

## **Palveluprosessi. Case: Tech Data Finland Oy**

Henri Rämö



<b>Tekijä tai tekijät</b> Henri Rämö	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2011
<b>Raportin nimi</b> Palveluprosessi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 20 + 26
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Service process	
<p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu Tech Data Finland Oy:lle.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda Tech Data Finland Oy:lle palvelulle X prosessikuvaus sekä toteuttaa tutkijan suosittelemat prosessimuutokset yrityksessä. Työn tavoitteena on luoda yritykselle yhtenäinen palveluprosessi palvelun X tuottamisesta sekä ohjeistus työntekijöille palveluntuottamiseen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys sisältää kaksi pääaihetta: palvelun sekä laadun. Teoriaosuus valittiin produktiosuuden perusteella.</p> <p>Produktiosuudessa tarkastellaan palvelun X tuottamista organisaatiossa sekä selitetään seikkaperäisesti uuden palvelutuotantomallin perusteet. Produktiosuus sisältää myös arvion prosessin toteutumisesta, tiedonkeruumenetelmistä sekä tiedon luotettavuudesta.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa lukijalle tietoa palvelusta, palvelutuotannosta sekä laadusta. Palveluprosessi sekä kehitysehdotukset ovat tarkoitettu Tech Data Finland Oy:lle hyödynnettäväksi palvelun kehittämiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Palvelut, laatu, palveluprosessit, palvelutapa, resurssit	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Toimeksiantaja .....	1
1.2	Tavoitteet.....	1
1.3	Työn rakenne.....	2
2	Palvelu .....	3
2.1	Palvelutapa.....	4
2.2	Palveluiden laatu .....	5
2.3	Laatukriteerit .....	8
2.4	Resurssit.....	8
3	Laatusuunnitelma.....	10
3.1	Laatusuunnitelman sisältö .....	10
4	Teorian yhteenveto.....	11
5	Produkti.....	13
5.1	Produktisuunnitelma ja aikataulu .....	13
5.2	Aineisto ja sen keruumenetelmät .....	13
5.3	Palvelun nykytila .....	13
5.4	Luotettavuus.....	14
5.5	Produktin toteutus.....	14
6	Johtopäätökset .....	16
6.1	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	16
6.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	17
	Lähteet.....	19

# 1 Johdanto

Kilpailun kiristyessä palveluista on tullut yhä tärkeämpi osa yritysten myyntiä. IT-alalla yritykset ovat tottuneet kilpailemaan teknisten asioiden osaamisella sekä hinnalla. Kaikkiin IT-alan laitteisiin ei kuitenkaan sisälly vaikeasti hankittavaa erikoisosaamista tai – tietämystä. Tällöin palvelukilpailuun voivat osallistua muut yritykset jopa toiselta toimialalta.

Laadukkaalla ja selkeästi tuotetulla palvelulla pystytään sitouttamaan asiakkaita kovenevassa kilpailutilanteessa. Palveluprosesseja sekä palvelutapaa tulisi kehittää yrityksiensä sisällä siten, että kaikki asiakasrajapinnassa työskentelevät tuottaisivat asiakkaille mahdollisimman samanlaisen, laadukkaan sekä positiivisen palvelukokemuksen.

Tämä opinnäytetyö pyrkii antamaan toimeksiantajalle selkeän sekä kattavan palveluprosessikuvauksen sekä ohjeistuksen laadukkaan palvelun tuottamiseksi.

## 1.1 Toimeksiantaja

Tech Data Finland Oy on osa Tech Data konsernia, joka on yksi maailman suurimpia IT-laitteiden ja -ohjelmistojen tukkureita. Tech Data Finland Oy tarjoaa jälleenmyyjilleen monipuolisen valikoiman tuotteita ja lisäarvopalveluita. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluu tuotteita yli kuudeltakymmeneltä valmistajalta. Erilaisia lisäarvopalveluja tarjotaan tukemaan asiakkaiden liiketoimintaa. Palvelut kattavat logistiikan toimintoja aina varastoinnista erikoistoimituksiin, esiasennuksia, markkinoinnin ja myynnin edistämisen palveluita sekä sähköisen liiketoiminnan työkaluja. Tech Data Finlandilla on Pohjoismaiden suurin IT –varasto, joka sijaitsee Ruotsissa. Muiden pohjoismaiden kanssa jaettu varasto takaa hyvän saatavuuden ja toimituksen jopa seuraavaksi arkipäiväksi asiakkaalle. (Tech Data 2014.)

## 1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia palvelun X nykytilaa ja löytää sen kannalta kriittiset kehittämiskohteet ja näiden perusteella luoda opas palvelun tuottamiselle yrityksessä. Manuaalisen työn vähentämiseksi kehitetään raportointimalli, josta työmäärää on

helppo seurata. Palvelulle määritellään laatukriteerit, jolloin palvelu selkeytyy organisaation sisällä. Kehittämiskohteiden ja laatukriteerien perusteella suunnitellaan ja toteutetaan prosessimuutos sekä luodaan palvelulle yhtenäinen, myyjäorganisaation tuotanto- sekä suhdekustannuksia vähentävä toimintamalli.

Toimintamallin uudistuksella tavoitteena on myös helpottaa kapasiteetin mukauttamista vastaamaan kysynnän vaihteluita.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan vain palvelun näkyvyys rajan takana olevaan tuotantoprosessiin eikä siinä puututa palvelun myyntiin, markkinointiin tai muihin palveluun liittyviin prosesseihin kuten laskutukseen.

### **1.3 Työn rakenne**

Työ koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään työhön liittyvä teoria. Toinen osa on produkti eli palveluprosessin kuvaus sekä eri vaiheiden toimintamallien selittäminen. Kolmannessa osassa käsitellään kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia sekä tutkijan omaa arviota opinnäytetyöprosessin onnistumista.

Teoria osuudessa avataan käsitteitä, jotka liittyvät palveluihin ja palveluiden tuottamiseen. Aluksi käsitellään palvelua sekä palvelun ominaisuuksia. Mitä palvelu käytännössä tarkoittaa. Toiseksi avataan mitä laatu on ja mitkä asiat vaikuttavat laadun muodostumiseen ja kuinka asiakkaat sen kokevat. Kolmantena käsitellään kuinka laatu tuotetaan organisaation sisällä, mitkä tekijät ovat kriittisiä laadun luomisessa sekä perehdytään laadun varmistukseen palvelutuotannossa.

Produkti osuus muodostuu palvelun laatukriteerien määrittelystä sekä laatusuunnitelmasta. Tämän lisäksi produkti sisältää uuden prosessikuvauksen sekä yksityiskohtaisen oppaan työntekijälle palvelun tuottamisesta.

Viimeiseksi käydään läpi palveluprosessin tutkimisen johtopäätöksiä sekä esitetään jatkotutkimus sekä –kehitys ehdotuksia toimeksiantajalle. Lopuksi tutkija arvioi omaa suoriutumistaan sekä opinnäytetyöprosessia.

## 2 Palvelu

Free (1987, 75) kuvailee palvelun asiakkaan odotusten täyttämiseksi ja sellaisten toimintojen tarjoamiseksi, jotka vetävät vertoja kilpailulle ja kasvattavat toimittajalle voittoa. Palvelu on aineeton teko, joka voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen, mutta ei johda minkään omistukseen. (Kotler 1988, 477). Palvelua on erilaista ja se voi tarkoittaa puhujalle lähes mitä tahansa: esimerkiksi henkilökohtaista palvelua, itsepalvelu tai sähköisiä toimintoja. Tämän takia palvelu on asiakkaalle sekä myyjälle vaikeammin käsitettävä asia kuin tuote. (Sipilä 2003, 20). Palvelun toiminnot tarjotaan asiakkaalle ratkaisuna, joka helpottaa asiakkaan operaatioihin liittyviä monimutkaisuuksia. (Rubanovitch, 2007, 74.)

Palveluille löytyy neljä perusominaisuutta: (Eräsalo 2011, 13; Grönroos 2001, 80–83; Kotler 1991, 455.)

1. Palvelu on prosessi, joka sisältää toimintoja.
2. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti
3. Palvelu on aineeton
4. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen

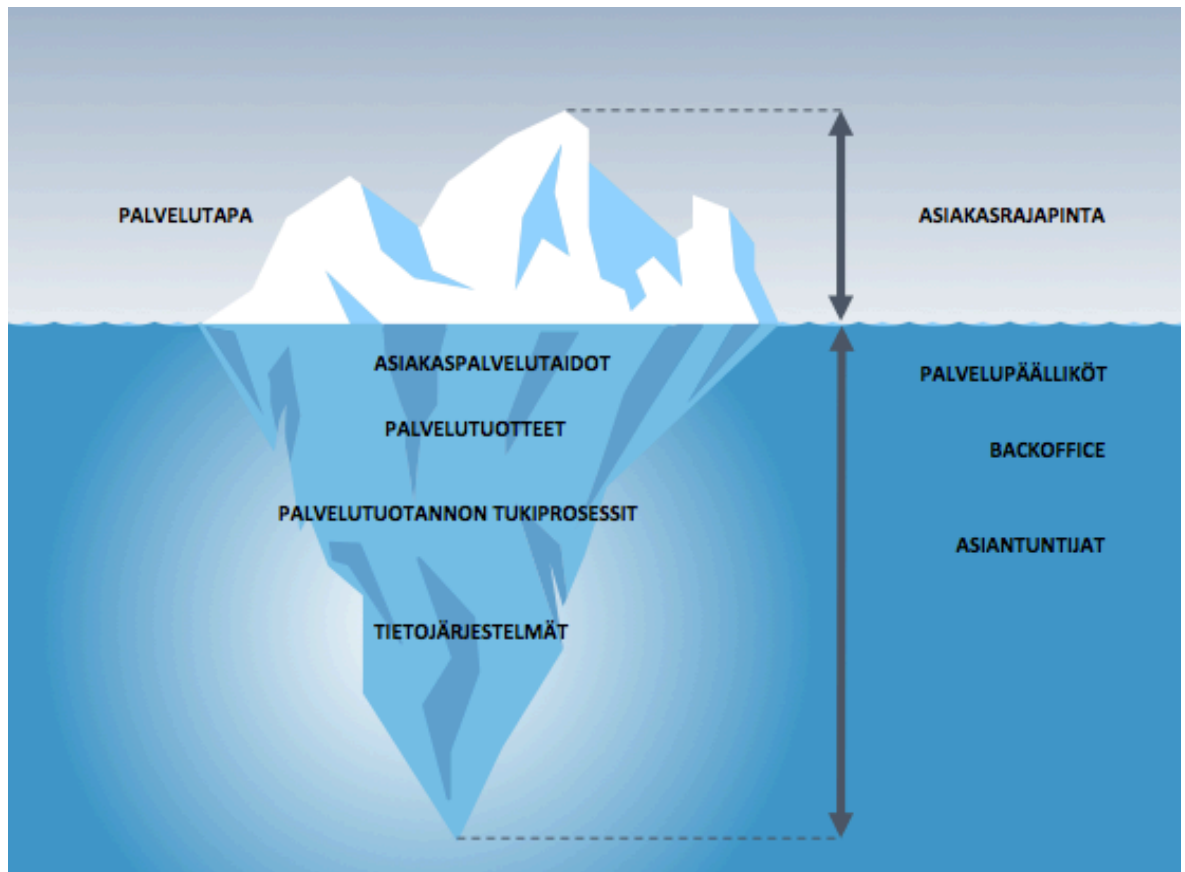
Palvelu ovat prosessien sarja, jossa käytetään resursseja, myös asiakas on palvelun resurssi. Yleensä palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelu aineettomuus ilmenee siten, ettei sitä voi monistaa. Tästä johtuen jokainen tuotettu palvelu on oma itsenäinen prosessinsa, jonka laatu voi vaihdella suuresti. Esimerkiksi jos vertaat asiakaspalvelun laatua yhtiön eri toimipisteiden välillä, voivat laatuerot olla suuria. (Grönroos 2001, 81–82; Winer 2007, 425.) Aineettomuuden myötä palveluita ei voi varastoida. Palvelut täytyy pystyä tarjoamaan asiakkaille silloin kuin he sitä haluavat, muutoin asiakkaat jättävät palvelun ostamatta. Palvelun taloudellinen arvo katoaa jossain vaiheessa. Esimerkiksi puolityhjänä lentävät reittilennot: vaikka myöhemmät lennot olisivat täynnä, puolityhjänä lentävän lentokoneen myötä menetettyjä tuottoja ei saada koskaan takaisin. Sen lisäksi, että palveluprosessi on aineeton, se ei myöskään välttämättä johda minkään fyysisen tuotteen tai asian omistukseen. (Grönroos 2001, 82; Sipilä 2001, 21-23.)

Tämä opinnäytetyö tutkii palvelua. Palvelu X tarjoaa asiakkaalle Tech Data Finlandin resurssit huolehtimaan tuotteiden oikea aikaisesta aktivoinnista sekä helpottamaan asiakkaan tarjoaman ratkaisun toimittamista loppukäyttäjälle. Palvelua X voidaan kuvata palveluille määritellyin ominaisuuksin: se on aineeton prosessi, joka suoritetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa eikä se johda minkään fyysisen tuotteen omistukseen.

Koska opinnäytetyö käsittelee palveluprosessia, on ymmärrettävä mitä palvelu on ja miten sen laatua mitataan. Palveluprosessin kehittämiseksi on ymmärrettävä miten palvelu tuotetaan ja mitä resursseja palvelun tuottamiseen tarvitaan. Tämä luku käsittelee palvelua, palvelutapaa, laatua sekä palvelutuotantoon tarvittavia resursseja.

## **2.1 Palvelutapa**

Palvelutapa tarkoittaa palvelun tuottamisen toimintamallia. Palvelutapa sisältää kaikki palvelun tuottamiseen sisältyvät toiminnot kuten asiakasvuorovaikutuksen sekä näkyvät palveluprosessit. Palvelutavan tavoitteena on tarjota asiakkaalle hallittu ja suunnitelmallinen kokemus palvelutarjonnasta. Palvelutapa ei pyri muuttamaan sitä mitä tehdään, vaan vaikuttamaan siihen miten tehdään. Palvelutapa on käytännön toimintamalli, rutiini, jolla pystytään luomaan pysyvää vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua. (Rekola 2007. 7-9.) Palvelutapa on vahvasti kytköksissä asiakkaan kokemaan laatuun, koska se on palveluliiketoiminnan näkyvin osa.



Kuvio 1. Palvelutavan näkyvyys. (Mukaillein Rekola 2007).

Kuvio 1 havainnollistaa palvelutavan tärkeyden palveluiden tuottamisessa. Palvelutapa on palvelun näkyvin osa, jäävuoren huippu. Vedenpinnan alapuolella tapahtuva palvelutuotanto ei ole välttämättä näkyvissä asiakkaalle. Huono palvelutapa voi romuttaa asiakkaan palvelukokemuksen, jolloin kaikki näkyvyysrajapinnan takana tapahtunut työ valuu hukkaan.

## 2.2 Palveluiden laatu

Palveluiden laadun mittaaminen on monimutkainen asia, koska palvelut ovat aineettomia prosesseja, jotka jokainen asiakas kokee erilaisilla. Juuri aineettomuuden takia asiakkaan on vaikea arvioida palvelun laatua. Laatu koetaan kahdella eri ulottuvuudella: lopputulos- sekä prosessiulottuvuudella. Lopputulosulottuvuus nimensä mukaisesti tarkoittaa, että asiakas arvioi yrityksen toimintojen lopputulosta. Esimerkiksi huoltoliikkeen suorittama huolto tai tavaran toimitus asiakkaalle. Prosessiulottuvuuteen sisältyy vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä: asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, miten he



saavat palvelua, miten prosessin lopputulos ja laatu hänelle välitetään. (Grönroos 1998, 65).

Heskett, Sasser & Schlesinger (1997, 41) mukaan asiakkaat arvioivat palvelun laatua viiden ulottuvuuden kautta:

1. Luotettavuus: tehtiinkö mitä luvattiin?
2. Vasteaika: suoritettiinko palvelu luvatussa ajassa?
3. Auktoriteetti: jättikö palveluntarjoaja luotettavan ja asiantuntevan vaikutuksen?
4. Empatia: ymmärsikö palveluntarjoaja asiakasta?
5. Todisteet: jättikö palveluntarjoaja käsin kosketeltavan lopputuloksen palvelusta?



Kuvio 2. Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä. (Mukaiillen Grönroos 1998; Leppänen 2007; Pitkänen 2006).

Palveluiden laadun tutkimus on tuonut esille seuraavat avainasiat: (Grönroos 1998, 111-113.)

1. *Laatu on sitä mitä asiakkaat kokevat.* Kukaan ei voi yksin päättää laadusta vaan laadun on perustuttava asiakkaan mielipiteeseen ja tarpeisiin. Laatu on sitä minkä asiakkaat kokevat laadukkaaksi.
2. *Laatua ei voi erottaa tuotanto- ja toimitusprosessista.* Palvelun tuotantoprosessi on olennainen osa palvelua. Usein asiakas osallistuu prosessiin, jonka takia se vaikuttaa asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun.
3. *Laatu tuotetaan paikallisesti myyjän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa.* Toiminnallinen laatu on tärkeä osa kokonaislaatua. Myyjän ja asiakkaan vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä hetkiä laadun tuottamisessa.
4. *Jokainen vaikuttaa osaltaan asiakkaan kokemaan laatuun.* Laatu tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Palveluntuottamiseen osallistuvat henkilöt tarvitsevat taustalla olevien työntekijöiden tukea pystyäkseen palvelemaan asiakasta mahdollisimman hyvin. Täten myös taustalla toimivat henkilöt ovat vastuussa laadun tuottamisesta.
5. *Jokaisen on seurattava laatua organisaatiossa.* Laadun tuottamiseen osallistuu hyvin monta henkilöä. Laadun saavuttamista on seurattava ja varmistettava prosessin toteutus niissä kohdissa, jotka ovat kriittisiä laadun tuottamisen kannalta.
6. *Ulkoinen markkinointi on luotava laadun johtamisen kanssa yhdenmukaiseksi.* Asiakkaan laadukokemus riippuu odotuksista ja todellisesta kokemuksesta. Asiakkaan kokema laatu on helppo romuttaa esimerkiksi markkinointikampanjalla, jossa luvataan liikoja. Tällöin asiakkaalle syntyy odotuksia palvelun laadusta, joita ei tulla täyttämään.

Laadukkaan palvelun tuottamiseksi yrityksessä pitää olla toimivat rutiinit sekä mahdollisuuksien kulttuuri. Toimivat rutiinit tekevät palvelun tuottamisesta kustannustehokasta ja nopeaa. Rutiinit myös alentavat virheiden määrää. Mahdollisuuksien kulttuurilla tarkoitetaan työntekijälle jätettävää toimintavapautta poikkeavissa tilanteissa. Mahdollisuuksien kulttuuri rohkaisee työntekijöitä ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia sekä kehittämään parempia toimintatapoja omatoimisesti. (Pitkänen 2006, 174-175.) Palveluprosessissa toimivat rutiinit ilmenevät esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Noudatetaan ennalta määriteltyä toimintatapaa
- Palvelu tuotetaan ajallaan

Mahdollisuuksien kulttuuri näkyy palveluprosessissa:

- Palvelun tuotantoprosessissa ilmenevät virheet raportoidaan eteenpäin
- Toimintatavan positiivinen kyseenalaistaminen
- Asiakasta informoidaan poikkeavista tilanteista ja tilanne pyritään normalisoidaan mahdollisimman nopeasti.

### 2.3 Laatuksiteerit

Laatukriteerit ovat palveluun liittyviä ominaisuuksia, joiden perusteella laadukkuutta pystytään mittaamaan. Laatukriteerit kertovat minkälaista lopputulosta ja laatutasoa tavoitellaan. Palvelu on laadukasta, kun se vastaa palvelulle asetettuja toiminnallisia ja tuloksellisia tavoitteita. Toiminnallisten ja tuloksellisten tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida mittaamalla laatukriteerien täyttymistä. (Idänpään-Heikkilä, Outila, Nordblad, Päivärinta & Mäkelä 2001, 9; Laatuakatemia 2010.)

Donabedianin (2005, 691-700) mukaan laatukriteerit voidaan luokitella seuraavasti:

1. tulokseen liittyvät kriteerit: palvelun jälkeen mitattava arvosteluperuste.
2. prosessiin liittyvät kriteerit: palveluntuotannon aikaista tilannetta kuvaava arvosteluperuste esimerkiksi palvelun sujuvuus
3. rakenteille liittyvät kriteerit: palvelun onnistumiselle luotua ympäristöä mittaava arvosteluperuste.

Tuloskriteerit soveltuvat käytettäväksi, kun kyse on pitkäaikaisesta seurannasta. Esimerkiksi onko palvelu suoritettu luvatussa ajassa. Prosessikriteerejä käytetään kun tavoitteena on laadun kehittäminen ja arviointi on tehtävä lyhyessä ajassa. Prosessikriteerien käyttäminen soveltuu parhaiten haastavien prosessin kehittämiseen ja laadun heikouden tutkimiseen. Rakennekriteerit määrittelevät laadun toteuttamiseen tarvittavia resursseja kuten henkilöstöä, tiloja ja laitteita. (Donabedian 2005, 691-700.)

### 2.4 Resurssit

Grönroosin (2009, 91) sekä Vargon (2007) mukaan organisaatiot rakentuvat aineellisista sekä aineettomista resursseista. Resurssit voidaan jaotella viiteen joukkoon:

1. henkilöstö: palvelun tuottavat henkilöt, jotka luovat lisäarvoa asiakkaille

2. tekniikka: palvelun tuottamiselle luotu teknillinen ympäristö kuten laitteet ja järjestelmät
3. tietämys: yrityksen sisällä oleva tietotaito
4. asiakkaan aika: asiakas lähes aina osallistuu palvelun tuottamiseen, joten asiakkaan aika on myös resurssi.
5. asiakas: asiakas osallistuu enemmän tai vähemmän palvelun tuottamiseen

Annetut palvelulupaukset lunastetaan käyttämällä resursseja. Tämän takia resursseja tulee kehittää jatkuvasti, jotta voidaan varmistua, että lupaukset tulee täytettyä (Grönroos 2009, 91-93). Palvelu vaatii aina palveluntarjoajalta henkilöresursseja. Henkilöresursseilla tarkoitetaan palvelun tuottavan yrityksen työntekijöitä, jotka luovat arvoa asiakkaille palveluprosessissa. Yrityksen on pidettävä huolta siitä, että resursseja on oikea määrä. Oikealla ja hyvin suunnitellulla resurssien mitoituksella varmistetaan oikeat ja turvalliset työmenetelmät sekä varmistetaan resurssien riittävyys halutun laatutason saavuttamiseksi. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 220.)

Palvelun X tuotantoprosessia muokkaamalla resurssien venyttäminen vallitsevaan kysyntätasoon on helpompaa. Palvelua tuotetaan ennalta sovittuina ajankohtina ja resursseja venytetään väliaikaisesti kysynnän ja tarjonnan saattamiseksi samalle tasolle. Tällöin minimoidaan palvelun kysynnän vaihteluista aiheutuva liikakapasiteetin aiheuttamat kulut.

### 3 Laatusuunnitelma

Laatusuunnitelma on palveluntuottajan omaa toimintaa ohjaava suunnitelma. Laatusuunnitelmassa palveluntarjoaja määrittelee palvelun, palveluprosessin aikaiset toimintatavat, laadunvarmistuksen toimenpiteet sekä toiminnan ja laadunvarmistuksen dokumentointitavan. Laatusuunnitelman tarkoituksena on varmistaa laadukkaasti, oikea-aikaisesti ja sovittuna ajankohtana tuotettu palvelu.

#### 3.1 Laatusuunnitelman sisältö

Laatusuunnitelmaan tulee sisällyttää miten palveluntuottaja tulee täyttämään erilaiset palveluun kuuluvat lupaukset.

<b>Palvelun tuottaja:</b>	
Palveluntuottajan laatukriteerit	Kuvaus palveluntuottajan laatukriteereistä
Palveluntuottajan henkilöstö	Palvelutuotantoon osallistuva keskeinen henkilöstö sekä heidän kokemus- ja koulutustaustansa.
Aikaisemmat referenssit	
<b>Toiminnan suunnittelu:</b>	
Resurssit	Palvelun tuottamiseen varatut resurssit. Osoitetaan resurssien riittävyys palveluntuotantoon. Esitetään miten henkilöstön osaaminen ja koulutus on järjestetty
Työn suunnittelu	Esitetään palvelutuotannon suunnitelma aikatauluineen.
Viestintä	Esitetään miten viestintä palveluntuottajan, tilaajan sekä kolmansien osapuolten kanssa hoidetaan.
<b>Laadun varmistus ja dokumentointi:</b>	
Laadunvalvonta	Miten palvelun tuottajan organisaation sisällä laadunvalvonta on järjestetty. Esitetään laadunvalvonnasta vastaava henkilö sekä laadunvalvonta menetelmät.
Työnseurannan dokumentointi	Miten palvelutuotannon eri vaiheet dokumentoidaan. Miten menetellään poikkeamien korjaamiseksi.

Kuvio 3. Laatusuunnitelman sisältö. (Mukaiillen Heskett, Sasser & Schlesinger 1997).

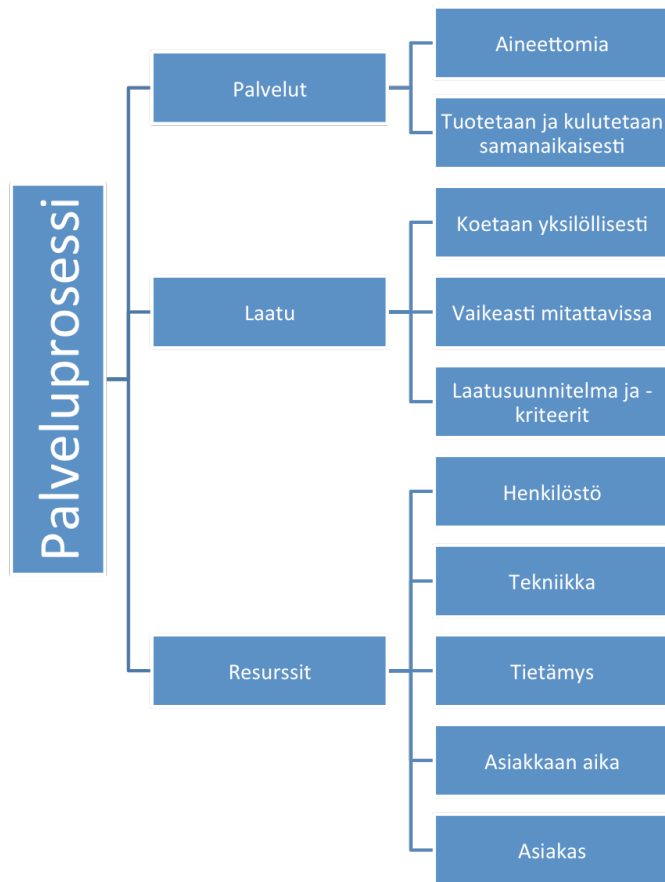
## 4 Teorian yhteenveto

Palvelut ovat aineettomia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Aineettomuuden vuoksi palveluita ei pysty varastoimaan. Palvelut pitää pystyä tarjoamaan asiakkaille oikea-aikaisesti.

Laatu on sitä mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Palveluiden laadun mittaaminen on monimutkaista, koska jokainen kokee laadun eritavalla. Palveluiden laatua voidaan mitata joko lopputuloksen tai prosessien kautta. Laatukriteereillä pyritään varmistamaan lopputuloksen laatutaso. Laatukriteerit ovat palvelun ominaisuuksia, joiden perusteella laadukkuutta pystytään mittaamaan.

Laatusuunnitelma ohjaa toimintaa. Se ei pyri muuttamaan mitä tehdään vaan vaikuttamaan siihen miten tehdään. Laatusuunnitelman tarkoituksena on varmistaa laadukkaasti, oikea-aikaisesti ja sovittuna ajankohtana tuotettu palvelu.

Palveluiden tuottamiseen käytetään resursseja. Resurssit voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: henkilöstöön, tekniikkaan, tietämykseen, asiakkaan aikaan sekä asiakkaaseen. Jokaista resurssia tarvitaan palvelun tuottamisprosessissa.



Kuvio 4. Palveluprosessi.

## **5 Produkti**

### **5.1 Produktisuunnitelma ja aikataulu**

Idea Palvelun X prosessikuvaukseen ja muutoksen lähti omasta kokemuksesta palvelun tuottamisesta. Alkuperäinen ajatus oli tehdä palvelun myyntisuunnitelma Pk-yrityksille. Palveluprosessi oli kuitenkin niin sekava, ettei se antanut tarpeeksi selkeää kuvaa tai tukea myynnin kannalta. Tämän takia päätin, että on hyödyllisempää luoda prosessikuvaus palvelusta ennen myyntisuunnitelman laatimista. Suurimmat ongelmat prosessissa olivat kustannustehottomuus sekä organisaation sisällä puuttunut yhteinen toimintamalli. Tavoitteena oli luoda selkeä kuvaus palveluprosessista sekä yksityiskohtaiset ohjeet palvelun tuottamiseen.

Produktisuunnitelma:

01.02. – 31.3.2014: prosessin nykytilan tutkiminen ja epäkohtiin syventyminen

01.04. – 30.4.2014: prosessimuutoksen suunnittelu ja vaihtoehtojen kartoittaminen

01.05. – 31.5.2014: prosessimuutoksen kuvaus

01.06. – 31.7.2014: uuden prosessin testaus ja muutokset

01.08. – 31.8.2014: Produktin viimeistely

### **5.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät**

Tiedon keruu tapahtui empiirisesti työn lomassa. Omien kokemusten avulla etsin helpoimman ja nopeimman tavan palvelun tuottamiseksi. Aineistoa kerättiin myös laitteiden valmistajien sivuilta.

### **5.3 Palvelun nykytila**

Palvelun nykytilan suurin haaste on prosessin hallinta ja kapasiteetin väärinmitoitus. Tähän asti palvelun tuottaminen on jätetty yhden työntekijän vastuulle ja hänelle annettu vapaat kädet palvelun toteuttamiseen. Selkeää prosessikuvausta tai toimintamallia palvelun tuottamiseksi ei ole. Tämä aiheutti ongelmia koko organisaatiossa kun kenelläkään ei ole tietoa miten palveluprosessi etenee. Etenkin myyjien oli vaikeaa hinnoitella



palvelu, koska heillä ei ollut käsitystä palvelun kustannuksista. Tämä johti usein siihen, että palvelu myytiin kannattamattomaan hintaan asiakkaalle.

#### **5.4 Luotettavuus**

Uutta palvelun tuottamisprosessia testattiin kahden kuukauden ajan eikä siitä löytynyt korjattavaa. Testijakson aikana palvelutilaukset varmistettiin myyntiraportin lisäksi manuaalisesti. Testauksen perusteella uusi prosessi toimii moitteettomasti, joten sitä voidaan pitää luotettavana ja voidaan ottaa käyttöön organisaatiossa. Valmistajien internet-sivuilta kerättyä tietoa voidaan pitää luotettavana, koska kyseessä on yksi suurimmista ellei suurin viestintäkanava asiakkaille.

#### **5.5 Produktin toteutus**

Produkti aloitettiin Helmikuussa. Aluksi aika käytettiin palvelun nykytilan tutkimiseen sekä palveluprosessin epäkohtiin syventymiseen: prosesseihin, joihin käytettiin liian paljon aikaa. Tässä vaiheessa ymmärsin myös, ettei organisaatiossa ollut yhtenäistä palveluntuottamismallia, vaan palvelu oli tuotettu ”niin kuin aina ennen” eikä kenelläkään ollut tietoa kuka oli nykyisen mallin luonut. Sain vapaat kädet tuotantoprosessin uudelleen luomiseen, kunhan se ei veisi enempää henkilöresursseja kuin vanha tuotantotapa.

Huhtikuun aikana suunnittelin uuden palvelun tuotantoprosessin sekä kartoitin minkälaisia rajoituksia prosessille tulee resurssien, esimerkiksi järjestelmien, osalta. Jo alusta asti tiesin, että ainoa tapa tehdä tuotantoprosessi tehokkaammaksi on hyväksikäyttää organisaation tietojärjestelmiä. Otin selville mihin tuotteisiin tai palvelukokonaisuuksiin palvelu sisältyi. Näiden perusteella loin raportointipohjan, jolla palveluntuottaja voi hakea myyntiraportin palvelusta. Raportin avulla saatiin aikaiseksi suurimmat aika säästöt tuotantoprosessissa.

Toukokuussa, kun raamit uudelle tuotantoprosessille oli selvillä, piirsin prosessikuvauksen uimaratakaavio sekä määriteltiin palvelun laatukriteerit. Laatukriteerien määrittely aiheutti myös raportointipohjaan muutokset: raportoinnin aika väliä supistettiin, jotta laatukriteerit saatiin täytettyä.

01.06.2014 – 31.07.2014 välinen aika käytettiin uuden palveluprosessin testaukseen. Uuden prosessin toimivuutta arvioitiin lähinnä palvelun tuottamiseen käytettyjen työtuntien perusteella. Testauksella haluttiin varmistaa uuden prosessin toimivuus.

Elo-syyskuussa aika käytettiin produktin viimeistelyyn sekä teoriaosuuden kirjoittamiseen. Teoria vaikutti osaltaan myös produktin sisältöön, johon tehtiin pieniä lisäyksiä teorian kirjoittamisen jälkeen.

## 6 Johtopäätökset

Produktin esittämän prosessimuutoksen avulla pystytään huomattavasti alentamaan palvelun tuotantokustannuksia. Uuden prosessin testijakson aikana mitattu palveluun käytetty aika väheni jopa 30 prosenttiin alkuperäisestä. Palvelun tuottaminen voidaan tarvittaessa helposti jakaa useammalle henkilölle., joka aikaisemmin oli hankalaa.

<b>Viikko</b>	<b>vanha malli h/viikko</b>	<b>uusi malli h/viikko</b>
<b>21</b>	13	
<b>22</b>	12	
<b>23</b>	14	
<b>24</b>	10	
<b>25</b>		4
<b>26</b>		0
<b>27</b>		4
<b>28</b>		0
<b>29</b>		4
<b>Yhteensä</b>	<b>49</b>	<b>12</b>

Kuvio 5. Palveluun käytetty työaika testijakson aikana.

### 6.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Palveluista on tullut yhä tärkeämpi osa yritysten myyntiä. IT-alalla yritykset ovat tottuneet kilpailemaan teknisellä osaamisella sekä hinnalla. Kaikkiin laitteisiin ei kuitenkaan sisälly vaikeasti hankittavaa erikoisosaamista tai -tietämystä. Tällöin palvelukilpailuun voivat osallistua muut yritykset jopa toiselta toimialalta. Laadukkaalla ja selkeästi tuotetulla palvelulla pystytään sitouttamaan asiakkaita kovenevassa kilpailutilanteessa. Palveluprosesseja sekä palvelutapaa tulisi kehittää yrityksen sisällä siten, että kaikki asiakasrajapinnassa työskentelevät tuottaisivat asiakkaille mahdollisimman samanlaisen, laadukkaan ja positiivisen palvelukokemuksen.

Resurssien näkökulmasta palveluprosessia pystytään kehittämään etenkin järjestelmien puolelta. Suurin manuaalinen työ tehdään kun tietoja haetaan eri järjestelmistä. Tietojen hakemisen automatisoinnilla pystyttäisiin palvelutuotantoon käytettyä aikaa pienentämään. Automatisoidut myyntiraportit helpottavat myös kapasiteetin mitoitusta, jolloin palvelu on helpompi tuottaa tehokkaasti, tasaisella laadulla.

## **6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Aloitin opinnäytetyöprosessin vain suuntaa antavan aikataulun kanssa, joka osoittautui huonoksi valinnaksi. Aloittaminen siirtyi päivä toisensa jälkeen, koska suunnitellusta aikataulusta oli helppo poiketa. Luulin myös tietäväni palveluprosessista, jonka parissa työskentelin, hyvinkin paljon ja että produktin kirjoittaminen olisi nopea prosessi. Todellisuus oli toinen: kun minulle selvisi mitä kaikkea palveluprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen tulisi sisällyttää tein kunnollisen aikataulun, jonka jälkeen opinnäytetyö alkoi valmistua aikataulun mukaisesti.

Opinnäytetyöprosessi osoittautui vaativammaksi kuin odotin. Ehkä osa syynä oli myös se, että koko palveluprosessi tuli luoda uudestaan lähes alusta alkaen. Myös itselleni asetetut laatukriteerit raskauttivat työn tekemistä. Aikataulun kanssa eniten ongelmia tuottivat tietojärjestelmät, joiden kanssa tarvitsin apua kollegoilta. Heidän työkiireet aiheuttivat viivästyksiä, koska apua ei saanut sen siunaamalla sekunnilla. Välillä jouduin odottamaan jopa viikkoja ennen kuin sain apua tiettyjen osa-alueiden päätökseen saattamiseen. Tämä kuitenkin oli tärkeä opetus, joka sai minut myös tarkemmin suunnittelemaan opinnäytetyöprosessia ja sen aikataulutusta.

Toinen haaste oli teoria osuuden kirjoittaminen, tai oikeastaan sen aloittaminen. Kun olin saanut produktin valmiiksi tuntui, että nyt on aika hengähtää hetki, kun yksi tavoite on saavutettu. Kesällä sekä pitenevillä päivillä oli myös osuutta asiaan. Teorian lukemisen ja kirjoittamisen aloitettuani huomasin, että produktista puuttui vielä olennaisia osia, jotka tulisi lisätä työhön. Oppimisen kannalta teorian kirjoittaminen oli mielekästä. Ymmärsin yhä paremmin, että aineettoman palvelun käsittäminen on hyvin hankalaa niin myyjälle, tuottajaorganisaatiolle kuin asiakkaalle. Tämän takia se tulisi kuvata mah-

dollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti, jotta kaikilla osapuolilla olisi sama käsitys palvelun sisällöstä sekä lupauksista.

Opinnäytetyöprosessin haastavimmat osuudet olivat aloittaminen sekä suunnittelu. Aikaisemmat projektit koulussa oli helppo suunnitella ja toteuttaa, koska kenelläkään ei ollut ”tärkeämpää tekemistä” ja projektit olivat enemmän tai vähemmän sen hetkisen prioriteettilistan kärjessä. Työelämässä tämä ei kuitenkaan ole niin yksiselitteistä. Tämä aiheutti omia paineita ja tuskia, kun tuntui olevansa umpikujassa, josta ei päässyt eteenpäin ilman apua. Tällöin piti vain keksiä miten prosessia saisi vietyä eteenpäin sillä välin kun odotti, että toisella oli aikaa antaa neuvoja.

Kesän kynnyksellä aloitettu uudet työtehtävät eivät ole paras yhdistelmä opinnäytetyön rinnalle. Vaikka teoriaa tuli opiskeltua, sen kirjoittaminen paperille siirtyi päivä toisensa jälkeen. Opin kuitenkin paljon itseni johtamisesta sekä suunnittelusta. Opin myös olemaan paljon johdonmukaisempi sekä jämäkempi vaatimaan itseäni sekä muita pysymään sovitussa aikataulussa. Tämä tulee varmasti olemaan hyödyllinen taito myös tulevaisuudessa.

## Lähteet

Donabedian, A. 2005. Evaluating the quality of medical care. 1966. The Milbank quarterly vol. 83. Blackwell Publishing.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Restamark. Vantaa.

Free, C. 1987. Strategies for Service Management: Marketing in Today's Competitive Environment. ESOMAR. Paris

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Helsinki.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. WSOY. Helsinki

Heskett j., Sasser W. & Schlesinger L. 1997. The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value. Simon & Schuster Inc. New York

Idänpään-Heikkilä, U., Outinen, M., Nordblad, A., Päivärinta, E. & Mäkelä, M. 2000. Laatuksiteerit – Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Stakes. Helsinki.

Kotler, P. 1991. Marketing Management – analysis, planning, implementation and control. Seventh edition. Prentice Hall International Limited. London.

Laatuakatemia 2010. Luettavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/>. Luettu: 10.9.2014

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. WSOYpro Oy. Helsinki.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua – Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Rekola, K. 2007. Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. WS Bookwell Oy. Porvoo

Vargo S. 2007. Why “service”? Academy of Marketing Science 2007. Luettavissa [http://www.sdlogic.net/Vargo\\_and\\_Lusch\\_2008\\_JAMS\\_Why\\_Service.pdf](http://www.sdlogic.net/Vargo_and_Lusch_2008_JAMS_Why_Service.pdf). Luettu 02.09.2014.

Tech Data Finland Oy 2014. [www.techdata.fi](http://www.techdata.fi). Luettu 02.08.2014