Hussein Hussein

Sijaisauton toimitusprosessin kehittäminen ja järjestelmämuutos

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

09.10.2025

Tiivistelmä

Tekijä:	Hussein Hussein
Otsikko:	Sijaisauton toimitusprosessin kehittäminen ja järjestelmämuutos
Sivumäärä:	56 sivua
Aika:	09.10.2025
Tutkinto:	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine:	Kansainvälisen ICT-liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat:	Lehtori Anna Sperryn

Tämän insinöörityön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen sijaisauton toimitusprosessin laatua ja tehokkuutta sekä analysoida tikettijärjestelmää ennen kuin se otetaan käyttöön. Samalla analysoidaan sen tuomat mahdollisuudet ja riskit.

Insinöörityön alussa käytiin läpi nykytila-analyysiä, jossa kuvattiin nykyistä toimitusprosessia ja käytössä olevan järjestelmän tilannetta. Löydettyjen havaintojen pohjalta tunnistettiin kehityskohteet, joita käytiin teoriaosuudessa hyödyntäen IT-alan parhaita käytäntöjä. Nykytila-analyysin ja kirjallisuustutkimuksen perusteella muodostettiin teoreettinen viitekehys ja laadittiin kehitysehdotus.

Insinöörityön tuloksena syntyi selkeä kuvaus nykyisestä toimitusprosessista ja sen kehityskohdista sekä konkreettinen parannusehdotus, jonka avulla kohdeyritys voisi parantaa asiakaskokemusta ja tehostaa toimintaansa. Toiseksi keskeisenä tuloksena syntyi järjestelmämuutos sekä sitä edeltävä muutoshallinnan suunnittelu.

Tämän insinöörityön avulla kohdeyritys voi kehittää sijaisauton toimitusprosessia ja aloittaa mahdollisen järjestelmämuutoksen. Kehitysehdotukset perustuivat nykytila-analyysissä sekä kirjallisuustutkimuksen pohjalta laadittuun teoreettiseen viitekehykseen.

Avainsanat: prosessin mallinnus, järjestelmä analyysi, prosessin kehittäminen, asiakaskokemus, muutoshallinta

Olen käyttänyt tekoälyä (Open AI:n ChatGPT ilmaisversiota) tiivistelmän kääntämisessä englanniksi, jatkokysymyksien laatimisessa datakeruu vaiheessa sekä lähdeviitteiden muotoiluun. Opinnäytetyön tekijänä olen vastuussa kaikesta opinnäytteeni sisällöstä.

Abstract

Author:	Hussein Hussein
Title:	Development of the Replacement Vehicle Delivery Process and System Change
Number of Pages:	56 pages
Date:	9 October 2025
Degree:	Bachelor of Engineering
Degree Programme:	Industrial Management
Professional Major:	International ICT Business Management
Supervisors:	Anna Sperryn, Senior Lecturer

The objective of this engineering thesis was to improve the quality and efficiency of the target company's replacement car delivery process, as well as to analyze the implementation of a ticketing system, including its potential opportunities and risks.

The thesis began with a current state analysis, which described the existing delivery process and the status of the system in use. Based on the findings, key areas for improvement were identified and examined in the theoretical section using best practices from the IT industry. The current state analysis and literature review formed the basis for a theoretical framework and the development of improvement proposals.

As a result, the thesis produced a clear description of the current delivery process, its areas for development, and a concrete improvement proposal aimed at enhancing customer experience and operational efficiency. Another key outcome was a description of the planned system change, and the change management process required beforehand.

This thesis provides for the case company with tools to develop its delivery process and initiate a potential system transition. The proposed improvements are based on both the current state analysis and the theoretical framework developed from the literature review.

Keywords: process modeling, systems analysis, process development, customer experience, change management

Sisällys

Lyhenteet

1 Johdanto 1

1.1 Liiketoiminta ympäristöy 1
1.2 Liiketoiminnan haaste, tavoite ja tulos 2
1.3 Laajuus ja pääpiirteet 4

2 Menetelmät ja materiaalit 4

2.1 Tutkimustapa ja -suunnitelma 4
2.2 Projektisuunnitelma 6
2.3 Tiedon kerääminen ja analysointi 8

3 Nykytila-analyysi 10

3.1 Yleiskatsaus nykytila vaiheeseen 11
3.2 Toimitusprosessin nykytila 12
3.2.1 Toimitusprosessin alkuvaihe 13
3.2.2 Toimitusprosessin keskivaihe 19
3.2.3 Toimitusprosessin loppuvaihe 21
3.3 Toimitusprosessin kuvaus 22
3.4 Vahvuudet ja heikkoudet 23
3.4.1 Toimitusprosessin vahvuudet ja heikkoudet 23
3.4.2 Järjestelmän SWOT-analyysi 25

4 Kirjallisuustutkimus 27

4.1 Prosessi 28
4.1.1 Prosessin mallinnus 29
4.1.2 Prosessin kehittäminen 29
4.1.3 Prosessien parhaat käytännöt 30
4.2 Palveluiden aikakausi 33
4.2.1 Palvelunmuotoilu 34
4.2.2 Palvelun asiakaskokemus 35
4.3 Järjestelmämuutos 35
4.3.1 Järjestelmän käyttöönotto 36
4.3.2 Järjestelmän muutoksenhallintaa 38

4.4 Teoreettinen viitekehys 39

5 Kehitysehdotus 40

5.1 Kehitysehdotuksen muodostaminen 40
5.2 Prosessin mallintaminen ja kehittäminen 43
5.2.1 Toimitusprosessin mallinnus 44
5.2.2 Toimitusprosessin kehittäminen 47
5.3 Järjestelmän käyttöönotto ja muutoshallinta 48

6 Yhteenveto 51

6.1 Yhteenveto insinöörityöstä. 51
6.2 Insinöörityön arviointi 52

Lähteet 54

Lyhenteet

B2B: *Business to Business.* Tarkoittaa organisaatioiden välistä liiketoimintaa.

BPM: *Business process management.* Tarkoittaa liiketoimintaprosessien hallintaa. Se on tapa suunnitella, analysoida ja kehittää organisaation prosesseja.

CAB: *Change Advisory Board.* Tarkoittaa muutoshallintaryhmää, jonka tarkoituksena on kokoontua ja arvioida IT-palveluhallinnassa muutosta ja hyväksyntää.

CXM: *Customer Experience Management.* Tarkoittaa asiakaskokemuksen hallintaa. Se on tapa parantaa organisaation asiakaskokemusta.

CES: *Customer Effort Score.* Tarkoittaa asiakkaan vaivannäön mittaria. Se on asiakaskokemusmittari, joka arvioi, kuinka paljon asiakas kokee vaivaa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa.

CRM: *Customer Relationship Management.* Tarkoittaa asiakkuudenhallintaa. Se on liiketoimintastrategia hallinnoida ja ylläpitää asiakassuhteita sekä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa.

CSAT: *Customer Satisfaction Score.* Tarkoittaa asiakastyytyväisyystulosta, jolla mitataan tuotteen tai palvelun tuottama asiakastyytyväisyyttä.

CX: *Customer Experience.* Tarkoittaa asiakaskokemusta.

eCAB: *Emergency Change Advisory Board.* Tarkoittaa hätämuutoshallintaryhmää, jonka tarkoituksena on kokoontua pikaisesti ja hyväksyttää IT-muutos kiireellisesti, ja kirjata muutokset myöhemmin.

FIFO: *First In First Out.* Tarkoitetaan ensimmäisenä pyyntöä, joka tulee sisälle ja lähtee ensimmäisenä ulos. Yleensä käytetään aikajärjestyksessä ensimmäisestä viimeiseen.

GUI: *Graphical User Interface.* Tarkoitetaan graafista käyttöliittymää. Se on tapa, jolla käyttäjät voivat olla vuorovaikutuksessa tietokoneen kanssa visuaalisesti.

ITIL: *Information Technology Infrastructure Library.* Tarkoittaa tietotekniikan infrastruktuurikirjastoa. Se on ohjeistuksia IT-palvelujen hallintaan ja parantamiseen.

NPS: *Net Promoter Score.* Tarkoittaa suosittelun nettotulosta. Se on asiakaskokemusmittari, jolla mitataan suositteluhalukkuutta jostain palvelusta.

QR: *Quick Response.* Tarkoittaa nopeaa vastausta, joka on kaksiulotteinen viivakoodi, jonka taakse voidaan tallettaa tietoa, kuten verkkosivuja, yhteystietoja tai maksutietoja.

RFC: *Request For Change.* Tarkoittaa muutospyyntöä. Se on virallinen ehdotus, jolla pyydetään IT-palveluun tai järjestelmään muutosta.

UX: *User Experience.* Tarkoittaa käyttäjäkokemusta. Se kuvaa käyttäjän kokemusta palvelun tai tuotteen kanssa, esimerkiksi verkkosivuston käyttökokemusta.

1 Johdanto

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä asiakastyytyväisyys on noussut keskeiseksi osaksi yrityksen menestystä eri aloilla. Asiakkaan saaminen tai pitäminen on nykyisillä markkinoilla haasteellista, sillä kilpailua on paljon. Erottuakseen joukosta on tarjottava asiakkaalle palvelua tai tuotetta, mitä kilpailijat eivät tarjoa. Tämä herättääkin kysymyksen siitä, onko olemassa ohjeita tai mittareita, joita organisaatiot voivat omaksua parantaakseen asiakastyytyväisyyttä.

Jokainen liike, jonka yritys tekee, on prosessia. Asiakastyytyväisyyden parantamiseen ja sen ylläpitämiseen, yritykset tarvitsevat kattavan kuvan työnkulkusta. Prosessikuvan avulla johto voi visualisoida toimintaa ja tunnistaa kehittämiskohteita. Analysoimalla näitä prosesseja organisaatiot voivat toteuttaa muutoksia, jotka johtavat parempaan asiakaskokemukseen ja lisäävät henkilöstön tyytyväisyyttä. (Jacka & Keller 2009.)

Markkinoilla pysyminen vaatii strategisien lähestymistapojen omaksumista. Yritysten on mietittävä asiakaslähtöisestä näkökulmasta asiakkaan tarpeet ja sen perusteella rakentaa toimintamalli. Työkalut, kuten prosessikuvien käyttäminen tuovat yrityksille mahdollisuuden analysoida suorituskykyä ja tehdä tietoisia päätöksiä, jolloin voidaan parantaa asiakastyytyväisyyden lisäksi palvelun laatua.

Tämä insinöörityö käsittelee ensisijaisesti sijaisajoneuvojen toimittamista erikoistuen yrityksen toimitusprosessin kuvauksen kehittämiseen sekä uuden järjestelmän käyttöönottoa edeltävää analyysiä. Insinöörityötä tehdessäni työskentelin kohdeyrityksessä asiakaspalvelijana. Projekti toteutetaan Metropolia Ammattikorkeakoulun tuotantotalouden opiskelijan toimesta.

1.1 Liiketoimintaympäristö

Tämä insinöörityö tehtiin autovuokraamoteollisuudessa toimivalle kansainväliselle yritykselle, joka on yksi alan markkinajohtajista. Vuokra-ajoneuvotoimintaa

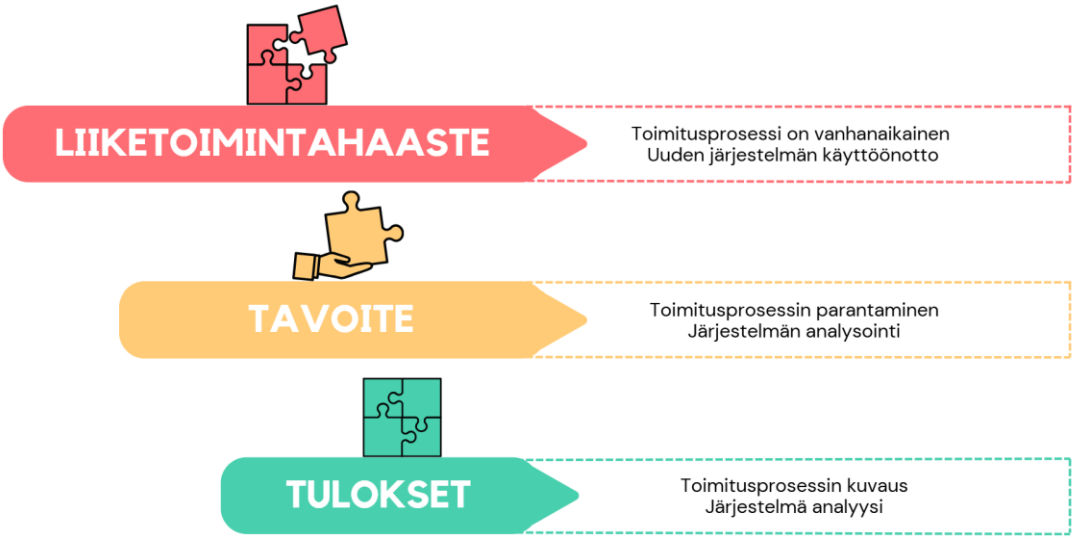
jakautuu kahteen osaan: asiakkaan omatahtoiseen vuokraan ja useiden autotalojen, vakuutus-, leasingyhtiöiden asiakkaisiin.

Tällä hetkellä yrityksellä on toimintaa yli 180 maassa. Se työllistää Suomessa noin 65 henkilöä tämän insinöörityön kirjoittamisen hetkellä. Suomessa yrityksellä on lähes 100 toimipistettä ja maailmanlaajuisesti 10 250 toimipistettä. Yhtiön liikevaihto Suomessa vuonna 2023 oli 18,8 miljoonaa euroa. (Yrityksen nimi 2024)

Tämä insinöörityö tehtiin yrityksen toimituskoordinaattorin, aluejohtajan ja operatiivisen johtajan kanssa. Tarkoituksena on parantaa toimituksen laatua ja tehokkuutta.

1.2 Liiketoiminnan haaste, tavoite ja tulos

Nykypäivänä asiakkaalla on huomattava määrä valtaa heidän palvelutarjoajansa valinnassa. Teknologian seurauksena asiakkaat voivat verrata hintoja ja palveluita, jonka seurauksena yritysten on erottuva muista kilpailijoista. Arvon luominen ja laadukkaan palvelun tarjoaminen on näin ollen kilpailuetu. Asiakas on kaikkien keskiössä, joten heidän tarpeensa on siis huomioitava. Opinnäytetyöprojektin haasteena ovat vanhanaikainen toimitusprosessin kuvaus sekä uuden järjestelmän käyttöönotto. Kuvassa on esitetty yhteenveto projektin liiketoiminnanhaasteista, tavoitteista sekä tuloksista.



Kuva 1. Yhteenveto projektin liiketoiminnanhaasteista, tavoitteista sekä tuloksista.

Kuvan 1 mukaisesti liiketoiminnan haasteena ovat vanhanaikainen toimitusprosessi sekä uuden järjestelmän käyttöönotto. Toimitusprosessi on ollut käytössä viimeiset kymmenen vuotta, mikä hankaloittaa kilpakyvyn säilyttämisessä sekä kehityskohteiden havaitsemisessa. Yritys on käyttänyt pitkän ajan saman sähköpostijärjestelmän, haasteena on uuden järjestelmän tuomat uhat ja heikkoudet.

Tämän insinöörityön tavoitteena on toimitusprosessin kuvauksen laatiminen ja parantaminen sekä uuden järjestelmän analysointi. Erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi on yrityksen tunnistettava prosessin heikkoudet ja parannettava ne. Prosessit takaavat hyvän laadun lisäksi työmäärän rajauksen. Järjestelmäanalyysi antaa helpon muutosprosessin vanhasta järjestelmästä uuteen.

Kuten kuvassa 1 insinöörityön tuloksena on toimitusprosessin kuvaus sekä järjestelmän käyttöönottoa edeltävä analyysi. Tuloksen avulla yritys voi kehittää ja parantaa omaa toimintaa sekä kouluttaa työntekijöitä.

1.3 Laajuus ja pääpiirteet

Tämän insinöörityön ensisijaisena tavoitteena on kuvata ja ymmärtää nykyinen toimitusprosessi ja luoda kehitysidea. Toisena tavoitteena on laatia järjestelmän käyttöönottoa edeltävä analyysi ja verrata sitä olemassa olevaan järjestelmään. Tämä tutkimus keskittyy yrityksen pääkaupunkiseudulla sijaitsevien toimipisteiden toimitusprosessiin ja heidän asiakasryhmään.

Kohdeyrityksen toiminta on erittäin laaja. Tässä insinöörityössä sitä tullaan yksinkertaistamaan. Insinöörityössä kuvataan pelkästään toimitusprosessin kuvausta ja laaditaan yksinkertainen analyysi uudesta järjestelmästä.

2 Menetelmät ja materiaalit

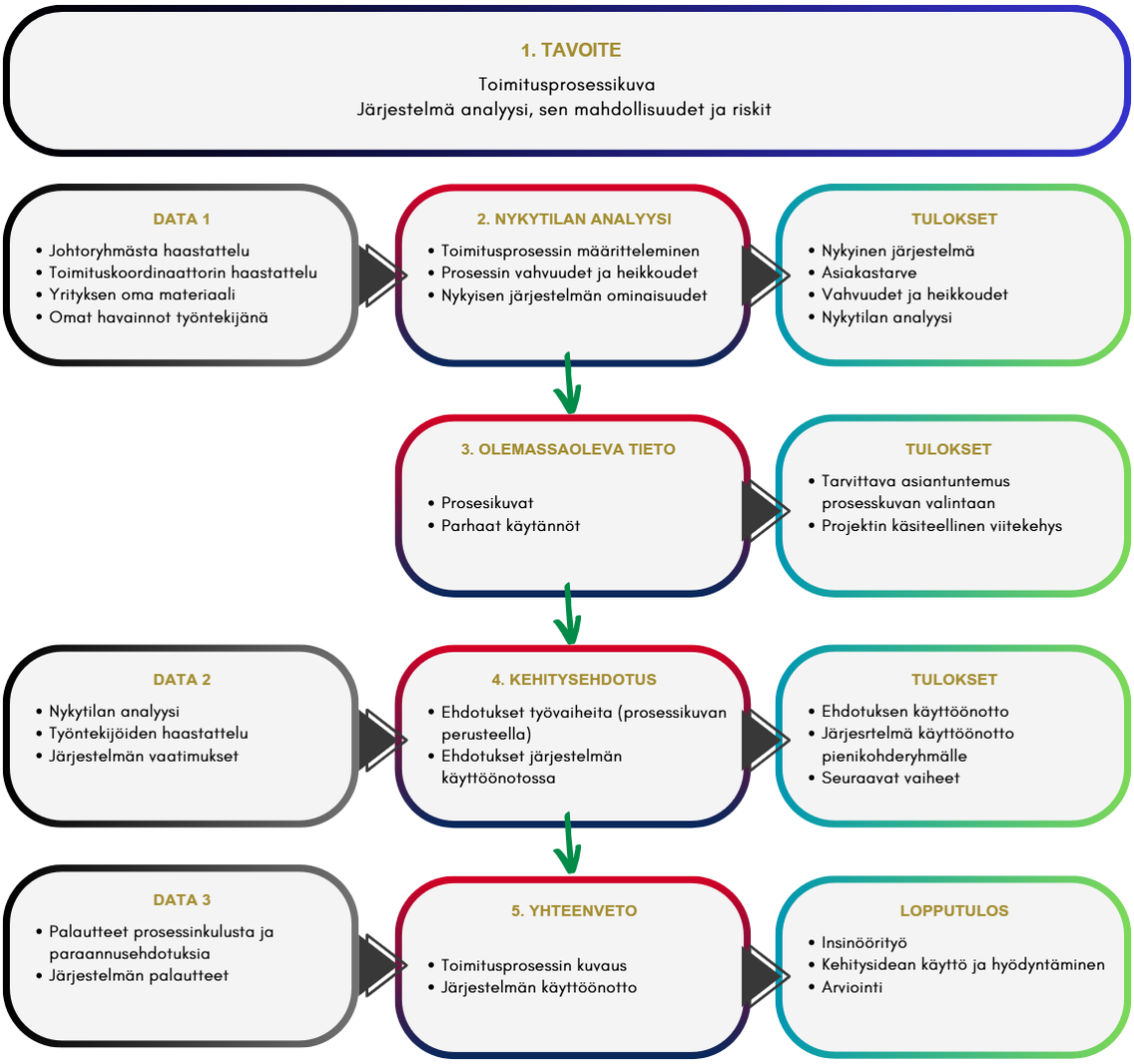
Tässä luvussa esitetään insinöörityössä käytetyistä menetelmistä ja materiaaleista. Luku on jaettu kolmeen, jotka ovat tutkimussuunnitelma, projektisuunnitelma ja tiedonkeruu. Tutkimussuunnitelma esittää insinöörityön tutkimusstrategiaa. Projektisuunnitelma puolestaan kuvaa ajallisesti työvaiheet. Lopuksi tiedonkeruu kuvaa kerätyt tiedot ja menetelmät, joilla tiedot on kerätty.

2.1 Tutkimustapa ja -suunnitelma

Tässä insinöörityössä käytetiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadulliset menetelmät tuottavat kattavan kuvauksen prosesseista, mekanismeista tai sen asetuksista. Tiedonkeräys tehtiin asettamalla haastatteluja,

keskusteluja, yrityksen sisäistä dokumentaation tutkimista sekä tutkimalla parhaat käytännöt.

Kuva 2 havainnollistaa tämän insinöörityön tutkimussuunnitelman ja sen kaikki vaiheet. Kuva on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osiossa on tiedonkeruut, keskiosiossa on tavoitteet ja sen saavuttaminen ja loppuosassa ovat tulokset.



Kuva 2. Insinöörityön tutkimussuunnitelma.

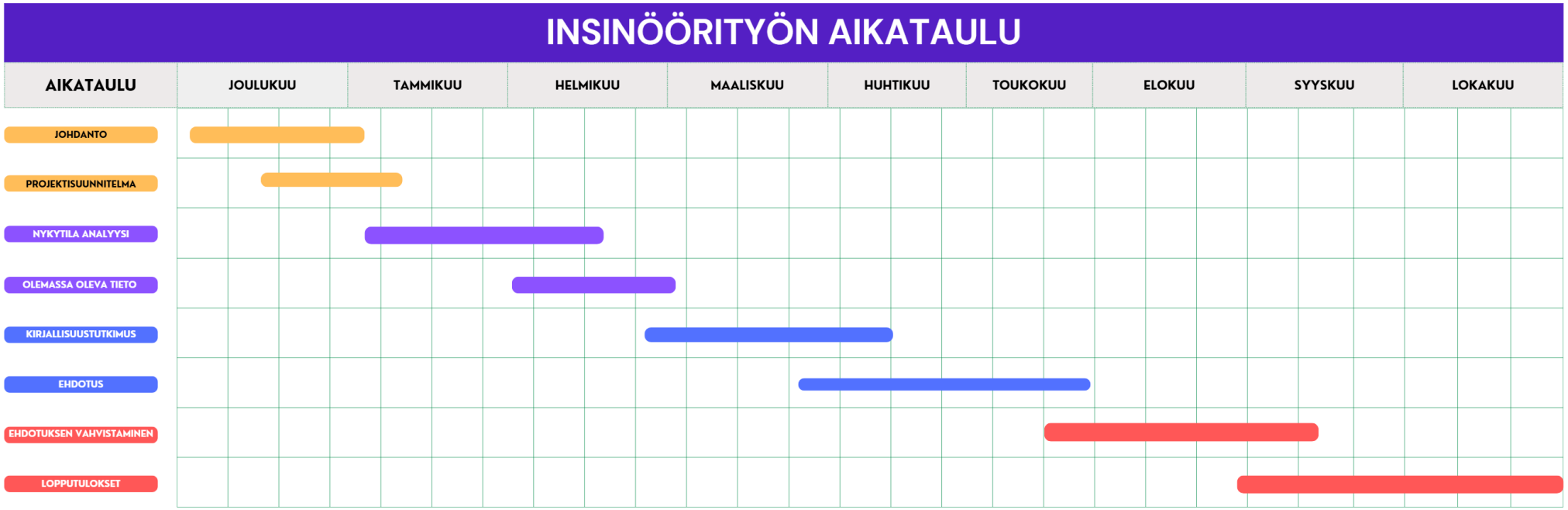
Kuten kuvassa 2 on tuotu esille, tämä insinöörityö alkaa tavoitteen asettamisella sekä nykytilan kartoittamisella. Data 1 koostuu kohdeyrityksen johtoryhmän haastattelulla, toimituskoordinaattorin haastattelulla ja tarkastelemalla yrityksen

sisäisiä materiaaleja sekä kirjoittajan havainnot työskennellessä kohdeyrityksen parissa. Tiedonkeruun (Data 1) seurauksena voidaan tehdä nykytila-analyysi löydettyjen käytäntöjen vahvuuksista ja heikkouksista.
Seuraavassa vaiheessa käytetään saatavilla olevaa tietoa sekä alan parhaita käytäntöjä nykytila-analyysin ja jatkohaastattelujen tulosten pohjalta. Tuloksena tulee projektin käsitteellinen viitekehys sekä tarvittava asiantuntemus.

Viimeisessä vaiheessa rakennetaan ehdotusta toimituskoordinaattorin kanssa. Kehitysehdotus perustuu nykytila analyysin, parhaiden käytäntöjen ja haastattelujen pohjalta (Data 2). Ehdotus esitellään johtoryhmälle, jonka jälkeen haastatellaan johtoryhmää ja kerätään palautetta (Data 3). Johtoryhmän antaman palautteen perusteella ehdotus vahvistetaan, tehdään lopulliset parannukset ja laaditaan jatkosuunnitelma. Viimeisen vaiheen tuloksena syntyy insinöörityö.

2.2 Projektisuunnitelma

Tämä insinöörityö toteutetaan Metropolia Ammattikorkeakouluun osana tuotantotalouden ohjelmaa. Insinöörityön aloitushetkellä kirjoittaja työskentelee kohdeyrityksessä osa-aikaisena. Kuvassa 3 on esitetty insinöörityön projektisuunnitelma.



Kuva 3. Insinöörityön projektisuunnitelma.

Kuvassa 3 on viikoittainen yleiskatsaus projektin etenemisestä. Ylhäällä olevan kuvan mukaisesti insinöörityö aloitetaan joulukuun ensimmäisellä viikolla ja tavoitteena on saada päätökseen se lokakuun lopussa. Insinöörityö jaettiin neljään osaan. Ensimmäisessä osassa tarkoituksena on laatia johdanto ja projektisuunnitelma, toisessa osassa aloitetaan nykytila-analyysi sekä olemassa olevan tiedon läpikäyntiä, kolmannessa osassa aloitetaan kirjallisuustutkimusta ja laaditaan ensimmäistä ehdotusta. Viimeisessä osassa vahvistetaan ehdotus ja käydään läpi lopputulokset kohdeyrityksen kanssa.

2.3 Tiedon kerääminen ja analysointi

Tämä insinöörityön tiedonkeruu on esitetty taulukossa 1. Insinöörityössä kerätyt tiedot pohjautuvat työntekijöiden haastatteluun, johdon haastatteluun ja olemassa olevaan yrityksen dokumentaatioon. Kerätyt tiedot käytetään nykytila-analyysin tekemiseen, ehdotuksen tekemiseen ja sen vahvistamiseen.

Taulukko 1. Insinöörityön haastattelut, keskustelut ja palautteet (Data 1–3).

	Osallistujat/ lähteet	Tiedon tyyppi	Aihe/ sisällönkuvaus	Päivämäärä ja kesto	Dokumentaatio
DATA 1					
1	**Operatiivinen johtaja, Aluejohtaja, Toimituskoordinaattori**	• Teams haastattelu	• Projektin johdatus ◦ tavoitteet ◦ vaatimukset	• 07.11.2024 • 40 min	• Muistiinpano
2	**Toimituskoordinaattori**	• Teams haastattelu	• Käytössä olevat: ◦ järjestelmät ◦ prosessit	• 27.11.2024 • 1 h	• Muistiinpano
3	**Toimituskoordinaattori**	• Teams haastattelu	• Nykyinen prosessi	• 12.12.2024 • 36 min	• Muistiinpano
4	**Toimituskoordinaattori**	• Teams haastattelu	• Nykyinen järjestelmä	• 19.12.2024 • 49 min	• Muistiinpanot
DATA 2					
5	**Toimituskoordinaattori**	• Teams haastattelu	• Järjestelmä vertailu (käytössä oleva, mahdolliseen korvaajaan) • Tarvemäärittely	• 28.01.2025 • 40 min	• Muistiinpano
6	**Varauskeskuksen ja laskutuksen työntekijä**	• Teams haastattelu	• Varauskeskuksen ja laskutuksen toiminta • Tikettijärjestelmä	• 10.01.2025 • 38 min	• Muistiinpano • Videotallenne
7	**Toimituskoordinaattori**	• Teams haastattelu	• Toimitusprosessi • Vaurioprosessi	• 10.01.2025 • 20 min	• Muistiinpano • Vauriotarkistuslista
8	**Toimituskoordinaattori**	• Teams haastattelu	• Nykytilan vahvuudet ja heikkoudet	• 19.02.2025 • 45 min	• Muistiinpano
DATA 3					
9	**Toimituskoordinaattori**	• Teams haastattelu	• Uusi toimitusprosessi	• 27.03.2025 • 45 min	• Muistiinpano
10	**Toimituskoordinaattori**	• Teams haastattelu	• Uuden prosessin ohjeet ja menetelmät • Järjestelmä analyysi	• 03.04.2025 • 45 min	• Muistiinpano

Kuten taulukossa 1 näkyy, ensimmäisessä tiedonkeruuvaiheessa (Data 1) kerätty tieto käytetään nykytila-analyysin laatimiseen. Toimituskoordinaattorin kanssa on tarkoitus käydä läpi nykyinen toimitusprosessimalli sekä käytössä olevat järjestelmät ja kuinka ne toimivat. Data 1 kerätään haastattelemalla yrityksen operatiivista johtajaa, aluepäällikköä ja toimituskoordinaattoria. Haastattelukysymykset on ennalta kirjattu ylös ennen tapaamista, ja mahdollisesti osa kysymyksistä tulee haastattelujen edetessä. Haastattelujen dokumentaatio tapahtuu ääninauhurilla, jonka jälkeen kirjoitetaan ylös muistiinpanoja. Lisäksi tietolähteenä ovat yrityksen sisäiset dokumentaatiot.

Toisessa tiedonkeruuvaiheessa (Data 2) haastatellaan kohdeyrityksen työntekijöitä virallisesti sekä epävirallisesti. Epäviralliset haastattelut ovat keskusteluina, jotka kirjataan jälkeenpäin ylös. Data 2 koostuu ennalta laaditun nykytila-analyysistä, työntekijöiden haastattelusta ja järjestelmävaatimuksista. Tuloksena halutaan saada ensimmäinen kehitysehdotus.

Viimeisessä tiedonkeruuvaiheessa (Data 3) haastatellaan johtoryhmää toimituskoordinaattorin kanssa ehdotuksen vahvistamiseksi. Kehitysehdotus esitellään johtoryhmälle ja tarkoituksena saada palautteita ehdotuksesta ja validoida ehdotus. Palautteet nauhoitetaan ja dokumentoidaan muistiinpanoina. Datan 3 lopputuloksena syntyy parannusehdotus, järjestelmäanalyysi sekä jatkosuunnitelma.

3 Nykytila-analyysi

Tässä luvussa käsitellään kohdeyrityksen toimitusprosessin sekä käytössä olevan järjestelmän nykytila. Ensimmäisenä aloitetaan nykytilavaiheen yleiskatsauksella, jonka jälkeen esitellään yrityksen toimitusprosessia ja sen keskeiset asiat. Sen jälkeen esitellään nykytila-analyysin havainnot. Tämän luvun lopussa on yhteenveto valituista prosessikohdista, sen vahvuuksista ja heikkouksista.

3.1 Yleiskatsaus nykytilavaiheeseen

Selkeän kuvan saamiseksi kohdeyrityksen nykyisestä toimitusprosessista sekä järjestelmästä on tutustuttava kohdeyrityksen sisäiseen dokumentaatioon. Kirjoittajan omat kokemukset työntekijänä kohdeyrityksen parissa on otettu huomioon nykytilan laatiessa. Nykytilan saavuttamiseksi haastatellaan myös yrityksen työntekijöitä. Alla oleva Kuva 4 esittää, kuinka nykytila-analyysia suoritettiin.

Kuva 4. Nykytila-analyysin suorittaminen.

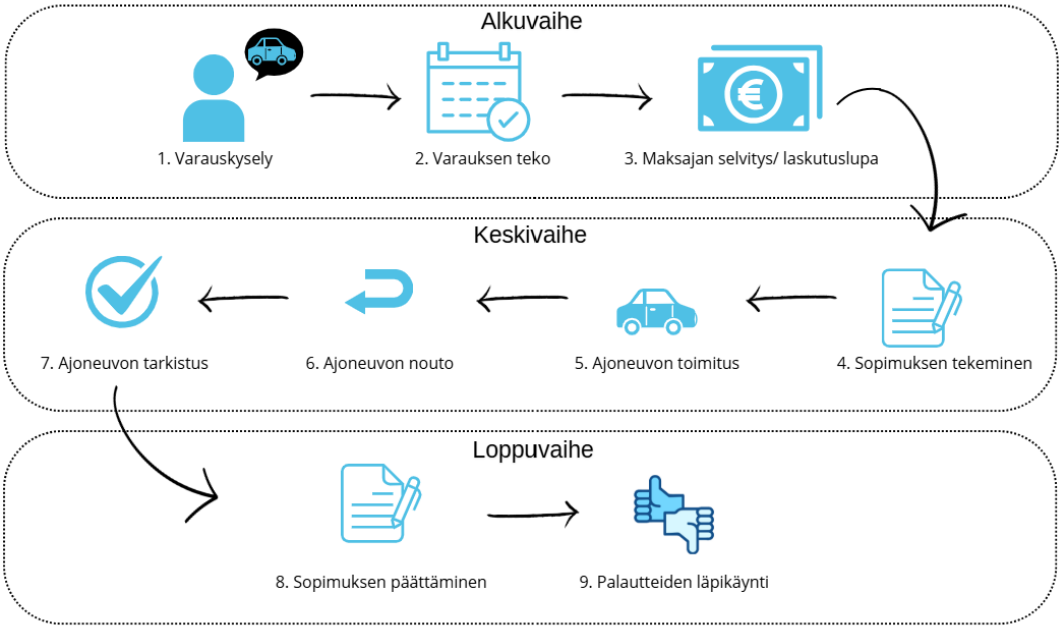
Kuten kuvassa 3 on esitetty, yrityksen sisäisiin dokumentaatioihin kuuluvat kohdeyrityksen toimitusprosessimalli, vaurioprosessikuva, nykyiset käytössä olevat järjestelmät ja kuinka ne toimivat keskenään sekä yrityksen työntekijöiden roolit

ja vastuut. Tarkoituksena on saada yleiskäsitys kohdeyrityksen toimitusprosessista ja käytössä olevista järjestelmistä.

Lisäksi johdon haastattelujen avulla saadaan selkeä kuva yrityksen toiminnasta. Haastattelujen avulla selvitetään, kuinka järjestelmät toimivat, nykyisen järjestelmien vahvuudet ja heikkoudet. Haastattelujen avulla selvitetään myös toimitusprosessin kulku alusta loppuun. Kirjoittajan omat kokemukset työntekijänä otetaan mukaan huomioon nykytila-analyysissä, kuitenkin painoarvona ovat sisäiset dokumentaatiot ja haastattelut.

3.2 Toimitusprosessin nykytila

Kohdeyrityksen toimitusprosessi toimii kuvan 5 mukaisesti. Kuva laadittiin kirjoittajan toimesta toisen, kolmannen ja viidennen haastattelujen jälkeen sekä kirjoittajan omat havainnot toiminnasta.



Kuva 5. Kohdeyrityksen toimitusprosessin kuvaus yksinkertaistettuna.

Kuten kuvasta 5 näkyy, toimitusprosessi on jaettu kolmeen vaiheeseen. Alkuvaihe koostuu kolmesta työtehtävästä; ensimmäisenä on (1) varauskysely, jonka

jälkeen (2) tehdään varaus, kun varaus on tehty, (3) selvitetään maksaja tai lupa laskutukselle. Keksivaihe koostuu neljästä työtehtävästä, joka alkaa (4) sopimuksen laatimisella, jonka jälkeen (5) toimitetaan ajoneuvo asiakkaalle, ajoneuvon palautuessa (6) ajoneuvo haetaan ja (7) tarkistetaan. Loppuvaiheessa on (8) sopimuksen päättäminen ja (9) palautteiden läpikäynti. Alaluvuissa 3.2.1–3.2.4 käsitellään toimitusprosessia tarkemmin.

3.2.1 Toimitusprosessin alkuvaihe

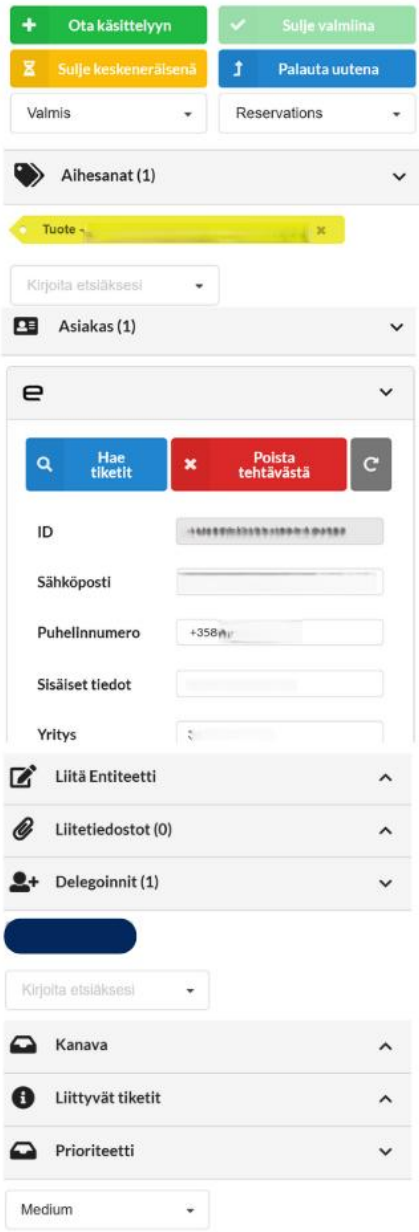
Toimitusprosessin alkuvaihe alkaa varauskyselyllä, jolloin asiakas tai korjaamo kyselee ajoneuvon saatavuudesta sähköpostitse. Varaus tehdään lähtökohtaisesti kohdeyrityksen omasta verkkosivustosta. Varauksen voi tehdä verkkosivun lisäksi soittamalla varauskeskukseen tai lähettämällä sähköpostiviesti. Myyntien ollessa auki tarkoitetaan sitä, että varauksia voidaan tehdä, varauskeskus kirjaa varauksen yhteiseen varausjärjestelmään. Haastatteluiden perusteella asiakkaat lähettävät sähköpostitse tai heidän puolestansa muu osapuoli lähettää sähköpostin, kuten asiakkaan vakuutusyhtiön tai korjaamon, jossa ajoneuvo korjataan. Elisa Desk toimii sähköpostina varauskeskuksella. Elisa Desk on tikettijärjestelmä, joka luo tiketin automaattisesti jokaisesta sähköpostiviestistä.

Elisa Desk -tikettijärjestelmä

Tiketin päänäkymässä on kolme osaa:

- Uusi tiketti, jota ei vielä ole otettu käsittelyyn.
- Keskeneräiset tiketit, jota on otettu käsittelyyn, mutta ei suljettu.
- Valmiit tiketit, jotka on käsitelty loppuun.

Uuden tiketin painaessa tulee neljä vaihtoehtoa: ota käsittelyyn, sulje keskeneräisenä, sulje valmiina tai palauta uutena, kuten näkyy kuvassa 6.



Kuva 6. Elisa Desk -tikettijärjestelmä.

Kun varauskysely on lähetetty, se siirtyy varauskeskuksessa olevalle työntekijälle käsiteltäväksi. Kysely tulee yhteiseen sähköpostiin, jolloin työntekijät voivat poimia itse tikettejä käsiteltäväksi, jonka jälkeen se siirtyy keskeneräisiin. Kuva 6 on esimerkki valmiista tiketistä, sulje valmiina vaihtoehto on haaleampi, mikä tarkoittaa tiketti on suljettu valmiina. Esimerkkitiketissä on vain yksi aihesana.

Aihesanat helpottavat tiketin hoitoa, sillä saman aihesanan alla näkee, miten edelliset tiketit on ratkaistu aikaisemmin.

Tiketti luo automaattisesti profiilin asiakkaalle, mikäli asiakkaalla ei ole profiilia. Asiakkaan kohdasta näkee kaikki asiakkaan tiedot, muun muassa asiakkaan sähköpostin, puhelinnumeron, sisäiset tiedot sekä asiakkaan yrityksen. Systeemi luo jokaiselle asiakkaalle oman ID:n, jolloin se helpottaa asiakkaan viestittelyä ja jatkotyötä.

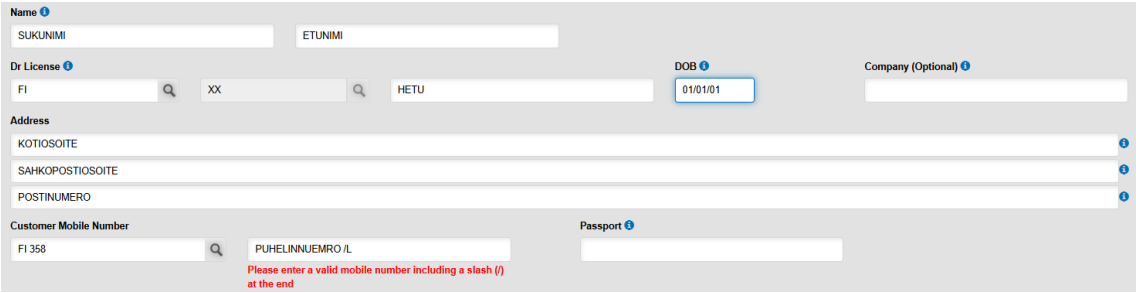
Tikettiin vastatessa voidaan liittää entiteetti ja liitetiedosto. Elisa Deskillä on mahdollisuus delegoida tiketti toiselle henkilölle tai osastolle. Tiketistä näkee, kenelle työntekijälle se on määrätty hoidettavaksi tai mille tiimille. On mahdollista myös vaihtaa kanavaa, jolloin näkee muiden tiimien tiketit. Liittyvät tiketit kertovat saman asiakkaan edelliset tiketit ja kuinka on hoidettu. Prioriteettiominaisuudella voi säätää tiketin vakavuuden erittäin tärkeästä tavalliseen, kuten kuvan 6 alaosassa näkee.

Tiketti toimii siten, että vanhin hoitamaton prioriteetti asteella erittäin tärkeä tiketti tulee ensimmäisenä ja uudet tiketit siirtyvät pohjalle. Järjestelmä järjestää FIFO (First In First Out) -järjestelmään, jossa automaattisesti uusimmat tiketit siirtyvät viimeiseksi ja vanhat tiketit ensimmäiseksi.

Varausjärjestelmä

Varausjärjestelmään tulevat kaikki varaukset, jotka asiakkaat tekevät verkkosivuston kautta. Varauskeskuksen työntekijät tai asiakaspalvelijat toimipisteillä voivat tehdä varauksen, jonka jälkeen se näkyy yhteisessä varausjärjestelmässä. Yhteinen varausjärjestelmä on graafinen käyttöliittymä nimeltään Wizard GUI. Samat tiedot löytyvät myös uudemmasta versiosta Wand GUI -käyttöliittymästä. Varausjärjestelmä vaatii tietoja ennen kuin varaus tehdään. Se vaatii varaajan etu- ja sukunimen, milloin ajoneuvolle on tarve, mahdollinen palautusaika, ajoneuvon koko ja vaatimukset. Näillä tiedoilla varaus voidaan tehdä. Kun varaus on tehty, ennen ajoneuvon luovuttamista vaadittavat tiedot ovat ajokortti, josta näkee

kuljettajan nimen, syntymäajan ja henkilötunnuksen, kuljettajan kotiosoitteen (osoitteena saa olla joko yritys tai henkilökohtainen osoite), sähköpostiosoitteen, puhelinnumeron, laskutuksen, ajoneuvon tiedot, kilometrimäärän (ennen lähtöä tai toimitusta), polttoainemäärän tai akkuvarauksen määrä sähköajoneuvoissa, kuten on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Wand GUI graafinen käyttöliittymän yhteystietojen täyttö.

Kuten kuvassa 7 esitetty yritys on vapaaehtoinen tieto, sillä asiakas voi olla kuluttaja-asiakas. Varausjärjestelmä antaa mahdollisuuden valita lisätuotteita, kuten on esitetty kuvassa 8 ja 9.

Type	Select
Collision Damage Waiver	Yes
Personal Accident Ins	No
Windscreen Cover	No
Theft Protection	Yes

Kuva 8. Wand GUI graafinen käyttöliittymän vakuutuksien valinta.

Vakuutuksessa on neljä eri turvaa. Ensimmäisenä on Collision Damage Waiver (CDW), joka on turva omavastuun poistamiseksi kolaritapaukissa, Personal Accident Insuranrce (PAI) on henkilöturva, Windscreen Cover (WC) on tuulilasisuoja ja Theft Protection (TP) on varkausturva.

Additional Products

Product	Amount	Tracking Number	Daily	Weekly	Max
ADD - ADDITIONAL DRIVER			€4.03	€28.21	€40.30
BBS - Baby booster seat	0		€36.29	€36.29	€36.29
CBF - CROSS BORDER FEE			€60.48	€60.48	€60.48
CBS - Child booster seat	0		€16.13	€16.13	€16.13
CSS - Child safety seat	0		€36.29	€36.29	€36.29
GPS - Global positioning system	0		€8.06	€56.42	€80.60
MLA - MEET LATE ARRIVAL			€28.23	€28.23	€28.23
NAV - GPS UNIT - COMPLIMENTARY	0		€0.00	€0.00	€0.00
NSF - NO SHOW FEE			€52.42	€52.42	€52.42
RSN - ROADSIDE SAFETY NET			€4.03	€28.21	€40.30
STR - SNOW TYRES			€0.00	€0.00	€0.00
TEF - TRAVEL EAST FEE			€60.48	€60.48	€60.48
UPL - UPSELL-UPGRADE OF VCL CAR GRP			€0.80	€5.64	€0.00
Additional Product	0				
Additional Product	0				

Kuva 9. Wand GUI graafinen käyttöliittymän lisäpalveluiden valinta.

Kuvassa 9 esitetään ne lisäpalvelut, jotka kohdeyritys tarjoaa. Ne ovat lisäkuljettaja, vauvakaukalo, rajaylitys, lasten turvakoroke, lasten turvaistuin, navigointijärjestelmä, tieturvapalvelu ja talvirenkaat.

Varausjärjestelmään on mahdollista kirjata Wizard -koodi, jonka avulla järjestelmä täyttää kaikki pakolliset tiedot, varausta tehdessä. Koodijärjestelmä on maailmanlaajuinen. Oikea koodi kirjoitetaan varaukseen, järjestelmä tunnistaa automaattisesti laskutuksen osoitteen sekä kirjaa yrityksen tiedot. Koodit löytyvät Microsoft Dynamics Customer Relationship Management (CRM) -palvelusta tai Microsoft Excelistä, johon on kirjattu kaikki maan sisäiset koodit.

Alkuvaiheen viimeisenä kohtana on selvittää maksaja tai laskutusluvan saaja. Varauskeskuksen vastuulla on saada tieto laskun maksajasta. Ajoneuvon hinnan maksamisessa on kolme vaihtoehtoa: asiakas itse maksaa, vakuutus antaa laskutusluvan kohdeyritykselle tai korjaamo maksaa.

Opter -järjestelmä

Opter on verkossa toimiva ohjelma, johon kirjataan tehtäviä. Opteria käyttää logistiikan lisäksi toimitustiimi ja varauskeskus. Opterin päänäkymässä on

tilausnumero, joka on jokaisen tehtävän edessä, päivämäärä ja kellonaika tehtävän suorittamiseen. Tehtäviä on viidenlaisia ja ne ovat värikoodattuja, toimitustehtävä on vihreä, noutotehtävä on sininen, puutetehtävä on punainen, päivystystehtävä on tummanpunainen ja huollosta tehtävä on oranssi kuvan 10 mukaisesti.

Tilaus#	Päivämäärä	Nouto aik	Nouto viit	Service	Toimit	Toimit	Autoluokka	M&M	Asiakkaan nimi	Sender
	Enter dat	En	En						aA	aA
43831	26.3.2025	7.00	18.00	Nouto			O			
43904	26.3.2025	7.00	15.00	Nouto			EKAR			
43954	26.3.2025			Nouto			C			
43961	26.3.2025			Nouto			B			
43978	26.3.2025	17.00	17.00	Nouto			I			
43979	26.3.2025	17.00	17.00	Nouto			I			
43968	27.3.2025	16.44	15.00	Nouto			B			
43971	27.3.2025	16.34	15.00	Nouto			N			
43980	27.3.2025	17.00	17.00	Nouto			P			
43989	27.3.2025			Nouto			B			
44000	27.3.2025	10.57	15.00	Huollosta			I		-	
44001	27.3.2025	11.00	15.00	Nouto			B			
44006	27.3.2025			Toimitus	15.00	15.00	N-LK			
43939	27.3.2025	8.00	16.00	PUUTE	8.00	16.00	B-LK		-	
43940	27.3.2025	8.00	16.00	PUUTE	8.00	16.00	I-LK		-	
43958	27.3.2025	8.00	16.00	PUUTE	8.00	16.00	N-LK		-	
43982	27.3.2025			PÄIVYSTYS	15.00	16.00	I-LK			
43826	27.3.2025	16.30	16.30	Nouto	16.30	16.30	C-LK			
43771	27.3.2025	17.00	17.00	Nouto	17.00	17.00	C-LK			
43767	27.3.2025	19.00	19.00	Nouto	19.00	19.00	P-LK			
43730	28.3.2025	8.00	17.00	Nouto			P-LK			
43976	28.3.2025			PUUTE			CKMR		-	
43645	28.3.2025	8.00	9.00	Nouto	8.00	9.00	I			
43941	28.3.2025	8.00	10.00	PUUTE	8.00	10.00	B-LK		-	
43943	28.3.2025	8.00	10.00	PUUTE	8.00	10.00	I-LK		-	
43944	28.3.2025	8.00	12.00	PUUTE	8.00	12.00	B-LK		-	
43833	28.3.2025	19.00	19.00	Nouto	19.00	19.00	C-LK			
43420	28.3.2025	20.00	20.00	Nouto	20.00	20.00	I			
43769	28.3.2025	21.00	21.00	Nouto	21.00	21.00	C-LK			
43829	28.3.2025	21.00	21.00	Nouto	21.00	21.00	P-LK			
43327	31.3.2025			Toimitus	7.00	7.00	A-LK			
43814	31.3.2025			Toimitus	7.00	7.00	I-LK			
43850	31.3.2025			Toimitus	7.00	7.00	B-LK			
43859	31.3.2025			Toimitus	7.00	7.00	P-LK			

Kuva 10. Opter -järjestelmän päänäkymä tehtävistä.

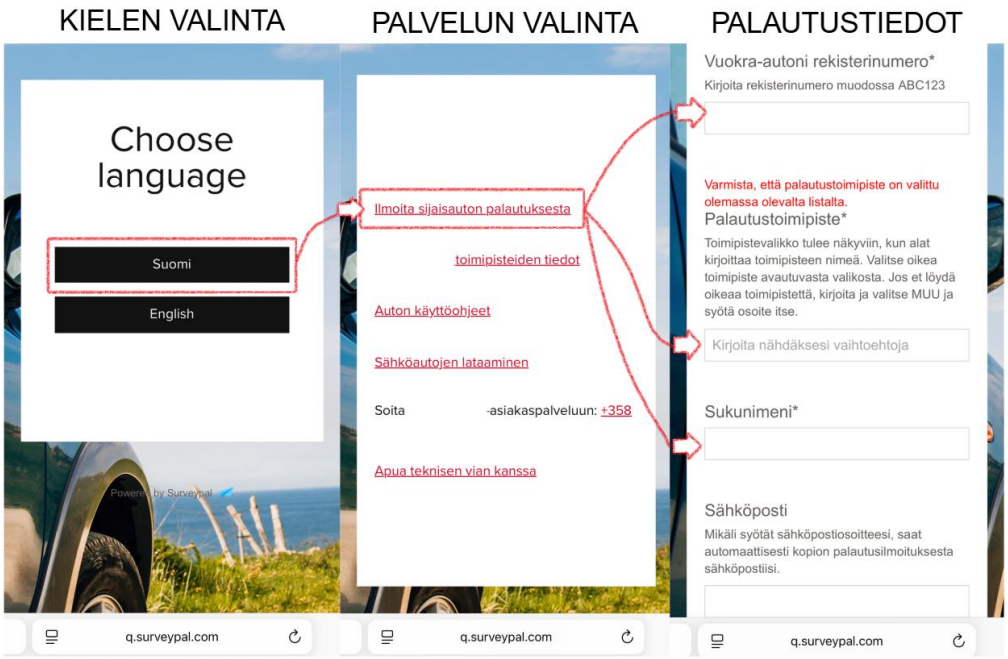
Toimitustehtävässä on asiakkaan tiedot autoluokka, toimituspaikka ja aika. Noutotehtävässä on asiakkaan tai korjaamon ilmoittama palautuspaikka ja aika. Puutetehtävässä on ajoneuvoluokka, joka puuttuu tietyltä toimipisteeltä. Päivystystehtävä on samat tiedot kuin toimituksessa, ainoana erona on ajoneuvon tarve heti. Huoltotehtävä on nimensä mukaan ajoneuvon nouto, joka on valmistunut huollosta. Jokaisessa tehtävässä on aikaraja, sillä ajan välillä on tehtävä hoidettava. Opterista näkee myös asiakkaan nimen ja kuka tehtävän on luonut (Sender).

Logistiikka näkee tehtävät ja suunnittelee, missä järjestyksessä tehtävät hoidetaan. Logistiikka valitsee oikean kokoisen ajoneuvon (autoluokka) ja antaa tehtäviä kuljettajille. Kuljettajien nimet näkyvät Opterin yläosasta ja heidän sijaintinsa, kun painaa kuljettajan profiilin. Tehtävän määrätessä kuljettajan on vahvistettava tehtävä, jolloin alkaa toimitusprosessi.

3.2.2 Toimitusprosessin keskivaihe

Toimitusprosessin keskivaihe alkaa sopimuksen tekemisellä ja ajoneuvon toimituksella. Toimitustiimi tekee vuokrasopimuksen ja lähettää tämän asiakkaalle sähköpostitse, josta asiakas pääsee allekirjoittamaan. Toimitustiimi käyttää Scrive -sovellusta sopimuksen lähettämisessä, josta asiakas pääsee verkon kautta allekirjoittamaan. Sähköpostissa lähetetty vuokrasopimus toimii ajolupana asiakkaalle. Logistiikkatyöntekijä lähettää kuljettajan toimittamaan ajoneuvoa. Ajoneuvo toimitetaan tehtävässä osoitetulle toimipaikalle, yleensä korjaamon pihalle. Asiakas pääsee ottamaan ajoneuvon samalla, kun tuo oman ajoneuvonsa huoltoon. Avaimet laitetaan kirjekuoreeseen, jossa lukee asiakkaan tiedot: nimi, ajoneuvon rekisteritunnus sekä vuokraamon ajoneuvontiedot. Kirjekuori annetaan korjaamon vastuulla olevalle henkilölle tai asiakaspalvelijalle. Asiakkaalle toimittaminen tapahtuu siten, että asiakkaalle soitetaan ennen toimitusta ja varmistetaan toimitusosoite ja onko asiakas siihen aikaan saatavilla vastaanottamaan avaimet.

Ajoneuvon palautuksessa asiakas ilmoittaa ajoneuvossa olevalla QR-koodilla tai korjaamo ilmoittaa sähköpostitse ajoneuvon palautuksesta. QR-koodin käyttäessä avautuu Surveypal -verkkosivusto kuva 11 mukaisesti.

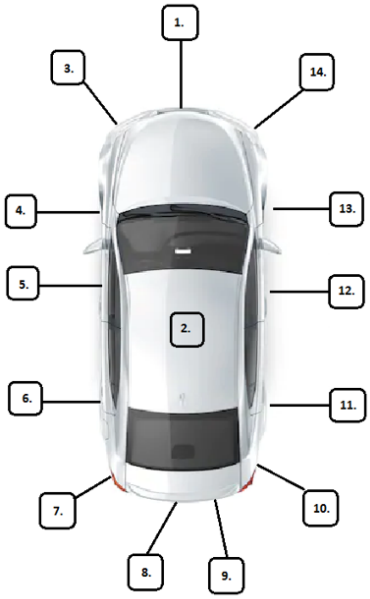


Kuva 11. Surveypal -verkkosivusto ajoneuvon palautuksesta.

Kuvassa 11 ensimmäisenä valitaan kieli, jonka jälkeen valitaan ”Ilmoita sijaisauton palautuksesta” ja täytetään pakolliset tiedot. Saaduilla tiedoilla toimitustiimi luo tehtävän ajoneuvon noudosta. Ajoneuvon palautusosoite lähetetään logistiikalle Opterin kautta, jonka jälkeen lähetetään kuljettaja noutamaan ajoneuvo.

Ajoneuvon noutamisessa alkaa ajoneuvon tarkastusprosessi. Tarkastuksessa käydään läpi 14 kohtaa kuvan 12 mukaisesti.

1. Puskuri, maski, konepelti, tuulilasi, pyyhkijät, rekisterikilpi, valot, katto
2. Sisätilat: Kilometrit, tankkitilanne, verhoilu (penkit, matot), tuulilasi, kojelauta, radio, laitteisto, taustapeili, löytötavarat, parkkikiekko, lumiharja, tarrat (tupakointi, lemmikki, logot, pakettiautoissa korkeustarrat)
3. Kylki, valot, etukulma, puskuri, helma, alusta, ikkunat
4. Rengas, vanne, pölykapseli, ilmanpaineet (paina rengasta), sivupeilit
5. Ovi, ovenkahva, kylki, katto, kynnys
6. Rengas, vanne, pölykapseli
7. Kylki, takapuskuri, takaluukku, valot, helma, alusta, ikkunat
8. Pyyhkijänsulka, rekisterikilpi, pakoputki, katto, puskuri, ikkuna, antenni
9. Takakontti, hattuhylly, varoituskolmio, paikkauspullo, kompura, vararengas (jos auton varusteluun kuuluu)
10. Kylki, takapuskuri, takaluukku, valot, alusta, ikkunat
11. Rengas, vanne, pölykapseli, ilmanpaineet (paina rengasta), sivupeilit
12. Ovi, ovenkahva, kylki, katto, kynnys, helma
13. Rengas, vanne, pölykapseli, sivupeilit
14. Kylki, valot, etukulma, puskuri, helma, alusta, ikkunat



Kuva 12. Ajoneuvon tarkastuslista.

Kuten kuvassa 12 on esitetty, ajoneuvon palautuksessa käydään läpi listan 1–14 kohdat. Mikäli ajoneuvon noutamisessa ilmenee vauriota kuljettaja, kirjaa tämän ylös ja alkaa vaurioprosessi. Kalustovastaava tekee korjaus kustannusarvion ja veloittaa asiakkaan omavastuusta sen verran. Korjauskulun ylittäessä omavastuun asiakkaalta veloitetaan kokonaan omavastuu. Tämän jälkeen vaurioprosessi suljetaan.

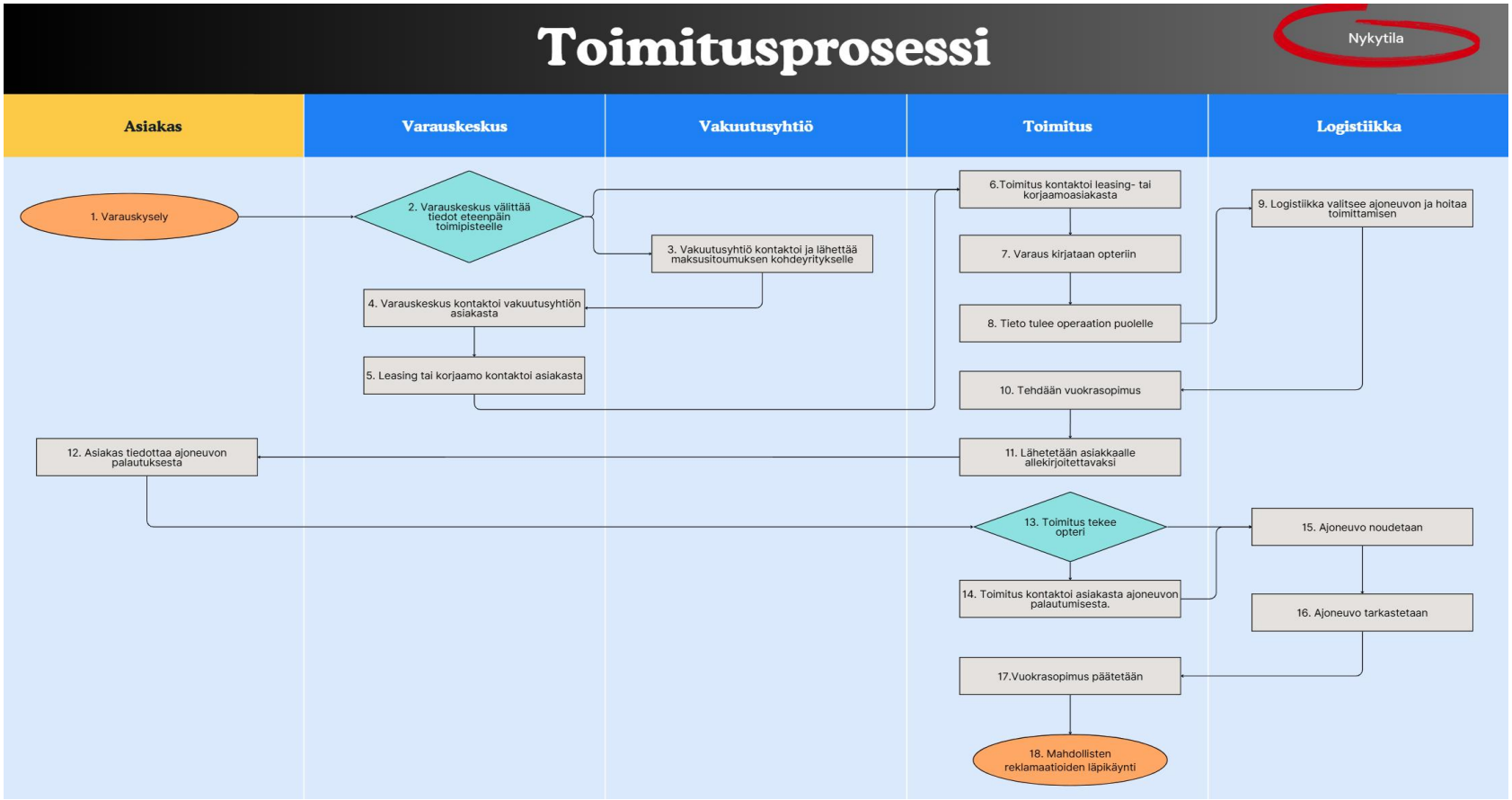
3.2.3 Toimitusprosessin loppuvaihe

Toimitusprosessin loppuvaihe alkaa sopimuksen sulkemisella. Sopimus suljetaan Wand GUI tai Wizard GUI graafisessa käyttöliittymässä. Tarvittavat tiedot sopimuksen sulkemiseen ovat loppukilometrit, polttoaine- tai sähkönvarauksen määrä, palautuspaikka, palautuspäivämäärä ja aika. Vauriot kirjataan ylös, ja ne näkyvät vuokrasopimuksen päätettyä loppuraportissa.

Viimeisenä asiakkaalle lähtee jokaisen vuokrauksen jälkeen automaattinen palauteviesti, jossa asiakas antaa palautetta toiminnasta ja ajoneuvosta.

3.3 Toimitusprosessin kuvaus

Kohdeyrityksen toimitusprosessin kuvaus on esitetty kuvan 13 mukaisesti.



Kuva 13. Kohdeyrityksen nykyinen toimitusprosessin kuvaus.

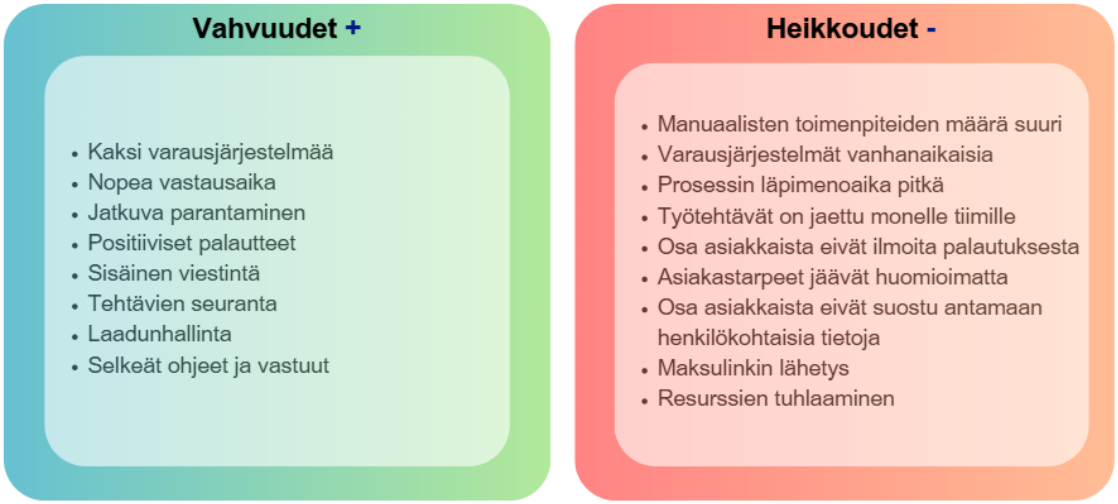
Kuvan 13 toimitusprosessin kuvaus on laadittu haastattelujen avulla, joka koostuu 18 työvaiheesta. Aikaisempi prosessikuva on erittäin vanha ja laadultaan käyttökelvoton. Haastatteluiden pohjalta tehtiin ensimmäisenä Excel-taulukko kaikista työvaiheista, jotka olivat jokaisen työvaiheen menetelmät, havainnot ja kesto. Ensimmäinen versio on käytössä oleva toimitusprosessi, jota ei ole kehitetty. Kuten kuvasta 13 näkee, työ jakautuu viiteen eri ryhmään. Työ alkaa asiakkaan tilauksesta, joka siirtyy varauskeskukseen. He joko ottavat yhteyttä vakuutusyhtiöön tai suoraan toimitustiimiin, lopuksi logistiikka toimii yhdessä toimitustiimin kanssa ajoneuvon toimittamisessa.

3.4 Vahvuudet ja heikkoudet

Tässä luvussa esitellään nykytila-analyysissa havaitut vahvuudet ja heikkoudet sekä uuden järjestelmän SWOT-analyysia.

3.4.1 Toimitusprosessin vahvuudet ja heikkoudet

Kuvassa 14 on esitetty yhteenveto toimitusprosessin vahvuuksista ja heikkouksista.



Kuva 14. Toimitusprosessissa havaitut vahvuudet ja heikkoudet.

Kuten kuvassa 14 on esitetty, toimitusprosessia mallinnettaessa havaittiin, että kohdeyritys toimii ilman ajantasaista prosessikuvaa. Tämä ei kuitenkaan estä yritystä suoriutumasta hyvin, sillä yrityksessä on hyvin osaava henkilöstö, joka on ollut toiminnassa pitkään. Kohdeyrityksellä on kaksi varausjärjestelmää, jotka mahdollistavat toiminnan jatkumisen. Järjestelmiin tehdään jatkuvasti parannuksia, mikä osaltaan parantaa palvelun nopeutta ja mahdollistaa sujuvan asiakaskokemuksen. Organisaation työntekijöillä on selkeitä ohjeita ja vastuuta, jotka auttavat työntekijöitä tuottamaan laadukasta työtä ja saamaan positiivista asikaspalauttetta.

Kohdeyrityksen sisäinen viestintä on sujuvaa ja tukea on saatavilla eri tiimeiltä koko prosessin ajan. Ohjelmat kuten Opter, Wizard ja Surveypal mahdollistavat työn ja palvelun laadun seurannan sekä palvelukokonaisuuden mittaamisen.

Toisaalta, vaikka organisaatiolla on selkeä työnjako ja osaava henkilöstö, prosessikuvauksen puuttuminen ja vanhentuneet työkalut vaikuttavat prosessin tehokkuuteen. Työntekijät tekevät manuaalista työtä, jota on kertynyt vuosien varrella ja joka jää monesti huomaamatta. Tämä aiheuttaa pitkän läpimenoajan ja suuren virhemarginaalin. Lisäksi tehtävät on jaettu monelle eri tiimille, mikä johtaa odotteluun ja viiveisiin, kun yksi tiimi odottaa toisen työn valmistumista ennen omien tehtävien jatkamista.

Kohdeyrityksen toimitusprosessiin liittyy myös asiakkaan vastuulla olevat tehtävät, jotka tuovat haasteita prosessinkulkuun. Osa asiakkaista ei käytä ohjeistettua QR-koodia ajoneuvon palautushetkellä, mikä voi johtaa virheellisiin palautusaikoihin ja väärin päätettyihin sopimustietoihin, josta seuraa reklamaatio. Lisäksi asiakkaat jättävät usein ilmoittamatta tarvittavat henkilötiedot, jolloin sopimuksen tekeminen ei ole mahdollista, ja prosessi pysähtyy kesken.

Asiakastarpeiden huomiotta jättäminen on toinen haaste: varauksen tekevä osapuoli ei aina mainitse asiakkaan tarpeita, mikä voi johtaa puutteelliseen palvelukokemukseen. Prosessin kulku monen eri tiimin kautta tuo myös esiin tiedonkulun haasteet, ja osa tärkeistä tiedoista voi jäädä huomioimatta.

Vuokrasummasta puuttuva osuus lähetetään manuaalisesti asiakkaille maksulinkkinä, mikä lisää työmäärää ja kasvattaa virheiden mahdollisuutta, erityisesti silloin, kun sähköpostiosoitteet tai muut tiedot ovat väärin kirjattu.

3.4.2 Järjestelmän SWOT-analyysi

Kuvassa 15 on esitetty SWOT-analyysi uudesta järjestelmästä, jonka toimitustiimi aikoo ottaa käyttöön. Järjestelmä ei ole kokonaisuudessaan uusi kohdeyritykselle, sillä se on käytössä varauskeskuksella ja heidän johdolla. Ennen kuin käyttömäärä laajennetaan, halutaan saada analyysi ja vertailu käytössä olevaan järjestelmään.

Kuva 15. SWOT-analyysi uudesta järjestelmästä.

Uuden järjestelmän käyttöönotolla on selkeitä vahvuuksia, joista keskeisin on aikarajan luonti. Järjestelmä listaa tehtävät vanhasta uuteen ja lähettää jokaista

tehtävää ennen automaattisen viestin työn vastaanotosta kahdella kielellä, englanniksi ja suomeksi. Työn vastaanotto varmistaa, että oikea pyyntö lähetettiin oikeaan sähköpostiin ja mahdollistaa lisäkysymysten lähettämisen. Uudessa järjestelmässä jokaisella työntekijällä on omat tunnukset, se mahdollistaa sen, että näkee, kuka on muokannut tiketin ja tikettejä voidaan delegoida muille tiimeille tai työntekijälle.

Heikkouksien osalta keskeisin haaste liittyy koulutuksen kestoon. Uudessa järjestelmässä asiakkaan liittäminen alkuperäiseen tikettiin on tehtävä manuaalisesti, sillä systeemi ei tunnista kirjoitushetkellä tikettejä saman henkilön lähettämänä. Roskapostien suhteen on asetettava rajaus manuaalisesti, mitkä sähköpostit ovat roskaposteja ja mitkä eivät ole. Manuaaliset toimenpiteet lisäävät henkilöstön työmäärää sekä virhemahdollisuutta.

Mahdollisuuksien kannalta järjestelmä tarjoaa merkittäviä etuja. Sen kyky parantaa raportointia ja analytiikkaa, se tukee tiedolla johtamista ja mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen kehittämisen. Lisäksi edellisten tikettien ratkaisujen hyödyntäminen nopeuttaa tehtävien ratkaisuja ja vähentää työnmäärää. Teknologinen kehitys, kuten tekoälyn ja koneoppimisen integrointimahdollisuus tuo mukanaan älykkäämmän hyödyntämisen esimerkiksi manuaalisten töiden vähentymistä, jolloin virhemarginaali laskee ja henkilöstön työmäärä vähenee.

Uhkina nousevat esiin käyttäjien muutosvastarinta, edellinen järjestelmä on ollut pitkään käytössä, työntekijät eivät heti halua vaihtaa haastavampaan järjestelmään, jossa on paljon työkaluja. Monessa nykyteknologian ohjelmistoissa ja järjestelmissä tietosuoja ja turvallisuus on edelleen keskeinen uhka.

Yhteenvetona voidaan todeta, että järjestelmä tarjoaa monia hyödyllisiä ominaisuuksia ja sen potentiaali saavutetaan vain, jos koulutukseen ja käyttöönottoon panostetaan riittävästi. Samalla on kehitettävä automatisaatiota manuaalisiin toimenpiteisiin ja panostaa käyttäjien sitoutumista. Tekoälyn ja koneoppimisen käyttö robotiikan avulla edistää prosessia.

Nykytila-analyysissa löydetyt heikkoudet	Luvussa 4 esiteltävät heikkouksiin liittyvät teoriat	Kirjallisuustutkimuksesa tutkitun teorian tarkoitus
Toimitusprosessista ei ole selkeää prosessikuvaa	4.1 Prosessi 4.1.1 Prosessin mallinnus 4.1.3 Prosessien parhaat käytännöt	Esitellään prosessikuvausmenetelmiä, jossa on prosessien parhaat käytännöt
Prosessin läpimenoaika pitkä, joka johtaa yleensä odotteluun	4.1.2 Prosessin kehittäminen	Tarkoitus selittää kuinka prosessia voidaan kehittää ja lyhentää läpimenoaikaa
Asiakastarpeet jäävät huomioimatta	4.2.1 Palvelunmuotoilu 4.2.2 Palvelun asiakaskokemus	Tarkoituksena on tuoda esille asiakaslähtöinen palvelu ja sen merkitys liiketoiminnassa
Järjestelmä muutosvastarinta sekä koulutuksen kesto	4.3 Järjestelmämuutos 4.3.1 Järjestelmän käyttöönotto 4.3.2 Järjestelmän muutoksenhallinta	Kuvata mitä järjestelmän käyttöönotossa on otettava huomioon ja sen koulutukseen vaativat tekijät

Kuva 16. Nykytila-analyysissä tunnistetut heikkoudet, jotka käsitellään kirjallisuustutkimuksessa

Kuvassa 16 esitetyn kuvan mukaisesti insinöörityön seuraavassa luvussa, joka on kirjallisuustutkimus, käsitellään prosessi, sen kehittäminen ja parhaat käytännöt. Kirjallisuustutkimuksessa käsitellään myös palvelumuotoilu, asiakaskokemus sekä järjestelmän käyttöönotto ja muutoshallinta. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda teoreettinen pohja ja edetä siitä kehitysehdotukseen.

4 Kirjallisuustutkimus

Tämän insinöörityön kirjallisuustutkimusluvussa tutustutaan kahteen teoriaan, jotka ovat toimitusprosessi ja sähköpostijärjestelmä. Ensimmäisenä aloitetaan prosessista käsitteellisellä tasolla, minkä jälkeen tulevat asiakaslähtöisen palvelun aikakausi ja lopuksi järjestelmän käyttöönotto ja muutoshallinta. Tutkitun teorian avulla luodaan teoreettinen viitekehys, joka sitoo nykytila-analyysin ja kirjallisuustutkimuksen yhteen, sen pohjalta luodaan tämän työn kehitysehdotus.

4.1 Prosessi

Prosessien tavoitteena on yksinkertaistaa organisaation toimintaa asettamalla arvo, joka olisi asiakaslähtöinen tai tuotantolähtöinen. Tuotteet ja palvelut eivät ilmesty tyhjästä. Niitä edeltää prosessi, joka on tuotteen tai palvelun luominen.

Prosesseja on joka puolella. Organisaatioiden kaikki toimenpiteet ovat osa laajempaa prosessia. Toimenpiteiden avulla päästään tiettyyn tuloksen, ja kun toimenpiteitä on paljon, yhdistämällä sarjan näitä syntyy, prosessi. Hyvin määritellyt ja toteutetut prosessit eivät ainoastaan paranna toiminnan tehokkuutta, vaan myös edistävät asiakastyytyväisyyttä ja kustannusten hallintaa. (Hammer & Champy 1993.)

Prosessin kululle ei ole standardoitua kaavaa. Se tapahtuu tiedostamatta tai tietoisesti. Organisaatiot pyrkivät palvelujen tai tuotteiden kustannuksen vähentämistä ja laadun ylläpitämistä, joka onnistuu käyttämällä ennalta laadittua prosessimuotoa.

Prosesseja on monenlaisia. Yleisimmät prosessimuodot ovat tilauksesta maksamiseen (*Order-to-cash*) -prosessi, joka alkaa asiakkaan tilauksesta ja päättyy, kun tuote tai palvelu on asiakkaalla ja maksu on vastaanotettu. Tämä prosessimuoto on käytössä organisaatioilla, jotka myyvät tuotteita tai palveluita.

Tarjouksesta tilaukseen (*Quote-to-order*) -prosessi alkaa, kun asiakas kysyy palvelulle tai tuotteelle hintaa. Tämä prosessimuoto on käytössä organisaatioilla, joilla on laaja valikoima tuotteita tai palveluita.

Hankinnasta maksuun (*Procure-to-pay*) -prosessi on peilikuva tilauksesta maksamiseen. Tämä prosessimuoto on palvelun tai tuotteen hankintaa toiselta organisaatiolta B2B-liiketoimintaa, mikä takaa toiminnan jatkuvuuden.

Ongelmasta ratkaisuun (*Issue-to-resolution*) -prosessi käsittelee asiakkaan esiin nostamiin ongelmiin tai valituksiin ratkaisua. Tämä prosessimuoto tulee pyyntönä, ja organisaatio luo osa ratkaisun.

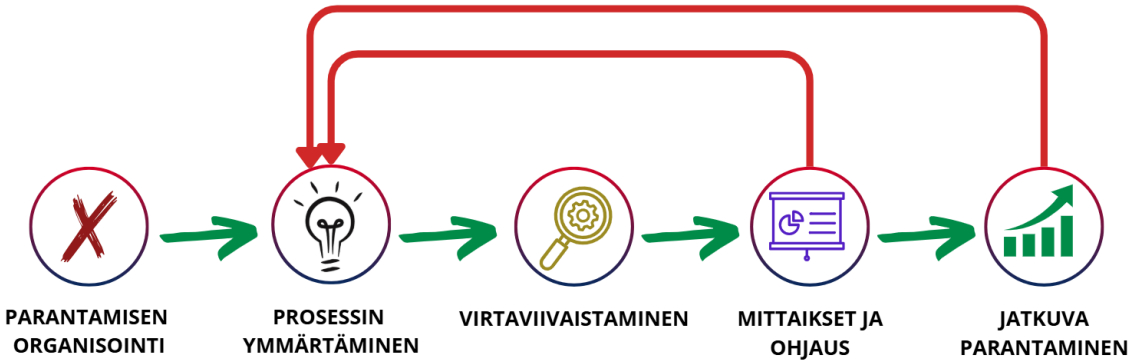
Hakemuksesta hyväksyntään (*Application-to-approval*) -prosessi on, kun asiakas hakee lupaa tai pääsyä resurssiin, etuun tai etuoikeuteen, ja se joko hyväksytään tai hylätään. Tämä prosessimuoto on yleisesti käytössä julkishallinnossa, koulutuksessa, henkilöstöhallinnossa ja vaatimustenmukaisuuspainotteisilla aloilla. (M. Dumas 2013.)

4.1.1 Prosessin mallinnus

Prosessien kuvaaminen hahmottaa yrityksen toimintaa, ja se on keskeinen osa yritysten toiminnan kehittämistä. Prosessimallinnus koostuu kokoelmasta työkaluja ja menetelmiä, joita käytetään ymmärtääkseen tietyn organisaation tai työn prosesseja. Nämä työkalut antavat mahdollisuuden dokumentoida, analysoida, kehittää, suoraviivaistaa ja tehostaa prosessia. Prosessimalli on visuaalinen, ja se auttaa havainnollistamaan työnkulun. Prosessimalli antaa uuden ajattelutavan, kuka työn suorittaa, miten hän suorittaa ja missä se suoritetaan. Mallinnus helpottaa tunnistamaan ongelmat ja antaa mahdollisuuden ratkaista ongelman parhaalla mahdollisella tavalla. Prosessinmallinnuksen tavoitteena on tehdä prosesseista ymmärrettäviä, mitattavia ja kehitettävissä olevia kokonaisuuksia. Hyvin laadittu prosessimalli toimii sekä viestinnän välineenä että kehitystyön perustana.

4.1.2 Prosessin kehittäminen

BPI:n (Business Process Improvement) avulla voidaan systemaattisesti kehittää prosessia. BPI:n tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. Menetelmä keskittyy hukan, viiveiden ja byrokratian poistamisen sekä prosessin virtaviivaistamiseen. BPI:n avulla pyritään saamaan korkealaatuista palvelua mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Harrington 1991, s. 10–25.)



Kuva 17.BPI:n viisi vaihetta Harrington [1991] malli.

Kuvan 17 mukaisesti BPI perustuu viiteen päävaiheeseen, jotka ovat parantamisen organisointi, prosessin ymmärtäminen, virtaviivaistaminen, mittaaminen ja ohjaus sekä jatkuva parantaminen. Parantamisen organisointivaiheessa tavoitteena on varmistaa rakentamalla johtajuutta, ymmärrystä ja sitoutumista. Prosessin ymmärtämisen vaiheessa tavoitteena on ymmärtää nykyinen toimintaprosessin kaikki ulottuvuudet. Virtaviivaistamisen vaiheessa parannetaan prosessin tehokkuutta ja sopeutumiskykyä. Mittaus- ja ohjausvaiheessa otetaan käyttöön prosessi ja nimensä mukaan mitataan ja ohjataan oikeaan suuntaa haluttu prosessi, jonka jälkeen viimeisessä vaiheessa parannetaan jatkuvasti prosessia. Näiden avulla voidaan vähentää virheitä, hyödyntää paremmin resursseja, vahvistaa asiakaskokemusta sekä saavuttaa kilpailuedun.

Prosessimallinnus antaa mahdollisuuden myös delegoimiselle ja automatisoitiin. Prosessimalleja on monenlaisia. Yrityksien on laadittava oma mallinnus heidän tarpeidensa mukaan.

4.1.3 Prosessien parhaat käytännöt

Prosessikuvauksen hallinta ja kehittäminen ovat nousseet keskeiseksi osaksi nykyaikaista liiketoimintaa. Prosessien kehittämisen yksi lähestymistapa on systeemiajattelu, jossa korostetaan kokonaisuuden ymmärtämistä sen sijaan, että

kaikki osat tarkasteltaisiin yksitellen. Prosessi on näin ollen kehitettävä kokonaisuudessaan asiakkaan näkökulmasta. Organisaatioiden tulisi omaksua uudet filosofiat prosessien kehittämiseen ja käyttämään parhaat käytännöt. (Deming 1986.)

Lean-filosofia

Lean-ajattelu on systemaattinen lähestymistapa organisaatioiden toiminnan jäsentämiseen. Sen tavoitteena on maksimoida organisaation arvo, ja hyöty samalla vähentää hukkaa. Lean sai alkunsa Japanissa toisen maailmansodan jälkeen, kun Toyota kehitti kevyemmän ja joustavamman tuotantomallin. Sen tarkoituksena oli asiakkaiden halu ja kilpailussa pysyminen. Lean-ajatellussa ”Just in Time” -malli oli oikea määrä oikeaan aikaan ilman hukkaa. Lean-ajattelu levisi myöhemmin länsimaihin, josta tuli erittäin suuri.

Lean-ajattelun viisi periaatetta ovat Womackin ja Jonesin mukaan arvon määrittely asiakkaan näkökulmasta, arvovirran tunnistaminen, virtaus, imuohjaus (pull) sekä jatkuvaa parantamista (kaizen). Kaikki toiminnot tulisi arvioida sen perusteella, tuottavatko ne asiakkaalle lisäarvoa. Arvovirta sen sijaan kuvaa vaiheet, joilla tuote tai palvelu luodaan asiakkaalle. Tässä vaiheessa tunnistetaan hukkatyöt, eli ne työvaiheet, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa. Arvotuotanto tulee virrata sujuvasti ilman keskeytyksiä ja odotuksia. Palvelu tai tuotanto ei käynnisty itsestään. Se käynnistyy asiakastarpeesta. Mitään asiakastarvetta ei ennusteta. Lean-ajatusmalli on jatkuva parantaminen. (Womack & Jones 2003.)

Lean-ajatusmallin keskeinen perusta on hukan poistaminen, joka tarkoittaa asiakas ei arvosta tiettyä kohtaa palvelusta tai tuotteesta, jolloin se eliminoidaan. Tämä toimenpide auttaa organisaatiota ajattelemaan asiakkaan etuuksia ja vähentää ylimääräisen työn, jota kutsutaan tässä tapauksessa hukaksi. Prosessi jatkuu samanlaisena. Siitä vain poistuu työvaihe, ja muut työvaiheet jatketaan normaalisti. Esimerkiksi Toyota tunnisti seitsemän hukkatyyppiä, jotka ovat ylituotanto, odottaminen, kuljetus, yliprosessointi, varastointi, liike ja virheet. (Ohno 1988.)

Toinen erittäin käytössä oleva työkalu Lean-ajattelussa on arvovirran analysointi (Value Stream Mapping), jonka avulla voidaan visualisoida ja kehittää prosesseja niin, että ne tuottavat asiakkaille arvoa. Visuaalisen prosessikuvan avulla voidaan tunnistaa hukkaa, vähentää prosessin läpikäyntiä ja ottaa käyttöön prosessin jatkuvaa parantamista. (Rother & Shook 2003.)

Lean syntyi alun perin tuotantoteollisuudessa. Sen periaatteitta voidaan soveltaa palvelualoilla, joissa toimintaa halutaan kehittää asiakaslähtöisesti tai toimintaa halutaan tehostaa. Lean-kulttuuri tunnetaan toiminnan jatkuvana parantamisena. Se eroaa muista perinteisistä projekti menetelmistä. Lean-ajattelutavassa kannustetaan työntekijöitä havaitsemaan kipupisteen tai kehityskohteet kommunikoimalla asiakkaiden kanssa, kun ehdotetaan parannusideoita ja osallistutaan itse kehitystyöhön. Tässä ajattelutavassa kehotetaan kaikki toimintaan osallistujien yhteistyötä. (Bichero & Holweg 2016.)

Six Sigma

Six Sigma on prosessien kehittäminen käyttäen tietopohjaista ja systemaattista lähestymistapaa, jonka tavoitteena on parantaa laatu ja poistaa virheitä. Tämä menetelmä perustuu tilastolliseen analyysiin ja liiketoimintaprosessien jatkuvaan parantamiseen. Samalla ylläpidetään asiakastyytyväisyyttä ja liiketoiminnan suorituskykyä. Six sigma kehitettiin 1980-luvulla Motorolassa, jonka jälkeen sai maailmanlaajuisen huomion General Electricin käytön jälkeen 1990-luvulla. General Electric otti ajattelutapaa osana strategisena johtamisena. (Pande, Neuman & Cavanagh 2000; Harry & Schroeder 2000.)

Six Sigman mukaan lähes kaikki liiketoimintaprosessit sisältävät virheitä, ja että näitä virheitä voidaan hallita ja vähentää mittaamisen ja analyysin avulla. Six Sigma on itse normaalijakaumassa, jonka keskiarvo on ±6, jolloin molemmin puolin on vaihtelua, tämä vastaa prosessin suorituskykyä. Nimensä mukaan Six Sigma viittaa tilastolliseen käsitteeseen, jossa tavoitteena on saavuttaa vain 3,4 virhettä 1 000 000 mahdollisuutta kohden. (Breyfogle 2003.)

Six Sigman ytimessä on DMAIC-prosessi. Prosessi koostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat Define (määrittele), Measure (mittaa), Analyze (analysoi), Improve (kehitä) ja Control (ohjaa). DMAIC-prosessi alkaa määrittelemällä projektin laajuus, tavoitteet, asiakastarpeet ja prosessin ongelmat. Tämän jälkeen mitataan suorituskyky keräämällä tietoa nykyisestä prosessista. Kolmantena analysoidaan juurisyyt virheille tilastollisten menetelmien avulla. Neljäntenä kehitetään ja testataan osaratkaisuja, jotka mahdollisesti poistavat virheiden syyt. Lopuksi otetaan käyttöön ohjausmenetelmiä, jotka takaavat parannuksen säilymisen. DMAIC-malli on tehty olemassa olevien prosessien parantamiseen. Uuden prosessin suunnitteluun ei ole tarvetta, vaan jatkuvaan prosessien kehittämiseen. (Yang & El-Haik 2003.)

4.2 Palveluiden aikakausi

Asiakkaan tarpeet on huomioitava aikaisessa vaiheessa, eikä asiakkaan tarvitse itse muovailla itselleen palvelun. Palvelun tuotteistaminen on palvelun arvon ja sen asettaman tarjonnan käyttöä parhaalla mahdollisella tavalla. Palvelun tuotteistaminen on itsessään prosessi, jossa asiakaslähtöisesti kehitetään palveluista myytäviä kokonaisuuksia. Tuotteistamisen kulmakivet ovat henkilöstön ja asiakkaan näkökulmat palvelusta ja heidän vuorovaikutuksensa keskenään. Palvelun on vastattava asiakkaan yksilöllisiin tilanteisiin. (Grönroos 2015.)

Asiakaslähtöisessä palvelussa asiakas nähdään aktiivisena toimijana eikä pelkästään passiivisena vastaanottajana. Palvelun kehittämisessä kuunnellaan asiakkaan mielipidettä ja palautetta. Näitä hyödyntämällä saadaan jatkuvaa parantamista toiminnalle. (Komppula & Boxber 2002.)

Markkinointilogiikka on vaihtumassa perinteisestä tuotantolähteisestä asiakaslähtöiseen, mikä korostaa arvon luontia organisaatioiden ja asiakkaan välillä. Tämä yhteistyö asiakkaan ja organisaation välillä luo sitoutumista ja arvoa. Muutos perinteisestä vaatii organisaatiolta asiakkaan lähestymistapojen uudelleenarviointia ja pitkäaikaisen sitoutumisen. Palvelulähtöisessä logiikassa arvo syntyy

käytössä, asiakas osallistuu palvelun luontiin ja kerätään asiakaskokemusta ja parannetaan sen mukaan. (Vargo & Lusch 2004.)

4.2.1 Palvelunmuotoilu

Asiakaslähtöinen palvelu on noussut kilpailijaksi tekijäksi monella palvelualalla. Palvelumuotoilun avulla voidaan saavuttaa systemaattinen ja asiakaslähtöinen lähestymistapa kehittää palveluita. Palvelumuotoilun keskeisiä periaatteita ovat käyttäjäkeskeisyys ja yhteistyö erilaisten sidosryhmien kanssa. On siis toimittava monen erilaisten asiakasryhmien kanssa ja luotava palvelukokonaisuus. Tämä onnistuu asiakaspolkujen ja prototyyppien avulla. (Polaine ym. 2013.)

Palvelumuotoilu hyötyinä ovat asiakasymmärrys, käytettävyyden parantaminen, asiakaskokemuksen (CX ”Customer experience”) kehitys sekä yrityksen sisäisten toimintamallien kehitys asiakaslähtöisiksi. Hyötyjen avulla voidaan helpottaa yrityksen toimintaa vähentämällä niin sanotusti turha ylimääräinen työ ja keskittyä olennaiseen, joka on asiakkaan mukaisesti muotoiltu palvelu. (Reason ym. 2015.)

Palvelumuotoiluissa on haettava inspiraatiota asiakkailta suoraan tarkkailemalla heidän käytöstänsä ja toimintaansa, laatia ideoita, prototyyppejä sekä arvioida jatkuvasti lopputulosta. Asiakaskokemuksen lisäksi on myös huomioitava käyttökokemus (UX ”User experience”), molempia on suunniteltava ja muotoiltava käyttäjäystävälliseksi. Asiakkaan ylläpitäminen pohjautuu laajalti heidän käyttökokemukseensa, mikäli palvelu on helppo ja asiakkaan vaatimukseen vastaava on se onnistunut palvelumuotoilu. Asiakaskokemus on keskeisin kilpailutekijä nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Prosessin kehittäminen auttaa hahmottamaan asiakkaan kokemuksen koko toimitusketjun ajalta sekä tunnistaa ongelmat ja löytää ratkaisua, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä. (Koskinen 2012.)

4.2.2 Palvelun asiakaskokemus

Asiakaskokemus organisaation toimintaan voi olla joko suora tai epäsuora yhteydenpito. Suora yhteydenotto tapahtuu, kun asiakas itse ostaa palvelun tai käyttää sitä. Epäsuora yhteydenotto on yleensä suunnittelemattoman palvelun näkeminen olisi se mainosten avulla tai muulla tavalla. Organisaatioiden on ymmärrettävä ja suunniteltava asiakaspolku, jotta painopisteenä tulisi asiakasmäärän kasvu ja heidän ylläpitämisensä. (Meyer & Schwager 2007.)

Asiakaskokemuksen johtamisen (CXM ”Customer experience management”) avulla voidaan suunnitella, kehittää ja toteuttaa palveluita tuottaen asiakkaalle arvoa ja samalla organisaatiolle kilpailuedun, miten eri tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen ja miten nämä taas vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja uskollisuuteen. On tärkeää siis olla mittareita, joilla voidaan mitata asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää organisaation eri alueiden yhteistyötä jatkuvalla parantamisella, jolloin syntyy tuloksena organisaation yhteistoiminta. (Lemon & Verhoef 2016.)

Mittareiden suhteen on laadittu entuudestaan muutamia mittareita, kuten Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSAT) ja Customer Effort Score (CES). Näitä mittareita hyödyntäen organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet parantaa toimintojaan, mitata asiakastyytyväisyyttä ja ylläpitää asiakkaita. NPS ja CSAT ovat yksinkertaisia mittareita ja niitä on mahdollista käyttää, kuitenkin Klaus ja Maklan kritisoivat näitä mittareita ja sanovat niiden olevan liian yksinkertaistettuja. Ne eivät kuvaa kokonaan asiakaskokemusta. Heidän mukaansa asiakkaita tulisi mittareiden lisäksi haastatella, analysoida asiakaspolut, havainnollistaa ja ymmärtää asiakaskokemus paremmin. (Klaus & Maklan 2013.)

4.3 Järjestelmämuutos

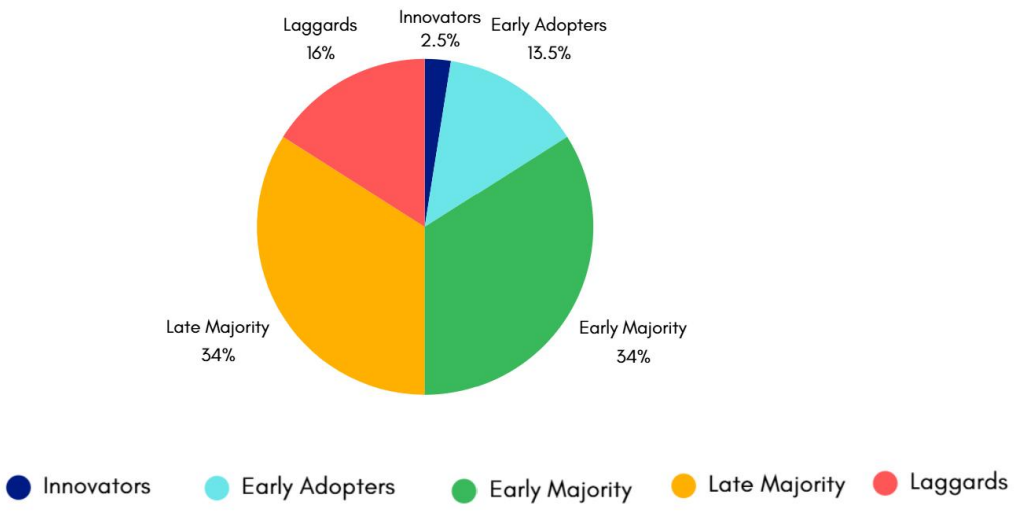
Järjestelmämuutoksen on huomioitava syyt muutokselle. Organisaation sisällä on hyvä tehdä päivityksiä IT-järjestelmiin ja pysyä kilpailussa mukana. Vanhentunut teknologia hidastaa organisaation toimintakyvykkyyttä, järjestelmämuutos

tehostaa toimintaa ja parantaa asiakaskokemusta. Muutokselle saattaa olla muitakin syitä, kuten lainsäädöllinen tai sääntelyn muutokset, käyttäjätyytymättömyys tai järjestelmäongelmat.

Ennen kuin järjestelmämuutos tehdään, sitä ennen on suunniteltava viestintä, koulutus ja muutoshallintaa. Yritysten on vältettävä vastarintaa muutokselle. John P. Kotterin mukaan muutosvastarinta on luonnollinen reaktio, johon voidaan puuttua ja hallita tehokkaasti. Riittämätön resursointi on toinen, mitä yritysten tulee välttää sekä epäselvä projektihallinta. Onnistunut järjestelmämuutos vaatii sekä teknistä osaamista että ihmisjohtamista. (Kotter 1996.)

4.3.1 Järjestelmän käyttöönotto

Järjestelmän käyttöönotto edellyttää uuden järjestelmän osaamista sekä tietojen siirtäminen uuteen järjestelmään. Onko se helppoa? Järjestelmästä siirtyminen uuteen vaatii muutosvalmiutta sekä halu oppia uutta järjestelmää. Käyttöönotossa on erilaisia tapoja, kuten kerralla siirtyminen, jolloin toiminta toisella järjestelmällä lakkaa kokonaan, tai osittain siirtyminen, jolloin molemmat järjestelmät käytetään rinnakkain. Tämä aiheuttaakin ongelman, sillä moni eivät ole halukkaita siirtymään uuteen. Everett Rogersin kehittämän teorian innovaation diffuusio on hyvä esimerkki tästä. Alhaalla olevan ympyrädiagrammi kuvaa prosenttiosuutta (innovators ja early adapters), jotka ovat valmiita omaksumaan uuden järjestelmän.



Kuva 18. Innovaatioiden leviäminen (Diffusion of innovation) (Everett Rogers 2003).

Kuvassa 18 Everett Rogersin teorian mukaan ihmiset jakautuvat viiteen kategoriaan, kun on kyseessä uuden idean tai innovaation leviäminen yhteiskunnassa. Voidaan todeta, että sama periaate on uuden järjestelmän omaksumisessa. Innovaattorit (Innovators) ovat ne, jotka omaksuvat uuden idean heti alusta, joiden jälkeen seuraa varhaiset omaksujat (Early Adopters). Suurin osa kansasta sijoittuukin varhaisen ja myöhäisen enemmistöön (Early Majority & Late Majority) ja lopuksi ovat hitaat omaksujat (Laggards). Tämä viimeinen ryhmä kansasta ottaa uuden idean käyttöön vasta, kun edellinen oleva ei toimi tai lakkaa kokonaan toimimasta, jolloin on pakko siirtyä uuteen.

Järjestelmän käyttöönotossa on huomioitava muutosprosessin kesto sekä henkilöstön koulutuksen kesto. Muutosvastarinta on kriittinen käsite tietojärjestelmien organisaatioissa, kuten Laudon & Laudon ovat käsitelleet. Suurin syy muutosvastarinnalle on pelko tuntemattomaan. Työntekijät saattavat tuntea epävarmuutta heidän roolistaan työpaikalla muutoksen tapahtuessa. Tämä pelko ei ole ideaali, sillä se voi johtaa ahdistukseen ja muutosvastaiseen toimintaan. Tältä voi välttyä niin, että viestitään selkeästi ja tuetaan kaikkia, jolloin työntekijät ymmärtävät muutoksen hyödyt, jatkuvaa oppimista ja tukea. (Laudon & Laudon 2021.)

Uuden järjestelmän käyttöönotossa erittäin tärkeän roolin ottaa koulutus. Riittämätön koulutus ja tiedotus johtavat usein käyttäjien turhautumiseen, tuottavuuden laskuun ja lopulta kokonaan järjestelmän käyttöönoton epäonnistumiseen Somersin ja Nelsonin mukaan. Turhautuminen saattaa johtaa vanhoihin tapoihin palaamista, joka aiheuttaa tehottomuutta. Organisaatioiden on siis panostettava koulutuksen laatuun sekä kattavan tiedon jakamiseen uuden järjestelmän käyttöönotossa. (Somers & Nelson 2001.)

4.3.2 Järjestelmän muutoksenhallintaa

ITIL 4:n mukaan muutoshallinnan (Change management) tarkoitus on tehdä muutokset palvelulle tai tuotteelle samalla vähentäen riskiä ja lisäten onnistuneita muutoksia. Ennen muutoksen tekoa on aina huomioitava, minkälaista seurausta muutoksesta tulee, jotka voivat mahdollisesti aiheuttaa organisaatiolle suoranaisesti tai epäsuoranaisesti haittaa. Seuraavaksi on kirjattava muutospyyntö johdolle, joka hyväksyy muutoksen. Lopuksi muutos on aikataulutettava, joka helpottaa suunnitelmaa muutoksen tekoon. Lisäksi on laadittava riskienarviointi, resurssien suunnittelu ja viestintä.

Muutokset on jaettu alhaalla olevan kuvan mukaisesti kolmeen kategoriaan.

Standardimuutos (Standard Change)	Normaali muutos (Normal Change)	Hätämuutos (Emergency Change)
Ennakoitavissa, usein toistuva ja hyväksytty etukäteen	Edellyttää arviointia, hyväksyntää ja suunnittelua	Kriittinen ja kiireellinen – vaatii välitöntä toimintaa
Salasanojen palautukset, ohjelmistopäivitykset rutiiniaikataulussa, uuden käyttäjän perustaminen	Palvelinmuutokset, tietokantapäivitykset, uusi IT-palvelu	Tietoturva-aukon paikkaus, palvelinkaatumisen korjaus
Ei tarvitse erillistä hyväksyntää joka kerta – hyväksytty etukäteen	Vaatii muutospyynnön (RFC) ja muutoksenhallintaryhmän (CAB) hyväksynnän	Voi ohittaa normaalit prosessit, mutta kirjataan ja jälkikäteen arvioidaan
Nopeuttaa prosessia, vähentää hallinnollista taakka	Saattaa vaatia viikkoja tai enemmän	Muutoshallintaryhmä kokoontuu nopeasti
Matala riski	Keskitasoinen tai vaihteleva riski	Korkea riski

Kuva 19. Muutoshallinnan kolme kategoriaa.

Kuvan 19 mukaisesti muutoshallinta on jaettu kolmeen kategoriaan. Standardimuutokset ovat ennalta määritettyjä muutoksia, jotka ovat riskittömiä ja hyvin

dokumentoituja. Esimerkkejä standardimuutokselle ovat salasanan palautukset, ohjelmistopäivitykset tai uuden käyttäjän perustaminen. Standardimuutokset ovat ajallisesti lyhyitä. Kesto vaihtelee muutamista sekunneista muutamaan tuntiin. Normaalimuutoksista on tehtävä muutospyyntö (RFC ”Request for change”) ja edellyttää muutoksenhallintaryhmältä (CAB ”*Change advisory board*”) hyväksyntää. Normaalimuutokset ovat esimerkiksi palvelumuutokset tietokantapäivitykset tai jopa uusi IT-palvelu. Kestoltaan normaalimuutokset vaihtelevat. Niitten muutos saattaa kestää jopa useita viikkoja. Ennen muutoksen käyntiä on tehtävä riskiarviointi. Hätämuutoksessa on toimittava heti, ja se menee kaikkien muitten prosessien edelle. Hätämuutokset ovat esimerkiksi tietoturva-aukon paikkaus tai palvelun kaatuminen. Muutos on hoidettava nopeasti, sillä muut prosessit kärsivät siitä. Hätämuutosta ei aikatauluteta niin kuin muut edelliset. Hätämuutoshallintaryhmä (eCAB ”emergancy Change advisory board”) kokoontuu pikaisesti, ja kirjaukset tehdään jälkikäteen. Ne ovat riskiltään erittäin korkeita. (Wakaru 2021.)

ITIL 4:n Service Value Chain koostuu kuudesta keskeisestä toiminnosta, ja se kuvaa palvelun tuotteistamisen ja jatkuvan kehittämisen. Kuusi keskeistä toimintoa ovat (Plan) suunnittelu, (Improve) kehittäminen, (Engage) osallistuminen, (Design and transition) suunnittelu ja siirtyminen, (Obtain/Build) hankinta tai rakentaminen ja (Deliver and support) toimitus ja tukeminen. Service Value Chain malli auttaa organisaatiota vastaamaan kysyntään ja tuottamaan arvoa asiakkaalle. Osallistumisen vaiheessa kerätään asiakkaan tarpeet, suunnitteluvaiheessa suunnitellaan tuote- tai palvelukokonaisuus, suunnittelu ja siirtyminen vaihe kattaa palveluiden kehittäminen ja käyttöönoton, hankinta tai rakentaminen vaihe käsittelee tarvittavien resurssien ja järjestelmien rakentamisen, toimitus ja tukeminen kattaa palvelun tai tuotteen päivittäisen toimittamisen ja asiakastuen ja lopuksi kehittäminen ohjaa jatkuvaa kehitystä kaikissa vaiheessa. (Axelos 2019.)

4.4 Teoreettinen viitekehys

Luvussa 4 käsitelty kirjallisuustutkimuksen avulla yhdessä nykytila-analyysin kanssa luodaan insinöörityön kehitysehdotus. Viitekehyksessä esitetään, miten

tutkittua teoriaa tullaan käyttämään seuraavassa luvussa. Alhaalla oleva kuva 20 on teoreettinen viitekehys.

Nykytila-analyysissa löydetyt heikkoudet	Teoria	Luvussa 4 esiteltävät heikkouksiin liittyvät teoriat	Kirjallisuustutkimuksesa tutkitun teorian tarkoitus
Toimitusprosessista ei ole selkeää prosessikuvaa	**Prosessin mallintaminen ja kehittöminen**	4.1 Prosessi 4.1.1 Prosessin mallinnus 4.1.3 Prosessien parhaat käytännöt	Esitellään prosessikuvausmenetelmiä, jossa on prosessien parhaat käytännöt
Prosessin läpimenoaika pitkä, joka johtaa yleensä odotteluun		4.1.2 Prosessin kehittäminen	Tarkoitus selittää kuinka prosessia voidaan kehittää ja lyhentää läpimenoaikaa
Asiakastarpeet jäävät huomioimatta		4.2.1 Palvelunmuotoilu 4.2.2 Palvelun asiakaskokemus	Tarkoituksena on tuoda esille asiakaslähtöinen palvelu ja sen merkitys liiketoiminnassa
Järjestelmä muutosvastarinta sekä koulutuksen kesto	**Järjestelmän käyttöönotto ja muutoshallinta**	4.3 Järjestelmämuutos 4.3.1 järjestelmän käyttöönotto 4.3.2 Järjestelmän muutoksenhallinta	Kuvata miten järjestelmä käyttöönotossa on otettava humioon ja sen koulutukseen vaativat tekijät

Kuva 20. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, kun käytetään kirjallisuustutkimusta.

Kuten kuvassa 20 on esitetty, tämän työn teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääaineesta, prosessin mallintamisesta ja kehittämisestä sekä järjestelmän käyttöönotosta ja muutoshallinnasta.

5 Kehitysehdotus

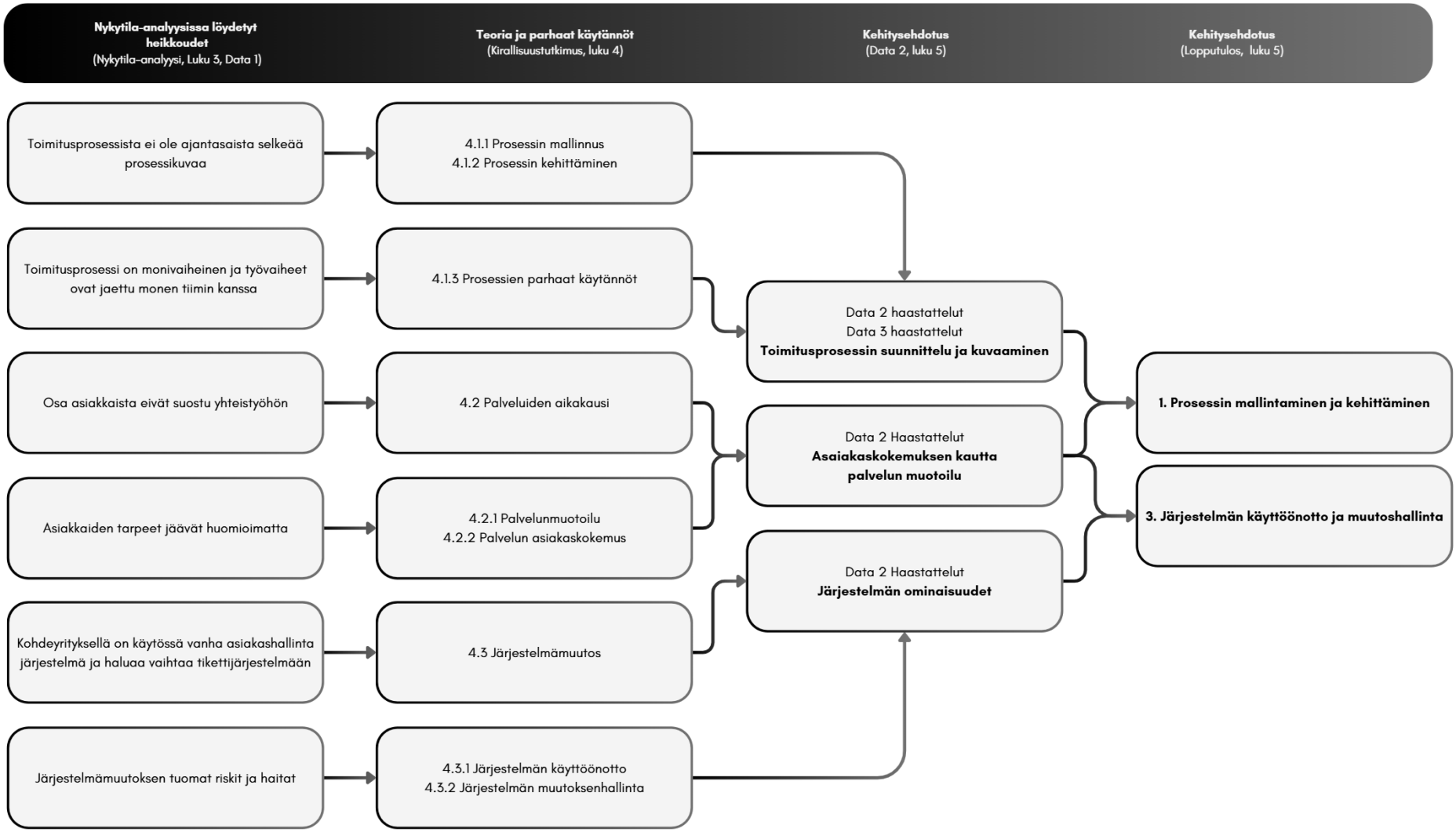
Tämän insinöörityön viidennessä luvussa annetaan kohdeyritykselle kehitysehdotus. Ehdotus koostuu kahdesta kokonaisuudesta, jotka tulivat esille nykytila-analyysissa ja kirjallisuustutkimuksessa. Ensimmäisensä esitetään ehdotuksen rakentamiseksi tehdyt vaiheet, jonka jälkeen kuvataan tutkimuksen havainnot. Lopuksi luodaan varsinainen ehdotus.

5.1 Kehitysehdotuksen muodostaminen

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata tutkimuksen alkuperäisen ehdotuksen laatiminen. Kuva 21 havainnollistaa ehdotuksen rakentamisessa käytettyjä vaiheita.

Kuva 21. Kehitysehdotuksen rakentamisen vaiheet.

Kuten kuvasta 21 nähdään, kehitysehdotus rakennettiin neljässä vaiheessa. Ensimmäisenä tarkasteltiin yrityksen olemassa olevia prosesseja, järjestelmiä ja nykytilaa, jossa tulivat esille vahvuudet ja heikkoudet. Toiseksi selvitettiin kirjallisuustutkimuksessa parhaita käytäntöjä nykytila-analyysin perusteella (Data 2). Kolmanneksi pidettiin jatkohaastattelua toimitustiiminkoordinaattorin, laskutuksen ja varauskeskuksen työntekijän kanssa laatien lopullista kehitysehdotusta (Data 3). Kuvassa 22 esitellään jokaisen vaiheen sisältöä tarkemmin kehitysehdotuksen luomiseen asti.



Kuva 22. Kehitysehdotuksen rakentuminen.

Kuva 22 esittää kehitysehdotuksen laatimisvaiheiden sisällön. Ensimmäisenä kerättiin Data 1, joka koostui nykytila-analyysistä ja siinä vaiheessa haastateltiin johtoryhmää ja toimituskoordinaattoria. Haastattelujen lisäksi tutkittiin olemassa olevien kohdeyrityksen sisäisiä dokumentaatioita ja niitä hyödynnettiin nykytilan laatiessa. Nykytila-analyysissä kuvattiin kattavasti toimitusprosessin kaikki vaiheet, jotka auttoivat hahmottamaan ja laatimaan vahvuudet ja heikkoudet. Data 2 haastattelut oli suunnattu järjestelmä analyysiin sekä nykytilan vahvistamiseen. Tunnistetut heikkoudet on esitetty ylhäällä olevan kuvan 22 mukaisesti.

Toisena tehtiin nykytila-analyysin jälkeen kirjallisuustutkimus, jossa käsiteltiin teoriaa ja parhaita käytäntöjä nykytila-analyysissä tunnistettujen heikkouksien perusteella. Kirjallisuustutkimusvaiheessa käytiin prosessin mallintaminen ja kehittäminen, asiakaskokemus ja palvelumuotoilu sekä järjestelmän käyttöönotto ja muutoshallinta.

Kolmantena tutkittujen aineiden pohjalta muodostettiin kehitysehdotus, joka jaettiin kahteen vaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen aikana yhdistettiin tiedonkeruuvaiheet sekä kirjallisuustutkimuksessa laaditut käytännöt. Tämän jälkeen nykytila esitettiin johtoryhmälle ja jatkohaastattelun (Data 3) aikana vahvistettiin kehitysehdotus. Toisen vaiheen tuloksena syntyi kaksi kokonaisuutta, käytössä olevan prosessin mallintaminen ja kehittäminen sekä järjestelmän käyttöönotto ja muutoshallinta.

5.2 Prosessin mallintaminen ja kehittäminen

Haastattelujen sekä tutkitun teorian pohjalta ehdotetaan toimitusprosessin mallintaminen ja kehittäminen. Nykytila-analyysin haastatteluiden perusteella prosessien muutoksia ei ole entuudestaan kirjattu ylös, mikä aiheuttaa enemmän työtä sen laatimisessa. Edellinen käytössä oleva toimitusprosessi oli johdon laatima kauan aikaa sitten. Siinä välissä monet vaiheet ovat pysyneet, osa vaiheista on muutettu eikä niitä ole kirjoitettu ylös. Tämä johtui siitä, että tiimi on pysynyt samana ja sisäisesti toiminta toimi moitteettomasti.

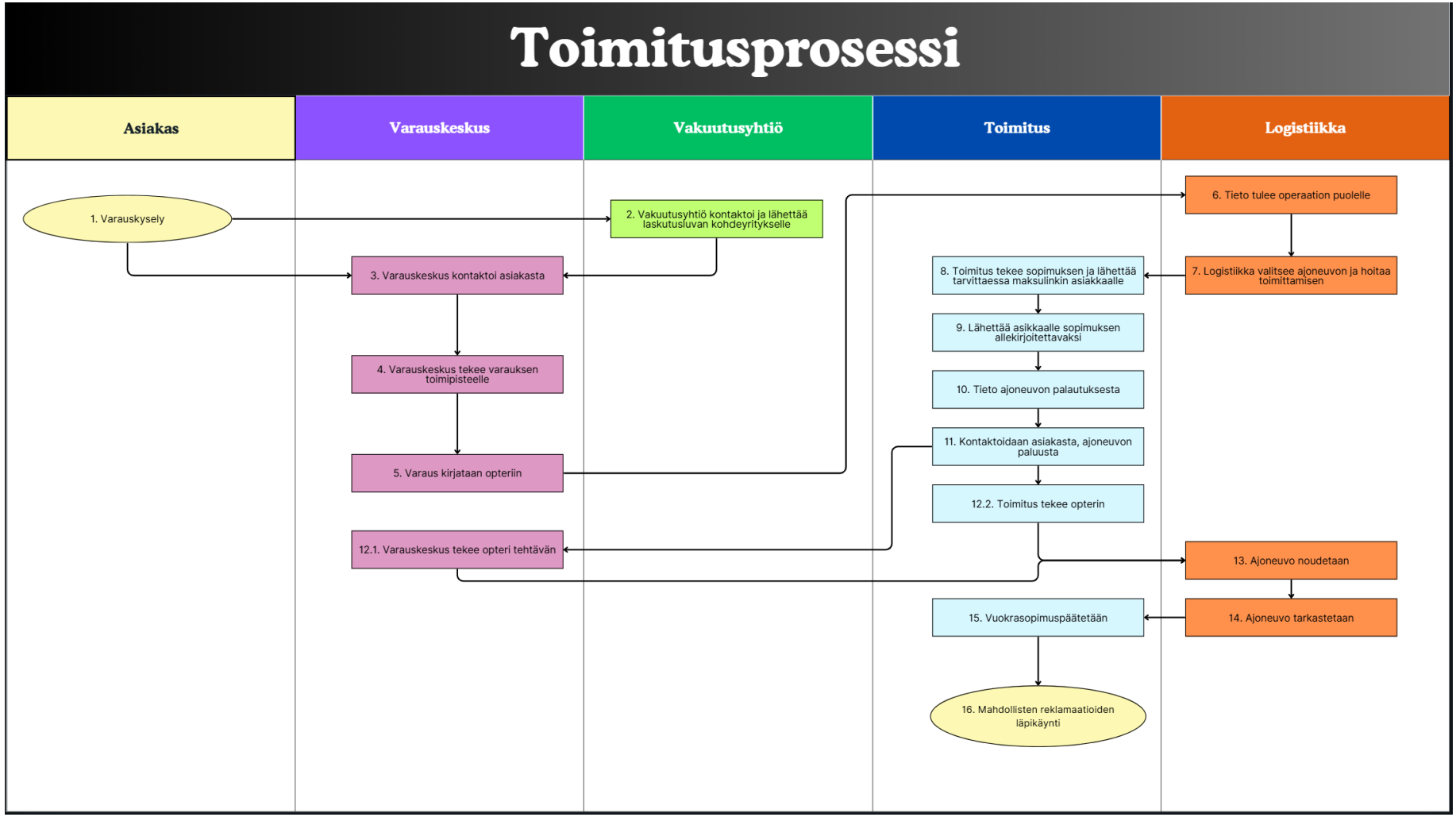
Ajantasaisen prosessin mallintaminen auttaisi kohdeyritystä kouluttamisessa ja työvaiheiden selittämisessä. Prosessin mallintaminen mahdollistaa kehittämistä, sillä mallintamisen perusteella johtoryhmä näkee työmäärän ja pystyy aikatauluttamaan helpommin sekä kehittämään asiakastarpeiden mukaan. Tällä hetkellä asiakaspalvelu jää huomioimatta sekä palautteiden selvittäminen on toiminnan lopussa, pikainen ratkaisu on kokoontuminen ja asian selvittäminen. Kun aikaisempaa prosessikulkua ei ole hyvin kuvattu, koituu parantaminen vaikeaksi kohdeyritykselle. Tämä voi johtaa ajankäytön tuhlaamiseen, kun kuvattu prosessi auttaa tunnistamaan kehityskohteet palautteiden läpikäynnissä.

Kuten kirjallisuustutkimuksessa 4.1 luvussa todettiin, prosessien tavoitteena on yksinkertaistaa toimintaa asettamalla sille arvo ja toteuttamalla sen mukaisesti. Asiakaslähtöisen palvelun luomisessa on huomioitava asiakaskokemuksen mittaaminen. Mittaamisen tulee olla laaja sekä monipuolinen. Asiakassuhteen ylläpitämiseen kohdeyritys on jatkuvasti kommunikoitava asiakkaidensa kanssa ja täyttää heidän vaatimuksensa. Kommunikaatio voi olla monenlaisia, kuten avoimen palautteen pyytäminen toiminnasta tai ennalta laadittujen kyselyjen vastaamisen avulla.

Tiimien vastuut ja roolit on huomioitava prosessin edetessä. Jokaisen on tehtävä työnsä loppuun asti, jolloin prosessin loppuosa helpottuu. Työvaiheet on kuvattava yksinkertaiseksi ja mitä kukin vaihe vaatii. Sitä varten yksi kehitysideoista on kirjata ylös prosessin kaikkien vaiheiden havainnot, jolloin työntekijät huomaavat työn loppuun viennin tärkeyden.

5.2.1 Toimitusprosessin mallinnus

Kuvassa 23 on esitetty kohdeyrityksen toimitusprosessi, joka muodostettiin nykytila-analyysin ja kirjallisuustutkimuksen luvun 4.1 pohjalta. Toimitusprosessi on kuvattu asiakaslähtöisyyden saavuttamiseksi. Prosessikuvaa ennen kirjattiin Excel -taulukkoon prosessin kuvaus, vastuutiimi, havainnot, menetelmät, ohjeet sekä työvaiheiden kestot.



Kuva 23. Kehitysehdotuksen mukainen toimitusprosessi malli.

Kuvan 23 esitetyn kehitetyn toimitusprosessin kuvaus ensimmäisenä asiakas tilaa palvelun. Palvelun tilaamisessa on monta tapaa tilata palvelua. Yleisimpinä on soitto varauskeskukseen suoraan. Varauskeskus on taulukossa toisella sarakkeella ja heidän vastuualueellansa on kolme työvaihetta, joista kaksi ovat riippuvaisia vakuutusyhtiöstä. Tämän jälkeen työ siirtyy toimitus tiimille, jonka vastuulla on työn loppuun vieminen yhdessä logistiikan kanssa.

Työnvaiheet on optimoitu laatiessa toisen version prosessikuvausta. Osa työnvaiheista on integroitu ja vastuut jaoteltu uudestaan. Ideana on vähentää hukkatyötä. Tämän vaiheen teossa sovellettiin alaluvussa 4.1.3 prosessien parhaat käytännöt ja siitä Lean-ajattelu, jossa kulmakiviä on hukan vähentäminen ja jatkuvan parantamisen käyttöä prosessimallinnuksessa.

Kuva 24. Kehitysehdotuksen mukainen toimitusprosessi

Työn nykytilaa laatiessa havaittiin heikkouksina suuri määrä manuaalisia toimenpiteitä. Sitä voidaan välttyä automatisoimalla osan työvaiheista käyttämällä robotiikkaa tai tekoälyä. Manuaalisten toimenpiteiden seurauksena prosessin läpimenoaika on pitkä ja virhemahdollisuus suuri. Mallinuksen avulla voidaan hahmottaa asiakkaalle työnkulun ja läpinäkyvyyden työnkulusta. Prosessimallinuksella

voidaan integroida monia työvaiheita sekä uudelleenjärjestää tiimien vastuut ja roolit.

Kohdeyrityksen tulisi pitää asiakas ajan tasalla prosessin etenemisestä, jolloin asiakas ei jää pimentoon ja että asiakkaan on helpompi kertoa tarpeistaan, eikä pelkästään työnlopussa palautteiden käsittelyvaiheessa. Asiakkaan yhteydenotto vie aikaa yritykseltä, mikä voidaan ratkaista monien käytössä olevien sovelluksien käyttämisellä, jolloin asiakas voi seurata työnkulun ja halutessa kertoa tarpeistaan. Osa asiakkaista ei suostu yhteistyöhön. Prosessin avulla asiakas ymmärtää heidän yhteistyönsä tärkeyden työn loppuun vientiin.

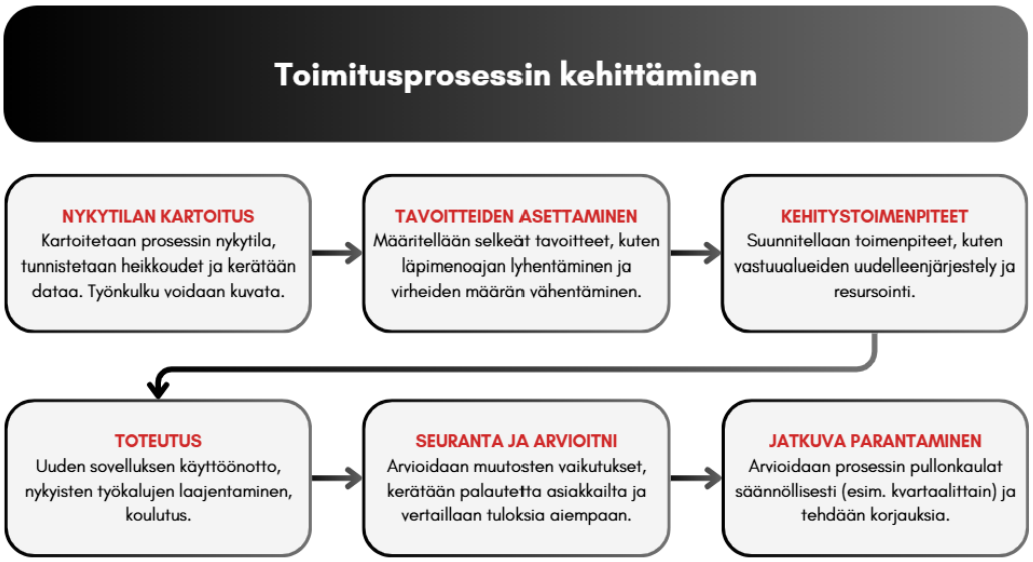
5.2.2 Toimitusprosessin kehittäminen

Prosessien kehittäminen on osa organisaation tehostamista, jotta voidaan saavuttaa parempi laatu ja asiakastyytyväisyys. Laadunvalvontaa voidaan kehittää ottamalla käyttöön jälkiseurantaraportit, joissa tarkastellaan toimitusprosessin täsmällisyyttä sekä mahdollisia poikkeamia, joiden perusteella voidaan tunnistaa virheet ja kohdistaa parannustoimintaa oikeisiin paikkoihin.

Tehostetun prosessin liiketoiminnallisia hyötyjä edellisten lisäksi ovat vähemmän virheitä sekä reklamaation vähentyminen. Prosessin kehittäminen koostuu kuudesta vaiheesta. Ensimmäisenä on kartoitettava nykytilaa, kirjata heikkoudet ja kerätä data, mikäli mahdollista kuvata työnkulku. Toisena kehittämisessä on asettava tavoitteet, kuten esimerkiksi prosessin läpimenoajan lyhentäminen ja virheiden määrän laskeminen. Kolmanneksi on aloitettava kehitystoimenpiteet, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteen. Kehitystoimeenpiteenä voidaan järjestää uudelleen vastuualueet ja resursoida työmäärää. Neljäntenä on toteutus, kuten uuden sovelluksen käyttö tai olemassa olevan sovelluksen käytön laajentaminen ja henkilöstön kouluttaminen. Toteutuksessa on hyvä pilotoida muutaman kuukauden verran, katsoa kuinka työ on kehittynyt. Viidentenä on prosessin kehittämisen seuranta ja pilottiajan arviointi. Tässä vaiheessa on hyvä verrata edelliset palautteet ja kirjata tulokset, parantuiko millä tavalla ja kuinka paljon. Seurannan aikana on hyvä kysyä asiakkailta jatkuvasti palautetta toiminnan parantamiseksi.

Kuudentena on jatkuvan parantamisen asettaminen ja käydä tietyn ajanvälein prosessin pullonkaulat ja korjata niitä. Ideaali aikaväli olisi neljännesvuosi.

Prosessin kehittäminen vie aikaa ja resurssia, jonka takia kohdeyrityksen on perustettava jatkuva kehitysympäristö, jonka avulla pienet muutokset takaavat edistyksen ja parantaa mahdollisuuden pysyä kilpailussa.



Kuva 25. Toimitusprosessin kehittämisen vaiheet

Kuvassa 25 on esitetty toimitusprosessin kehittämisen vaiheet. Prosessin kehittäminen alkaa nykytilan kartoituksella, jonka jälkeen aloitetaan asettamalla tavoitteet, joita halutaan kehittää. Tämän jälkeen aloitetaan kehitystoimenpiteet ja toteutetaan kehitys. Lopuksi on tärkeää seurata ja arvioida kaikki tulokset, jotta voidaan jatkuvasti parantaa.

5.3 Järjestelmän käyttöönotto ja muutoshallinta

Tässä luvussa esitellään kehitysehdotuksen toisen vaiheen tulokseen. Tulokset liittyvät uuden järjestelmän käyttöä. Kohdeyrityksellä on osa käytössä uusi järjestelmä eikä osa ole vielä siirtynyt siihen. Analyysiä tehdessä vertailuun otettiin vanha järjestelmä, joka oli Microsoftin Outlook -sähköpostijärjestelmä, ja uusi

järjestelmä on Elisa Desk -tikettijärjestelmä, joka on kohdeyrityksen yhden tiimin käytössä. Insinöörityön toisena osana on tehdä järjestelmäanalyysi, joka toteutettiin kolmannessa luvussa, kun käsiteltiin 3.4.2 järjestelmän SWOT-analyysia. Vaikka palvelun vaihto tuntuu työläältä, sen voi hoitaa muutoshallinnan avulla.

Järjestelmäanalyysissä haastateltavina olivat toimituskoordinaattori ja varauskeskuksen työntekijä. Uusi järjestelmä tuo paljon käyttömahdollisuuksia, helpottaa työtä, parantaa raportointia ja analysointia. Jokainen järjestelmä tuo mukanaan uhkia, kuten tietosuoja ja turvallisuus. Suurimmaksi uhaksi nouseekin muutosvastus, jonka voi välttyä käyttämällä olemassa olevaa ITIL 4:n muutoshallinta. Muutos on tehtävä porrastetusti ja koulutukselle varattava riittävä aika. Tässä kuitenkaan ei ole kyseessä hätämuutos vaan normaalimuutos. Arvioinnin jälkeen muutos on hyödyllinen ja muutoshallintaryhmän (CAB) on kokoonnuttava ja hyväksyttävä muutos. Muutoksen riskianalyysi on otettava mukaan huomioon sekä aikataulutus, sillä muutos voi olla kestoltaan pitkä.

Muutokselle on asetettava visio ja määrittää tavoite, joka helpottaa työntekijöitä omaksumaan muutoksen, jolloin heillä on tieto, miksi muutosta tehdään, mitä sillä halutaan saavuttaa ja mitä hyötyä siitä on. Kohdeyrityksen viestinnän tulee olla selkeää, avointa ja jatkuva koko muutosprosessin aikana, joka helpottaa työntekijöitä olemaan valmiita omaksumaan ja oppimaan uutta työkalua. Työntekijöitä on otettava mukaan muutoksen suunnitteluvaiheessa. Silloin he sitoutuvat muutokseen ja antavat tarvittaessa palautetta. Muutosvastarinta on normaalia. Siitä huolimatta siihen on varauduttava. Kohdeyrityksen tulisi järjestää koulutusta ja tukea muutoksen aikana. Muutosta pitää seurata jatkuvasti sekä kirjata kaikki onnistumiset ja epäonnistumiset. Lopuksi pitää arvioida muutoskokonaisuus, onko tavoitteet saavutettu.

Alhaalla oleva kuva 26 kuvaa järjestelmän käyttöönotto ja muutoshallinta.

Järjestelmän käyttöönotto ja muutoshallinta

Vaihe	Toimenpiteet	Tavoite / Hyöty
1. Visio ja tavoite	Asetetaan selkeä visio ja määritetään konkreettiset tavoitteet.	Työntekijät ymmärtävät muutoksen tarkoituksen ja päämäärät.
2. Viestintä	Viestitään avoimesti, selkeästi ja jatkuvasti koko prosessin ajan.	Vähentää epävarmuutta ja lisää luottamusta muutokseen.
3. Osallistaminen	Otetaan työntekijät mukaan suunnitteluvaiheessa ja kuunnellaan heidän palautettaan.	Sitouttaa henkilöstön ja parantaa ratkaisujen laatua.
4. Muutosvastarintaan varautuminen	Tunnistetaan mahdollinen vastarinta ja valmistaudutaan kohtaamaan se rakentavasti.	Ehkäistään konfliktit ja mahdollistetaan sujuvampi siirtymä uuteen.
5. Koulutus ja tuki	Tarjotaan koulutusta ja jatkuvaa tukea työntekijöille muutoksen aikana.	Varmistetaan, että työntekijät osaavat käyttää uusia työkaluja ja toimintatapoja.
6. Seuranta ja dokumentointi	Seurataan muutoksen etenemistä, kirjataan onnistumiset ja epäonnistumiset.	Mahdollistaa kehittämisen ja läpinäkyvyyden.
7. Arviointi	Arvioidaan koko muutosprosessia ja tarkistetaan, onko tavoitteet saavutettu.	Antaa palautetta tuleviin muutoksiin ja osoittaa muutosprosessin vaikuttavuuden.

Kuva 26. Järjestelmän käyttöönotto ja muutoshallinta

Kuvan 26 mukaisesti järjestelmän käyttöönotto ja muutoshallinta jakautuu seitsemään vaiheeseen, joista ensimmäinen vaihe on asettaa muutokselle visio ja tavoite, jonka jälkeen asetettava avoin viestintä prosessin aikana. Muutokseen on otettava kaikki työntekijät mukaan ja varauduttava muutosvastarintaan, jonka takia on myös tarjottava koulutusta ja tukea muutoksen aikana ja sen jälkeen. Lopuksi on kirjattava kaikki onnistumiset sekä epäonnistumiset ja arvioida, kuinka järjestelmän käyttöönotto onnistuu.

6 Yhteenveto

Nykymarkkinassa kilpailutekijänä on asiakaskokemus, ja asiakkaalla on kaikki valta. Yrityksien tavoitteena on saada maksavia asiakkaita tuotetusta palvelusta. Tämän takia asiakastarpeita on huomioitava ja katsoa, mitä asiakas haluaa.

6.1 Yhteenveto insinöörityöstä

Tämä insinöörityö toteutettiin kohdeyrityksen johdon kanssa, jossa osallisena olivat toimituskoordinaattori, aluejohtaja, operatiivinen johtaja sekä insinöörityön kirjoittaja. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistaa kohdeyrityksen toimitusprosessin nykytilaa ja tunnistaa siitä kehityskohteita.

Insinöörityö oli kaksiosainen. Ensimmäinen oli toimitusprosessikuvan tekeminen ja toisena oli järjestelmäanalyysi. Ensimmäisen osan tavoitteena oli kuvata toimitusprosessi siten, että prosessin läpimenoaika tilauksesta olisi nopeata ja yksinkertaista, samalla säilyttäen parhaan asiakaskokemuksen. Insinöörityön lopputuloksena syntyy vanha toimitusprosessikuva sekä uusi toimitusprosessikuva. Toinen osa insinöörityötä oli järjestelmäanalyysi, jossa tavoitteena oli verrata nykyinen käytössä oleva järjestelmä mahdolliseen korvaajaan.

Insinöörityö koostui viidestä vaiheesta. Ensimmäinen vaihe aloitettiin tutustumalla liiketoimintahaasteeseen tavoitteen asettamisella ja lopputuloksen laatimisella. Lisäksi määriteltiin insinöörityön laajuus.

Insinöörityön toisessa vaiheessa kuvattiin tutkimustapa ja suunnitelma työn jakoon. Tutkimustavaksi valittiin kvalitatiiviseen perustuva tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen projektisuunnitelma kuvattiin, sekä tiedonkeruumenetelmät esiteltiin. Suunnitelman mukaan tutkimuksen kesto olisi neljä kuukautta, ja se venyi hieman sairaustapauksien takia.

Työn kolmannessa vaiheessa käsiteltiin nykytila-analyysiä, jossa selvitettiin kohdeyrityksen toimitusprosessin nykytilaa ja nykyisen käytössä olevan järjestelmän

analyysiä sekä uuden järjestelmän analyysiä. Lähteenä toimivat (Data 1) haastattelut ja yrityksen sisäiset dokumentaatiot. Nykytila-analyysissä laadittiin molempien osa-alueiden vahvuudet ja heikkoudet.

Insinöörityön neljännessä vaiheessa keskityttiin nykytila-analyysistä havaittujen heikkouksien pohjalta teoriaa. Alan parhaat käytännöt käytiin kirjallisuustutkimusluvussa. Siihen kuuluivat prosessin mallintaminen ja kehittäminen, palveluiden aikakausi sekä järjestelmämuutos. Nykytila-analyysin lopussa muodostettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa kuvailtiin molempien kirjallisuustutkimuksen ja nykytila-analyysin välistä suhdetta.

Viidennessä vaiheessa muodostettiin kehitysehdotus edellisten lukujen perusteella ja lopputuloksena syntyi kehitysehdotus. Prosessikuvasta tehtiin kaksi versiota, joista ensimmäinen oli nykytila ja uudempi on kehitysehdotus.

6.2 Insinöörityön arviointi

Tämä insinöörityö saavutti suunnitelmassa asetetut tavoitteet, eli prosessin mallintaminen ja kehittäminen sekä järjestelmäanalyysi. Kehitysehdotus laadittiin useiden haastattelujen ja yhdessä toimituskoordinaattorin kanssa sekä laajalti kirjallisuustutkimuksen pohjalta.

Tutkimuksesta saatiin merkityksellistä tietoa nykyisestä toiminnasta sekä kehitysmahdollisuuksista. Lopputuloksena voidaan todeta, että tämä insinöörityö oli relevantti ja tavoitteeseen päästiin, vaikka alkuperäinen suunnitelma jouduttiin rajaamaan. Molemmista aiheista olisi mahdollista tehdä laajempi insinöörityö. Kun kyseessä on yritysprojekti, ensisijaisuus menee yrityksen tavoitteeseen pääsemiseen ja sen ohella muodostui kokonainen insinöörityö.

Tämä insinöörityö auttoi kohdeyritystä tunnistamaan kehityskohteita roolien suhteen sekä prosessin hukkatyön vähentämiseen. Syntyneet tulokset voidaan hyödyntää kohdeyrityksen toimitusprosessissa sekä järjestelmän käyttöönotossa.

Insinöörityön teko on vienyt paljon aikaa. Siitä huolimatta se on ollut opettavainen ja helpotti minua näkemään yritysmaailmaa eri näkökulmasta. Tämä tutkimus lisäsi paljon kokemustani prosesseista sekä järjestelmävaatimuksista.

Lähteet

Axelos 2019. ITIL Foundation: ITIL 4 Edition. TSO (The Stationery Office).

Bicheno, J. & Holweg, M. 2016. The Lean Toolbox: A Handbook for Lean Transformation. 5th ed. Buckingham: PICSIE Books.

Breyfogle, F. W. 2003. Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods. 2nd ed. New York: Wiley.

Davenport, T. H. 1993. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Davenport, T. H. 2005. Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers. Harvard Business Press.

Deming, W. E. 1986. Out of the Crisis. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.

Hammer, M. & Champy, J. 1993. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business.

Harrington, H.J. 1991. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. New York: McGraw-Hill.

Harry, M. & Schroeder, R. 2000. Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. New York: Doubleday.

Klaus, P. & Maklan, S. 2013. Towards a Better Measure of Customer Experience. International Journal of Market Research.

Kotter, J. P. 1996. Leading change. Harvard Business Review, 74(4), 59-67.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.

Koskinen, I., Zimmerman, J., Binder, T., Redström, J. & Wensveen, S. 2012. Design Research Through Practice: From the Lab, Field, and Showroom. Amsterdam: Elsevier.

Laudon, K. C. & Laudon, J. P. 2021. Management Information Systems: Managing the Digital Firm (17th ed.). Pearson Education.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review, 85(2), 116-126.

M. Dumas ym. 2013. Fundamentals of Business Process Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Ohno, T. 1988. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production.

Pande, P. S., Neuman, R. P. & Cavanagh, R. R. 2000. The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance.

Somers, T.M. & Nelson, K.G. 2001. A taxonomy of players and activities across the ERP lifecycle. Journal of Information Technology Theory and Application.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.

Womack, J. P. & Jones, D. T. 2003. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.

Yang, K. & El-Haik, B. 2003. Design for Six Sigma: A Roadmap for Product Development. New York.