



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Liisa Heinonen

Asiakaspalvelun kehittäminen

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin ky,

Logistiikkakeskus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

5.5.2020

| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Otsikko | Liisa Heinonen Asiakaspalvelun kehittäminen, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin ky, logistiikkakeskus |
| Sivumäärä Aika | 61 sivua + 8 liitettä 5.5.2020 |
| Tutkinto | Tradenomi (ylempi amk) |
| Tutkinto-ohjelma | Hankintatoimi |
| Suuntautumisvaihtoehto | |
| Ohjaaja(t) | koulutuspäällikkö Hanna Harilainen logistiikkapäällikkö Mika Leivo |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin logistiikkakeskuksen asiakaspalvelua. Asiakkaita ovat sairaaloiden ja terveyskeskusten osastot Varsinais-Suomen alueella.</p> <p>Kehitystehtävä sai alkunsa, koska koettiin tarve kehittää logistiikkakeskuksen asiakaspalvelua laadukkaammaksi ja tasa-arvoisemmaksi. Keskitettyä asiakaspalvelua oli mietitty jo aiemmin, koska oli huomattu muissa sairaanhoitopiireissä sen toimivuus.</p> <p>Asiakaspalvelua kehittämällä haluttiin saada lisää resursseja muiden töiden tekemiseen ja sitä kautta saada asiakkaiden yhteydenottoja vähennettyä. Yhteydenotot logistiikkakeskukseen lähtevät yleensä negatiivisesta impulssista.</p> <p>Hankinta- ja logistiikkapalveluiden tehtävänä on hoitaa laadukkaat ja asianmukaiset työvälineet asiakkaille oikeaan aikaan ja oikeanlaisina. Jos logistiikka ei toimi, se heijastuu asiakkaiden toimintaan. Asiakkaiden päätyönä on sairaiden ihmisten hoitaminen eikä heidän tulisi joutua kyselemään työvälineidensä perään.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimintatutkimuksen keinoin. Toimintatutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska asiakaspalvelua haluttiin konkreettisesti kehittää ja tehdä siitä jatkuvan kehittämisen malli logistiikkakeskukselle.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa rakennettiin keskitetty asiakaspalvelu ja sille ohjeet sekä toimintamallit. Ohjeistuksia tehtiin sekä logistiikkakeskuksen sisälle, että asiakkaille.</p> | |
| Avainsanat | asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys, sisäinen asiakaspalvelu, keskitetty asiakaspalvelu |

| | |
|--|--|
| Author Title | Liisa Heinonen Developing of Customer Service in Hospital District of South-west Finland Logistics Center |
| Number of Pages Date | 61 pages + 8 appendices 5 May 2020 |
| Degree | Master of Business Administration |
| Degree Programme | Procurement (Supply Chain Management) |
| Specialisation option | |
| Instructors | Hanna Harilainen, Principal Lecturer, PhD Mika Leivo, Logistics Manager |
| <p>The aim of this thesis is to develop customer service of hospital district of Southwest Finland Logistics Center. The customers of this logistics center are the department district of hospitals and health centers of Finland. The study was triggered by the necessity to improve quality of customer service, and the need to provide a more equal customer service by the Logistics Center that was noticed internally.</p> <p>The study was conducted by using activity analysis. Activity analysis was chosen as research method because it could help to identify the need for improvement concretely and, thus, help to create a continuous improvement model for the customer service in the logistics center.</p> <p>As the current state analysis showed, the contacts to logistics center start with negative impulse. Customers are healthcare specialists and it is not acceptable that they need to enquire about their equipment. Procurement and logistics services mission is to take care of good quality and correct equipment on correct time. If logistics does not work, it reflects to customers actions.</p> <p>In the development part of the thesis, a centralized customer service model and instructions for using it were built. Instructions were developed for both, the logistics center and the customers. The goal was to re-organize the customer service and free more available resources for other work tasks, and thus, decrease the contacts of customers to the customer service in the previous unproductive way.</p> | |
| Keywords | Customer service, Logistics center, Customer satisfaction, Internal customer service, Centralized customer service |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin Ky | 1 |
| 1.2 | Hankinta- ja logistiikkapalvelut | 3 |
| 2 | Tutkimusasetelma | 5 |
| 2.1 | Ongelman määrittely | 5 |
| 2.1.1 | Ongelman syiden ja seurausten analysointi | 6 |
| 2.2 | Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 6 |
| 2.3 | Tutkimusmenetelmät | 8 |
| 2.4 | Tiedonkeruumenetelmät | 8 |
| 3 | Kohti laadukasta asiakaspalvelua ja yhteistyötä | 11 |
| 3.1 | Asiakaspalvelu | 12 |
| 3.2 | Sisäinen asiakaspalvelu | 13 |
| 3.3 | Asiakastyytyväisyys | 17 |
| 3.4 | Sairaalalogistiikka | 19 |
| 3.5 | Muutosviestintä ja -johtajuus | 20 |
| 3.5.1 | Muutosviestintä | 20 |
| 3.5.2 | Muutosjohtajuus | 21 |
| 3.6 | Julkinen organisaatio | 22 |
| 3.7 | Viestinnän merkitys asiakaspalvelussa | 23 |
| 3.8 | Palveluajattelu ja palvelun laatu | 24 |
| 3.9 | Henkilöresurssit | 26 |
| 3.10 | Jatkuva Kehittäminen | 28 |
| 3.11 | Omat asiakaspalvelukokemukset | 28 |
| 4 | Kehittämishankkeen suunnittelu | 31 |
| 4.1 | Asiakaspalvelun nykytilan kartoitus | 31 |
| 4.1.1 | Tammikuun raportoinnin tulokset | 32 |
| 4.1.2 | Toukokuun raportoinnin tulokset | 34 |
| 4.2 | Asiakkaiden ohjeistus | 36 |
| 4.3 | Yhteydenottolomake Abakus-tilausjärjestelmään | 37 |
| 4.4 | Yhtenäiset toimintatavat ostajille | 37 |
| 4.5 | Mittareiden hyödyntäminen | 38 |
| 4.5.1 | Asiakaspalveluun nyt kuluva aika vs. kehittämisen jälkeen | 38 |
| 4.5.2 | Yhteydenottojen määrä ja syyt nyt vs. kehittämisen jälkeen | 38 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.5.3 | Asiakkaiden tyytyväisyys | 38 |
| 4.5.4 | Keskitetyn asiakaspalvelun ratkaisukykyisyys | 40 |
| 4.6 | Kehittämismenetelmät | 40 |
| 4.6.1 | Palautteen kerääminen ja analysointi | 40 |
| 4.6.2 | Palaverit | 41 |
| 4.6.3 | Vertailuanalyysi eli benchmarking | 41 |
| 5 | Keskitetty asiakaspalvelu | 42 |
| 5.1 | Keskitetyn asiakaspalvelun malleja | 42 |
| 5.1.1 | HUS logistiikka | 42 |
| 5.1.2 | Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin palkanlaskenta | 43 |
| 5.1.3 | Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin päivystyksen ja ensihoidon liikelaitos | 44 |
| 5.1.4 | Verohallinto | 44 |
| 5.1.5 | Nordea | 44 |
| 5.2 | Keskitetyn asiakaspalvelun rakentaminen | 45 |
| 5.2.1 | Yhteydenottolomake Abakus-tilausjärjestelmään | 46 |
| 5.2.2 | Puhelinasetukset | 47 |
| 5.2.3 | Sähköpostiasetukset | 48 |
| 5.2.4 | Tietopankki ja yhteydenottojen seuranta | 49 |
| 5.2.5 | Prosessikaaviot | 50 |
| 5.2.6 | Asiakaspalvelijan työnkuva | 50 |
| 5.2.7 | Ostajien ohjeistus | 52 |
| 5.2.8 | Tavaroiden pakkaaminen | 52 |
| 5.2.9 | Asiakkaiden ohjeistus ja tiedotus | 53 |
| 5.2.10 | Avoimet ovet | 55 |
| 5.2.11 | Intranet-sivut | 55 |
| 6 | Kehittämishankkeen tulokset, tulevaisuus ja projektin päätös | 57 |
| 6.1 | Mittareiden tulokset | 58 |
| 6.2 | Projektin ositus | 60 |
| 6.3 | Mitä tulisi ottaa huomioon järjestelmien kehityksessä? | 60 |
| 7 | Yhteenveto ja johtopäätökset | 61 |
| | Lähteet | 63 |
| | Liitteet | |

1 Johdanto

Yleisessä keskustelussa on puhuttu kuntien huonosta taloustilanteesta, mikä vaatii säästötarpeita julkisissa organisaatioissa. Vuonna 2019 kuntien raportointien mukaan kolme neljästä Manner-Suomen kunnasta teki negatiivisen tuloksen eli tulot eivät riittäneet kattamaan kuluja. Välttyttiin kuitenkin historian huonoimmilta luvuilta pääasiassa kertaluontoisten tuottojen ja ennakoitua paremman verokehityksen ansiosta. Monet kunnat päätyivät myymään omaisuuttaan, jotta talous kohenisi. Myyntituotot eivät kuitenkaan ratkaise kuntatalouden ongelmia. Pitkänaikavälin haasteet liittyvät väestön ikääntymiseen ja kustannusten kasvuun sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Hiilamo 2020.)

Sairaanhoitopiirit ovat kuntayhtymiä eli kuntien heikko taloustilanne vaikuttaa niihin. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin hankinta- ja logistiikkapalvelut toimivat sairaalan tukipalveluna. Tukipalvelut ovat tärkeässä osassa sairaalan toiminnan onnistumisessa sekä sairaanhoitopiirin toiminnan arvon ”Potilas on kaiken toimintamme lähtökohta” täyttymisessä (VSSHP strategia 2019).

Tässä työssä pyritään tehostamaan logistiikkapalveluiden prosesseja asiakkaita palvelevimmiksi ja saada hoitohenkilökunnalle aikaa keskittyä hoitotyöhön. Tavoitteena on parantaa organisaation sisäistä asiakaspalvelua logistiikkapalveluiden ja hoitotyön välillä. Logistiikka on sairaalamaailmassa tärkeä, mutta näkymätön elementti. Toimiessaan hoitohenkilökunta ei edes ajattele logistiikkaa. Kun tärkeä hoitotyöhön tarvittava väline kuitenkin uupuu, syylliseksi koetaan saman tien logistiikkapalvelut. Tässä vaiheessa esiin astuu logistiikkapalveluiden asiantuntijuus ja asiakaspalvelu. Työssä rakennetaan keskitettyä asiakaspalvelun mallia, jollaisia on käytössä isoissa organisaatioissa kuten pankeissa, verohallinnossa sekä matkapuhelinoperaattoreilla (Telia 2020, Nordea 2020, Riekkinen 2020).

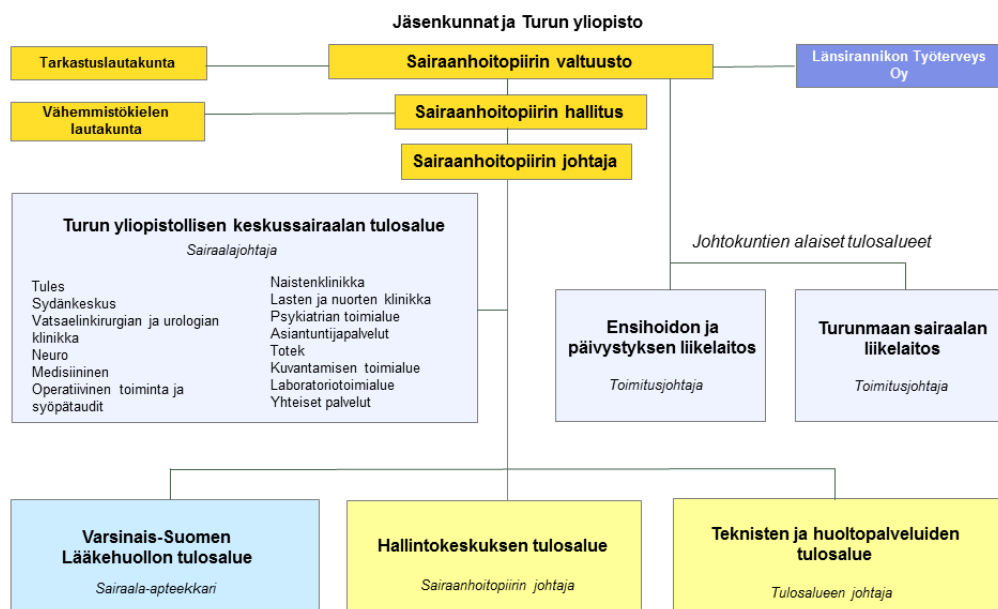
1.1 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin Ky

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri (VSSHP) käsittää kahdeksan eri erikoissairaanhoitopalveluita tuottavaa sairaalaa, noin 30 laboratoriotuotimipaikkaa, psykiatrian poliklinikoita ja muita toimipaikkoja Varsinais-Suomen alueella. (VSSHP 2019.)

VSSHP on kuntayhtymä, joka on julkisesti omistettu, ja suurin osa hoitokustannuksista rahoitetaan potilaiden kotikuntien verovarilla. VSSHP sisällyttää 28 jäsenkuntaa, joissa asukkaita on n. 470 000, ja piirin palveluita vuositasolla käyttää yli 200 000 henkilöä. (VSSHP 2019.)

Sairaanhoitopiirillä on noin 8000 vakinaista työntekijää. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri on jaettu neljään tulosalueeseen ja kahteen liikelaitokseen kuvan 1 mukaisesti. (VSSHP 2019.) Tämä työ keskittyy hankinta- ja logistiikkapalveluihin, jotka kuuluvat hallintokeskuksen tulosalueen alle.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 1.3.2018



Kuva 1 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatio 1.3.2018 (VSSHP 2020)

VSSHP tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluita oman maakuntansa asukkaille. Se vastaa myös yliopistosairaalatasoisten palvelujen saatavuudesta Satakunnan ja Vaasan sairaanhoitopiireissä, jotka kuuluvat VSSHP:n erityisvastuualueeseen. (VSSHP 2019.)

Turun yliopistolliseen keskussairaalaan (TYKS) saapuu vaativaa erikoissairaanhoitoa tarvitsevia potilaita myös muualta Suomesta. Päivystysten kautta kiireellistä hoitoa tarvitsevat potilaat pääsevät sairaalahoitoon heti. Muuten hoitoihin ja tutkimukseen tullaan lääkärin läheteellä. VSSHP:n sairaaloissa tehdään myös opetusta, työharjoittelua ja tieteellistä tutkimusta. (VSSHP 2019.)

Sairaanhoitopiiri on Suomen erikoissairaanhoitolaissa määritelty hallinnollinen yksikkö, jonka tehtävänä on tarjota jäsenkuntiansa asukkaille erikoissairaanhoidon palveluja. Lain mukaan jokaisen Suomen kunnan on kuuluttava johonkin sairaanhoitopiirinkuntayhtymään. Sairaanhoitopiirit antavat alueensa terveyskeskuksille niiden tarvitsemia erikoissairaanhoidon palveluja, joita ei kannata tuottaa terveyskeskuksissa. Lisäksi sairaanhoitopiirien vastuulla ovat tutkimus-, kehittämis- ja koulutustoiminta sekä tietojärjestelmien yhteen sovittaminen. (Terveydenhuoltolaki, 2010.)

1.2 Hankinta- ja logistiikkapalvelut

VSSHP hankintatoimiston ja logistiikkakeskuksen tehtävänä on palvella VSSHP:n osastoja ja muita alueen terveydenhuollon toimijoita. Hankinta- ja logistiikkapalvelut (jatkossa halo-palvelut) ovat sairaalan tukipalvelu. Asiakkaina ovat sairaalan osastot leikkausosastoista poliklinikoihin sekä vanhainkodit ja terveyskeskukset. Toimituspisteitä on noin 3000. Asiakkaita edustavat hoitajat ja lääkärit, jotka vastaavat osastonsa hankinnoista ja tilauksista. Vuodesta 2016 lähtien myös Turun kaupungin yksiköt, kuten koulut ja päiväkodit ovat olleet halo-palveluiden asiakkaina.

Halo-palveluiden vastuulla on koko sairaanhoitopiirin tarvike-, irtaimisto- ja palveluhankinnat, tarvikkeiden varastointi sekä ulkoinen jakelulogistiikka. Logistiikkakeskuksessa varastoidaan sekä sairaanhoitotarvikkeita että yleistarvikkeita. Hoitotarvikkeet voidaan jaotella tehdassteriileihin, tehdaspuhtaisiin ja epästeriileihin tuotteisiin. Yleistarvikkeet käsittävät muut kuin hoitotarvikkeet, esimerkiksi puhdistus- ja toimistotarvikkeet. Logistiikkakeskus hoitaa myös Turun kaupungin tarvikkeiden varastoinnin ja jakelun. Varastoja on myös Vakka-Suomen, Salon, Loimaan ja TYKS:n T-sairaalan terminaaleissa.

Halo-palveluita johtaa hankinta- ja logistiikkajohtaja. Halo-palvelut on jaettu kahteen ryhmään: Logistiikkapalvelut (vastuuhenkilönä logistiikkapäällikkö) ja hankintatoimisto (vastuuhenkilöinä kolme hankintakoordinaattoria) Kuviossa 2 havainnollistetaan hankinta- ja logistiikkapalveluiden työtehtävien jakaantumista.

Tässä kehittämistyössä keskityn logistiikkakeskuksen asiakaspalvelun kehittämiseen. Logistiikkakeskuksen asiakkaiksi lasketaan myös tilaus- ja hyllytyspalvelun sekä sairaaloiden terminaalien työntekijät, jotka ovat logistiikkakeskukseen yhteydessä asiakkaiden asioista.

Opinnäytetyön tekijä toimii hankkeen projektipäällikkönä. Tekijä on työskennellyt hankinta- ja logistiikkapalveluissa lähes seitsemän vuotta monissa eri tehtävissä. Hän on toiminut sekä osastoilla tilaus-hyllytyspalvelussa, että hankintatoimistossa kilpailuttamassa hoitotarvikkeita. Käsitys tilaus-toimitusketjun kokonaisuudesta on siis avautunut tekijälle näissä erilaisissa työtehtävissä hyvin ja se auttaa hahmottamaan myös asiakaspalvelun toimivuutta.



Kuva 2 Hankinta- ja logistiikkapalveluiden organisaatiokaavio (Kuusela 2018).

2 Tutkimusasetelma

2.1 Ongelman määrittely

Työskennellessäni VSSHP:n hankintatoimistossa tapasin asiakkaita hankintojen kilpailutuksia suunnitellessa. Silloin asiakkaat antoivat palautetta, että he eivät tiedä keneen heidän tulisi olla yhteydessä mistäkin asiasta. He eivät myöskään hahmottaneet hankinta- ja logistiikkapalveluiden työnjakoa. Joten asiakkaiden palautteesta voi päätellä, että logistiikkakeskuksen asiakaspalvelu ei toimi, koska sille ei ole selkeää väylää eikä prosessia. Ongelma tulee siitä, että asiakkaat eivät tiedä keneen pitää olla yhteydessä mistäkin asiasta, eikä välttämättä kaikki logistiikkakeskuksen työntekijäkään tiedä, kuka asiassa osaisi auttaa. Asiakaspalvelu vie aikaa muilta päätyötehtäviltä, koska asiakaspalvelua ei ole nimetty kenenkään vastuulle.

Olen työskennellyt logistiikkakeskuksessa noin kuutisen vuotta ja sinä aikana hoitanut myös asiakaspalvelua. Asiakaspalvelua hoitaessani olen huomannut, että asiakkaiden yhteydenotoissa toistuvat samat aiheet. Asiakkaiden yhteydenotot liittyvät yleensä siihen, että jokin tavara puuttuu, eivät löydä tilauskoodia tuotteelle tai tuotteessa on jotain vikaa, joten yhteydenotto yleensä lähtee negatiivisesta impulssista. Negatiivisuus lisääntyy, kun hän yrittää löytää oikeaa puhelinnumeroa tai sähköpostiosoitetta, josta hän saisi apua. Lopulta asiakas soittaa ensimmäiseen numeroon, jonka hän löytää intranet-sivuilta. Näin puhelu ohjautuu yleensä henkilölle, joka ei osaa juuri kyseisessä asiassa auttaa. Sitten logistiikkakeskuksen työntekijä alkaa etsimään oikeaa asiasta tietävää henkilöä ja asiakasta hyppyytetään henkilöltä toiselle.

Asiakkaat, jotka ovat usein yhteydessä logistiikkakeskukseen, ovat ottaneet tavaksi soittaa tai laittaa sähköpostia määrätyle työntekijälle ihan kaikissa asioissa. Ajatuksena on, että ”tämä henkilö auttoi meitä viimeksikin, hän osaa auttaa myös tässä asiassa”. Tämä työllistää logistiikkakeskuksen työntekijöitä epätasaisesti ja ajaa asiakkaat eriarvoiseen asemaan. Kaikkia asiakkaita pitäisi palvella samalla lailla ja toimintatavat jokaisen asiakkaan kanssa pitäisi olla yhdenmukaiset. Jotta asiakaspalvelu olisi tasa-arvoista jokaiselle asiakkaalle. Ottaa hän sitten yhteyttä kerran vuodessa taikka joka viikko.

Logistiikkakeskuksen työntekijöiden sähköposteihin tulee päivittäin paljon postia. Sinne voi myös hukkoa jokin kiireellinen asiakkaan yhteydenotto ja näin asiakas on tyytymätön,

kun ei saa vastausta. Jos joku työntekijä on sairaana, ei työntekijä pääse laittamaan poissaoloviestiä sähköpostiinsa, ja näin ollen asiakas ei tiedä yhteyshenkilön olevan poissa. Vaikka työntekijällämme olisi poissaoloviesti, ei se ilmoita sähköpostin lähettäjälle siitä kuin kerran, ja näin lähettäjä voi myös unohtaa työntekijän olevan poissa.

2.1.1 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Ongelman syy on, että asiakaspalvelu ei ole suoranaisesti kenenkään päätyötehtävä, vaan sitä tehdään muiden töiden ohessa. Esimerkiksi tilaajat ja varaston työnjohtajat vastailevat kaikki asiakkaiden kysymyksiin. Ja koska yhteydenottoja ei kirjata mihinkään, ei myöskään tiedetä mitä asioita ne koskevat ja mitä pitäisi sen myötä parantaa. Jotkin yhteydenotot voisivat jäädä pois kokonaan, jos jokin pieni asia tilaus-toimitusketjussa muutettaisiin. Kokonaiskuvaa asiakaspalvelun laadusta tai ongelmista ei ole tällä hetkellä kenelläkään.

Ongelman seuraus on se, että kukaan ei ota vastuuta asiakaspalvelun laadusta tai prosessin toimivuudesta vaan jokainen palvelija hoitaa asiakaspalvelua omalla tavallaan. Yksittäinen työntekijä ei myöskään ota jotain kehitettävää asiaa välttämättä esille pala-vereissa, jotta sitä muutettaisiin. Kun asiakaspalvelua kehitetään, olisi hyvä, jos ilmenisi asioita, joita muuttamalla saataisiin asiakkaiden yhteydenottoja vähennettyä. Luultavasti myös asiakkaita paremmin ohjeistamalla saadaan yhteydenottojen määrää vähennettyä.

2.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Jotta asiakaspalvelua pystytään seuraamaan ja tekemään siitä jatkuvan kehittämisen malli, kehittämishankkeen tavoitteena on perustaa keskitetty asiakaspalvelu VSSHP:n logistiikkakeskukselle. Asiakaspalvelu olisi hyvä olla jonkun tai joidenkin päätyö, jotta työstä tulee laadukasta ja jokaista asiakasta palvellaan samalla lailla. Asiakaspalvelua seuraamalla pystymään myös kehittämään jatkuvasti toiminnan osia, joissa ongelmia syntyy eniten. Jotta tavoitteisiin päästäisiin, työssä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

- Miten parantaa tai tehostaa logistiikkakeskuksen asiakaspalvelua?
 - ✓ Miten ohjeistaa asiakkaita ja asiakaspalvelijoita asiakaspalvelusta?
 - ✓ Miten palvellaan asiakkaita tasapuolisesti?

Tällä hetkellä asiakaspalvelu jakautuu 12 työntekijälle epätasaisesti ja vie aikaa työntekijöiden päätyötehtäviltä. Keskittäminen myös helpottaa asiakkaiden työtä, kun aina tietävät mihin numeroon pitää soittaa tai mihin osoitteeseen lähettää sähköpostia. Tällä myös pyritään tehostamaan ja parantamaan asiakaspalvelua. Tavoitteena on myös parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä logistiikan palveluihin. Tätä mitataan asiakastyytyväisyyskyselyillä ennen keskitetyn asiakaspalvelun luomista ja sen jälkeen. Asiakastyytyväisyys onkin yhtenä mittarina tässä kehittämistyössä.

Mittarit valikoituivat nykytila-analyysia tehdessä, kun alettiin selvittää, miten asiakaspalvelu nykyisin toimii. Mittareiden avulla pystytään luomaan keskitetylle asiakaspalvelulle prosessikaaviot ja työohjeet. Ilman prosessisuunnitelmaa ja ohjeita keskitetyllä asiakaspalvelulla ei ole toimintaedellytyksiä.

Koska asiakaspalvelua ei ole aiemmin mitenkään mitattu, on hyvä selvittää ensin yhteydenottojen määrää ja syitä sekä siihen kuluva aika. Määrän ja ajankäytön ollessa tiedossa pystytään selvittämään, kuinka monta työntekijää tarvitaan asiakaspalvelua hoitamaan.

Asiakastyytyväisyys on tärkeää asiakaspalvelutyössä ja siksi se valikoitui yhdeksi mittariksi. Työn tavoitteena on saada asiakkaat tyytyväisemmiksi, mitä he ovat aiemmin logistiikan palveluihin olleet.

Asiakaspalvelun ratkaisukykyisyys -mittari auttaa kehittämään asiakaspalvelua jatkossa. Valitut mittarit antavat tietoa nykytilasta sekä siitä, miten kehittämistyö on muuttanut asiakaspalvelua.

Valitut mittarit;

- Asiakaspalveluun nyt kuluva aika verrattuna kehittämisen jälkeen
- Yhteydenottojen määrä ja syyt nyt verrattuna kehittämisen jälkeen
- Asiakkaiden tyytyväisyys
- Keskitetyn asiakaspalvelun ratkaisukykyisyys

2.3 Tutkimusmenetelmät

Metropolia ammattikorkeakoulun liiketalouden alan opinnäytetyöt toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on työelämässä olevien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Jokainen työntekijä suorittavalta tasolta aina johtotehtäviin saakka voivat toteuttaa toimintatutkimusta. Se on ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessi. Toimintatutkimus liittyy käytännön työelämään ja sen käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. (Kananen 2014,11.)

Toimintatutkimus ei ole ulkoapäin annettuja ohjeita vaan toimijat itse tuottavat ohjeet, käskyt ja kehittämistoiminnan. Toimintatutkimuksen voimana on, että henkilöt, joita ongelma koskee, kehittävät ratkaisut yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen. Toimintatutkimus on toiminnan jatkuvaa parantamista. (Kananen 2014,11.)

Toimintatutkimuksen tulokset pitävät paikkansa vain tutkitun tapauksen kohdalla. Jos tuloksia pystyy yleistämään laajemmin eli moniin tapauksiin, tulee toimintatutkimuksesta toiminnan teoriaa. Toimintatutkimuksessa ei pyritä yleistämiseen perinteisen tutkimuksen tavoin. (Kananen 2014,12.)

Toimintatutkimus ei ole tutkimusmenetelmä vaan joukko tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus on hyvin lähellä kehittämistutkimusta, ja usein niistä puhutaan synonyymeinä. Toimintatutkimus mahdollistaa muiden tutkimusotteiden tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä. Tunnettuja elementtejä toimintatutkimuksessa ovat seuraavat: Toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukanaolo. (Kananen 2014,13 - 14.)

2.4 Tiedonkeruumenetelmät

Alkukartoituksessa voidaan käyttää haastattelun eri muotoja, kun selvitetään ja täsmennetään tutkimusongelmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetyin tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Tärkeimmät työkalut haastattelussa on kysymykset. Kun kysymykset on luotu oikein, saadaan luotettavaa tietoa. (Kananen 2014, 87 – 88.)

Asiakaspalvelun nykytilaa aloin kartoittamaan haastattelemalla logistiikkakeskuksen työntekijöitä, jotka tekevät asiakaspalvelua tällä hetkellä. Näitä työntekijöitä on 12. He

ovat tilaajia ja varaston työnjohtajia. Haastattelussa kartoitin työntekijöiden ajatuksia asiakaspalvelun nykytilasta. (Liite 1) Eli arviota siitä kuinka paljon yhteydenottoja tulee ja millaisia ne ovat. Samalla kysyin myös ideoita kehittämistyöhön ja ajatuksia asiakkaiden nykyisestä tyytyväisyydestä palveluun. Haastatteluiden pohjalta tein raportointipohjan, johon nämä samat työntekijät merkitsivät kahden viikon ajan asiakkaiden yhteydenotot ja niiden syyt. Raportointia tehtiin tammi- ja toukokuussa 2019 kahden viikon jaksoissa.

Toteutin haastattelun lomakehaastatteluna, eli määrittelin kysymykset etukäteen ja kysyin kaikilta haastateltavilta samat kysymykset. Vastausvaihtoehtoja ei ollut määritelty etukäteen, vaan kysymykset olivat avoimia, joihin haastateltava pystyi vastaamaan oman ajatuksensa mukaan. Kysymykset muodostin itsenäisesti perustuen kokemukseeni logistiikan toimistotyöntekijöiden työstä ja haastattelun pääajatus oli kerätä tietoja raportoinnin aloittamiseen sekä työntekijöiden ajatuksia tulevasta kehittämistyöstä. Koska kaikki kysymykset olivat avoimia ja aika laajoja, sain työntekijöiltä monenlaisia vastauksia ja ne avasivat hyvin jokaisen omaa mielipidettä.

Asiakkaiden tyytyväisyyttä kysyttiin asiakastyytyväisyyskyselyllä toukokuussa 2019. 8.5.2019 kyselyn vastauslinkki lähetettiin Abakus-tilausjärjestelmästä saatuihin asiakkaiden sähköpostiosoitteisiin. Osoitteita oli 4576, joista 405 sähköpostia ei olleet enää toiminnassa. Kyselyn vastauslinkistä ilmoitettiin myös Abakus-tilausjärjestelmän infokentässä ja VSSHP intranetin tiedotteissa 8.5.2019. Kyselyn viimeinen vastauspäivä oli 26.5.2019. Vastauksia saatiin 480kpl. (Liite 3) Kyselyn vastausten analysointi löytyy kappaleesta 4.5.

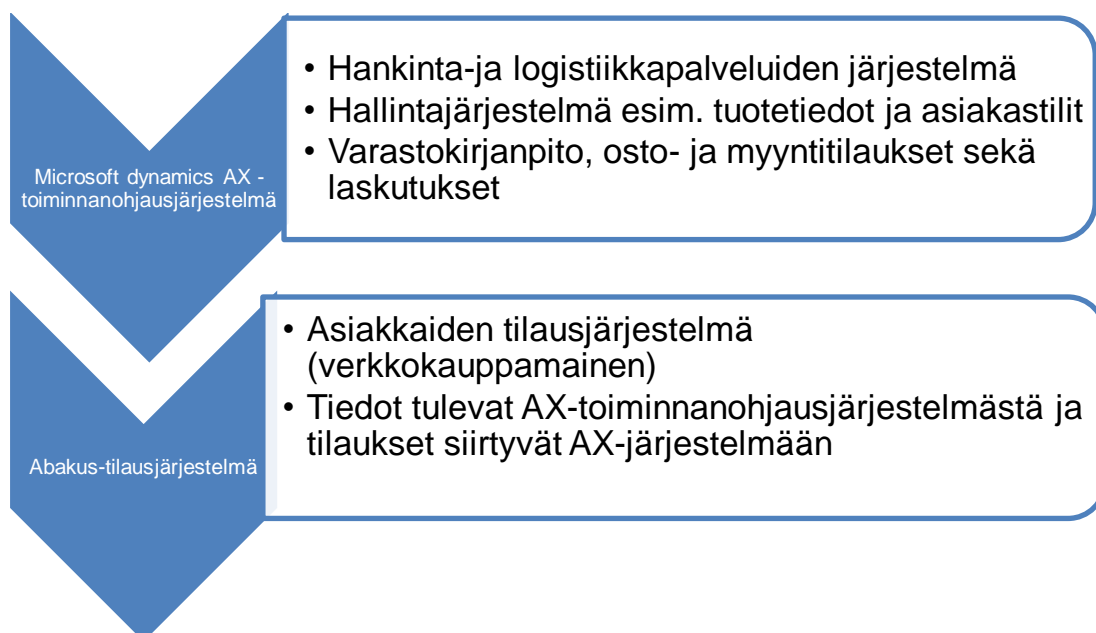
Asiakastyytyväisyyskyselyyn loin 17 eri kysymystä. Osa kysymyksistä olivat olleet aiemmassa logistiikkakeskuksen tyytyväisyyskyselyssä, ja osan lisäsin vain tätä kyselyä varten. Kyselyssä halusimme vastauksia Abakus-tilausjärjestelmän käytettävyydestä, pakkaamisen onnistumisesta, toimituksista, logistiikkakeskuksen nykyisestä asiakaspalvelusta sekä ohjeistuksistamme sekä yleisesti palautetta toiminnastamme.

Toista asiakastyytyväisyyskyselyä ei ehditty toteuttaa kehittämistyön aikana, koska asiakaspalvelun käyttöönotto viivästyi. Ei ollut myöskään järkevää tehdä kyselyä heti asiakaspalvelun käyttöönoton jälkeen, jolloin tulokset olisivat voineet vääristyä palvelun uutuuden takia.

Teimme linjauksen, että tilaus- ja hyllytyspalvelua osastoilla tekevät logistiikkatyöntekijät lasketaan myös meidän asiakkaitsemme. He yleensä ovat logistiikkakeskukseen yhteydessä asiakkaiden asioista. Tein heille oman kyselyn syyskuussa 2019, jossa kysyttiin palautetta meidän palveluistamme. Kysely lähetettiin sähköpostilla työnjohtajille ja pyydettiin heitä välittämään sitä eteenpäin. Kysely on liitteessä 4 ja vastausten analysointi on kappaleessa 4.5.

Logistiikkatyöntekijöille ei ollut aiemmin tehtyä palautekyselyä. Ensimmäiset logistiikkatyöntekijät on palkattu vuonna 2013 ja lähes joka vuosi heitä on tullut lisää, kun uusia osastoja on halunnut tilaus-hyllytyspalvelun piiriin. Palautekyselyssä oli 14 kysymystä. Kyselystä halusin saada tietooni logistiikkatyöntekijöiden ajatuksia nykyisestä yhteistyöstä heidän ja logistiikkakeskuksen välillä. Kyselyn kysymykset koskivat yhteydenottoa, yhteydenottolomakkeen käyttöä, tietopankin hyödyllisyyttä, palautus- ja reklamaatioprosessien toimivuutta sekä yleistä palautetta puutteista tai ohjeistuksista.

Logistiikkakeskuksella on käytössään Microsoft Dynamics Ax-toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmässä hoidetaan varastokirjanpito, osto- ja myyntitilaukset sekä laskutukset.



Kuva 3 Järjestelmien integraatio

Asiakkaat tekevät tilaukset Abakus-tilausjärjestelmällä. Järjestelmä on selainpohjainen verkkokauppaomainen tilausjärjestelmä, josta tilaukset siirtyvät Ax-toiminnanohjausjärjestelmään. Toiminnanohjausjärjestelmästä keräsin tietoja tilaus- ja asiakasmääristä.

Kaikkia Abakuksen tuotetietoja/Asiakastilejä hallitaan AX:n kautta. Abakukseen tiedot siirtyvät Dynamics AX:sta integraation kautta. Ax eräajot aktivoivat muun muassa tuotekatalogin, asiakastiedot, abakuksesta poistettavat tiedot jne. ajoja. Ajo tekee integraatiokanavaan tiedoston, esim. tuotekatalogi on XML muotoa ja käytetty merkistö UTF-8. (Airola 2019.)

Tietoja kerätessä pitää ymmärtää, miten toiminnanohjausjärjestelmä sekä tilausohjelma yhdistyy keskenään. Pitää tietää, että lähes kaikki tieto lähtee toiminnanohjausjärjestelmästä tilausjärjestelmään, joten tietoa kannattaa kerätä lähes pelkästään toiminnanohjausjärjestelmästä. Integraatiossa on aina lähtevä pää (AX) ja vastaanottava pää (ABAKUS) Abakuksen päässä tieto luetaan Abakusjärjestelmään ja on heti sisään luvun jälkeen käytettävissä. Jokaisesta integraation toimittamasta siirrosta menee myös arkistolevyille kopio aikaleimoinen. Abakuksen päässä tilaussanomien siirtyvät Abakuksen lähtevään integraatiokanavaan, josta integraatio siirtää sen AX sisäänluku kansioon. Ax sisäänluku tapahtuu Application Integraation Framework toiminnon toimesta ja sanomat siirtyvät AX jononhallintaan, josta se generoidaan järjestelmään Myyntitilauksiksi. (Airola 2019.)

3 Kohti laadukasta asiakaspalvelua ja yhteistyötä

Tässä osassa käsittelen teoriaa, joka liittyy asiakaspalveluun sekä muutokseen. Kehittämistyön tarkoituksena on toteuttaa muutos, joten muutosviestintä ja -johtajuus ovat tärkeässä osassa työn onnistumisessa. Muutoksessa mukana ovat logistiikkakeskuksen työntekijät ja heidän tuomat resurssit ja ajatukset. Tarkoituksena saada ajattelutapa muuttumaan sekä saada aikaan asiakaspalvelusta jatkuvan kehittämisen malli. Paremmalla asiakaspalvelulla halutaan myös näyttää yhteistyön merkitys logistiikkakeskuksen ja asiakkaiden välillä.

3.1 Asiakaspalvelu

Ihmisten kanssa tekemisissä oleminen ja vuorovaikuttaminen ovat olennaisena osana asiakaspalvelua. Haastavaa siitä tekee, kun kohdataan ihminen ja tämän mieli. Ei voida tietää asiakkaan tuulta ja mitä ennakko-odotuksia hänellä on tänään palvelua kohtaan. On vaikea siis ennustaa palvelutilanteen kulkua. Odotukset asiakaspalvelua kohtaan eri kulttuureissa ovat samanlaisia; halutaan tulla hyväksytyksi kuulluksi, nähdyksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi. (Flink & Co, 2018, 112). Jokaiselle asiakkaalle syntyy oma asiakaskokemus hänen subjektiivisen odotusarvonsa perusteella. Asiakaskokemuksesta syntyy joko positiivista tai negatiivista tunne-energiaa, sen mukaan onko palvelu täyttänyt asiakkaan odotukset. (Fischer & Vainio 2014, 165.)

Positiivinen kokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, häneen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan viipymättä. Tärkeää on myös, että lupaukset pidetään ja palvelun laatu on korkea. (Fischer & Vainio 2014, 9.) Yrityksen näyteikkunana toimivat asiakaspalvelijat. Huono asiakaspalvelu voi pilata sen, että yrityksessä muuten tehdään hyvää työtä. Hyvä asiakaspalvelu joko täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset. (Kannisto 2008, 104.)

Asiakaspalvelu on ylivertaista, kun toimitaan ”yhdessä yli rajojen” yrityksen sisällä ja kaikkien sidosryhmien kanssa. Usein asiakas on yrityksen toinen yksikkö. Laatu on korkea, jos dialogi eri yksiköiden välillä toimii hyvin ja prosessit ovat läpinäkyviä. (Fischer & Vainio 2014, 10.) Prosessien pitää olla myös yksinkertaisia ja yksilöitä pitää ja yksilöt pitää saada ymmärtämään vaikutuksensa asiakaskokemuksen syntyyn ja palveluketjun sujuvuuteen (Fischer & Vainio 2014, 9). On tärkeää, että dialogi johdon ja työntekijän välillä toimii avoimesti. Asiakaspalvelijoilla on merkittävä rooli asiakkaita koskevan tiedon välittämisessä johdolle. (Reinboth 2008,32.)

Asiakaspalvelijan tehtävä on tehdä tarvekartoitus, eli mitä ja minkä tasoista tietoa asiakas tarvitsee. Asiakas odottaa, että asiakaspalvelija ymmärtää hänen ongelmansa ja kertoo ratkaisun siihen. Asiakaspalvelija ohjaa keskustelua jokaisessa asiakaspalvelutilanteessa. Kun asiakaspalvelija osaa tehdä oikeanlaisia tarkentavia kysymyksiä asiakkaalle, on helppo näyttää asiantuntevalta asiakkaan silmissä. (Flink & Co 2018. 130.) Ratkaisua tukeva asenne on ehdoton edellytys onnistuneeseen lopputulokseen (Reinboth 2008,7). Asiakkaan rahoille annetaan vastinetta ja tähän asiakaspalvelija käyttää

osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Asiakaspalvelijan ei tarvitse nöyristellä tai pokkuroida asiakkaan edessä, vaikka asiakas maksaa asiakaspalvelijan palkan. Kohdatessaan asiakaspalvelija ja asiakas ovat tasavertaisia. (Flink & Co, 2018. 112-114.)

Huonon asiakaspalvelun syyksi laitetaan yleensä työntekijän asenne. Asiakaspalveluun vaikuttaa sääntöjä ja aina asiakkaat eivät ole niihin tyytyväisiä. Asiakas voi jopa kokea asiakaspalvelijan olevan väärällä alalla, jos hänelle on tärkeämpää noudattaa sääntöjä kuin tehdä asiakas tyytyväiseksi. Jotkin asiakkaat voivat pitää jopa lain noudattamista vääränä asenteena. (Reinboth 2008,7.)

Usein väitetään, että asiakaspalvelijaksi synnyttään. Sen joko osaa tai sitten ei. Yleinen käsitys on, että asiakaspalvelua ei voi opettaa eikä opiskella. Asiakaspalvelun perustan voi kuitenkin hankkia opiskelemalla aivan samoin kuin muitakin aloja. Käytäntö opettaa perusoppien lisäksi loput. Pelkästään ”iloinen ja reipas mieli” on huono työväline. Hyvä asiakaspalvelutaidot kehittävät myös myönteistä asennetta ja asiakastyötä kohtaan, koska työntekijä kokee onnistumisia työssään. (Reinboth 2008,8.)

3.2 Sisäinen asiakaspalvelu

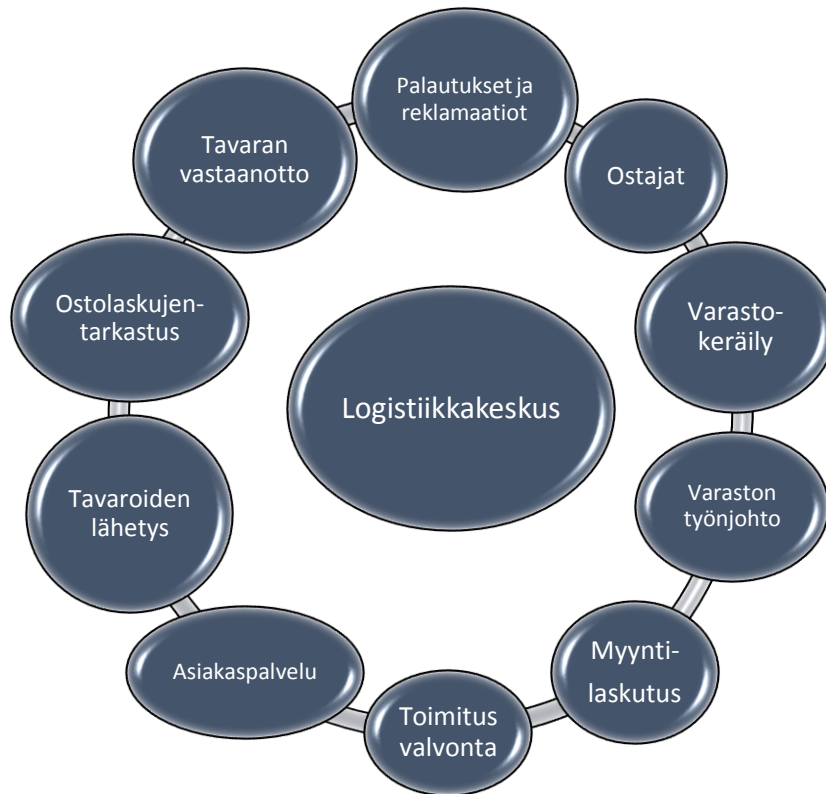
VSSHP:n Hankinta- ja logistiikkapalvelut hoitavat sairaanhoitopiirin hankintoihin ja logistiikkaan liittyvät palvelut sisäisesti itsenäisenä yksikkönään. Logistiikkakeskus perustettiin vuonna 2009 Turun Biolaaksoon. Aiemmin varastoja oli ollut ympäri sairaanhoitopiirin aluetta esimerkiksi Salossa, Paimiossa, Loimaalla ja Uudessakaupungissa. Keskittämällä tehostettiin toimintoja ja pystyttiin ottamaan uusia asiakkaita Varsinais-Suomen kunnista. Asiakasmäärät ovatkin tasaisesti kasvaneet keskittämisen jälkeen. Vuonna 2016 Turun kaupungin oma varasto lopetettiin ja työntekijät sekä tavarat siirrettiin sairaanhoitopiirille. Näin asiakkaiksi tuli myös kouluja sekä päiväkoteja, joita ei aiemmin ollut asiakkaina ollut.

Sairaanhoitopiirin strategiassa vuosille 2019 - 20 arvoiksi mainitaan muun muassa ”Potilaslähtöisyys on toimintaamme vahvasti ohjaava arvo. Potilas on kaiken toimintamme lähtökohta” ja ”Hyvinvoiva henkilöstö edistää keskeisellä tavalla mission, vision ja strategisten tavoitteiden toteutumista”. (VSSHP Strategia 2019.) Nämä arvot muistamalla tiedämme mikä on tärkeintä sairaanhoitopiirissä.

Logistiikkakeskuksen tulee toimia niin, ettei potilasturvallisuus ole vaarassa. Tähän auttaa se, että tavarat ovat oikeanlaisina, oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Jos näistä jokin ei toteudu, joutuu tavarantoimittajan vastaanottava osasto olemaan yhteydessä logistiikkakeskukseen virheen korjaamiseksi. Logistiikkakeskus tekee näin sisäistä asiakaspalvelua sairaanhoitopiirin muille työntekijöille osana muita organisaation tukipalveluita.

Logistiikkakeskus koostuu myös eri osa-alueiden ammattilaisista. Ostajat, laskuntarkastajat ja varaston työjohto hoitavat tilaus-toimitusketjuun liittyvät tukitoimet. Varastotyöntekijät hoitavat tuotteiden keräilyä, vastaanottoa ja lähetyksen. Nämä eri osa-alueet tekevät päivittäin yhteistyötä, jotta asiakas lopulta saa tilaamansa tuotteen oikeanlaisena, oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Logistiikkakeskuksen toiminnot ovat listattuna kuvassa 4 ja se on piirretty tätä työtä varten näyttämään, mitä logistiikkakeskuksessa tehdään. Kuvissa 5 ja 6 on kuvattu varasto- ja tilaustuotteiden tilaus-toimitusketjut. Kuvien avulla ketjut on helppo ymmärtää ja nämä on tehty avuksi asiakkaiden ohjeistuksiin. Jos toimitusketjuissa tulee jokin ongelma, tulee logistiikkakeskuksen eri osa-alueiden ammattilaisten tehdä yhteistyötä, sen ratkaisemiseksi.

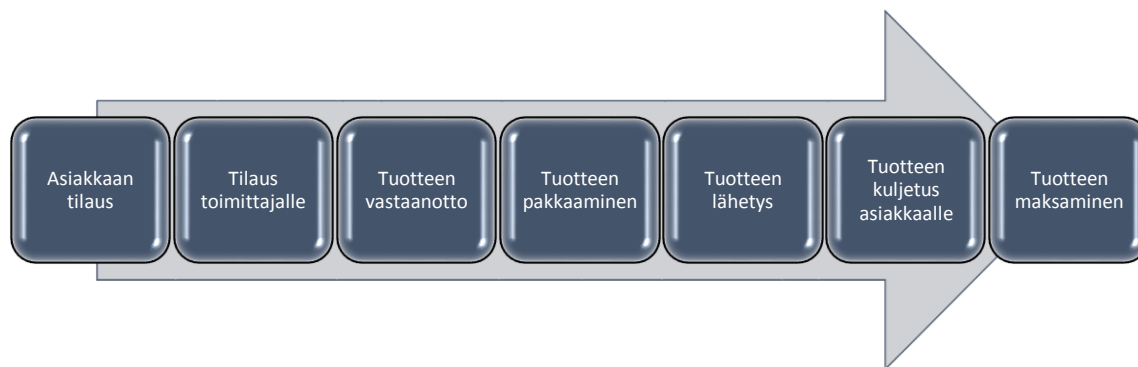
Logistiikkakeskus ja hankintatoimisto tekevät yhteistyötä, jotta hankintatoimiston tekemät sopimukset kilpailutetuista tuotteista saadaan asiakkaiden tilattaviksi ja logistiikkakeskukseen varastoitavaksi.



Kuva 4 Logistiikkakeskuksen toiminnot



Kuva 5 Varastotuotteen tilaus-toimitusketju



Kuva 6 Tilaustuotteen tilaus-toimitusketju

Sisäinen asiakaspalvelu on palvelua, jota tuotetaan muille työntekijöille organisaation sisällä. Kyse on erityisesti siitä, miten työntekijät palvelevat toisia työntekijöitä. Useat palveluorganisaatiot ovat täynnä sisäisiä palvelutoimintoja. Jokainen organisaation yksikkö on itsenäinen palveluntuottaja. Yleensä sisäisesti tuotetaan palveluja, ei tuotteita. Joissain organisaatioissa palvelujen tarvitsijat voivat päättää hankkivatko palvelut sisäisesti tai he voivat valita sisäisten palvelujen sijaan ulkopuolisen palveluntuottajan. (Grönroos 1998,255.)

Organisaation eri yksiköiden tulisi tuottaa sisäistä palvelua toisilleen yhtä laadukkaasti ja samoilla periaatteilla kuin ulkoisille asiakkaille eli tehokkaasti, tuottavasti ja taloudellisesti. Sisäiset asiakkaat eroavat ulkoisista asiakkaita siksi, että he ovat ammattitaitoisia käyttämiensä palvelujen kuluttajia, joten he ovat perehtyneempiä ja tietoisempia tuotetuista palveluista kuin useimmat ulkoiset asiakkaat. (Marshall ym. 1998.)

Esimiehet ja työntekijät ovat riippuvaisia toisistaan, vaikka roolit ja vaikutusmahdollisuudet ovat erilaiset. Organisaation kulttuuriin vaikuttaa suuresti esimiesten käytös. Luottamus ja uskottavuus ovat ratkaisevia johtajuudessa, joten mikä tahansa käytöksen yhteensopimattomuus todellisten ja sovittujen ydinarvojen kesken näkyy organisaation kulttuurissa ja asenteissa. Esimiesten ja työntekijöiden keskinäinen luottamus ja rehellisyys sekä tietämys ihmisen käyttäytymisestä ovat hyvien ihmissuhteiden ja toimivan sisäisen asiakaspalvelun perusta. (Harnesk 2004.)

Muutostilanteissa esimiesten tehtävä on poistaa pelkoja ja epävarmuutta. Sekä samalla luoda turvallisuudentunnetta, jonka puuttuminen luo tyytymättömyyttä ja karsii luovuutta. Työntekijät pelkäävät tekevänsä väärin, jos he eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan. Kaikki

muutosprosessit alkavat yksilöistä ja yksilöiden henkilökohtaisista motiiveista, jotka on siitä syystä otettava huomioon. (Harnesk 2004.)

Hyvät palveluntuottajat pitävät kiinteästi yhteyttä asiakkaisiin ja valvovat tai tarkkailevat heitä tehokkaasti. Monet omaavat myös virallisen asiakaspalvelun seurantajärjestelmän. (Harnesk 2004.)

3.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakas todennäköisesti käyttää yrityksen palveluita uudelleen, jos hän on tyytyväinen yrityksen tarjoamiin palveluihin ja niiden laatuun. Näin ollen asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä mittareista selvitettäessä yrityksen menestymistä. (Rope & Pöllänen 1995, 58.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksilla mitataan asiakkaiden mielipiteitä. Tutkimuksilla voidaan selvittää tyytyväisyyttä koko palvelukokonaisuuteen sekä sen eri osa-alueisiin. (Lahtinen ym. 1999, 64.) Tutkimuksissa mitataan asioita, jotka asiakas kokee positiivisena palvelussa, miten ystävällistä ja asiantuntevaa palvelu on ollut sekä mitä mieltä asiakas on ollut yrityksen tuote- ja palveluvalikoimasta. (Aarnikoivu 2005, 67).

Asiakastyytyväisyydestä voi saada mielipiteitä monella eri tapalla, suorana suullisena palautteena, erilaisilla pienillä tai perusteellisilla palautelomakkeilla, puhelimitse tai esimerkiksi internetistä. Palautteista ei ole hyötyä, jos sitä ei käydä läpi perusteellisesti ja tehdä asiakkaiden toivomia muutoksia. Asiakas kiinnostuu enemmän yrityksestä, kun hän huomaa, että hänen mielipidettään kuunnellaan. (Jokinen 2000, 285 – 287.) Asiakastyytyväisyyden hallinnan ydin on kyky kuunnella asiakasta ja asiakastyytyväisyyttä pitää mitata jatkuvasti (Rope & Pöllänen 1995, 59).

Asiakastyytyväisyyskyselyjä on hyvä toteuttaa säännöllisin väliajoin, jotta ne muodostuisivat osaksi asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmää. Näin voidaan vertailla saatuja vastauksia edellisiin asiakastyytyväisyyskyselyihin. Hyvä perussääntö kyselyiden ajankohtaan on se, että sitten voi kehittää uuden kyselyn, kun edellisessä kyselyssä esiin tulleet asiat on korjattu ja ne ovat alkaneet vaikuttaa asiakkaiden mielipiteisiin. (Ylikoski 1999, 170.)

VSSH:n logistiikkakeskuksessa on tehty muutamia asiakastyytyväisyyskyselyjä logistiikkakeskuksen kymmenen vuoden olemassaolon aikana. Tämän kehittämistyön alussa tein yhden asiakastyytyväisyyskyselyn. Kyselyssä tuli hyviä kehitysehdotuksia, mitkä ovat pienillä muutoksilla toteutettavissa. Seuraava kysely kannattaa tehdä, kun asiakaspalveluun tehdyt muutokset ovat olleet muutaman kuukauden voimassa ja asiakkailta on niistä jo mielipiteet.

Asiat, jotka pitävät asiakkaat tyytyväisinä, pitää saada tietoa suoraan asiakkailta (Ylikoski 1999, 149). Palvelun laatua on helpompaa parantaa, kun tiedetään mistä asiakkaat pitävät ja mistä eivät pidä (Lahtinen ym. 1999, 65).

Heikoin lenkki asiakastyytyväisyyden selvittämisessä on arjen asiakaskohtamisissa. Päivittäisistä asiakaskohtamisista saadaan usein paljon arvokasta palautetta, mutta ne eivät siitä huolimatta useinkaan päädy yrityksen toiminnan kehityksen aineiksi (Aarnikoivu 2005, 69). Kun asiakkailta on saatu mielipiteitä ja palautetta palveluista, tarvitsee ne työstää konkreettisiksi kehittämistoimenpiteiksi ja viedä käytäntöön (Jokinen ym. 2000, 289). Jos yritys ei osaa työstää saamaansa palautetta, ei se pysty olemaan todellisesti asiakaslähtöinen. Asiakaslähtöisyys on välitöntä reagoimista asiakkaiden tarpeisiin (Aarnikoivu 2005, 69).

VSSH:n logistiikkakeskukseen tulee asiakkaiden palautteita päivittäisten asiakasyhteydenottojen lomassa, mutta niitä ei kirjata mihinkään. Jokin kehitettävä asia voi siis vain jäädä työntekijän omaan tietoon eikä asiaa kehitetä. Sitten toinen asiakas voi antaa palautetta samasta asiasta toiselle työntekijälle ja edelleen ollaan saman ongelman edessä. Jos jokainen asiakkaiden kanssa tekemisissä oleva työntekijä kirjaisi palautteet ylös ja ne käytäisiin vaikka kuukausittain yhdessä läpi sekä mietittäisiin, miten asiat voitaisiin korjata. Keskitetyssä asiakaspalvelussa pystyttäisiin helpommin pitämään kirjaa palautteista ja miettimään mitä pitäisi kehittää, jotta palautetta ei enää tulisi.

Yrityksen kannattavuus voi myös parantua, kun saadaan asiakaspalautetta. Palautteen avulla voidaan parantaa laatua ja kohdentaa resurssit siihen toimintaan, joka kasvattaa asiakastyytyväisyyttä. Tulee kuitenkin selvittää miten paljon tyytyväisyyttä kannattaa yrittää parantaa, jotteivat kustannukset kasva tuottoja suuremmiksi. (Ylikoski 1999, 167 - 169.)

3.4 Sairaalalogistiikka

Sairaalat ovat yleensä isoja laitoksia ja niiden sisällä sekä ulkopuolella tapahtuu monenlaista materiaali- ja ihmisvirtaa. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirillä on kantasairaala Turussa sekä aluesairaalat Salossa, Uudessakaupungissa ja Loimaalla.

Sairaalan sisäiset materiaalivirrat koostuvat pääosin lääkkeistä, ruoasta, erilaisista aineista ja tarvikkeista, linnavaatteista, henkilökunnan suojavaatteista, jätteistä, veripusseista, näytteistä, toimistotarvikkeista ja pyykistä. Ihmisvirroista merkittävimmät ovat potilasvirrat. Lisäksi henkilövirtoihin lukeutuvat henkilökunta, potilaiden omaiset sekä muu tukihenkilöstö. (Ruuhonen ym. 2011,10.)

VSSHP:n materiaalivirtoja hoitaa Logistiikkapalvelut, jonka alle kuuluvat kuljetukset, postitus sekä lähettitoiminta. Suurin osa tarvikkeista tulee ensin Logistiikkakeskukseen ja siitä ne kuljetetaan kanta- ja aluesairaaloihin. Osa kuljetuspalveluista on ostettu ulkopuolisilta kuljetusliikkeiltä. Lääkkeet tulevat sairaala-apteekin kautta sekä linnavaatteiden pesun ja huollon hoitaa ulkopuolinen pesula. Ruokahuollosta vastaa Kaarea Oy. Sairaaloiden sisällä voidaan siirtää tavaroita myös putkipostin avulla osastolta toiselle. Putkipostilla ei voi toimittaa tuotteita talon ulkopuolelle. Isot laitteet ja kalusteet toimitetaan suoraan T-sairaalaan, jossa niille tehdään käyttöönottotarkastukset ja vastaanotto.

VSSHP:n logistiikkakeskus on suuri varasto sairaalan tarvikkeille. Varastoinnista syntyy aina kustannuksia esimerkiksi vuokra- ja käsittelykuluja sekä se sitoo ison osan pääomaa. Varastointiin ja kuljetukseen liittyy aina riski tuotteen rikkoutumisesta tai sen arvon laskusta esimerkiksi pilaantumisen tai sesonkien muutoksen vuoksi. Jos haluttaisiin vähentää logistisia kustannuksia, ensimmäinen toimi olisi vähentää varastoon sitoutunutta pääomaa. Se vaatisi sitä, että varastossa olevaa tavaran määrää vähennettäisiin. Tämä kuitenkin heikentää palvelutasoa eikä asiakkaalle pystytä välttämättä toimittamaan tuotetta haluttuna ajankohtana. (Tapaninen 2018, 31.)

Logistiikalla tarkoitetaan materiaalivirtojen ohjaamista raaka-aineiden alkulähteiltä loppuasiakkaalle. Ohjaamisen tavoitteena on, että tuote on siellä missä tarvitaan silloin kun sitä tarvitaan sekä toimintoihin liittyvät kustannukset ja muut haitalliset vaikutukset minimoidaan. (Tapaninen 2018, 26.)

3.5 Muutosviestintä ja -johtajuus

3.5.1 Muutosviestintä

Kun muutoksia tehdään, on tärkeää viestiä siitä niille, joita se muutos koskettaa. Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda uusi malli logistiikkakeskuksen asiakaspalvelulle. Muutos tulee siis näkymään sisäisesti hankinta- ja logistiikkapalveluissa, että itse asiakkaille.

”Jos et kerro palveluistasi, ei sinulla ole asiakkaita.” Tämä liike-elämän laki pitää osittain paikkansa myös julkisessa organisaatiossa. Julkinen organisaatio ei vain yleensä menetä asiakkaitaan, mutta etsintä ja vääristä paikoista kysely aiheuttavat kustannuksia molemmille osapuolille. Kun viestintä on ajoitukseltaan ja sisällöltään oikea, autetaan asiakasta löytämään palvelu nopeasti organisaationkin kannalta oikeasta paikasta. (Rantanen 2013, 24.)

Muutoksen viestinnässä esimiehen rooli on tärkeässä asemassa, koska jos esimies on itse motivoitunut muutokseen ja näyttää sen käyttäytymisellään, että toiminnallaan, muutos tulee onnistumaan helpommin. Viestinnällä luodaan ennen kaikkea yhteistä ymmärrystä työyhteisössä. Aktiivisesti toimiva esimies keskustelee henkilöstön kanssa eri näkökulmista. Kun keskustelua käydään tarpeeksi tarkkaan, saadaan muodostettua yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja päämääristä. Täydellistä yhteistä ymmärrystä ei välttämättä saavuteta, mutta siihen ei olekaan tarve pyrkiä. (Pirinen 2014, 116.)

Muutosviestinnässä keskitytään puhumaan paljon tulevaisuudesta, koska se on tärkeää. Esimiehen tulee kuitenkin käyttää paljon aikaa puhuakseen tästä hetkestä, koska monelle työntekijälle se on paljon läheisempää ja merkityksellisempää kuin tuleva, josta ei aina voida olla niin varmoja. (Pirinen 2014, 116.)

Muutosten aikana yrityksissä on paljon tietoa tarjolla ja tämä tieto muuttuu ja pirstaloituu helposti, mikä johtaa siihen, että muutoksen kokonaiskuva saattaa jäädä työntekijöille epäselväksi. Yksityiskohdatkaan eivät avaudu, jos kokonaiskuva on epäselvä. Kokonaiskuva selkeytyy, kun ylin johto kertoo henkilöstölle suoraan syyt muutokselle, eli mitä sillä tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Tärkeää on myös kertoa mikä ei muutu ja miksi. (Pirinen 2014, 119.)

Hankkeen edetessä pyrin viestimään etenemisestä kaikille, joita asia koskee. En ole esimiesasemassa, joten joidenkin asioiden tiedotus tuli hoitaa esimieheni kautta. Välillä asioita käytiin läpi vain kahvipöytäkeskusteluissa epävirallisesti. Kuitenkin myös nämä epäviralliset keskustelut aiheuttavat toisille mietittävää ja stressiä tulevasta. Meidänkin työntekijöissämme on monenlaisia persoonia ja toiset stressaantuvat helpommin kuin toiset.

Osana kehittämistyötä pidin tärkeänä viestinnän merkitystä sekä hankkeen osalta, että logistiikkakeskuksen muiden asioiden viestimistä jokaiselle tiedoa tarvitsevalle. Viestintä ei ole aina logistiikkakeskuksen sisälläkään onnistunut moitteetta, joten on tarpeellista saada sisäinen viestintä kuntoon, jotta asiakkaita palvellessa on kaikki tiedot saatavilla tai tiedossa.

3.5.2 Muutosjohtajuus

Ratkaisevassa osassa muutoksen onnistumisessa on ihmisten johtaminen. Ihmiset toteuttavat muutoksen. Jos he eivät lähde muutokseen mukaan tai muutoksen johtaminen takkuilee, muutos ei etene. (Nurmi 2012, 144.)

Työntekijöillä on halu tehdä työnsä hyvin, mutta aina heillä ei ole kiinnostusta tai uskallusta keskustella omasta työstään tai muutoksia koskevista asioista esimiehensä kanssa. Työntekijät odottavat ja arvostavat sitä, että esimiehet kertovat heille kesken-eräisiäkin heidän omaan työelämäänsä vaikuttavista muutoksista. (Ponteve 2010, 90, 93.)

Vaikka työntekijöillä olisi rankkoja kokemuksia ja kovia puheita, löytyy takaa kuitenkin huumoria ja myötämielisyyttä myös muutoksia kohtaan. Heidänkään mielestään maailma ei ole läpensä paha, vaikka kiro sanat ja negatiivisuus voisivat antaa niin ymmärtää. Jokainen ihminen ei hyväksy yhtä helposti muutoksia kuin toiset. Näitä ihmisiä pitää tukea eikä lisätä heidän tuskaansa. Joitakin ihmisiä voi vaivata pienetkin muutokset ja he vähentävät epävarmuutta työtään tekemällä. Heidän on helpompi olla, kun tekevät mitä osaavat. (Ponteve 2010, 96, 103, 105.)

Logistiikkakeskuksen työntekijöistä suurin osa on ollut useita vuosia tai jopa vuosikymmeniä VSSHP:n palveluksessa. Työntekijöillä on siis pitkä historia sekä he muistavat aiemmat toimintatavat sekä muutokset. Kun aiemmat muutokset eivät ole onnistuneet

heidän mielestään hyvin tuo se uusiinkin muutoksiin muutosvastarintaa. Jotkin kommentit auttavat kehittämistyössä, mutta toiset kommentit voivat vain turhaan jarruttaa sitä. Osa työntekijöistä ei myöskään haluaisi opetella paljoa uusia toimintatapoja, koska mielivät omat tapansa hyviksi ja toimiviksi. Organisaatiossa ei olla totuttu siihen, että kaikki ovat mukana muutoksen suunnittelussa, vaan yleensä muutoksista vain ilmoitetaan työntekijöille, kun ne ovat valmiita. Työn edetessä oli hieman vaikeuksia saada työntekijöitä aktivoitua siihen, että heiltä saisi kommentteja sekä apuja tähän asiakaspalvelumuutokseen.

Esimies onnistuu muutoksessa, kun noudattaa seuraavia ohjeita. Hänen tulee selvittää mitä muutos tarkoittaa hänelle itselleen, alaisilleen ja työyhteisölle sekä koko organisaatiolle. Muutoksesta tulee kertoa alaisille mahdollisimman selkeästi ja kiihkottomasti. Alaisille tulee antaa mahdollisuus kysyä ja ihmetellä. On hyvä antaa myös mahdollisuus keskustella muutoksesta henkilökohtaisesti. (Ponteva 2010, 111.)

Esimiehen ei kannata näyttää, jos muutos ei miellytä häntä itseään. Alaisten tulee tehdä tästä omat johtopäätöksensä. Esimiehen olisi kuitenkin hyvä keksiä muutoksesta myös myönteisiä asioita ja suhtautua muutokseen uteliaasti. Muutokselle täytyy antaa mahdollisuus yllättää eli sitä ei saa tyrmätä suoralta kädeltä. Esimiehen tulee tukea alaisia, joiden on vaikea hyväksyä muutosta. Esimies ei saa luovuttaa pienten vastoinikäymisten takia ja kannattaa miettiä mikä kannustaisi alaisia sekä itseä muutoksen keskellä. (Ponteva 2010, 111.)

Liiketoiminnan kannalta ratkaisevan tärkeää on henkilöstön sitouttaminen. Yritysten on pakko saada jokaisen työntekijäkin mieli mukaan niiden pyrkiessä parempaa tulokseen pienemmällä henkilöstömäärällä. Kun henkilöstö tuntee, että voivat vapaasti esittää ideoitaan, heidän sitoutumisensa yritykseen kasvaa. Samoin se kasvaa, kun he kokevat olevansa arvokkaita ja tärkeitä yritykselle. (Ulrich 1997, 160.)

3.6 Julkinen organisaatio

Julkinen palvelutuotanto on muuttunut asiakaskeskeisestä asiakaslähtöiseksi, kun kansalaiset ovat muuttuneet hallintoalamaisista palvelun käyttäjiksi. Asiakaskeskeisessä palvelussa julkisen hallinnon toimijat määrittelevät mitä palveluita käyttäjä tarvitsee ja määrittelevät tämän palveluntarpeen. Asiakaslähtöisessä palvelussa asiakkaat otetaan

mukaan palveluiden tarjoaman suunnitteluun ja kehittämiseen. (Virtanen & Stenvall 2014, 81.)

Vuosien saatossa suomalainen julkinen hallinto ja siihen kuuluvat yksittäiset organisaatiot ovat muuttuneet. Muutokset ovat tapahtuneet organisaatioiden johtamisessa, rakenteissa, ohjausjärjestelmissä ja henkilöstöpolitiikassa. Vaikka maailma on muuttunut, on julkinen hallinto pysynyt aika staattisena. Tämä on ollut sekä hyvä että huono asia. Julkinen hallinto on tuonut Suomeen vuosien, vuosikymmenten ja vuosisatojen saatossa turvallisuutta ja vakautta myös, kun yhteiskuntarauha on ollut uhattuna esimerkiksi sotien aikana. (Virtanen & Stenvall 2014, 65.)

Yhteiskunnan muutos on nopeutunut ja julkisen alan on vallannut epävarmuus, joka liittyy päätöksentekoon, johtamiseen ja kaiken toiminnan pohjalla olevaan tietoon. Kansalaisten vaatimukset ovat kasvaneet, koska yhteiskunta on avoimempi ja globalisoitunut. Kuitenkin älykkään julkisen organisaation ominaispiirre on, että se pystyy elämään epävarmuudessa. (Virtanen & Stenvall 2014, 65.)

VSSHP hankinta- ja logistiikkapalveluissa on kymmenen vuoden aikana tapahtunut paljon muutoksia. Vuonna 2009 rakennettuun logistiikkakeskukseen keskitettiin vanhat sairaalakohtaiset varastot, joita oli Tyksissä, Uudessakaupungissa, Paimiossa, Loimaalla ja Salossa. Tuolloin eri varastojen työntekijät olivatkin saman katon alla ja tuotevalikoima suurenä. Työnkuvat myös muuttuivat ja se aiheutti työntekijöille uuden opettelua. Mukaan tuli myös toiminnanohjausjärjestelmän vaihdos, joka aina tuo epävarmuutta työntekijöiden työn hoitamiseen. 2010-luvulla asiakkaita on lähes joka vuosi tullut lisää, ja tämä on vaatinut myös työntekijöiden määrän lisäämistä. Suomen eduskunta on myös valmisteellut sosiaali- ja terveysalan uudistamista monta vuotta. Jos muutokset toteutuvat, voi se vaikuttaa myös hankinta- ja logistiikkapalveluiden toimintaan ja siihen pitää valmistautua.

3.7 Viestinnän merkitys asiakaspalvelussa

Usein asiakaspalvelu nähdään reaktiivisena toimintana äkäiseen asiakkaiden palautteeseen. Näin asiakaspalveluun syntyy väistämättä negatiivinen sävy. Pitäisi tehdä asiakaspalvelua ennakoiden ja ennaltaehkäisten ikäviä kokemuksia. Ennen kuin asiakas osaa pyytää niin häntä tulisi palvella. Hänelle voidaan tarjota tuotteita ja palveluita jo

ennen kuin osaa niitä kaivata. Jokaiseen asiakaspalvelutilanteeseen pätee samat asiakasviestinnän lainalaisuudet, oli sitten kyseessä asiakaspalvelua yritykseltä yritykselle tai yritykseltä kuluttajalle. (Rajainmäki 2017.)

Suomen postilla oli vuonna 2013 viestintäkriisi, koska heidän saapumisilmoituksessaan oli ollut vääränlainen sanamuoto. Posti ei ollut itse tajunnut tuota sanamuotovirhettä, vaan sitä alettiin selvittää, kun asiakkaat alkoivat antaa tästä paljon palautetta. Sanamuoto oli ”jaoin postinne [päiväys]. En saanut jätettyä kirjettä, koska se ei mahtunut postiluukkuunne/ laatikkoonne.” Tämä sanamuoto antoi ymmärtää, että postinjakajalla oli ollut isokokoinen lähetys mukanaan, vaikka todellisuudessa näin ei ollut. Sanamuoto korjattiin seuraavanlaiseksi. ”Teille on saapunut suurikokoinen kirjelähetys Postiin. Voitte noutaa lähetyksen Postista, jonka osoite on alla olevassa leimassa.” (Kortesuo 2014, 210-211.)

On tärkeää, että asiakkaille viestiessä käytetään ilmaisuja, jotka jokainen voi ymmärtää. Tulee siis jättää pois lyhenteet ja tietyn ammattiryhmän käyttämät asiantuntijasanat. Viestien tulee olla myös tasapuolisia kaikille ja niissä tulee pysyä ystävällinen sävy. Sähköposteissa viestiminen on helppoa viestipohjien avulla, jolloin samantyyppiseen kysymykseen lähtee aina samankaltainen vastaus. Viestipohjat tehdään logistiikkakeskuskelle valmiiksi, jotta kuka tahansa voi vastata asiakkaalle ystävälliseen sävyyn ja ilman sanoja, joita asiakas ei välttämättä ymmärrä. Vaikka asiakaspalvelijalla olisi huono päivä, ei se saa näkyä sähköpostiviesteissä eikä kuulua puhelimessa.

3.8 Palveluajattelu ja palvelun laatu

Perinteisessä palveluajattelussa palvelun käyttäjä on melko passiivinen. Uudessa ajattelussa käyttäjä otetaan mukaan luomisvaiheeseen ja hän osallistuu uudistamiseen koko prosessin ajan. Häntä ei vain haastatella vaan hän on tasapuolisena toimijana prosessissa. Tämän tyyppisen ajattelutavan on todettu vahvistavan palvelun käyttäjän potentiaalia kehittää palveluiden sisältöjä juuri sellaisiksi, mitä hän tarvitsee. Eli käyttäjä saa sitä mitä hän tilaa. (Virtanen & Stenvall 2014, 160.)

Yhdessä luomisen prosessi pistää liikkeelle palvelun käyttäjien kokemukset. Käyttäjä ei ole pelkästään tuotettujen hyödykkeiden kuluttaja vaan kumppanina prosessissa. Käyttäjä tuo omilla käsityksillä ja kokemuksilla ratkaisevan merkityksen sille, mitä palveluja prosessista syntyy. Tämä prosessi vaatii onnistuakseen läpinäkyvyyttä, luottamusta ja

dialogia. Vaatimukset ovat kovat mille tahansa organisaatiolle, mutta varsinkin julkiselle organisaatiolle, joka on byrokraattinen ja jäykkä. (Virtanen & Stenvall 2014, 161.)

Yhdessä luomisen prosessille on olemassa työtapoja ja tekniikoita. Yksi näistä on palvelumuotoilu. Palvelumuotoiluissa ensin kerätään mahdollisimman paljon tietoa kohteesta, jota kehitetään ja sitten muotoillaan palveluja uudelleen käyttäjäkokemuksen perusteella. Johtamisella on tässä suuri merkitys, että tämä uudistamistyö saadaan organisaatiossa käyttöön ja osaksi normaalirutiineja. Yhdessä luomisen henkeä pitää kehittää koko organisaatiossa eikä pelkästään jossain sen osassa. (Virtanen & Stenvall 2014, 162.)

Tässä kehittämistyössä ei ehditty kerätä palvelumuotoilua varten työryhmää, jossa olisi ollut mukana asiakkaita. Asiakastytytyväisyyskyselyllä sekä jokapäiväisten yhteydenottojen perusteella pyrimme jatkuvasti parantamaan asiakaspalvelua ja ottamaan asiakkaiden ehdotukset käyttöön mahdollisuuksien mukaan. Tämän kehittämistyön jälkeen toivon, että asiakkaita pidetään enemmän yhteistyökumppaneina sekä asiakkaat ajattelevat logistiikkakeskuksen olevan tärkeä tekijä sairaalan toiminnan onnistumisessa.

On tärkeää, että organisaatio on kehittänyt systemaattiset asiakaspalautejärjestelmät sen lisäksi, että sillä on sisältöjen ja palveluprosessinsa kehittämiseen toimintatavat. Kun asiakaspalautejärjestelmät toimivat, ovat ne tärkeässä osassa sitä prosessia, jossa käyttäjä otetaan mukaan kehittämään ja uudistamaan palveluita. Palautejärjestelmällä saadaan arvokasta tietoa siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat saamastaan palvelusta tai palvelutilanteesta suhteessa odotuksiinsa. (Virtanen & Stenvall 2014, 162.)

Julkinen organisaatio voi toimia älykkäästi, kun sillä on koko ajan tieto siitä, mitä mieltä sen palveluista ollaan. Organisaation tekee myös älykkääksi se, että palautejärjestelmän tieto on ajantasaista ja johdolle raportoidaan säännöllisesti saadun asiakaspalautteen teemoista. Sekä asiakkaisiin otetaan yhteyttä tarpeen tulleen saadun reklamaation perusteella. Merkityksellistä asiakkaille on, että reklamaatioihin vastaa organisaation johto. Johdolla ei yleensä ole aikaa laatia vastauksia, mutta palautteet annetaan asiakkaille johdon nimissä ja johto on tietoinen niistä. (Virtanen & Stenvall 2014, 162-163.)

Logistiikkakeskuksen keskitetty asiakaspalvelu tulee toimimaan palautejärjestelmänä. Jokainen yhteydenotto kirjataan ylös ja niitä analysoidaan jälkepäin. Kun jostain asiasta tulee useita yhteydenottoja, aletaan vaadittaviin toimenpiteisiin ja viestitään niistä myös johdolle. Aiemmin palautteet ovat jääneet yksittäisen logistiikkakeskuksen työntekijän tietoon, eikä asiaa ole välttämättä korjattu vaaditulla tavalla.

Miten organisaatiokulttuuria muutetaan niin, että se pääsee perinteisestä palveluajattelumallista kohti yhdessä luomisen mallia? Muutos edellyttää koko organisaatiokulttuurin muutosta. Uudistamistyö pitää tehdä läpikotaisesti niin, että käydään läpi organisaation arvot ja se, miten asiakkaisiin suhtaudutaan ja miten heitä kunnioitetaan. Osittain muutos tapahtuu vasta sitten, kun osa henkilöstöstä tai johdosta vaihtuu. ”Vanha koira ei opi uusia temppuja.” Tärkeää kuitenkin on, että jokainen organisaation työntekijä nähdään toimijoina asiakaspalvelukulttuurin rakentamisessa ja uudistamisessa. Asiakaspalvelu ei ole pelkästään asiakaspalvelua arkityöksi tekevien asia. (Virtanen & Stenvall 2014, 163.)

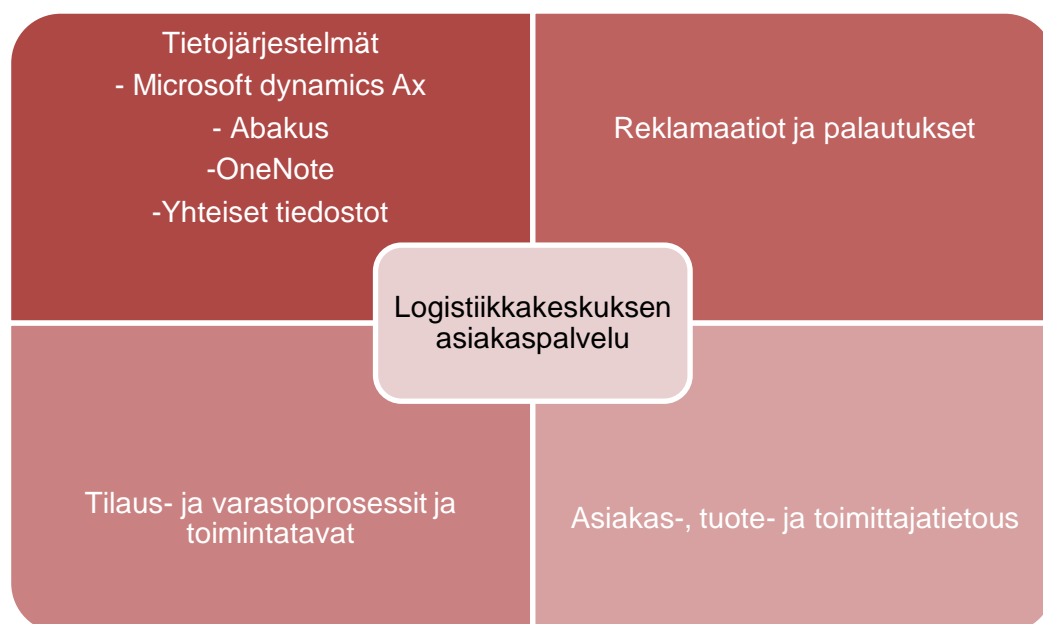
Palveluista puhuttaessa mainitaan niiden laadusta. Grönroos mainitsee kirjassaan Palvelujen johtaminen ja markkinointi hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. Nämä kriteerit ovat yhdistelmä tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista. Kriteerit ovat; ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. (Grönroos 2010, 121-122.)

3.9 Henkilöresurssit

Hankkeen edetessä oli tiedossa, ettei asiakaspalvelua pysty hoitamaan taloon juuri tulleet tai tulevat henkilöt. Asiakaspalvelijalla tulee olla käsitys logistiikkakeskuksen eri prosesseista, asiakaskunnasta sekä tuotetietoutta. Nämä karttavat töitä tehdessä, mutta asiakaspalveluprosessin tulee sujua sen verran mutkitta, ettei siinä ole aikaa opetella talon tavoille alusta asti. Jos asiakaspalveluun nimetään ostajista jotkut henkilöt, tarvitsee näiden henkilöiden tilalle palkata uudet henkilöt tai jakaa henkilöiden töitä muiden ostajien kesken. Oman rajoituksensa palkkaamiseen antaa vakanssien määrä, joka julkisessa organisaatiossa kertoo kunkin osaston henkilöresurssien määrän. Rekrytoin-

neissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että uudet henkilöt sopivat työyhteisöön sekä voivat tuoda uusia ideoita toimintatapoihin. Heidän ei tarvitse tulla samanlaisesta työympäristöstä vaan parempi olisi saada työntekijät jostain toisenlaisesta työympäristöstä.

Logistiikkakeskuksen asiakaspalveluun tulee kysymyksiä kaikilta logistiikkakeskuksen osa-alueilta. Asiakaspalvelijan tulee siis olla tietoinen monesta asiasta tai ainakin osata hakea tietoa oikeasta paikasta suhteellisen nopeasti. Uusia työntekijöitä ei voi tämän takia laittaa suoraan tekemään asiakaspalvelijatyötä. Kuvaan on avattu tietoja, jotka osaamalla asiakkaiden yhteydenottoihin pystyy vastaamaan tai osaa hakea tietoa oikeasta paikasta.



Kuva 7 Asiakaspalvelussa tarvittavia tietoja

Rekrytointi on mahdollisuus. Uuden ihmisen mukana tulee kimppu voimavaroja ja potentiaalia, joka on organisaatiolle uutta. Hänessä on energiaa, joka vain odottaa päästä käyttöön. Hän saapuu organisaatioon kehittymään ja kehittämään sitä, menestymään ja luomaan menestystä. Jotta nämä voimavarat saadaan käyttöön, tulee organisaation etsiä hänet. (Vaahtio 2005,11.)

Ideat ja kehittämisajatukset tulevat uuden henkilön mukana yritykseen, kun hän katsoo asioita uusin silmin. Hän kyseenalaistaa ja ihmettelee totuttuja käytäntöjä. Työyhteisön kulttuuri uudistuu ja rikastuu. Hyvän rekrytinnin avulla voidaan saada aikaan muutos koko yrityksen kulttuurissa ja tuloksellisuus voi parantua. (Vaahtio 2005, 12.)

Riskejäkin rekrytointiin liittyy. Jos prosessi viedään kiireisesti ja taitamattomasti lävitse, moninkertaistaa se virheiden mahdollisuutta. Pahimmassa tapauksessa menetetään asiakkaita ja tuotantoa. Kun rekrytointia lykätään ja paikka on täyttämättä, voi myös käydä menetyksiä. Oma taitolajinsa on toteuttaa rekrytointiprosessi hallitusti. Vaatimuksena ammattimaista otetta, viileää harkintaa, mutta myös aitoa ihmisistä välittämistä ja paljon eettisyyttä. (Vaahtio 2005, 12-13.)

3.10 Jatkuva Kehittäminen

Tie tähtiin on avoinna, kun onnistutaan yrityksessä luomaan kulttuuri, jossa työntekijöillä on lupa ja uskallus muuttua sekä kyseenalaistaa ja kehittyä. Tällaisissa yrityksissä jatkuva kehittäminen koetaan koko työyhteisön tehtävänä. Ei ole olemassa niin pientä tehtävää tai yksityiskohtaa, jota ei kannattaisi katsoa välillä uusin silmin. Silloin on tärkeää sitouttaa koko työyhteisö jatkuvaan kehittämiseen. Pienistä asioista koostuu suuret kokonaisuudet. Yrityksen johdon tehtävänä on valaa motivaatiota ja rohkeutta henkilökuntaansa, jotta henkilöstöllä on kyky kehittyä ja edistää yrityksen toimintoja parhaalla mahdollisella tavalla. (Lintunen 2015.)

Yrityksessä tulee havahtua huomaamaan, kuinka tärkeää jatkuva kehittäminen on liiketoiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Se miten työt tehdään arjessa vaikuttaa työn tuottavuuteen. Kun olemassa olevia resursseja käytetään mahdollisimman fiksumusti, tuottavuus kasvaa. Sellaisiin asioihin, jotka esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä voisi tehdä ei kannata käyttää työaika. Pieni hetki toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksiin perehtymiseen voi johtaa järjestelmän tehokkaampaan käyttöön. Työn edelleen kehittämiselle voi jäädä näin enemmän aikaa. Kehittäminen ei enää näyttäydy vain vaihtoehtona, kun kehittämisen merkityksen ymmärtää. Jatkuva kehittäminen voi-kin näyttäytyä yrityksen menestymisen ehtona. (Mattiila-Aalto 2019.)

3.11 Omat asiakaspalvelukokemukset

Kohtaamme elämämme aikana useita asiakaspalvelutilanteita monissa erilaisissa tilanteissa. Jokapäiväisiä kokemuksia kertyy kaupan kassalla tai ravintoloissa. Kaupan kassalla ei nykyään rupertella asiakaspalvelijan kanssa, mutta kyllä se saa hyvälle mielelle, kun kassa huikkaa lopuksi hyvää päivän jatkoa tai mukavaa viikonloppua. Tämä on valitettavasti vain joidenkin kauppaketjujen käytäntö ja ei ole oletuksena kassatyöntekijän sanavarastossa.

Tätä kehitystyötä tehdessäni kiinnitin entistä enemmän huomioita erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin. Tein erilaisia huomioita asiakaspalveluiden käytöksestä.

Esimerkiksi ravintoloissa käyminen on nykypäivänä todella trendikästä ja niissä käydäänkin usein. Ravintoloita myös tulee paljon uusia ja osa pärjää ja osa ei. Internetin arvostelupalvelut ovat osa syy siihen, miksi jotkin ravintolat joutuvat lopettamaan, jos saavat paljon negatiivista palautetta. Pelkkä hyvä ruoka tai pelkkä hyvä palvelu ei enää riitä, vaan kaikki täytyy olla hyvää, jotta ravintola pärjää kilpailijoilleen. Turun seutu on muutaman vuoden ollut ravintoloiden luvattu maa ja tänne on avattu paljon ravintoloita, mutta myös moni on lopettanut jo vuodenkin jälkeen.

Olen ravintoloissa törmännyt nyt usein siihen, että asiakaspalvelu ei pysy tasalaatuisena koko ravintolassa olo hetken ajan. Alkuun voimme saada nopeasti palvelua. Kysytään mitä juodaan ja syödään sekä ne tulevat hyvällä aikataululla pöytään. Sitten kun lasit ja lautaset ovat tyhjiä, asiakas unohtuu, eikä tulla kysymään, saako olla jotain lisää tai halutaanko lasku. Sitten jos onkin kiire, päästä pois on inhottavaa odotella, että saa katsekontaktin johonkin tarjoilijaan. Ravintoloiden kannattaisi yrittää pitää asiakas tyytyväisenä loppuun asti, jotta hän ostaa tarpeeksi ja voi vielä tulla uudelleenkin.

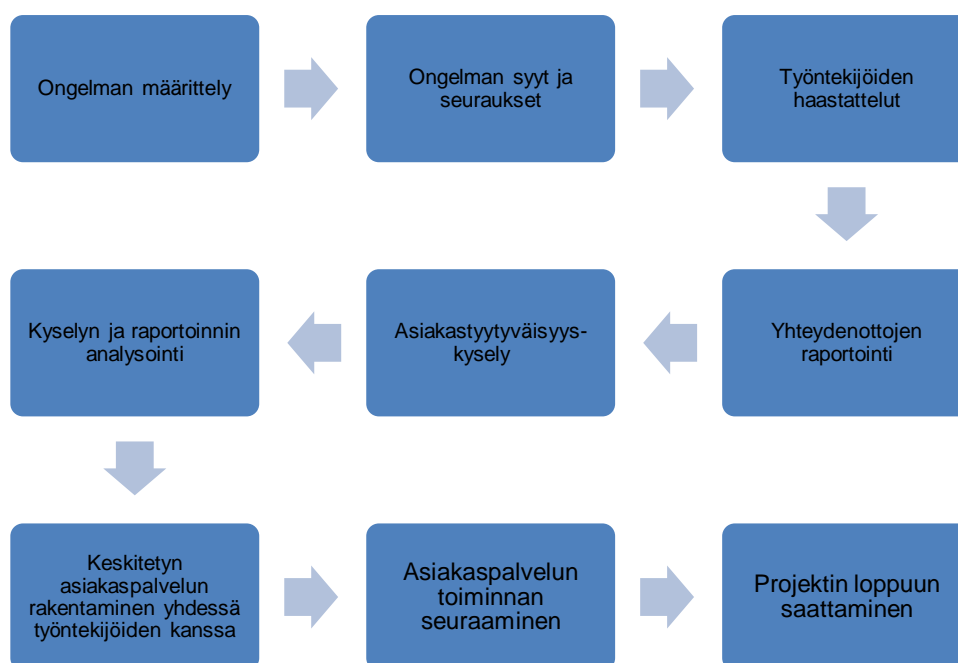
Taulukossa 1 olen avannut, mitä teoriaosuutta olen hyödyntänyt missäkin vaiheessa projektia. Teoriat valikoituivat työhön pikkuhiljaa työn edetessä ja teorian hyötykäyttö painottui projektin loppuun, jolloin keskitetty asiakaspalvelua rakennettiin, seurattiin ja saatettiin projektia loppuun.

Taulukko 1 Projektin vaiheissa käytetyt teoriaosuudet

| Projektin vaihe | Käytetty teoriaosuus | | | | |
|---|-------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|
| Ongelman määrittely | Julkinen organisaatio | | | | |
| Ongelman syyt ja seuraukset | Asiakaspalvelu | Sisäinen asiakaspalvelu | | | |
| Työntekijöiden haastattelut | Sisäinen asiakaspalvelu | | | | |
| Yhteydenottojen raportointi | Asiakaspalvelu | Jatkuva kehittäminen | | | |
| Asiakastyytyväisyyskysely | Asiakastyytyväisyys | | | | |
| Keskitetyn asiakaspalvelun rakentaminen yhdessä työntekijöiden kanssa | Jatkuva kehittäminen | Sisäinen asiakaspalvelu | Henkilöresurssit | Muutosviestintä- ja johtajuus | Palveluajattelu |
| Asiakaspalvelun toiminnan seuraaminen | Jatkuva kehittäminen | Henkilöresurssit | Viestinnän merkitys | | |
| Projektin loppuun saattaminen | Muutosviestintä- ja johtajuus | | | | |

4 Kehittämishankkeen suunnittelu

Alla olevassa kuvassa 8 olen avannut projektille suunniteltuja vaiheita. Kuvaajaa on hyödynnetty aiemmassa kappaleessa kuvaamaan projektin osien ja teorian yhteensovittamista. Tämä opinnäytetyö etenee tämän kaavion mukaisesti ongelman määrittelystä toteutuksen kautta projektin loppuun saattamiseen.



Kuva 8 Kehittämishankkeelle suunnitellut vaiheet

4.1 Asiakaspalvelun nykytilan kartoitus

Kehittämishankkeen toteutus aloitettiin tammikuussa 2019 haastattelemalla logistiikka-keskuksen työntekijöitä, jotka sillä hetkellä tekivät asiakaspalvelua. Näitä työntekijöitä oli 12, joista 11 haastateltiin. (Haastattelut tammikuu 2019.)

Haastatteluiden pohjalta tein taulukkomuotoisen raporttipohjan (liite 2), johon työntekijät keräsivät kahdessa osassa kahden viikon ajan 21.1. – 1.2.2019 ja 13. - 24.5.2019 asiakkaiden yhteydenotot. Raporttiin merkittiin päivämäärä, oliko yhteydenotto sähköposti

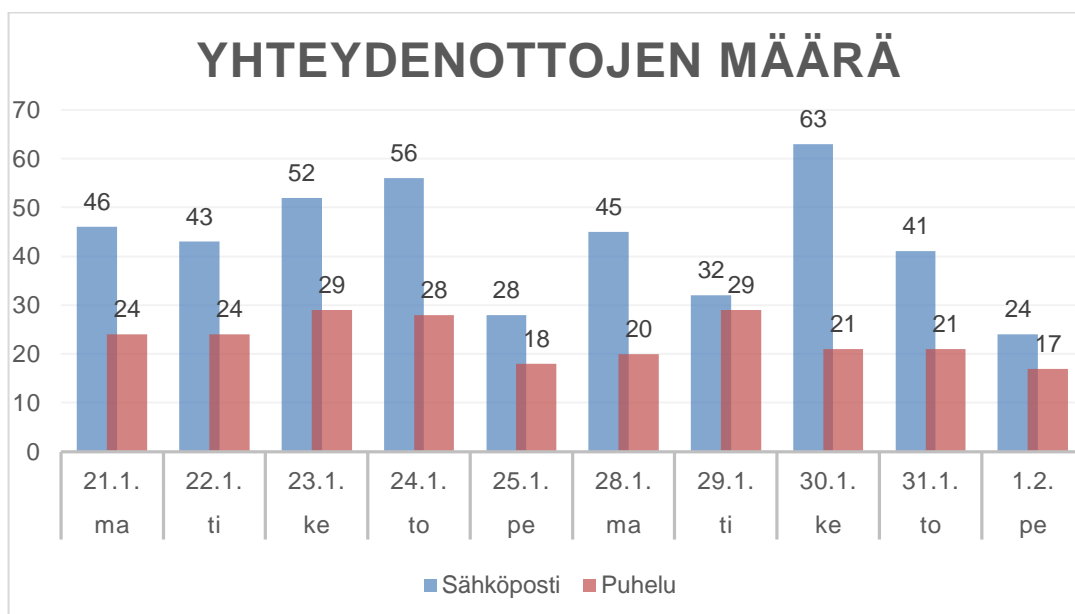
vai puhelu, yhteydenoton syy ja ratkaisiko työntekijä asian itse vai välittikö hän sen jollekin toiselle ja kenelle sen välitti. Toukokuun raportointiin raporttipohjaa muokattiin niin, että lisättiin kellonaikakenttä sekä tammikuun raportoinnissa ilmenneet ”jokin muu, mikä?”-kohdan syyt, joita tuli useasti. Syykoodeja tuli pohjaan kolme lisää eli niitä oli yhteensä 17.

Raportin perusteella selvitettiin, kuinka paljon asiakkaiden yhteydenottoja tulee logistiikkakeskukseen ja mitkä ovat yhteydenottojen syyt. Mittausajanjakso oli kerrallaan 10 päivää eli kaksi työviikkoa. Tammikuun loppu valikoitui mittausajankohdaksi, koska tuolloin on ohitettu joulun ja uudenvuoden ruuhka-aika, joka ei anna oikeaa kuvaa normaaleista arkipäivistä asiakaspalvelun osalta. Toukokuun puoliväli valikoitui toiseksi mittausajankohdaksi, koska tuolloin ei ollut arkipyhiä ja kesälomakausi ei ollut vielä alkanut.

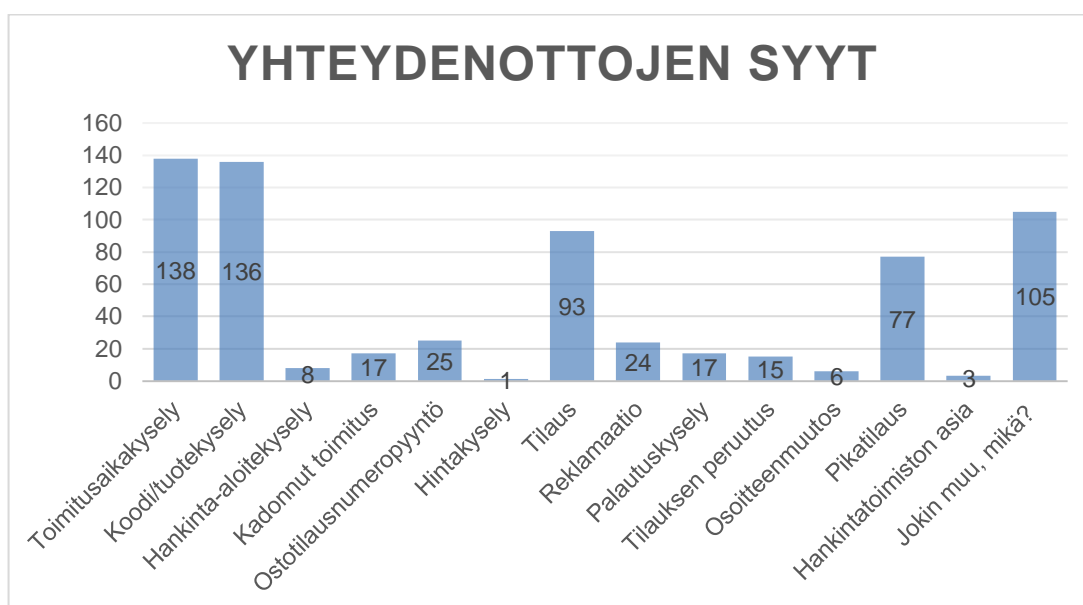
Raportointia tekivät 12 työntekijää, joille jokaiselle tulee asiakkaiden yhteydenottoja sähköpostitse ja puhelimitse. Raportointia varten tein valmiin pohjan, johon oli helppoa ja nopeaa kirjata yhteydenotot. Syyt merkittiin syykoodeilla, jotka määriteltiin haastatteluiden perusteella. Työntekijät ohjeistettiin merkitsemään vain asiakkaiden yhteydenotot eli sairaaloiden ja terveyskeskusten osastojen yhteydenotot sekä hyllytyspalvelun työntekijöiden yhteydenotot. Jotta välttyttiin yhteydenottojen tuplakirjaamiselta, sovittiin, että se joka yhteydenoton saa ensimmäisenä kirjaa sen. Jos yhteydenotto tuli välitettynä kollegalta sitä ei merkitty raporttiin.

4.1.1 Tammikuun raportoinnin tulokset

Logistiikkakeskuksen työntekijät merkitsivät tammikuussa 2019 kahden viikon ajan yhteydenotot raporttipohjaan. Raporteista selvisi yhteydenottojen määrät ja syyt. Määrät on avattu kuvassa 9 päiväkohtaisesti ja kuvassa 10 syyt koko kahden viikon ajalta yhteensä.



Kuva 9 Asiakkaiden yhteydenottojen määrä tammikuussa 2019



Kuva 10 Asiakkaiden yhteydenottojen syyt tammikuussa 2019

Useimmiten yhteydenotoissa kysytään tuotteiden toimitusaikaa tai kysytään millä koodilla tuotetta voi tilata. Kolmanneksi suurin yhteydenottojen määrä tuli tilauksista. Suurin osa asiakkaistamme tilaa tuotteet Abakus-tilausjärjestelmän kautta, mutta kaikilla osastoilla ei tuohon järjestelmään ole oikeuksia, ja he lähettävät tilaukset sähköpostitse meille.

Raportin syykoodissa oli myös kohta ”jokin muu, mikä”. Kävin lävitse, mitä yhteydenotot olivat koskeneet, jos raporttiin oli merkitty tuo syykoodi. Yleisimpiä yhteydenottoja olivat ilmoitukset suoratoimituksien saapumisista (lähetteet), noutotilausnumeropyynnot, laskutuskyselyt ja lisätietojen anto tilauksiin. Syykoodia oli myös käytetty sellaisien yhteydenottojen kohdalla, joihin olisi ollut myös oma syykoodi raportilla.

Raportilla selvitettiin myös sitä, että kuinka moni yhteydenotto välitetään eteenpäin ja kuinka moni ratkaistaan itse. Välitettyjä yhteydenottoja oli 25 % kaikista yhteydenotoista. Päivittäin tulee siis noin 43 sähköpostia ja 23 puhelua. Raportilta ei selviä, että kuinka kauan yhden sähköpostin tai yhden puhelun selvittäminen kestää.

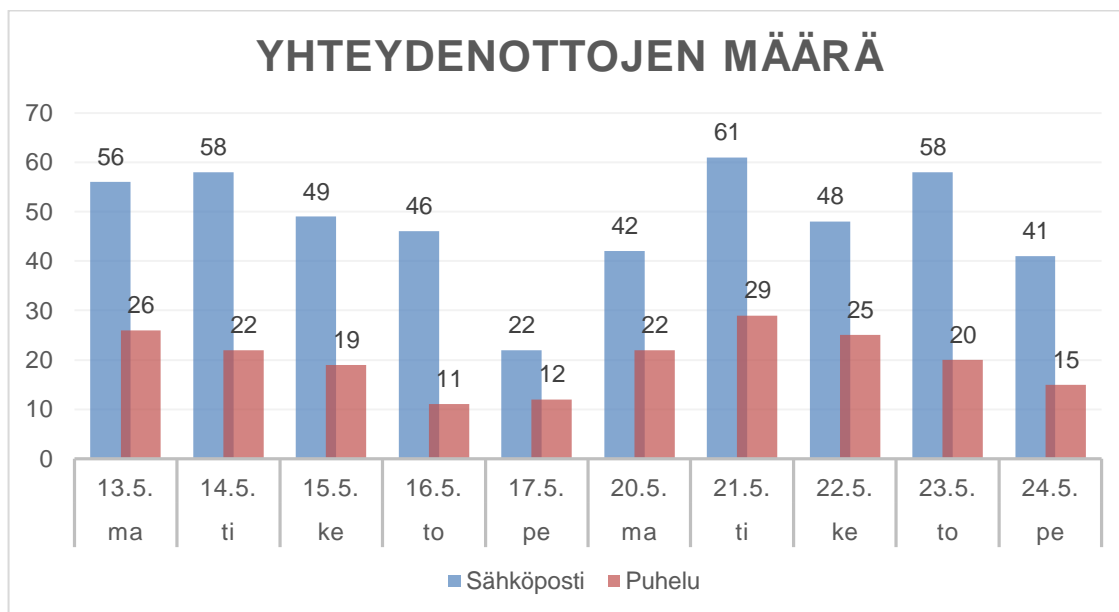
Raportoinnin tuloksia hyödynnettiin keskitetyn asiakaspalvelun rakentamisessa. Näihin lukuihin verrattiin, kun asiakaspalvelua alettiin ottaa käyttöön. Tämän ensimmäinen raportointi jakso oli vielä harjoittelua ja siinä huomasi ohjeistuksen selkeyden tärkeyden, jotta jokainen työntekijä osaisi toimia samalla lailla ja raportille kirjattaisiin asiat oikein.

Taulukko 2 Tammikuun raportoinneilla kerätyt yhteydenotot yhteensä

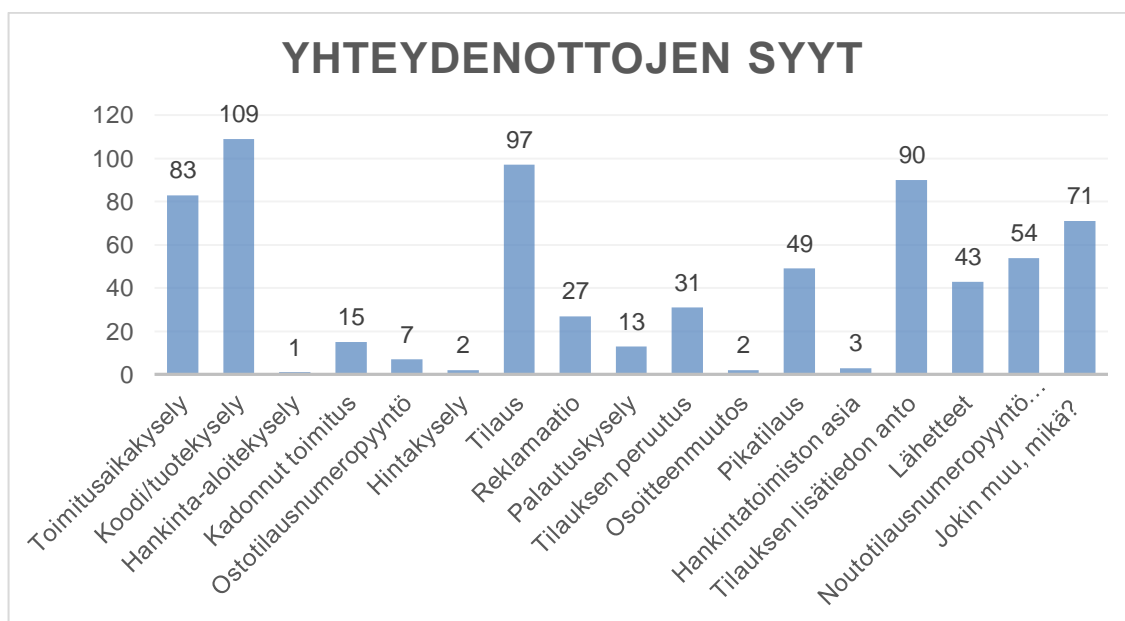
| | sähkö- posti | puhelu | molemmat | välitetty | ratkaistu itse | ajan- jakso |
|-----------------|-----------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------|
| yhteensä | 431 | 229 | 660 | 166 | 494 | 10pv |

4.1.2 Toukokuun raportoinnin tulokset

Toukokuussa yhteydenottojen raportointi tehtiin uudestaan. Työntekijöitä oli tullut tammikuun raportoinnin jälkeen kaksi lisää eli raporttia täytti 14 henkilöä. Toukokuun raporttipohjaan lisäsin kolme uutta syykoodia tammikuun raportoinnin perusteella. Nämä syyt olivat tilaukseen lisätiedon anto, lähetteet ja noutotilausnumeropyynnot. Näillä kolmella uudella syykoodilla saatiin vähennettyä jokin muu, mikä – syykoodin käyttöä. Pohjaan lisäsin myös kellonaikasarakkeen, jotta näimme mihin aikaan päivästä yhteydenottoja tulee. Ohjeistukset olivat muuten samat kuin tammikuun raportoinnissa.



Kuva 11 Asiakkaiden yhteydenottojen määrä toukokuussa 2019



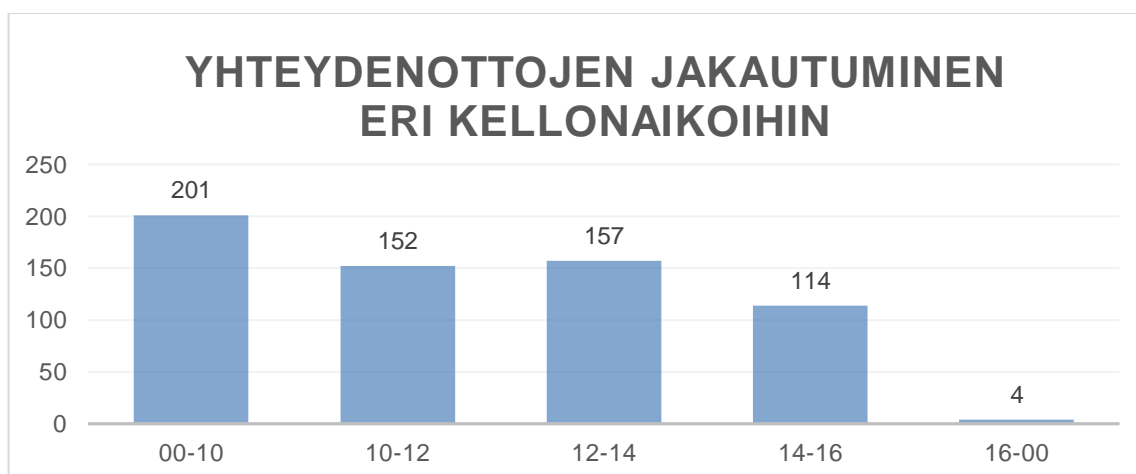
Kuva 12 Asiakkaiden yhteydenottojen syyt toukokuussa 2019

Tammikuun tuloksiin verrattuna toukokuun tuloksissa ei tullut yllätyksiä eikä määrä lisääntynyt kuin kahdellakymmenelläkahdella yhteydenotolla, joka on vain 3,2 prosentin korotus. Toimitusaika- ja koodikyselyt hieman vähenivät, mutta niitä tuli edelleen kuitenkin eniten kaikista yhteydenotoista. Toisella raportointiviikolla sairaanhoitopiiriin sähköposti takkuili ja se vaikutti meidän ja asiakkaiden töiden hoitamiseen.

Jokin muu, mikä – syykoodia oli tällä kerralla käytetty vähemmän kuin tammikuussa. Edelleen sitä oli käytetty sellaisiin syihin, joille olisi ollut omakin syykoodi. Eniten tämän syyn alla oli laskutuskyselyitä ja ilmoituksia myöhässä tehdyistä tilauksista.

Taulukko 3 Toukokuun raportoinneilla kerätyt yhteydenotot yhteensä

| | Sähköposti | Puhelu | yhteensä | välitetty | ratkaistu itse | ajanjakso |
|-----------------|------------|--------|----------|-----------|----------------|-----------|
| Yhteensä | 481 | 201 | 682 | 180 | 494 | 10pv |



Kuva 13 Yhteydenottojen jakautuminen eri kellonaikoina toukokuussa 2019

Kellonaika-sarake lisättiin toukokuun raportointiin, jotta nähtäisiin mihin aikaan päivästä yhteydenottoja tulee. Yhteydenotoista suurin osa jakautuu kello 7-16 väliin, jolloin logistiikkakeskuksessa on aina joku paikalla. Sähköposteja tulee myös öisin, koska sairaanhoitajat tekevät kolmivuorotyötä.

Toukokuun raportoinnista saatiin lisää vertailulukuja keskitetyn asiakaspalvelun rakentamisen avuksi. Koska raportointiin lisättiin myös kellonaikasarake, saimme myös tietoa, mihin aikaan päivästä yhteydenottoja tulee meille.

4.2 Asiakkaiden ohjeistus

Aiemmissa asiakastyytyväisyyskyselyissä (VSSHP asiakastyytyväisyyskyselyt 2017 ja 2018) on tullut ilmi, että asiakkaat kaipaavat lisää ohjeistusta logistiikkaan ja hankintaan liittyvissä asioissa. Asiakkaille olisi helpompaa, jos kaikki logistiikkaan liittyvä olisi yhdessä järjestelmässä. Nyt he tekevät tilaukset Abakus-tilausjärjestelmällä, etsivät yhteystiedot ja ohjeet intranetistä sekä yhteydenotot tekevät sähköpostilla tai puhelimella.

Jotta asiakkaiden ei tarvitsisi olla yhteydessä logistiikkakeskukseen niin usein, olisi hyvä, että ohjeet olisivat selkeät ja ne olisivat asiakkaiden helposti nähtävissä. Asiakaspalveluakin helpottaisi, jos voisivat neuvoa asiakasta katsomaan ohjeesta lisätietoa. Näin voitaisiin saada asiakkaiden turhia kyselyitä vähennettyä, kun toimintatavat olisivat selkeitä jokaiselle.

4.3 Yhteydenottolomake Abakus-tilausjärjestelmään

Tammikuussa 2019 on aloitettu kartoittamaan, miten saataisiin yhteydenottolomake Abakus-tilausjärjestelmään ja siihen on saatu tarjous järjestelmän toimittajalta. 14.5. pidettiin palaveri järjestelmän tuottajan Optiscanin kanssa, jossa käytiin läpi yhteydenottolomakkeen yksityiskohtia. Lomakkeesta saatiin uusi tarjous 6.6., johon saatiin logistiikkapäällikön hyväksyntä 10.6.

Lomaketta testattiin kesän 2019 aikana ja se otettiin käyttöön 14.8.2019. Aluksi lomakkeesta tiedotettiin vain hyllytyspalvelun henkilökuntaa, jotta näimme, toimiiko lomake odotusten mukaan. Lomakkeen käyttöönotosta, sen toimivuudesta ja yhteydenottojen määristä kerron lisää kohdassa 5.2.1.

4.4 Yhtenäiset toimintatavat ostajille

Ostajia haastatellessa kävi ilmi, että jokainen tilaaja tekee omalla tavallaan asiakaspalvelua ja muutakin tilaustyötä. Toimintatapoja olisi hyvä yhdenmukaistaa, jotta asiakkaat saavat aina samanlaista palvelua. Eli esimerkiksi tilausvahvistusten tietojen laitto toiminnanohjausjärjestelmään ja toimitusaikakyselyiden merkitseminen järjestelmään tehdään monella eri tavalla.

Ostajien resurssit kehittämishankkeen aikana vaihtelivat suuresti, ja heiltä tuli kiireen takia paljon muutosvastarintaa muutoksille. Yhteisissä palavereissa jaoimme parhaita toimintatapoja sekä ehdotuksia siitä, mitkä toimintatavat tulisi kaikkien ottaa käyttöön töiden sujuvoittamiseksi. Palavereissa sovimme uusia toimintatapoja ja niitä on avattu kohdassa 5.2.7.

4.5 Mittareiden hyödyntäminen

4.5.1 Asiakaspalveluun nyt kuluva aika vs. kehittämisen jälkeen

Heti alussa ajatuksena oli luoda keskitetty asiakaspalvelu, joten piti saada selville, kuinka paljon aikaa työntekijöillä menee nyt asiakaspalvelun hoitamiseen, jotta voidaan selvittää, kuinka monta työntekijää tarvitaan tekemään keskitettyä asiakaspalvelua. Kuitenkin työn edetessä todettiin, että ajan mittaaminen on vaikeaa eikä meillä ole tarvittavia resursseja mitata sitä. Esimerkiksi asiakkaan kanssa voidaan käydä pitkä sähköpostikeskustelu, jonka kirjoittamiseen ja selvittämiseen käytetään aikaa monena eri päivänä. Työntekijöillä ei ole mahdollisuuksia kiireessä katsoa, että kuinka paljon menee aikaa minkäkin sähköpostikeskustelun kanssa työskennellessä. Puheluiden kestoa pystyisi seuraamaan puhelimen tiedoista, mutta sitä ei alettu tekemään tämän työn edetessä.

Aika olisi ollut tärkeä mittari tähän kehittämistyöhön, mutta logistiikkakeskuksen työntekijöiden resurssit eivät vain riittäneet tekemään mittaustyötä.

4.5.2 Yhteydenottojen määrä ja syyt nyt vs. kehittämisen jälkeen

Yhteydenottojen määrän selvittäminen kertoo siitä, että millainen määrä kyselyitä tulee siitä kokonaismäärästä tilauksia ja toimituksia, joita logistiikkakeskus hoitaa. Syyt selvittämällä on tähän työhön tehty prosessikaaviot ja työohjeet. Kun keskitetty asiakaspalvelu otetaan käyttöön, jokaisen yhteydenoton syy merkitään ylös. Jos jostain yhdestä syystä asiakkaat ottavat koko ajan yhteyttä, katsotaan, onko logistiikkakeskuksen prosesseissa jokin ongelma, mikä johtaa asiakkaiden yhteydenottoihin. Näin asiakaspalvelu toimii jatkuvana palautekanavana logistiikkakeskuksen toimintaan.

4.5.3 Asiakkaiden tyytyväisyys

Asiakaspalvelun keskiössä ovat asiakkaat, joten heidän tyytyväisyytensä selvittäminen on tärkeä osa kehittämistyötä. Asiakaspalvelun tarkoitus on nimensä mukaisesti palvella asiakasta ja tavoitteena on saada asiakas mahdollisimman tyytyväiseksi. Logistiikkakeskus ei kilpaile asiakkaista kenenkään kanssa, mutta yhteistyön toimimisen vuoksi on tärkeää palvella asiakkaita hyvin. Logistiikkakeskus on sairaalan tukipalvelu, joten työn tulee sujua, jotta sairaalalla on tarvikkeita tehdäkseen hoitotyötä. Toukokuussa tehtiin asiakastyytyväisyyskysely ja alla kyselyn vastausten analysointi. (Kysely liitteessä 3)

Kyselyssä tuli eniten palautetta tuotteiden pitkiin toimitusaikoihin ja tuotteiden vaikeaan hakutoimintoon Abakus-tilausjärjestelmässä. Näistä samoista asioista tulee myös eniten kyselyä tällä hetkellä asiakaspalvelua tekeville henkilöille. Näihin asioihin tulee kiinnittää asiakaspalvelua kehittäessä huomiota eniten, jolloin asiakkaiden yhteydenotot tulevat vähentymään huomattavasti.

Vastauksissa ilmeni myös, että tilauspohjien käyttö ei ole asiakkaille selvää tai he eivät edes tiedä sellaisten olemassaolosta tai niiden tarkoituksesta. Tilauspohjien käytöstä tarvitsee ohjeistaa asiakkaita paremmin, jotta asiakkaiden tuotteiden tilaaminen helpotuisi ja antaisi aikaa muille töille.

Palautetta tuli myös siitä, ettei logistiikkakeskuksen yhteystietoja löydä helposti tai ei tiedä keneen kuuluisi olla yhteydessä. Asiakkaat eivät myöskään ymmärrä logistiikkakeskuksen ja hankintatoimiston työnjakoa.

Kyselyssä kysyttiin myös, että olisiko asiakkaalle helpompaa, jos logistiikkakeskuksella olisi vain yksi puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Ja tähän 69 % oli vastannut, että helpottaisi. Keskitetty asiakaspalvelu voisi siis asiakkaidenkin mielestä olla ratkaisu ongelmiin.

Asiakkaat haluaisivat myös tietoa palautusten ja reklamaatioiden etenemisestä. Tällä hetkellä näiden etenemisestä ei ilmoiteta mitenkään asiakkaalle. Palautuksista tulleet hyvitykset näkyvät laskutuksessa, mutta niistä on vaikeaa seurata, että onko kaikkiin palautuksiin tullut hyvitykset.

Syyskuussa 2019 tehtiin tilaus- ja hyllytyspalvelua tekeville logistiikkatyöntekijöille oma palautekysely eri kysymyksillä kuin muille asiakkaille. Logistiikkatyöntekijöitä on noin 15 isoimmilla sairaalan osastoilla kuten leikkausosastoilla. Kyselyyn vastasi 9 henkilöä.

Logistiikkatyöntekijät joutuvat olemaan logistiikkakeskukseen yhteydessä joko omasta aloitteestaan tai osaston henkilökunnan kysyessä heiltä jotain. Kuitenkin moneen osaston henkilökunnan kysymykseen he osaavat itse vastata. He joutuvat kysymään logistiikasta korvattujen tuotteiden tilauskoodeja, toimitusaikoja tai puuttuneiden tuotteiden perään. Heillä on tiedossa logistiikkakeskuksen työntekijöiden työnjako, ja he ottavat suoraan yhteyttä oikeaan henkilöön.

Logistiikkatyöntekijät eivät kannattaneet keskitettyä mallia, koska eivät luota siihen, että asiakaspalvelu sitten osaisi vastata kaikkiin kysymyksiin ja heidän mielestään nykyinen malli on toiminut. Palautetta tuli kuitenkin siitä, ettei toimituskatkoista tai tuotekoodi muutoksista tule tietoa heille ja tästä syystä joutuvat niistä kyselemään. Osa logistiikkatyöntekijöistä haluaisi tietopankin, joka voisi toimia tiedotuskanava logistiikkakeskuksen sekä logistiikkatyöntekijöiden välillä. Tietopankki voisi auttaa vähentämään yhteydenottojen määrää.

4.5.4 Keskitetyn asiakaspalvelun ratkaisukykyisyys

Asiakaspalvelun keskittämistä on mietitty monen vuoden ajan, mutta projektia ei ole aiemmin lähdetty toteuttamaan, koska on epäilty, ettei löydy sellaisia henkilöitä, jotka pystyisivät vastaamaan kaikkiin asiakkaiden kysymyksiin. Koska yhteydenotot ovat tulleet monelle eri henkilölle, ei yksittäiset työntekijät ole voineet oppia vastaamaan kaikkiin kysymyksiin.

Kun keskitetty asiakaspalvelu otetaan käyttöön, voidaan mitata, kuinka suuren osan yhteydenotoista asiakaspalvelu pystyy ratkaisemaan ja kuinka moneen se joutuu kysymään joltain muulta työntekijältä vastauksen. Joidenkin kysymysten kohdalla on todettu, että asiakaspalvelu ei ala niitä ratkaista, vaan ne siirretään suoraan muille työntekijöille ratkaistavaksi. Asiakaspalvelu kuitenkin valvoo, että asiakas saa aina kysymyksiinsä vastauksen ja ratkaisun.

4.6 Kehittämismenetelmät

4.6.1 Palautteen kerääminen ja analysointi

Logistiikkakeskus on tehnyt muutaman asiakastyytyväisyyskyselyn ennen tätä kehittämisprojektia ja tämän projektin aikana teimme yhden kyselyn. Jokaisen kyselyn palautteet ovat olleet samoihin aiheisiin liittyviä, mutta palautteiden perusteella ei ole alettu muuttaa paremmaksi näitä osa-alueita. Tämän kehittämistyön pohjana olivat nuo asiakaspalautteet ja halusimme parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä palvelun laatua.

Kerätyn palautteen perusteella pystymme kiinnittämään huomiota logistiikkakeskuksen prosessien osiin, jotka ovat epäedullisia asiakastytyväisyys näkökulmasta. Asiakaspalvelun prosessi on osana muita logistiikkakeskuksen prosesseja. Näin ollen toimimattomat prosessit voivat helposti vaikuttaa asiakaspalvelun toimivuuteen.

4.6.2 Palaverit

Logistiikkakeskuksen toimistyöntekijöillä on ollut monta vuotta käytäntönä, että joka toisen viikon maanantaina on viikkopalaveri. Hyödynsin näitä palavereja tuomalla esiin kehittämiskohtien vaiheita sekä pyysin palavereissa kommentteja ideoihini. Palavereissa määrätty henkilöt avaavat aina suunsa, mutta osa pysyy hiljaa. Näin ollen joidenkin mielipide tai hyvät ideat voivat jäädä kokonaan kuulematta.

Pidin tammikuussa 2020 ostajien kanssa tiimeittäin (3 henkilöä/tiimi) palaverit, joissa esittelin projektin suunnitelmia ja pyysin heidän kommentteja. Näissä palavereissa sain myös hiljaisilta henkilöiltä hyviä mielipiteitä ja kehittämisideoita.

Kehittämiskohtien aikana totesimme, että alamme pitää viikkopalavereita joka viikko, jotta yhtenä kertana ei ole montaa asiaa pöydällä. Viikkopalavereista tehdään enemmän tiedonjako tilaisuuksia, jotta ostajat voivat oppia toisiltaan, eikä jokaisen tarvitse selvittää samoja asioita erikseen. Tarvittaessa voidaan pitää myös iltapäivisin lyhyitä palavereita, jos asiakaspalveluun on tullut sellaisia ratkaistavia yhteydenottoja, joihin vastaaminen on haastavampaa ja jatkoa ajatellen kaikkien tulisi olla tietoisia miten sellaiset yhteydenotot ratkaistaan.

4.6.3 Vertailuanalyysi eli benchmarking

Kehittämiskohtien alussa oli jo ajatus siitä, että tähtäämme keskitetyn asiakaspalvelun malliin. Keskitetyt asiakaspalvelut tai yhden luukun periaatteet ovat yleistyneet tällä vuosituhannella. Vertailuanalyysia pystyi tekemään muiden sairaanhoitopiirien logistiikkapalveluiden asiakaspalveluihin sekä VSSHP:n muiden tukipalveluiden asiakaspalveluun. Kävin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (jatkossa HUS) logistiikkakeskuksessa vierailulla ennen kehittämiskohtien aloittamista ja sain kuulla, miten heidän asiakaspalvelunsa toimii. HUS:n toiminta on verrattavissa meidän toimintaamme, koska kyseessä myös sairaanhoitopiirin logistiikkakeskus, mutta isommalla asiakasmäärällä.

Benchmarking eli vertailuanalyysissa tai vertaiskehittämisessä organisaatiot tai niiden osat arvioivat toisen organisaation kanssa prosessejaan ja toimintaansa. Analyysia voidaan tehdä myös oman organisaation toisen osan kanssa. Yleensä vertailukumppani otetaan organisaatiosta, joka on itseä jossakin suhteessa parempi. Kumppanit voivat olla saman alan organisaatioita tai miltä tahansa toimialalta. (University of Eastern Finland 2020.)

Vertailuanalyysissa opitaan hyviltä esikuvilta heidän parhaista käytännöistä ja pyritään saavuttamaan parannuksia omassa toiminnassa. Analyysi auttaa löytämään oman toiminnan heikkouksia ja kehittämään uusia kehitysideoita sekä tavoitteita. (University of Eastern Finland 2020.)

Usein analyysia tehdään vierailemalla vertailukumppanin luona. Analyysia voidaan tehdä myös etsimällä parhaita käytänteitä artikkeleista, kirjoista tai Internet-sivuilta. Vertailukumppanit voivat tehdä myös jatkuvaa analyysia yhteistyönä, jossa ne vertaavat säännöllisesti toimintaansa sekä vaihtavat ajatuksia kehittämiskohteista ja -tavoista. (University of Eastern Finland 2020.)

5 Keskitetty asiakaspalvelu

5.1 Keskitetyn asiakaspalvelun malleja

Käytin työssä yhtenä kehittämismenetelmänä benchmarkkausta, johon käytin vertailuorganisaatioina HUS logistiikkaa, VSSHP:n palkanlaskentaa, VSSHP:n päivystystä, Verohallintoa sekä Nordeaa. Näiden organisaatioiden toimintatapaa olen kuvannut tässä kappaleessa lyhyesti.

5.1.1 HUS logistiikka

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin logistiikassa on keskitetty asiakaspalvelu. Kävin lokakuussa 2018 tutustumassa, miten siellä tuo asiakaspalvelu toimii. Heidän palveluesimiehensä Petteri Sojakka esitteli minulle toimintaa. Heillä asiakaspalvelua hoitaa kahdeksan hengen tiimi. Osa vastaa puhelimeen ja osa sähköposteihin. Sama henkilö ei pysty vastaamaan sekä puhelimeen että sähköposteihin saman päivän aikana. He

ovat todenneet, että yksi henkilö pystyy työpäivän aikana hoitamaan enintään 25 puhelua. HUS:n toiminta on samankaltaista kuin VSSH:n ja keskitetyn asiakaspalvelun perustamiseen voi hyödyntää heidän kokemuksiaan. (Haastattelu Sojakka 2018.)

5.1.2 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin palkanlaskenta

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin palkanlaskenta on pari vuotta sitten siirtynyt keskitettyyn asiakaspalveluun. Kävin haastattelemassa palkanlaskennan toimistopäällikköä Mia Seppälää asian tiimoilta. Seppälä kertoi, että palkanlaskenta oli ottanut keskitetyn mallin käyttöön samalla, kun olivat muuttaneet muitakin toimintatapojaan. Kerralla muutui paljon ja palkanlaskijatkin olivat olleet hieman hämillään, että miten nyt kuuluu toimia. Mutta parin vuoden jälkeen, kukaan palkanlaskija ei siirtyisi enää vanhaan asiakaspalvelumalliin takaisin. Keskitetty malli on tuonut palkanlaskijoille työrauhan ja siten tehokkuutta. (Haastattelu Seppälä 15.4.2019.)

Palkanlaskenta on jaettu kolmeen tiimiin; hoitotiimi, lääkäritiimi ja hallintotiimi. Jokaisesta tiimistä on puhelimeen vastaamassa yksi henkilö vuoropäivinä. Ja yksi henkilö vastaa sähköposteihin tiimeittäin. Jos asiakkaalta tulee kysymys, johon vastausvuorossa oleva henkilö ei osaa vastata, ottaa hän asian ylös ja se käydään läpi koko tiimin kesken ja kerrotaan ratkaisu asiakkaalle. (Haastattelu Seppälä 15.4.2019.)

Jokaisella tiimillä on oma sähköpostiosoite ja puhelinnumero. Palkanlaskijoilla on myös henkilökohtaiset sähköpostiosoitteet, mutta näissä on vastausviestinä, että ”olethan jatkossa yhteydessä yhteissähköpostiin”. Palkanlaskijat myös vastaavat viesteihin tiimien yhteisistä sähköposteista. (Haastattelu Seppälä 15.4.2019.)

Palkanlaskennalla on käytössä myös puheluiden hallintajärjestelmä Mitel Agent, jonka kautta kaikki puhelut menevät. Järjestelmä kerää tietoa jonotusajoista ja puheluiden kestosta. Se myös siirtää puheluita varahenkilöille ruuhkatilanteessa. Järjestelmässä ei ole sellaista toimintoa, jolla voisi puhelun päätyttyä kirjata puhelun syyn. Logistiikkakeskuksessa tarvitsisimme sellaisen järjestelmän, johon syyn voisi kirjata jokaisen puhelun jälkeen. Näin pääsisimme kiinni syihin, joista soitetaan usein. Näitä asioita parantamalla soitot voisivat loppua tai vähentyä. (Haastattelu Seppälä 15.4.2019.)

5.1.3 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin päivystyksen ja ensihoidon liikelaitos

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin päivystyksen ja ensihoidon liikelaitoksella on käytössään OC -puheluiden hallintajärjestelmä. Puheluita tulee ympäri vuoden 24h vuorokaudessa, koska kyseessä on yhteispäivystys. Ohjeistuksena on, että päivystykseen pitää ensin soittaa, ennen kuin sinne tulee hoidettavaksi. Ohjelman avulla pystytään seuraamaan puheluiden määrää, jonotusaikoja, puheluiden siirtoa ruuhka-aikoina ja puheluiden nauhoitusohjelma. Ohjelma myös vaatii jokaisen puhelun jälkeen kirjaamaan puhelun syyn. (Haastattelu Jääskeläinen 1.3.2019.)

5.1.4 Verohallinto

Verohallinto on vuodesta 1997 alkaen alkanut kehittää sähköisiä järjestelmiään. Heidän asiakkaitaan on kaikki kansalaiset, joten asiakaspalvelun tulee osata palvella monenlaisia ihmisiä. Verohallinto haluaisi, että mahdollisimman moni käyttäisi verkkopalveluita, mutta edelleen kulkee paljon kirjepostia sekä puhelin soi lähes 2 miljoonaa kertaa vuodessa. Verohallinnon työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja heidän ulkoinen poistumansa on pientä, joista 66% siirtyy eläkkeelle. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä, pystytään asiakaspalvelu tuottamaan laadukkaasti ja asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. Verohallinnon palvelusuunnittelun kulmakivenä on ollut: ”Asiakaslähtöisellä palvelulla vähennetään asiakkaan hallinnollista taakkaa sekä säästetään Verohallinnon resursseja, kun asiakas on ilmoittanut oikein.” (Riekkinen 2020.)

5.1.5 Nordea

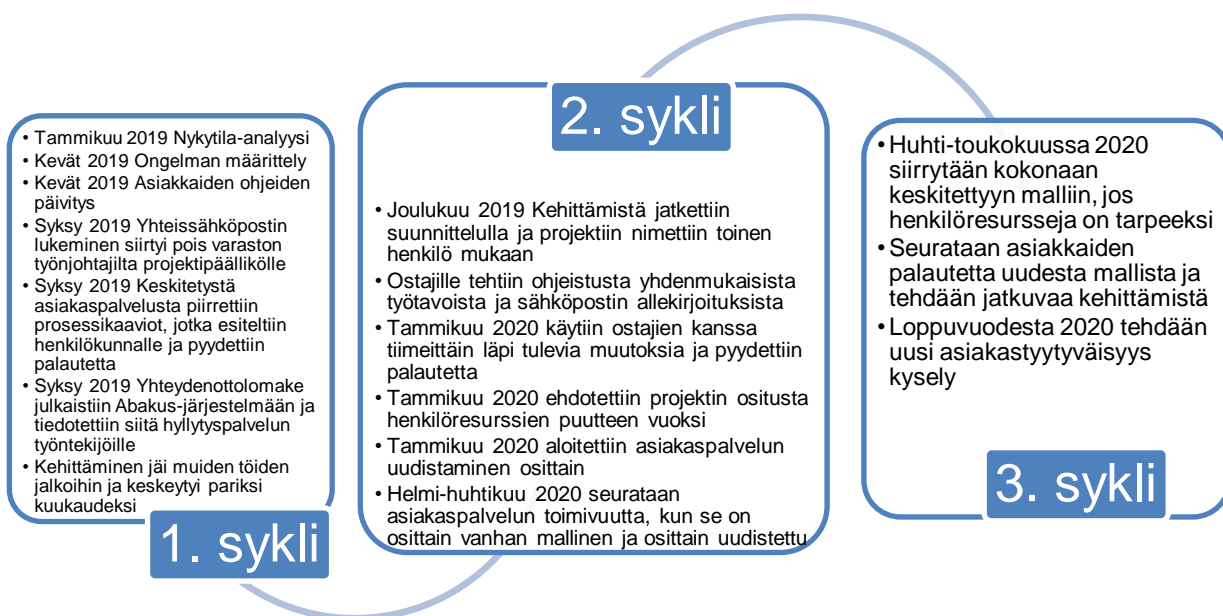
Olen itse Nordean asiakas. Heille on helppo soittaa tai laittaa chat-viestiä. Chat:iin vastaa ensin robotti, mutta se ohjaa eteenpäin oikealle henkilölle. Ennen kuin asiakas saa palvelua tulee hänen tunnistautua verkkopankkitunnuksin. Tämä on tehty helpoksi puhelimessa sekä verkossa. He ovat saaneet jononsa lyhyiksi, koska lähes aina soittaessani, saan nopeasti vastauksen. Jonoja varmasti lyhentää se, että soittoaika on ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä. Konttoreita on vähennetty eikä niissä enää tarvitse käydä päivittäisten pankkiasioiden takia, kun verkkopalvelut toimivat niin mutkattomasti.

5.2 Keskitetyn asiakaspalvelun rakentaminen

Toimintatutkimuksen toteutukseen liittyy vaihteita, jotka voivat toistua useissa sykleissä. Vaihekaaviomallit ovat vaihtelevia eri kirjoissa, mutta perusajatus on kuitenkin sama eli ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. (Kananen 2014, 34.)

Kuvassa 14 olen avannut tämän kehittämisprojektin vaihteita ja syklejä. Kehittämisprojektin projektipäällikkönä toimi tämän opinnäytetyön tekijä. Logistiikkakeskuksen henkilökunnasta kaikki 16 toimistotyöntekijää olivat mukana kommentoimassa kehittämisprojektin vaihteita sekä kokeilemassa uusia parannusehdotuksia. Projektin tuomat muutokset vaikuttavat kaikkien toimistotyöntekijöiden työkuvaan jollain lailla.

Nykytila-analyysin mukaan keskitettyyn asiakaspalveluun tarvittaisiin kaksi henkilöä. Nämä henkilöt ovat projektipäällikkö ja yksi toimistotyöntekijöistä. Projektin edetessä yksi työntekijä irtisanoutui, joka aiheutti projektipäällikön työkuvaan muuttumista ja projekti hieman viivästyi suunnitellusta.



Kuva 14 Asiakaspalvelun rakentamisen syklit

5.2.1 Yhteydenottolomake Abakus-tilausjärjestelmään

Elokuussa 2019 saatiin valmiiksi yhteydenottolomake Abakus-tilausjärjestelmään. Suunnitteluun osallistui kehittämistyön projektipäällikkö yhteistyössä Optiscanin järjestelmäkehittäjien kanssa. Lomakkeen koodauksen teki Optiscan.

abakus
Tarvike-tilaukset
Käyttäjä: abakus

Tilaukset
Tilauspohjat
Kuljetustilaukset
Sopimustehtävälliset
Tuoteluettelo
Kuljetustuotteet
Osastovarastot
Henkilöt
Raportit
Tiedotteet
Yhteydenottolomake
Yhteystiedot ja ohjeet
Alustaseuranta
Asetukset
Ylläpito
Kirjaudu ulos

Avaa tilaus:

Avaa kuljetustilaus:

Versio 1.2.13.RC2
Copyright © 2004-2020
OPTISCAN
Kaikki oikeudet pidätetään.

Yhteydenottolomake

1. Yhteydenoton syy*

☐ Toimitusaikakysely
☐ Koodi-/Tuotekysely
☐ Tuotteita puuttuu
☐ Lisätietojen anto tilaukseen
☐ Tilauksen peruutus
☐ Muut asiat

2. Viesti* (mainitse tilausnumero, kustannuspaikka tai tuotenumero viestissäsi)

3. Yhteystiedot*

Nimi
Email
Puhelinnumero

4. Haluan, että minuun otetaan yhteyttä*

Puhelimitse ☐
Sähköpostitse ☐

Yhteydenottolomake ei ole linkitettyä tilaukseen, joten muista mainita tilausnumero, kustannuspaikka tai tuotenumero viestissäsi. Näin nopeutat asian käsittelyä.

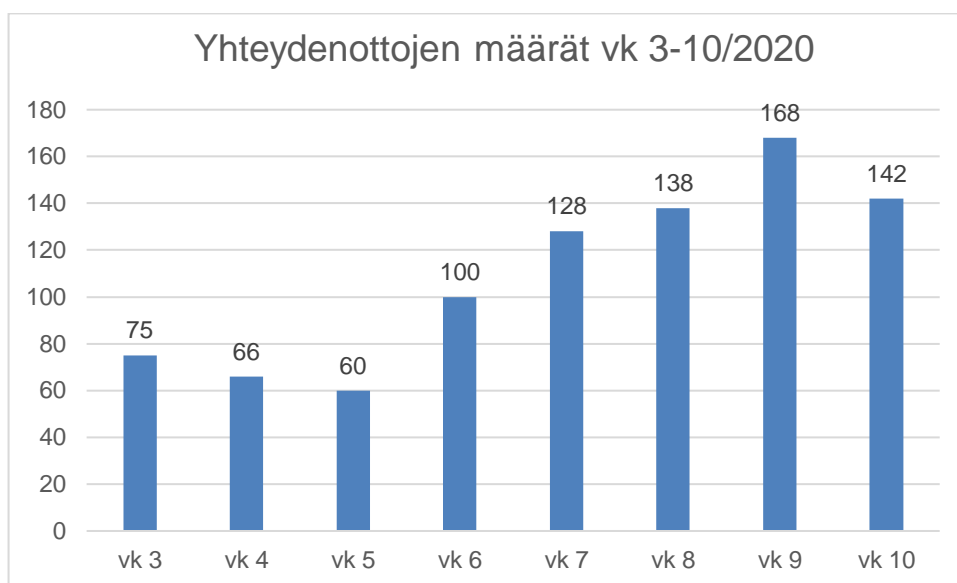
Kuva 15 Yhteydenottolomake Abakus-tilausjärjestelmässä (VSSH 2020).

Tiedotuksesta vastasi projektipäällikkö. Aluksi lomakkeesta tiedotimme vain tilaus- ja hyllytyspalvelun työntekijöille, jotta näimme lomakkeen toimivuutta asiakkaiden käytössä. Muille asiakkaille laitoimme tiedotteen Abakus-tilausjärjestelmään 5.9.2019. Tiedotteen jälkeen yhteydenottolomakkeen käyttö lisääntyi ja sitä kautta saimme asiakkaiden yhteydenottoja.

Lomakkeesta aloimme tiedottaa muille asiakkaille lisää tammikuussa 2020, kun logistiikkakeskuksen työntekijöiden sähköpostin allekirjoitukseen lisättiin teksti ”*Voit olla meihin yhteydessä myös Abakus-järjestelmän yhteydenottolomakkeella. Tuotetilauksiin sekä Abakuksen käyttöön liittyviä ohjeita löydät Santrasta sekä Abakuksesta.*” Lomakkeesta

laitoimme helmikuussa 2020 tiedotteen VSSHP:n intranettiin ja sen vaikutukset näkyivät heti yhteydenottomäärien kasvuna kuvassa 16.

Asiakaspalvelu kirjaa heille tulevat yhteydenotot ylös ja joka viikko raportoi niiden määrät excel-taulukkoon. Vuoden 2020 alussa yhteydenottoja meni vielä myös muille toimistotyöntekijöille, joten kaikista logistiikkakeskuksen yhteydenotoista ei ole kirjauksia.



Kuva 16 Yhteydenottojen määrä vk 3-10/2020

5.2.2 Puhelinasetukset

Logistiikkakeskuksen jokaisella toimistotyöntekijällä on omat lankapuhelimet. Asiakkaiden soittoja tulee näistä jokaiseen, mutta toisille puheluita tulee enemmän. Monet asiakkaat ovat todenneet jonkun yhteyshenkilön avuliaaksi ja soittavat aina tälle, vaikkei asia kuuluisi juuri tuolle yhteyshenkilölle. Puhelu yleensä keskeyttää muun työn teon. Tämä on yksi syy siihen, miksi puheluita halutaan keskittää.

Logistiikkakeskuksen käytössä on ollut vuodesta 2009 lähtien yhteisnumero 02 313 7000, joka on ohjelmoitu siirtymään kahdeksaan eri numeroon sen perusteella, mikä näistä on ollut kauiten vapaana. Jossain kohtaa ohjelmointi on muuttunut ja puhelut ovat alkaneet mennä sille, jonka puhelinnumero on ollut pienin numero vapaana olevista numeroista. Tällöin suurin osa yhteisnumeroon soitetuista puheluista on suuntautunut numeroihin 02 313 7001 ja 02 313 7002.

Puhelinnumeromuutoksia aloimme tehdä helmikuun 2020 alussa. Resurssipulan vuoksi kuitenkin totesimme, että emme pysty heti siirtymään vain yhden numeron käyttöön vaan ensin pitää tehdä pienempiä muutoksia.

Muutoksia tehtiin niin, että numerot 02 313 7001 ja 02 313 7002 siirsimme pois ostajilta ja ne nimettiin logistiikkakeskus-numeroiksi. Näihin numeroihin vastaa asiakaspalveluun nimetyt henkilöt. Yhteisnumeroon ohjelmoitiin kolme numeroa lisää sekä ostajille annoimme luvan kirjautua pois yhteisnumerosta, jottei heille tulisi tuohon numeroon soitettavia puheluita. Yhteisnumero ei kuitenkaan ole kovin monen asiakkaan tiedossa, joten kaikki asiakassoittot eivät tule asiakaspalvelun henkilöille vaan paljon menee vielä soittoja suoraan ostajille tai muille logistiikkakeskuksen työntekijöille. Projektin myöhemmässä vaiheessa on tarkoitus tehdä niin, etteivät asiakkaat pysty soittamaan enää kuin yhteisnumeroon.

5.2.3 Sähköpostiasetukset

Logistiikkakeskuksella on ollut vuodesta 2009 lähtien käytössä osoite logistiikkakeskus@tyks.fi -osoite. Tämän valitsimme asiakaspalvelun sähköpostiksi, koska osa asiakkaista on ollut sitä kautta jo aiemmin yhteydessä. Sähköpostia on aiemmin lukenut varastontyönjohtajat ja he ovat aina poistaneet kaikki käsitellyt viestit laatikosta.

Tammikuussa 2020 ostajien ja työnjohtajien allekirjoituksen perään lisäsimme tekstin *"Huom! Kaikki uudet yhteydenotot Abakuksen yhteydenottolomakkeen kautta tai sähköpostitse logistiikkakeskus@tyks.fi, kiitos!"* Tällä halusimme informoida vaivihkaa asiakaspalvelun olemassaolosta. Resurssipulan vuoksi emme voineet suureen ääneen kertoa asiakkaille, että asiakaspalvelu on otettu käyttöön. Ostajille annoimme kuitenkin luvan välittää heille suoraan tulevia asiakkaiden yhteydenottoja logistiikkakeskus@tyks.fi -osoitteeseen. Näin opetamme pikkuhiljaa asiakkaille, että voivat olla tuota kautta yhteydessä ja saavat sitä kautta nopeasti hyvän vastauksen ja ratkaisun ongelmaansa.

Projektin edetessä henkilökohtaisiin sähköposteihin laitamme automaattiviestin: *"Hei, Kiitos viestistäsi! Olemme siirtyneet keskitettyyn asiakaspalveluun, joten oletthan yhteydessä Abakuksen yhteydenottolomakkeen kautta. Meihin saa yhteyden myös sähköpostitse logistiikkakeskus@tyks.fi tai puhelimitse 02 313 7000."* Muutoksista myös tiedotetaan eri tahoille, joita muutos koskettaa.

Sähköpostiin teimme erilliset kansiot eri yhteydenottojen syille sekä päätimme kesken-eräisten viestien värikoodauksesta. Värikoodausta tarvitaan, kun sähköpostia lukee enemmän kuin yksi henkilö. Tällöin tiedämme, onko asia jo jonkun hoidossa tai onko se välitetty johonkin eteenpäin.

Sähköpostivastauksiin teimme myös viestipohjat, jotta asiakkaat saisivat aina ystävällisen ja tasavertaisen kohtelun. Viestipohjat on tallennettu allekirjoituksiin, josta ne on helppo lisätä sähköpostiviestiin. Asiakaspalvelu vastaa sähköposteihin pelkän etunimen kanssa, jottei asiakkaat keksi laittaa viestiä henkilökohtaiseen sähköpostiin.

Ystävällisin terveisin
Liisa
logistiikkakeskus@tyks.fi

**VARSINAIS-SUOMEN
SAIRAANHOITOPIIRI**

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri,
Logistiikkakeskus
Biolinja 25, 20750 Turku
P. 02 313 7000
www.vsshp.fi

*Voit olla meihin yhteydessä myös Abakus-järjestelmän [yhteydenottolomakkeella](#).
Tuotetilauksiin sekä Abakuksen käyttöön liittyviä ohjeita löydät [Santrasta](#) sekä [Abakuksesta](#).*

Kuva 17 Asiakasviesteihin laitettava allekirjoitus

5.2.4 Tietopankki ja yhteydenottojen seuranta

Tietopankkia aloin rakentamaan jo toukokuussa 2019, kun huomasin, että asiakaspalvelu tarvitsee lisätyökalun toiminnanohjausjärjestelmän vierelle, mistä se voi etsiä vastauksia asiakkaiden kysymyksiin. Tietopankki rakentui ensin yleiselle verkkoasemalle eli tarpeellisia tiedostoja tallennettiin kansioon, johon kaikilla oli pääsy. Joulukuussa 2019 otimme käyttöön Microsoft Office OneNote-muistikirjaohjelman. Tänne teimme asiakaspalvelulle oman muistikirjan, johon aloimme kasaamaan tietopankin tietoja.

Totesimme OneNoten hyväksi ohjelmaksi ja päätimme alkaa käyttämään sitä asiakaspalvelun yhteydenottojen tallennuskanavana. Ostajille teimme myös oman muistikirjan, johon on myös asiakaspalvelulla pääsy. Tämän käyttöä opetimme ostajille helmikuussa ja toivoimme, että he alkaisivat käyttää sitä aktiivisesti, jotta siitä saadaan mahdollisimman hyödyllinen työkalu.

Asiakaspalvelu alkoi viikolla 3/2020 tallentaa jokaisen yhteydenoton OneNoten muistikirjaan. Tätä kautta pystytään yhteydenottoja kontrolloimaan sekä varmistamaan, että jokaiseen yhteydenottoon saadaan ratkaisu. OneNotesta myös näkee helposti, kuinka paljon yhteydenottoja tulee viikoittain ja mistä syistä. Nähdään myös, että kenen ostajan tilauksiin kyselyitä tulee paljon. Asiakaspalvelun tavoitteena on saada turhat yhteydenotot karsittua ohjeistamalla asiakkaita sekä keräämällä jatkuvaa palautetta logistiikkakeskuksen toiminnasta.

OneNote on jokaisen VSSHP:n työntekijän koneella jo valmiiksi, joten se ei maksa erikseen mitään. Paras olisi, että toiminnanohjausjärjestelmässä olisi työkalu myös asiakaspalvelua varten. Logistiikkakeskuksen uutta toiminnanohjausjärjestelmää ollaan kartoittamassa eikä vanhaan ohjelmaan enää tehdä suuria muutoksia, joten OneNote on hyvä väliaikaisratkaisu.

5.2.5 Prosessikaaviot

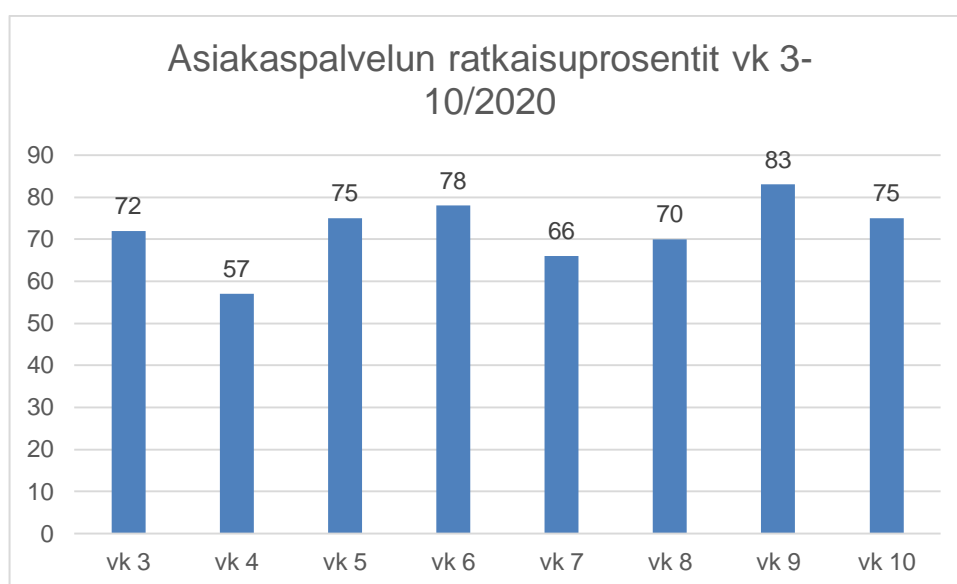
Asiakkaiden yhteydenottojen käsittelystä tehtiin yksi yleinen prosessikaavio sekä prosessikaaviot syittäin. Prosessikaaviot kuvaavat työnjakoa logistiikkakeskuksen sisällä eri tapauksissa. Syyt, joista tehtiin prosessikaaviot, olivat seuraavat: toimitusaikakyselyt, koodikyselyt, tilaukset, pikatilaukset, tilausnumeropyyntö, reklamaatiot, palautuskyselyt, tilauksen peruutukset ja osoitteenmuutosilmoitukset. Kaavioita voidaan käyttää tukena, kun asiakaspalveluun perehdytetään uusia henkilöitä.

5.2.6 Asiakaspalvelijan työnkuva

Asiakaspalvelijan tehtävänä on vastata asiakkaiden yhteydenottoihin, jotka tulevat sähköpostitse ja puhelimitse logistiikkakeskukseen. Asiakaspalvelija vastaa siitä, että asiakas saa ongelmaansa ratkaisun aina. Ratkaisua etsitään ensin toiminnanohjausjärjestelmästä ja asiakaspalvelijan tietopankista OneNotesta. Jos tietoa ei löydy, asian selvittäminen siirretään ostajan tai varaston työnjohtajan selvitettäväksi. Kun ostaja tai varaston työnjohtaja saa asian ratkaistua, hän kertoo ratkaisun asiakkaalle ja laittaa asiakaspalvelijan kopioksi sähköpostiin.

Asiakaspalvelija pitää kirjaa yhteydenottojen määrästä ja syistä viikoittain. Kirjanpidon perusteella katsotaan syyt, joihin puuttumalla asiakkaiden yhteydenottoja saataisiin vähennettyä. Eli pyritään asiakkaiden yhteydenottojen perusteella jatkuvasti parantamaan logistiikkakeskuksen toimintaa ja asiakaspalvelun laatua.

Koska projekti päätettiin osittaa tammikuussa 2020, kaikki yhteydenotot eivät alkuvaiheessa tulleet asiakaspalveluun. Asiakkailla oli vielä käytössään vanhat yhteystiedot ja voisivat olla yhteydessä suoraan ostajiin sekä varastontyönjohtajiin. Maaliskuussa 2020 Suomessa julistettiin poikkeustila koronaviruksen takia. Logistiikkakeskuksen toimistotyöntekijät siirtyivät etätöihin ja asiakkaiden puhelut päätettiin siirtää asiakaspalvelijalle. Asiakkailla oli mahdollisuus lähettää sähköposteja vielä myös muille toimistotyöntekijöille. Vuoden 2020 yhteydenottojen määrää kirjasi ylös vain asiakaspalvelijat. Eli tiedossa ei ole kuinka paljon yhteydenottoja ostajat ja työnjohtajat saivat.



Kuva 18 Asiakaspalvelun ratkaisuprosentit vk 3-10/2020

Asiakaspalvelusta syntyy palkkakustannuksia sen mukaan, kuinka monta henkilöä sitä tekee yhtä aikaa. Tammi- ja toukokuussa 2019 kerättyjen tietojen mukaan keskimäärin päivässä tulee 67 yhteydenottoa asiakkailta. Jos jokaisen yhteydenoton käsittelyyn kuluisi sama aika, voitaisiin yhden yhteydenoton kappalehinta laskea palkkakustannusten avulla. Kun tuntipalkka on 14,46€ ja työtä tehdään 7,5h päivässä sekä yhteydenottoja tulee 67 kappaletta, tulee yhden yhteydenoton käsittelyhinna 1,61€. Yhteydenotot

ovat kuitenkin erilaisia eikä niitä tule joka päivä saman verran, joten tämä hinta on vain suuntaa antava.

5.2.7 Ostajien ohjeistus

Ostajat ovat isossa roolissa asiakaspalvelun toimivuuden kannalta. Kuusi heistä tilaa tilaustuotteita, joita ei ole varastossa ja kaksi tekee tilaukset varastoitavista tuotteista. Heidän työhönsä kuuluu oikeiden tuotteiden tilaaminen, tilausvahvistusten tarkistus sekä toimitusvalvonta.

Ostajille teimme oman OneNote-muistikirjan, johon kasasimme kaikki ohjeet. OneNote oli uusi ohjelma suurimmalle osalle ja sen käytöstä pidimme heille koulutusta. OneNote toimii myös tiedotuskanavana ostajien kesken sekä hyvänä perehdytysmateriaalina uusille työntekijöille. Asiakaspalvelun työntekijät pääsevät myös näkemään ostajien muistikirjan merkinnät.

Jotta ostajien työtä saataisiin yhdenmukaistettua, tarvitsee eri työvaiheista olla ohjeistuksia. Helpoin on aloittaa yhdenmukaisista sähköpostin allekirjoituksista. Ostajilla on käytössä kolme eri allekirjoitusta; asiakkaille, toimittajille sekä tilausten yhteyteen lisättävä allekirjoitus. Asiakkaiden viesteihin laitettavassa allekirjoituksessa käytetään pelkkää etunimiä sekä siinä on linkit yhteydenottolomakkeeseen sekä ohjeisiin. Toimittajille laitettavassa allekirjoituksessa käytetään koko nimeä. Tilauksiin laitettavassa allekirjoituksessa annetaan yleisiä lisäohjeita toimittajille tilauksestamme, kuten jääkaappisäilytettävien tuotteiden toimituksesta.

Ohjeistuksia teimme myös tilausvahvistusten käsittelystä ja toimitusvalvonnasta. Lanseerasimme uudet lyhenteet, joita tulee käyttää toiminnanohjausjärjestelmästä löytyvässä huomautustietokentässä, koska tuohon kenttään mahtuu vain 255 merkkiä.

5.2.8 Tavaroiden pakkaaminen

Logistiikkatyöntekijöiden palautekyselyssä kysyimme tuotteiden pakkaamisesta. Palautetta tuli siitä, että tuotteita pakataan rullakoihin huonoon järjestykseen. Pakataan painavia tuotteita ylös sekä kevyitä tuotteita alas. Pieniä tavaroita pakataan isoihin laatikoihin, jolloin jää paljon tyhjää tilaa. Nämä turhat isot laatikot vievät rullakoissa tilaa sekä

aiheuttaa helpommin rullakkopulaa. Kun tulee rullakkopula, joudutaan tuotteita pakkaamaan kuormalavoille ja tämä tekee lisätyötä osastoilla.

Toiveena oli, että saman tuotekunnan tuotteet olisivat aina samoissa rullakoissa eikä osoitetarroja liimattaisi pakkauksessa olevien tuotetietojen päälle. Helpottaisi myös, ettei yhtä tuotetta olisi monessa eri sekalaatikossa.

Lisätyötä on myös aiheuttanut pakkausluettelon etsiminen rullakosta. Rullakoiden osoitetarraan merkitään L-kirjain, kun siinä rullakossa on pakkausluettelo. Mutta välillä lista on voinut valua laatikoiden väliin niin, ettei sitä löydä ennen kuin on purkanut rullakosta jo osan.

Palautekyselyn vastauksissa ei ollut mitään uutta tietoa vaan nämä samat ongelmat ovat olleet varastossa tiedossa jo kauan. Työnjohtaja kertasi varastotyöntekijöille toimintatapoja, mutta tavat eivät kaikkien työntekijöiden kohdalla muuttuneet. Harmillista on, että muutaman työntekijän väärät toimintatavat pilaavat kaikkien maineen sekä saavat asiakkaat valittamaan logistiikkakeskuksen toiminnasta.

5.2.9 Asiakkaiden ohjeistus ja tiedotus

Tammikuussa 2019 Abakus-tilausjärjestelmään lisättiin ohjeita projektipäällikön toimesta. Tilausjärjestelmässä oli ohjeille paikka, mutta sitä ei ollut otettu aiemmin käyttöön. Järjestelmässä on nyt tiivistetyt ohjeet tilauksen teosta, tilauksesta puuttuneista tavaroista sekä palautuksista, että reklamaatioista. Samoja ohjeita on myös VSSHP:n intranet-sivuilla.

Toukokuussa muokkasimme näitä ohjeita ja julkaisimme uudet palautus- ja reklamaatiolomakkeet. Aiemmin nämä olivat yhdessä lomakkeessa, mutta hankintatoimiston ja asiakkaiden toiveena oli, että reklamaatioilla olisi oma lomake. Lomakkeet julkaisimme VSSHP:n intranet-sivuilla sekä Abakus-tilausjärjestelmässä. Lomakkeista tiedotimme intranetin ja Abakuksen tiedoteosiossa sekä laitoimme sähköpostia hyllytyspalvelun työnjohtajille ja logistiikkakeskuksen työntekijöille ja hankintatoimistoon. Logistiikkakeskuksen työntekijöille ohjeistimme, että neuvovat asiakkaita jatkossa käyttämään näitä uusia lomakkeita.

Palautuslomake (liite 7) on edelleen Word-tiedosto, jonka voi täyttää käsin tai koneella. Tiedostoa muokkasimme niin, että siinä on tekstinsyöttökentät täytettävien kohtien kohdalla. Asiakkaat laittavat lomakkeen palautettavan tuotteen laatikon päälle ja lähettävät tuotteen logistiikkakeskukseen.

Reklamaatiolomakkeen (liite 8) teimme Webropol-ohjelmalla. Lomake täytetään internetissä ja siitä lähtee automaattinen sähköpostiviesti logistiikkakeskukseen. Asiakas tulostaa lomakkeen ja lähettää sen reklamoitavan tuotteen kanssa logistiikkakeskukseen. Reklamaatioprosessia on tarkoitus kehittää vuoden 2019 loppupuolella. Se ei kuulu tämän kehittämistyön osaksi. Reklamaatiolomake palvelee kuitenkin tuota prosessia ja on asiakkaille näkyvä osa prosessista.

Dream Broker -ohjelmalla teimme ohjevideoita Abakus-tilausjärjestelmän käytöstä. Ohjevideot jaoimme Abakus-tilausjärjestelmän ohjeet-osiossa sekä VSSHP:n intranet-sivuilla tammikuussa 2020. Logistiikkakeskuksen työntekijöille kerroimme mistä videot löytyvät, jotta osaavat neuvoa asiakkaita videoiden ääreen tarvittaessa.

Tiedotusta asiakkaille on tehty projektin edetessä projektipäällikön toimesta, kun jotain konkreettista on saatu valmiiksi. Toukokuussa 2019 tiedotimme palautus- ja reklamaatiolomakkeista, helmikuussa 2020 tiedotimme uudistuneista intranet-sivuista sekä muistutimme yhteydenottolomakkeesta Abakuksessa. Tilaus- ja hyllytyspalvelun työntekijöille laitoimme aiemmin tietoa yhteydenottolomakkeesta, jotta he pääsivät sitä testaamaan ennen muita asiakkaita.

Tiedotuskanavina on toiminut Intranet-sivut sekä Abakus-tilausjärjestelmän tiedoteosio. Osa asiakkaista on sairaanhoitopiirin ulkopuolella eivätkä he pääse intranettiin. Sähköposti olisi hyvä lisä tiedotuskanavaksi, mutta meillä ei tällä hetkellä ole yhteystietolistoja, joilla saisimme oikeat henkilöt tavoitettua. Joskus asiakkaille laitettiin tietoja paperisena tavaroiden mukana, mutta siitä luovuttiin, kun Abakus-tilausjärjestelmä otettiin käyttöön.

Asiakkaille yritetään päivittäisten yhteydenottojen ohessa antamaan ohjeistusta, jottei heidän jatkossa tarvitsisi samasta asiasta välttämättä kysellä. Näin saadaan asiakkaiden yhteydenottoja vähennettyä sekä parannettua yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Toivomme myös, että asiakkaat kokevat meidät yhteistyökumppanina, jotta ristiriitatilanteetkin hoituvat sujuvasti.

5.2.10 Avoimet ovet

Asiakkaat ovat toivoneet asiakastytyytyväisyyskyselyissä pääsyä vierailulle logistiikkakeskukseen. Vierailut ovat olleet suunnitteilla 2009, kun logistiikkakeskus valmistui Turun Biolaaksoon, mutta niitä ei silloin toteutettu. Osa asiakkaista ei edes tiedä, missä logistiikkakeskus sijaitsee. Välillä asiakas voi pyytää lähettämään tuotetta putkipostissa, koska luulee keskuksen sijaitsevan sairaalanmäellä, jossa se aiemmin sijaitsikin.

Vierailuja voisi toteuttaa avointen ovien periaatteella, kuitenkin niin, että esittelykierrosten alkamisajat olisi määritelty sekä niihin olisi rajattu osallistujamäärä, joka vaatisi ennakkoilmoittautumisia.

Esittelykierros tehtäisiin asiakkaan näkökulmasta eli siinä käytäisiin läpi, kuinka asiakkaan tilaus etenee logistiikkakeskuksessa toimitukseen asti. Kierros sisältäisi eri työvaiheiden esittelyt kuvan mukaisesti.



Kuva 19 Logistiikkakeskuksen esittelykierroksen kulku


5.2.11 Intranet-sivut

Logistiikkakeskuksen intranet-sivut ovat VSSHP Intranetissä Santrassa Hankinta- ja logistiikkapalveluiden alla. Sivut on rakennettu alun perin 2011 eikä sen jälkeen ole suuria muutoksia rakenteeseen tehty. Sivuja muokkasi projektipäällikkö tämän asiakaspalveluprojektin osana paremmin asiakkaita palveleviksi. Muutimme rakennetta sekä tietoa lisättiin ja havainnollistettiin kuvin ja videoin. Uudistuneista sivuista julkaisimme Intranetin etusivulla tiedotteen helmikuussa 2020.

[TAVAROIDEN PALAUTUSLOMAKE.docx](#)
[TAVAROIDEN PALAUTUSLOMAKE.pdf](#)

[Tuoterekламаatiolomake](#)

| | | |
|---|---|--|
| Toimipisteet ja yhteystiedot <ul style="list-style-type: none"> • Logistiikkakeskus • Tekninen varasto • Terminaalivarasto • Puhelinluettelo | Tilaukset <ul style="list-style-type: none"> • Abakus-tilaukset • Hankintaryhmät • Työnjako | Muut toiminnot <ul style="list-style-type: none"> • Atk-tarvikehankinnat • Palautukset ja reklamaatiot • Varastolaskutus |
|---|---|--|



Kuva 20 Vanha logistiikkapalveluiden etusivu (VSSHP 2020).

[Etusivu](#) > [Tukipalvelut](#) > [Hankinnat ja logistiikka](#) > [Logistiikkapalvelut](#)

Hankintatoimisto

Logistiikkapalvelut

- Logistiikkakeskus
- Terminaalivarastot
- Tekninen varasto
- Palautukset ja reklamaatiot
- Varastolaskutus
- Ohjeita

Kuva 21 Uudet sivuvalikot logistiikkapalveluiden sivuilla (VSSHP 2020).

Logistiikkapalvelut

Kuvasta näet minä päivänä sinun tulee hyväksyä tilaus, jotta varastotuotteiden toimitus tulee omalla toimituspäivänäsä sinulle.

HUOMI! Varastotuotteet pystymme toimittamaan seuraavassa toimituksessa, mutta tilaustuotteet vasta sitten, kun saamme ne tavarantoimittajilta, jollain tuotteilla voi olla pitkiäkin toimitusaikoja.

Aseuksen tuoterivitä löytyy tieto, onko tuote varastotuote (kyllä) vai tilaustuote (varastotuote=ei)

 Tavaroiden palautuslomake (koneella täytettävä)

 Tavaroiden palautuslomake

Tuotereklaamatielomake

Työnjako logistiikkapalveluissa:

Logistiikkakeskus

- Kulutustavaroiden ja hoitotarvikkeiden ostot
- Varastointi
- Varastolaskutus

Tekninen varasto

- Teknisten tavaroiden ostot
- Varastointi

Terminaali- / alueelliset varastot

- Terminaalivarastojen henkilökunta toimii asiakasalueen yhteyshenkilönä auttaen mm. tilauksin ja tuotteisiin liittyvissä kysymyksissä

Kuljetukset

- Sisäinen ja ulkoinen jakelulogiikka

Lähetit, postitus ja monistus

- Lähettitoiminta, postitus, vaihtimestaripalvelut sekä monistuspalvelut

Vuoden 2020 arkipyhäpäivät, joi-na emme toimita tavaroita:

1.1. Uudenvuodenpäivä

6.1. Loppiainen

10.4. Pitkäperjantai

13.4. 2. Pääsiäispäivä

1.5. Vapunpäivä

21.5. Helatorstai

| | | | | |
|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| • Maanantai ennen klo 12 | • Tiistai ennen klo 12 | • Keskiviikko ennen klo 12 | • Torstai ennen klo 12 | • Perjantai ennen klo 12 |
| Tilaus | Tilaus | Tilaus | Tilaus | Tilaus |
| • Keskiviikko | • Torstai | • Perjantai | • Maanantai | • Tiistai |
| Toimitus | Toimitus | Toimitus | Toimitus | Toimitus |

Kuva 22 Uusi logistiikkapalveluiden etusivu (VSSHP 2020).

6 Kehittämishankkeen tulokset, tulevaisuus ja projektin päätös

Kehittämishanke aloitettiin tammikuussa 2019 logistiikkakeskuksessa. Alun perin tarkoitus oli saada hanke päätökseen vuoden 2019 aikana, mutta resurssipulan vuoksi hankkeen toteutus venyi keväälle 2020. Tammikuussa 2020 pääsimme tositoimiin hankkeen käytännön toteutuksen kanssa. Sain avukseni toisen työntekijän suunnittelemaan asiakaspalvelun yksityiskohtia. Saimme rakennettua keskitetyn asiakaspalvelun ohjeistuksen ja OneNote-muistikirjan tukemaan asiakaspalvelun toimintaa. Ohjeistimme myös muita toimistotyöntekijöitä asiakaspalvelun tuomista muutoksista sekä mitä toimenpiteitä heidän tulee tehdä asiakaspalvelun toimivuuden eteen.

Hankkeen alkaessa valikoimme seuraavat mittarit hankkeen onnistumisen mittaamiseen.

- Asiakaspalveluun nyt kuluva aika verrattuna kehittämisen jälkeen
- Yhteydenottojen määrä ja syyt nyt verrattuna kehittämisen jälkeen
- Asiakkaiden tyytyväisyys
- Keskitetyn asiakaspalvelun ratkaisukykyisyys

6.1 Mittareiden tulokset

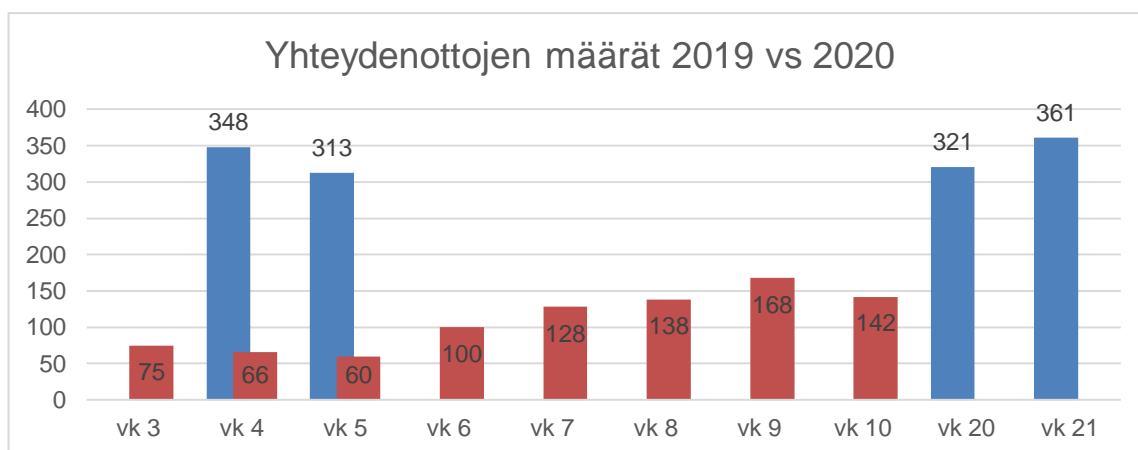
Asiakaspalveluun kuluvan ajan mittaaminen ei onnistunut. Nykytilan mittaukseen olimme tarvinneet ostajien panosta, mutta ostajien resurssit olivat muutenkin tiukassa tehdä heidän päätyönsä, ettemme voineet vaatia heitä kirjaamaan ylös, kuinka paljon kuluu aikaa minkäkin asiakkaan yhteydenoton selvittämiseen ja saattamiseen ratkaisuun saakka. Tähän mittariin emme siis saaneet nykytilaa verrattavaksi kehittämisen jälkeiseen aikaan. On kuitenkin katsottu, että asiakaspalvelu voisi toimia kahden hengen työajalla, mutta tätä emme ole vielä käytännössä päässeet testaamaan.

Yhteydenottojen määrää ja syitä oli helppo selvittää yhteistyössä logistiikkakeskuksen toimistotyöntekijöiden kanssa. Näitä selvitimme haastatteluilla sekä raportoinneilla, jotka toteutettiin tammikuussa ja toukokuussa 2019. Tämä osoittautui työn tärkeimmäksi mittariksi, koska halusimme rakentaa asiakaspalvelusta jatkuvan kehittämisen työkalun. Keskitetty asiakaspalvelu kirjaa kaikki yhteydenotot OneNote-muistikirjaan sekä koostaa viikkoraportit määrästä sekä syistä. Raporteissa näkyy myös asiakaspalvelun ratkaisuprosentit.

Taulukossa 4 nähdään yhteydenottojen määriä, joita 2019 (siniset palkit) kirjasi logistiikkakeskuksen työntekijät ja 2020 (punaiset palkit) asiakaspalvelu on hoitanut kirjaukset joka viikko. Osa yhteydenotoista menee edelleen muille työntekijöille ja osa tulee asiakaspalveluun. Tästä syystä vuoden 2020 luvut ovat paljon pienempiä kuin vuoden 2019. Luvut tasoittuvat, kun kaikki asiakkaiden yhteydenotot suunnataan asiakaspalveluun vuoden 2020 aikana.

Yhteydenottojen syiden suhteet pysyivät samoina myös vuonna 2020 kuin 2019. Eniten yhteydenottoja tulee toimitusaika- ja koodikyselyistä. Näiden kyselyiden määrään pyritään jatkossakin vaikuttamaan sillä, että ilmoitetaan pitkistä toimitusajoista asiakkaille ennen kuin he sitä kysyvät. Koodikyselyitä pyritään vähentämään luomalla Abakus-tilausjärjestelmään alias-toiminto, joka helpottaisi tuotteiden etsintää monilla eri hakusanoilla.

Taulukko 4 Yhteydenottojen määrät vk 4-5, 20-21/2019 ja vk 3-10/2020



Asiakkaiden tyytyväisyyttä mitattiin keväällä 2019 tyytyväisyyskyselyllä. Kokonaistyytyväisyys oli hyvä, mutta paljon tuli palautetta toimitusaikojen venymisestä, tuotekoodien löytämisestä Abakus-tilausohjelmasta sekä siitä ettei logistiikkakeskuksen työnjakoa tai yhteystietoja löydä helposti. Kyselystä kysyttiin myös, että helpottaisiko asiakkaan työtä, jos olisi vain yksi sähköpostiosoite sekä yksi puhelinnumero. Tähän tuli 69 % positiivinen vastaus. Alun perin tarkoituksena oli tehdä toinen tyytyväisyyskysely, kun kehittämisshanke on saatu päätökseen, mutta hankkeen venymisen vuoksi sitä ei voitu toteuttaa tämän opinnäytetyön puitteissa. Kysely tullaan kuitenkin tekemään myöhemmin, kun asiakaspalvelu on saatu rullaamaan täydellä teholla sekä asiakkailta on siitä jo jokin mielikuva.

Keskitetyn asiakaspalvelun ratkaisukykyisyys tuli uutena mittarina hankkeen loppuvaiheessa. Mittarilla haetaan lukuja siihen, että saimme todistettua epäilijöille, että keskitetty asiakaspalvelu on toimiva ratkaisu. Tällä mittarilla mitataan asiakaspalvelussa ratkaistujen yhteydenottojen määrää sekä varmistetaan asiakaspalvelun tavoite taata kaikille asiakkaille tasa-arvoinen palvelu. Asiakaspalvelun tehtävänä on myös valvoa, että

jokaiseen yhteydenottoon tulee ratkaisu. Tavoitteena saada ratkaisuprosentti mahdollisimman korkealle, jotta muiden työntekijöiden työaika ei enää kuluisi asiakaspalveluun. Vuoden 2020 alun ratkaisuprosentit näkyvät kuvassa 18.

6.2 Projektin ositus

Tammikuussa 2020 todettiin, että keskitetyn asiakaspalvelun rakentamista on pakko pistää osiin. Siirtyminen yhteen puhelinnumeroon ja yhteen sähköpostiin pitää sujua ensimmäisellä kerralla hyvin, koska tuohon malliin siirtymistä ei voi tehdä monta kertaa. Päätimme siis ensin ottaa uudet toimintatavat käyttöön ja opetteluun logistiikkakeskuksen sisällä ja sitten vasta teemme tuon rajumman muutoksen yhden luukun periaatteeseen. Näin mahdollistamme sen, ettei asiakaspalvelu heti ruuhkaudu kiukkuisista vastaustaan odottelevista asiakkaista.

Yrityksissä, joissa vaihtuu toiminnanohjausjärjestelmä tai tulee jokin muu suuri muutos, asiakaspalvelut yleensä ruuhkautuvat, kun kaikkea ei saada heti toimimaan oikein. Meidänkin tavarantoimittajien vaihtaessa järjestelmiään, syntyy toimituskatkoksia tai tavaroiden saapumisissa on enemmän virheitä kuin yleensä.

6.3 Mitä tulisi ottaa huomioon järjestelmien kehityksessä?

Hankinta- ja logistiikkapalveluissa alkoi tämän hankkeen aikana uuden toiminnanohjausjärjestelmän kartoittamisprojekti. Tämä vaikutti siihen, ettei tämän hankkeen aikana tehty muutoksia nykyiseen järjestelmään, vaan jäimme odottamaan uuden järjestelmän ratkaisevan nykyisen puutteet asiakaspalvelun osalta.

Asiakkailta tulee eniten yhteydenottoja toimitusajoista sekä tuotteiden tilauskoodeista. Näitä kyselyitä saataisiin hurjasti vähennettyä, jos Abakus-tilausjärjestelmässä näkyisi tilauksen tila, esim. avoin tilaus, käsittelyssä, tilattu, vastaanotettu, laskutettu. Järjestelmään voisi myös laittaa näkyville toimittajalta saadun toimituspäivän/viikon. Nämä tiedot tulisi siirtyä automaattisesti uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä Abakukseen.

Nimikkeistön nimiä tulisi suunnitella yhdessä asiakkaiden kanssa sekä tehdä Abakukseen alias-hakutoiminto. Esimerkiksi toimistotarvikkeiden nimet poikkeavat järjestelmässä kansankielisistä termeistä, kuten viivoitin on viivain sekä reiitin on lävistäjä.

Tällä hetkellä meillä ei ole tiedossa kaikkien asiakkaiden sähköpostiosoitteita tai puhelinnumeroita. VSSHP:n omat työntekijät käyttävät tyks.fi -loppuisia sähköposteja, mutta muiden asiakkaiden sähköposteja joudumme etsimään Internetistä. Kun sähköpostiosoitteet ovat tiedossa, pystyisimme helposti lähettämään tiedotteita asiakkaillemme. Uuden järjestelmän asiakastietoihin tulisi saada ajantasaiset tiedot asiakkaan yhteystiedoista sekä mahdollisuus selata asiakkaan myyntitilauksia helposti.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kehittämishanke alkoi suoraan oletuksesta, että tähtäämme keskitettyyn asiakaspalveluun logistiikkapalveluissa. Alkuvaiheessa mukaan olisi voinut ottaa myös muut vaihtoehdot asiakaspalvelun kehittämisestä, mutta sitä ei tehty. Koska lopputulemasta oli niin vahva päätös, oli työtä hieman hankalaa saada toteutettua toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen. Toimintatutkimusta kuitenkin käytettiin soveltaen hankkeen edetessä.

Hankkeen aikana huomasimme monta eri työvaihetta, joissa ostajat toimivat jokainen omalla tavallaan. Jotta asiakaspalvelu voi toimia, olisi tärkeää, että ostajilla olisi selkeä prosessi, jota jokainen noudattaa samalla lailla. Työvaiheita saatiin hankkeen aikana yhtenäistettyä ja uskomme niiden muuttuvan entisestään, kun asiakaspalvelu on kunnolla käynnissä.

Hankkeen aikana työntekijöissä ilmeni paljon muutosvastarintaa, mutta johtajat olivat hankkeen päämäärän kannalla, mikä auttoi hankkeen viemistä loppuun. Muutosvastarintaa oli odotettavissa, mutta joissain vaiheissa tuli yllättäviä asioita, joita työntekijät vastustivat.

Työn etenemistä hidasti jatkuva kiireen tuntu työntekijöiden keskuudessa sekä se, että hankkeen ajalle osui parin työntekijän pitkät sairauslomat sekä yksi irtisanoutuminen. Näissä tilanteissa projektipäällikkö joutui jättämään hankkeen toissijaiseksi ja tekemään päivittäisiä töitä.

Hankkeen mittarit olivat toimivat työn tuloksen mittaamiseen. Tulosten avulla pystymme ottamaan keskitetyn asiakaspalvelun käyttöön sekä kehittämään sitä koko ajan vielä tehokkaammaksi.

Asiakaspalvelu pääsikin yllättäen nopeatempoiseen testiin, kun korona-pandemia saapui Suomeen keväällä 2020. Toimistotyöntekijät siirtyivät etätöihin ja puhelut päätettiin keskittää asiakaspalveluun. Samaan aikaan ostajat saivat siirtää asiakkailta tulevia sähköposteja asiakaspalvelun käsittelyyn.

Pandemian aikana suojavarusteiden kysyntä kasvoi ja niiden osalta tuli paljon kyselyitä. Asiakaspalvelua kiiteltiin siitä, että siellä oli tarvittavat tiedot pandemiaan liittyen ja jokainen asiakas sai samat ohjeistukset poikkeustilanteessa. Ilman keskittämistä olisivat asiakkaat saaneet monenlaisia vastauksia ja ohjeistuksia.

Tämän opinnäytetyön valmistuessa elettiin vielä pandemia-aikaa ja projektipäällikkö pääsi toteuttamaan asiakaspalvelua käytännössä.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005, Onnistu asiakaspalvelussa. WS Bookwell Oy. Juva.

Airola, Jari 2019. Järjestelmäasiantuntija. 2M-IT Oy, Turku. Sähköpostiviesti 13.5.2019.

Fischer, Merja & Vainio, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum media Oy. Helsinki.

Flink, Kukka-Maaria; Kerttula, Tiina; Nordling, Anna-Maija; Rautio, Veera. 2018. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Grönroos, Christian. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4., uudistettu painos. WSOY Porvoo.

Grönroos, Christian. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.painos. WSOYpro Oy. Juva.

Harnesk, Roland 2004. Partnership with internal customers - a way to achieve increased commitment. <https://search.proquest.com/docview/227587018>. Viitattu 4.9.2019.

Hiilamo, Elli-Alina. 6.2.2020. Kolme neljästä kunnasta teki viime vuonna negatiivisen tuloksen – kartta kertoo oman kuntasi tilanteen. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006397285.html>. Viitattu 2.4.2020.

Johansson, Antton 2019. Toimistosihtööri. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turku. Haastattelu tammikuu 2019.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Hekkinen I. 2000. Tervetuloa asiakas, Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Prima. Edita, Helsinki.

Jääskeläinen, Hanna 2019. Sovellusasiantuntija. Päivystyksen ja ensihoidon liikelaitos, Turku. Haastattelu 1.3.2019.

Kallio, Esa 2019. Suomen kuntatalous heikkenee yleistä taloustilannetta rajummin. Yle uutiset. Päivitetty 4.12.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-11101907>. Viitattu 6.3.2020.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoittajan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kannisto, Päivi & Kannisto Santeri 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? 1.painos. Gummerus kirjapaino oy. Jyväskylä.

Karesto, Maria 2019. Varastopäällikkö. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turku. Haastattelu tammikuu 2019.

Kiviranta, Teija 2019. Hallintovirkailija. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turku. Haastattelu tammikuu 2019.

Kuusela, Samuli 2018. VSSHP:n kulutustarvikkeiden reklamaatioprosessin kehittäminen. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061413839>. Viitattu 23.3.2020.

Kortesuo, Katleena 2014. 50 keissiä asiakaspalvelusta. Helsingin seudun kauppamari.

Laine, Aryane 2019. Toimistosihteeri. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turku. Haastattelu tammikuu 2019.

Lahtinen, J. & Isoviita A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 2. painos. Markkinointi 2000. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Lintunen, Jenna 2015. Jatkuva kehittyminen on avain menestykseen. <https://www.tietokakseli.fi/blogi/liiketoiminnan-kehittaminen/jatkuva-kehittyminen-on-avain-menestykseen/>. Viitattu 12.3.2020.

Markkola, Kirsi 2019. Toimistosihteeri. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turku. Haastattelu tammikuu 2019.

Marshall, Greg W., Baker, Julia & Finn, David W. Exploring internal customer service quality.1998.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858629810226681/full/html>.
viitattu 4.9.2019.

Mattila-Aalto, Minna. 4.4.2019. Yrityksen jatkuva kehittyminen – Vaihtoehto vai elinehto?
<https://tieke.fi/yrityksen-jatkuva-kehittaminen-vaihtoehto-vai-elinehto/>. Viitattu 12.3.2020.

Mäenpää, Anne-Mari 2019. Toimistosihteeri. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turku.
Haastattelu tammikuu 2019.

Niemi, Sami 2019. Toimistosihteeri. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turku. Haastattelu tammikuu 2019.

Nordea Bank Oyj. Asiakaspalvelu. <https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/tuki/>. Viitattu 2.4.2020.

Nurmi, Kari 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet – Kohti parempia muutoksia. 2.painos.
Kopijyvä Oy.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy. Juva.

Rantanen, Tanja 2013. Kunnan asiakaspalvelu. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Rajainmäki, Minna 7.9.2017. Asiakasviestinnän viisi tärkeintä sääntöä. <https://rodinia.fi/asiakasviestinnan-viisi-tarkeinta-saantoa/>. Viitattu 23.3.2020.

Reinboth, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Gummerus kirjapaino Oy.

Riekkinen, Katri. Viestintäpäällikkö. Verohallinto. Esitelmä maaliskuu 2020.

Rope, T. & Pöllänen J. 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 3. painos. Ekonomia.
WSOY. Juva.

Ruohonen, T., Puranen T., Nieminen J. 2011. Keski-Suomen keskussairaalan logistiikka. Uusi sairaala –hankkeen osaselvitys. Jyväskylän yliopisto, Tietotekniikan laitos.

Saipa, Ilkka 2019. Varastonhoitaja. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turku. Haastattelu tammikuu 2019.

Seppälä, Mia 2019. Toimistopäällikkö. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Raisio. Haastattelu 15.4.2019.

Sojakka, Petteri 2018. Palveluesimies. HUS logistiikka, Vantaa. Haastattelu 31.10.2018.

Tapaninen, Ulla 2018. Logistiikka ja liikennejärjestelmät. Gaudeamus Oy. Tallinna.

Tekkala, Kalle 2019. Varaston työnjohtaja. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turku. Haastattelu tammikuu 2019.

Telia Company 2020. Asiakaspalvelu. <https://www.telia.fi/asiakastuki/yhteystiedot>. Viitattu 2.4.2020.

Terveystieteiden laitos 2010. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>. Viitattu 18.3.2019.

Ulrich, Dave 1997. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Gummerus kirjapaino Oy.

University of Eastern Finland. Benchmarking. <https://www.uef.fi/benchmarking>. Viitattu 4.3.2020.

Vahtio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita publishing Oy. Helsinki.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. www.vsshp.fi. Viitattu 18.3.2019 ja 4.3.2020.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin strategia 2019-20. http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/johtaminen-ja-organisaatio/Documents/VSSHP_strategia_2019-2020.pdf Viitattu 4.9.2019.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin hankinta- ja logistiikkapalvelut. Asiakastyytyväisyyskyselyt 2017 ja 2018.

Vesti, Maria 2019. Toimistosihteeri. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turku. Haastattelu tammikuu 2019.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Välimäki, Jussi 2019. Toimistosihteeri. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Turku. Haastattelu tammikuu 2019.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Otavan kirjanpaino Oy. Keuruu.

Liitteet

Liite 1 Haastatteluiden muistiinpanot

Liite 2 Nykytilan kartoituksen raporttipohjat

Liite 3 Asiakastyytyväisyyskysely

Liite 4 Logistiikkatyöntekijöiden palautekysely

Liite 5 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

Liite 6 Asiakaspalvelun prosessikaavio

Liite 7 Tavaroiden palautuslomake

Liite 8 Reklamaatiolomake

Liite 1 Työntekijöiden haastatteluiden muistiinpanot

- Kuinka nopeasti ehdit vastata sähköposteihin?
Suurin osa ehtii vastata saman päivän aikana, jotkut joutuvat priorisoimaan ja osa sitten hukkuu sähköpostitulvaan. Sähköposteja tulee paljon myös työkavereilta ja toimittajilta. Asiakkaiden sähköpostit ovat murto-osa koko suuresta sähköpostitulvasta.
- Ehditkö vastata kaikkiin puheluihin?
Kaikkiin puheluihin vastataan, jos istuu juuri sillä hetkellä omalla paikallaan. Tauoiksi puhelimeen laitetaan siirto vaihteeseen.
- Mitä asioita yhteydenotot koskevat?
 - koodikyselyt
 - toimitusaikakyselyt
 - hankinta-aloitteiden tilanne
 - kadonneet tavarat
 - ostotilausnumeroita
 - sähköpostitilaukset
 - hintakyselyt
 - reklamaatiot
 - pyhäpäivien vaikutus toimituksiin
 - pikatilaukset
 - suoratoimitusten läheteongelmat
 - laskukyselyt
 - asiakastunnukset
- Kuuluuko asia yleensä sinulle vai ohjaatko asiakkaan usein eteenpäin?

Noin puolet asioista koskee omia tuotteita ja puolet muiden tuotteita. Jos asiakas soittaa numeroon 37000, ei puhelu osu välttämättä oikealle henkilölle. Koodikyselyihin kaikki yrittävät ensin itse vastata, mutta jos tietoa ei löydy, siirretään asiakas oikealle henkilölle. Muissakin asioissa yritetään välttää asiakkaiden pompottamista, jos vain mahdollista auttaa itse.

Jos yhteydenotto tulee sähköpostilla, on se helppo välittää oikealle henkilölle. Puheluissa yritetään ensin vastata itse, mutta siirretään oikealle henkilölle, jos asia ei ratkea.

Asiakkaat ovat myös tottuneet soittamaan määrätuille tilaajille. Tietävät, että se henkilö osaa auttaa, vaikka mikä olisi. Jotkin asiat ovat liian henkilöityneitä, esimerkiksi kirurgisen sairaalan ortopediatilauksissa käytetään jo ihan omaa kieltä, josta tilaaja ja asiakas tietävät heti, mistä on kyse.

- Tuleeko hankintatoimiston kysymyksiä? Kuinka paljon? Ohjaatko eteenpäin vai pystytkö itse vastaamaan?

Kysymyksiä tulee sen vuoksi, ettei hankintatoimistosta ole vastattu aiempaan kyselyyn. Kysymykset sellaisia, ettei logistiikkakeskuksesta voida antaa siihen vastausta. Paljon on myös sellaisia asioita, joihin tilaajat odottavat vastausta hankintatoimistosta pitkän aikaa ja joutuvat päivittäin saman ongelman kanssa painimaan, kun asia ei ratkea.

Vaikka tiedot olisivat saatavissa HankintaExtrasta tai muualta, ei ole toimivaa, että tilaajat alkavat etsimään hankintatoimistoa koskevia asioita asiakkaalle.

Hankinta-aloitteen tekemiseen voidaan antaa logistiikkakeskuksessa ohjeet.

Hankintakausien vaihtuessa kysymyksiä tulee enemmän.

Reklamaatiot tulevat ensin logistiikkakeskukseen, mutta täältä välitetään hankintatoimistoon, jos kyseessä huono tuote.

- Ideoita kehittämistyöhön?
 - Puhelinaika, jolloin asiakkaat voisivat soittaa
 - asiakaspalvelusta ei saa tulla puhelinkeskusta
 - asiakkaille koulutusta, avoimet ovet
 - työssä pitää kertoa rajaus, että ketkä ovat asiakkaita ja miksi muut on rajattu pois – käsitteiden määrittäminen
 - kuinka paljon hyötyä asiakaspalvelijasta on?
 - kysyykö tilaaja jatkossa edelleen toimitusajat?
 - yhtenäiset toimintatavat – kiirehtimiset kuntoon – hinnat kaikilla tuotteilla (kaikille osastoille samat tavat)
 - toinen huomautustietokenttä axaan tai tilausvahvistuskenttää (tilausvahvistukset tulisi tarkistaa aina ja kirjata niistä tiedot tilaukselle, noin 1pv työaika)
 - huomautustietokenttään mahdollisimman paljon tietoja, jos jotain huomioitavaa
 - tilausvahvistukset voisi tallentaa y-asemalle omaan kansioon, josta ne olisivat asiakaspalvelijan käytettävissä
 - kehittämistyön aloitus: kaikki puhelut viikon ajan yhteen numeroon -> nähtäisiin miten toimii
- Ajatuksia asiakaspalvelun nykyisestä toimivuudesta? Ovatko asiakkaat tyytyväisiä?

Asiakkaat ovat nyt tyytyväisiä, kun saavat soittaa sille kelle haluavat. Tämä työllistää toisia henkilöitä enemmän ja toisia vähemmän. Kehittämällä saataisiin paljon työllistyviltä töitä pois.

Suurin osa asiakkaista ovat tyytyväisiä. Jos jollain tuotteilla on toimitusongelmia, saa se aikaan kiukkuisuutta. Hyllytyspalveluiden työntekijät siirtävät asiakkaiden kiukkua logistiikkakeskukseen. Asiakkaiden hyppyytys on huono asia.

Kehittämistä tarvitaan, jotta toimintatavat olisivat yhdenmukaiset ja asiakkaat saisivat tasalaatuista palvelua.

- Muita kommentteja?
 - hankintatoimiston ja logistiikkakeskuksen välinen yhteistyö pitää saada toimimaan, jotta asiakkaita voidaan palvella kunnolla (1xkk palaveri olisi hyvä)

- o asiakas pitää saada tyytyväiseksi eikä vain saada nopeasti vastausta
- o asiakkaat tottuneet soittamaan aina samoille henkilöille, aluksi voisivat olla hämmentyneitä, että eri henkilö vastaa
- o osa laittaa asiakkaalle aina kuittauksen, että selvittää asiaa, osa vastaa vasta kun asia selviää (kaikille samat toimintatavat) (esim. viestipohjat)
- o tuotekoodien vaihtuminen työllistää sekä varastoa että asiakasta
- o raportointia yhteydenotoista voisi tehdä myös, kun asiakaspalvelu jo käytössä
- o pitäisikö TYKS:n asiakkaillekin ottaa käytäntöön palautuslupakyselyt kuten Turun asiakkaille on nyt? 80 % on varastotuotteita, joihin ei tarvita palautuslupaa
- o asiakkaiden sähköposteista puuttuu tärkeitä tietoja, kuten kustannuspaikka ja tilausnumero. Puheluissa myös näitä kysytään ja niitä ei aina ole tiedossa. Asiakkaille koulutusta siitä, että mitä tietoja tarvitsevat.
- o Tilaajien pitää olla tilauksista yhteydessä asiakkaaseen päin. Jos yhteydenotto tehdään puhelimitse eikä asia selviä ensimmäisellä puhelulla, soittaako asiakas seuraavaksi asiakaspalveluun vai tilaajalle suoraan?
- o Puheluissa on ruuhkaa klo 12-13 ja klo 10 maissa

Liite 2 Tammikuun raporttipohja

| PVM | Sähköposti | Puhelu | Syykoodi | Välitetty eteenpäin/mihin? | ratkaistu itse |
|-----|------------|--------|----------|----------------------------|----------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| Syykoodi | |
|----------|------------------------|
| 1 | Toimitusaikakysely |
| 2 | Koodi/tuotekysely |
| 3 | Hankinta-aloitekysely |
| 4 | Kadonnut toimitus |
| 5 | Ostotilausnumeropyyntö |
| 6 | Hintakysely |
| 7 | Tilaus |
| 8 | Reklamaatio |
| 9 | Palautuskysely |
| 10 | Tilauksen peruutus |
| 11 | Osoitteenmuutos |
| 12 | Pikatileaus |
| 13 | Hankintatoimiston asia |
| 14 | Jokin muu, mikä? |

Toukokuun raporttipohja

| PVM | Kello | Sähkö- posti | Puhelu | Syykoodi | Välitetty eteen- päin/mihin? | ratkaistu itse |
|-----|-------|-----------------|--------|----------|---------------------------------|----------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| Syykoodi | |
|----------|--|
| 1 | Toimitusaikakysely |
| 2 | Koodi/tuotekysely |
| 3 | Hankinta-aloitekysely |
| 4 | Kadonnut toimitus |
| 5 | Ostotilausnumeropyyntö |
| 6 | Hintakysely |
| 7 | Tilaus |
| 8 | Reklamaatio |
| 9 | Palautuskysely |
| 10 | Tilauksen peruutus |
| 11 | Osoitteenmuutos |
| 12 | Piktilaus |
| 13 | Hankintatoimiston asia |
| 14 | Tilauksen lisätiedon anto |
| 15 | Lähetteet |
| 16 | Noutotilausnumeropyyntö (myös lahjat yms.) |
| 17 | Jokin muu, mikä? |

Logistiikkakeskuksen asiakastyytyväisyyskysely

Tervetuloa vastaamaan logistiikkakeskuksen asiakastyytyväisyyskyselyyn. Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia. Kysely on anonyymi eikä vastauksia pystytä kohdistamaan tiettyyn henkilöön. Käytämme vastauksia asiakaspalvelumme kehittämiseen.

Haluamme palvella asiakkaitamme laadukkaasti ja tasavertaisesti. Tällä kyselyllä haluamme selvittää asiakkaidemme nykyistä mielikuvaa toiminnastamme ja saada palautetta, mitä voisimme tehdä paremmin.

Logistiikkakeskus hoitaa hankintatoimiston kilpailuttamien tuotteiden hankinnan, varastoinnin ja toimituksen asiakkaille. Logistiikkakeskus ja hankintatoimisto ovat erillisiä yksiköitään. Logistiikkakeskus sijaitsee Turun Biolaaksossa.

Mikä on ammattinimikkeesi?

sairaanhoitaja

lähihoitaja

lääkäri

toimistosihteeri

osastonsihteeri

fysioterapeutti

laboratoriohoitaja

röntgenhoitaja

osastonhoitaja

toimintaterapeutti

kuntoutusohjaaja

hygieniahoitaja

suuhygienisti

lääketyöntekijä

logistiikkatyöntekijä

farmaseutti

muu mikä?

Teetkö osastosi Abakus-tilauksia?

Kyllä

En

Löydätkö etsimäsi tuotteet Abakuksesta?

Kyllä usein

Kyllä joskus

En

Käytätkö Abakuksen tilauspohjia?

Kyllä aina

Kyllä joskus

En koskaan

Tilauspohja on Abakuksen toiminto, johon voit tallentaa esimerkiksi yhden varastohuoneen tuotteet. Tilatessa voit sitten vain merkitä, mitkä kyseisen varastohuoneen tuotteet haluat tilata. Tilauspohjiin päivittyy automaattisesti uusi tuotekoodi, kun tuotteelle tulee uusi tuotekoodi logistiikkakeskuksessa.

Ovatko tilauspohjat mielestäsi hyödyllisiä?

Kyllä

Ei

Oletko huomannut ongelmia tuotteiden saatavuudessa tai tilaamisessa?

Kyllä

En

Jos vastasit kyllä, millaisia ongelmia on ollut?

Oletko tyytyväinen nykyiseen kuljetustiheyteen ja toimitusajankohtaan?

Kyllä

En

Jos vastasit en, mitä haluaisit muuttaa?

Käytättekö logistiikkakeskuksen rullakoita osastonne tavaroiden säilytykseen?

Kyllä

Ei

Onko rullakoiden tai laatikoiden pakkaamisen laadusta aiheutunut hävikkiä tai muita ongelmia toimipaikassanne?

Kyllä

Ei

Jos vastasit kyllä, mitä ongelmia on ollut?

Käytetäänkö mielestänne pakkaus- ja kuljetustarroja pahvilaatikoissa riittävästi? (Esim. helposti särkyvä -tarra)

Kyllä

Ei

Oletteko tehneet tuotteen palautuksen tai reklamaation logistiikkakeskukseen?

Kyllä usein

Kyllä joskus

En koskaan

Löysitkö palautuslomakkeen vaivattomasti?

Kyllä

En

Miksi et ole tehnyt palautusta tai reklamaatiota?

Mitä lisätietoja kaipaisit logistiikkakeskuksesta?

Haluaisitko esimerkiksi tietää tuotteen toimitusajan, reklamaation etenemisen vaiheista tai jotain muuta?

Millä tavoin olet yhteydessä logistiikkakeskukseen?

Sähköpostilla suoraan logistiikkakeskuksen työntekijöihin

Puhelimitse suoraan logistiikkakeskuksen työntekijöihin

Skype-viesti

Soittamalla puhelinvaihteen kautta

Soittamalla logistiikkakeskuksen 37000-numeroon

Sähköpostilla logistiikkakeskuksen sähköpostiosoitteeseen

en ole koskaan yhteydessä

**Miten logistiikkakeskuksen asiakaspalvelu on onnistunut seuraavissa asioissa? 1=huonosti
5=kiitettävästi**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Yhteydenpito toimipaikkasi ja logistiikkakeskuksen välillä | | | | | |
| Ongelmatilanteiden selvittäminen ohjaamatta muualle | | | | | |
| Tavoitettavuus puhelimella | | | | | |
| Tavoitettavuus sähköpostilla | | | | | |
| Asiakaspalvelijan ammattitaitoisuus | | | | | |

Helpottaisiko työtäsi, jos logistiikkakeskuksella olisi yksi asiakaspalvelunumero ja -sähköpostiosoite?

Kyllä

Ei

Millaista ohjeistusta osastonne kaipaisi logistiikkakeskuksen toiminnasta?

Logistiikkakeskuksen ohjeita löytyy:

1. Santrasta -> Etusivu -> Tukipalvelut -> Hankinnat ja logistiikka -> Logistiikkapalvelut
2. Abakus-tilausohjelmasta "yhteystiedot ja ohjeet" kohdasta

Arvosana logistiikkakeskukselle?

10

9

8

7

6

5

4

Parannusehdotukset/ kiitokset logistiikkakeskukselle

Logistiikkakeskuksen palautekysely

Tämä kysely on tarkoitettu tilaus- ja hyllytyspalvelua tekeville työntekijöille. Logistiikkakeskus on kehittämässä asiakaspalveluaan ja haluamme kuulla omilta työntekijöiltämme myös, miten olemme palvelussa onnistuneet ja mitä pitäisi kehittää.

Kyselyn vastauksia käsitellään anonymisti ja ne tulevat osaksi Liisa Heinosen opinnäytetyötä.

1. Mistä asioista joudut olemaan yhteydessä logistiikkakeskukseen?

2. Miten olet yhteydessä logistiikkakeskukseen?

- Soittamalla suoraan työntekijän numeroon
- Soittamalla 37000-numeroon
- Skypellä
- Sähköpostilla suoraan työntekijän sähköpostiin
- Sähköpostilla logistiikkakeskus@tyks.fi –osoitteeseen
- Soittamalla vaihteeseen

3. Mistä yleensä syntyy impulssi yhteydenottoon?

- Osaston henkilökunta
- Oma asia
- Kollegan pyyntö
- Joku muu, mikä?

4. Kuinka todennäköisesti joudut olemaan yhteydessä logistiikkakeskukseen, kun osaston henkilökunta kysyy jotain?

1 = en lainkaan todennäköisesti 10= erittäin todennäköisesti

5. Tuleeko mieleen jotain puutteita, joita voisimme korjata?

6. Kaipaisitko jotain lisätietoja logistiikkakeskukselta?

- Kyllä
- En
- Mitä kaipaisit?

7. Oletko jo käyttänyt Abakuksen yhteydenottolomaketta?

- Kyllä
- En

8. Toimiiko yhteydenottolomake hyvin?

- Kyllä
- Ei
- Mitä pitäisi kehittää?

9. Helpottaisiko työtäsi, jos logistiikkakeskuksella olisi vain yksi sähköpostiosoite ja yksi puhelinnumero? Perustele vastauksesi.

- Kyllä
- Ei

10. Jos logistiikkakeskuksella olisi soittoaika, mikä olisi paras aika sille?

- 7-9
- 8-10
- 9-11
- 11-13
- 12-14
- 13-15
- 14-16

11. Pitäisikö palautus- ja reklamaatioprosessia jotenkin kehittää? Miten?

12. Onko tuotteiden pakkaamisessa jotain parannettavaa? Mitä pitäisi parantaa?

- Kyllä
- Ei

13. Käyttäisitkö Y-asemaa tietolähteenä, jos siellä olisi tietopankki? Mitä tietoja haluaisit sinne?

- Kyllä
- En

14. Kehityskohteita tai kiitoksia logistiikkakeskukselle?

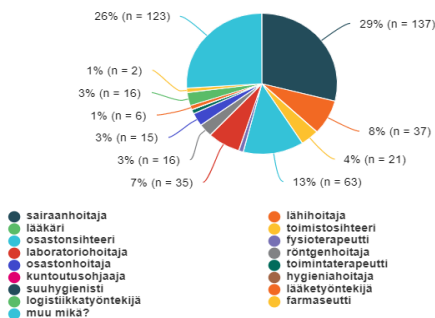
Liite 5 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

Logistiikkakeskuksen asiakastyytyväisyyskysely

Vastaajien kokonaismäärä: 480

1. Mikä on ammattinimikkeesi?

Suurin osa vastaajista oli sairaanhoitajia, lähihoitajia, laboratoriohoitajia ja osastonsihteerejä. 57 %



2. Teetkö osastosi Abakus-tilauksia?

Kysely oli tarkoitettu Abakus-tilauksia tekeville, mutta tämä kysymys ratkaisi, mitä muuta vastaajalta kysyttiin. Jos tähän vastasi Ei, siirtyi vastaaja kysymykseen numero kuusi. Ei vastanneita oli 21 %.

Kysely oli kaikkien Sairaanhoitopiirin työntekijöiden nähtävillä, joten siksi tämä kysymys piti sisällyttää kyselyyn. Jos meillä olisi tiedossa henkilöt, jotka tilaavat Abakuksesta, olisi voitu kysely ohjata vain heille sähköpostitse.

3. Löydätkö etsimäsi tuotteet Abakuksesta?

Vain 5 % vastaajista sanoivat, ettei löydä tuotteita. Kuitenkin myöhemmissä avoimen vastauksen kysymyksissä on valitettu tuotteiden löytämisen vaikeudesta.

4. Käytätkö Abakuksen tilauspohjia?

Näiden vastausten perusteella ei pitäisi olla tuotteiden tilaaminen hankalaa, kun 73 % käyttää tilauspohjia. Mutta myöhemmissä vastauksissa ilmenee, etteivät vastaajat tiedä mitä tilauspohjat ovat.

5. Ovatko tilauspohjat mielestäsi hyödyllisiä?

Myös tämän kysymyksen vastausten perusteella tilauksissa ei pitäisi olla ongelmia niin paljon, mitä niissä oikeasti on.

6. Oletko huomannut ongelmia tuotteiden saatavuudessa tai tilaamisessa?

Kysymys oli selvästi asetettu väärin, koska vain 9 % vastasivat kyllä, mutta ongelmia oli kuitenkin ollut 53 % vastaajista.

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset aiheittain: 254kpl

- 137kpl Tuotteiden löytyminen järjestelmästä/ Koodien vaihtuminen/ tilausohjelman jäykkyys 53 %
- 119kpl Toimitusongelmat/ toimitusviiveet/ tuote ei tule ollenkaan 46 %
- 9kpl Epäselvät tai liian suuret pakkauskoot 3,5 %
- 7kpl Tilaukset on jätetty kokonaan huomiotta (esim. tekstilaukset) 2,7 %
- 6kpl Väärä tuote toimitettu 2,3 %
- 5kpl Tuotteet jätetään tai toimitetaan väärään paikkaan tai tuotteet katoavat matkalla 1,9 %
- 2kpl Tuotekuvat ohjelmassa auttaisivat 0,7 %
- 2kpl Hyvä tuote vaihtunut huonompaan 0,7 %
- 1kpl Abakus-oikeuksia vain harvalla osaston henkilökunnasta 0,3 %

7. Oletko tyytyväinen nykyiseen kuljetustiheyteen ja toimitusajankohtaan?

91% vastaajista oli tyytyväisiä näihin. Hyvä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä näihin, koska emme pysty näissä paljoa tekemään muutoksia. Pisin kuljetusväli on kaksi viikkoa ja osa asiakkaista saa tavaroita joka päivä riip-puen osaston sijainnista.

8. Käytättekö logistiikkakeskuksen rullakoita osastonne tavaroiden säilytykseen?

Tämä kysymys lisättiin, koska haluttiin tietää pyöriikö meidän rullakoita paljon osastoille. Meillä on usein pulaa rullakoista, koska ne eivät palaudu osastoilta takaisin. Tässä 5% myönsi käyttävänsä meidän rullakoita.

9. Onko rullakoiden tai laatikoiden pakkaamisen laadusta aiheutunut hävikkiä tai muita ongelmia toimipaikassanne?

Tässä kysymyksen asettelu oli myös virheellinen, koska kukaan ei vastannut kysymykseen kyllä, mutta ongel-mia on kuitenkin ollut avoimeen kentän vastausten perusteella.

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset aiheittain: 39kpl

- 16kpl Liian täysinäinen rullakko/ painavat tavarat on laitettu rullakon ylähyllylle 41 %
- 12kpl Tuotteet pakattu liian isoihin laatikoihin/ sekaisin ja lähetysluettelo on vaikea löytää 30,7 %
- 8kpl Rikkoutuneet pakkaukset 20,5 %
- 5kpl Rikkinäiset rullakot, ovet eivät aukea 12,8 %
- 4kpl Monen osaston tavarat samassa rullakossa/ väärään paikkaan toimitettuja tavaroita 10,2 %
- 2kpl Isot pakkauskoot 5,1 %

10. Käytetäänkö mielestänne pakkaus- ja kuljetustarroja pahvilaatikoissa riittävästi?
(Esim. helposti särkyvä-tarra)

Tähän 90 % vastaajista on sitä mieltä, että käytetään riittävästi.

11. Mitä lisätietoja kaipaisit logistiikkakeskuksesta?

Vastaukset aiheittain:

- 110kpl Toimitusaikatieto
- 44kpl Ohjeita Abakuksen käyttöön ja tuotteiden hakuun
- 12kpl Yhteystietoja logistiikkakeskukseen/ vierailumahdollisuutta
- 11kpl Pakkauksiin selkeät merkinnät / lähetysluetteloihin jälkitoimitustiedot
- 6kpl Reklamaatioiden tilannetietoa
- 4kpl Palautusten tilannetietoa
- 1kpl Kuljetusaikataulut
- 1kpl Noutotilausnumeropyyntöihin nopeammin vastaukset
- 1kpl Lainauskäytännön ohjeistus
- 5kpl Asiakkaiden kiitoksia ja moitteita logistiikkakeskukselle

12. Millä tavoin olet yhteydessä logistiikkakeskukseen?

Tässä olisi pitänyt kysymys asetella eri tavoin, jotta tietäisi miten asiakas on ensisijaisesti yhteydessä.

Suurin osa yhteydenotoista tulee kuitenkin sähköpostitse ja puhelimitse.

13. Miten logistiikkakeskuksen asiakaspalvelu on onnistunut seuraavissa asioissa?

Tämä kysymys olisi pitänyt laittaa niin, ettei siihen tarvitse vastata, jos kysymyksessä 12 on vastannut, ettei ole koskaan yhteydessä logistiikkakeskukseen.

Asiakaspalvelu sai tästä hyvät arvosanat ja keskiarvo oli 3,98 asteikolla 1-5.

14. Helpottaisiko työtäsi, jos logistiikkakeskuksella olisi yksi asiakaspalvelunumero ja -sähköpostiosoite?

69% mielestä tämä helpottaisi työtä.

15. Millaista ohjeistusta osastonne kaipaisi logistiikkakeskuksen toiminnasta?

Tämä kysymys oli liian samanlainen kuin kysymys 11, joten tässä tuli turhaa toistoa.

Vastaukset aiheittain:

- 20kpl Tuotteiden etsimiseen liittyviä ohjeita
- 10kpl Muutoksista ja poikkeustilanteista haluttaisiin infoa muualtakin kuin Abakuksesta (esim. tuotenumero muutokset ja pyhäpäivät)
- 9kpl Yhteystiedot ja työnjako selkeästi esille (esim. Santra ja Abakus)
- 3kpl Haluavat hyllytyspalvelun
- 2kpl Hankintatoimistoon liittyviä toiveita
- 2kpl Toimitusaikojen tiedotus
- 2kpl Asiakkaan mielestä logistiikkakeskus tarvitsisi osaston toiminnasta ohjeita
- 1kpl Jos tilauksessa on epäselvyyttä, pitäisi olla yhteydessä tilauksen tehneeseen henkilöön
- 1kpl Jokaisen toimituspäivän viimeinen tilauspäivä listattuna
- 1kpl Palautuksien teosta ohje

16. Arvosana logistiikkakeskukselle

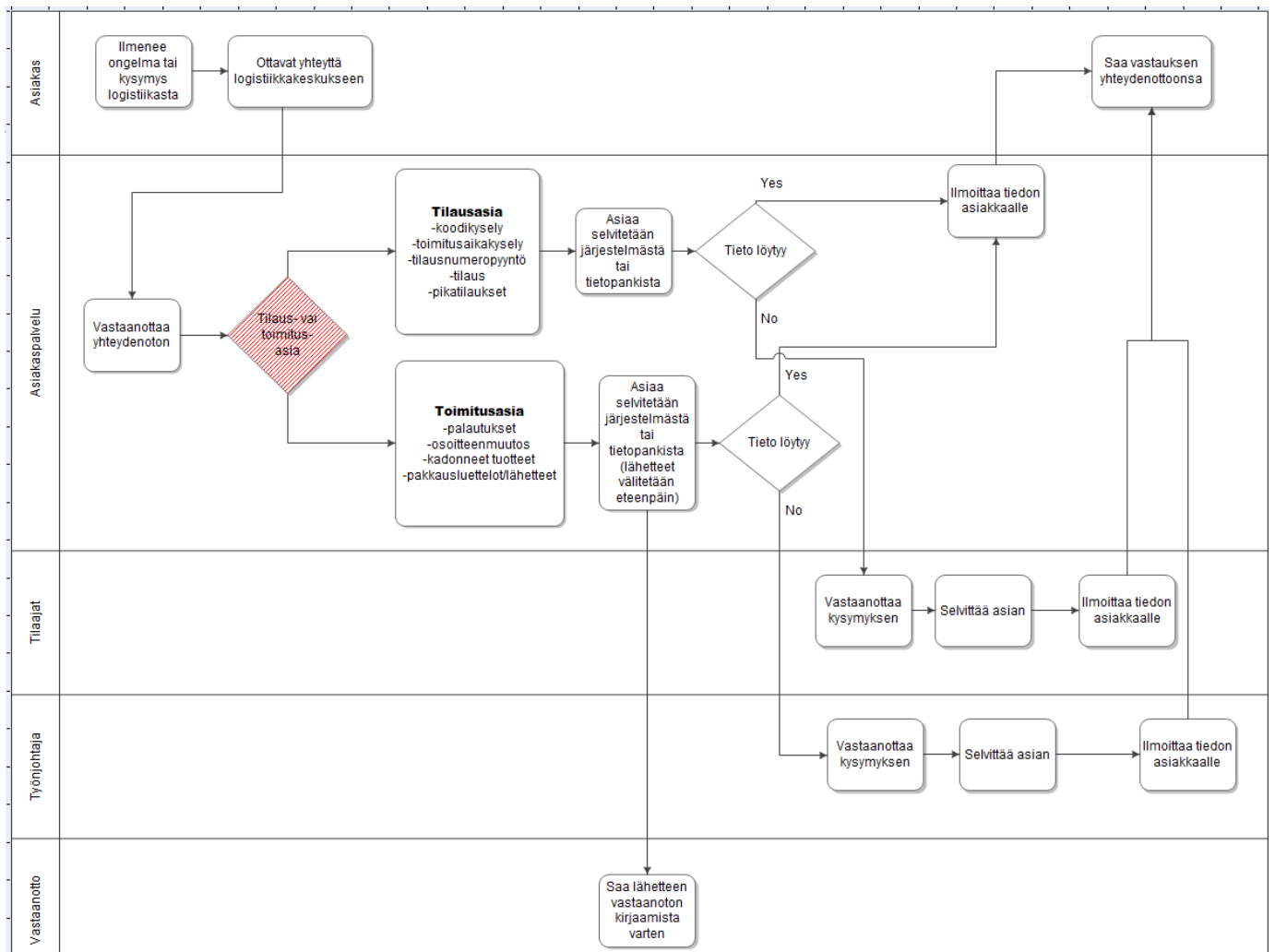
Keskiarvo on yli 8 luokkaa, joten asiakkaat ovat suhteellisen tyytyväisiä toimintaamme.

17. Parannusehdotukset/ Kiitokset logistiikkakeskukselle

Vastaukset aiheittain:

- 84kpl Kiitokset
- 54kpl Tuotenumeroiden hakuun liittyvät parannusehdotukset
- 19kpl Häkkien pakkaamiseen ja kuljetukseen liittyvät asiat
- 8kpl Toimitusajat lyhyemmiksi
- 6kpl Tilausseuranta
- 5kpl Haukut
- 4kpl Palvelun tasalaatuisuus ja tavoitettavuus
- 3kpl Hankintatoimiston toimintaan liittyvät asiat
- 2kpl Palautukset ja reklamaatiot
- 1kpl Chat-palvelu toive
- 1kpl Palaute itse kyselystä

Liite 6 Asiakaspalvelun prosessikaavio



Liite 7 Tavaroiden palautuslomake

VARSINAIS-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRI EGENTLIGA FINLANDS SJUKVÅRDSDISTRIKT

Logistiikkakeskus

TAVAROIDEN PALAUTUSLOMAKE

Tämä lomake on vain tuotepalautuksille. Jos haluat reklamoida virheellisestä tuotteesta, käytä reklamaatiolomaketta, joka löytyy tästä linkistä: <https://link.webpolsurveys.com/S/9376BEFEE22105F4>

PALAUTTAVA YKSIKKÖ

Päivämäärä: Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä.

Kustannuspaikka/ Toimitusasiakastunnus: _

Yksikön/ osaston nimi: _

Yhteyshenkilö: _

Puhelinnumero: _

Sähköposti: _

PALAUTETTAVA TUOTE

Tuotenumero/ Tilauskoodi: _

Tuotteen nimi: _

Palautettava määrä: _

PALAUTUKSEN SYY

☐ tilattu väärä tuote

☐ tilattu väärä määrä

☐ toimitettu väärä tuote

☐ toimitettu väärä määrä

☐ muu syy, mikä?: _

Lisätietoja: _

HUOM! Liitä täytetty lomake palautuslaatikon päälle. Tuotteet voi lähettää joko palautuvien varastohäkkien mukana tai suoraan VSSH logistiikkakeskukseen.

Muistathan myös, ettei avattuja paketteja voida hyvittää – ellei kyseessä ole tuotevirhe. Ettehän kirjoita paketteihin mitään!

KAYNTIOSOITE:
VSSH logistiikkakeskus
Biolinja 25
20750 TURKU

POSTIOSOITE:
PL 52
20621 TURKU

PUHELIN: (02) 313 7000
FAX: (02) 313 7029

Liite 8 Reklamaatiolomake

VARSINAIS-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRI EGENTLIGA FINLANDS SJUKVÅRDSDISTRIKT

Reklamaatiolomake Hankinta- ja logistiikkapalvelut

Tällä lomakkeella voitte reklamoida tuotevirheistä. Reklamaation voi tehdä virheellisestä tuotteesta. Lomakkeeseen täytetään reklamoivan osaston yhteystiedot, palautettavan tuotteen tiedot ja määrä sekä reklamaation syy.

Jos haluatte vain palauttaa tuotteen, sille on oma lomakkeensa. Palautuslomake löytyy Santrasta: Etusivu -> Tukipalvelut -> Hankinnat ja logistiikka -> Logistiikkapalvelut tai voit pyytää sen osoitteesta logistiikkakeskus@tyks.fi

Lomakkeen täytön jälkeen: tulosta lomake ja lähetä se virheellisen tuotteen kanssa logistiikkakeskukseen. Voit laittaa tuotteen palautuvaan varaston rullakkoon, lähettää sisäisellä postilla "Logistiikkakeskus" tai osoitteeseen VSSHP logistiikkakeskus, Biolinja 25, 20750 Turku.

HUOM! Emme ota vastaan verisiä tai muita eritteitä sisältäviä tuotteita!

Ohjeita reklamaation tekemiseen voitte kysellä logistiikkakeskuksesta: logistiikkakeskus@tyks.fi tai 02 313 7011

1. Reklamaation päivämäärä *

pp.kk.vvvv

2. Reklamaation tekijä *

| | |
|------------|----------------------|
| Nimi | <input type="text"/> |
| Puhelin | <input type="text"/> |
| Sähköposti | <input type="text"/> |

3. Yksikön nimi *

Malli yksikön nimestä

TP2Ct1: TOTEK Tyksin Kirurgisen sairaalan toimenpidepalvelut/K-Leikk - Leikkausosasto K1

4. Asiakastunnus/ kustannuspaikka *

Malli asiakastunnuksesta (Abakuksesta)

TP2Ct1: TOTEK Tyksin Kirurgisen sairaalan toimenpidepalvelut/K-Leikk - Leikkausosasto K1

5. Tuotenumero / Abakus tilauskoodi *

Malli tuotenumeroista ja tilauskoodista

| Tuotekoodi ▲ | Tuotteen nimi | Tuoteryhmä | Valmistajan koodi |
|--------------|---------------------------|------------------------|-------------------|
| 101736 | DIALYYSI SUOJAKUORI 2K | 700 Dialyysitarvikkeet | SPC4213 |

6. Tuotteen nimi *

Malli tuotteen nimestä

| Tuotekoodi ▲ | Tuotteen nimi | Tuoteryhmä | Valmistajan koodi |
|--------------|---------------------------|------------------------|-------------------|
| 101736 | DIALYYSI SUOJAKUORI 2K | 700 Dialyysitarvikkeet | SPC4213 |

7. Reklamoitava määrä

8. Tuotteen eränumero/ LOT-numero

9. Miksi tuotteesta reklamoidaan? *

10. Onko tuote aiheuttanut osastollanne jotain ongelmia?

11. Jos reklamaatioon liittyy kuvia tai muita liitteitä, voit lisätä ne tässä

Kiitos reklamaatiostasi!

