

## Palvelun toimitusprosessin kehittäminen

Paula Järvi, Päivi Vartio

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma

2014



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Paula Järvi, Päivi Vartio</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> YLI11S</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Palvelun toimitusprosessin kehittäminen</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 69 + 9</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Niina Jallinoja</p>	
<p>Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö käsittelee palvelun toimitusprosessin kehittämistä myyntitapahtumasta palvelun toimittamiseen asiakkaalle. Opinnäytetyössä tutkitaan, miten nykyistä palvelun toimitusprosessia voidaan selkeyttää. Opinnäytetyön aihe nousi esiin palveluyrityksessä tunnistettujen toimitusprosessia koskevien kehitystarpeiden myötä. Toimitusprosessin kehittämisellä tavoiteltiin toiminnan tehostamista sekä toiminnan laadun ja palvelutason parantamista.</p> <p>Opinnäytetyö rakentuu teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu käsitteestä palvelu tuotteena, asiakasymmärryksen merkityksestä palveluprosessissa, asiakaskokemuksen merkityksestä palvelutapahtuman arvoon ja arvon muodostumiseen. Teoriaosassa selvitetään taustaa prosessiajattelusta sekä syvennytään prosessijohtamiseen sekä muutoksen jalkauttamiseen.</p> <p>Empiirisessä osassa tutkitaan toimitusprosessin nykytilaa sekä miten prosessia tulisi kehittää. Tutkimusmenetelminä käytetään workshop-työskentelymallia ja kvantitatiivista kyselytutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen kohderyhmä muodostui toimitusprojektipäälliköistä. Tutkimusaineisto koostuu kyselytutkimuksesta saaduista tiedoista.</p> <p>Tutkimusongelmana selvitettiin, voidaanko toimituksen eri vaiheita ja vastuita selkeyttää tuottamalla toimituksen tueksi tukimateriaalia.</p> <p>Tutkimus antoi vastauksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli toimitusprosessin uudelleen kuvaaminen sisältäen sen eri työvaiheet. Kuvaamisella tuettiin palvelun toimittamisessa tarvittavaa ymmärrystä.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Palvelu, Palveluprosessi, Prosessien kehittäminen, Muutoksen jalkauttaminen, Tilaus-toimitusprosessi, Sisäinen viestintä</p>	

Master's Degree in Business Administration  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

<p><b>Authors</b> Paula Järvi, Päivi Vartio</p>	<p><b>Group or year of entry</b> YLI11S</p>
<p><b>The title of thesis</b> Development of the service delivery process - Thesis</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 69 + 9</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Niina Jallinoja</p>	
<p>This thesis of Master's Degree Programme of Business Administration focuses on the developing delivery process of the service starting from the sale to the service delivery for the customer. In this thesis is examined, how to clarify the present delivery process. The theme of this thesis came up because of the development requirements of the delivery process which were identified in service company. The development of the service delivery process reached for the intensification of the activity and improving both the quality of action and the standard of service.</p> <p>Thesis is based on the theoretical part and the empirical part. The theoretical part of the thesis is based on the concept service as a product, the significance of the customer understanding in service process, the significance of the customer experience in the value of the service event and formation. The theoretical part explains the background of the process thinking and goes into process management and the implementation of the change.</p> <p>The present state of the delivery process and how to develop the process are examined in the empirical part of the thesis. The survey was conducted by using workshop working methods and quantitative research methods. The target group of the quantitative survey was composed of the Project Managers. The research material consists of the information gathered in survey.</p> <p>The research problem cleared up if it is possible to clarify the different stages and responsibilities of the delivery by producing the backup material.</p> <p>This thesis gave the response to the appointed research questions. One of the objectives for the thesis was to describe the delivery process over again including the separate stages. The understanding for the service delivery need was supported by the documenting.</p>	
<p><b>Key words</b> Service, Service process, The development of the process, The implementation of the change, Order-service process, Internal communication</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kohdeyrityksen esittely.....	2
1.2	Tutkimuksen kohteena olevan viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän esittely3	
1.3	Kehittämistehtävän tausta ja tavoite .....	4
1.4	Tutkimusongelma.....	7
1.5	Tutkimuksen rajaus .....	8
1.6	Teoreettinen viitekehys.....	8
1.7	Käytettävät tutkimus-, tiedonkeruu ja analyysimenetelmät .....	9
2	Teoreettinen tarkastelu .....	13
2.1	Palvelut tuotteena.....	13
2.2	Asiakasymmärrys palveluprosessissa .....	15
2.3	Asiakaskokemus .....	16
2.4	Prosessijohtaminen .....	17
2.4.1	Prosessien kehittäminen .....	20
2.4.2	Prosessien kuvaaminen .....	23
2.5	Palvelun laadun kehittäminen.....	27
2.6	Toimintamallin jalkauttaminen.....	28
2.6.1	Lanseeraus ja sisäinen markkinointi .....	31
2.6.2	Koulutus .....	35
2.6.3	Johdon antama tuki.....	35
2.6.4	Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus.....	36
2.6.5	Seuranta ja palautteen kerääminen .....	38
3	Kehittämistehtävän toteutus.....	40
3.1	Nykytilan kartoitus .....	41
3.2	Uuden prosessin suunnittelu ja kuvaaminen .....	43
3.3	Materiaalin tuottaminen ja palautteen kerääminen .....	45
3.4	Uuden toimintamallin jalkauttaminen ja tuotosten mittaaminen.....	47
3.5	Materiaalien palautteen analysointi kyselytutkimuksen avulla .....	48
3.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	59
4	Yhteenvedo .....	60

4.1 Oma pohdinta.....	62
Lähteet.....	64
Liitteet.....	69

# 1 Johdanto

Muutos on työelämässä tuttu ilmiö. Yrityksen toiminta elää ja muuttuu jatkuvasti. Myös prosesseihin kohdistuu jatkuvia muutospaineita. Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset muuttuvat.

Yrityksissä tämä muutostahti osoittaa kiihtymistään. Yrityksiltä vaaditaan jatkuvasti toiminnan parantamista johtuen kasvavista tehokkuus- ja laatuvaatimuksista. Prosessien kehittämisen tärkeys korostuu entisestään, jotta asetettuihin vaatimuksiin voidaan vastata. Prosessien kehittämisellä ei tarkoiteta ainoastaan yrityksen omien sisäisten toimintojensa tarkastelua, vaan prosessien kehittämisessä tulisikin huomioida kaikki prosessiin osallistuvat sidosryhmät. Kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että asiat tulee voida aina tehdä paremmin.

Tässä kehittämistehtävässä prosessilla tarkoitetaan toimintaketjua, jossa prosessiin osallistuvat resurssit suorittavat osatehtäviä prosessin kokonaistehtävän aikaansaamiseksi. Prosessia hahmoteltaessa yhdessä prosessiin osallistuvien henkilöiden kesken, tapahtumiin saatiin useampia näkökulmia ja prosessin oleelliset kehittämiskohteet voitiin tunnistaa. Kuvaamalla prosessin eri vaiheet ja tehtävät, ne on voitu vastuuttaa. Lisäksi kehittämistehtävän myötä voitiin tunnistaa, ettei kaikille tehtäville löytynyt tekijöitä, jotka oli kuitenkin voitava huomioida toimittamisen eri vaiheissa.

Tutkimusraportti jakautuu neljään eri lukuun. Johdannossa esitellään tutkimuskohde sekä tutkimuksen tausta ja tavoitteet, tutkimusongelma sekä aiheen rajaukset. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka muodostaa opinnäytetyön tietoperustan, on johdannossa kuvattu kaaviokuvana. Johdannon alaluvuissa on lopuksi esitelty käytettävät tutkimus-, tiedonkeruu ja analyysimenetelmät. Toinen luku käsittelee tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Luvussa 3 on esitetty kehittämistehtävän toteutusta ja tutkimustuloksia. Tutkijoiden pohdintaa ja johtopäätökset on sisällytetty lukuun 4.

Tämä opinnäytetyö on tehty opinnäytetyöntekijöiden työnantajalle ja työn aihe tuli ajankohtaiseksi, kun prosesseissa huomattiin erinäisiä ongelmakohtia. Prosessin kehitystyö aloitettiin syksyllä 2011.

## 1.1 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on Pohjoismaiden johtava viestintäpalvelujen tuottaja. Palveluyrityksen toimialana on harjoittaa yleistä teletoimintaa sekä tarjota tietoliikenne- ja ICT-palveluja kotimaassa että ulkomailla. Yritys keskittyy kehittämään kuluttajille ja yritysasiakkaille ICT-palveluja kehittämällä mm. tuotteita ja palveluita, jotka edistävät ihmisten ja yhteisöjen välistä viestintää ja oppimista sekä yhteydenpitoa niin haja-asutusalueilla kuin taajamissakin. Yrityksen juuret ovat Suomessa, mutta sillä on toimintaa Pohjoismaiden lisäksi Baltian maissa sekä Venäjällä. Yritys harjoittaa toimintaansa myös tytäryhtiöidensä ja yhteisyritystensä välityksellä ja palveleekin noin kahta miljoonaa kuluttaja-asiakasta ja noin 150 000 yritysasiakasta. Henkilöstön määrä on tänä päivänä noin 3600 henkilöä.

Palveluyrityksen ohjausmalli muodostuu yksiköistä, tulosityksiköistä ja tukiyksiköistä sekä segmenteistä. Toiminnan tavoitteena on asiakasläheisyyden ja kustannustehokkuuden jatkuva parantaminen.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa oleva liiketoimintayksikkö palvelee kansainvälisesti Suomessa noin 150 000 yritysasiakasta. Yksikkö palvelee valtakunnallisesti 12 toimipisteessä Kemijärveltä Helsinkiin elinkeinoelämän eri toimialoilla sekä julkisella sektorilla. Yksikkö tuottaa kokonaisvaltaisia ICT-palveluja yritysasiakkaille auttaen yrityksiä ja yhteisöjä kehittämään omia toimintojaan ja parantamaan tuottavuuttaan. Yrityksen tarjoamat palvelukokonaisuudet on laadittu vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden prosesseja ja liiketoimintatarpeita.

Yksikkö panostaa uusiin viestintäpalveluihin, joita asiakkaat voivat hyödyntää niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Yksikön tavoitteena on vahvistaa uusien IT-, tietoliikenne-, visuaalisen viestinnän palvelujen sekä asiakasvuorovaikutusratkaisujen kehittämistä.

## 1.2 Tutkimuksen kohteena olevan viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän esittely

Yritysassiakkaat-yksikön Asiakasvuorovaikutusten ratkaisut -liiketoiminta tarjoaa yritysasiakkailleen (b-to-b) työvälineet myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun ammattilaiselle helposti palveluna. Asiakasvuorovaikutusten ratkaisut – liiketoiminnan palvelutarjoomassa olevan asiakaspalveluratkaisun avulla, johon myös tämän opinnäytetyön tutkimus kohdistuu, hallinnoidaan keskitetysti asiakkaiden kontakteja eri kontaktikanavista. Tällaisia kontaktikanavia ovat esimerkiksi puhelu, sähköposti, faksi, chat tai video. Viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän avulla yritys voi yhdistää oman toimintansa palveluketjun eri osat saumattomaksi kokonaisuudeksi.

Edistyksellinen viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmä kytkee koko henkilöstön mukaan palveluketjuun tarjoten samalla asiakastiedon ja välineet niin contact centerin työntekijöille kuin liikkuvaa työtä tekeväillekin. Tätä pyritään havainnollistamaan alla olevassa periaatekuvassa (kuvio1).



Kuvio 1. Periaatekuva viestintäjärjestelmästä (Palveluyritys, 2011)

Monikanavainen viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmä mahdollistaa ammattimaisen otteen esimerkiksi yritykseen saapuvien yhteydenottojen hoitoon. Palvelu tarjoaa monipuolisen ja ajantasaisen raportoinnin yrityksen myynnin ja asiakaspalvelun ohjaukseen



sekä toiminnan kehittämiseen. Yritykseen saapuvien yhteydenottojen ohjaaminen samaan asiakaspalvelujärjestelmään ja yhtenäisen raportoinnin piiriin tuo myös lisää tehokkuutta yrityksen asiakaspalveluun. Monipuolinen ja laaja reaaliaikainen raportointi tarjoaa yrityksen johdolle mahdollisuuden reagoida päivittäisiin tilanteisiin ja myös palvelun kehittämiseen pidemmällä aikavälillä. Viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmä tukee asiakaspalvelun tuottamista ja johtamista myös etätyönä.

Palvelu toimitetaan toimittajan viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän palvelualustalta, jonka sovellukseen asiakasyritys saa käyttöoikeuden. Toimittaja vastaa palvelun toimittamisesta, toimivuudesta, ylläpidosta, päivityksistä sekä huollosta sovitun mukaisesti. Viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmä on riippumaton yritysasiakkaan käytössä olevasta puheratkaisusta. Asiakaspalvelun tehostaminen sovelluksien avulla soveltuu erinomaisesti suurille ja keskisuurille yrityksille, joilla on paljon asiakas- ja kontaktivirtaa (> 50-100 kontakta/päivä).

### **1.3 Kehittämistehtävän tausta ja tavoite**

Lähtökohtana tutkimukselle oli palveluyrityksen Yritysassiakkaat-yksikön Asiakasvuorovaikutusten ratkaisut -liiketoiminnan viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän toimitusprosessiin ja prosessin materiaaleihin kohdistuva kehittämistarve. Tutkimustarve syntyi saatujen palautteiden sekä näiden seurauksena pidetyn organisaatioiden välisen yhteistyöpalaverin pohjalta. Yhteistyöpalaveri pidettiin syyskuussa 2011, johon osallistuivat toimitusprojektionnin edustajat, toimitusprosessin omistaja sekä palveluhallinnan esimies.

Yhteistyöpalaverissa nousi esiin useita ongelmakohtia, joihin haluttiin parannusta. Näitä ongelmakohtia olivat:

- organisaatioiden välinen sisäinen viestintä koettiin huonoksi ja lähes olemattomaksi
- toiminnan tarkkuus ja huolellisuus oli puutteellista, liikaa ”vasemmalla kädellä” toimittamista
- epäselvyydet vastuissa

- sovellusasiantuntijoilla ei ollut riittävästi mahdollisuuksia osallistua toimitusvaiheessa teknisten asioiden selvittämiseen ja tarjoamaan tukea toimituksen onnistuneeseen läpivientiin
- ratkaisusuunnittelijoiden ja sovellusasiantuntijoiden huono ja lähes olematon yhteistyö
- ratkaisusuunnittelijoiden vain pintapuolinen osaaminen viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista sekä palvelun toimittamisen teknisistä vaatimuksista ja reunaehdoista

Yllä mainittujen ongelmakohtien lisäksi koko toimitusprosessi kaikkine vaiheineen oli koettu epäselväksi. Epäselvyyttä lisäsi myös taustalla tapahtuneet viimeaikaiset koko viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän palvelualustaa ja versiointia koskeneet muutokset sekä palvelun toimitusvastuun laajentaminen myös taholle, jolla ei ennestään ollut aiempaa kokemusta tai osaamista kyseisestä palvelukokonaisuuden toimittamisesta.

Tämän kehittämistehtävän myötä toimitusprosessin vastuita pyrittiin selkeämmin tuomaan esille eri organisaatioiden välillä. Lisäksi kehittämistehtävän myötä pyrittiin laadullisesti parantamaan asiakaskokemusta tuomalla teknisen toteutuksen palvelu- ja ratkaisusuunnittelu osaksi myynti- ja toimitusprosessia ja sen myötä myös tehostamaan toimintaa.

Toimitusprosessin kehittämisellä tavoiteltiin toiminnan tehostamista sekä toiminnan laadun ja palvelutason parantamista. Kehittämistehtävän konkreettisena tavoitteena oli laatia toimitusprosessin eri vaiheiden ja yksittäisten tehtävien tueksi yksityiskohtaisempaa ohjeistusta ja tukimateriaalia sekä pyrkiä löytämään nykyisestä toimitusprosessista mahdolliset ”pullonkaulat” ja olennaisimmat kehityskohteet, joiden avulla koko toimituksen läpimenoaikaa voitaisiin lyhentää nykyisestä 8 viikosta noin 6 viikkoon. Aiempien kokemusten perusteella työskentelemällä nopeammin, läpimenoaikaan on voitu yleensä vaikuttaa vain vähän, mutta sen sijaan läpimenoaikaan voidaan vaikuttaa hyvin merkittävästi selkeyttämällä prosessia.

Kehittämistehtävän osatavoitteiksi määriteltiin seuraavat asiat:

- toimitusten laadun ja tilausten oikeellisuuden varmistaminen ”kerralla kuntoon” periaatteella
- sisäisen asiakastyytyväisyyden parantaminen, kun jokainen tunnistaa oman ”laattikkonsa” prosessissa
- selkeät rajapinnat ja vastualueet

Tavoitteiden toteutumisen myötä mitä todennäköisimmin myös saavutetaan kustannussäästöjä toimitusten hallittavuuden myötä. Säästöjen nähdään syntyvän lähinnä vähentyneinä prosessiin kuuluvina henkilötyöpäivinä, jolloin resurssit saadaan nopeammin muuhun käyttöön. Tavoitteiden toteutuessa niillä arvioidaan olevan vaikutus myös ulkoisen asiakaskokemuksen, -tyytyväisyyden ja luottamuksen parantumiseen toimittajaa kohtaan.

Kehittämistehtävän liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutuessa nähdään niillä olevan lisäksi välillinen vaikutus myös seuraaviin asioihin:

- saavutetaan kustannussäästöjä hallittujen asiakastoimituksien osalta
- asiakaslaskutus voidaan käynnistää aikaisemmin lyhentyneiden toimitusaikojen myötä
- toimitusten laatu ja oikeellisuus voidaan varmistaa ”kerralla kuntoon” periaatteella
- sisäinen asiakastyytyväisyys parantuu
- ulkoinen asiakaskokemus, -tyytyväisyys ja -luottamus parantuu

Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet on saavutettu, kun

- nykyinen toimitusprosessi on kartoitettu
- nykyinen toimitusprosessi on kuvattu sille tarkkuudelle, että siitä voidaan tunnistaa toiminnallisuuksia, joiden avulla toimitusprosessia voitaisiin merkittävästi lyhentää ja nopeuttaa

- uusi toimitusprosessi on voitu kuvata sisäisesti (Workspace)
- prosessikuvauksen liitteeksi on laadittu dokumentti prosessin työvaiheiden sisällöstä (ns. työohjeistus)
- uuteen toimitusprosessiin liittyvä työohjeistus on laadittu ja julkaistu
- toimitusprosessiin osallistuva rajattu kohderyhmä on voitu infota / kouluttaa muutoksesta

Jatkuvan seurannan tueksi kehittämistehtävässä pyrittiin löytämään lisäksi tapa, jolla toimitusprosessiin kuluva kalenteriaikaa olisi mahdollista kokonaisuudessaan mitata osana jatkuvaa seurantaa ja toiminnan ohjausta.

#### **1.4 Tutkimusongelma**

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten palvelun toimitusprosessia voidaan tehostaa? Tutkimuksen tavoitteista johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- *Millainen on nykytila ja miten toimitusprosessia voidaan selkeyttää?*
- *Millaisia kuvauksia ja tukimateriaalia tarvitaan?*
- *Miten tukimateriaalin on koettu tukeneen uuden prosessin mukaista toimittamista?*

Kehittämistehtävä jakaantui alla esitetyn kuvion 2 mukaisesti seuraaviin osa-alueisiin:

1. Perehtyminen nykyisen toimitusprosessin sisältöön ja tuote-alueisiin (nykytilan kartoitus)
2. Uuden prosessin suunnittelu ja kuvaaminen
3. Materiaalin tuottaminen (koulutuksissa käytettävä materiaali, ohjeistus jne.) ja palautteen kerääminen
4. Raportointi ja dokumentointiin liittyvä työ



Kuvio 2. Kehittämistehtävän osa-alueet

## 1.5 Tutkimuksen rajaus

Tämä tutkimus keskittyy ainoastaan uuden palvelun toimitusprosessin kehittämiseen. Tämä tutkimus ei ota kantaa palvelun ylläpito-, muutos- ja irtisanomisprosesseihin eikä myöskään Asiakasvuorovaikutusten ratkaisut –liiketoiminnan tuotetarjooman muiden palveluiden toimitusprosessien kehittämiseen.

Tämä tutkimus ei tutki toteutetun kehittämistehtävän vaikutusta jonkun toisen uuden palvelun toimitusprosessin läpimenoaikaan. Tämä jo tunnistettu lisätutkimustarve on kirjattu jatkotutkimuksen yhdeksi aihealueeksi. Toimitusprosessin kehittämistyö eri osastojen välillä jatkuu tämän opinnäytetyön myötä tehdyn kehittämisen jälkeenkin.

## 1.6 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on lähdetty liikkeelle muodostamalla ensin käsitys palveluista tuotteena. Tarkoituksena oli ensin muodostaa käsitys, mitä palvelulla tarkoitetaan. Tämän jälkeen teoreettisessa tarkastelussa pyrittiin lisäämään tietoisuutta asiakasymmärryksen merkityksestä palveluprosessissa. Teoriaosuudessa

luotiin katsaus myös asiakaskokemuksen merkityksestä palvelutapahtuman arvoon ja arvon muodostumiseen.

Teoreettisen viitekehyksen pääpaino kohdistui prosessijohtamiseen sekä muutoksen jalkauttamiseen. Prosessijohtaminen muodosti tärkeän osa tutkimuksen teoreettista viitekehystä, sillä sen taustalla on useimmiten kysymys siitä, miten organisaatio kykenee luomaan arvoa asiakkaalle. Prosessijohtamisen kautta mahdollistettiin lisäksi prosessien kehittämiseen ja prosessien kuvaamiseen tarvittavaa ymmärrystä. Prosessin kulkuun kohdistuvilla muutoksilla ja prosessien kehittämisellä voidaan vaikuttaa myös palvelun laatuun. Tämä näkökulma huomioiden tässä opinnäytetyössä on luotu katsaus myös palvelun laadun kehittämiseen.

Toimintatapojen muutokset vievät usein aikaa ja muutoksen jalkauttamisen onnistuminen edellyttää myös poisoppimista vanhoista totutuista toimintatavoista. Perehtymällä muutoksen jalkauttamista käsittelevään teoriaan mahdollistettiin näiden asioiden huomioiminen opinnäytetyössämme.

## **1.7 Käytettävät tutkimus-, tiedonkeruu ja analyysimenetelmät**

Tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu toimintatutkimus, joka soveltuu hyvin työelämän kehittämishankkeisiin monipuolisuutensa ansiosta. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu ja on itse aktiivisesti mukana kehittämis- tai muutosprosessissa yhdessä tutkittavien kanssa (Heikkilä 2001, 14). Toimintatutkimuksen avulla on esimerkiksi mahdollista seurata ja arvioida jonkin uuden työtavan soveltuvuutta (Heikkilä 2001, 14).

Yksi toimintatutkimuksen lähtökohdista on tutkimuksen reflektiivisyys. Sen avulla pyritään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen. (Heikkinen ym. 1999.) Reflektointi on työpaikan oppimisen ja jatkuvan kehityksen lähestymistapa. Toimintatutkimuksessa katse suuntautuu käytäntöihin.

Kehittämistehtävän ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena oli kartoittaa toteutushetkellä vallitsevaa tilannetta ja muodostaa näin pohja kehittämistehtävän toiselle vaiheelle, jossa syvennyttiin varsinaiseen prosessin kehitystyöhön.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin sekundaarisena aineistona toimitusprojektien asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksia vuosilta 2011-2012. Sekundaarisella aineistolla tarkoitetaan tutkimusaineistoa, joka on alun perin johonkin muuhun tarkoitukseen hankittu (Heikkilä 2001, 14).

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja empiiristä aineistoa kerättiin workshop-tyyppisten ryhmätyöskentelyjen avulla, joita järjestettiin kolme, 15.12.2011, 10.1.2012 sekä 16.2.2012. Workshop-tyyppisen työskentelymallin avulla pyrittiin jo alkuvaiheessa luomaan sitoutumista palvelun toimitusprosessiin. Aineisto kerättiin workshoppeissa, jotka toteutettiin toimintatutkimustyyppisesti, joihin tutkijat osallistuivat itse aktiivisesti omien työtehtäviensä ohessa. Tutkijat keräsivät näiden ryhmätyöskentelyjen yhteydessä muistiinpanoja edistämään kehittämistehtävälle asetettuja tavoitteita.

Pitkäsen (2000, 56-57) mukaan osaamisen arvostaminen kysymällä henkilöiltä neuvoja ja mielipiteitä tai hyödyntämällä tehokkaasti heidän ammatillista osaamistaan innostaa ja sitouttaa henkilöitä palvelun toimitusprosessin kehittämiseen. Halu kuulua johonkin yhteisöön ja olla mukana ympäristönsä hallinnassa voidaan katsoa olevan eräs ihmisen perustarpeista. Mikäli ihmiset eivät koe saavansa tilaisuutta osallistua hankkeen valmisteluun, vaan olisivat joutuneet valmiin suunnitelman ääreen, ei palvelun toimitusprosessiin liittyviä ongelmia olisi löydetty ja suunnitelmia ei osattaisi kyseenalaistaa ennen uuden prosessin lanseerausta. (Pitkänen 2000, 56–57.) Yhdessä tekeminen ja prosessin yksityiskohtainen läpikäyminen auttaa tunnistamaan pullonkaulat sekä löytämään niille vaihtoehtoisia ratkaisuja. (Kvist & Kilpiä 2006, 28).

Workshop-ryhmätyöskentelymallin tuloksena laadittu prosessikuvaus kuvattiin Microsoft Office Visio 2003 –ohjelmaa hyödyntämällä. Prosessikuvauksen rinnalle laadittiin Microsoft Office Word 2007 –ohjelmalla kirjallinen työohje prosessin eri vaiheista. Lisäksi Visio 2003 –ohjelmalla kuvattu prosessi liitettiin osaksi työohjetta. Sekä prosessikuvaus että työohje hyväksyttiin prosessin omistajan lisäksi palvelusta vastaavalla tuotepäälliköllä.

Kolmas tutkimusvaihe kohdistui prosessin tuotoksena toteutettujen materiaalien onnistumisen mittaamiseen, jossa hyödynnettiin valitulle kohderyhmälle suunnattua kvantitatiivista kyselyä. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selventää lukumäärien ja prosenttiosuuksien sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Sitä voidaan hyödyntää myös tutkimuksessa havaittujen ongelmien ja tapahtuneiden muutosten tutkimisessa. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineistoa kerätessä on yleistä tutkimuslomakkeen käyttö. Tutkimuslomake on useimmiten strukturoitu sisältäen valmiit vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset ilmaistaan lukumääräisten numeeristen arvojen avulla. Tutkimustuloksia voidaan havainnollistaa taulukoiden ja kuvioiden avulla. (Heikkilä 2001, 16; Holopainen & Pulkkinen 2008, 21.) Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen on tässä työssä todettu olevan luotettavin tutkimisen keino.

Tämän tutkimuksen yhteydessä suoritettun kyselytutkimuksen pääpaino oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja analyysin perusteella saatu empiirinen aineisto kerättiin kyselytutkimuslomaketta hyväksikäyttäen. Kyselylomakkeen (liite 1) rakenne oli seuraava: saatesanat, taustamuuttujat, väittämät ja avoimet kysymykset sekä loppukuitos. Kyselyn alkuun sijoitettiin saate, jossa oli kerrottu mitä tarkoitusta varten kysely tehtiin ja mitä sillä oli tarkoitus tutkia. Varsinaisen kyselylomakkeen alkuun sijoitettiin kysymykset vastaajien taustatiedoista eli taustamuuttujista. Taustamuuttujiksi kyselyyn valittiin sukupuoli, työskentelypaikkakunta, rooli ja työkokemus. Tilastotieteessä taustamuuttujat ovat diskreettejä eli jatkumattomia muuttujia ja niistä voidaan saada vain tiettyjä arvoja (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 26). Taustamuuttujiin liittyvien kysymysten jälkeen, kyselylomakkeessa esitettiin strukturoituja monivalintakysymyksiä. Strukturoinnilla tarkoitetaan tutkittavan asian suunnittelua ja vakiointia. Strukturoinnissa tutkittava asia vakioidaan kysymykseksi tai vaihtoehdoksi, jolla voidaan varmistua kaikkien vastaajien ymmärtävän kysymykset yhdenmukaisesti. (Vilkkä 2007, 14-15). Lomakkeen loppuun sijoitettiin avoimet kysymykset.

Kyselytutkimuslomakkeen kysymyksistä valtaosa oli strukturoituja monivalintakysymyksiä, mutta tutkimuksella kerättiin lisäksi laadullista kvalitatiivista aineistoa avoimia kysymyksiä hyödyntäen. Näin tutkimukseen saatiin mukaan myös kvalitatiivinen piirre. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan uusia kehitystarpeita sekä jatkotutkimuk-



sen aiheita. Tutkimustuloksia selittävässä analyysissä on yleisimmin käytetty tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi ym. 2004, 212).

Strukturoiduissa monivalintakysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on mielipideväittämässä käytetty, useimmiten 4- tai 5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa toisena ääripäänä on useimmiten *täysin samaa mieltä* ja toisena ääripäänä *täysin eri mieltä* (Heikkilä 2001, 53). Asteikon keskikohta muotoiltiin *ei samaa eikä eri mieltä*. Vastajan tuli valita asteikolta parhaiten omaa mielistettään vastaava vaihtoehto. Tässä tutkimuksessa toteutetun kyselyn mielipideväittämien asteikko laadittiin 5-portaisena.

Avoimissa kysymyksissä valmiita vastausvaihtoehtoja ei anneta valittavaksi, vaan vastaaja voi itse muotoilla vastauksensa. Avointen kysymysten käyttö soveltuu tilanteeseen, jossa tutkija ei ennakkoon tiedä tai osaa luokitella mahdollisia vastausvaihtoehtoja. Avointen kysymysten avulla voidaan saada yllättäviäkin, mutta käyttökelpoisia mielipiteitä. Avointen kysymysten lukumäärä kannattaa kuitenkin pitää pienenä, sillä kysymysten käsittely ja vastausten luokittelu on aikaa vievää. (Taanila 2011, 24.)

## 2 Teorettinen tarkastelu

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on lähdetty liikkeelle muodostamalla ensin käsitys palveluista tuotteena. Tämän jälkeen teoreettisessa tutkimuksessa pyrittiin lisäämään tietoisuutta asiakasymmärryksen merkityksestä palveluprosessissa sekä asiakaskokemuksen merkityksestä palvelutapahtuman arvoon ja arvon muodostumiseen.

Teoreettisen viitekehysten pääpaino kohdistui prosessijohtamiseen sekä muutoksen jalkauttamiseen, mutta työhön on lisäksi sisällytetty katsaus palvelun laadun kehittämiseen.

### 2.1 Palvelut tuotteena

Palvelut ovat osa ihmisen jokapäiväistä elämää. Palvelun merkitys vaihtelee henkilökoh-  
taisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palvelun käsitettä käytetään eri yhteyksissä tar-  
koittamaan hyvin erilaisia asioita. Käsitteen määrittelemistä vaikeuttaa sen liittyminen  
lukuisiin erilaisiin tekijöihin, kuten hintaan sekä kuluttajien odotuksiin.

Kirjallisuudessa tapaa monenlaisia määritelmiä palveluista. Grönroos (2009, 77) määrit-  
telee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on prosessi, joka koostuu enemmän tai vähemmän  
aineettomien toimintojen sarjasta, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan on-  
gelmiin ja tapahtuvat yleensä, joskaan eivät välttämättä aina, asiakkaan ja palveluntarjo-  
ajan henkilöstön ja / tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja / tai palveluntarjoajan jär-  
jestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Yleisesti hyväksyttyä ja riittävän kattavaa palvelun määritelmää ei ole olemassa, mutta  
palveluille on pyritty määrittämään tietynlaisia ominaispiirteitä. Monet ovat kuvanneet  
palvelut toiminnoiksi, teoiksi, prosesseiksi ja vuorovaikutukseksi. Määritelmässä on ko-  
rostettu palvelun prosessiluonnetta, arvonluomista vuorovaikutuksissa ja asiakasnäkö-  
kulmaa. (Lönnqvist ym. 2010, 38).

Palveluille on Grönroosin (2000, 53) mukaan löydettävissä neljä ominaispiirrettä, jotka erottavat ne tavaroista:

- palvelut ovat aineettomia
- palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja, eivät asioita
- tuottamisen ja kulutuksen samanaikaisuus
- asiakas on osallisena tuotantoprosessissa

Palvelun tärkein piirre on sen aineettomuus, jolla tarkoitetaan sitä, että asiakkaan on vaikea kokeilla palvelua ennen sen hankkimista. Aineettomuus ei kuitenkaan erota palveluja fyysisistä tuotteista, sillä asiakas ei usein miellä fyysisiä tuotteitakaan konkreettiseksi vaikkakin ne ovat usein käsin kosketeltavissa. (Grönroos 2009, 80-81.)

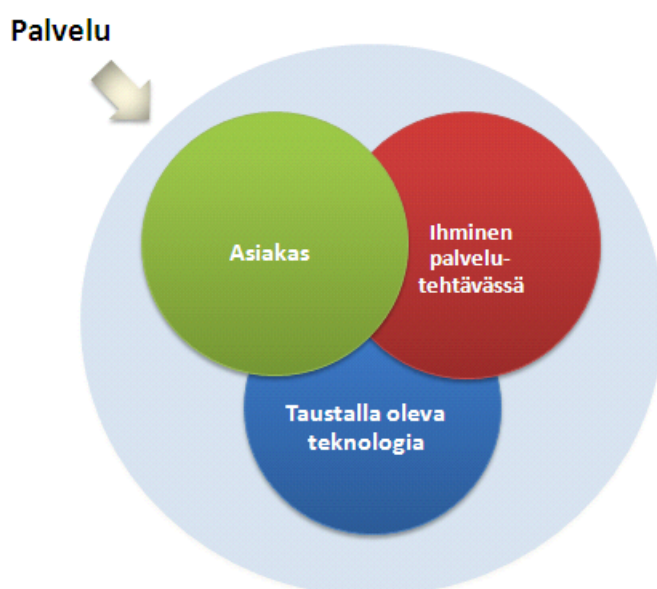
Palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Palveluun nähdään sisältyvän useimmiten jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa, vaikka asiakas ei suoranaisesti ole vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. Asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja, vaan osallistuu aina jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin tuotantoresurssina ns. palvelun kanssatuottajana (Grönroos 2009, 77-80.)

Palvelut ovat ihmisten tuottamia suorituksia ja tämän vuoksi palvelutapahtumat eivät koskaan ole täsmälleen samanlaisia. Yhden asiakkaan kokema palvelu ei koskaan ole samanlaista kuin toisen asiakkaan kokemus samasta palvelusta, vaikka kummankin asiakkaan palveluprosessin lopputuloksen tavoite olisikin sama. Resurssit voivat palvelutapahtumassa olla identtiset, mutta sen sijaan sosiaalisia suhteita ja asiakkaan toimintaa ei palveluprosessissa voi vakioida. (Grönroos 2009, 81.)

Palvelut ovat osittain sekä yrityksen palvelukonseptia tukevia useimmiten yksittäiseen tuotteeseen kohdistuvia palveluja, mutta myös asiakkaan toimintoja tukevia. Palveluiden toimittaminen voidaan nähdä välttämättömyytenä, jolla voidaan taata asiakkaan ostamien palveluiden toimivuus sekä sitouttaa asiakasta. Palvelulla luodaan suhde, jolla asiakas saadaan riippuvaiseksi toimittajasta ja asiakassuhde muuttuu pitkäaikaiseksi joh-

taen yrityksen kannalta parempaan kannattavuuteen. Palvelut tuottavat yritykselle myös taloudellista hyötyä, sillä ne ovat toistuvammin tarvittavia ja mahdollistavat palveluntarjoajalle säännöllisen kassavirran. (Gebauer ym. 2008, 220; Pitkänen 2011, 15–17.)

Asiakkaan tarpeiden ja asiakkaalle merkityksellisten asioiden ymmärtäminen on noussut yhä tärkeämmäksi, jopa avaintekijäksi yritysten menestymisessä ja yhä useammin arvo asiakkaalle syntyy juuri aineettomista tekijöistä. Asiakas arvostaa huoleton ja toimivaa arkea sekä kustannustehokkuutta ja tuottavuutta toimintaansa tuovia ratkaisuja, mutta myös hyvän mielen kokemuksia, inhimillisyyttä, statusta ja yhteenkuuluvuutta. (Storbacka ym. 2003, 35).



Kuvio 3. Palvelun muodostuminen. (Palvelut 2020 julkaisu, 2006)

Tässä kehittämistehtävässä palvelun muodostuminen voidaan nähdä yllä olevan kuvion 3 mukaisesti kohdistuvan taustalla olevaan teknologiaan.

## 2.2 Asiakasymmärrys palveluprosessissa

Asiakkuuslähtöisen yrityksen toiminta ei perustu ainoastaan siihen, mitä asiakas nyt haluaa tai arvostaa, vaan se on aidosti kiinnostunut siitä, mitä asiakas tarvitsee tulevaisuudessa. Asiakkaan tulevien tarpeiden ymmärtäminen onkin jopa tärkeämpää. Pitkän aikavälin menestymisen mahdollistamiseksi toimintaa ei voi rakentaa vain asiakkaiden

julki lausumien tarpeiden tyydyttämisen mukaan, vaan on aktiivisesti pyrittävä selvittämään myös hiljaiset tarpeet ja heräämättömät toiveet. Asiakasymmärrys syntyy vain kuuntelemalla asiakasta ja heidän näkemyksiään. (Storbacka ym. 2003, 90–91.) Asiakasnäkökulma ja prosessin tuottama arvo tai hyöty on keskeisiä näkökohtia prosessien määrittämisessä (Pitkänen 2000, 73).

Asiakkaan liiketoiminnan ja arjen käytäntöjen tunteminen ja ymmärtäminen on menestyksen keskeinen kulmakivi. Asiakaskeskeisyydessä kyse onkin yrityksen suhtautumisesta asiakkaisiinsa, toisin sanoen nähdäänkö asiakas tuotteen tai palvelun vastaanottajana vai aktiivisena yhteistyökumppanina, jolle tarjotaan tietyn tavaran tai palvelutuotteen sijaan hyötyjä liiketoiminnan tai arjen prosesseihin. (Arantola, H. & Simonen, K. 2009.)

Keskeistä prosessi-ideologian omaksumisessa on ymmärrys siitä, että jokaisella prosessilla on asiakkaita, jotka voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Prosessiajattelussa tällä tarkoitetaan sitä, että prosessin tietyn vaiheen suorittaja on edellisen vaiheen asiakas. Näin samalla yksittäisen työntekijän tietoisuus oman työpanoksen merkityksestä organisaation kokonaisuudessa paranee. Prosessiajattelun eräs perusajatus onkin, että parhaat mahdollisuudet lisätä tehokkuutta voidaan usein paikantaa toimintojen väleihin eli niihin kohtiin, joissa tehtävän suoritus siirtyy osastolta tai asiantuntijalta toiselle. Näitä kohtia sanotaan rajapinnoiksi ja niissä tapahtuu kahden organisaation tai prosessin välinen vuorovaikutus. (Puusa & Reijonen 2011, 375.)

### **2.3 Asiakaskokemus**

Asiakas arvioi palvelusta ennakolta muodostamia odotuksia saamiinsa kokemuksiin. Odotukset muodostuvat palvelun tarjoajan harjoittaman markkinointiviestinnän tuloksena, asiakkaan omien sekä muiden asiakkaiden kokemusten ja tarpeiden pohjalta. Odotusten ja kokemusten välinen ero kertoo sen, onko asiakkaan saama palvelu ollut hyvää vai huonoa. (Kinnunen 2004, 17.)

Palvelun arvo määritellään palvelun tuottamien hyötyjen ja palvelun aikaansaamiseksi tarvittavien panostusten erotuksena. Asiakkaan tekemät panostukset voivat olla taloudellisia ja toiminnallisia samoin kuin palvelun tuottajankin tekemät. Taloudellisella pa-

nostamisella tarkoitetaan maksua palvelusta tai esimerkiksi palvelun edellyttämien investointien sitomaa pääomaa. Toiminnallisilla panostuksilla tarkoitetaan asiakkaan ja palvelun tuottajan tekemiä toimenpiteitä palvelun mahdollistamiseksi. (Kinnunen 2004, 21.)

Palveluiden päämääränä on tuottaa hyötyä molemmille osapuolille, niin palvelun tuottajalle kuin palvelun käyttäjällekin. Asiakkaan kannalta palvelutapahtuman arvoon voi vaikuttaa myös asiakassuhde. Asiakas muokkaa käsitystään palvelutapahtuman arvosta jo palvelun aikana sekä sen jälkeen. (Kinnunen 2004, 21.)

Palvelutapahtuman arvoon ja sen kokemiseen vaikuttaa myös asiakas itse omien toimiensa kautta palveluja toteutettaessa. Palvelutapahtuman arvoon vaikuttavat positiivisesti asiakkaan oma valmistautuminen palvelutapahtumaan, ponnistelut asiakassuhteen rakentamiseksi palvelun tuottajaan ja informaation jakaminen palvelun tuottajan kanssa. Sen sijaan tilanteet, joissa asiakas joutuu aktiivisesti puuttumaan palvelun tuottamiseen lopputulokseen pääsemisen varmistamiseksi, heikentävät asiakkaan käsitystä palvelun tuottamasta arvosta. (Kinnunen 2004, 21.)

Asiakkaan saama arvo nähdään asiakkaan odotusten ja koetun hyödyn erotuksena (kuvio 4).



Kuvio 4. Asiakassuhteen arvo asiakkaalle. (Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 2006.)

## 2.4 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla. (Lecklin 2006, 126). Se perustuu näkemykseen organisaatiosta järjestelmänä, johon liittyy yhteen liitettyjä toimintaprosesseja, jotka sisältävät yhteisen pyrkimyksen

suunnitella, parantaa ja noudattaa organisaation prosesseja. (Puusa & Reijonen 2011, 368.)

Prosessijohtamisen avulla voidaan yrityksessä lisätä ymmärrystä yrityksen toiminnasta, jolloin myös vastuut selkiytyvät. Samalla myös toimintamallit yhdenmukaistuvat ja sekä sisäinen että ulkoinen viestintä saavat yhtenäisemmät raamit. Lisäksi prosessijohtaminen voi tuoda asiakaskäsitteen konkreettiseksi niille työntekijöille, jotka eivät suoraan toimi asiakasrajapinnassa. (Puusa & Reijonen 2011, 375.)

Prosessiajattelua voidaan katsoa olleen olemassa jo pitkään, vaikka siitä on puhuttu nykyisillä termeillä vasta melko vähän aikaa. Prosessiajattelun yleistyminen on selitettävissä yleisemmin liiketoimintaympäristössä ja kilpailu- ja markkinatilanteessa tapahtuneilla muutoksilla: monissa organisaatioissa on havaittu, että prosessiajattelu vastaa aiempaa paremmin markkinoiden paineisiin, asiakkaiden odotuksiin ja kasvavaan kilpailuun nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Organisaatioiden menestys ei enää perustu ainoastaan kokoon ja taloudellisiin resursseihin. (Puusa & Reijonen 2011, 368.)

Prosessiajattelun ydin perustuu toiminnan tarkasteluun asiakkaalle arvoa tuovien prosessien kautta. Siinä korostuu asiakaslähtöisyys sekä kokonaisuuden hallinta. (Hannus 2004, 102.) Taustalla on asiakaslähtöisyys ajattelutapana ja asiakastarpeen tyydyttäminen toiminnan peruslähtökohtana. Sen lähtökohtana ovat organisaatorajoja ylittävät prosessit, sillä kaikki organisaatiot toimivat funktionaaliset rajat ylittävien prosessien pohjalta. Prosessit ovat organisaation luontainen tapa toimia. Keskeistä on asiakasarvon tuottaminen ydinprosessien kautta ja tavoitteena ydinosaamisen muuntaminen strategiseksi kyvykkyydeksi. (Puusa & Reijonen 2011, 370–371.)

Strategia-ajattelun mukaan organisaatioissa laaditut strategiat toteutuvat sen prosessien kautta ja tavoitteena on toimia ohjenuorana kilpailuedun luomisessa organisaatiolle, joka puolestaan aiheuttaa jatkuvaa muutosta ja koskettaa kaikentyypisiä organisaatioita. Muutokset liiketoimintaympäristössä ovat yhä nopeampia ja yksittäisen yrityksen hallinnan ulottumattomissa. Tästä syystä kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja kilpailuedun saavuttaminen on organisaatioissa jokapäiväistä toimintaa ja jatkuva haaste. Prosessiajattelun näkökulmasta organisaation strategiat asettavat vaatimuksia prosesseille, minkä

pohjalta prosessit tunnustetaan ja määritellään. Prosessit puolestaan asettavat tavoitteet ja vaatimukset organisaation resursseille eli sille, millaista osaamista ja tekniikkaa prosessien toteuttaminen edellyttää. Prosessien avulla organisaation resurssit muuntuvat strategian mukaiseksi toiminnaksi. (Puusa & Reijonen 2011, 370–371.)

Prosessiajattelun omaksumisen viisaus on, ettei se ole sellaisenaan kopioitavissa. Prosessiajattelun omaksuneessa organisaatiossa on potentiaalia aidosti saavuttaa kilpailuetua ja ylläpitää sitä pitkällä aikavälillä. Yrityksen koko henkilöstö tulee saada ymmärtämään asioiden ja toimintojen yhteys sekä luomaan aito ymmärrys sekä sisäisestä että ulkoisesta asiakkuudesta. Lisäksi tulee ymmärtää niiden merkitys sekä kokonaisuuden että kunkin työntekijän oman työn kannalta. (Puusa & Reijonen 2011, 372.)

Prosessiajattelussa on yksinkertaisesti kysymys ”viime kädessä asiakas maksaa laskun” ajattelutavan sisäistämisestä. Näin ollen yritysten tulisi olla aidosti kiinnostuneita asiakkaiden tarpeista ja tällä perusteella pohtia, miten kysyntä ja tarjonta voisivat kohdata mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja kustannustehokkaasti. Prosessien onnistumiseen vaikuttavat useiden työntekijöiden panos, erilaiset järjestelmät ja organisaation yleinen toimintakulttuuri. (Puusa & Reijonen 2011, 372–373.)

Vaikka prosessiajattelussa on alusta lähtien korostettu asiakaslähtöisyyttä ja liikkeelle lähtöä asiakkaan tarpeista, on prosessien kehittäminen käytännössä merkinnyt keskittymistä organisaation sisäiseen toimintaan. Prosessiajattelun keskeiset periaatteet pätevätkin näin myös organisaatioiden välisessä toiminnassa, jonka lähtökohtana ovat lopullisen asiakkaan tarpeet ja koko ketjun suunnittelu ja kehittäminen ”päästä päähän.” (Hannus 2004, 124.)

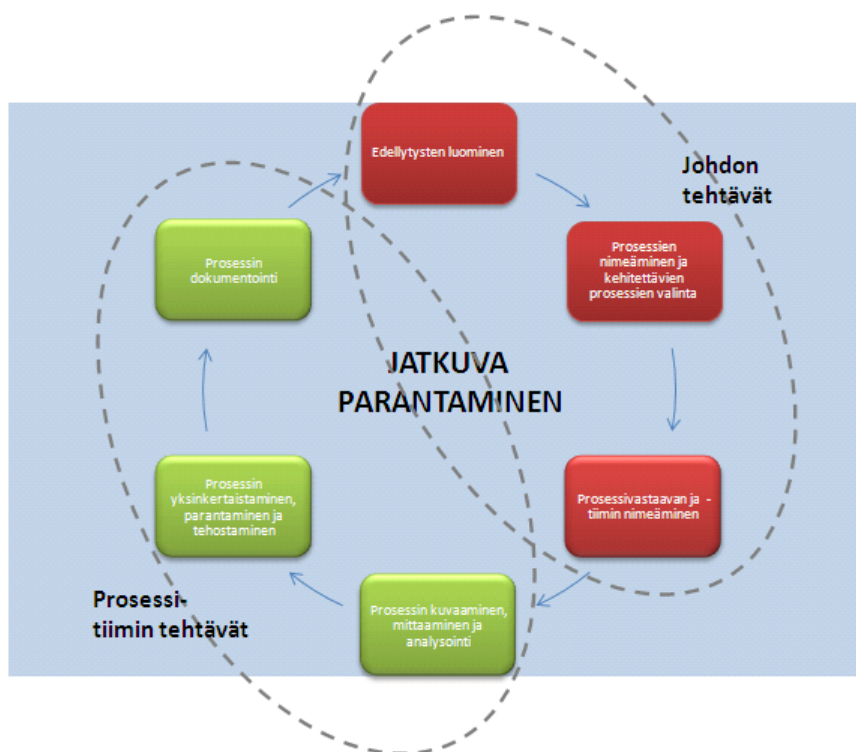
Prosessinomistaja on prosessiajattelun mukanaan tuoma johtamisen rooli. Prosessinomistajan tehtävänä on määrittää toimivan prosessikokonaisuuden sisältö sekä sopia rajapinnoista muiden prosessien kanssa. Prosessinomistajan tulee voida myös tunnistaa mahdolliset muutostarpeet sekä arvioida niiden vaikutus prosessiin. (Lecklin 2006, 130–131.)



Roolissaan prosessinomistaja vastaa prosessihenkilöstön tehokkaasta toiminnasta. Prosessissa tulee olla riittävä määrä oikeita tietoja ja taitoja omaavia henkilöitä. Omistajan tulisi toimia valmentajan tavoin henkilöstön tehokkuuden ja itseohjautuvuuden lisäämiseksi. (Lecklin 2006, 131.) Prosessien kehittämistyö ei pääty käyttöönottoprojektiin vaan prosessinomistajan tehtävät ja vastuut ovat voimassa kehittämistyön jälkeenkin. (Lecklin 2006, 197.)

## 2.4.1 Prosessien kehittäminen

Prosessilla tarkoitetaan toimintaketjua, jossa prosessiin osallistuvien resurssien toimesta suoritetaan osatehtäviä prosessin kokonaistehtävän aikaansaamiseksi. Prosessilla on alku ja loppu ja se voidaan kuvata ja havainnollistaa loogisena kokonaisuutena. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Rääkkönen 1995, 9.) Prosessi on toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketju, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. (Hannus 2004, 104). Prosessille voidaan määrittää lopputuote sekä lopputuotteen aikaansaamiseksi tarvittavat lähtötiedot ja työvaiheet. Organisaatioiden toiminta nähdään tapahtuvan prosesseissa. Prosessit ovat organisaation luontainen tapa toimia. (Kvist ym. 1995, 9; 23.) Alla olevassa kuviossa 5 on esitetty prosessien kehittämisen malli.



Kuvio 5. Esimerkki prosessien kehittämisen mallista (mukailen Kvist, Arhoma, Järvelin & Rääkkönen 1995, 64)

Prosesseihin kohdistuu muutospainetta monesta suunnasta. Asiakkaat ovat kuin liikkuva maali. Heidän odotuksensa, vaatimuksensa ja maailmankuvansa muuttuvat. Myös yrityksen oma toiminta elää ja muuttuu jatkuvasti. (Lecklin 2006, 198.)

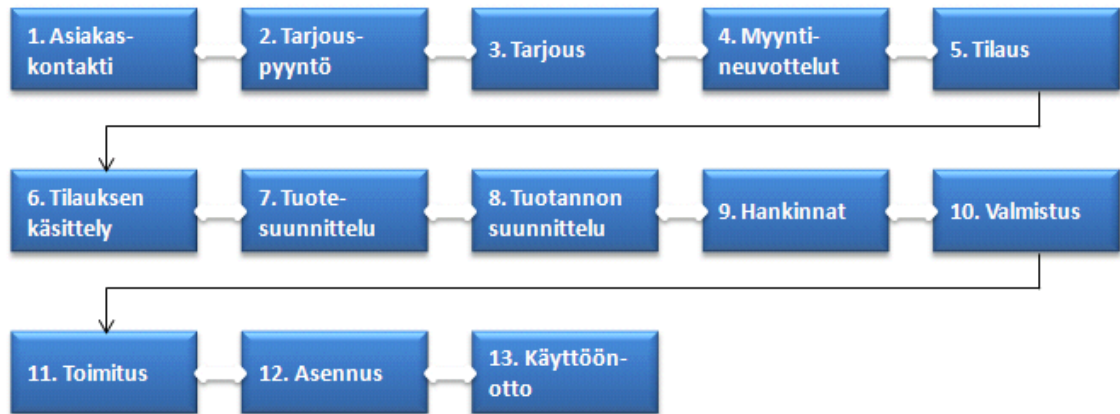
Prosessien kehittäminen perustuu nykytilan analysointiin. Prosessien kehittämisessä organisaatio pysyy yleensä muuttumattomana. (Kvist ym. 1995, 20.) Toiminnan kehittämisestä ilman merkittäviä organisatorisia uudelleenjärjestelyjä voidaan puhua myös pienenä muutoksena eli parannuksena, jolloin kyseessä voi olla esimerkiksi toimintatapoihin keskittyvä parannusprojekti. Parannus tai jatkuva parantaminen kuvaakin olemassa olevan asian, kuten prosessin tai työkalun, parantamista. Lähtökohtana parantamiselle on nykyisen toiminnan parantaminen, ei uuden luominen. (Kvist & Kilpiä 2006, 25-27.) Prosessien parantaminen kohdistuu yleensä aliprosesseihin (Hannus 1997, 101).

Prosessikehittämisessä on olennaista, että kaikki mukana olevat ymmärtävät, mistä on kysymys ja mitä tavoitellaan. Ihmiset hahmottavat todellisuutta eri tavoin ja tästä eri tavoin hahmottamisesta pitäisi olla jonkinlainen selvyys prosessikehittämisen alkuvaiheessa. Lisäksi ihmiset myös kokevat prosessilähtöisyyden kovin eri tavoin. Jotkut vastustavat muutosta, jotkut ovat innoissaan ja joillekin muutos on yhdentekevä. (Virtanen & Wennberg 2005, 93.)

Prosessien kehittäminen tarkoittaa toimintatavan muuttamista prosessissa. Parempia tuloksia ei saavuteta, mikäli toiminta prosessissa ei muutu. Tämä muutos edellyttää tiedonhankinnan, osaamisen, työmenetelmien ja yhteistyösuhteiden kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.) Prosessien kehittämisellä pyritään paljolti samoihin päämääriin kuin yksiköiden välisen yhteistyön kehittämisellä, jossa keskitytään organisaatioyksiköiden välisiin rajapintoihin. Yksiköiden välisen yhteistyön kehittämisessä korostetaan sisäisen asiakkuuden merkitystä. (Kvist ym. 1995, 19.)

Prosessien kehittäminen kohdistuu prosessin tehokkuuteen ja sisäisten asiakas-toimittajasuhteiden parantamiseen niiden välistä laatua ja yhteistyötä kehittämällä. Prosessin läpimenoaikoihin, joustavuuteen, kustannustehokkuuteen sekä asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat ratkaisevasti prosessin rakenteet sekä niissä oleva osaaminen (Tuominen 2001, 24; 172).

Tilaus-toimitusprosessi muodostuu kuvion 6 mukaan toiminnoista, jotka ulottuvat asiakkaan tekemästä tilauksesta tuotteiden ja palveluiden vastaanottamiseen. Tuomisen mukaan (2001, 153), tavallisesti tarjous-tilaus-toimitusprosessin kulku noudattelee seuraavia vaiheita:

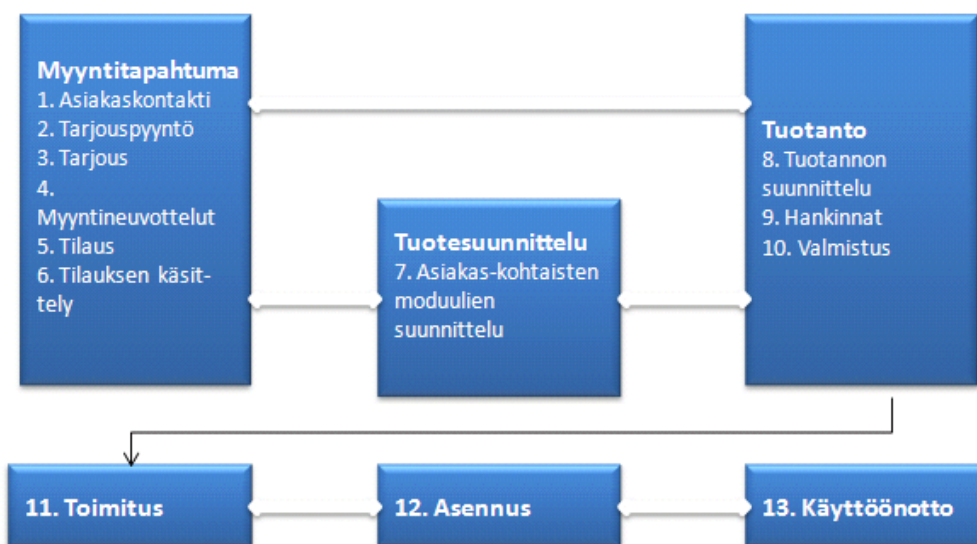


Kuvio 6. Tarjous-tilaus-toimitusprosessin tavallinen kulku (mukaiillen Tuominen 2001, 153)

Perinteisesti suunnitellulla tuotteella ja prosessilla toimitusprosessin läpimenoaika muodostuu pitkäksi. Tähän voidaan merkittävimpinä syinä pitää jatkuvaa yhteydenoton tarvetta prosessin seuraavaan vaiheeseen mahdollisuuksien tutkimiseksi ja toisaalta edelliseen vaiheeseen epäselvyyksien selvittämiseksi. (Tuominen 2001, 153.)

Asiakaskontaktissa syntyy käsitys asiakkaan tarpeesta. Tätä seuraa tarjouspyyntö sekä sen vastine, tarjous sekä myyntineuvottelut. Tilauksen tekeminen muodostuu asiakkaalle usein kuitenkin vaikeaksi puutteellisten tai sisällöltään kirjavien tarjousten takia. Kun tilaus on tehty, alkaa tilauksen vastaanotossa selvittely, mitä on myyty, kenelle ja millä ehdoilla, josta seuraa yhteydenotot myyjään, joka ottaa yhteyttä asiakkaaseen. Tilaus toimitetaan edelleen tuotantoon, jossa myös ihmetellään, mitä on myyty. Jälleen seuraa yhteydenotot myyjään ja asiakkaaseen. Toimitusaikaa joudutaan neuvottelemaan uudelleen tilauksella olleiden puutteellisten tietojen vuoksi. Myös valmistus, asennus ja koulutus kohtaavat samoja ongelmia: edellisen vaiheen työn tuloksista on vaikea ottaa selvää. (Tuominen 2001, 153-154.)

Tuominen (2001, 155) tehostaa tarjous-tilaus-toimitusprosessia tiivistämällä myyntiä kaupankäyntitapahtumaksi, jossa asiakaskontaktin alkuvaiheessa käydään läpi asiakas-tarpeet, joiden pohjalta voidaan laatia heti tarjous ja tehdä tilaus. Tätä prosessia hah-mottaa alla oleva kuvio 7.



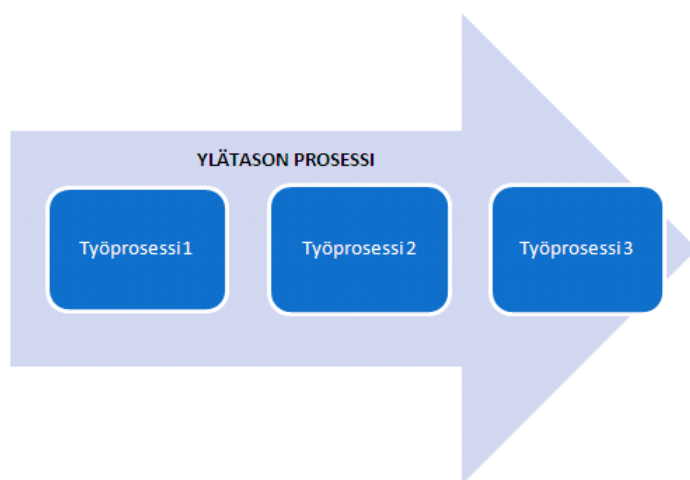
Kuvio 7. Tarjous-tilaus-toimitusprosessi kaupankäyntitapahtumana (mukaillen Tuomi-nen 2001, 155)

Monikanavainen viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmä voidaan palveluna nähdä pe-rustuvan massaräätälöinnin kaltaiseen toimintamalliin. Massaräätelöintiin perustuva toimintamalli asettaa Hannuksen (2004, 321) mukaan huomattavan vaatimuksen myy-jän tai asiakaspalveluhenkilön osaamiselle, sillä heidän tulee pystyä sovittamaan yhteen yksittäisen asiakkaan yksilöllinen tarve sekä käytettävissä olevat tuotemoduulit mahdol-lisimman hyvin niin asiakkaan kuin oman organisaationkin näkökulmasta. (Hannus 2004, 321).

#### 2.4.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen edellyttää prosessien tunnistamisen lisäksi tarkempaa prosessi-sisällön määrittelyä. Ylätason prosessien kuvaus edellyttää osaprosessien tunnistamista eli toisin sanoen niiden keskeisimpien tavoitteiden, toimenpiteiden ja suoritteiden määrittämistä. Ylätason prosessit muodostuvatkin toisiinsa loogisesti liittyvien työpro-

sessien sarjoista, jotka edelleen koostuvat alemman tason prosesseista ja toiminnoista. Prosessien kuvaaminen organisaatioissa lähtee alla olevan kuvion 8 mukaisesti yleensä liikkeelle ydinprosessien kuvaamisesta, joka toimii pohjana varsinaisten työprosessien määrittelylle ja toiminnan kehittämiseksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 124–125.)



Kuvio 8. Ydinprosessien kuvaustaso (Virtanen & Wennberg 2005, 124)

Prosessien kuvauksessa tulee olla koko ajan tietoinen siitä, minkä tason kuvausta ollaan laatimassa ja mihin ylätasoon prosessiin se liittyy. Ennen prosessien kuvausta ja määrittelyä tulee aina ensiksi selvittää prosessien sisältö ja työnkulku. Prosessikaavioita ei voida laatia ennen kuin tiedetään miten kyseisen prosessin työvaiheet etenevät. (Virtanen & Wennberg 2005, 123.)

Kun prosessit on tunnistettu, on seuraava vaihe prosessien määrittely ja kuvaaminen (kuvio 9). Prosessien määrittelyssä on kyse prosessien sisällön täsmentämisestä. Käytännössä tämä tapahtuu kuvaamalla prosessin keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet sekä kuhunkin prosessin vaiheeseen liittyvät vastuut ja prosessin kannalta kriittiset suorituskykytekijät. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–122.)

PROSESSIN OMINAISUUS	PROSESSIN MÄÄRITTELYYN LIITTYVÄ TEHTÄVÄ	TAVOITE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen sarja</li> <li>• Prosessi koostuu useista osaprosesseista ja toiminnoista, joilla kullakin on omat vastuuhenkilöt</li> <li>• Prosessin tuloksena syntyy suoritteita, joiden kautta prosessin vaikutukset syntyvät</li> <li>• Prosessin suorituskykyä mitataan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnista prosessin keskeiset vaiheet</li> <li>• Tunnista kunkin osaprosessin keskeiset toiminnot sekä näistä vastaavat henkilöt</li> <li>• Tunnista prosessin keskeiset suoritteet liittyen kuhunkin prosessin vaiheeseen</li> <li>• Määrittele sidosryhmäkohtaisesti vaatimukset prosessille, näitä kuvaavat mittarit ja tavoitearvot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessin keskeiset toimintokokonaisuudet (osaprosessit) on tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi</li> <li>• Toimintokokonaisuuksien sisältö on määritelty ja vastuutettu</li> <li>• Prosessin keskeiset suoritteet on tunnistettu ja nimetty</li> <li>• Selkeä käsitys prosessin suorituskykytavoitteista</li> </ul>

Kuvio 9. Prosessimäärittelyn keskeiset vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005, 122)

Käytännössä yrityksissä prosessien tunnistamisvaiheen jälkeen seuraa niiden sisällön määrittely ja kuvaaminen. Työn vaiheita kuvataan tyypillisesti työkulkukaavioilla, joiden tarkoituksena on kuvata prosessin etenemistä organisaation sisällä sekä havainnollistaa prosessin kriittisiä tekijöitä kuten esimerkiksi vaadittavia resursseja, menetelmiä ja prosessin rajapintoja muihin prosesseihin. Näin prosessin kuvaaminen auttaa muun muassa toimintojen välisten vastuualueiden selkiyttämässä, sisäisessä työnjaossa ja toiminnan rationalisoinnissa. (Puusa & Reijonen 2011, 374.)

Laamasen & Tinnilän (2009, 10-11) mukaan mallintamista kutsutaan usein prosessin kuvaamiseksi. Mallintamisen avulla pyritään arvonluonnin näkökulmasta ymmärtämään toimintaa. Kun halutaan parempia tuloksia, on käytännön toiminnan muututtava. Mikäli mallinnuksessa onnistutaan hyvin, voidaan useimmiten havaita seuraavanlaisia hyötyjä:

- asiakas kokee saavansa parempaa palvelua
- ihmiset ymmärtävät paremmin kokonaisuutta
- ihmiset ymmärtävät paremmin omaa rooliaan prosessissa, jolla on vaikutusta heidän motivaatioonsa ja yhteistyöhön
- asiakastarpeiden ymmärrys paranee

Mallintamista pidetään keskeisenä työkaluna organisaation toiminnan kehittämisessä. Se auttaa organisaation kaikkia toimijoita hahmottamaan ja ymmärtämään organisaation toimintoja kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi se edesauttaa yhteistyön ja kommunikoinnin parantamista. Dokumentointi myös helpottaa seuranta- ja prosessien suorituskyvyn mittaamista ja arviointia. Mallintaminen toimii välineenä toiminnan kehittämiseksi ja uudelleensuunnittelulle. Tulee kuitenkin muistaa, että vain pieni osa on prosessikarttojen piirtämisestä. Todellinen haaste on saada työntekijät organisaatiossa omaksumaan uusi ajattelu- ja työskentelytapa. (Puusa & Reijonen 2011, 374.)

Prosessin kuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta tärkeät toiminnot. Prosessin kuvauksessa käytettävä prosessikaavio on kaavion muotoon piirretty esitys, jossa graafisesti esitetään tarkasteltavan prosessin toiminnot, tietovirrat, roolit tai henkilöt. Tästä käytetään myös nimitystä vuokaavio, jolloin kuvataan vain toiminnot ja tiedot. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123-124). Prosessikuvauksia voidaan laatia esimerkiksi hyödyntämällä Microsoft Office Visio-ohjelmaa, joka mahdollistaa prosessin eri vaiheiden kuvaamisen juuri niin tarkalle tasolle kuin on tarpeen.

Työprosessien kuvaamisessa käytetään työnkulkukaavioita, jotka kuvaavat toimintojen etenemisen organisaatioyksikön sisällä sekä kertovat eri toimintojen vastuhenkilöt. Kaavioita laadittaessa tärkein mielessä pidettävä asia on niiden helppolukuisuus. On muistettava, että työnkulkukaaviot tulee laatia prosessissa mukana olevia henkilöitä varten, jotka eivät ehkä ole koskaan nähneet vuokaaviota. Turhaa symboleilla kikkailua ja tarpeettoman informaation sisällyttämistä kaavioon tulee välttää. Yhdessä kaaviossa ei muutenkaan kannata yrittää saada näkymään kaikkea, vaan kukin laatikko voidaan tarvittaessa purkaa omaksi osaproessin kuvaukseksi, jolloin se on helpommin tulkittavissa. (Virtanen & Wennberg 2005, 125–126.)

Prosessikuvaus sisältää yleiskuvauksen prosessista sekä prosessikaavion työvaiheineen. (Lecklin 2006, 191.) Prosessin vaihe tai tehtävä on prosessiin kuuluvan alimman tason aktiviteetti. Tämä työvaihe on yleisemmin kerralla suoritettava kokonaisuus. Prosessikuvauksessa työvaiheeseen ei laadita omaa prosessikaaviota, vaan siihen liitetään työohje. (Lecklin 2006, 130.) Prosessin dokumentoinnin osana käytetään loogisten kuvausten lisäksi usein myös kirjoitettuja ohjeita. (Kvist ym. 1995, 104.)

## 2.5 Palvelun laadun kehittäminen

Laatukäsitteellä on useita erilaisia tulkintoja eri tarkastelunäkökulmista riippuen. Yleisesti laadulla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tuote (tavara tai palvelu) vastaa asiakkaan odotuksiin (Grönroos 2000, 98). Yrityksen näkökulmasta laatu tarkoittaa myös asiakkaan tarpeiden täyttämistä mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla (Lecklin 2006, 18).

Laatu on asiakkaan muodostama näkemys tuotteen tai palvelun onnistuneisuudesta. Sitä tulisi tarkastella aina asiakkaan näkökulmasta. Vain asiakas tietää, onko laatu hyvää vai huonoa. Jotta laadun voidaan sanoa olevan hyvää, on kokemusten oltava ainakin odotusten tasolla tai niiden yläpuolella (Grönroos 2000, 98). Hyvä laatu täyttää asiakkaan tarpeet, vaatimukset ja odotukset (Lecklin 2006, 18).

Grönroos korostaa ajattelussaan mielikuvien merkitystä palvelun laadun muokkaajina. Mielikuvat vaikuttavat sekä odotuksiin että kokemuksiin. Palvelun laatu onkin näin hyvin yksilöllinen kokemus, jossa myös asiakkaan omalla taustalla on painava merkityksensä. (Kinnunen 2004, 17.)

Useimmat palveluista ovat monimutkaisia ja koostuvat useista prosesseista. Laatu ja laadunparannus- sekä laadunvarmistusprosessit ovat strategisia asioita, jotka vaativat jatkuvaa huomiota organisaation johdolta (Grönroos 2009, 141). Hyvä laatu merkitsee tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia laadukustannuksia. Se merkitsee siten myös kustannustehokkuutta vaikuttaen yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen positiivisesti. (Lecklin 2006, 24.)

Laatuongelma on usein seurausta palvelun suunnitteluvaiheen puutteista. Asiakkaiden ja palvelun tarjoajan näkemuserot palvelusta ja palvelun toimivuudesta johtavat siihen, että odotetun palvelun ja koetun palvelun välille muodostuu kuilu, jolloin asiakkaan kokema palvelun laatu heikkenee. (Grönroos 2000, 100.) Palveluiden laadun johtamisessa on tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat pohtiessaan palvelun laatua (Grönroos 2009, 99). Inhimillisten ja teknisten resurssien yhteisvaiku-



tuksesta syntyvä palvelun laatu edellyttää väistämättä vahvaa kulttuuria laadun menestyksekkään johtamisen toteutumiseksi (Grönroos 2000, 302).

Prosessin kulkuun kohdistuvat muutokset kuuluvat normaaliin prosessin laatutyöhön. Prosessin työvaiheiden muuttaminen prosessin suorituskyvyn ja tehokkuuden vaalimiseksi on tyyppillistä. Prosessia voidaan usein nopeuttaa ja virheitä vähentää yhdistämällä työvaiheita tai antamalla vastuuta laajemmasta kokonaisuudesta. (Lecklin 2006, 188.)

Prosessissa on aina parannettavaa. Pienempiä arkipäiväisiä muutoksia voidaan toteuttaa myös prosessin eri työvaiheiden sisällä motivoituneiden henkilöiden toimesta. (Lecklin 2006, 188.)

## 2.6 Toimintamallin jalkauttaminen

Toimintamallin muutoksen jalkauttamisen tavoitteena on suunniteltujen liiketoiminnan uudistusten toimeenpano. Uusittu toimintamalli tekee mahdolliseksi palvelun toimittamisen sille asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tavoitteena ovat myös palvelun toimituksen tehokkuuden nostaminen – oikeat asiat tehdään oikea-aikaisesti oikein. Muutos voi vaikuttaa suoraan tai välillisesti myös yrityksen asiakkaisiin tai sidosryhmiin. Muutoksen toteutuksen onnistuminen edellyttää yritykseltä riittäviä voimavaroja (kuvio 10). Esimerkiksi koulutukseen ja uuden toimintamallin testaamiseen tulee käyttää riittävästi aikaa, oikeita välineitä ja työmenetelmiä. (Roukala 1998, 67.)



Kuvio 10. Muutosta tukevat tekijät (mukaiillen Ponteva 2010, 11)

Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa: muutos muuttaa nykyisiä osaamisia riittämättömiksi ja haastaa uusien hankkimiseen ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. Toimintamallin muutos tuottaa usein selvän pakotteen henkilöstölle oppia pois jostakin aikaisemmasta ajattelu- tai toimintatavasta ja samalla haasteen oppia ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Toisaalta henkilöstön osaamisen vahvistuminen tuottaa perustaa muutoksille. Sellaisessa yrityksessä, jossa henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky ovat korkealla tasolla, voidaan selviytyä sujuvasti suuristakin muutoksista. (Viitala 2005, 30.)

Tarve muutokselle lähtee usein liikkeelle siitä, että toiminnassa tunnistetaan sellaisia asioita, joita halutaan kehittää. Lisäksi muutos on tarpeellinen silloin, kun huomataan nykyisten toimintatapojen olevan vanhanaikaisia ja että työ voidaankin suorittaa erilaisella tavalla. Pelkistetympmin muutos voidaan määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä (Ponteva 2010, 13). Muutoksen yllättävyys tai epämääräisyys tekee muutoksesta erityisen haasteellisen esimiehille (Ponteva 2010, 10). Onnistuneen muutoksen kannalta tärkeää on voida kehittää organisaation oppimiskykyä.

Laatukäsitteenäkin tutuksi tullut jatkuva parantaminen on luonnollinen ilmiö ja samalla muutoksen yksinkertaisin muoto. Jatkuva parantaminen toimii valmentavien esimiesten haastaessa ihmisiään tekemään parhaansa ja tarjoamalla heille tukea ja resursseja. Jatkuvaan parantamiseen kuuluu lähtökohtaisesti kaksi perusolettamusta: 1. Ihmiset pystyvät aina parempaan, 2. Ihmiset kykenevät parempaan suoritukseen, mikäli he saavat perusteluja, resursseja, tukea ja tarvittaessa myös osaamista. (Kvist & Kilpiä 2006, 27-28.)

Jatkovaa parantamista voidaan tukea osaamisen kehittämällä. Jatkovaa parantamista on hyvä korostaa tavoitekeskusteluissa henkilökohtaisista tavoitteista sovittaessa. Jatkuva parantaminen voi olla lähtökohta hyvien ja erinomaisten suoritusten huomioimisessa, jolloin huomioidaan eniten omaa suoritustaan parantaneet ryhmän jäsenet. (Kvist & Kilpiä 2006, 28.)

Muutoksen tekijöiden ja muutoshanketta johtavien pitäisi jatkuvasti viestittää muutoksen onnistumisen edellytyksistä kohdeorganisaatioon. Käytännössä tämä tarkoittaa pienten onnistumisten hyötyjen moninkertaistamista ja yksinkertaisimmillaan hyvien

käytäntöjen sekä pientenkin onnistumisen kokemusten levittämistä muualle organisaatioon. Pienetkin onnistumiset ja hyvät kokemukset motivoivat ja auttavat jaksamaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 94.)

Yleensä ihminen reagoi organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin kahdella eri tavalla: avautumalla tai sulkeutumalla. Ensimmäisessä vaihtoehdossa ihminen käsittelee muutosta eri vaiheiden kautta havahtuakseen lopulta todellisuudelle, realiteeteille. Toinen vaihtoehto, kieltäytyminen todellisuuden kohtaamisesta ja lukkiutuminen vanhaan on ymmärrettävää, tosin johtaa harvoin onnistumiseen. Todellisuuden muuttuessa, on realistista nähdä tosiasiat ja reagoida niihin. (Heiske 2001, 227.)

Puhuttaessa muutosten tekemisestä hyvin yleisellä tasolla, on aina muistettava, että muutos on hoidettava ottaen ihmiset huomioon, eikä organisaatiota saa tarpeettomasti rasittaa (Nurmi 2012, 63). Muutos herättää yrityksen henkilöstössä aina tunteita ja huolta tulevaisuudesta tai positiivisia reaktioita ja yliodotuksia (Nurmi 2012, 123). Erilaisiin toimintatapamuutoksiin reagoidaan työyhteisössä ja sen jäsenten kesken hyvin samankaltaisesti. Muutos koetaan ensisijaisesti uhkana, joka aiheuttaa ihmisten mielissä epävarmuutta, huolta, jännitystä, pelkoja ja ahdistusta. (Järvinen 2004, 83.)

Muutosvastarinta saattaa tulla esille usealla eri tavalla kuten esimerkiksi aktiivisena vastustamisena, joka ilmenee puheen tasolla sekä tarttumalla epäkohtiin. Passiivinen vastustaminen taas tulee esille selittelynä ja selän takana puhumisena. Asioista saatetaan olla ensin samaa mieltä kasvokkain, mutta sitten vastustetaan selän takana. Kolmas vastarinnan muoto on työntekijä, joka ottaa vastaan muutostehtäviä tehden ne kuitenkin oman mielensä mukaan tai jättäen kokonaan tekemättä. Tämä vastarinnan muoto ei ole helposti havaittavissa ja siksi se vahingoittaa kaikkein eniten muutosprosessin etenemistä. (Koivisto 2001, 72–73.)

Prosessien kehittäminen ei välttämättä edellytä muutosjohtamista, mutta onnistumiseen tarvitaan usein hyvää johtamista ja toteutusta. Prosesseihin liittyvän ajattelutavan muuttuminen organisaatiossa sen sijaan edellyttää muutosjohtamista. Uusi tapa toimia vaatii uudenlaista ajattelua ja asennoitumista. Sitoutuminen uusiin toimintatapoihin ja prosesseihin tapahtuu vain, jos ihminen tiedostaa, ymmärtää ja hyväksyy uuden toimintatavan.

Mikäli uusi toimintatapa edellyttää taitojen kehittämistä, tarvitaan myös harjoittelua. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39; 41.)

Käyttöönoton onnistumiseksi ei riitä, että pelkästään johto hyväksyy muutokset prosessiin. Muutos tulee hyväksyttäväksi myös prosessissa mukana olevilla, jotta he voisivat tuntea uuden toimintatavan omakseen ja olla valmiita muutokseen. Tulos on sitä parempi, mitä aikaisemmassa vaiheessa prosessiin osallistuvat ovat mukana kehittämistyössä. (Lecklin 2006, 192.)

### **2.6.1 Lanseeraus ja sisäinen markkinointi**

Lanseeraus tähtää uuden toimintamallin onnistuneeseen esittelemiseen sidosryhmille, joka edistää uuden toimintamallin menestystä myös pidemmällä aikavälillä. Lanseerausprosessi jakautuu seuraaviin vaiheisiin: jalkauttamisen suunnittelu, kuvaaminen, organisaation kouluttaminen sekä jälkiarviointi. Prosessi kuvaa suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheet sekä avainasiat, jotka lanseerauksen onnistumiseksi on hoidettava hyvin. Organisaation sisäinen lanseeraus, motivointi ja ajoitus ovat tärkeitä teemoja. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2010, 71.)

Jalkauttamisen suunnittelussa on kyse tarkempien suunnitelmien ja tavoitteiden läpikäymisestä sekä vastuiden jakamisesta näiden toteuttamiseksi. On tärkeätä, että suunnitelmat viedään yleiseltä tasolta koskemaan juuri käsillä olevan toimintamallin jalkauttamista ja tavoitteena on laatia suunnitelma sisältäen esimerkiksi seuraavat asiat:

- tiivistelmä jalkauttamisesta prosessiin osallistuvien ryhmien esimiehille
- tavoitteet ja mahdolliset toimintaa ohjaavat mittarit
- aikataulu
- koulutussuunnitelma
- muut huomioitavat asiat ja riskit

(Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2010, 75–76.)

Kun suunnitelma jalkauttamisen toteuttamiseksi on hyväksytty, voidaan alkaa rakentamaan edellytyksiä, joilla tuetaan suunnitelmien toteuttamista (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2010, 78).

Kun uusi toimintamalli on valmis ja prosessi on varmistettu, on aika valmistella oman organisaation toimintakyky kouluttamisella. Erilaiset koulutukset ovat hyvin tärkeä osa jalkauttamisen onnistumisessa. Varsinkin henkilöt, jotka ovat aktiivisesti mukana palvelun toimitusprosessissa, tulee informoida hyvissä ajoin ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa. Kun uuden toimintamallin julkistus tehdään, kaiken on toimittava moitteettomasti. Sisäinen lanseeraus helpottuu ja on jopa tarpeeton, jos eri yksiköiden ja vastuualueiden avainhenkilöt saadaan mukaan uuden toimintamallin kehitystyöhön hyvissä ajoin. Mielipidevaikuttajien panos on siis tärkeä ja tarpeellista ottaa mukaan, jotta sidotaan ihmiset projektiin. On kuitenkin tilanteita, joissa uusi toimintamalli halutaan kehittää ns. salassa ja tämän jälkeen on erityisesti panostettava sisäiseen lanseeraukseen ja tiedottamiseen yrityksen sisällä. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2010, 82).

Uuden toimintamallin onnistunut jalkauttaminen on menestyksen kannalta hyvin oleellista. Uuden toimintamallin painottaminen ja henkilökunnan tarpeiden ymmärtäminen on kouluttamisvaiheen yksi tärkeimmistä tavoitteista. Koulutusten on hyvä olla toistuvia, sillä yksi koulutus jalkauttamisen yhteydessä ei vielä takaa sitä, että uusi toimintamalli on omaksuttu. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2010, 82.)

Kun jalkauttaminen on saatu pääpiirteissään päätökseen, on aika jälkiarvioinnille, johon osallistuvat ainakin uuden toimintamallin kehittämisessä mukana olleet henkilöt. Tässä vaiheessa voidaan kerätä laajemmin palautetta jalkauttamisesta sekä uudesta toimintamallista. Opitut asiat on syytä dokumentoida. Mikäli jokin osa-alue on epäonnistunut täysin, voidaan tässä vaiheessa vielä etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja asian korjaamiseksi. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2010, 86–87.)

Jalkauttamisen tavoitteiden asettamisessa tulee olla mahdollisimman realistinen. Epärealistisiksi koetut tavoitteet eivät motivoi henkilökuntaa eivätkä ne ohjaa toimintaa. Sen sijaan realistisella tasolla, mitattavissa olevat ja aikaan sidotut tavoitteet koetaan

motivoiviksi ja niiden avulla pystytään parhaassa tapauksessa suuntaamaan toimintaa yrityksen strategioiden mukaiseksi. Tavoitteet ovat parhaimmillaan toimintaa ohjaavia. Henkilöstön sitouttaminen tavoitteisiin on tärkeätä, sillä yrityksessä kaikki näkyy asiakkaille palvelun toimitusprosessin aikana henkilökunnan käyttäytymisen kautta (Kinnunen 2004, 121.)

Sisäinen markkinointi on laaja käsite, joka pitää sisällään monia palvelukeskeisyyteen, asiakaskeskeisyyteen ja osa-aikaisen markkinoinnin yleistymiseen tähtääviä toimenpiteitä. Se on johtamisfilosofia, jossa organisaation työntekijöitä kohdellaan asiakkaina. Se nähdään myös johtamisstrategiana henkilöstön ollessa yritykselle strateginen resurssi. Yritys ei menesty, mikäli sen työntekijät ovat puutteellisesti koulutettuja, asennoituvat työhönsä ja asiakkaisiin penseästi eivätkä saa tukea järjestelmiltä, tekniikoilta, sisäisiltä palveluntarjoajilta ja esimiehiltään. Mikäli ylin johtokaan ei ymmärrä sisäisen markkinoinnin strategista merkitystä, sisäisen markkinoinnin toimenpiteisiin ja prosesseihin sijoitetut rahat eivät tuota siinä tapauksessa tulosta. (Grönroos 2009, 446-448; 473.)

Sisäisen markkinoinnin filosofia keskittyy pitkälti asiakkaan tyytyväisyyteen sekä organisaation tuottoisuuteen jatkuvan henkilökunnan työpanoksen ja työympäristön kehittämisen kautta. Se pyrkii rakentamaan syvempää ja selkeämpää ymmärrystä yrityksen kaikista toiminnoista sekä vastaamaan jatkuvaan kilpailuun markkinoilla. Se on keino, jolla voidaan yhdistää yrityksen pienetkin osa-alueet kokonaisuudeksi. Vuorovaikutteinen yrityskulttuuri työntekijöiden ja yrityksen johdon välillä auttaa luomaan motivoivan työympäristön, jossa jatkuvasti kehitetään uutta ja parannetaan yhdessä organisaation toimivuutta. Vain ymmärtämällä ja tyydyttämällä henkilökunnan tarpeita voidaan tuottaa ulkoisille asiakkaille laadukasta palvelua. (Pervaiz & Rafiq 2003, 1177–1186.)

Sisäinen markkinointi on monisäikeinen ja laaja-alainen toimintajärjestelmä, jossa useilla eri osioilla on nähty olevan merkittävä osittaisvaikutus sisäisen markkinoinnin toimintakokonaisuuteen. Haettaessa toimivaa sisäisen markkinoinnin järjestelmää ei voida erottaa näitä eri tekijöitä toisistaan. Sisäisen markkinoinnin toimivuus rakentuu siitä, kuinka hyvin pienetkin eri osatekijät toteutuvat. Tätä kokonaisuutta kuvaa hyvin kiteytys, että vaikka *henkilöstö tietää, haluaa ja osaa tehdä, mutta ei usko, ei tulosta tule*. (Rope 2000, 622)

Sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: asenne- ja viestintäjohtamista. **Asennejohtaminen** on merkittävä osa sisäistä markkinointia, jossa johtaminen kohdistuu työntekijöiden asenteisiin ja saadaan heidät siten motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. (Grönroos 2009, 449.)

Esimiehet, työnjohtajat, asiakaspalvelijat ja tukihenkilöt tarvitsevat tietoa suoriutuakseen tehtävistään ja tarjotakseen palveluja sisäisille asiakkailleen. He tarvitsevat tietoa työrutiineista, tuotteiden ja palveluiden piirteistä ja annetuista palvelulupauksista. Heidän on myös tarpeen voida kertoa omista tarpeistaan, vaatimuksistaan sekä työsuorituksen tehostamisesta koskevista käsityksistään. Tämä on sisäiseen markkinointiin kuuluvaa **viestintäjohtamista**. (Grönroos 2009, 449.)

Sisäinen markkinointiprosessi tarvitsee onnistuakseen sekä asenne- että viestintäjohtamista, jossa asennejohtaminen on jatkuva prosessi viestintäjohtamisen ollessa irrallinen sisältäen tiettyinä aikoina toteutettavia toimia. Esimiesten ja työnjohtajien työhön nämä kuuluvat erottamattomasti. Onnistuminen edellyttää, että:

- sisäistä markkinointia pidetään olennaisena osana strategista johtoa
  - sisäisen markkinoinnin prosessia ei kumota organisaatorakenteella tai johtamistuen puutteella
  - ylin johto osoittaa tukevansa sisäistä markkinointia taukoamatta
- (Grönroos 2009, 449-454)

Sisäinen markkinointi toimii laaja-alaisena johtamisen prosessina, joka integroi organisaation toimintoja varmistamalla, että yrityksen työntekijät ymmärtävät liiketoiminnan asiakaskeskeiseksi ja että jokainen työntekijä on myös motivoitunut työskentelemään asiakkaiden ja yrityksen tarpeiden mukaisesti. Ulkoisten asiakastarpeiden huomioimiseen ja yhteistyöhön vaikuttaakin olennaisesti johdon sitoutuminen ja yhteistyö henkilökunnan kanssa.

## 2.6.2 Koulutus

Koulutuksella tarkoitetaan niitä keinoja, joilla varmistetaan ja kohotetaan sitä henkilöstön osaamista, jonka avulla se pärjää nykyisissä ja tulevaisissa tehtävissään. Koulutuksellilla toimenpiteillä varmistetaan, että kaikki työvaiheet ja tehtävät ovat jokaisen kutakin tehtävää tekevän hallussa työtehtävien hoitamiseksi edellytetyllä tavalla. (Rope 2000, 615-616.)

Koulutus on yhdessä sisäisen viestinnällisen tuen kanssa sisäisen markkinoinnin tärkein työkalu viestintäjohtamisen kannalta. Se kuuluu jossain määrin myös asennejohtamisprosessiin. Asenneongelmat ovat usein seurausta tiedon puutteesta. Tästä johtuen tiedon tason parantaminen ja asenteiden muuttaminen ovat toisiinsa kiinteästi sidoksissa. (Grönroos 2009, 456.)

Grönroos (2009, 456) muistuttaa henkilökunnan palvelukouluttamisen tärkeydestä. Motivoituaakseen laadukkaan palvelun tuottamiseen asiantuntijatehtävissä olevat henkilöt tarvitsevat jatkuvasti tietoa organisaation tavoitteista ja toiminnasta, panoksestaan yrityksen toiminnassa sekä yksittäisistä asiakassuhteista. Koulutuksen avulla vaikutetaan olennaisesti myös henkilökunnan työtyytyväisyyteen ja sen pysyvyyteen. Pysyvyyden etuna ovat roolin, työtovereiden, tuotteiden, asiakkaan ja yrityskulttuurin tuntemus. Nämä kaikki tekijät yhdessä vaikuttavat positiivisesti henkilökunnan työtyytyväisyyteen ja tuotettavaan palvelun laatuun. Tuotteiden tuntemus tuo tietoa ja tieto vuorostaan luo varmuutta, minkä asiakaskin varmasti huomaa. Kun organisaation henkilöstö viestii asiakkaalle sanoin ja teoin palveluiden laatua, asiakas uskoo saavansa sitä, mitä tilaa yritykseltä.

## 2.6.3 Johdon antama tuki

Johdon antama tuki ja sisäinen vuorovaikutteinen viestintä ovat sisäisen markkinoinnin perusta. Esimiesten ja työnjohtajien käyttämä johtamistyyli vaikuttaa välittömästi työskentely-ympäristöön ja sisäiseen ilmapiiriin. Tästä johtuen myös johtamistyyli tulee Grönroosin (2009, 457) mukaan nähdä osana sisäistä markkinointia. Esimiesten ja työnjohtajien tulee osoittaa johtajuutta - ei ainoastaan hallinnollista johtamista ja valvontaa. Johdon antama tuki voi olla esimerkiksi:



- alaisten aktiivista rohkaisemista
  - alaisten mukaan ottamista suunnitteluun ja päätöksentekoon
  - alaisille annettavaa palautetta, toteutettavaa tiedottamista ja kaksisuuntaista viestintää niin virallisissa kuin epävirallisissakin vuorovaikutussuhteissa
  - avoimen ja rohkaisevan sisäisen ilmapiirin luomista
- (Grönroos 2009, 457.)

#### **2.6.4 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus**

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu organisaation tai yhteisön jäsenten tai ryhmien välillä. Siihen voidaan laskea mukaan sekä virallinen että epävirallinen viestintä. Sisäisen viestinnän onnistuminen että epäonnistuminen näkyy organisaation toiminnassa ja ilmapiirissä. Hyvin hoidetulla viestinnällä pystytään motivoimaan ja sitouttamaan henkilökuntaa sekä parantamaan tehokkuutta. Laiminlyötynä se puolestaan vaikuttaa negatiivisesti kaikkiin näihin osaluaisiin, jotka ovat toimivan organisaation kivijalka. (Säteri & Hosiokoski 2008, 3-5.)

Työntekijöille muutokset ovat aina isoja asioita. Henkilöstön sitouttamisen tärkeys huomioiden, sisäisen viestinnän suunnitteluun on varattava aikaa sekä viestinnän asiantuntemusta. (Nurmi 2012, 122.)

Sisäisellä viestinnällä on useita erilaisia tehtäviä riippuen siitä, onko puhe virallisesta vai epävirallisesta viestinnästä. Virallisella viestinnällä tarkoitetaan mm. sisällön tuottamista organisaation intranettiin, sisäisiä tiedotteita ja tiedotustilaisuuksia, koulutuksia ja työhön perehdyttämistä sekä esimies-alaiskeskusteluja. Epävirallinen viestintä voi puolestaan olla kahvitauko- ja käytäväkeskusteluja. (Säteri & Hosiokoski 2008, 3-5.)

Ihmisten mielipiteisiin yhteisön tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta vaikuttavat johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista, yhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri, vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehitykseen, sekä ammatillinen viestintä eli viestintäjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen. Erityisesti työn tekemiseen liittyvä tiedonkulku on organisaation toiminnan kannalta oleellista:

yksinkertaistettuna organisaation toiminta lakkaa tai muuttuu erilaiseksi kuin sen on tarkoitus olla, mikäli työntekijät eivät saa riittävästi tarkkaa tietoa siitä, mitä heidän pitäisi tehdä. Sujuva keskinäinen vuorovaikutus puolestaan luo organisaation sisälle avoimen ilmapiirin, jossa työskenteleminen on mukavaa. (Säteri & Hosiokoski 2008, 3-5.)

Sisäinen viestintä kohdistuu nimensä mukaisesti työyhteisön jäseniin, jossa tavoitteellinen työ edellyttää työyhteisön toimivaa sisäistä viestintäjärjestelmää. Onnistunut sisäinen viestintä tehostaa koko organisaation toimintaa ja sitouttaa henkilöstöä. Erityisen tärkeänä sisäinen viestintä koetaan muutostilanteissa, oli kyse sitten organisaation sisäisestä muutoksesta, fuusiosta tai toimintatapojen ja työtehtävien muuttamisesta.

Monet rakenteisiin, järjestelmiin, osaamiseen, jopa johtamiseen liittyvät tekijät voivat eri yrityksissä olla hyvin samalla tasolla, mutta toisissa yrityksissä ne toimivat hyvin ja toisissa huonosti. Yksittäisiä syitä on lukuisia, mutta yhteiseksi nimittäjäksi voidaan nostaa **vuorovaikutus**. Organisaatioiden rakenneratkaisut ja yksiköille asetetut tavoitteet luovat yleensä perusedellytykset vuorovaikutuksen toimivuudelle. Strategiaprosesseissa huomiota tulisi kiinnittää työtappoihin, joiden avulla voidaan edistää parempaa toimintojen välistä yhteisymmärrystä. (Kamensky 2006, 332.)

Työyhteisöjen kriittiseksi menestystekijäksi nousee yhä useammin vuorovaikutus: löytävätkö pelaajat toisensa, ymmärtävätkö he toisiaan ja pystyvätkö he pelaamaan kahdensuuntaista peliä (Kamensky 2006, 333). Toimimaton sisäinen viestintä ja vuorovaikutus johtaa pahimmillaan ”eri maaleihin pelaamiseen.”

Hyvin organisoitu sisäinen viestintä lisää työmotivaatiota, parantaa henkilökunnan yhteistyötä ja työilmapiiriä, varmistaa tavoitteiden toteutumista ja rakentaa toimivaa työyhteisökulttuuria. Toimivuus luo pohjan ulkoisen viestinnän onnistumiselle ja se on keskeinen johtamisen väline. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikilla henkilöstöön kuuluvilla on tiedossaan toiminnan tavoitteiden saavuttamisen ja työn tekemisen kannalta oleellinen tieto.

## 2.6.5 Seuranta ja palautteen kerääminen

Jotta muutoksen vaikutusta voitaisiin arvioida, tulisi mittaus tehdä myös ennen prosessin muutosta esimerkiksi seuraamalla eri työtehtäviin ja niiden suoritteiden aikaansaamiseen käytettävää aikaa. Arvioinnissa tulee huomioida tehtävien tarvitsema resurssien määrä, kuten esimerkiksi osaaminen, tieto ja työpanoksen suorittamiseen tarvittava henkilömäärä. Uuteen toimintatapaan siirtymisen jälkeen voidaan samat asiat mitata tarvittaessa uudelleen. (Roukala 1998, 90.)

Suorituskyvyn mittarit ovat keskeisimpiä toiminnan mittareita, kun organisaatiolla on tarve tietää, miten hyvin uusi prosessi toimii. Prosessin suorituskykymittari perustuu yhä useammin esimerkiksi asiakastyytyväisyys- tai henkilöstökyselyyn. Suorituskykymittarin tulee olla luotettava ja käyttökelpoinen myös ympäristön ja toimintatapojen muuttuessa. Mikäli mittari on sidottu nykyiseen toimintatapaan ja toimintatapa muutetaan, mittari ei enää kerro, oliko muutos hyvä. Organisaation tai prosessin toiminnassa on suureita, joiden kautta vaikutetaan prosessiin ja jotka ovat olennaisia lopputuloksen kannalta. Palveluprosessissa kyseessä voivat olla työn ohjausmenetelmät tai muut ohjaustekijät kuten esimerkiksi henkilöstön motivaatio. (Pitkänen 2000, 109; 114.)

Tavanomaisesti yrityksessä mitataan erilaisia asioita, jotta voitaisiin oppia ja lisätä ymmärrystä toiminnasta tai prosessista. Mittaamisen tarkoituksena on rakentaa mallia tai analysoida tilannetta. Kun asiakkaalta tiedustellaan tyytyväisyyttä toimitustarkkuuteen ja henkilöstön osaamiseen sekä tutkitaan näiden tekijöiden yhteyttä asiakasuskollisuuteen, luodaan samanaikaisesti ymmärrystä ja mallia prosessissa vaikuttavista tekijöistä. Tätä kautta saatua tietoa voidaan hyödyntää prosessin ohjauksessa ja edelleen kehittämisessä. Luotuja mittareita voidaan myös hyödyntää prosessin ohjauksessa. (Pitkänen 2000, 110.)

Mittarin tulee kuvata mahdollisimman hyvin kehittämisen tavoitteena tai kohteena olevaa asiaa, kuten luvatusajan pitävyyttä tai henkilöstön ammattitaitoa. Sen tulee myös kuvata, miten hyvin uusi prosessi täyttää tarkoituksensa ja tuottaako prosessi haluttua tulosta tai tavoiteltua hyötyä. Mikäli tilaus-toimitusprosessin tarkoituksena on,

että asiakas saa haluamansa tuotteen luvattuna aikana (arvo asiakkaalle) voidaan hyvää suorituskykymittaria lähteä miettimään seuraavista näkökulmista:

- Mittari säilyy ja on stabiili muutoksissa ja ajassa
  - Liittyy tarkoitukseen ja kuvaa sen toteutumista
  - Mahdollistaa vertailun menneisyyteen ja kilpailijoihin
  - On yksinkertainen, ymmärrettävä ja hyväksytty.
- (Pitkänen 2000, 115; 119.)

Prosessien suorituskyvyn mittaamisen tavoitteena on informaation tuottaminen prosessien kehittämisen pohjaksi. Prosessien mittaamisen voidaan nähdä olevan myös osa prosessien kehittämistä. Mittaamisen tärkeyden painottaminen osana johtamiskäytäntöjä on usein johtanut siihen, että mittaaminen koetaan osana arkea ja organisaatiot ovat unohtaneet mittaamisen alkuperäisen merkityksen. Prosessimittarit voidaan kokea tarpeettomiksi, mikäli ne eivät tuota ajantasaista informaatiota prosessien kehittämistyölle. (Virtanen & Wennberg 2005, 130.)

Virtasen ja Wennbergin (2005, 132) mukaan prosessimittareiden laadinta alkaa toiminnan perusteiden pohtimisesta, joista prosessin tunnistamis- ja määrittelytyö käynnistyy. Jotta prosessimittareita olisi mahdollista hyödyntää, tulisi ne jaotella asiakas- ja sidosryhmäkohtaisesti. Tällä tavoin kyetään varmistamaan, että prosessien mittaaminen kohdistetaan vain niihin tekijöihin, joita eri sidosryhmät painottavat prosessien toiminnassa. Mittareiden avulla voidaan tuottaa informaatiota prosessien kehittämistyön pohjaksi ja näin pyrkiä kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin. Prosessien kehittämistyöllä tavoitellaan useimmiten seuraavien asioiden toteutumista:

- Läpimenoaikojen nopeutuminen
- Laadun paraneminen
- Palvelutason paraneminen
- Säästöjen aikaansaaminen
- Toiminnan tehostuminen
- Kustannusvaikuttavuuden paraneminen

### 3 Kehittämistehtävän toteutus

Kehittämistehtävä kohdistui Asiakassovellukset – liiketoiminnan tarpeisiin. Asiakassovellukset – osasto oli myös prosessin omistajataho. Workshop-työskentelyyn tarvittavat asiantuntijaresurssit kehittämistehtävälle nimettiin linjajohdon toimesta. Asiantuntijoina kehittämistehtävässä käytettiin mm. seuraavilla tehtävänimikkeillä olevia henkilöitä: tuotepäällikkö, palvelupäällikkö, tietoliikenneasiantuntija, ratkaisuasiantuntija, ratkaisukonsultti, ratkaisusuunnittelija, myyntipäällikkö, projektipäällikkö, järjestelmäpäällikkö sekä sovelluskehittäjä.

Alla olevalla kuviolla 11 on hahmotettu kehittämistehtävän organisointia. Kehittämistehtävän tekijät sijoittuvat kuviossa organisaation osaan Projektipäällikkö.



Kuvio 11. Kehittämistehtävän organisointi

Kehittämistehtävä jakaantui kuvion 12 mukaisesti seuraaviin osa-alueisiin:

1. Perehtyminen nykyisen toimitusprosessin sisältöön ja tuote-alueisiin (nykytilan kartoitus)
2. Uuden prosessin suunnittelu ja kuvaaminen
3. Materiaalin tuottaminen (koulutuksissa käytettävä materiaali, ohjeistus jne.) ja palautteen kerääminen
4. Raportointi ja dokumentointiin liittyvä työ



Kuvio 12. Kehittämistehtävän osa-alueet

Prosessin kehittäminen aloitettiin tarkastelemalla prosessin nykytilaa sekä analysoimalla prosessin vaiheita ja prosessiin kohdistuvia odotuksia asiakaspalautteiden perusteella. Kehittämistehtävän lopputuloksena prosessi voitiin kuvata uudelleen ja laadittu tukimateriaali julkaistiin yrityksen intranetissä. Lisäksi koulutustilaisuuksin tuettiin prosessin jalkauttamista.

### 3.1 Nykytilan kartoitus

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin nykytilan kartoitus. Nykytilankartoituksen avulla pyrittiin selvittämään tutkimukseen vaikuttavia lähtökohtia sekä asettamaan kehittämistehtävälle rajaukset sekä tavoitteet. Nykytilan kartoittamiseksi tehdyn taustaselvityksen kohteena olivat nykyiset toimitusprojektipäälliköt sekä sovellusasiantuntijat, jotka olivat osallistuneet palvelun toimittamiseen tammi-syyskuun 2011 aikana. Taustaselvitys perustui palvelun toimitusongelmien kautta esiin nostettuun palautteeseen, sekä näiden seurauksena pidetyn organisaatioiden välisen yhteistyöpalaverin tuotokseen. Yhteistyöpalaveri pidettiin syyskuussa 2011, johon osallistuivat toimitusprojektioinnin edustajat, toimitusprosessin omistaja sekä palveluhallinnan esimies.

Toteutetun selvityksen lisäksi tausta-aineistoksi saatiin tehtyjen toimitusprojektien asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia vuodelta 2011. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksista avautui mahdollisuus saada myös asiakasnäkökulmaa kehittämistyöhön mukaan. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksista kerättyä aineistoa hyödynnettiin tutkimuksessa ns. sekundaarisena aineistona. Sekundaarisella aineistolla tarkoitetaan tutkimusaineistoa, joka on alun perin johonkin muuhun tarkoitukseen hankittu (Heikkilä 2001, 14). Sekundaariaineiston analysointi tuki nykytilankartoitusten kautta jo aikaisemmin tiedostettuja ongelmakohtia. Tällaisia olivat mm. puutteet asiakastarpeiden kartoittamisessa sekä asiakasympäristön kokonaisuuden etukäteen selvittämisessä. Tämän aineiston analyysin myötä korostui yhä selkeämmin tarve palvelun ominaisuuksien sekä teknisten vaatimusten selkeyttämiseen ja läpikäyntiin.

Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja empiiristä aineistoa kerättiin workshop-tyyppisten ryhmätyöskentelyjen avulla. Tämä työskentelymalli mahdollisti toimittamisen kannalta uudistetun toimitusprosessin luomisen yhdessä prosessiin osallistuvien eri osapuolten kanssa. Workshop-ryhmätyöskentelytilaisuuksia pidettiin kolme, 15.12.2011, 10.1.2012 sekä 16.2.2012. Workshoppeihin osallistui yhteensä 15 henkilöä eri organisaatioista ja eri osastoilta. Lisäksi taustatyöhön sekä eri työvaiheiden kuvaamiseksi kokoontuneiden pientyöryhmien kautta workshoppiin osallistui useita prosessin parissa työskenteleviä ammattilaisia. Tällä kehittämisellä pyrittiin myös kasvattamaan ymmärrystä prosessiin osallistuvien eri osastojen, ryhmien ja asiantuntijoiden välillä kokonaisuuteen liittyen sekä varmistumaan siitä, että tekijäroolit ja tehtävävastuut on kirjattu toimitusprosessiin.

Workshoppien tavoitteena oli selkeyttää toimituksen eri vaiheita ja vastuita sekä samalla tunnistaa asioita, joiden avulla toimitusprosessin läpimenoaika olisi lyhennettävissä. Workshoppeilla pyrittiin tunnistamaan niitä tehtäviä, jotka tulisi huomioida prosessissa selkeämmin sekä vastuuttamaan nämä tehtävät prosessiin osallistuville vastuutahoille. Prosessin näkökulmasta mietittiin myös, miten asiakasymmärrystä ja palvelun asiakkaalle tarjoamia hyötyjä tulisi voida syventää jo myyntitapahtumassa. Myyntitapahtuman yhteydessä käytyjen keskustelujen perusteella asiakas usein muodostaa odotuksensa tulevan palvelun sisällöstä ja sen yritykselle tarjoamista hyödyistä. Palvelun sisällön yksi-

tyiskohtaisella läpikäynnillä asiakasta kuunnellen välttään usein toimitusvaiheen väärinkäsityksiltä ja virheiltä eikä palvelua enää toimitusvaiheessa ole tarve lähteä asiakkaalle erikseen uudelleen ”myymään”. Prosessin näkökulmasta mietittiin lisäksi, voidaanko tekemisen järjestystä muuttaa. Voidaanko joitakin vaiheita jättää jopa pois? Myös aiemmin muissa yhteyksissä organisaatiossamme esillä ollut ratkaisupöytämalli nostettiin esille, sen kuitenkin saamatta tässä yhteydessä laajempaa kannatusta, jotta asiaa olisi lähdetty suunnittelemaan käytännön toimintaan sopivaksi.

### **3.2 Uuden prosessin suunnittelu ja kuvaaminen**

Yksi workshopeista keskittyi kuvaamaan toimittamisen vaiheet post-it lapuin paperille. Tämän kuvaamisen myötä voitiin hahmottaa organisaatiomuutosten sekä palvelun versioinnissa tapahtuneiden muutosten vaikutus palvelun toimittamiseen. Post-it lappujen käyttö helpotti prosessin visualisointia ja tekniikka auttoi näin havainnollistamaan toimittamiseen sisältyviä tehtäviä. Tämän myötä voitiin todentaa prosessista poistuneet osa-alueet ja tunnistaa ne tehtävät, jotka ovat siirtyneet muualle toteutettaviksi. Tämä mahdollisti nykyisen toimitusprosessin kuvaamisen tarkemmalle tasolle Microsoft Visio-ohjelmalla. Kuvaamisesta vastasivat kehittämistehtävän projektiorganisaatioon nimetyt projektipäälliköt.

Workshopien myötä nousi esiin myös tarve saada kuvattua asiakkaalle tarkemmin viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän käyttöympäristöä. Asiakkaat hahmottavat huomattavasti paremmin ostamansa palvelun sisältöä esimerkiksi videokuvan avulla. Tarve palveluesittelyä tukevasta videomateriaalista viestittiin tuotekehitykseen. Tarve osoittautui tulleen esille myös jo muulta taholta ja entisestään vahvisti tarvetta materiaalin laadittamiselle. Videomateriaali saatiinkin tuote- ja palvelukehitysosastolta lyhyellä aikataululla palvelun toimitusvaiheen tueksi käyttöön. Videomateriaalia ei kuitenkaan lähdetty jakamaan laajemmin kaikkien palveluun toimittamiseen osallistuvien henkilöiden saataville videomateriaalin visuaalisesta heikkolaatuisuudesta johtuen. Lisäksi workshopien yhteydessä tuotiin esille, että videomateriaali koettiin kestoltaan liian pitkäksi, jotta sitä olisi ollut mielekästä hyödyntää asiakaskohtamisissa.



Workshopien myötä prosessin eri työvaiheiden rinnalle suunniteltiin laadittavaksi työohjeistus, jonka avulla kokonaistoimitusta voitiin lisäksi selkeyttää. Työohjeen lisäksi todettiin tarve saada myös tilauslomakkeen täyttämiseksi ohjeistusta. Näiden materiaalien työstäminen toteutettiin pientyöryhmätyöskentelynä, joihin osallistuivat kyseiselle osa-alueelle nimetyt asiantuntijaresurssit. Pientyöryhmätyöskentelyn tavoitteena oli saada asiantuntijat konkretisoimaan ja avaamaan käytännön tekeminen heidän vastuullaan olevasta osa-alueesta toimitusprosessissa. Tällä tavoiteltiin mahdollisimman kattavan tietosisällön tuomista työohjeeseen toimitusprosessiin liittyvän tekemisen eri vaiheista.

Ohjeistus tilauslomakkeen täyttämiseksi laadittiin myös pientyöryhmätyöskentelyn pohjalta, jossa palvelun tuotepäälliköllä oli avainrooli. Tilauslomakkeen täyttöohjeistuksen laatiminen osoittautui erityisen haastavaksi, johtuen itse palvelun monimuotoisuudesta. Monimutkaisuutta lisäsi myös se, että palvelun tilaamiseksi käytettäviä tuotetunnuksia oli lukuisia ja myös niiden käyttötarkoitukset olisi pitänyt ohjeistukseen kuvata. Tämän monimutkaisuuden tunnistamisen jälkeen pientyöryhmä päätti laatia erillisen ohjeistuksen koskien vain tuotetunnuksia. Tämä dokumentti sai nimen tuotetunnustulkki.

Tilauslomakkeen täyttöohjeistus sekä tulkki käytettävistä tuotetunnuksista laadittiin osana kehittämistehtävää ja ne päästiin lanseeraamaan heti niiden valmistumisen jälkeen, sillä niiden ei katsottu olevan riippuvaisia koko toimitusprosessia koskevasta muutoksesta. Tällä tavoiteltiin tilauksen ja laskutuksen oikeellisuutta sekä laskutuksen oikea-aikaista käynnistämistä. Tilauslomakkeen täyttöohjeistus ja tuotetunnustulkki julkaistiin intranetissä 27.3.2012. Työohjeen osalta julkaiseminen sovittiin tehtäväksi vasta kun hyväksyntä toimitusprosessin muutokselle oli saatu muutoksen kohteena olevien yksiköiden esimiehiltä.

Toimitusprosessiin suunniteltu muutos liittyen ratkaisun sisällön suunnitteluun ei saanut hyväksyntää siinä muodossa, kuin se oli workshopien lopputulemana ajateltu toteutettavan. Taho, jonka vastuulle ratkaisun sisällön suunnittelu oli kuvattu, ei voinutkaan sitä nykyresursseilla vastaanottaa eikä uusiin rekrytointeihin ollut mahdollisuutta lähteä yrityksessä vallitsevan kulukuurin johdosta. Tämä johti siihen, että toimitusprosessia sekä vastuita jouduttiin osittain uudelleen kuvaamaan.

Prosessin uudelleen kuvaamista sekä työohjeen julkaisemista viivästytti käsillä ollut kesälomakausi. Tämän lisäksi kesälomien jälkeen liiketoimintayksikössä käynnistynyt muutoksensuunnittelu viivästytti asioiden edistymistä entisestään. Muutoksen suunnittelu johti lopulta siihen, että palvelun toimittamista koskeva työohje haluttiin julkaista vasta kun ratkaisuiden prosesseista vastaava palvelupäällikkö oli voitu nimetä. Lopullinen julkaisemispäätös saatiin prosessin omistajan sekä ratkaisuiden prosesseista vastaavan palvelupäällikön hyväksynnän jälkeen marraskuun lopulla 2012. Useiden versioiden jälkeen lopullinen hyväksytty versio työohjeesta julkaistiin 12.12.2012 yrityksen sisäisessä intranetissä palvelua koskevalla sivustolla.

### **3.3 Materiaalin tuottaminen ja palautteen kerääminen**

Yrityksen yleisen toimintamallin mukaan prosessin omistaja vastaa toimitusprosessin ajantasaisuudesta sekä muutosten saattamisesta prosessiin osallistuvien sidosryhmien tietoisuuteen. Tämän kehittämistehtävän yhteydessä yhdessä prosessin omistajan kanssa prosessiin osallistuvalla ydinryhmälle sovittiin pidettävän koulutustilaisuus. Koulutuksia varten oli varattu kaksi erillistä tilaisuutta, joissa osallistujamäärät vaihtelivat. Koulutukset ajoittuivat syyskuulle 2012.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa pyrittiin selvittämään, miten muuttunut toimitusprosessi oli koettu prosessiin osallistuvien henkilöiden keskuudessa. Kolmannen vaiheen kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna Digium-kyselynä. Kyselyn rakentamiseksi tutkijat saivat käyttöönsä tunnukset Digium Enterprise-ohjelmiston käyttöön. Ohjelmisto mahdollisti kyselyn rakenteen suunnittelun, kyselyn julkaisemisen, sähköpostikutsujen lähettämisen anonymisti sekä vastausten keräämisen ja raportoinnin. Ennen kyselytutkimuksen lähettämistä, vastaajia tiedotettiin noin viikkoa ennen tulevasta kyselystä sähköpostitse henkilökohtaiseen työsähköpostiosoitteeseen. Tämä ennakkotiedote tulevasta kyselystä lähetettiin 27.2.2013.

Digium Enterprise-ohjelmisto mahdollistaa kyselytutkimuksen teettämisen sähköpostikyselynä. Digium-ohjelmisto mahdollisti tässä tutkimuksessa sähköpostikutsujen jakelulistan määrittämisen kyselytutkimuksen perusjoukosta. Sähköpostikutsujen myötä vastaanottajalle lähetettiin sähköposti sisältäen linkin [www-kyselyyn](#) vastaamisen mahdol-

listamiseksi. Kyselytutkimuksen vastaamisaika oli lyhyt. Ensimmäisen kerran varsinaisen kysely lähetettiin vastaajille 5.3.2013. Kyselyn lähettämisen jälkeen tutkijat seurasivat kyselyyn saatujen vastausten kertymistä sekä näin muodostuvaa vastausprosenttia. Ensimmäisen viikon jälkeen vastausprosentti oli kovin alhainen. Tähän pyrittiin vaikuttamaan tekemällä toinen kyselykierros ja lähettämällä muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta niille, jotka eivät olleet ensimmäisen kierroksen aikana kyselyyn vastanneet. Toinen kyselykierros järjestettiin 12.3.2013, jonka myötä vastausprosentti nousi vain hieman. Tämän seurauksena päädyttiin tekemään vielä kolmas kyselykierros ja lähettämään 25.3.2013 muistutusviesti vielä kerran kyselyyn vastaamisesta. Kyselytutkimukseen ei ollut mahdollisuutta vastata enää 2.4.2013 jälkeen sen sulkeuduttua.

Kyselyn sulkeuduttua tulokset analysoitiin. Analysoinnissa käytettiin sekä Digium Enterprice –ohjelman sisältämiä apuohjelmia sekä oppilaitoksen tarjoamaa Tilastoapu-ohjelmaa, jolla toteutettiin tarkempi analysointi ja tutkimustulosten tulkinta. Saatuja tutkimustuloksia on analysoitu tämän opinnäytetyön kohdassa 3.5 Materiaalien palautteen analysointi kyselytutkimuksen avulla.

Kehittämistehtävän toteutuksen yhtenä tiedonhankintamenetelmänä käytettiin myös omia havaintoja, jotka perustuivat tutkijoiden jokapäiväisessä työssä tehtyihin huomioihin, ajatuksiin ja epävirallisiin keskusteluihin organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kanssa. Havainnointia tapahtui pääosin toimitusprojekteissa, joissa tutkijat itse ovat osallisena osana toimenkuvaansa. Havainnoinnin avulla pyrittiin ennen kaikkea hakemaan tukea tutkijoiden omille ajatuksille. Omien havaintojen perusteella prosessia ei ollut mahdollista yksinomaan kehittää vaan havainnoinnin rinnalla workshop-ryhmätyöskentely mahdollisti syvällisemmän ymmärryksen kehittämisen kohteena olevan prosessin kehittämistarpeista. Omia havaintoja käytettiin tukemaan muita tutkimusmenetelmiä. Havainnointi ei varsinaisesti ollut yksi tutkimusmenetelmä, eikä näin ollen havaintoja ole systemaattisesti kirjattu, mutta tutkijoiden toimiessa organisaatiossa työtehtäviensä parissa havainnoinnilta ei voitu välttyä sen tapahtuessa tutkimuksesta riippumatta osana jokapäiväistä normaalia toimintaa.

Parityöskentelynä tehdyn opinnäytetyön raportin laadinnassa on fyysisen samassa tilassa tapahtuneen työskentelyn lisäksi hyödynnetty yrityksen tarjoamia paikasta riippumat-

tomia virtuaalivideoneuvottelupalveluita, kuten puhelinneuvottelua, Cisco WebEx-verkkoneuvottelupalvelua sekä Microsoft Lync-neuvottelupalvelua. Virtuaalivideoneuvottelupalvelut mahdollistivat puheen ja äänen lisäksi dokumenttien jakamisen ja käsittelyn.

### **3.4 Uuden toimintamallin jalkauttaminen ja tuotosten mittaaminen**

Toimintamallin jalkauttaminen toimitusprosessiin osallistuville sidosryhmille mahdollisti sitoutumisen yhteisiin toimintatapoihin. Jalkauttaminen perustui pitkälti sisäiseen viestintään, jossa prosessin omistaja sekä toimittamiseen osallistuvien ryhmien esimiehet olivat keskeisessä roolissa. Kuten kehittämistehtävän teoreettisen tarkastelun yhteydessä on todettu, prosessiin osallistuvien henkilöiden sitouttaminen tehostuu ottamalla tekijät mukaan prosessin kehittämistyöhön mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tämän myötä voitiin nähdä myös yleisen ymmärryksen lisääntyvän toimitusprosessin eri vaiheista. Jokaisen prosessiin osallistuvan työntekijän oli ymmärrettävä, mitä prosessiin kuvattu toiminta tarkoittaa juuri yksilön omassa arjen toiminnassa.

Pienetkin muutokset toimintatavoissa voivat aiheuttaa hämmennystä prosessiin osallistuvien henkilöiden keskuudessa. Erityisen tärkeää oli painottaa muutosta myyntitapahtuman yhteydessä tehtävään alkukartoitukseen sekä kartoituksen perusteella tehtäviin valintoihin toimitettavan palvelun ja ratkaisun sisällöstä. Lisäksi jalkauttamisella pyrittiin lisäämään tietoisuutta toimitusta tukevasta materiaalista, jotta uudet toimintatavat tuntuisivat mielekkäiltä ja niitä noudatettaisiin.

Toimintamallin jalkauttamista yrityksen sisällä ei pidä nähdä ainoastaan yksisuuntaisena asioiden kertomisena. Jalkauttamisen yhteydessä pyrittiinkin tarjoamaan mahdollisuus vapaamuotoiseen keskusteluun koulutustilaisuuksien ohessa. Lisäksi toimintamalliin liittyvistä asioista viestittiin muun muassa ryhmäpalavereissa. Jotta jalkauttaminen antaisi parhaan mahdollisen tuloksen, sen yhteyteen olisi annettava mahdollisuus osallistua tuotekoulutuksiin. Tätä tiedostettua tarvetta tuotiin mahdollisuuksien mukaan esille, jotta sillä olisi samalla voitu kasvattaa ymmärrystä toimitettavasta palvelusta. Vasta ymmärryksen kautta asiat siirtyvät käytännön toiminnaksi. Yleisesti voitiin todeta, että jalkauttamisessa oli tärkeää tehdä paljon toistoja: jalkauttaminen ja sitoutuminen uuteen toimintamalliin ovat jatkuvaa toimintaa.

Monikanavaisen viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän toimitusprosessin omistaja kantaa vastuun koko prosessin toimivuudesta ja sen tehokkaasta toiminnasta. Toimitusprosessin omistajan vastuulle katsottiin lisäksi kuuluvan toimitusprosessin jatkuva kehittäminen osastojen kanssa sovitun työnjaon mukaisesti.

### **3.5 Materiaalien palautteen analysointi kyselytutkimuksen avulla**

Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Analysointitavaksi on valittu menetelmä, joka tutkijoiden mielestä antoi luotettavimman ja totuudenmukaisimman vastauksen tutkimusongelmaan. Kyselyn vastaukset palautuivat Digium-tietokantaan, josta ne voitiin raportoida ja edelleen jatkotyöstää tämän kyselytutkimuksen tarpeisiin. Tutkimustuloksissa on raportoitu vain vastatut kysymykset. Keskimääräinen kysymyksiin käytetty vastausaika oli noin 10 minuuttia.

Vastaajien taustamuuttujia koskevat tulokset on esitetty prosentteina sekä osittain pylväsdiagrammeina. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneiden kokonaislukumäärästä. Tutkimuksen kannalta oleellisia ja merkityksellisiä tutkimustuloksia on analysoitu neljän tutkimuksessa käytetyn taustamuuttujan kautta. Taustamuuttujat on esitetty luvussa 1.7.

Kysymyksiin vastasi 13 työntekijää (N=13) 28 henkilöstä. Vastausprosentti oli 46 %. Vastaamatta jätti 15 henkilöä. Vastaajista miehiä oli 5 henkilöä (38,5 %) ja naisia 8 henkilöä (61,5 %).

Seuraavassa on esitetty havainnollistavien kuvioiden sekä taulukoiden avulla sähköisestä kyselystä saatuja tuloksia. Kuvioiden laatimisessa hyödynnettiin Tilastoapu- ja Excel- taulukkolaskentaohjelmia ja esitystavaksi valittiin pylväskaaviot.

Työskentelypaikkakunnittain tarkasteltuna (taulukko 1) vastaajat jakaantuivat tasaisesti neljän paikkakunnan kesken, mutta selkeästi suurin osa vastaajista työskenteli pääkonttorilla Helsingin toimipisteessä. Helsingin toimipisteessä työskenteli vastaajista 7 henkilöä (53,8 %), Joensuun toimipisteestä 1 henkilö (7,7 %), Tampereen toimipisteessä 2

henkilöä (15,4 %) ja Turun toimipisteessä 3 henkilöä (23,1 %). Vastaajista kaikki toimivat projektipäällikön roolissa.

Työskentelypaikkakunta	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Helsinki	7	53,8%					
2. Joensuu	1	7,7%					
3. Tampere	2	15,4%					
4. Turku	3	23,1%					
5. Jokin muu, mikä	0	0,0%					
<b>Yhteensä (n=13)</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>					

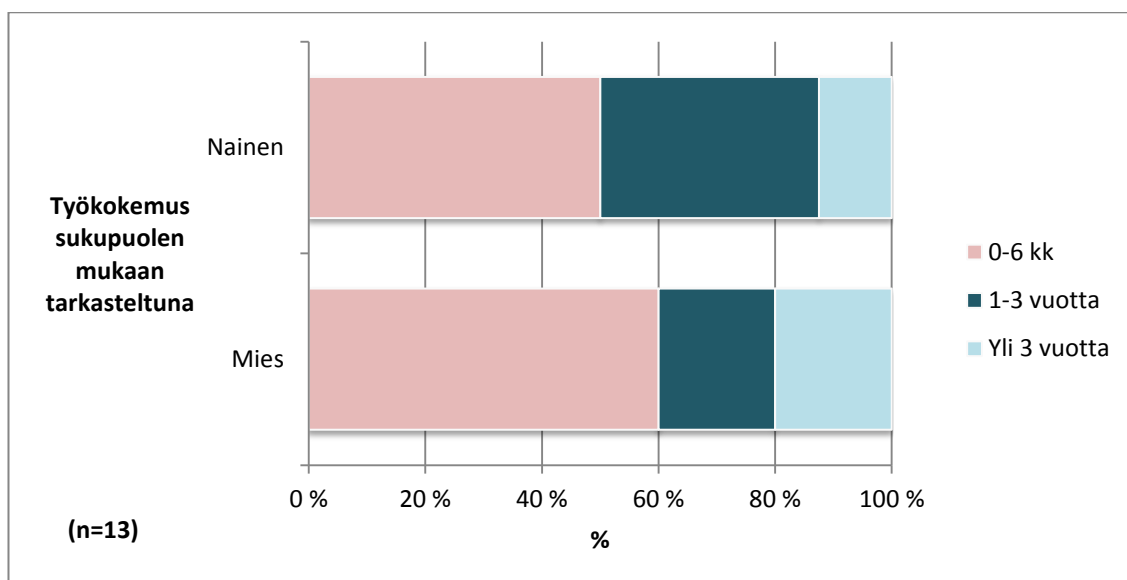
Taulukko 1. Vastaajien jakaantuminen ensisijaisen työskentelypaikkakunnan mukaan

Palvelun toimittamiseen liittyvän työkokemuksen jakaantumista on kuvattu alla olevassa pylväskaaviossa (taulukko 2). Saatujen vastausten perusteella voitiin taulukossa 2 esitetyn mukaan todeta, että kaikilla vastaajilla oli jonkinmoinen kokemus palvelun toimittamisesta. Vastaajista 15,4 % oli yli 3 vuoden kokemus palvelun toimittamisesta. 1-3 vuoden kokemuksen omaasi 30,8 % vastaajista. Tutkimus osoitti lisäksi, että jopa 53,8 % vastaajista oli ainoastaan 0-6 kuukauden työkokemus palvelun toimittamisesta eli uusiin prosessiin osallistuneiden tulokkaiden osuus osoittautui huomattavan suureksi.

Kokemuksen kesto	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. 0-6 kuukautta	7	53,8%					
2. 7-12 kuukautta	0	0,0%					
3. 1-3 vuotta	4	30,8%					
4. Yli 3 vuotta	2	15,4%					
5. Ei kokemusta	0	0,0%					
<b>Yhteensä (n=13)</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>					

Taulukko 2. Vastaajien jakaantuminen palvelun toimittamiskokemuksen mukaan

Lisäksi kuviossa 13 esitettyjen tuloksien perusteella voitiin todeta, että 60 % miehistä oli ainoastaan 0-6 kuukauden ajalta kokemusta palvelun toimittamisesta vastaavan lu-  
vun naisilla ollessa 50 %. Miehistä 20 % ja naisilla 37,5 % ilmoitti omaavansa 1-3 vuo-  
den toimittamiskokemuksen. Yli 3 vuoden kokemuksella toimittamista työkseen teki 20  
% miehistä ja 12,5 % naisista.



Kuvio 13. Toimittamiskokemus sukupuolen mukaan tarkasteltuna

Yleisesti voidaan todeta, että tietoisuus uusista intranettiin tuotetuista materiaaleista oli tavoittanut kohderyhmän ja mahdollistanut lukijalle yleiskuvan palvelun toimituspro-  
sessista ja sen eri vaiheista, sillä tutkimustulosten mukaan ainoastaan yksi vastaajista oli  
näiden väittämien kanssa jokseenkin eri mieltä. Tutkimus osoitti, että suurin osa vastaa-  
jista oli tutustunut uusiin materiaaleihin syventyen. Ainoastaan tuotetunnustulkkiiin liit-  
tyvä väittäjä osoitti, että vastaajista suurin osa oli tutustunut materiaaliin vain osittain.  
Tämä vain osittainen tutustuminen tuotetunnustulkkiiin voidaan nähdä kuitenkin posi-  
tiivisena asiana, sillä tämän osa-alueen yksityiskohtainen osaaminen ei ole tarpeen pro-  
jektipäällikön työtehtävissä, mutta projektipäällikön on hyvä tiedostaa tällaisten tuote-  
tunnusten olemassaolo.

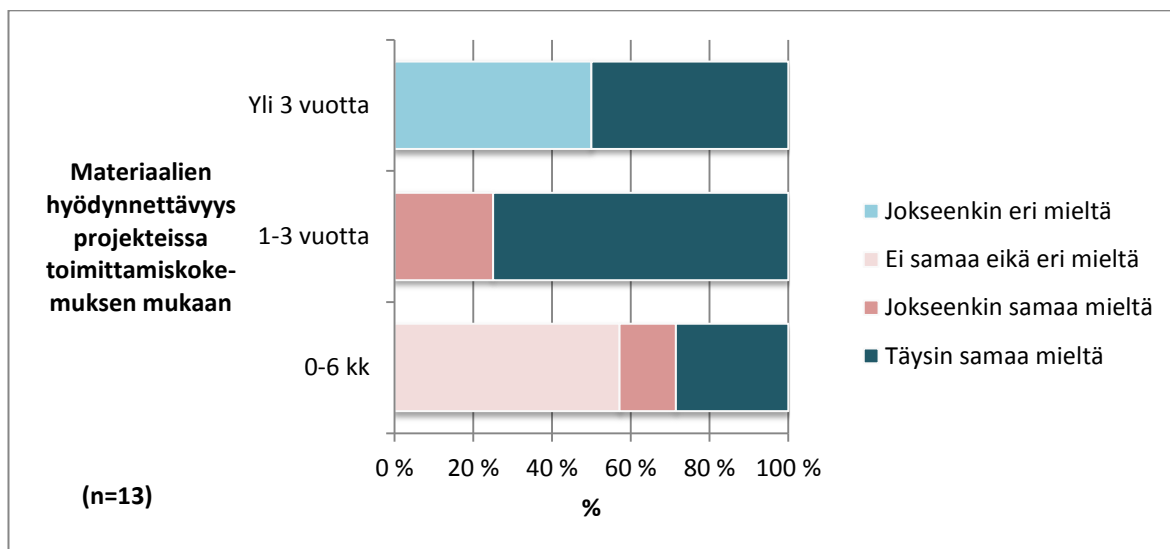
Kehittämistehtävän myötä tuotetun palvelun toimittamista koskevan materiaalin hyödynnettävyys koettiin hyväksi (taulukko 3). Materiaaleja oli tutkimuksen mukaan voitu hyödyntää sekä projektipäällikön omissa projekteissa että asiakkaan kanssa käydyissä keskusteluissa. Yllättävän moni kyselyyn vastanneista ei kuitenkaan osannut muodostaa mielipidettään väittämistä antaen vastauksen *ei samaa eikä eri mieltä*. Tästä voidaan muodostaa johtopäätöksenä, ettei kyselyyn vastanneilla ole välttämättä ollut yhtään käynnissä olevaa palvelun toimitusprojektia materiaalien julkaisemisen ja kyselyn sulkeutumisen välisenä aikana eikä materiaalien käytännön hyödynnettävyydestä ollut kokemusta.

<b>(n=13)</b>	<b>Jokseenkin eri mieltä</b>	<b>Ei samaa eikä eri mieltä</b>	<b>Jokseenkin samaa mieltä</b>	<b>Täysin samaa mieltä</b>	<b>Kaikki</b>
<b>Olen voinut hyödyntää materiaaleja omissa projekteissani</b>	7,7 %	30,8 %	15,4 %	46,2 %	100,0 %
<b>Olen voinut hyödyntää materiaaleja asiakkaan kanssa käydyissä keskusteluissa</b>	0,0 %	41,7 %	16,7 %	41,7 %	100,0 %
<b>Kaikki</b>	4,0 %	36,0 %	16,0 %	44,0 %	100,0 %

Taulukko 3. Materiaalien hyödynnettävyys omissa projekteissa sekä asiakaskohtaamisissa



Lisäksi tutkittaessa materiaalien hyödynnettävyyttä palvelun toimittamiskokemuksen mukaan on kuvion 14 mukaan havaittavissa, että laaditun materiaalin hyödynnettävyys koettiin suurimmaksi 1-3 vuotta palvelua toimittaneiden projektipäälliköiden kesken. Yli kolme vuotta palvelun toimittamisessa mukana olleiden osalta, materiaalien hyödynnettävyys koettiin hyvänä, mutta puolet näkivät materiaalin tuovan vain osittain lisäarvoa palvelun toimittamiselle. Yksikään vastaajista ei kokenut materiaalia täysin hyödyttömäksi.



Kuvio 14. Materiaalien hyödynnettävyys projekteissa työkokemuksen mukaan

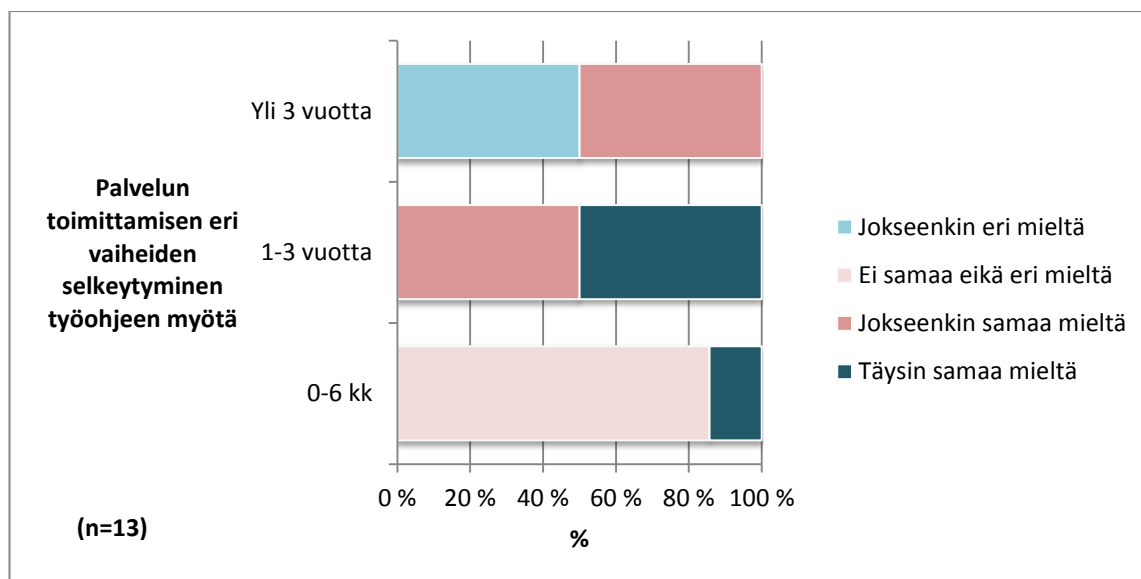
Vastaajilta kysyttiin myös, miten he ovat kokeneet laaditun työohjeen vaikuttaneen toimittamisen eri vaiheiden sisäistämiseen käytettyyn aikaan. Tulosten perusteella kaikista vastaajista yli puolet näkivät työohjeen säästävän heiltä työaika palvelun toimituksen eri vaiheissa. Noin 30 % vastaajista eivät kyenneet muodostamaan käsitystä sen suhteen, miten työohje tulee säästämään heiltä työaika toimitusprosessissa. Tämä on mitä todennäköisimmin seurausta siitä, että kyselytutkimukseen vastanneista henkilöistä huomattava osa on toimittanut palvelua vain vähän aikaa.

Verrattuna toiseen yhtä kompleksiseen palveluun, josta toimittamisen eri vaiheita ei ole kuvattu, materiaalin nähtiin tukevan toimitusprojektin ohjaamista. Yli puolet vastaajista oli tämän väittämän kanssa *täysin samaa* tai *jokseenkin samaa mieltä*.

Työkokemuksen mukaan vertailtaessa kuviosta 15 voidaan todeta yli 3 vuotta palvelua toimittaneiden mielipiteiden jakautuvan tasaisesti. Yksikään yli 3 vuotta palvelua toimittaneista ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä, josta voidaan päätellä työohjeen sisällön olevan suhteellisen tuttua ja vastaajat voisivat kaivata esimerkiksi syvällisempää teknistä palvelu- ja tuoteosaamista.

1-3 vuotta palvelua toimittaneiden mielipide jakaantui myös tasaisesti, mutta vastaajat olivat väittämän kanssa jokseenkin ja jopa täysin samaa mieltä. Vastauksista pääteltynä he kokivat työohjeen selkeyttävän palvelun toimittamista. Jokseenkin samaa mieltä olevien osuus vastauksista herätti tutkijat kuitenkin epäilemään, että työohjeen sekä toimittamisen prosessin ymmärryksen kasvattamiseksi tarvittaisiin vielä laajempaa syvällistä perehdyttämistä.

Kuvion 15 mukaan palvelua 0-6 kuukautta toimittaneista vastaajista ainoastaan 14 % pystyi muodostamaan mielipiteen toimittamisen eri vaiheiden selkeytymisestä työohjeen myötä. Vastaajista 86 % ei pystynyt muodostamaan väittämästä minkäänlaista mielipidettä. Tämä hyvin todennäköisesti johtui alhaisesta monivaiheisen palvelun toimittamiskokemuksesta.

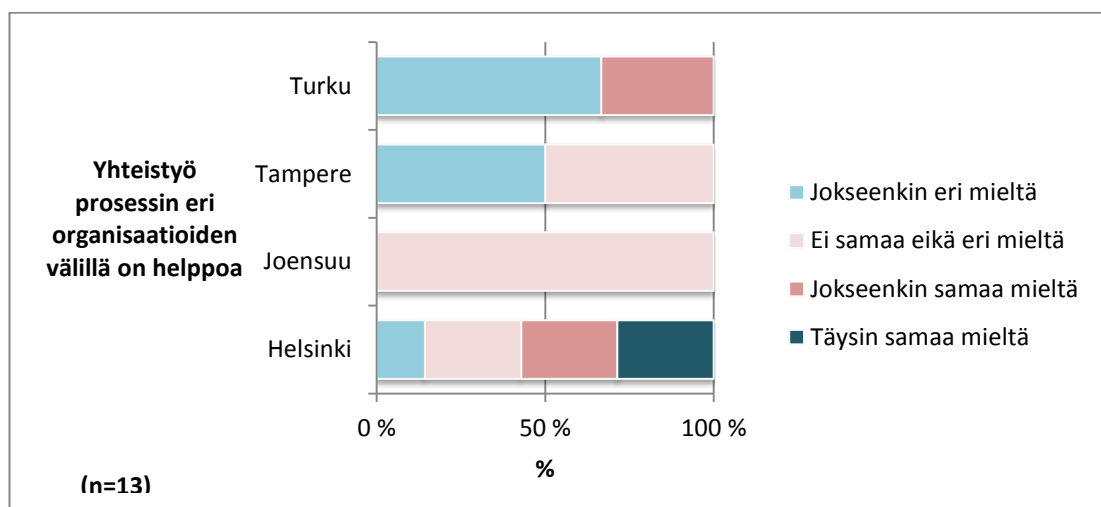


Kuvio 15. Palvelun toimittamisen eri vaiheiden selkeytyminen työohjeen myötä työkokemuksen mukaan

Yhteistyötä koskevia tutkimustuloksia on esitetty kuviossa 16. Toimitusprosessiin osallistuvat projektipäälliköt, joiden työskentelypaikkakunta oli jokin muu kuin Helsinki, kokivat yhteistyön prosessiin osallistuvien eri sidosryhmien välillä haastavaksi, ellei jopa hankalaksi. Helsingissä työskentelevistäkin ainoastaan 29 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

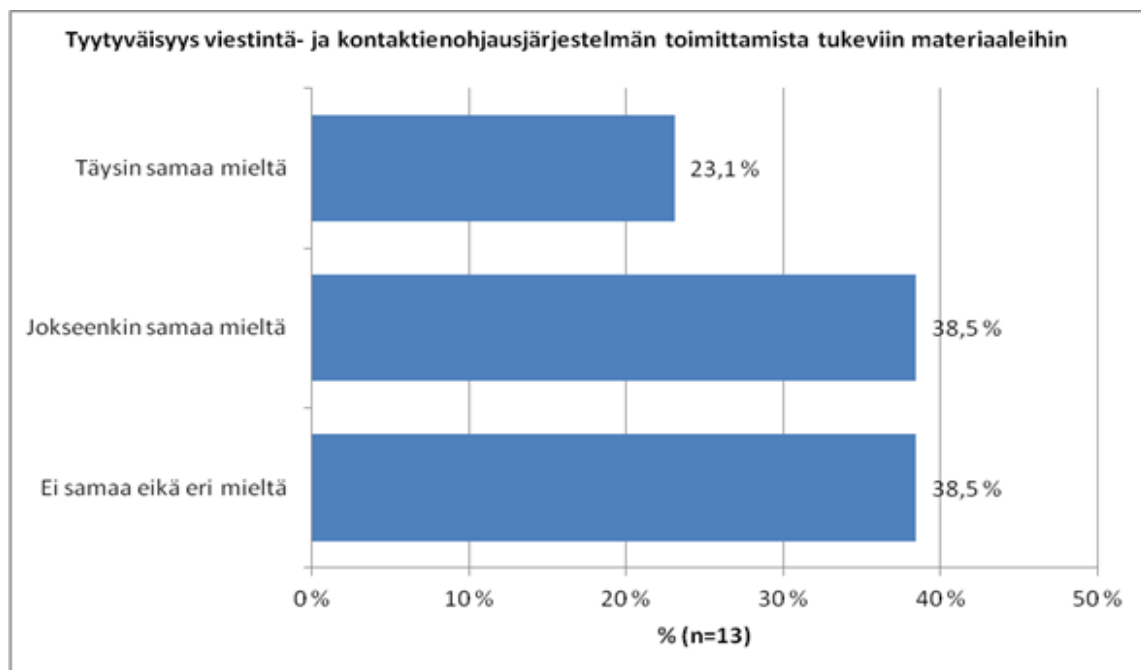
Yllättävän moni (62 %) ei osannut muodostaa mielipidettään yhteistyöstä. Tämän voidaan ainakin osittain nähdä johtuvan työskentelypaikkakunnasta, sillä virtuaalinen yhteydenpito ei välttämättä ole yhtä hedelmällistä kuin fyysinen kanssakäyminen. Lisäksi viitaten aikaisemmin esitettyyn tutkimustulokseen uusien työkokemukseltaan 0-6 kuukautta prosessiin osallistuvien tulokkaiden suuresta osuudesta (53,8 %), on mitä suurimmalla todennäköisyydellä vaikuttanut annettuihin vastauksiin. Ei myöskään ole pois suljettua se, että mielipidettä ei ole voitu muodostaa johtuen siitä, ettei vastaajalla ole ollut kyselyn ajankohtana käynnissä olevaa palvelun toimitusprojektia.

Yhteistyövaikeuksien voidaan arvioida johtuvan palvelun toimitusprosessin epäselvistä vastuista tai jopa huonoista henkilökemioista. Vastuita tuleekin jatkossa pyrkiä selkeyttämään entistä enemmän. Lisäksi yhteistyötä koskevan kysymyksen tutkimustuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että eri sidosryhmien välistä yhteistyötä tulisi tiivistää entisestään. Tämän asian tarpeellisuutta tuleekin korostaa, kun toimitusprosessin kehittämistyön jatkotoimenpiteitä suunnitellaan.



Kuvio 16. Yhteistyö prosessin eri organisaatioiden välillä on helppoa

Ensivaikutelmana tutkimustuloksista voitiin kuvion 17 mukaan päätellä vastaajien olleen tyytyväisiä viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän toimittamista tukeviin uusiin materiaaleihin. Toisaalta vastaajista 38,5 % oli väittämän kanssa vain jokseenkin samaa mieltä, josta voidaan tulkita osan vastaajista kenties jääneen kaipaamaan vielä jotain toimittamista tukevaa materiaalia tai ohjeistusta. Yhtä moni vastaajista ei osannut muodostaa lainkaan mielipidettä väittämästä. Tässä yhteydessä voidaan arvioida lyhyen toimittamiskokemuksen vaikuttaneen myös tämän vastausprosentin suuruuteen.



Kuvio 17. Tyytyväisyys viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän toimittamista tukeviin materiaaleihin

Kyselylomakkeen avointen kysymysten analysointi toi tutkimukseen kvalitatiivisen piirteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää vastaajia. Avointen kysymysten avulla vastaajat voivat tuoda esille vastauksia, joita ei etukäteen osattu odottaa. Kyselytutkimuksissa on yleistä käyttää myös avoimia kysymyksiä, joissa kuitenkin jollain tavalla rajataan vastaajan näkökulmaa. Tässä tutkimuksessa avoimilla kysymyksillä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus perustella vastauksiaan sekä tuoda esille näkemyksiä kysymyksissä, joissa ei haluttu tai olisi pystytty rajaamaan vastaajien vastauksia ennalta määrättyihin vastausvaihtoehtoihin.

Avoimiin kysymyksiin saatiin vain muutamia vastauksia, joten kysymyksiä ei lähdetty luokittelemaan tutkimuksessa. Alle on listattu avoimilla kysymyksillä saatuja löydöksiä, joita tutkimuksessa on analysoitu.

### **Avoim kysymys 1: Minkä asian koit vaikeimmaksi viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän toimittamisessa?**

- Aloitin toimituksen marraskuun alussa 2012 ja tukimateriaali julkaistiin joulukuussa 2012. Jos tukimateriaali olisi ollut valmiina jo aloittaessani projektia, se olisi mennyt huomattavasti helpommin.
- Kankean prosessin ja monimutkaiset lomakkeet.
- Aikataulujen pitävyys, tiedonkulku.
- Hidas vastausten saanti toimitustiimistä.
- Asiakkaan saaminen ymmärtämään mistä viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmässä oikeasti on kysymys.
- Tietojenkeruulomakkeen ymmärtäminen
- Yhteydenpito toimitustiimin kanssa paikoin haasteellista.
- Asiakas ei tiedä, mitä ollaan toimittamassa, mitä on ostanut. Myyntivaiheen keskustelut ovat jääneet 'ilmaan'.

Avoimista kysymyksistä korostui toimitettavan palvelukokonaisuuden monimutkaisuus. Joissain tapauksissa toimitusvaiheessa joudutaan korostetusti auttamaan asiakasta ymmärtämään, mitä he ovat ostaneet. Asiakas ei usein ostaessaan edes ymmärrä, mistä viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmässä on kysymys. Palvelun toimitusvaiheessa tilaamiseen liittyvät monimutkaiset lomakkeet koetaan toimitusprosessin vaikeimmaksi osa-alueeksi. Avoimista vastauksista nousi toistamiseen esiin tarve kehittää toimitusprosessiin osallistuvien välistä yhteistyötä ja tehostaa keskinäistä tiedonkulkua.

## **Avoim kysymys 2: Minkä asian koit helpoimmaksi viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän toimittamisessa?**

- Tiedonkeruu on selkeytynyt ohjeiden myötä.

Avoimeen kysymykseen 2 saatiin ainoastaan yksi vastaus. Tämä vastaus tulkittiin lähinnä toteamukseksi.

## **Avoim kysymys 3: Mitä asioita kehittäisit viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän toimitusprosessissa?**

- Tiedonkulku, suunnitteluun pitäisi saada tukea toimitustiimistä.
- Koontilomakkeesta pitäisi saada yksinkertaisempi, sen täyttäminen yhdessä asiakkaan kanssa vie äärettömän paljon aikaa
- Ratkaisusuunnittelu sekä palvelun sisällön suunnittelu toimituksen alkuvaiheessa paremmin haltuun.
- Materiaalit ovat hyvät, mutta käytännössä ei ole jalkautunut vielä käyttöön mm. myynnille.

Toimitusprosessin kehitystarpeet kohdistuivat avoimilla kysymyksillä saatujen tulosten mukaan edelleen tilaamiseen liittyvien lomakkeiden kehittämiseen ja niiden yksinkertaistamiseen. Lomakkeen tulisi olla selkeämpi, yksinkertaisempi ja helpommin täytettävä. Myös ratkaisusuunnittelu sekä palvelun sisällön suunnittelu toimituksen alkuvaiheessa tulisi saada entistä paremmin haltuun. Toimitusprosessin eri vaiheiden jalkautuminen esim. myynnille nähtiin saatujen tulosten perusteella vaativan vielä lisäperehdyttämistä.

## **Avoim kysymys 4: Minkälaista tukimateriaalia kaipaisit vielä lisää?**

- Tukea järjestelmän suunnitteluun
- ”Valmiita” puheluiden reitityskaavioita, joista asiakas voisi valita mieleisensä. Esimerkkejä mm. jonotiedotteista (tekstimuodossa).

- Kuvaa, jolla pystyisi selventämään asiakkaalle viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän käyttöympäristöä. Kuvaa, jolla voisi selventää asiakkaalle mikä on Contact Center.

Vastauksista tehtyjen tulkintojen mukaan tarkempaa tukimateriaalia tarvittaisiin järjestelmään luotavien palveluiden suunnitteluun. Myös malliesimerkkejä siitä, miten Contact Center -tyyppisessä palveluympäristössä puheluita voidaan reitittää (äänitaajuusvalikot, palveluaikaohjaukset yms.) sekä esimerkkitekstejä palveluun luotavien äänitiedotteiden sisällöksi kaivattiin (jonotiedote, palveluaikatiedote yms).

### **Avoin kysymys 5: Vapaamuotoinen avoin palaute**

- Mielestäni tämä tukimateriaali on erittäin hyvä ja sen avulla pystyy kuka vain toimittamaan viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmän.
- Hienoa, että toimimatonta prosessia kehitetään.
- Kun on useamman vuoden kokemus viestintä- ja kontaktienohjausjärjestelmästä ja jonkin verran kokemusta sen toimittamisesta, niin oli hyvin vaikea arvioida sitä, miten uusi materiaali on helpottanut toimittamista. Ensimmäistä tai ensimmäisiä toimituksia tekevälle siitä on varmasti huomattava apu!

Yleisenä palautteena koettiin hyvänä, että toimimatonta prosessia on kehitetty ja toimitusprosessin rinnalle on tuotettu tukimateriaalia, joka ohjaa palvelun toimittamisessa.

Avoimilla kysymyksillä tutkimukseen saatiin mukaan myös kvalitatiivinen pöytäkirja. Avoimilla kysymyksillä onnistuttiin kartoittamaan uusia kehitystarpeita sekä jatkotutkimuksen aiheita.

Tutkimustulokset vahvistivat tutkijoiden omassa työssä tapahtuneita epävirallisia havaintoja. Varsinkin kehittämistehtävän myötä tuotettu malli tukimateriaaleille sai yleisesti hyvää palautetta ja mallia haluttiin hyödyntää muiden vastaavien palveluiden toimittamisessa. Lisäksi sisäisissä palavereissa tehtyjen havaintojen perusteella voitiin pää-

tellä prossin selkeytyneen eikä jokaisesta yksittäisestä asiasta ole enää tarve kontaktoida erikseen tuotepäällikköä, vaan tieto on saatavissa kirjallisesta tukimateriaalista.

### 3.6 Tutkimuksen luotettavuus

**Reliabiliteetilla** tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo, miten luotettavia ja toistettavissa olevia saadut tulokset ovat. Tämä kertoo siitä, miten hyvin tulokset vastaavat todellisuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Heikkinen ym. 2006, 147.)

**Validiteetti** ilmaisee, miten pätevä tutkimus on ja kertoo saadaanko tutkimuksessa käytetyllä menetelmällä todella vastaukset tutkimusongelmaan. Validiteetissa on oleellista, että tutkimuskysymykset ovat oikeita ja, että ne todella mittaavat sitä, mitä on tarkoitus. Tutkimuskysymysten tulee olla tarkoin mietittyjä, jotta ne selvittävät tutkimukselle tärkeitä tekijöitä. Niiden tulee olla ymmärrettäviä kysymyksiä ja väittämiä, sellaisia, että ne eivät jää vastaajalle arvailun varaan. (Heikkilä 2004, 29.) Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, miten pitkään tutkija osallistuu tutkimukseen osallistuvan ryhmän toimintaan.

Tämän kehittämistehtävän luotettavuutta pyrittiin lisäämään sillä, että tekijät toimivat koko tutkimuksen ajan tiiviisti osana ryhmää osallistuen itse kaikkiin kehittämistilaisuuksiin ja keskusteluihin, joihin tutkimus kohdistui. Tutkimuksen luotettavuutta pyritään lisäämään käyttämällä myös erilaisia tiedonkeruutapoja (havainnointi, haastattelut sekä kvalitatiiviset että kvantitatiiviset kyselyt) sekä raportoimalla tutkimuksen kulkua mahdollisimman tarkkaan kehittämistehtävän aikana.

Kyselytutkimuksessa yleisesti tavoitteena on, että saataisiin sellainen otos perusjoukosta, joilla tulokset on yleistettävissä. Tämän kyselytutkimuksen vastausmäärä jäi alhaiseksi, jolloin tulos on heikosti yleistettävissä. Kun kyse oli opinnäytetyöstä, haluttiin mukaan kehittämistehtävään saada myös kvantitatiivinen tutkimus.



## 4 Yhteenveto

Kehittämistehtävän aihe liittyi kirjoittajien omien työtehtävien kautta esiin nousseisiin toimitusprosessissa tunnistettuihin kehitysehdotuksiin palvelu yrityksessä. Tutkimuksen aihe koettiin ajankohtaiseksi jatkuvasti muuttuvassa liiketoiminnassa, jossa asiakasvaatimusten nousu edellyttää toimivaa toimitusprosessia. Jatkuva parantaminen koettiin hyväksi lähtökohdaksi toimintaa kehitettäessä.

Kehittämistehtävän konkreettisena tavoitteena oli laatia toimitusprosessin eri vaiheiden ja yksittäisten tehtävien tueksi yksityiskohtaisempaa ohjeistusta ja tukimateriaalia. Näiden avulla tavoiteltiin ymmärryksen kasvattamista prosessiin osallistuvien eri osastojen, ryhmien ja asiantuntijoiden kesken. Lisäksi toimitusprosessin kehittämällä haettiin toiminnan tehostamista sekä toiminnan laadun parantamista.

Tämän kehittämistehtävän myötä toimitusprosessin vastuita pyrittiin selkeämmin tuomaan esille eri organisaatioiden välillä. Lisäksi kehittämistehtävän myötä pyrittiin tunnistamaan niitä tehtäviä, joita ei ollut selkeästi vastuutettu nykyprosessissa. Kehittämistehtävän tavoitteena oli laadullisesti parantaa asiakaskokemusta tuomalla teknisen toteutuksen palvelu- ja ratkaisusuunnittelu osaksi myynti- ja toimitusprosessia ja sen myötä myös tehostaa toimintaa.

Liiketoimintayksikön lyhyen tähtäimen suunnitelmaan kuului toimitusaikojen lyhentäminen merkittävästi, kustannustason alentaminen ja asiakastytyväisyyden kasvattaminen. Liiketoimintayksikön katsottiin hyötyvän tutkimuksesta lisäksi taloudellisesti, koska parantuneiden prosessien avulla oli mahdollista saavuttaa alempi kustannustaso ja resurssit kohdistaa oikeaan työhön.

Tutkimustulokset ovat arvokasta tietoa myös tunnistettaessa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita sekä lisäkoulutusta suunniteltaessa. Tutkimustulosten myötä nousi esiin tarpeita mm. syventää tuoteosaamista. Myös sovelluksen tarjoamista ominaisuuksista ja ominaisuuksien hyödyntämisestä koettiin tarvittavan lisäkoulutusta. Tutkimustulosten perusteella suurimmaksi haasteeksi todetaan tarve saada lisäresursseja palvelu- ja ratkaisusuunnitteluun. Ratkaisusuunnittelun kokonaisvaltaisella roolilla suunnittelusta

toimittamisen tukemiseen pystyttäisiin oleellisesti vahvistamaan myynti- ja toimitusprosessia. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella jää Asiakasvuorovaikutusten ratkaisut – liiketoiminnan arvioitavaksi kannattaako tehtyä kehitystyötä kopioida myös muiden palveluiden toimitusprosesseihin.

Tutkimuksen tulokset ovat arvokasta tietoa prosesseja kehitettäessä ja luotaessa uusia innovatiivisia ja kehittyneitä palveluita yritysasiakkaille. Kehitystehtävän myötä on voitu tunnistaa palvelun toimitusprosessin keskeiset vaiheet ja mahdollistettu aiemmin kuvaamattomien työvaiheiden näkyvyys. Käytännössä tämä merkitsi asioiden tekemistä osittain uudella tavalla. Prosessien kehittäminen johti käytännössä uusien työvaiheiden muodostamiseen. Tutkimuksen myötä on selkeytetty merkittävästi eri sidosryhmien välistä prosessityöskentelyä ja yhteistyötä.

Kehittämistehtävälle asetetuista tavoitteista toimitusprosessin uudelleen kuvaamisen voidaan todeta toteutuneen. Myös prosessin työvaiheet (sisältäen prosessikuvauksen) voitiin kuvata tasolle, jonka nähtiin mahdollistavan palvelun toimittamisessa tarvittavan ymmärryksen. Toimitusprosessiin suunniteltu muutos liittyen ratkaisun sisällön suunnitteluun todettiin epäonnistuneen. Toiminnallinen muutos ei saanut hyväksyntää siinä organisaation osassa, jonne se workshopien lopputulemana oli ajateltu toteutettavan, johtuen henkilöressurssien vähäisyydestä.

Materiaalien palautteen saamiseksi toteutetun kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi arvioitua alhaisemmaksi vastausprosentin jäädessä ainoastaan 46 prosenttiin. Vaikka vastausprosentti ei täyttänyt odotuksia, saatiin kyselytutkimuksella muodostettua käsitys toteutetun kehittämisen onnistuneisuudesta.

Yleisesti voidaan todeta tutkimuksen onnistuneen. Tutkimuksella saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin ja tutkimus koettiin onnistuneeksi prosessin kehittämisen näkökulmasta sen selkeytymisenä. Workshop-ryhmätyöskentelyn myötä nykyinen toimitusprosessi saatiin kartoitettua sekä kuvattua toiminnalliselle tasolle. Kuvaamalla prosessi toiminnalliselle tasolle tunnistettiin, että tuomalla teknisen toteutuksen palvelu- ja ratkaisusuunnittelu osaksi myynti- ja toimitusprosessia sekä liittämällä tilaus osaksi myyntipahtumaa palvelun toimitus käynnistyisi valmistelluimmoin lähtötiedoin.

## 4.1 Oma pohdinta

Opinnäytetyöntekijöiden tavoitteena oli tehdä opinnäytetyö, jonka tuotoksen voitaisiin nähdä konkreettisesti hyödyntävän koko työyhteisöä, joka tässä yhteydessä toimi myös opinnäytetyön konkreettisena tutkimusympäristönä. Opinnäytetyön kiinnostavuutta lisäsi sen työelämälähtöisyys sekä ajankohtaisuus. Tämän opinnäytetyön tekeminen osoittautui hyvin opettavaiseksi ja syvensi opinnäytetyöntekijöiden omaa toimitusprosessiosaamista huomattavasti. Lisäksi teorian kautta nousseiden ajatusten yhdistäminen käytännön toimintaan koettiin palkitsevaksi.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuutena oli pitkä, vaikkakin eteni pääosin sujuvasti. Prosessina se on ollut mielenkiintoinen ja haastava. Opinnäytetyön aihe muotoutui ensimmäisen opiskeluvuoden aikana ja opinnäytetyön aiheesta keskusteltiin ensimmäistä kertaa työelämän edustajan kanssa syksyllä 2011. Opinnäytetyöprosessin kokonaiskesto oli noin kaksi vuotta.

Tutkimusongelman asettaminen ja tutkimuksen rajaaminen tuntui alussa haastavalta, johtuen aihealueen laajuudesta. Näiden selkiinnyttyä voitiin opinnäytetyölle asettaa tutkimusongelma. Tutkimusongelmaan haettiin tukea asiakasymmärryksen- ja kokemuksen sekä prosessijohtamisen teorioiden kautta. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin monipuolisesti aihealueisiin liittyvää kirjallisuutta, jota oli saatavissa opiskelijakirjastosta sekä kaupungin kirjastoista. Opinnäytetyöntekijöillä oli mahdollisuus lainata myös yrityksen omaan käyttöön hankittua kirjallisuutta. Kirjallisuuden osalta pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman äskettäin julkaistua materiaalia, mikäli se vain oli mahdollista. Monipuolisuus huomioiden lähdeaineistoa haettiin kirjallisuuden lisäksi myös internetistä.

Materiaalien palautteen analysoimiseksi toteutetun kyselytutkimuksen vastausmäärät jäivät tässä tutkimuksessa alhaisiksi. Syitä siihen voi olla useita kuten esimerkiksi kohderyhmään valittujen vastaajien mielenkiinnon puuttuminen, työkiireet tai liian pieni kohderyhmä. Tehdyllä tutkimuksella saatiin kuitenkin vastaus tutkimuskysymykseen ja tutkimus koettiin onnistuneeksi prosessin kehittämisen näkökulmasta sen selkey-

tymisenä. Näin kehittämistehtävällä pystyttiin vastaamaan opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin.

Parityöskentelynä tehdyn opinnäytetyön raportin laadinnassa on fyysisen samassa tilassa tapahtuneen työskentelyn lisäksi hyödynnetty yrityksen tarjoamia paikasta riippumattomia virtuaalineuvottelupalveluita, kuten puhelinneuvottelua, Ciscon WebEx-verkkoneuvottelupalvelua sekä Microsoft Lync-neuvottelupalvelua. Virtuaalineuvottelupalvelut mahdollistivat puheen ja äänen lisäksi dokumenttien jakamisen ja käsittelyn. Ilman yrityksen tarjoamia virtuaalisia työvälineitä parityöskentelynä toteutetun opinnäytetyön tekeminen olisi mitä todennäköisimmin kestänyt ajallisesti vielä kauemmin.

Kehittämistehtävän myötä saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan esittää seuraavia jatkotutkimusaiheita:

- tutkimus sidosryhmien välisen yhteistyön kehittymisestä
- tutkimus lähtötietojenkeruulomakkeen käytettävyydestä
- toteutetun kehittämistehtävän vaikutus toimitusprosessin läpimenoaikaan

Nämä jatkotutkimusaiheet nousivat esiin opinnäytetyön tekemisen yhteydessä. Jatkuvan parantamisen ja prosessien kehittämisen kannalta voisi lisäksi olla kokeilemisen arvoinen malli, jossa ratkaisusuunnittelulla olisi aidosti vahvempi rooli jo myyntivaiheessa. Workshopien yhteydessä mainitun videomateriaalin sisältöä sekä sen laatua toivotaan kehitettävän vielä edelleen.

## Lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki. Tekes. Luettavissa:

[http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf). Luettu: 30.8.2012.

Palveluyritys. 2011. Myyvä asiakaspalvelu vakioratkaisu myyntiesitys. Arkistomateriaali. Helsinki.

Palveluyritys. 2011. Myyntiesitys. Intranet. Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. 2006. Luettavissa:

[http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/arkisto/2006/18\\_10\\_2006\\_Palvelut2020\\_loppuraportti.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf). Luettu: 15.9.2013.

Gebauer, H. – Krempf, R. – Fleisch, E. 2008. Service development in traditional product manufacturing companies. *European Journal of Innovation Management* 2/2008, 219–240. Doi: 10.1108/14601060810869875.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent Oy. Jyväskylä.

Hannus, J. 1997. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Oy Edita Ab.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Prima.

Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2006 (toimittaneet). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Dark Oy. Vantaa.

Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkija missä tekijä – toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Holopainen, M., Tenhunen, P. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Oy Kotkan Kirjapaino Ab. Hamina.

Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Talentum. Helsinki.

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

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kvist, H-H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Rääkkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä. SEDECON Oy. Jyväskylä.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuus Oy. Espoo.
- Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Asiakkuusajattelu. 2006. Luettavissa: <http://www.kouvola.lut.fi/files/download/Asiakkuusajattelu.pdf>. Luettu: 27.8.2012.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Kopijyvä Oy. Espoo.
- Pervaiz, A. K. & Rafiq, M. 2003. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*. 37, 9; ProQuest.
- Pitkänen, A. 2011. Lappset Group Oy:n palveluliiketoiminnan tehostaminen. Opinnäytetyö. Rovaniemen AMK. Liiketalouden koulutusohjelma. Luettu 2.7.2012. Luettavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33505/Pitkanen\\_Amanda.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33505/Pitkanen_Amanda.pdf?sequence=1).

- Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYPro Oy. Helsinki.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpress. Painettu EU:ssa.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2009. Uuden B2B – tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Teknologiateollisuus ry.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Juva. WS Bookwell Oy.
- Säteri, R. & Hosiokoski, T. 2008. Sisäisen viestinnän abc. Viestintätoimisto Deski Oy. Helsinki. Luettavissa: [http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen\\_viestinnan\\_ABC\\_2008.pdf](http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf). Luettu: 24.4.2012.
- Taanila, A. 2011. Määrällisen aineiston kerääminen.
- Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari. 5. uusittu painos. Laatuokeskus. Helsinki.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.



Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Jyväskylä.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Vuorela, S. (2005) Haastattelumenetelmät. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyystutkimuksen menetelmät. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. Luettavissa: <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>. Luettu 12.2.2012.

## **Liitteet**

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Prosessikuvaus, yrityksen sisäinen materiaali

Liite 3. Työohje, yrityksen sisäinen materiaali

Liite 4. Tuotetunnustulkki, yrityksen sisäinen materiaali

Liite 5. Tietojenkeruun täyttöohjeistus, yrityksen sisäinen materiaali

Liite 6. Agenda-pohja

Liite 7. Prosessikuvaus

**██████████ - toimituksen tukimateriaali**

**Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!**

Hyvä kollegamme,

██████████ -palvelun toimitusta tukevat materiaalit ovat täydentyneet. Tällä kyselytutkimuksella pyritään selvittämään, miten materiaalit tukevat toimituksen eri vaiheita. Lisäksi kyselyn avulla pyritään tunnistamaan jatkokehitystyön tarpeita.

Kysely toteutetaan osana Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun Liiketoimintaosaamisen – ja Yrittäjyyden koulutusohjelman (YAMK) opinnäytetyötä.

Jotta kehitystyön jatkotoimenpiteitä voidaan kohdistaa oikeisiin asioihin, on erittäin tärkeää saada tutkimustietoa palvelun toimittamiseen osallistuvilta tahoilta.

Kattavan tuloksen saamiseksi toivommekin, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn.

Vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisina.

Vastausaikaa Sinulla on 15.3.2013 asti.

Terkuin,

Paula Järvi & Päivi Vartio

## [REDACTED] - toimituksen tukimateriaali

### Sivu 1

★ = Kysymykseen on pakko vastata

#### 1. Vastaajan sukupuoli

- Mies     Nainen

#### 2. Ensisijainen työskentelypaikkakunta

- Helsinki, [REDACTED]  
 Joensuu  
 Tampere  
 Turku  
 Jokin muu, mikä

#### 3. Missä roolissa osallistut palvelun toimitusprosessiin?

- Ohjausryhmässä  
 Projektin omistajana  
 Projektipäällikkönä  
 Osaprojektipäällikkönä  
 Asiantuntijana

#### 4. Mikä on työkokemuksesi [REDACTED]-palvelun toimittamisesta?

- 0-6 kuukautta  
 7-12 kuukautta  
 1-3 vuotta  
 Yli 3 vuotta  
 Ei kokemusta

Intraan on luotu [REDACTED]-palvelun toimitusta tukevia materiaaleja [REDACTED]. Seuraavilla väittämillä pyrimme selvittämään materiaalien hyödynnettävyyttä [REDACTED]-palvelun toimituksessa.

5. Olen tietoinen Intrassa olevista palvelun toimittamiseen liittyvistä uusista materiaaleista (mm. [REDACTED] toimitusprojektin työohje, tietojenkeruulomake ja lomakkeen täyttöohje, tuotetunnustulkki) ★

Ei  
samaa

Täysin samaa mieltä   Jokseenkin samaa mieltä   eikä eri mieltä   Jokseenkin eri mieltä   Täysin eri mieltä

6. Olen tutustunut Intrassa olevaan [REDACTED]-palvelun toimitusprojektin työohjeeseen ★

- Syventyen
- Vain osittain
- En lainkaan

7. Olen tutustunut Intrassa olevaan [REDACTED]-palvelun toimitusprojektin tietojenkerauromakkeeseen ★

- Syventyen
- Vain osittain
- En lainkaan

8. Olen tutustunut Intrassa olevaan [REDACTED]-palvelun tietojenkerauromakkeen täyttöohjeeseen ★

- Syventyen
- Vain osittain
- En lainkaan

9. Olen tutustunut Intrassa olevaan [REDACTED]-palvelun tuotetunnustulkkiin ★

- Syventyen
- Vain osittain
- En lainkaan

10. Intran materiaali antaa minulle yleiskuvan palvelun toimitusprosessista ★

Täysin samaa mieltä   Jokseenkin samaa mieltä   Ei samaa mieltä eikä eri mieltä   Jokseenkin eri mieltä   Täysin eri mieltä

11. Olen voinut hyödyntää materiaaleja omissa projekteissani ★

Täysin samaa mieltä   Jokseenkin samaa mieltä eikä eri mieltä   Täysin

samaa samaa eri Jokseenkin eri  
mieltä mieltä mieltä eri mieltä mieltä

**12. Olen voinut hyödyntää materiaaleja asiakkaan kanssa käydyissä keskusteluissa ★**

Ei  
samaa  
Täysin Jokseenkin eikä Täysin  
samaa samaa eri Jokseenkin eri  
mieltä mieltä mieltä eri mieltä mieltä

**13. Materiaali tarjoaa minulle riittävän tiedon toimitusprosessin eri vaiheista ★**

Ei  
samaa  
Täysin Jokseenkin eikä Täysin  
samaa samaa eri Jokseenkin eri  
mieltä mieltä mieltä eri mieltä mieltä

**14. Toimitusprosessin eri vaiheiden kuvaaminen helpottaa omaa työtäni ★**

Ei  
samaa  
Täysin Jokseenkin eikä Täysin  
samaa samaa eri Jokseenkin eri  
mieltä mieltä mieltä eri mieltä mieltä

**15. Ilman työohjetta minulla menisi huomattavasti enemmän aikaa sisäistää [redacted] -palvelun toimittamisen eri vaiheet ★**

Ei  
samaa  
Täysin Jokseenkin eikä Täysin  
samaa samaa eri Jokseenkin eri  
mieltä mieltä mieltä eri mieltä mieltä

**16. Verrattuna toiseen yhtä kompleksiseen palveluun, josta toimittamisen eri vaiheita ei ole kuvattu, minulla on helpompi ohjata [redacted] -palvelun toimitusta uusien materiaalien avulla ★**

Ei

Täysin samaa mieltä   Jokseenkin samaa mieltä   <sup>samaa</sup> eikä eri mieltä   Jokseenkin eri mieltä   Täysin eri mieltä

17. Olen havainnut, että [REDACTED]-palvelun toimitusprojektia varten laadittu työohje on selkeyttänyt palvelun toimittamisen eri vaiheita. ★

Täysin samaa mieltä   Jokseenkin samaa mieltä   <sup>Ei samaa</sup> eikä eri mieltä   Jokseenkin eri mieltä   Täysin eri mieltä

18. Olen havainnut, että [REDACTED]-palvelun toimitusprojektin eri vaiheiden selkeyttäminen tukee projektin ohjaamista. ★

Täysin samaa mieltä   Jokseenkin samaa mieltä   <sup>Ei samaa</sup> eikä eri mieltä   Jokseenkin eri mieltä   Täysin eri mieltä

19. Olen tyytyväinen [REDACTED]-palvelun toimittamista tukeviin materiaaleihin ★

Täysin samaa mieltä   Jokseenkin samaa mieltä   <sup>Ei samaa</sup> eikä eri mieltä   Jokseenkin eri mieltä   Täysin eri mieltä

20. Minulla on ollut mahdollisuus tutustua toimitusprosessiin osallistuvien eri osastojen palvelun toimittamiseen liittyviin tehtäviin ★

Täysin samaa mieltä   Jokseenkin samaa mieltä   <sup>Ei samaa</sup> eikä eri mieltä   Jokseenkin eri mieltä   Täysin eri mieltä

21. Tiedonkulku prosessin eri organisaatioiden välillä on toimivaa ★

Täysin samaa mieltä   Jokseenkin samaa mieltä   Ei samaa eikä eri mieltä   Jokseenkin eri mieltä   Täysin eri mieltä

**22. Yhteistyö prosessin eri organisaatioiden välillä on helppoa ★**

Täysin samaa mieltä   Jokseenkin samaa mieltä   Ei samaa eikä eri mieltä   Jokseenkin eri mieltä   Täysin eri mieltä

**23. Palvelun toimittamiseen osallistuvat eri organisaatiot ovat tietoisia omasta tehtäväalueestaan ★**

Täysin samaa mieltä   Jokseenkin samaa mieltä   Ei samaa eikä eri mieltä   Jokseenkin eri mieltä   Täysin eri mieltä

**24. Minkä asian koit vaikeimmaksi [redacted]-palvelun toimittamisessa?**

**25. Minkä asian koit helpoimmaksi [redacted]-palvelun toimittamisessa?**

**26. Mitä asioita kehittäisit [redacted]-palvelun toimitusprosessissa?**



**27. Minkälaista tukimateriaalia kaipaisit vielä lisää?**

**28. Vapaamuotoinen avoin palaute**

[< Takaisin](#)

[Lähetä](#)

## Liite 6. Agenda-pohja

[REDACTED] AGENDA 1 (1)  
[REDACTED]  
[REDACTED] 15.12.2011 [REDACTED]

### [REDACTED] - toimitusprosessi

Aika: 15.12.2011

Paikka: Helsinki, Meeting Center WebEx

Osallistujat: [REDACTED]

- 1 Esittäytyminen
- 2 Miksi olemme tässä?
- 3 [REDACTED] 4.3 -> 5.1 muutostarve
- 4 Vaiheistus
- 5 Eteneminen

Seuraava tapaaminen [pp.kk.vvv](http://pp.kk.vvv)

AP	Tehtävä	Vastuuhenkilö	Valmistuminen

# Liite 7. Prosessikuvaus

