



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

EMMI LUTTUNEN

**ASIAKASPALVELUPROSESSIEN KEHITTÄMINEN LEAN-
PERIAATTEIDEN AVULLA**

Diplomityö

Tarkastajat: Associate Professor Nina He-
lander ja professori Hannu Kärkkäinen
Tarkastaja ja aihe hyväksytty Talouden ja
rakentamisen tiedekuntaneuvoston ko-
kouksessa 4. helmikuuta 2015

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tietojohtamisen koulutusohjelma

LUTTUNEN, EMMI:

Diplomityö, 59 sivua, 0 liitettä (59 sivua)

Helmikuu 2015

Pääaine: Tiedonhallinta

Tarkastajat: Associate Professor Nina Helander ja professori Hannu Kärkkäinen

Avainsanat: Lean, asiakaspalveluprosessi, asiakasarvo

Tämän diplomityön tarkoituksena oli kehittää ennalta määrättyjä asiakaspalveluprosesseja Lean-periaatteiden avulla. Ennalta määrätty prosessit olivat tulostus ja postitus, toimeksiannot sekä sähköpostien ohjaus. Leania on perinteisesti hyödynnetty valmistavassa teollisuudessa tehokkuuden ja laadun parantamiseen, mutta Leanin ajatusmallia on viime vuosina sovellettu myös palveluyrityksiin. Tämän työn tavoitteena oli saada prosessit toimimaan tehokkaammin ja laadukkaammin.

Tutkimukseen sisältyi sekä teoreettinen että empiirinen osio. Teoriaosuus suoritettiin kirjallisuustutkimuksena, jonka lähteenä käytettiin pääasiassa kirjoja ja tieteellisiä artikkeleja. Teoria on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: Lean-periaatteisiin, asiakasarvon tuotantoon ja palveluiden tuottavuuteen. Empiirisessä osiossa aineistonkeruumenetelminä olivat osallistuva havainnointi, vapaamuotoiset keskustelut, kyselyt ja tilastot. Empiiriseen osioon kerättyyn aineistoon perustuen prosessit mallinnettiin blueprint-kaaviolla. Mallinnuksen jälkeen prosesseja kehitettiin Lean-periaatteiden avulla. Prosessimuutosten vaikutuksia arvioitiin sekä asiakkaan että toimeksiantajan talouden näkökulmasta.

Tutkimustuloksina saatiin prosessimallit ennen ja jälkeen muutoksen. Lisäksi saatiin laskettua muutosten taloudellisia vaikutuksia ja arvioitua muutosta asiakasnäkökulmasta. Taloudellisena vaikutuksena kaikista prosesseista saatiin noin 150 000 euroa lisätuloina vuositasolla kohdeorganisaatiolle. Lisäksi asiakkaan näkökulmasta prosessimuutoksien vaikutukset näkyivät muun muassa palvelun hyödyn saamisen odotusajan pienenemisenä. Tutkimuksessa muodostettiin teoriakokonaisuus yhdistelemällä teoriaa Lean-periaatteista, asiakasarvosta ja palvelujen tuottavuudesta, mitä sovellettiin onnistuneesti käytäntöön. Siten työssä saatiin aikaiseksi uudentyypinen malli palveluprosessien kehittämiseen. Tuloksiin perustuen tutkimusta voitiin pitää onnistuneena. Toimenpide-ehdotuksena kohdeorganisaation kannattaa toteuttaa tutkimuksen tuloksena ehdotetut prosessimuutokset ja yleisesti palveluprosessikehityksessä tulisi hyödyntää työssä muodostettua prosessikehityksen mallia.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

LUTTUNEN, EMMI:

Master of Science Thesis, 59 pages, 0 Appendix pages (59 pages)

February 2015

Major: Business Information Management

Examiner: Associate Professor Nina Helander and Professor Hannu Kärkkäinen

Keywords: Lean, customer service process, customer value

The purpose of this thesis was to develop predefined customer service processes with Lean principles. Predefined processes were printing and sending insurance documents to customers, sending assignments and controlling emails. Traditionally, Lean has been used to improve efficiency and quality in manufacturing industry but nowadays it has been applied also in service sector. The aim of this thesis was to get processes operate more efficiently and with higher quality.

The research consisted of theoretical and empirical part. The theoretical part was a literature study which was based on books and scientific journals. The theoretical part is divided into three parts: Lean principles, delivering customer value and productivity of services. Research methods in the empirical part were participating observation, unstructured discussions, queries and statistics. The processes were modelled based on the collected data with blueprint. After modelling, processes were developed with Lean principles. Impacts of changes were evaluated both from the customer's and company's perspective.

The results of the research were process models before and after changes. Furthermore, financial impacts were calculated and impacts for the customers were estimated. Financial impacts were 150 000 euros income for the company. From the customer's perspective, the waiting time decreased as a result of the process changes. The theoretical framework was created by combining the theory of Lean principles, customer value and service productivity, which was successfully applied in practice. Thereby, a new type of model for developing service processes was formed. Based on the results, the research was successful. It is preferred that the target company implement the changes for processes. In general the new type of model for developing service processes should be used.

ALKUSANAT

Aloitin diplomityöprojektini neljännen vuosikurssin lopulla, toukokuussa 2014, saatuani toimeksiannon silloisesta työpaikastani. Olin tehnyt jo kandintyön sivuavasta aiheesta, mikä helpotti diplomityön aloittamista. Toteutin työn empiirisen osion työpaikallani suurimmaksi osaksi touko- ja kesäkuun aikana. Syksyllä 2014 kirjoitin työn loppuun muuttaman viimeisen kurssin ohessa.

Kokonaisuudessaan työn tekeminen sujui jouhevasti, sillä olin itse motivoitunut ja kiinnostunut aiheesta. Suoritin diplomityön tekemisen itsenäisesti, mutta työn etenemiseen ja onnistumiseen ovat vaikuttaneet mm. ohjaajat sekä työn että yliopiston puolesta. Osallistuin työn tekemisen aikana myös seminaarikurssille, jossa sain opponenteilta ja seminaarin järjestäjältä rakentavaa palautetta työstä.

Ensimmäisenä haluan kiittää työn toimeksiantajaa mahdollisuudesta tehdä diplomityötä työaikana. Erityisesti kiitän työpaikalta työni ohjaajaa Pekkaa sekä toimeksiantajaa Jaanaa kommenteista ja neuvoista työn empiirisen osuuden suorittamisen aikana. Haluan kiittää työn kokonaisuuden onnistumisen kannalta diplomityöni ohjaajaa Nina Helanderia ja työn tarkastamisesta Hannu Kärkkäistä. Lisäksi kiitokset kuuluvat lähipiirilleni tuesta diplomityöprosessin aikana.

Tampereella, 8.2.2015

Emmi Luttunen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	i
ABSTRACT	ii
ALKUSANAT	iii
SISÄLLYS	iv
1. JOHDANTO	1
1.1. Johdatus aiheeseen.....	1
1.2. Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.3. Tutkimusmenetelmät ja -prosessi	5
1.3.1. Tutkimusstrategia	5
1.3.2. Teorian tutkimusmenetelmät	6
1.3.3. Empirian tutkimusmenetelmät	7
1.3.4. Tutkimuksen eteneminen	8
1.3.5. Aineiston analyysi.....	9
1.4. Työn rakenne.....	11
2. LEAN-PERIAATTEET JA NIIDEN SOVELTAMINEN PALVELUALOILLA	13
2.1. Arvon ja arvovirran määrittäminen	14
2.2. Virtaus ja imu	15
2.3. Täydellisyys	16
2.4. Lean-periaatteiden hyödyntäminen palvelualoilla	17
2.4.1. Palvelujen erityispiirteet.....	17
2.4.2. Lean-periaatteiden soveltaminen palveluissa.....	18

3. ASIAKASARVO JA SEN TUOTANTO	21
3.1. Asiakasarvon määritelmä ja sen ymmärtämisen merkitys	21
3.2. Edellytykset arvon tuotannolle	22
3.3. Asiakasarvo bisnes-to-bisnes-markkinoilla	24
4. PALVELUJEN TUOTTAVUUS	25
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
5.1. Teoreettinen viitekehys tutkimukselle	28
5.2. Kohdeorganisaatio.....	29
5.3. Vapaamuotoiset keskustelut.....	32
5.4. Osallistuva havainnointi	32
5.4.1. Tulostus, postitus ja toimeksiannot.....	33
5.4.2. Sähköpostien ohjaus	34
5.5. Kyselyt.....	35
5.5.1. Tilastointinäyttö	35
5.5.2. Excel-kysely	36
5.6. Aineiston analysoinnin toteutus	37
6. TULOKSET	39
6.1. Tulostus ja postitus	39
6.1.1. Tulostuksen ja postituksen erikoistilanne	41
6.1.2. Taloudelliset vaikutukset	43
6.2. Toimeksiannot	43
6.3. Sähköpostien ohjaus	46
6.3.1. Sähköpostipalvelu	47
6.3.2. Inbound	48

6.3.3. Taloudelliset vaikutukset	50
6.4. Tulosten yhteenveto	51
7. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	53
7.1. Yhteenveto	53
7.2. Työn arviointi ja jatkokehitysehdotukset	54
LÄHTEET.....	57

1. JOHDANTO

Työn toimeksianto on saatu vakuutus- ja pankkialan konserniin kuuluvalta yksiköltä (myöhemmin kohdeorganisaatio), jolla on tarve tehostaa eri palveluprosesseja. Kohdeorganisaatio on kiinnostunut Lean-ajattelusta ja sen ottamisesta osaksi organisaatiota, minkä vuoksi työ pohjautuu Lean-periaatteisiin.

Diplomityö koostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Työn empiirinen osuus tehdään liittyen kolmeen eri palveluprosessiin yritysasiakkaita palvelevassa vakuutusalan puhelin- ja verkkopalvelussa. Työn teoria tehdään kirjallisuustutkimuksena ja se tukee työn empiiristä osuutta.

1.1. Johdatus aiheeseen

Lean on toimintamalli, jonka perimmäisenä tarkoituksena on asiakkaan kokeman arvon parantaminen poistamalla yrityksestä kaikki hukka (*engl. waste*) (Kouri 2010, s. 6-7). Leanin avulla pyritään jatkuvasti tekemään yhä enemmän vähemmällä määrällä resursseja, kuten henkilöstöä, tarvikkeita, aikaa ja tilaa. Samalla kuitenkin vastataan paremmin asiakastarpeisiin. (Womack & Jones 2003, s. 15) Leania alettiin ensimmäisen kerran käyttää Japanin autoteollisuudessa. Tunnetuin ja ensimmäinen menestyksekkäs Lean-johtamismallin soveltaja on Toyota. Toyotalla keksittiin Lean jo 1980-luvulla, mikä johti Toyotan menestykseen. (Womack et al. 1991) Sittemmin Leania on käytetty tuotantoyrityksissä eri toimialoilla ympäri maailmaa. Leania käyttävät yritykset ovat useimmiten kasvaneet nopeammin sekä olleet kannattavampia kuin kilpailijansa. (Kouri 2010, s. 6) Tällä hetkellä Leanilla on Suomessa oma yhdistys, joka järjestää Leaniin liittyviä seminaareja ja muita Lean-aiheisia tapahtumia (Suomen Lean-yhdistys ry 2013).

Tänä päivänä kaksi kolmasosaa Suomen bruttokansantuotteesta muodostuu palveluliiketoiminnasta (Löytänä & Korteso 2011, s. 17). Palvelujen merkityksen lisääntyminen ja kasvava kilpailu palvelualoilla pakottavat yritysten tehostamaan toimintaansa myös palvelujen osalta (Carlborg et al. 2013, s. 292). Laskelmien mukaan palvelualoilla on alasta riippuen mahdollisuus alentaa 50–75 prosenttia kustannuksia toiminnan tehostamisella. Lean-johtamismallia on mahdollista käyttää tehostamaan toimintaa myös palvelualoilla. (Voehl & Elshennawy 2010) Täten aihe on tutkimisen arvoinen, koska Lean voisi tuoda merkittävää kilpailuetua palveluorganisaatioille, kuten se on jo tuonut perinteisille linjaorganisaatioille. Nyt trendinä onkin siis Leanin soveltaminen palveluorganisaatioissa (Radnor & Osborne 2013; Voehl & Elshennawy 2010; Carlborg et al. 2013). Lean-ajattelulla voidaan kehittää palveluprosesseja ennakoimalla asiakastarpeita, vähentämällä hukkaa ja keskittymällä arvontuottoon asiakkaalle (Martinsuo & Nenonen 2014).

Lean-ajattelun omaksumisessa ensimmäisenä tulee ymmärtää mitä asiakas haluaa, jotta voidaan määritellä mikä prosessissa on hukkaa asiakkaan näkökulmasta (Gramm 2014). Asiakasarvon ymmärtämisen merkitys on korostunut viime vuosina myös uusien tiedonjakokanavien vuoksi. Esimerkiksi huonot asiakaskokemukset jaetaan ja levitetään helposti sosiaalisen median avulla. (Löytänä & Korteso 2011) Edellä mainittujen seikkojen vuoksi työn yhtenä teoriaosana on käsitelty asiakasarvon ymmärtämistä ja tuotantoa. Lisäksi työssä tullaan käsittelemään palvelujen tuottavuutta, jotta voidaan tarkastella Lean-ajattelun tuomia muutoksia tuottavuudessa. Seuraavaksi on avattu työssä esiintyvät kaksi keskeistä käsitettä: laatu ja arvo.

Laatu on oleellinen osa Leania, sillä Leanin tarkoitus on tehdä kaikki mahdollinen laadun varmistamiseksi (Kouri 2010, s. 6). Laatu on määritelty kirjallisuudessa monella eri tavalla. Summersin (2010, s. 4) määrittelyn mukaan laatu voi olla suunnittelun laatua, vaatimusten täyttymisen laatua ja suorituksen laatua. Suunnittelu on laadukasta silloin, kun tuotteen suunnittelu täyttää asiakkaan tarpeet. Laadukas vaatimusten täyttyminen tarkoittaa kuluttajan tarpeisiin vastaamista valmistajan tai palveluntarjoajan puolesta. Suorituksen ollessa laadukasta, tuote tai palvelu suoriutuu käyttötarkoituksessaan asiakkaan näkökulmasta. (Summers 2010, s. 4) Yksi määritelmä laadulle on, että laatu on lopputulos jollekin, mitä on jo tehty (Witt 2011). Tässä työssä laadun käsitteessä korostuu asiakastarpeiden ja -vaatimusten täyttyminen. Palveluissa laatu rinnastetaan asiakastyytyvyyteen.

Arvo on myös käsite, jolle löytyy monia eri määritelmiä. Kourin (2010, s. 6) mukaan arvo tulee määritellä asiakkaan näkökulmasta ja asiakkaan kokema arvo perustuu tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, laatuun, toimitusaikaan- ja varmuuteen. Myös Womackin & Jonesin (2003, s. 16) määritelmän mukaan vain loppukäyttäjä voi määrittää arvon, mutta he lisäävät, että tuottaja luo sen. Arvo täyttyy, kun tietty tuote tai palvelu kohtaa asiakkaan tarpeen oikeaan hintaan ja oikeaan aikaan (Womack & Jones 2003, s. 16). Tässä diplomityössä tarkoitetaan arvolla juuri asiakasarvoa. Asiakasarvo tulee määrittää asiakkaan, ei tuottajan, näkökulmasta. Asiakasarvo on kompromissi sen välillä, mitä asiakas saa tuotteelta (esimerkiksi laatu) suhteessa siihen, mistä hän joutuu luopumaan hankkiessaan (esimerkiksi raha) tai käyttäessään tuotetta. (Woodruff 1997, s. 141)

1.2. Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on saada toimeksiantajan palveluprosessit toimimaan Leanin avulla tehokkaammin ja laadukkaammin. Teorian tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta ja pohja empiirisen tutkimuksen tekemiselle. Työn tuloksena on tarkoitus tehdä prosessimallit nykyisistä ja uusista toimintamalleista ja taloudelliset laskelmat liittyen prosessimuutoksiin.

Tutkimuksen pääongelma on:

- "Miten Lean-periaatteiden avulla tehtävät muutokset vaikuttavat tarkasteltaviin prosesseihin ja mitkä ovat muutosten vaikutukset talouden ja asiakkaan näkökulmasta?"

Tutkimuksen teoreettisen tarkastelun tutkimuskysymykset ovat

- "Mitä Lean-periaatteet ovat ja miten niitä voidaan soveltaa palvelutuotannossa?"
- "Mistä asiakkaan kokema arvo muodostuu?"
- "Mitkä asiat vaikuttavat palvelun tuottavuuteen? "

Tutkimuksen empiirinen osio taas vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin

- "Mikä on kunkin tarkasteltavan prosessin nykytila?"
- "Millaisilla toimenpiteillä tarkasteltavat palveluprosessit saadaan kustannustehokkaammaksi ja asiakasnäkökulmasta laadukkaammiksi?"

Tutkimuksessa etsitään vastauksia yllä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Teoreettisen tarkastelun tutkimuskysymyksiin etsitään ratkaisuja soveltamalla aiheesta julkaistua kirjallista materiaalia. Empiirisen osuuden tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia kohdeorganisaatiossa toteutettavan käytännön työn perusteella. Tutkimuskysymysten vastausten avulla pyritään muodostamaan ratkaisu pääongelmaan.

Leanin laaja-alaisuudesta johtuen diplomityössä ei käsitellä Leanin työkaluja. Kuitenkin Leanin periaatteet ja tausta-ajatus pyritään avaamaan kattavasti. Lean-työkaluja käsitellään esimerkinomaisesti, mutta Leanin teoria perustuu Lean-periaatteisiin. Lean-johtamismalli sisältää Womack & Jonesin (2003) mukaan viisi periaatetta, jotka ovat arvon määrittäminen, arvovirran määrittäminen, arvoprosessin virtaus, imu ja täydellisyys, joihin tämän työn Lean-teoria perustuu. Lean-periaatteita on tullut Womackin & Jonesin julkaisun jälkeen lisää, kuten Kourin (2013) esittelemät paikan päällä johtaminen ja henkilöstön osallistuminen, mutta tässä työssä on paneuduttu ainoastaan aiemmin mainittuun viiteen periaatteeseen. Rajausta näihin periaatteisiin on tehty, koska niistä löytyi luotettavaa tutkimustietoa ja ne ovat Leanin kehittäjän James Womackin laatimia (Womack & Jones 2003).

Työtä on rajattu myös asiakasarvon ja palvelujen tuottavuuden osalta, sillä molemmista aihepiireistä löytyy paljon tutkimusmateriaalia eri näkökulmista. Asiakasarvoa käydään läpi käsitelmäärittelyn sekä asiakasarvon merkityksen osalta. Lisäksi selvitetään edellytyksiä asiakasarvon tuotannolle. Asiakasarvoa käsitellään erikseen bisnes-to-bisnes -markkinoiden näkökulmasta, sillä tämän työn kohdeorganisaation asiakkaat ovat yrityksiä. Palvelujen tuottavuudesta kerrotaan sen määritelmä sekä esitellään tapoja mitata palveluiden tuottavuutta.

Empiirisen osuuden rajausta on muodostettu työn toimeksiantajan tehtävänannon perusteella. Tehtävänantona on

- selvittää asiakaspalveluprosessien nykytila
- mallintaa nykyiset prosessit
- kehittää prosesseja Leanin avulla
- mallintaa uudet prosessit ja
- arvioida prosessimuutoksien vaikutukset taloudellisin laskelmin ja asiakasnäkökulmasta.

Työn empiirinen osuus on rajattu koskemaan ainoastaan kolmea toimeksiantajan nimeämää prosessia, jotka ovat tulostus ja postitus, toimeksiantojen lähettäminen sekä sähköpostien ohjaus. Seuraavaksi on avattu kyseisiä prosesseja ja tarvetta niiden tehostamiselle.

Tulostus ja postitus -prosessi tarkoittaa paperisten dokumenttien tulostamista ja postittamista asiakkaalle. Tällainen dokumentti voi olla esimerkiksi asiakkaan pyytämä laskun kopio. Asiakkaiden käytössä olevan verkkopalvelun vähäisen käytön ja käytettävyyden vuoksi kohdeorganisaatiossa lähetetään merkittävä määrä postia, mikä on aiheuttanut tarpeen tehostaa tulostus ja postitus -prosessia, sillä asiakkaat eivät saa tarvitsemiaan dokumentteja verkkopalvelusta. Kustannussäästöpainoiden johdosta kohdeorganisaatiossa on tehty päätös asiakasneuvojen henkilökohtaisten tulostimien käytöstä poistamiseksi, mikä myös aiheuttaa sen, että tulostus ja postitus -prosessia on pakko muuttaa.

Toimeksiantojen lähettämisprosessissa asiakasneuvoja laittaa toimeksiantona osan asiakailta saaduista tehtävistä. Toimeksiantona laitettavat tehtävät on sovittu yhdessä toimeksiantoja tekevän tahon kanssa. Asiakasneuvoja laittaa toimeksiannon sähköisenä viestinä toimeksiannon hoitavalle taholle, jolloin viestin avaaja hoitaa asian loppuun. Toimeksiantojen välityksellä laitetaan esimerkiksi matkavakuutustodistukset asiakkaille. Kohdeorganisaatiossa on havaittu nykyisen toimintamallin aiheuttavan päällekkäistä työtä, joten prosessia on sen vuoksi tarkoitus tehostaa. Toimintamallin tarkistamisesta on tullut myös pyyntö toimeksiantoja käsittelevältä taholta.

Sähköpostien ohjauksen kohdalla prosessia on tarkasteltu kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma liittyy pääasiassa puhelinpalvelua tekevien asiakasneuvojen sähköpostiviestintään asiakkaiden kanssa. Tämän hetkinen toimintamalli puhelinpalvelua tekevien asiakasneuvojen sähköpostien ohjauksen prosessissa aiheuttaa pitkiä vastausaikoja asiakkaalle ja laskuttamatonta työtä, mistä aiheutuu tarve prosessin uusimiselle. Toinen näkökulma on varsinaista sähköpostipalvelua tekevien asiakasneuvojen sähkö-

postien ohjauksen prosessissa. Nykyisen toimintamallin tehostamisen tarve johtuu resurssien epätasaisesta jakaantumisesta puhelin- ja sähköpostipalvelun välillä, henkilöriippuvaisuudesta sähköpostipalvelussa sekä ylipäättään vanhanaikaisista prosesseista.

Työ tehdään kohdeorganisaation näkökulmasta, mutta myös muiden sidosryhmäorganisaatioiden prosesseja sivutaan yleisellä tasolla tarvittaessa. Tällaiset organisaatiot ovat sellaisia, joilta kohdeorganisaatio hankkii palveluita. Asiakkailta ei kuitenkaan kerätä tietoa tässä tutkimuksessa, koska työstä olisi silloin tullut liian laaja. Sen sijaan asiakkaan kokeman arvoa on selvitetty teoriaosuudessa, jotta työn tuloksissa voidaan tarkastella prosessimuutoksia myös asiakasnäkökulmasta.

Lopputuotoksena tutkija tulee myös tekemään kohdeorganisaatiolle koosteen huomioitavaista asioista prosessimuutoksen onnistumisen kannalta. Tässä työssä niitä ei kuitenkaan käsitellä, koska ne ovat yksittäisiä huomioita käytännön tekemisessä eivätkä ne vaikuta kokonaisuuteen. Tällaisia huomioita ovat esimerkiksi lista sovittavista asioista eri yhteistyötahojen kanssa.

1.3. Tutkimusmenetelmät ja -prosessi

1.3.1. Tutkimusstrategia

Saunders et al. 2009 mukaan tutkimusstrategia on tehtävän tutkimukseen valittujen menetelmien kokonaisuus tutkia, kuvata ja lähestyä tutkittavaa asiaa. Tutkimusstrategia valitaan perustuen tutkimusongelmiin tai tutkimustehtävään (Hirsjärvi et al. 2007, s. 128). Tämän työn tutkimusstrategia on valittu tarkastelemalla Johdanto-luvussa esitellyjä tutkimusongelmia. Tämän työn päätutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, mutta tutkimuksessa on piirteitä myös toimintatutkimuksesta ja survey-tutkimuksesta.

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta tai ilmiökokonaisuutta (Menetelmäpolkuja humanisteille 2014), kuten myös tässä tutkimuksessa, sillä tarkastelun kohteena on yksi kohdeorganisaation prosessi kerrallaan. Tapaustutkimus sopii työhön, sillä tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat monesti prosessit niin kuin myös tässä työssä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on yleensä tutkittavan ilmiön kuvaaminen (Hirsjärvi et al. 2007, s. 131). Myös tämän työn lähtökohtana on kuvata tarkasteltava ilmiö eli prosessi ja sen jälkeen vasta lähteä kehittämään prosessia eteenpäin. Tapaustutkimusstrategiana mahdollistaa useiden lähteiden käytön ja useiden tiedonkeruumenetelmien käyttö on suotavaa. Tutkimusmenetelminä tapaustutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi havainnointia, haastatteluja, asiakirjojen analysointia ja kyselyjä. (Saunders et al. 2009, s. 146) Tässä diplomityössä on tarkoitus käyttää tiedonkeruumenetelminä havainnointia, vapaamuotoisia keskusteluja ja kyselyä, joista lisää myöhemmin tässä luvussa.

Tutkimus sisältää tapaustutkimuksen lisäksi piirteitä myös toimintatutkimuksesta ja survey-tutkimuksesta. Toimintatutkimuksessa pääpaino on toiminnassa ja tutkimuksella pyritään vaikuttamalla kehittämään toimintatapoja (Eskola & Suonranta 2008). Tässä työssä pyritään vaikuttamaan tarkasteltaviin prosesseihin toimintamalliehdotuksilla. Survey-tutkimuksen tarkoituksena taas on kerätä tietoa ihmisjoukolta standardoidussa muodossa. Survey-tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään monesti strukturoitua haastattelua tai kyselylomaketta. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 130) Työstä löytyy myös survey-tutkimuksen piirteitä, sillä taloudellisia laskelmia varten kerätään kyselyllä kvantitatiivista tietoa prosessin esiintymismäärästä.

1.3.2. Teorian tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tekniikkaa, jolla aineisto on kerätty tutkimusta varten (Bryman 2012, s. 46) sekä tekniikkaa aineiston analysoimiseksi. Tämän tutkimuksen teoriaosuus suoritetaan kirjallisuustutkimuksena eli tutkimuksen on tarkoitus osoittaa kuinka aihetta on aiemmin tutkittu ja millaisista näkökulmista (Hirsjärvi et al. 2007, s. 117). Eriyisesti kirjallisuudesta etsitään vastaus tutkimusongelmiin. Tutkimusprosessi noudattaa kuvausta, joka koostuu viidestä askeleesta. Ensimmäisenä askeleena on aiheen valinta, toisena tiedon kerääminen, kolmantena materiaalin arviointi, neljäntenä ideoiden, tulosten ja muistiinpanojen järjestäminen ja lopuksi, viidentenä askeleena tutkielman kirjoittaminen. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 63-64)

Kirjallisuutena käytetään pääasiassa tieteellistä aineistoa. Aineistoa haetaan pääasiassa Tampereen teknillisen yliopiston kirjaston hakutietokantojen avulla. Aineistoon on pyritty sisällyttämään mahdollisimman paljon kirjoja ja tieteellisiä artikkeleja. Vanhempi kirjallisuus on valittu pääasiassa sen perusteella, että aihetta käsittelevästä uudemmasta kirjallisuudesta löytyy lähdeviittauksia kyseisiin perusteoksiin. Kirjat on lainattu joko niteinä tai elektronisina kirjoina Tampereen alueen kirjastoista. Tieteelliset artikkelit löytyivät pääasiassa Web of Science ja Scopus -tietokannoista. Työssä on käytetty lähteenä kirjallisuuden lisäksi myös yliopistoluentoja, joissa tutkija on ollut osallisena.

Aineistoa lähdetään keräämään pyrkimyksenä saada mahdollisimman uutta tietoa, mutta Leaniin liittyen käytetään myös alkuperäistä vanhempaa kirjallisuutta, joihin löytyy viittauksia uudemmasta kirjallisuudesta. Tutkimuksessa käytetään ainoastaan primäärilähteitä. Tieteellisiä artikkeleja luetaan kriittisesti ja erityisesti huomiota kiinnitetään lehden saamaan vaikuttavuuskertoimeen sekä artikkelin viittausten määrään. Uudemmissa artikkeleissa ei huomioida viittausten määrää, koska niihin ei ole välttämättä ehditty vielä viitata.

Lean-johtamismallin teoriasta löytyy paljon luotettavaa kirjallisuutta, koska se on jo vanha ja laajalti käytetty malli. Leanin teoria pohjautuu perusteokseen ”Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation” (Womack & Jones 2003). Tämän

lisäksi Leanin teoriassa on käytetty hieman uudempaa materiaalia, kuten Kourin (2010) luomaa Lean-taskukirjaa sekä Hines et al. (2004) artikkelia ”Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking”. Uudemman materiaalin käyttö tuo uusia näkökulmia Leaniin.

Leanin soveltamisesta palveluorganisaatioihin löytyy yksi asiaa suoranaisesti tutkinut artikkeli ”A lean approach for service productivity improvements: Synergy or oxymoron?”, jossa kirjoittaja on tutkinut kannattaako Leania käyttää palveluorganisaatioissa rajoitumatta mihinkään tiettyyn palveluun (Carlborg et al. 2013). Myös kokoomateoksessa Introduction to Service Engineering on osa-alue liittyen Leanin käyttöön palvelualoilla (Voehl & Elshennawy 2010). Lean palvelualoilla -teoriaosuus perustuu näihin kahteen lähteeseen ja muita artikkeleja ja lähteitä on käytetty tukemaan näissä kahdessa lähteessä olevia asioita. Se, että sen vanhempia tutkimustuloksia Leanista palvelualoissa ei löydy, kertoo tutkittavan aiheen uutuudesta.

Asiakkaan kokeman arvon määrittämisestä löytyy myös paljon kirjallisuutta. Aiheesta on monipuolisesti tieteellisiä kirjoja, tieteellisiä artikkeleja ja ammattikirjallisuutta, joita on kaikkia käytetty tässä työssä. Kirjallisuutta löytyy sekä vanhempaa ja uudempaa. Vanhemman ja uudemman kirjallisuuden väliltä löytyy näkökulmaeroja ja tässä työssä on käytetty molempia, jotta saadaan monipuolinen käsitys aiheesta. Kun käydään läpi edellytyksiä asiakasarvon tuotantoon, on lähteenä käytetty pääosin Storbacka et al. (1999) teosta ”Asiakkuuden arvon lähteillä”, sillä kyseinen teos käsittelee aihetta työn kannalta sopivasta näkökulmasta. Myös muita lähteitä on käytetty tukemaan asiaa.

Palvelujen tuottavuudesta kertova teoriaosuus tukeutuu Ojasalon (1999) kirjaan ”Conceptualizing Productivity in Services”. Kyseinen teos valittiin, koska usea aihealuetta käsittelevä tieteellinen julkaisu käyttää kyseistä kirjaa lähteenään.

1.3.3. Empirian tutkimusmenetelmät

Työn empiirisessä osuudessa on tarkoitus määrittää kolmen toimeksiantajan ennalta määrittelemän prosessin nykytila, kehittää kyseisiä prosesseja sekä arvioida muutosten vaikutuksia. Kolme tarkasteltavaa prosessia ovat tulostus ja postitus, toimeksiantojen kirjoittaminen ja sähköpostiviestien ohjaus. Prosessit on tarkoitus mallintaa siten, että niissä näkyy kaikkien prosessin sisältämien tehtävien vaiheet ja henkilöiden roolit. Mallintamisessa käytetään blueprint-kaaviota. Tutkimuksen toteutuksesta käytännössä kerrotaan tarkemmin luvussa viisi.

Havainnoinnilla saadaan tietoa ilmiöstä seuraamalla sitä (Menetelmäpolkuja humanisteille 2014). Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimintaan tutkittavassa yhteisössä henkilönä, jolla ei ole asemaa yhteisössä ennestään. Tutkimusmenetelmässä tutkija voi olla ulkopuolisena havainnoijana tai osallistua toimintaan itse. Osallistuva ha-

vainnointi mahdollistaa havainnoinnista kertomisen tutkittavalle tai kertomatta jättämisen. (Eskola & Suoranta 1998) Tässä tutkimuksessa tutkija on työskennellyt kyseisessä yrityksessä, mutta eri yksikössä, joten tutkijalla ei ole varsinaisesti asemaa kohdeyhteisössä ennestään. Tutkija toimii havainnoinnin aikana ulkopuolisena havainnoijana eli tutkijan ei ole tarkoitus osallistua toimintaan. Tässä työssä tutkittavalle kerrotaan havainnoinnista, sillä havainnointi suoritetaan seuraamalla tutkittavan normaalia työskentelyä. Osallistuva havainnointi sopii juuri tähän työhön, sillä se mahdollistaa havainnoinnin seuraamalla kohdetta vierestä, koska hänelle voidaan kertoa havainnoinnista. Osallistuva havainnoija voi esittää tutkittavalleen myös kysymyksiä havainnoinnin aikana (Hirsjärvi et al. 2007, s. 212). Kysymysten esittäminen on tässä tutkimuksessa lähes välttämätöntä, jotta tutkija pystyy paremmin mallintamaan prosessia.

Vapaamuotoisia keskusteluja käydään muun muassa havainnoinnin kohteena olevien henkilöiden esimiesten kanssa ennen varsinaista havainnointia. Tarkoituksena on, että esimiehiltä saa tietoa siitä mihin havainnoinnissa kannattaa kiinnittää huomiota. Vapaamuotoisilla keskusteluilla kerätään tietoa esimiesten näkökulmasta tutkittavaan asiaan. Sekä osallistuva havainnointi että vapaamuotoiset keskustelut ovat aineistonkeruutapoja, joissa tiedonkeruu on melko strukturoimatonta ja tutkittava henkilö voi toimia vapaasti (Hirsjärvi et al. 2007, s. 189). Kun tutkimustilanne on vapaamuotoinen, saa tutkija parhaiten dataa todellisesta työskentelyprosessista sen mallintamiseksi.

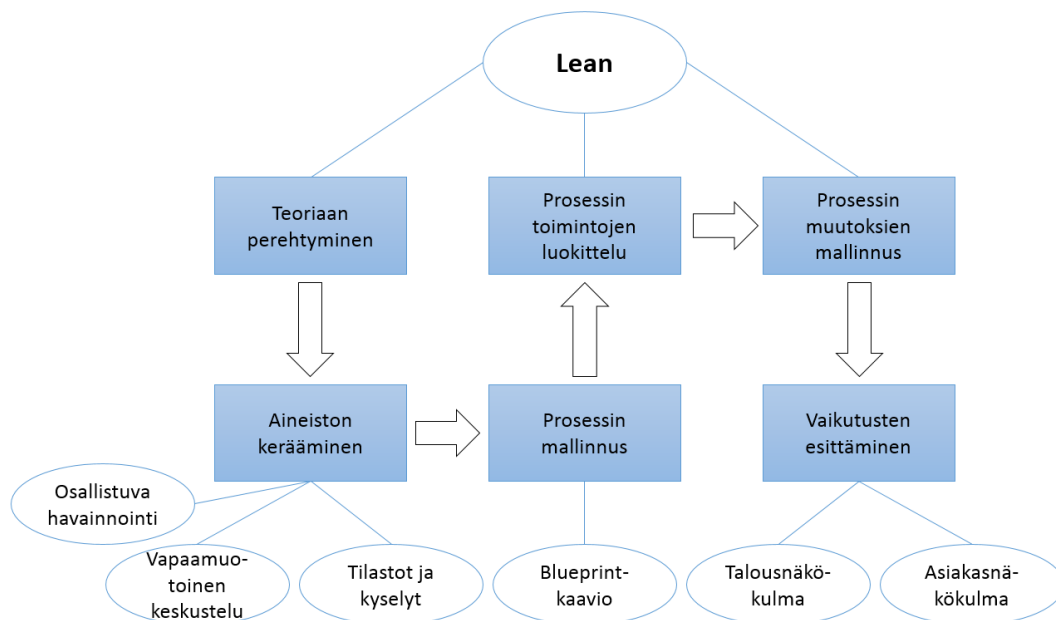
Kyselyn tarkoituksena on saada vastauksia tutkimukseen sopivilta henkilöiltä samoihin kysymyksiin (Menetelmäpolkuja humanisteille 2014). Puhelimen tilastointinäytöllä toimivalla kyselylomakkeella kerätään tietoa kahden prosessin esiintymismäärästä. Kysely sopii tähän tarkoitukseen, sillä siitä saatava aineisto käsitellään tavallisesti kvantitatiivisesti (Hirsjärvi et al. 2007, s. 188). Kyseistä tietoa tarvitaan taloudellisia laskelmia varten. Lisäksi käytetään Excel-taulukkopohjalla olevaa kyselyä, jolla kerätään tietoa sähköpostimäärästä.

Työssä tullaan käyttämään myös kohdeorganisaation järjestelmistä saatavaa tilastotietoa. Tilastot ovat ns. valmista aineistoa eli tutkijan ei tarvitse itse kerätä sitä (Hirsjärvi et al. 2007, s. 181). Kyseistä dataa ovat esimerkiksi kontaktimäärät kohdeorganisaatiossa. Tilastotietoa tarvitaan taloudellisten vaikutusten laskemiseen.

1.3.4. Tutkimuksen eteneminen

Tämän työn tutkimuksen eteneminen ja etenemiseen liittyvät asiat ja menetelmät ovat kuvassa 1. Etenemisprosessi alkaa Leanin ja Leaniin liittyvän teoriaan perehtymisellä, mistä kerrottiin tarkemmin edellisessä alaluvussa. Toinen työn vaiheista on aineiston kerääminen empiriaa varten. Tässä työssä käytettävät aineiston keruutavat ovat osallistuva

havainnointi, vapaamuotoiset keskustelut, tilastot ja strukturoitu kysely. Aineiston keräämisellä on tarkoitus kerätä dataa liittyen prosesseihin. Aineiston keräämisen tavoitteena on saada mahdollisimman paljon dataa prosessien mallintamiseksi.



Kuva 1. Tutkimuksen eteneminen

Mallintamisen jälkeen on tarkoitus käydä prosessit läpi ja soveltaa niiden tehostamiseen Lean-periaatteita. Toiminnot luokitellaan ja niistä erotellaan hukkatoinnot. Tarkoituksena on erityisesti pyrkiä poistamaan hukkatoinnot eli asiakkaalle arvoa tuottamattomat vaiheet. Luokittelun jälkeen mallinnetaan vielä prosessit, joista hukkatoinnot ovat poistuneet. Tämän jälkeen pyritään konkreettisesti ilmaisemaan prosessien muuttamisen hyödyt toimeksiantajaa varten taloudellisten vaikutusten ja asiakashyötyjen näkökulmasta.

1.3.5. Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä pyritään ymmärtämiseen. Siinä lähestymistavassa käytetään usein laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi et al. 2007 s. 219). Analyysi tehdään tutkijan havainnoinnissa ja keskusteluissa tehtyjen muistiinpanojen pohjalta. Analyysissa on tarkoitus mallintaa blueprint-kaaviolla mahdollisimman yleispätevästi kolme ennalta määritettyä prosessia. Analyysissa muistiinpanoista poimitaan tarkasteltavaan prosessiin liittyvät havainnot ja pyritään löytämään niistä yhteneväisyyksiä ja muodostamaan käsitys prosessin kulusta. Hirsjärvi et al. (2007) mukaan usein osa aineistosta jää analysoimatta. Tässä työssä aineistosta tulee analysoitua vain osa, koska esimerkiksi tulostusta ei tapahdu jokaisen asiakaskohtamisen aikana.

Prosessimallinnukseen käytetään sovelletusti blueprint-kaaviota, koska kyseinen mallinnustapa sopii hyvin palveluprosessien mallintamiseen (Martinsuo & Nenonen 2014). Palveluiden blueprint-mallinnus on asiakaslähtöinen lähestymistapa, joka mahdollistaa palveluprosessien, asiakaskontaktien ja palvelun fyysisten ilmentymien visualisoinnin (Bitner et al. 2008, s. 2) ja siksi se sopii juuri tähän työhön. Blueprint-mallinnus mahdollistaa asiakaskokemuksen parantamisen palveluprosesseja kehittämällä (Patrício et al. 2008, s. 321). Blueprint-kaavio ottaa asiakasnäkökulman lisäksi huomioon prosessiin liittyvät koko organisaation tukitoiminnot, jotka siten vaikuttavat asiakaslähtöiseen palveluun (Bitner et al. 2008, s. 2). Blueprint-kaavio ja sen toiminnot on esitetty kuvassa 2.

Fyysiset ilmentymät	
Asiakkaan toiminnot	Vuorovaikutuksen rajapinta
Asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toiminnot	Näkyvyyden rajapinta
Taustalla olevien työntekijöiden toiminnot	Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta
Tukiprosessit	Järjestelmien rajapinta
Teknologiat ja järjestelmät	

Kuva 2. *Palveluiden blueprint-mallinnuksen komponentit (mukaillen Bitner et al. 2008; Martinsuo & Nenonen 2014)*

Kuvassa 2 olevat kuusi toimintoa asetetaan kaavioon kronologisessa järjestyksessä. Ylimmäisenä kuvassa olevat fyysiset ilmentymät ovat asiakkaalle näkyviä konkreettisia asioita, johon asiakas on kosketuksissa. Toisena ovat asiakkaan toiminnot, jotka kertovat kuinka asiakas on osallisena palveluprosessin toteuttamiseen. Asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toiminnot taas ovat asiakaspalvelijan asiakkaalle näkyvää yhteydenpitoa. Neljäntenä ovat taustalla olevien työntekijöiden toiminnot, jotka ovat asiakkaalle näkymättömiä toimintoja, joita tehdään palvelua varten. Toiseksi alimmaisena kuvassa olevat tukiprosessit ovat toimintoja yksilöiden ja yksikköjen välillä yrityksessä, mitkä eivät ole asiakaspalvelijoiden tuottamia, mutta ovat välttämättömiä palvelun toteutukselle. (Bitner

et al. 2008) Martinsuo & Nenonen (2014) lisäävät kuvaan vielä teknologiat ja järjestelmät, jotka liittyvä palveluprosessiin.

Tässä työssä prosessimallinnusten pohjalla käytetään blueprint-mallinnusta, mutta sitä on sovellettu tähän työhön sopivaksi. Esimerkiksi fyysiset ilmentymät jätetään tarkastelusta pois, sillä asiakkaat eivät ole fyysisesti läsnä, vaan puhelimen tai sähköpostin välityksellä yhteydessä kohdeorganisaatioon. Lisäksi rajapinnat eivät tule olemaan yksiselitteisiä, koska asiakasneuvojilla on sekä asiakkaille näkyvää että näkymätöntä toimintaa. Myös Bitner et al. (2008) toteavat, että blueprint-tekniikkaa voidaan käyttää eri tavoin ja esittävät sen vahvuudeksi joustavuuden ja monipuolisuuden.

Prosessien mallintamisen jälkeen on tarkoitus, että prosessimallit tarkistetaan henkilöillä, jotka olivat tutkimuksen kohteena. Täten saadaan tietoa siitä, onko tutkimus ollut tarpeeksi kattava ja hyvä. Lisäksi saadaan tietoa siitä, että ovatko prosessimallit totuudenmukaisia. Tässä kohtaa tulisi viimeistään huomata, jos malleista puuttuu jotain.

1.4. Työn rakenne

Johdannon jälkeen ensimmäisessä teoriaosuudessa kerrotaan Lean-johtamismallista kirjallisuuden tukeutuen. Lean-periaatteet on avattu ensin valmistavan teollisuuden näkökulmasta, jotta lukija saa näkemyksen siitä miten Lean-periaatteita on perinteisesti sovellettu. Tämän jälkeen on katsaus siihen, kuinka Leania on jo hyödynnetty palvelu-aloilla. Toinen teoriaosuus kertoo asiakasarvosta ja sen tuottamisesta. Tarkoitus on avata asiakasarvon ymmärtämisen merkitystä ja edellytyksiä asiakkaan arvon tuottamiseksi. Koska kohdeorganisaation asiakkaat ovat yrityksiä, on asiakasarvoa avattu myös bisnes-to-bisnes -kontekstissa omassa alaluvussaan. Kolmas teorialuku on katsaus palvelujen tuottavuuteen ja tuottavuuden mittaamiseen. Luvussa on esitelty eri lähteiden näkemyksiä palvelutuottavuudesta. Lisäksi luvussa on esitelty kaavoja palvelutuottavuuden laske-miseksi.

Teoriaosuuden jälkeen on empiirisen tutkimuksen toteutuksesta kertova luku. Luku alkaa teoreettisen viitekehyksen muodostamisella sekä kohdeorganisaation esittelyllä, jotta lukija saa näkemystä tutkittavaan organisaatioon. Tutkimuksen toteutus -luku sisältää kuvauksen siitä kuinka aineisto kerättiin tutkimusta varten. Jokainen aineiston keräämiseen käytetty menetelmä on kuvattu erikseen ja havainnoinnin osalta myös prosesseittain. Lisäksi luvussa kerrotaan kuinka kerätty aineisto analysoitiin.

Tulokset-luku sisältää tutkimuksen tulokset. Pääasiassa siinä on käsitelty empiirisen tutkimuksen tuloksia, mutta kyseisten tuloksien tukena on käytetty teoriassa esiteltyjä asioita. Tuloksia tarkastellaan jokaisen prosessin kohdalta erikseen. Tuloksissa käydään läpi

alkuperäinen prosessi, ehdotettu uusi prosessi ja niihin liittyvät hyödyt asiakkaan ja taloudellisten laskelmien näkökulmasta. Tulokset-luvun loppuun on myös yhteenvetotaulukko tuloksista sekä tulosten analysointia.

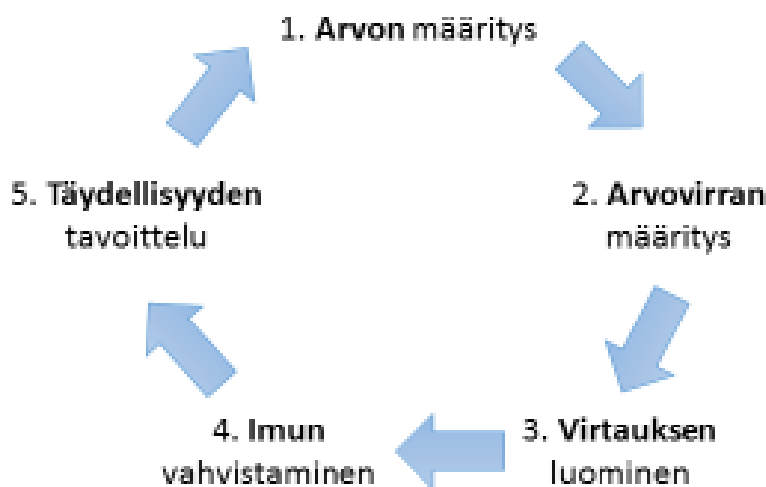
Työn viimeinen luku sisältää sekä teorian että empirian perusteella muodostetut johtopäätökset. Viimeisessä luvussa on myös tutkijan jatkokehitysehdotukset. Johtopäätöksien ja jatkokehitysehdotusten jälkeen on listattu kaikki työssä käytetyt lähteet.

2. LEAN-PERIAATTEET JA NIIDEN SOVELTAMINEN PALVELUALOILLA

Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään Lean-periaatteita ja niiden soveltamista palvelualoilla, sillä työssä on tarkoitus kehittää palveluprosesseja Lean-periaatteita hyödyntäen. Tässä luvussa käydään läpi viisi Lean-periaatetta: arvon ja arvovirran määrittäminen, virtaus, imu ja täydellisyys. Periaatteet esitellään ensin yleisesti ja luvun lopuksi palvelujen näkökulmasta.

Suárez-Barraza et al. (2012) ovat tarkastelleet artikkelissa ”Lean Service: A literature analysis and classification” tieteellisiä julkaisuja liittyen Leanin soveltamiseen palvelualoilla (*engl. Lean Service*). Kirjoittajat päätyivät siihen tulokseen, että käsitteelle Lean Service ei ole löytynyt vielä vakiintunutta määritelmää ja lähes jokaisessa tieteellisessä julkaisussa on hieman eri näkemys Leanin soveltamisesta palvelualoilla. Yleistä aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa on, että Lean on kytketty erilaisiin johtamismalleihin, kuten strategiseen johtamiseen ja organisaation oppimiseen. Näkemys Lean-periaatteista palvelualoilla vaihtelee myös eri tieteellisten julkaisujen välillä. Termin vakiintumattomuus ja eri julkaisujen yritykset linkittää Leanin soveltaminen palvelualoilla moniin eri johtamismalleihin tuovat lähinnä sekaannusta ja vaikeuksia viedä Lean Service käytäntöön. (Suárez-Barraza et al. 2012) Edellä mainituista syistä johtuen tähän työhön Lean-periaatteiksi on valittu perinteisessä Lean-kirjallisuudessa esiintyneet viisi periaatetta (kuva 3), joita on menestyksekkäästi sovellettu valmistavassa teollisuudessa.

Lean-periaatteiden tarkoituksena on parantaa sekä tehokkuutta että laatua yrityksessä (Womack & Jones 2003, s. 15). Tehokkuuden kasvattamisella ei kuitenkaan tarkoiteta, että työntekijät laitettaisiin tekemään töitä tauotta, vaan sillä tähdätään asiakkaalle arvoa tuottamattomien toimintojen tunnistamiseen ja poistamiseen (Kouri 2010, s. 10). Tuotteet on saatava Lean-periaatteiden mukaan virtaamaan tehokkaasti tuotantoketjussa ja tuotanto tulisi saada toimimaan imuohjautuvasti eli tuotteita pyritään tekemään vain asiakkaan tarpeen mukaan (Womack & Jones 2003).



Kuva 3. Työssä esiintyvät Lean-periaatteet

Tässä työssä käsiteltävät Lean-periaatteet arvon ja arvovirran määrittäminen, virtaus, imu ja täydellisyys ovat kuvassa 3 esiintymisjärjestyksessä ja ne selitetään tarkemmin alaluvuissa.

2.1. Arvon ja arvovirran määrittäminen

Arvon määrittämisessä (*engl. define value*) tulee ymmärtää, että toimittaja luo arvon, vaikka asiakas voi hyvinkin määrittellä sen (Womack & Jones 2003, s. 16). Suuri ongelma yrityksillä on se, että yksi ihminen voi määrittellä tuotteen monella eri tavalla ja siitä syystä johtuen lähes kaikki ihmiset näkevät arvon eri tavalla. Se tekee asiakasarvon selvittämisestä hankalaa yrityksille. Lean-johtamismallin soveltaminen lähtee liikkeelle siitä, että yritysten pitäisi määrittää uudelleen asiakkaan kokema arvo tuotteesta. (Womack & Jones 2003, s. 34-35)

Asiakasarvon toteuttamisen kannalta oleellista on tunnistaa yrityksen Muda. Muda on japania ja tarkoittaa hukattuja resursseja ja aikaa. Tässä työssä puhutaan Mudasta termillä hukka (*engl. waste*). (Hines et al. 2004, s. 1008) Hukkaa on tunnistettu seitsemää erilaista tyyppiä: odottelu, kuljettaminen, varastot, ylikäsittely, laatuviat, tarpeeton liike työskentelyssä ja ylituotanto (Womack & Jones 2003, s. 43; Kouri 2010). Odottelu tarkoittaa aikaa, jolloin arvovirta ei virtaa ollenkaan. Kuljettaminen tarkoittaa tuotteen ja ihmisten liikuttelua. Varastot ja ylikäsittely ovat asiakkaalle arvoa tuottamatonta ylimääräistä varastointia ja käsittelyä. Laatuviat aiheuttavat sen, että osa tuotteista ei koskaan päädy asiakkaalle asti. (Womack & Jones 2003, s. 43) Ylimääräinen liike työskentelyssä ei tuo lisäarvoa tuotteelle. Ylituotannossa valmistetaan tarvittavaa määrää enemmän tuotetta, jolloin monesti muut hukkaluokat, esimerkiksi varastot, lisääntyvät. (Kouri 2010, s. 10-

11) Hukan tunnistamisessa tärkeää on, että asiakas määrittelee, mikä on hukkaa (Hines et al. 2004, s. 997).

Lean-johtamismallissa työn tuottavuutta parannetaan hukkien poistamisella eikä työtahdin kasvattamisella (Kouri 2010, s. 10). Asiakasarvoa luodaan, kun yrityksen sisäinen hukka vähenee, sillä hukkatoinnnot ja siihen liittyvät kustannukset vähenevät. Tämä lisää taas yleistä arvolupausta asiakkaalle. Asiakasarvoa voidaan lisätä tarjoamalla lisäominaisuuksia tai palveluja, kunhan ne ovat asiakkaan arvostamia. Tällainen lisäominaisuus voi olla esimerkiksi toimitusajan lyhentäminen, mikä ei välttämättä lisää kustannuksia, mutta kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa. (Hines et al. 2004, s. 997)

Arvovirran määrittämisessä (*engl. define value stream*) kartoitetaan jokainen tuotantoprosessin askel ja pyritään luokittelemaan toiminnot kolmeen eri ryhmään. Ryhmät ovat

1. toiminnot, jotka suoraan luovat asiakasarvoa
2. toiminnot, jotka eivät luo asiakasarvoa, mutta ovat välttämättömiä prosessin kannalta ja
3. toiminnot, jotka eivät luo asiakasarvoa.

Kolmannen ryhmän toiminnot pyritään eliminoimaan saman tien, koska ne ovat hukkaa. Toisen ryhmän toimintoja ei voi eliminoida heti, mutta ne pyritään poistamaan myöhemmin (Womack & Jones 2003, s. 38). Ensimmäisen ryhmän toimintoja taas pyritään tehostamaan (Kouri 2010, s. 8). Kolmannen ryhmän toimintoja pyritään poistamaan virtauksen, vedon ja täydellisyyden avulla, joista lisää seuraavissa luvuissa (Womack & Jones 2003, s. 38).

2.2. Virtaus ja imu

Virtauksella (*engl. flow*) on tarkoitus poistaa asiakkaalle arvoa tuottamaton odottelu ja uudelleen tekeminen. Kun arvoprosessi virtaa, ovat hukkaliikkeet, keskeytykset, liian suurten erien valmistus ja jonot poistuneet. (Womack & Jones 2003, s. 51-52) Tuotannon virtauttamisen etuina ovat lyhemmat toimitusajat, varastojen ja sitä kautta kustannusten pieneneminen, laadun kehittyminen, tuottavuuden kasvaminen sekä systemaattisuuden kasvu toiminnassa (Kouri 2010, s. 21).

Arvo saadaan virtaamaan kolmen askeleen avulla olettaen, että arvo on määritetty ja arvovirta on tunnistettu ensin. Ensimmäiseksi, keskittyminen tulee koko ajan pitää tuotteen ominaisissa suunnittelussa, järjestyksessä ja itse tuotteessa. Toisena askeleena Lean-yrityksen muodostamisessa tulee unohtaa perinteiset rajat työpaikoissa, työurissa ja toiminnoissa, jotta voidaan poistaa kaikki esteet jatkuvan virtauksen tieltä. Kolmannessa vaiheessa pohditaan erilaisia työskentelytapoja ja työkaluja palautuksien, huonolaatuisten

tuotteiden ja katkosten eliminointiin, jotta tuotteen suunnittelu, tilaus ja tuotanto voivat edetä jatkuvasti. (Womack & Jones 2003, s. 52) Virtauttamisen tavoite on, että tuotteita valmistetaan vain tarpeen mukaan, mutta nopeasti (Kouri 2010, s. 20). Imun ohjaaminen auttaa antamaan vastauksen siihen mitä asiakkaat haluavat ja milloin (Womack & Jones 2003, s. 66).

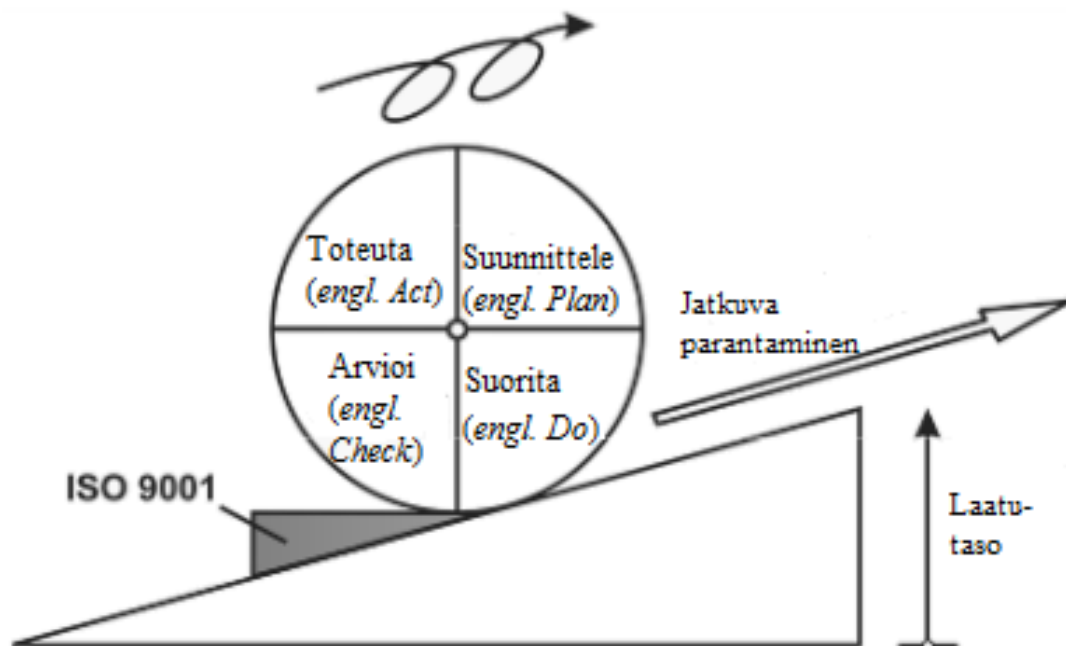
Jatkuva virtaus vaatii työtapojen- ja menetelmien standardointia (Womack & Jones 2003, s. 60). Kaikkien työntekijöiden on toimittava samalla tavalla, jotta voidaan selvittää kuinka työmenetelmä vaikuttaa laatuun, tuottavuuteen ja turvallisuuteen (Kouri 2010, s. 16). Kourin (2010) mukaan standardit työskentelytavoissa takaavat laadun. Se ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista. Kuten aiemmin on määritelty, laatuun sisältyy muun muassa asiakastarpeisiin vastaaminen (Summers 2010, s. 4). Asiakastarpeisiin vastaamista ei voida käytännössä toteuttaa pelkästään standardoimalla työtapoja. Jotta asiakastarpeisiin voitaisiin vastata mahdollisimman hyvin, tarvitaan muun muassa imuohjausta (Womack & Jones 2003, s. 24).

Imulla (*engl. pull*) tarkoitetaan tässä työssä tuotteen kysyntää eli asiakkaan on annettava imeä tuote itselleen eikä työntää sitä asiakkaalle (Womack & Jones 2003, s. 24). Imuohjauksen tarkoituksena Leanissa on aloittaa työt vasta, kun tarve ilmenee. Imuohjauksella pyritään pienentämään varastoja, yksinkertaistamaan materiaalienhallintaa, lyhentämään tuotannon läpäisyäikää, selkeyttämään tuotantoa, parantamaan joustavuutta tuotannossa ja lisäämään asiakaslähtöisyyttä. (Kouri 2010, s. 23) Esimerkiksi suomalainen huonekaluvalmistaja Isku noudattaa tilausohjautuvaa viimeistely- ja kokoonpanotuotantoa, jolloin suuria valmiista huonekaluista muodostuvia varastoja ei tarvitse olla (Peuhu & Tyrväinen 2013).

2.3. Täydellisyys

Kun arvo on määritelty, arvovirta on tunnistettu, arvoa tuottavat toiminnot laitettu virtaamaan jatkuvasti ja annettu asiakkaan imeä arvo yritykseltä, aletaan lähestyä täydellisyyttä (*engl. perfection*) (Womack & Jones 2003, s. 25). Oleellista on kuitenkin, että aiemmin esiteltyjen Lean-periaatteiden avulla kehitetään jatkuvasti prosesseja poistamalla hukkaa sekä toteutetaan tehtävät laadukkaasti ja tehokkaasti kohti täydellisyyttä (Kouri 2010, s. 9). Täydellisyyttä ei siis voida koskaan tavoittaa, mutta sitä kohti täytyy jatkuvasti mennä jatkuvalla parantamisella.

Jatkuvan parantamisen eli Kaizenin mukaan täytyy koko ajan varmistua siitä, että tehdään oikeita asioita asiakasarvon toteutumiseksi. Jatkuvassa parantamisessa on tärkeää muodostaa yhteinen visio, jotta kaikkien päätöksillä ja toimilla on sama päämäärä. (Womack & Jones 2003, s. 35-95) Toimintoja mitataan suhteessa asetettuun tavoitteeseen (Sokovic et al. 2010, s. 477). Jatkuvaan parantamiseen käytännössä on käytetty PDCA-sykliä, joka on kuvattu kuvassa 4.



Kuva 4. Jatkuva parantaminen PDCA-syklillä (Sokovic et al. 2010, s. 478)

PDCA koostuu sanoista suunnittele (*engl. Plan*), suorita (*engl. Do*), arvioi (*engl. Check*) ja toteuta (*engl. Act*). Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan parannustoimenpide. (Kouri 2010, s. 15) Esimerkki suunnitteluvaiheesta on laatukonseptin suunnittelu (Sokovic et al. 2010, s. 477). Suoritusvaiheessa pilotoidaan tuleva muutos (Kouri 2010, s. 15). Pilotointi voi koskea esimerkiksi Just-in-Time eli oikeassa ajassa oikeaan paikkaan toimituksia (Sokovic et al. 2010, s. 477). Arviointivaiheessa arvioidaan pilotoinnin hyödyt ja haitat, minkä jälkeen on mahdollisuus vielä muuttaa huonoja puolia. Toteutusvaiheessa tehdään pilotissa arviointivaiheessa hyväksi havaitut toteutukset. (Kouri 2010, s. 15) Esimerkki toteutuksesta on ISO 9001 sertifikaatti, joka näkyy myös kuvassa 1. Toteutusvaiheen jälkeen aloitetaan uudelleen suunnitteluvaiheesta, jotta prosessia kehitetään jatkuvasti eteenpäin (Sokovic et al. 2010, s. 477-478).

2.4. Lean-periaatteiden hyödyntäminen palvelualoilla

2.4.1. Palvelujen erityispiirteet

Jotta voidaan tarkastella Lean-periaatteiden hyödyntämistä palvelualoilla, nähtiin tarpeelliseksi käsitellä aluksi palvelun käsitettä ja sen erityispiirteitä. Palvelujen erot suhteessa fyysisiin tuotteisiin selittävät sitä, miksi Lean-periaatteita ei voi suoraan soveltaa palveluoihin ilman erillistä tarkastelua.

Bitner et al. (2008, s. 3) toteavat, että palvelujen yksi selkeimmistä ominaisuuksista on niiden prosessimainen luonne. Grönroosin (2007) mukaan palvelut ovat prosesseja, joissa palveluntarjoajan resurssit vaikuttavat asiakkaaseen siten, että tuotetaan arvoa asiakkaan

aktiviteetteihin ja prosesseihin. Palveluprosessit taas koostuvat aktiviteeteista tai aktiviteettijoukoista. Grönroos (2007) toteaa myös, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Lisäksi palveluille on ominaista, että asiakas osallistuu jossain vaiheessa prosessia palvelun tuottamiseen. (Grönroos 2007, s. 53) Palveluja tarjoavan yrityksen palveluprosessi voi olla joko yrityksen ydinliiketoimintaa tai fyysiseen ydintuotteeseen liittyvä palvelu (Martinsuo & Nenonen 2014).

Johne & Storey (1998) listaa kolme erityispiirrettä siihen kuinka palvelut eroavat fyysisistä tuotteista. Ensimmäisenä, palvelu on aineetonta (*engl. intangibility*) eli sitä ei voi koskea. Palvelut ovat enemmänkin prosesseja, kuin asioita tai tuotteita. Palveluja on myös aineettoman ominaisuutensa vuoksi hankala testata. Toinen palvelun piirre on heterogeenisyys (*engl. heterogeneity*). Palvelun heterogeenisyyteen vaikuttaa palvelun standardoinnin määrä. Kolmantena asiana palvelut yleensä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti (*engl. simultaneity* tai *inseparability*), jolloin niiden laatu voi olla moninaista ja siten vaikea seurata. (Johne & Storey 1998, ss. 187-188) Jaw et al. (2010) lisäävät näiden kolmen ominaisuuden lisäksi palvelun piirteeksi sen, että palvelua ei voi tuottaa etukäteen ja varastoida vastaamaan kysyntään (*engl. perishability*). Tämä tarkoittaa myös sitä, että palvelu häviää, kun se on toteutettu. (Jaw et al. 2010)

2.4.2. Lean-periaatteiden soveltaminen palveluissa

Yksi perustelu sille, miksi valmistavasta teollisuudesta tuttua Leania voidaan ylipäätään soveltaa palveluihin on, että palvelu- ja valmistustoimintojen välillä ei ole eroa. Tämä toteutuu siitä huolimatta, että palvelujen ja fyysisten tuotteiden ominaisuudet ovat hyvin erilaisia. Molemmat nimittäin koostuvat pohjimmiltaan sarjoista eri prosesseja, jotka muuttavat syötteen tuotoksiksi. (Voehl & Elshennawy 2010, s. 383) Myös Suárez-Barraza et al. (2012) toteavat, että Leania voi hyödyntää palvelualoilla, kunhan sitä käytetään prosessien kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Palvelualoilla, esimerkiksi pankki- ja vakuutusalailla, on voitu esittää merkittäviä kustannussäästöjä, kun Leania on hyödynnetty prosessien uudistamisessa (Suárez-Barraza et al. 2012, s. 371). Tässä työssä on tarkoitus kehittää vakuutusalan organisaation asiakaspalveluprosesseja, joten edellä mainitun perusteella Lean-periaatteiden hyödyntäminen sopii hyvin tähän työhön. Tässä luvussa kerrotaan kuinka aikaisemmin esiteltyjä Lean-periaatteita voidaan soveltaa palvelualoilla.

Lean-johtamismallin periaatteena on kasvattaa sekä nopeutta että laatua. Palveluissa laatua voidaan verrata asiakastyytyväisyyteen (Carlborg et al. 2013, s. 294). Lean-palveluorganisaatio pyrkii tuottamaan asiakasarvon koko ajan nopeammin. Asiakas on sitä tyytyväisempi, mitä nopeammin hän saa palvelun. (Voehl & Elshennawy 2010, s. 381) Oleellista Leanin soveltamisessa palvelualoilla on huomata, että kun Leania sovelletaan valmistavaan teollisuuteen, asiakas määrittelee arvon, mutta yritys luo sen. Pääsääntöisesti palvelualoilla taas myös asiakas osallistuu arvon luontiin. (Carlborg et al. 2013)

Palveluntarjoajan tulisi määritellä arvo asiakkaan näkökulmasta aivan niin kuin valmistavassakin teollisuudessa. Palveluntarjoajan tulisi pyrkiä vähentämään asiakkaalle arvoa tuottamattomia toimintoja ja resursseja määrittelemällä arvo ja poistamalla hukka. (Carlborg et al. 2013, s. 296) Voehl & Elshennawy (2010) ovat löytäneet terveydenhuoltoalalta kaikki seitsemän hukkaa, mikä tarkoittaa sitä, että aiemmin tässä työssä esitellyt seitsemän hukkaa ovat löydettävissä myös palvelualoilta. Hukkien poistaminen lisää sekä tehokkuutta, että asiakastyytyväisyyttä kaikissa palvelutyypeissä. Arvovirran määrittäminen palveluyrityksessä voidaan tehdä samoilla periaatteilla kuin valmistusyrityksissä eli jakamalla toiminnot asiakkaalle arvoa tuottaviin ja asiakkaalle arvoa tuottamattomiin prosesseihin. (Carlborg et al. 2013, s. 296) Erona tässä on se, että kun valmistusyrityksessä otetaan huomioon tuotteen toimittajan toiminnot, tulisi palveluyrityksessä ottaa huomioon myös asiakkaan toiminnot, koska asiakas on osa palveluprosessia (Grönroos & Voima 2013, s. 146). Määritettyä arvovirtaa on tarkoitus käyttää ymmärtämään, mitä tarvitaan tehdä arvon tuottamiseksi asiakkaalle ja mitkä toiminnot voidaan poistaa (Voehl & Elshennawy 2010, s. 383). Arvoketjun määrittäminen kasvattaa tehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä kaikilla palvelualueilla (Carlborg et al. 2013, s. 297).

Leanin virtaus-periaatetta voidaan parhaiten soveltaa palvelualoilla, joissa asiakas osallistuu vähän palvelun luontiprosessiin ja palvelut ovat samankaltaisia. Palvelualoilla, joissa asiakasosallistuminen on suurta ja ratkaisut räätälöityjä, tehokkuuden parantaminen virtauksella huonontaa asiakastyytyväisyyttä. (Carlborg et al. 2013, s. 297) Esimerkiksi Leania käyttävässä terveydenhuolto-organisaatiossa on virtaus-periaatetta hyödyntämällä saatu asiakkaan odotusaika pienemään (Voehl & Elshennawy 2010, s. 391). Tässä työssä virtaukseen liittyy myös standardointi. Standardointia on vaikea soveltaa palveluihin etenkin, kun palvelut ovat asiakaskohtaisesti räätälöityjä. Standardointia voidaan kuitenkin soveltaa silloin, kun palvelu on samanlaista ja volyymit ovat suuria. Palvelun standardointia on sovellettu esimerkiksi pankki- ja vakuutuslalla ilman, että sillä olisi vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. (Carlborg et al. 2013, s. 298)

Imu-periaatetta voidaan soveltaa palveluorganisaatioihin (Voehl & Elshennawy 2010, s. 382). Imu-periaate toimii hyvin juuri palveluissa, koska palvelut täytyy lähes aina toimittaa vain asiakkaan pyynnöstä, sillä yleensä niitä ei voi varastoida. Jos kuitenkin palveluntuottajan kapasiteetti on matala, mutta kysyntä korkea, voi se vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, koska asiakas ei saa palvelua ajallaan. Asiakas on tyytyväinen silloin, kun se saa palvelun aina juuri silloin kun haluaa. Se taas vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tehokkuuteen, sillä resurssit palveluun tulee olla aina varattuna. Imu toimii hyvin sekä asiakastyytyväisyyden, että tehokkuuden parantamisessa, kun kapasiteetin käyttö on optimoitu. (Carlborg et al. 2013, s. 298) Gramm (2014) esittelee työntekijöiden moniosaimisen yhdeksi tavaksi soveltaa imu-periaatetta palvelualoilla. Tällöin olemassa olevan työvoiman käyttö tulee maksimoitua, kun työntekijöitä voidaan siirrellä eri tehtävien välillä palvelutilanteen mukaan. Tällä tavalla voidaan olemassa olevilla resursseilla vastata paremmin asiakkaan kysyntään.

Lean johtamismallin täydellisyys-periaate on mahdollista toteuttaa palvelualoilla, jos aiemmat periaatteet toteutuvat. Kun täydellisyys on saavutettu, asiakas on mahdollisimman tyytyväinen mahdollisimman vähällä resursseja. Vaikka täydellisyyttä on yleensä mahdoton saavuttaa, on sen tavoittelemisen hyvä lähtökohta, kun etsitään parannuskohteita. (Carlborg et al. 2013, s. 299) Palvelualoilla tulisi säännöllisesti Kaizenin jatkuvan parantamisen mallin mukaan tutkia ja optimoida prosesseja. Muutokset tulee pitää pieninä, paikallisina, jatkuvina ja käytännöllisinä, jotta niitä voidaan hallita helpommin. (Voehl & Elshennawy 2010, s. 383)

3. ASIAKASARVO JA SEN TUOTANTO

Työn yhtenä teoriaosana käsitellään asiakasarvon ymmärtämistä ja tuotantoa, sillä Lean-ajattelun lähtökohtana tulee ymmärtää mitä asiakas haluaa. Kun ymmärretään tuotteen tai palvelun arvo asiakkaan näkökulmasta, voidaan määritellä mitkä toiminnot arvonluonti-prosessissa ovat hukkaa eivätkä siten vaikuta asiakkaan kokemaan arvoon. Työssä ei ole tarkoitus selvittää asiakasarvoa asiakkailta itseltään, vaan tarkoituksena on päätellä asiakasarvoon vaikuttavia tekijöitä tämän luvun perusteella.

Tässä luvussa on ensimmäiseksi käyty läpi asiakasarvon määritelmä ja sen ymmärtämisen merkitys. Lisäksi luvussa on käsitelty edellytyksiä arvon luomiseen asiakkaalle. Luvun lopuksi on vielä katsaus asiakasarvoon bisnes-to-bisnes-markkinoilla, sillä toimeksiantajaorganisaation asiakkaat ovat yrityksiä.

3.1. Asiakasarvon määritelmä ja sen ymmärtämisen merkitys

Asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan saamien hyötyjen ja asiakkaan tekemien uhrausten erotuksena (Löytänä & Kortesus 2011, s. 54). Woodside et al. (2008) sisällyttää arvon käsitteeseen asiakkaan saamat kokonaishyödyt ja -kustannukset, johon sisältyy kustannukset tuotteen tai palvelun hankkimisesta, käyttämisestä ja hävittämisestä. Tässä tapauksessa hyöty on asiakkaan tarpeen tyydyttämistä tai asiakkaan elämän helpottamista. Uhraus on yleensä asiakkaan hyödystä maksama hinta. Hinnan lisäksi asiakkaalta uhrautuu yleensä myös aikaa, joka on usein myös merkityksellinen tekijä arvontuotannossa. Asiakas on useimmiten tyytyväisempi, mitä vähemmän aikaa uhrautuu palvelun saamiseksi. (Löytänä & Kortesus 2011, s. 54)

Palveluissa painopiste on asiakkaan kokemassa arvossa (Edvardsson et al. 2005, s. 118). Palvelu on asiakkaan toimintojen ja prosessien tukemista (Grönroos 2007, s. 4) ja siksi etenkin palvelualoilla on tärkeää ymmärtää asiakkaan kokema arvo. Arvo syntyy asiakkaiden arvoa tuottavissa prosesseissa, kun yksittäiset kuluttajat tai teolliset käyttäjät hyödyntävät ostamaansa ratkaisua (Grönroos 2007, s. 4). Asiakkaalle tuotetaan arvoa jokaisessa asiakaskohtaamisessa. (Löytänä & Kortesus 2011, s. 56)

Raha tulee minkä tahansa alan yritykseen asiakkailta ja siksi on erityisen tärkeää keskittyä tuottamaan arvoa asiakkaalle ja asiakaskokemukseen (Löytänä & Kortesus 2011, s. 9). Kaikki toiminnot ja prosessit yrityksessä vaikuttavat asiakaskokemukseen (Löytänä & Kortesus 2011, s. 24) eli suorassa asiakaskohtaamisessa olevien toimintojen lisäksi myös

taustatoiminnot vaikuttavat omalta osaltaan arvontuotantoon asiakkaalle. Asiakkaan kokemus prosessi ei siis ole pelkästään myynti ja logistiikka. (Storbacka et al. 1999, s. 14-15)

Asiakkuuksien ja asiakasprosessien ymmärtäminen tuo kilpailuetua. Myös menestyvän yrityksen pitää koko ajan pyrkiä kehittämään toimintaansa, jotta menestys säilyy. Yritys saa kilpailuetua ymmärtämällä prosessia, jossa arvoa muodostuu, sekä asiakkaiden arvontuotantoa. (Storbacka et al. 1999, s. 14-15) Eniten kilpailukykyä saavat yritykset, jotka pystyvät arvioimaan parhaiten ja jatkuvasti prosessinsa uudelleen asiakkaiden tarpeiden mukaan (Storbacka et al. 1999, s. 35). Asiakkaan kokeman arvon lähteitä on kahta erilaista tyyppiä: utilitaariset (rationaaliset) ja hedonistiset (subjektiiviset, emotionaaliset ja irrationaaliset) lähteet. Utilitaariset lähteet ovat asiakaskokemuksen mitattavia ominaisuuksia. Palvelussa utilitaarisen arvon lähteitä ovat esimerkiksi hinta ja toimitusaika. Hedonistiset arvon lähteet ovat taas palvelusta syntyviä tunteita ja elämyksiä. Hedonistiset arvon lähteet ovat jokaisella asiakkaalla erilaiset. Hedonistinen lähde on esimerkiksi turvallisuuden tunne. (Löytänä & Korteso 2011, s. 55)

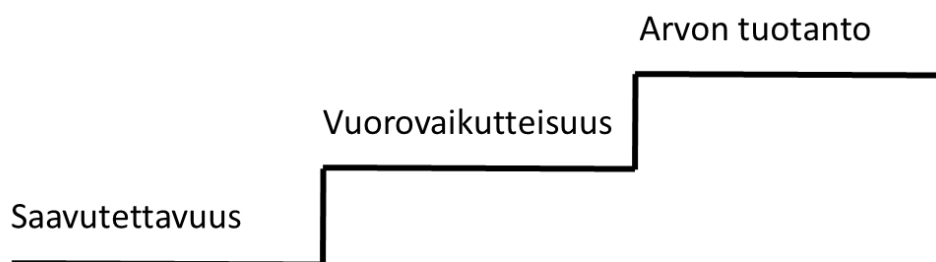
Menestyvät yritykset käyttävät resursseja arjen asiakaskohtaamisissa nousseiden ongelmien ratkaisemiseksi. Asiakaskohtaamisten yksityiskohtien jatkuva hiominen kohti täydellisyyttä auttaa yrityksiä menestymään. (Storbacka et al. 1999, s. 16) Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan, että millä edellytyksillä arvoa tuotetaan asiakkaille.

3.2. Edellytykset arvon tuotannolle

Perinteisesti yrityksillä on ollut tiedossa, että tärkeää osaamista on etenkin asiantuntemus koskien tuotantoa ja tuotteita. Näiden lisäksi yritys tarvitsee myös asiakastuntemusta. Asiakastuntemukseen tarvitaan taitoa ymmärtää asiakkaan arvontuotantoa eikä ainoastaan asiakkaan kuuntelua. (Storbacka et al. 1999, s. 14-15) Tässä työssä keskitytään arvontuotantoon ja asiakkaalle arvoa tuottaviin prosesseihin, eikä siis arvon selvittämiseen asiakkaalta.

Storbacka et al. (1999) tarkastelee asiakkuuksia ja sitä kautta asiakkaan arvontuotantoa kolmella eri tasolla. Tasot ovat asiakaskohtaamistaso, asiakkuustaso ja asiakaskantataso. Asiakaskohtaamistasolla tarkastellaan yksittäisiä asiakkaan kohtaamisia. Asiakkuustasolla tarkastellaan asiakkuuden kehittämistä asiakkaan tavoitteiden toteutumista vastaavaksi. Asiakaskantatasolla ryhmitellään asiakkaita strategisesti esimerkiksi segmentoimalla asiakkaita. (Storbacka et al. 1999, s. 30) Tässä työssä huomioidaan ainoastaan asiakaskohtaamistaso, sillä kohdeorganisaation prosessit liittyvät juuri asiakaskohtaamisiin.

Storbacka et al. (1999, s. 23) mukaan asiakaslähtöisyys yrityksissä edellyttää saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvontuotantoa. Näiden edellytysten järjestys on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 5. Saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvon tuotannon tukeminen asiakkaalle ovat asiakaslähtöisyyden edellytys (Storbacka et al. 1999, s. 26).

Saavutettavuuden parantaminen tuo kilpailuetua yritykselle. Saavutettavuus tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee olla asiakkaan saavutettavissa silloin, kun asiakas sitä tarvitsee. Esimerkiksi asiakkaan puhelimesta jonottaminen, vaikeasti ymmärrettävä viestintä ja asiakkaalle sopimattomat aukioloajat ovat huonoa saavutettavuutta. (Storbacka et al. 1999, s. 23) Etenkin palvelualalla saavutettavissa oleva yritys tarvitsee ymmärrystä asiakkaan tarpeista, asiakasarvosta ja kulutuskäyttäytymisestä (Grönroos 2007, s. 320). Asiakaskohtaamisella saavutettavuus voidaan jakaa fyysiseen sekä sosiaaliseen ja henkilökohtaiseen saavutettavuuteen. Fyysinen saavutettavuus edellyttää, että asiakkaan on helppo olla fyysisesti ja henkisesti tekemisissä yrityksen kanssa. Sosiaalinen ja henkilökohtainen saavutettavuus vaatii, että asiakas kokee asiakaskohtaamistilanteen olevan hallinnassaan ja tuntee olonsa sosiaalisesti ja emotionaalisesti mukavaksi. (Storbacka et al. 1999, s. 23)

Saavutettavuuden jälkeen ennen arvontuotantoa tarvitaan vuorovaikutteisuutta, sillä vuorovaikutteisuus mahdollistaa asiakkaan arvon luomisen prosessin. (Storbacka et al. 1999, s. 33; Gummesson & Mele 2010, s. 194). Vuorovaikutteisuus on oleellista myös silloin, kun markkinointi halutaan yhdistää arvon luomisen kanssa asiakkaalle (Grönroos 2011, s. 246). Vuorovaikutteisuudessa on kyse yhteistoiminnan hoitamisesta asiakkaan kanssa. (Storbacka et al. 1999, s. 33)

Vuorovaikutuksessa asiakas on yhteydessä yhteyshenkilöön ja etenkin palvelualoilla asiakaskontaktissa olevat henkilöt ovat palvelun toimittajan tärkein resurssi (Grönroos 2007, s. 366). Asiakaskohtaamisella vuorovaikutteisuudessa on oleellista, että toimittajayritys sopeuttaa prosessia asiakkaan tarpeiden mukaan. Sopeuttaminen voi hoitua niin, että suunnitellulle arvontuotantoprosessille jätetään liikkumavaraa asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Storbacka et al. 1999, s. 33) Esimerkki tällaisesta prosessista on, että asiakas saa valita itse tilaamansa tuotteen maksutavan. Storbacka et al. (1999 s. 33) mukaan toinen sopeuttamistapa on, että prosessit mukautuvat aina asiakkaan mukaan alusta asti eli prosessia ei ole alun perin suunniteltu tietynlaiseksi. Tällainen sopeuttaminen on harvinaista tehokkuusvaatimusten vuoksi.

Arvontuotantoon pystytään vasta, kun saavutettavuus ja vuorovaikutteisuus ovat tarpeeksi hyvin hallinnassa (Storbacka et al. 1999, s. 26). Asiakaskohtaamistasolla asiakkaalle muodostuma arvo on vuorovaikutusarvoa. Eniten vuorovaikutusarvoon vaikuttaa asiakaskohtaamisen vaivattomuus. Arvo muodostuu sekä asiakkaan saamasta tarjoomasta että sen tarjooman luomisen prosessista. (Storbacka et al. 1999, s. 35)

3.3. Asiakasarvo bisnes-to-bisnes-markkinoilla

Mahlamäki (2013) määrittelee bisnes-to-bisnes -markkinat siten, että yritykset tai organisaatiot hankkivat tarjoomia omia palveluitaan tai tuotteitaan varten. Koska tämän työn kohdeorganisaation asiakkaat ovat yrityksiä, on nähty myös teoriaosassa tarpeelliseksi käsitellä arvoa bisnes-to-bisnes -näkökulmasta. Jo vuonna 2001 julkaistun artikkelin mukaan myös bisnes-to-bisnes -markkinoilla ja -tutkimuksissa on kiinnostuttu asiakasarvosta (Walter et al. 2001, s. 366).

Mahlamäen (2013) mukaan bisnes-to-bisnes -markkinoilla arvo tarkoittaa nimenomaan hyödyn rahallista arvoa. Toisaalta Walter et al. (2001) mukaan se, että asiakkaana on yritys, muuttaa arvon käsitystä siten, että yritysten kohdalla arvo syntyy useammin molemminpuolisesta hyödystä eri muodoissa. Grönroosin (2011) mukaan molemminpuolinen arvon luonti on bisnes-to-bisnes -markkinoilla liiketoiminnan perusta. Arvoa ei siis synny palvelun tai tuotteen tuottajalle pelkästään rahallisesti. Asiakasyritys voi tuottaa tarjoajayritykselle esimerkiksi tuoteideoita ja teknologioita (Walter et al. 2001, s. 366). Lisäksi molemminpuolinen arvon luonti ja vuorovaikutus toimittajan ja asiakasyrityksen välillä on merkittävä markkinointikanava lisämyynnille (Grönroos 2011, s. 246).

Asiakasyritykselle arvoa tuottavat asiat voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin funktioihin. Suoria funktioita ovat hinta, laatu ja määrä. Epäsuoria funktioita ovat innovaatiot, uudet kontaktit ja kartoitus (*engl. scouting*). Kartoituksella tarkoitetaan oleellisen markkinainformaation siirtämistä toimittajalta asiakkaalle. Suorilla funktioilla on huomattavasti suurempi vaikutus arvoon, kuin epäsuorilla funktioilla, vaikka myös epäsuorat funktiot ovat tärkeitä. Koska suorat funktiot ovat jo hyvin tiedossa toimittajilla, on epäsuorissa funktioissa potentiaalia tuottaa erilaistumista ja uusia tuottoja. Suorien ja epäsuorien funktioiden lisäksi myös luottamuksella on merkitystä asiakasarvoon bisnes-to-bisnes -markkinoilla. (Ritter & Walter 2008) Bisnes-to-bisnes -markkinoilla asiakasarvon johtamisella luodaan asiakkaalle arvoa, parannetaan asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta sekä nostetaan toimittajayrityksen tuottavuutta ja arvoa (Busacca et al. 2008, s. 199).

Yhteenvetona kuluttajamarkkinoilla asiakasarvoon voidaan sanoa vaikuttavan pääasiassa arvon suorat funktiot eli hinta, laatu ja määrä. Bisnes-to-bisnes -markkinoilla suorat funktiot ovat tärkeimmät asiakasarvon luonnissa, mutta myös epäsuorilla funktioilla eli innovoinnilla, uusilla kontakteilla ja kartoituksella on myös merkitystä asiakasarvoon. Asiakasarvon tuotanto edellyttää saavutettavuutta ja vuorovaikutteisuutta.

4. PALVELUJEN TUOTTAVUUS

Koska työn tarkoituksena on saada toimeksiantajan palveluprosessit toimimaan tehokkaammin, on tärkeää ymmärtää kuinka palvelun tuottavuutta voidaan mitata. Kun tiedetään palvelun tuottavuuteen vaikuttavat tekijät, voidaan päätellä, paraneeko tuottavuus palveluprosessien muutosten myötä.

Yksinkertaisimmillaan teollisuudessa palvelun tuottavuus voidaan laskea jakamalla tuotos siihen käytetyllä panoksella (Lönnqvist 2012). Tuottavuuteen voidaan siis vaikuttaa muuttamalla joko panosta tai tuotosta (Martinsuo & Nenonen 2014). Tuottavuuden mittaaminen palvelualoilla on mutkikkaampaa verrattuna perinteiseen teollisuuteen, koska palveluissa tulee ottaa huomioon myös asiakasnäkökulma. Perinteisessä valmistavassa teollisuudessa taas riittää, kun otetaan huomioon yrityksen sisäiset tekijät. (Grönroos 2007, s. 254) Palvelualoilla tuottavuutta ei voi mitata samalla tavalla kuin teollisuudessa, koska palveluita ei voi varastoida (Lönnqvist 2012). Palvelun tuottavuuden mittaaminen on hankalaa myös, koska palvelun pitäisi tuottaa myös voittoa sekä laatua (Grönroos 2007, s. 254).

Ojasalo (1999) on esitellyt vaihtoehtoisia tapoja mitata palvelujen tuottavuutta. Esimerkkejä palveluiden tuottavuuden mittaamiseen on kuvassa 6.

	Fyysiset mittarit	Taloudelliset mittarit	Yhdistetyt mittarit
Osittais- tuottavuus	$\frac{\text{Palveltuisten asiakkaiden lkm}}{\text{Henkilötyötunnit}}$	$\frac{\text{Tulot}}{\text{Työvoimakustannukset}}$	$\frac{\text{Tulot}}{\text{Työntekijöiden lkm}}$
Kokonais- tuottavuus	$\frac{\text{Palveltuisten asiakkaiden lkm}}{\text{Resurssien määrä}}$	$\frac{\text{Tulot}}{\text{Resurssien kustannukset}}$	$\frac{\text{Palveltuisten asiakkaiden lkm}}{\text{Resurssien kustannukset}}$

Kuva 6. Erilaisia tapoja palvelujen tuottavuuden mittaamiseen (Ojasalo 1999, s. 133)

Kuten kuvasta 6 nähdään, palvelun tuottavuutta voidaan tarkastella osittain tai kokonaisvaltaisesti. Tuottavuuden mittarit voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: fyysisiin, taloudellisiin ja yhdistettyihin mittareihin (Ojasalo 1999, s. 133).

Osittaistuottavuudessa tarkastellaan tuotosta ainoastaan yhden panoksen suhteen. Monissa tilanteissa osittainen tuottavuuden mittaaminen tuo tarpeeksi tietoa tuottavuudesta. Kun tarkastellaan tuottavuutta yhden tärkeän resurssin suhteen kerrallaan, voidaan välttyä

tarkasteltavan resurssin turhalta käytöltä. Osittaistuottavuuden mittaaminen on yrityksissä yleisempää, kuin kokonaistuottavuuden mittaaminen. Etenkin silloin, kun osittaistuottavuutta tarkastellaan kaikkien tärkeimpien resurssien suhteen, voidaan saada hyvä kokonaiskuva tuottavuudesta myös laajemmassa näkökulmassa. (Ojasalo 1999, s. 131) Myös Löytänä & Korteso (2011) toteavat, että yksinkertaiset mittarit toimivat usein parhaiten, sillä monimutkaisuus ei lisää tuottoja. Toisaalta on pidettävä mielessä, että osittaistuottavuus ei kerro koko totuutta ja jotain voi jäädä huomaamatta (Ojasalo 1999, s. 131).

Kokonaistuottavuuden laskemiseksi tulee mitata kokonaistuotoksen suhdetta kaikkiin tuotoksen tuottamiseksi käytettyihin resursseihin. Kokonaistuottavuuden laskeminen on harvoin käytetty, koska sen laskeminen on hankalaa suhteessa sen tuomaan hyötyyn. (Ojasalo 1999, s. 131)

Fyysisissä mittareissa sekä tuotos että panos ilmaistaan kappalemäärinä. Esimerkkejä fyysisestä mittarista ovat palveltujen asiakkaiden lukumäärä suhteutettuna käytettyihin henkilötyötunteihin (osittaistuottavuus) ja palveltujen asiakkaiden lukumäärä suhteutettuna kaikkien käytettyjen resurssien määrään (kokonaistuottavuus). (Ojasalo 1999, s. 131)

Taloudellisissa mittareissa taas tuotos ja panos ilmaistaan rahallisesti. Esimerkkejä taloudellisesta mittarista ovat tulot suhteutettuna työvoimakustannuksiin (osittaistuottavuus) ja tulot suhteutettuna kaikkien käytettyjen resurssien kustannuksiin (kokonaistuottavuus). (Ojasalo 1999, s. 133) Myös lähteen Löytänä & Korteso (2011) yksi mittareista on tarkastella tuottoja suhteessa asiakkuuden hoidon kustannuksiin eli käytettyihin resursseihin. He ovat esitelleet myös monia muita mittareita, mutta ne on jätetty tämän työn ulkopuolelle, sillä he ovat koonneet asiakaskokemuksen johtamisen investointien ja tuottojen osoittamisen mittareita, joten näkemys kattaa paljon muutakin kuin palvelujen tuottavuuden.

Yhdistetyssä mittarissa toinen tuotoksesta ja panoksesta on kappalemäärä ja toinen on ilmaistu rahallisesti. Esimerkkejä yhdistetystä mittarista ovat tulot suhteessa työntekijöiden lukumäärään (osittaistuottavuus) ja palveltujen asiakkaiden lukumäärä suhteessa kaikkien resurssien kustannuksiin (kokonaistuottavuus). (Ojasalo 1999, s. 133)

Grönroosin (2007) mukaan taloudellisiin mittareihin perustuvat palvelun tuottavuuden mittarit ovat ainoat, jotka ovat teoreettisesti oikeita ja käytännössä merkityksellisiä. Grönroosin esittelemät palvelun tuottavuuden kaavat ovat kuvassa 7.

$$\begin{array}{l}
 \text{Palvelun} \\
 \text{tuottavuus} = \frac{\text{Palvelusta saadut tulot}}{\text{Palvelun tuottamisen kustannukset}} \\
 \\
 \text{Palvelun} \\
 \text{tuottavuus} = \frac{\text{Kokonaistulot}}{\text{Kokonaiskustannukset}}
 \end{array}$$

Kuva 7. *Palvelun tuottavuuden laskeminen (Grönroos 2007, s. 255)*

Kuvan 7 ensimmäisessä kaavassa tarkastellaan palvelun tuottavuutta sisäisen kustannus-
tehokkuuden, ulkoisesti saatavan tulon ja kapasiteettien tehokkuuden suhteen. Silloin pal-
velun tuottavuus voidaan laskea jakamalla palvelun tuottamisen seurauksena saadut tulot
palvelun tuottamiseen käytetyillä kustannuksilla. Toinen kaava antaa palveluntarjoajan
operaatioiden kokonaistuottavuuden. Kokonaistuottavuus saadaan jakamalla kokonaistu-
lot kokonaiskustannuksilla. (Grönroos 2007, s. 255)

Palveluiden tuottavuus siis kasvaa silloin kun tulot ja/tai palvelutujen asiakkaiden luku-
määrä kasvavat tai vaihtoehtoisesti kustannukset, henkilötyötunnit, työntekijöiden luku-
määrä ja/tai resurssien määrä pienenevät. Tässä työssä ei ole tarkoitus kuitenkaan laskea
numeerista tuottavuutta. Tarkoitus on päätellä kaavojen perusteella, onko tuottavuus pa-
rantunut Lean-periaatteiden avulla tehtyjen toimenpiteiden jälkeen.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus tullaan toteuttamaan toimeksiantajan antamien toiveiden ja teoreettisen viitekehyyksen pohjalta. Tässä luvussa käydään aluksi läpi teoreettinen viitekehys, joka on muodostettu aiemmin läpikäydyn teorian pohjalta. Lisäksi on kerrottu tarvittavat tiedot kohdeorganisaatiosta sekä aineiston keruutavat.

5.1. Teoreettinen viitekehys tutkimukselle

Teoreettinen viitekehys on yhteenveto aiemmin tässä työssä esitellystä teoriasta. Viitekehyyksen on tarkoitus toimia empiirisen tutkimuksen toteutuksen pohjana. Tähän työhön muodostettu viitekehys on muodostettu linkittämällä teoriaa Lean-periaatteista, asiakasarvosta ja palveluiden tuottavuudesta. Eri teorioiden soveltaminen johtaa siihen, että viitekehys on ainutlaatuinen, juuri tätä työtä varten koottu, kokonaisuus. Viitekehyyksen tarkoituksena on auttaa vastaamaan Johdannossa esiteltyihin empirian tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta tutkimuksen pääongelmaan. Empiirisen osuuden tutkimuskysymyksien vastauksilla on tarkoitus saada apua prosessien nykytilojen määrittämiseen ja prosessien kehittämiseen kustannustehokkaammiksi ja asiakasnäkökulmasta laadukkaammiksi. Pää-tutkimusongelman ratkaisulla tulisi saada selville prosessimuutosten vaikutukset talouden ja asiakkaan näkökulmasta. Viitekehys on koostettu taulukkoon 1.

***Taulukko 1.** Lean-periaatteiden, asiakasarvon tuotannon ja palveluiden tuottavuuden soveltaminen tähän työhön*

	Toimenpide	Soveltaminen työhön
1.	Asiakkaan kokeman arvon määrittäminen	Asiakasarvon teoria, havainnot
2.	Arvovirran määrittäminen	Blueprint-kaavio
3.	Palveluprosessin kehittäminen	Hukkioiden tunnistaminen ja poistaminen, imuohjaus- ja virtaus-periaatteen hyödyntäminen
4.	Toimintamallien muutosten vaikutusten määrittäminen	Muutokset tuottavuudessa, taloudelliset laskelmat
5.	Täydellisyyden tähtääminen	Jatkokehitysehdotukset

Ensimmäisenä on määritettävä asiakkaan prosessista kokema ja saama arvo. Asiakkaan kokemaa arvoa ei tässä työssä selvitetä suoraan asiakkailta, vaan päätellään teorian ja

empiriassa tehtyjen havaintojen pohjalta. Kun tiedetään asiakasarvo prosessissa, voidaan prosessia kehittää laadukkaammaksi asiakkaan näkökulmasta.

Toisena asiana määritetään arvovirta. Arvovirran määrittäminen tehdään työn empiirisessä osuudessa tehtyjen havaintojen perusteella. Arvovirran mallintamiseen käytetään blueprint-kaaviota. Kaaviossa käydään läpi palveluprosessin toiminnot asiakkaalle tuotettavan palvelun näkökulmasta. Arvovirran määrittäminen ja blueprint-mallinnus vastaavat ensimmäiseen empiirisen osuuden tutkimuskysymykseen eli prosessin nykytilan selvittämiseen.

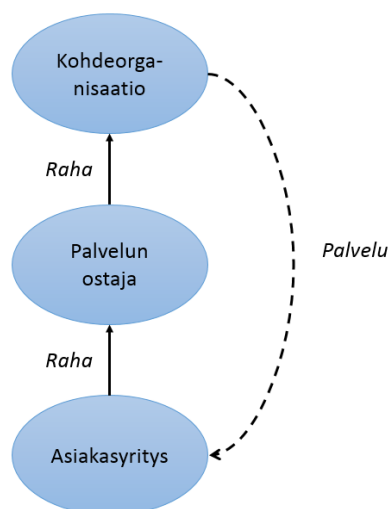
Kolmanneksi, palveluprosessia kehitetään tunnistamalla ja poistamalla prosessista hukkia. Mahdolliset hukat prosessissa ovat odottelu, kuljettaminen, varastot, ylikäsittely, laatuviat, tarpeeton liike työskentelyssä ja ylituotanto. Toimintamallien parantelussa hyödynnetään myös ajatusta imuohjauksesta ja virtauksesta. Parannellut toimintamallit mallinnetaan blueprint-kaaviolla. Tämä vaihe työssä vastaa toiseen empiirisen osuuden tutkimuskysymykseen, sillä hukkien poistaminen tekee prosessista kustannustehokkaamman ja asiakasnäkökulmasta laadukkaamman.

Toimintamallimuutosten vaikutukset päätellään palvelun tuottavuusmuutoksilla ja konkreettisten taloudellisten laskelmien avulla. Palvelun tuottavuuden muutokset päätellään teoriassa esiteltyjen mittareiden perusteella. Tarkoituksena ei ole laskea numeerista arvoa tuottavuudelle, vaan tarkastella palveluprosessin muutoksen hyvyttä. Jos tuottavuus kasvaa, on palveluprosessien muutokset järkevää viedä käytäntöön. Taloudellisiin laskelmiin kerätään aineistoa eri lähteistä, jotka on esitetty myöhemmin tässä luvussa. Toimintamallien muutoksien vaikutusten määrittäminen antaa ratkaisun tutkimuksen pääongelmaan.

Täydellisyys-periaatteen mukaan prosesseja pitää jatkuvasti parantaa. Sen vuoksi työn lopuksi esitetään jatkokehitysehdotuksia prosesseihin liittyen.

5.2. Kohdeorganisaatio

Työn kohdeorganisaationa on vakuutus- ja pankkialan konserniin kuuluva yksikkö. Kohdeorganisaatio toimii palveluorganisaationa, jonka varsinainen asiakas on saman konsernin vakuutusyhtiö, joka ostaa kohdeorganisaatiolta palvelun omia asiakkaitaan varten. Kohdeorganisaatio tuottaa siis vakuutusalan puhelin- ja verkkopalvelua, jonka palvelevat asiakkaat ovat yritysasiakkaita. Palveluorganisaatiossa korostuu prosessien oikeellisuus, jotta työstä laskutetaan työn tilaajaa oikein. Kuvassa 8 on havainnollistettu yritysten välistä suhdetta.



Kuva 8. Rahan ja palvelun liikkuminen kohdeorganisaation ja asiakasyrityksen välillä

Kuvassa 8 kohdeorganisaation on juuri tämän työn kohteena oleva yksikkö. Palvelun ostaja on vakuutusyhtiö, joka ostaa puhelin- ja verkkopalvelun kohdeorganisaatiolta. Asiakasyritys on loppuasiakas, joka asioi puhelin- ja verkkopalvelussa. Raha liikkuu asiakasyritykseltä vakuutusmaksujen muodossa palvelun ostajalle ja palvelun ostaja taas maksaa palvelusta kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaatio saa tuloa jokaisesta asiakaskohtamisesta, vakuutusmyynnistä ja ajanvarauksista samaan konserniin kuuluvaan pankkiin. Varsinainen asiakaspalvelu asiakasyritykseen tulee kohdeorganisaatiolta.

Kuvassa 8 esitetty yritysten välinen suhde on tärkeää ymmärtää tämän työn kannalta, koska kohdeorganisaatio on kiinnostunut juuri niistä asioista, mistä saa tuloa palvelun ostajalta. Eli silloin palveltujen asiakkaiden lukumäärä ja vakuutusmyynti tulee keskeiseen asemaan. Kohdeorganisaatiossa on laskettu, että palveltujen asiakkaiden lukumäärään kannattaa panostaa eniten. Puhelimitse tehdystä asiakaskontaktista kohdeorganisaatio saa kuusi euroa kontaktilta ja sähköpostitse hoidetulta 11 euroa kontaktilta. Siksi on tärkeää, että asiakkaita saadaan palveltua mahdollisimman paljon mahdollisimman pienillä resursseilla. Toki myös palvelun laatuun panostetaan, jotta asiakasyritys ja sitä kautta palvelun ostaja pysyy tyytyväisenä.

Kun tässä työssä puhutaan asiakkaista, tarkoitetaan kokonaan konsernin ulkopuolista asiakasta eli yritystä, joka on yhteydessä kohdeorganisaatioon. Asiakkaat ovat pääasiassa pieniä- ja keskisuuria yrityksiä sekä järjestöjä. Suuryritykset ja yhteistyöyritykset hoidetaan eri henkilöiden toimesta, joten niitä ei oteta tässä työssä huomioon. Tarkasteltavassa yksikössä asiakkaita palvellaan puhelimitse, sähköpostitse ja verkkopalvelussa.

Kohdeorganisaatio koostuu kolmesta tiimistä; yhdestä vuositarkastustiimistä ja kahdesta tiimistä, joissa on sekä puhelimitse että sähköisesti palvelevia asiakasneuvojia. Kaksi tiimiä, jotka palvelevat asiakkaita puhelimitse ja sähköisesti ovat ns. inboundia tekeviä tiimejä eli asiakas toimii yhteydenottajana. Molemmissa tiimeissä on myyntivalmentaja, palvelupäällikkö ja asiakasneuvojia, joita on toisessa tiimissä 24 ja toisessa 26 kappaletta. Inbound-tiimeissä on sekä puhelinpalvelua että sähköpostipalvelua tekeviä asiakasneuvojia. Myös puhelinpalvelun asiakasneuvojat käyttävät sähköpostia tarvittaessa esimerkiksi tarjousten lähettämiseen. Yhteydenotot inboundiin tulevat pääasiassa pieniltä yrityksiltä ja järjestöiltä, sillä suuryritysten ja kuntien vakuutusasiat hoidetaan eri yksikössä.

Vuositarkastustiimi tekee outboundia eli asiakasneuvojat ovat tietyin väliajoin yhteydessä nykyisiin asiakkaisiin. Vuositarkastustiimissä on esimies ja myyntivalmentaja sekä heidän lisäksi 14 asiakasneuvojaa. Vuositarkastuksessa asiakkaille soimitaan puolen tunnin välein ja jokaisen asiakkaan puheluun on varattu 15 minuuttia aikaa. Loput 15 minuuttia asiakasneuvoja käyttää asiakkaisiin liittyvien taustatöiden tekemiseen.

Asiakasneuvojilla on erilaisia toimintamalleja asioiden tekemiseksi. Esimerkiksi osa suosii dokumenttien välittämistä asiakkaille sähköisesti ja osa kirjeitse. Suuri osa asiakasneuvojista haluaa tehdä asioita itse alusta loppuun, vaikka niin ei ole toimintamallien mukaan tarkoitus olla, jotta asiakasneuvojat saavat keskittyä työnsä tekemiseen. Asiakasneuvojille on varattu päivittäin 45 minuuttia taustatöiden tekemiseen eli muun muassa asiakkaalta saapuvan postin käsittelyyn ja asiakaskohtaamisten jälkeen jääneiden tekemättömien töiden tekemiseen. Taustatyöaikana ei siis ole tarkoitus palvella asiakkaita.

Tutkijalla itsellään on kokemusta henkilöasiakkaiden palvelemisesta samassa yrityksessä, kun taas tämän työn havainnoinnin kohteena olevat asiakasneuvojat palvelevat yritysasiakkaita. Asiakaspalveluprosessit eroavat henkilöasiakkaiden palvelusta jonkin verran. Erona on esimerkiksi se, että yritysasiakkaiden asiat ovat usein monimutkaisempia ja moniulotteisempia kuin henkilöasiakkaiden. Asiakasneuvojien mukaan yritysasiakkaat arvostavat sitä, että he voivat hoitaa asioita saman asiakasneuvojan kanssa mahdollisimman paljon. Oletettavasti tämä johtuu juuri käsiteltävien asioiden monimuotoisuudesta.

Henkilöasiakaspalvelussa käytetään todella paljon verkkopalvelua asiointiin ja asiakkaalle pyritään aina suosittelemaan verkkopalvelua asiointitapana, koska se on tietoturvallinen ja nopea sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Verkkopalvelua suositaan myös siitä syystä, että sähköinen asiointi vähentää tulostuksesta ja postituksesta aiheutuvia kustannuksia. Vastaavaa verkkopalvelua ei ole yritysasiakaspalvelussa käytössä eikä sitä ole todennäköisesti lähivuosina tulossa. Tämän vuoksi yritysasiakaspalvelussa asiointi joudutaan hoitamaan puhelimitse, sähköpostilla ja postitse.

Yritysassiakaspalvelussa asioi usein henkilö, esimerkiksi kirjanpitäjä tai sihteeri, jolla ei ole nimenkirjoitusoikeutta yrityksessä. Tällaiselle henkilölle ei voi antaa tietoa vakuutuksesta eikä hänen kanssaan voi sopia muutoksista. Tällöin joudutaan monesti postittamaan nimenkirjoitusoikeudelliselle henkilölle paperit, jolloin voidaan varmistua vastaanottajan oikeudesta hoitaa asiaa.

5.3. Vapaamuotoiset keskustelut

Tutkija kävi vapaamuotoisia keskusteluja kasvokkain, puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Pääasiassa keskustelut olivat palavereja, joilla ei ollut ennalta määrättyä agenda. Vapaamuotoisilla keskusteluilla kerättiin tietoa tukemaan havainnointia ja sitä kautta prosessinmallinnusta. Vapaamuotoisia keskusteluja käytiin asiakasneuvojen päivittäisessä työskentelyssä mukana olevien esimiesten ja myyntivalmentajien kanssa sekä muiden sellaisten tahojen kanssa, joihin tarkasteltavat prosessit vaikuttavat

Ensimmäinen keskustelu toteutettiin ennen ensimmäistä havainnointia. Siinä tutkija kävi havainnoitavien esimiehen kanssa läpi asioita, joihin havainnoinnissa kannattaa kiinnittää huomiota. Samalla tutkija sai lisää tietoa siihen mitä tutkimukselta odotetaan.

Tulostus ja postitus -prosessin uudesta toimintamallista kysyttiin yksityiskohtia keskittyn tulostuksen järjestävältä taholta sähköpostitse. Tietoa tarvittiin prosessin mallinnukseen eli arvovirran määrittämiseen.

Vakuutustoimeksiantoihin liittyen pidettiin kolme eri palaveria. Palaveriin osallistui tutkijan lisäksi kahdeksan muuta henkilöä. Palaverit olivat fyysisesti eri paikassa kuin tutkijan työpiste, joten tutkija osallistui niihin puhelimitse.

Myös ennen sähköpostien ohjaukseen liittyviä havainnoiteja käytiin havainnoitavien asiakasneuvojen esimiehen ja myyntivalmentajien kanssa vapaamuotoinen keskustelu. Siinä käytiin läpi muutosten tavoitteet sekä asioita, mihin havainnoinneissa kannattaa kiinnittää huomiota.

Monia pienempiä keskusteluja käytiin eri tahojen kanssa. Nämä liittyivät prosessien yksityiskohtiin, jotka oli välttämätöntä selvittää työn kannalta. Näin saatiin tietoja muun muassa taloudellisia laskelmia varten.

5.4. Osallistuva havainnointi

Havainnoinnit suoritettiin touko- ja kesäkuussa vuonna 2014. Havainnointi toteutettiin seuraamalla tutkittavan normaalia työskentelyä. Ennen havainnoinnin aloittamista tutkija kertoi havainnoinnin kohteelle omasta taustastaan ja mitä varten työtä tehdään.

Tutkijan läsnäolo vaikuttaa luultavasti jonkin verran havainnoitavan asiakasneuvojan työskentelyyn ja sitä kautta tuloksiin. Toisaalta tutkija on normaalisti samanarvoisessa asemassa organisaatiossa ja työssä on tarkoitus keskittyä prosesseihin eikä henkilökohtaisesti asiakasneuvojaan. Sen vuoksi havainnointitilanne oli todennäköisesti luonnollisempi kuin, jos havainnoimassa olisi ollut organisaation korkeammassa asemassa oleva henkilö. Havainnoinnin kohteena olevien asiakasneuvojien ei tarvinnut siis jännittää työsuoritustaan.

5.4.1. Tulostus, postitus ja toimeksiannot

Ensimmäiseksi toteutettiin havainnointitulos- ja postitus -prosessin sekä toimeksiantojen osalta. Kyseisten prosessien osalta havainnointia tehtiin samanaikaisesti. Näiden prosessien osalta havainnoitiin inbound-tiimien osalta kolmea eri asiakasneuvojaa kahdena eri työpäivänä. Tulostus ja postitus -prosessia käytiin havainnoimassa erikseen myös vuositarkastustiimissä. Heidän tiimissään prosessit ylipäättään ovat hieman erilaisia palvelun erilaisen luonteen vuoksi. Vuositarkastus-tiimissä havainnoitiin kolmea asiakasneuvojaa.

Tulostuksen ja postituksen osalta on tarve tehostaa prosessia, sillä yritysasiakaspalvelussa lähetetään merkittävä määrä postia verkkopalvelun toimimattomuuden vuoksi. Kohdeorganisaatiossa on myös tehty päätös asiakasneuvojien henkilökohtaisten tulostimien käytöstä poistamiseksi kustannusten pienentämiseksi, mikä aiheuttaa sen, että tulostusprosessia on pakko muuttaa. Asiakasneuvojilla on kuitenkin tulostimien poistumisen jälkeen käytössä yhteinen tulostin. Yhteiseen tulostimeen tulostaminen ja siitä postittaminen ei kuitenkaan ole toimiva ratkaisu, koska turhaa liikettä tulisi työpisteeltä tulostimelle ja takaisin.

Toimeksiantoprosessia on tarkoitus tehostaa, sillä kohdeorganisaatiossa on havaittu nykyisen toimintamallin aiheuttavan päällekkäistä työtä. Myös toimeksiantojen käsittelyta-
holta, vakuutusosastopalveluilta, on esitetty toive toimintamallin muuttamisesta.

Asiakaskohtaamisia oli havainnointipäivinä normaalia vähemmän ja niitä tuli havainnoinnin kohteena oleville inbound-tiimien asiakasneuvojille yhteensä 28 kappaletta. Asiakaskohtaamisten välillä oli siis taukoa, koska jouduttiin odottamaan asiakkaiden yhteydenottoja. Toisaalta se mahdollisti tutkijan kysymysten esittämisen asiakaskohtaamisen välillä. Tutkijan omasta kokemuksesta samassa yrityksessä käytettävistä toimintamalleista ja tietojärjestelmistä oli kokonaiskuvan ymmärtämisessä hyötyä, joten kysymyksiä ei tarvinnut esittää niin paljon kuin kokonaan ulkopuolisen olisi pitänyt. Toisaalta tutkijalla on voinut olla jo jotain ennako-oletuksia tutkittavaa asiaa kohtaan, joten se on saattanut jopa haitata havainnointia.

Havainnointien aikana tutkija keräsi jatkuvasti muistiinpanoja. Tutkija mietti ennen havainnoiteja millaisiin asioihin kannattaisi kiinnittää huomiota. Havainnoinneissa pyrittiin keräämään tietoa seuraavista asioista:

- asiakkaan asia
- tulostusprosessin kulku
- tulostuksen tarve
- tulostukseen kulunut aika
- toimeksiantoprosessin kulku
- jälkityöt
- tarvitseeko palata myöhemmin asiaan
- oman sähköpostin käyttö ja
- kontaktin laskutettavuus.

Kuten yllä olevasta listasta voidaan nähdä, dataa kerättiin jo tässä vaiheessa myös oman sähköpostin käyttöön ja kontaktin laskutettavuuteen liittyen, vaikka ne liittyvät varsinaisesti vasta viimeiseen tarkasteltavaan prosessiin eli sähköpostien ohjaukseen. Kyseistä dataa kerättiin, jotta sitä saadaan tarpeeksi sähköposteihin liittyvän prosessin taloudellisia laskelmia varten.

Vuositarkastus-tiimin havainnoinneissa tuli kuusi asiakaskohtaamista, mikä on huomattavasti vähemmän verrattuna inbound-tiimeihin. Tämä johtuu palvelun erilaisesta luonteesta. Vuositarkastus-tiimin havainnoinnissa pyrittiin tarkastelemaan heidän toimintatapojaan yleisellä tasolla, jotta saatiin tietoa siitä, mitä pitää ottaa huomioon prosessien muutoksissa.

5.4.2. Sähköpostien ohjaus

Sähköpostikanavan viestien ohjauksen toimintamallin tarkasteluun on kohdeorganisaatiossa useita tarpeita. Ensimmäiseksi, inbound-asiakasneuvojat käyttävät tällä hetkellä hyvin paljon henkilökohtaista sähköpostia asiakkaiden kanssa. Kun asiakas vastaa asiakasneuvojan henkilökohtaiseen sähköpostiin, voi asian käsittely viipyä mahdollisen poisolon vuoksi. Oman sähköpostin käyttö (etunimi.sukunimi@yritys.fi) on myös laskuttamatonta työtä, sillä sitä ei pystytä laskuttamaan palvelun tilaajalta teknisistä syistä. Omaa sähköpostia käytetään myös sisäiseen viestintään, joten laskutus ei siitäkään syystä onnistu.

Toisena syynä muutokselle kohdeorganisaatiossa toivotaan, että sähköpostien käsittelyosaaminen saataisiin kaikille asiakasneuvojille, jotta resursseja voitaisiin tarvittaessa tasata paremmin puhelin- ja sähköpostikanaviin. Esimerkiksi diplomityön tekohetkellä puhelinkanavassa oli hiljaista, kun taas sähköpostikanavassa viestejä oli paljon jonossa. Kolmas syy on henkilöriippuvaisuus, koska se on organisaation näkökulmasta tehotonta.

Henkilöriippuvaisuuden haitat korostuvat etenkin silloin, kun asiakasneuvojalle tulee ennalta tietämätön poissaolo, esimerkiksi sairausloma. Neljänneksi, kohdeorganisaatiossa on havaittu, että sähköpostipalvelun prosessit ovat osittain vanhanaikaisia, joten yleisesti prosessien ajantasaisuudesta toivottiin ulkopuolista näkemystä.

Varsinaiset havainnot sähköpostien ohjaukseen liittyen suoritettiin kesäkuussa 2014 kahtena eri päivänä. Yhden päivän aikana havainnointia tehtiin noin kolme tuntia. Tutkija oli seuraamassa kaikkia vakituisia sähköpostikanavassa työskenteleviä asiakasneuvoja, joita oli yhteensä neljä kappaletta. Tutkija kertoi aluksi syyt havainnoinnille ja sen seurauksena asiakasneuvojat kertoivat omia kehitysehdotuksiaan prosesseihin liittyen. Havainnointien aikana asiakaskohtaamisia tuli yhteensä 20 kappaletta.

Myös näiden havainnointien aikana tutkija keräsi jatkuvasti muistiinpanoja sekä asiakaskohtaamisista että asiakasneuvojen kehitysehdotuksista. Asiakaskohtaamisista otettiin ylös seuraavia asioita:

- asiakkaan asia
- sähköpostipalvelun toimintatavat
- sähköpostin siirto toiselle asiakasneuvojalle
- jälkityöt
- kontaktin laskutettavuus
- tulostuksen tarve ja
- toimeksiannon laittamisen tarve.

Havainnointien aikana sähköpostipalvelun asiakasneuvojat esittivät paljon omia mielipiteitään muutoksista. Etenkin sähköpostipalvelussa muutosvastarintaa oli havaittavissa.

5.5. Kyselyt

5.5.1. Tilastointinäyttö

Dataa kerättiin tilastointinäytöllä tulostus ja postitus- sekä vakuutustoimeksiantoprosessien esiintyvyyden selvittämiseksi. Esiintyvyydestä tarvitaan, jotta prosessin muutoksen hyödyt voidaan esittää toimeksiantajalle taloudellisin laskelmin. Tilastointinäyttö otettiin aineiston keruutavaksi, sillä havainnointitilanteessa ei saatu tarpeeksi tietoa prosessien esiintymisestä. Postittamisen määrä on myös asiakasneuvojakohdaista, sillä osa asiakasneuvojista käyttää enemmän sähköpostia. Siten havainnoimalla yksittäisiä asiakasneuvoja olisi saatu vääristynyt kuva todellisesta tilanteesta.

Tilastointinäyttö toimi siten, että asiakasneuvoja vastasi jokaisen työn tilaajalta laskutettavan asiakaskohtaamisen jälkeen kolmeen kysymykseen, jotka olivat

1. Tarvitsiko sinun tulostaa ja postittaa asiakirjoja asiakkaalle?
2. Pyysitkö toimeksiantolomakkeen kautta taustaa lähettämään asiakkaalle asiakirjoja **postitse**?
3. Laitoitko toimeksiannon taustaan jostain muusta syystä?

Vastausvaihtoehtoina jokaisessa kysymyksessä oli kyllä ja ei. Tilastointinäyttö ilmestyi asiakasneuvojalle puhelinjärjestelmästä automaattisesti asiakaskohtaamisen jälkeen. Puhelinjärjestelmästä ei tullut uutta puhelua tai sähköpostia ennen kuin jokaiseen kysymykseen oli vastattu. Kysymykset suunniteltiin etukäteen tutkijan toimesta, mutta niitä paranneltiin asiakasneuvojien esimiesten ehdotusten perusteella. Lisäksi kysymysten vastaamiseen tehtiin erillinen ohje, joka julkaistiin kohdeorganisaation sisäisessä intranetissä. Tällä pyrittiin välttämään väärinymmärrykset. Ohjeen mukana oli myös kerrottu mihin dataa kerätään, mikä on voinut motivoida keskittymään vastaamiseen.

Tilastointinäyttö oli päällä viiden työpäivän ajan kesäkuussa 2014 kahdessa inboundia ja sähköpostipalvelua tekevässä tiimissä. Vuositarkastustiimiltä ei saatu teknisistä syistä kerättyä dataa tilastointinäytöllä. Tilastointinäytön kysymyksiin vastasivat kaikki puhelin- ja sähköpostipalvelun asiakasneuvojat jokaisen laskutettavan asiakaskohtaamisen jälkeen. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 2248 kappaletta, jota voidaan pitää melko hyvänä otoksena.

5.5.2. Excel-kysely

Havainnoinneissa huomattiin, että inbound-tiimeissä työskentelevät asiakasneuvojat käyttävät usein henkilökohtaista sähköpostia asiakkaiden kanssa esimerkiksi tarjouksen lähettämiseen. Nämä henkilökohtaisesta sähköpostista asiakkaiden kanssa käydyt keskustelut ovat laskuttamatonta työtä, sillä ne eivät näy missään tilastoissa. Tämän perusteella tuli tarve selvittää, minkä verran tällaista sähköpostiliikennettä on.

Kysely toteutettiin Excel-taulukolla siten, että tutkija teki valmiin taulukkopohjan asiakasneuvojille. Pohjassa oli erilaisia vaihtoehtoja liittyen siihen, minkä laatuista asiakaskohtaamisia henkilökohtaisen sähköpostin välityksellä käydään. Lisäksi kysyttiin minkä verran asiakkaille sähköpostitettavia dokumentteja laitettiin toimeksiannolla. Excel-taulukko löytyy kuvasta 9.

Asiakas on yhteydessä sähköpostitse uuteen asiaan liittyen (hän on saanut osoitteesi jo aiemmin)									
Saapuneet (asiakkaalta)									
Lähetetyt (asiakkaalle)									
Laitat asiakkaalle puhelun jälkeen tarjouksen sähköpostilla									
Saapuneet (asiakas hyväksyy tarjouksen)									
Lähetetyt (tarjouksen lähettäminen)									
Olet muuten asiakkaan kanssa sähköpostitse yhteydessä puhelussa käytyyn asiaan liittyen (pyydät esim. lisätietoja)									
Saapuneet									
Lähetetyt									
Asiakas laittaa sähköpostia aiemmin puhuttuun liittyen, mutta kysyy myös uutta asiaa									
Saapuneet									
Lähetetyt									
Pyydät toimeksiantolomakkeella laittamaan asiakkaalle sähköpostiin dokumentin esim. viisumitodistuksen									
Lähetetyt toimeksiannot									

Kuva 9. Excel-kyselypohja

Neljä asiakasneuvojaa pyydettiin merkkamaan Excel-taulukkoon rastilla kaikki asiakkailla lähetetyt ja asiakkailta saapuneet sähköpostiviestit. Asiakasneuvojat merkkasivat sähköpostit ylös neljän työpäivän ajalta, koska sillä oletettiin saavan tarpeeksi suuntaantavaa havaintoaineistoa. Kyselyyn vastanneet asiakasneuvojat valittiin heidän esimiesten toimesta. Tätä kyselyä ei voitu toteuttaa tilastointinäytöllä, koska henkilökohtainen sähköpostiliikenne kulkee eri järjestelmän kautta, kuin missä tilastointinäyttö on. Kyselyllä vastauksia saatiin 90 kappaletta.

5.6. Aineiston analysoinnin toteutus

Vapaamuotoisten keskustelujen aikana tutkija kirjoitti muistiinpanoja. Näiden muistiinpanojen pohjalta muodostettiin asioita, joita olisi hyvä havainnoida asiakasneuvojien työskentelystä. Havainnointien jälkeen tutkija kävi läpi havainnoista tehdyt muistiinpanot. Muistiinpanot koostettiin yhteenvedoksi ja eriteltiin aiheittain. Tämä auttoi asian ymmärtämisessä sekä asioiden jäsentelyssä. Samalla hahmottui oikeasti tärkeät asiat, joihin tulisi kiinnittää huomiota.

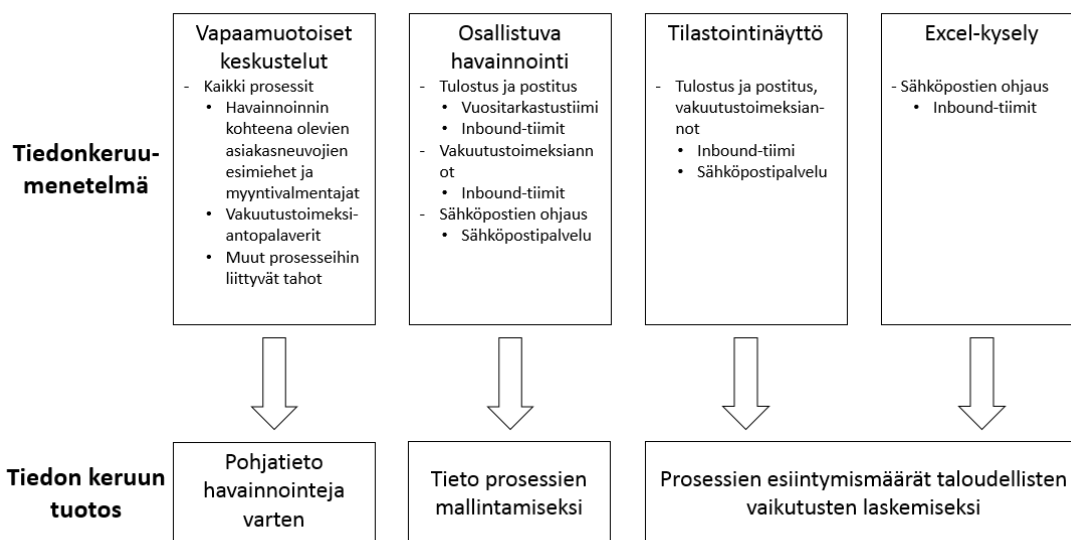
Havainnointien perusteella prosessit mallinnettiin blueprint-kaaviolla. Ensimmäiseksi blueprint-kaavioon sijoitettiin prosessin alku- ja loppupiste. Jokaisen prosessin kohdalla prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta tai yhteydenotosta ja päättyy siihen, kun asiakas saa tarvitsemansa hyödyn palvelusta. Alku- ja loppupisteen määrittelyn jälkeen pohdittiin, ketä kohdeorganisaation toimijoita tarvitaan palvelun toteuttamiseen ja sijoitettiin toimijat kaavioon. Kolmantena vaiheena toimijoille asetettiin tehtävät prosessissa ja eroteltiin tehtävät konkreettiseen tekemiseen ja päätöksentekoon. Prosessin kulkua kuvataan blueprint-kaavioissa nuolilla, jotka piirrettiin toimijoiden tehtävien välille. Musta nuoli kuvaa

tietovirtaa ja punainen nuoli materiaalivirtaa. Lopuksi kaavioihin sijoitettiin myös prosessiin kytköksissä olevat tietojärjestelmät. Tämänhetkisten prosessien blueprint-kaavioista nähtiin hyvin hukkat prosesseista. Hukkien tunnistamisen jälkeen ehdotetusta toimintamallista tehtiin blueprint-kaavio, jossa havaittuja hukkia ei enää ole. Eroavaisuudet uuden ja vanhan toimintamallin välillä nähtiin kaavioista hyvin.

Tilastointinäyttökyselyn tulokset saatiin suoraan puhelinjärjestelmästä raporttina. Kyseisestä raportista nähtiin suoraan, paljonko tapahtumia oli prosentuaalisesti. Siten kyseistä dataa ei tarvinnut analysoida, vaan sitä voitiin käyttää suoraan laskelmien pohjalla.

Excel-taulukko -kyselyn vastaukset koostettiin yhteen taulukkoon. Asiakasneuvojat laittoivat omia huomioita datan keräämisestä palauttaessa kyselylomaketta ja ne merkattiin taulukon yhteyteen. Esimerkkinä eräs asiakasneuvojista sanoi olleensa vain osan ajasta työtehtävissään ja siten sähköpostien esiintymismäärät olivat pienempiä. Tällaiset poikkeukset on otettava huomioon tuloksissa ja niiden paikkansa pitävyyden tarkastelussa.

Yhteenvetona kuvassa 10 on esitetty työn empiiriseen osuuden tiedonkeruumenetelmät ja kustakin menetelmästä saatavat tuotokset tämän työn tulosten kannalta.



Kuva 10. Työn tiedonkeruumenetelmät ja niistä saatavat tuotokset

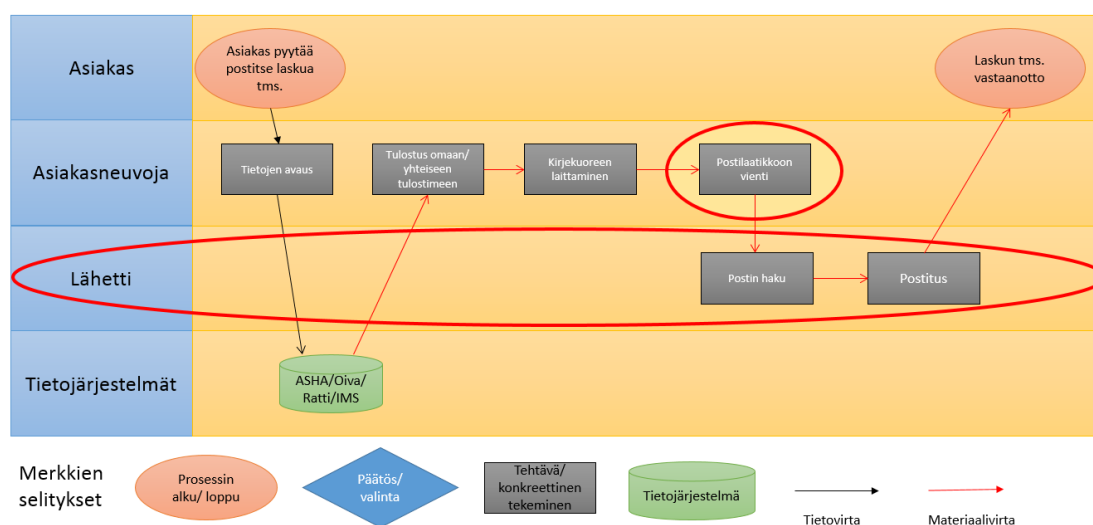
Kuvassa menetelmät on esitetty toteuttamisjärjestyksessä. Kustakin menetelmästä on mainittu mihin prosessiin kyseinen menetelmä kohdistuu. Lisäksi kuvassa on avattu, että keiden henkilöiden avulla data on kerätty kussakin menetelmässä. Seuraavassa luvussa käydään läpi työn tulokset.

6. TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tulokset prosesseittain. Tuloksissa esitellään nykyinen ja uusi toimintamalli tarkasteltavasta prosessista. Nykyisestä toimintamallista on etsitty Lean-johtamismallin mukaisesti hukat ja uuden toimintamallin kohdalla on pyritty pääsemään niistä eroon mikäli mahdollista. Tässä luvussa esitellään myös hyödyt asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta.

6.1. Tulostus ja postitus

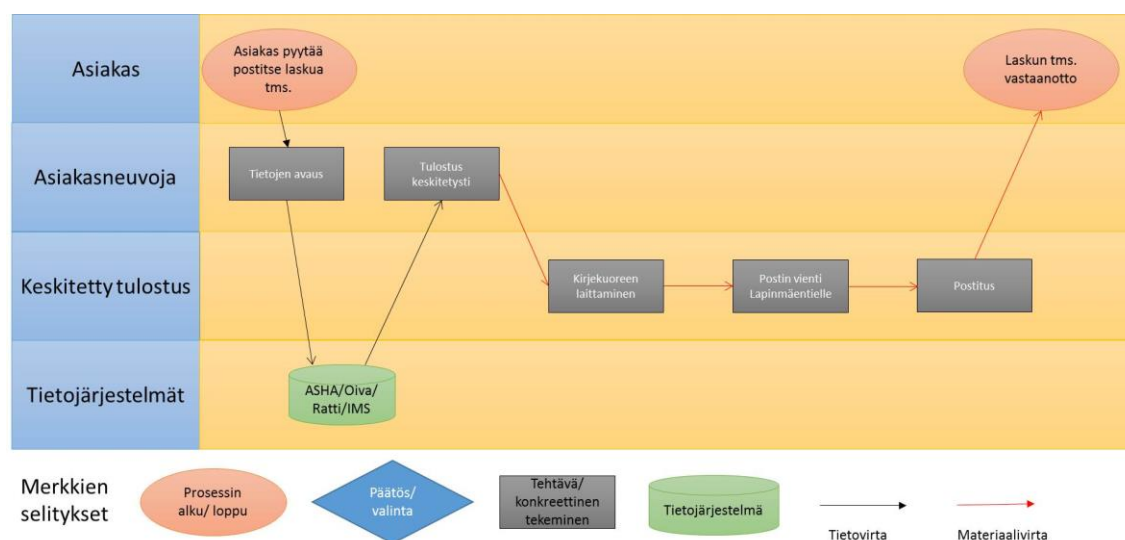
Tulostus ja postitus -prosessin asiakkaan kokeman arvon voidaan ajatella koostuvan tarvittavan dokumentin saamisesta mahdollisimman nopeasti. Tähän sisältyy sekä nopea asiakaspalveluun pääsy että dokumentin nopea toimitus. Arvovirta on mallinnettu nykytilaa vastaavaksi sekä muutosten jälkeistä aikaa vastaavaksi. Mallinnukset on tehty blueprint-kaaviolla ja ne löytyvät kuvista 11 ja 12. Tulostettavia dokumentteja on useita erilaisia ja tämä malli sopii yleisesti niihin kaikkiin, joissa asiakkaan ei tarvitse palauttaa mitään paluupostissa.



Kuva 11. Tulostus ja postitus tällä hetkellä

Nykytilassa asiakasneuvoja tulostaa asiakkaalle menevän dokumentin omaan tai yhteiseen tulostimeen. Tämän jälkeen asiakasneuvoja laittaa postit kirjekuoreen ja vie ne josain vaiheessa työpäivän aikana postilaatikkoon. Asiakasneuvojat vievät siis yleensä useimmat postit kerralla muutaman kerran päivässä. Tämän jälkeen lähetti hakee postit laatikosta ja vie ne postitukseen. Postituksesta postit haetaan kerran päivässä.

Hukat kuvassa 11 on ympyröity punaisella. Asiakkaan näkökulmasta hukkaa nykyisessä toimintamallissa ovat postien odottaminen asiakasneuvojan pöydällä, kirjeiden vieni postilaatikkoon ja lähetin osuus. Muut toiminnot ovat välttämättömiä dokumentin perille pääsemiseksi. Vaihtoehtona tälle olisi tulostus keskitettyyn tulostukseen, josta on jo henkilöasiakaspalvelusta hyviä kokemuksia.



Kuva 12. Tulostus ja postitus; uusi toimintamalli

Suunniteltu uusi toimintamalli (kuva 12) on postittaminen keskitettyyn tulostukseen ja postitukseen. Keskitetyssä tulostuksessa ideana on, että asiakasneuvoja tulostaa postitettavan dokumentin fyysisesti eri paikkaan, jossa päivystävät henkilöt hoitavat postin kirjekuoreen laittamisen ja postitukseen viennin. Myös tässä toimintamallissa posti noudataan kerran päivässä.

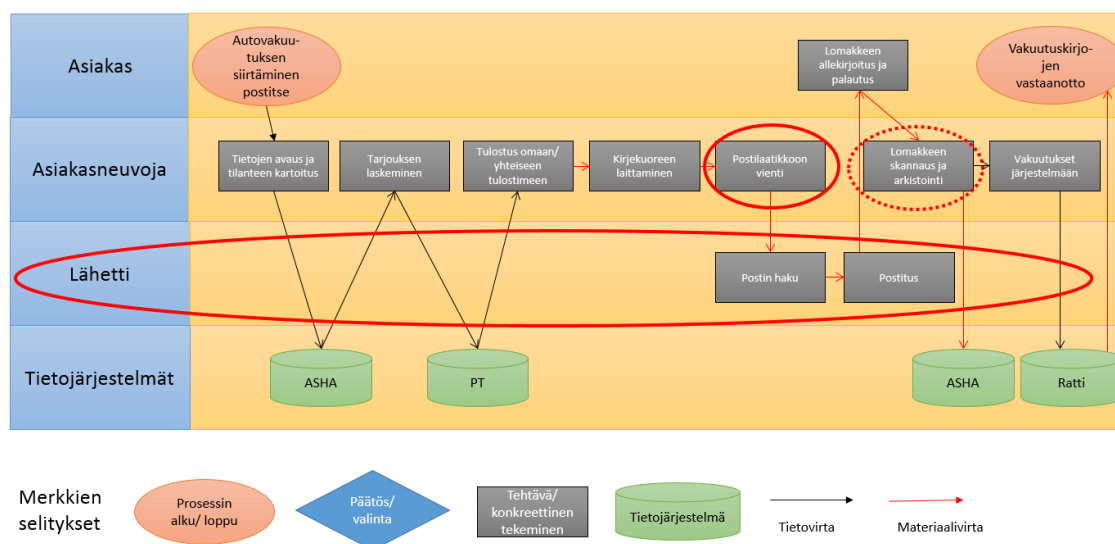
Uusi toimintamalli vähentää asiakasneuvojan osuutta tässä prosessissa, jolloin asiakasneuvoja voi keskittyä asiakaspalveluun. Tämä hyödyttää sekä asiakasta että yritystä; asiakkaat pääsevät nopeammin palveltavaksi ja yritys saa tuloja, kun asiakaskohtaukset lisääntyvät. Kuten aiemmin työn teoriaosuudessa on kerrottu, saavutettavuus on yksi perusedellytyksistä arvon tuottamiseksi asiakkaalle. Se, että asiakas pääsee nopeasti jonottamatta palveltavaksi, edesauttaa saavutettavuutta.

Uudella toimintamallilla prosessi nopeutuu, sillä hukista poistuvat postien odottaminen asiakasneuvojan pöydällä ja postien vieni postilaatikkoon asiakasneuvojan toimesta. Prosessin nopeutuessa asiakas saa pyytämänsä dokumentin nopeammin. Uusi toimintamalli ei kuitenkaan ratkaise lähetin osuutta, sillä myös keskitetyssä tulostuksessa posti viedään vielä erikseen postitukseen. Toisaalta sekä lähetin palvelut että keskitetty tulostus ovat ostopalveluita ja niiden prosesseihin ei ole tarkoitus ottaa kantaa tässä työssä muuten kuin asiakasnäkökulmasta. Uudessa toimintamallissa kohdeorganisaation ei tarvitse

myöskään ylläpitää materiaalivarastoa postitukseen liittyen. Varastot ovat myös yksi Lean-johtamismallin hukista. Keskitetty tulostus ja postitus parantavat myös Leanin mukaisesti virtausta prosessissa, kun dokumentit saadaan suoraan asiakasneuvoja toimesta tulostettua postitettavaksi.

6.1.1. Tulostuksen ja postituksen erikoistilanne

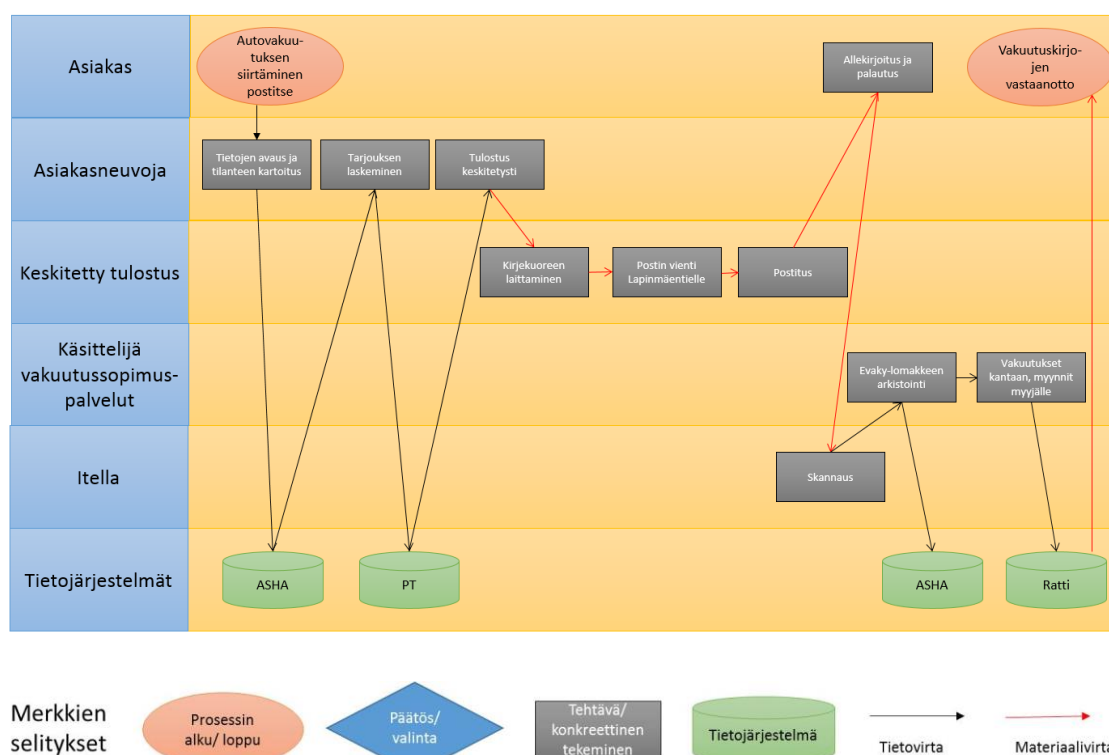
Vakuutusyhtiön vaihto ajoneuvoille ilman rekisteröintiä (myöhemmin eVaky) on tulostuksen ja postituksen erikoisempi tapaus, joka on käsiteltävä erikseen, sillä sen palveluprosessi on monimutkaisempi kuin normaalissa postittamisessa. EVaky on monimutkaisempi, sillä siinä asiakkaan tulee palauttaa allekirjoitettuna hyväksymislomake takaisin yritykseen. Tämä malli voidaan yleistää myös muihin tapauksiin, jossa asiakkaan tulee palauttaa kohdeorganisaatiolle allekirjoitettu lomake.



Kuva 13. EVaky-toimintamalli tällä hetkellä

Nykyinen eVakyjen toimintamalli on hyvin asiakasneuvojapainotteinen, kuten mallinuksesta nähdään. Siinä asiakasneuvoja tekee tarjouksen vakuutuksesta asiakkaalle, minkä jälkeen sekä tarjous että hyväksymislomake menevät nykyisen tulostus ja postitusprosessimallin mukaisesti asiakkaalle (kuva 13). Poikkeuksena prosessiin, asiakasneuvoja liittyy omat tietonsa palautuskuoreen, jotta asiakkaan hyväksymislomake palautuu hänelle henkilökohtaisesti. Asiakkaan vastaanottaessa postin, hän allekirjoittaa lomakkeen ja postittaa sen takaisin yritykseen vastauskuoreessa. Kun asiakasneuvoja saa postin, hän skannaa ja arkistoi lomakkeen ja syöttää vakuutuksen tietojärjestelmään. Tämän jälkeen asiakkaalle lähtee vakuutuskirja automaattisesti järjestelmästä postitse ja asiakas vastaanottaa tiedon vakuutuksesta, kun vakuutuskirja tulee perille.

EVakyissa hukat ovat samat tulostuksen ja postituksen osalta kuin mitä aiemmin jo mainittiin. Lisäksi lomakkeen skannaus ja arkistointi yrityksen tietojärjestelmään ovat asiakkaan näkökulmasta hukkaa. Skannaus ja arkistointi on ympyröity katkoviihvalla, koska kyseiset toiminnot ovat kuitenkin välttämättömiä, sillä hyväksymislomakkeen tulee löytyä yrityksestä kirjallisena lakisääteisistä syistä mahdollisia riitatilanteita varten. Kyseinen toiminto on siis aiemmin esitellyn Leanin mukaan toiminto, joka ei luo asiakasarvoa, mutta on välttämätön prosessin kannalta ja siten sitä ei voi poistaa prosessista. Lisäksi eVakujen tapauksessa myös prosessin henkilöriippuvaisuus asiakasneuvojasta aiheuttaa hukkaa prosessissa. Jos asiakasneuvoja on poissa, esimerkiksi lomalla tai sairaana, hänelle tulleita posteja ei käsittele kukaan. Silloin vakuutuksen syöttäminen järjestelmään ja sitä kautta asiakkaan vakuutuskirjojen saanti voi pahimmillaan viivästyä useilla viikoilla.



Kuva 14. EVakyn uusi toimintamalli

Kuvan 14 toimintamalliehdotuksessa asiakasneuvojan osuus prosessissa on huomattavasti pienempi. Asiakasneuvoja tekee asiakkaalle tarjouksen ja tulostaa sen keskitetyn tulostuksen ja postituksen prosessimallin mukaisesti. Postituksessa tarjouksen liitteeksi laitetaan saate, jossa on asiakkaalle maksuton palautusosoite. Kun asiakas vastaanottaa tarjouksen ja hyväksymislomakkeen, hän allekirjoittaa hyväksymisen ja palauttaa saatteessa olevaan osoitteeseen. Tämän jälkeen lomake menee Itellaan skannattavaksi ja sen jälkeen vakuutuspalveluihin arkistoitavaksi ja tietojärjestelmään syötettäväksi. Tällä toimintamallilla saadaan poistettua henkilöriippuvaisuus prosessissa. Toimintamalli on tehokkaampi myös keskitetyn tulostuksen osalta niin kuin yleisen tulostus ja postitus

-prosessimallin kohdalla todettiin. Myös tästä toimintamallista on hyviä kokemuksia henkilöasiakkaiden asiakaspalvelusta ja voisi siksi toimia myös yrityspalveluissa.

6.1.2. Taloudelliset vaikutukset

Havainnointien perusteella ei saatu tarpeeksi dataa prosessin esiintymistiheyden määrittämiseksi eli kuinka usein tulostusta ja postitusta vuoden aikana tapahtuu. Siksi esiintymistiheyden määrittämiseksi kerättiin dataa tilastointinäytöllä. Kyselyn tuloksena postitamista tapahtui 4,67 %:ssa kaikista laskutettavista kontakteista. Vuosittainen esiintymismäärä saatiin laskemalla se vuosittaisesta kontaktimäärästä. Vuosittainen kontaktimäärä taas saatiin puhelinjärjestelmän tilastoista. Vuosittainen kontaktimäärä laskettiin kesäkuulta 2013 toukokuulle 2014 eli data on tuoretta. Kontaktimäärä tuona aikana oli 209 667 kappaletta mukaan lukien sekä sähköpostipalvelun että puhelinpalvelun asiakaskohtaamiset. Siten postituksen vuosittaiseksi esiintymismääräksi saadaan 209 667 kerrottuna 4,67 %:lla eli noin 9 791 kappaletta vuodessa.

Kohdeorganisaation näkökulmasta taloudellisia vaikutuksia syntyy, kun asiakasneuvojan osalta postitusprosessi nopeutuu ja siten hän voi käyttää aiemmin postitukseen käyttämänsä ajan asiakkaiden palvelemiseen. Mitä enemmän asiakkaita palvelee, sitä enemmän kohdeorganisaatio saa lisätuloja. Näissä laskelmissa oletetaan, että asiakasneuvojalta menee yhteen postitukseen aikaa viisi minuuttia. Siten kokonaisuudessa postittamiseen menee tällä hetkellä aikaa 9 791 kerrottuna viidellä minuutilla, joka on 48 955 minuuttia. Tilastoista saatiin selville, että yritysasiakaspalvelussa asiakaskohtaamisia tehdään noin 3,96 kappaletta jokaista tehtyä työtuntia kohti. Siten yhteen asiakaskohtaamiseen menee aikaa noin 15,2 minuuttia. Eli asiakaskohtaamisia saataisiin vuodessa 3 220 kappaletta lisää. Tilastoista laskettuna sähköpostien osuus kaikista kontakteista on 23 % ja puheluiden osuus 77 %. Siten uudella toimintamallilla saadaan tuloja lisää vuodessa

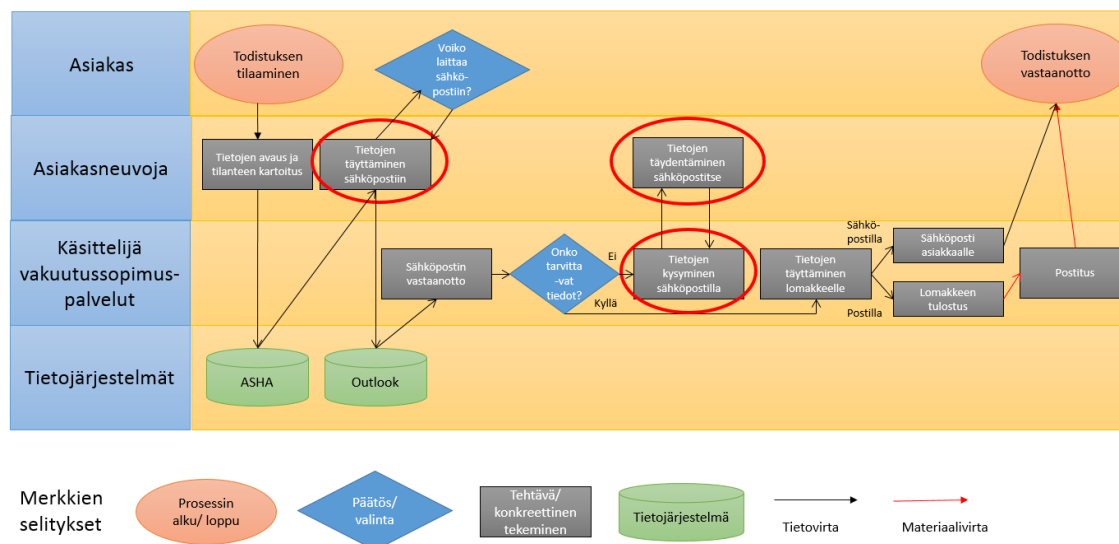
$$3220 \text{ kpl} * 0,23 * 11 \text{ e} + 3220 \text{ kpl} * 0,77 * 6 \text{ e} = \mathbf{23\ 023 \text{ e}} .$$

Tuloja syntyy todellisuudessa vielä enemmän, sillä kontaktien myötä myös myynti lisääntyy. Esiintymismäärissä ei ole myöskään huomioitu postituksia, jotka syntyvät vuositarkastus-tiimissä, joten sitäkin kautta tulot ovat suuremmat. Vuositarkastus-tiimiä ei huomioitu, sillä sieltä ei saatu kerättyä dataa tilastointinäytöllä työn erilaisesta luonteesta johtuen.

6.2. Toimeksiannot

Toimeksiantoja käytetään, kun asiakas tilaa todistuksen, joka toimintamallin mukaisesti kuuluu vakuutus sopimuspalveluiden käsittelijän tehtäväksi. Lähes kaikki lomakkeet, johon tarvitsee täydentää tietoja manuaalisesti, menevät tällä hetkellä vakuutus sopimuspalveluihin tehtäväksi ja asiakkaalle toimitettavaksi. Myös tässä prosessissa asiakkaan kokema arvo koostuu dokumentin saamisesta ja asiakaspalveluun pääsystä nopeasti. Koska

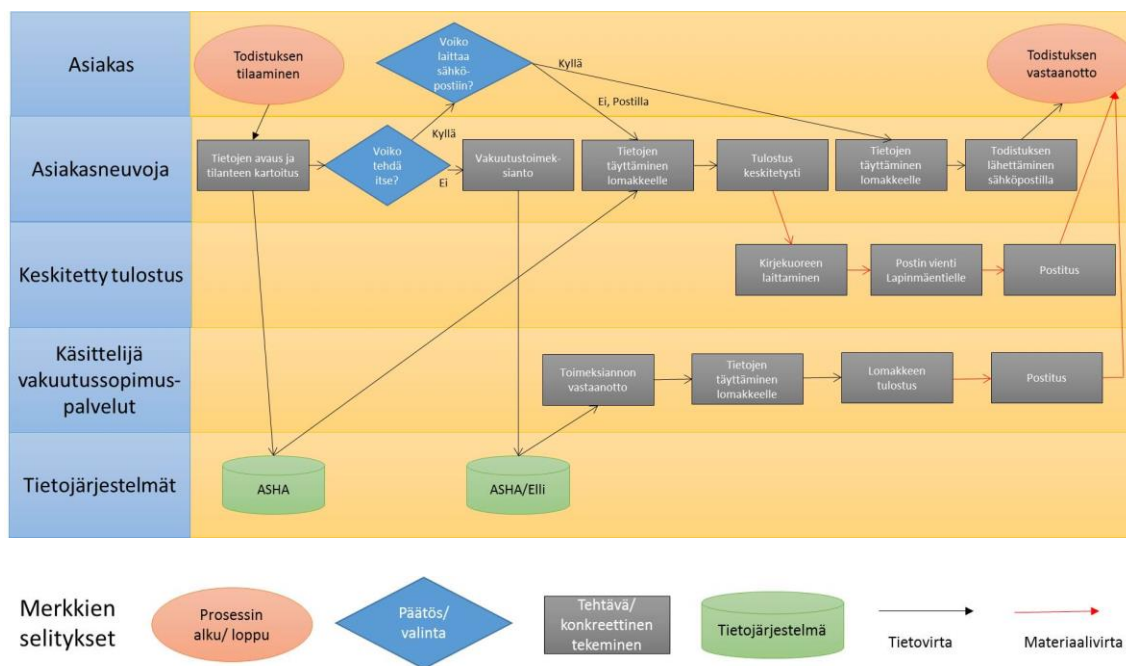
tässä tapauksessa dokumentti sisältää manuaalisesti lisättävää tekstiä, asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa myös dokumentin virheettömyys. Myös tämän prosessin osalta nykyinen ja uusi toimintamalli löytyvät kuvattuna kuvista 15 ja 16. Malli on kuvattu siten, että se sopii kaikkiin eri toimeksiantoihin sisällöstä riippumatta.



Kuva 15. Toimeksiannot tällä hetkellä

Tällä hetkellä asiakasneuvoja ottaa palvelutilanteessa tarvittavat tiedot ylös ja täyttää kyseiset tiedot sähköpostiin. Asiakasneuvoja kysyy myös asiakkaalta, että haluaako hän todistuksen postilla vai sähköpostilla. Asiakaskohtamisen jälkeen asiakasneuvoja lähettää toimeksiannon sähköpostitse vakuutuspalveluihin. Vakuutuspalveluiden käsittelijä täyttää tiedot sähköpostista asiakkaalle menevään lomakkeeseen mikäli tarvittavat tiedot löytyvät sähköpostista. Jos toimeksianto on puutteellinen, käsittelijä joutuu kysymään tarvittavat tiedot sähköpostitse asiakasneuvojalta. Lopuksi käsittelijä tulostaa ja postittaa tai laittaa sähköpostilla täytetyn lomakkeen asiakkaalle.

Nykyisessä toimintamallissa hukkaa aiheutuu päällekkäisestä työn tekemisestä. Sekä asiakasneuvoja että vakuutuspalveluiden käsittelijä syöttävät samat tiedot; asiakasneuvoja toimeksiantoon ja käsittelijä lomakkeeseen. Tämä pidentää asiakkaan odotusaikaa. Lisäksi sähköpostin lähettämisessä on se mahdollisuus, että asiakasneuvoja täyttää sen puutteellisin tiedoin, jolloin käsittelijä joutuu tarkentamaan toimeksiantoa sähköpostitse. Tämä on asiakkaalle arvoa tuottamatonta työtä. Toimeksianto menee vakuutuspalveluissa käsittelyjonoon, joka on myös asiakkaalle arvoa tuottamatonta odotteluaikaa.



Kuva 16. Toimeksiannot uudella mallilla

Uudessa toimintamallissa olisi tarkoitus päästä näistä hukista eroon. Tarkoituksena uudessa toimintamallissa on, että asiakasneuvoja täyttäisi asiakkaalle menevän lomakkeen heti asiakaskohtaamisen jälkeen aina kun mahdollista. Jos asiakas haluaa lomakkeen postitse, asiakasneuvoja tulostaa sen keskitettyyn tulostukseen tulostus ja postitus -prosessimallin mukaisesti. Tässä kohtaa on hyvä huomata, että kun asiakasneuvojat alkavat tulostaa ja postittaa itse aiemmin toimeksiannoilla menneitä lomakkeita, tulostaminen kohdeorganisaatiossa lisääntyy. Tämän vuoksi myös keskitetyn tulostuksen tarve lisääntyy. Mikäli asiakkaalle voidaan laittaa lomake sähköpostilla, voi sen laittaa suoraan sähköpostin liitteeksi ja lähettää sähköisesti.

Jos asiakasneuvojan ei ole mahdollista täyttää lomaketta itse, hän laittaa sen vakuutustoimeksiannolla vakuutuspalveluihin käsiteltäväksi. Käsittelijä poimii tiedot toimeksiannosta ja tulostaa ja postittaa lomakkeen asiakkaalle. Erona toimeksiannossa vanhaan malliin on se, että toimeksianto laitetaan asiakkuudenhallintajärjestelmän (prosessimallissa ASHA) kautta suoraan asiakkaan tiedoista. Silloin asiakkaan tiedot tulevat toimeksiantoon valmiiksi ja asiakkaalta kysyttävät asiat täytetään niille varattuihin paikkoihin. Vakuutustoimeksiantojen tekeminen asiakkuudenhallintajärjestelmän kautta on teknisesti jo mahdollista, joten tarvitsee vain tehdä muutos toimintamalliin.

Käsittelijän ja asiakasneuvojan päällekkäinen työ poistuu uuden toimintamallin myötä suuresta osasta toimeksiantotehtäviä, koska aina pyritään siihen, että asiakasneuvoja kirjoittaa samalla vaivalla lomakkeen itse kuin laittaisi toimeksiannonkin. Tämä on asiak-

kaan näkökulmasta nopeampi tapa, mutta ei käytännössä lisää kuitenkaan asiakasneuvojan työmäärää. Asiakkaan näkökulmasta lomake tulee hänelle nopeammin myös siksi, että lomake ei joudu odottamaan käsittelyä jonossa.

Myös niissä tapauksissa, kun asiakasneuvoja joutuu laittamaan toimeksiannon, prosessi nopeutuu ja virheiden määrä vähenee. Nopeutuminen johtuu siitä, että osa asiakkaan tiedoista tulee toimeksiantoon valmiiksi. Virheiden määrä vähenee, sillä vakuutustoimeksiantolomakkeessa on tiedot siitä, mitä tietoa kyseisen dokumentin tekemiseen tarvitaan. Silloin käsittelijän ei tarvitse tiedustella puuttuvia tietoja, koska ne löytyvät toimeksiantosta. Prosessi nopeutuu myös vakuutuspalveluissa, mutta sen yksityiskohtia ei käsitellä tässä työssä.

Suoranaiset taloudelliset vaikutukset kohdistuvat tässä tapauksessa vakuutuspalveluihin, koska siellä tehdyn päällekkäisen työn määrä vähenee. Muutoksen myötä vakuutuspalveluihin tulevien toimeksiantojen määrä vähenee ja siten vakuutuspalveluissa voidaan pienentää resursseja, mitä kautta tulee kustannussäästöjä koko organisaation tasolla. Koska kustannussäästö ei kohdistu tarkasteltavaan kohdeorganisaatioon, ei niitä ole tässä yhteydessä laskettu.

Toisaalta, kun asiakasneuvojat kirjoittavat uuden mallin mukaan lomakkeet itse ja postittavat asiakkaalle, syntyy lisätuloja olettaen, että tulostus ja postitus -prosessi muutetaan uuden toimintamallin mukaisesti. Siten voidaan laskea syntyvät lisätulot vastaavasti kuin tulostus ja postitus -prosessin kohdalla. Tässä kohtaa tulo pitää ajatella siten, että mikä on säästö, jos tulostus ja postitus -prosessi muuttuu suhteessa siihen, jos se pysyy ennallaan.

Näitä kustannuksia varten dataa kerättiin myös tilastointinäytöllä. Tilastointinäytöstä saatiin tulokseksi, että vakuutustoimeksiannoilla laitettiin tällaisia postitettavia lomakkeita 4,54 %:ssa kaikista kontakteista eli yhteensä 9 519 kappaletta vuodessa. Kun taas oletetaan, että yhteen postitukseen menee 5 minuuttia, on se vuodessa yhteensä 47 595 minuuttia. Kun se jaetaan keskimääräisellä ajalla mitä kontakteihin käytetään (15,2 minuuttia), saadaan 3131 kappaletta. Siten siis lisätulo on vuodessa

$$3131 \text{ kpl} * 0,23 * 11 \text{ e} + 3131 \text{ e} * 0,77 * 6 \text{ e} = 22\ 386 \text{ e}.$$

Myös tämä luku on todellisuudessa suurempi, kun huomioidaan kontaktien kasvaessa myynnin kasvu sekä vuositarkastuksen toiminta. Laskelmista voidaan nähdä, että toimeksiantojen uuden toimintamallin myötä tulostaminen tulee lähes kaksinkertaistumaan kohdeorganisaatiossa. Siten tulostaminen ja postitus -prosessin uudistamisen tarve lisääntyy.

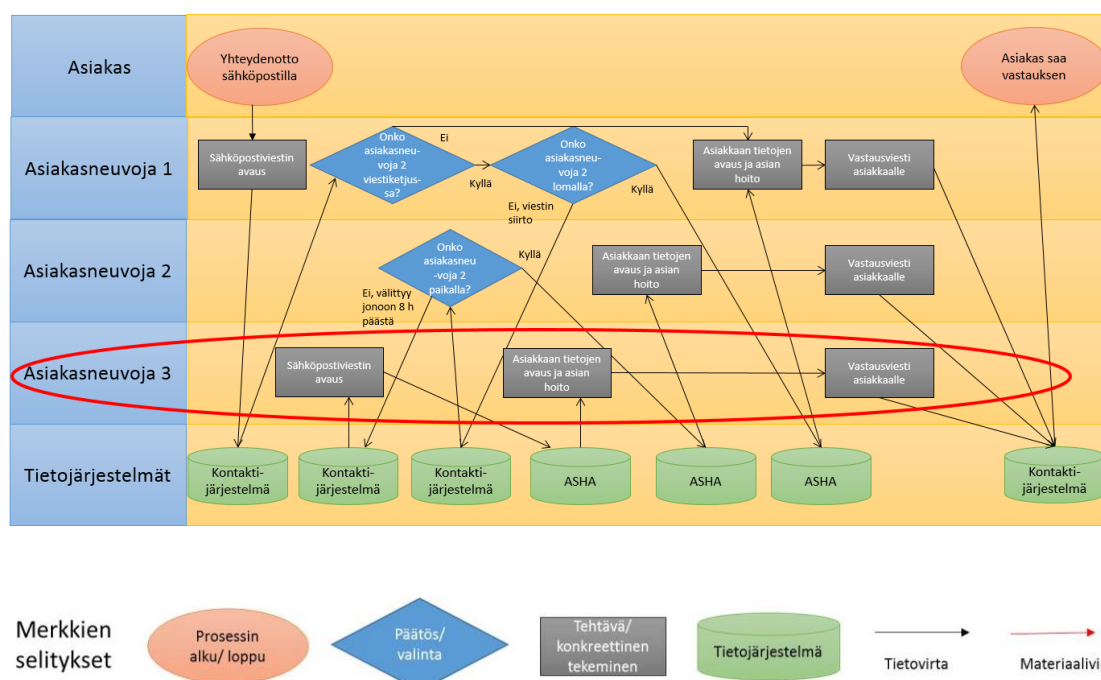
6.3. Sähköpostien ohjaus

Sähköpostiviestinnässä asiakasarvoon vaikuttaa nopea vastaus asiakkaalle. Lisäksi yri- tysasiakkaat arvostavat henkilökohtaista palvelua ja asian hoitamista mahdollisimman

nopeasti. Kirjallisessa viestinnässä myös viestin ymmärrettävyydellä ja virheettömyydellä on merkitystä. Kuten teoriaosuudessa on mainittu, saavutettavuus ja vuorovaikutus ovat edellytyksiä arvon tuotantoon asiakkaalle.

6.3.1. Sähköpostipalvelu

Sähköpostiviestin käsittely on mallinnettu vastaavanlaisella prosessimallilla, kuin edellisten prosessien kohdalla. Prosessimalleista löytyvät sekä nykytila että ehdotettu toimintamalli. Prosessimallit ovat kuvissa 17 ja 18.

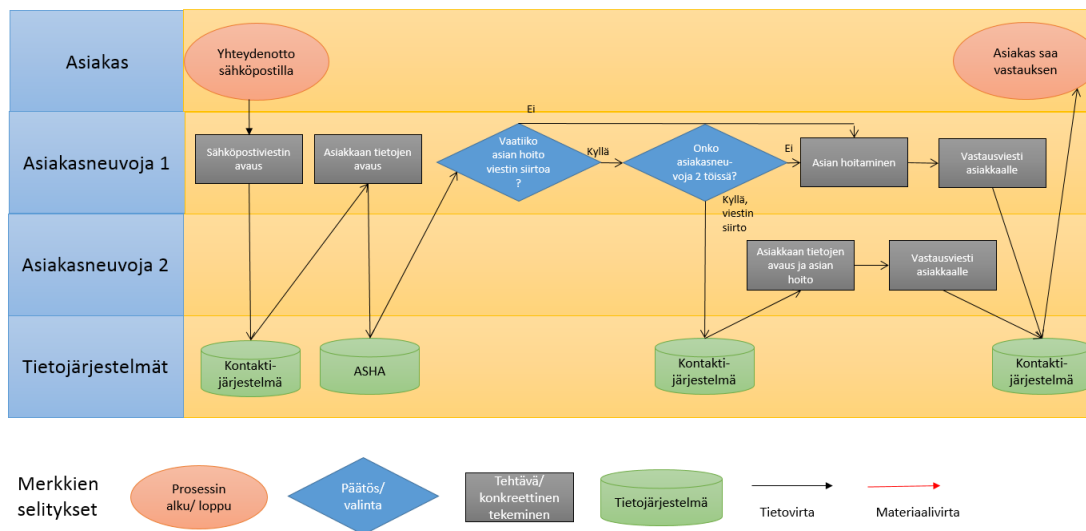


Kuva 17. Sähköpostien käsittely sähköpostipalvelussa nykyisellä toimintamallilla

Tämänhetkisessä toimintamallissa sähköpostiviestien käsittelyssä asiakasneuvoja 1 avaa ensimmäiseksi kontaktijärjestelmän kautta tulleen sähköpostiviestin. Jos asiakasneuvoja 1 näkee, että toisen asiakasneuvojan nimi on viestiketjussa, hän siirtää viestin eteenpäin asiakasneuvojalle 2, jos hän ei ole lomalla. Jos toista asiakasneuvojaa ei ole viestiketjussa, asiakasneuvoja 1 hoitaa itse asian ja vastaa asiakkaan viestiin. Mikäli asiakasneuvoja 2 ei ole paikalla, vaan hän on esimerkiksi sairauslomalla, viesti siirtyy 8 tunnin päästä takaisin jonoon alkuperäisen jonotusajan mukaan, jolloin asiakasneuvoja 3 avaa viestin ja pyrkii hoitamaan asian. Tällä hetkellä palvelu on hyvin henkilöriippuvaista, sillä viestit pyritään ohjaamaan sille asiakasneuvojalle, joka kyseisen yrityksen asioita on hoitanut aiemminkin.

Tämänhetkisessä toimintamallissa hukkaa aiheutuu etenkin silloin, kun henkilö, jolle viesti siirretään, on poissa. Silloin viesti joutuu odottamaan turhaan useita tunteja ennen

kuin palautuu takaisin jonoon, mikä tarkoittaa asiakasnäkökulmasta vastauksen viivästy-
mistä. Asiakasneuvojan 3 osuus on siis kokonaan hukkaa, koska hän on ylimääräisen
viestin siirtelyn takia jo kolmas asiaa hoitava henkilö. Vaikka asiakasneuvoja 2 olisikin
paikalla, todennäköisesti hänellä on jokin toinen asiakaskohtaaminen kesken ja vastaus
viivästyy asiakkaalle myös siinä tapauksessa.

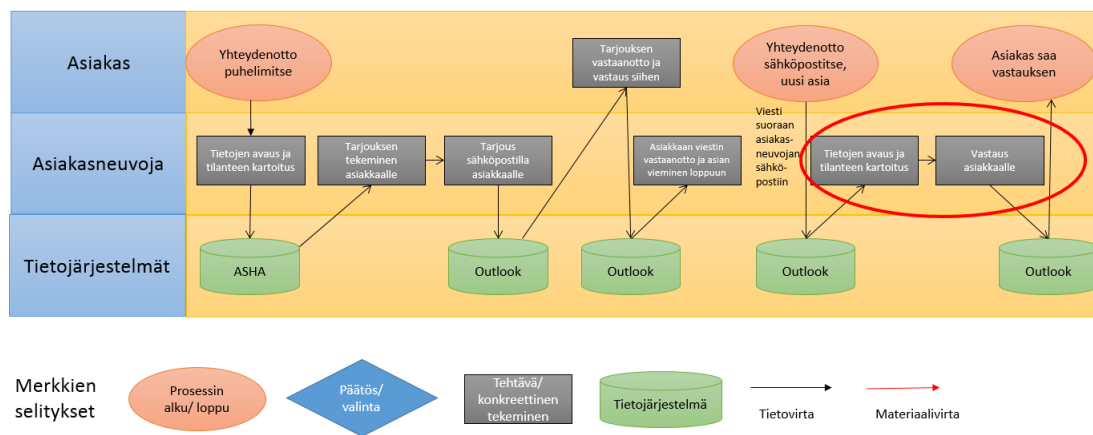


Kuva 18. Sähköpostien käsittely sähköpostipalvelussa ehdotetulla toimintamallilla

Ehdotetussa toimintamallissa ensimmäinen sähköpostin avaaja pyrkii myös hoitamaan asiakkaan asian. Viesti siirretään edelliselle asiakasneuvojalle vain silloin, kun se on asian hoitamiseksi välttämätöntä. Siinäkin tapauksessa tulee tarkistaa ennen viestin siirtoa, että kyseinen asiakasneuvoja on paikalla. Mikäli asiakasneuvoja, jolle viesti olisi siirretty, ei ole paikalla, pyritään asiakkaan asia hoitamaan ilman häntä loppuun. Silloin asiakas ei joudu turhaan odottamaan vastausta. Ehdotetussa toimintamallissa asiakas saa vastauksen nopeammin, kun asiakkaan laittamaa viestiä ei turhaan siirrellä paikasta toiseen. Sähköpostien ohjaus on uudella toimintamallilla Leanin mukaisesti virtaavampi, sillä viestin käsittely hoituu nopeammin.

6.3.2. Inbound

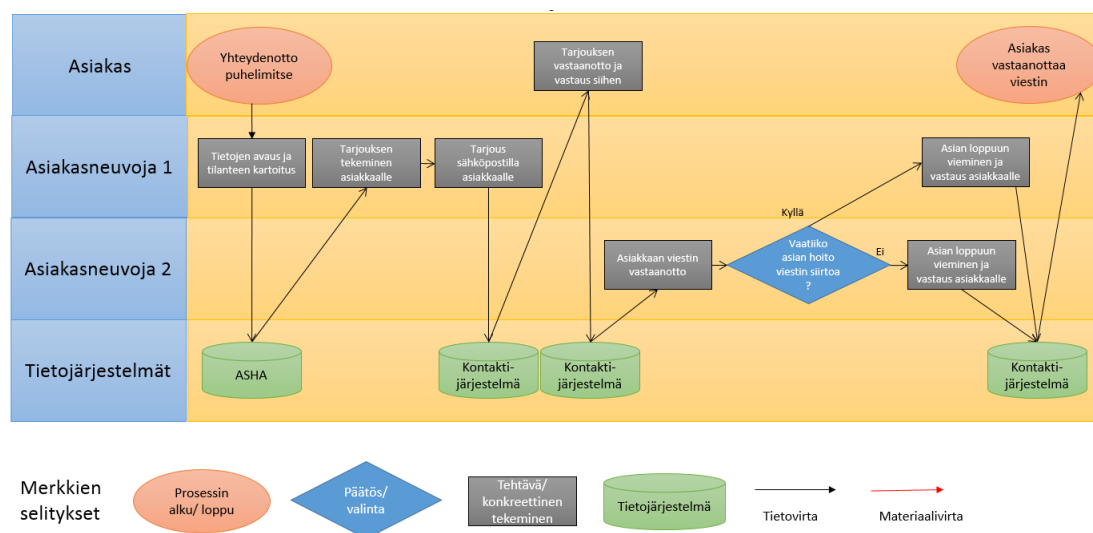
Sähköpostien ohjauksen osalta on mallinnettu prosessia erikseen inboundin osalta, jotta nähdään millaisella prosessilla viestit menevät tällä hetkellä, kun ne jäävät laskuttamatta. Prosessimallit ovat kuvissa 19 ja 20.



Kuva 19. Sähköpostien käsittely inboundissa tällä hetkellä; tarjousesimerkki

Tällä hetkellä sähköpostiviestien lähettäminen ja vastaanottaminen inbound-tiimeissä tapahtuu henkilökohtaisen työ sähköpostin kautta. Henkilökohtaisen sähköpostin kautta kulkevia viestejä ei pystytä teknisistä syistä laskuttamaan puhelin- ja verkkopalveluiden tilaajalta. Kun asiakas saa kerran asiakasneuvojan henkilökohtaisen sähköpostiosoitteen, hän asioi usein sen kautta myös jatkossa.

Organisaation näkökulmasta nämä henkilökohtaiseen sähköpostiin tulevat viestit ovat suoraa tulonmenetystä. Myös asiakkaan näkökulmasta kyseisessä mallissa on hukkaa. Kun asiakas on yhteydessä asiakasneuvojan henkilökohtaiseen sähköpostiin ja asiakasneuvoja on esimerkiksi lomalla, voi vastaus viipyä jopa useita viikkoja. Henkilökohtaiseen sähköpostiin tulleet avaamattomat viestit eivät palaudu mihinkään yleiseen jonoon.



Kuva 20. Sähköpostien käsittely inboundissa ehdotetulla toimintamallilla; tarjousesimerkki

Uudessa toimintamallissa sähköpostit laitetaan asiakkaalle aina yleisen sähköpostilaatikon nimissä, jota tällä hetkellä käyttävät ainoastaan sähköpostipalvelun osaajat. Silloin asiakkaalta saapuneet viestit saadaan laskutettua palvelun tilaajalta. Asiakkaan vastausviesti ohjautuu yleisen sähköpostijonon kautta kenelle tahansa töissä olevalle käsittelijälle. Käsittelijä pyrkii itse hoitamaan asiakkaan asian, mutta tarvittaessa hän voi siirtää viestin alkuperäisen viestin lähettäjälle varmistettuaan ensin, että kyseinen henkilö on töissä.

Ehdotetussa mallissa yleisen sähköpostilaatikon käyttö lisääntyy, joten sen purkajia täytyy kouluttaa lisää. Sähköpostilaatikon purkajia olisi järkevää kouluttaa puhelinpalvelua tekevästä asiakasneuvojista, jotta resursseja voidaan tarvittaessa siirtää palvelusta toiseen. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, työntekijöiden kouluttaminen useaan eri tehtävään parantaa Leanin imu-periaatteen toteutumista ja sitä kautta voidaan vastata paremmin asiakkaan sen hetkiseen tarpeeseen pienemmällä määrällä resursseja. Puhelimitse palvelevat asiakasneuvojat voivat myös tässä mallissa ottaa lisää puheluita, koska sähköpostien lukeminen ja niihin vastaaminen vähenee tai poistuu kokonaan. Uudella toimintamallilla henkilöriippuvaisuus poistuu sähköpostiviesteistä ja asiakas saa vastauksen mahdollisimman nopeasti, mikä taas parantaa yrityksen saavutettavuutta.

6.3.3. Taloudelliset vaikutukset

Sähköpostien ohjauksen prosessimuutos sähköpostipalvelussa tuottaa tulosta lähinnä vain asiakasnäkökulmasta, kun asiakkaan kohdeorganisaatiolta saaman paluuviestin odotusaika lyhenee. Prosessimuutoksella on myös taloudellisia vaikutuksia, kun parhaimmillaan asiakasneuvojien ylimääräisen työn määrä vähenee. Kyseisen taloudellisen vaikutuksen laskeminen olisi ollut vaikeaa, joten se jätettiin tekemättä. Sen sijaan inbound-tiimien osalta saatiin laskettua taloudelliset vaikutukset Excel-kyselyyn perustuen.

Excel-kyselyn perusteella saatiin tietoa siitä, kuinka paljon sähköpostiviestejä jää nykyisellä mallilla laskuttamatta inboundissa. Kyselyn tuloksena asiakkailta saapuneita viestejä oli 19 kappaletta ja asiakkaille lähetettyjä viestejä 60 kappaletta. Näiden lisäksi toimeksiannolla pyydettiin asiakkaalle dokumentti sähköpostitettavaksi 11 kertaa. Asiakkailta saapuneet viestit olisivat oikean prosessimallin mukaisesti laskutettavia. Kun saapuneet sähköpostiviestit suhteutetaan koko viikon kontakteihin ja työntekijämäärään, saadaan tulokseksi, että sähköposteja saapuu asiakkailta 6 % kaikkiihin kontakteihin nähden. Kun lasketaan 6 % kaikista inboundin vuoden kontakteista (160 966), saadaan sähköpostien määräksi 9 658 kappaletta. Tuloina se tarkoittaa 106 237 euroa, sillä yhdestä sähköpostikontaktista saa 11 euroa.

Todellisuudessa luku on todennäköisesti vielä suurempi, koska kysely toteutettiin juhannusviikolla, jolloin yritykset ovat todennäköisesti vähemmän aktiivisia laittamaan sähköpostiviestejä kuin normaalisti. Ylipäätään kesäkuukaudet ovat palvelun kannalta hiljaisia

asiakasyrityksissä pidettävien lomien vuoksi. Lisäksi yksi Excel-kyselyyn vastannut asiakasneuvoja ilmoitti, että hän oli vain osan viikosta töissä.

6.4. Tulosten yhteenveto

Tulosten yhteenveto on taulukossa 2. Työn keskeisimpinä tuloksina on nostettu Lean-periaatteiden mukaan poistuneet hukat prosessista, prosessimuutoksen asiakasnäkökulma sekä taloudellinen vaikutus.

Taulukko 2. Yhteenveto työn tuloksista

Prosessi	Poistuvat hukat	Asiakasnäkökulma	Taloudellinen vaikutus
Tulostus ja postitus	<ul style="list-style-type: none"> • Materiaalivarausto • Kirjeiden kuorittaminen ja vienti postiin asiakasneuvojen toimesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Odotusaika pienenee 	<ul style="list-style-type: none"> • Hukkien poistussa asiakasneuvoja pystyy tekemään enemmän kontakteja; lisätulo n. 23 000 e/ vuosi
Toimeksiannot	<ul style="list-style-type: none"> • Päällekkäisen työn poistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Odotusaika pienenee 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteydessä tulostus ja postitus - prosessiin; lisätulo kontakteista n. 22 000 e/ vuosi
Sähköpostien ohjaus sähköpostipalvelussa	<ul style="list-style-type: none"> • Viestin turha siirtely asiakasneuvojalta toiselle 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastauksen odotusaika pienenee • Asiakas saa vastauksen varmemmin 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei laskettu
Sähköpostien ohjaus inboundissa	<ul style="list-style-type: none"> • Laskuttamaton työ 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas saa vastauksen, vaikka asiakasneuvoja olisi poissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Sähköpostien laskutus n. 106 000 e/ vuosi

Jokaisesta prosessista löydettiin Leanin mukaisesti hukkia, jotka on mahdollista poistaa prosessin parantamiseksi. Yksi tärkeä huomio hukkia tarkastellessa on se, että asiakasneuvojen muun kuin asiakkaiden palvelemiseen käytettyä työmäärää saadaan vähennettyä, jolloin asiakasneuvoja pystyy keskittymään työhönsä paremmin.

Asianäkökulmasta prosessi paranee jokaisen prosessin kohdalla. Jokaisessa prosessissa prosessimuutos edesauttaa asiakasta pääsemään nopeammin palveluun puhelimitse tai saamaan vastauksen viestiinsä nopeammin. Asiakkaan nopeampi palvelu parantaa kohdeorganisaation saavutettavuutta, joka on edellytys arvon tuotannolle.

Isoin taloudellinen vaikutus on sähköpostien ohjauksen muutoksella inbound-tiimeissä. Se on myös kohtuullisen helppo toteuttaa, sillä tekninen vaihtoehto sähköpostien ohjaukseen on jo olemassa. Kyse on siis lähinnä työntekijöiden toimintamallien muutoksesta, jossa tärkeään rooliin tulee muutosjohtaminen. Muutosjohtamista ei kuitenkaan tämän työn puitteissa käsitellä. Seuraavaksi on tarkasteltu prosessimuutosten vaikutuksia palvelun tuottavuuteen.

Tulostuksen ja postituksen osalta asiakasneuvojan osuus prosessissa pienenee, jolloin asiakasneuvoja voi ottaa enemmän asiakaskontakteja tai sama asiakaskontaktimäärä voidaan hoitaa pienemmällä määrällä työntekijöitä. Tulostuksessa ja postituksessa poistuu myös kohdeorganisaation kyseiseen prosessiin liittyvä materiaalivarasto, mikä pienentää kustannuksia. Tulostus ja postitus -prosessin muutos uuden mallin mukaiseksi parantaa palvelun tuottavuutta, koska tulot ja palvelujen asiakkaiden lukumäärä kasvavat sekä kustannukset ja henkilötyötunnit pienenevät.

Uudessa toimintamallissa toimeksiannoissa poistuu päällekkäinen työ vakuutus sopimuspalveluiden kohdalla. Myös virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen menee myös asiakasneuvojalta vähemmän aikaa. Toimeksiantoprosessin tuottavuus paranee, koska sama työ tehdään pienemmällä työmäärällä koko yrityksen tasolla. Toimeksiannoissa tehtyjen virheiden vähentyessä tuottavuus paranee kohdeorganisaatiossa, kun asiakasneuvoja voi virheiden korjaamisen sijaan keskittyä palvelemaan asiakkaita.

Sähköpostien ohjauksen prosessimuutos tuo merkittävää lisätuloa etenkin inbound-tiimeissä, kun tällä hetkellä laskuttamattomat viestit tulevat laskutettaviksi. Sähköpostien uudelleenohjaus parantaa palveluiden tuottavuutta, kun tulo kasvaa, mutta työmäärä eli vastausviestin kirjoittamiseen kuluva aika on sama.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1. Yhteenveto

Tämä diplomityö tehtiin toimeksiantona vakuutusyhtiön yritysasiakaspalvelun asiakaspalveluprosessien tehostamiseksi ja kehittämiseksi. Toimeksiantaja määrittä tutkimuksen kohteeksi kolme prosessia: tulostuksen ja postituksen, toimeksiannot ja sähköpostien ohjauksen. Työn tarkoituksena oli käydä läpi ennalta määritetyt prosessit ja kehittää niitä Lean-periaatteiden avulla.

Työ koostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Teoriaosuudessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuustutkimusta. Teoria muodostettiin Lean-periaatteista, asiakasarvon muodostumisesta ja palvelun tuottavuudesta, minkä avulla koottiin viitekehys työn empirialle. Empirian tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia, vapaamuotoisia keskusteluja, tilastoja ja kyselyjä.

Työn alussa muodostettiin työlle päätutkimusongelma ja sen tueksi viisi tutkimuskysymystä. Kysymykset jaoteltiin teorialla ja empirialla vastattaviin kysymyksiin. Seuraavaksi esitetään tiivistetysti työssä esiintyneet ratkaisut tutkimuskysymyksille.

Teorian ensimmäinen tutkimuskysymys oli *Mitä Lean-periaatteet ovat ja miten niitä voidaan soveltaa palvelutuotannossa?* Kysymykseen vastattiin luvussa kaksi. Lean-periaatteista käsiteltiin viisi kirjallisuudessa eniten esiintynyttä periaatetta: arvon ja arvovirran määrittäminen, virtaus, imu ja täydellisyys. Periaatteita tarkasteltiin ensin perinteisen valmistavan teollisuuden näkökulmasta ja sen jälkeen palveluiden näkökulmasta. Kaikista Lean-periaatteista löytyi esimerkkejä myös palvelutuotannossa soveltamisesta.

Toinen teoriaosuudessa tarkasteltu tutkimuskysymys oli *Mistä asiakkaan kokema arvo muodostuu?* Asiakasarvoa käsiteltiin luvussa kolme. Asiakkaan kokema arvo on asiakkaan palvelusta saama hyöty suhteessa uhraukseen, jonka asiakas joutuu tekemään palvelun eteen. Asiakasarvoa tarkasteltiin erikseen bisnes-to-bisnes -näkökulmasta, koska kohdeorganisaation asiakkaat ovat yrityksiä.

Työn luvussa neljä vastattiin kolmanteen tutkimuskysymykseen *Mikä asiat vaikuttavat palvelun tuottavuuteen?* Tuottavuuteen vaikuttavat tuotoksen ja panoksen suhde. Tuottavuuden laskemiseksi esiteltiin erilaisia laskentakaavoja. Palveluiden tuottavuutta voidaan tarkastella fyysisten, taloudellisten sekä niiden yhdistämisestä saatujen mittareiden näkökulmasta.

Empiriaosuudessa ensimmäiseksi oli tarkoitus selvittää, että *Mikä on kunkin tarkasteltavan prosessin nykytila?* Aineistonkeruumenetelmänä nykytilan selvittämiseksi käytettiin

osallistuvaa havainnointia. Havainnoinnit suoritettiin havainnoimalla kohdeorganisaation asiakasneuvojien normaalia työskentelyä. Nykytilan hahmottamiseksi prosesseista tehtiin havaintoihin perustuen blueprint-kaaviot, josta nähdään kyseisen prosessin arvovirta asiakkaalle.

Toisen empiriaosuuden tutkimuskysymyksen *Millaisilla toimenpiteillä tarkasteltavat palveluprosessit saadaan kustannustehokkaammaksi ja asiakasnäkökulmasta laadukkaammiksi?* ratkaisemiseksi sovellettiin teoreettista viitekehystä sekä prosessien nykytilan blueprint-kaavioita. Prosessikaavioista etsittiin Leanin mukaisesti hukkia ja pääteltiin niistä toimenpiteet palveluprosesseille. Erityisesti hukista pyrittiin pääsemään eroon ja siten prosesseista saatiin kustannustehokkaampia ja asiakasnäkökulmasta laadukkaampia. Myös muuttuneet palveluprosessit mallinnettiin blueprint-kaaviolla prosessin hahmottamiseksi.

Tutkimuksen pääongelmana oli *Miten Lean-periaatteiden avulla tehdyt muutokset vaikuttavat tarkasteltaviin prosesseihin ja mitkä ovat tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset talouden ja asiakkaan näkökulmasta?* Lean-periaatteiden avulla saatiin poistettua prosesseista hukkia ja sitä kautta hyötyä kohdeorganisaatiolle ja asiakkaalle. Taloudellisten vaikutusten selvittämiseksi kerättiin aineistoa kyselyjen ja tilastojen avulla. Prosessimuutoksista laskettiin vaikutukset numeerisessa muodossa ja saatiin yhteensä kaikista prosesseista noin 150 000 euroa lisätuloina prosessien tehokkuuden lisääntyessä. Lisäksi kaikissa prosesseissa muutokset aiheuttavat positiivisia vaikutuksia asiakasnäkökulmasta muun muassa odotusajan pienenemisenä ja paremman saavutettavuuden myötä. Ehdoteuissa prosesseissa asiakasneuvojille jää enemmän aikaa keskittyä asiakkaiden palvelemiseen, jolloin myös asiakkaat pääsevät nopeammin palveltavaksi.

7.2. Työn arviointi ja jatkokehitysehdotukset

Tutkimuksen tuloksena saatiin konkreettisia hyötyjä sekä kohdeorganisaatiolle että asiakkaille. Tutkimusta voidaan sen perusteella pitää onnistuneena ja voidaan todeta, että Lean-ajattelua voidaan soveltaa asiakaspalveluprossien kehittämiseen. Tutkimuksessa muodostettiin ainutlaatuinen teoriakokonaisuus yhdistelemällä teoriaa Lean-periaatteista, asiakasarvosta ja palvelujen tuottavuudesta. Työssä muodostettua teoriakokonaisuutta hyödynnettiin onnistuneesti käytännössä, joten työ tuo oletettavasti uutta näkemystä palveluprosessien kehittämiseen yleisesti. Tutkimuksessa käytettiin myös monipuolisia aineistonkeruutapoja, jotka toivat erilaisia näkökulmia työhön. Monipuoliset aineistonkeruutavat mahdollistivat muun muassa tutkimustulosten esittämisen myös kvantitatiivisesti. Leanin tuomia tuloksia on esitetty aiemminkin kvantitatiivisesti kustannussäästöjen muodossa, mutta tässä työssä voitiin osoittaa Leanin tuovan lisätuloja kohdeorganisaation tyyppiselle yritykselle, mikä on siis uutta Leanin soveltamisessa. Työtä ja sen toteutusta

tulee tarkastella myös kriittisestä näkökulmasta, joten tutkimukseen ja sen tuloksiin vaikuttavia asioita on koottu seuraavaksi. Lisäksi tutkija on esittänyt kehitysehdotuksia liittyen työhön ja kohdeorganisaatioon.

Työn tuloksiin on voinut vaikuttaa empiirisen osuuden toteuttamisen ajankohta. Empiirinen tutkimus suoritettiin kesällä, jolloin asiakaspalvelussa oli hiljaisempaa, kuin muina vuodenaikoina. Kohdeorganisaatiossa on todettu, että asiakasyritykset hoitavat vakuutusasioitaan vähemmän lomiansa vuoksi. Hiljaisen ajankohdan vuoksi dataa saatiin vähemmän, kuin mitä muina vuodenaikoina olisi mahdollisesti saatu ja siten työn tuloksiin sisältyy enemmän virhettä.

Alun perin ajatuksena oli vertailla nykyisten prosessien ja ehdotettujen prosessien kustannuksia keskenään. Esimerkiksi olisi voitu laskea nykyisin kohdeorganisaation ylläpitämisen materiaalivaraston kustannus, joka olisi poistunut muutoksen myötä. Tutkimuksen aikana ei kuitenkaan saatu riittävästi yksityiskohtaista dataa kustannusten laskemiseksi muun muassa sen vuoksi, että kustannuksia ei ollut kohdistettu pelkästään kohdeorganisaatioon. Toimeksiantaja piti yksityiskohtaisten kustannusten laskemista epäoleellisena ja sen seurauksena rajattiin taloudellisten vaikutusten laskeminen tehokkuuden lisääntymisen tuomaan lisätulon kasvuun. Jatkokehitysehdotuksena kustannuksia voisi laskea tarkemmalla tasolla.

Tutkimuksesta rajattiin pois asiakasnäkökulman selvittäminen asiakkaalta, koska tutkimuksesta olisi tullut liian laaja. Esimerkiksi haastatteluilla olisi voinut saada arvokasta tietoa asiakkaan kokemasta arvosta. Toisaalta tässä työssä tarkasteltiin lähinnä kohdeorganisaation sisäisiä prosesseja ja toimeksiantaja oli kiinnostunut enemmän sisäisistä vaikutuksista. Asiakasnäkökulma oli kuitenkin myös toimeksiantajan mielestä hyvä pitää koko ajan mukana, sillä asiakkaan näkökulmasta palvelu ei saa huonontua muutosten myötä. Myös Lean-ajattelussa asiakas on keskeisessä roolissa. Jatkokehityksenä asiakkaan kokema arvo voitaisiin selvittää suoraan asiakkaalta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kohdeorganisaatio oli todella kiinnostunut työn kohdeorganisaatioon vaikuttavista tekijöistä, mutta asiakasnäkökulmasta vain hyvin pinnallisella tasolla. Asiakasnäkökulma kiinnosti kohdeorganisaatiota lähinnä mahdollisimman lyhyen jonotus- ja vastausajan puitteissa. Itsessään asiakaskokemus vuorovaikutustilanteessa ei ole saanut juurikaan huomiota kohdeorganisaatiossa ja sitä ei tutkimuksen tekohetkellä mitata millään tavalla. Se, että asiakaskokemus on jäänyt vähemmälle huomiolle, voi joutua aiemmin työssä esitellystä kohdeorganisaation suhteesta työn tilaajaan ja asiakkaaseen. Eli heräte asiakaskokemuksen panostamiseen vuorovaikutustilanteessa pitäisi tulla työn tilaajalta, joka maksaa asiakaspalvelua tuottavalle kohdeorganisaatiolle työstä. Tässä tapauksessa siis palvelun ostajan ja kohdeorganisaation välillä olisi kehitettävää vuorovaikutuksessa ja arvon tuottamisessa bisnes-to-bisnes -ajattelun (katso luku 4.3) mukaisesti niin suorissa (esimerkiksi laatu) ja epäsuorissa (esimerkiksi innovaatiot) funktioissa.

Kuten aiemmin työssä mainittua, palveluiden ja palveluiden laadun mittaaminen on hankalaa. Tässä työssä jouduttiin sen vuoksi tekemään paljon teoriaan perustuvaa päättelyä palvelun laadukkuuden ja tuottavuuden muutoksista. Jatkokehitysehdotuksena palvelun tuottavuuden ja laadun mittaamiseen voisi kehittää kohdeorganisaatiossa konkreettisia mittareita, jotta nähdään muutosten vaikutukset mahdollisimman selkeästi. Palvelun tuottavuutta voisi mitata esimerkiksi teoriassa esitellyillä kaavoilla ja laatua asiakastyytyvyyden mittaamisella.

Tutkimuksen myötä ehdotetut muutokset ovat pieniä suhteessa niiden tuomiin taloudellisiin vaikutuksiin ja asiakashyötyihin. Prosessimuutokset itsessään on helppoja toteuttaa, mutta muutosjohtaminen tulee todennäköisesti olemaan suurin haaste, sillä tutkija havaitsi muutosvastarintaa havainnointien aikana.

Tämä tutkimus keskittyi kohdeorganisaation puhelin- ja sähköpostipalveluun, sillä verkkopalvelua ei ole saatu yritysasiakkaille vielä tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Kohdeorganisaatiossa pitäisi enemmän painottaa, että asiakkaita ohjattaisiin verkkopalveluun niiltä osin, kun se on jo käytettävissä. Verkkopalvelu parantaisi kohdeorganisaation saavutettavuutta asiakasnäkökulmasta, sillä verkossa voi asioida vuorokauden ympäri. Myös asioinnin tietoturva on parempi verkkopalvelussa, koska asiakas tunnistautuu palveluun verkkopankkitunnuksilla.

Toimeksiantajan mukaan kaikki tutkimuksessa ehdotetut prosessimuutokset tullaan viemään käytäntöön. Tutkimuksen tekemisen aikana toimeksiantoprosessin muutos otettiin jo käyttöön. Myös muiden prosessien osalta muutokset toteutetaan mahdollisimman pian. Tutkimuksen kannalta olisi ollut mielenkiintoista mitata konkreettisesti palvelun tuottavuutta ennen ja jälkeen prosessimuutosten. Tämän tutkimuksen aikarajoitteiden vuoksi ei mittausta kuitenkaan voitu tehdä.

Leanin täydellisyys-periaate ei varsinaisesti toteudu tässä tutkimuksessa, koska se vaatisi jatkuvaa parantamista. Tätä työtä voisi kehittää täydellisyys-periaatteen mukaisesti siten, että tutkimuksen tuloksena ehdotetut prosessimallit viedään käytäntöön ja kyseisiä prosesseja tarkasteltaisiin uudelleen ja kehitettäisiin eteenpäin. Mikään prosessi ei ole täydellinen ja siksi niitä pitää jatkuvasti kehittää eteenpäin pienin muutoksin. Tärkeää on muistaa, että täydellisyyttä ei voi koskaan saavuttaa.

LÄHTEET

- Bitner, M.J., Ostrom, A.L. & Morgan, F.N. 2008. Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review* [verkkolehti]. 50, 3, [viitattu 31.10.2014] ss. 66-94 Saatavissa: <http://www.ida.liu.se/divisions/hcs/ixs/material/servicedesignGbg10/1%20Methods%20and%20techniques/ServiceBlueprinting.pdf>.
- Bryman, A. 2012. *Social research methods*. 4. painos. Oxford university press. 766 s.
- Busacca, B., Costabile, M. & Ancarani, F. 2008. Customer value metrics. In: Anonymous (ed.). *Creating and managing superior customer value*. Emerald Group Publishing Limited. ss. 149-204.
- Carlborg, P., Kindström, D. & Kowalkowski, C. 2013. A lean approach for service productivity improvements: Synergy or oxymoron? *Managing Service Quality* [verkkolehti]. 23, 4, ss. 291-304 [viitattu 7.9.2013]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com>.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management* [verkkolehti]. 16, 1, ss. 107-121 [viitattu 30.12.2014]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere, Osuuskunta vastapaino. 268 s.
- Gramm, G. 2014 Hotels should adopt 'Lean Thinking'. *Hotelier*. [viitattu 4.10.2014]. Saatavissa: http://ehotelier.com/insights/2014/10/03/hotels-should-adopt-%27lean-thinking%27?utm_source=Daily+Newsletter&utm_medium=newsletter&utm_campaign=October+3%2c+2014.
- Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing : customer management in service competition*. 3. painos. Chichester, John Wiley & Sons, Ltd. 483 s.
- Grönroos, C. 2011. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* [verkkolehti]. 40, 2, ss. 240-247 [viitattu: 2.1.2015] Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com>.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* [verkkolehti]. 41, 2, ss. 133-150 [viitattu 7.11.2013] Saatavissa: <http://link.springer.com>.
- Gummesson, E. & Mele, C. 2010. Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management* [verkkolehti]. 4, 4, ss. 181-198 [viitattu 2.1.2015] Saatavissa: <http://www.link.springer.com>.
- Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. 2004. Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management* [verkkolehti]. 24, 10, ss. 994-1011 [viitattu 17.10.2013] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki, Tammi. 448 s.

- Jaw, C., Lo, J. & Lin, Y. 2010. The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort. *Technovation* [verkkolehti]. 30, 4, ss. 265-277 [viitattu 26.10.2014] Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com>
- Johne, A. & Storey, C. 1998. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing* [verkkolehti]. 32, 3, ss. 184-251 [viitattu 24.10.2014] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com>
- Kouri, I. 2010. *Lean-taskukirja*. Helsinki, Teknologiatieto Teknova. 38 s.
- Lönnqvist, A. *Palvelutoiminnan perusteet*. 2012. Tampereen teknillinen yliopisto. Luento 23.1.2012.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. *Asiakaskokemus : palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki, Talentum. 232 s.
- Mahlamäki, T. . *Understanding Firms as Customers*. 2013. Tampereen teknillinen yliopisto. Luento 9.4.2013.
- Martinsuo, M. & Nenonen, S. . *Teolliset palveluoperaatiot ja -innovaatiot -luentosarja*. 2014. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto. 2014 [viitattu 12.11.2014]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi>.
- Ojasalo, K. 1999. *Conceptualizing productivity in services*. Helsingfors, Svenska handelshögskolan. 222 s.
- Patrício, L., Fisk, R.P. & Falcão e Cunha, J. 2008. Designing Multi-Interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint. *Journal of Service Research* [verkkolehti]. 10, 4, ss. 318-334 [viitattu 31.10.2014] Saatavissa: <http://jsr.sagepub.com/content/10/4/318.short>.
- Peuhu, L. & Tyrväinen, M. . *Toiminnanohjauksen merkitys yritykselle*. 2013. Tampereen teknillinen yliopisto. Luento 30.10.2013.
- Radnor, Z. & Osborne, S.P. 2013. Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review* [verkkolehti]. 15, 2, ss. 265-287 [31.10.2014] Saatavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2012.748820#.VFN8I8khBW8>.
- Ritter, T. & Walter, A. 2008. Functions, trust, and value in business relationships. *Creating and managing superior customer value*. Emerald Group Publishing Limited. ss. 129-146.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. 5. painos. Harlow, Prentice Hall. 614 s.
- Sokovic, M., Pavletic, D. & Pipan, K.K. 2010. Quality improvement methodologies—PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* [verkkolehti]. 43, 1, ss. 476-483 [viitattu 3.11.2013] Saatavissa: <http://w.journalamme.org>.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Helsinki, WSOY. 163 s.
- Suárez-Barraza, M.F., Smith, T. & Dahlgaard-Park, S.M. 2012. Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence* [verkkolehti]. 23, 3, ss. 359-380 [viitattu 1.2.2015] Saatavissa: www.tandfonline.com.
- Summers, D.C.S. 2010. *Quality*. 5. painos. Upper Saddle River, N.J, Pearson/Prentice Hall. 560 s.
- Suomen Lean-yhdistys ry. 2013, [viitattu 14.9.2013]. Saatavissa: www.leanyhdistys.fi.

- Voehl, F. & Elshennawy, A. 2010. Lean service. In: Salvendy, G. & Karwowski, W. Introduction to service engineering. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons. ss. 381-402.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H.G. 2001. Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial marketing management* [verkkolehti]. 30, 4, ss. 365–377 [viitattu 9.10.2014] Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com>
- Witt, T. 2011. *IT Best Practices: Management, Teams, Quality, Performance, and Projects*. Auerbach Publications. 333 s.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. 1991. *The machine that changed the world*. New York, HarperPerennial. 323 s.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. 2003. *Lean thinking banish waste and create wealth in your corporation*. New York, Free Press. 396 s.
- Woodside, A.G., Golfetto, F. & Gibbert, M. 2008. Customer value: theory, research, and practice. *Creating and managing superior customer value*. Emerald Group Publishing Limited. ss. 3-25
- Woodruff, R. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* [verkkolehti]. 25, 2, ss. 139-153 [viitattu 6.10.2013]. Saatavissa: <http://link.springer.com>.