



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jere Lähdemäki

# HUOLTOPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Kannattavuuden ja tehokkuuden parantaminen

Liiketalous ja matkailu  
2014

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jere Lähdemäki
Opinnäytetyön nimi	Huoltoprosessin kehittäminen
Vuosi	2014
Kieli	suomi
Sivumäärä	84 + 4 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen huoltoprosessia. Tavoitteena oli kehittää kokonaistehokkuuteen vaikuttavia menetelmiä ja toimintatapoja. Prosessin ongelmakohdat pyrittiin paikantamaan ja tarjoamaan parannusehdotuksia. Kohdeyritykselle tutkimuksen aihe on ajankohtainen.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään palveluprosessi, toisessa liiketoimintaprosessi ja viimeisessä prosessijohtaminen. Tutkimusstrategiaksi valittiin kehittämistutkimus, koska se tukee parhaiten työn tarkoitusta. Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelminä havainnointia, haastatteluja ja benchmarkingia.

Tutkimuksen keskeisimmät kehittämissuositukset muodostuivat haastatteluiden ja benchmarkingin perusteella. Kehitystarpeita havaittiin tiedonkulkuun, johtamiseen, työrooleihin, toimintatapoihin ja palveluun liittyen. Kehitysehdotuksia tullessaan soveltamaan kohdeyrityksen huoltoprosessiin erikseen tehtävän toteutus-suunnitelman mukaan.

## ABSTRACT

Author	Jere Lähdemäki
Title	Maintenance Process Development
Year	2014
Language	Finnish
Pages	84 + 4 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

---

The aim of this thesis was to develop the maintenance process for a specific company. The target was to develop the working methods which affect the overall effectiveness of the maintenance process and to identify process problems. The development project was current for the case company.

The theoretical frame of reference consisted of the service process, the business process, and process management. The research strategy of this study is design research. Design research was chosen because it supports the objective of this thesis. The research material was collected through observations, interviews, and benchmarking.

The main development objects were chosen based on interviews and benchmarking. Based on this development project the main improvement focus should be in information flow, management, working roles, working methods, and service.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja motivaatio .....	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus .....	8
1.3	Aikaisemmat tutkimukset .....	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	12
2	PALVELUPROSESSI.....	14
2.1	Asiakasnäkökulma .....	15
2.2	Henkilöstönäkökulma .....	16
2.3	Palvelun laatu.....	17
2.4	Palvelun kehittäminen.....	20
3	LIIKETOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMINEN .....	23
3.1	Prosessin tunnistaminen.....	25
3.2	Nykytilan kartoitus.....	26
3.3	Prosessin kuvaus .....	27
3.4	Tilaus-toimitusprosessi .....	31
3.5	Prosessin parantaminen ja uudistaminen .....	33
3.6	Prosessit ja osaaminen .....	36
4	PROSESSIJOHTAMISEN MENETELMIÄ .....	38
4.1	Prosessin johtaminen organisaatiossa ja yksiköissä .....	40
4.2	Laatujohtaminen - TQM .....	41
4.3	Aikaan perustuva johtaminen - TBM .....	43
4.4	Prosessin mittaaminen ja seuranta .....	45
4.5	Benchmarking.....	47
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	50
5.1	Kohdeyrityksen esittely .....	50
5.2	Tutkimusstrategian valinta.....	50
5.3	Tutkimusmenetelmien valinta.....	51
5.4	Havainnointirungon esittely.....	52
5.5	Haastattelurungon esittely.....	53

	5
5.6 Benchmarkingrunгон esittely .....	55
5.7 Tutkimuksen luotettavuus .....	59
6 TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI .....	61
6.1 Nykytilan kartoitus.....	61
6.1.1 Nykytilan kartoitus prosessin omistajien kanssa .....	62
6.1.2 Nykytilan kartoitus haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella.....	64
6.2 Prosessin kehittäminen.....	66
6.2.1 Haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella.....	66
6.2.2 Benchmarkingin perusteella.....	69
6.3 Kehittämisehdotukset.....	73
6.3.1 Tiedonkulku ja johtaminen .....	74
6.3.2 Työroolit ja toimintatavat.....	76
6.3.3 Palvelu.....	77
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	79
7.1 Keskeisimmät tulokset ja kehittämissuhteet .....	79
7.2 Prosessin omistajien kommentit ja kehitysehdotusten jalkauttaminen ...	80
7.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	81
7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	82
LÄHTEET.....	83
LIITTEET	

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Taulukko 1.</b> Aiheeseen liittyviä tutkimuksia.	s. 9
<b>Taulukko 2.</b> Aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä.	s. 11
<b>Kuvio 1.</b> Palvelun laatuäkökulmat.	s. 18
<b>Kuvio 2.</b> Gummessonin 4Q-laatumalli.	s. 19
<b>Kuvio 3.</b> Liiketoimintaprosessi.	s. 24
<b>Kuvio 4.</b> Prosessikuvauksen malli.	s. 28
<b>Kuvio 5.</b> Prosessin suunnittelun karkea vaiheistus.	s. 30
<b>Kuvio 6.</b> Prosessin parantaminen ja uudistaminen.	s. 36
<b>Kuvio 7.</b> Lämpimenoaikojen minimoinnin merkitys.	s. 44
<b>Kuvio 8.</b> Kuvaus benchmarking-perusasteleista.	s. 55
<b>Kuvio 9.</b> Suoritetun benchmarking-prosessin askeleet.	s. 70

**LIITELUETTELO****LIITE 1.** Haastattelurunko**LIITE 2.** Prosessin työvaiheet**LIITE 3.** Prosessikaavio**LIITE 4.** Kysymyslista benchmarking-kohteille

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeyrityksen huoltoprosessia. Tavoitteena on parantaa huoltoprosessin kokonaistehokkuutta paikantamalla ja kehittämällä ongelmakohtia sekä tehostamalla jo toimivia osia. Prosessien jatkuva kehittäminen on elinehto, jotta yritykset voisivat menestyä nykypäivän markkinoilla. Prosessia on tarkoitus tutkia kokonaisvaltaisesti alusta loppuun eli ajanvarauksesta laskutukseen. Lisäksi työn avulla tarkastellaan työntekijöiden rooleja prosessin sisällä. Opinnäytetyön aihe on määritelty yhdessä kohdeyrityksen toimitusjohtajan ja huoltopäällikön kanssa.

Kohdeyritys on paikallisesti toimiva autoalan yritys. Yritys työllistää n. 30 henkilöä. Kyseessä on täyden palvelun autotalo, joka sisältää uusien ja käytettyjen autojen myynnin sekä huoltokorjaamon lisäpalveluineen.

Kohdeyritykselle kyseinen aihe on erittäin ajankohtainen. Syksyn ja talven aikana huoltorakennuksen toimintaan on tulossa muutoksia ja tämän työn tarkoituksena on auttaa löytämään oikeat ratkaisut. Toiminta kehittyy jatkuvasti ja aikaisemmat kehitystyöt ovat vanhentuneet laajennuksien ja ajan myötä. Kohdeyrityksen huoltoprosessi on viime vuosina menettänyt tehoaan. Huoltoprosessiin lähdetään etsimään uusia ratkaisuja, jotta teho ja kannattavuus lähtisivät kasvuun sekä puutteet ja ongelmat saataisiin paikattua.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja tehostaa huoltoprosessia. Tavoitteen saavuttamiseksi tulee selvittää, mitkä toiminnot heikentävät prosessia. Prosessin heikot kohdat tullaan mahdollisesti uusimaan ja toimivia toimintoja kehitetään edelleen. Kohdeyrityksen huoltotiimi on pieni ja kompakti, joten tutkimus tulee koskemaan kaikkia huoltorakennuksessa toimivia.

Aihe päätettiin rajata yrityksen huollon päätuotteeseen eli normaaliin huoltoon. Pois jätettiin muun muassa varaosat, kolarikorjaamo sekä rengas- ja vannemyynti.



Kyseiset toiminnot jätettiin pois, koska niiden myötä tutkimuksesta tulisi liian laaja. Rajaamalla tutkimus päätuotteeseen saadaan varmistettua selkeys ja se ettei työ muodostu liian laajaksi. Työn tavoitteena on kehittää huoltoprosessi toimivaksi kokonaisuudeksi aina ajanvarauksesta laskutukseen. Kohdeyrityksen yhteyshenkilöt toivovat tutkimuksen tekijältä ulkopuolista mielipidettä, tuoreita ajatuksia ja pitää ainoastaan hyvänä asiana, että tutkimuksen tekijä ei tunne prosessia entuudestaan tarkasti.

### 1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Autoalaa on tutkittu paljon erilaisista näkökulmista. Tarkasteltaviksi valittiin viisi autoalan huoltotoimintaan liittyvää kansainvälistä tutkimusta. Hakusanoina käytettiin automotive service, automotive maintenance, automotive process ja after sales process. Tutkimukset käsittelevät autoalan huoltotoimintaa eri näkökulmista ja ne on tehty aikavälillä 2006–2014. Kuviossa 1. on tarkasteltu aiheeseen liittyviä tutkimuksia, jotka on haettu sciencedirect.com sivustolta.

<b>Tekijät &amp; vuosi</b>	<b>Työn aihe</b>	<b>Avainsanat</b>
Juehling, E., Torney, M., Herrmann, C. & Droeder, K. 2010	Integration of automotive service and technology strategies	Service engineering, Technology roadmapping, Automotive after sales, Technology assessment, Car workshop format, Service strategy, Technology strategy
Gaiardelli, P., Sacconi, N. & Songini, L. 2007	Performance measurement of the after-sales service network – Evidence from the automotive industry	After-sales service network, Performance measurement systems, Reference model, Case studies, Automotive industry
Williams, A. 2006	Product-service systems in the automotive industry: the case of micro-factory retailing	Automotive industry, Sustainability, Product-service systems, Micro-factory retailing
Dombrowski, U. & Engel, C. 2014	Impact of Electric Mobility on the after Sales Service in the Automotive Industry	Automotive aftermarket, After sales service strategies, Independent aftermarket, Industrial service

		systems
Liang, Y. 2010	Integration of data mining technologies to analyze customer value for the automotive maintenance industry	Customer value, Customer relationship management, Data mining, The automotive maintenance industry

**Taulukko 1.** Aiheeseen liittyviä tutkimuksia. (Sciencedirect.com).

Tutkimuksessa ”Integration of automotive service and technology strategies” koetaan huoltotoiminnan haasteeksi tuotteiden ja teknologian lisääntyminen, niiden lyhyempi elinikä ja asiakkaiden vaihteleva vaatimustaso. Tutkimuksen mukaan huoltoprosessin kehittämisessä tulisi keskittyä tuotteiden ja teknisten menetelmien kehittämiseen sekä asiakkaan vaatimusten täyttämiseen. Tutkimus pyrkii esittämään erilaisten menetelmien ja toimintatapojen riippuvuussuhteita tuotteeseen ja palveluun. Tutkimus ”Performance measurement of the after-sales service network – Evidence from the automotive industry” esittelee suorituskyvyn mittausjärjestelmien käyttöä jälkimarkkinoinnissa. Tutkimuksen mukaan mittausjärjestelmän tulee ulottua prosessin jokaiseen vaiheeseen. Tutkimuksen tavoite on korjata puute mittausjärjestelmissä ja luoda teoreettinen viitekehys huoltopalveluiden suorituskyvyn mittaamiselle.

Tutkimus ”Product-service systems in the automotive industry: the case of micro-factory retailing” pyrkii kestävyuden saavuttamiseen prosessiajattelua muuttamalla. Tutkimuksen mukaan autoala on keskittynyt liikaa teknologian kehittämiseen. Tutkimuksen tavoite on luoda muutos autoalan tuote- ja palvelujärjestelmiin. Tavoitteen saavuttamiseksi edellytetään muutosprosessien käyttöönottoa toiminnalliselle tasolle. Tutkimus ”Impact of Electric Mobility on the after Sales Service in the Automotive Industry” keskittyy jälkimarkkinoinnin muutostarpeeseen autojen sähköistymisen vaikutuksesta. Tutkimuksen mukaan pienten ja keskisuurten huoltoliikkeiden on vaikea luoda päivittäisen toiminnan ohessa toimivia käytäntöjä ja strategiaa uudelle huoltotoiminnalle. Tutkimuksen avulla pyritään auttamaan yrittäjiä nykyisen strategian kehittämisessä ja uusien ratkaisujen löytämisessä. Tutkimuksessa ”Integration of data mining technologies to analyze customer value for the automotive maintenance industry” pohditaan asiakkaan

tuomaa arvoa autoalan huoltotoimintaan. Tutkimuksen tuloksilla pyritään antamaan huoltoliikkeiden johtajille arvokasta tietoa asiakassuhteiden hallinnasta.

Prosessin kehittämisestä on tehty paljon opinnäytetöitä. Tarkasteltavaksi valittiin viisi työtä aiheesta prosessin kehittäminen. Valintakriteereinä olivat työn mielenkiintoisuus, laatu, laajuus ja tuoreus. Työt käsittelevät prosessin kehittämistä eri näkökulmista ja ne on tehty aikavälillä 2009–2013. Kuviossa 2. on tarkasteltu aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä suomalaisissa ammattikorkeakouluissa.

<b>Tekijä &amp; vuosi</b>	<b>Työn aihe</b>	<b>Avainsanat</b>	<b>Tutkimusmenetelmät</b>
Kankaanpää, Toni 2013	Lisätilausprosessin kehittäminen: Kannattavuuden ja tiedonkulun parantaminen	Prosessi, prosessin kehittäminen, prosessijohtaminen, tilaus-toimitusprosessi	Puolistrukturoitu haastattelu, havainnointi
Kyttälä, Heidi 2010	Palveluprosessin kuvaaminen ja kehittäminen: Case: Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy	Palveluprosessi, asiantuntijapalvelun tuotteistaminen, asiantuntijapalvelun markkinointi	Strukturoitu haastattelu, analysointi
Heinonen, Marko 2009	Prosessien kehittäminen asiakaspalvelussa	Prosessi, prosessijohtaminen, uudelleensuunnittelu	Workshop ryhmähaastattelut
Magnusson, Johan 2013	Access Management Processes in Cargotec's Financial Reporting Systems: An approach to improve throughput time and increase quality	Access management, business process, efficiency, effectiveness	Haastattelut
Ashogbon, Kayode 2012	Achieving Business Process Improvement through Knowledge Management: A case study with ABB Marine and Cranes, Finland	Business process improvement, knowledge management, Lean Six Sigma, continuous improvement	Laadullinen tutkimus

**Taulukko 2.** Aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä. (Theseus.fi).

Kankaanpää (2013) tutki opinnäytetyössään kohdeyrityksen lisätilausprosessia. Työn teoriaosuus koostuu liiketoimintaprosesseista ja prosessijohtamisesta. Tutkimusstrategiana käytettiin kehittämistutkimusta ja aineistonkeruumenetelminä puolistrukturoitua haastattelua ja havainnointia. Tulosten perusteella tehtiin prosessikaavio ja – kuvaus. Kyttälä (2010) keskittyi opinnäytetyössään kuvaamaan Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n palveluprosessia. Työn tarkoituksena oli jäsentää yrityshautomon toimintaa ja sitä kautta antaa paremmat lähtökohdat tulevaisuuteen. Teoreettinen osuus muodostui palveluprosessista sekä asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta ja markkinoinnista. Työn toiminnallisessa osassa käytettiin strukturoitua haastatteluita ja analysoinnissa käytettiin apuna teemoittelua.

Heinonen (2009) tutki opinnäytetyössään prosessien kehittämistä asiakaspalvelussa. Tavoitteena oli tunnistaa ja nimetä kohdeyrityksen asiakaspalveluyksikön keskeisimmät prosessit sekä kuvata ne pääpiirteittäin. Teoreettisena viitekehyksenä oli prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen. Tutkimus toteutettiin workshop-muotoisina ryhmähaastatteluina. Lisäksi tehtiin prosessikuvaus keskeisistä prosesseista, joita ei ollut aikaisemmin kuvattu. Magnussonin (2013) opinnäytetyö käsitteli Access Management Process. Tavoitteena oli löytää prosessin ongelmakohdat, jotka vaikuttavat prosessiin negatiivisesti. Teoria muodostui prosessijohtamisesta ja liiketoimintaprosesseista. Teoriaosion pohjalta muodostettiin uudistettu access management process, joka vähentää merkittävästi prosessin manuaalista työtä. Ashogbon (2012) keskittyi opinnäytetyössään tehostamaan kohdeyrityksen prosesseja. Tavoitteena oli standardisoida prosesseja ja kehittää johtamismalleja. Liiketoimintaprosessien parantamisen menetelminä käytettiin osamisen johtamisesta, Lean-ajattelutapaa, uudistamisprosessia ja Six Sigma-mallia.

#### **1.4 Opinnäytetyön rakenne**

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta. Neljä ensimmäistä ovat Johdanto ja kolme teorialukua. Ensimmäinen teorialuku käsittelee palveluprosessia. Palveluprosessia tarkastellaan asiakkaan ja henkilöstön näkökulmista sekä syvennytään palvelun laatuun ja kehittämiseen. Toinen teorialuku käsittelee liiketoiminnan prosesseja, koska sen avulla voi ymmärtää prosessin peruskäsitteet ja -toiminnot. Viimeinen teorialuku käsittelee prosessijohtamista. Toimiva johtami-

nen ja organisointi takaavat pitkäjänteisen toimivuuden ja menestyksen. Tässä työssä se on erityisen tärkeä, koska halutaan tutkia myös johdon panosta huolto-prosessissa.

Viimeiset kolme lukua ovat tutkimuksen toteutus, tutkimustulosten raportointi ja johtopäätökset. Viidennessä luvussa ”Tutkimuksen toteutus” esitellään nimensä mukaisesti työn toiminnallinen osuus, aineistonkeruumenetelmät ja kohdeyritys. Tutkimustulosten raportointi tulee koostumaan havainnoinnin, haastatteluiden ja vertailun (Benchmarking) tuloksista. Johtopäätökset -luku keskittyy vastaamaan tutkimuskysymykseen ja tutkimusongelmaan. Lisäksi luvussa pohditaan opinnäytetyön tuloksia ja työntekijän ehdotuksia kohdeyritykselle.

## 2 PALVELUPROSESSI

Palveluprosessi elää jatkuvasti, joten sen täydellinen hallinta on vaikeaa. Selkeällä valmistelulla voidaan kuitenkin luoda hyvä lähtökohta palveluprosessin toteuttamiseen. Alkuun on selvitettävää mitä palveluprosessi karkeasti tarkoittaa, jonka jälkeen tutkitaan toimijoiden eli asiakkaan ja henkilöstön vaikutusta palveluprosessiin. Lisäksi tarkastellaan palvelun laatua ja kehittämistä. Palveluprosessia käsitellään teoriassa siksi, että palvelu on kohdeyrityksen huoltoprosessin keskeisin tehtävä. Tämän opinnäytetyön tavoite on kehittää huoltoprosessia ja jatkuvasti kehittyvä palvelu on merkittävä osa sitä.

Grönroos (2009): Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Palveluun sisältyy useimmiten jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Asiakas ei kuitenkaan ole aina henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. Toisaalta vuorovaikutusta esiintyy monessa sellaisessa tilanteessa, jossa sitä ei näytä olevan. Kun autokorjaamo korjaa autossa ilmenneen vian, asiakas ei ole läsnä eikä ole vuorovaikutuksessa kenenkään tai minkään kanssa. Mutta kun korjaamo ottaa vastaan auton tai toimittaa sen takaisin asiakkaalle, vuorovaikutusta tapahtuu. Nämä vuorovaikutustilanteet ovat osa palvelua. Ne voivat vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaisena asiakas korjaamoa pitää. Hän ei luultavasti osaa kunnolla arvioida korjaamossa tehtyä työtä, mutta hän pystyy arvioimaan korjaamoa palveluprosessin molemmissa päissä tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden perusteella. (Grönroos 2009, 77–78.)

Palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja – ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja – usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. (Grönroos 2009, 79.)

Palveluprosessit eroavat tuotantoprosesseista siinä, että asiakas osallistuu merkittävällä tavalla prosessin toteuttamiseen. Palvelutapahtumissa on tärkeää tunnistaa, miten asiakas toimii prosessissa (ns. asiakkaan prosessi). (Laamanen & Tinnilä 1998, 29.)

Palveluita tarjoavien organisaatioiden prosessien sisäistä rauhaa häiritsevät ikävällä tavalla omia mielijohteitaan toteuttavat asiakkaat. Tällaisia palveluprosesseja saattavat olla lentomatkestaminen, sairaalassa käynti, raha-asioiden hoito, myyntineuvottelu ja asiakkaiden puhelinpalvelu. Prosessi ei enää toteudukaan siististi peräkkäisinä vaiheina, vaan tapahtumien kulkuun vaikuttavat arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat, jotka viis veisaavat siitä, mitä palvelun tarjoaja on ajatellut heidän varalleen. Kehityshaasteena on saada palvelutilanne toimimaan niin (myös yllättävissä tilanteissa), että asiakkaalle jää organisaatiosta miellyttävä tunne ja hän kokee saavansa hyvää palvelua. (Laamanen 2001, 20–21.)

## **2.1 Asiakasnäkökulma**

Asiakkaat etsivät ratkaisuja tai paketteja, joita he voivat käyttää niin että saavat niistä arvoa jokapäiväiseen elämäänsä tai päivittäisiin toimintoihinsa. Näitä jokapäiväisiä toimintoja, joihin asiakkaat hakevat ulkopuolista tukea esimerkiksi joltain palvelun toimittajalta, voi nimittää asiakkaiden arvontuottamisprosesseiksi. Asiakkaat eivät etsi tuotteita tai palveluja sinänsä. He etsivät ratkaisuja, jotka palvelevat heidän omia arvoluontiprosessejaan. Jos tätä ajatuksenkulkua vie vähän pidemmälle, voi väittää, että kaiken, mitä asiakkaat ostavat, pitäisi toimia heille palveluna. (Grönroos 2009, 25–26.)

Asiakkaat eroavat toisistaan asiantuntemuksessa, ystävällisyydessä, päätöksentekokyvyssä, kontrollointihalussa, ajankäytössä, asenteissa ja ostotottumuksissaan, ja asiantuntijan tulisi pystyä toimimaan professionaalisesti erilaisten asiakkaiden kanssa. Perusasia asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämisessä on se, että asiakkaat ostavat tavaroita ja palveluja tyydyttääkseen tarpeitaan. Tarve synnyttää ostokäyttäytymisen taustalla olevan motiivin. Asiakkaiden ymmärtäminen vaatii syvällistä perehtymistä, sillä tarpeet ja motiivit ovat moninaiset. Laadukkaan palvelun aikaansaaminen edellyttää, että henkilöstö, esimiehet ja ylin johto tuntevat ja

ymmärtävät asiakkaiden tarpeet ja motiivit riittävän tarkasti. (Sipilä 1998, 124; Lämsä & Uusitalo 2002, 39.)

Asiakkaan roolia on käsitelty, koska kohdeyrityksen tavoitteena on palvella asiakasta mahdollisimman hyvin ja se onnistuu parhaiten tuntemalla asiakkaan tarpeet. Kaikkien palveluyritysten tavoite on olla asiakaslähtöinen. Haasteena on saada asiakas kokemaan yrityksen ammattitaito ja palvelualltius myös hankalissa tapauksissa, joita huoltotoimenpiteissä tulee päivittäin.

## **2.2 Henkilöstönäkökulma**

Viime vuosina palveluyritysten toiminnassa on noussut voimakkaasti esille ajatus siitä, että henkilöstö vaikuttaa menestykseen keskeisesti. Asiakkaan kokema hyvä palvelun laatu edellyttää, että yrityksen työntekijät puhaltavat yhteen hiileen. Palveluyrityksen ensisijaisena kilpailuetuna ei pidetä välttämättä enää perinteistä tuote- ja markkinaratkaisuja vaan pikemminkin kykyä toimia innovatiivisesti. Tämän kyvykkyyden keskiössä on ihmisten osaaminen ja taito saattaa osaaminen yhteisesti toimivaksi käytännöksi. (Lämsä & Uusitalo 2002, 139.)

Ihmiset voivat toimia organisaatiossa yhdensuuntaisesti vain silloin, kun he tietävät ja ovat sisäistäneet strategian eli toiminnan punaisen langan ja peruseriaatteen osaksi omaa työtään. Esimiehen tehtävä on luoda sellaiset mahdollisuudet ja puitteet alaisille, että nämä voivat onnistua laadukkaan palvelun aikaansaamisessa kerta kerran jälkeen aina uudestaan. Näin ajateltuna esimiehen tehtävä on alaisten palvelutehtävä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 141–142.)

Henkilöstön sopiva sitouttaminen työhönsä on tärkeää. Sitoutuminen kertoo terveestä motivaatiosta, ihmisen tahdosta ja velvollisuudentunteesta suoriutua työtehtävistään. Ihmisen tahto ei kuitenkaan yksinään riitä laadukkaan palvelun tuottamisessa, siihen tarvitaan myös osaamista. Käsitteet oppiva työyhteisö ja oppiva organisaatio ovatkin olleet palvelualoilla kiinnostuksen kohteena viime vuosina. Henkilöstön ja esimiehen oma osaaminen ovat tänä päivänä yhä useamman palveluorganisaation keskeinen kehittämisen kohde. (Lämsä & Uusitalo 2002, 156.)



Henkilöstönäkökulmaa on tarkasteltu, koska hyvät ja sitoutuneet työntekijät ovat yritykselle elinehto. Lisäksi henkilöstön rooli yrityksen menestyksessä on merkittävä. Työntekijöiden toiminta tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Johdon rooli on auttaa henkilöstöä parhaaseen mahdolliseen työpanokseen.

### **2.3 Palvelun laatu**

Hyvä laatu on päämäärä, jota palveluyritys tavoittelee. Pyrkiminen hyvään laatuun on keskeinen toimintafilosofia ja jatkuva oppimisen ja kehittämisen kohde. Näin ajatellen hyvä palvelun laatu ei ole koskaan valmis, vaan dynaaminen ja jatkuvasa muutoksessa oleva. Esimiehen on tärkeää huomata, että laadun kehittäminen on työyhteisön yhteinen oppimis- ja muutosprosessi. (Lämsä & Uusitalo 2002, 22.)

Koska useimmat palvelut ovat monimutkaisia, palvelujen laatuakin on väistämättä monisäkeinen asia. Palvelut ovat väistämättä monimutkaisia, koska ne koostuvat prosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa ja joissa asiakas usein osallistuu aktiivisesti tuotantoprosessiin. Palvelujen johtamisen ja markkinoinnin malleja kehitettäessä on kuitenkin tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat pohtiessaan palvelun laatua. (Grönroos 2009, 98–99.)

Palvelut ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita, joihin sisältyy totuuden hetkiä. Koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa (eli palvelutapaamisissa) tapahtuu. (Grönroos 2009, 100.)

Koska palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on monia vuorovaikutustilanteita sekä menestyksellisesti tai epäonnistuneesti hoidettuja totuuden hetkiä, teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan hänelle. Asiakkaan palvelukokemukseen saattavat vaikuttaa myös muut samaan aikaan samaa tai samanlaista palvelua kuluttavat asiakkaat. Muut asiakkaat voivat lisätä jonotusaikaa tai häiritä asiakasta, mutta toisaalta he

voivat vaikuttaa myönteisesti ostajan ja myyjän väliseen vuorovaikutusilmapiiriin. (Grönroos 2009, 101.)

Laatua on mahdollista tarkastella eri lähtökohdista, jotka voidaan jakaa kuuteen näkökulmaan. Kuviossa 1 on kuvattu eri laatunäkökulmat.

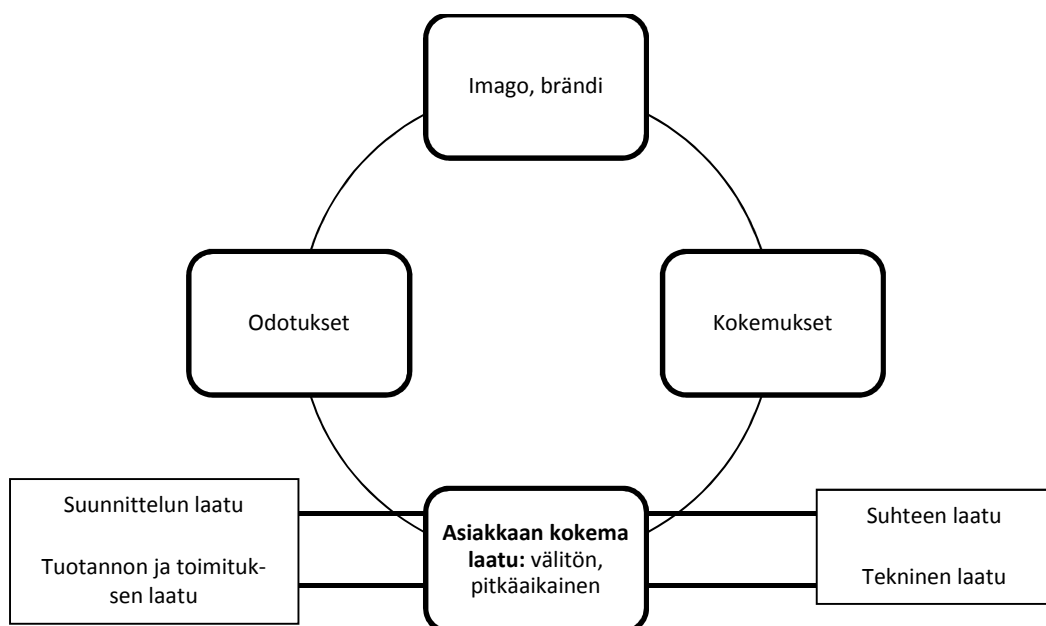


**Kuvio 1.** Palvelun laatunäkökulmat. (Lämsä & Uusitalo 2002, 24.)

Elämyksellisen näkökulman mukaan palvelun laatu on mahdollista määritellä vain intuitiivisesti. Sitä ei voida kokonaan mitata tai analysoida. Laadun voi käsittää omakohtaisesti kokemalla. Se on jonkun ihmisen kokemus, joka on aina enemmän kuin mitä sanoin on mahdollista kertoa. Elämyksellinen näkökulma nostaa esille tärkeinä hyvän palvelun laadun tekijöinä sellaisia asioita kuin asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksen ”henki”, työyhteisön hyvä ilmapiiri, palveluympäristön esteettisyys, palvelun synnyttämä tunnekokemus ja tarina, johon asiakas ottaa osaa. Asiakaskeskeisyys laadun näkökulmana korostaa asiakkaan tarpeita ja toiveita, jotka yritys omalla toiminnallaan pyrkii tyydyttämään. Laatu on tässä näkökulmassa asiakkaan tarpeisiin sidottu ja näin ollen aina muuttuva asiakkaan henkilökohtainen kokemus. Asiakaskeskeisessä näkökulmassa hyvän laadun kriteeri on asiakkaan tyytyväisyys. Olennaista yrityksen näkökulmasta on pyrkiä jatkuvaan vuoropuheluun asiakkaiden kanssa sekä selkeään tavoiteltavien asiakasryhmien määrittelyyn. (Lämsä & Uusitalo 2002, 24–25.)

Tuotekeskeisessä laatu näkökulmassa korostuvat tavaran tai palvelun mittavat ominaisuudet. Laatu mitataan ominaisuuksina, jotka ymmärretään asiakkaan ulkopuolella, itse tuotteessa oleviksi. Tämän mukaan tavaroita ja palveluita voidaan asettaa niiden laatuominaisuuksien suhteen paremmuusjärjestykseen. Tässä käytetään yleensä laatu luokituksia. Tuotantokeskeisyys korostaa tavaran ja palvelun tuotantoprosessia. Hyvä laatu on tuotantoprosessin sujuvuutta ja virheettömyyttä. Huono laatu on puolestaan mitattavissa prosessista poikkeamien ja virheiden määrän avulla. Tämä näkökulma on korostanut perinteisesti laaduntarkkailua ja valvontaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 25.)

Kustannus-hyötykeskeinen näkökulma lähestyy laatu painottamalla palvelun tuottamisen aiheuttamia kustannuksia suhteessa saatavaan taloudelliseen hyötyyn. Tällöin hyvä laatu on edullinen suhde palvelun tuottamisesta syntyneiden kustannusten ja siitä saatavan hinnan välillä. Eettinen näkökulma laajentaa perinteistä katsontakantaa laatuun. Sen lähtökohtana on ajatus siitä, että kun puhutaan hyvästä laadusta, hyvä ei tarkoita pelkästään taloudellista tai aineellista hyötyä. Hyvään laatuun kuuluu velvollisuus edistää laatu ja asiakkaan oikeus hyvään laatuun. Eettinen näkökulma korostaa hyvän laadun aikaansaamista ja huonon välttämistä vastuullisen yrityksen toimintana sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 25–26.)



**Kuvio 2.** Gummessonin 4Q-laatumalli. (Grönroos 2009, 109.)

Gummesonin 4Q-laatumallia on tarkasteltu kuviossa 2. Mallin kehittämisen lähtökohtana oli ajatus, että sekä palvelut että fyysiset tuotteet ovat tarjottavien palvelujen olennaisia osia. Mallissa on sekä palvelu- että tuote-elementtejä, ja sen tarkoituksena on olla avuksi laadun kehittämisessä ja hallinnassa riippumatta siitä, muodostuuko tarjooman ydin palveluista vai fyysisistä tuotteista. Kun yritykset muuttuvat yhä enemmän palveluyrityksiksi ja tuotteiden ja palveluiden erottaminen toisistaan vaikeutuu, tämä on ilman muuta järkevää. (Grönroos 2009, 109–110.)

Mallin muuttujia ovat odotukset, kokemukset, imago ja brändi. Imago liittyy asiakkaan näkemykseen yrityksestä, kun taas brändi viittaa käsitykseen, joka asiakkaalle muodostuu tuotteesta. Suunnittelun laatu viittaa siihen, miten hyvin palvelun tuote-elementit suunnitellaan, kehitetään ja yhdistetään toimivaksi paketiksi. Tuotannon ja toimituksen laatu viittaa paketin ja sen osien tuotantoon ja toimitukseen. Suhteen laatu viittaa siihen, millaiseksi asiakas kokee laadun palveluprosessin aikana. Tässä mallissa tekninen laatu tarkoittaa paketin lyhyen ja pitkän aikavälin hyötyjä. (Grönroos 2009, 110.)

Palvelun laatua on käsitelty, koska laatu on keskeinen osa hyvää palveluprosessia. Osaava henkilöstö ja yrityksen asiakaslähtöisyys antavat hyvän lähtöaseman palvelun laadulle, mutta palvelun laatu on käsitteenä suurempi ja se on jatkuvan muutoksen kohteena.

## **2.4 Palvelun kehittäminen**

Palvelujen systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on mahdollisuuksia menestyä myös kansainvälisillä markkinoilla. Palveluja kehittävien yritysten menestykselle ja kilpailukyvyille keskeistä on hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Palvelujen kehityshankkeiden perustana on yrityksen palvelutarjooman määrittäminen: mitä palveluja tarjotaan ja mitä palveluja pitäisi tarjota, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet? Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. Kehitystyötä ohjaamaan voidaan määritellä tavoitteellinen palvelutarjoama, johon

yritys pyrkii esimerkiksi viiden vuoden kuluessa. Vertaamalla nykytilannetta yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin saadaan selville, miten liiketoimintaa pitäisi uudistaa ja kehittää. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3, 7.)

Usein on luontevaa ryhmitellä palvelut esimerkiksi jonkin prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän ympärille viestinnän ja organisoinnin tueksi. Palvelujen kehittämisen tueksi on hyödyllistä kuvata palvelutarjooma asiakkaan näkökulmasta. Näin voidaan arvioida kokonaisuuden vastaavuutta asiakkaiden tarpeiden kanssa. Palveluista on myös helpompi kertoa asiakkaalle, kun ne on rakennettu asiakashyötyjen eikä yrityksen omien prosessien mukaan. Yrityksen palvelutarjooman tulee kehittyä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukana ja myös niitä ennakoiden. Palvelutarjooma kannattaa arvioida säännöllisesti, jotta voidaan ohjata jatkuvaa palvelujen kehitystyötä sekä tunnistetaan tarpeet mittavampiin kehityshankkeisiin. Myös uusien palveluideoiden tulee sopia yrityksen laajempaan strategiseen tavoitteeseen ja tahtotilaan. (Jaakkola ym. 2009, 7-8.)

Asiakaskohtaamisissa syntyy arvokasta tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan ja ostokäyttäytymisestään. Ei riitä, että yksittäinen asiakaspalvelutilanne hoidetaan hyvin – on myös välttämätöntä siirtää syntynyt tieto eteenpäin, jotta koko organisaation asiakashallintaa voidaan kehittää. Palvelun kehittämisen prosessiin kuuluu olennaisena osana onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Seuranta on tärkeää pitkäjänteiselle palvelujen ja koko liiketoiminnan kehittämislle. (Jaakkola ym. 2009, 24, 33.)

On virhe kuvitella, että tuottavuuden parantaminen ja palvelun laadun parantaminen ovat ristiriidassa keskenään. Uudet tutkimustulokset osoittavat, että nykyaikainen laadun arviointi ja seuranta voi parantaa tuottavuutta ja samalla lisätä asiakastytyväisyyttä. Tämä pätee palvelualoilla yhtä lailla kuin teollisuudessakin. Kaikkien tuottavuuden parantamiseen tähtäävien toimenpiteiden taustalla tulisi olla (1) syvälinen ymmärrys asiakkaiden hyväksi kokeman palvelun laadun osatekijöistä ja (2) yhtä syvälinen analyysi siitä, kuinka yritys nyt toimii laatua tuottaessaan, mitä fyysisiä ja inhimillisiä resursseja tarvitaan ja mitkä niistä ovat riittämättömiä tai tarpeettomia sekä kuinka tehokkaita tai tehottomia ovat käytettävät järjestelmät ja rutiinit. Kun näitä kahta tutkimusta (sisäistä ja ulkoista) verrataan

toisiinsa, on luotu vahva pohja tuottavuuden ja laadun samanaikaiselle parantamiselle. (Grönroos 2009, 297.)

Palvelun kehittämistä on tarkasteltu, koska sen avulla yrityksen palvelu säilyy tuoreena. Ilman jatkuvaa kehittämistä palvelusta tulee jäykkää ja sen tuoma arvo asiakkaalle saattaa laskea.

### 3 LIIKETOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMINEN

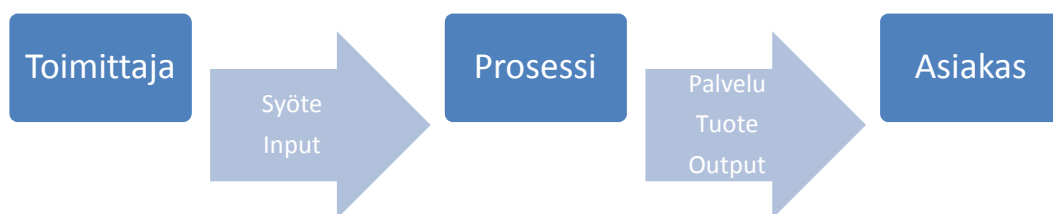
Tässä luvussa tarkastellaan liiketoimintaprosessia yleisellä tasolla sekä esitellään prosessikirjallisuudessa esitettyjä käsityksiä prosessin tunnistamisesta, nykytilan kartoituksesta, prosessin kuvauksesta, tilaus-toimitusketjusta sekä prosessin parantamisesta, uudistamisesta ja osaamisesta. Liiketoimintaprosesseja käsitellään teoriassa, koska kohdeyrityksen kehitettävä huoltoprosessi on tyypillinen liiketoimintaprosessi ja sen kehittämisessä on tärkeä tietää prosessin käytännöt ja erityispiirteet. Kohdeyrityksessä prosessiajattelu ei ole tarpeeksi esillä jokapäiväisessä tekemisessä. Luvun kolme mallit ja toimintatavat on tarkoitettu vahvistamaan prosessiajattelua. Malleilla pyritään myös lisäämään selkeyttä ja avoimuutta prosessin sisällä.

Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat arvoa asiakkaalle ja liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Tehtävät ovat työn osia, mitä ihmiset todellisuudessa tekevät. Yksinään ne eivät tuota arvoa, mutta kokonaisuutena tehtävät ja ihmiset muodostavat arvoa tuottavan prosessin. Prosessilla on yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa. (Hammer 1996, 101; Lecklin 2006, 123.)

Jatkuva muutos on keskeinen piirre niin liiketoiminnassa kuin julkisella sektorilläkin. Organisaatioiden on hallittava muutosprosessia ja mukauduttava sisäisesti nopeammin ja tehokkaammin kuin mitä niiden toimintaympäristö muuttuu. Muussa tapauksessa organisaatiot todennäköisesti kohtaavat ongelmia kilpailluilla markkinoilla. (Martola & Santala 1997, 12.)

Liiketoiminta edellyttää kykyä toistaa perustoiminnoista ja niiden eri vaiheista koostuvia toimintaketjuja luotettavasti. Se on yritystoiminnan harjoittamisessa yhtä tärkeää kuin muutos, luovuus ja ainutkertaisten toimintatapojen kehittäminen. Pitemmälle vietyjen toimintamallien rakentaminen ja luotettava läpivienti ei ole mahdollista ilman kykyä selvittää perustehtävistä toistuvasti ja riittävän laadukkaasti. Tämä on tärkeimpiä asioita, joka liiketoimintaa opiskelevan tai harjoittavan on ymmärrettävä. Uusi ja erilainen ei yritystoiminnassa ole aina ilman muuta arvokkaampaa kuin vanha ja tuttu. (Räsänen 1994.)

Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resursseja. Syötteet ovat tietoa ja materiaalia, jotka jalostuvat prosessissa. Määritelmän tuloksilla tarkoitetaan sekä prosessin tuotteita ja palvelua (output) että myös prosessilla aikaan saatavaa suorituskykyä (performance). Yhteenvetona voimme todeta, että prosessin käsite koostuu toiminnasta (activity), resurssista (resource) ja tuotoksesta (artifact), joihin liittyy suorituskyky (performance). (Laamanen 2001, 20.) Kuviossa 3 on kuvattu yksinkertainen liiketoimintaprosessi.



**Kuvio 3.** Liiketoimintaprosessi. (Laamanen 2001, 20.)

Prosessiajattelun idea on erittäin yksinkertainen. Lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Mietitään millaisilla tuotteilla ja palveluilla (output) se voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä syötteitä (input, tietoja ja materiaalia) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat). Liiketoimintaprosessin idea on kuvattu kuviossa 3. (Laamanen 2001, 21.)

Liiketoimintaprosessit voidaan jakaa viiteen erilliseen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat yrityshallinto, asiakkuudenhallinta, tuotantoprosessienhallinta, tutkimus & tuotekehitys ja yritysinfrastruktuuri. Syy kyseiseen rakenteeseen on muodollinen ja tehty ainoastaan helpottamaan kokonaisuuden hahmottamista. Tärkeintä ei ole tässä yhteydessä se, mikä rakenne on, vaan se, että kaikilla on yhteinen käsitteistö kokonaisuudesta. Liiketoimintaprosessit soveltuvat toimialasta riippumatta palveluja tuottavaan tai tuotannolliseen yritykseen. Liiketoimintaprosessien avulla yrityksen on helpompaa järjestellä substanssiosaaminen ja teknologia oike-



aan järjestykseen siten, että se tuottaa parhaan mahdollisen asiakastyytyvyyteen johtavan tuloksen. (Prizzway 2012.)

Prosessien kehittämisen yhteydessä käytetty terminologia ei ole vakiintunutta, ja kirjallisuudessa käytetään hyvin vaihtelevasti nimikkeitä pää-, ydin-, avain- ja tukiprosessi. Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Niiden lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkyudet. Ydinprosessien avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Ne tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. Avainprosessit liittyvät organisaation menestekijöihin. Ne ovat yrityksen kaikkein tärkeimpiä prosesseja ja samalla ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. Pääprosessit-nimellä tarkoitetaan tässä kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja. Pääprosessit ovat useimmiten ydinprosesseja. (Lecklin 2006, 129–130.)

### **3.1 Prosessin tunnistaminen**

Prosessien tunnistamisella Laamanen (2001) tarkoittaa sen määrittämistä, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Usein tähän keskusteluun liittyy myös sen tarkastelu, mitkä ovat keskeisimmät prosessin asiakkaat, tuotteet (output), syötteet (input) ja toimittajat. Tämä määrittely on erittäin tärkeä sen takia, että prosessit luovat eräänlaiset parantamisen ja ohjaamisen rakenteet. Laamasen (2001) mukaan ainoa käytännössä toimiva periaate näyttää olevan, että prosessien tulee alkaa ja päättyä asiakkaaseen. Esimerkiksi tilaus-toimitusprosessin ensimmäinen vaihe ei ole tilauksen hyväksyminen vaan tilauksen lähettäminen tai viimeinen vaihe ei ole tuotteen lähettäminen vaan tuotteen vastaanottotarkastaminen. Tämä lähestymistapa edistää asiakassuuntautumista. Toinen rajaukseen liittyvä periaate on, että prosessi alkaa jollakin tavalla suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tällä rajausperiaatteella pyritään edistämään jatkuvan kehittämisen periaatetta. (Laamanen 2001, 52–53.)

Lecklinin (2006) mukaan prosessimistaja määrittää toimivan prosessikokonaisuuden sisällön ja sopii rajapinnat muiden prosessien kanssa. Jos prosessi jaetaan osaprosesseihin, hän nimeää osaprosessien omistajat. Prosessimistaja vastaa, että prosessin tulokset ovat asetettujen tavoitteiden mukaisia. Vastuuseen sisältyvät muun muassa ongelmien ratkaiseminen tai ratkaisun hankkiminen, jos siihen tarvitaan ulkopuolisten päätöksiä, oikeiden mittareiden valinta ja seuranta sekä prosessikatselmuksien laadun varmistamiseksi. Omistajan on myös tunnistettava mahdolliset muutostarpeet ja arvioitava niiden vaikutus prosessiin. (Lecklin 2006, 131.)

### 3.2 Nykytilan kartoitus

Prosessin kehittämistyö onnistuu parhaiten organisoidussa muodossa. Seuraavat asiat tulisi määritellä jo käynnistysvaiheessa. Alkuvaiheessa on syytä nimetä pääprosessit. Yrityksen prosessihierarkian muodostaminen tapahtuu vähitellen iteraatiokierrosten (iteraatio 'toistaminen') tuloksena, mutta karkealla tasolla tärkeimmät prosessit tulisi tunnistaa jo liikkeelle lähettäessä. Prosessikartta on yritystason prosessikaavio. Siinä on nimetty yrityksen pääprosessit ja esitetty graafisesti niiden keskinäiset vuorovaikutukset. Tulosten varmistamiseksi vastuullinen prosessimistaja on nimettävä jo kehitystyön ”alkumetreillä”. Tiimi, jossa eri osaprosessien tuntemus on edustettuna, on nimettävä välittömästi. Tämän tiimin jäsenille määritetään vastuualueet. Tiimi tekee tehtävän laajuuden mukaisen kartoituksen ja kehittämistyön. Sovitaan prosessin nimi ja tarkoitus, keskeiset tehtävät, prosessiin osallistuvat funktiot, prosessin alku- ja lopputapahtuma, prosessin asiakkaat ja heidän saamansa suoritteet, toimittajat ja heidän syötteensä prosessiin sekä liittyvät muihin prosesseihin. Suunnitelmassa identifioidaan lähteet, joista voidaan kerätä tietoa asiakkaiden tarpeista ja prosessin suorituskykyarvioista. Kartoitetaan myös yrityksen sisältä henkilöt, joita tulisi haastatella. (Lecklin 2006, 136–137.)

Osa nykytilan kartoitusta on prosessin toimivuuden arviointi. Kannattaa hankkia sekä asiakkaan että oman henkilöstön arvio. Asiakaspalautteen keräämisen yhteydessä voidaan pyytää asiakkaan arvio prosessista. Asiakas näkee prosessin toimivuuden yleensä lopputuloksen kautta. Hän saa prosessin suoritteena tuotteen, jonka laadun hän voi arvioida. (Lecklin 2006, 142.)

Yrityksen sisäinen arvio prosessista voidaan tehdä samalla tavalla kuin asiakasarvio. Kehitystiimi pyrkii katsomaan prosessia asiakkaan silmin. Sen lisäksi on arvioitava prosessin tulosta yrityksen kannalta ja prosessin sisäistä tehokkuutta. (Lecklin 2006, 145.)

Prosessin tunnistaminen, nykytilan kartoitus ja prosessin kuvaus on valittu teoriaan, koska tämän opinnäytetyön toiminnallinen osuus tulee alkamaan kyseisillä toimenpiteillä. Prosessin kehittämistyössä on tärkeää tunnistaa kehitettävät toiminnot ja määrittää toimintojen nykytila. Kyseisten toimintojen jälkeen voidaan lähteä kehittämään itse prosessia.

### 3.3 Prosessin kuvaus

Hyvän kuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa, edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä ja antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Edellisten lisäksi kuvauksen teknisiä vaatimuksia ovat:

- lyhyt (noin 4 sivua A4 tekstiä ja vuokaavio)
- sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen
- tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä, tunniste, hyväksyntä)
- termit ja käsitteet yhtenäisiä ja sovitun mukaisia
- ymmärrettävä, looginen, ei ristiriitoja (Laamanen 2001, 76.)

Kun prosesseja kuvataan, joudutaan ratkaisemaan kuvaustavan rakenne. Tähän kannattaa organisaatiossa hetkeksi pysähtyä ja tehdä kuvattavista asioista tietoinen valinta. Kuvaus lisää valittujen aiheiden merkitystä organisaatiossa. Niiden ympärillä käydään joskus kiivastakin keskustelua, parhaimmillaan dialogia, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että esitettyyn kysymykseen otetaan useita erilaisia näkökulmia. Näkökulmien käsittelyn kautta dialogiin osallistuvat ihmiset tulevat tietoisiksi tärkeistä ajatuksista ja toimintaperiaatteista, joiden toteutumista he haluavat edistää. Prosessin kuvaus sisältää sen, mikä on tärkeää organisaation menestymiselle. Prosessin kuvausta käsitellään kuviossa 4. (Laamanen 2001, 77–78.)



**Kuvio 4.** Prosessikuvausten malli. (Laamanen 2001, 78.)

Prosessin suunnittelu:

### 1. Soveltamisala

Prosessin suunnittelua sovelletaan yhden avainprosessin suunnitteluun. Prosessin suunnittelu alkaa, kun organisaation johtoryhmä päättää käynnistää avainprosessin suunnittelun. Prosessin suunnittelu päättyy, kun määritelty prosessi on auditoitu ensimmäisen kerran. (Laamanen 2001, 286.)

### 2. Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa

Prosessissa toimivat ihmiset haluavat tehdä oman työnsä mahdollisimman hyvin. Tämä tarkoittaa, että prosessin määrittelyiden ja kuvausten tulee auttaa heitä ymmärtämään prosessin tavoitteita ja tavoitteisiin tähtäävää toimintaa. Prosessin tu-

lee määritellä niin, että se on realistinen ja prosessissa toimivien ihmisten hyväksyttävissä. Lisäksi heille tulee syntyä mahdollisuus kehittää tarkoituksenmukaisella tavalla omaa osaamistaan ja työtänsä. Johtoryhmän jäsenet asettavat tavoitteita prosessin kehittämiseksi. Prosessi tulee määritellä niin, että prosessin tavoitteiden asettaminen tulee mahdolliseksi. Toiseksi prosessi tulee suunnitella niin, että se toteuttaa organisaation tärkeitä toimintaperiaatteita ja keskeisiä strategioita. Prosessi tulee suunnitella niin, että tärkeimpien sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden kriittiset vaatimukset toiminnalle toteutuvat. (Laamanen 2001, 286.)

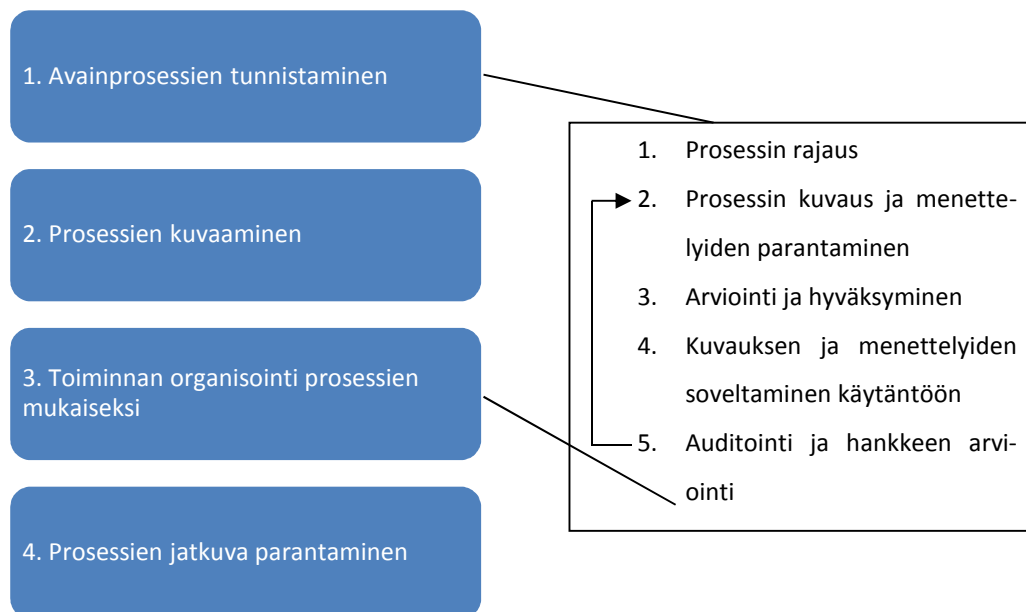
### 3. Tavoite

Prosessin tarkoitus on suunnitella organisaation toimintaperiaatteita ja strategioita toteuttava prosessi, mikä mahdollistaa prosessissa toimivien ihmisten oman osaamisen ja toiminnan kehittämisen. Tärkeimmät menestystekijät ovat: 1. osallistumisen suunnittelu sitoutumisen aikaansaamiseksi, 2. kuvausten realismi, loogisuus ja ymmärrettävyys, 3. nopeat käytännön parannukset prosessiin. Tunnusluvut prosessin kehittämistyöhön ovat: 1. prosessissa toimivien ihmisten tyytyväisyys ja osallistuminen kehityshankkeeseen, 2. sovitut menettelyt ja arvio niiden toimivuudesta ja hyödyllisyydestä. (Laamanen 2001, 287.)

### 4. Syötet, tuotteet ja palvelut

Prosessin syötteitä ovat: strategia, toimintaperiaatteet, asiakastiedot, tuotetiedot, suorituskykyvaatimukset, resurssitiedot ja rajoitukset sekä muiden prosessien kuvaukset. Prosessin sisäiset tuotteet ovat: kehitystoimeksianto, prosessin rajaus, asiakashaastattelujen tiedot, muistiot sekä palautteet. Prosessin tuotteet ovat: prosessin kuvaus, auditoinnin raportti sekä menettelyiden (mallit, työkalut, jne.) kuvaukset. (Laamanen 2001, 287.)

## 5. Prosessikaavio



**Kuvio 5.** Prosessin suunnittelun karkea vaiheistus. (Laamanen 2001, 288.)

Prosessikaavion suunnittelua käsitellään kuviossa 5. Tämän tutkimuksen prosessikaavio (liite 3) löytyy erillisinä dokumentteina liiteluettelosta.

## 6. Vastuut

Sisäiset ja ulkoiset asiakkaat kertovat tarpeistaan ja antavat palautetta toiminnasta. Prosessissa toimivat ihmiset kertovat tarpeistaan ja arvioivat prosessin kuvausta ja prosessin menettelyitä. Prosessissa toimivat ihmiset soveltavat prosessissa esitetyjä menettelyitä omaan toimintaansa ja antavat menettelyistä palautetta. Johtoryhmän jäsenet antavat kehitystoimeksiannon. He arvioivat prosessin kuvausta ja sen menettelyitä sen varmistamiseksi, että prosessi on yhdessä hyväksytyjen toimintaperiaatteiden mukainen ja noudattaa strategisia linjauksia. Prosessin omistaja tekee prosessin rajauksen ja kuvauksen. Prosessin omistajaa tukee tässä työssä prosessin johtoryhmän jäsenet. Omistaja tai prosessin johtoryhmän jäsen esittelee prosessin kuvauksen arviointeja varten. Lisäksi omistaja antaa toimeksiannon auditointiin. Prosessin kuvausta ja sen menettelyitä parannetaan saadun palautteen perusteella. Lopuksi, kun ensimmäisen auditoinnin tulokset ovat saatavilla, suunnitteluhanke ja sen toteutus arvioidaan yhdessä prosessin kehittämisen asiantuntij-

joiden kanssa. Prosessin kehittämisen asiantuntija ohjaa prosessikuvausten kehitystilaisuudet, mm. rajausten arvioinnit, kuvausten ideoinnit ja arvioinnit, menettelyiden kehitystilaisuudet sekä koko suunnitteluhankkeen arvioinnin. Kehitysr ryhmän vetäjä ja sen jäsenet kehittävät ja testaavat prosessin menettelyt. Tärkeimmät pelisäännöt ovat: 1. prosessin omistaja kirjoittaa kuvauksen, 2. kuvaus menee laajempaan arviointiin vasta, kun organisaation johtoryhmä on hyväksynyt sen. (Laamanen 2001, 289.)

### **3.4 Tilaus-toimitusprosessi**

Supply Chain management liittyy tavara-, tieto- ja rahavirtoihin verkostossa, joka koostuu tavaran toimittajista, tuottajista, jakeluyrityksistä ja asiakkaista. (Nahmias 2009). ”Supply chain” on kolmesta tai useammasta osapuolesta koostuva ryhmä yrityksiä, joiden keskinäinen vuorovaikutus liittyy tavaratoimituksiin, palvelusuo rituksiin, tiedon vaihtoon ja rahaliikenteeseen. Osapuolten erikoistunutta osaamis ta ja ammattitaitoa tarvitaan tavaroiden hankkimiseen tuottajilta ja niiden toimit tamiseen asiakkaille, mutta osapuolten välillä ei tarvitse olla yhteistä suunnittelua tai ohjausta. (Sakki 2009, 14.)

Toimitusketjussa tavarat kulkevat yhteen suuntaan raaka-ainelähteiltä kuluttajille. Tarvitaan kuitenkin kysyntää ennen kuin toimitusketju voi käynnistyä. Kysyntä ja siihen liittyvä tiedon virta kulkee toimitusketjussa pääosin vastakkaiseen suun taan. Arvoketju voidaan määritellä eri yritysten muodostamaksi ketjuksi, jossa tuotteet jalostuvat vaiheittain alkutuotteista valmiiksi hyödykkeiksi. Yritysten oma arvoketju on osa laajempaa verkostoa, joka alkaa raaka-aineista ja päättyy asiak kaaseen. Arvoa tuotetaan asiakkaalle suurelta osin koko verkostossa, ennen tai jälkeen omassa yrityksessä tapahtuvia toimintoja. (Sakki 2009, 14.)

Toisaalta jokaisen yrityksen sisällä on oma perättäisistä toiminnoista koostuva arvoketjunsä. Sen yksittäisiä vaiheita voivat olla esimerkiksi raaka-aineiden, kom ponenttien ja muiden hyödykkeiden sekä palveluiden hankinta – tuotekehitys – valmistus – markkinointi – jakelu – jälkimarkkinointi. Jokainen vaihe lisää tavalla tai toisella hyödykkeen arvoa mutta aiheuttaa samalla yritykselle myös kustannuk sia. (Sakki 2009, 14.)

Logistiset toimenpiteet, kuten tavaroiden käsittely, kuljettaminen ja varastoiminen, ovat keskeinen osa tilaus-toimitusketjua. Tavarat eivät kuitenkaan liiku ilman tietoimpulsseja. Siksi tilaus-toimitusketjun hallinta on yhtä lailla sekä tavaravirtoihin liittyvien tietojen (esimerkiksi tilausten) välittämistä ja käsittelyä että niihin liittyvien maksu-, raha- ja pääomavirtojen suunnittelua ja toteuttamista (esimerkiksi ostolaskujen käsittelyä ja maksusuorituksia). Tilaus-toimitusketju koostuu siis sekä tavarasta että tiedon ja rahan ”virtauksista”. (Sakki 2009, 21.)

Ketjujen tapahtumia voidaan kuvata näin: tilaus-toimitusketju käynnistyy asiakkaiden tilauksista ja siitä alkavat muut tietovirrat kulkevat yrityksen kautta tavarantoimittajille. Sieltä lähtevät tavaravirrat liikkuvat päinvastaiseen suuntaan ja päättyvät yrityksen ohjaamana asiakkaille. Tilaus-toimitusketju kulkee yrityksen sisällä monen vastualueen kautta ja on yhtä paljon osa markkinointia kuin materiaalitoimintoja. Ketjuun osallistuvat henkilöt kuuluvat mitä lukuisimpiin ammattiryhmiin. Logistiikkahenkilöiden ohella eri vaiheiden toteuttamiseen osallistuvat muiden muassa myynnin, asiakaspalvelun, hankinnan ja taloushallinnon henkilöt.

Tiivistäen tilaus-toimitusketju on tavaravirran ja siihen liittyvän tieto- ja rahavirran

- ohjaamista eli suunnittelua, tilausten käsittelyä, myyntiä, hankintaa, taloushallintoa, tilausten valvontaa, tapahtuma- ja muutostietojen välittämistä sekä
- toteuttamista eli tavarankäsittelyä, kuljettamista, varastoimista, tehdastyötä, asiakirjojen tuottamista, laskuttamista, saatavien valvontaa ja maksujen suorittamista. (Sakki 2009, 21.)

”Arvokeskustelua ei voida käydä ilman kustannustietoja, koska yhtälössä on kaksi puolta: se jokin arvokas ja sen kustannukset. Arvon täytyy olla kustannuksia korkeampi. Arvojen tärkeysjärjestyksen määrää se, kuinka monta yksikköä, strategista asemaa, laupeutta, moraalia, huolenpitoa per marka kukin toiminto tuottaa. Kustannuksilla on kantokyvyn määräämä katto; arvokkaan rajat asettaa mielikuvituksen puute.” (Lillrank 1998.)



Tämän kommentin Sakki tiivistää niin, että voittoa syntyy, jos tuotteiden tai palveluiden myyntitulo ylittää aiheutuneet kustannukset. Kustannuksia aiheutuu omissa resurssien käytöstä tai yrityksen ulkopuolelta hankituista aineista, valmisteista tai palveluista. Pääasiallisia omia resursseja ovat henkilöstö, toimitilat, koneet, laitteet ja tietojärjestelmät. (Sakki 2009, 47.)

Lähtämistä ja vastaanottotyön tehokkuutta voi seurata käsittelyaikojen pituutena. Ajan pituus on kustannuksia helpompi ymmärtää ja ajassa tapahtuneet muutokset näkyvät heti myös kustannuksissa. Myynti- ja hankintatilauksen käsittelyyn kuluva työaika saadaan selville, kun tietyn jakson työhön käytettyä kokonaisaikaa verrataan vastaavan jakson tapahtumien määriin.

$$\text{lähetys (vastaanotto) aika} = \text{nettotyöaika (h)} / \text{tapahtumien määrä (h)}$$

Keskeinen ajatus on, että tehokkuuden ja pitkäaikaisen kilpailukyvyn kannalta on ratkaisevaa nopeuttaa organisaation kaikkia tehtäviä ja prosesseja. (Sakki 2009, 72–73.)

Edeltävä teoriakappale on mielenkiintoinen, koska kohdeyrityksen huoltoprosessi on tyypillinen tilaus-toimitusprosessi. Prosessi käynnistyy asiakkaan tilauksesta ja tavarantoimittajalta tuleva tavaravirta päättyy kohdeyrityksen ohjaamana asiakkaalle.

### **3.5 Prosessin parantaminen ja uudistaminen**

Jatkuva parantaminen on kuin ”vitamiini”. Se ehkäisee organisaation sairastumisen verisuonten kalkkeumaan (byrokratia) ja psykoosiin (anarkia). (Laamanen 2001, 202.)

Hyvin toteutettuna prosessin parantaminen tai uudistaminen vaikuttaa yrityksen toimintaan merkittävästi. Parhaimmillaan organisaation ajattelutapa muuttuu kaapeasta tehtäväsuuntautuneesta moniulotteiseksi prosessiajatteluksi. Johtamisen malli muuttuu tiukasta valvojasta kehittäväksi valmentajaksi ja työntekijät keskittyvät enemmän asiakkaiden tarpeisiin kuin johtajien miellyttämiseen. Organisaatio-

tion asenteet ja arvot päivittyvät vastaamaan uutta ajattelutapaa. Toiminta kehittyy lähes jokaisella osa-alueella tehokkaammaksi. (Hammer 1995, 65.)

Kun toteuttamisvaihtoehto on valittu, laaditaan prosessin parantamissuunnitelma. Siihen voivat sisältyä: parannustavoitteet, uusi prosessikuvaus, pilottiprojektin toteutussuunnitelma, vastuut ja aikataulut, prosessin mittaus ja seurantavaatimukset sekä resurssitarpeet. Parantamistavoitteet kuvaavat prosessin tavoitetilaa. Mitä halutaan parantaa, kuinka korkealle rima asetetaan ja miten onnistumista voidaan mitata ja valvoa? Uusi prosessikuvaus sisältää yleiskuvauksen, prosessikaavion työvaiheineen ja johtamisjärjestelmän, jossa prosessin omistajan ja tiimin tehtävät ja vastuut on kuvattu. Jos toteutus käynnistetään koeprojektilla, on parannussuunnitelmassa oltava suunnitelma sen läpiviemisestä. Käyttöönoton vaiheet, vastuut ja aikataulut on kirjattava. Parannussuunnitelmassa tulee olla selkeästi määriteltyinä prosessin avainmittarit, miten niitä seurataan, kuinka tieto kerätään ja raportoidaan, kenelle se jaetaan ja kuka on siitä vastuussa. Resurssisuunnitelmassa arvioidaan parantamisen taloudelliset vaikutukset, kustannukset, tuotot ja rahoitustarve. (Lecklin 2006, 191–192.)

Tavoite liittyy tuloksiin ja suorituskykyyn. Tekeminen ei ole tulos. Laamasen (2001) mielestä hyvään tavoitteeseen liittyy kolme kriteeriä:

1. Tavoite on esitetty numeroilla.
2. Tavoitteella on mittayksikkö.
3. Tavoite on kiinnitetty aikaan.

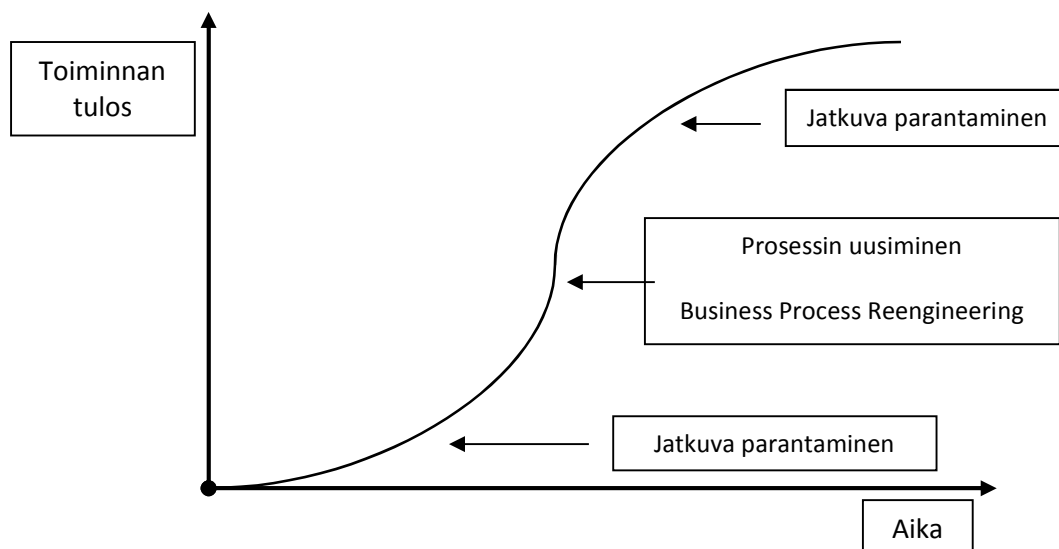
Jos jokin näistä jää uupumaan, kysymys ei ole tavoitteesta, ehkä pikemminkin suunnasta, päämäärästä tai toivomuksesta. Tämän lisäksi hyvälle tavoitteen asettamiselle on ominaista:

- Tavoite on ilmaistu positiivisella tavalla.
- Tavoitteen asettaa ryhmä itse.
- Tavoite on kirjallisessa muodossa.
- Tavoite on haastavan korkea, mutta saavutettavissa.

- Tavoite on tarkoituksenmukaisen kaukana tulevaisuudessa (konkreettisia tuloksia on odotettavissa noin 6 kk:n kuluttua).
- Sekä ryhmän että muun organisaation on voitava hyväksyä tavoite. (Laamanen 2001, 203.)

Vaikka prosessia olisi jatkuvasti kehitetty ja hiottu, tulee joskus tilanne, jossa nykyistä prosessia parantamalla ei saavuteta asetettuja tavoitteita, vaan prosessi on kokonaisuudessaan uusittava. Uudistamistarpeita voivat asettaa esimerkiksi teknologian kehittyminen, kilpailijoiden toiminta, integroituminen toimittajien ja asiakkaiden suuntaan sekä asiakkaiden muuttuneet tarpeet. Uudistaminen vaikuttaa yleensä paitsi työvaiheisiin myös prosessin alku- tai lopputapahtumiin, ja prosessi mahdollisesti pilkotaan tai yhdistetään muihin prosesseihin. Uudistamisen tavoitteena on merkittävä tehokkuuden ja/tai asiakastyytyvyyden lisäys. (Lecklin 2006, 187–188.)

Liiketoiminnan ja prosessien kehittämistä tapahtuu jatkuvasti pienin askelin järjestelmällisen laadunhallinnan puitteissa. Joskus tulee vaihe, jolloin menetelmät ja tekniikat on hiottu huipputasolle ja henkilöstö osaa asiansa. Tulosten parantaminen perinteisin keinoin ei enää onnistu. Silloin on tarkastelukulmaa laajennettava ja mietittävä, entä jos prosessi suunnitellaan kokonaan uudestaan ja unohdetaan olemassa olevat rakenteet. Voidaanko silloin tuloksia ja tuottavuutta parantaa? Usein vastaus on myönteinen ja seurauksena on uudistamisprojektin käynnistäminen. Tavoitteena on saada nopeasti aikaan merkittävä muutos ja tulosparannus. Uudistaminen voidaan tehdä useampia kertoja prosessin elinkaaren aikana. Kehittämistä voidaan tarkastella kuvion 6 valossa. (Lecklin 2006, 199–200.)



**Kuvio 6.** Prosessin parantaminen ja uudistaminen. (Lecklin 2006, 200.)

### 3.6 Prosessit ja osaaminen

Osaamisen merkitys liiketoiminnan menestystekijänä on kasvamassa. Tähän vaikuttaa luonnollisesti tietotekniikan kehitys, mikä mahdollistaa tietämyksen tuoteistamisen ja nopean jakelun sekä rutiinitöiden automatisoinnin. Toinen tekijä on palvelun ja innovaatioiden merkityksen korostuminen kilpailutekijänä. Yhteiskunta myös monimutkaistuu ja verkottuu koko ajan, mikä myös osaltaan lisää osaamisen merkitystä. (Laamanen 2001, 179.)

Jokaisen organisaation olennainen kilpailuedun lähde on osaaminen. Organisaatiota ei voi oikeastaan ajatella ilman osaamista. Osaamista voidaan tarkastella organisaatiossa ainakin kolmesta näkökulmasta. Ensimmäkin osaaminen on strateginen kysymys. Tällöin usein puhutaan kriittisestä osaamisesta; joissakin yhteyksissä käytetään termejä ydinosaaminen tai strateginen osaaminen. Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, jota ilman organisaatiota on vaikea ajatella ja jota tarvitaan organisaation menestymiseen. Esimerkiksi Innotiimin kriittistä osaamista ovat osallistavan prosessin ohjaaminen ja ryhmädynaamisten ilmiöiden syvällinen ymmärtäminen, joiden avulla saadaan aikaan käytännön muutoksia organisaatioissa. (Laamanen 2001, 180.)

Toinen näkökulma on organisaation tehtävät ja prosessit. Jokin osuus organisaation osaamisesta voidaan jäsentää prosessien avulla tiedoiksi, taidoiksi, malleiksi ja teorioiksi. Esimerkiksi metallisulaton materiaalitarve ja panokset voidaan mallintaa tietokoneohjelmaksi. Prosessissa tarvittava taito on osata käyttää ohjelmaa. Tämän tyyppiset osaamiset on yleensä helppo tunnistaa ja niiden hallintaa on kohtuullisen helppo testata ja kouluttaa. Kolmas näkökulma osaamiseen on ihmisten halu ja kyky. Ihmistä ei voi pakottaa oppimaan. Oppimista tapahtuu, jos ihminen haluaa oppia. Toki ihmisten kyky ja taidot oppia ovat erilaisia ja oppimisen tehokkuuteen voidaan vaikuttaa. Huippuammattilaiseksi ei voi tulla ilman itsestä lähtevää motivaatiota. (Laamanen 2001, 181–182.)

Laamanen (2001) keskittyy tässä yhteydessä lähinnä niihin analyyseihin, jotka liittyvät prosesseihin ja niiden analysointiin. Osaaminen voidaan karkeasti jakaa kahteen toisiaan täydentävään luokkaan. Voidaan puhua pätevydestä, taidoista ja tiedoista sekä vuorovaikutusosaamisesta. Pätevyydellä tarkoitetaan niiden taitojen ja teorioiden hallintaa, mitä tarvitaan kulloisenkin työn ymmärtämiseen ja toteuttamiseen. Tämän lisäksi kyetäkseen töiden menestykselliseen suorittamiseen täytyy osata käyttää tietojärjestelmiä, yritys- ja prosessikohtaisia sovellutuksia, malleja ja lomakkeita. Tämän tyyppiset taidot ja tiedot hankitaan yrityksen omilla kursseilla ja käytännön työssä. (Laamanen 2001, 183.)

Vuorovaikutusosaaminen ei ole varsinaisesti tehtävästä kiinni. Lähes kaikki tehtävät organisaatiossa syntyvät jonkinlaisen yhteistyön kautta. Vuorovaikutusosaamista tarvitaan kaikissa töissä. Eri töissä tosin vuorovaikutuksen merkitys on erilainen tehtävän hyvän hoidon kannalta. Johtajuudessa, myyntityössä ja palveluammateissa vuorovaikutusosaaminen on hyvin merkittävä. (Laamanen 2001, 184.)

Osaamista on käsitelty, koska organisaation on jatkuvasti kehitettävä osaamistaan pärjätäkseen kilpailussa. Kohdeyrityksen huoltoprosessin kohteet muuttuvat vuosien mittaan, joten osaamisen kehitys on jatkuvan paineen alla. Luku 3.6 muistuttaa siitä, että oppimista tapahtuu muuallakin kuin perinteisissä koulutustapahtumissa. Oppimista kertyy paljon erilaisissa muodoissa ja päivittäisissä toiminnoissa.

## 4 PROSESSIJOHTAMISEN MENETELMIÄ

Tässä luvussa esitellään prosessijohtamista alan kirjallisuuden menetelmien ja etenemismallien pohjalta. Tarkoituksena on luoda tarkempi kuva menetelmiin, joita tullaan tässä opinnäytetyössä käyttämään. Prosessijohtaminen on yrityksen ylimmän johdon vastuulla, mutta myös eri toimintayksiköiden johtajat tulee sitouttaa prosessijohtamiseen. Kohdeyrityksessä ylin johto tekee viime kädessä isommat linjaukset ja ratkaisut koskien huoltoprosessia, mutta huoltoyksikön johtaja on vastuussa yksikön toiminnasta ja jatkuvasta kehittämisestä.

Prosessit ovat johtamisen väline. Prosessien johtaminen edellyttää ymmärrystä organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta, ja siinä on tärkeää ymmärtää prosessien väliset liittymäpinnat. Prosessien johtaminen on keino vahvistaa etenkin organisaation sisäistä, mutta myös ulkoista vuorovaikutusta. (Virtanen & Stenvall 2010, 148–153.)

Prosessijohtaminen ja prosessien uudelleensuunnittelu kohdistuu kokonaisvaltaisiin ja asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Prosessijohtamisessa ja prosessin kehittämiseen tähtäävässä muutostyössä paneudutaan luonnollisesti myös yksittäisiin toimintoihin, muutoksen vaikutuksiin aina henkilökohtaiselle tasolle saakka. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30.)

Prosessien johtamiseen ja ohjaamiseen tulee panostaa siten, että ne on harmonisoitu ja kuvattu koko organisaation tasolla, prosessit on resursoitu sille taholle, jonka on tarkoituksenmukaista hoitaa tehtävää koko organisaation näkökulmasta, prosesseja on automatisoitu mahdollisuuksien mukaan ja niitä kontrolloidaan keskitetysti ja standardoidusti automaattisesti toimivien tai prosessiin integroitujen kontrollipisteiden avulla. (Lahti & Salminen 2014, 206.)

Prosessijohtamisen tavoitteet eivät sinänsä eroa yleisistä johtamisen tavoitteista, joita ovat mm:

- hyvä taloudellinen tulos
- asiakkaiden tyytyväisyys
- korkea tuottavuus

- oman henkilöstön tyytyväisyys. (Laamanen & Tinnilä 1998, 6.)

Prosessijohtamisen keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi eroavat kuitenkin merkittävästi aikaisemmin käytetyistä. Kun aikaisemmin keskityttiin kustannustehokkuuteen, nyt sen ohella pidetään tärkeänä nopeutta ja joustavuutta. Kun aikaisemmin vannottiin kovien henkilökohtaisten tavoitteiden nimiin, nyt korostetaan organisaation menettelyjen ja tiimien kehittämistä. Kun aikaisemmin toimittajia kilpailutettiin ja asiakkaita pidettiin välttämättömänä pahana, nyt toimittajat ja asiakkaat ovat yhteistyökumppaneita. (Laamanen & Tinnilä 1998, 6.)

Prosessijohtamisessa ohjaus ja organisointi tapahtuu ensisijaisesti prosessien pohjalta, ei funktionaalisesti. Lähtökohtana on yrityksen ydinprosessien ja niiden suoritusmittarien tunnistaminen. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi uuden tuotteen/palvelun kehittäminen ja saattaminen markkinoille, asiakaskannan hallinta sekä operatiivinen tilaus- ja toimitusketju. Nämä ydinprosessit leikkaavat yrityksen eri yksiköitä sekä ulottuvat oma yrityksen ulkopuolelle kattaen myös asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien toimintoja. Prosessijohtamisessa olennaista on horisontaalinen, asiakkaan tarpeista lähtevä toiminnan ohjaus. Yrityksen ydinprosesseille määritellään prosessinomistajat, jotka auttavat työntekijöitä vaikeissa tilanteissa. Työntekijä voi olla asiantuntija tietyssä asiassa prosessin sisällä, mutta prosessinomistajan tulee hallita prosessi kokonaisuudessaan. (Hannus 1995, 32; Hammer 1996, 83–84.)

Prosessijohtamisen yleinen kompastuskivi on kehittää prosesseissa sitä vaihetta, jossa on ongelma. Prosessia on kuitenkin hyvä tarkastella kokonaisuutena ja huomioida asioiden suhteet toisiinsa. Prosessien kuvaus ei siis ole turhaa, vaan tärkeä osa kokonais kuvan antamisessa. Hyvä prosessikuvaus onkin johtamisen työväline, joka auttaa kehittymään ja ratkaisee onnistumisen, saaden sen vielä näyttämään helpolta. (Pitkänen 2010, 82.)

#### 4.1 Prosessin johtaminen organisaatiossa ja yksiköissä

Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda toimiva työyhteisö. Työyhteisöjä ja organisaatiota koskeva tutkimus on 30-luvulta saakka vakuuttavasti osoittanut vallan delegoinnin perustasolle olevan tehokas työmotivaatiota kohottava tekijä. Uudemmat organisaatiotutkimukset korostavat itsenäisten, pienten yksikköjen tehokkuutta uusien ideoiden tuottamisessa ja sopeutumisessa muuttuviin olosuhteisiin. (Murto 1995, 71.)

Perinteisessä organisaation johtamismallissa ydin on johdon ylhäältäpäin toteutettava ohjaus ja kontrolli, mikä kohdistuu niin tavoitteisiin, strategioihin kuin tulosten seurantaankin. Käytännössä ohjaus toteutetaan velvoittamalla perusyksiköt raportoimaan toiminnastaan ja tuloksistaan johdolle. Raporttien avulla johto seuraa yksiköiden kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista sekä puuttuu tarvittaessa yksiköiden toimintaan. Tällaisen keskitetyn vallankäytön ongelmallisuus ja tehotomuus nopeasti muuttuvassa ympäristössä on pakottanut uusien organisaatio- ja vallankäyttömuotojen etsimiseen. (Murto 1995, 72.)

Johtajan ratkaisu on siirtyminen organisaation ja ihmisten johtamisesta vuorovaikeusprosessin johtamiseen. Johtajan tehtävänä on luoda sellainen toiminnallinen rakenne, joka mahdollistaa sekä yksikön sisäisen tilanteen jatkuvan tutkimisen että koko organisaatiolaivan kulkusuunnan jatkuvan seurannan johtajan puuttumatta yksipuolisesti yksiköiden autonomiaan. (Murto 1995, 73.)

Yksikön johtajan tai esimiehen tehtävä on luoda hyvin toimiva työyhteisö. Tähän hänellä yleensä on riittävät valtuudet, jopa velvollisuuskin. Ensimmäinen edellytys on yhteisten foorumien (kokousten ja palaverien) organisointi. Ei riitä, että johtajalla itsellään on hyvät suhteet jokaiseen henkilökunnan jäseneen, jos henkilökunnan keskinäiset suhteet ovat retuperällä ja klikkiytyneet. Siksi on oltava säännöllisesti ja riittävän usein, esimerkiksi viikoittain, aikaa pysähtyä yhdessä tutkimaan ja keskustelemaan eletystä ja tehdystä. (Murto 1995, 88.)

Johtaja tarvitsee tietoa, taitoa ja rohkeutta sekä varsinkin alkuaikoina tukea ja rohkaisua prosessin ylläpitämisessä. Sen enempää johtajina kuin alaisinakaan emme



ole oppineet luovaa ja tasa-arvoista kokouskäytäntöä. Olemme kasvaneet byrokra-tiaan ja sen vaatimiin rutiineihin, mutta emme tutkimaan ryhmäprosesseja. Vuo-rovaikutusprosessin johtaminen vaatii johtajalta ryhmä- ja yhteisödynaamisia tai-toja ja tietoja, mutta ennen muuta hyvää itseluottamusta ja rohkeutta panna itsensä likoon. Johtajien koulutuksessa ja valinnassa tullaan näihin ominaisuuksiin kiin-nittämään entistä enemmän huomiota. ”Suuria johtajia” ei tarvita, koska heillä on tunnetusti hellät varpaat. (Murto 1995, 89.)

Prosessin johtamista organisaatio- ja yksikkötasolla on tarkasteltu, koska halutaan tarkentaa johtajien roolia prosessissa. Johtajat vievät koko organisaatioita eteen-päin ja näyttävät työntekijöille suunnan päivittäisessä tekemisessä.

#### **4.2 Laatujohtaminen - TQM**

Laadunhallinta (laatujohtaminen, kokonaisvaltainen laatujohtaminen) on vanhin johtamismalli, joka perustuu prosessien analysointiin. TQM:n (Total Quality Ma-nagement) juuret juontuvat 1920-luvun prosessien tilastollisista tutkimuksista. Sen jälkeen laadunhallinta on kehittynyt johtamisfilosofiaksi, joka korostaa asiakkai-den tarpeiden ymmärtämisen tärkeyttä ja jatkuvaa toiminnan ja tuotteiden paran-tamista asiakkaiden tarpeisiin perustuen. (Laamanen & Tinnilä 1998, 13.)

Painopiste on pienillä ja jatkuvilla parannuksilla. Tavoitteena on rakentaa laatu sisään tuotantoprosessiin ja virheiden ennaltaehkäisy jälkikäteen tapahtuvan tar-kastuksen ja hylkäämisen tai korjaamisen sijaan. Laatujohtaminen lähti varsinais-esti liikkeelle Japanista ja erityisesti teollisesta tuotannosta ja on levinnyt myös teollisten yritysten palvelutoimintoihin. Myös palveluyritykset ovat ottaneet laatu-johtamisen työlistalleen. (Karrus 1998, 215.)

Jotta laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä, se on vietävä läpi koko yrityk-sen perusarvoista lähtien. Perusarvoilla tarkoitetaan niitä perimmäisiä asioita, joi-den ympärille koko toiminta rakennetaan. Ne ovat vallitsevia uskomuksia ja ”py-yhiä” periaatteita, jotka pysyvät, vaikka maailma ympärillä ja sen mukana yritys muuksi muuttuisivat. (Lecklin 2006, 35.)

Johtamisen tulee olla yhdenmukainen yrityksen johtamisfilosofian kanssa. Arvot, visio, missio ja strategiat muodostavat loogisen toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. Laatu yrityksessä tämä kokonaisuus ei ole pölyttymässä toimitusjohtajan kaapissa, vaan se on käytännön ohjenuorana koko yrityksessä. (Lecklin 2006, 61.)

Monissa yrityksissä tuotteiden laadunvarmistukseen on panostettu jo pitkään, mutta vasta viime aikoina länsimaiset yritykset ovat oppineet, että viime kädessä laatua arvioi vain asiakas. Tuotteen ominaisuuksien ohella mm. toimitusvarmuus, toimitusaika ja asiakaspalvelu ovat olennaisia laadun komponentteja. Palvelujen laadunohjauksen kehittyminen 1980-luvulla on auttanut ymmärtämään, että asiakkaalle laatu muodostuu odotusten ja kokemusten erotuksen kautta. Todellinen asiakaskeskeisyys edellyttää kuitenkin muutakin kuin korkeaa palvelun laatua asiakasrajapinnassa: kaikki vaiheet asiakkaalle arvoa tuottavassa prosessissa ovat tärkeitä ja yrityksen jokainen työntekijä vaikuttaa asiakastyytyvyyteen. (Hannus 1995, 131.)

On tärkeää havaita, että asiakaslähtöisyys edellyttää enemmän kuin palvelun laadun kehittämistä asiakasrajapinnassa ja siihen liittyvissä totuuden hetkissä (Normann, 1984). Aito asiakaslähtöisyys merkitsee, että koko asiakkaalle arvoa tuottava prosessi on viritetty huippukuntoon kaikissa vaiheissaan myös varsinaisen asiakasrajapinnan takana. Laadun kehittäminen oikein toteutettuna kulkee käsi kädessä kustannustehokkuuden parantamisen ja läpimenoaikojen lyhentämisen kanssa. (Hannus 1995, 133.)

Moderniin laatujohtamiseen liittyy olennaisena osana laatuun liittyvien kustannusten tunnistaminen ja säästöjen aikaansaaminen. Tuotteiden ja palveluiden tuottamisen kustannuksiin sisältyy aina myös laatuksannuksia. Laatuksannukset voidaan jakaa kahteen ryhmään:

1. Huonosta laadusta aiheutuvat kustannukset, joita kertyy mm. turhasta työstä, uudelleen tekemisistä, korvauksista ja asiakkaiden menetyksistä. Huonosta laadusta aiheutuvat kustannukset jaetaan yleensä virhekustannuksiin ja tarkastuskustannuksiin. Laatuajattelun mukaisesti huono laatu tulee aina

kalliimmaksi kuin asioiden tekeminen kerralla oikein eli ns. nollavirhe - ajattelu.

2. Laadun parantamista aiheutuvat kustannukset. Laadun parantamiseen liittyy joukko kustannuksia koulutuksen yms. kautta. Nämä kustannukset voidaan kuitenkin ennakoida ja ne voidaan nähdä investointeina, joilla ennalta ehkäistään huonosta laadusta aiheutuvia kustannuksia.

Näiden kahden laatukustannusryhmän lisäksi monet yritykset laskevat laatukustannuksiin – aivan oikein – myös huonosta laadusta aiheutuvan menetetyt myynin. (Hannus 1995, 138.)

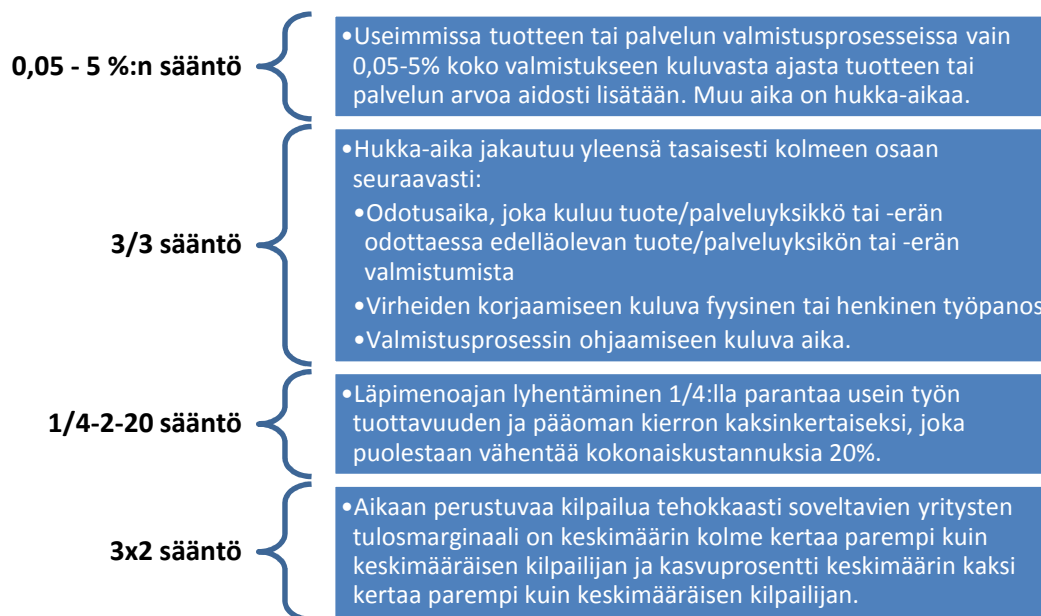
Hyvin liiketoiminnassaan menestyneille yrityksille on poikkeuksetta ominaista korkean teknisen laadun lisäksi voimakas asiakaskeskeisyys. Palveluyrityksissä toiminnan laatu on aina osattu liittää asiakaspalveluun. Monet asiakaspalvelun laatuun panostaneet ja siinä menestyneet palveluyritykset korostavat sitä, että korkea asiakaspalvelun laatu syntyy viime kädessä oman asiakaspalveluhenkilökunnan motivaatiosta, yrittäjyydestä ja palveluhenkisyydestä. Palveluyrityksessä palvelun laatu konkretisoituu kymmenissä tai sadoissa päivittäisissä ”totuuden hetkissä” eli asiakaspalvelutilanteissa. Asiakkaan tyytyväisyys on joka kerta ansaittava uudelleen. Siten tärkeitä laadunohjauksen menestystekijöitä ovat asiakas- ja henkilökuntapysyvyys. (Hannus 1995, 140.)

### **4.3 Aikaan perustuva johtaminen - TBM**

Aikaan perustuva johtaminen (Time Based Management) on lähestymistapa, jossa aika on kriittinen resurssi ja keskeinen suoritustekijä. Lähtökohtana on ydinprosessien tarkastelu asiakaslähtöisesti ja tavoitteena on läpimenoaikojen radikaali parantaminen eliminoimalla tuottamatonta aikaa eli hukkaa. Läpimenoaikojen minimointi kohdistuu uusien tuotteiden kehittämiseen ja markkinoille lanseerauksen kokonaisaikaan ja operatiivisen tilaus-toimitusketjun ja tuotannon läpäisyaikoihin sekä toimitusaikaan asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 1998, 12–13.)

Yritykset, jotka pystyvät minimoimaan tuotannon ja jakelun läpimenoajat sekä tuomaan uusia tuote/palveluinnovaatioita kilpailijoitaan nopeammin markkinoille,

ovat yleensä kilpailijoitaan kannattavampia ja nopeammin kasvavia. Aikaan perustuva kilpailu korvaa siten yhä useammin perinteiset kilpailustrategiat. Läpimenoaikojen merkitystä on tarkasteltu kuviossa 7. (Hannus 1995, 153.)



**Kuvio 7.** Läpimenoaikojen minimoinnin merkitys. (Stalk & Hout, 1991.)

Jatkuvasti koveneva ja yhä useammilla toimialoilla globaali kilpailu, markkinoiden segmentoituminen ja nopeutuva teknologian kehitys ovat johtaneet tuotteiden eliniän radikaaliin lyhenemiseen. Eri toimialojen lähtökohdat ovat erilaisia: ääripäinä ehkä lääketieteellisyys noin 10 vuoden kehitysjaksoineen ja ajankohtaismediat, joissa kysymys on minuuteista. Kaikille toimialoille on kuitenkin ominaista rytmin jatkuva kiihtyminen. Yritysten on kyettävä yhä nopeammin tuomaan uusia kilpailukykyisiä tuotteita asiakkailleen, joiden vaatimukset koko ajan kasvavat ja eriytyvät. (Hannus 1995, 155). Autoalalla tekniikan kehitys on ollut viiden vuoden sisällä huimaa. Kosketusnäytöt ja jopa täysin sähköllä kulkevat autot tuovat oman haasteensa myös huoltotöihin. Pienten ja keskisuurten huoltopisteiden työntekijöiden täytyy osata ruuvata jopa 25 vuotta vanhoja autoja ja samaan aikaan asentaa uusia päivityksiä täysin uuteen sähkömoottoriin.

Kilpailukyvyen edellytys on siten kyvykkyys radikaalisti vähentää uusien tuotteiden kehittämisprosessin – konseptin luominen, tuotesuunnittelu, prototyypitys ja koemarkkinointi, valmistusprosessien suunnittelu, jakelukanavan luominen ja/tai

kouluttaminen, markkinointiohjelmien suunnittelu ja toteutus jne. – kokonaisai-  
kaa. Huippuyritykset ovat kyseenalaistaneet ja hylänneet perinteiset funktionaali-  
set toimintamallit. Uudet innovatiiviset toimintamallit perustuvat prosessijohtami-  
seen eli tiimityöskentelyyn ja rinnakkaisuuteen. Tuotteiden tehokas modulointi on  
tärkeää. (Hannus 1995, 155.)

Aikaan perustuvan johtamisen edut operatiivisessa toiminnassa ovat ilmeisiä.  
Valmistuksen ja hankinnan läpimenoaikojen lyhentäminen vähentää epävarmuut-  
ta: tuotannosuunnittelussa ei jouduta turvautumaan epävarmoihin myyntiennus-  
teisiin eikä kysynnän vaihteluja vastaan tarvitse suojautua varmuusvarastoilla.  
Raaka-ainevarastoihin, keskeneräiseen tuotantoon eikä valmisvarastoihin sitoudu  
pääomaa. Lyhyet läpimenoajat parantavat joustavuutta ja mahdollisuutta toimia  
asiakkaan haluamalla tavalla. Nopea täsmällinen toiminta edellyttää korkeaa laa-  
tua kaikessa toiminnassa; laatuvirheet pysäyttävät ketjun ja siten ne halutaan en-  
naltaehkäistä. (Hannus 1995, 164.)

Laatujohtamista ja aikaan perustuvaa johtamista on käsitelty, koska ne ovat pro-  
sessijohtamisen keskeisiä johtamismalleja. Niillä on suuri vaikutus prosessin kan-  
nattavuuteen ja tehokkuuteen. Lisäksi molemmat johtamismallit korostavat asiak-  
kaiden tarpeita ja asiakaslähtöisyyttä.

#### **4.4 Prosessin mittaaminen ja seuranta**

Suorituskyvyn mittaaminen on monimutkainen tehtävä joka vaatii sekä suorien  
että epäsuorien mittareiden käyttöä. Organisaation kokonaissuorituskykyä (overall  
performance) mitataan usein neljällä alueella: talous, tuottavuus, henkilöstö ja asi-  
akkaat. Yrityksen menestymistä on perinteisesti mitattu omistajakriteereillä eli  
kannattavuudella ja tehokkuudella. Vähitellen on opittu ymmärtämään, että hyvä  
kannattavuus on seuraus asiakkaiden ja työntekijöiden odotuksien täyttymisestä.  
(Laamanen & Tinnilä 1998, 32–33; Hannus 1995, 72.)

Yritysten toiminnan tavoiteasetannassa ja menestymisen mittaamisessa kannatta-  
vuus- ja tehokkuuskriteerit ovat aina olleet avainasemassa. Esimerkiksi asiakas-  
palvelun laatua, tuotekehitysprojektien kestoa tai logistista tehokkuutta saatetaan

mitata, mutta lähes poikkeuksetta eri tasoilla mittareilla ei ole keskinäistä kyt-kentää, jolloin kokonaisuus hämärtyy. Prosessijohtamisen periaatteet nostavat kannattavuuskriteerien rinnalle selkeästi laatuun ja aikaan perustuvat kriteerit. Perinteiset ohjausjärjestelmät on samalla perusteellisesti uudelleensuunniteltava. (Hannus 1995, 76.)

Suoritusmittariston johtotähtenä on missio, joka määrittää yrityksen olemassaolon perusteet, yrityksen markkinat ja toimintaperiaatteet kilpailukentällä. Missiota täsmentää yrityksen strategia. Missio ja strategiat määrittävät miten yritys aikoo saavuttaa tavoitteensa ja mitkä mittarit ovat aidosti kriittisiä yrityksen menestykselle. (Hannus 1995, 79.)

Ydinprosessien suoritustekijät mittaavat toimintaa horisontaalisesti koko ketjun kannalta ja asiakkaan näkökulmasta. Kunkin ydinprosessin suoritustekijät määritetään erikseen. PROPER (= **P**rocess [prosessi] ja **P**erformance [suorituskyky]) – suorituskykymittaristossa ydinprosessien suoritustekijät on jaettu kolmeen ryhmään:

- Asiakastyytyväisyys kuvaa kuinka hyvin ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden odotukset hallitaan ja toteutetaan.
- Reagointikyky ja joustavuus on sijoitettu suoritusmittariston sydämeen, koska ne kuvaavat prosessin sopeutumiskykyä asiakkaiden tarpeiden tai toimintaympäristön muuttuessa.
- Tehokkuus kuvaa kuinka tehokkaasti resursseja hallitaan asiakastyytyväisyyteen ja joustavuuteen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hannus 1995, 86–87.)

Suoritusmittarit antavat vertailupohjan verrattaessa oman toiminnan suorituskykyä muiden yritysten suorituskykyä vastaavissa ydinprosesseissa. Suoritustekijöiden sisältö ja mittarit ovat luonnollisesti erilaisia eri ydinprosesseissa. (Hannus 1995, 86–87.)

Prosessien rutiinitoimenpiteet tulee pyrkiä automatisoimaan, jotta henkilöresurssit voidaan kohdentaa tulosten, ennusteiden ja poikkeamien analysointiin. Prosesseja

tulee mitata niiden tehokkuuden ja tulosten analysoimiseksi ja kehityskohteiden havaitsemiseksi. Talousjohdon tehtävänä on mahdollistaa jatkuva ympäristön monitorointi sekä liiketoiminnan, talouden tilan että taloushallinnon yleisen kehityksen seuraamiseksi. Taloustoimintojen ja raportoinnin kehittämistä tulee edistää koko organisaation näkökulmasta siten, että kehitystoimenpiteillä tavoitellaan organisaation kokonaisuutta eikä vain taloushallinnon tehtävien tehostamista. (Lahti & Salminen 2014, 206.)

#### **4.5 Benchmarking**

Benchmarking on tehokas kehitystyökalu. Perusajatukseltaan se on menetelmä, jonka avulla määritellään toisten organisaatioiden parhaat menettelytavat, jotka voisivat johtaa menestykseen myös omassa organisaatiossa. Benchmarking on oppimista muilta, alueilla, joilla he ovat parempia. Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi. Tavoitteena on oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen. (Tuominen 1993, 8.)

Benchmarking on keino selvittää olemmeko tehokkaita ja samalla voidaan etsiä vastauksia kysymyksiin:

1. Missä meidän pitäisi tulla paremmiksi?
2. Miten hyvin meidän pitäisi tulla?
3. Miten tämä muutos saadaan aikaan?

Kehittämistyö voi kohdistua mm. strategiaan, prosesseihin tai tuotteisiin. Parantamisalueen valinta tulee perustua johdon näkemykseen kriittisistä menestystekijöistä. (Kaivos, Laamanen, Salonen & Valpola 1995, 9-10.)

Xeroxin (yritys) määritelmässä benchmarking on tuotteiden, palvelujen ja toimintatapojen jatkuvaa mittaamista kovimpia kilpailijoita ja muita huippuyrityksiä vastaan. Benchmarking-käsitteeseen sisältyy toiminnan vertaaminen ja kehittäminen kohti parasta käytäntöä. Erään määritelmän mukaan benchmarking on huippuosaamisesta oppimista. Benchmarkingia voidaan tehdä kahdella tavalla: 1) vertaamalla tuloksia ja suoritustasoja ja 2) vertaamalla toimintatapoja eli prosessien

sisältöä ja työvaiheita. Täysimittaisessa vertailussa otetaan molemmat näkökohdat huomioon. (Lecklin 2006, 160–161.)

Benchmarking voidaan jakaa kolmeen ryhmään: sisäinen, ulkoinen ja toiminnallinen. Yrityksen sisällä voidaan tehdä monenlaisia mittauksia ja tehokkuusvertailuja. Eri tulosityksiköitä ja myyntiorganisaatioita voidaan verrata toisiinsa, tuotantolinjojen tehokkuutta ja kustannuksia voidaan analysoida parhaiden käytäntöjen löytämiseksi, asiakaspalautetta ja tyytyväisyysmittauksia vertailemalla voidaan oppia muista yksiköistä ja niin edelleen. Tavoitteena on oppia yrityksen parhaista yksiköistä. Ulkoisella benchmarkingilla tarkoitetaan vertailua kilpailijoihin ja toimialan muihin yrityksiin. Omaa käytäntöä verrataan toimialan parhaisiin ratkaisuihin. Pyrkimyksenä on löytää ne kohdat, joissa oma toiminta on kilpailijaa heikompa, ja kohdistaa kehittämistyö oikeille alueille. Toiminnallinen benchmarking -käsite laajentaa edelleen tarkastelunäkökulmaa. Parasta prosessikäytäntöä etsitään myös oman toimialan ulkopuolelta. Vertailukohteeksi pyritään löytämään yritys, joka hoitaa kehitettävän toiminnon parhaiten ja siten on tavallaan esimerkiksi tuotannon, myynnin, kuljetusten tai asiakaspalvelun maailmanmestari. (Lecklin 2006, 161–162.)

Jotta benchmarkingista saadaan tavoitellut hyödyt, on siihen valmistauduttava huolellisesti. Kun siitä tehdään prosessi yrityksen muiden prosessien joukkoon, pätevät siihen prosessin kehittämisen yleiset lainalaisuudet. Toistuvana prosessina se palvelee parhaiten yrityksen kehittämis- ja oppimistavoitteita. (Lecklin 2006, 163.)

Benchmarking ymmärretään joskus ”matkimiseksi”, ”kopiointiksi” tai jopa parhaiden toimintatapojen ”varastamiseksi”. Tämä on kuitenkin väärä näkemys. Oikein ymmärrettynä kyseessä on syvälinen organisatorisen oppimisen prosessi, jonka avulla saadaan arvokkaita ideoita ja samalla murretaan luutuneita asenteita.

Tehokkaasti läpivietynä benchmarking voi olla prosessijohtamisen analyysivaiheen avaintyökalu. Benchmarking-lähestymistapaa on mahdollista soveltaa tuotteisiin ja palveluihin, mutta suurimmat hyödyt on saatavissa ydinprosessien uudistamisesta. Benchmarking tulisi keskittää niihin ydinprosesseihin, joissa uudista-



misella on saavutettavissa ratkaisevia hyötyjä asiakastyytyvyyden, joustavuuden ja tehokkuuden parantumisen myötä. (Hannus 1995, 92–93.)

Benchmarking on erityisen mielenkiintoinen osa prosessijohtamisen teorialukua, koska työn toiminnallisessa osassa tullaan suorittamaan benchmarking -vertailu kahteen saman alan yritykseen. Tavoitteena on poimia vertailuyrityksistä toimivia ja kannattavia toimintatapoja sekä ottaa ne käyttöön kohdeyrityksessä.

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä luvussa esitellään kohdeyritys, tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmä. Lisäksi tarkastellaan aineistonkeruumenetelmiä, jotka ovat havainnointi, haastattelu ja benchmarking. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

### **5.1 Kohdeyrityksen esittely**

Tutkimuksen kohdeyritys on Vaasan talousalueella toimiva autoalan yritys. Yritys työllistää noin 30 henkilöä. Kyseessä on täyden palvelun autotalo, johon kuuluu kolmen automerkin myynti. Lisäksi kohdeyrityksen palveluvalikoimaan kuuluu käytettyjen autojen myynti, huoltokorjaamo, varaosamyynti, kolarikorjaamo, uusien renkaiden ja vanteiden myynti sekä rengashotelli. Yritys tarjoaa myös täydelliset rahoitus- ja vakuutuspalvelut. Pitkät ja ansiokkaat perinteet takaavat kohdeyrityksen luotettavan toiminnan kaikissa autokaupan vaiheissa.

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii yrityksen huoltokorjaamo. Kohdeyrityksen huoltokorjaamo toimii omassa rakennuksessaan myyntihallien välittömässä läheisyydessä. Huoltokorjaamossa on töissä 16 henkilöä, joista kaksi toimii osaksi hallinnollisissa tehtävissä. Henkilökunta on luonnollinen osa huoltoprosessia.

### **5.2 Tutkimusstrategian valinta**

Tutkimusstrategiaksi valittiin kehittämistutkimus. Kehittämistutkimukseen päädyttiin alan kirjallisuuden pohjalta. Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus syklisessä prosessissa (Edelson 2012.) Barabin ja Squiren (2004) mukaan kehittämistutkimus lähtee muutostarpeesta, jonka tuloksena syntyy tuotos. Muutoksen tavoitteiden suunta on aina parempaan. Kohdeyrityksen huoltoprosessin muutostarve on erittäin ajankohtainen taloudellisten paineiden ja henkilökuntamuutosten takia. Kehittämistutkimuksessa on aina taustalla teoria ja teoriat, joihin kehittämisessä nojataan (ks. kappaleet kolme ja neljä). Lisäksi kehittäminen vaatii tutkimuksellista otetta, jotta voidaan puhua tutkimuksesta. (Kananen 2012, 19.)

Kehittämistutkimuksessa on kaksi prosessia: kehittämistyö, jonka kohteena voi olla esimerkiksi prosessi, tuote, palvelu tai toiminta, ja tutkimus, jonka tuotoksena syntyy opinnäytetyö. Kehittämistyö noudattaa ilmiölle tyypillistä prosessia, kun taas tutkimusprosessi noudattaa tutkimusprosessia ja tutkimusmenetelmiä, jotka riippuvat kehitettävästä ilmiöstä ja sen luonteesta. (Kananen 2012, 45.) Kehittämistutkimus on lähellä kehittämistyötä, jota tehdään organisaatioissa toiminnan parantamiseksi. Kehittämistyöstä tekee tiedettä se, että kehittämistyö dokumentoidaan ja käytetään tieteellisiä menetelmiä, jotka tuottavat luotettavaa ja uutta tietoa. (Kananen 2012, 20–21.) Työn tavoitteena on kehittää juuri esimerkkinä mainittuja prosessia ja siihen liittyviä tukitoimintoja. Kehittämistyön pohjana käytetään dokumentointia ja tieteellisiä menetelmiä, mikä tekee työstä tutkimuksen. Tämän kehittämistutkimuksen sivutavoitteena on luoda pohja jatkuvan kehittämistyön vahvistamiseksi kohdeyrityksessä.

Kehittämistutkimuksessa voidaan erottaa selvät vaiheet. Malleja on monia riippuen koulukunnasta. Ne vaihtelevat kirjoittajan mukaan, mutta kaikkien perusajatus on kuitenkin sama eli ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. Tilanteen kartoitukseen ja ongelman määrittelyyn varataan riittävästi aikaa. Tärkeää on muistaa arviointikriteerien määrittely eli selvät, mitattavat kohteet, joilla arvioidaan kehittämistyön tuloksia. Ongelman määrittelyn jälkeen seuraavat ongelman poistamiseen tähtäävät toimenpiteet, eli esitetään parannusehdotuksia. Ongelma poistetaan keinoilla, joita kutsutaan interventioksi. Muutetaan jotain ja katsotaan, miten se vaikuttaa lähtötilanteen asiantilaan. Kokeiluvaiheessa muutokseen tähtäävät toimenpiteet viedään käytäntöön, minkä jälkeen suoritetaan arviointi. Arvioinnissa tuloksia peilataan asetettuun tavoitteeseen. (Kananen 2012, 53.)

### **5.3 Tutkimusmenetelmien valinta**

Tämä kehittämistutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 157.)

Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi ei ole tarkkaa menetelmällistä viitekehystä ja ohjeistusta. Laadullisen aineiston analyysi on syklinen prosessi, josta puuttuvat kvantitatiivisen tutkimuksen tiukat säännöt. Prosessi ei useinkaan ole lineaarinen, vaan tutkija tekee vuoroin kenttätöitä ja palaa takaisin teoriapohdintojen pariin useitakin kertoja tutkimuksen kuluessa. (Kananen 2012, 29–30.)

Laadullista tutkimusta tarvitaan kehittämistutkimuksen kaikissa vaiheissa. Voi-daankin todeta, että ilman laadullista tutkimusta mistään kehittämistyöstä ei saada tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen kolme tärkeintä tiedonkeruumenetelmää ovat havainnointi, teemahaastattelu ja erilaiset dokumentit. Käytettävä tiedonkeruumenetelmä riippuu tutkittavasta ilmiöstä, sen ominaisuuksista ja halutun tiedon tarkkuudesta ja autenttisuudesta. (Kananen 2012, 92–93.) Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään tiedonkeruumenetelminä havainnointia, haastatteluja ja benchmarkingia. Havainnoinnilla tutustutaan kehitettävään prosessiin. Haastattelujen avulla kartoitetaan prosessin nykytilaa ja pyritään saamaan kehittämissuhteita. Benchmarkingin tavoitteena on löytää konkreettisia toimintatapoja, joilla prosessia voisi kehittää.

#### **5.4 Havainnointirungon esittely**

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointia suositellaan käytettäväksi silloin, jos muilla keinoilla, kuten kyselyillä ja haastatteluilla, ei saada tietoa tai jos tieto ei ole luotettavaa. Havainnoinnin käyttö on perusteltua myös tilanteissa, joissa ilmiöstä ei ole tietoa tai tieto on vähäistä. Havainnoinnin etuna on tilanteen autenttisuus. Ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössään ja kontekstissaan. Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se on todellisen elämän ja maailman tutkimista; se välttää kei-

notekoisuuden, joka on monien muiden menetelmien rasitteena. Näin ollen se sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Havainnointimenetelmiä on kritisoitu eniten siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta, jopa suorastaan muuttaa tilanteen kulkua. (Hirsijärvi ym. 2009, 207–208; Kananen 2012, 94–95.) Esimerkiksi huoltoprosessin toimijoiden, työnjohtajien ja asentajien, käyttäytymisen voi muuttua, kun tutkija havainnoi heidän toimintaansa.

Havainnoinnin menetelmiä on useita. Suorassa havainnoinnissa tutkija seuraa ilmiöön liittyviä tapahtumia paikan päällä niin, että muut ilmiöön liittyvät toimijat voivat havaita havainnoinnin. Piilohavainnoinnissa havainnoitavat eivät ole tietoisia havainnoijasta. Epäsuora havainnointi voidaan toteuttaa havainnointipaikalla niin, että tutkija on kohteiltaan piilossa. Havainnointimuodon valinta riippuu tutkittavasta ilmiöstä ja lähinnä siitä, muuttavatko havainnoinnin kohteena olevat käyttäytymistään tilanteesta johtuen. (Hirsijärvi ym. 2009, 209; Kananen 2012, 95.)

Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään suoraa havainnointia niin, että tutkittaville tehdään heti alussa selväksi, että havainnoija on ryhmässä havaintojen tekijä. Havainnoija pyrkii rakentamaan hyvät suhteet tutkittaviinsa. Käytännössä havainnoija osallistuu ryhmän elämään, mutta hän tekee tutkittavilleen myös kysymyksiä. (Hirsijärvi ym. 2009, 212.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi tapahtuvat samanaikaisesti. Analyysin myötä havainnoijan käsitys ja ymmärrys ilmiöstä kasvavat. Samalla hän voi suunnata havainnointiaan sellaiselle osa-alueille, jotka auttavat paremmin ratkaisemaan mysteerion. Kehittämistutkimuksessa havainnointia voidaan tarvita lähtökohtatilanteen kartoittamisessa, ongelman määrittelyssä, prosessin aikana ja toteutusta arvioitaessa. (Kananen 2012, 97–98.)

## **5.5 Haastattelurungon esittely**

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Erityisesti vapaamuotoisen tai vähän strukturoitujen haastattelumenetelmien käyttö on lisääntynyt. Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa

kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelua voidaan käyttää kehittämistutkimuksen niissä vaiheissa, joissa tarvitaan ymmärrystä ilmiöstä tai asiantiloista esimerkiksi ongelman määrittelyssä, vaikuttavuuden arvioinnissa ja tulosten arvioinnissa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 34; Hirsijärvi ym. 2009, 199; Kananen 2012, 99.)

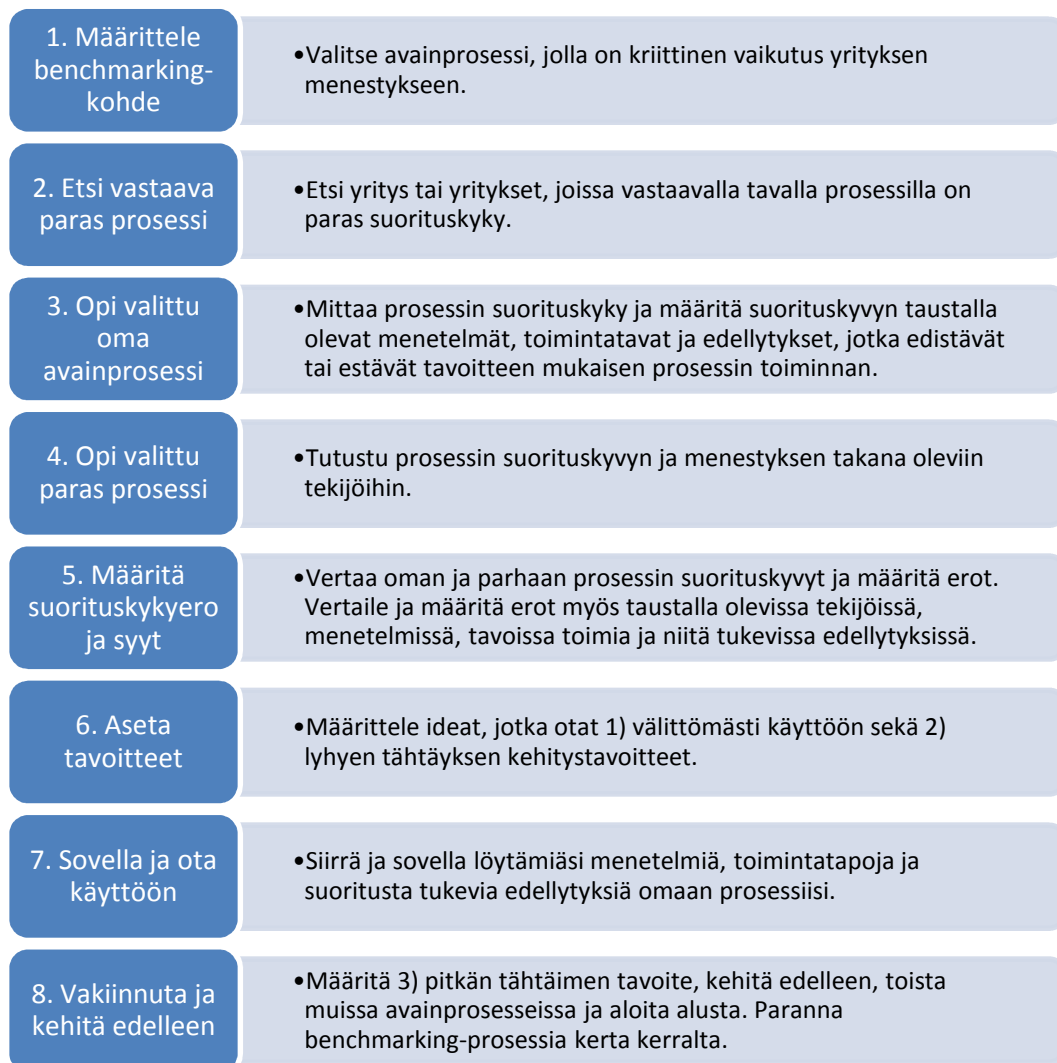
Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Etuna on myös, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Haastatteluun katsotaan myös sisältyvän monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin ja itse tilanteesta kokonaisuutena. Haastateltava voi esimerkiksi kokea haastattelun monella tavalla itseään uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi. (Hirsijärvi ym. 2009, 200–201.)

Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan. Eroja syntyy lähinnä strukturointiasteen perusteella, toisin sanoen riippuen siitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Yhtenä ääripäänä on täysin strukturoitu haastattelu, jossa ennalta laaditut kysymyssarjat esitetään tietyssä järjestyksessä. Toisena ääripäänä on strukturoimaton, täydellisen vapaa haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessään vain tietty aihe tai alue ja keskustelu käydään vapaasti rönseyllä tämän aihepiirin sisällä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 43; Hirsijärvi ym. 2009, 203.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua eli teemahaastattelua, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Haastattelun aihepiirit ja teema-alueet on etukäteen määrätty. Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmästä. Haastattelut tullaan suorittamaan yksilö- ja parihaastatteluina, henkilöiden asemasta riippuen. (Hirsijärvi ym. 2009, 203; Eskola & Suoranta 1996, 65; Kananen 2012, 100.)

## 5.6 Benchmarkingrunгон esittely

Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi. Tavoitteena on oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen. (Tuominen 1993, 15.) Kuviossa 8 käsitellään benchmarking-prosessin perusaskleet.



**Kuvio 8.** Kuvaus benchmarking-perusaskleista. (Tuominen 1993, 42).

**Määrittele benchmarking-kohde.** Avainprosessin etsinnän voi käynnistää luettelamalla kaikki kuviteltavissa olevat liiketoiminnan prosessit. Lopputuloksena on kymmeniä eri prosesseja, joista on määriteltävä prosessin kehittämisen kannalta parhaat toimintaketjut. Avainprosessit voivat löytyä sekä yrityksen suunnittelujärjestelmästä että operatiivisen toiminnan ketjusta. Tärkeimmät prosessit voidaan

löytää jo strategisen suunnitteluprosessin yhteydessä tai myöhemmin benchmarking-prosessin ensimmäisenä vaiheena. Ensisijaisesti on arvioitava ulkoisen asiakkaan odotukset, asiakkaan joka käyttää liiketoimintaprosesseista syntyviä tuotteita ja pääpalveluja. Benchmarking tarvitsee tuekseen mittausjärjestelmän, joka mittaa prosessin suorituskykyä (laatu, aika, luotettavuus, joustavuus tai kustannukset) ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden kannalta. Tärkeimmät kehittämiskohteet löytyvät nykyisen suorituskyvyn ja odotusarvon eron perusteella, kun otetaan vielä huomioon sen vaikutus asiakastyytyvyyteen ja sisäiseen tehokkuuteen. Päätökset benchmarking-kohteesta on tehtävä tavalla, jolla saavutetaan keskijohdossa yhteisymmärrys kohteesta, tavoitteista ja käytettävistä resursseista. Prosessille on löydettävä omistaja, joka on vastuussa prosessin toimivuudesta, suorituskyvystä ja prosessin kehittämisestä. (Tuominen 1993, 45–50.)

**Etsi vastaava paras prosessi.** Ulkoisen vertailukohteen löytäminen on usein vaikein vaihe tottumattomalle benchmarkingin tekijälle. Virike parhaan benchmarking-kumppanin löytämiseksi voi tulla usealta eri suunnalta. Oman yrityksen eri puolilta löytyy usein arvokkaita tietoja halutuista yrityksistä tai yleensä yrityksistä, joissa parhaat prosessit löytyvät. Näissä yhteistyöpyrkimyksissä on osoitettava tahdikkuutta, yhteistyön molemminpuolista hyötyä ja sovittua luottamusta. Kerätyn tiedon perusteella on päätettävä yritykset, joihin yrityskäynti ja tarkempi vertailu halutaan tehdä. Seuraava vaihe on lähestyä valittua yritystä. Luontevin tapa, suomalaisessa yrityksessä, on lähestyä yritystä puhelimitse. Huolimatta kontaktihenkilöstä on hyvä laatia ”virallinen” vierailupyyntö. Pyyntö sisältää prosessin kuvauksen, johon halutaan tutkimus suorittaa ja kysymykset, joihin halutaan vastauksia. (Tuominen 1993, 52–55.)

**Opi valittu oma avainprosessi.** Varsinaisen tutkimuksen ensimmäinen askel on prosessin opiskelu, sen sisällön ja suorituskyvyn määrittely. Vaihe sisältää valitun prosessin analysoinnin ja suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden määrittelyn. Tarkoituksena on määritellä kriittiset parametrit, jotka vaikuttavat kokonaissuoritukseen. Suorituskyvyt ja niiden takana olevat menetelmät, toimintatavat ja edellytykset ovat tekijöitä, joilla vertailu toiseen, ulkopuoliseen prosessiin tapahtuu. Yleisimmät mittausalueet TQM-ohjelmissa ovat laatu, läpäisy aika ja kustannuk-



set. Sisäisen tiedon keräyksen, dokumentoinnin ja analysoinnin jälkeen laaditaan varsinainen benchmarking-tutkimussuunnitelma. Suunnitelma on dokumentointi, jonka sisältö ja tarkkuus noudattavat yrityksessä hyväksyttyä tasoa. (Tuominen 1993, 57–58.)

**Opi valittu paras prosessi.** Vierailun huolellinen valmistelu on onnistumisen perusedellytys. Valmistelun huolellisuus antaa ammattimaisen kuvan sekä kiinnostavan ja hyödyllisen yhteistyökumppanin. Yritysvierailun tarkoituksena on tarkentaa ja täydentää niitä tietoja, joita on ennen vierailua kerätty. Parhaaseen tulokseen päästään ottamalla koko tutkimusryhmä mukaan vierailun valmisteluun. Varsinaisten liiketoimintojen lisäksi on hyvä tietää vertailtavan yrityksen kulttuurieroista omaan verrattuna. Kulttuurin ymmärtäminen helpottaa sekä kyseisen tutkimuksen suorittamista, tietojen analysointia että jatkuvan benchmarking-suhteen luomista. Kysymyslista tulee aloittaa yleisellä kysymyksellä ja mielellään asioista, jotka korostavat prosessin menestystekijöitä ja saavat partnerin innostumaan. Mikäli myös partneri on valmistautunut, suorituskykytietojen saaminen ei yleensä tuota vaikeuksia. Vaikeampaa on saada esille ne menestystekijät, joilla kyseinen suorituskyky saavutetaan. Nämä tekijät ovat ne keskeisimmät asiat, joita pitäisi pystyä siirtämään omaan ympäristöön. Näitä tekijöitä voivat olla menetelmät ja toimintatavat sekä niiden käyttöönottoa ja jatkuvaa kehittämistä tukevat edellytykset, kuten järjestelmät, menetelmät, dokumentit, koulutus tai onnistunut benchmarking-prosessi. Vierailun tavoitteena on saada vastaukset kysymyksiin. Tämä merkitsee kurinalaisuutta, sekä kysymyksien esittämisessä, vastausten kirjaamisessa että aikataulun pitämisessä. Esiintyminen vierailun aikana pitäisi olla kohteliasta ja ammattimaista. Yksi keskeisimmistä vierailun onnistumisen edellytyksistä on saadun tiedon oikea dokumentointi. Kysymyslistan rakenne ja kysymysten järjestys ohjaavat saatujen tietojen dokumentointia. Varmista, että saat prosessista oikean kokonaiskuvan ja ne tiedot, joilla vertailu oman prosessin suorituskykyyn ja menetelmiin voi tapahtua. (Tuominen 1993, 60–66.)

**Määritä suorituskykyerot ja syyt** – kohdassa keskeinen tavoite on ymmärtää perussyt vertailtavien prosessien suorituskykyeroihin. Tieto pitää ryhmitellä sopiviin alaryhmiin. Ryhmittelyn tavoitteena on ymmärtää prosessin toiminnalle ja

suorituskyvyille merkittävien tekijöiden yhteydet. Vertailtava prosessi tulee pyrkiä kuvaamaan samalla tavalla kuin oma prosessi. Keskeisten riippuvuussuhteiden selvittämiseksi ja niiden havainnollistamiseksi on esitykseen valittava vain ne tiedot, joilla oletetaan olevan oleellista merkitystä prosessin analysoinnissa ja vertailujen tekemisessä. Analysoitaessa suorituskykyeroja on syyt niihin löydettävä joko prosessin käyttämistä menetelmistä ja toimintatavoista tai edellytyksistä, jotka voimistavat edellä mainittujen menetelmien ja toimintatapojen tehokkaan hyödyntämisen. (Tuominen 1993, 69.)

**Aseta tavoitteet.** Ensimmäisenä tavoitteena on määritellä se suorituskyky, joka voitaisiin saavuttaa välittömällä toimenpiteillä heti vierailun jälkeen. Varsinaiset tavoitteet voivat olla sekä lyhyen tähtäyksen tavoitteita kohtuullisin kehityshypäyksin tai todellisia läpimurtoja merkittävien kehityshyppyin, jotka vaativat pidemmän kehitysajan. Lyhyen tähtäyksen tavoite voi edellyttää kohteen, jossa perusedellytykset ovat saman tyyppiset kuin omassa prosessissa. Kehityshyppy taas voi edellyttää totaalisesti uuden toimintatavan tai suurempia investointeja. Kaikissa tapauksissa tavoite, jonka asetat, on oltava saavutettavissa. Avain kehitykseen on oikeiden, menetelmiä ja toimintatapojen tukevien edellytysten havaitseminen. Nämä edellytykset on tunnistettava ja niiden tärkeysjärjestys on määriteltävä. (Tuominen 1993, 71.)

**Sovella ja ota käyttöön** –kohdan onnistumiselle ratkaiseva vaihe on tehtyjen havaintojen kommunikointi ja esittely sekä sisäinen myynti omaan prosessiin. Toiteuttamissuunnitelman ensimmäinen vaihe onkin järjestellä materiaali muotoon, jotta se voidaan yrityksessä sisäisesti myydä, kun otetaan huomioon tutkittavan ja oman yrityksen kulttuurierot. Keskeisellä sijalla suunnittelussa on prosessin omistaja, joko yksilö tai ryhmä, joka on vastuussa prosessista ja sen kehittämisestä. Suunnittelussa voidaan käyttää yrityksen jo hyväksymää menettelytapaa tai yleistä benchmarking-toimintasuunnitelmaa. Suunnitelmassa myös määritellään ne strategiat, joilla muutos aiotaan saavuttaa. On myös syytä käynnistää jatkuva benchmark-tietojen keräys ja vertailu, joka tulee kehittämään tavoitteiden asettamiskykyä. Yrityksen omistaja-johdaja, voi tietyissä tapauksissa olla voimakkain muutoksen mahdollistaja, mutta hyvin monissa tapauksissa myös sen pahin este.

Toteuttamissuunnitelmaa on täydennettävä toteutusaikataululla, joka noudattaa normaalin kehitysprojektin tai kehitystehtävän toteuttamisaikataulua. Onnistunut toteutus edellyttää johdon varauksetonta tukea, resursseja jakavien esimiesten ja prosessissa työskentelevien osallistumista suunnitteluun, kehittämiseen ja kehittämisen käyttöönottoon. (Tuominen 1993, 74–77.)

**Vakiinnuta ja kehitä edelleen.** Menetelmien ja toimintatapojen vakiinnuttaminen ja edelleen kehittämisen varmistaminen on benchmarking-tutkimuksen viimeinen askel. Valitun tutkimuksen päätyminen on alku vakiinnuttamisvaiheelle. Vakiinnuttamisella tarkoitetaan kehitetyn ja opitun tehokasta soveltamista ja edelleen kehittämistä lyhyen ja pitkän tähtäyksen benchmark-tason saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa ratkaisevaan asemaan tulevat benchmarking-tutkimuksessa havaitut edellytykset, joilla käyttöön otettuja menetelmiä ja toimintatapoja tehokkaasti sovelletaan. Suorituskyvyn menetelmien, toimintatapojen ja edellytysten sekä niiden kehittymisen seuraaminen vasta saa aikaan ymmärryksen kyseisen prosessin menestystekijöistä ja kuinka ne vaikuttavat toisiinsa. (Tuominen 1993, 77, 80.)

## 5.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa käytetään luotettavuuden varmennuksena kahta käsitettä: reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa eissattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Yksinkertaisesti reliabiliteetti tarkoittaa, että jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset ja validiteetti sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Molemmissa käsitteissä on lisäksi alakäsitteitä, joista validiteetin ulkoinen validiteetti eli tutkimustulosten yleistettävyys on tärkein. Saadut tutkimustulokset voidaan siirtää vastaaviin tilanteisiin, joissa ne pitävät myös paikkaansa. Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä ei voida sellaisenaan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen 2012, 167, 173; Hirsijärvi ym. 2009, 226.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä monilla yksinkertaisilla asioilla. Dokumentaatio on yksi tärkeimmistä asioista, joka luo työlle uskottavuutta. Kaikki

ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa perustellaan. Kirjoittajan kannattaa pitää päiväkirjaa kaikesta siitä toiminnasta, joka liittyy opinnäytetyöhön. Kun valitaan tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä, kirjataan valinnan syyt ja perustelut. Esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Samoin kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Kyseessä on eräänlainen menetelmien ja koko työn arvioitavuuden mahdollistaminen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että perehdytään etukäteen menetelmiin, jotta tiedettäisiin menetelmien soveltavuus erilaisiin tutkimusilmiöihin. Yksinkertaisin varmentamisen tapa on luetuttaa aineisto ja tulkinta sillä, jota se koskee. Informantti lukee tekstin ja vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen, jolloin voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava tutkittavan kannalta. (Kananen 2012, 173–174; Hirsijärvi ym. 2009. 227.)

Kehittämistutkimuksessa, kuten toimintatutkimuksessakin, asetetaan muutokselle tavoite. Kehittämistyössä pyritään saavuttamaan tavoite. Tavoitteen saavuttaminen ei voine olla hyvyyden ja luotettavuuden mittauksen kohteena. Kehittämisen kannalta tavoitteen saavuttaminen on luonnollisestikin hyvä asia, mutta sitä se ei ole tieteen kannalta. Tutkimus- ja kehittämisasetelma voi olla sellainen, että kaikki validiteetin ja reliabiliteetin kriteerit täyttyvät, mutta tavoite jää saamatta. Tutkimuksellisesti kaikki on tehty oikein, mutta kehittämisprosessissa on ollut virhe. Tavoitteella ja tavoitteen saavuttamisella on eronsa. Sama dilemma koskee myös tutkimuksen toteuttamista yleisellä tasolla. Tutkimusasetelma ja viitekehys ovat kunnossa, mutta toteutus epäonnistuu esimerkiksi tiedonkeruun osalta: tutkimuskohde tekee vararikon tai haastateltavia ei tavoiteta. (Kananen 2012, 176.)

## 6 TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI

Luku 6 käsittelee huoltoprosessin nykytilan kartoitusta, kehittämistä ja kehittämisehdotuksia.

### 6.1 Nykytilan kartoitus

Huoltoprosessin nykytilan kartoitus aloitettiin keskusteluilla toisen prosessin omistajan eli jälkimarkkinointipäällikön kanssa. Keskusteluille ei varattu erillisiä aikoja vaan ne käytiin spontaanisti työpaikalla. Keskustelut dokumentoitiin työntekijän harkinnan mukaan ja niissä keskityttiin käytäntöihin ja konkreettisiin työvaiheisiin. Toisen prosessin omistajan eli yrityksen omistajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta tehtiin huoltoprosessin määritelmä sisältäen esimerkiksi tarkoituksen, tehtävät, alku- ja päätöskohdat sekä vastualueet. Yrityksen omistajan kanssa käydyt keskustelut olivat myös spontaaneja ja niissä mietittiin huoltoprosessin merkitystä laajasti ja ajoittain erittäin yksityiskohtaisesti.

Nykytilan kartoituksen seuraava vaihe, havainnointi, suoritettiin aktiivisesti viikolla 46 sekä lisäksi passiivisesti koko tutkimuksen ajan. Havainnoinnista ilmoitettiin työntekijöille ja heiltä kysyttiin työhön liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen tekijä dokumentoi tapahtumia jatkuvasti tietokoneelle tai muistiinpanovihkoon. Tutkijalla oli havainnointiaikana oma piste työn vastaanotossa, hieman sivussa itse työtapahtumista. Huoltoprosessin tehokas havainnointi edellytti jatkuvaa kiertämistä huoltohallissa, varastossa ja työn vastaanotossa, koska havainnoitavat tilat olivat laajat.

Teemahaastattelut suoritettiin huollon neuvotteluhuoneessa yksilö- ja parihaastatteluina. Haastattelut toteutettiin pöydän ääressä kasvokkain istuen. Haastateltaville toimitettiin kysymyslista noin viikko ennen haastattelua ja kerrottiin työn tarkoituksesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa huoltoprosessiin. Haastattelurunko muodostui kolmesta pääaiheesta ja kolmesta täydentävästä aiheesta. Pääaiheita olivat prosessin kehittäminen, johtaminen ja palvelu. Täydentäviä aiheita olivat tausta, prosessin mittaaminen ja kohdeyrityksen työyhteisö. Pääkysymyksiä oli yhteensä 21, lisä- tai jatkokysymyksiä 6 ja viimeisenä vapaa sana. Haastattelurunko (liite 1)

löytyy erillisenä dokumenttina liiteluettelosta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja litteroitiin samana päivänä.

Autoasentajat haastateltiin pareittain kahvitauolla kello 9 tai 14 alkaen. Haastattelupareja oli viisi eli yhteensä 10 haastateltavaa. Jälkimarkkinointipäällikkö, -sihteeri, huoltoneuvojat ja varaosavastaava haastateltiin yksittäin sopivana hetkenä työpäivän aikana. Yhteensä haastatteluja oli 16 ja kaikki haastateltavat saapuivat sovitusti paikalle. Kaikki haastattelut suoritettiin viikolla 48, pois lukien jälkimarkkinointipäällikön haastattelu, joka tehtiin viikolla 50. Häiriötekijöitä ei ilmennyt haastattelujen aikana ja ne käytiin hyvässä hengessä. Välillä haastateltavat eksyivät aiheesta, jolloin haastattelija keskeytti hienovaraisesti ja eteni seuraavaan kysymykseen. Haastattelut kestivät 25–45 minuuttia.

### **6.1.1 Nykytilan kartoitus prosessin omistajien kanssa**

Jälkimarkkinointipäällikön kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta saatiin luotua tutkijalle yleiskuva huoltoprosessin toiminnasta. Keskusteluissa keskityttiin työvaiheisiin, niiden järjestykseen ja työntekijöiden rooleihin. Keskustelujen pohjalta tutkija loi prosessikuvauksen, joka sisältää luetelman prosessin pääkohdista, kaikista työvaiheista ja yksityiskohtaisen prosessikaavion.

Prosessin pääkohdat-osiossa keskityttiin jälkimarkkinointipäällikön mielestä kriittisiin vaiheisiin. Erityishuomiota vaatii ajanvaraus, esikeräys, työn johtaminen ja laskutus. Ajanvarauksessa kehitettävää on oikean huolto/korjaus ajan varaamisessa ja työn varaamisessa oikealle henkilölle. Nämä kaksi tekijää vaikuttaa suoraan huoltoprosessin tehokkuuteen. Optimaalinen ajanvaraus antaa autoasentajalle sopivan rauhan ja paineen työn suorittamiseen. Esikeräys nostettiin pääkohdaksi, koska sillä varmistetaan, että tarvittavat osat löytyvät valmiiksi kerättynä autoasentajalle. Hyvin hoidettu esikeräys tuo tehoa ja rauhoittaa työntekoa. Työn selkeä johtaminen on tärkeää päivän läpimenon kannalta. Työnjohto tekee huolto-kaupan ja ohjaa sen työntekijälle. Lisäksi työnjohtajan täytyy osata neuvoa ja pitää kuria autoasentajille. Tehokas laskutus on aina tärkeää likviditeetin kannalta.

Prosessin työvaiheisiin kuuluu yhteydenotto, ajanvaraus, esikeräys, työn vastaanotto ja johtaminen, mahdolliset lisätyöt, työn valmistuminen sekä luovutus ja lasutus. Pääkohdat siis sisältyvät työvaiheisiin. Lisäksi on mietitty kriittisiä toimintoja kullekin työvaiheelle. Prosessikaavion tutkija teki itsenäisesti materiaalin ja havainnoinnin perusteella. Valmiin prosessikaavion tarkastivat jälkimarkkinointipäällikkö ja varaosavastaava, molempien mielestä kaavio oli todenmukainen. Toimijoita prosessikaaviossa ovat asiakas, huoltoneuvoja, autoasentaja, varasto ja ulkoinen toimittaja. Työvaiheet ja niiden vaikutukset toisiinsa on kuvattu tekstillä ja nuolilla. Prosessin työvaiheet (liite 2) ja prosessikaavio (liite 3) löytyvät erillisinä dokumentteina liiteluettelosta. Lisäksi sovittiin, että tutkitaan suorituskykytietoja kuluvan vuoden osalta. Benchmarkingia suunniteltaessa tutkittava jakso kuitenkin muutettiin kaksiosaiseksi: edellinen vuosi ja kuluva vuosi lokakuun loppuun asti.

Yrityksen omistajan kanssa tunnistettiin ja määriteltiin kohdeyrityksen huoltoprosessi. Aluksi nimettiin yrityksen omistaja ja jälkimarkkinointipäällikkö prosessin omistajiksi ja vastuullisiksi tuloksesta. Tämän jälkeen nimettiin prosessin tiimi seuraavasti: jälkimarkkinointipäällikkö, huoltoneuvojat, autoasentajat, varaosavastaava ja jälkimarkkinointisihteeri. Nimettiin myös tiimin jäsenten päävastuualueet. Prosessin tarkoituksiksi määriteltiin asiakaspalvelutapahtuman kuvaus merkkihuollossa ja keskeiseksi tehtäväksi saattaa palvelutapahtuma (huolto, korjaus, vianmääritys) laadukkaasti kerralla kuntoon. Prosessin ensimmäinen vaihe ei ole tilauksen hyväksyminen vaan yhteydenotto asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Viimeinen vaihe ei ole tuotteen lähettäminen vaan tuotteen vastaanottotarkastaminen. (Laamanen 2001.) Asiakaslähtöisen ajattelutavan mukaan päätettiin, että huoltoprosessi alkaa yhteydenotosta sekä asiakkaan tarpeen kuulemisesta ja päättyy valmiin työn vastaanottoon asiakkaan toimesta.

Keskeisimmiksi prosessin asiakkaiksi nimettiin yksityiset autonomistajat, käyttäjät ja haltijat sekä yritykset, leasingyhtiöt, kunnat ja valtio. Keskeisimmäksi prosessin tuotteeksi (output) nimettiin kokonaisuudessaan laadukas huolto/korjausprosessi lisäpalveluineen, esimerkiksi varaosa- ja rengaspalvelut. Prosessin keskeiset syötteen (input) ovat huoltoneuvojat, autoasentajat, resurssit, va-

raosat ja tarvikkeet sekä helpdesk-palvelut. Keskeisimmät toimittajat ovat maahantuojat, yksityiset tarviketoimittajat ja paikalliset alihankkijat.

### **6.1.2 Nykytilan kartoitus haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella**

Havainnointi viikolla 46 antoi tutkimuksen tekijälle varmistuksen prosessin työvaiheista, niiden riippuvuussuhteista ja työntekijöiden vastuualueista. Havainnoija paikansi jo tässä vaiheessa ongelmakohtia huoltoprosessissa, jotka hän sai vahvistettua myöhemmin haastatteluissa. Esimerkkejä havaituista ongelmakohtista ovat liiallinen kiire työn vastaanotossa, varaston ja esikeräyksen epäjärjestys, huoltoprosessin johtamisen puute ja tiedonkulku. Huoltoneuvojen paine työn vastaanotossa tuli tiskin molemmilta puolilta, mikä tarkoittaa käytännössä asiakasvirtaa tiskillä ja puhelimen yhteydellä sekä autoasentajien antama paine liittyen työtehtäviin ja välillä henkilökohtaisiin murheisiin. Varaston ja esikeräyksen epäjärjestys vaikuttaa suoraan huoltojen läpimenoon ja odotusaikaan. Esikeräyksen vajavainen toiminta vaikuttaa siten, että autoasentajan on ennen huoltoa tai sen aikana etsittävä tarvittavia varaosia, mikä vie aikaa ja tehoa. Johtamisen puute näkyi oikeastaan läpi linjan koko huoltoprosessissa. Tutkijan mielestä prosessissa tulisi olla selkeämpi sapluuna, mitä noudatetaan. Nyt suunnitelma on olemassa, mutta sitä ei noudateta. Tiedonkulku on iso ongelmakohta, mikä näkyi epäselvyyksinä ja hoitamatta jääneinä asioina.

Nykytilan kartoitukseen liittyviä kysymyksiä oli yhteensä 16. Kysymysten aihealueet olivat tausta, prosessin kehittäminen, johtaminen, palvelu, mittaaminen ja työyhteisö. Vastaukset on analysoitu kahdessa ryhmässä. Ensimmäiseen ryhmään kuuluu autoasentajat ja toiseen taustatiimi eli jälkimarkkinointipäällikkö, -sihteeri, huoltoneuvojat ja varaosavastaava. Prosessin tunnettavuus vaihteli eniten työntekijöiden aseman mukaan, mutta myös saman aseman sisällä. Autoasentajat eivät tunteneet huoltoprosessia yleisellä tasolla kovin hyvin, mutta oma rooli oli kaikille selkeä. Toinen ryhmä tunsu huoltoprosessin yleisellä tasolla hyvin, mutta oman roolin kohdalla oli enemmän kysymysmerkkejä. Päällekkäisistä töistä tai toiminoista kysyttäessä toistuivat vastauksissa hoitamattomat ja avoimet työt, jotka kerääntyivät kiireen takia. Kaikkien mielestä joitain päällekkäisyyksiä löytyy, mutta osan mielestä tämä ei ole huono asia. Huoltoprosessin vahvuudeksi esitettiin työn



vastaanoton asiakaspalvelua, asentajien ammattitaitoa, rehellisyyttä ja prosessin suunnitelmaa. Heikkoudeksi kerrottiin tiedonkulku, prosessin toimimattomuus, kiire, työn vastaanoton vajaamiehitys, yleinen välinpitämättömyys ja se, ettei toimita suunnitelman mukaan.

Haastatteluiden perusteella tiedonkulku on yksi isoimmista ongelmista. Tiedonkulku tuntui toimivan huonosti koko huoltorakennuksessa. Päivän töiden läpime- non kannalta työn vastaanoton ja autoasentajien välillä tiedon tulisi kulkea molempien ryhmien mielestä paljon paremmin. Myös prosessin ja huoltorakennuksen yleiseen tiedottamiseen tulisi haastateltavien mielestä panostaa. Prosessin johtamisen käytännöstä kysyttäessä tuli suurimmalta osalta selkeä vastaus, että työntekijät toimivat itsenäisesti ja, että johtajuutta tarvitaan enemmän. Johtamisen puute näkyi epäselvissä tilanteissa, kun ei tiedetty kuinka toimia ja kuka vastaa asiasta. Resurssit ja työkalut oli vastausten mukaan hoidettu hyvin. Joskus tarvittavat resurssit tulivat pienellä viiveellä, mutta muuten ei ollut moittimista. Koulutukseen liittyen tuli hyvin erilaisia vastauksia. Osa oli erittäin tyytyväisiä saamaansa koulutukseen ja osa halusi lisäkoulutusta moneen eri asiaan. Toistuvasti ehdotettiin lisäkoulutusta tietokoneen ja ohjelmien hallintaan. Lähimmän esimiehen johtamistavan kuvaileminen oli monelle haastavaa. Yhtenä esimerkkinä mainittiin, että johtamistapaa on vaikea kuvailla, jos sitä ei tunnista.

Prosessin palvelua pidettiin useimpien mielestä hyvänä, joidenkin mielestä erittäin hyvänä ja muutaman mielestä huonona. Erityisesti työn vastaanoton asiakaspalvelua pidettiin hyvänä. Kerrottiin myös, että asiakaspalaute on useimmiten positiivista. Palvelun ongelmiksi esitettiin liialliset virheet ja huolimattomuus sekä asiakkaan turha ”pompottaminen” eli väärään paikkaan ohjaaminen. Palvelun oman roolin tiedustelussa vastaukset jakautuivat kahtia. Autoasentajat kokivat oman roolinsa erittäin pieneksi ja taustatiimi kertoi roolin olevan suuri ja hyvin hoidettu. Erityisesti jäi mieleen kommentti: ”Kaiken yritän antaa” asiakkaan hyväksi. Kyseinen kommentti kuvasti hyvin työntekijän omistautumista työlleen. Esimiehen asiakaspalvelutaitoja kommentoitiin lyhyesti hyväksi tai ihan hyväksi.

Huoltoprosessin mittaamisesta haluttiin lisää informaatiota. Seurantapalaverit ovat haastateltavien mukaan vähentyneet. Useimmat halusivat lisäystä ja säännöllisyyt-

tä palavereihin. Mittaustuloksista kerrottiin, että esitettävät numerot ovat vaikeasti muotoiltu ja niiden vaikutukset epäselvät. Kohdeyrityksen työilmapiiristä kysyttäessä olivat vastaukset järjestäen positiivisia. Ilmapiiristä kommentoitiin esimerkiksi, että ”ilmapiiri ei ole huono”, ”tosi hyvä”, ”kiva tulla töihin” ja ”paras, missä ikinä ollut”. Vapaa sana-osio oli erityisen hyödyllinen prosessin kehittämiseen. Nykytilan kartoitukseen liittyvät kommentit olivat vähäisiä. Autoasentajien huonosta käyttäytymisestä työn vastaanotossa mainittiin ja huollon tiloja keuhuttiin yleisesti hyväksi muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

## **6.2 Prosessin kehittäminen**

Huoltoprosessin kehittämiseen kerättiin materiaalia yrityksen sisältä, ulkoisista lähteistä ja teoriasta. Yrityksen sisältä materiaalia kerättiin haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Havainnointi tuotti tutkijalle muutamia kehitysideoita, jotka liittyivät yleiseen käyttäytymiseen, työtilojen siisteyteen, työn vastaanottoon ja tiedonkulkuun. Haastatteluissa ilmeni monia hyviä kehityskohteita ja myös joitain käytännön ratkaisuja. Ulkoiset lähteet tarkoittavat käytännössä työn sisällä tehtyjä benchmarking-vierailuja kahteen yritykseen Etelä-Suomessa. Benchmarking oli erittäin antoisa prosessin kehittämisen kannalta. Benchmarkingin suunnittelu sujui hyvin ja vierailut yrityksissä onnistuivat odotettua paremmin.

### **6.2.1 Haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella**

Havainnointi tuotti työntekijälle joitain karkeita kehitysideoita, joille hän sai tukea ja tarkennusta haastatteluista. ”Asiakkaat eroavat toisistaan asiantuntemuksessa, ystävällisyydessä, päätöksentekokyvyssä, kontrollointihalussa, ajankäytössä, asenteissa ja ostotottumuksissaan, ja asiantuntijan tulisi pystyä toimimaan professionaalisesti erilaisten asiakkaiden kanssa.” (Sipilä 1998, 124.) Asiakkaat toimivat eri tavalla, mutta jokainen asiakas haluaa hyvää palvelua. Joidenkin autoasentajien yleinen käyttäytyminen asiakastiloissa ei ollut täysin moitteetonta. Kehityskohteenä onkin työn vastaanoton rauhoittaminen, jotta huoltoneuvojat saavat rauhassa palvella asiakasta. Yleisen siisteyden tärkeys liittyy myös olennaisesti asiakkaan saamaan kuvaan yrityksestä. Asiakas- ja työtilat tulee olla hyvässä kunnossa yleisen viihtyvyyden kannalta.

Työn vastaanoton kiire ja paine tuottivat välillä tuskaisia ilmeitä niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin kasvoille. Hyvän palvelun varmistamiseksi yhden työntekijän lisääminen työn vastaanottoon saattaisi auttaa. Yhden työntekijän lisääminen voisi myös selkeyttää työn vastaanoton rooleja ja vastuita. Myös autoasentajien neuvominen helpottuisi ja aikaa vapautuisi johtamiseen, tiedottamiseen ja järjestyksen ylläpitämiseen. Tiedonkulkuun tulisi tutkijan mielestä panostaa enemmän. Säännölliset huoltopalaverit ja selkeä tiedotusseinä parantaisivat työntekijöiden tietoisuutta. Parantunut tiedonkulku selkeyttäisi ja rauhoittaisi koko huolto-prosessia. Ohjeet ja säännöt tulisi myös kerrata huoltopalavereissa aika ajoin.

Prosessin kehittämiseen liittyviä kysymyksiä oli haastattelurungossa viisi. Kehittämisehdotuksia tuli muutamia myös muiden kysymysten yhteydessä ja haastattelun lopettanut vapaa sana-osio oli odotetun antoisa. Osa työntekijöistä koki oman roolinsa hieman epäselväksi. Omaa roolia käsittelevän kysymyksen yhteydessä oli jatkokysymys: ”Miten omaa roolia voisi selkeyttää?” Haastateltavien mielestä työnjakoa ja vastuualueita tulisi selkeyttää. Erityisesti varaosapuolen ratkaisut selkeyttäisivät työn vastaanoton rooleja. Tiettyihin töihin toivottiin lisää aikaa ja panostusta, jotta ne voisi hoitaa kunnolla. Pällekkäisistä töistä kysyttäessä ehdotettiin parannusta kotisivujen huoltovaraukseen, kirjausten tekoon ja saman tapauksen hoitamiseen. Huoltovarauksen ongelma oli tekninen ja se otettiin seurantaan. Huoltokirjaukset ja merkinnät tulisi aina hoitaa kuntoon, ettei samaa toimenpidettä toisteta turhaan. Joskus joudutaan tekemään lisätöitä huoltoihin tai korjauksiin. Lisätöihin toivottiin, että aina sama huoltoneuvoja ja autoasentaja hoitaisivat tapauksen.

Prosessin kehittämisen pääkysymys: ”Miten kehittäisit huoltoprosessia?” tuotti paljon erilaisia ehdotuksia. Vastauksissa toistui yhden työntekijän lisääminen työn vastaanottoon, tarkemmin varaosatiskille. Autoasentajat toivoivat selkeämpää esimiestä, jotta he saisivat avun ja ohjeistuksen nopeammin. Myös työn ohjaamiseen ja työmääräyksen täyttöön toivottiin parannusta. Työmääräyksen ohjeet ja taustatiedot tulisi olla kattavampia ja jokaiseen työmääräykseen tulisi lisätä huoltoneuvojan allekirjoitus, jotta tiedetään kuka vastaa tapauksesta. Taustatiimin mielestä autoasentajille tulisi antaa enemmän vastuuta esimerkiksi turva- ja avainkoo-

dien sekä takuukampanjoiden selvityksessä. Myös osa autoasentajista toivoi helpompaa pääsyä kyseisiin tietojärjestelmiin. Tietojärjestelmien ja ohjelmien yleiseen hallintaan toivottiin kehitystä. Kehittämisehdotuksina esitettiin myös säännöllisiä seurantalavereita, osastomerkkauksen parantamista, öljykoulutusta, puhelinliikenteen siirtämistä mahdolliselle varaosamyyjälle, huoltokyselyiden selkeyttämistä ja yhteisten sääntöjen parempaa noudattamista.

Tiedottamiseen toivottiin parannusta lähes jokaisen haastateltavan osalta. Tiedon pitäisi kulkea paremmin, helpommin ja nopeammin yrityksen sisällä. Erityisesti tiedonkulun kehittämiskohteina mainittiin työmääräykset, kalenterin päivitys ja säännölliset palaverit. Resurssit ja työkalut olivat haastateltavien mielestä pääsääntöisesti kunnossa, mutta muutama kehitysehdotus saatiin. Ensimmäisenä mainittiin tiedon ja ajan puute. Työkaluista mainittiin, että jotkut testilaitteet ovat teholtaan heikkoja. Lisäksi toivottiin nostoapua varastoon ja hinausapua työhalliin sekä vastuuhenkilöä tarvikkeiden noutamiseen. Koulutukseen oltiin enimmäkseen tyytyväisiä, mutta muutama työntekijä kaipasi lisäkoulutusta. Lisäkoulutusta toivottiin tietokoneohjelmien käyttöön ja sähkötekniisiin töihin. Esimiehen johtamistavan kehittämiseksi ehdotettiin tilanteen rauhoittamista sekä alaisen auttamisen ja kuulumisten kyselyn lisäämistä.

Palvelun parantamiseksi esitettiin virheiden minimointia ja asiakaslähtöisen ajatustavan yleistämistä. Fyysisesti paikanpäällä olevaan asiakkaaseen toivottiin lisäpanostusta. Toivottiin myös, että vaikeista työtapauksista otetaan selkeämmin vastuu eikä kierreltäisi ja siirrettäisi eteenpäin. Huoltoprosessin mittaamisesta haluttiin lisää tietoa ja mittauslukuihin toivottiin selkeyttä. Seurantalavereita ehdotettiin pidettäväksi kuukauden tai kahden kuukauden välein. Työyhteisön ilmapiiriä pidettiin hyvänä, mutta yhteiset tilaisuudet parantaisivat ilmapiiriä entisestään. Autoasentajat toivoivat yhteiseksi tilaisuudeksi työhallin siistimistä, josta jatkettaisiin saunailtaan.

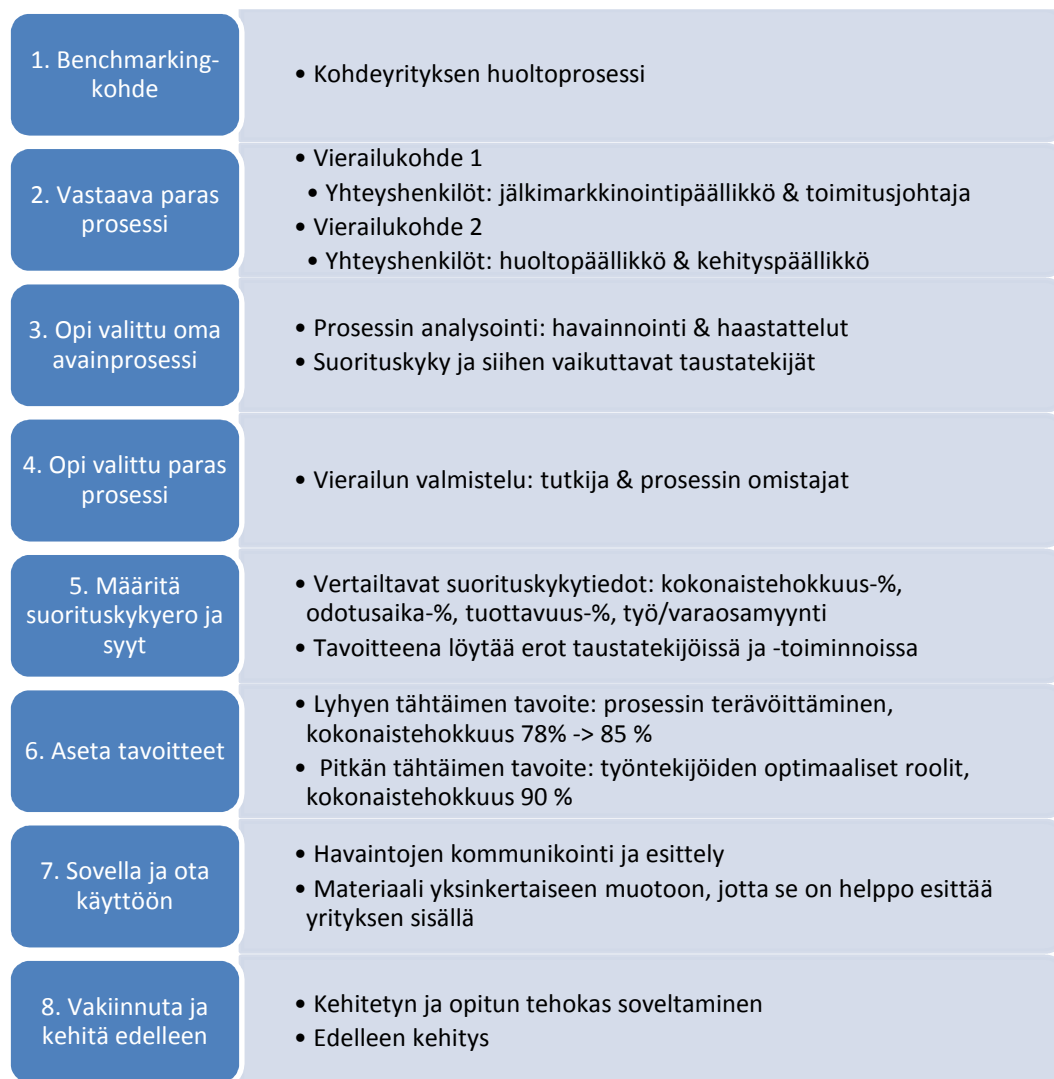
Vapaa sana-osiossa toivottiin parannusta autoasentajien käyttäytymiseen asiakas-tiloissa. Huoltoneuvojaa ei saisi keskeyttää, kun käydään keskustelua asiakkaan kanssa. Kehityskohteina mainittiin myös autojen sulatus ja hinausapu talvella, työhallin pienten ongelmien kunnostaminen, pikahuollon opasteiden selkeyttämi-

nen, uusien autojen varustelun johtaminen, esikeräyksen terävöittäminen, osien tilaaminen, yleinen paikkojen siistiminen ja selkeän protokollan noudattaminen.

### **6.2.2 Benchmarkingin perusteella**

Benchmarking-prosessi oli kokonaisuudessaan työläs, mutta erittäin antoisa lisä tutkimukseen. Benchmarking-kohde oli kohdeyrityksen huoltoprosessi. Vastaavia parhaita prosesseja mietittiin tutkimuksen aikana yhdessä kohdeyrityksen huolto-prosessin omistajien kanssa. Suosituksia benchmarking-kumppanin valinnasta saatiin myös edustamamme maahantuojan jälkimarkkinointivastaavalta. Benchmarking-kohteiksi valikoitui kaksi hyvin toimivaa huoltopistettä Etelä-Suomesta. Molemmat kohteet vastasivat benchmarking-kumppanuuteen myöntävästi ja vierailujen suorittaminen onnistui erittäin hyvin. Tähän työhön kohteet nimettiin anonyymisti vierailukohde 1 ja vierailukohde 2.

Oman prosessin oppiminen suoritettiin tutkimuksen yhteydessä havainnoinnin ja haastatteluiden avulla. Määritettiin seurattavat suorituskykytiedot ja keskityttiin niihin vaikuttavien taustatekijöiden ja -toimintojen löytämiseen. Vierailu valmisteltiin huolellisesti tutkijan ja prosessin omistajien kanssa. Valmistelun tärkein osuus oli kysymyslistan muodostaminen, joka toimitettiin benchmarking-kumppaneille noin viikko ennen yritysvierailua. Kysymyslista benchmarking-kohteille (liite 4) löytyy erillisinä dokumentteina liiteluettelosta. Kysymyslistaa laadittaessa otettiin huomioon yritysten kulttuurierot omaan verrattuna ja pyrittiin saamaan esille suorituskykyyn vaikuttavat menetelmät ja toimintatavat. Vierailun valmistelun yhteydessä asetettiin lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet. Lyhyen tähtäimen tavoitteeksi päätettiin prosessin terävöittäminen ja kokonaistehokkuuden parantaminen nykytilasta seitsemän prosenttiyksikköä. Pitkän tähtäimen tavoitteeksi sovittiin työntekijöiden optimaalisten työroolien löytäminen ja kokonaistehokkuuden nostaminen nykytilasta kaksitoista prosenttiyksikköä. Sovella ja ota käyttöön sekä vakiinnuta ja kehitä edelleen -kohdat suoritetaan tutkimuksen jälkeen. Kuviossa 9 esitellään tutkimuksessa kohdeyritykselle suoritettun benchmarking-prosessin askeleet.



**Kuvio 9.** Suoritetun benchmarking-prosessin askeleet.

Vierailut benchmarking-kohteissa tutkija suoritti perjantaina 28.11.2014 ja maanantaina 1.12.2014. Molemmat vierailut sisälsivät aloituspalaverin, jossa käytiin läpi päivän ohjelma, tutustumiskierroksen yrityksen tiloissa, huoltopisteen toiminnasta vastaavan henkilön haastattelun, lounastauon ja ensimmäisessä kohteessa täydentävän yrityskierroksen ja lisäkysymysten esittämisen sekä toisessa kohteessa tapaamisen yrityksen kehityspäällikön kanssa. Vierailut alkoivat aamulla noin klo 9 ja päättyivät iltapäivällä noin klo 14. Vierailujen pituus oli noin viisi tuntia molemmissa kohteissa.

Haastattelut aloitettiin perustiedoilla ja suorituskykytiedoilla. Perustietoina haluttiin yrityksen koko ja ikä. Yrityksen koko määritettiin liikevaihtona ja henkilö-

määränä. Liikevaihto ja henkilömäärä jaettiin vielä jälkimarkkinoinnin osuuksiin. Molemmat benchmarking-kumppanit olivat kooltaan isompia ja iältään noin kymmenen vuotta vanhempia kuin kohdeyritys. Pitkät perinteet ja pitkäjänteinen työnteko näkyi hiottuna kokonaisuutena molempien kohteiden huoltoprosessissa. Suorituskykyluvut olivat odotetusti paljon parempia kuin tämän työn kohdeyrityksen vastaavat luvut. Lisäksi vierailukohde 1 oli saanut kuluvan vuoden aikana tehokkuus- ja tuottavuuslukuja nostettua merkittävästi. Lukujen positiivinen kehittyminen selittyy muutoksilla, jotka oli tehty lähiaikoina. Huoltoprosessin rakenteet olivat myös erilaisia. Vierailukohde 1 on jakanut huoltoneuvojat työn vastaanottoon ja hallityönjohtoon. Työn vastaanotto hoitaa pääsääntöisesti asiakaskontaktit ja hallityönjohto johtaa autoasentajia. Vierailukohde 2 toimii hieman perinteisemmin tiimijako-systeemillä, mikä tarkoittaa käytännössä, että huoltoneuvoja hoitaa asiakaskontaktien lisäksi 3-4 autoasentajan johtamisen.

Perus- ja suorituskykytietojen jälkeen keskityttiin niihin menetelmiin ja toimintatapoihin, joilla saavutetaan hyvä suorituskyky. Ensimmäisenä kysyttiin huoltoprosessin tärkeimmistä vaiheista. Vastauksina esitettiin asiakaskontakti, työn vastaanotto, ajanvaraus, työn ohjaaminen, tiedonkulku, esikeräys ja ennakkotarkastus. Asiakaskontaktissa ja työn vastaanotossa pidettiin oleellisena tiedon keräämistä asiakkaalta. Ajanvarauksessa painotettiin optimaalisen ajan varaamista ja työn ohjaamista oikealle henkilölle. Tiedonkulku koettiin erittäin kriittisenä vaiheena molempiin suuntiin. Tiedon pitää kulkea työn vastaanotosta autoasentajille ja vastavuoroisesti autoasentajilta työn luovutukseen. Käytännössä mitä autolle pitää tehdä ja mitä autolle tehtiin. Toimiva esikeräys tehostaa huoltoa ja vähentää ylimääräistä osien etsimistä. Ennakkotarkastus on alalla uusi toiminto, joka todennäköisesti tulee maahantuojien vaatimukseksi. Käytännössä ennakkotarkastus tarkoittaa autoasentajan ja asiakkaan yhteistä auton tarkastusta ennen huoltoa.

Molemmat kohteet seuraavat prosessin laatua asiakaspalautteen kautta niin, että negatiivinen palaute käsitellään heti. Toisessa kohteessa tehtiin lisäksi sisäisiä satumanvaraisia korjaamotestejä. Koulutusta annettiin samaan tapaan kuin tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä. Seuraavaksi kysyttiin menetelmistä ja toiminnoista, joilla on saatu aikaan parhaat prosessiparannukset. Vierailukohde 1 oli saavut-

tanut parannuksia palkkaan vaikuttavien tiimi- ja henkilötavoitteiden asettamisesta, hallityönjohdon käyttöönnotosta ja työmääräysten käytännön muuttamisesta. Tiimi- ja henkilötavoitteiden asettaminen näkyi työmoraalin, vaatimustason ja suorituskykylukujen nousuna. Hallityönjohtajat ovat tuoneet työhalliin tehoa ja autoasentajille avun lähelle. Työmääräysten tulostaminen tehtiin nyt edellisenä päivänä, mikä helpottaa aamukiireen aikana. Vierailukohde 2 oli tehnyt parannuksia tiimijaon ja esikeräyksen kautta. Tiimijako on parantanut tehokkuutta ja tiedonkulkua huoltoneuvojen ja autoasentajien välillä. Esikeräyksen tarkentuminen oli myös tuonut tehoa ja tämän hetken tavoite oli viiden päivän esikeräyspuskuri.

Seuraavaksi jaettiin työvaiheet osiin ja kysyttiin muutama käytännön asia liittyen työvaiheiden toimintatapoihin. Tutkittavat työvaiheet olivat ajanvaraus, esikeräys, työn vastaanotto, mahdolliset lisätyöt, työ valmis sekä luovutus ja laskutus. Ajanvarauksessa haluttiin tarkennusta varattavan ajan kriteeriin. Molemmissa kohteissa vastattiin, että varaajan kokemus oli tärkein kriteeri. Maahantuojien ja talon omat ohjeajat antoivat osviittaa, mutta kokemusta arvostettiin eniten. Päivän viimeinen tunti pyrittiin täyttämään automyyntin vaihtoautoilla, ylihuukkauksella ja rohkealla varaamisella. Kesken jäävät työt pyrittiin paikkaamaan tapauskohtaisesti asiakkaan ehdoilla, sijaisautoilla ja mahdollisilla ylitöillä. Esikeräyksen osien tarkistamisessa ja keräämisessä ei ollut teoriassa suurta eroa, mutta käytännössä ne toimivat kohdeyritystä paremmin. Molemmissa kohteissa oli esikeräyksille oma selkeä hyllykkö. Hyllykköön kerättiin osat autokohtaisesti ja merkittiin rekisterinumerolla.

Työn vastaanottoon liittyen kysyttiin työmääräysten käytännöstä. Toimintatavassa oli eroa verrattuna kohdeyritykseen. Kohdeyrityksessä työmääräys tulostetaan, kun asiakas saapuu paikalle. Molemmissa vierailukohteissa työmääräykset valmistellaan ja tulostetaan edeltävänä päivänä. Benchmarking-kumppanit kokivat oman käytännön paremmaksi, koska se vähentää työtä aamukiireessä. Mahdollisista lisätöistä haluttiin tietää, kuka ottaa yhteyden asiakkaaseen ja miten lisätyöt käytännössä tehdään. Toisessa vierailukohteessa yhteyden ottaa hallityönjohtaja, koska lupa lisätöille halutaan mahdollisimman nopeasti ja toisessa yhteyden ottaa huoltoneuvoja tai huoltopäällikkö. Lisätyöprosessi onnistuu parhaiten, jos auto-



asentaja käy tarkistamassa lisätyöhön tarvittavien osien hinnan, vie tapauksen työnjohtajalle, joka kysyy luvan asiakkaalta. Työhön tarvittavat varaosat kerää joko autoasentaja, työnjohtaja tai varaosatyöntekijä. Lisätyöt pyritään aina tekemään heti. Lisätyöt ovat usein tapauskohtaista tiimityötä. Valmiin työn tarkan hinnan laskemisen ja ilmoituksen asiakkaalle hoitaa työnjohto. Autoasentaja vie asiakkaan auton oikealle paikalle. Toisessa vierailukohteessa erilaisille projekteille oli eriväriset muovitaskut. Esimerkiksi paikanpäällä odottavan asiakkaan työ määräys oli punaisessa ja pitkät projektit keltaisessa muovitaskussa. Luovutuksen ja laskutuksen käytännöt olivat samoja kuin kohdeyrityksessä. Maksuehtoja oli myös tiukennettu eli laskuja ei yleensä annettu mukaan.

Viimeisessä osiossa kysyttiin sisäisestä ja ulkoisesta markkinoinnista. Haluttiin tietää, miten yrityksen automyynti markkinoi omaa huoltoa ja huollon sisäisestä tiedottamisesta. Molemmista kohteissa koettiin parantamisen varaa automyyntiin oman huollon markkinoinnissa ja yleisessä tiedonkulussa. Uuden auton ostajalle esitellään auton huolto-ohjelma ja huoltokorjaamon tilat. Automyyjän jälkisoitosasiakkaalle pyrittiin muistuttamaan seuraavasta huollosta. Sisäinen tiedottaminen hoidettiin tapauskohtaisesti henkilökohtaisesti, sähköpostin välityksellä, ilmoitustaulun avulla tai palavereiden muodossa. Palaverikäytännössä oli eroja. Ensimmäisessä vierailukohteessa pidettiin vapaamuotoinen palaveri joka keskiviikkoamu kello 9 ja toisessa kohteessa pidettiin kattavampi palaveri noin kuukauden välein sekä tiimipalaverit tarpeen mukaan. Viikkopalaveri oli pidetty käytäntö, koska se tuo säännöllisyyttä ja pienetkin asiat tulee tiedotettua hyvin. Ulkoiseen markkinointiin ei ollut panostettu merkittävästi kummassakaan vierailukohteessa. Tarjoukset päivitettiin kotisivuille ja paikallislehdissä mainostettiin harvoin. Tekstiviestimarkkinointia omalle asiakaskannalle pidettiin hyvänä. Mainittiin myös, että ”viidakkorumpu” on huollon paras markkinointikanava.

### **6.3 Kehittämisehdotukset**

Havainnoinnin ja haastatteluiden avulla luotiin työntekijälle kuva kehitettävän prosessin nykytilasta. Nykytilan, haastatteluiden ja benchmarkingin perusteella päätettiin kehityskohteet. Kehityskohteet jaettiin kolmeen ryhmään, jotka ovat tiedonkulku ja johtaminen, työroolit ja toimintatavat sekä palvelu. Kehittämisen

kannalta hyvä asia on, että opinnäytteen tekijä tulee työskentelemään kohdeyrityksessä. Toimenkuva ei pääsääntöisesti liity huoltoprosessiin, mutta yleinen kehittäminen tulee olemaan osa työtehtäviä. Kehityskohteiden jalkauttaminen tul- laan suorittamaan yhdessä prosessin omistajien ja prosessissa toimivien kanssa. Kehitysideoita pyritään jalostamaan niin, että ne soveltuvat kohdeyrityksen huolto- prosessiin. Tavoitteena on parantaa havaittuja ongelmakohtia ja suorituskyky- lukuja.

### **6.3.1 Tiedonkulku ja johtaminen**

Havainnoinnin ja haastattelujen perusteella tiedonkulku ja johtaminen valikoituivat ensimmäiseksi kehityskohteeksi. Tiedonkulkua halutaan kehittää huollon työntekijöiden tietoisuuden parantamiseksi. Kehitettävää on huoltorakennuksen yleisessä tiedottamisessa ja erityisesti työmääräyskommunikoinnissa huoltoneu- vojien ja autoasentajien välillä. Tiedonkulun lisäksi johtamisessa halutaan kehittää työn seuranta sekä ohjeiden ja sääntöjen noudattamista.

Tiedon liikkuminen akselilla työn vastaanotto – työn suorittaminen – työn luovu- tus on tärkeää huoltoprosessin tehokkuuden kannalta. Työmääräyskäytäntöön tu- lee tehdä muutoksia liittyen sen täyttöön, valmisteluun ja tulostamiseen sekä eri- laisten projektien merkkaukseen. Työmääräyksen täyttöön tulee tehdä selkeä kaa- va, jota noudatetaan säännöllisesti jokaisessa huoltotapauksessa. Perus- ja tausta- tietojen lisäksi työn vastaanoton tulee kerätä asiakkaalta tapauksen yksityiskohtai- set tiedot ja dokumentoida työmääräykseen, jotta autoasentajalla on valmiudet suorittaa työ tehokkaasti. Yhtä tärkeää on työn suorittamisen jälkeen tehtävä do- kumentointi eli mitä tapaukselle on tehty. Asiakas haluaa tietää, mistä lasku koos- tuu ja autolle tehdyt toimenpiteet. Autoasentajan tulee täyttää työmääräykseen tarkka työselostus, jotta huoltoneuvojalla on valmiudet kertoa tiedot asiakkaalle. Työmääräykseen tulee myös liittää työn vastaanottajan ja suorittajan allekirjoitus, jotta tiedetään, ketkä vastaavat tapauksesta.

Toinen asia työmääräykseen liittyen on sen valmistelu ja tulostaminen. Nyt toimi- taan niin, että työmääräys tulostetaan, kun asiakas tulee paikalle. Työmääräys tu- lee valmistella ja tulostaa edellisen työpäivän aikana. Tällä tavoin vähennetään

erityisesti aamun työmäärää ja kiirettä työn vastaanotossa. Lisäksi benchmarking kokemusten mukaan kyseisellä toimintatavalla työmääräykset tulee tehtyä kattavammin ja huolellisemmin. Viimeinen asia työmääräyskäytäntöön on erilaisten projektien merkkkaus. Benchmarking vierailun pohjalta toimiva käytäntö on, että paikanpäällä odottavan asiakkaan työmääräys laitetaan punaiseen ja pitkät projektit keltaiseen muovitaskuun. Punainen merkkkaus takaa, ettei työmääräystä siirretä tai jätetä odottamaan. Keltainen merkkkaus on työntekijöille muistutus, että kyseinen tapaus on pitkä ja työläs projekti.

Yksikön johtajan tai esimiehen tehtävä on luoda hyvin toimiva työyhteisö. Tähän hänellä yleensä on riittävät valtuudet, jopa velvollisuuskin. Ensimmäinen edellytys on yhteisten foorumien (kokousten ja palaverien) organisointi, esimerkiksi viikoittain pysähtytään yhdessä tutkimaan ja keskustelemaan eletystä ja tehdystä. (Murto 1995, 88.) Yleisessä tiedottamisessa kehityskohteita ovat palaverikäytäntö ja tiedotusseinän käyttö. Palavereita toivottiin haastatteluiden perusteella pidettäväksi kuukauden tai kahden kuukauden välein. Palavereissa tulee tiedottaa yleisistä ja suorituskykylukuihin liittyvistä asioista. Benchmarkingin perusteella toimiva käytäntö on viikoittaiset seurantapalaverit. Viikoittaiset palaverit voidaan toteuttaa vapaamuotoisina ja järkevän pituisina tiedotusfoorumeina. Viikoittaiset palaverit tulee sisältää meneillään olevan kuukauden ja edellisen viikon suorituskykykäyrät. Näin työntekijät voivat seurata omaa työtehokkuutta. Lisäksi voidaan järjestää kattavampi ja virallisempi seurantapalaveri puolen vuoden välein tai kerran kvartaalissa. Tiedotusseinä tulee olla, että on olemassa selkeä paikka tiedotteille ja seurantaluvuille.

Johtaminen valittiin kehityskohteeksi, koska halutaan tarkentaa johtajien roolia prosessissa. Johtajat vievät koko organisaatioita eteenpäin ja näyttävät työntekijöille suunnan päivittäisessä tekemisessä. Prosesseja tulee mitata niiden tehokkuuden ja tulosten analysoimiseksi ja kehityskohteiden havaitsemiseksi. (Lahti & Salminen 2014, 206.) Kehityskohteeksi valittiin johtamisen välineet seuranta ja mittaaminen. Yhtenä ongelmana havaittiin, että tehdään päätöksiä ja muutoksia huoltoprosessiin, mutta niiden seuranta jää vajaaksi. Benchmarking-vierailujen perusteella toimiva suorituskykymittari on tuottavuus- ja tehokkuusprosenttien

seuranta, johon liitetään tiimi- ja henkilötavoite. Tiimitavoite sitouttaa työporukan auttamaan ja vaatimaan toisiltaan enemmän. Lisäksi henkilötavoite kannustaa tekemään omat työt mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti.

Yrityksen menestymistä on perinteisesti mitattu omistajakriteereillä eli kannattavuudella ja tehokkuudella. Vähitellen on opittu ymmärtämään, että hyvä kannattavuus on seuraus asiakkaiden ja työntekijöiden odotuksien täyttymisestä. (Hannus 1995, 72.) Työpaikan ohjeet ja säännöt tulee olla selkeät ja niiden noudattamista tulee johtaa. Johtajan tulee luoda hyvät edellytykset työn suorittamiseen. Selkeiden ohjeiden, sääntöjen ja joustavuuden myötä työntekijöillä on mahdollisuus viihtyä työpaikalla. Työntekijöiden odotuksien täyttymisestä ja toimivasta prosessista seuraa myös asiakkaiden odotuksien täytyminen ja kannattavuus.

### **6.3.2 Työroolit ja toimintatavat**

Haastatteluiden perusteella yhden työntekijän lisääminen työn vastaanottoon olisi tarpeellista. Toivotun uuden työntekijän roolia tarkennettiin vastaamaan varaosamyynnistä, puhelinliikenteestä ja tarvikkeiden noutamisesta. Toivottu muutos mahdollistaisi nykyisten huoltoneuvojen roolien tarkastamisen. Yksi vaihtoehto olisi muuttaa yhden työn vastaanottajan rooli hallityönjohtajaksi. Benchmarking-vierailukohteessa käytössä ollut hallityönjohtaja mahdollistaa tehokkaan työn ohjaamisen, kalenterin päivityksen, lisätyön suorittamisen ja ohjeistuksen autoasentajille. Haastatteluiden perusteella muutaman työntekijä rooli oli epäselvä. Roolit tulisi tarkastaa ja luoda selkeä kirjallinen työnkuvaus jokaiselle huoltoprosessiin osallistuvalla.

Opinnäytetyöntekijän toivomat toimintatapamuutokset liittyvät ajanvaraukseen, esikeräykseen, ennakkotarkastukseen ja työmääräykseen, joka käsiteltiin kohdassa tiedonkulku ja johtaminen. Ajanvarausta tulisi muuttaa rohkeammaksi. Benchmarking-vierailut osoittivat, että ylibuukkausta kannattaa tehdä. Ylibuukkaukselle kannattaa luoda oma rivinsä huoltoprosessin kalenteriin. Lisäksi ylibuukkaustoina sisään otettavat tulee informoida asiakkaalle asianmukaisesti. Vierailut osoittivat myös, että ajanvarauksessa kannattaa luottaa enemmän omaan kokemukseen kuin maahantuojan ohjeaikoihin. Optimaalinen työajan varaus tuo tehokkuutta huolto-

prosessiin. Esikeräystä tulee kehittää siten, että pääsääntöisesti olisi kolmen päivän puskuri, jotta varattujen huoltojen osat olisivat valmiina auton saapuessa. Käytännössä esikeräyksen kehittäminen vaatii varaosavastaavalta enemmän aikaa ja panostusta. Myös selkeämpi esikeräyshylykkö tunnistetietoineen olisi tarpeellinen. Ennakkotarkastuksen lisääminen huoltoprosessiin olisi hyödyllistä asiakkaalle ja huoltoliikkeelle. Ennakkotarkastuksessa asiakas ja autoasentaja tarkastavat auton ja sopivat yhdessä, jos normaalin huollon lisäksi tehdään muita toimenpiteitä. Tarkastus auttaa asiakasta saamaan auton kerralla kuntoon ja huoltoliikettä prosessin läpiviennissä. Prosessia toimenpide helpottaa siten, että mahdolliset lisätyöt huomataan etukäteen ja asiakaslupa korjaamiseen saadaan heti. Lisäksi se on hyvä paikka lisämyynnille.

### **6.3.3 Palvelu**

Opinnäytetyön tavoite on kehittää huoltoprosessia ja jatkuvasti kehittyvä palvelu takaa yrityksen toiminnan tuoreuden. Laadukkaan palvelun aikaansaaminen edellyttää, että henkilöstö, esimiehet ja ylin johto tuntevat ja ymmärtävät asiakkaiden tarpeet ja motiivit riittävän tarkasti. (Lämsä & Uusitalo 2002, 39.) Asiakkaan ja työntekijän välinen kontakti on tärkeä asiakkaan kokeman palvelun kannalta. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen tulee olla etusijalla yhteydenotossa. Asiakaskontaktissa asiantuntijan eli huoltoneuvojan rooli on kerätä tarvittava tieto ja kertoa asiakkaalle kuinka tullaan toimimaan.

Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla prosessin lopputulos toimitetaan hänelle. Asiakkaan palvelukokemukseen saattavat vaikuttaa myös muut samaan aikaan samaa tai samanlaista palvelua kuluttavat asiakkaat. (Grönroos 2009, 101.) Asiakastilat ovat kehityskohteena, koska asiakas arvostelee tilat osana palvelua. Tilojen siisteys ja opasteiden selkeys helpottavat asiakkaan päätöstä valita kyseinen huoltoliike. Muiden asiakkaiden käyttäytymiseen ei voida vaikuttaa, mutta oman henkilökunnan käytös tulee aina olla ensiluokkaista. Haastatteluiden perusteella joidenkin työntekijöiden käyttäytymisessä asiakastiloissa on parantamisen varaa. Asiakastiski pitäisi rauhoittaa huoltoneuvojien työlle ja asiakkaan palvelulle.

Nykyaikainen laadun arviointi ja seuranta voi parantaa tuottavuutta ja samalla lisätä asiakastytyväisyyttä. (Grönroos 2009, 297.) Haastatteluissa mainittiin, että palvelua tulee kehittää virheiden minimoinnilla. Laadun arviointi takaa virheiden seurannan ja toimenpiteet, jos virheitä sattuu liikaa. Laadun arviointi tulee lisätä säännölliseksi huoltoprosessin käytännöksi. Työn arviointi ja seuranta auttaa virheiden ja välinpitämättömyyden minimoinnissa. Huolellinen työn suorittaminen tuo asiakastytyväisyyden ja tuottavuuden.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen huoltoprosessia. Tavoitteena oli kehittää kokonaistehokkuuteen vaikuttavia menetelmiä ja toimintatapoja. Prosessia tutkittiin kokonaisvaltaisesti alusta loppuun. Lisäksi työn aikana tarkasteltiin työntekijöiden rooleja ja vastuita sekä yleistä viihtyvyyttä. Tutkimuksen tekijällä oli ennen tutkimusta jonkinlainen käsitys huoltoprosessin toiminnasta ja heikkouksista.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen pyrittiin kirjoittamaan tämän tutkimuksen kannalta kriittisistä asioista. Teoriaosuuden aikana huomattiin, että johtamisessa on kehitettävää. Tutkimusosuuden aikana havaittiin monia muita kehityskohteita. Havainnoinnin, haastatteluiden ja benchmarkingin avulla muodostettiin käsitys kehityskohteista. Lisäksi kehityskohteisiin pyrittiin löytämään ratkaisuja haastatteluiden ja benchmarkingin avulla. Opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosuus tukivat toisiaan.

### 7.1 Keskeisimmät tulokset ja kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät tulokset ovat kohdeyrityksen huoltoprosessin nykytilan kartoitus, kehityskohteiden muodostaminen ja benchmarking-suhteiden luonti. Prosessin nykytila muodostettiin havainnoinnin, haastatteluiden ja prosessin omistajien kanssa käytyjen keskusteluiden avulla. Keskusteluiden avulla tutkimuksen tekijä pystyi muodostamaan teoreettisen kuvan prosessin toiminnasta. Havainnointi ja haastattelut antoivat kuvan käytännöstä. Haastattelut vahvistivat nykytilan kartoituksen, kun saatiin prosessissa toimivien työntekijöiden mielipiteet selville. Kartoitus oli kattava, koska haastatteluihin osallistui kaikki huoltoprosessissa tällä hetkellä työskentelevät. Nykytilan kartoitusta voidaan pitää keskeisenä tuloksena, koska sen avulla saatiin tärkeää ja uutta tietoa prosessin omistajille.

Benchmarking-suhteen luontia voidaan pitää keskeisenä tuloksena, koska vierailut olivat erittäin antoisia tämän opinnäytetyön kannalta ja tulevaisuuden mahdollisia yhteistyöhankkeita ajatellen. Benchmarking-prosessi onnistui hyvin, koska vierai-

lut valmisteltiin huolellisesti ja vierailukohteiden yhteyshenkilöt suhtautuivat vierailuun avoimesti ja ammattimaisesti. Benchmarking-vierailujen avulla muodostettiin käytännön ratkaisuja ja niiden avulla työntekijä pystyi muodostamaan kuvan erilaisista toimintatavoista.

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät kehittämissuositukset liittyvät tiedonkulkuun ja johtamiseen, työrooleihin ja toimintatapoihin sekä palveluun. Kehityskohteet muodostettiin nykytilan, havainnoinnin, haastatteluiden ja benchmarkingin avulla. Tiedonkulku ja johtaminen valikoituivat kehityskohteeksi havainnoinnin ja haastatteluiden perusteella. Johtajan rooliin halutaan lisätä tarkempi työn seuranta, ohjeistaminen ja tiedonkulusta vastaaminen. Työroolit ja toimintatavat valittiin kehityskohteeksi, koska tavoitteena on muodostaa työntekijöille optimaaliset roolit. Toimintatapamuutokset liittyvät työntekijöiden rooleihin ja työn tehokkaaseen toteuttamiseen. Palvelu on kehityskohteena, koska sen jatkuvalla kehittämisellä luodaan kilpailukykyä sekä kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on mahdollisuuksia menestyä. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille 2009, 3.)

## **7.2 Prosessin omistajien kommentit ja kehityssuositusten jalkauttaminen**

Prosessin omistajien mielestä huoltoprosessin kehittämistyö oli onnistunut. Odotukset opinnäytetyötä kohtaan oli saada ulkopuolisen kuva prosessin toiminnasta. Ulkopuolisen kuva haluttiin, koska prosessissa jatkuvasti työskentelevä usein soikaistuu ja tottuu prosessin toimintatapoihin. Tiedonkulun ja johtamisen kehittämisuosituksiin kommentoitiin, että ne ovat toteuttamiskelpoisia ja ongelmista ollaan samaa mieltä. Ehdotukset ovat toteuttamiskelpoisia, koska ne saavutetaan toimintatapamuutoksilla eivätkä ne rasita yrityksen resursseja.

Työroolit ja toimintatavat -kohtaa kommentoitiin, että teoreettisesti ajatusmalli lisätyöntekijästä ja hallityönjohtajasta on oikea. Käytännössä järjestelyt vaatisivat markkinoiden ja volyymin kasvua. Lisäksi benchmarking osoitti, että huoltoneuvojen ja autoasentajien suhdeluku on järkevä. Ennakkotarkastuksen tekeminen vaatisi myös lisäresursseja ja volyymin kasvua. Työroolien tarkastamista pidettiin hyvänä kehitysideana. Roolien tarkastus ja ajanvarauksen tehostaminen otettiin



välittömästi käytäntöön. Palvelun kehittämisehdotuksista oltiin samaa mieltä. Aiheeseen kommentoitiin, että palvelun kehittäminen on aina hyödyllistä ja ehdotukset ovat toteuttamiskelpoisia.

Lisäksi opinnäytetyöstä kommentoitiin, että siitä on ollut aidosti hyötyä yrityksen kehittämiselle. Tuloksissa ja kehittämisehdotuksissa on monia asioita, jotka tullaan jalkauttamaan huoltoprosessin käytäntöön. Työn viimeistelyvaiheessa viikolla 50 pidetyssä huoltopalaverissa opinnäytetyön tekijä, prosessin omistajat ja yksi huoltoneuvoja kävivät työn tulokset ja kehittämisehdotukset läpi. Samalla mietittiin ehdotusten käytäntöön viemistä. Kehityskohteet, jotka eivät rasita yrityksen resursseja mittavasti tullaan jalkauttamaan kohdeyrityksen huoltoprosessiin välittömästi. Resursseja vaativat ehdotukset otetaan työn alle ja niiden toteutus tapahtuu keväällä 2015. Kehityskohteiden jalkauttaminen tullaan suorittamaan yhteistyössä prosessin omistajien ja prosessissa toimivien kanssa.

### **7.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimusehdotukset liittyvät kohdeyrityksen huoltoprosessin tiedonkulkuun, laskutukseen ja palkkiojärjestelmään. Tiedonkulku osoittautui haasteelliseksi toiminnoksi kohdeyrityksessä ja benchmarkingvierailukohteissa. Tämän takia jatkotutkimus keskittyen ainoastaan tiedonkulkuun olisi tarpeellinen. Tiedonkulkuun liittyvän tutkimuksen tavoitteena voisi olla toimivan tiedonkulkuratkaisun muodostaminen.

Laskutukseen liittyvistä ongelmista kannattaisi tehdä jatkotutkimus, koska laskuttamatta jääneet tapaukset vääristävät viikoittain ja kuukausittain seurattavia tehokkuus- ja kannatuslukuja. Toimiva laskutus auttaa yrityksen kassakiertoa ja maksuvalmiutta. Lisäksi laskutustutkimukseen voisi liittää vertailun tavallisten huoltoasiakkaiden ja erilaisten huoltosopimusasiakkaiden eroista.

Benchmarking-vierailut osoittivat, että toimiva palkkiojärjestelmä motivoi työntekijöitä ja lisää tehokkuutta. Tämän takia jatkotutkimus optimaalisen palkkiojärjestelmän luomiseen olisi kannattava. Palkkiojärjestelmään tulisi koostua tiimitavoit-

teesta, joka aktivoi koko huoltotiimiä tehokkaampaan työntekoon. Järjestelmään tulisi myös liittää erilaisiin työtehtäviin sopivat henkilökohtaiset tavoitteet.

#### **7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Tämän opinnäytetyön teko oli erittäin mielenkiintoista. Alusta asti oli selvää, että työn aiheeksi valitaan hyödyllinen ja haastava tutkimus. Kyseinen aihe on kohdeyritykselle ajankohtainen syksyn aikana tapahtuneiden työntekijämuutosten ja tehokkuuden parantamisen takia. Aihe valikoitui muutaman muun vaihtoehdon joukosta. Aihe päätettiin talvella 2014, jolloin keskusteltiin alustavasti työn sisällöstä. Tutkimuksen kohdeyrityksen valinta oli luonnollinen, koska opinnäytteen tekijä työskentelee yrityksessä.

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan onnistui hyvin ja työn tuloksia tullaan hyödyntämään huoltoprosessin kehittämisessä. Työn suorittaminen vaati paljon, mutta se nähtiin sijoituksena tulevaan.

## LÄHTEET

Aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä. <https://www.theseus.fi/>

Aiheeseen liittyviä tutkimuksia. <http://www.sciencedirect.com/>

Barab, S. & Squire, K. 2004. Design-Based Research: Putting a Stake in the Ground.

Edelson, D.C. 2012. Design Research: What We Learn When We Engage in Design.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Gummerus.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki. WSOY.

Hammer, M. & Champy, J. 1995. Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution. London. Brealey.

Hammer, M. 1996. Beyond Reengineering. New York. HarperBusiness.

Hannus, J. 1995. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. 2009. Tekes raportti. Helsinki. Libris Oy. Viitattu 25.9.2014. [http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)

Kaivos, K., Laamanen, K., Salonen, L. & Valpola, A. 1995. Benchmarking. Huipputasosta oppiminen. Suomalaisia käytännön kokemuksia. Tampere. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Karrus, K. E. 1998. Logistiikka. Porvoo. WSOY.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 1998. Prosessijohtamisen käsitteet. Vantaa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Talentum.
- Lillrank, P. 17/1998. Talouselämä.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki. Edita.
- Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo. WSOY.
- Murto, K. 1995. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Saarijärvi. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.
- Nahmias, S. 2009. Production and operations analysis. Boston. McGraw Hill/Irwin.
- Normann, R. 1984. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. Chichester. John Wiley & Sons.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa. Hansaprint.
- Prizzway. 2012. Progress to Business Success. Liiketoimintaprosessit. Prizzway yrityksen verkkosivut. Viitattu 8.9.2014.  
[http://www.prizzway.fi/?p=/tuotteet\\_ja\\_palvelut/progress\\_\\_liiketoiminnan\\_suunnittelutyokalut/e3\\_kehittamisohjelma/liiketoimintaprosessit](http://www.prizzway.fi/?p=/tuotteet_ja_palvelut/progress__liiketoiminnan_suunnittelutyokalut/e3_kehittamisohjelma/liiketoimintaprosessit)
- Räsänen, K. 1994. Kehittyvä liiketoiminta: haaste tulevaisuuden osaajille. Weilin+Göös.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Helsinki. Hakapaino Oy.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo. WSOY.
- Stalk Jr., G. & Hout, T. E. 1991. Competing Against Time – How Time-based Competition Is Reshaping Global Markets. New York. Free Press.
- Tuominen, K. 1993. Benchmarking. Prosessiopas. Tampere. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Tuominen, K. 1993. Benchmarking. Yhteenveto yritysjohdolle. Tampere. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Virtanen, P & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki. Tietosanoma.

## **HAASTATTELURUNKO**

### **Tausta**

Sukupuoli

Titteli

Työtehtävät, rooli ja vastuu

### **Prosessin kehittäminen**

Miten hyvin tunnet nykyisen huoltoprosessin? Osaatko luetella prosessin vaiheet?

Onko prosessin oma rooli sinulle selvä? Jos ei, niin miten sitä voisi selkeyttää?

Onko nykyisessä prosessissa päällekkäisiä töitä / toimintoja?

Mikä on mielestäsi nykyisen prosessin vahvuus?

Mikä on prosessin heikkous?

Miten kehittäisit huoltoprosessia?

### **Prosessin johtaminen**

Miten prosessin tiedonkulku mielestäsi toimii?

Johtaako joku jatkuvasti prosessia vai hoitaako kaikki omat työnsä?

Tiedätkö esimiehesi vastualueet ja tehtävät prosessissa?

Onko sinulla tarvittavat resurssit ja työkalut tehokkaan työn toteuttamiseen? Jos ei, mitä resursseja puuttuu?

Koetko, että olet saanut riittävän koulutuksen työhösi? Jos et, mihin koet tarvitsevasi lisäkoulutusta?

Kuvaile esimiehesi johtamistapaa kolmella lauseella.

Tukeeko esimiehesi johtamistapa sinun työskentelyä? Jos ei, mitä haluaisit muuttaa?

### **Prosessin palvelu**

Miten kommentoisit asiakaspalvelua Autoliike Lähdemäen huollossa yleisellä tasolla?

Miten koet oman roolisi huoltoprosessin asiakaspalvelussa?

Miten kommentoisit esimiehesi asiakaspalvelutaitoja?

### **Prosessin mittaaminen**

Tiedätkö, että huoltoprosessia mitataan jollain tavalla? Jos kyllä, informoiko johtomittaustuloksista tarpeeksi?

### **Työyhteisö**

Millaiseksi koet Autoliike Lähdemäen työilmapiirin?

### **Vapaa sana**

**PROSESSIN TYÖVAIHEET****Yhteydenotto****Ajanvaraus**

- tarpeen määrittely

**Esikeräys**

- kuka katsoo osat
- kuka kerää osat

**Työn vastaanotto**

- töiden jaottelu
- työkalenterin ylläpito

**Mahdolliset lisätyöt**

- kuka ottaa yhteyttä asiakkaaseen
- kuka katsoo/ hankkii osat

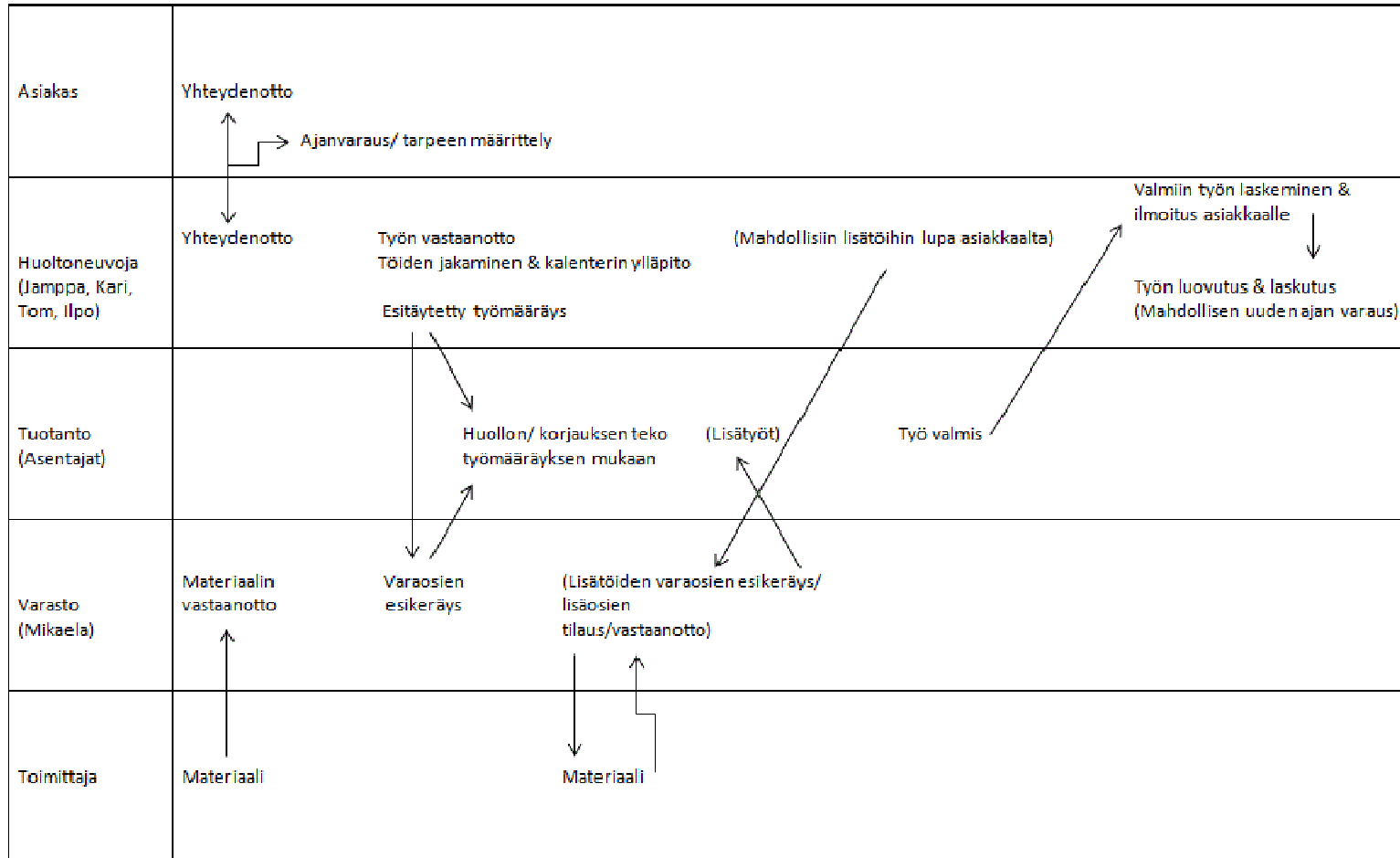
**Työ valmis**

- valmiin työn laskeminen
- ilmoitus asiakkaalle

**Luovutus / laskutus**

- mahdollinen uuden ajan varaaminen

**PROSESSIKAAVIO**





**KYSYMYSLISTA BENCHMARKING-KOHITEILLE**

## Perustiedot

- Yrityksen koko
  - Liikevaihto
    - JM-osuus
  - Henkilömäärä
    - JM-osuus
      1. Tiskiväki
      2. Asentajat
      3. Hallinto
- Yrityksen ikä

## Suorituskykytiedot 2013 &amp; 1-10/2014

- Kokonaistehokkuus - %
- Odotusaika - %
- Tuottavuus - %
- Työn myynti / varaosien myynti

## Prosessi

- Mitkä ovat prosessin tärkeimmät vaiheet, niissä käytettävät menetelmät ja toimintatavat?
- Miten mittaatte prosessin laatua?
- Kuinka paljon ja millaista koulutusta annatte prosessin eri tehtävissä? Mitkä ovat prosessiin osallistuvien vastuut ja itsenäisyys?
- Mitkä prosessiparannukset ovat antaneet parhaimman hyödyn prosessin eri suorituskyvyissä?

## Ajanvaraus

- Mikä on varattavan ajan kriteeri?
- Miten onnistutaan varaamaan viimeinen tunti täyteen?
- Miten hoidetaan tapaukset, jos kaikkia töitä ei saada valmiiksi päivän aikana?

## Esikeräys

- Kuka katsoo osat työmääräykselle?
- Kuka kerää osat työmääräykselle?

### Työn vastaanotto

- Tulostetaanko seuraavan päivän työmääräys edellisen työpäivän lopussa vai sillä hetkellä kun asiakas tulee tiskille?
- Kuka vastaa, että työ menee oikealle asentajalle?
- Kuka vastaa, että ohjeaika on oikea?

### Mahdolliset lisätyöt

- Kuka ottaa yhteyttä asiakkaaseen lisätyön osalta?
- Kuka katsoo ja kerää osat lisätyöhön?
- Tehdäänkö lisätyö samalla vai varataanko työlle uusi aika?

### Työ valmis

- Kuka laskee valmiin työn hinnan?
- Kuinka asiakkaalle ilmoitetaan, että työ on valmis?
- Onko luovutettaville autoille oma parkki?

### Luovutus ja laskutus

- Kuka luovuttaa?
- Kuka laskuttaa?
- Jos tarvitaan lisätöitä ja osa joudutaan tilaamaan. Varataanko aika heti vai kun osat ovat saapuneet?

### Markkinointi

#### Sisäinen

- Miten automyynti markkinoi omaa huoltoa?
- Miten huollossa tiedotetaan?

#### Ulkoinen

- Mitä markkinointikanavia käytätte?

#### Lisäkysymykset

- Kuka tekee takuut?

Kuinka usein on huollon palaveri? Ketkä osallistuu?