. Konkretisoi Lean Arvovirtakuvauksen avulla – Value stream mapping, VSM. Quality Knowhow Karjalainen Oy. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/konkretisoi-lean-arvovirtakuvauksen-avulla-value-stream-mapping/>. 20.9.2018.
- Kuivalahti, M. 1996. Yrityksen tietohallinto ja systeemyö. Porvoo: WSOY.
- Kuoppala, H., Parkkinen, J., Sinkkonen, I. & Vastamäki, R. 2006. Käytettävyyden psykologia. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kääriäinen, J. 2013. Asiakasarvo ja arvolupaus. Hyödyn ja uhrausten tasapainoilua. Wordpress. <https://kaariai-nen.wordpress.com/2013/10/22/asiakasarvo-ja-arvolupaus-hyodyn-ja-uhrausten-tasapainoilua/>. 18.10.2018.
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Näpäri, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Spoken Oy. <https://www.spoken.fi/blogi/haastattelun-lajityypit>. 21.11.2018.
- Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Kat-saus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus. Tampere: In-formaatiotutkimuksen yhdistys.
- Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. 1.10.2018.
- Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi: Kus-tannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Seppänen-Järvelä, R & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessin ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.
- Tuovinen, E. LEAN – 7 askelta ulkoistetussa asiakaspalvelussa. Call Waves. <http://www.callwaves.fi/lataukset/callwaves-opas-LEAN-web.pdf>. 15.11.2018.
- Väisänen, J. 2013. VSM (Value Stream Mapping) – Arvovirtakuvaus. Quality Knowhow Karjalainen Oy. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/vsm-value-stream-mapping-arvovirtakuvaus/>. 20.9.2018.

Ryhmähaastattelun runko

Apukysymykset:

- Millaiset tilaukset vaativat suurimman määrän työtä?
- Mitkä vaiheet tilauksista ovat työläimpiä?
- Millaisia puutteita tilausten tiedoilla tavallisimmin esiintyy?
- Toimivatko lomakkeet tarkoituksenmukaisesti?
- Onko työvaiheita mahdollista karsia?
- Kuinka toteutatte papereiden liikuttamisen arkistolta omalle työpisteelle?
- Mitkä syyt johtavat tilausten manuaaliseen käsittelyyn?
 - Onko näissä yhtäläisyyksiä?
 - Voidaanko osa siirtää sähköisesti käsiteltävään muotoon?
- Miten erilaiset selvitykset tilataan?
 - Esiintyykö tilausten tiedoissa tai muodossa ongelmia
 - Pystyykö selvityksiin antamaan yksiselitteisiä vastauksia?
- Onko viestintä toimivaa erilaisissa neuvottelua vaativissa tilanteissa?
- Millaisia muutoksia tuotantoon siirtyneisiin tilauksiin tehdään?
 - Millaisia tietoja voidaan muuttaa?
 - Millaisissa tilanteissa peruutetaan koko tilaus ja pyydetään tilaajaa tekemään uusi?
- Toimiiko viestintä tuotannon kanssa asianmukaisella tavalla?
- Miten käsitellyt tilaukset arkistoidaan?
 - Onko käytännöissä käsittelijäkohtaisia eroavaisuuksia?
 - Löytyykö toisen käsittelemät tilaukset tarvittaessa helposti?
 - Kuinka kauan tietoja säilytetään?
- Mitä haasteita sähköpostien käsittelyyn liittyy?
- Mitä etuja sähköpostikäytännössä on faksiin verrattuna?