

Emil Havulinna

ASIAKASPALVELUPROSESSIN KUVAUKSEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Tekniikan ammattikorkeakoulututkinto

Logistiikan koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Insinööri (AMK)
Tekijä/Tekijät	Emil Havulinna
Työn nimi	Asiakaspalveluprosessin kuvauksen kehittäminen
Toimeksiantaja	Yritys X
Vuosi	2023
Sivut	57 sivua
Työn ohjaaja(t)	Tuula Kuparinen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön lähtökohtana oli laatia, kehittää ja tutkia asiakaspalveluprosessin kuvausta toimeksiantajan yrityksessä. Opinnäytetyön aihe ja tarve tulivat toimeksiantajan aloitteesta kuvata ja kehittää yrityksen logistiseen ketjuun liittyvää asiakaspalveluprosessin kuvausta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia erilaisia prosessikuvauksia ja laatia kehitetty asiakaspalveluprosessin kuvaus sekä mallipohja muille prosessikuvauksille toimeksiantajalla. Tutkimuksessa keskityttiin asiakaspalveluprosessin kuvaamiseen ja tasonkohotukseen tutkimalla erilaisia prosessikuvaus menetelmiä ja niiden käyttöä prosessikuvauksissa. Tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksessa käytettävää tutkimusaineistoa ja tietoa kerättiin eri kirjallisuuden lähteistä, internetlähteistä, haastattelusta ja toimeksiantajan vanhoista dokumenteista.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin erilaisia prosessikuvauksia, prosessikuvaus menetelmiä ja prosessin laatuun liittyviä asioita. Teoreettisesta viitekehyksestä kuvattuja tietoja hyödynnettiin asiakaspalveluprosessin kuvaamisessa, kuten prosessikaavioiden laatimisessa.

Asiakaspalveluprosessin kuvauksen toteuttaminen koostui keskusteluista ja päätöksenteosta toimeksiantajan kanssa, prosessikaavioiden testaamisesta ja laatimisesta, prosessikuvauksen kehittämisestä sekä prosessin tietojen tarkastelemisesta ja syöttämisestä prosessikuvaukseen. Tutkimuksen toteutuksessa pyrittiin hyödyntämään kuvattuja prosessikuvausmenetelmiä teoreettisesta viitekehyksestä. Tutkimuksen edetessä toimeksiantajan kanssa sovittiin asiakaspalveluprosessin kuvauksessa käytettävistä ohjelmista ja menetelmistä.

Tutkimus toteutettiin kuvaamalla toimeksiantajan asiakaspalveluprosessia samalla hyödyntämällä teoria- ja empiirisen osuuden tietoja prosessikuvauksen laatimisessa ja haastatteleamalla toimeksiantajalla toimivaa laatuasiantuntijaa. Prosessikuvausten tekemisen ja kehittämisen tuloksien perusteella saatiin tärkeää tietoa, pohdintoja ja mielipiteitä liittyen asiakaspalveluprosessin kuvauksen tekemiseen, kehittämiseen ja laatuun toimeksiantajalla.

Tutkimuksessa päädyttiin tutkijan johtopäätökseen, että toimeksiantajan prosessikuvauksia ja dokumentointia on yleisesti syytä kehittää paremmaksi, ymmärrettäväksi ja joustavammaksi. Tutkimuksen ja asiakaspalveluprosessin kuvauksen tulokset todettiin hyviksi ja kehitettäväksi ratkaisuksi prosessikuvausten kehittämiseksi ja laatimiseksi.

Asiasanat: prosessit, laatu, asiakaspalvelu, vuokaaviot

Degree title	Bachelor of Engineering
Author	Emil Havulinna
Thesis title	Development of a description of the Customer Service Process
Commissioned by	Company X Ltd.
Time	2023
Pages	57 pages
Supervisor	Tuula Kuparinen

ABSTRACT

The topic and need of the study came from the client's initiative to describe and develop the customer service process description related to the company's logistics chain. The aim of the study was to study process descriptions and prepare a developed description of the customer service process as well as a template for the commissioner's other process descriptions. The study focused on describing the customer service process by implementing, researching, and utilizing various methods used in process descriptions. Methods of qualitative research were used in the study. The research data and information used in the study were collected from various literary sources, internet sources, interviews and documents used in the commissioner's company.

The theoretical framework of the study focused on various process descriptions, process description methods and issues related to process quality. The information described in the theoretical framework was used to describe the customer service process.

The customer service process description included discussions and decision making with the commissioner, testing, and preparing various process diagrams in the description of the customer service process, developing the process description, and handling the process information. The aim of the study was to utilize described process description methods from a theoretical framework in the customer service process description. As the study progressed, the programs and methods used in the description of the customer service process were agreed upon with the commissioner to achieve the wanted objectives.

The study was carried out by describing the customer service process, using information from the theoretical framework of the thesis and the development process in preparing the process description, and conducting an interview with a commissioner's quality expert. The study provided important information, reflections, and opinions regarding the description and development of the description of the customer service process.

The study concluded that the client's process descriptions and documentation should generally be developed to be better, more understandable, and more flexible. The results of the study and the description of the customer service process were found to be a functional and developmental solution for the development and drafting of process descriptions.

Keywords: processes, quality, customer service, flowcharts

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	7
1.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja rajaus	7
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne.....	8
2	PROSESSIT JA PROSESSIKUVAUKSET	9
2.1	Palveluprosessit.....	11
2.2	Prosessikuvaus menetelmät.....	13
2.3	Visuaaliset prosessikuvausmenetelmät.....	15
3	PROSESSIEN JA PROSESSIKUVAUSTEN LAATU.....	22
3.1	Laadun työkalut	25
3.2	Prosessikuvauksen laadun kehittäminen.....	27
3.3	Laatustandardit.....	29
3.4	Prosessikuvauksen vaikutus laatuun.....	31
4	TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	32
4.1	Tutkimuksen suunnittelu	32
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	33
4.3	Tutkimuksen haastattelu.....	34
4.4	Asiakaspalveluprosessin kuvauksen suunnittelu	35
4.4.1	Prosessikuvausten nykytilanteen kartoitus ja kehitysideoiden pohdinta	36
4.4.2	Haastattelun analysointi.....	39
4.4.3	Prosessikuvaus menetelmien ja -työkalujen valinta	40
4.4.4	Prosessikaavioiden vertaaminen ja testaaminen	41
5	ASIAKASPALVELUPROSESSIN KUVAUKSEN KEHITTÄMISEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	43
5.1	Vuokaavioiden tekeminen ja kehittäminen.....	43
5.2	Asiakaspalveluprosessin kuvauksen kehittäminen	46
5.3	Prosessikuvauksen käyttöönotto ja testaaminen	50

6	TYÖN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	51
7	POHDINTA.....	53
	LÄHTEET.....	55

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakaspalveluprosessin kuvausta toimeksiantajalla. Aiheen valinta perustuu keskusteluihin toimeksiantajan kanssa sekä tarpeeseen kehittää ja laajentaa prosessin kuvausta toimeksiantajan yhtiössä. Asiakaspalveluprosessin kuvauksen kehittäminen on osa yhtiön laatu- ja järjestelmän kehittämistä ja suunnittelua. Asiakaspalveluprosessin kuvauksen uudistaminen ja kehittäminen mahdollistavat myös muiden prosessikuvausten kehittämisen.

Prosessien kuvausten tutkimisella ja kehittämisellä on mahdollista tuoda esille uusia näkökulmia ja ideoita, joita voidaan tutkia tarkemmin ja ottaa käyttöön yrityksen toiminnassa ja kehityksessä. Asiakaspalveluprosessin kuvauksen kehittäminen on osana laatu- ja järjestelmän kehittämistä ja suunnittelua. Tutkimus kuuluu tärkeään osaan ja rooliin prosessikuvausten laatimisessa, kehittämisessä ja niiden ymmärtämisessä toimeksiantajan yrityksen toiminnassa. Tutkimuksen kautta saadaan laadittua toimeksiantajan yritykselle uusi prosessikuvaus kokonaisuus, jolla pyritään kehittämään yrityksen laatua dokumentoinnissa ja prosessikuvauksissa. Laadun merkityksen nousu yrityksissä ja eri ammattialoilla merkitsee enemmän yritysten panostautumista toiminnan sisäiseen laatuun ja prosessien kuvauksiin. Prosessikuvausten laatiminen ja kehittäminen ovat merkittävä ja ajankohtainen osa yhtiön kokonaislaadun uudistamisessa ja laatu- ja järjestelmän kehittämisessä. Opinnäytetyön tutkimusongelma on toimeksiantajan nykyisten prosessikuvausten vanhentunut ja puutteellinen taso. Tutkimusongelmasta on johdettu tutkimuskysymykset ja -tavoitteet ratkaisemaan tutkimusongelman.

Tutkimuksessa on pyrkimys vastata tutkimuskysymykseen:

Miten toimeksiantajan asiakaspalveluprosessin kuvausta voidaan kehittää parhaiten? Tutkimuskysymyksen lisäksi pohditaan alatutkimuskysymyksiä:

Minkälainen vaikutus visuaalisilla prosessikuvausmenetelmillä on prosessikuvauksiin? Miten prosessin kuvaaminen vaikuttaa yrityksen prosessien laadun tasoon?

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja kehittää toimeksiantajan yrityksen asiakaspalveluprosessin kuvausta. Tutkimuksella ensisijaisesti pyritään kuvaamaan, tutkimaan ja kehittämään asiakaspalveluprosessin kuvausta paremmaksi toimeksiantajan ja tutkijan tavoitteiden mukaiseksi. Asiakaspalveluprosessin kuvauksen kehitystavoitteet ovat prosessikuvauksen sisällön lisääminen, prosessin vaiheiden tarkempi kuvaus ja prosessin visuaalisen tason nostaminen. Asiakaspalveluprosessin kuvausta ja sen kehittämistä tutkitaan alun perin toimeksiantajan aloitteesta uudistaa yrityksen prosessikuvausten tasoa.

Prosessikuvauksen tavoitteet saavutetaan silloin kun kuvauksen kriteerit, yksityiskohdat, laatuvaatimukset ja muut tärkeät kohdat vastaavat toimeksiantajan ja tutkijan vaatimuksia ja tavoitteita. Visuaalisen prosessikuvauksen kehittämiseksi pyritään luoda enemmän yksityiskohtaisemmat, laajemmat ja laadukkaammat prosessikuvaukset. Prosessikuvauksen visuaalinen puoli tarkoittaa tässä opinnäytetyössä erilaisia prosessikaavioita, kuvia ja taulukoita prosessikuvauksessa.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja rajaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen merenkulkuun, merirahtiin ja logistiikkaan keskittyvä yhtiö, jonka ensisijaisena toimialana on kuljetusala. Toimeksiantajan omasta pyynnöstä yritys esitellään opinnäytetyössä nimellä Yritys X. Toimeksiantaja on yksi johtavimmista oman alansa yhtiöistä Itämeren ja Pohjois-Euroopan alueella. Kuvattava toimeksiantajan asiakaspalveluprosessi on yksi tärkeimmistä prosesseista yhtiön sisäisessä toiminnassa. Asiakaspalveluprosessi viittaa ensisijaisesti toimeksiantajan rahtivarausten asiakaspalveluprosessiin, jossa yhtiön työntekijät ovat jatkuvassa yhteydenpidossa asiakaskäsiin liittyen rahtivarauksiin, rahdin hallintaan, vaarallisten aineiden käsittelyyn ja muihin mahdollisiin erikoistilanteisiin prosessissa. Toimeksiantajan asiakaspalveluprosessi sisältää vaiheita kuten rahtivaraus, rahtikapasiteetin suunnittelu ja hallinta, laskutus, dokumentointi ja lähtöselvitys. Asiakaspalveluprosessin jokaisessa vaiheessa on tavoitteena palvella asiakasta parhaansa mukaan liittyen rahti varausten ja kuljetusten tarjoamiseen ja niiden suunnitteluun.

Toimeksiantajan näkökulmasta asiakaspalveluprosessin kuvauksen tekeminen ja tason kohotus mahdollistavat paremman ymmärryksen eri prosesseista työntekijöiden, asiakkaiden, suunnittelun ja sidosryhmien kannalta. Asiakaspalveluprosessin kuvauksella on tarkoituksena antaa yrityksen sisällä toimivalle työntekijälle tietoa sekä hyvän käsityksen prosessista ja sen kulusta.

Tutkimus rajataan toimeksiantajan asiakaspalveluprosessin kuvaukseen ja sen kehittämiseen, kuvauksen sisällön laajentamiseen, prosessikuvauksen visuaalisen puolen tasonkohotukseen ja prosessikuvausten laadun kehittämiseen. Tutkimukseen ei kuulu itsessään prosessin sisällön luomista, prosessin kehittämistä, prosessin uudelleen suunnittelua, suoraan prosesseihin vaikuttamista, muiden prosessien kuvausten kehittämistä tai muiden toimintojen ja työskentelyvaiheiden suunnittelua tai kuvaamista. Prosessikuvausten sisältöä ja tietoa ei luoda, vaan toimeksiantajan aikaisemmista prosessikuvauksista siirretään sisältö ja tieto uuteen kehitettävään prosessikuvaukseen uudella tavalla.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Tutkimusaiheen luonteen ja toteutuksen perusteella työn lähestymistapa luokitellaan laadulliseksi, eli kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Laadullinen tutkimus on menetelmä, jossa tutkimuksen kohteen laatua, merkityksiä ja ominaisuuksia pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän yliopisto 2021). Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on konstruktiiivinen tutkimus aiheen, tutkimuksen luonteen ja toteutuksen perusteella. Konstruktiiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tavoitteena on rakentaa innovatiivinen konstruktio, kuten diagrammi, jonka pyrkimyksenä on ratkaista tutkimusongelma. (Lukka 2001).

Erilaisia tiedonkeruu menetelmiä pyritään hyödyntämään työssä, prosessikuvauksen kehittämisessä ja tuloksien hankinnassa, kuten haastattelut, toimeksiantajan valmiin materiaalin tutkiminen (aiemmin käytetyt prosessikuvaukset ja ohjeistukset) sekä tiedonkeruu internet- ja kirjallisuuslähteistä. Tiedonkeruumenetelmillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä niitä menetelmiä, joilla pyritään löytämään luotettavaa ja nykyaikaista tietoa hyödynnettäväksi tutkimuksessa. Tutkimusaineiston dokumentit koostuvat pääosin erilaisista valmiista

asiakirjoista, jotka voivat tarkoittaa esimerkiksi olemassa olevia prosessikuvauksia. Aikaisempien toimeksiantajan prosessikuvauksien ja materiaalien tarkasteleminen ja tutkiminen on olennaista prosessin ymmärtämisessä, kehittämisessä sekä nykytilanteen kartoittamisessa. Tutkimuksen tuloksia ja sisältöä pyritään analysoimaan laadullisen analyysin tavoin tarkastellen sisältöä: mitä sisällössä kerrotaan ja mitä vaikutuksia sillä on.

Tutkimusaiheen teoreettinen viitekehys tulee koostumaan pääasiassa erilaisista luotettavista kirjallisuus-, raportti-, tutkimus-, ja internetlähteistä. Empiiriosuudessa hyödynnetään teoreettisesta viitekehyksestä opittuja tietoja ja esitettyjä prosessikuvausmalleja sekä toimeksiantajan yrityksen tietoja ja oman työkokemuksen kautta saatua tietoa ja osaamista. Työn teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan erilaisia prosessinkuvausmenetelmiä maailmalla ja sitä, miten ne eroavat toisistaan. Teoreettisessa osuudessa pyritään myös kuvaamaan prosessikuvausmenetelmiä, jotka toimisivat hyvin asiakaspalveluprosessin kuvauksessa.

Opinnäytetyön ensimmäisessä kappaleessa johdannossa esitellään lukijalle tutkimusta ja sen yksityiskohtia enemmän auki. Teoreettinen viitekehys alkaa johdannon jälkeen, jossa kuvataan ja käsitellään prosesseja, prosessikuvauksia ja prosessien laatua. Empiirinen osuus alkaa teoreettisen viitekehysten jälkeen, missä kuvataan itse asiakaspalveluprosessin kuvauksen tekemistä, kehittämistä, tutkimista ja käytettäviä menetelmiä ja tuloksia. Opinnäytetyön lopussa esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset, jossa pohditaan ja analysoidaan tulosten vaikutuksia.

2 PROSESSIT JA PROSESSIKUVAUKSET

Merirahti ja merikuljetukset ovat osa toimeksiantajan asiakaspalveluprosessia, jonka takia perusasiat merirahdista ja merikuljetusprosessista on hyvä selittää auki. Merirahtiliikenne on yksi monista tavoista kuljettaa tavaraa paikasta toiseen. Merirahtia kuljetetaan erilaisilla laivoilla merten yli, ja yli 90 prosenttia kaikesta maailman kaupankäynnistä kuljetetaan meritse. Merirahtikuljetukset ovat eduiltaan kustannustehokkaita, halpoja ja ympäristöystävällisiä muihin kuljetusmuotoihin verrattuna. Merikuljetusten haittoja ovat esimerkiksi pidempi

kuljetusaika ja pienempien tavaramäärien epäkäytännöllisyys hinnan näkökulmasta. (Ocean Transport s.a.)

Sana prosessi voidaan määritellä sarjaksi suunniteltuja vaiheita ja päätöksiä, jotka edistävät materiaalin tai palveluiden kulkua eteenpäin vaiheesta toiseen (What is a process s.a). Prosesseista saadaan usein paras käsitys organisaation toiminnasta ja siihen liittyvistä yksityiskohdista. Prosessien tarkoituksena on tuottaa asiakkaille arvoa, tuotteita ja/tai palveluita sekä siinä viedään aina jotain eteenpäin, jolloin tämä jokin tuote tai palvelu jalostuu. Prosessissa virtausyksikkö on se, mitä viedään eteenpäin (jalostetaan). Virtausyksikkö voi pohjimmillaan olla joko materiaalia, ihmisiä tai informaatiota. (Modig & Åhlström 2013, 19.) Prosessit alkavat tarpeesta tuottaa asiakkaalle tarvitsemiaan tuotteita tai palveluita ja päättyvät asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen.

Jokaisessa prosessissa on syötteitä (input) ja tuotoksia (output), joiden lukumäärät ja vaiheet vaihtelevat prosessityypin mukaan. Prosessin syötteet muodostuvat usein henkilöresursseista (esimiehet ja työntekijät), pääomasta (laitteet ja työvälineet), hankituista palveluista ja materiaaleista, energiasta sekä kiinteistöstä. Prosesseista valmistuneet tulokset ovat joko palveluita tai konkreettisia tuotteita. Jokaisella prosessilla on asiakas, jolle tuotetaan arvoa asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä. Prosessin asiakkaat voidaan luokitella sisäisiksi ja ulkoisiksi asiakkaiksi. Ulkoiset asiakkaat voivat olla tuotteen loppukäyttäjiä tai erilaisia jälleenmyyjiä. Sisäiset asiakkaat ovat organisaation sisällä toimivia henkilöitä tai osastoita, jotka hyödyntävät tuotetta omassa prosessissa. (Krajewski ym. 2016, 24–25.)

Prosessit koostuvat ydin- ja tukiprosesseista tai samoin voidaan puhua pää ja ali- tai osaprosesseista tai erilaisista prosessitasoista. Ydinprosessit ovat aina kytkeytyneet ulkoiseen asiakkaaseen, kun taas tukiprosessit ovat ydinprosesseja palvelevia prosesseja ja toimivat organisaation sisällä. Pääprosessit voivat taas jakautua useammaksi ali- tai osaprosesseiksi, ja ne voidaan kuvata useammalla tasolla. Prosessit voidaan myös pilkkoa osaprosesseihin, mitkä voidaan taas pilkkoa vielä pienemmiksi osaprosesseiksi. Tätä konseptia prosessi prosessin sisällä kutsutaan sisäkkäiseksi prosessiksi. Prosessien pilkkominen voi olla hyödyllistä monista syistä kuten vaiheiden suuri määrä ja laa-

juus prosesseissa. (Krajewski ym. 2016, 25.) Prosessin kehittämisessä ja kuvauksessa voidaan tunnistaa myös nykyinen prosessi, nykyaikainen käytännössä toteutuva prosessi ja tavoiteprosessi eli tavoitteiden ja tulosten näköinen prosessi, joka tulisi olla tulevaisuudessa käytössä. Prosessien väliset eroavaisuudet ja konkreettiset muutostarpeet voidaan täten tunnistaa ja nostaa esille. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Prosessin kuvaaminen tarkoittaa lisäarvoa tuottavien tehtävien ja toimintojen sekä kytkeytyvien materiaali- ja tietovirtojen tunnistamista ja kuvaamista. Kuvauksessa tunnistetaan ensin selkeät alkua- ja loppukohdat eli syötteet ja tuotokset koko prosessille. Prosessi voidaan rajata kuvauksessa syötteiden ja tuotosten hahmottamisen lisäksi yleisellä tasolla sisältäen koko prosessin rajapinnat, osatehtävät, lisäarvon tuotokset sekä resurssit. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12.)

Prosessikuvauksesta voidaan nähdä, miten prosessi toimii, mitkä ovat prosessin yksityiskohdat, mitkä ovat prosessin vaiheet, kuinka monta vaihetta prosessissa on sekä kuinka hyvin prosessi operoi organisaatiossa. Prosessikuvausten laadinnassa ja kehittämisessä on tavanomaista löytää erilaisia kehitys ja ongelmakohtia prosessista. Prosessien dokumentointitekniikat ovat sopivia suorituskyvyn puutteiden etsinnässä, ideoiden luomisessa prosessin kehityksessä ja prosessin ulkoasun uudelleen suunnittelun dokumentoimisessa. (Krajewski ym. 2016, 84.) Prosessien hyvään hallintaan, johtamiseen ja kehitykseen liittyy olennaisesti prosessien hyvä ymmärtäminen. Kunnollinen ymmärtäminen ja käsitys prosesseista saadaan taas prosessikuvauksista, prosessidokumentoinnista ja etenkin työnteosta prosessin sisällä. Prosessikuvauksia hyödynnetään usein prosessien kehityksessä ja analysoinnissa apuvälineenä. Prosessikuvaukset toimivat usein välineenä organisaation sisällä toimivien prosessien ymmärtämisessä ja työntekijöiden koulutuksissa. (Krajewski ym. 2016, 83.)

2.1 Palveluprosessit

Palvelut ovat aineettomia prosessin tuotoksia tarkoittaen, että palvelulla ei ole fyysisiä ominaisuuksia tai ulottuvuuksia eikä sitä voida mitata tai punnita fyysisesti. Toisin kuin tuotteiden innovaatiolla, uusia palveluita ei voi patentoida,

jonka seurauksena organisaatiot joutuvat laajentumaan ja kasvattamaan toimintaansa nopeasti ennen kilpailijoita. (Jacobs & Chase 2020, 203.)

Palvelut tarvitsevat tyypillisesti jonkin asteen vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, jotta palvelu onnistuisi. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa täytyy tapahtua, jotta se voitaisiin luokitella palveluksi. Tämä voi tarkoittaa edes pienintä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Toisin sanoen jokainen palvelu sisältää hieman asiakaspalvelua. Vuorovaikutus usein vaihtelee asiakkaan tarpeiden mukaan. Usein tämän lisäksi palvelu on ajasta riippuvainen asiakkaan kanssa vaatiessa nopeaa palvelua tai tiettyä ajankohtaa palvelulle. Jokaisella palvelulla on jonkinlainen pakettikokonaisuus, joka on määritelty tuote- ja palvelunipuksi, jota tarjotaan jossain tietyssä ympäristössä. (Jacobs & Chase 2020, 203.)

Edellisessä virkkeessä mainittu palvelunippu koostuu viidestä ominaisuudesta:

1. Tukevat tilat: fyysiset resurssit, jotka ovat tarpeellisia palvelun suorittamiseksi esimerkiksi autokorjaamo, golfrata, ja hiihtohissi.
2. Helpottavat resurssit: asiakkaan hankkimat ja käyttämät välineet ja tavat esimerkiksi sukset, auton osat, ja golfmaila.
3. Informaatio: data tai informaatio, joka toimitetaan asiakkaalle tehokasta ja kustomoitua palvelua varten esimerkiksi säätiedotteet, raportit, ja aikataulut.
4. Selvät palvelut: palvelusta koituvat edut, jotka ovat havaittavissa ja jotka koostuvat palvelun oleellisista ominaisuuksista.
5. Epäsuorat palvelut: asiakkaan epämääräisesti aistimat psykologiset edut, tai palvelun ulkoiset ominaisuudet esimerkiksi huoleton autokorjaus, ja palveluntarjoajien tarjoama yksityisyys. (Jacobs & Chase 2020, 204.)

Palveluorganisaatiot luokitellaan yleisesti sen perusteella kuka asiakas (esimerkiksi yksityishenkilöt tai yritykset) on ja minkälaista palvelua tarjotaan (esimerkiksi kuljetuspalvelut, terveystalvelut ja niin edelleen). Palvelut voidaan luokitella myös fyysisten asiakaskontaktien määrällä ja kontaktien pituudella. Korkeilla asiakaskontaktien palveluilla asiakkaat ovat jatkuvassa fyysisessä kontaktissa palvelun tarjoajan kanssa, kun taas matalan asiakaskontaktin palveluilla asiakas ei ole lainkaan fyysisessä kontaktissa organisaation kanssa.

Asiakaskontaktin pituus voidaan määrittellä prosenttiluvuksi palvelujärjestäjällä vietetystä ajasta suhteessa palvelun kokonaisaikaan suorittaa palvelu. Yleisesti katsottuna mitä suurempi asiakaskontaktin prosenttiluku on, sitä laajempi asteinen on asiakaskontakti. Palvelujärjestelmissä korkeiden asiakaskontaktien hallinta ja rationalisoiminen on usein vaikeampaa kuin matalatasoisissa asiakaskontakteissa. (Jacobs & Chase 2020, 204.)

Palveluprosessien kuvauksessa yleensä otetaan huomioon aikaisemmin mainitut asiat kuten asiakkaat sekä palvelun tyyppi ja malli. Prosessin yksityiskohdat tietäen voidaan suunnitella ja laatia prosessikuvaus sopivaksi organisaatiolle ja prosessille. Palveluprosessin kuvauksessa käytetään usein vuokaavioita sekä tuotannon prosessikuvauksissa. Palveluprosessin kuvaamiseen soveltuu monet vuokaaviot, palvelusuunnitelma / service blueprint, uimaratakaaviot, sanalliset kuvaukset ja muut palveluun sopivat prosessikuvaus tavat. (Jacobs & Chase 2020, 208–209.)

Palveluprosessin kuvaus palvelusuunnitelmaa ja muita prosessikuvaustapoja hyödyntämällä pystytään nähdä palvelun heikot ja parannettavat kohdat selvemmin. Tämä on usein tarpeellista muutosten edistämiseksi organisaatiossa. Johtajat ja päättäjät organisaatiossa ovat usein vaikea saada vakuuttuneiksi muutosten tekemisestä ja niiden tärkeydestä palveluiden näkyvyyden ja konkreettisuuden takia. Prosessin jokaisen vaiheen ja vuorovaikutuksen visualisointi ja kuvaus poistaa epämääräisyyttä prosessista ja korostaa sen kehityskohteita. (What is a service blueprint: Designing a seamless service process s.a.)

2.2 Prosessikuvaus menetelmät

Ennen prosessikuvauksen laadinnan aloitusta on tärkeää perehtyä prosessiin kunnolla kaikkia vaiheita ja yksityiskohtia tarkastellen. Prosessityyppeihin saattaa sopia erilaisia prosessikuvausmenetelmiä riippuen prosessin tyypistä ja kuvauksen tarkoituksesta. Prosessikuvausta laadittaessa vakituisin kuvausmenetelmä tuotanto- ja palveluprosesseissa on vuokaavio eli flow chart. (Jacobs & Chase 2020, 208). Prosessin kartoittamisessa ja kuvaamisessa on tärkeää tutustua alussa prosessiin kunnolla ja analysoida materiaali- ja tietovirtoja tarkasti. (Jacobs & Chase 2020, 170). Prosessien kuvauksessa voidaan

käyttää karkeata kuvaustapaa enemmän yksinkertaisten prosessien kanssa. Prosessin karkea kuvaus koostuu prosessin vaiheiden ja keskeisten päätösten tunnistamisesta, vaihekohtaisten syötteiden ja tuotosten tunnistamisesta, päätösten ja vaiheiden sisällön karkeasta kuvaamisesta sekä rajapintojen, resurssien ja tuen tunnistamisesta. Prosessikuvausta tarkennetaan siis käytännössä vaihe- tai osaprosessitasolla. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12.)

Joiltakin osiltaan kriittisiä ja tärkeitä prosesseja on syytä tarkastella yksityiskohtaisemmalla tasolla, jossa toiminnoille ja tehtäville kohdennetaan niiden vaatimat resurssit. Kyseisissä prosesseissa toisinaan tarvitaan siis hyvin yksityiskohtaisia vuokaaviokuvauksia tai toimintatapaohjeistuksia prosessin toteuttamiseksi. Yksityiskohtaisessa prosessikuvauksessa erilaiset ohjeistettavat ja mitattavat tehtävät, tehtävien keskinäinen riippuvuus sekä vastuut ja osapuolet erotellaan tehtävien suorittamiseen. Samalla pyritään kuvaamaan myös tietovirrat ja työvälineet, jotka prosessissa ja tehtävissä tarvitaan. Kahden erilaisen tilanteen välillä on parasta tehdä selvä eroavaisuus yksityiskohtaisessa prosessikuvauksessa. Prosessin toteutustapa, vaiheet, vaihtelevuus ja varmuus määrittävät sen, kannattaako kuvaus tehdä mahdollisimman yksityiskohtaisella vai karkealla tavalla. (Martinsuo & Blomqvist 2010,13–14.)

Yksityiskohtaisella prosessikuvauksella on olemassa useita eri kuvaustapoja omine variaatioineen, eikä mitään yksittäistä standardisoitua kuvaustapaa ole olemassa. Kuvauksissa yleisimmin käytettävät menetelmät ovat:

- vuokaavio (flow chart)
- uimaratakaavio (swimming lane diagram)
- tehtävämatriisi (task matrix)
- tekstimuotoinen ohjeistus
- työkulkukaavio. (workflow chart). (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14.)

Yllä mainituista kuvaustavoista vuokaavio ja uimaratakaavio ovat yleisimmin käytetyt, jossa hyödynnetään varsin vakiintuneita merkintätapoja. Vakituisten kuvaustapojen lisäksi käytetään monia erityistarpeisiin liittyviä kuvauksia, kuten esimerkiksi Lean-ajattelun mukaisia arvovirtojen mallinnuksia hävikkeineen (value stream mapping) ja erilaisiin tietojärjestelmiin liittyviä prosessikuvauksia. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14.) Palveluprosessien kuvaamisessa

vuokaaviota nimitetään palvelusuunnitelmaksi (service blueprint), jolla halutaan korostaa prosessisuunnittelun tärkeyttä. Palvelusuunnitelman tunnettuja ominaisuuksia ovat erottelut asiakaspalvelun asiakaskontaktien ja asiakkaiden näkymättömissä olevien toimintojen välillä. (Jacobs & Chase 2020, 208.)

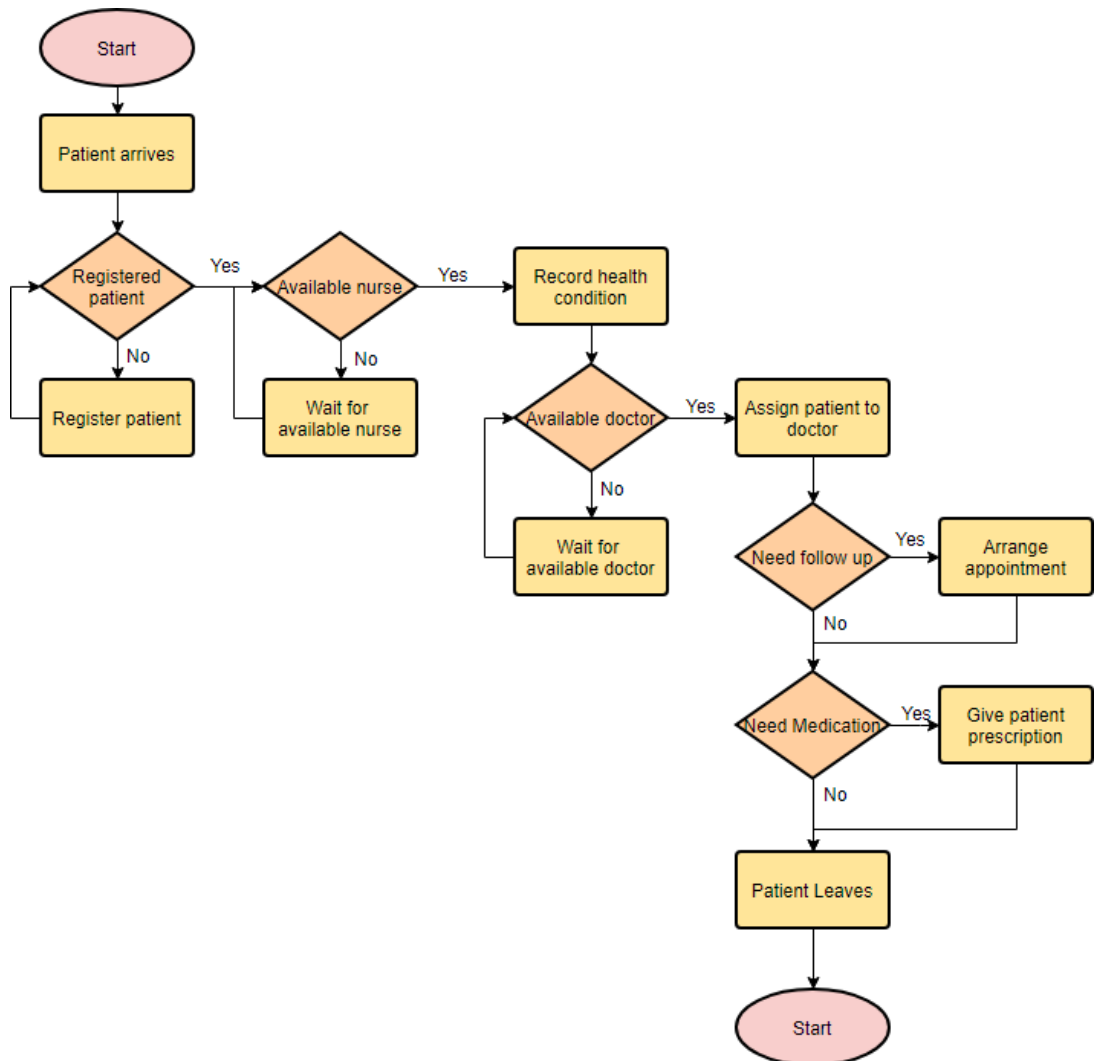
Microsoft Visio on erilaisten kaavioiden tekemiseen tarkoitettu ohjelma, jolla on käytössään monia valmiita malleja, kaavioita ja tuhansia mukautettavia muotoja. Yhteistyö on helppoa ja reaaliaikaista kumppanien, asiakkaiden ja työkaverien kanssa. Kaavioiden muutoksia voi tarkastella helposti ja käyttöi-keudet ovat hyvin määriteltävissä. (Ammattimainen kaavio-ohjelmisto s.a.)

Prosessikuvauksiin käytettävät ohjelmat voivat olla samankaltaisia, mutta ominaisuuksiltaan erilaisia. Internetissä toimiva Lucidchart on sivusto, joka antaa käyttäjälle hyvän ja laajan alustan erilaisten prosessikaavioiden suunnitteluun ja tekemiseen. Lucidchart-ohjelma toimii jakamisen ja muokkauksen kannalta hyvin, että kaavion pystyy integroimaan ja jakamaan moneen paikkaan helpottaen kaavion muokkaamisen käytännöllisyyttä. (Diagram your people, processes, and systems s.a.)

2.3 Visuaaliset prosessikuvausmenetelmät

Vuokaavio on suunniteltu jäljittelemään informaatio-, asiakas-, laite- tai materiaalivirtoja prosessin eri vaiheissa. Vuokaaviota voidaan kutsua myös nimillä prosessikartta, suhdekartta tai prosessisuunnitelma. Vuokaavioilla ei ole yhtä tiettyä oikeaa muotoa. Kaaviot piirretään usein käyttämällä laatikoita ja nuolia kuvaamassa jaksotusta ja virran suuntaa. Kaavion laatikoihin kuvataan prosessin eri vaiheita (esim. varastointi, kuljetus, ja asiakaspalvelu). Laatikoiden muoto vaihtaa usein muotoa riippuen vaiheesta. Värien ja varjostamisen käyttö kaaviossa voi korostaa eri vaiheita, etenkin niitä, jotka eroavat toisistaan paljon prosessimielessä. Eroavaisuutta voidaan kuvata myös, kun nuoli siirtyy useampaan eri laatikkoon. Vuokaaviossa monet käytetyt esitystavat ovat hyväksyttäviä, mutta kuvauksen käytännöistä on silti sovittava organisaation ja johdon kanssa. Tärkeää ja oleellista on myös kertoa, mitä kuvataan (esim. asiakastilaus, informaatio, ja materiaali) kaaviossa. (Krajewski ym. 2016, 84–85.)

Vuokaaviot voidaan laatia organisaation monella tasolla. Strategisella tasolla kuvattaisiin esimerkiksi organisaation ydinprosessit ja niiden tärkeimmät yhteydet. Tällä tasolla kuvaukset ovat yksinkertaisemmat ja eivät näytä yksityiskohtia prosessista mutta antavat käsityksen koko organisaation toiminnasta lintuperspektiivistä. Pelkästään ydinprosessien tunnistaminen ja kuvaus on usein hyödyllistä ja kannattavaa. Kyseisellä kuvaustavalla pystytään saamaan hyvä yleiskatsaus prosessista ja mahdollisesti tunnistamaan sisäisistä prosesseista vajeita tai kehityskohtia. (Krajewski ym. 2016, 85.) Prosessikaavion rakentaminen aloitetaan usein piirtämällä pohja kaavion perustaksi. Prosessikaaviota työstetään sopivaksi, laajemmaksi ja laadukkaaksi kunnes se täyttää halutut vaatimukset ja kohdat. (The Easy Guide to Process Mapping 2022.) Kuva 1 on yksi esimerkki yleisestä vuokaaviosta ja sen etenemisestä.



Kuva 1. Esimerkki prosessia kuvaavasta vuokaaviosta (Visual Paradigm s.a.)

Prosessikaavioissa käytettävät symbolit merkitsevät eri prosessin vaihteita, joiden avulla pystytään rakentamaan kaaviota paremmin. Kaavion ovaali/pyöreä-

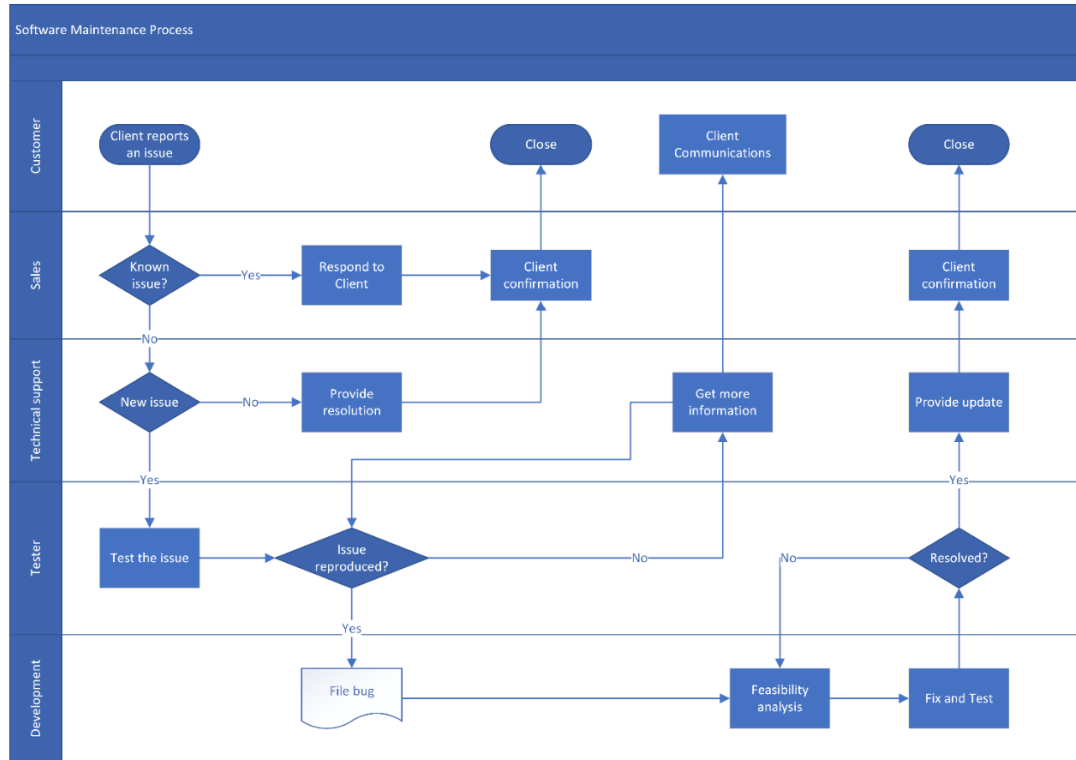
symboli kuvaa prosessin alkua tai loppua. Suorakulmion näköinen symboli merkitsee yleistä prosessivaihetta. Timantilta näyttävä symboli kuvaa prosessissa tehtyä päätöstä. Suunnikkaalta näyttävä symboli kuvaa syötteitä ja tuoksia. Nuolet osoittavat prosessin kulkusuunnan. (Flowchart Symbols s.a.)

Vuokaavioita voidaan käyttää eri muotoisina ja muokata organisaation tai prosessin näköisiksi. Uimaratakaavio on yksi käytetyimmistä vuokaavion muodoista organisaatioissa ja liikemaailmassa. Se on visuaalinen prosessikuvaus, joka ryhmittelee osaprosesseista vastuussa olevat toiminnalliset alueet kaistoiksi. Uimaratakaavio on sopivin niille organisaatioille, joiden prosessit ulottuvat useille eri osastoille ja missä yhdensuuntaiset linjat, jotka muistuttavat uima-altaan kaistoja, erottavat jokaisen osaston tai toiminnallisen alueen. Uimaradat ovat merkitty edustamiensa ryhmien mukaan, ja ne voidaan järjestää kaaviossa joko pysty- tai vaakasuunnassa. Prosessi uimaratakaaviossa alkaa usein asiakkaan tilauksesta ja loppuu siihen, mihin tilaus on hylätty, muokattu tai hyväksytty organisaation ja asiakkaan neuvotteluiden toimesta. Vuokaavioon sisältyvät kaikki prosessiin vaikuttavat toiminnot ja osapuolet.

Kaavion sarakkeet edustavat eri osastoja tai toiminnallisia alueita. Suoritettavat prosessin vaiheet näkyvät omissa sarakkeissaan. Asiakkaan ja organisaation väliset yhteiset kontaktit ja vaiheet ovat usein selkeästi esillä kaaviossa. Uimaratakaaviossa esitetään usein osastojen väliset kontaktit tai vaihdot, joissa prosessi etenee osastolta toiseen. Tämä näkyy kaaviossa yleensä pisteviivojen kanssa kuvattuna. Prosessin vaihtokohdissa väärinymmärryksiä, ruuhkia ja virheitä ilmenee usein enemmän kuin toisissa prosessin kohdissa vähäisen koordinaation ja tiedonvälityksen takia.

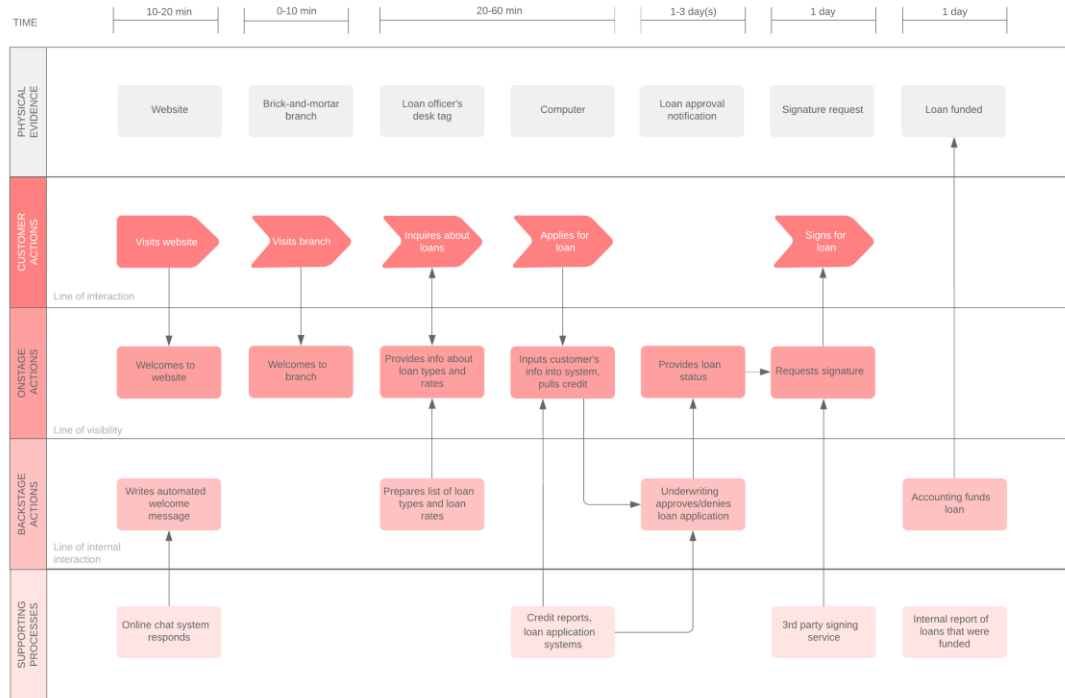
Uimaratakaavion avulla prosessianalytikko ja esimiehet voivat tarkastella organisaatiota horisontaalisesti tyypillisen organisaatiokaavion kuvaavan vertikaalisen organisaation sijaan. Kaavio kuvaa myös sitä, miten organisaatiot valmistavat tuoksia toiminnallisten alueiden ja osastojen läpi. Tämä mahdollistaa prosessin kriittisten liittymäkohtien tarkastelun osastojen ja alueiden välillä. (Krajewski ym. 2016, 85–86.) Prosessiin osallistuvien osapuolien kuvaaminen ja asettaminen kaavioon antaa käsityksen yrityksen osapuolien tehtävävastuista ja saattaa paljastaa prosessin eri pullonkauloja. Kaaviosta näh-

dään heti, ketkä ovat mukana prosessissa ja missä määrin. (Guide to understanding swim lane diagrams s.a.) Kuva 2 alapuolella on malli uimaratakaaviosta (swim lane chart).



Kuva 2. Software maintenance process (Kansal, C 2018.)

Palvelusuunnitelma (service blueprint) on vuokaavio, joka erikoistuu palveluprosesseihin, jossa näytetään vaiheet, joissa ilmenee paljon asiakaskontakteja. Samantapaisesti kuin uimaratakaaviossa palvelusuunnitelma käyttää laatikoita ja viivoja prosessin kuvaukseen. Palvelusuunnitelmassa keskitytään enemmän asiakaskontaktien kuvaamiseen ja käytetään pisteviivoja, joilla eritellään vaiheet, jotka ovat nähtävissä asiakkaalle (front-office process) ja vaiheet, joita asiakas ei näe (back-office process). Tämä ei kuitenkaan kunnolla näytä, kuinka aktiivisesti asiakas on tekemisissä prosessin eri vaiheiden kanssa tai kuinka paljon huomiota keskitetään kuhunkin asiakaskontaktiin. Palvelusuunnitelmaa laadittaessa voidaan korostaa asiakaspalvelun vaiheita ja tyyppisiä hyödyntämällä enemmän värejä, varjostusta ja eri muotoja näkyvyyttä kuvaavien katkoviivojen (line of visibility) sijaan. Kuten muissakin vuokaavioissa, palvelusuunnitelmaa laadittaessa ei ole yhtä ainoaa tapaa tai työkalua tehdä kuvausta. (Krajewski ym. 2016, 86.) Kuva 3 kuvaa esimerkkiä palvelusuunnitelma kuvauksesta.



Kuva 3. Finance Industry Service Blueprint Example (Lucidcharts s.a.)

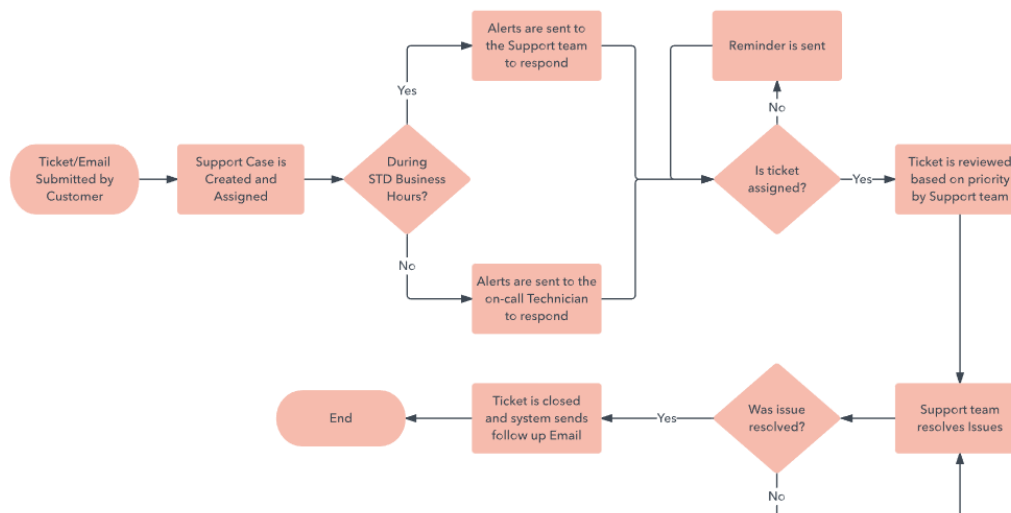
Prosessin yksityiskohtaisessa kuvauksessa tekstimuotoinen ohjeistus ja kuvaus usein täydentää visuaalisia kuvaustapoja sekä saattaa kuulua tärkeään osaan organisaation laatujärjestelmässä. Tekstinä ja kirjoitettuna kuvaus prosessista usein auttaa hahmottamaan ja käsittämään prosessin yksityiskohtaisemmin. Kirjallinen ohjeistus prosessista kuvaa vaiheiden yksityiskohdat ja visuaalisesta kuvauksesta puuttuvat vaiheet laajemmin ja tarkemmin kuin esimerkiksi vuokaaviossa. Tehtävämatriisissa prosessin vaiheet käydään läpi ja kuvataan yksityiskohtaisesti taulukkoon. Tehtävämatriisi voi täydentää visuaalista kuvausta vaiheiden yksityiskohdissa, prosessin etenemisessä, osapuolien tehtävienjaossa ja muissa mahdollisissa prosessin kohdissa. Matriisissa kirjoitetaan taulukon sarakkeisiin sanallisesti, mitä kussakin vaiheessa tapahtuu ja mikä osapuoli on kyseessä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 16.) Kuva 4 kuvastaa esimerkkimalli tehtävämatriisi taulukosta.

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Jne
Rooli 1	tehtävät, jotka ko. roolissa on hoidettava tässä vaiheessa TAI tuotokset, jotka on saatava aikaan ennen tiettyä päätöstä/milestonea)			
Rooli 2				
Rooli 3				
Rooli 4				
Jne.				

Kuva 4. Esimerkki tehtävämatriisina esitetystä prosessin tai osaprosessin kuvauksesta (Martinsuo & Blomqvist 2010.)

Työkulkukaavio (workflow chart/diagram) on prosessikuvaus, joka tarjoaa graafisen yleiskatsauksen liiketoimintaprosessista. Työkulkukaavio on vain pieni osa isompaa liiketoimintaprosessien kartoitusta. Kuvaus näyttää standardeitujen muotojen ja symbolien avulla työnkulun etenemistä vaihe vaiheelta sekä miten työ valmistuu alusta loppuun. Kuvaus osoittaa kunkin vaiheen työstä vastuussa olevat toimijat ja osapuolet. Työkulkukaavion laatimiseen ja suunniteluun kuuluu ensin perusteellinen työnkuluanalyysi, joka voi paljastaa heikkouksia työn vaiheista ja prosessista. Analyysin avulla on mahdollista määritellä, analysoida ja tunnistaa prosessin kriittisiä alueita. (What is a Workflow Diagram s.a.)

Työkulkukaaviot ovat usein hyödyllisiä työntekijöiden ja toimijoiden auttamisessa ymmärtämään oman roolin sekä työvaiheiden kulun ja järjestyksen prosessissa. Osastojen ja työntekijöiden välillä voidaan täten luoda yhteisymmärrystä prosessista ja työvaiheista. Tuotantoteollisuudesta peräisin tulevaa työkulkukaaviota käytetään nykyisin monella alalla aina teollisuudesta liiketoimintaan, markkinointiin ja moneen muuhun alaan. (What is a Workflow Diagram s.a.) Kuva 5 on malli työkulkukaaviosta.



Kuva 5. What is a workflow diagram (Lucidcharts s.a.)

PCN-kaavio (process-chain-network) on prosessien suunnitteluun tarkoitettu työkalu, jolla keskitytään luomaan ja kehittämään parempaa palvelua organisaatiossa. PCN-kaaviota käyttää usein organisaation johto, kun halutaan suunnitella palvelun toimitusjärjestelmiä. PCN-kaavio on vuokaavio, joka kuvaa ja arvioi palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutusta. PCN-kaavion symbolit ja vaiheet toimivat samanlailla kuin muissa vuokaavioissa eli laatikoiden ja nuolten avulla. Kaaviossa kategorioidaan vuokaavion eri vaiheet sen perusteella, sisältävätkö ne vuorovaikutuksen palvelun kokonaisuuksien välillä kuten esimerkiksi palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. PCN-kaaviossa kokonaisuus on määritelty joko palveluntarjoajaksi, asiakkaaksi tai toimittajaksi. PCN-prosessikuvauksessa on kolme eri aluetta, jotka jakaantuvat vuorovaikutuksen mukaan. Suoran vuorovaikutuksen alue sisältää prosessin vaiheet, jossa palveluntarjoaja on vuorovaikutuksessa toiseen kokonaisuuteen, kuten tavarantoimittaja tai asiakas. Sijaisvuorovaikutus sisältää vaiheet, jossa yritys on tekemisessä toisen kokonaisuuden resurssien kanssa ilman suoraa kontaktia. Itsenäisen käsittelyn alueessa prosessin vaiheissa toimitaan ilman mitään vuorovaikutusta muihin. (Foster, T 2017, 139–140.) Kuva 6 alla näyttää tyyppillisen PCN kaavion palvelusta.

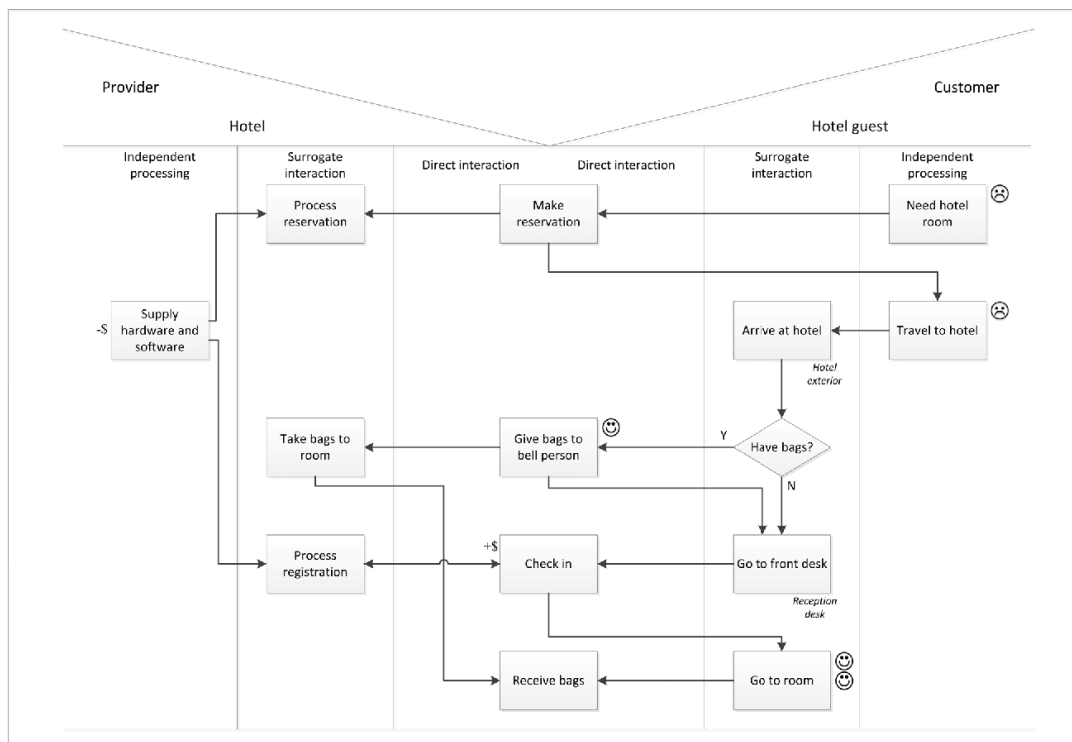


Figure 2. PCN diagram of a hotel stay

Kuva 6. Process Chain Network (PCN) and Business Process Modeling Notation (BPMN): A Comparison of Concepts (Semantic Scholar 5.1.2015).

Yhteenvedona visuaalisia prosessinkuvaus menetelmiä ja työkaluja on monia, joista voi valita oikean tarkastelemalla prosessia ja sen soveltuvuutta eri kuvausmenetelmiin. Jokaisessa prosessikuvaus menetelmässä on omat hyvät ja huonot puolensa, jotka täytyy ottaa huomioon prosessikuvausten tekemisessä.

3 PROSESSIEN JA PROSESSIKUVAUSTEN LAATU

Organisaatioiden isoimmat haasteet liittyvät nykyaikana kykyyn tyydyttää asiakkaiden toiveet ja odotukset prosessiensa poikkeuksellisen suorituskyvyn kautta. Prosessien suunnittelu ja hallinta asiakkaiden tyydyttämisen tarjoamiseksi on haasteena monessa yrityksessä. Prosessien suorituskyvyn arviointi on tärkeässä roolissa toimitusketjujen hallinnassa ja silloin, jos asiakkaiden sujuva tyydyttäminen aiotaan saavuttaa. Toimitusketjun suorituskyvyn arviointi kokonaisuudessaan riippuu siitä, kuinka hyvin palvelun asiakkaan tarpeet täytetään. Palveluiden asiakkaat arvioivat taas palvelun arvon sen perusteella, täytetäänkö ja/tai ylitetäänkö asiakkaan tarpeet. (Krajewski ym. 2016, 116.)

Laadunhallinta sisältää erilaisia virtauksia kuten prosesseissakin. Virtaukset voivat olla informaation virtauksia, prosessivirtauksia, materiaalin virtauksia ja varojen virtauksia. Jokaisen virtauksen täytyy toimia tehokkaasti ja erinomaisella laadun tasolla, jotta voidaan varmistaa hyvä laadun tason. Kuten joen lailla, näitä virtauksia voidaan kutsua ylävirtauksiksi ja alavirtauksiksi. Prosessin ylävirtaukset liittyvät toimittajien kanssa neuvotteluihin, valintaprosesseihin ja toimittajien suorituskyvyn kehittämiseen. Alavirrat voidaan liittää erilaisiksi palveluprosesseiksi niin kuin tavara toimitukset, asiakaspalvelu ja muut palvelut. Virtojen kaikki summat taas muodostavat toimitusketjun. Toimitusketjujen huomioiminen muuttaa usein laatuajattelua. Toimitusketjut sisältävät monia erilaisia prosesseja ja toimintoja, kuten kaikki ketjun ydintoiminnot raaka-aineiden hankintavaiheesta aina myynninjälkeisiin palveluihin saakka. Kaikkien prosessien asianmukainen ja kunnollinen suorittaminen edellyttävät erilaisten toimintojen, asiantuntemusten ja laadun ulottuvuuksien yhdistämistä. Tämä tarve laadun ulottuvuuksien integroinnille lisää joustavan ja monialaisen ongelmaratkaisun sekä nopeasti muuttuville markkinoille sopeutuvien työntekijöiden tarvetta ja tärkeyttä. (Foster, T 2017, 26.)

Laadulle on monta määritelmää ja mittaa toimitusketjussa. Laatua voidaan kuvata yksinkertaisesti esimerkiksi mittana jonkin tuotteen tai palvelun hyvyydelle. Organisaation sisällä usein työntekijät käsittävät ja näkevät laadun eri lailla. Tämä johtuu paljon siitä, kuinka paljon eri toimintoja ja osapuolia on palvelun tai tuotteen laadinnassa. Prosessissa on mukana suunnittelutekniikkaa, myyntiä, toiminnanohjausta, talouden hallintaa, kustannuslaskentaa ja monia muita toimijoita, jotka vaikuttavat organisaatiossa. Valmistuksessa toimiva tuotesuunnitteluinsinööri voi nähdä esimerkiksi asiakaspalvelun olleen enimmäkseen vaikuttanut tuotteen suunnittelusta ja tuotteen ominaisuuksista, mikä on vaatinut suuria panoksia tyydyttääkseen asiakkaan. Tuotteen tai palvelun laatu on yhteydessä myös markkinointiin, myyntiin, toiminnanohjaukseen, rahoituspuoleen ja muihin vaikuttaviin toimijoihin, joten käsitykset laadusta ja siihen vaikuttavista asioista vaihtelevat usealla tasolla mukaan lukien tavoitteet tuotteelle tai palvelulle. (Foster, T 2017, 26–27.)

Laadulle on useita erilaisia määritelmiä ja ulottuvuuksia, joiden näkökulmat vaihtelevat alueittain. Yksi arvostetuimmista laadun ulottuvuuksien kokoelmista on laatinut Harvard Business School yliopiston opettaja David Garvin.

Nämä kahdeksan laadun ulottuvuutta, joiden kautta voidaan katsella laatua ovat:

- suorituskyky
- ominaisuudet
- luotettavuus
- vaatimusten noudatettavuus
- kestävyys
- huollettavuus
- estetiikka
- havaittu laatu. (Foster, T 2017, 27–30.)

Listattujen ulottuvuuksien avulla voidaan huomata huonolaatuiset ja hyvälaatuiset palvelut ja tuotteet. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun estetiikka vaikuttaa siistin ulkonäön kautta asiakkaan kokemukseen ja tehdä sitä kautta laadukkaamman vaikutuksen. Palveluiden laatu on usein vaikeampi määrittää kuin tuotteiden laatu. Tämä johtuu palveluiden monipuolisempien laatuominaisuuksien määrästä ja laajuudesta, tuotteisiin verrattuna. Kolme Texas A&M yliopiston professoria Parasuraman, Zeithamel ja Berry ovat laatineet laajasti tunnetun kokoelman palveluiden laatu ulottuvuuksista, jotka ovat:

- ulkonäkö
- palvelun luotettavuus
- reagointikyky
- varmuus
- empatia. (Foster, T 2017, 27–30.)

Laadun monien ulottuvuuksien ongelmana on kommunikoinnin puute tai sen epäsuoruus organisaatiossa. Yksi tärkeimmistä eduista strategisessa suunnittelussa on toiminnallinen kohdistaminen tai johdonmukaisuus. Osastojen erilainen ymmärrys laadusta organisaatiossa johtaa siihen, että strategista suunnittelua ei saada kunnolla kohdistettua. Ymmärrys eri laadun ulottuvuuksista koko organisaation toiminnassa sallii toimenpiteiden toteutuksen hyvälle ja toimivalle viestinnälle ja suunnittelulle. Jakamalla laadun ulottuvuuksia eri osastot osaavat työskennellä kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. (Foster, T 2017, 27–30.)

Organisaatioissa usein käytettävää laadun hallintamenetelmää kutsutaan nimellä Total Quality Management (TQM) eli kokonaisvaltainen laatujohtaminen.

Se voidaan määritellä koko organisaation johtamiseksi, joka loistaa ja on erinomainen jokaisessa alueessa asiakkaalle tärkeässä tuotteessa ja palvelussa. Kokonaisvaltaisella laatujohtamisella on kaksi toiminnallista perustavoitetta, jotka ovat:

- tuotteen tai palvelun huolellinen suunnittelu
- takuu organisaation järjestelmien kyvystä tuottaa jatkuvasti suunniteltua. (Jacobs & Chase 2020, 300.)

Yllä mainitut tavoitteet ovat saavutettavissa vain silloin, jos koko organisaatio on suunnattu niitä kohti. (Jacobs & Chase 2020, 300). TQM on yksinkertaisesti sanottuna filosofia, joka korostaa kolmea periaatetta, joilla voidaan saavuttaa laadun ja prosessien suorituskyvyn korkea taso. Nämä periaatteet ovat liitoksissa asiakastyytyväisyyteen, työntekijän osallisuuteen ja jatkuvaan suorituskyvyn kehittämiseen. (Krajewski ym. 2016, 118.)

3.1 Laadun työkalut

Organisaation tai yrityksen ollakseen menestyvä sen on tasapainotettava erilaisten toiminnallisten alueiden tarpeet strategian ja yhtenäisen liiketoiminnan vision ympärille. Kyseisen järjestelmän tavoite on täyttää asiakkaan toiveet niin, että asiakkaiden säilyttäminen onnistuu, mikä johtaa taas parempaan kannattavuuteen. (Foster, T 2017, 264.)

Tavallinen laatujärjestelmä käyttää asiakaslähtöisesti liiketoimintamallia ja sisällyttää jatkuvan kehityksen muutokset, suunnittelun ja uudistumisen toimintaansa. Jatkuva kehittyminen on yrityksille tarpeellista kasvaakseen paremmaksi tulevaisuudessa. Laatujärjestelmä käsittelee organisaation laatutoiminnan kokonaisuutta, ja se sisältää laajan verkoston ihmisiä, teknologiaa, markkinointia, menetelmiä, asiakkaita, tiloja, eri vaatimuksia ja omaisuutta, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa saavuttaakseen jonkun tavoitteen tai maalin. Laatujärjestelmässä käytettävät erilaiset työkalut auttavat organisaation tiimejä ja henkilöitä jatkuvissa laadun kehitystoimissa. Hyödynnettävät työkalut ovat usein jatkuvassa käytössä ja hyödyntävät organisaation kaikilla tasoilla työskenteleviä osastoja tai toimihenkilöitä. (Foster, T 2017, 264–265.)

Laadun seitsemää perustyökalua kutsutaan nimellä Ishikawan työkalut (Ishikawa's basic seven tools of quality). Kyseiset työkalut voidaan usein myös liittää Six Sigma-nimiseen laatujohtamisen työkaluun. Ishikawan työkaluja voidaan yleensä käyttää loogisessa etenevässä järjestyksessä prosessissa, mutta niitä voi hyödyntää paljon myös satunnaisesti prosessin edetessä. Prosessikuvaukset ja etenkin vuokaaviot ovat tärkeässä osassa laadun kehittämisprosessissa ja laadun työkalujen käytössä. Vuokaavio kuuluu laadun seitsemään perustyökaluun, jotka ovat:

- vuokaavio (flow chart)
- tarkistuslomake (check sheet)
- histogrammit (histogram)
- hajontakaaviot (scatter diagrams)
- pareto-kaavio (pareto chart)
- ohjauskaavio (control chart)
- syy-seurauskaavio (cause and effect diagram). (Foster, T 2017, 265–266.)

Jokaisella laadun työkalulla on oma tehtävänsä ja tarkoituksensa, joita käytetään omilla käyttöalueillaan. Vuokaavio antaa organisaation tiimeille ison kuvan ja käsityksen prosessista kehitettäväksi. Se on usein ensimmäinen vaihe prosessin kehitysprojekteissa, jolloin laaditaan nykyaikainen visuaalinen prosessikuvaus. Tässä vaiheessa määritetään myös prosessin kehittämisen parametrit. Prosessikuvauksen konseptina on saada tietämys prosessista ennen minkäänlaista kehitystyötä laadussa tai prosessissa. (Foster, T 2017, 265–266.) Dokumentoitua informaatiota voidaan hyödyntää jonkun viestin välityksessä, tiedon jakamisessa ja suunnitelmien toteutuksen todistamisessa. (Guidance of the requirements for Documented Information of ISO 9001:2015 s.a).






Prosessikuvauksia käytetään usein toimitusketjujen prosessien kehittämiseksi apuna. Asiakkaiden ja toimittajien ollessa osallisena toimitusketjujen kehittämisessä voidaan tämän tapaista prosessikuvausta kutsua nimellä laajennettu toimitusketjun kartoitus/kuvaus. Laajemmassa toimitusketjun kartoituksessa sisälletään kuvaukseen organisaation omien prosessien lisäksi toimittajien prosessit, tuonti-, sisä-, kuljetus- ja asiakaspalveluprosessit. (Foster, T 2017, 270.)

Arvovirtakuvaus on laajalti käytetty Lean-työväline etenkin ylimääräisen hukan eliminoivissa projekteissa ja prosessien kehityksessä. Arvovirtakuvaus näyttää visuaalisen kuvauksen jokaisesta materiaali- ja informaatiovirrasta prosessissa ja tuotteen arvovirrassa. Arvovirtakuvaukseen sisältyy nykytilanteen kuvauksen, tulevaisuuden tilan kuvauksen ja työsuunnitelman laatimista sekä sen toteutusta. Arvovirtakuvauksen kokonaisuus ja kehittämisspyrkimykset ovat yleensä laajempia verrattuna tavallisiin prosessi vuokaavioihin ja kuvauksiin. Tämä johtuu taas aiemmin mainitusta kuvauksen laajuudesta, joka alkaa raaka-aineiden toimittajien prosessista ja loppuu usein asiakaspalveluprosesseihin. Näiden suurten kuvausten ja esitysten avulla organisaation johtohenkilökunta voi tunnistaa prosessien erilaiset hukkatekijät ja lisäarvoa tuottamattomat toiminnot helpommin täten parantaen prosessin laatua. (Krajewski ym. 2016, 239.)

3.2 Prosessikuvauksen laadun kehittäminen

Prosessikuvausta laadittaessa ei ole yhtä ainoa tai tiettyä tapaa kuvata prosessia. Prosessikuvauksessa käytettävät työkalut ja menetelmät riippuvat paljon prosessista ja sen luonteesta, kuten aikaisemmin mainittu kappaleessa 2.2 prosessikuvausmenetelmät ja kappaleessa 2.3 visuaaliset kuvaustavat. Tärkeimmät asiat prosessikuvauksessa ovat kuvauksen ymmärrettävyys ja kyky oppia kuvauksen avulla prosessista lisää tietoa (Krajewski ym. 2016, 84–85).

Vakituisessa tavallisessa vuokaaviossa käytetään standardisoituja symboleita, jotka tarkoittavat tiettyä toimintaa tai vaihetta prosessissa. Symbolien sisällä kuvataan sanoin, mitä kyseisessä vaiheessa tapahtuu. Käytettävä kielenkäyttö vaihtelee yksinkertaisista kuvauksista monimutkaisiin kuvauksiin. Standardoituja vuokaavio symboleita tulisi hyödyntää prosessikuvauksissa tarpeen mukaan. Standardoitujen symbolien käyttö voi helpottaa kuvauksen ymmärtämistä ja auttaa samalla vuokaavioiden tekemistä jatkossa. (Foster, T 2017, 266.) Kuva 7 alla listaa yleisiä prosessikaavioissa käytettäviä standardi vuokaavio symboleita.

Symbol	Name	Function
	Start/end	An oval represents a start or end point
	Arrows	A line is a connector that shows relationships between the representative shapes
	Input/Output	A parallelogram represents input or output
	Process	A rectangle represents a process
	Decision	A diamond indicates a decision

Kuva 7. Flowchart Symbols Get Easy-to-Use Flowchart Symbols for Flowchart Diagrams (Smartdraw s.a.)

Vuokaavion standardit symbolit kuvaavat aina samoja prosessin toimintoja tai vaiheita. Prosessin alkupiste merkitään ympyrällä tai soikealla symbolilla. Prosessin perusvaiheet merkitään neliöllä ja suunnikas symboli kuvaa informaatiota, syötteitä ja tuotoksia. Timantin muotoinen symboli kuvastaa prosessissa tehtyä päätöstä. Nuoliviivat yhdistävät kaikki symbolit kaaviossa ja näyttävät samalla prosessivirtauksen suunnan. Kaikki prosessin toimintovaiheet ja päätösvaiheet tulisi olla yhdistettynä polkuina alku- ja loppusymboliin, jotta prosessikuvaus saadaan valmiiksi. Prosessia ei välttämättä voida ymmärtää täysin, jos vuokaaviossa ei käytetä standardisymboleita ja merkintöjä. (Oakland 2014, 216–217.)

Hyödyntämällä samoja standardisoituja symboleita ja menetelmiä muissa samanlaisissa prosessikuvauksissa voidaan tehostaa kuvausprosessia ja tehdä kaaviot enemmän ymmärrettäväksi ja selvemmäksi. Prosessikuvausta tehdessä on tärkeää kehittää alussa yksinkertainen vuokaavio/kuvaus, jonka jälkeen kaaviota täydennetään tarvittaessa lisäinformaatiolla, yksityiskohdilla tai alivuokaavioilla jokaisessa elementissä. (Foster, T 2017, 266–268.)

Prosessikuvausten ja vuokaavion suunnittelu ja kehittäminen vaativat onnistukseen yhteistyötä sekä apua muilta organisaatiossa. Prosessikuvausten tulisi

tarjota erinomaista prosessin dokumentointia ja menetelmää ymmärtää prosessia. Prosessikuvausten tulisi olla hyödyllisiä työkaluja ongelmien kartoittamisessa, jotta voidaan määrittää jokaisen vaiheen suhde muihin vaiheisiin. Vuokaavioita tarkastelemalla pitäisi olla mahdollista löytää epäjohdonmukaisuuksia ja määrittää mahdollisia lähteitä vaihtelulle ja ongelmille. Tästä syystä vuokaaviot ovat erittäin hyödyllisiä prosessin kehitystiimeissä ja kehitysprojekteissa, kun nykyistä prosessia tutkitaan, jotta ongelma alueita voidaan korostaa. (Oakland 2014, 217.)

Prosessikuvausten kehittäminen ja laatiminen voi osoittautua yllättävän hankalaksi tehtäväksi jopa yksinkertaisimmissa prosesseissa ja erityisesti johtamisprosesseissa. Prosessikuvauksen suunnittelun ja luomisen varhaisessa vaiheessa on hyödyllistä pohtia seuraavia kohtia:

- faktat on kirjattu oikein
- onko liian yksinkertaistavia oletuksia tehty
- kaikki prosessiin liittyvät tekijät on kirjattu ylös. (Oakland 2014, 217.)

Prosessikuvauksen tarpeelliset kaaviot tulisi laatia virallisilla ja luotettavilla ohjelmilla ja työkaluilla. Erilaisia tietokoneohjelmia ja työkaluja on monia, josta valita sopivin ja paras omaan käyttöön. Tärkeimmät asiat, jotka tulee ottaa huomioon, ovat että työkalu tai ohjelma on luotettava, laadukas ja hyödyntää standardeja vuokaavion symboleita. Vuokaavion laatimiseen tarkoitettuja työkaluja voivat olla esimerkiksi Microsoft Visio, Lucidchart tai muu vastaava nykyaikainen ja luotettava ohjelma.

Microsoft Visio on vuokaavio-ohjelma, jota voi käyttää yhdessä muiden olemassa olevien Office-sovellusten kanssa. Visio on yksi hyvistä esimerkeistä vuokaavioiden tekemiseen. Se auttaa luomaan erilaisia vuokaavioita, perusverkkokaavioita, lohkokaaavioita ja muita erilaisia kaavioita. (Luo ammattimaisia kaavioita milloin tahansa ja kenen kanssa tahansa. s.a.)

3.3 Laatustandardit

Laadunhallintajärjestelmän tulisi koskettaa ja vaikuttaa kaikkien organisaatiossa toimivien prosessien kanssa. Laadunhallinta alkaa asiakkaiden vaatimusten ja toivomusten tunnistamisella ja loppuu asiakkaiden vaatimusten ja

toiveiden tyydyttämisellä jokaisessa prosessin tapahtumarajapinnassa. Hallintajärjestelmän kaikki erilaiset vaatimukset on määritelty ISO 9000-kansainvälisenstandardijärjestön (International Organization for Standardization) julkaisemassa standardiperheessä. ISO 9000 käsittelee laadunhallintajärjestelmän perusasioita sisältäen kahdeksan alkuperäistä johtamisen/hallinnan periaatetta mistä standardiperhe on perustettu. (Krajewski ym. 2016, 137.)

ISO 9001:2008 on viimeisin ISO 9000-standardien päivitys koskien laatu järjestelmien dokumentoinnin hallintaa. ISO 9001-standardin noudattaminen ei kerro itsessään tuotteen tai palvelun laadusta vaan se osoittaa, että organisaatiot pystyvät toimittamaan asiakirjoja ja dokumentteja tukeakseen väitteitä ja lupauksia omasta laadun tasosta. (Krajewski ym. 2016, 137.)

ISO 9001 standardi käsittelee niitä laatuvaatimuksia, jotka on täytettävä, jotta organisaatio olisi standardin mukainen. Kolmannen osapuolen sertifikaatti tarjoaa vahvistuksen, että organisaatio on täyttänyt ISO 9001-standardin vaatimukset. Yli miljoona organisaatio maailmanlaajuisesti on itsenäisesti sertifioitu kyseisellä ISO-sertifikaatilla, tehden ISO 9001-standardista yhden laajimmin käytetyimmistä johtamisjärjestelmistä maailmassa. (Oakland, J 2014, 245–246.) ISO 9001-standardi tuo yritysten laadunhallintaan kokonaisvaltaisen lähestymistavan, jolla se auttaa parantamaan organisaatioiden toiminnan laatua sekä osoittaa hyvää laadunhallintaa. Standardi lisää samalla myös organisaation asiakastyytyväisyyttä ja toiminnan luotettavuutta. (ISO 9001 Laadunhallinta s.a.)

ISO 9000:2015 on keskittynyt organisaatioiden laatu järjestelmien dokumentointiin sarjaksi manuaaleja, jotta kaupankäyntiä voidaan helpottaa toimittajien vastaavuuden kautta. Laatu järjestelmän dokumentoinnin jälkeen, standardin rekisteröinti ilmoittaa laatu järjestelmän olevan käytössä ja, että sitä noudatetaan. (Foster, T 2017, 94.) Standardien ideana on, että vikoja voidaan ehkäistä suunnittelemalla ja soveltamalla parhaita käytäntöjä liiketoiminnan kaikissa vaiheissa. Standardit vaativat organisaatiota ensin dokumentoimaan ja toteuttamaan järjestelmänsä laadunhallintaa varten, minkä jälkeen varmistetaan, että kyseiset järjestelmät ovat standardien mukaisia. (Jacobs & Chase 2020, 304–305.)

ISO-asiakirjat tarjoavat yksityiskohtaiset vaatimukset standardien täyttämiseksi ja kuvaavat samalla standardit työkalut, joita käytetään laadun kehityksessä. Kyseiset ISO-asiakirjat ovat tarkoitettu normaaleiksi ja yleisiksi dokumenteiksi, jotka ovat sovellettavissa kaikissa tuotteita tai palveluita tuottavissa organisaatioissa. ISO-standardit tarjoavat hyväksytyt maailmanlaajuiset ohjeet laadulle, jotka ovat osoittautuneet tarpeellisiksi monelle organisaatiolle, jotta kilpailukyky maailmanlaajuisilla markkinoilla pysyisi ennallaan. (Jacobs & Chase 2020, 305–306.) Laadunhallintajärjestelmä, joka tulee dokumentoitava ja otettava käyttöön yrityksessä, määrittää prosessin luonteen perusteella, joka varmistaa tuotteen tai palvelun vastaavan asiakkaan vaatimuksiin ja odotuksiin. Tietyt laadunhallinnan peruseriaatteet ovat sovellettavissa kuitenkin kaikilla aloilla kuten teollisuudessa ja palveluissa. Periaatteet kuuluvat yleensä hyvin määriteltyihin kategorioihin, jotka on kuvattu tarkemmin ISO 9001 standardissa. (Oakland 2014, 251.)

ISO 9001:2008 standardissa vaaditaan organisaatiolta menetelmien dokumentointia ja analysointia, joka on tarpeellista jatkuvan laadun kehittämisen jokaisessa kohdassa (Krajewski ym. 2016, 138). Monessa organisaatiossa perustetut työmenetelmät ovat jo olemassa tunnistettujen prosessien ympärillä, jonka jälkeen tarvitaan vain kunnollista dokumentointia siitä, mitä tällä hetkellä tehdään. Joissain tapauksissa organisaatioilla ei ole tarvittavia menettelyitä tyydyttää standardien vaatimuksia, jonka jälkeen aletaan suunnitella niitä. Vaihtoehtoisesti voidaan todeta tai löytää eri työntekijöiden tekevän samoja tehtäviä eri lailla täten tuottaen paljon hukkaa ja kustannuksia. Tämän jälkeen voi syntyä tarve prosessien standardisoimiselle ja ylimääräisten vaiheiden ja tehtävien eliminoimiselle. (Oakland 2014, 250–251.)

3.4 Prosessikuvauksen vaikutus laatuun

Prosessikuvaukset ja prosessien dokumentointi auttavat yleisesti organisaatiota prosessin uudelleensuunnittelussa ja kehittämisessä tekemällä prosessista visuaalisen ja ymmärrettävän. Organisaatiot näkevät prosessien dokumentoinnin avulla, mitä työ oikeasti on prosesseissa ja miten työ suoritetaan, mikä antaa yleisen perustason prosessille, josta voidaan mitata, testata ja kehittää prosessia laadukkaammaksi ja paremmaksi. (Oakland, J 2014, 234–235.)

Organisaation tarvitsee laatia omia menettelyitä hallitakseen dokumentteja, joita vaaditaan laadunhallintajärjestelmän toimintaan. Vaaditut dokumentit ja asiakirjat (kuten prosessikuvaukset) tulisivat olla hyvin luettavissa, helposti tunnistettavissa ja järkevästi ylläpidettävissä. Dokumentoinnin ja asiakirjojen muodolla ja media tyypillä ei ole niinkään väliä. (Oakland, J 2014, 253.)

4 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä tutkimuksen lähtökohtiin, suunnitteluun ja toteutukseen. Luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä, tutkimustapaa, tutkimuksen vaiheita ja toteutusta sekä asiakaspalveluprosessin suunnittelua ja sen vaiheita.

Tutkimus sai alkunsa toimeksiantajan aloitteesta laatia uusi asiakaspalveluprosessin kuvaus ja prosessikuvaus pohja, jonka tavoitteena kuvata prosessi uudemmalla ja visuaalisemmalla tavalla. Toimeksiantaja on yksi merkittävimmistä kuljetusyrityksistä Suomessa, ja sen päätoimiala on logistiikka ja kuljetusala. Toimeksiantajan pääprosessit keskittyvät merirahdin kuljetukseen, merirahdin kuljetusten suunnitteluun, rahtiasiakkaiden asiakaspalveluun sekä satama- ja ahtauspalveluihin.

4.1 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkimuksen kohteena oli asiakaspalveluprosessi kuvaukset ja niiden laatiminen sekä kehittäminen toimeksiantajalle. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen asiakaspalveluprosessin kuvauksen ja sen kehittämisen kautta. Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksessa keskityttiin asiakaspalveluprosessin kuvauksen ja prosessikuvauksen mallin tekemiseen ja kehittämiseen toimeksiantajan yrityksessä, toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden ja kerätyn teorian sekä kehitysideoiden avulla. Tutkimuksessa ei lähdetty erityisesti hankkimaan tietoa prosessikuvauksista, vaan keskityttiin kehityskohtien ratkaisemiseen ja uuden prosessikuvauksen laatimiseen.

Tutkimuksessa haastateltiin toimeksiantajalla toimivaa laatupäällikköä tavoitteina kerätä tietoa, mielipiteitä ja näkökulmia liittyen prosessikuvauksiin ja niiden kehittämiseen. Haastattelu toi hyvää ammattimaista tietoa, mielipiteitä ja varmuutta tutkimustyöhön, jonka avulla saatiin osaan tutkimuskysymyksien vastauksiin varmuutta ja uusia näkökulmia. Haastattelu suoritettiin etänä, jossa kysyttiin kaikki tarvittavat ja laaditut kysymykset liittyen tutkimukseen.

Tutkimusvaiheet koostuivat nykytilan kartoittamisesta, kehityskohtien havainnoista, kehitysideoiden laatimisesta, käytettävien menetelmien ja työkalujen vertaamisesta sekä valinnasta, prosessikuvausten kehittämisestä, prosessikuvausten testaamisesta ja prosessikuvausten käyttöönoton sopimisesta. Tutkimuksen tavoitteena oli asiakaspalveluprosessin kuvaaminen sekä kehittäminen ja toimivan prosessikuvauksen mallin laatiminen.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan ensin suunnitteleamalla ja kartoittamalla toimeksiantajan prosessikuvauksia ja niiden kehityskohtia. Tutkija ja toimeksiantaja keskustelivat ja sopivat prosessikuvauksen kehitettävät kohdat ja työmenetelmät läpi, jotta prosessikuvauksen kehittäminen ja sen tavoitteet olivat selkeitä. Asiakaspalveluprosessin kuvauksen toteuttamisen suunnittelussa käytiin läpi erilaiset työkalut prosessin kuvaukseen, prosessikaaviot ja halutut mahdolliset työn lopputulokset.

Prosessikuvauksen kehittämisessä lähdettiin toteuttamaan suunniteltuja parannusideoita ja suunnitelmia. Kehittämistyön etenemiseen kuuluivat säännölliset palaverit ja keskustelut prosessikuvauksen tilanteesta ja etenemisestä, jonka avulla voitiin jatkaa, sopia tai korjata haluttuja kohtia prosessikuvauksessa. Säännöllisiin palavereihin osallistuivat toimeksiantajan laatupäällikkö sekä ajoittain toimeksiantajalla työskenteleviä laatuasiantuntijoita. Tutkimuksen toteutuksessa pyrittiin saavuttamaan halutut tavoitteet prosessikuvauksen ja prosessikuvauksen mallin kehittämisessä.

Tutkimuksen tulokset analysoitiin vertaamalla kehitettyä prosessikuvausta, aiempia prosessikuvauksia ja tutkimuksen tavoitteita. Tuloksien analysoinnissa tarkasteltiin myös, miten prosessikuvaus on kehittynyt alkuperäisestä

prosessikuvauksesta, miten kehitystyössä onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja mitä prosessikuvauksessa voisi parantaa vielä.

4.3 Tutkimuksen haastattelu

Tutkimuksessa suoritettiin laatuasiantuntijan haastattelu liittyen prosessikuvauksiin ja prosessikuvausten kehittämiseen. Haastattelun tavoitteena oli saada uusia näkökulmia, tietoa ja mielipiteitä liittyen prosessikuvausten kehittämiseen. Haastattelun kysymykset koostuivat tutkijan laatimista viidestä kysymyksestä, jotka liittyivät prosessikuvauksiin, prosessikuvausten laatuun ja kehitykseen sekä yritysten dokumentointiin.

Haastattelukysymykset luotiin työn teoreettisen viitekehyksen perusteella, joilla haettiin vastauksia, mielipiteitä ja pohdintoja opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin hakemaan vastauksia ja pohdintoja liittyen asiakaspalveluprosessin kehittämiseen, prosessikuvausten ja laadun merkitykseen sekä prosessikuvausten tärkeyteen. Haastattelussa käytettiin avoimia kysymyksiä, joissa haastateltavalta kysyttiin omia mielipiteitä ja näkökulmia avoimesti. Haastattelu kesti noin alle tunnin, jossa käsiteltiin kaikki laaditut kysymykset. Vastausten analysoinnin ja kirjaamisen helpottamisen takia haastattelu nauhoitettiin haastateltavan luvalla.

Haastattelu aloitettiin kysymällä prosessikuvausten merkityksestä yleisesti yritysten laadun ja toiminnan kannalta. Haastateltava kertoo, että prosessikuvaus on yleisesti erittäin keskeinen ohjeistus, jolla on merkitystä etenkin uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja ohjeistuksissa, mutta se ei ole niinkään bisneskriittinen dokumentti. Prosessikuvaukset ja laatudokumentit voivat taas kehittää yrityksen laatua ja dokumentointia paremmaksi, mikä saattaa tehdä pienen tasoeron yritysten laatua vertaillessa. (Haastateltava 1 2023.)

Seuraava kysymys liittyi prosessikuvausten kehittämisen ja päivittämisen tarpeeseen sekä tärkeyteen. Haastateltava kertoi, että standardien ja oikean toiminnan ero tulee juuri siinä, että usein yrityksessä ei katsota tarpeelliseksi päivittää tai kehittää prosessikuvausta, jos prosessi itsessään ei ole muuttunut kriittisesti. Tarve kehitykselle voi tulla useimmin ulkoiselta laatuauditoijalta, joka näkee päivityksen tarpeelliseksi. Tärkeää on itse yrityksen näkökulmasta

tarkastella kehityksen mahdollista tarvetta ja tehdä päätös sen ja auditoijan mielipiteen perusteella. (Haastateltava 1 2023.)

Kolmas kysymys keskittyi kysymään sitä, miltä hyvä prosessikuvaus näyttää tai tulisi näyttää. Haastateltava vastaa, että hyvä prosessikuvaus näyttäisi selkeästi prosessin alun, lopun, prosessivaiheet, vaikutukset, päätökset ja mihin päätökset johtavat. Prosessikuvauksen tulisi olla selkeä molempien visuaalisuuden ja sisällön kannalta sekä olisi esitettyä yleisellä tasolla ja yksityiskohdaisemmalla tasolla. Kuvauksen tekninen toteutus on myös tärkeä eri syiden takia, mitkä tekevät kuvauksen kehittämistä helpompaa ja tehokkaampaa. (Haastateltava 1 2023.)

Haastattelun loppuvaiheilla kysyttiin aikaisemmista prosessikuvauksista ja miten niiden kehitysideat nousivat esille. Vastauksen yhteenvedona yrityksen edelliset prosessikuvaukset ja dokumentit olivat erittäin raskaita lukea ja ymmärtää sisällön määrän takia. Näiden dokumenttien määrän ja sisällön perusteella aloitettiin kaiken turhan karsiminen pois, jota ei tarvinnut. Tämä heijastuu nykyään taas yrityksen dokumentoinnissa ja sen kehityksessä, kuten tässä opinnäytetyössä. Prosessikuvausten ja dokumenttien on siis parempi olla liian yksinkertaisessa muodossa, kun liian monimutkaisessa muodossa. (Haastateltava 1 2023.)

Viimeisenä haastattelun kysymyksenä kysyttiin, miltä näyttäisi täydellinen prosessikuvaus tulevaisuudessa. Haastateltava vastasi, että prosessikuvauksen tiedot pysyisivät varmaankin samana, kunhan prosessi itsessään pysyy samana, mutta tekninen toteutus voisi kehittyä sille tasolle, josta voidaan nähdä helposti kaikki prosessin tärkeät ja olennaiset tiedot sekä pystytään siirtymään eri prosesseihin, vaiheisiin ja dokumentteihin vaivattomasti. (Haastateltava 1 2023.)

4.4 Asiakaspalveluprosessin kuvauksen suunnittelu

Ennen asiakaspalveluprosessin kuvauksen laatimista ja kehittämistä on tärkeää ja olennaista tutustua prosessiin kunnolla, että sen kaikki vaiheet, tärkeät yksityiskohdat ja vaikutukset tiedetään. Toimeksiantajan nykyiset prosessiku-

vaukset olivat saatavilla yrityksen sisäisessä intranetissä, mistä pystyttiin tarkastelemaan jokaista prosessikuvausta erikseen. Toimeksiantajan yrityksen kanssa neuvottelu ja yksityiskohtien ja työmenetelmien sopiminen kuuluvat tutkimuksen suunnitteluun ennen varsinaisen työn aloitusta. Näin kaikilla osapuolilla on jonkinlainen käsitys työstä, sen tavoitteista ja edistymisestä. Prosessikuvauksen kehittäminen ja uudelleen rakentaminen on vahvasti liitoksissa yrityksen laadun ja laadunhallinnan kanssa, jolloin säännöllinen vuorovaikutus ja viestittäminen prosessikuvauksista vastaavien henkilöiden kanssa on tärkeää. Toimeksiantajan laatuun keskittyvät osapuolet pyrkivät toiminnallaan jatkuvaan kehitykseen yrityksen toiminnassa ja laadussa, jolloin asiakaspalvelun valitut henkilöt ja laatuasiantuntijat tekevät jatkuvaa yhteistyötä liittyen erilaisiin laatuprojekteihin ja yleiseen laatuun.

Yrityksen aiempien prosessikuvausten tarkastelu ja perehtyminen auttavat prosessin kartoituksessa sekä näyttävät samalla aiempien prosessikuvausten laadun tason ja prosessien yksityiskohdat. Prosessin vaiheet, osapuolet, tulokset, tavoitteet ja muut tärkeät tiedot on tutkittava hyvin, jotta asiakaspalveluprosessi voidaan kuvata oikein.

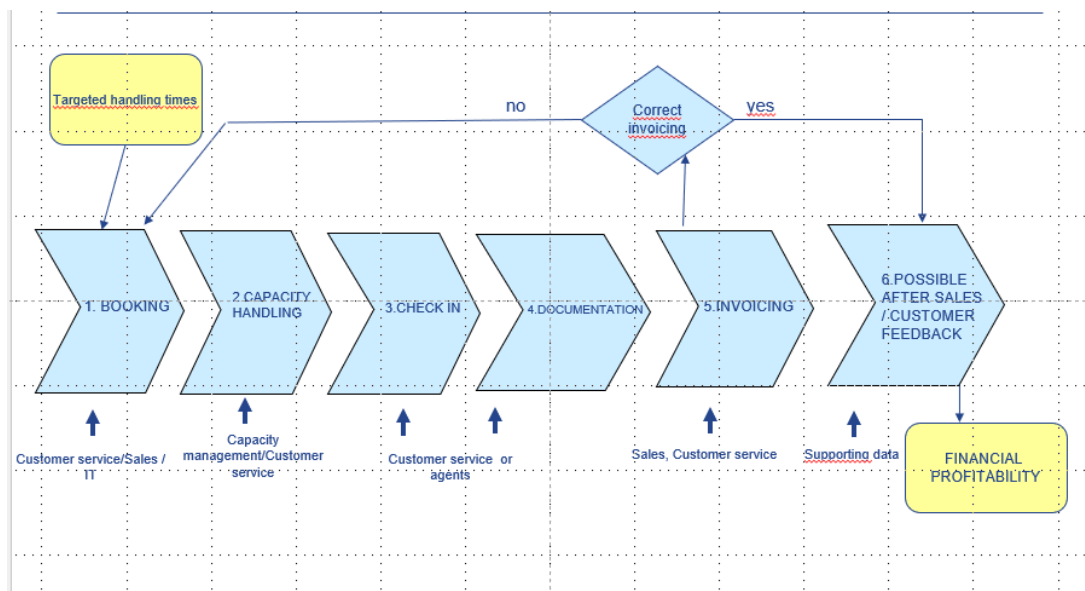
Asiakaspalveluprosessin kuvauksen toteuttaminen ja kehittäminen on tehtävä suunnitellusti ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti sekä samalla on sovittava toimeksiantajan kanssa työn edistymisestä ja kuvauksen yksityiskohdista. Asiakaspalveluprosessin kuvauksen tulokset ja vaikutukset analysoidaan tutkimuksen tavoitteiden toteuttamisen näkökulmasta. Varsinainen asiakaspalveluprosessikuvaus on tarkoitettu käyttöön otettavaksi toimeksiantajan yrityksessä.

4.4.1 Prosessikuvausten nykytilanteen kartoitus ja kehitysideoiden pohdinta

Monen työn ja tutkimuksen aloittaminen ja kehittäminen alkaa nykytilanteen kartoituksella, jotta tiedetään työn nykyinen tilanne. Nykytilan kartoituksella ja tämän hetken tilanteen ymmärtämisellä luodaan työn kehityskohdat, ideat ja tavoitteet, jotka edistävät kehitystyön ja tutkimuksen prosessia. Nykytilanteen kartoituksessa tarkasteltiin toimeksiantajan asiakaspalveluprosessi kuvausta, myyntiprosessi kuvausta ja hieman muiden prosessien kuvauksia. Nykytilan

prosessikuvauksissa pyritään tarkastelemaan kuvauksen vaiheita, yksityiskoh-
tia ja menetelmiä, jotka vaativat muutoksia tai kehitystä.

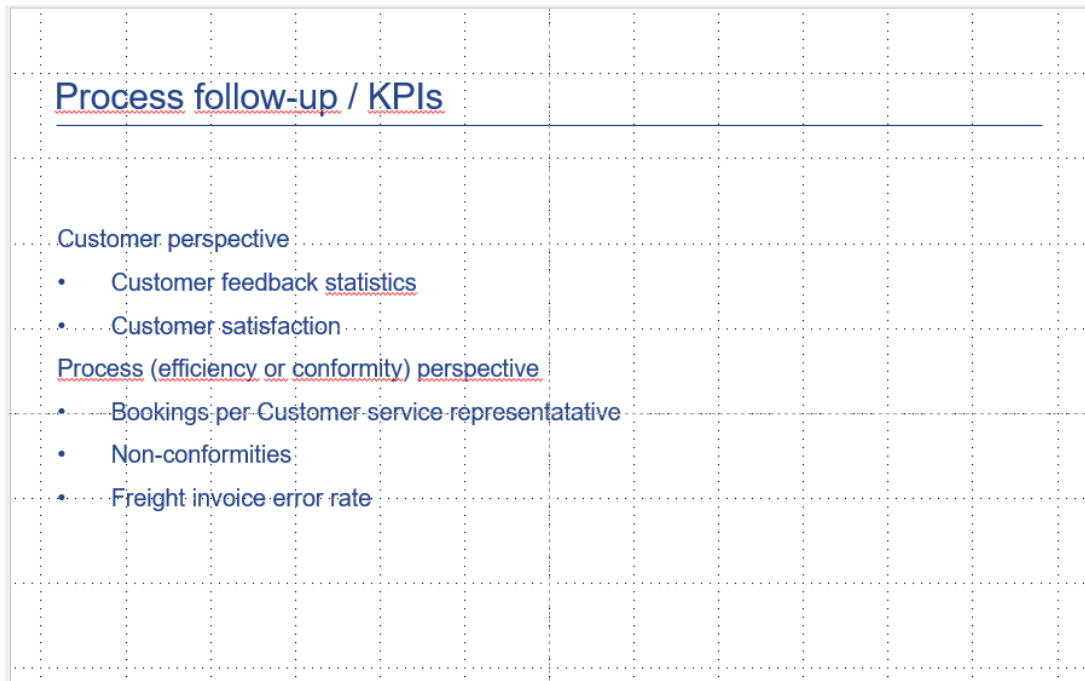
Prosessikuvausten nykytilan kartoitus suoritettiin tarkastelemalla, tutkimalla ja oppimalla nykyistä asiakaspalveluprosessin kuvausta ja muiden prosessien kuvauksia. Nykyinen toimeksiantajan asiakaspalveluprosessin kuvaus on esitettyä PowerPoint-diojen välityksellä. Prosessin kuvaus koostuu koko prosessia kuvaavasta vuokaaviosta, prosessin eri vaiheiden esittelystä, prosessin laajuuden selittämisestä, menestystekijöiden/kriittisten elementtien esittelystä, prosessin tietojen- ja prosessin eri vaiheiden vastuualueiden auki selittämisestä. Asiakaspalveluprosessi kuvauksessa käsitellään yhteensä kuusi päävaihetta, jotka selitetään lukijalle auki yksi kerrallaan omissa dioissa. Visuaalinen prosessikuvaus oli esitettyä yksinkertaisena vuokaaviona, joka näytti prosessin vaiheet ja prosessin loogisen etenemisen. Kyseinen visuaalinen vuokaavio oli yksinkertainen ja suppea, joka katsottiin olevan yksi parannettava pääkehityskohteista prosessikuvauksessa. Vuokaavio oli esitettyä ensimmäisenä prosessikuvauksen PowerPoint-esityksessä, joka antoi pienen ensikäsityksen prosessin vaiheista ja kulusta. Kuva 8 näyttää nykyisen asiakaspalveluprosessin kuvauksen pääkaavion.



Kuva 8. Process map

Asiakaspalveluprosessin kuvauksessa esiteltiin prosessin laajuuteen, menestystekijöiden/kriittisten elementtien ja prosessin vastuisiin liittyvät asiat perus-

tekstinä ja ranskalaisin viivoin. Nämä osuudet selittivät prosessiin liittyvät tärkeät yksityiskohdat hyvin auki, että prosessista tulisi hyvä käsitys. Asiakaspalveluprosessin kuvaus eteni tämän jälkeen prosessin päävaiheiden esittelyyn. Prosessin vaiheet esiteltiin sanallisesti yksi kerrallaan omillaan dioilla ja osioilla. Vaiheiden sanallisissa kuvauksissa esiintyi myös vaiheita kuvaavia pienempiä vuokaavioita, jotka näyttivät pinnallisesti prosessivaiheen edistymisen kohti loppupäämäärää. Prosessikuvauksen loppupuolella esiteltiin vielä prosessia tukevat toiminnot, prosessin vastuualueet ja prosessin seurantaan liittyvät asiat. Kuva 9 alla näyttää yhden alkuperäisen prosessikuvauksen dian.



Kuva 9. Process description

Nykytilan kartoittamisen loppupäätelmäksi todettiin, että prosessikuvauksen visuaalinen puoli (tarkoittaen kaavioita ja havainnollistavia kuvia) on vähäinen ja itse kuvaukset ovat normaaleja listauksia prosessin tiedoista ja vaiheista. Prosessikuvauksen kehityskohteiksi nousi prosessikaaviot, prosessikuvausten ulkonäkö, prosessikaavioiden laatimisen ja muokkauksen tehokkuus, prosessikuvausten ominaisuudet sekä prosessikuvausten ymmärrettävyys ja luettavuus. Kokonaisuudessaan nykyinen asiakaspalveluprosessin kuvaus oli hyvä, yksinkertainen ja suhteellisen informatiivinen sisällön laajuutta ajatellen. Prosessikuvauksen vaiheiden esittelyn laajuus ja visuaalisten kuvausten laajuus

sekä kuvaustapa osoittautuivat isoimmiksi kehityskohteiksi tulevaan prosessikuvaukseen. Myös prosessikuvauksen helppokäyttöisyys, muokattavuus ja muut laatuun liittyvät asiat nousivat keskeisiksi asioiksi työn kehittämiskohtien pohtimisessa ja suunnittelussa.

Prosessikuvausten kehitysideoita nousivat nykytilanteen kartoituksen aikana ja prosessikuvauksen tavoitteiden tarkastelemisen kautta. Kehitysideoita asiakaspalveluprosessin kuvaukselle oli prosessikaavioiden lisääminen ja kehittäminen, prosessikuvauksen ulkomuodon tasonkohotus, prosessikaavioiden laatimisen ja muokkaamisen tehokkuuden parantaminen, prosessikuvauksen ominaisuuksien kehittäminen sekä prosessikuvausten ymmärrettävyyden ja luettavuuden parantaminen.

4.4.2 Haastattelun analysointi

Työn prosessin yksi tärkeä osuus ja vaihe oli asiantuntijan haastattelu liittyen prosessikuvauksiin ja laatuun. Haastattelun tavoitteena oli kerätä tärkeää tietoa, näkökulmia ja mahdollisia ideoita, joita voidaan hyödyntää opinnäytetyössä. Haastattelu tehtiin toimeksiantajan laatupäällikön kanssa ja kysymysten aiheena oli laatu ja prosessikuvausten kehitys. Haastattelu käsiteltiin tarkemmin kappaleessa 4.3 Tutkimuksen haastattelu.

Haastattelu toi erittäin hyviä näkökulmia ja mielipiteitä liittyen prosessikuvauksiin ja laatuun, joista voidaan oppia ja myös soveltaa omassa tekemisessä. Haastattelun vastaukset toivat lisää varmuutta ja selkeyttä jo olemassa oleviin työn menetelmiin, tuloksiin ja tavoitteisiin. Haastateltavan vastauksia analysoimalla voidaan todeta prosessikuvausten laadun, sisällön ja rakenteen olevan yhä tärkeämmässä roolissa nykyään verrattuna vanhempiin prosessikuvauksiin. Haastattelusta voidaan ottaa hyviä oppeja ja pohdintoja käyttöön omassa tutkimuksessa tai oman työpaikan toiminnassa, kuten esimerkiksi prosessikuvausten laadun ja sisällön esilletuonnin tärkeys prosessien toiminnan ymmärtämisessä ja kehittämisessä. Haastateltavan vastauksissa tuli erittäin hyviä mielipiteitä ja pohdintoja vastaan, joista yksi on oleellinen osa yrityksen kehitystoimintaa. Jos jokin prosessikuvaus, asiakirja tai ohje toimii hyvin ja on ymmärrettävä yrityksen sisällä, silloin ei tule tarvetta sen kehittämiseksi tai muut-

tamiselle. Tämän pohdinnan tuloksena voidaan väittää, että yksi parhaista tavoista kehittää yrityksen omaa toimintaa, laatua ja dokumentointia on laatia prosessit, prosessikuvaukset, dokumentit ja muut yrityksen sisäiset ohjeet mahdollisimman laadukkaiksi, toimiviksi, joustaviksi ja selviksi, että niiden tarve kehittämiselle ja muutokselle on minimoitu mutta samalla muutoksia voitaisiin tehdä helpommin tarpeen vaatiessa. Tällöin vältetään turhat kehitystyöt, muutokset, suunnittelutyöt ja virheet.

4.4.3 Prosessikuvaus menetelmien ja -työkalujen valinta

Asiakaspalveluprosessin kuvausta ja prosessikaavioita lähdetessä tekemään ja kehittämään on tärkeää katsoa ja tutkia mahdollisia työkaluja ja tietokone ohjelmia, joilla pystytään tuottamaan halutun tasoinen prosessikaavio- ja kuvaus. Prosessikuvauksen laatimiseen käytettävä ohjelma on valittava niin, että se on yhteensopiva toimeksiantajan kanssa ja että se täyttää ne prosessikuvaukseen liittyvät vaatimukset mitä toimeksiantaja, tutkimuksen tavoitteet ja kehitystyö edellyttää.

Toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa todettiin, että prosessikuvaukseen käytettävän ohjelman ja työvälineen olisi hyvä olla yhteensopiva myös muiden asiakirjojen ja tiedostojen kanssa, jotta muokattavuus ja helppokäyttöisyys säilyisi yrityksen sisäisessä käytössä. Jotta tämä onnistuisi parhaiten, prosessikuvaukseen käytettävä ohjelma tulisi olla mieluiten Microsoftin kehittämä sovellus tai ohjelma. Tämä johtuu yrityksessä jo käytettävistä sovelluksista ja ohjelmista, mitkä painottuvat Microsoftin ohjelmiin (esimerkiksi Power Point ja Microsoft Word). Toimeksiantajan kanssa käydyssä keskustelussa sovittiin, että asiakaspalveluprosessin kuvauksessa käytettävän ohjelman päätarkoituksen tulisi keskittyä vuokaavioiden ja muiden visuaalisten kuvausten tekemiseen ja kehittämiseen. Kunnollisen ohjelman kanssa vuokaavioiden ja prosessikuvauksen tekeminen on tehokkaampaa ja helpompaa. Tällöin keskittyminen on oikeassa asiassa eli prosessikuvausten tekemisessä ja kehittämisessä.

Aikaisemmin mainittujen kohtien perusteella yksi sopivimmista ohjelmista ja työkaluista on Microsoft Visio. Sopivan ohjelman valinnassa ja käyttöönotossa

on myös tärkeää verrata ohjelmia keskenään ominaisuuksien, helppokäyttöisyyden, tehokkuuden, laadun ja muiden kohtien kautta. Vertailun tuloksena tiedetään todennäköisesti sopivin ohjelma prosessikuvauksille. Laadukkaita ja vertailtavia ohjelmia löytyy internetistä monta erilaista versioita, joita voidaan käyttää monipuolisesti prosessikuvauksen tekemisessä.

Ulkonäöllisesti ja kaavioiden ominaisuuksien kannalta Lucidchart ei eronnut merkittävästi esimerkiksi Microsoft Visio-ohjelmasta, vaan erot näkyvät muissa yksityiskohdissa kuten saatavuudessa, turvallisuudessa ja ominaisuuksien laajuudessa.

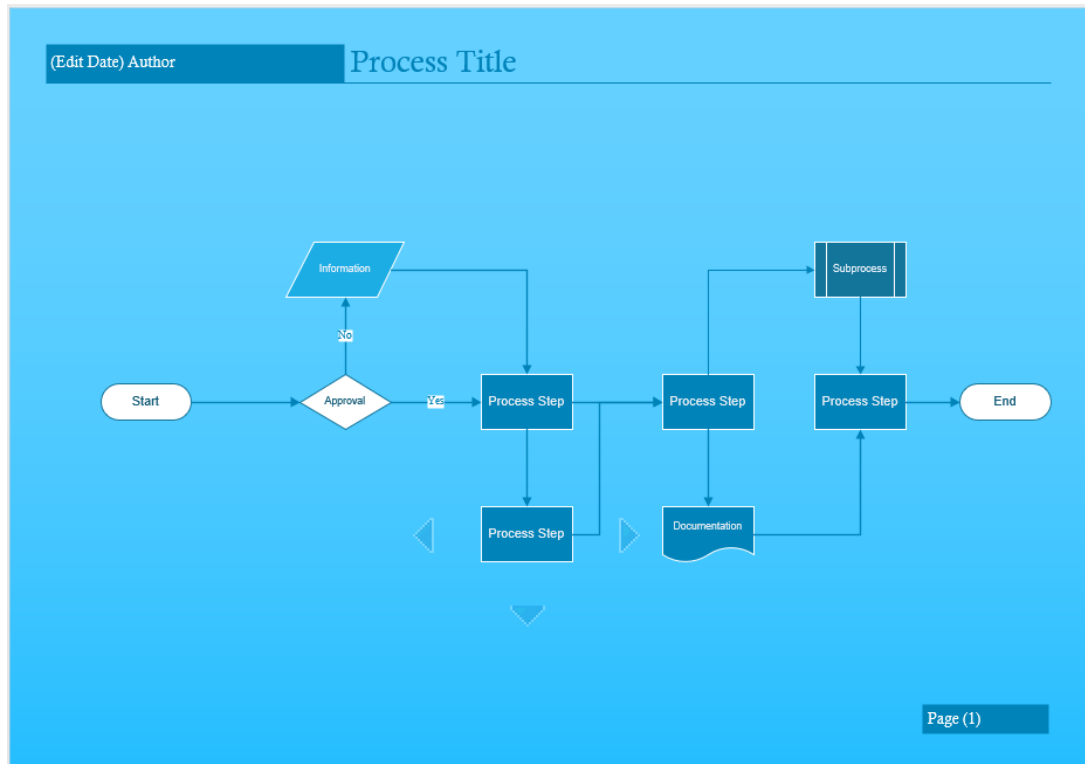
Yrityksen sisäisen laaturyhmän kuukausittaisessa kokouksessa pohdittiin yrityksen kannalta tutkimuksessa mietittyjä ohjelmia ja sitä, miten niistä olisi hyötyä omien prosessikaavioiden tekemisessä. Käytettäväksi ohjelmaksi prosessikaavioiden tekemisessä valikoitui Microsoft Visio eri tekijöiden ja perusteiden takia, kuten saatavuus, käytännöllisyys, jakaminen, suojaus, tehokkuus ja laatu. Valinta osoittautui hyväksi asiakaspalveluprosessin kuvauksen tekemisen ja kehityksen kannalta.

4.4.4 Prosessikaavioiden vertaaminen ja testaaminen

Asiakaspalveluprosessin kuvauksen kaavioiden laatimisvaiheessa on tärkeää kokeilla ja harkita erilaisten vuokaavioiden käyttöä ja hyödyntämistä prosessikuvauksessa. Prosessikaavioiden käyttö ja valinta mietittiin läpi tarkastellen niiden sopivuutta, selkeyttä ja ominaisuuksia asiakaspalveluprosessin kuvauksessa. Uimaratakaavion tekemisen ohella laadittiin myös tavallinen vuokaavio, joka voi tuoda lisää näkökulmaa ja pohdintaa prosessikuvaukseen. Uimaratakaavio ei sovellu välttämättä kaikkiin yrityksen prosesseihin, minkä takia on hyvä miettiä ja kokeilla vaihtoehtoisia prosessikaavioita.

Asiakaspalveluprosessin kuvaukselle sopii moni tavallinen ja yksinkertainen vuokaavio. Vuokaavio on erittäin yksinkertainen ja helppo laatia monelle erilaiselle prosessille. Vuokaaviota suunnitellessa ei tarvitse ottaa huomioon esimerkiksi uimaratakaaviossa käytettyjä kaistoja ja toiminta-alueita. Vuokaavion tekeminen onnistuu vapaammin, helpommin ja yksinkertaisemmin, mutta saat-

taa jättää tiettyjä yksityiskohtia pois kuvauksesta kuten osapuolien vastuualueet. Työn etenemisen alkuvaiheessa todettiin, että uimaratakaaviot ja yksinkertaiset pienemmät vuokaaviot ovat sopivimpia yrityksen prosessikuvauksiin, koska kyseisiä kaavioita voidaan soveltaa ja hyödyntää helposti yrityksen kaikkiin prosesseihin. Kuva 10 näyttää prosessin vuokaavion alustavan pohjajamallin tehtynä Microsoft Visio sovelluksella.



Kuva 10. Alustava prosessi vuokaavio

Vaihtoehtoisesti vanhaan prosessikuvaukseen verrattuna uudessa prosessikuvauksessa pyritään keskittymään laadun kehittämiseen, sisällön esilletuomiseen, kuvauksen ulkonäköön, helppokäyttöisyyteen ja ominaisuuksiin, käyttämällä prosessikaavioita, taulukoita ja kuvia.

Prosessikaavioiden vertailemisessa testattiin myös niiden toimivuus ja käytännöllisyys prosessikuvauksessa. Uimaratakaavio ja prosessivuokaavio liitettiin prosessikuvauspohjaan, jonka jälkeen kaavioiden muokattavuutta, ominaisuuksia, ulkonäköä ja käytännöllisyyttä tarkasteltiin ja testattiin. Testaamisen lopputuloksena todettiin, että uimaratakaavio soveltuu paremmin koko prosessin kuvaukseen, mutta pienemmät vuokaaviot soveltuvat enemmän prosessivaiheiden kuvaukseen. Tutkijan ja toimeksiantajan toimesta päätettiin, että

molempia kaavioita käytetään prosessikuvauksessa, mutta eri prosessivaiheita kuvaten. Uimaratakaavio kuvaa koko prosessia ja sen etenemistä sekä pienemmät vuokaaviot kuvaavat prosessin vaiheita, jotka ovat yksinkertaisemmin kuvattavissa.

5 ASIAKASPALVELUPROSESSIN KUVAUKSEN KEHITTÄMISEN TO- TEUTUS JA TULOKSET

Asiakaspalveluprosessin kuvaus aloitettiin tekemällä alustavat prosessikaaviot ja kuvaukset. Kuvauksen tekemisessä otettiin aiemmin suunnittelussa mainitut kehityskohdat, tavoitteet ja menetelmät huomioon. Asiakaspalveluprosessin kuvauksessa kehitetyt kaaviot tehtiin sovitusti Microsoft Visio-ohjelmaa käyttäen. Prosessikaavioihin syötetyt tiedot ja vaiheet saatiin käyttöön aikaisemmista prosessikuvauksista.

5.1 Vuokaavioiden tekeminen ja kehittäminen

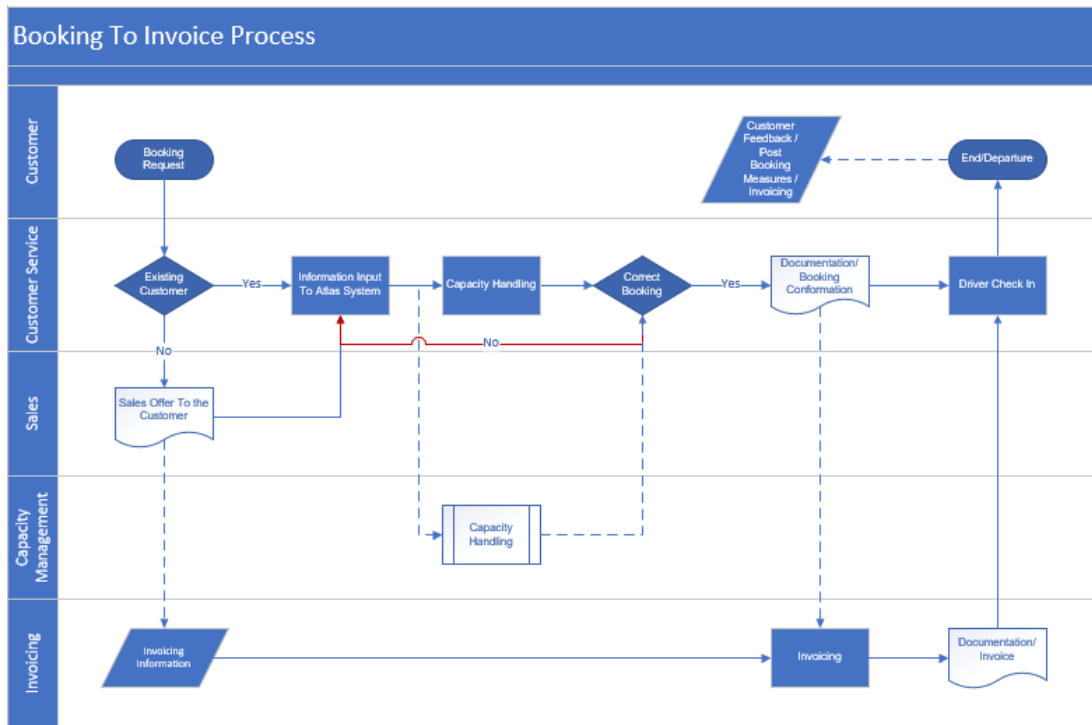
Prosessikuvauksen vuokaavioiden laatimisessa ja kehittämisessä on monia vaiheita ja kohtia, jotka auttavat asiakaspalveluprosessin kehitystä ja mahdollistavat parhaan mahdollisen lopputuloksen prosessikuvaukselle. Prosessin tunnistaminen ja nykytilanteen kartoitus on yksi oleellisimmista vaihteista, jonka avulla prosessikuvausta voidaan tehdä ja kehittää.

Prosessin vuokaavion aloittaminen alkoi vaiheiden ja osapuolien tarkastelulla ja kaavion etenemisen suunnittelulla. Prosessin tunnistamiseen ja prosessikaavioiden laatimiseen tarvitaan kaikki mahdollinen tieto prosessista. Tarvittavan informaation kerääminen tulisi sisältää tietoa kohdista kuten, mistä prosessi alkaa ja mihin prosessi loppuu, mitä vaiheita prosessissa on alun ja lopun välillä ja mitkä ovat prosessin syötteet ja tuotokset. Prosessikuvauksen kaavioista olisi hyvä nähdä, mitkä ovat prosessin osapuolet sekä milloin, missä ja miten ne vaikuttavat muuhun prosessiin tai vaiheeseen.

Prosessikaavioille oli ensimmäiseksi tarkoitus tehdä hyvä mallipohja, josta kaaviota pystytään täydentämään ja rakentamaan haluttuun kokonaisuuteen. Prosessikaavioiden tekemiseen ja kehittämiseen kuului monta kohtaa kuten

prosessin vaiheiden piirtäminen ja yhdistäminen toisiinsa, prosessikaavion visuaalinen suunnittelu, prosessin tietojen syöttäminen ja asettaminen prosessikaavioon sekä hyperlinkkien tekeminen ja hyödyntäminen. Prosessikaavioiden tekemisessä voidaan käyttää myös kaaviomalleja, jotka ovat saatavilla monessa kaaviosovelluksessa helpottamassa ja tehostamassa kaavioiden piirtämistä. Tärkeää oli hahmottaa ja rakentaa prosessikaavio sellaiseksi, mistä kuka tahansa voi aloittaa oman prosessikuvauksen rakentamisen helposti ja vaivattomasti. Muokattavuus, uudelleenkäyttö ja mallintaminen tulisi helpommaksi ja tehokkaammaksi kehitetyn prosessikaaviopohjan laatimisen jälkeen.

Tiedonkeruun ja suunnittelun jälkeen vuokaavioiden varsinainen tekeminen alkoi. Alustavan vuokaavion malli tehtiin kopioimalla samat prosessin vaiheet, joita käytettiin uimaratakaaviossa ja laittamalla ne loogiseen järjestykseen prosessikaavioon. Vuokaavion laatimisessa pyrittiin tekemään siitä mahdollisimman yksinkertainen prosessivaiheiden ja virtojen kannalta. Liiallinen määrä kaaviosymboleita, nuolia, kirjallisia ohjeita ja muita kohtia vuokaaviossa tekisi kaaviosta hankalasti ymmärrettävän ja sekavan. Päävuokaaviota laadittaessa kaaviossa korostui vaiheita esittävien symbolien runsas määrä ja niiden sekaavuus keskenään. Prosessivaiheiden vähentäminen ja yhdistely keskenään selkeytti prosessikaaviota huomattavasti. Kuva 11 näyttää prosessin alustavan uimaratakaaviomallin.



Kuva 11. Pohja 1

Uimaratakaavioon hahmotettiin ensimmäiseksi kaikki prosessiin osallistuvat osapuolet ja toiminta-alueet. Osapuolien ja toiminta-alueiden merkinnän jälkeen siirryttiin asettelemaan prosessin vaiheita kaavioon niin, että prosessin virtaus oli suunnattu oikealle päin, mikä on usein loogisin ratkaisu uimaratakaavion kohdalla. Prosessikaavion symbolit asetettiin loogisesti järjestykseen prosessin virran mukaisesti. Prosessikaavion mallia tehdessä kaavio ja sen ulkonäkö pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaiseksi sen käytön ja muokkauksen helpottamista takia. Prosessikuvauksen mallin ja pohjan laatimisen jälkeen kaaviota muokattiin asiakaspalveluprosessin näköiseksi. Tämä tarkoitti symbolien, alueiden, tietojen ja muiden kohtien muokkaamista ohjelmassa asiakaspalveluprosessin näköiseksi. Prosessikaavioon pystyi sisällyttämään rajallisen määrän tekstiä ja informaatiota, mutta tekstin määrä ei suoraan tarkoita, että se olisi parempi tapa tai vaihtoehto kuvata prosessia. Esimerkiksi kaavioon upotetut kohdeohjeet toimivat hyvin prosessikaavioiden yksityiskohtien ja tietojen kuvaamisessa. Kohdeohjeisiin oli mahdollista kirjoittaa esimerkiksi prosessivaiheen tiedoista tai kulusta ilman mitään erillistä lisäviivaa, osiota tai tiedostoa. Hyperlinkkejä hyödynnettiin prosessikuvauksen sisällä eri prosessikaavioiden välillä siirtymisten tehostamiseen. Prosessikaaviot saatiin laadittua ja kehiteltyä suunnitellusti yksinkertaisiksi, helppokäyttöisiksi ja hyvin prosessia kuvaaviksi kaavioiksi.

5.2 Asiakaspalveluprosessin kuvauksen kehittäminen

Pelkästään yksittäiset prosessikaaviot eivät aina riitä pelkästään prosessin kuvauksessa prosessin yksityiskohtien ja osapuolien sekä vaiheiden kuvauksen kannalta. Jossain muodossa esiintyvä sanallinen kuvaus prosessin yksityiskohdista tuo prosessikuvaukseen enemmän sisältöä, ymmärrettävyyttä ja luotettavuutta. Suunniteltu varsinainen prosessikuvaus tulisi sisältämään kaiken saman tiedon prosessista mitä aiemmissa kuvauksissa on sisälletty. Kuvauksen tapa, ominaisuudet ja ulkonäky tulisivat vaihtumaan PowerPoint-esityksistä ja PDF-tiedostoista Microsoft Vision kaavioihin ja tiedostoihin. Kuvaustavan muutos mahdollistaa suurimmaksi osaksi myös tehokkaan siirtymisen kuvauksesta toiseen käyttämällä Microsoft Vision sisäisiä ominaisuuksia, kuten hyperlinkkejä. Hyperlinkkien tarkoituksena oli alun perin helpottaa ja tehostaa kuvausten löytämistä ja siirtymiä prosessikuvauksen sisällä, jotta lukijan ei tarvitsisi etsiä kuvaukseen liittyviä kaavioita turhan pitkään.

Prosessikaavioiden sisälle onnistuttiin sijoittamaan sanallisia kuvauksia prosessivaiheista, jolloin prosessikuvauksen laajuutta ja helppokäyttöisyyttä samalla parannettiin. Prosessikaavioiden ohelle lisättiin prosessin osapuolia kuvaava taulukko ja alustavat lisäsivut mahdollistamaan esimerkiksi PowerPointistä tietojen siirtämisen Visioon.

Työn yksi tavoitteista liittyi prosessikuvauksen sisällön laajuuteen ja sen kuvaustapaan. Prosessivaiheiden sisältö ja yksityiskohdat pyrittiin selittämään auki niin hyvin, että lukijalle jäisi hyvä käsitys prosessista. Microsoft Visio ohjelman käyttöönoton takia toimeksiantajan ja tutkijan toimesta päätettiin vaihtaa koko prosessikuvaus muoto Microsoft Visio kaavio- ja tiedostomuotoon. Jokainen prosessikuvaus tulisi siis saada tehdyksi ja tarkkailtavaksi Microsoft Visiossa. Prosessikuvauksen esittelyyn ja tekemiseen tarkoitettun ohjelman vaihtaminen tapahtui päätöksestä saada yrityksen kuvaukset parempaan, yksinkertaisempaan, pienempään ja selkeämpään muotoon, jotta kuvauksia pystytään hyödyntämään ja mallintamaan tulevissa prosessikuvauksissa tai muissa vastaavissa projekteissa.

Prosessikuvauksen laatimisessa suurimmat kehityskohtat kohdistuivat kuvauksen laajuuteen, helppokäyttöisyyteen ja sisältöön. Lisää sisältöä tuotiin kuvaukseen käyttämällä esimerkiksi enemmän selkeitä kaavioita, linkkejä toisiin kaavioihin ja tiedostoihin sekä havainnollistavia kuvia, jotka auttaisivat lukijaa ymmärtämisessä ja prosessin tulkinnessa.

Varsinaisessa asiakaspalveluprosessin kuvauksen suunnittelussa ja laatimisessa ei niinkään ollut isoja eroavaisuuksia sisällön kannalta, koska prosessin sisältöä ei muokattu tai laajennettu työssä. Asiakaspalveluprosessin kuvausta alettiin suunnitella enemmän ulkonäön, laadun, tehokkuuden ja helppokäyttöisyyden näkökulmasta, jotta työn tavoitteet saavutettaisiin parhaiten. Prosessikuvauksen suunnittelu tehtiin suurimmaksi osaksi yksin ja toimeksiantajan kanssa. Viimeisin päätös prosessikuvauksesta tehtiin yhdessä yrityksen laaturyhmän palaverissa, mihin osallistui laaturyhmän jäseniä ja asiantuntijoita.

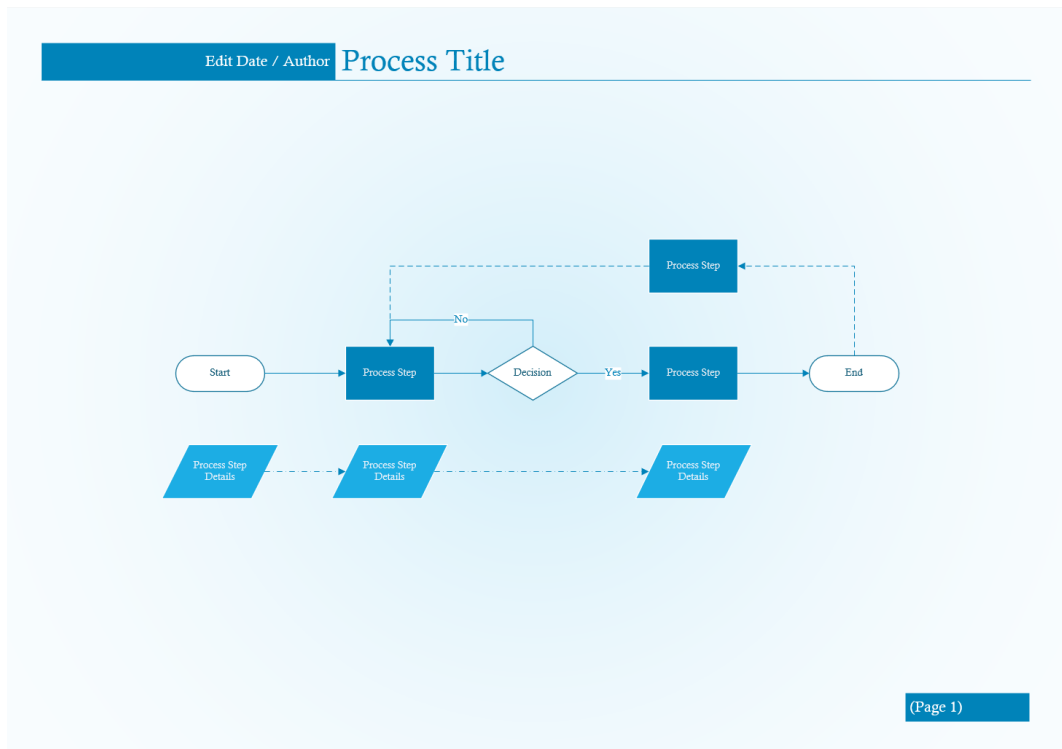
Kuten tavoitteena olikin prosessikuvauksen kehittäminen parempaan suuntaan, kuvaus luotiin sellaiseen muotoon, jota voidaan tarkastella, tutkia ja muokata helposti ja tehokkaasti ilman isompia epäkohtia tai kysymyksiä. Prosessikuvauksen pohjamalli laadittiin niin, että prosessikuvauksen alussa esiteltiin prosessin tiedot (kuten prosessin nimi, tekijät, viimeisin päivämäärä), minkä jälkeen kuvattiin pääprosessikaavio kuvaamaan koko prosessin kulkua. Pääprosessikaavio toimi prosessin kokonaisuuden kuvaamisessa hyvin ja yhdisti samalla prosessivaiheiden vuokaaviot hyvin pääprosessikaavioon.

Samanlaisen rakenteen käyttö jokaisessa prosessikuvauksessa oli ajateltu kehittävän yrityksen prosessidokumentoinnin laatua paremmaksi ja yksinkertais-tavan prosessikaavioiden muokkaamista ja tekemistä. Kaavioon upotetut hyperlinkit, tiedot, ja muut ominaisuudet mahdollistivat helpon siirtymän koko prosessista pienempiin aliprosesseihin ja vaiheisiin. Sisällön osalta yksi työn tavoitteista oli laatia kuvauksen osia, jotka kuvaavat vastuunjako laajemmin ja paremmin. Prosessin vastuunjaon kuvaukseen sopi tässä työssä esimerkiksi pääprosessikaavio (uimaratakaavio), kuvat ja tehtävämatriisit. Tehtävämatriisi osoittautui hyväksi kuvausvälineeksi prosessin vastuunjako ajatellen sekä helposti tehtäväksi ottaen käytännöllisyyden ja tehokkuuden huomioon. Taulukko 1 näyttää prosessikuvauspohjassa käytettävän taulukon.

Taulukko 1. Process Matrix Template

	Responsible Party 1	Responsible Party 2	Responsible Party 3	Responsible Party 4	Responsible Party 5
Task/Phase	-	-			
Task/Phase	-				
Task/Phase					
Task/Phase					
Task/Phase					
Task/Phase					

Prosessissa esiintyvät päävaiheet oli myös kuvattu alkuperäisessä prosessikuvauksessa pienemmällä kaaviolla. Kaavio koostui yksinkertaisesta vasemmalta oikealle suuntaavasta nuolikaaviosta, jossa selitettiin prosessin vaiheita. Prosessin vaiheita kuvaavat vuokaaviot esitettiin samassa tiedostossa pääkaavion kanssa. Vuokaaviot yhdistettiin pääprosessikaavioon käyttämällä hyperlinkkejä. Hyperlinkit yhdistävät kaaviossa olevan symbolin tai kohteen toiseen vuokaavioon, asiakirjaan tai internetsivuun. Vuokaavio laadittiin jokaiselle pääprosessivaiheelle tarkentamaan kuvausta ja lisäämään sisältöä. Kuva 13 alla näyttää laaditun pohjan prosessivaiheen kuvaukselle.



Kuva 12. Process Phase Flowchart

Yrityksessä toimivien osastojen ja erilaisten ammattialojen takia oli myös tärkeää huomioida kaavioiden ja prosessikuvaus pohjan käytettävyyden muissa prosessikuvauksissa. Hyvä saatavuus ja vaihtuvuus vuokaaviomalleissa ja prosessikuvaus työkaluissa antoivat enemmän vaihtoehtoja ja joustavuutta laatia omia prosessikuvauksia jokaisessa osastossa. Pohjien ja mallien kehittäminen tehosti huomattavasti kuvauksen tekemiseen käytettyä aikaa ja samalla varmisti, että kuvaukset näyttivät ja toimivat samalla tavalla.

Vuokaavioiden rakenteen ja sisällön laatimisen jälkeen prosessikuvauksessa keskityttiin hyperlinkkien käyttöön ja hyödyntämiseen sekä kaavioiden ulkonäköön ja lisäominaisuuksien hyödyntämiseen. Hyperlinkkien käytön onnistuminen kaavioissa oli tärkeää prosessikuvauksen kunnollisen toimimisen kannalta. Tehokkaiden siirtymien ja helposti löydettävien prosessikuvauksien avulla pystyttiin minimoimaan prosessikuvausten kokoa sekä helpottaa prosessikuvausten löytämistä yrityksen sisäisissä verkostoissa. Hyperlinkit auttoivat paljon prosessikuvauksen sisäisissä siirtymissä ja samalla tekivät prosessin tietojen löytämisestä helpompaa.

5.3 Prosessikuvauksen käyttöönotto ja testaaminen

Ennen asiakaspalveluprosessin kuvauksen käyttöönottoa yrityksen on testattava ja muokattava kaavioiden toimivuus ja ominaisuudet tietotekniikan, muokattavuuden ja suojauksen kannalta. Tietoturvallisuus, suojaus ja jakaminen yrityksen sisäisessä intranetissä ja jakelussa vaatii tietynlaisia toimia ja lupia muilta tahoilta. Työssä laaditut prosessikuvauksen mallit ja koeversiot otettiin ensin testikäyttöön aikaisemmin mainittujen tietoturvallisuus, suojaus ja saataavuus kohtien kehitys-, ja ylläpitotoimenpiteiden takia. Laadittuihin asiakaspalveluprosessin kuvauksiin ja prosessikuvaus pohjaan suunniteltiin vaaditut ja halutut suojaus- ja kehitystoimenpiteet ennen käyttöönottoa.

Tärkein osa prosessikuvauksen käyttöönotossa oli kuvauksen toimivuuden ja laadun varmistamisen testaus sekä tarkistaminen. Ilman prosessikuvauksen testausta ja tarkistamista kuvaus saattaisi jäädä vajaanaisiksi ja heikon laatuiseksi etenkin kaavioiden ja ohjelman toimivuuden sekä ominaisuuksien osalta. Toimeksiantajan käytössä oleva intranet liittyi vahvasti aiempien ja nykyisten prosessikuvausten sekä dokumenttien jakamiseen ja kehittämiseen. Asiakaspalvelu prosessikuvauksen muokkaaminen, jakaminen ja kehittäminen tapahtui tälläkin kertaa yrityksen intranetin kautta. Näin ollen kuvauksen linkit, laatu, saatavuus ja muokkaaminen asetettiin ja testattiin niin, että kuvaus oli yhteensopiva suurimmalle osalle käyttäjille yrityksessä.

Asiakaspalveluprosessin laatimiseen ja kehittämiseen käytettävä Microsoft Visio oli myös otettava käyttöön toimeksiantajan yrityksen sisällä. Tämä tarkoitti sitä, että käyttäjän halutessa muokata, tarkastella tai kehittää prosessikuvausta kunnolla, Visio oli toimittava käyttäjän tietokoneella jossain muodossa. Microsoft Visio-ohjelman käyttöönotto ei ollut täysin ongelmallinen koska yrityksessä oli valmiina käytössä tarvittavat luvat ja käyttöoikeudet, joka teki prosessin kuvauksesta entistä tehokkaampaa ja helpompaa.

Vaikka ohjelman käyttöönotto oli helppoa, niin haasteita esiintyi käyttöönotossa hieman. Isoimmat haasteet tulivat Microsoft Vision käytön aloituksessa, mikä ilmeni ohjelman käytön haasteissa ja perehdytyksessä sekä tietoteknisissä ongelmassa (kuten ohjelman kunnollinen toimiminen). Käyttäjien kokemattomuus oli pieni haaste Vision perehdytyksessä, mutta ei mahdoton

este. Käyttäjät, jotka muokkaavat kaavioita ja prosessikuvauksia, voidaan kouluttaa käyttämään ohjelmaa. Perehdytys voidaan tehdä esimerkiksi pienten palaverien tai ohjeiden avulla, jolloin käyttäjä saa perustiedot ja kyvyt Vision käyttämiseen.

Asiakaspalveluprosessin kuvauksen varsinaisen kehitysvaiheen jälkeen yrityksessä päätettiin prosessikuvausten käytöstä, jonka jälkeen yrityksessä suunniteltiin kaikkien prosessikuvausten tasonkohotuksesta hyödyntämällä laadittua prosessikuvausmallia. Aikaisemmin työstetty prosessikuvausmalli toimi hyvin yrityksen erilaisten kuvausten kehittämisessä ja muokkauksessa sekä samalla piti kuvauksen ulkonäön ja ominaisuudet samanlaisena.

6 TYÖN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakaspalveluprosessin kuvauksen lopputulos vastasi opinnäytetyön ja toimeksiantajan tavoitetta kehittää toimiva, laadukas ja laajempi asiakaspalveluprosessin kuvaus. Laaditussa asiakaspalveluprosessin kuvauksessa onnistuttiin lisäämään prosessikaavioita ja taulukoita, joiden avulla prosessit kuvattiin enemmän visuaalisesti ja selkeämmin. Alkuperäisessä prosessikuvauksessa kuvatut prosessin tiedot liitettiin ja kuvattiin kehitettyyn asiakaspalveluprosessin kuvaukseen selkeämmin ja uusia kuvausmenetelmiä käyttäen. Lopullinen prosessikuvaus koostui monesta erillisestä prosessikaaviosta, joihin lisättiin prosessia kuvaavia tietoja ja vaiheita. Prosessikuvausten löytämisessä ja siirtymissä hyödynnettiin aikaisemmin mainittuja hyperlinkkejä. Prosessikaavioiden lisäksi prosessikuvaukseen lisättiin tarkentavia sivuja ja taulukko, joiden tarkoituksena oli prosessivaiheiden ja tietojen tarkempi kuvaus. Asiakaspalveluprosessin kuvauksen laatimisen ja testivaiheen aikana ei noussut itse asiakaspalveluprosessiin kohdistuvia kehityskohtia tai ideoita.

Asiakaspalveluprosessin kuvauksen kehittämisessä onnistuttiin tuomaan uusia prosessikuvaus menetelmiä yritykseen ja teki prosessista enemmän visuaaliseen puoleen keskittyvän, mikä loi tietyissä määrin enemmän yksinkertaisuutta ja käytännöllisyyttä. Asiakaspalveluprosessin päävaiheet, tiedot ja yksityiskohdat saatiin muutettua tekstisisällöstä ja listauksista enemmän visuaaliseen muotoon, joka liittyi tutkimuksen tavoitteisiin ja asiakaspalveluprosessin

kuvauksen tasonkohotukseen. Työn yksi päätavoitteista oli kehittää asiakaspalveluprosessin kuvauksen ohella prosessikuvauspohja, jota voidaan käyttää yrityksen muissa prosessikuvauksissa. Prosessikuvausmallin laatiminen onnistui käyttämällä samoja menetelmiä, ohjelmia ja vaiheita kuin asiakaspalveluprosessin laatimisessa.

Teoreettisessa viitekehyksessä kuvatut prosessikaavio- ja kuvausmenetelmät olivat hyödyksi asiakaspalveluprosessin kuvaamisessa ja sen kehittämisessä. Etenkin uimaratakaavioiden ja vuokaavioiden kuvaus ja suunnittelu opittuna teoreettisesta viitekehystä auttoivat prosessikaavioiden suunnittelussa, laatimisessa ja valinnassa. Prosessikuvauksien rakenteen ja kaavioiden suunnittelussa keskityttiin ymmärrettävyyteen, laatuun, ominaisuuksien hyödyntämiseen, yksinkertaisuuteen ja muokattavuuteen.

Asiakaspalveluprosessikuvauksessa onnistuttiin kokonaisuudessaan luomaan ja kehittämään uusia ominaisuuksia ja osioita kuten esimerkiksi prosessikaaviot, jotka toivat prosessikuvaukseen haluttua tehokkuutta, visuaalisuutta ja helppoutta. Prosessikuvausten tehokkuuden kehitys liittyi prosessikuvausten ja kaavioiden muokkauksen nopeuteen ja helppouteen. Visuaalisuus liittyi prosessikaavioiden ja taulukoiden lisäämiseen. Helppous taas liittyi itse prosessin ymmärtämisen helppouteen sekä prosessikuvausten käsittelemisen helppouteen. Prosessikuvauksen laatimisen alussa olisi kuitenkin ollut hyvä tehdä lopullisen kuvauksen muodosta ja siihen laitettavista yksityiskohdista enemmän selviä, jotta kuvauksen oikeisiin kohtiin ja vaiheisiin olisi voitu keskittyä enemmän.

Tutkimuksen haasteet ja ongelmat liittyivät tutkimuksen aiheeseen (prosessikuvaukset ja asiakaspalveluprosessit) liittyvän luotettavan tiedon saatavuuteen, prosessikuvauksessa käytettävän ohjelman rajoituksiin, saatavuuteen ja toimivuuteen. Haasteeksi muodostui myös laadittujen prosessikuvausten tiettyjen ominaisuuksien käyttö sekä niiden liittäminen prosessien tietoihin ja prosessikuvauksiin käytettävän ohjelman saatavuus ja käytön aloittaminen. Asiakaspalveluprosessin kuvaukseen ei itsessään lisätty enemmän sisältöä, mikä oli yksi kehityskohteista ja tavoitteista. Sen sijaan prosessikuvauksen sisältö muutettiin uudempaan muotoon, josta pystyttäisi ymmärtämään ja lukemaan prosessia helpommin.

Prosessin yksityiskohtia ja tärkeimpiä tietoja olisi voitu tuoda esille paremmin prosessikuvauksessa sekä samalla yhdistää kyseisiä tietoja prosessikaavioihin ja vaiheisiin. Opinnäytetyön teoria osuudet ja niistä opitut tiedot antoivat myös tärkeää tietämystä ja työkaluja prosessikuvauksen ideoinnille ja kehittämiselle. Asiakaspalveluprosessin kuvauksessa onnistuttiin luomaan sellainen prosessikuvaus pohja, joka mahdollistaa helpon ja käytännöllisen muokkaamisen ja päivittämisen prosessikuvauksille. Prosessikaaviot laadittiin onnistuneesti teoriaosuuden tiedon, tutkijan empiirisen työn, asiakaspalveluprosessin tiedon ja toimeksiantajan neuvojen avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvatut menetelmät ja tiedot loivat hyvän pohjan empiirisen osuuden prosessikuvauksen työstämiselle.

7 POHDINTA

Asiakaspalveluprosessin kuvaus ja sen kehittäminen yritys X:ssä onnistui päätavoitteiden ja halutun lopputuloksen mukaisesti. Tutkimuksessa saatiin luotua ja kehitettyä modernimpi, visuaalisempi ja helppokäyttöisempi prosessikuvaus kokonaisuus verrattuna aikaisemmin käytettyyn prosessikuvaukseen. Prosessikuvausten lukemisen ja muokkaamisen helppous, teknilliset ominaisuudet, vuokaaviot ja niiden laatu kohottivat nähtävästi prosessikuvauksen tasoa mainittujen kehityskohtien analysoimisen jälkeen. Tutkimuksen päätavoitteet saavutettiin suuremmaksi osin kuvaamalla toimeksiantajan asiakaspalveluprosessin uudella ja kehitetyllä tavalla sekä laatimalla toimivan prosessikuvausten pohjan muita prosesseja varten. Tulosten esilletuonti osoittautui haasteeksi luottamuksellisen tiedon ja prosessikuvausten kokonaisuuden esittämisen rajoitusten ja esteiden takia.

Tutkimuskysymys oli: miten asiakaspalveluprosessin kuvausta voidaan kehittää parhaiten? Kysymykseen vastattiin osittain teorian ja empiirisen osuuden kautta. Tutkimuskysymyksen vastaus voidaan tiivistää muotoon: asiakaspalveluprosessin kuvaus ja sen kehittäminen onnistuu parhaiten hahmottamalla ensin nykyisen prosessikuvauksen kehityskohdat- ja tavoitteet sekä laatimalla prosessikuvauksen keskittymällä prosessiin, kuvauksen ulkonäköön, ominaisuuksiin, tavoitteisiin ja prosessin kehityskohtiin varmistaen parhaan mahdollisen lopputuloksen prosessikuvaukselle.

Alatutkimuskysymykset olivat: minkälainen vaikutus visuaalisilla prosessikuvausmenetelmillä on prosessikuvauksiin? ja miten prosessin kuvaaminen vaikuttaa yrityksen prosessien laadun tasoon? Kysymyksiin onnistuttiin vastaamaan empiirisen ja teoria osuuden kautta. Visuaalisten prosessikuvausten avulla nähdään prosessin kulku kokonaisuudessaan helposti ja yksinkertaisesti, joka parantaa prosessin ymmärrettävyyttä. Prosessikuvaukset voivat vaikuttaa suoraan itse prosessin kehittämiseen, jos prosessikuvauksesta löydetään kohtia tai vaiheita, joita voidaan kehittää.

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan pitkä prosessi ja miellyttävä haaste tutkijalle. Tutkimuksen olisi voinut tiivistää paremmin aikataulullisesti ja työn vaiheita ajatellen. Tutkimuksen rajaus oli sopiva ja hyvin työllistävä, minkä takia tutkimuksen painotus oli riittävän tarkka. Tutkija ja toimeksiantaja olivat tyytyväisiä tutkimuksen lopputulokseen. Prosessikuvauksen laatimisen jälkeen oleellisin jatkotutkimus keskittyisi varmasti itse prosessin kehittämiseen tai prosessikuvauksen jatkokehittämiseen.

LÄHTEET

Ammattimainen kaavio-ohjelmisto s.a. Microsoft. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/visio/diagram-software> [viitattu 03.05.2023].

Diagram your people, processes, and systems s.a. Lucidchart. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lucidchart.com/pages/product> [viitattu 11.06.2023].

Esimerkki tehtävämatriisina esitetystä prosessin tai osaprosessin kuvauksesta. Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1 [viitattu 25.2.2023].

Flowchart Symbols s.a. Smartdraw. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.smartdraw.com/flowchart/flowchart-symbols.htm> [viitattu 31.08.2023].

Flowchart Symbols Get Easy-to-Use Flowchart Symbols for Flowchart Diagrams. Smartdraw. s.a. Saatavissa: <https://www.smartdraw.com/flowchart/flowchart-symbols.htm> [viitattu 23.3.2023].

Flowchart tutorial (with Symbols, Guide and Examples). Visual Paradigm. Saatavissa: <https://www.visual-paradigm.com/tutorials/flowchart-tutorial/> [viitattu 31.08.2023].

Foster, T. 2017. Managing Quality Integrating the Supply Chain. 6. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Guidance on the requirements for Documented Information of ISO 9001:2015. s.a. International Organization for Standardization. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/documented_information.pdf [viitattu 23.05.2023].

Guide to understanding swim lane diagrams. s.a. Mindmanager. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mindmanager.com/en/features/swim-lane-diagram/> [viitattu 11.05.2023].

Haastateltava 1. 2023. Laatupäällikkö. 15.08. Yritys X. [viitattu 08.11.2023].

ISO 9001 Laadunhallinta. s.a. Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suositut-standardit/iso-9001-laadunhallinta/> [viitattu 17.07.2023].

Jacobs, F Robert. & Chase, Richard B. 2020. Operations and Supply Chain Management the Core. 5. painos. New York: McGraw Hill Education.

Jyväskylän Yliopisto. 2021. Laadullinen tutkimus. WWW-dokumentti. Päivitetty 28.10.2021. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> [viitattu 24.09.2023].

Kansal, C. 2018. Cross functional flowcharts: process improvement through better visualization. Microsoft. Päivitetty 25.10.2018. Saatavissa: <https://tech-community.microsoft.com/t5/microsoft-365-blog/cross-functional-flowcharts-process-improvement-through-better/ba-p/277939> [viitattu 17.1.2023].

Kuvankaappaus What is a service blueprint: Designing a seamless service process sivusta. Lucidcharts. s.a. Saatavissa: <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-a-service-blueprint> [viitattu 1.3.2023].

Kuvankaappaus What is a workflow diagram sivusta. Lucidcharts. s.a. Saatavissa: <https://www.lucidchart.com/pages/tutorial/workflow-diagram> [viitattu 22.2.2023].

Krajewski, Lee J., Malhotra, Manoj K. & Ritzman, Larry P. 2016. Operations Management Processes and Supply Chains. 11. painos. Boston: Pearson Education Limited.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> [viitattu 24.09.2023].

Luo ammattimaisia kaavioita milloin tahansa ja kenen kanssa tahansa s.a. Microsoft. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/visio/visio-in-microsoft-365> [viitattu 26.04.2023].

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 1. painos. Tukholma: Rheologica Publishing.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/proses-sien_mallintaminen.pdf?sequence=1 [viitattu 09.02.2023].

Oakland, J. 2014. Total Quality Management and Operational Excellence Text with cases. 4. painos. Lontoo ja New York: Routledge.

Ocean Transport s.a. Maersk. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.maersk.com/transportation-services/ocean-transport> [viitattu 27.09.2023].

Process Chain Network (PCN) and Business Process Modeling Notation (BPMN): A Comparison of Concepts. Semantic Scholar. 5.1.2015. Saatavissa: [https://www.semanticscholar.org/paper/Process-Chain-Network-\(PCN\)-and-Business-Process-A-Kazemzadeh-Milton/df17cdc7b30e6f63cd823fd893da418d148a7f04](https://www.semanticscholar.org/paper/Process-Chain-Network-(PCN)-and-Business-Process-A-Kazemzadeh-Milton/df17cdc7b30e6f63cd823fd893da418d148a7f04) [viitattu 13.4.2023].

The Easy Guide to Process Mapping. 2022. Creately. WWW-dokumentti. Päivitetty 11.12.2022. Saatavissa: <https://creately.com/guides/process-mapping-guide/#how-to-create-a-process-map> [viitattu 06.05.2023].

What is a process. s.a. Processmodel. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.processmodel.com/blog/what-is-a-process/> [viitattu 06.02.2023].

What is a service blueprint: Designing a seamless service process s.a. Lucidchart. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-a-service-blueprint> [viitattu 01.03.2023].

What is a Workflow Diagram. s.a. Lucidchart. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lucidchart.com/pages/tutorial/workflow-diagram> [viitattu 22.02.2023].