Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ANNE LEINO

Palveluprosessin kehittäminen

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2023

Tekijä
Leino, Anne

Julkaisun laji
Kehittämistyö, ylempi AMK

Päivämäärä
Kuukausi Vuosi
Maaliskuu 2023

Sivumäärä
87

Julkaisun kieli
Suomi

Julkaisun nimi
Palveluprosessin kehittäminen

Tutkinto–ohjelma
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation Ruotsin tytäryhtiön asennusprosessista tehokas ja asiakaslähtöinen sekä mitattavissa oleva. Tarkoituksena oli myös selvittää, miltä osin emoyhtiön vastaavaa prosessia voitaisiin kopioida. Tarve syntyi 2021 toteutetun organisaatiomuutoksen myötä syntyneen, etäjohdettavan kansainvälisen palvelutuotannon tiimin toiminnan yhtenäistämistarpeesta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapana olivat konstruktiivinen ja tapaustutkimus. Teoriaan perehdyttiin tutkien prosesseihin ja niiden suorituskykyyn, muutokseen ja digitalisaatioon liittyvää kirjallisuutta. Empiirisinä tutkimusmenetelminä käytettiin Service Blueprintiä ja kyselyä, joissa osallistettiin kohdeorganisaation henkilöstöä sekä jonkin verran myös havainnointia.

Tutkimustulosten perusteella pääasiallisiksi ongelmakohdiksi voitiin todeta viestintä niin organisaation sisällä kuin asiakkaidenkin suuntaan sekä dokumenttien ja tiedon hallinta. Kehittämistyön aikana otettiin käyttöön uusi, toiminnan läpinäkyvyyttä lisäävä projektinhallintajärjestelmä, joka tarjoaa mahdollisuuden monenlaiseen viestintään automaatiota hyödyntäen sekä käyttäjän itsensä luomana. Tilaus-toimitusprosessia johdetaan samassa järjestelmässä tarjousvaiheesta laskutukseen ja kaikki sen aikana tallennettu tieto ja dokumentit ovat projektikohtaisesti löydettävissä.

Ratkaisun onnistuneisuutta pystyttiin tämän kehittämistyön aikana testaamaan vain hiukan, mutta prosessin eri rooleissa työskentelevät olivat motivoituneita ja parannettu prosessi otettiin kehittämistyön aikana käyttöön. Käyttöönotettua järjestelmää voidaan kehittää myös jatkossa. Kohdeorganisaation olisi tulevalla asennuskaudella varmistettava uuden toimintatavan juurtuminen, tämä tulisi tehdä seuraten toimintaa ja antaen tarvittaessa tukea ja lisäkoulutusta.

Avainsanat
prosessit, järjestelmä, projektityö, muutos

Author
Leino, Anne

Type of Publication
Master's thesis

Date
Month Year
March 2023

Number of pages
87

Language of publication:
Finnish

Title of publication
Developing the service process

Degree programme
Master's Degree Programme in Management and Service Business

The aim of this thesis was to develop the installation process of the Swedish subsidiary of the target organization into an efficient, customer-oriented, and measurable process. The purpose was also to find out where the corresponding process of the parent company could be copied. The need arose from the need to harmonise the operations of the international service production team, which was created following the 2021 organizational change.

The thesis was carried out as a qualitative study and the approach was constructive and case study. The theory was studied by reading literature related to processes and their performance, change and digitalisation. The empirical methods used were Service Blueprint and a survey involving target organization personnel and some observation.

Based on the research results, communication within the organization and in the direction of customers, as well as document and information management, could be identified as the main problem areas. A new project management system was introduced during the development work. The system will increase transparency and it offers an opportunity for a wide range of messages using automation and created by the user himself. The order-delivery process is managed in the same system from the bidding stage to the invoicing stage and all data and documents stored during it can be found on a project-by-project basis.

The success of the solution was only slightly tested during this development work, but those working in different roles of the process were motivated and the improved process was introduced during the development work. The system can also be further developed. In the coming installation period, the target organization should ensure that the new mode of operation takes root. This should be done by monitoring activities and providing support and further training where necessary.

Keywords
processes, system, project work, change

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET 7
2.1 Kohdeorganisaatio 7
2.2 Lähtökohdat 10
2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset 14
2.4 Viitekehys 16
3 LIIKETOIMINTAPROSESSIT 20
3.1 Prosessien kehittäminen 21
3.2 Prosessien jaottelu 24
3.3 Prosessien määrittely 25
4 MUUTOSVALMIUDEN HALLINTA 27
4.1 Selvillä oleminen, analysointi ja päätös 30
4.2 Visiot, strategia, tavoitteet ja mittarit 30
4.3 Läpiviemisen suunnittelu kulttuuriin sopeuttaen 31
4.4 Muutoksen ymmärtäminen ja sen myyminen vaikuttamalla 31
4.5 Luopuminen ja osaamisen kehittäminen 33
4.6 Sitkeä tekeminen ja pysyvyys 34
5 DIGITAALISET MAHDOLLISUUDET LIIKETOIMINTAPROSESSEISSA 36
5.1 Automaatiot ja robotiikka 37
5.2 Automaatioiden ja robotiikan riskit 39
6 SUORITUSKYKY 41
6.1 Suorituskyvyn määrittäminen 41
6.2 Taloudelliset mittarit 42
6.3 Ei-taloudelliset mittarit 44
6.4 Haasteet mittaamiselle 45
6.5 Kehittämistyön kohteena olevan prosessin mittaaminen 46
7 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT 47
7.1 Konstruktiivinen tutkimus 47
7.2 Toimintatutkimus 48
7.3 Tutkimusmenetelmät 49
7.3.1 Service Blueprint 50
7.3.2 Kysely 52
7.3.3 Havainnointi 54
8 TUTKIMUSTULOKSET 56
8.1 Asennuspalvelun Blueprint 56

8.1.1 Aliurakoitsijan rooli asennusprosessissa 57
8.1.2 Service Blueprintin esiin nostamat ongelmat 58
8.1.3 Asiakaslähtöinen ja tehokas asennusprosessi 60
8.2 Kysely asiakasviestinnästä 62
9 VAIHTOEHTOISET PROJEKTINHALLINTAMALLIT 67
9.1 Emoyhtiön asennusprosessin sovellettavuus 67
9.2 Monday.com 70
10 RATKAISUT ASENNUSPROSESSIN PARANTAMISEKSI 72
10.1 Digitaalinen ratkaisu prosessin parantamiseksi 72
10.2 Muut käyttöön otettavat ratkaisut 74
10.3 Tehtyjen ratkaisujen toimivuuden testaus 75
11 UUDEN ASENNUSPROSESSIN KÄYTTÖÖNOTTO 77
11.1 Prosessin kulku 77
11.2 Koulutus ja tuki 79
11.3 Prosessin seuranta ja muutoksen vakiinnuttaminen 79
11.4 Asiakastyytyväisyyskysely 81
11.5 Havainnointi 81
13 POHDINTA 84
13.1 Kehittämistyön arviointi 84
13.2 Jatkokehitysideoita 86
13.3 Loppusanat 87
LÄHTEET
LIITTEET

1 JOHDANTO

Liiketoiminta on ollut 2000-luvulla Suomessa ja muissa länsimaissa murroksessa, kun jälkiteollisesta, eli palveluliiketoimintakeskeisestä yhteiskunnasta on siirrytty informaatioaikaan. Teknologioiden nopea kehittyminen vaatii yrityksiltä kykyä sopeutua muutoksiin. Kilpailukyvyn varmistamiseksi on pysyttävä digitalisaation vauhdissa ja pystyttävä valitsemaan omalle yritykselle sopivat modernit järjestelmät ja sovellukset. Muutoksiin sopeutumisessa ja oikeanlaisessa toiminnan tehostamisessa korostuu oman organisaation prosessien tuntemus ja niiden joustavuus. Niin prosesseja kuin tietojärjestelmiäkin on kyettävä muuttamaan erittäinkin nopeasti.

Kilpailun koveneminen ja teknologian kehitys pakottavat karsimaan kustannuksia ja usein säästöihin pyritään myös päällekkäisiä johtotehtäviä karsimalla. Viestinnän sähköistyttyä ja etätyön yleistyttyä on johtajuus kansainvälistynyt, ei vain ylimmällä johtoportaalla vaan myös keskijohdon osalta. Vuorovaikutus- ja viestintätaitojen merkitys kasvaa entisestään, kun livetapaamisia ei juurikaan ole. Multitasking voi kuulostaa tehokkaalta, mutta se ei yritysmaailmassa välttämättä johda onnistuneeseen lopputulokseen. Johtajuuden ja esimiestyön kansainvälistyminen luokin haasteita myös organisaation prosesseille. Myös johdettavien itseohjautuvuuden merkitys kasvaa, koska yhteydenpito esimiehen kanssa ei ole yhtä yksinkertaista kuin lähijohtamisessa. Prosessien tuleekin olla tunnistettuja ja selkeitä, ja niitä on pystyttävä johtamaan tehokkaasti myös etäältä. Tässä edesauttaa prosessien yhtenäisyys läpi koko organisaation.

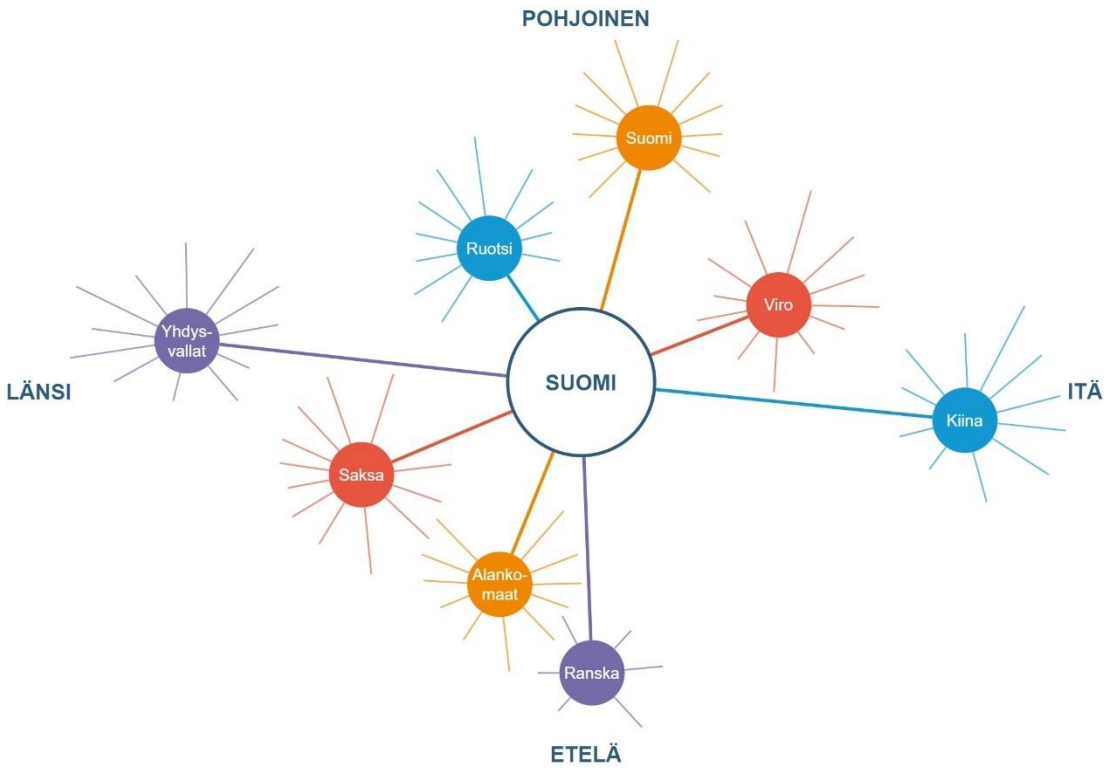
Tämän opinnäytetyön aiheena on kohdeorganisaation Ruotsin tytäryhtiön palveluliiketoimintaan kuuluvan asennusprosessin uudistaminen. Tavoitteena on kehittää tehokkaan etäjohtamisen mahdollistava prosessi, joka palvelee hyvin niin sisäisiä kuin ulkoisiakin asiakkaita. Prosessia halutaan myös automatisoida usein toistuvien ja paljon manuaalista työtä vaativien toimintojen osalta. Prosessin tulee olla mitattavissa vastaavin mittarein kuin emoyhtiön vastaavaa prosessia mitataan ja raporttien tulee olla nykyaikaisin järjestelmin tuotettuja niin, ettei niiden analysointi vaadi kohtuuttomasti aikaa.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin kohdeorganisaatiosta ja esitellään tavoitteet sekä käsitteet. Kehittämistyön kohteena on palveluliiketoimintaan kuuluva asennusprosessi. Perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa Ruotsin tytäryhtiön tarpeisiin sekä organisaatiota että asiakkaita palveleva toimintamalli, joka mahdollistaa asennusprosessin kannattavuuden ja sen aikaisen asiakaspalvelun laadun mittaamisen.

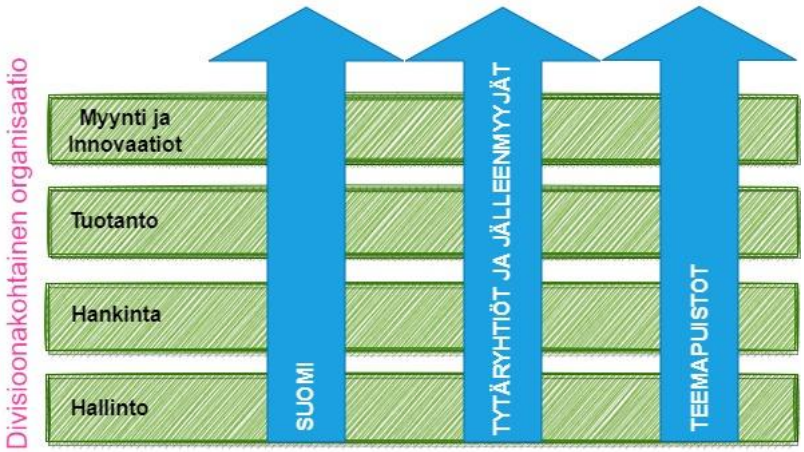
2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio valmistaa tuotteita leikki- ja liikunta-alueille sekä katujen kalustamiseen. Pääkonttori sijaitsee Rovaniemellä, jossa on myös leikki- ja liikuntavälineiden sekä kalusteiden puuosien valmistus ja kokoonpano. Organisaation pääasiakassegmenttejä ovat rakennusliikkeet, kunnat ja kaupungit, kiinteistöyhtiöt sekä B2B-asiakkaat, jotka ovat yleensä esimerkiksi kauppakeskuksia, senioritaloja tai teemapuistoja. Fyysisten tuotteiden suhteen tarpeet ovat kolmella ensiksi mainitulla hyvin saman tyylisiä, mutta palveluiden osalta tarpeet poikkeavat segmenteittäin paljonkin. Loppuasiakkaina käyttäjiä edustavat kaikki sukupolvet lapsista senioreihin. Asiakassegmentit ja käyttäjäryhmät on kuvattu myös myöhemmin kuviossa 6. Konserniin kuuluvat emoyhtiö ja yhdeksän tytäryhtiötä, joita on kahdeksassa eri maassa. Lisäksi jakelijaverkosto ulottuu noin 60 maahan eri puolilla maailmaa. Tytäryhtiöt on esitetty kuviossa 1. Organisaation palveluksessa on kaikkiaan noin 400 henkilöä, joista Suomessa noin 200.



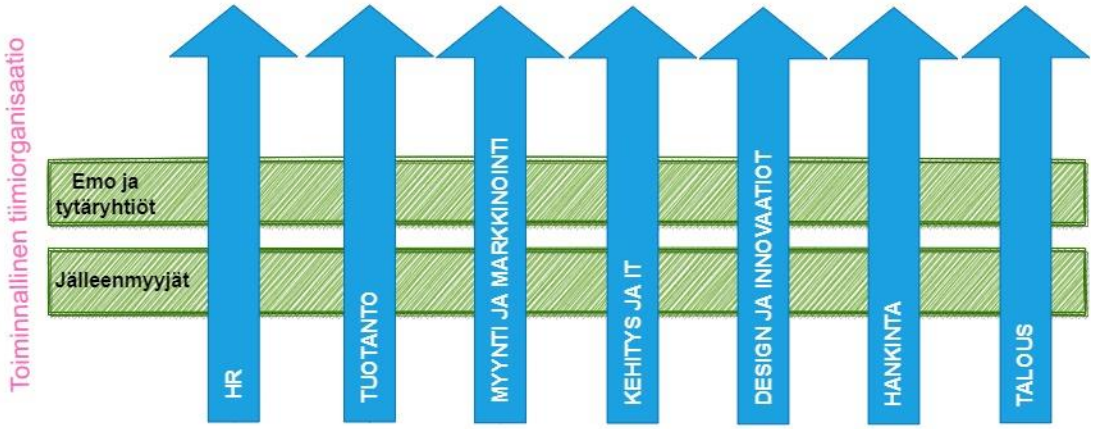
Kuvio 1. Organisaation tytäryhtiöt maittain (Lappset Group, 2022)

Organisaatiossa tehtiin vuoden 2021 alussa organisaatiomuutos. Aiempi organisaatio noudatti divisioonakohtaista mallia. Tämä malli on esitetty kohdeorganisaation näkökulmasta kuviossa 2. Divisioonarakenne koostuu erillisistä, liiketoiminta-alueiden pohjalta rakennetuista tulosyksiköistä. Näistä jokainen sisältää oman johtonsa sekä toimintorakenteensa ja niiden voidaan ajatella olevan omia organisaatioitaan suuremman organisaation sisällä. (Mintzberg, 1979, s. 387.)



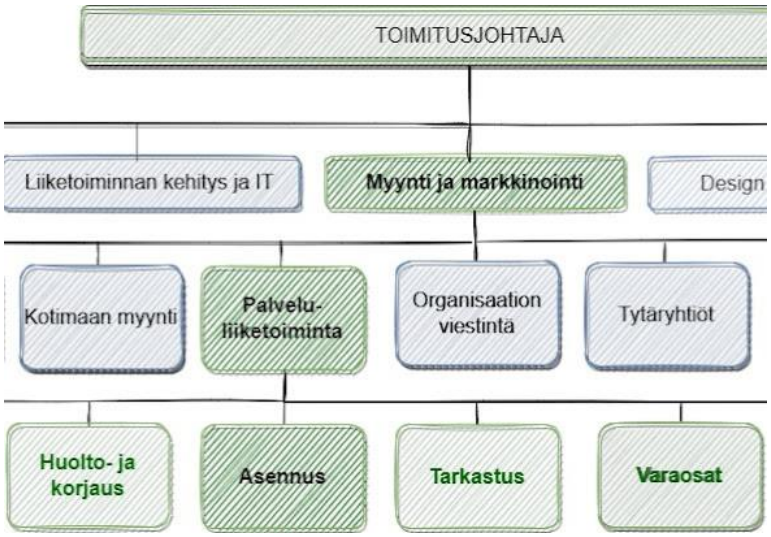
Kuvio 2. Kohdeorganisaation organisaatiomalli ennen vuotta 2021 (mukaillen Lappset Group Oy, tiedote 17.12.2020)

Uusi organisaatio on toiminnallinen tiimiorganisaatio, jossa tiimit muotoutuvat toimintojen mukaan, esimerkiksi myynti ja markkinointi sekä tuotanto ovat omia tiimejään ja tiimit käsittävät niin emon kuin tytäryhtiötkin. Tiimiorganisaatioon siirtymisellä tavoitellaan tiiviimpää yhteistyötä ja osaamisen jakamista yli maa- ja yksikkörajojen, emon ja tytäryhtiöiden välillä. Uuden organisaation odotetaan olevan ketterä ja Lean-ajattelun mukainen ja sen toivotaan auttavan yritystä pääsemään jälleen kasvuun koronapandemian jälkeen. (Lappset Group Oy, 2020.) Lean on asiakaslähtöinen lähestymistapa, jossa pyritään tuottamaan arvoa poistamalla tuottamaton toiminta ja parantamalla laatua. Pyrkimyksenä on pienentää toiminnan kustannuksia, lyhentää tuotannon läpimenoaikoja sekä hyödyntää työntekijöiden hiljaista tietoa. (Kliem, 2016, luku 2 kohta Overview.) Päällekkäisiä johtotehtäviä on karsittu ja Ruotsin tytäryhtiönkin palveluliiketoimintaa johdetaan nyt Suomen emoyhtiössä työskentelevän johtajan toimesta. Uusi organisaatiomalli on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Kohdeorganisaation vuonna 2021 käyttöön otettu organisaatiomalli (mukaillen Lappset Group Oy, tiedote 17.12.2020)

Palveluliiketoiminta on osa myynnin ja markkinoinnin tiimiä ja tässä työssä käsiteltävä ja kehitettävä asennusprosessi on yksi palveluliiketoiminnan prosesseista. Kuviossa 4 on osa organisaatiokaaviota niin, että palveluliiketoiminnan ja siihen liittyvän asennustoiminnan sijoittuminen on nähtävissä.



Kuvio 4. Osittainen kuva kohdeorganisaation organisaatiokaaviosta (mukaillen Lappset Group Oy Organimi, 17.12.2020)

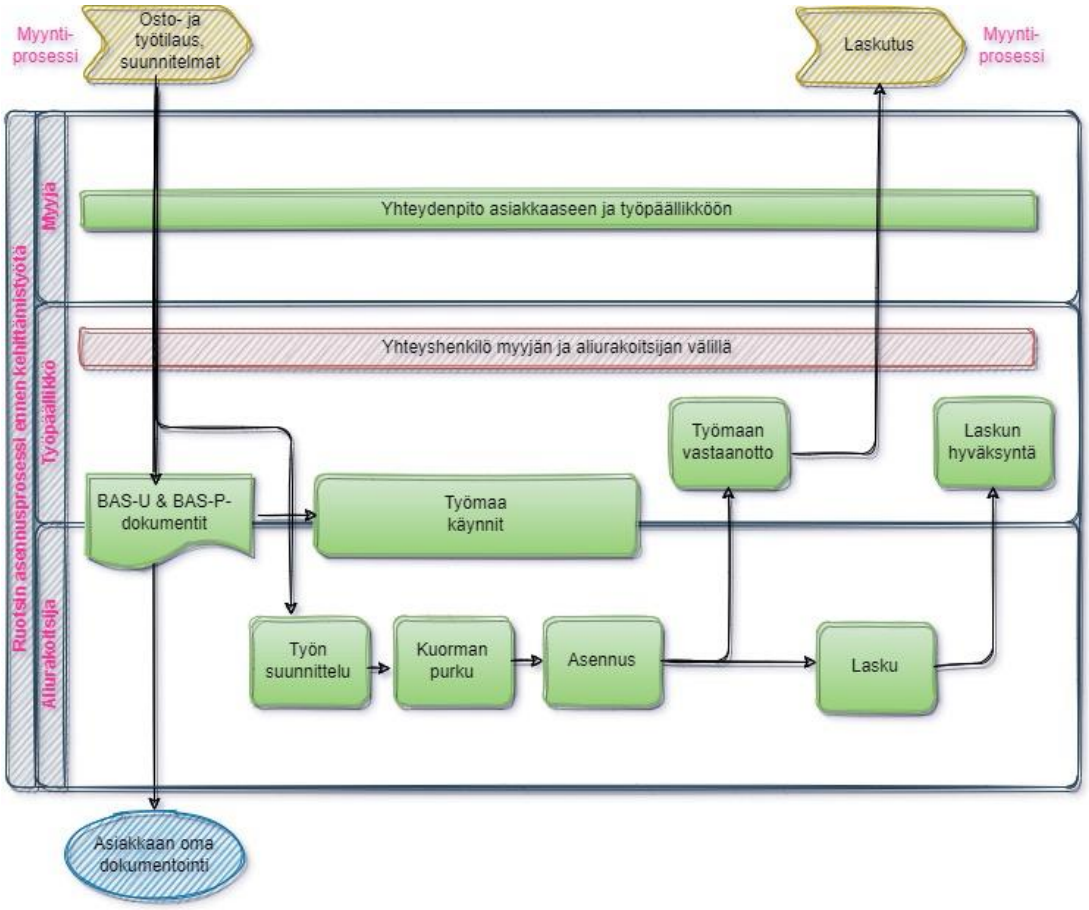
Kohdeorganisaation strategia tähtää merkittävään kasvuun. Pyritään löytämään uusia asiakasryhmiä ja luodaan uusia innovaatioita niin tuotteissa kuin toimintatavoissakin. Strategiassa on kolme avainasiaa, niistä ensimmäinen on kyky konsultoida, suunnitella, tuottaa ja rakentaa isoja projekteja suurille globaaleille, alueellisille ja paikallisille asiakkaille. Toinen avainasia on kyky toimittaa vakio-, osittain räätälöityjä ja teemalla varustettuja premiumratkaisuja kaikille kohdeorganisaation asiakkaille. Kolmas avainasia on palveluliiketoiminnan kasvattaminen. Strategia edellyttää prosessien ja järjestelmien kuntoon saattamista, jotta organisaatio toimii ketterästi ja joustavasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

2.2 Lähtökohdat

Tämä kehittämistyö tehdään palveluliiketoiminnan Ruotsin tytäryhtiön kanssa yhteistyössä, pääosin etätyöskentelynä Suomesta käsin. Ruotsin tytäryhtiössä palveluliiketoiminnan henkilökunta koostui vuonna 2021 työpäälliköstä ja työnjohtajasta. Näistä työpäällikkö lopetti kohdeorganisaatiossa vuodenvaihteessa ja hänen tilalleen palkattiin helmi-maaliskuussa uusi henkilö projektipäällikön tehtäviin. Myös jo hiljattain taloon tulleen työnjohtajan toimenkuva muutettiin ja nimike vaihdettiin projektipäälliköksi. Ruotsin tytäryhtiön palveluliiketoiminnalla on yhteinen esihenkilö Suomen vastaavien toimintojen kanssa. Ruotsissa on oma tehdas, jossa valmistetaan

kadunkalusteita koko organisaation myyntiin. Tuotannon ja palveluliiketoiminnan lisäksi tytäryhtiön palveluksessa on oma myynti-, asiakaspalvelu-, suunnittelu- ja talousosasto.

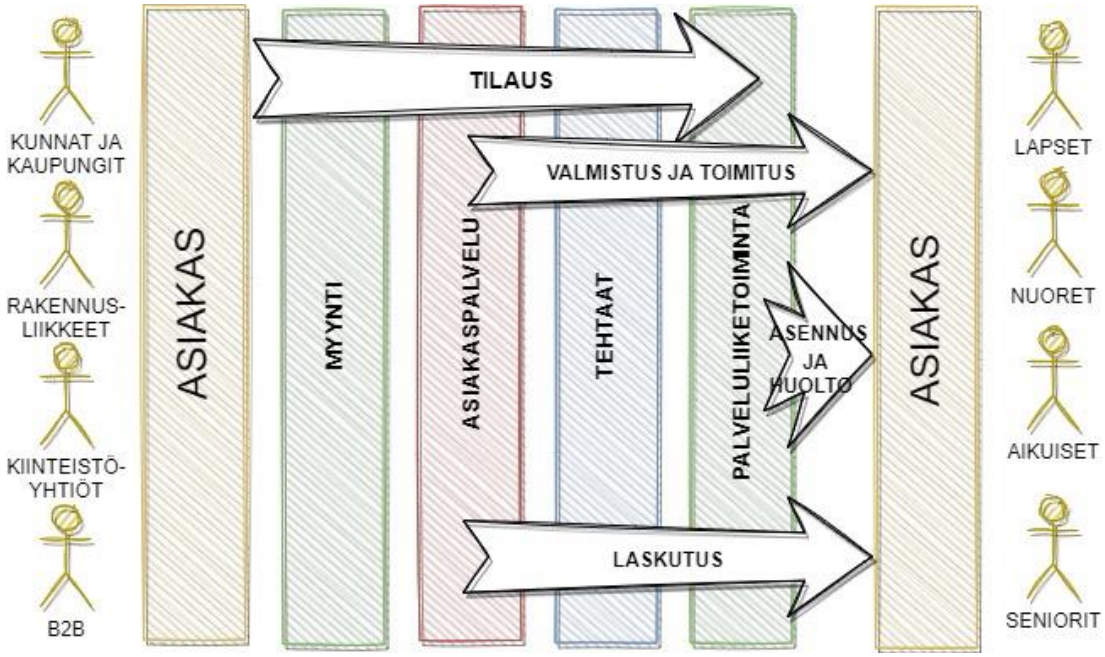
Palveluliiketoiminnan yksikkö tuottaa organisaation palveluprosesseja. Palveluprosessit ovat toimintoketjuja eli prosesseja, joissa asiakas osallistuu merkittävällä tavalla prosessin toteuttamiseen. Asiakkaan prosessi onkin tällöin olennainen osa toimitusprosessia. Esimerkiksi ravintolassa ruuan tarjoileminen tai kaupassa kassan toiminta ovat palveluprosesseja. Samoin leikkivälineiden asennus asiakkaan osoittamalle sijainnille. Palvelutapahtumassa on tärkeää tunnistaa, miten asiakas toimii palvelun aikana. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 23.) Palveluliiketoiminnan prosessit jakautuvat kolmeen eri aliprosessiin, asennus-, tarkastus- sekä huolto- ja korjauspalvelu. Asiakkaat ovat valtaosin kunta- ja kaupunkiasiakkaita, joilla ei ole omaa viherpuolen henkilökuntaa, joka voisi huolehtia edellä mainituista. Yksi suurimmista asiakasryhmistä on myös kiinteistösektori, jossa nämä palvelut on lähes aina tilattava ulkopuoliselta toimijalta. Tässä kehittämistyössä tarkastelun kohteena on asennusprosessi, jota tarkasteltiin joulukuussa 2021 Ruotsin palveluliiketoiminnan henkilövaihdosten yhteydessä. Tuolloin käytyjen keskustelujen pohjalta kehittämistyön tekijä laati prosessikaavion, joka on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Ruotsin asennusprosessi ennen prosessin kehittämistyötä

Yrityksen ja sen avainsidosryhmien toiminnan läpileikkaavia toimintoketjuja, jotka alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen, kutsutaan ydinprosesseiksi, esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi (Hannus 2003, s. 41). Kohdeorganisaation ydinprosesseista tarjousprosessi ja tilaus-toimitusprosessi sisältävät lukuisia samoja rooleja eri tehtävissä. Ruotsissa palveluliiketoiminnan yksikön tärkeimmät sidosryhmät ovatkin näissä prosesseissa työskentelevät henkilöt. Näitä ovat myynnin ja asiakaspalvelun henkilöt, jotka hoitavat yhteydenpidon asiakkaiden suuntaan tarjous- ja tilausvaiheessa ja syöttävät tarvittavat tiedot toiminnanohjausjärjestelmään. Lisäksi tärkeimpiin sidosryhmiin kuuluvat Mydesigniksi nimetyssä tiimissä työskentelevät suunnittelijat, jotka tekevät kohteesta visuaalisen suunnitelman sekä asennuslaskentaan tarvittavat määrälaskennat. Tukiprosessit ovat ydinprosessin toimintaa tukevista toiminnoista koostuvia ja kohdeorganisaatiossa MyDesignin prosessi onkin tukiprosessi, joka palvelee sekä tarjous- että tilaus-toimitusprosessia. Asennusprosessi on tilaus-toimitusprosessin aliprosessi ja sen toiminnot suorittavat projektipäällikkö ja aliurakoitsija. Asennusprosessia edeltävät aina myynnin ja asiakaspalvelun sekä lähes aina tehtaan suorittamat

prosessit. Palveluliiketoiminnan yksikön saatua osaltaan työn päätökseen, asiakaspalveluyksikkö jatkaa vastaten laskutuksesta. Tilaus-toimitusprosessi on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Ruotsin tytäryhtiön tilaus-toimitusprosessi

Organisaation palveluliiketoiminnan yksikkö mahdollistaa niin sanotun avaimet käteen -palvelun tarjoamisen ja tuottaa asiakkaille lisäarvoa helppoudellaan. Kokeneet asentajat tuntevat turvallisuutta määrittelevät säädökset ja asentavat tuotteet nopeasti ja oikein. Asiakkaiden aikataulut pitävät, kun sekä tuotteet että maanrakennus- ja asennustyöt tulevat samasta yrityksestä.

Asennusten osalta Ruotsin tytäryhtiön toiminnot poikkeavat jonkin verran Suomen toiminnasta. Ruotsissa lähes jokainen tilaus on isohko projekti, kun taas Suomessa on paljon pieniä työmaita. Suurimpina eroina ovat Suomen oma asennushenkilöstö, kun Ruotsissa asennuspalvelut ostetaan aina ulkopuolisilta toimijoilta sekä Mydesignin suunnitelmien käyttö lähes jokaisessa projektissa. Ruotsin palveluliiketoimintaa johdetaan Suomesta käsin ja palveluprosessien erilaisuus näiden kahden maan välillä tekee siitä osittain haasteellista. Ruotsissa asennusprosessia on voitu mitata hyvin puutteellisesti, sillä tarvittavaa tietoa ei ole syötetty yhteenkään raportointia mahdollistavaan järjestelmään. Emoyhtiössä on viime vuosina kehitetty raportointia niin, että palveluprosesseihin liittyvää dataa on jo hyvin saatavilla.

Asennusprosessissa on vain yksi talon sisäinen rooli (projektipäällikkö), joka on ollut pitkään ylikuormittunut. Työmäärää on lisännyt vanhanaikainen tapa hoitaa prosessin aikaista viestintää. Koska asennusprosessia hoidetaan täysin eri tavalla kuin Suomessa, eikä sitä ole kirjattu ylös, on esimerkiksi sijaistaminen Suomesta käsin hankalaa, vaikka tämä olisi toisinaan tarpeellista Ruotsin tytäryhtiön vähäisen henkilömäärän vuoksi. Emoyhtiössä on haettu ratkaisuja ja kehitetty prosessia onnistuneesti esimerkiksi automatisoimalla asiakasviestintää ja kehittämällä aliurakoitsijoille raportointisovellus, jolla raportoidaan työmaiden eri vaiheita ja voidaan tilata työmaahan liittyviä dokumentteja. Jo kehitettyjä ratkaisuja haluttaisiin mahdollistaa myös Ruotsin asennusprosessissa. Kun palveluliiketoiminnan johtaminen siirtyi organisaatiomuutoksen myötä Suomeen, ryhdyttiin Ruotsin tytäryhtiön yksikköä johtamaan suunnitelmallisemmin. Sen myötä tullut tarve päästä pureutumaan prosessien kannattavuuteen ja asiakaspalvelukokemuksen laatuun ovat lisänneet prosessin kehittämisen tarvetta.

Tässä kehittämistyössä keskitytään asennusprosessin kehittämiseen niin, että eliminoidaan toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle. Tämä toteutetaan suoraviivaistaen toimintaa, tavoitellen selkeyttä niin oman henkilökunnan, yhteistyökumppaneiden kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Kehittämistyössä hyödynnetään myös myyntiorganisaation tietoa ja osaamista erityisesti palvelun aikaisen asiakasviestinnän parantamista ajatellen.

2.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä kehittämistyössä kehitetään palveluliiketoiminnan yksikön olemassa olevasta asennusprosessista helpommin etäältä johdettava ja seurattava, asiakasnäkökulma ja työn tehokkuus huomioiden. Kehittämistyö rajataan koskemaan palveluliiketoiminnan asennusprosessia. Tavoitteena on luoda tehokkaasti toimiva palveluliiketoiminnan aliprosessi, joka on maakohtaiset poikkeavuudet huomioiden mahdollisimman yhtenäinen Suomessa ja Ruotsissa. Kun prosessi on mahdollisimman yhtenäinen, voidaan hyödyntää myös prosessin tehokkuutta ja tuottavuutta mittaavia, emoyhtiön tarpeisiin rakennettuja mittareita. Prosessit tuottavat tapahtumatietoa esimerkiksi palvelutilanteiden määrästä ja laadusta sekä kannattavuudesta, joiden perusteella voidaan tehdä

päätelmiä prosessin toimivuudesta ja tehokkuudesta. Tapahtumatiedon kerääminen on riippuvainen tietojärjestelmien toimivuudesta. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 31.) Kehittämistyön aikana tuodaan asennusprosessiin etenkin asiakasviestintää parantavaa, mutta myös niin sanottuja tyhmiä ja toistuvia työvaiheita poistavia automaatioratkaisuja.

Yksi kehittämistyön tavoite on uuden prosessin onnistunut jalkautus, johon pyritään henkilöstön koulutuksella sekä organisaatiossa käytössä olevaan prosessien ylläpitojärjestelmään kirjattavalla prosessikuvauksella. Järjestelmästä prosessikuvaukseen voivat tutustua kaikki organisaatiossa toimivat henkilöt ja uuden asennusprosessin eri työvaiheiden ohjeet löytyvät linkitettyinä prosessikuvauksen kulloiseenkin työvaiheeseen.

Kehittämistyön osana on myös prosessin toiminnan seuraaminen alkuvaiheessa, sekä mahdollisesti tarvittavat korjaustoimenpiteet. Jotta prosessin johtaminen ja jatkokehityksen suunnittelu helpottuisivat, on yhtenä tavoitteena luoda toimivat seurantamenetelmät erilaisin mittarein ja kyselyin.

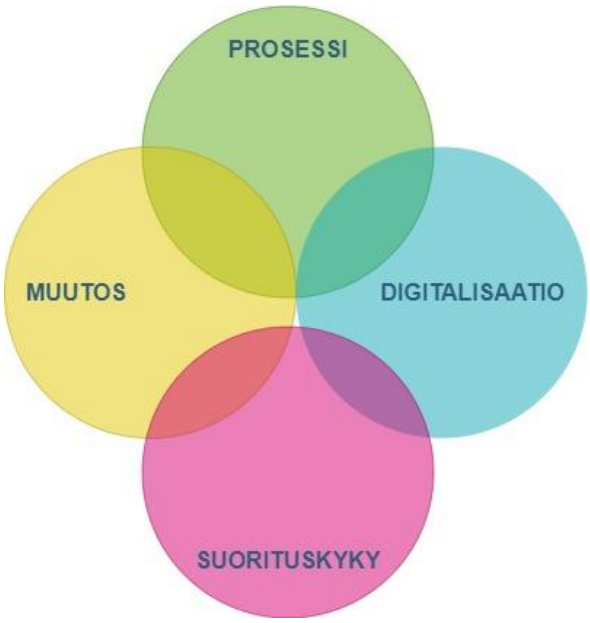
Tutkimusasetelma koostuu tutkimusongelmasta ja siitä johdetuista tutkimuskysymyksistä. Lisäksi ongelma rajataan. Tutkimusongelma voidaan myös muuttaa kysymykseksi, jolloin sitä on helpompi käsitellä. (Kananen, 2015, s. 22–27.) Kun tutkimuskohde on valittu, on päätettävä, mitä tutkimuksessa halutaan saada selville. Tutkimukseen on käytettävissä rajallinen aika, eikä aiheesta siksi voi tutkia kaikkea. Tutkimuskysymykset suuntaavat huomion siihen, mitä halutaan tutkia ja tietää ja ne estävät työn tekijää eksymästä sivupoluille. Tutkimuskysymystä muotoillessa tuleekin miettiä, millaisia tuloksia on mahdollista saavuttaa. Tutkimuskysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja selviä. On muistettava, että laadullinen tutkimus ei voi vastata tilastollista tai muuta määrällistä päättelyä vaativiin tutkimuskysymyksiin. (Kehittämiskeskus Opinkirjo, kohta Tutkimusmenetelmät ja -aineisto.) Tässä työssä tutkimusongelma on ”Mitä asiakaslähtöinen, tehokas asennuspalveluprosessi tarkoittaa organisaation tytäryhtiössä?”. Lisäksi tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miltä osin emoyhtiön vastaava prosessi on sovellettavissa tytäryhtiössä?
2. Mitä osia prosessista voidaan automatisoida?
3. Miten prosessin suorituskykyä mitataan?

2.4 Viitekehys

Kehittämistyön suunnittelu ja toteutus nojautuvat kirjoitettuun tietoon, jota kutsutaan viitekehykseksi, usein myös teoreettiseksi taustaksi tai tietoperustaksi. Viitekehys kertoo keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. (Ojasalo ym., 2015, s. 25.) Käsitteet toimivat viestinnän pohjana, osoittavat näkökulman ja auttavat jäsentämään ilmiötä (Ojasalo ym., 2015, s. 34). Viitekehys onkin eräänlainen punainen lanka, joka ohjaa tutkimusta ja kertoo näkökulman nimenomaan tälle tutkimukselle. Viitekehyksen valinta on yksi tutkimuksen keskeisistä työvaiheista ja se seuraa yleensä heti aiheen valintaa. Viitekehys antaa työlle raamit, jolloin kehittämistyö on helpompi pitää aiheeseen rajattuna.

Tässä kehittämistyössä keskeisiä käsitteitä ovat prosessi, digitalisaatio ja suorituskyky. Nämä käsitteet ovat kuvattuna kuviossa 7 esitettyyn viitekehykseen.



Kuvio 7. Tutkimuksen viitekehys

Seuraavaksi esitellään viitekehyksen käsitteet ja niiden kytkennät tähän kehittämistyöhön. Sanalla **prosessi** on useita eri merkityksiä, mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina ja mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi. Esimerkiksi oppimisprosessi tai heräämisprosessi. Hyvä asiakaspalvelu perustuu prosesseihin, jotka alkavat asiakkaasta ja käynnistyvät ainoastaan asiakkaalle syntyneestä tarpeesta sekä päättyvät asiakkaaseen (Laamanen, 2001, s. 19–22). Asiakkaat voivat

olla joko organisaation ulkoisia tai sisäisiä asiakkaita. Kiiskinen ym. (2002, s. 27–28) mukaan ”prosessit voidaan määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuiksi, joille on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat”. Laamanen (2001, s. 20) tarkentaa tätä kuvausta vielä sanomalla prosessin käsitteen koostuvan toiminnasta, resurssista sekä tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. Tässä kehittämistyössä sanaa prosessi käytetään merkityksessä liiketoimintaprosessi, sillä tutkimuksen kohteena on organisaation toiminta siihen liittyvine resursseineen.

Kehittämisen kohde on organisaation myymä asennustyön prosessi, joka alkaa asiakkaan tilattua tuotteiden asennuksen ja päättyy työn valmistuttua kohteen luovuttamiseen asiakkaan käyttöön. Prosessin johtaminen ei ole varsinaisesti tässä kehittämistyössä tutkimuksen kohteena, vaan keskitytään prosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen. Edellä mainitut seikat antavat kyllä aineksia myös prosessin onnistuneeseen johtamiseen. On myös tarpeen löytää toimiva tapa tuoda kehitettävään asennusprosessiin liittyvät muutokset ohjeineen henkilökunnalle varsinkin, kun muutokset tapahtuvat kesken sesongin. Prosessien kehittämisestä löytyy runsaasti kirjallisuutta, josta saadaan ensisijainen tietoperusta tässä tutkimustyössä. Tutkimuksessa prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen liittyvä kirjallisuus, sivuten muutoksen johtamista uuden prosessin jalkauttamisen merkeissä, onkin kehittämistyön tekijällä tietokirjojen pinossa hyvin edustettuna. Empiiristä tietoa kerätään ennen kaikkea yrityksen sisältä löytyvää osaamista hyödyntäen sekä tutkimalla jo emoyhtiössä kehitetyn prosessin hyödynnettävyyttä tytäryhtiössä.

”**Muutoksella** tarkoitetaan prosessia, jossa jostain asiasta tulee toisenlainen kuin se aikaisemmin oli” (Parviainen ym., 2018, kohta Työelämän muutosprosessit haastavat organisaatiota sekä sen henkilöstöä). Muutos lähtee usein tunteesta. Tilanne on epämukava tai suorastaan sietämätön ja sille on tehtävä jotain. Toisaalta muutos myös pelottaa ja siksi sitä herkästi vastustetaan. Muutos onnistuu harvoin helposti ja hyvä muutos pitää tehdä ja johtaa. Muutosjohtaminen perustuukin organisaation ja sen johdon ihmiskäsitykseen. (Piha & Sutinen, 2020, kohta 3.1 Tunne vauhdittaa muutosta.) Yritysmaailmassa sietämätön tunne ja tietoisuus muutoksen tarpeesta saattaa olla vain johdolla, kun taas muutoksen pelko henkilöillä, joiden työhön muutos ensisijaisesti vaikuttaa. Muutoksen johtamiseen on kehitetty useita teoreettisia malleja, mutta kaikille niille on yhteistä viestinnän tärkeyden korostaminen. Muutos liittyy keskeisesti

prosessiajatteluun ja prosessien kehittämiseen, tätä käsitellään tarkemmin luvussa 3.1. Tässä kehittämistyössä uudistetaan Ruotsin tytäryhtiön asennusprosessia ja kyse onkin siis toimintatapojen muutoksesta. Muutoksen johtamisessa lisähaasteena on etäjohtaminen Suomesta käsin.

Digitalisaatio tarkoittaa tiedon ja tietotekniikan hyödyntämistä toiminnan muuttamiseen tai uuden mahdollistamiseen (Kasvi, 2019, kohta Digitalisaatio, digitalisaatio, vaan mitä se on se digitalisaatio). Digitalisaation avulla organisaatio voi vauhdittaa kasvuaan, karsia kulujaan, parantaa toimintansa laatua sekä tarjota parempaa asiakaspalvelukokemusta. Kannattavuus ja kilpailukyky syntyvät esimerkiksi automaatiosta, itsepalvelusta, kaikenlaisten dokumenttien sähköisestä käsittelystä sekä toimitilakustannusten alenemisesta. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 31–32.)

Kehittämistyön yhtenä näkökulmana on toimintojen automatisoiminen eri tietojärjestelmien avulla. Prosessin tulee olla asiakaslähtöinen, mutta organisaation rakenteen vuoksi tytäryhtiön prosessissa tulisi olla riittävästi yhtäläisyyksiä emoyhtiön vastaavan prosessin kanssa. Tämä onnistuu parhaiten samoja tietojärjestelmiä käyttäen. Osa organisaation tytäryhtiöistä käyttää jo samaa toiminnanohjausjärjestelmää. Myös muiden tietojärjestelmien, kuten prosessipankin Promappin ja raportointijärjestelmä Tableaun käyttöönotossa pyritään yhtenäiseen toimintatapaan koko organisaatiossa. Teoriatiedossa perehdytään ennen kaikkea järjestelmäintegraatioihin ja ohjelmistorobotiikkaan ja niiden suomiin mahdollisuuksiin, jotta löydettäisiin kehittämistyöhön parhaat tavat automaatioiden toteuttamiseen.

Suorituskyvystä on esitetty erilaisia määritelmiä. Lönnqvist & Mettänen (2003, s. 20–21) määrittävät sen mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita, niin että sana viittaa parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Suorituskyvystä puhuttaessa tulee huomioida organisaation kaikki tärkeimmät sidosryhmät tarpeineen, vaikka nämä tarpeet saattavat olla ristiriidassa keskenään.

Tietojärjestelmien monipuolinen ja hyvin suunniteltu käyttö organisaatiossa mahdollistaa prosessin suorituskyvyn monipuolisen mittaamisen. Kun prosessi on tietojärjestelmien osalta yhtenäinen, voidaan eri maiden asennusprosessin suorituskykyä mitata samoilla mittareilla ja niiden laatiminen ja ylläpito on helpompaa. Näin prosessit ovat

tarvittaessa myös verrattavissa keskenään. Kirjallisuuden osalta perehdytään siihen, mitä suorituskyky tarkoittaa ja minkälaiset ovat hyvät tavat mitata palveluprosessia.

Kun prosessi on tunnistettu ja kuvattu ja sitä on kehitetty huomioiden eri järjestelmien tuomat mahdollisuudet, on se sujuvampi eri rooleissa työskenteleville sekä asiakasta paremmin palveleva. Sekä työ- että asiakastyytyväisyys paranevat. Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään prosessin eri vaiheita ja sitä kautta prosessissa työskentelevien työtehtäviä ja mahdollisia lisäkehittämistarpeita niin henkilöstön kuin prosessinkin osalta. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, kun saman esimiehen tulee pystyä johtamaan henkilöstöä useammassa maassa. Eri järjestelmät ja niiden automaatiot tuovat tehokkuutta ja mahdollistavat suorituskyvyn mittaamisen. Näin johto saa jäsennellympää tietoa kannattavuudesta ja strategian toteutumisesta.

3 LIIKETOIMINTAPROSESSIT

Kun organisaatiossa ryhdytään suunnittelemaan prosessia, on tavoitteena rakentaa selkeä malli, jossa kuvataan yhteisesti mitä vaiheita ja asioita prosessissa odotetaan tehtävän ja miten yrityksessä odotetaan toimittavan. Toimintatavat voivat lähteä esimerkiksi yrityksen arvoista. Prosessimalli on opettanut organisaatiot siihen, että jokaiseen asiaan on olemassa jonkinlainen malli, jolla varmistetaan toiminnan tehokkuus ja hyväksyttävyys. Prosessien puuttuminen voi kuitenkin olla tietoinen valinta, jolloin organisaation uudistuminen ja ympäristön muutoksiin reagoiminen nopeutuvat. Tällaisissa yrityksissä on vallalla hallittu epävarmuus ja jatkuva uuden opettelu, joka vaatii enemmän yksilöltä, mutta synnyttää innovaatioita ja parantaa usein asiakaskokemusta. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 118–120.)

Prosessiajattelun riskeinä voidaan nähdä päätöksentekoa vaikeuttavat epäselvyydet vastuunjaossa. Eri prosessien välillä saattaa ilmetä ristiriitoja, jolloin on ensiarvoisen tärkeää tietää, kuka viime kädessä päättää. Myös tulosvastuu voi olla epäselvä. (Karlöf & Lövingsson, 2009, s. 213.) Prosesseja on totuttu pilkkomaan eri osastoille ja asiakkaan näkökulmasta saattaa haasteeksi muodostua se, ettei kukaan koe osastojen läpi leikkaavien prosessien johtamista omalle vastuualueelleen. (Kiiskinen, 2002, s. 27–28.) Prosessit edesauttavat ja nopeuttavat asioiden hoitamista ja niiden rakentaminen kumpuaa organisaation sisäisen tehokkuuden parantamisesta, jolloin ne eivät välttämättä takaa asiakkaalle parasta lopputulosta. Liiketoiminnan kasvaessa prosessien määrä kasvaa ja organisaatio keskittyy helposti liikaa niihin, vastuuta on helppo siirtää prosessissa eri roolilta toiselle, jolloin asiakas pahimmillaan jumittuu prosessin syövereihin. Prosessien ei tulisikaan olla itsetarkoitus, mutta ne ovat kuitenkin hyvä apu asiakaskeskeisen organisaation ohjauksessa. Aito asiakaskeskeisyys vaatii prosesseista riippumatonta omistajuutta ja vastuun kantamista, jolloin sitoudutaan aidosti asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 116–118.)

Liiketoiminnan prosesseja voidaan myös ulkoistaa ja organisaation on ratkaistava kysymys siitä, suorittaako se kaikki prosessinsa itse, vai ostetaanko prosessi tai sen osia ulkopuoliselta toimijalta. Yhteistyökumppanien johtaminen sitoo organisaation resursseja merkittävästi. Onkin suunniteltava tarkoin, miten eri yhteistyökumppaneita

hallitaan tehokkaasti ja laadukkaasti ja määritettävä rajapinta yhteistyökumppaneihin nähden. (Laamanen, 2001, s. 15–20.) Ulkoistamalla toimintoja, joissa ei käytetä organisaation ydinosaamista, vapautetaan resursseja ja voidaan johtamisen painopiste siirtää ydintoimintoihin ja -osaamisiin. Palvelutoimittajalla on usein valmiudet toteuttaa myös muutoksia nopeammin ja tehokkaammin, näin tukitoiminto palvelee laadukkaasti organisaation ydintoimintoja. (Kiiskinen ym., 2002, s. 87–88.)

3.1 Prosessien kehittäminen

Ydinprosesseiksi tai liiketoimintaprosesseiksi kutsutaan prosesseja, jotka tuottavat arvoa suoraan ulkoisille asiakkaille. Tyypillinen esimerkki ydinprosessista on tuotteiden ja palveluiden toimittaminen. Kun ydinprosessi koetaan tarpeelliseksi jakaa pienempiin osioihin, käytetään käsitettä aliprosessi. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 122.) Prosessien kehittäminen on lyhykäisyydessään organisaation ydinprosessien tai sen tehtävän kannalta keskeisten prosessien uudelleen suunnittelua (Kiiskinen ym., 2002, s. 27). Ennen kehittämistä prosessit ovat usein liian hitaita, häiriöalttiita ja kustannustehottomia, kehittämisvaiheen jälkeen ne ovat näiden asioiden vastakohtia. Tuloksena voivat olla parantuneet asiakastyytyväisyys, tuottavuus, nopeus, kapasiteetti, sopeutumiskyky ja varmuus. (Tuominen, 2010, s. 13.) Jussi Moisio (2020) kirjoittaa blogissaan prosessien kehittämistyössä tarvittavan muutosta ajatusmaailmaan ja että kehittämistyö on jäänyt pitkälti kehityshenkisten ihmisten varaan. Hänen mukaansa prosessien kehittämisen edellytykset ovat

- Johdon selkeästi ilmaisema tahtotila.
- Aikaikkunoiden tietoinen määrittely prosessien kehittämiselle.
- Työkalujen ja ongelmanratkaisun taitojen kouluttamista ja harjoittelua.
- Aloite- ja ideakäytäntöjen parantamista.
- Läpinäkyvyyden lisäämistä eli toisin sanoen laadun tai jatkuvan parantamisen kulttuurin sitkeää rakentamista.

Kehittämistyön yhtenä haasteena on Moision (2020) mukaan prosessin omistajuus. Roolin sisältö ja päätösvalta ovat usein epäselviä. Kiiskinen ym. (2002, s. 36–37) kuitenkin toteaa yksiselitteisesti prosessinomistajan vastaavan prosessin toimivuuden seurannasta, kehitystarpeiden tunnistamisesta sekä siihen liittyvien kehityshankkeiden ohjauksesta. Prosessinomistajan tuleekin olla kyvykäs viemään tuloksellista

kehitystoimintaa eteenpäin. Muutosprosessien hitaus ja yritysten kyvyttömyys uudistua ovat ylivoimaisen asiakaskokemuksen rakentamisen suurin haaste. Usein selviä, organisaation ulkopuolelta tulevia muutoksen merkkejä ei oteta riittävän vakavasti ja kehitysprojektit aloitetaan vasta liiketoiminnan ollessa jo kriisissä. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 49–50.)

Liiketoiminnan uudistaminen voidaan jakaa jatkuvaan parantamiseen, ydinprosessien radikaaliin uudelleen suunnitteluun ja koko liiketoiminnan uudelleenmääritykseen, jotka kaikki ovat vastauksia asiakkaiden ja muun toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. Jatkuva parantaminen perustuu Lean-ajatteluun pohjautuvaan Kaizen-filosofiaan. Kaizen merkitsee vaiheittaista, loppumatonta uudistamista, jossa jatkuva parantaminen tapahtuu alhaalta ylöspäin, perustuen koko henkilöstön aktiiviseen osallistumiseen. Jatkuvan parantamisen rinnalla voidaan suorittaa myös projektiluonteisia prosessien parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä. (Hannus, 2003, s. 100.) Sellaisesta tässäkin kehittämistyössä on kyse.

Prosessien kehittäminen lähtee usein joko tietojärjestelmän uudistamisesta, tunnistetusta ongelmasta tai päätöksestä lähteä tietoisesti parantamaan organisaation suorituskykyä. Kaikille näille on yhteistä kehitettävän prosessin määrittäminen ja kuvaaminen sekä se, että kehittämisessä on ja tulee olla tavoite. (Laamanen, 2001, s. 202–203.) Kirjallisuudessa kehotetaan prosessien kehittämisessä keskittymään ydinprosesseihin osastojen ja yksittäisten toimintojen sijaan. Kuviossa 8 on kuvattu ydinprosessin kehittämisen vaiheet kuten Kiiskinen ym. (2002, s. 38) on sen kuvannut.

Kuvio 8. Ydinprosessin kehittämisen vaiheet (mukaillen Kiiskinen ym., 2002, s. 38)

Prosessin kehittämisessä on keskeistä saada johto sitoutumaan hankkeeseen. Projektille laaditaan karkean tason hyöty- ja kustannuslaskelmat, jotka luovat sille taloudellisen perustan, kirjataan kehitysprojektin rajaukset ja tavoiteltavat hyödyt sekä tehdään hyöty- ja riskianalyysi. Nykytilan analyysin tavoitteena on löytää yhteinen näkemys

nykytilasta, muutoskohteista ja niiden tarpeellisuudesta. Visio pohjautuu organisaation kriittisiin menestystekijöihin ja organisaation tahtotilaan suurien muutosten osalta. Uusien toimintamallien suunnittelun tulisi kattaa koko looginen tulosyksikkö. Ideointi ja kehittämistyö tapahtuvat prosessikohtaisissa työryhmissä, joissa on riittävästi avainhenkilöitä. Muutokset toteutetaan konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti, nämä vaikuttavat selkeästi muutoksen onnistumiseen, mutta eivät tarkoita, etteikö suunnitelmissa voisi joustaa tarvittaessa. (Kiiskinen ym., 2002, s. 38–60.)

Honkanen (2006, s. 347–348) jakaa organisaation kehittämistoiminnan rakenne- ja prosessiajatteluun, jossa rakenteet ovat esimerkiksi työrooleja ja prosessit tapoja, joilla työtä tehdään sekä ihmisten välistä vuorovaikutusta. Rakenneajattelu vastaakin kysymyksiin: ”mitä pitää muuttaa, jotta pääsemme tavoitteisiin” ja ”miten asioita on kehitettävä”, kun taas prosessiajattelussa vastataan kysymyksiin ”miten ihmiset saadaan tekemään muutos”, ”miten muutoksiin sitoudutaan” ja ”miten organisaatiossa opitaan tekemään muutos”. Organisaatiossa muutoksia tehdään usein yksipuolisesti jommastakummasta näkökulmasta, vaikka nämä eivät ole vaihtoehtoisia lähestymistapoja ja molempien on oltava mukana jokaisessa muutoksessa. Jos keskitytään vain toiseen, ei muutoksia tapahdu, ihmiset toimivat vanhan tavan mukaan ja ongelmat mahdollisesti lisääntyvät tai muuttavat muotoaan.

Tavoitteiden saavuttamisen kannalta tässä kehittämistyössä on huomioitava edellä mainitut molemmat näkökulmat. On löydettävä toimintatavoista ne, jotka vaativat muutosta. Jotta työssä olisi järkeä eikä se menisi hukkaan, on kuitenkin mietittävä, miten muutos viedään onnistuneesti läpi niin, että uusi prosessi otetaan käyttöön, vaikka alku olisi hankalampaa kuin vanha tuttu rutiini. Vaikka kehittämistyö koskee tilaus-toimitusprosessiin kuuluvaa asennuksen aliprosessia, on samanaikaisesti koko tytäryhtiön kuviossa 5 kuvattu tilaus-toimitusprosessi muutoksen kohteena. Tässä ydinprosessissa on eri prosessin omistajat myyntivaiheella ja toimitusvaiheella. Tämä luo haasteita ja vaatii suunnittelu- ja kehitysvaiheessa sekä käyttöönotossa hyvää yhteistyötä.

3.2 Prosessien jaottelu

Prosesseja on luokiteltu aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa eri tavoin, jaottelussa oleellista on kuitenkin niiden laajuus ja kattavuus. Liiketoiminnan ydinprosessit ovat toimintoketjuja, jotka läpileikkaavat yrityksen ja sen avainsidosryhmien toiminnan, esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi. Ydinprosessit koostuvat aliprosesseista, joita voi yhdessä ydinprosessissa olla hyvinkin monta, esimerkiksi asennusprosessi on osa tilaustoimitusprosessia. Hannus (2003, s. 41) jaottelee ydinprosessit asiakkaille arvoa tuottaviksi sekä liiketoimintaa tukeviksi prosesseiksi. Ydinprosessi ei välttämättä pääty asiakkaan saatua tuotteen tai palvelun vaan se voi jatkua asiakkaiden tyytyväisyyttä ylläpitävinä toimintoina, kuten huolto ja varaosien toimittaminen (Laamanen, 2001, s. 56). Ydinprosessi on toiminnan ydin, eikä organisaation kannata tai se ei voi luovuttaa sen suorittamisen osalta päätöksentekoa ulkopuolisille tahoille. Ydinprosessissa voi kuitenkin olla vaiheita, joita on järkevämpi ulkoistaa. (Kiiskinen ym., 2002, s. 28–29.)

Liiketoimintaa tukevista prosesseista käytetään yleisemmin nimitystä tukiprosessi. Organisaation tukiprosessit ovat asiakkaalle arvoa tuottamattomia toisin kuin ydinprosessit, mutta sitäkin tärkeämpiä organisaation toiminnalle, sillä ne luovat edellytykset tehokkaalle toiminnalle ja avustavat ydinprosessien toimintaa. Tukiprosessit palvelevat organisaation palveluksessa olevia henkilöitä, tällaisia ovat esimerkiksi johtaminen ja henkilöstöhallinto (Kiiskinen ym., 2002, s. 28–29).

Prosesseihin liittyvässä kirjallisuudessa puhutaan verrattain vähän aliprosesseista ja esimerkiksi prosessien kehittämisessä kehotetaan keskittymään ydinprosesseihin. Esimerkiksi Laamanen (2001, s. 54) toteaa aliprosessien kuvaamisen tuovan mukanaan hierarkkisuutta ja ositteluun perustuvaa ajattelua, jonka mukana tulee osaoptimointi, sekä yksityiskohdat ja rajapinnat, jotka saattavat haitata kokonaisuuden ymmärtämistä. Aliprosessilla voidaan kuitenkin avata tarkemmin yksittäisen toiminnon sisältöä ja niiden käyttö on toisinaan perusteltua. Tässä kehittämistyössä kehittäminen kohdentuu asennusprosessiin, joka on tilaus-toimitus-ydinprosessiin kuuluva aliprosessi.

3.3 Prosessien määrittely

Itseohjautuvuus on jonkinlainen trendisana ja sitä usein odotetaan työntekijöiltä. Laamasen (2001, s. 23, 52) mukaan itseohjautuvuus on kuitenkin vaarallista, jos ei ymmärrä kokonaisuutta tai jos kaikki tarpeelliset tiedot organisaation toiminnasta eivät ole saatavilla. Prosessit vähentävät kaaosta ja niiden määrittäminen ja kuvaaminen auttavat nimenomaan kokonaisuuden ymmärtämisessä ja hallinnassa. Määrittämiseen liittyy prosessin asiakkaiden, syötteiden (input), tuotosten (output), sekä toimittajien määrittely. Syötteet tarkoittavat käytännössä usein tarvittavaa tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan ja yhteyshenkilöistä, ne voivat olla myös jonkinlainen tapahtuma, joka laukaisee prosessin. Tuotos voi olla pelkkää tietoa, mutta myös konkreettisempi kuten dokumentti tai tuote. Esimerkiksi myyntiprosessin tuotos voi olla myyntisopimus, kun taas tuotannollisen prosessin tuotos on yleensä fyysinen tuote, joka luovutetaan asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 108–116.)

Prosesseja määriteltäessä ne esitetään usein kaaviona, mutta se on harvoin riittävä tapa. Prosessikaavio on piirretty esitys, jossa esitetään graafisesti prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit eli henkilöt, jotka suorittavat toimintoja (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 124). Roolit ovat tärkeä pitää mukana, jotta ihmiset pystyvät sijoittamaan itsensä prosessin eri vaiheisiin. Joskus on myös tarkoituksenmukaista sijoittaa tietojärjestelmä kaavioon yhtenä roolina. Lähes kaikkiin prosesseihin liittyy satoja tehtäviä, eikä kaikkia kannata kuvata kaavioon, mutta prosessi tulee kuvata niin tarkasti, että sen toimintalogiikka tulee selväksi.

Kaavion tulkinta saattaa olla vaikeaa ja toisaalta siihen ei välttämättä saada riittävästi tietoa. Onkin suositeltavaa laatia myös lyhyt kirjallinen prosessikuvaus, eli määritelmä, jossa on esitelty prosessin pääkohdat. (Laamanen, 2001, s. 77–81.) Pääkohtia ovat esimerkiksi resurssit, menetelmät ja työkalut, tuotos, ympäristökuvaus sekä prosessin liityntäpinnat toisiin prosesseihin. Liityntä- tai rajapinnaksi kutsutaan rajaa, jossa tapahtuu vuorovaikutusta. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 110, 123.) Prosessin kuvaaminen auttaa hahmottamaan sen toimintaa ja olemassa olevia prosessikuvauksia voidaan hyödyntää erilaisissa prosessien analysoinneissa sekä kehityskohteiden tunnistamisessa. Esimerkiksi mahdolliset yksinkertaistamistarpeet tulevat ilmi,

tunnistetaan roolien taito- ja osaamistarpeita sekä rajapintojen toimivuuden ongelmia. (Moisio, 2020.)

Nykyään prosessien kuvaaminen on helppoa erilaisten ohjelmien avulla ja monella organisaatiolla on käytössä myös erilaisia prosessikuvausten pankkeja, joista voidaan tarkistaa eri roolien toimintoja ja joita voidaan käyttää kehittämistyön pohjana. Tällainen prosessien tallennusohjelma antaa kaikille prosesseille yhtenäisen pohjan ja tavan kuvata kulloinenkin prosessi, mutta jos sellaista ei ole organisaation käytössä, on tärkeää sopia yhtenäinen kuvaustekniikka, jotta kuvausta tulkitsevat ymmärtävät sitä. Prosessikaavioihin löytyy paljon erilaisia malleja. Laamanen (2001, s. 80) suosittelee käytettäväksi rooleja ennemmin kuin osastoja suorittajina. Tehtävien kuvaamisessa hän suosittelee käytettävän neliötä, tiedonkulun tai vaikutuksen symbolina nuolta ja asiakkaan toimintojen kuvaamiseen soikiota.

Tämä kehittämistyö lähtee puhtaalta pöydältä siinä mielessä, että kehitettävää prosessia ei ole aiemmin kuvattu, ei kaaviona eikä sanallisena kuvauksena. Teoriaosiossa painotetaan johdon tukea, työ on nähtävä merkityksellisenä ja sen vuoksi sille tulee laatia projektisuunnitelma. Projektisuunnitelmassa tulee olla hyöty- ja kustannuslaskelmat ja siitä tulee käydä ilmi kehittämistyön hyödyt ja riskit. Prosessien rakentaminen on lähtökohta organisaation sisäisen tehokkuuden parantamiselle ja prosessin määrittäminen ja kuvaaminen onkin kehittämistyön ensimmäisiä toimenpiteitä. Lähtövaihe tulee selvittää ja kuvata, nykyinen prosessi on esitetty tässä työssä kuviona 3. Teoria antaa hyvät perustelut kaavion ja kuvauksen sekä ohjeistuksen tarpeellisuudesta jatkossa. Teoriaosuus antaa myös tukea prosessin osien ulkoistamiselle, on kuitenkin selvitettävä, miten ulkopuolisia resursseja johdetaan parhaiten, jotta yhteistyö on kannattavaa.

4 MUUTOSVALMIUDEN HALLINTA

Muutosten läpivieminen vaatii päättäväistä ja suunnitelmallista johtamista sillä oikeansuuntaiset, pysyvät muutokset eivät synny itsestään (Myllymäki, 2018, s. 9). Muutoksessa tärkeää on yhteinen tavoite ja visio muutoksen kohteesta, ylimmästä johdosta aina alimmilla portailla työskentelevään henkilöstöön saakka. Sekä johtaminen että työnteko muuttuvat jossain määrin muutostilanteessa ja tämä on omiaan aiheuttamaan muutosvastarintaa. Turvallisuuden tunne on yksi ihmisen perustarpeista ja työn ja oman aseman pysyvyydellä on siihen iso vaikutus. Muutokset aiheuttavat epävarmuutta, pelkoa työpaikan ja statuksen menettämisestä ja saattavat lamauttaa ja passivoittaa henkilöstöä. (Mattila, 2007, s. 18, 66–71.)

Muutosjohtamista on perinteisesti toteutettu huomioimatta ihmisnäkökulmaa. Ei ole tunnistettu tai tunnustettu ihmisten motivaation ja tuntemusten vaikutusta muutoksen onnistumiseen. Muutosjohtaminen on kuitenkin mitä suurimmissa määrin ihmisten johtamista ja sen lähtökohtana on ihmiskäsitys. Terveen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on kehittyvä ja parempaan tähtäävä olento. Inhimillisesti kannustaen saavutetaan luottamusta, tukea ja apua ja se johtaa asioiden saavuttamiseen yhdessä. (Erämetsä, 2003, s. 86–89.)

Muutostentekijällä on hyvä olla apunaan jonkinlainen toimintamalli, joka toimii muutoksen suunnittelun pohjana ja antaa turvallisuuden tunnetta. Muutoksen johtamiseen on kehitetty useita teoreettisia malleja, kaikille niille on ominaista työntekijän sitouttamisen ja viestinnän korostaminen. Muutosmalleissa johdetaan tunteet omaavia ihmisiä, ei resursseja. Tunnetuimmista vanhin on Kurt Lewinin malli 1900-luvun puolivälistä. Lewin jakaa muutosprosessin kolmeen vaiheeseen. Näiden muutosvaiheiden tunnistaminen auttaa suunnittelemaan halutun muutoksen. Ensimmäisessä vaiheessa (Unfreeze) analysoidaan muutostarpeet ja viestitään niistä henkilöstölle. Tällä varmistetaan organisaation muutosvalmius. Toisessa vaiheessa (Change) toteutetaan muutos ja jatketaan siitä kommunikointia sekä annetaan tukea henkilöstölle. Kolmannessa vaiheessa (Freeze) muutos juurrutetaan, varmistetaan prosessin toimivuus ja mitataan tavoitteiden onnistuminen. (Hicks, 2020, kohta 8 types of change management models to consider.)

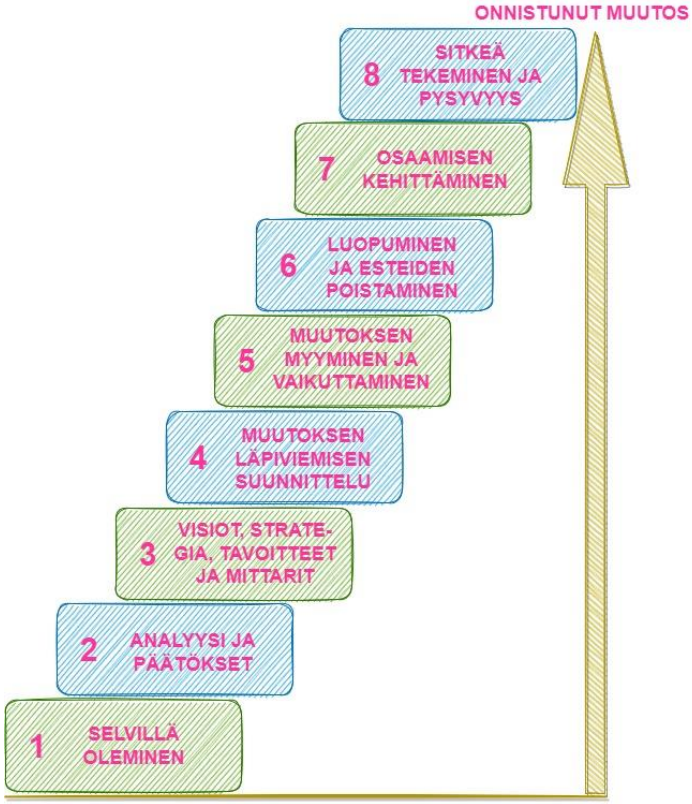
McKinsey & Company-konsultit Peters ja Waterman kehittivät 1982 toimivan organisaation vaatimiin komponentteihin perustuvan muutosmallin. McKinsey 7-S-mallissa on seitsemän komponenttia, joista muutosjohtamiselle pääpaino ja ydinalueet ovat strategia, yrityksen rakenne, liiketoimintajärjestelmät ja prosessit. Näiden lisäksi muutoksen pehmeämpiä arvoja ja todellisia avaimia muutoksen läpiviemiseen edustavat yrityksen arvot ja kulttuuri, tapa työskennellä, henkilöstön mukaan otto ja henkilökunnan taidot. Organisaation pilkkominen näihin ydinkomponentteihin auttaa muistamaan tärkeät muutoksen osat. (Peters ym., 2007, s. 10–12.)

Yksi tunnetuimmista malleista on John Kotterin 1990-luvulla luoma muutoksen portaat, joka perustuu kahdeksaan avaintehtävään muutoksen aikana. Luo kiireellisyyden tuntu, kokoa ohjaava kulttuuri, kehitä muutosvisio ja -strategia, viesti luodaksesi ymmärtämistä ja sitoutumista, synnytä nopeita tuloksia, älä luovuta ja synnytä uusi kulttuuri. Näistä kolme ensimmäistä ja osa viestinnästä kuuluvat muutoksen käynnistämisvaiheeseen. Seuraava vaihe, hallittu eteneminen sisältää kannustusta ja sitkeää toimintaa sekä nopeita tuloksia. Viestintä on tässä vaiheessa isossa osassa. Uusi kulttuuri vakiinnuttaa toiminnan. (Erämetsä, 2003, s. 132.)

Amerikkalaisten Richard Thalerin ja Cass Sunsteinin vuonna 2008 julkaisema Nudge-teoria luotiin pohjautuen psykologien tekemiin tutkimuksiin ja niistä kirjoitettuun teokseen. Se poikkeaa useista muista malleista sillä kyseinen teoria ei etene vaiheittain, vaan sitä ohjaa tietyn ajattelutavan käyttäminen muutokseen kannustavana voimana. Muutos ei lähde johdon tuomana, vaan mallissa pyritään saamaan työntekijöille ajatus ja halu muutoksesta. Tähän päästään tuomalla esiin muutoksen työntekijöitä hyödyttäviä seikkoja ja käsittelemällä muutosta ennemmin suosituksena kuin komentona. Nudge-teoriassa korostuu kaikenlaisen muutoksen hallinta, ymmärrys ihmisten tavasta ajatella, käyttäytyä ja tehdä päätöksiä, sekä avun tarjoaminen ajattelun ja päätösten teon parantamiseen. Pyritään myös tunnistamaan ja muokkaamaan olemassa olevia, hyödyttömiä vaikutteita. (Businessballs, 2013–14, kohta Nudge Theory.)

Erämetsä (2003, s. 154) on hahmotellut muutosprosessin vaiheet Kotterin portaita mukaillen ”Läpiviemisen portaiksi”, joissa hän antaa suuren painon muutosvisiosta viestimiselle ja henkilöstön valtuuttamiselle, pääpainon ollessa muutoksen läpiviemisen

suunnittelussa, muutoksen myymisessä ja konkreettisessa ihmistyössä. Nämä portaat on kuvattu kuviossa 9 ja niiden eri vaiheet on tiivistäen selitetty teorian seuraavissa osioissa.



Kuvio 9. Muutoksen läpiviemisen portaat (mukaillen Erämetsä 2003, s. 154)

Vaikka Nudge-teoria on kiehtova ja siinä on ihmisläheisin ote, edetään tässä kehittämistyössä muutoksen osalta Erämetsän mukailemia portaita kiiveten. Nudge Theoryn mukaisen muutoksen läpiviemisen voisi ajatella onnistuvan parhaiten, kun muutoksen läpiviejät työskentelevät yhdessä niiden ihmisten kanssa, joiden työhön muutos vaikuttaa. Nyt työtä tehdään etäältä ja tapaamiset ovat pääasiassa videoneuvotteluja. Erämetsän portaissa on myös samankaltaisuutta konstruktiivisen tutkimuksen prosessin kanssa. Konstruktiivinen tutkimus on tämän kehittämistyön lähestymistapa ja siihen perehdytään tarkemmin luvussa seitsemän.

Muutosta tehdään yhdessä johdon, esimiesten ja prosessissa työskentelevien kanssa. Pohjana on yrityksen strategia toiminnan kasvattamisesta, prosessia ja sen aikana käytettäviä järjestelmiä kehittämällä. Avainasioina ovat henkilöstön sitouttaminen muutoksen suunnitteluun ja sen läpiviemiseen sekä riittävä koulutus ja tuki. Muutosta ei suunnitella salaa pienellä ryhmällä vaan avoimesti viestimällä tulevasta.

4.1 Selvillä oleminen, analysointi ja päätös

Portaiden ensimmäinen askelma on selvillä oleminen, jota voisi kutsua myös peiliin katsomiseksi. Yrityksen johto kerää aidosti ja jatkuvasti tietoa työntekijöistä, hengestä ja tyytymättömyyden aiheista sekä kilpailijoista, asiakkaista ja markkinoista. Kaikki kerätty tieto analysoidaan ja sen perusteella tehdään päätöksiä. Johtoryhmä, jonka tavoitteena on kehittää yrityksestä parempi, tarttuu asioihin ja hyödyntää kerättyä tietoa. Se esittää kysymyksiä kuten: Mikä on tilanteemme juuri nyt? tai Teemmekö oikeita asioita? Kuningaskysymyksiä ovat Missä voisimme olla vielä parempia? Miten? Missä voisimme olla parhaita? (Erämetsä, 2003, s. 155–157.)

Palveluliiketoiminnan yksikössä projektipäälliköllä on useita asennusprojekteja samanaikaisesti hoidettavanaan. Projektin hallintaan ei ole erityisiä järjestelmiä, vaan tiedot ovat enimmäkseen projektipäällikön omalla tietokoneella, esimerkiksi sähköposteissa ja excel-taulukoissa. Esimerkiksi projekteihin liittyvä viestintä vie runsaasti aikaa, kun käytössä ei ole läpinäkyvyyttä tuovaa projektinhallintajärjestelmää, josta eri sidosryhmät pääsisivät tarkastamaan projektin tilanteen. Niin asiakkaat kuin talon sisäiset sidosryhmätkin tulisi kuitenkin pitää ajan tasalla esimerkiksi aikatauluista. Suomen yhtiössä on samanlaisia ongelmia lähdetty korjaamaan kehittämällä prosessia ja esimerkiksi automaatioiden avulla on saatu aliurakoitsijoilta tuleva, työhön liittyvä informaatio välitettyä suoraan asiakkaille ja talon sisäisille sidosryhmille. Vastaavanlaisia muutoksia haluttiin lähteä tekemään myös Ruotsin tytäryhtiön asennusprosessiin.

4.2 Visiot, strategia, tavoitteet ja mittarit

Päätavoite eli visio selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa ja kannustaa ihmisiä toimimaan oikealla tavalla. Se myös auttaa koordinoimaan toimintaa ja ohjaa ihmisiä itseohjautuvuuteen. Esimiehiä ja avainhenkilöitä tulisi osallistaa strategian suunnitteluvaiheessa, jotta he sitoutuisivat siihen ja olisivat sen puolesta puhujia, kun muutokset konkretisoidaan. (Erämetsä, 2003, s. 165–169.) Heistä tulee silloin muutoksen tekijä eikä sen kohde. Myös huonot puolet on tuotava avoimesti esille. Määrätietoinen, mutta joustava, reilu ja avoin eteneminen vähentää epävarmuutta ja siitä johtuvaa muutosvastarintaa. (Kiiskinen ym., 2002, s. 64.)

Mittaaminen mahdollistaa seurannan ja seuranta taas johtamisen, jolloin toimenpiteitä voidaan tarvittaessa korjata. Muutoksessa on oltava tavoitteet tekemiselle, ja niille tekemisen mittarit. On mitattava oikeita asioita ja ymmärrettävä, miksi ja miten kyseisiä asioita mitataan. Näiden mittareiden avulla nähdään, tehdäänkö oikeanlaisia asioita, vain siten saadaan toivottuja muutoksia. (Erämetsä, 2003, s. 175–179.) Kun muutostavoitteet ovat konkreettisia ja mitattavia, voidaan tavoitteiden toteutumista seurata ja henkilöstöä voidaan palkita hyvästä suorituksesta. (Kiiskinen ym., 2002, s. 65.)

4.3 Läpiviemisen suunnittelu kulttuuriin sopeuttaen

Muutoksen suunnittelu ei ole niinkään odotusten luomista vaan varautumista siihen, etteivät asiat mene kuten haluamme. On välttämätöntä tunnistaa ne vaatimukset, joita organisaation nykykulttuuri muutoksen läpiviemiselle asettaa sekä henkilöstön erilaiset persoonallisuustyypit ja mahdollisen vastarinnan syyt. Henkilöstöstä löytyy perinteisesti sekä muutoksen kyseenalaistajia että sen kannattajia, muutoksen läpiviejiä ja sen juurruttajia. On mietittävä ketkä ovat vaikuttajia, keillä on luottamusta ja ketkä ovat muutoksen vastustajia ja mitkä ovat vastustuksen motiivit. Vastarintaa aiheuttavat paitsi ihmisen persoonallisuus ja arvot myös yrityskulttuurista juontavat seikat kuten sen aikuisuuden aste ja hierarkkisuus tai sen rentouden aste ja nopeus eri asioissa. (Erämetsä, 2003, s. 180–183.)

Organisaatiokulttuurissa on kyse ihmisyhteisöstä, joka sopeutuu ja liittyy rakenteellisiin puitteisiin ja sosiaaliseen ympäristöön. Kulttuuri on opittua ja vaikka sille ei suoranaisesti voi antaa määräyksiä, voi sitä muuttaa. Vaikka siihen vaikuttaminen on hidasta, on se välttämätöntä sillä muutos ei kestä, jos kulttuuri asettuu sitä vastaan. (Mattila, 2007, s. 35–36.)

4.4 Muutoksen ymmärtäminen ja sen myyminen vaikuttamalla

Henkilöstön suhtautumista muutoksiin on kuvattu usein 20–60–20-säännöllä, jossa 20 % suhtautuu muutoksiin jyrkän kielteisesti, 60 % on odottavalla kannalla ja loput 20 % ovat muutoksen puolesta puhujia. Muutosvastarinta on usein suurinta radikaaleissa

ja odottamattomissa muutoksissa sekä sellaisissa, joissa muutoksella on kielteinen vaikutus yksilöön tai jos organisaation aiemmilla muutoksilla on ollut kielteisiä vaikutuksia. Jos muutoksen tarkoitus on hämärä tai asianomainen on tyytyväinen nykytilanteeseen, on vastustus yleensä näissäkin tilanteissa suurta. (Karlöf & Lövingsson, 2009, s. 149–150.) Ihminen ei tavallisesti lähde mielellään mukaan sellaiseen, jota hän ei ymmärrä ja jotta hän suhtautuisi myönteisesti muutokseen, on hänen ymmärrettävä mistä siinä on kysymys. Kommunikaation vaikeus on muutoksen suurimpia haasteita. Onkin löydettävä sellainen viestintätapa ja -kanava, jolla viesti saadaan vietyä asianomaisten tietoisuuteen niin, että se tulee ymmärretyksi. Myös väärinymmärryksiltä on katkaistava siivet, vaikka ne olisivat pieniäkin. Mitä paremmin ihmiset ymmärtävät muutoksen vaikutuksen itselle ja tiimille, sitä vähemmän syntyy epävarmuutta. (Erämetsä, 2003, s. 184–188.) Laamasen (2001, s. 259–262) mukaan tunne on muutoksen perusta ja varsinainen sitoutuminen uuteen toimintamalliin tapahtuu hyväksymällä ensin muutoksen positiiviset vaikutukset ja lopullinen sitoutuminen tapahtuu, kun viimeinenkin epäilys on poistunut mielestä. Kun muutoksen merkitys tai välttämättömyys on ymmärretty, voidaan miettiä mitä muutos vaatii. Kun nämä seikat ja niiden vaikutus omaan työhön ovat selvillä, alkaa ihminen yleensä toimia, joko muutoksen puolesta tai sitä vastaan. Kun henkilö voi vaikuttaa lopputulokseen, on sitoutuminen voimakkainta ja silloin ihminen toimii muutoksen puolesta.

Erämetsä (2003, s. 188–190) luonnehtii muutoksen läpiviemistä konsultoivaksi ratkaisumyynniksi. Parhaimmillaan myyjät ovat auttajia ja konsultteja, jotka auttavat ihmistä tekemään päätöksen vaikuttamalla tähän eettisin keinoin. Kaikki keinot eivät toimi kaikkien kohdalla, mutta vahvimpia tapoja vaikuttaa on oma esimerkki. Mitä suuremmalle määrälle henkilöitä muutos on myytävä, sitä enemmän tarvitaan myyjiä. Johdon, esimiesten ja avainvaikuttajien on oltava yhtenäisenä rintamana myymässä muutosta, on osoitettava sen olevan tärkeä ja kehdattava pitää siitä ääntä. On seisottava muutoksen takana ja laitettava itsensä likoon. Muutosten johtamisessa Karlöf & Lövingsson (2009, s. 151) ehdottavat niinkin radikaaleja keinoja kuin muutostarpeen viestinnän yhteydessä kriisimielialan herättäminen. Johdon on tehtävä muutoksesta tärkeä asia, jotta muutos priorisoidaan, eikä siihen ryhtymistä vältellä ja aloitusta siirretä.

Muutosvastarintaankin kannattaa suhtautua positiivisesti, sillä eniten muutoksia vastustavat yleensä pitkäaikaisimmat työntekijät, joilla on jo laajalti näkemystä organisaation toiminnasta. He ovat henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet yritykseen ja haluavat kehityksen tapahtuvan myönteiseen suuntaan, vastarintaa kuunnellessa saatetaankin välttyä harha-askeleilta muutoksen suunnittelussa. Vastustajien mielipiteiden kunnioittaminen myös vahvistaa niin organisaatiota kuin henkilökunnan sitoutumista muutokseen. (Mattila, 2007, s. 25–26.) Täydellinen muutosvastarinnan puutos saattaa viestiä ihmisten uupumuksesta ja välinpitämättömyydestä, joka voi johtua yrityskulttuurin ongelmista. Tällaiset ongelmat olisi selvitettävä yleensä ulkopuolista apua käyttäen. (Erämetsä, 2003, s. 196.)

4.5 Luopuminen ja osaamisen kehittäminen

Muutokseen liittyy usein luopuminen jostain vanhasta. Toimintatavasta, mittareista tai vaikka vanhoista uskomuksista ja asenteista. Luopuminen on tärkeää, jotta muutos todella tapahtuu kokonaisvaltaisesti. Joskus luopuminen tarkoittaa myös konkreettisia muutoksia tiimien toiminnassa tai jopa niiden henkilöissä. Luopumista haittaavat esteet on hyvä kaivaa yhdessä esille ja raivata ne pois uuden tieltä. (Erämetsä, 2003, s. 209–212.)

Informaation jakaminen ja riittävästä koulutuksesta huolehtiminen pienentävät muutosvastarintaa ja nopeuttavat muutosten juurtumista. Oppimisen monipuolinen tukeminen ja virikkeiden tarjoaminen ovatkin tehokkaita tapoja kasvattaa muutokselle uusia omistajia ja syväosaajia hierarkian joka askelmalle. (Mattila, 2007, s. 171.) Muutosta ja siihen liittyvää koulutusta suunnitellessa on hyvä korostaa osaamisen välttämättömyyttä, pelkkä ”hyvä osata” ei ole riittävä. Oppiminen vaatii tahtoa oppia ja osaamisen parantamisen on liityttävä konkreettisesti omaan työhön, siksi työn ohessa oppiminen on usein tehokkaampaa kuin vaikka kurssittaminen. (Erämetsä, 2003, s. 213–215.) Uusien prosessien kuvaaminen helpottaa paitsi koko muutoshankkeen ymmärtämistä, myös osatehtävien tunnistamista, jakamista ja seuraamista. Osatehtävien kuvaamisessa on tunnistettava muihin tehtäviin liittyvät rajapinnat ja riippuvuudet ja niille on oltava vastuuhenkilö. (Mattila, 2007, s. 172–175.)

4.6 Sitkeä tekeminen ja pysyvyys

Muutoksen juurruttaminen vaatii sitkeyttä, jottei lipsuta takaisin vanhaan tapaan toimia. Muutosta läpi vievän on pysyttävä tarkkaavaisena ja lipsumisen sattuessa on ohjattava päättäväisesti takaisin muutoksen tielle. Automaattisesti uudella tavalla työskennellään vasta, kun uusi toimintatapa on tullut osaksi kulttuuria, kuitenkin siinäkin vaiheessa tulee onnistumisista kommunikoida tehokkaasti läpi koko organisaation. Muutoksen läpiviemisen kestolla on vaikutus siihen, kuinka nopeasti muutos juurtuu. Mitä pidempään kestää ennen kuin toivottuja tuloksia saavutetaan, sitä enemmän muutos kääntyy itseään vastaan ja ihmisiltä loppuu siihen usko. (Erämetsä, 2003, s. 216–218.)

Muutoksen läpiviemiseen panostetaan harvoin liikaa. Vastuu on viime kädessä niillä, jotka muutoksesta ovat päättäneet, kuitenkaan ilman johdon tukea ja näkymistä muutoksessa, se ei saa riittävää painoarvoa. Muutos on aina haaste ja se vaatii johtajuutta. (Erämetsä, 2003, s. 220–222.) Erämetsän läpiviemisen portaiden yksi tärkeimmistä painopisteistä on konkreettinen ihmistyö. Se korostuu kaikissa vaiheissa, sillä ihminen ja hänen toimintansa ovat myös tässä kehittämistyössä keskiössä. Tulevat tehtävät muutoksen varmistamiseksi on kuvattu portaittain kuviossa 10.

Kuvio 10. Kehittämistyön aikaiset tehtävät muutoksen aikaansaamiseksi (mukaillen Erämetsä 2003, s. 154)

Muutoksen teoreettinen malli antaa rungon tulevalle työlle. Sen vaiheita toteuttamalla voidaan saavuttaa kestävä lopputulos. Viimeinen kohta vaatii usein muutoksen viejältä eniten. Kun työ on muuten valmis, on helppo siirtyä seuraavaan projektiin ja unohtaa seuranta ja pysyvyyden varmistaminen. Vasta kun uusi toimintatapa on osa yrityksen kulttuuria, on tämä kehittämistyö lopullisesti valmis.

5 DIGITAALISET MAHDOLLISUUDET LIIKETOIMINTAPROSESSEISSA

Digitalisoitumista tapahtuu esimerkiksi silloin, kun liiketoimintaprosesseja digitalisoidaan kokonaan tai osittain, esimerkiksi tavaratalon toiminta siirtyy verkkokauppaan, tai asennusprosessin työhön käytettyä aikaa raportoidaan mobiilisovelluksella. Digitalisaatiosta taas puhutaan, kun ihmisten käyttäytyminen, markkinoiden dynamiikka ja yritysten ydintoiminnot muuttuvat digitalisoitumisen myötä. Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin yrityksiin ja menestyvien yritysten ainoa vaihtoehto on tarttua digitaalisuuden tuomiin mahdollisuuksiin ja tehdä siitä kilpailuetu omalle yritykselle. Digitalisaatio muokkaa yrityskulttuuria raivaamalla hierarkkisia esteitä ja tuomalla yrityksille läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 9, 22–23.) Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa DigiSyke-hankkeessa todettiin digitalisaation tuomina hyötyinä organisaation asiakasrajapintojen hallinnan helpottuminen erilaisia alustoja käyttämällä, asiakaslähtöisemmän toiminnan mahdollistumisen erilaisin asiointiväylin ja asiakkaiden mahdollisuudella osallistua uusien palveluiden luomiseen. Asiakkaiden käyttämien palvelujen automatisointi näkyy myös asiakasrajapinnassa. Prosessien automatisointi tuo kustannustehokkuutta, koska aikaa ja työpanoksia säästyy ja virheiden mahdollisuus pienenee. (Tampereen Yliopisto, n.d.-a, kohta ”Mitä digitalisoida ja miksi”.)

Digitaalisia ratkaisuja mietittäessä organisaation tulisi tiedostaa eri asiakkaiden arvostavan eri asioita. Osalle itsepalvelu on palvelun muodoista houkuttelevin, toisille juuri päinvastoin. Kehittyneet tiedon keräämisen ja analysoinnin prosessit ja järjestelmät auttavat kohderyhmätuntemuksen kehittämisessä sekä digitaalisissa prosesseissa olevien asiakkaiden kosketuspisteiden löytämisessä. Organisaation tulisi miettiä, olemmeko läsnä niissä kanavissa, joista asiakkaat haluavat meidät löytää ja näyttävätkö sisäiset prosessimme samalta kuin asiakkaan ostopolku, sekä. Sekä mitkä pisteet asiakaspolun varrella voidaan jättää asiakkaan hoidettavaksi ja missä tilanteissa hän odottaa ja kaipaa apua. Asiakkaan ylipalvelu on kallista, toisaalta huono palvelu tulee yritykselle vielä kalliimmaksi. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 50–52.)

Tässä kehittämistyössä keskiössä on tilaus-toimitus-prosessi alkaen tilauksen saapumisesta järjestelmään ja päättyen tuotteiden asennukseen. Digitaalisista ratkaisuista keskiössä ovat erilaiset automaatiot ja ohjelmistorobotiikka, joista toivotaan apua prosessin tehostamiseen. Ruotsin tytäryhtiö käyttää samaa toiminnanohjausjärjestelmää kuin emoyhtiö mutta sen käyttö palveluliiketoiminnan prosessissa on hyvin vähäistä. Muita digitaalisia ratkaisuja ei ole käytössä.

5.1 Automaatiot ja robotiikka

Liiketoimintaympäristö asettaa organisaatioille nykyisin kasvavia vaatimuksia ja pakottaa ne työskentelemään jatkuvasti tehokkuuden ja kilpailukyvyn lisäämiseksi. Tuotannon suunnitteluprosessin sekä muiden liiketoimintaprosessien kuten hankinta, tuotanto ja myynti automatisointi on tärkeä tekijä organisaation kehityksen ja sen taloudellisen vakauden ennustamisen parantamiseksi. Erilaisten resurssien kuten aineellisten, tuotannollisten ja taloudellisten resurssien suunnittelu sekä liiketoimintaprosessit liittyvät läheisesti toisiinsa. (Syreyshchikova ym., 2020, s. 527.)

Iso osa toimistotyöstä on yksinkertaista ja samanlaisena toistuvaa tietojen siirtelyä, usein tylsääkin. Automaatioiden, integraatioiden ja ohjelmistorobotiikan tavoitteena on optimoida toimintaa ja vapauttaa työntekijöiden aikaa työskennellä vaativampien tehtävien parissa ja saavuttaa tätä kautta kustannustehokkuutta ja parantaa viestintää. Erilaiset yritysten käytössä olevat tiedonhallinnan ohjelmistot mahdollistavat eri työvaiheiden suorittamisen automaationa etukäteen määriteltyjen sääntöjen mukaisesti. Tällaisia ohjelmistoja on tehty eri liiketoiminnan prosessien käyttöön, esimerkiksi talous- tai projektinhallinnan ohjelmistot. Moderniin asiakaspalveluun kuuluvat itsepalveluun perustuvat portaalit, joissa asiakas voi itse tarkastella tietojaan ja tehdä tarvittavia päivityksiä sekä tietämyskannat, joilla tarkoitetaan itsestään päivittyvää tietokantaa, josta asiakas voi hakea tarpeellista tietoa. Nämä nopeuttavat asiakkaan tiedonsaantia ja vähentävät asiakaspalvelun kustannuksia. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 139.)

Integraatio tarkoittaa kahden eri tietojärjestelmän välisen kommunikaation toteuttamista. Integraatiot ovat ihmisen luomia ja ne rakennetaan liiketoiminnan ehdoin, ottaen kantaa siihen mitä tietoa järjestelmien välillä luovutetaan ja vastaanotetaan ja

missä muodossa sekä mitä tietomuunnoksia tiedonsiirron aikana tehdään ja missä vaiheessa ne tehdään. On huomioitava myös muita liiketoiminnan asettamia vaatimuksia kuten tiedonsiirron ajastus sekä laadunvarmistus. Integraatiot toimivat usein läpi organisaation ja mukana voi olla myös useampia toimijoita. (Melama, 2015.) Yritykset, joiden liiketoiminta sisältää useita ydinprosesseja, hyötyvät toiminnanohjausjärjestelmästä eli ERPistä (Enterprise Resource Planning). ERP on joukko integroituja sovelluksia, joilla organisaation resurssien suunnittelu kootaan yhteen järjestelmään, ketjuttaen eri tapahtumia automaatioiden avulla toisiinsa ja parantaen tiedonkulkua ja tehokkuutta. (Syreyshchikova ym., 2020, s. 528.) DigiSyke-hankkeessa todettiin systemaattisesti käyttöönotetun ERP-järjestelmän olevan toimitusketjun läpinäkyvyyden parantamisen edellytys. Tämän lisäksi tilaus-toimitusketjua tulee hallita systemaattisesti järjestelmän toimintoja hyödyntäen. (Tampereen Yliopisto, n.d.-a, kohta ”Prosessien digitalisointi”.) Organisaation integraatiotarpeet johtuvat usein siitä, että käytössä on useita eri järjestelmiä, joiden toivotaan keskustelevan keskenään. Päätöksentekoon tarvittava tieto sijaitsee eri järjestelmissä, jolloin kokonaiskuvan ja liiketoiminnan prosessien hahmottaminen on vaikeaa. Perinteisesti tietoa on siirretty järjestelmästä toiseen ihmiskäsin, mutta ohjelmistojen välisellä integraatiolla tiedonsiirron ongelma poistetaan ja työaikaa vapautuu muihin tehtäviin. (Flashnode Oy, kohta ”Integraatiot”.)

Robotiikka on kiehtonut ihmisiä jo varhaisista kulttuureista ja mytologioista saakka, vaikkei silloin toki olla puhuttu roboteista. Tarustot ovat täynnä esimerkkejä ihmisten luomista olennoista, jotka toimivat kuten niiden luoja toivoo. Vuonna 1818 Mary Shelley kirjoitti kirjassaan Victor Frankensteinista, joka oli nuori tiedemies. Frankenstein loi tieteen nimissä ihmisen kaltaisen keino-olennon, jottei kukaan hänen läheisistään joutuisi kärsimään kuolemasta. Tuo olento kuitenkin karkasi, oppi lukemaan ja kirjoittamaan, kehittyen siis kuin ihminen, tai ehkä kuten tekoälyllä varustettu robotti. (Hänninen, 2022, s. 12.)

Siinä missä robotti on laite, joka liikkuu itsenäisesti suorittaen monimutkaisia tehtäviä, voisi ohjelmistorobottia kutsua virtuaaliseksi työvoimaksi. Se on ohjelma, joka tekee tietojenkäsittelyssä samoja asioita kuin ihminenkin tekisi, mutta väsymättä ja virheettömästi, milloin vain ja kuinka pitkään vain. Robotiikan hyötyjä on useita, työn nopeus, laatu ja tehokkuus paranevat ja rutiinitehtävien poistuessa jää enemmän aikaa

asiantuntijatyölle. Se myös parantaa järjestelmien välistä yhteensopivuutta ja pienentää tietoturvariskiä inhimillisten virheiden vähentyessä. Ohjelmistorobotin käyttöönotto on edullista, sillä sen käyttö ei vaadi ohjelmistokehitystä eikä muutoksia olemassa oleviin tietojärjestelmiin. Ohjelmistorobotti on parhaimmillaan sen suorittaessa tehtäviä, joissa ei ole paljon muuttuvia tekijöitä, jotka haittaisivat sen toimintaa ja vaatisivat uudelleenohjausta. Robotin toiminta perustuu selkeisiin sääntöihin eikä se ihmisestä poiketen kykene itsenäiseen ajatteluun ja valintojen tekemiseen. Kohdatessaan ennalta määrittämättömän tilanteen, se pysähtyy ja kysyy apua ihmiseltä. Ohjelmistorobotit poikkeavat klassisista automaatioista siinä, että ne toimivat itsenäisesti riippumatta järjestelmistä eivätkä siis tarvitse järjestelmäintegraatioita toimiakseen. (Hänninen, 2022, s. 30, 195–210.)

5.2 Automaatioiden ja robotiikan riskit

Automaatiolla voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia laadun, nopeuden ja kustannussäästöjen osalta, mutta menestyksen varmistamiseksi tulisi priorisoida aloitteet, jotka tuottavat selkeät ja mitattavissa olevat liiketoiminnan tulokset. Automaatioita ei tulisi käyttää huonosti suunnitellun prosessin paikkaamiseen eikä sitä tulisi käyttää järjestelmän vikojen ja puutteiden korjaamiseen. Näin toimimalla peitetään vanhojen ja epäoptimaalisten sovellusten tehottomuutta. Automaatiotekniikat ovat anteeksi antamattomia, ne toimivat vain silloin, kun säännöt ovat täsmälleen oikeat. Automaatiota käyttöön otettaessa olisi suunniteltava koko prosessi uudelleen ja varmistettava huolellisella testauksella koko sen toiminta päästä päähän, jotta varmistetaan parempi asiakas- ja työntekijäkokemus. Automaation käyttöönotto saattaa muuttaa prosessin eri roolien tehtäviä ja onkin tärkeää ottaa huomioon niiden vaikutus työntekijöihin. Suunnitelluista automaatioista tulisi kommunikoida aktiivisesti ja suuremmissa muutoksissa ottaa myös henkilöstöosasto avuksi muutoksenhallintaan. (Gartner, 2022.) Työntekijöiden kiinnostus on digitalisoitumisen edellytys, uusi teknologia vaatii vanhojen rutiinien hylkäämistä ja se saattaa aiheuttaa vastahankaisuutta ja uhata työhyvinvointia. Kun työntekijät voivat osallistua digimuutoksen ja sen koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, lisääntyy uusien rutiinien hallinnan tunne ja muutokset otetaan innostuneemmin vastaan. (Tampereen Yliopisto, kohta ”Henkilöstö mukaan digitalisointiin”.)

Ohjelmistorobotiikan tietoturvariskejä on vaikea arvioida, robotti ei esimerkiksi käytä salasanoja eri järjestelmiin, mutta se saatetaan ohjelmoida käsittelemään tärkeitä tietoja. On myös mietittävä, onko automaatioiden ja ohjelmistorobotiikan käyttäminen taloudellisesti järkevää. Niiden käyttöönotto ei usein vaadi suuria ponnisteluja ja taloudellisia panoksia, mutta on otettava huomioon myös niiden ylläpitoon ja seurantaan liittyvät kustannukset. Jos automaattisiksi toivotut työtehtävät muuttuvat usein, voi se merkitä robotin tai automaation muuttumista epäluotettavaksi tai toimimattomaksi. (Hänninen, 2022, s. 208–210.)

Kun Suomen toimintojen asennusprosessia on kehitetty, on sen eri vaiheisiin otettu käyttöön lukuisia automaatioita ja robotteja. Ne pohjautuvat pitkälti ERPin omiin automaatioihin ja niihin liittyviin viesteihin. Nämä on kehitetty niin, että ne voidaan ottaa helposti käyttöön myös niissä tytäryhtiöissä, jotka käyttävät samaa toiminnanohjausjärjestelmää. Esimerkiksi virhetapauksiin tai asiakasviestintään on jo olemassa ruotsinkieliset käännökset. ERP on kuitenkin koettu hiukan jäykäksi palveluliiketoiminnan tarpeisiin ja on mietittävä, olisiko prosessi hallittavissa jonkun erityisesti projektinhallintaan suunnitellun sovelluksen kautta. Tytäryhtiöissä työskennellään hiukan eri tavoin kuin emoyhtiössä ja kevyemmät ja ketterämmät ratkaisut voisivat olla toimivampia näiden käyttöön. Integraatiot ERPin ja projektinhallintasovelluksen välillä voisivat tuoda kaivattua ketteryyttä ja toisaalta voitaisiin mahdollistaa toiminnanohjausjärjestelmään pohjautuva mittaaminen. Tätä puoltaisi ERPin kanssa integroitu raportointijärjestelmä, joka on jo kohdeorganisaatiossa käytössä.

6 SUORITUSKYKY

Laatuajattelusta on lähtenyt tarve johtaa yrityksen toimintaa tosiasiatiedon pohjalta eikä sormituntumalla. Toimiva mittausjärjestelmä kuvastaa organisaation strategiaa ja sen yksi tärkeä tehtävä on kyseenalaistaa olemassa olevia mittareita ja strategiaa. Strategisille mittausjärjestelmille onkin ominaista niiden jatkuva kehittyminen. (Kankkunen ym., 2005, s. 17–18, 240–241.) Palvelujen ja koko liiketoiminnan kehittämiseen kuuluu olennaisena osana onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Asiakasnäkökulmasta onnistumista mitataan palvelun laadun kokemuksella ja asiakastyytyväisyydellä. Palvelun laadussa on erotettavissa palvelun lopputulos sekä palveluprosessin laatu. Ensimmäistä kutsutaan myös tekniseksi laaduksi ja se voi olla esimerkiksi rakennussuunnitelmat tai hiusten leikkuu. Palveluprosessin laatu on toiminnallista laatua ja viittaa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen onnistumiseen prosessin aikana. (Jaakkola ym., 2009, s. 33–34.)

6.1 Suorituskyvyn määrittäminen

Aiemmin organisaation toimintoja mitattiin kannattavuudella ja tehokkuudella, sittemmin strategisiksi tunnusluvuiksi näiden rinnalle on nostettu laatuun ja aikaan perustuvat kriteerit. Operatiivinen toiminta kytketään näihin tunnuslukuihin ja mittarit muodostuvat prosessilähtöisesti kunkin ydinprosessiin osallistuvan yksikön tasolla. (Hannus, 2003, s. 72–77.) Prosessien suorituskyvyn Laamanen (2001, s. 151–152) jakaa seuraaviin teemoihin: aika, raha, määrät, fysikaaliset ominaisuudet sekä sidosryhmien näkemykset. Liiketoimintayksikkötasolla tarkasteltavat asiat voivat olla melko kaukana henkilötasolla tarkasteltavasta suorituskyvystä, eikä johtoa välttämättä kiinnosta yksittäisen henkilön kehittyminen ja tyytyväisyys. Olisi kuitenkin muistettava eri tasoilla tapahtuvien muutosten vaikuttavan koko organisaatioon ja sen suorituskykyyn. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 23.) Organisaation tulisikin miettiä omista lähtökohdistaan, mitä alueita toiminnassa on tärkeää ohjata ja seurata ja laatia mittarit tämän pohjalta.

Tässä työssä kehitetään prosessia ja suorituskykyä mitattaessa tarkastelun kohteena ovat määreet, joihin Laamanenkin viittaa. Koska työ ostetaan aliurakoitsijoilta

sopimuksen mukaisella katteella ja asiakkaalle myydään työ etukäteen sovitulla hinnalla, ei työn läpimenoaikaa ole tarvetta mitata. Aliurakoitsija ei myöskään raportoi kohdeorganisaatiolle työhön käyttämäänsä aikaa. Aikamääreenä mitataan työsuorituksen aloituksen ajankohtaa verrattuna asiakkaalle luvattuun ajankohtaan. Tällä on merkitystä asiakastyytyväisyydelle, mutta sillä on vaikutusta myös tulevien töiden suunnitellussa aikataulussa pysymiselle. Rahassa mitataan palvelutuotteen, eli tässä asennuksen kannattavuus. Kun hinta niin aliurakoitsijan kuin asiakkaankin suuntaan on ennalta sovittu, on ennen kaikkea odotettua alhaisemman katteen syyt selvitettävä. Syyt voivat johtua esimerkiksi aliurakoitsijan tekemästä lisätyöstä, jota ei syystä tai toisesta ole laskutettu asiakkaalta, mutta jonka aliurakoitsija on sovitusti laskuttanut kohdeorganisaatiolta. Määrissä mitataan suoritetut asennukset sekä asennuksiin liittyvät reklamaatiot. Fysikaalisia ominaisuuksia ei tämän prosessin osalta ainakaan tässä vaiheessa mitata, mutta asiakastyytyväisyyttä mitataan jokaisen toteutuneen asennustapahtuman jälkeen.

6.2 Taloudelliset mittarit

Esimerkkejä taloudellisista mittareista ovat liikevaihto ja käyttökate, ne perustuvat rahamittaiseen tietoon ja niiden avulla organisaatio voidaan ohjata kohti liiketaloudellisia tavoitteitaan ja valvoa näiden tavoitteiden toteutumista. Taloudelliset mittarit ovat vakiintuneita luotettavina ja niiden tuloksia voidaan vertailla eri organisaatioiden ja yksiköiden välillä. Henkilöstölle ne ovat kuitenkin usein vaikeaselkoisia ja ne antavat organisaation tilanteesta vain osittaisen kuvan. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 31.)

Taloudelliset tavoitteet ovat usein tulosluonteisia, niihin päästään kuitenkin myös määrällisten ja laadullisten tavoitteiden kautta, esimerkiksi toiminnan ja suorituksen parantaminen johtaa parempaan tulokseen. Niin organisaatiotasolla kuin liiketoiminnan yksiköissäkin mitataan kokonaistuottavuutta, jossa huomioidaan kaikkien resurssien eli pääoman, työtuntien ja raaka-aineiden kulutus ilmaistuna rahamääräisinä, jolloin puhutaan toiminnan kustannuksista. Kokonaistuottavuus onkin tuotettujen yksiköiden määrä jaettuna kustannuksilla. Kun taas mitataan jalostusarvoa per työntekijä, vähennetään kokonaistuotosta kaikki ostot ja yleiskustannukset ja jaetaan erotus työntekijöiden lukumäärällä tai työtunneilla. Palvelujen, esimerkiksi työn ostaminen

organisaation ulkopuolelta tai toiminnan automatisointi voivat vaikuttaa näihin lukuihin. (Karlöf, 2004, s. 284–323.)

Kustannuksien laskemiseen on yleisesti laadittu mittareita funktionaaliselle eli toiminnolliselle perustalle, jolloin niillä ei saa prosessien kustannuksia selville. Prosessien mittaamiseen tarvitaan laskentajärjestelmiä, joilla saadaan selville esimerkiksi prosessin työ-, kone- ja materiaalikustannukset. Tähän tarkoitukseen on kehitetty toimintolaskennaksi nimitetty konsepti. (Laamanen, 2001, s. 154.) Eri toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja eli voimavaroja ja tästä aiheutuu kustannuksia. Organisaatiolle on tärkeää tietää, mistä toiminnoista sen kustannukset syntyvät, jotta niihin voidaan vaikuttaa ja saavutetaan säästöjä koko organisaation tasolla. Toimintolaskennassa organisaatiota voidaan tarkastella vertikaalisesti, jolloin tarkastellaan kustannusten kohdistumista, sekä horisontaalisesti, jolloin asiaa lähestytään prosessinäkökulmasta. Resurssien kustannukset kohdistetaan toiminnoille resurssiajurien avulla ja toimintojen kustannukset puolestaan kohdistetaan laskentakohteille, kuten tuotteille toimintoajurien avulla. Nämä kustannusajurit ovat määrällisesti ilmaistavia linkkejä resurssien ja toimintojen ja toimintojen ja tuotteen välillä. Kustannusten kohdistamisen tavoitteena on selvittää laskentakohteen kustannukset, ja prosessin tehokkuuden näkökulma tuottaa tietoa tietyn toiminnon suorittamisesta ja siitä, kuinka se liittyy muihin toimintoihin. Lisäksi tavoitteena on mitata ja kehittää tuotteen tuottamisen kokonaisprosessia. (Alhola, 2016, s. 25–47.) Toimintolaskennassa saadaan parempia pohjatietoja esimerkiksi hinnoittelua ja kannattavuuslaskelmia varten ja se takaa paremman kustannusvalvonnan ja siihen liittyvät säästömahdollisuudet.

Organisaation eri toiminnan osien esimerkiksi liiketoimintayksikön tuloksen seurannan mittausta suunnitellessa tulisi miettiä, miten järjestelmä parhaiten motivoisi työntekijöitä ja nostaisi heidän tavoitetasoaan. Mittausjärjestelmän tulee olla helposti ymmärrettävä ja siinä olisi oltava ymmärrettävä tulostavoite. Työntekijöiden tulee kokea heidän olevan osana mittausjärjestelmää ja heidän työnsä vaikuttavan mitattavaan tulokseen. Kokonaistavoitteiden huolellinen pilkkominen osatavoitteiksi on ratkaisevan tärkeää prosessien tehostamistyössä ja se vaikuttaa olennaisesti yrityksen kannattavuuteen. (Karlöf, 2004, s. 314.)

6.3 Ei-taloudelliset mittarit

Toimitusaika, varaston kiertonopeus ja asiakastyytyväisyysmittari ovat esimerkkejä ei-taloudellisista mittareista. Henkilöstön on usein helpompi ymmärtää niitä kuin taloudellisia mittareita ja ne voivat selventää tavoitteiden viestintää. Ei-taloudellisia mittareita käytetään operatiivisen toiminnan ohjaukseen, jossa mittarit muodostuvat prosessilähtöisesti kunkin ydinprosessiin osallistuvan yksikön tasolla. Kustannukset mitataan hukassa, joka tarkoittaa esimerkiksi turhaa tai päällekkäistä työtä, tuottamatonta aikaa ja virheiden korjausta. Kaikki ydin- ja aliprosessit tähtäävät sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeiden tehokkaaseen tyydyttämiseen ja ydinprosessien seurantatieto kootaan prosessien uudistamiseksi ja parantamiseksi. (Hannus, 2003, s. 76.)

Prosessiajattelussa käytetään yleisesti mittarina läpimenoaikaa, sillä laadun on huomattu paranevan ja kustannusten laskevan läpimenoajan lyhentyessä. Nopea toimitusaika on organisaatiolle usein myös kilpailuetu. Toinen aikaan liittyvä prosessin tunnusluku on toimitusajan täsmällisyys, asiakkaan kannalta ei välttämättä ole ratkaisevaa se, milloin tuote tulee vaan se, että hän voi luottaa toimituksen täsmällisyyteen. (Laamanen, 2001, s. 153–154.) Asiakas voi tällöin suunnitella omaa työtään luottavaisin mielin ja esimerkiksi leikkipuiston työmaalla sopia tuotteiden purkua varten kaluston oikeaan aikaan paikalle.

Toimiva asiakaskokemuksen mittausjärjestelmä kertoo yritykselle minkälaisia palvelukokemuksia se tuottaa asiakkailleen ja miten niitä voidaan parantaa sekä mitä hyötyä siitä olisi. Palvelukokemuksen mittaamisessa ratkaisevia kysymyksiä ovat, ”Keneltä kysytään?”, ”Mitä kysytään?”, ”Missä kanavassa?” ja ”Milloin kysytään?”. Organisaation tulee tietää mitkä ovat relevantteja kysymyksiä kulloisessakin mittaamisen kohteeksi valitussa kosketuspisteessä. Kanava, jossa kysymykset esitetään vaikuttaa kysymysten sisältöön, esimerkiksi puhelimessa suoritetun asiakaspalvelun jälkeen voidaan lähettää tekstiviestitse kysymys palvelun laadusta. Ajoituksella on merkitystä, kysely on yleensä hyödyllisin heti palvelukokemuksen jälkeen. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 160–162.)

Asiakaskokemuksen mittausmallia suunnitellessa on oleellista tunnistaa asiakkaan kosketuspisteet yrityksen kanssa ja näistä kosketuspisteistä olisi löydettävä

keskeisimmät, jotta ne varmasti huomioidaan mittausmallissa. Mittareiden valinnassa ja mittausmallia suunnitellessa tulee huomioida liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltu asiakaskokemus ja sen kohtaamisen luonne, jossa mittaaminen tapahtuu. Mittareita on kolmenlaisia, tulosmittareilla mitataan liiketaloudellisia tuloksia, esimerkiksi uusintaosto tai asiakkaan elinkaaren arvo. Näitä ei ole aina mahdollista mitata, silloin on mitattava toimenpiteitä, jotka edeltävät ja ennustavat taloudellisia tuloksia. Asiakaskokemuksen kehittämistä varten tulisi valita mittarit, jotka mittaavat kokemusta (kokemusmittarit), kuten tehokkuutta ja helppoutta. Kolmantena ovat toiminnan mittarit, joilla voidaan mitata esimerkiksi asiakkaan tuen tarvetta tai jonotusaikaa. Mittausmallin tavoitteena on löytää yhteys toimintojen ja liiketaloudellisen tuloksen välillä. Niiden välissä tapahtuvan kokemuksen mittaamisen avulla ymmärretään miten toimintoja tulisi kehittää liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, s. 163–166.)

6.4 Haasteet mittaamiselle

Kun mitattavana kohteena ovat suoritteet, jotka toistuvat aina lähes samanlaisina, niiden läpimenoaika on lyhyt ja valmistukseen käytettävät resurssit ovat määrällisiä, on mittaaminen suhteellisen helppoa. Kun taas suoritteen sisältö ja siihen tarvittava aika vaihtelevat tai kun suoritteeseen sisältyy paljon aineetonta asiantuntijatyötä, tulee mittaamisesta haastavampaa. Työssä käytettäviä aineettomia panoksia kuten tietämystä, osaamista ja henkilökontakteja on vaikea määrittää ja vaikka organisaatio kokisi niiden mittaamisen tärkeäksi, saattaa tarvittava mittausosaaminen puuttua. Asiantuntijaorganisaation on tärkeää saada arvokkaat työntekijät viihtymään ja on mitattava esimerkiksi henkilöstön viihtyvyyttä ja työhyvinvointia, jotta ongelmiin voidaan puuttua ennen kuin on myöhäistä. (Lönnqvist ym., 2003, s. 50–52.) Tavallisimpia haasteita mittausjärjestelmiä kehitettäessä on liian suuri kunnianhimo, rima asetetaan korkealle ja järjestelmällä pyritään täyttämään liian monta vaatimusta. Epäonnistunut mittausjärjestelmä aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia, joita on vaikea korjata. Mittausjärjestelmän tulisi antaa tietoa siitä, miten tulos vastaa organisaation tavoitteita, mutta usein tavoitteita ei ole täsmennetty riittävästi, esimerkiksi taloudellisiksi tavoitteiksi, tilauskertymän tai markkinaosuuden kaltaisiksi määrällisiksi tavoitteiksi tai laatutavoitteiksi. Nyrkkisääntönä tavoitteen määrittelyksi Karlöf ym. (2004, s. 158–159, 284)

esittää, että sen on oltava erityinen, mitattava, ajallisesti määritelty, realistinen ja tunnustettu.

6.5 Kehittämistyön kohteena olevan prosessin mittaaminen

Tässä kehittämistyössä tarkastellaan ja kehitetään yhtä aliprosessia. Kunkin asennustyön kustannukset ja tulot kohdistuvat aina kyseiselle työlle ja asennusprosessi onkin mitattavissa taloudellisin mittarein. Taloudelliset mittarit antavat tiedon projektikohtaisen asennustyön kannattavuudesta ja kaikkien asennusten osalta koko asennustoiminnan kannattavuudesta. Kun asennustyön osto- ja myyntihinta ovat sovittuina jo prosessin alkaessa, saattavat lähinnä erilaiset riskitekijät ja asiakkaan lisätoiveet muuttaa sekä kustannusta että tuloa. Mittarit nostavat esille heikkokatteiset työt, jolloin niihin voidaan kiinnittää huomiota ja tarvittaessa kehittää prosessia kannattavammaksi.

Ei-taloudellisin mittarein mitataan työn onnistumista erityisesti aikataulussa pysymisen osalta. Aikataulujen pettäminen on tällaisessa prosessissa eniten asiakkaalle hankaluutta tuottava seikka, siksi siihen tulee kiinnittää huomiota. Myöhästymiset aiheuttavat lumipalloefektiä, ja yksi myöhästyminen kauden alussa saattaa viivästyttää lukuisia tuleviakin töitä. Jos tietyllä urakoitsijalla esiintyy paljon aikatauluongelmia, voidaan asia nostaa esiin ja miettiä syitä ja ratkaisuja ja näin oppia tulevia projekteja varten. Myös asiakasviestinnän onnistumista aikataulumuutoksiin liittyen olisi hyvä mitata. Asiakkaan on tärkeä saada ajoissa tieto mahdollisista muutoksista esimerkiksi aikataulujen osalta. Sekä suunnitellusta aikataulusta etuajassa kuin myöhässäkin alkavat asennukset ovat negatiivinen asia, jos niistä ei saada tietoa ollenkaan tai se tulee liian myöhään. Seurattavaa tietoa ovat myös asennustapahtumien ja asennuksiin liittyvien reklamaatioiden määrät. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on jo aloitettu myös asennustyön osalta. Tätä käsitellään lisää luvussa 7.2.2 ”Kysely”.

Mittausjärjestelmän tulisi perustua organisaation tavoitteisiin, mutta asennustyölle on annettu vain myynnillinen tavoite, johon asennusprosessissa työskentelevät voivat vaikuttaa lähinnä asiakastyytyväisyyden kautta. Nyt suunniteltavat mittarit antavatkin ensisijaisesti tietoa prosessin tehokkuudesta ja sen onnistumisesta asiakasnäkökulmasta katsoen.

7 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

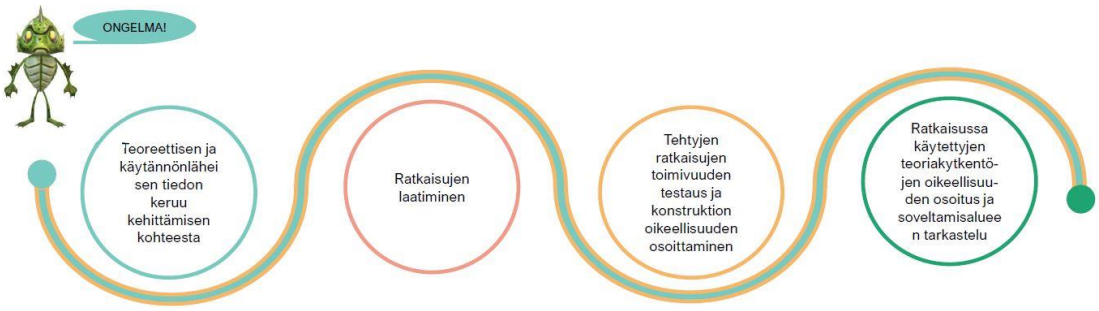
Lähestymistavan tarkoitus on antaa runko kehittämistyölle sen alusta loppuun saakka (Humak, 2022, kohta Kehittämistyöopas YAMK). Lähestymistapa valitaan kehittämistyön tavoitteen perusteella ja se muistuttaa lähinnä tutkimusstrategian valintaa. Kehittämistyöhön soveltuvia lähestymistapoja ovat esimerkiksi tapaustutkimus, konstruktiivinen tutkimus ja toimintatutkimus. Koska lähestymistavat ovat osittain päällekkäisiä, voi samassa työssä olla piirteitä useasta lähestymistavasta. On kuitenkin eriteltävä miltä osin kunkin lähestymistavan piirteet liittyvät tutkimukseen, samoin kuin miltä osin ne eivät työhön sovi. (Ojasalo ym., 2015, s. 36, 52.). Tässä työssä lähestymistapana on konstruktiivinen tutkimus, mutta mukana on piirteitä myös toimintatutkimuksesta.

7.1 Konstruktiivinen tutkimus

Ojasalo ym. (2015, s. 65–67) kirjoittavat ”Jos kehittämistehtävänä on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli, lähestymistavaksi sopii konstruktiivinen tutkimus.” Konstruktiivisen tutkimuksen todetaan muistuttavan lähestymistapana innovaatioiden tuottamista sekä palvelumuotoilua. Sen tavoitteena on paitsi tuoda käytännön ongelmaan uudenlainen ratkaisu, myös tuottaa liiketoimintaan uutta tietoa. Koska tässä kehittämistyössä on tavoitteena luoda parannetulle asennusprosessille prosessikartta ja kirjallisia ohjeita henkilöstön käyttöön sekä mahdollisesti luoda automaatiota prosessin toimintoihin, on konstruktiivinen tutkimus tähän työhön sopiva lähestymistapa.

Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi on esitetty kuviossa 11. Prosessi lähtee mielekkään käytännön ongelman eli tutkimuksen aiheen löytämisestä. Ihanteellinen ongelma on sellainen, jonka ratkaisemisella on käytännön merkitystä ja jonka tutkimiselle on kohdeorganisaation tuki. Ongelman ollessa selvillä, prosessi etenee tutkimusaiheen tuntemisen syventämiseen niin teoreettisesti kuin empiirisestikin. Teoreettisia perusteluita haetaan ennen kaikkea ratkaisun laatimisen pohjaksi. Teoreettisen tiedon lisäksi hankitaan myös käytännönläheistä tietoa esimerkiksi havainnoinnein ja kyselyin. Koska tutkimuksessa on runsaasti tilaa uusille ideoille, laaditaan teoriapohjalta

mahdollisesti useampi ratkaisuehdotus, joita testataan pienimuotoisesti niiden arvioimista varten. Arvioiden perusteella valitaan lopullinen ratkaisu, jota tarvittaessa vielä kehitetään testauksessa saatuun tietoon perustuen. Lopullinen ratkaisu testataan ja se ”myydään” organisaatiolle riittävällä ohjeistuksella, henkilökunnan koulutuksella sekä mahdollisilla pilottitesteillä. Kehittämistyön tekijöiden sitoutuneisuus ja usko tuotokseen ovat merkittävä tekijä onnistuneen lopputuloksen saavuttamisessa. Ratkaisun eli konstruktion oikeellisuus perustellaan huolellisesti. Ratkaisussa käytetyt teoriakytkennät ja ratkaisun uutuusarvo osoitetaan sekä tarkastellaan sen mahdollinen soveltamisalue. (Ojasalo ym., 2015, s. 65–67.)



Kuvio 11. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2015, s. 67)

Konstruktiivinen tutkimus sisältää paljon vuoropuhelua organisaation käytännön toimijoiden välillä. Se mahdollistaa laajempien projektien pilkkomisen ja pienentää teoreettisemman ja käytännönläheisemmän kehittämistyön välistä kuilua. Näin organisaatiossa madaltuu kynnys vastaavaan kehittämistyöhön jatkossa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa voidaan ja on suositeltavaakin käyttää varsin kirjavia tutkimusmenetelmiä. Tulevia käyttäjiä on myös hyvä osallistaa kehittämistyöhön, jotta heidän tarpeensa tulevat hyvin esille. Yleisesti käytettyjä tutkimusmenetelmiä ovatkin esimerkiksi havainnointi, kysely ja aivoriihi tai ryhmäkeskustelut. Itse kehittäjä on usein myös muutoksen eteenpäin viejän ja oppimisprosessin tukihenkilön roolissa. (Ojasalo ym., 2015, s. 65–68.)

7.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus yhdistää käytännön kehittämistyön ja tutkimuksen, sitä ohjaa halu tietää, miten asiat voisi tehdä paremmin. Toiminta viittaa ihmisten toimintaan toisten ihmisten kanssa ja se lähtee ajatuksesta, että teoria on käytäntöjen sisällä ja

päinvastoin. Kurt Lewin onkin sanonut: ” Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria.” Toimintatutkimuksen yhtenä tarkoituksena on nostaa toimintaan liittyvä hiljainen tieto esille. (Valli & Aarnos, 2018, kohta Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat.) Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä ja yhteisöllistä, ongelmia pyritään ratkaisemaan osallistamalla käytännön toiminnassa osallisena olevia henkilöitä. Yhteisön henkilöt tuntevat oman toimintansa ja sen haasteet parhaiten ja ulkopuolinen tutkija tuo mukaan teoreettisen näkökulman. Tällä yhdistelmällä ongelmaan on parhaat mahdollisuudet löytää toimiva ratkaisu. Toimintatutkimuksen prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Ojasalo ym., 2015, s. 58–61.)

Tämä kehittämistyö tehdään yhteistyössä Ruotsin tytäryhtiön palveluliiketoiminnan, myynnin ja asiakaspalvelun henkilöiden kanssa, hyödyntäen heillä olevaa osaamista ja tietoa tutkittavasta kohteesta. Tytäryhtiön työntekijöillä on paras tieto siitä, miten asennusprosessi on mennyt tähän saakka ja mitkä ovat sen haasteet. Kehittämistyön tekijällä on runsaasti kokemusta emoyhtiön prosessien kehittämisestä ja erilaisista järjestelmien ja automaatioiden tuomista mahdollisuuksista. Kehittämistyössä ei olla luomassa täysin uutta prosessia. Tässä työssä halutaan selvittää, miten asennusprosessi voitaisiin hoitaa paremmin, tehokkaammin ja asiakasystävällisemmin. Nämä toimintatavat ja tavoitteet vastaavat toimintatutkimusta.

7.3 Tutkimusmenetelmät

Kuten lähestymistapoja voi tutkimusmenetelmiäkin olla ja on suositeltavaakin käyttää useita erilaisia. Ne voidaan jakaa laadullisiin ja määrällisiin tutkimusmenetelmiin. Tässä kehittämistyössä käytetään sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Määrällisissä menetelmissä tutkija on selvästi tutkimuksen kohteesta erillään eikä vaikuta siihen millään tapaa. Nämä menetelmät sopivat hyvin silloin, kun halutaan testata teorian oikeellisuus. Lomakekysely on tyypillinen määrällisen tutkimuksen menetelmä, mutta sillä voidaan kerätä myös laadullista tietoa. Laadullisissa menetelmissä tutkija on tyypillisesti lähellä tutkittavia ja usein myös osallistuu toimintaan. Esimerkiksi Service Blueprint on laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkija tekee tulkintoja ja perustelee sekä dokumentoi ne hyvin, jolloin niiden avulla tutkimusta lukeva voi tehdä

johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo ym., 2015, s. 104–105.) Kehittämistyö liittyy palveluliiketoiminnan asennusprosessin kehittämiseen ja kehittämistyön tekijä työskentelee itse palveluliiketoiminnan tiimissä, osallistuen tarvittaessa myös prosessin toimintaan.

7.3.1 Service Blueprint

Ilman asiakasta ei ole palveluprosesseja ja ennen kuin palveluita voidaan ryhtyä tuottamaan, on asiakkaan tarpeet määriteltävä. Jotkin palveluprosessit edellyttävät asiakkaan osallistumista ja palveluntarjoajan näkökulmasta asiakkaan rooli voi tehostaa prosessia. (Fliess & Kleinaltenkamp, 2004, s. 392.) Service Blueprintillä tarkoitetaan prosessikaaviota, joka visualisoi palveluprosessin niin, että palvelun eri osien liittyminen toisiinsa, niiden ongelmat ja ehdotukset ongelmien ratkaisuksi esitetään. Service Blueprint tuo esiin paitsi yrityksen sisällä tapahtuvat toiminnot myös asiakkaan roolit ja toiminnot. (Innokylä, kohta ”Työkalu, Service Blueprint”.) Se kuvaa palvelujärjestelmää niin, että sen kulkuun osallistuvat ihmiset voivat käsitellä sitä objektiivisesti rooleistaan ja yksilöllisestä näkökulmastaan riippumatta (Fliess & Kleinaltenkamp, 2004, s. 396). Service Blueprintissä on viisi peruselementtiä ja niitä erottavat prosessikaaviossa vuorovaikutuksen, näkyvän toiminnan ja sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnat. Nämä elementit ja rajapinnat löytyvät Service Blueprint työkalumallista, joka on kuvattuna kuviossa 12. Seuraavaksi tarkastellaan peruselementtejä lähemmin.

1. Asiakkaan havaittavissa olevat asiat, jotka voivat olla fyysisiä, virtuaalisia tai sosiaalisia. Näiden kautta asiakas kokee ja arvioi palvelun tasoa.
2. Käyttäjän eli asiakkaan toiminnot, joita ovat kaikki palveluprosessin vaiheet, joihin asiakas osallistuu.
3. Asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta. Eli front-desk asiakaspalvelijoiden toiminnot, joissa asiakas on suoraan vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Vuorovaikutuksen rajapinta kuvaa näitä tilanteita.
4. Asiakkaalle näkymätön toiminta. Eli back-office henkilöstön suorittamat toiminnot. Näillä toimilla tuetaan ja valmistellaan asiakkaalle näkyviä toimia. Näkyvän toiminnan rajapinta jakaa organisaation kontaktihenkilöiden toimet asiakkaille näkyviin ja näkymättömiin toimiin.

5. Tukitoiminnot ovat asiakkaalle näkymättömiä ja tukevat asiakaspalvelun rajapinnassa toimivien palvelutuotantoa. Tällainen on esimerkiksi järjestelmätuki. Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta erottaa asiakaskontaktissa olevien henkilöiden toimet muun henkilöstön toimista. Prosessin ylittäessä sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnan, on kyse sisäisestä palvelutapahtumasta. (Innokylä, kohta ”Työkalu, Service Blueprint”; Ojasalo ym., 2015, s. 178–179.)

Kuvio 12. Service Blueprint, peruselementit ja rajapinnat (mukaillen Innokylä, kohta ”Työkalu, Service Blueprint)

Tässä kehittämistyössä pyritään osallistamaan prosessin eri vaiheissa työskentelevät henkilöt, jolloin eri työvaiheiden tärkeät yksityiskohdat ja ennen kaikkea epäselvyydet ja ongelmatilanteita aiheuttavat vaiheet tulisivat esille. Service Blueprint on tähän toimiva työkalu, sillä se auttaa tunnistamaan epäjohdonmukaisuuksia ja pullonkauloja sekä löytämään kehittämiskohteita (Innokylä, kohta ”Työkalu, Service Blueprint”). Service Blueprintin avulla selvitetään ja kuvataan tytäryhtiön nykyprosessi ja verrataan sitä emoyhtiön vastaavaan prosessiin. Selvitetään miltä osin prosesseja voidaan

yhtenäistää ja mitkä jo emossa hyviksi havaituista raportointisovelluksista ja muista automaatioista sekä jo luoduista seurantaraporteista sopivat Ruotsin tytäryhtiön toimintoihin. Myös mahdolliset ongelmat, niiden ratkaisuehdotukset ja muut kehitysideat kirjataan ylös jatkotoimenpiteitä varten. Service Blueprint valikoitui tutkimusmenetelmäksi työn luonteen vuoksi. Uutta palvelua ei ole tarkoitus kehittää vaan parantaa jo olemassa olevaa, erityisesti asiakasnäkökulma huomioiden.

7.3.2 Kysely

Kyselytutkimusta suunniteltaessa tulee olla täysin selvillä, mikä tutkimuksen tavoite on, mihin kysymyksiin etsitään vastausta ja mitkä ovat taustatekijät, joilla voi olla vaikutusta tutkittavaan asiaan (Heikkilä, 2014, s. 45–46). Kyselytutkimuksella voidaan tuottaa sekä määrällistä että laadullista dataa. Kysely pyrkii järjestelmällisin havainnoin kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Kysely on verraten nopea ja tehokas menetelmä ja sitä voidaan käyttää monella tapaa. Postitse lähetettävät, internetissä täytettävät, sekä puhelimitse ja kasvokkain tehtävät kyselyt ovat tyypillisimpiä. (Ojasalo ym., 2015, s. 121–122, 134.) Internetpohjainen kysely mahdollistaa vastausten tulosjakaumien saamisen raporttina. Kohdeorganisaatiolla on käytössään Zeffi, joka on moderni kyselytyökalu. Se mahdollistaa kyselyjen helpon laatimisen valmiiden pohjien avulla ja niiden lähettämisen joko suoraan järjestelmästä tai kyselyn voi lähettää itse sähköpostitse. Tekoäly mahdollistaa tulosten helpon analysoinnin. (zef.fi.) Yksi kyselyn perusvaatimus on, että aiempaa tietoa aiheesta on ennestään riittävästi. Kyselyn keskeisenä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta sekä sitä kuinka perehtyneitä vastaajat ovat kyselyn aiheeseen. Luotettavinta tietoa saadaan kysymällä samat tiedot kaikilta asiakkailta, tämä tosin on usein käytännössä mahdotonta. (Ojasalo ym., 2015, s. 122.)

Sähköisiin kyselyihin osallistumiskutsu lähetetään useimmiten sähköpostilla. Vastaanottajien määrä voi siis olla vain yhtä suuri kuin on sähköpostiosoitteita käytettävissä. Tutkimuksen vastaajiksi halutaan tällaisissa kyselyissä yleensä jokin nimenomainen ryhmä eikä keitä tahansa. Tutkimuksessa halutaan saada vastauksia sellaisilta henkilöiltä, joilla on jonkinlainen suhde tutkittavaan asiaan. (Ronkainen & Karjalainen, 2008, s. 72.)

Itse mittaus kohdistetaan havaintoyksiköihin (Ojasalo ym., 2015, s. 122). Tässä kehittämistyössä kyselyä käytetään selvitettäessä asiakkaiden yhteyshenkilöiden ajatuksia asennusprosessin aikaiseen asiakasviestintään liittyen. Tällöin asiakasviestintä on tutkittava ilmiö ja havaintoyksikkö on asiakaspalveluun osallistuva henkilö. Kun havaintoyksiköt on valittu, tutkija päättää kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään. Tätä joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. (Ojasalo ym., 2015, s. 122.) Edellä mainitussa kyselyssä perusjoukkoon valitaan kaikki asiakaspalveluun osallistuvat henkilöt. Näitä ovat myyjät, myyntikoordinaattorit sekä projektipäälliköt.

Kyselylomakkeen ulkoasulla ja kysymysten sisällöllä on merkitystä kyselyn onnistumisen kannalta. Kyselylomakkeen ulkonäkö vaikuttaa vastaushalukkuuteen, ja asettamalla alkuun helppoja kysymyksiä saadaan vastaajan mielenkiinto heräämään. Kysymystyyppejä on kolmenlaisia. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään lähinnä avoimia kysymyksiä. Tällöin vastaajalla on rajoittamaton mahdollisuus antaa spontaaneja mielipiteitä. Avoimet kysymykset ovat helppoja laatia, mutta niiden käsittely on usein työlästä eivätkä ne houkuttele vastaamiseen. Myös niiden vastausten luokittelu on vaikeaa. Suljetuissa kysymyksissä vastaajalle tarjotaan valmiit vastausvaihtoehdot valittaviksi. Tällaiset niin sanotut strukturoidut kysymykset puolustavat paikkaansa, kun selvästi rajatut vastausvaihtoehdot ovat tiedossa etukäteen. Suljettuihin kysymyksiin vastaaminen on nopeaa ja niiden tilastollinen käsittely helppoa. Vastauksia on kuitenkin helppo antaa harkitsematta ja niiden esitysjärjestys saattaa johdatella vastaajaa. Kysymysten laatijan on myös mietittävä vastausvaihtoehdot tarkoin, jotta mikään ei puutu. Kysymykset voivat olla myös sekoitus näistä edellä mainituista, jolloin on yleensä annettu yksi avoin vaihtoehto esimerkiksi muotoa ”Muu, mikä?”. (Heikkilä, 2014, s. 46–50.)

Tässä työssä kyselyä käytetään myös jatkuvan mittaamisen keinona selvitettäessä asiakkaan tyytyväisyyttä palvelukokemukseen. Asiakaskyselynä voidaan hyödyntää organisaation sisällä jo tehtävää, jatkuvaa asiakastyytyväisyyskyselyä. Se on kohdennettu asennuksen tilanneille asiakkaille ja kysely toteutetaan palvelukokemuksen jälkeen. Kysymysten asettelussa huomioidaan sekä teknisen että toiminnallisen laadun mittaaminen. Samalla saadaan arvokasta tietoa kehittämistyössä tuotettujen ratkaisujen toimivuudesta erityisesti asiakasviestinnän osalta. Tässä kyselyssä ilmiö on

palvelun laatu ja havaintoyksikkö asiakas. Kysely on automatisoitu lähtemään toiminnanohjausjärjestelmästä kerättävän tiedon perusteella ja se lähtee kaikille asennuspalvelua tilanneille asiakkaille. Perusjoukkoon on siis valittu kaikki asiakkaat, jotka ovat tilanneet asennuksen. Organisaation käytössä oleva kyselytyökalu antaa laajalti analysoitua tietoa, joten seuranta on helppoa eikä analysointi tähänkään kehittämistyöhön liittyen vaadi eri analysointimenetelmien hallintaa.

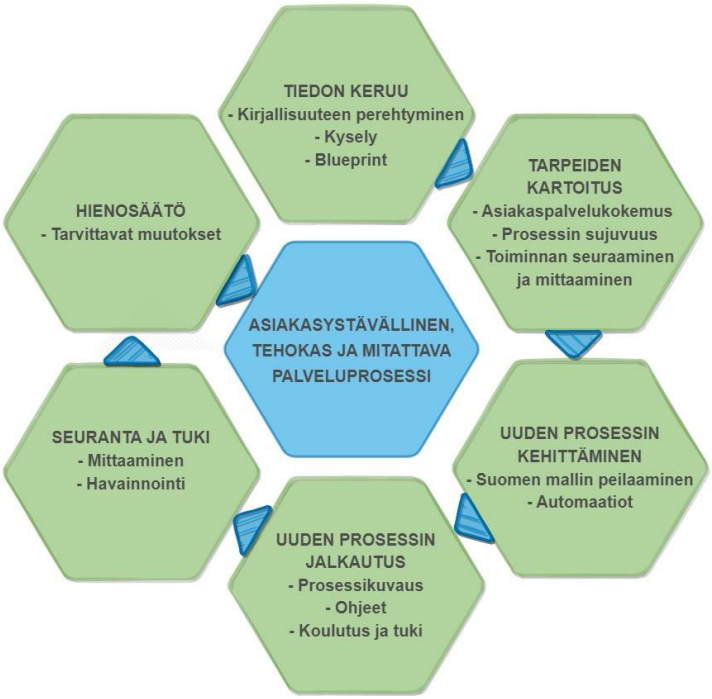
7.3.3 Havainnointi

Havainnointi auttaa selittämään ja ymmärtämään ilmiöitä. Jotta havainnointi täyttää tieteellisen tutkimuksen vaatimukset, on tiedonkeruu suoritettava suunnitellusti ja dokumentoiden. (Kananen, 2015, s. 78.) Havainnoinnissa on kolme kokonaisuutta, joista ensimmäinen liittyy sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Siinä olennaista on ihmisten rauhoittaminen selittämällä havainnoinnin tarkoitus ja hyväksynnän saaminen. Toinen osio on tiedon kerääminen, siihen liittyvät strategiat ja taktiikat. Viimeinen näkökohta sisältää tietojen tallentamisen havainnointipäiväkirjaan. (Taylor ym., 2015, s. 59.) Havainnointitavat voidaan jakaa toteutustavan mukaan. Tekninen havainnointi tapahtuu esimerkiksi internetissä, jolloin kyse on yleensä piilohavainnoinnista tai kasvokkain tai verkon välityksellä tapahtuvaa havainnointia, jotka ovat yleensä osallistuvaa tai osallistavaa havainnointia. (Kananen, 2015, s. 79.)

Henkilö, joka työskentelee tutkimuksen ulkopuolellakin havainnoitavien joukossa, saa usein helpommin tietoja, sillä kohdehenkilöt ovat tutussa seurassa luontevampia. Vieraammalle halutaan esittää vain parhaita puolia, eivätkä esimerkiksi ongelmat välttämättä nouse esille. Havainnoinnissa tulee usein eteen havainnoitavien puolelta kysymys ”mitä haluat tietää?”. Tämän vuoksi monessa tapauksessa on hyvä miettiä valmiiksi asioita, joihin kohteessa tulisi kiinnittää huomiota. (Taylor ym., 2015, s. 60–62.) Näin suunniteltua havainnointia kutsutaan strukturoiduksi havainnoinniksi. Toinen vaihtoehto on strukturoimaton, jolloin kyseessä on yleisluontoinen havainnointi eikä silloin tiedetä valmiiksi mihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. (Kananen, 2015, s. 79.)

Tässä työssä havainnointi tapahtuu uuden prosessin toimivuutta seurattaessa. Havainnointia tehdään pääasiassa piilohavainnointina seuraamalla järjestelmään syötettyjä tietoja, mutta myös tapauskohtaisesti ja mahdollisuuksien mukaan osallistuvana havainnointina esimerkiksi koulutustilaisuudessa.

Tämän kehittämistyön tutkimuksen vaiheet ovat kuvattuna kuviossa 13. Vaiheet on kirjattu toteutusjärjestyksessä ja kuvio kertoo myös työn tavoitteen. Kehittämistyön vaiheet seuraavat konstruktiivisen tutkimuksen prosessin vaiheita.



Kuvio 13. Tämän kehittämistyön vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa perehdytään teoreettiseen ja käytännönläheiseen tietoon kirjallisuuden avulla sekä edellä kuvattuja tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Uuden prosessin suunnittelussa huomioidaan Suomen vastaava prosessi ja mietitään automaatiomahdollisuudet. Prosessin käyttöönottovaiheessa sen eri rooleissa toimivat koulutetaan ja prosessille laaditaan ohjeistus. Prosessin toimivuutta seurataan, jotta sen toimivuus voidaan todentaa. Seurannassa prosessissa työskentelevien palautteella ja havainnoinnilla on alkuvaiheessa iso merkitys, mittauksen tuomat tulokset näkyvät vasta pidemmän ajan kuluttua. Kun prosessi on hienosäädetty ja se vastaa tavoitteita, voidaan miettiä sen hyödyntämistä muissa tytäryhtiöissä.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä ja seuraavassa luvussa tarkastellaan kehittämistyössä tehdyn käytännönläheisen tutkimuksen tuloksia. Ensin käydään läpi Service Blueprint, joka voidaan katsoa ensisijaiseksi tutkimusmenetelmäksi, sillä se tuotti kokonaisvaltaisimman kuvan kehittämistyön kohteesta ja kehittämisen tarpeista. Toinen empiirinen tutkimusmenetelmä oli kysely asiakasviestinnästä.

8.1 Asennuspalvelun Service Blueprint

Kohdeorganisaation siirryttyä toiminnalliseen tiimiorganisaatiomalliin, muuttuivat tämän kehittämistyön tekijän tehtävät kattamaan myös Ruotsin tytäryhtiön asennuspalveluprosessin kehittämisen. Ruotsin tytäryhtiön palveluliiketoiminnan silloin kaksihenkisessä yksikössä tapahtui samaan aikaan henkilöstömuutoksia ja kiireellisimpänä tehtävänä kuvattiin olemassa oleva prosessi pääpiirteissään. Tämä prosessikartta on esitetty kuviossa 4. Prosessikartan laatiminen oli myös ensimmäisiä askeleita muutoksen tiellä. Sen avulla saatiin selvyys nykytilanteesta ja voitiin alkaa suunnittelemaan tulevia toimenpiteitä. Jotta asennusprosessin ongelmiin päästiin pureutumaan ja tekemään niihin ratkaisuehdotuksia, oli ymmärrystä asennusprosessin eri vaiheista syvennettävä. Toiminnan vakiinnuttua, käytiin prosessi läpi Service Blueprint menetelmällä. Mattila (2007, s. 18) korostaa muutoksessa yhteistä tavoitetta ja visiota muutoksen kohteesta, ylimmästä johdosta aina alimmilla portailla työskentelevään henkilöstöön saakka. Service Blueprintin työryhmässä olivat mukana kehittämistyön tekijän lisäksi Ruotsin projektipäälliköt ja asennustilauksia hoitava myyntikoordinaattori. Muutoksen suunnittelussa oli kiinteästi mukana myös Ruotsin tytäryhtiön toimitusjohtaja, jolloin johdon tuki oli varmistettu. Muutosvastarintaa ei juurikaan ollut havaittavissa ja uuden prosessin suunnittelu herätti osittain innostustakin. Joukosta löytyi myös vastuunkantaja, jonka voi odottaa suorittavan muuttuneessa prosessissakin omat tehtävänsä tunnollisesti ja omalta osaltaan juurruttavan uutta prosessia. Työtä tehtiin yhteisissä palavereissa Teamsin välityksellä sekä käyttäen apuna Miro-työkalua. Miro on virtuaalinen valkotaulu, joka on jaettu käyttäjille. Näin yhdessä tekemisen lisäksi kukin voi käydä täydentämässä muistiinpanoja itselle sopivana ajankohtana. Aikaansaatu Service Blueprint kaavio on liitteessä 1.

Service Blueprint-menetelmässä asiakkaan toiminnot ovat keskiössä. Koko palvelupolku kuvataan Service Blueprint prosessikaavion avulla ja se auttaa selkeyttämään esimerkiksi minkälaisin kanavin asiakas saa palvelua ja minkälaisia heikosti toimivia ja ongelmallisia osia palveluprosessin varrella on. Ruotsin asennusprosessille syötteenä toimii asiakkaan tekemä asennustyön tilaus. Jotta tähän vaiheeseen on päästy, on asiakasta houkuteltu organisaation palvelusta kertovin internetsivuin sekä mahdollisin mainoskampanjoin. Asiakas on myös saanut myyjältä tai joskus myös back-office henkilönä toimivalta myyntikoordinaattorilta tarjouksen, joka on räätälöity hänen tarpeisiinsa. Tarjous sisältää myös suunnitelman tuotteiden sijoittelusta asiakkaan kohteeseen. Näitä suunnitelmia käytetään myöhemmin asennustyötä suunniteltaessa ja toteutettaessa. Palveluna myytävä asennus on kerrottu kiinteänä hintana tarjouksessa ja myös palvelun ehdot on kuvattu. Asiakas tilaa työn yleensä puhelimitse tai sähköpostilla, joskus myös myyjän ja asiakkaan tapaamisen yhteydessä.

Ruotsin asennusprosessissa asiakkaalle näkyviä, eli front-office henkilöitä ovat myyjä, projektipäällikkö ja aliurakoitsija. Myyjä on asiakkaan tärkein yhteyshenkilö, joka selvittelee asioita asiakkaalle näkymättömien eli back-office henkilöiden avustuksella. Back-office henkilöinä työskentelevät myyntikoordinaattorit, projektipäälliköt ja aliurakoitsija. Koska palvelu ei tapahdu organisaation tiloissa, ovat palvelun fyysiset elementit sähköisiä dokumentteja ja niiden laatuun liittyviä tekijöitä. Myös työn laatu voidaan katsoa kuuluvan tähän ryhmään sillä fyysiset elementit kuvastavat asiakkaalle näkyvää palvelutilaa, jossa asiakas kokee ja arvioi palvelun laatua ja tasoa. Tukitoiminnot liittyvät tässä palveluprosessissa pitkälti kommunikointiin niin asiakkaan kuin prosessin eri roolienkin välillä. Toiminnanohjausjärjestelmä on myös pienessä roolissa, mutta dokumentin hallinta ja sen tärkeys tukitoimintona korostuvat.

8.1.1 Aliurakoitsijan rooli asennusprosessissa

Projektipäällikkö saattaa jo tarjouksen laskentavaiheessa keskustella kohteesta jonkun tietyn aliurakoitsijan kanssa ja kysyä tältä tarjousta kohteen töistä. Projektipäällikkö kirjaa tiedon ylläpitämäänsä exceliin ja varaa kyseisen aliurakoitsijan alustavasti kohteen suunnitellun toteutuksen ajaksi. Tilauksen tultua myyntikoordinaattori tiedustelee

projektipäälliköltä työn suorittavaa aliurakoitsijaa ja jos päätöstä ei tarjousvaiheessa ole tehty, keskustelee projektipäällikkö asiasta valitsemiensa aliurakoitsijoiden kanssa ja tarvittaessa pyytää vielä tarjouksen näiltä. Aliurakoitsija saa sähköpostitse ostotilauksen myyntikoordinaattorilta, mutta projektipäälliköltä työmaan suunnitelmat.

Projektipäällikkö ilmoittaa urakoivalle yritykselle asiakkaan kanssa sovitun työn suoritusajankohdan ja yritys pyrkii toteuttamaan työn suunnitellun mukaisesti. Jos aikataulua joudutaan muuttamaan, kommunikoi aliurakoitsija aikataulumuutoksista projektipäällikön kanssa ja projektipäällikkö keskustelee uudesta aikataulusta asiakkaan tai myyjän kanssa.

Aliurakoitsijana toimiva yritys on asiakkaalle näkyvä osa palvelua työskennellessään asiakkaan kohteessa. Kyseisen yrityksen toiminnalla on suuri vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat työn laatu ja työtä suorittavien ammattitaito, käytös ja työmaan siisteys. Näistä etenkin työn laatuun kohdeorganisaatiolla on iso vaikutus. Työhön liittyvän ohjeistuksen ja suunnitelmien virheellisyys tai puutteellisuus näkyy työn laadussa.

Kun työmaa on valmis, vastaanottaa projektipäällikkö työn ja tilaa työlle lopputarkastuksen. Tarkastusta ei sisällytetty tähän Service Blueprint-kaavioon, sillä tarkastustoiminta on oma palvelumuoto kohdeorganisaatiossa ja sillä on oma prosessinsa. Kun mahdolliset tarkastuksessa esille tulleet virheet tai puutteet on korjattu, aliurakoitsija voi lähettää laskun ja myös kohdeorganisaatio laskuttaa asiakasta.

8.1.2 Service Blueprintin esiin nostamat ongelmat

Service Blueprintissä toteutuivat toimintatutkimuksen piirteet ongelman ratkaisun etsinnässä. Kun mukana oli prosessin eri rooleissa työskenteleviä, saatiin kirjattua ylös paljon hiljaista tietoa. Samalla yhteisöllinen työskentely oli askel muutokseen, osallistujat pääsivät itse vaikuttamaan kertomalla omat näkemyksensä prosessin pullonkauloista sekä tuomaan kehitysehdotuksia niihin. Service Blueprint prosessikaaviota työryhmän kanssa tehtäessä nousi esille muutamia huomionarvoisia seikkoja, joista asiakasnäkökulmasta merkittävimpiä oli viestinnän tehottomuus. Tästä oli ennakkoon

hiljaista tietoa, ja sen kehittäminen oli nostettu tärkeäksi elementiksi kehittämistyöhön jo suunnitteluvaiheessa. Yhden palvelutapahtuman matkan varrella on runsaasti sähköpostiliikennettä, joka on viesteissä mukana olevien omissa sähköposteissa. Viestiketjujen ulkopuolisilla henkilöillä ei ole niihin pääsyä, sillä viestejä ei esimerkiksi arkistoida muiden saataville vaikkapa toiminnanohjausjärjestelmään. Projektipäällikkö myös ylläpitää tilattujen työmaiden aikatauluista ja niitä urakoivien aliurakoitsijoiden tiedoista exceliä, joka on tallennettuna vain hänen oman tietokoneensa tiedostoihin. Tiedon kulku ei siis ole läpinäkyvää, eikä muille palvelutapahtumaan osallistuville ole tiedossa, minkälaista informaatiota asiakas on saanut. Tiedon kulku on myös hidasta. Projektipäällikkö on vain osan työajasta toimistolla ja tietokoneen ääressä. Kuitenkin hän kommunikoi esimerkiksi asennuksen aikatauluihin ja etenemiseen liittyvistä asioista niin asiakkaan kuin aliurakoitsijankin kanssa. Projektipäällikön tulisi olla vetovastuussa projektista sen tultua tilaukselle, mutta myyjät eivät ole olleet valmiita muutokseen, koska tiedostavat asiakasviestinnän heikon laadun. Keskusteluissa tuli ilmi, että myyjät pitävätkin tiukasti kiinni roolistaan asiakkaan yhteyshenkilönä myös asennusprosessin aikana, vaikka heillä ei ole siihen käytännön mahdollisuuksia. Koska projektipäällikön työajasta iso osa kuluu työmaakokouksissa ympäri Etelä- ja Keski-Ruotsia, ei hän aina ehdi vastaamaan asiakkaiden ja myyjien puheluihin ja sähköposteihin. Asiakas onkin usein yhteydessä myyjään, jolta on palvelun tilannut. Koska palvelutapahtuman aikaista toimintaa ei kirjata yhteiseen järjestelmään, ei myyjä pysty antamaan asiakkaan toivomia vastauksia ja asiakas saattaa joutua odottelemaan tarvitsemaansa tietoa hyvinkin pitkään.

Toinen asiakastyytyväisyyteen vaikuttava, Service Blueprintissä esiin noussut seikka on työmaahan liittyvien dokumenttien säilyttäminen. MyDesign-tiimi tekee työmaata koskevat sijoittelu- ja massanvaihtosuunnitelmat. Näiden suunnitelmien perusteella lasketaan myös asiakkaalle tarjous ja suunnitelmia muokataan tarvittaessa asiakkaan toiveiden mukaisesti. Dokumentteja on lähetetty sähköpostilla projektipäällikölle ja myynnin ja asiakaspalvelun henkilöille, jotka ovat tallettaneet niitä omalle tietokoneelleen. Vaarana on ollut, ettei kaikkea työmaahan liittyvää tietoa ole välttämättä saatu myyjältä aliurakoitsijalle saakka tai että kaikki eivät ole käyttäneet viimeisimpiä tai edes samoja dokumentteja tarjousprosessin ja asennustapahtuman aikana. Oikeiden dokumenttien käyttö on merkittävä seikka jo tarjouslaskennan aikana. Jos tarjous lasketaan väärin tiedoin, voi asennushinnassa olla virhe ja tällainen virhe tulee usein esiin

vasta asennuksen loppuvaiheessa. Aliurakoitsijalla on saattanut olla vanha versio suunnitelmista ja työ on tehty toisin kuin asiakas on sen tilannut. Asiakkaan reklamoidessa myös aliurakoitsijalta ostetun työn hintaa joudutaan usein nostamaan. Kuitenkaan asiakkaan kanssa saadaan harvoin neuvoteltua lisämaksua, kun virhe on johtunut myyntiorganisaation toimista.

Kehittämistehtävän alussa Ruotsin tytäryhtiön tarjousvaiheen ja asennuspalvelun prosesseissa oli paljon erilaisia, vain jonkun henkilön omalla tietokoneella olevia tiedonhallintamenetelmiä. Jotta ajantasaiset dokumentit olisivat varmasti kaikkien saatavilla, otettiin ensiapuna kauden 2022 alussa käyttöön Teams-kanava työmaiden MyDesign-suunnitelmille. Kanavalle luotiin rakenne maakunnittain ja kohteittain. Tätä hallinnoi MyDesign-tiimi ja sen vastuulla oli päivittää kansioon uusin suunnitelma. Tämä dokumenttiarkisto on ollut parannus, mutta jo hyvin pian sen huomattiin olevan vaikea käyttää sillä dokumentteja sisältävien kansioiden nimeämiskäytäntö oli puutteellinen. Koska Teams ei ole yhteydessä toiminnanohjausjärjestelmään, ei sieltä löydy tilauksen muita tietoja, dokumentteja ja tarjouksia tai tilauksia on vaikea yhdistää toisiinsa.

Ruotsin tytäryhtiössä on suoritettu asennustoimintaa kohtuullisen lyhyen aikaa, korkeintaan kymmenen vuotta. Toimintatavat olivat muotoutuneet ajan saatossa varsin kirjaviksi riippuen esimerkiksi siitä, kuka on kohteen myynyt myyjä. Tiivistetysti voidaan todeta asennusprosessin suurimpien ongelmien olevan tiedon- ja dokumenttienhallinta, projektipäällikön ja myyjän työnjaon selkeys ja toiminnan läpinäkyvyyden puute. Nämä aiheuttavat ketjuuntuvia sähköposteja ja puhelutulvia suuntaan, jos toiseenkin.

8.1.3 Asiakaslähtöinen ja tehokas asennusprosessi

Service Blueprint osoittautui hyväksi työkaluksi etsittäessä ratkaisua tutkimusongelmaan ”Mitä asiakaslähtöinen, tehokas asennuspalveluprosessi tarkoittaa organisaation tytäryhtiössä?”. Kuten luvussa kolme todettiin, prosessit vähentävät kaaosta ja niiden määrittäminen ja kuvaaminen auttavat nimenomaan kokonaisuuden ymmärtämisessä ja hallinnassa (Laamanen, 2001, s. 20). Prosessit edesauttavat ja nopeuttavat asioiden hoitamista ja ne ovat hyvä apu asiakaskeskeisen organisaation ohjauksessa (Gerdt &

Korkiakoski, 2016, s. 118). Kuitenkaan vastuunkantaminen ja asiakkaaseen ja hänen ongelmiinsa sitoutuminen ei saisi unohtua. Vastuunjaon tulee olla selvä, jotta päätöksenteko helpottuu ja prosessi rullaa sujuvasti. (Karlöf & Lövingsson, 2009, s. 213.)

Service Blueprintin myötä kirkastui ajatus, että prosessin kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi ja tehokkaammaksi vaatisi roolien selkeyttämistä ja projektinhallintatyökalua. Työkalun tulisi olla käytössä jo tarjousvaiheessa, kun myyjä saa asiakkaalta tiedot, joiden varassa MyDesign lähtee luomaan kohteen suunnitelmia. Dokumentinhallinnan ja kohteeseen liittyvien muiden tietojen tulisi olla samassa paikassa ja niiden tulisi sujuvasti, mielellään automaatioratkaisuin seurata aina toteutusvaiheeseen saakka. Myös toteutusvaiheessa kerättävät dokumentit ja kuvat tulisi tallentaa muiden dokumenttien kanssa samaan paikkaan. Tilausvaiheen tulisi siirtyä asennusvaiheeseen ilman puheluita ja sähköposteja, hyödyntäen järjestelmän tarjoamia toimintoja. Kun kaikki tieto on samassa järjestelmässä ja sinne on pääsy kaikilla Ruotsin tytäryhtiön niin suunnittelu-, tarjous-, tilaus- kuin asennusvaiheeseenkin osallistuvilla, on toiminta jo riittävän läpinäkyvää ja mahdollinen sijaistaminen tai henkilöstönvaihdokset eivät aiheuta ongelmia, vaan prosessi etenee sujuvasti. Aliurakoitsijan katseluoikeus dokumentinhallintajärjestelmään työmaahan liittyvien suunnitelmien osalta vähentäisi riskiä saada toteutusta varten väärät suunnitelmat.

Kaikki edellä mainittu tehostaa toimintaa vähentäessään kaaosta prosessin eri vaiheissa. Prosessi alkaa aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen ja koko prosessi on olemassa vain asiakkaan palvelemista varten (Laamanen, 2001, s. 22). Näin myös asennusprosessi. Toimivana ja tehokkaana sillä on suora vaikutus asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Asiakaskontaktissa oleva henkilö löytää tarvitsemansa tiedon helposti ja asiakkaalle syntyy mielikuva asiantuntevasta ja osaavasta yrityksestä.

8.2 Kysely asiakasviestinnästä

Ajatuksia asiakasviestinnän luonteesta ja erityisesti automaattisesti tapahtuvan viestinnän laadusta on eniten henkilöillä, jotka ovat asiakkaiden kanssa päivittäisessä kontaktissa, ja joille asiakastyytyväisyys tai tyytymättömyys tulee usein suorana palautteena. Ruotsin tytäryhtiön ollessa kyseessä tällaisia henkilöitä ovat myyntipäälliköt, asiakaspalvelun työntekijät sekä projektipäälliköt. Kysely asiakasviestinnästä kohdennettiin näissä rooleissa toimiville henkilöille ja näin toteutettuna se sopi hyvin toimintatutkimukseen ja antoi osaltaan vastauksen haluttaessa selvittää mitä asennuspalveluprosessin aikaiselta viestinnältä odotetaan. Kysely luotiin kohdeorganisaation käytössä olevalla Zeffi-työkalulla.

Kyselyä laadittaessa olivat asiakkaan saamat automaattiset viestit Suomen palveluliiketoiminnassa jo normaali käytäntö, ja niistä oli tullut paljon positiivista palautetta niin asiakkailta kuin omalta henkilöstöltäkin. Kyselyllä haettiin vahvistusta sähköisen asiakasviestinnän sisältöön ja laatuun, jotta voitaisiin olla varmoja, että emoyhtiön malli on käyttökelpoinen. Kyselyn toivottiin osaltaan selvittävän tutkimusongelmaa:

- Mitä asiakaslähtöinen, tehokas asennuspalveluprosessi tarkoittaa organisaation tytäryhtiössä?

Sekä tuomaan asiakasviestinnän osalta vastauksen myös tutkimuskysymykseen:

- Miltä osin emoyhtiön vastaava prosessi on sovellettavissa tytäryhtiössä?

Kyselyä tehtäessä oli projektinhallinnassa päätetty ryhtyä käyttämään Monday.com-projektinhallintasovellusta, joka oli alkuvuodesta 2022 otettu jo emoyhtiössä käyttöön. Konsultin kanssa oli lähdetty rakentamaan asennusprosessiin sopivaa mallia ja selvitetty mahdollisuudet automaattisten viestien lähettämiseen. Koska kehittämistyön tekijällä oli tiedossa, että osa kyselyn kohderyhmästä arastelee englannin kielen käyttöä, toteutettiin kysely ruotsiksi. Kehittämistyön tekijä kirjoitti kysymykset englanniksi ja käänsi ne sitten Ruotsin projektipäällikön avustuksella ruotsiksi. Näin varmistettiin, että kieliasu on oikea ja kysymykset ymmärretään kuten ne on ajateltu. Linkki kyselytutkimukseen lähetettiin sähköpostitse Ruotsin tytäryhtiön myyjille, asiakaspalvelun koko tiimille sekä projektipäälliköille, yhteensä 28 henkilölle. Viesti lähetettiin kesäkuussa ja lähestyvän kesälomakauden vuoksi vastausaikaa annettiin viikko, muistutus lähetettiin kerran. Sähköpostissa oli lyhyt saatekirje (Liite 2), jossa kerrottiin, minkä

vuoksi kysely tehdään ja mitä kyselyllä pyritään selvittämään. Koska emoyhtiössä käyttöön otetut viestit oli todettu hyviksi ja kyseiset viestit olivat myös olemassa jo ruotsinkielisinä käännöksinä, perustuivat kysymykset näihin olemassa oleviin viesteihin. Kysymyksiä oli viisi ja vastaajalle annettiin niiden yhteydessä myös vapaata tilaa kirjoittaa omia ajatuksiaan. Vastauksia saatiin 12 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli noin 43 %. Vastausprosenttia voi pitää hyvänä ja saatujen vastausten määrää riittävänä. Kysymyksiin, joihin saattoi vastata valitsemalla valmiin vaihtoehdon, vastasivat kaikki kyselyyn osallistuneet. Kysymykset, joihin vastaajan tuli kirjoittaa mielipiteensä, vastasi 5–7 vastaajaa.

Ensimmäisessä kysymyksessä (Taulukko 14) selvitettiin, minkälaisissa tilanteissa viestejä haluttiin asiakkaalle lähetettävän. Esimerkkeinä käytettiin emoyhtiössä käytössä olevien viestien lähetyksen laukaisevia tilanteita. Jätettiin myös mahdollisuus antaa muita vaihtoehtoja.

I vilka situationer skulle du önska att kunden skulle få ett automatiskt meddelande om projektets framsteg via e-post? **Nedan kan du se alternativen till meddelanden som redan finns, du kan välja mellan dem men också berätta dina egna åsikter.**	**Respondents**	**%**
När arbetsschemat ändras (Meddelandeinnehåll importerat från Monday.com: Destination, uppdaterat schema och kontaktinformation för projektledare)	9	75.0%
När arbetet startar (Meddelandeinnehåll Importerat från Monday.com: Kontaktinformation för säljare och projektledare)	11	91.7%
När arbetet är klart (Meddelandeinnehåll importeras från Monday.com: Destination, kontaktinformation för säljare och projektledare)	10	83.3%
När slutbesiktning är klar (Meddelandeinnehåll importerat från Monday.com: Destination, kontaktinformation för säljare och projektledare + inspektionsdokument)	9	75.0%
	1	8.3%
När arbetet planeras att påbörjas		

Taulukko 14. Asiakasviestintäkyselyn vastaukset kysymykseen 1.

Vastausten perusteella tärkeimpänä pidettiin tilannetta, jolloin työt kohteessa aloitetaan. Tämän vaihtoehdon valitsi 91,7 % vastaajista. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin työmaan valmistumista, joka sai 83,3 % kannatuksen. Kehittämistyön tekijän yllätti se, että aikataulumuutoksesta viestiminen sai vain 75 % äänistä. Tässä voidaan miettiä, pidetäänkö henkilökohtaista kontaktia aikataulumuutoksessa niin tärkeänä, ettei automaattinen viesti voi sitä korvata.

Toisessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan mitä tietoa viestien toivottiin keräävän Monday.comin projektinhallinnasta. Kysymys sisälsi linkin projektitauluun, johon oli jo tuotu pohja asennusprosessin aikaiselle projektinhallinnalle. Tähän vastauksen antoi viisi henkilöä (Taulukko 15), joista yksi vastasi, ettei tiedä. Saaduissa vastauksissa sisällön toivottiin olevan relevanttia ja sellaista, joka asiakkaan on helppo ymmärtää. Aikataulu, yhteystiedot ja muutoksista ilmoittaminen mainittiin myös.

Vilken typ av information skulle du önska dig att det automatiska meddelandet samlar in på Monday.com angående projektet? https://lappset.monday.com/boards/2286578418/
Kundkommunikation så att kunden själv kan se status
Endast relevant information som kunden enkelt förstår.
Vet ej
Start, om det uppstår hinder och när det är färdigt
Tidplan för offert, byggstart, färdigställande av projekt, budget, kontaktpersoner. Uppdateringar i projektet.

Taulukko 15. Asiakasviestintäkyselyn vastaukset kysymykseen 2.

Monday.comista on mahdollista luoda automaattisia viestejä niin, että ne lähtevät yrityksen sähköpostista ja lähettävä osoite on määriteltävissä. Tällaisiin automaattisiin viesteihin vastaanottaja voi myös vastata. Kolmannessa kysymyksessä selvitettiinkin, halutaanko automaattisen viestin lähettävän sähköpostiosoitteen olevan myyjän henkilökohtaisen vaiko palveluliiketoiminnan yleisen sähköpostin. Tähän saatiin 12 vastausta (Taulukko 16) ja vastanneista 66,7 % toivoi asiakkaan saavan viestin palveluliiketoiminnalta. Kolmannessa kysymyksessä ei ollut mahdollisuutta kirjoittaa omaa vastausta ja yksi vastaajista olikin kirjoittanut neljänteen kysymykseen toivovansa viestin lähtevän asiakaspalvelun sähköpostista.

Automatiska meddelanden kan också sändas från projektansvariga säljarens e-post. Kunden kan också svara på det skickade e-postmeddelandet. **Vilket av dessa två alternativ skulle du föredra:** **- Meddelandet skickas från ansvariga säljarens e-post?** **- Meddelandet skickas från t.ex. playcare.sverige@lappset.com "brevlåda"?**	**Respondents**	**%**
Säljarens e-post	4	33.3%
Playcare brevlåda	8	66.7%

Taulukko 16. Asiakasviestintäkyselyn vastaukset kysymykseen 3.

Neljännessä kysymyksessä (Kuvio 17) kysyttiin minkälainen tyyli viesteissä pitäisi olla. Viestien toivottiin olevan lyhyitä, sisältävän vain oleellisen tiedon oikealla ruotsilla kirjoitettuna, mutta mukavaan sävyyn. Haluttiin, ettei viesti olisi vain persoonaton automaattiviesti.

Andra önskemål om innehållet och stilen i det automatiska meddelandet?
Endast relevant information samt ett trevligt svar och inget generallt automatsvar.
Frågan ovan: Inte playcare emailbox, utan sverige@lappset.com (kundtjänst)
Det måste vara professionellt, korrekt svenska och korrekt information. Vi får inte ändra datum fram och tillbaka vilket ställer krav på oss mot kunden.
Kort fakta om hur det går
Nej, detta är ett bra sätt att hålla kunden uppdaterad om vad som händer i projektet oavsett om det är positivt eller inte. Ovisshet är aldrig bra.

Kuvio 17. Asiakasviestintäkyselyn vastaukset kysymykseen 4.

Nyt olemassa olevat viestit on muotoiltu juuri toivotun kaltaisesti ja oikeakielisyys on varmistettu käännättämällä viestit Ruotsin tytäryhtiön markkinointipäälliköllä.

Viidenneksi tiedusteltiin missä tilanteissa projektipäällikön toivotaan olevan henkilökohtaisesti asiakkaaseen yhteydessä. Tähän kysymykseen saatiin eniten kirjoitettuja vastauksia (Kuvio 18) ja sen voidaankin ajatella olevan vastaajille tärkeä. Vastauksissa korostui henkilökohtaisen yhteydenoton merkitys silloin, jos asennuksen aikana ilmenee ongelmia tai tulee pitkiä viivästyksiä. Henkilökohtaisen kontaktin merkityksen koettiin vaihtelevan kohteittain ja asiakkaittain. Näin on myös emoyhtiössä ja tarve henkilökohtaiselle yhteydenotolle onkin pitkälti ajan mukana opittua. Voidaan kuitenkin miettiä, olisiko sille sovittavissa yhteiset pelisäännöt. Eräs vastaus toi ilmi roolien epäselvyyden; kumpi toimii projektipäällikkönä, palveluliiketoiminnan projektipäällikkö vaiko myyjä. Tämä epäselvyys nousi esille myös Service Blueprintiä tehtäessä.

I vilka situationer önskar du personlig kontakt med kunden från projektledaren?
När saker går fel och deadlines inte kan hållas
Kanske vid eventuellt långa förseningar.
Problem och ändringar
Om ni menar att LCT är projektledaren så vid arbetets start och under arbetets gång. Så klart beror det också på vilken är kunden och vad säljaren har för relation.
När det händer någonting som vi kan behöva ha kunskap om inför framtida relatiner. Om det sker något som inte är helt enkelt plan eller liknande.
När vi fått beställning och det är med montering
Planering (tillsammans med säljare) samt ändringar i projektplanen.

Kuvio 18. Asiakasviestintäkyselyn vastaukset kysymykseen 5.

Kirjoitettuja vastauksia oli vähemmän, vain n. 18–25 % kyselyn saajista vastasi kysymyksiin, joihin tuli kirjoittaa vastaus. Silti ne antoivat hyvää informaatiota ja vahvistusta sille, että jo ruotsiksi käännetyt, emoyhtiön käytössä olevat viestit ovat toimivia. Kysymykset toivat esille myös tarpeen tarkentaa vastuunjakoa prosessin aikana.

9 VAIHTOEHTOISET PROJEKTINHALLINTAMALLIT

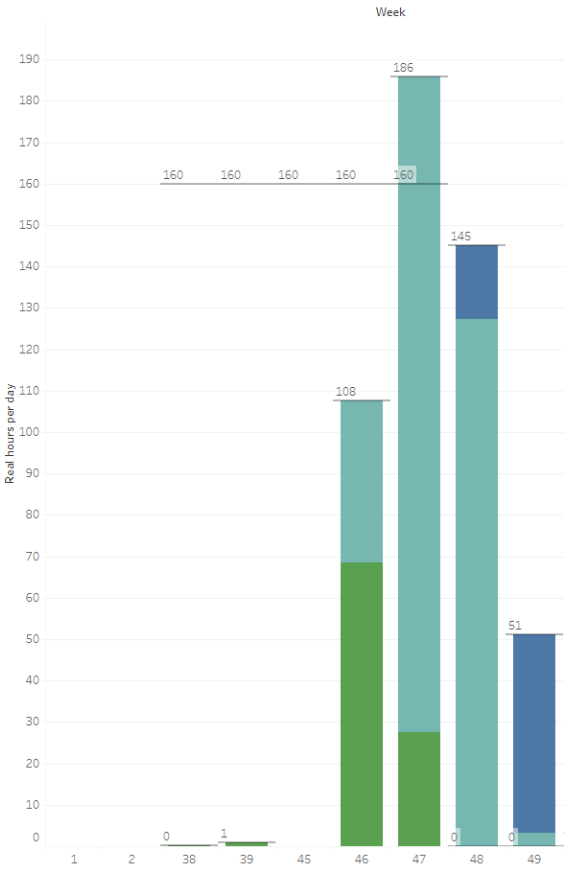
Emoyhtiössä ja Ruotsissa kuten muutamassa muussakin tytäryhtiössä on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä IFS, josta löytyy myös työtilausten hallintaan oma osionsa. Ruotsissa tai muissakaan tytäryhtiöissä tuota osiota ei oltu vielä 2021 otettu käyttöön, mutta sitä ajatusta kohti oltiin menossa. Koko organisaatiossa otettiin vuonna 2022 käyttöön Monday.com-projektinhallintasovellus, johon lähdettiin rakentamaan tiimeittäin työn hallintaa helpottavia tauluja. Ruotsin tytäryhtiön leikkipaikkatarkastukset oli ulkoistettu vuoden 2022 alussa ja niitä ryhdyttiin pienimuotoisesti hallinnoimaan Monday.comissa, antaen toimittajalle rajoitetut katselu- ja muokkausoikeudet tarkastusten taululle. Monday.com todettiin nopeasti ketteräksi ja helposti muokattavaksi sovellukseksi, joka tarjoaa hyvän dokumentinhallinnan ja mahdollisuuden rakentaa automaatioita monenlaisiin tarpeisiin. Kun tämä kehittämistyö alkoi, oli Monday.comin käyttöä testattu jo tarkastustoiminnan kautta ja pohdinnan alle tulikin kaksi vaihtoehtoa; emoyhtiön tapa toimia käyttäen IFSin työtilaus- ja projektinhallintaosioita tai projektinhallinta Monday.comissa. Myös kohdeorganisaation kehityspäällikkö suositteli harkitsemaan Monday.comia vaihtoehtoisena ratkaisuna.

9.1 Emoyhtiön asennusprosessin sovellettavuus

Emoyhtiössä palveluliiketoiminnan prosesseja on kehitetty viime vuosina runsaasti. Asennusprosessin kehittämiseen lähdettiin ennen kaikkea läpinäkyvyyden ja asiakaspalvelun laadun parantamisen vuoksi. Kaikki työmaihin liittyvät tiedot olivat vain työpäälliköillä eikä heidän työaikansa riittänyt viestimiseen eri sidosryhmien välillä. Asiakkaat sekä oma henkilökunta olivatkin huonosti perillä asennusaikatauluista ja työmailla työt saattoivat venyä suunnitelmien puuttuessa. Prosessin tehokkuuden ja kannattavuuden seuranta ei ollut mahdollista, koska työmaiden tietoja ei kirjattu seurantaa mahdollistavalla tavalla mihinkään järjestelmään. Ongelmat olivatkin varsin samanlaiset kuin tytäryhtiössä.

Asennusprosessiin on kehitetty automaatioita, jotta niin aliurakoitsijat kuin omat työntekijätkin pystyvät raportoimaan työn aikatauluja ja työmaan etenemiseen liittyviä tietoja suoraan IFSiin käyttäen tähän toimintaan luotuja raportointilomakkeita.

Raportointityö alkaa viikkokohtaisen kapasiteetin ilmoittamisesta. Kun Suomi on jaettu maakunnittain eri aliurakoitsijoille ja omille asennustiimeille ja kaikkien asentavien tiimien kapasiteetit ovat kaikkien nähtävillä, pystyvät myynti- ja asiakaspalvelu-henkilöt helposti selvittämään alustavan asennusajankohdan asiakkaalle ilmoitettavaksi. Kuviossa 19 on esitetty malli kapasiteettiraportista, jossa ylhäällä oleva viiva kuvaa viikon kapasiteettia työtunteina ja pylväät raportin katseluhetken kuormitusta töiden suoritukseen arvioitujen tuntien perusteella. Kukin näkymä on aliurakoitsijakohtainen.



Kuvio 19. Kapasiteettiraportin näkymä.

Ruotsin tytäryhtiössä aliurakoitsijoita ei ole jaettu alueittain eikä kohdeorganisaation ja aliurakoitsijoiden välillä ole solmittu yhteistyösopimuksia. Kun aliurakoitsijat eivät ole sitoutuneet työvoimallaan kohdeorganisaation käytettäväksi, sopii Ruotsissa projektipäällikkö jokaisesta urakasta erikseen. Sopimus tehdään aliurakoitsijan kanssa, jonka projektipäällikkö katsoo työhön sopivimmaksi ja joka pystyy työn vastaanottamaan. Emoyhtiössä käytössä olevan kaltaista kuormitusraporttia ei edellä mainituista syistä ole Ruotsin tytäryhtiössä mahdollista käyttää. Projektipäälliköllä on ollut oma excelinsä, johon hän on merkinnyt mitkä aliurakoitsijat ovat Ruotsin tytäryhtiön

työmailla varattuina minäkin ajanjaksona. Tällainen kuormituksesta kertova raportti palvelisikin projektipäällikköä, jos tieto sinne saataisiin suoraan käytössä olevasta järjestelmästä.

Emoyhtiössä aliurakoitsijat saavat viikoittain sähköpostiinsa automaattisesti IFSistä luodun koosteen omista työmaistaan. Kooste sisältää työn suorittamista ajatellen tarpeelliset tiedot. Työmaiden raportointia varten on käytössä Microsoft Formsissa luotu raportointilomake, jolla aliurakoitsija voi tilata työmaan suunnitelmat, tarvittaessa raportoida työmaan aikataulumuutoksen sekä raportoida työmaan aloituksen ja valmistumisen. Myös mahdollinen lisätyö raportoidaan tällä lomakkeella ja kaikki raportoidut tiedot siirtyvät suoraan IFSiin työtilaukselle. Asiakas saa automaattisesti raportoinnin jälkeen ilmoituksen uusista aikatauluista sekä työmaan etenemisestä. Myös organisaation laskutuksesta vastaava henkilö saa tiedon valmistuneista ja laskutettavissa olevista töistä sekä niihin liittyvistä lisätöistä. Työpäällikkö seuraa aliurakoitsijoiden töitä viikkopalavereissa ja IFSiin tehtyjen kirjausten perusteella. IFS on myynnin ja asiakaspalvelun tärkein työkalu ja he saavat informaatiota eri työmaiden tilanteesta IFSistä, eikä työpäällikköön tarvitse yleensä ottaa yhteyttä.

Aliurakoitsijoiden Microsoft Forms-raportointilomake on ollut emoyhtiössä käytössä kolme asennuskautta. Lomakkeen käyttöä ja mahdollisia virhetilanteita on seurattu aktiivisesti ja on voitu todeta oikeanlaisen käytön ja raportointiaktiivisuuden vaihdelleen melko paljon. Lomakkeen käyttöä ei ole velvoitettu esimerkiksi sopimuksissa, mutta käyttöön on ohjeistettu ja sen tärkeyttä prosessin sujuvuudelle korostettu. Raportointi palvelee ensisijaisesti kohdeorganisaation toimintoja ja asiakkaita, eikä sitä ole integroitu aliurakoitsijoiden omiin työnsuunnittelutyökaluihin. Kysyttäessä ajatuksia raportoinnista, on erityisen hankalaksi kerrottu töiden aikatauluttaminen. Microsoft Forms-raportointilomake koetaan liian yksinkertaiseksi ja töiden suunnittelun kannalta heikosti toimivaksi. Microsoft Forms-lomake toimii yksisuuntaisesti eikä se tarjoa pohjatietoja raportoitavasta kohteesta. Raportointi tapahtuu sokkona ja sisältää useita virhemahdollisuuksia. Microsoft Forms -raportointilomake vie tiedot suoraan toiminnanohjausjärjestelmään työtilauksille, joilla töitä emoyhtiössä hallinnoidaan ja josta myös asiakkaalle meneviin viesteihin kerätään relevantti tieto. IFSiin ei aliurakoitsijoilla ole pääsyä, se vaatisi käyttäjälisenssejä ja niiden hallintaa, jolloin kustannukset nousisivat.

Aliurakoitsijoidenkin palkkalistoilla työskentelevät henkilöt vaihtuvat toisinaan, eikä IFSin käyttöoikeudet ole edellä mainituista syistä varteenotettava vaihtoehto.

Raportoinnin myötä toiminnan läpinäkyvyys ja asiakaspalvelu eivät ole vielä emoyhtiössäkään niin hyvällä tasolla, kuin ne hyvin johdettuna ja paremmilla työkaluilla voisivat olla. Raportointi on suoraan kytköksissä asiakkaiden saamiin automaattisiin viesteihin, jotka ovat saaneet runsaasti kiitosta niin myyjiltä kuin asiakkailtakin. Osa asiakkaista on kehittänyt omaa toimintaansa perustuen näihin viesteihin. Aliurakoitsijoiden raportoinnin parantamiseen etsitään emoyhtiössä keinoja ja mietinnässä on raportointijärjestelmän modernisoiminen. Sen tulisi olla sujuvampi käyttää myös puhelimella, joka on pääasiallinen työkalu työmaalla ollessa. Nykyinen raportointikäytäntö Microsoft Forms-lomaketta käyttäen on rakennettu niin, että se olisi otettavissa heti käyttöön myös Ruotsin tytäryhtiössä. Se mahdollistaisi viestinnän automatisointia myös tytäryhtiön asennusprosessin aikana, mutta siinä havaittujen ongelmien vuoksi käyttöönottoa on tarkoin harkittava. Tytäryhtiön asennukset hoidetaan pelkästään aliurakoitsijavoimin ja Microsoft Forms-lomake on osoittautunut heidän käyttöönsä toiminnoiltaan vajaaksi.

Vaikka itse asentaminen ei paljon eroa maakohtaisesti, on koko prosessissa eroavaisuuksia emon ja tytäryhtiön välillä. Kaikki eroavaisuudet ovat muutettavissa samanlaiseksi prosessiksi, mutta on harkittava mitä kaikkea on järkevää ja mahdollista muuttaa. Ruotsin tytäryhtiön prosessien muuttaminen emoyhtiön prosessia vastaavaksi, edellyttäisi sopimustoimittajien hankintaa, toimittajien jakoa alueittain, myyjän ja projektipäällikön vastuujaon muutosta, IFSin työtilausten käyttöä talon sisäisesti sekä aliurakoitsijoiden raportointilomakkeen käyttöönottoa

9.2 Monday.com

Kohdeorganisaatio otti Monday.com-projektinhallintatyökalun käyttöön loppuvuodesta 2021. Siinä nähtiin paljon mahdollisuuksia erilaisten asioiden hallintaan sekä tiimikohtaisesti että koko konsernia koskevissa asioissa. Monday.comiin voi luoda työskentelytiloja erilaisiin tarkoituksiin ja sinne luoduille tauluille ja tehtäville voidaan helposti määrittää yksinkertaisia automaatioita. Työskentelytiloille voi antaa

yksityiskohtaisia käyttöoikeuksia joko koko työskentelytilaan tai sen osioihin ja tehtäviin. Monday.com on myös integroitavissa useiden sovellusten kanssa. Luotujen taulujen datan perusteella saadaan jo valmiiksi automatisoituja raportteja ja niitä on myös helppo luoda lisää.

Suomen palveluliiketoiminta ryhtyi pian rakentamaan Monday.comiin erilaisia osioita aina perehdytyssuunnitelmista kehittämisprojektien hallintaan. Melko pian myös Ruotsin tytäryhtiön leikkipaikkatarkastustoimintaa alettiin hallinnoimaan Monday.comissa. Tarkastajille, jotka olivat ulkopuolisia toimijoita, voitiin lähettää automaattinen ilmoitus uusista kohteista ja antaa pääsy katsomaan omia tarkastuskohteita sekä ilmoittamaan tarkastusten valmistuminen.

Ruotsin tytäryhtiössä dokumentinhallinta tuotti haasteita. Myös projektiin liittyvien suunnitelmien tekoon tarvittavien tietojen ilmoittaminen ei useinkaan ollut riittävää ja siihen suunniteltiin täytettävää Microsoft Forms-lomaketta. Monday.comin käyttöönoton jälkeen ryhdyttiin miettimään sen mahdollisuuksia erilaisten tietojen ja dokumenttien hallintajärjestelmänä. Tunnustelupalaveri pidettiin yhdessä suomalaisen Monday.com-toimittajan konsultin kanssa ja siihen osallistuivat myyjien ja MyDesignin esihenkilöt sekä kehittämistehtävän tekijä edustaen palveluliiketoimintaa.

Alustavassa palaverissa keskusteltiin mahdollisuuksista ketjuttaa tarjous-tilausvaiheen ja tilaus-toimitusvaiheen prosessit niin, että kaikki kohteen tiedot seuraisivat mukana ja että tiedot olisivat kaikkien sidosryhmien löydettävissä. Keskusteltiin myös mahdollisuudesta antaa aliurakoitsijan päästä katsomaan ja hallinnoimaan tarpeellisilta osilta omia asennustöitään sekä mahdollisuudesta lähettää asiakkaalle automaattisesti viestejä projektin etenemisestä. Palaverissa selvisi, että Monday.comissa on kaikki toivotut toiminnallisuudet. Eri työvaiheiden siirtymistä seuraavaan vaiheeseen voidaan hallinnoida työn statuksen vaihdolla, ja tehtävän siirtyessä seuraavalle vastuuhenkilölle, hänen olisi mahdollista saada työstä ilmoitus sekä tarvittaessa muistutuksia. Osa statuksen muutoksista voitaisiin myös automatisoida sikäli, kun se on järkevää. Myös aliurakoitsijalle voidaan antaa rajoitetut oikeudet ja asiakkaille lähettää viestejä automatisoidusti.

10 RATKAISUT ASENNUSPROSESSIN PARANTAMISEKSI

Tässä kehittämistyössä lähestymistavaksi valittiin konstruktiivinen tutkimus, jossa etsitään tutkimusongelmaan ratkaisu teoriaan pohjautuvan sekä empiirisen tutkimuksen perusteella. Ratkaisuna luodaan konstruktio, eli konkreettinen tuotos, kuten prosessikartta tai ohjeistus. Ratkaisuja voi olla useampi ja testauksen kautta löydetään oikea vaihtoehto. (Ojasalo ym., 2015, s. 65–67.) Toisena lähestymistapana on ollut toimintatutkimus, jossa keskeistä on yhdessä tehden löytää ratkaisu käytännön ongelmaan. Halutaan löytää uusi, parempi tapa toimia. (Ojasalo ym., 2015, s. 58.) Tämän kehittämistyön tutkimusongelmana oli selvittää, minkälainen Ruotsin tytäryhtiön asennuspalveluprosessin tulisi olla, jotta se olisi asiakaslähtöinen ja tehokas. Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Miltä osin emoyhtiön vastaava prosessi on sovellettavissa tytäryhtiössä?
2. Mitä osia prosessista voidaan automatisoida?
3. Miten prosessin suorituskykyä mitataan?

Näihin kysymyksiin ja tutkimusongelmaan ratkaisu pyrittiin löytämään käyttämällä empiirisinä tutkimusmenetelminä Service Blueprintiä ja kyselyä, joissa molemmissa osallistettiin asennusprosessissa toimivia tai sen toimintaan välillisesti vaikuttavia henkilöitä. Nämä tutkimusmenetelmät sopivat hyvin sekä konstruktiiviseen- että toimintatutkimukseen erityisesti yhteisöllisyytensä vuoksi.

10.1 Digitaalinen ratkaisu prosessin parantamiseksi

Etsittäessä ratkaisua konstruktiivisesta näkökulmasta on puntaroitu emoyhtiössä käytössä olevan IFSin ja koko organisaatiossa käyttöön otetun Monday.comin vahvuuksia digitaaliseksi ratkaisuksi. Digitalisaation avulla voidaan parantaa toiminnan laatua sekä tarjota parempaa asiakaspalvelukokemusta. Työkaluina ovat esimerkiksi automaatiot ja kaikenlaisten dokumenttien sähköinen käsittely. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 31–32.) Vaihtoehdoista emoyhtiön käyttämää IFSin työtilausta on pidetty kankeana, eikä sen ole koettu vähentävän vaan ennemmin lisäävän työkuormaa. Uutena organisaatioon hankittu Monday.com-projektinhallintatyökalu on otettu innostuneesti vastaan, joten muutoksen onnistuminen Monday.comin-työkalua käyttäen vaikuttaa

todennäköisemmältä. Monday.comia on jo aiemmin ryhdytty käyttämään tarjousprosessin hallintatyökaluna. Toimitusprosessin rakentaminen sen jatkoksi ei aiheuta kovin suuria lisäkustannuksia. Etsittäessä ratkaisua kysymykseen, mitä emoyhtiön asennusprosessista voidaan tuoda Ruotsin tytäryhtiön toimintaan, voidaan todeta emoyhtiön prosessista löytyvän useita toimintoja, joita voidaan hyödyntää myös Ruotsin tytäryhtiössä. Useimmat näistä toiminnoista ovat emoyhtiössä IFSin käyttöön perustuvia ja tuotavissa Monday.comin toimintoihin. Toiminnoista useimmat liittyvät myös kysymykseen, mitä osia prosessista voidaan automatisoida. Automaatioiden toimivuudella on vaikutusta myös tehtäessä päätös IFSin ja Monday.comin välillä. Näihin ratkaisuihin perehdytään seuraavaksi.

Ketteryytensä lisäksi Monday.com tarjoaa paljon automaatiomahdollisuuksia esimerkiksi liittyen prosessin aikaiseen viestintään ja dokumenttien hallintaan. Prosessin eri rooleissa toimivat saavat sekä aikataulutettuja muistutuksia että uudesta tapahtumasta kertovia viestejä. Näiden seikkojen lisäksi Monday.comin käyttöönottoa puoltavat myös hyvät raportointimahdollisuudet ja ylläpidon helppous. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi Monday.com on selkeä ratkaisu haettaessa digitaalista ratkaisua asiakaslähtöisen ja tehokkaan asennusprosessin hoitoon. Emoyhtiön IFSissä hallitun prosessin tavoin tämä ratkaisu tuo myös kaivattua läpinäkyvyyttä aina tarjousvaiheesta toimitukseen saakka.

Aliurakoitsijoiden toimintaan liittyen emoyhtiön toiminnasta on löydettävissä useita sovellettavissa olevia toimintoja. Aliurakoitsija hakee kohteen tiedot ja dokumentit sekä suorittaa työmaahan liittyvän raportoinnin Monday.comissa. Tämä on parannus emoyhtiön toimintaan, jossa aliurakoitsijalla ei ole katseluoikeutta käytettyyn järjestelmään, mutta hän voi tilata vastaavat tiedot sähköisen lomakkeen avulla. Kun liiketoiminnan prosesseja tai niiden osia ulkoistetaan, sitoo yhteistyökumppanien johtaminen organisaation resursseja merkittävästi. Onkin suunniteltava tarkoin, miten eri yhteistyökumppaneita hallitaan tehokkaasti ja laadukkaasti ja määritettävä rajapinta yhteistyökumppaneihin nähden. (Laamanen, 2001, s. 15–20.) Aliurakoitsijat saadessa katselu- ja raportointioikeuden Monday.comissa, vähenee työmäärä Ruotsin tytäryhtiön eri rooleilla. Aliurakoitsijan rooli muuttuu itsenäisemmäksi, mutta projektipäällikkö johtaa heidän toimintaansa. Monday.comin läpinäkyvyys auttaa tässä tehtävässä. Kun aliurakoitsijat pääsevät tarkastelemaan omia kohteitaan yhdessä näkymässä, on

työkalulla heidänkin työtään helpottava vaikutus ja tämä motivoinee heitä sovelluksen käyttöön ja muutoksen teko helpottuu myös tältä osin. Osittain aliurakoitsijan rooliin liittyy myös emoyhtiön prosessista hyödynnettävissä oleva automaattinen asiakasviestintä. Aliurakoitsijan raportoidessa työtä, lähtee asiakkaalle kulloiseenkin tapahtumaan suunniteltu viesti. Emoyhtiön tarpeisiin luodut viestit ovat sen kaltaisia kuin kyselyn vastausten perusteella toivottiin lähetettävän myös Ruotsin asennusprosessin aikana. Viestien toivottiin olevan lyhyitä, sisältävän vain oleellisen tiedon, mutta mukavaan ja persoonalliseen sävyyn kirjoitettuna. Olemassa olevat viestit ovat valmiiksi myös ruotsiksi käännettyinä ja ne ovat hyödynnettävissä sellaisinaan.

10.2 Muut käyttöön otettavat ratkaisut

Emoyhtiön asennusprosessista Ruotsin tytäryhtiön asennusprosessiin oli sovellettavissa myös erillisenä palveluna myytävä lopputarkastuksen suorittaminen. Tarkastus on aiemmin suoritettu vain osaan kohteita, mutta jatkossa se pyritään sisällyttämään jokaiseen projektiin. Tämä ratkaisu parantaa asiakastyytyväisyyttä ja antaa myös kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa aliurakoitsijan työn laadusta. Lopputarkastuksessa todetaan asennuksen suoritetun normien mukaisesti ja tuotteiden turva-alustavaatimukset täyttäväksi.

Emoyhtiössä asennusprosessia mitataan monella tavalla ja se on haluttu mahdollistaa myös Ruotsin osalta. Toiveissa oli molemmille maille yhtenäiset mittarit, hyödyntäen jo Tableau-raportointisovellukseen luotuja emoyhtiön raportteja. Haettaessa vastausta kysymykseen, miten prosessin suorituskykyä mitataan, voidaan todeta emoyhtiössä raportointityökaluna käytettävän Tableaun olevan hyödynnettävissä Ruotsin tytäryhtiön parannetun asennusprosessin mittaamisessa talouden lukujen osalta. Kun kaikki työ teetetään aliurakoitsijoilla ja ostetaan etukäteen sovitulla hinnalla, on prosessissa mitattavia asioita vähemmän kuin esimerkiksi emoyhtiön vastaavassa, osittain omin työntekijöin suoritettavissa töissä. Asennustyön laskutus on jo ollut seurannassa, tämän kehittämistyön yhtenä osana luodaan Tableauhun työn katetta seuraava raportti.

Kehittämistyön lähtökohtana oli asiakasystävällisen ja tehokkaan palveluprosessin kehittäminen. Asiakasnäkökulmasta palveluprosessissa onnistumista mitataan palvelun

laadun kokemuksella ja asiakastyytyväisyydellä (Jaakkola ym., 2009, s. 33). Prosessille hyvä tunnusluku on esimerkiksi toimitusajan tarkkuus, asiakkaalle voi olla merkityksellistä, että hän voi luottaa toimituksen täsmällisyyteen (Laamanen, 2001, s. 154). Aikataulussa pysymisellä onkin iso merkitys asiakastyytyväisyyden osalta ja se on mitattavissa nyt käyttöön otettavan projektinhallintatyökalun avulla. Monday.comin runko ja toiminnot luotiin niin, että suunnitellun ja toteutuneen aikataulun seuranta mahdollistuu. Tämän kehittämistyön yhteydessä luodaan Monday.comiin työn aikataulutuksen onnistumista mittaava raportti. Lisäksi Monday.comiin rakennetaan myös aliurakoitsijoiden viikkokohtaisesta kuormasta kertova raportti. Se korvaa aiemmin projektipäälliköiden käytössä olleen excelin ja helpottaa suunnittelemaan aliurakoitsijoiden käyttöä eri kohteissa.

Emoyhtiön prosessia sovelletaan myös prosessin eri roolien vastuunjaon muutoksen osalta. Uuden työnjaon mukaisesti myyjällä ei ole enää roolia asennusprosessin aikana. Tämä ratkaisu on haasteellinen muutos niille myyjille, jotka ovat ottaneet projektin vetovastuun kokonaan itselleen. Heidän pitää luopua vanhasta toimintatavasta ja opetella luottamaan projektipäälliköiden kykyyn viedä projekti läpi niin, että myös asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kun toiminta muuttuu läpinäkyvämmäksi nyt käyttöön otettavan sovelluksen myötä, voisi tämän ajatella käyvän helpommin. Jatkossa myös asiakaspalautetta kerätään kaikista projekteista, jolloin palautetta saadaan myös uuden prosessin toimivuudesta. Myös aliurakoitsijan rooli asiakasviestinnässä kasvoi Monday.comin käyttöönoton myötä.

10.3 Tehtyjen ratkaisujen toimivuuden testaus

Konstruktiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu lopullisen ratkaisun testaaminen ja oikeaksi osoittaminen (Ojasalo ym., 2015, s. 67). Tämän jälkeen se ”myydään” johdolle ja käyttäjille riittävällä ohjeistuksella ja henkilökunnan koulutuksella. Kun asennusprosessin hallintaan liittyvä projektinhallintataulu, siihen liittyvä aliurakoitsijoiden näkymä ja aliurakoitsijalistaus saatiin toteutettua ja asiakasviestintään liittyvät automaatiot luotua Monday.comissa, testattiin niiden toimivuutta Monday.comin toimittajan konsultin ja kehittämistyön tekijän toimesta. Testiprojekti siirtyi hyvin tarjousosiosta toimituspuolelle ja oikea projektipäällikkö löytyi automaatiolla

vastuuhenkilöksi. Myös viesteihin liittyvät automaatiot toimivat hyvin, viestit olivat selkeitä ja tulivat nopeasti vastaanottajan sähköpostiin.

Koulutukset järjestettiin syksyllä ja sen jälkeen sovittiin, että projektipäälliköt ryhtyvät testaamaan projektinhallintaa ensin ilman, että asiakkaille lähtee viestejä ja niin, ettei aliurakoitsijoita oteta vielä mukaan käyttämään työkalua. Testauksen tiimoilta pidettiin kaksi seurantapalaveria, joihin osallistuivat projektipäälliköiden ja heidän esihenkilönsä lisäksi kehittämistyön tekijä ja kohdeorganisaation Monday.com pääkäyttäjä. Ensimmäisessä palaverissa tuli esiin lähinnä kysymyksiä, joihin vastaamalla Monday.comin toimintaa saatiin selkeytettyä käyttäjille. Toisen palaverin aikana voitiin todeta, että käyttäjät olivat jo hyvin hahmottaneet toiminnot. Tämän myötä oli tullut ajatuksia joistain muutoksista projektinhallintatauluun, yksittäisten projektien säännöllisiin tehtäviin liittyen, mutta myös taulujen muuttaminen kaksikieliseksi, nykyisen pelkästään englanninkielisen toteutuksen sijaan. Näiden muutosten toteutus sovittiin tammikuulle 2023.

Testausvaiheen aikana käyttäjät totesivat uuden prosessin ja siihen liittyvän sovelluksen erittäin hyviksi ja toimintaa selkeyttäväksi. Talven tultua asennustoiminta pysähtyi ja sovelluksen käytön harjoittelu jäi vähäiseksi. Projektipäälliköt kokivat, että heidän tulee olla itse ensin varmemmalla pohjalla sovelluksen osalta, ennen kuin loput elementit otetaan käyttöön. Tämän vuoksi päätettiin, ettei automaattisia sähköpostiviestejä toistaiseksi lähetetä asiakkaille ja aliurakoitsijoiden osuutta ei oteta vielä käyttöön. Haluttiin ottaa vuosi 2023 vielä harjoitteluna oman väen kesken ja tuoda edellä mainitut osat mukaan vuonna 2024. Mahdollinen jatkokehitys tapahtuu Monday.comin pääkäyttäjän ja Ruotsin palveluliiketoiminnan henkilöstön toimesta, Monday.comin toimittajan konsulttia tarvittaessa hyödyntäen. On kuitenkin hyvä muistaa, että muutoksen läpiviemisen kestolla on vaikutus siihen, kuinka nopeasti muutos juurtuu. Pitkään venynyt muutos voi kääntyä itseään vastaan ja ihmisiltä saattaa loppua siihen usko. (Erämetsä, 2003, s. 218.)

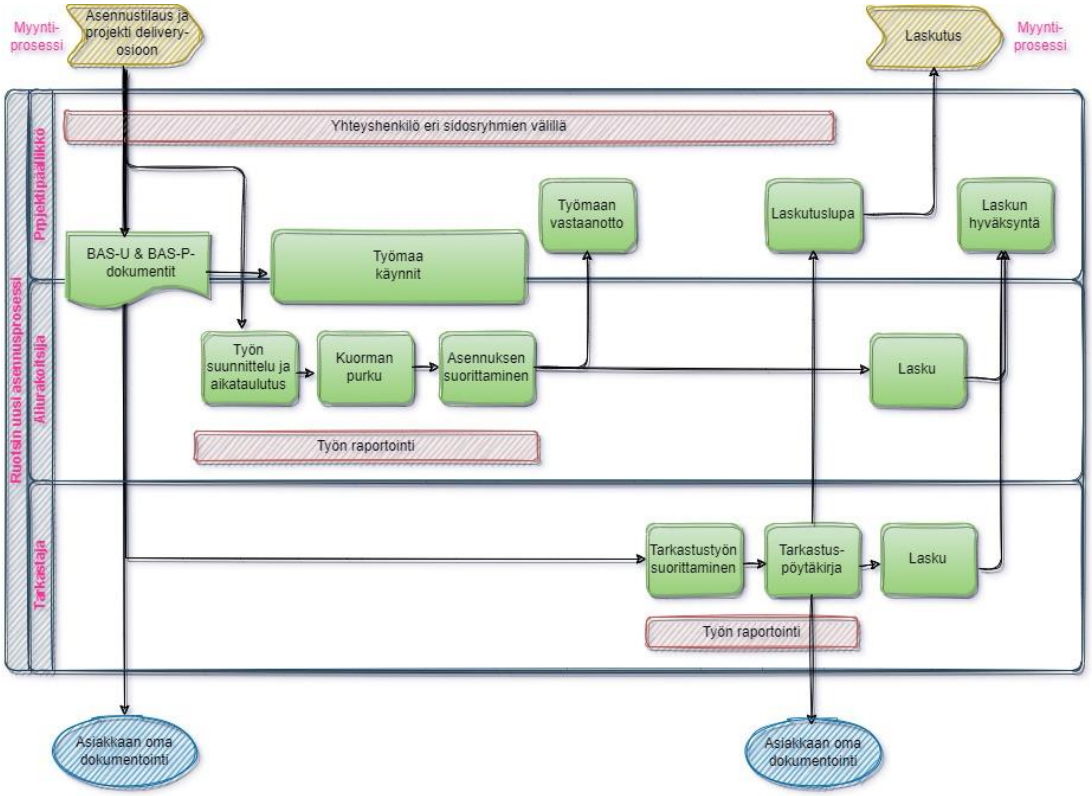
Uuden sovelluksen käyttöönoton lisäksi isompi muutos asennusprosessiin oli vastuunjaon muutos projektipäällikön ja myyjän osalta. Tätä ratkaisua ei voitu varsinaisesti testata, mutta kaudella 2024 jatkettava asiakastyytyväisyyskysely tuo toivon mukaan tietoa myös tämän muutoksen onnistumisesta.

11 UUDEN ASENNUSPROSESSIN KÄYTTÖÖNOTTO

Uuden asennusprosessin merkittävimmät muutokset olivat roolien vastuunjaon muutokset sekä uuden järjestelmän käyttöönotto töiden hallintaan. Tarkkaa prosessikuvausta ei esitetä tässä työssä, mutta luvussa 11.1 esitetään prosessin eteneminen pääpiirteiltään kirjallisena sekä vuokaaviona kuviossa 20.

11.1 Prosessin kulku

Asennusprosessin input eli syöte on asiakkaalta tullut asennustilaus. Asennusprosessi päättyy, kun työt sekä mahdollinen lopputarkastus ovat tehtynä ja projektipäällikkö antaa luvan laskuttaa asiakasta ja hyväksyä urakoitsijan lasku. Kuviossa 20 on esitetty Ruotsin tytäryhtiön uusi asennusprosessi.



Kuvio 20. Ruotsin tytäryhtiön uusi asennusprosessi.

Asennusprosessin hallinta Monday.comissa pohjautuu tarjousprosessin vaiheisiin. Siinä syöte on asiakkaan antamat ja myyjän lomakkeelle syöttämät tiedot ja kuvat kohteesta sekä toiveet toteutuksesta. Näiden tietojen toimittamista varten on luotu erillinen

Microsoft Formsin verkossa täytettävä lomake, ja sen lähettäminen avaa Monday.comin ennalta määriteltyyn työskentelytilaan uuden projektin. Samalla automaatio määrittää työn vastuuhenkilöksi MyDesignin tiiminvetäjän, joka jakaa suunnittelutyöt oman tiimin kesken. Projekti etenee sovittujen työvaiheiden ja niihin liittyvien vastuuhenkilöiden kautta. Lopulta tarjouksen status muutetaan joko hävityksi, jolloin projekti arkistoidaan, tai voitetuksi, jolloin statuksen vaihto avaa uuden projektin toimitettavien projektien työskentelytilaan. Kaikki jo tarjousvaiheessa lomakkeella syötetyt tiedot ja kuvat, sekä tarjousvaiheessa projektille lisätyt dokumentit seuraavat myös toimitusvaiheeseen niin, että lopulliset suunnitelmat ovat niille erikseen määritellyssä sarakkeessa. Lisäksi asiakaspalvelu lisää tuotetoimitukseen liittyvät tarpeelliset tiedot ja aliurakoitsijan ostotilauksen omiin sarakkeisiinsa.

Uusi työ aukeaa päätasolle (High level), joka on listaus kaikista eri vaiheissa olevista asennustöistä. Eri vaiheita ovat käsittelyä odottavat, valmisteluvaiheessa olevat, aloitetut ja laskutusvaiheeseen siirtyneet työt. Osa päätason sarakkeista kuuluu aliurakoitsijanäkymään, eli ovat sellaisia, joita aliurakoitsijat pääsevät tarkastelemaan. Lisäksi jokaiselle työlle aukeaa erikseen oma projektinhallintataulu, jossa on annettu valmiiksi useimpiin työmaihin liittyviä tehtäviä ja johon voi tarvittaessa lisätä työmaakohtaisia tehtäviä.

Projektipäälliköiden työt on jaettu myyjien mukaan. Kummallakin projektipäälliköllä on vastuullaan tiettyjen myyjien myymät kohteet. Toimitusvaiheen projekti on projektipäälliköiden hallinnoima ja uuden projektin vastuuhenkilöksi määräytyy automaattisesti se projektipäällikkö, joka on Monday.comissa määritetty työn myyneen myyjän projektipäällikköpariksi. Projektipäällikkö aikatauluttaa työn tarvittaessa uudestaan ja ryhtyy yhteistyössä aliurakoitsijan kanssa valmistelemaan Ruotsin työympäristölain 6§ mukaisia niin sanottujen Bas-U ja Bas-P-henkilöiksi määriteltyjen henkilöiden vastuita ja niihin liittyviä dokumentteja. Vastuut liittyvät työympäristösääntöjen koordinoimiseen, ja muun muassa terveys- ja onnettomuusriskien ehkäisemiseen. (Arbetsmiljö verket, 2022, kohta Utbildning för byggarbetsmiljösamordnare, Bas-P och Bas-U). Tarvittavat dokumentit toimitetaan tilaajalle.

Projektipäällikkö on asiakkaan ensisijainen yhteyshenkilö ja hän käy myös tarvittavissa työmaakokouksissa. Näillä käynneillä saattaa olla myös aliurakoitsijan edustaja

mukana. Aliurakoitsijalla on rajoitettu näkymä Monday.comissa, josta hän pääsee hakemaan ostotilauksen ja suunnitelmat, sekä tutkimaan muita työmaahan liittyviä, asennusta ajatellen oleellisia tietoja. Aliurakoitsija myös aikatauluttaa töitä ja merkitsee työn aloituksen ja valmistumisen. Näistä toimenpiteistä asiakas saa automaattisen viestin, johon kerätään informaatiota projektikohtaisesti. Projektinhallintaohjelman toimittajan suosituksesta Monday.com käyttää Microsoft outlook-sähköpostia viestien lähettämiseen. Tämä on tietoturvallisempi vaihtoehto kuin että viesti lähtisi suoraan Monday.comista.

Valmistumisilmoituksesta lähtee myös projektipäällikölle tieto, jolloin hän tilaa myydyn lopputarkastuksen tai vastaanottaa työn sekä hyväksyy sen laskutettavaksi. Myös tarkastajat toimivat kuten aliurakoitsijat ja heillä on pääsy tarvitsemiinsa tietoihin ja työn raportointiin Monday.comissa. Valmis tarkastusdokumentti liitetään projektille ja se lähtee automaattisen viestin kera myös asiakkaalle. Kun työ on laskutettavissa asiakkaalta, muuttaa projektipäällikkö työn statuksen Monday.comissa. Tämän jälkeen työ siirtyy laskutusosioon ja laskutusta hoitaville myyntikoordinaattoreille lähtee ilmoitus laskutettavaksi tulleesta työstä.

11.2 Koulutus ja tuki

Uuden prosessin ja sen Monday.comiin liittyvien toimintojen suunnittelussa osallistettiin kaikkia tilaus-toimitusprosessiin osallistuvia rooleja. Varsinaisen projektinhallinnan rungon suunnittelussa olivat mukana projektipäälliköt sekä heidän esihenkilönsä. Näin saatiin paitsi käyttäjän näkemys siitä, minkälaisia tietoja järjestelmässä tulee voida hallita, myös samalla perehdytettiin tulevan järjestelmän käyttöön. Monday.comin käyttö tuli koko tilaus-toimitusprosessiin osallistuville tutuksi myös jo aiemmin samana vuonna käyttöön otetun tarjousprosessin osalta. Projektinhallintataulun rakentuessa viestittiin asiakaspalvelulle tulevista muutoksista. Uusi prosessi toi tullessaan muutoksen myös heidän työhönsä, kun aliurakoitsijan odotettiin vastaisuudessa toimivan itsenäisemmin dokumenttien ja muiden tietojen haun osalta.

Riittävästä koulutuksesta huolehtiminen ja oppimisen tukeminen pienentävät muutosvastarintaa ja nopeuttavat muutosten juurtumista sekä kasvattavat muutokselle uusia

omistajia ja syväosaajia (Mattila, 2007, s. 171). Uuteen sovellukseen liittyen koulutukset järjestettiin Monday.comin toimittajan pitäminä. Niihin osallistuivat kaikki tarjousvaiheen ja tilaus-toimitusprosessin eri rooleissa työskentelevät henkilöt, sillä tarjousvaiheen tiedot peilautuvat osittain myös toimitusvaiheeseen. Tämä oli tärkeä saada ymmärretyksi, jotta niin projektipäälliköllä kuin aliurakoitsijallakin olisi oikeat tiedot käytössään ja asiakkaan viestien lähetykselle löytyisivät yhteystiedot. Toimittaja nauhoitti myös opetusvideot tärkeimmistä vaiheista ja ne lisättiin projektinhallinnan taulun ohjeet-välilehdelle. Prosessikuvaus, vuokaavio ja prosessin Monday.comiin liittyvät muuttujat on kirjattu erilliseen määritelmään. Määritelmä on liitetty Monday.comissa projektinhallinnan taulun erilliselle ohjeet-välilehdelle ja on näin kaikkien käyttäjien löydettävissä. Tätä dokumenttia ei esitetä tämän työn liitteenä.

Aliurakoitsijoiden osalta perehdytys järjestelmän käyttöön sekä heidän toimintansa seuraaminen ja tarvittavan tuen antaminen jää projektipäälliköiden tehtäväksi. He ovat keskustelleet aliurakoitsijoiden kanssa rakenteilla olevasta sovelluksesta jo kesän aikana ja nostaneet esille sen heille tuomia etuja, mutta myös heidän velvollisuuksiaan prosessin toimivuuden varmistamiseksi. Vastaanotto on ollut positiivista ja sen voidaan ajatella lupaavan hyvää tulevan perehdytyksen ja käyttöönoton osalta.

11.3 Prosessin seuranta ja muutoksen vakiinnuttaminen

Prosessin toimivuudesta Monday.comissa vastaa Ruotsin tytäryhtiössä MyDesign-osaston tiiminvetäjä. Tämä oli luonnollinen valinta, sillä esitietolomakkeen lähettämisen jälkeen MyDesign aloittaa projektin hallinnan. Sama henkilö toimii myös palveluliiketoiminnan esimiehenä, ollen tukena projektipäälliköille näiden toimissa. Erämetsä (2003, s. 220) mainitsee muutoksen olevan haaste ja vastuun muutoksen läpiviemisestä olevan viime kädessä niillä, jotka muutoksesta ovat päättäneet. Muutostarve syntyi uuden organisaatiomallin tuomasta esimiestyön muutoksesta ja tarpeesta yhtenäistää palveluprosesseja. Tämä organisaatiomalli kuitenkin purettiin ja tytäryhtiön palveluliiketoimintaa johdetaan nyt Ruotsin toimitusjohtajan toimesta. Hän on ollut mukana päätöksenteossa ja kehittämistyössä alusta saakka. Kehittämistyön tekijä ei ole enää organisaation muutoksen myötä mukana Ruotsin toiminnassa, eikä seuraa muutoksen vakiintumista tai uuden prosessin onnistumista asiakasnäkökulmasta. Jotta

muutokset onnistuisivat ja vanhoista toimintatavoista päästettäisiin irti, tarjotaan emoyhtiön toimesta kuitenkin runsaasti tukea ja tarvittaessa lisäkoulutusta. Teknisissä asioissa apuna jatkaa kohdeorganisaation Monday.com pääkäyttäjä ja säännölliset palaverit järjestelmän osalta jatkuvat. Uuden asennusprosessin ja sen myötä uuden järjestelmän vakiintumisen sekä myyjän ja projektipäällikön vastuunjaon varmistaminen jääkin toimitusjohtajan, MyDesign-osaston tiiminvetäjän ja myyjien esihenkilön vastuulle.

Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli myös prosessin kirjaaminen Promapp-järjestelmään. Promapp on kaikki kohdeorganisaation prosessit, niihin liittyvät poikkeukset ja ohjeet sisältävä sovellus ja sen on tarkoitus olla apuna uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja työtehtävien oppimisessa. Tämä osio jää Ruotsin tytäryhtiön palveluliiketoiminnan henkilöiden tehtäväksi.

11.4 Asiakastyytyväisyyskysely

Vaikka päätettiin, ettei uuteen järjestelmään rakennettua asiakasviestinnän automaattista osiota oteta käyttöön vielä seuraavalla kaudella, jatketaan jo aiemmin käytössä ollutta asiakastyytyväisyyskyselyä myös edelleen. Gerdt & Korkiakoski (2016, s. 163–166) mainitsevat asiakaskokemuksen kehittämistä varten hyviksi mittareiksi kokemusta, kuten tehokkuutta ja tuen saatavuutta mittaavat mittarit. Nyt käytössä olevassa asiakastyytyväisyyskyselyssä kysytään erityisesti asennukseen liittyen seuraavia asioita:

1. Hur sannolikt skulle du rekommendera Lappset som en samarbetspartner? (Miten todennäköisesti suosittelet Lappsetia yhteistyökumppaniksi?)
2. All kommunikation gällande installationen var snabb och korrekt (Kaikki asennusta koskeva viestintä oli nopeaa ja tarkkaa)
3. Resultatet av installationen överträffade mina förväntningar (Asennuksen tulos ylitti odotukseni)

Kysely toteutetaan Zeffi-kyselytyökalulla ja toisen ja kolmannen kysymyksen kohdalla asiakkaan tulee antaa pisteitä sen mukaisesti, kuinka oikeana väitettä pitää.

Tämän kyselyn on tarkoitus jatkua samansisältöisenä vähintään useamman vuoden, jotta mahdolliset muutokset voidaan todeta.

Asiakastyytyväisyysmittauksesta voidaan jatkossa havaita, ovatko nyt tehdyt muutokset onnistuneet myyjän, projektipäällikön ja myöhemmin urakoitsijoiden vastuualueiden muututtua. Jatkuva mittaus antaa myös pohjan verrata tulevaisuudessa automaattisten viestien käyttöönoton vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen.

12.2 Havainnointi

Tässä kehittämistyössä havainnointia oli tarkoitus käyttää tutkittaessa ratkaisun toimivuutta eri näkökulmista ja sen perusteella tehdä tarvittaessa pieniä muutoksia, mutta myös lisätä tukea ja koulutusta muutoksen läpimenon varmistamiseksi. Uusi prosessi on otettu osittain käyttöön jo kuluneen kauden aikana ja niiltä osin havainnointia on voitu tehdä. Tämän kehittämistyön tekijä on ollut perehdyttämässä uudet projektipäälliköt heidän työhönsä ja yhdessä kauden aikana on pidetty säännöllisesti yhteyttä Teamsin tarjoaman videoyhteyden avulla. Videopalaverit ovat olleet pitkälti jatkoperehdytystä ja koulutusta kohdeorganisaation toimintatapoihin ja henkilöihin sekä järjestelmiin liittyen, mutta ne ovat myös antaneet hyvän mahdollisuuden vapaaseen keskusteluun. Keskustelut ovatkin olleet väylä tehdä havaintoja liittyen tehtyihin muutoksiin ja niiden toimivuuteen. Asennusprosessin vetovastuun muutos ei ole sujunut toivotusti, sillä myyjien puolelta on ilmennyt luottamuspulaa uusien henkilöiden osalta. Asia on otettu puheeksi myyjien ja palveluliiketoiminnan esimiesten kanssa, jotta roolien vastuujaot käytäisiin läpi ja viikkopalavereissa seurattaisiin muutoksen läpi menoa.

Projektipäälliköt ottivat asennusprosessin hallintaan luodun sovelluksen käyttöön loppuvuodesta 2022 ja tämän kehittämistyön tekijä on järjestelmän lokitiedoista seurannut tehtyjä toimenpiteitä. Lisäksi on pidetty seurantapalavereita yhdessä Ruotsin tytäryhtiön palveluliiketoiminnan henkilöiden ja Monday.com pääkäyttäjän kanssa. Seurannan ja palavereiden myötä tehtyjen havaintojen perusteella on löydetty muutama automaatioihin liittyvä epäkohta, jotka on voitu korjata saman tien.

Organisaatiossa tapahtuneiden uusimpien muutosten myötä tämän työn kirjoittaja ei ole jatkossa mukana Ruotsin tytäryhtiön toiminnassa, eikä näin ollen voi tehdä havainnointia enää kaudella 2023. Muutoksen läpiviejinä toimivatkin projektipäälliköt sekä heidän esihenkilönsä. Heidän työhönsä muutoksen onnistuminen vaikuttaa eniten ja he ovat uutta prosessia rakennettaessa sitoutuneet siihen. Parhaimmillaan muutosta läpivievät henkilöt ovat auttajia ja konsultteja, jotka myös vaikuttavat omalla esimerkillään. On seisottava muutoksen takana ja laitettava itsensä likoon. (Erämetsä, 2003, s. 188–190.) Ruotsin tytäryhtiö on pieni yksikkö, jossa myös johto on sitoutunut tähän kehittämistyöhön. Muutoksesta ja siinä onnistumisista voidaan kommunikoida tehokkaasti läpi koko organisaation, vaikka yhteisessä kahvipöydässä istuessa. Juurruttaminen vaatii kuitenkin sitkeyttä, jottei lipsuta takaisin vanhaan tapaan toimia. Muutosta läpivievien on seurattava toimintaa ja lipsumisen sattuessa ohjattava päättäväisesti takaisin muutoksen tielle. (Erämetsä, 2003, s. 216–218.)

12 POHDINTA

”Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen.” –Herakleitos (Yle, 2016). Tätä kehittämistyötä tehdessä tämä sitaatti tuli oikeaksi todistetuksi. Ruotsin tytäryhtiön pienen palveluliiketoiminnan yksikön väki vaihtui ja lisääntyi koko kehittämistyön ajan. Myös esimies vaihtui ja lopulta koko tytäryhtiö irtautui toiminnallisesta tiimiorganisaatiosta muodostaen oman maakohtaisen organisaationsa. Kun projektipäälliköt olivat aiemmin olleet palveluliiketoiminnan koko konsernin yksikön päällikön suoria alaisia, tuli nyt Ruotsin MyDesignin esihenkilöstä myös heidän esihenkilönsä. Palveluliiketoiminnan palvelukseen palkattujen uusien henkilöiden toimenkuvan myötä tapahtui muutos asennusprosessin vetovastuun osalta. Tämä vaatii tukea erityisesti myyjien ja projektipäälliköiden esihenkilöiltä ja samassa yhtiössä ja samassa toimipisteessä työskentelevällä esihenkilöllä on siihen paremmin edellytykset.

12.1 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyön lähestymistavaksi konstruktiivisen ja toimintatutkimuksen yhdistelmä on ollut onnistunut. Toimintatutkimuksen tavoin työssä on parannettu olemassa olevaa prosessia osallistaen prosessissa toimivia pohtimaan prosessin käytännön ongelmia ja tuomaan niihin kehittämisehdotuksia. Kehittämistyössä on edetty konstruktiivisen työn prosessia noudattaen ja konstruktiivisen tutkimuksen tavoin on tuotettu konkreettisia tuotoksia, kuten uuteen järjestelmään pohjautuva projektinhallintajärjestelmä sekä siihen liittyvät automaatiot ja ohjeistus. Organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi konstruktiiviseen tutkimukseen liittyvää ratkaisujen testausta ei ole pystytty tekemään tämän kehittämistyön puitteissa niin hyvin ja pitkäjänteisesti kuin olisi ollut toivottavaa. Myöskään kehittämistyön yhtenä tavoitteena ollutta prosessikuvauksen kirjaamista organisaation käytössä olevaan Promapp-järjestelmään ei edellä mainitusta syystä tehty.

Ensisijaisena tutkimusmenetelmänä käytetty Service Blueprint on osoittautunut hyväksi tutkimusmenetelmäksi tämänlaiseen kehittämistyöhön. Sen laadinnassa asiantuntijoina ovat toimineet ne henkilöt, jotka ovat parhaiten selvillä kehitettävästä

prosessista ja siihen liittyvistä käytännön ongelmista. Myös kysely on ollut tässä työssä hyvänä empiirisenä tutkimusmenetelmänä. Kyselyyn vastanneet henkilöt työskentelevät eri maassa kuin kehittämistyön tekijä ja esimerkiksi kontekstuaalinen haastattelu, joka tapahtuu haastateltavan arkiympäristössä (Ojasalo ym., 2015, s. 106), olisi ollut vaikea toteuttaa. Myös kieli olisi haastattelutilanteessa asettanut omat haasteensa. Kysely on voitu toteuttaa kyselyyn vastaajan omalla äidinkielellä, jolloin kyselyyn vastaamisen kynnys on matalampi ja mahdollisuus ymmärtää kysymys väärin on pienempi. Tutkimusmenetelmien valintaa voidaankin pitää onnistuneena, vaikka havainnoinnin osuus jää vähäiseksi. Tässä työssä havainnointia oli suunniteltu käytettävän tutkittaessa tehtyjen ratkaisujen onnistumista. Testausvaihe jäi tässä työssä keskeneräiseksi.

Kehittämistyössä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimaa ohjeistusta eettisistä toimintatavoista korostaen rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sekä soveltaen kriteerien mukaisia, eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Muiden tutkijoiden työ on ollut pohjana perehdyttäessä teoriaan ja heidän julkaisuihinsa viitataan asianmukaisella tavalla. Myös tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi on ollut asianmukaista. Kehittämistyön voidaankin katsoa olevan eettisesti hyväksyttävä. (Varantola, 2013, s. 6.)

Vilkan (2021, kohta Kokonaisluotettavuus) mukaan opinnäytetyön luotettavuus tarkoittaa reflektiivistä otetta, jolloin työn aikana tehtyjen valintojen johdonmukaisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tarkastellaan suhteessa kohteeseen ja tavoitteisiin. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa totuudellisuuden, uskottavuuden ja yleistettävyyden mukaan. Opinnäytetyön tekijän toiminta vaikuttaa luotettavuuteen esimerkiksi käytetyn aineiston ja lähteiden laadun mukaan. Opinnäytetyön teoriaosuus on ollut relevanttia tutkimuskohteeseen nähden. Se on antanut prosessin kehittämiselle hyvän tietoperustan ja hyvin valittujen empiiristen tutkimusmenetelmien käyttö on tukenut sitä. Empiirisen tiedonkeruun luotettavuutta on lisännyt myös kehittämistyön tekijän hyvä tuntemus kohdeorganisaatiosta sekä kehitettävästä prosessista emoyhtiössä ja Ruotsin tytäryhtiössä. Osallistava kehittämistyö on tuonut esiin kohdeorganisaatiossa olevaa hiljaista tietoa ja käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla on voitu tehdä luotettavia johtopäätöksiä prosessin tärkeimmistä kehittämiskohteista. Se on myös lisännyt kehitetyn projektinhallintajärjestelmän osalta laatua ja

käytettävyyttä. Tutkimustulokset ovat linjassa sovelletun teorian kanssa ja niiden voidaan todeta olevan yleistettävissä.

Kehittämistyön ajankohtaa voidaan pitää onnistuneena. Palveluliiketoiminnan henkilöstö vaihtui työn aikana, eikä uusilla työntekijöillä ollut vielä olemassa olevaa tapaa työskennellä kohdeorganisaatiossa. Vanhoilta työntekijöiltä ehdittiin saada tietoa vanhoista toimintatavoista ja uudet henkilöt olivat tärkeässä roolissa suunnitellessa parannettua prosessia. Kehittämistyölle on ollut selkeä tarve kohdeorganisaatiossa, asennusprosessiin on kaivattu roolien selkeyttämistä sekä läpinäkyvyyttä. Ruotsin tytäryhtiössä ei ollut ennestään käytössä nykyaikaista projektinhallintajärjestelmää, mutta tämän kehittämistyön myötä myös se saatiin luotua ja otettua käyttöön. Kohdeorganisaatio voi tämän jälkeen jatkaa järjestelmän kehittämistyötä asiakaskokemuksen parantamiseksi ja asennusprosessin selkeyttämiseksi.

Nyt käyttöön otettu projektinhallintasovellus on käytössä, myös muilla tytäryhtiöillä ja tämän vuoksi nyt Monday.comiin rakennettu asennusprosessi ja koko tilaus-toimitusketjun hallinta on monistettavissa myös muille tytäryhtiöille. Se voidaan ottaa käyttöön koko tilaus-toimitusketjun osalta, tai vain esimerkiksi asennusprosessiin liittyen. Emoyhtiön asennustoiminta jaettiin kokeilumielessä kaudelle 2022 niin, että isommat kohteet hoidetaan projektiliiketoimintana projektipäällikkövetoisesti ja nyt kehitetyn toimintamallin sopivuutta ryhdytty miettimään myös emoyhtiön tarpeisiin. Kehittämistyölle on ollut selkeä tarve kohdeorganisaatiossa ja se on tuonut myös uusia näkökulmia järjestelmätoimittajalle. Nyt luotu tapa hoitaa projektia ketjuttaen sitä läpi koko prosessin on myös toimittajan konsultin mukaan ensimmäinen vastaavanlainen Monday.comissa.

12.2 Jatkokehitysideoita

Toistaiseksi Monday.com ei ole integroitu IFSin kanssa, mutta yritykset, jotka käyttävät IFSiä ovat olleet tästä mahdollisuudesta kiinnostuneita. Tämä avaisi uusia mahdollisuuksia myös asennusprosessin kehittämisessä. Se voisi tuoda apuja esimerkiksi emoyhtiön haasteisiin sopimusurakoitsijoiden raportoinnin osalta. Ruotsin tytäryhtiö ottaa ensi vaiheessa käyttöön vain osan jo kehitetystä digitaalisesta ratkaisusta.

Asiakasviestintä tulee edelleen hoitaa projektipäällikön toimesta ja sen hoitaminen laadukkaasti vaatii paljon kommunikointia niin aliurakoitsijoiden kuin asiakkaidenkin kanssa. Toiminnot, joita ei otettu kehittämistyön aikana käyttöön, ovat jatko-osa yksi. Seuraavina vaiheina prosessia voitaisiin kehittää esimerkiksi lisätyön, reklamaatioiden ja työmaapäiväkirjan osalta. Lisäksi voitaisiin miettiä, miten parhaiten hyödynnettäisiin Monday.comista saatavaa aliurakoitsijoiden kuormitusraporttia.

Lisätyön osalta urakoitsija voisi käydä täyttämässä tiedot tehtävistä töistä sekä arvion käytettävästä ajasta ja materiaaleista. Tästä lähtisi automaattisesti viesti vähintään projektipäällikölle, joka sopisi työn suorittamisen ja lisälaskutuksen asiakkaan kanssa. Lisätyön raportointi voisi olla osa työmaapäiväkirjaa, jonkalaista Ruotsin tytäryhtiössä ei ole vielä käytössä, mutta jota emoyhtiössä pidetään hyvänä tapana raportoida työmaan olosuhteita.

Kohdeorganisaatiossa on kehitteillä reklamaatiolomake, joka tuo kaikki tarpeelliset tiedot sähköisesti suoraan IFSiin ja reklamaatiokäsittelijän sähköpostiin. Tätä voitaisiin hyödyntää myös mahdollisten asennustyön reklamaatioiden osalta niin, että tieto tulisi suoraan projektipäällikölle ja mahdollisesti myös suoraan oikealle projektille Monday.comissa.

Monday.com kerää lokitietoa tehdyistä muutoksista, mutta joissain tapauksissa voisi olla hyödyllistä tietää muutoksen syyt, esimerkiksi aikataulumuutoksissa. Tämä auttaisi löytämään usein toistuvat, prosessin kulkua hidastavat ja hankaloittavat syyt. Näin niitä voitaisiin pyrkiä korjaamaan.

12.3 Loppusanat

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen oppimismatka. Teoriaosuuteen perehtyminen on tuonut uutta näkemystä opinnäytetyön lisäksi omaan arkityöhön liiketoiminnan kehittämisessä. Empiirisen osuuden toteuttaminen ja järjestelmän kehittäminen on ollut hyvin mielekästä ja koenkin tämän tyylisen kehittämistyön itselleni omimmaksi tavaksi parantaa olemassa olevia prosesseja.

LÄHTEET

Alhola, K. (2016). Toimintolaskenta (5. uudistettu painos.). Alma Talent.

Arbetsmiljö verket (2022). Utbildning för byggarbetsmiljösamordnare, Bas-P och Bas-U. Haettu 14.12.2022 osoitteesta https://www.av.se/produktion-industri-och-logistik/

Businessballs. (2013–14). Nudge Theory. Haettu 14.9.2022 osoitteesta https://www.businessballs.com/improving–workplace–performance/nudge–theory/

Erämetsä, T. (2003). Myönteinen muutos (2.p.). Tammi.

Flashnode Oy. (n.d.). Digitalisoinnin opas. Erikoisosaamisalueet. Integraatiot. Haettu 26.5.2022 osoitteesta https://www.itewiki.fi/opas/integraatiot/

Fliess, S. & Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the Service Company: Managing Service Processes Efficiently. Journal of Business Research, 57(4), 392–404. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00273-4

Goasduff. L. (19.4.2022). 10 Automation Mistakes to Avoid. Haettu 31.5.2022 osoitteesta https://www.gartner.com/en/articles/10–automation–mistakes–to–avoid

Hannus, J. (2003). Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky (6. uud. p.). HM & V Research.

Heikkilä, K. (2002). Tiimit: Avain uuden luomiseen. Kauppakaari.

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus (9. uudistettu painos.). Edita.

Hicks, K. (2.5.2022). Top 8 change management models: A comparison guide. Zendesk Blog. https://www.zendesk.com/blog/change–management–models/

Honkanen, H. (2006). Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita.

Humak. (2022). Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat ja menetelmät. Opinnäytetyöopas YAMK. Haettu 14.9.2022 osoitteesta https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417

Hänninen, P. (2022). Robotiikka ja tekoäly: Johdatus aiheeseen (1. painos.). Tammertekniikka.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Talentum.

Innokylä. (n.d.). Service Blueprint. Haettu 22.8.2022 osoitteesta https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service–blueprint

Jaakkola E., Orava M., Varjonen V. (2009). Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen–tuotteistamisesta–kilpailuetua.pdf

Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. (2005). Mittareilla menestykseen: Sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum.

Karlöf, B., Helin Lövingsson, F., Tillman, M. & Lövingsson, F. H. (2004). Johtamisen näkökulmat: Peruskäsitteitä ja -malleja. Edita.

Kasvi. J. (15.10.2019). Digi digi digi. Digitalisaatiossa on kyse organisaatiokulttuurin muutoksesta, ja se on tunnetusti vaikeaa. Haettu 12.5.2022 osoitteesta https://tieke.fi/digi–digi–digi/

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. (2002). Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY.

Kliem, R. L. (2016). Managing lean projects (1st edition.). Taylor & Francis.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Talentum.

Laamanen, K. (2001). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Laatukeskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management (4. uud. p.). Teknologiainfo Teknova.

Lappset Group Oy. (2022). Lappset yrityksenä. Haettu 8.6.2022 osoitteesta https://www.lappset.fi/Lappset–yrityksena/Lappset–Group–Oy

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003). Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita.

Mattila, P. (2007). Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum.

Melama, E. (24.3.2015). Integraatiot rakennetaan businessajattelulla. Flashnode. https://blog.flashnode.com/fi/integraatiot–rakennetaan–businessajattelulla

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, Prentice–Hall, Inc.

Moisio, J. (26.08.2020). Prosessien kehittäminen– Onko vielä toivoa? Arter. https://www.arter.fi/prosessien–kehittaminen–onko–viela–toivoa/

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–4. painos.). Sanoma Pro Oy.

Parviainen, A., Virtanen, M., Loipponen, J. & Hatakka, H. 2018. Työelämän muutosprosessit haastavat organisaatiota sekä sen henkilöstöä. LAMK Pro. http://www.lamkpub.fi/2018/06/15/tyoelaman-muutosprosessit-haastavat-organisaatiota-seka-sen-henkilostoa

Peters, T. J., Waterman, R. H., Jr & Iivonen, K. (2007). Menestyjän muotokuva. Talentum.

Piha, K., & Sutinen, M. (2020). Muutosvoimaa: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent Oy.

Ronkainen, S., & Karjalainen, A. (2008). Sähköä kyselyyn!: Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Lapin yliopisto: Tila [jakaja].

Syreyshchikova, N.V., Pimenov, D.Y., Mikolajczyk, T., Moldovan, L. (2020). Automation of Product activities of an Industrial Enterprise based on ERP system. 527. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.075

Shonk, J. H. (1994). Tiimipohjaiset organisaatiot. Rastor.

Tampereen yliopisto. (n.d.-a). Henkilöstö mukaan digitalisointiin. Digisyke. Haettu 28.5.2022 osoitteesta https://projects.tuni.fi/digisyke/henkilosto–mukaan–digitalisointiin/

Tampereen yliopisto. (n.d.-b). Mitä digitalisoida ja miksi. Digisyke. Haettu 12.5.2022 osoitteesta https://projects.tuni.fi/digisyke/miksi–digitalisoida/

Tampereen yliopisto. (n.d.-c). Prosessien digitalisointi. Digisyke. Haettu 26.5.2022 osoitteesta https://projects.tuni.fi/digisyke/tyokalut/

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2015). Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource (Fourth edition.). John Wiley & Sons, Incorporated.

Tuominen, K. (2010). Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen: Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Readme.fi.

Valli, R., & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.

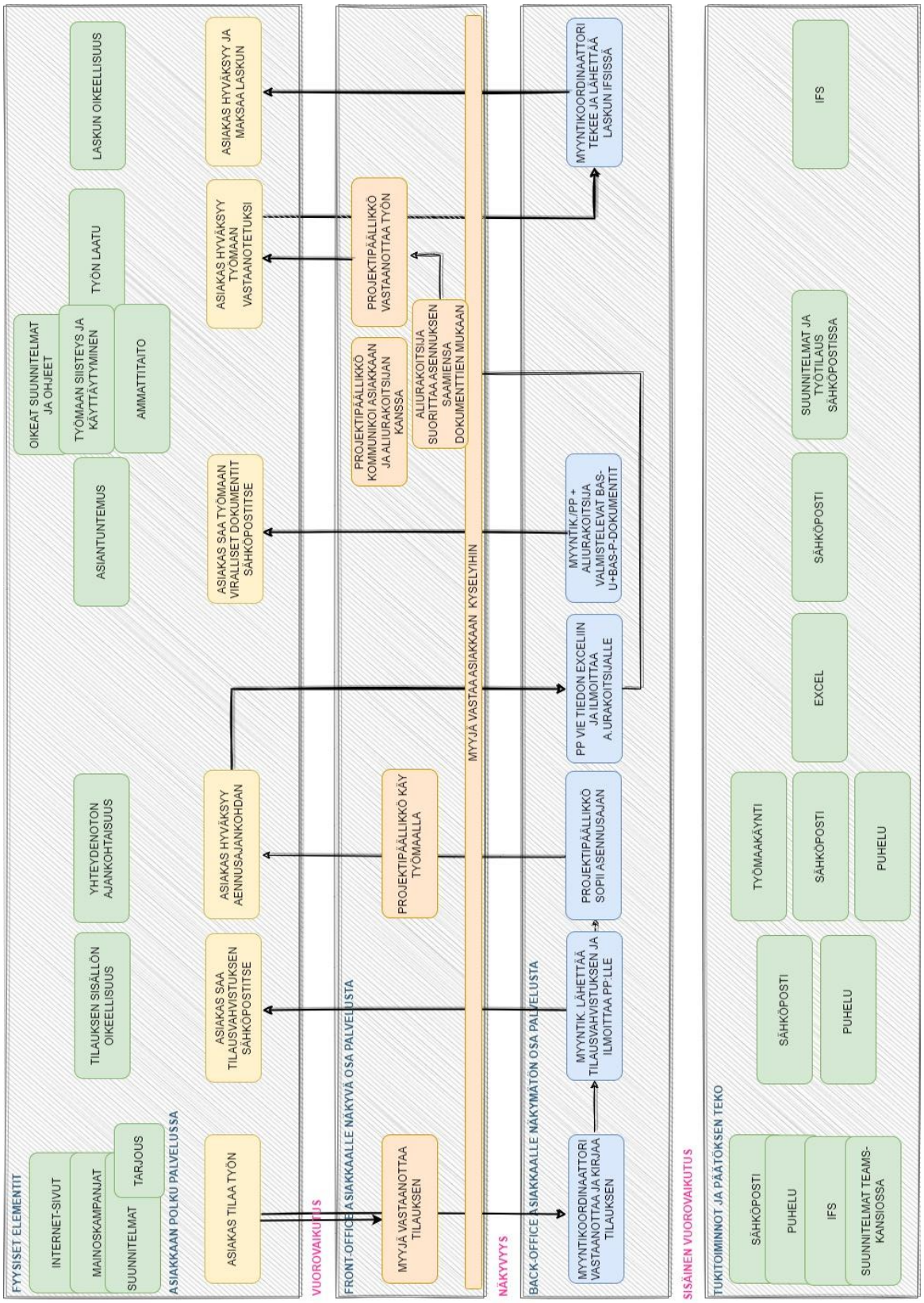
Varantola, K. (2013). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

Yle. (17.3.2016). Virtaava vesi, puun lehdet ja pilvet. Avaruusromua 20.3.2016. https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/03/17/virtaava-vesi-puun-lehdet-ja-pilvet-avaruusromua-2032016

Zef.fi. (n.d.) Zeffi [tietokoneohjelma]. Haettu 28.8.2022 osoitteesta https://www.zef.fi/fi/

Service Blueprint-kaavio



LIITE 2

Asiakasviestintäkyselyn saatekirje ja muistutusviesti

Saatekirje:

Lähetetty: tiistai 7. kesäkuuta 2022 14.18

Aihe: Jag behöver din hjälp för att utveckla kundtjänstupplevelsen i LCS (Playcare)

Tjenare!

Anne och ordboken här igen ☺. För Monday.com utvecklar vi en projektledning som är en direkt kontinuum från ”Sales quotation project flow” (https://lappset.monday.com/boards/2286578418/). Det handlar också i huvudsak om kundkommunikation. Förra året försökte vi introducera meddelanden från IFS till kunden och några av er har sett dem. Många olika saker har hänt mellan nu och nu har vi Monday.com!

Jag har ställt några frågor om frågeformuläret som jag skulle vilja att ni besvarar senast tisdagen den 14 juni. Vi skapar sedan automatiserade meddelanden baserat på svar som lämnar baserat på Monday.com data men använder Outlook.

Genom att klicka på den här länken, du kommer att kunna svara https://zef.fi/s/ivbox-haj/.

Tack för dina åsikter!

Mvh,

Anne Leino

Muistutusviesti:

Lähetetty: maanantai 13. kesäkuuta 2022 07:50

Aihe: FW: Jag behöver din hjälp för att utveckla kundtjänstupplevelsen i LCS (Playcare)

Hallå!

Du har fortfarande tid att svara! Vi planerar automatiserade e-postmeddelanden baserat på åsikter som lämnats in senast på tisdag.

Ha en trevlig vecka!
Anne