



**TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO**  
*Automaatiotekniikan koulutusohjelma*

**JUSSI RINTANEN**

**PALVELUPROSESSIN KÄYNNISTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN  
ALIHANKKIJAOrganisaatiossa**

Diplomityö

Tarkastaja: professori Hannu Koivisto  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
Automaatio-, kone- ja  
materiaalitekniikan tiedekuntaneuvoston  
kokouksessa 09.12.2009

# TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Automaatiotekniikan koulutusohjelma, Automaatio- ja säätötekniikan laitos

**RINTANEN, JUSSI:** Palveluprosessin käynnistäminen ja kehittäminen alihankkijaorganisaatiossa

Diplomityö, 89 sivua, 6 liitesivua

Toukokuu 2010

Pääaine: Automaatio- ja informaatioverkot

Tarkastaja: professori Hannu Koivisto

Avainsanat: Palveluprosessi, prosessijohtaminen, palveluyritys

Tutkimus tuli ajankohtaiseksi kohdeyrityksen kehittäessä toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi ja kilpailukykyisemmäksi. Kohdeyrityksen toimiessa muun muassa palveluntuottajana IT - lähitukipalveluiden monipuolisessa ja kilpaillussa ympäristössä, on sen pystyttävä tarjoamaan nykyisille asiakkailleen kilpailukykyisiä ja laadukkaita palveluja ja toisaalta pyrittävä jatkuvasti laajentamaan asiakaskuntaansa sekä tarjoamaan markkinoille uusia palveluratkaisuja.

Tutkimuksen tavoitteena on prosessijohtamisen teoriaan pohjautuvien mallien ja työkalujen avulla kehittää kohdeyrityksen toimintaa ja näin edesauttaa kohdeyritystä menestymään markkinoilla. Yrityksen toimintaa päätettiin tarkastella nimenomaan prosessijohtamisen kautta, koska prosessijohtamista pidettiin tehokkaana keinona lisätä kilpailukykyä ja jota soveltamalla voidaan tehostaa omaa toimintaa ja parantaa ennen kaikkea asiakaslähtöisyyttä.

Nykyisellään kohdeyrityksen palveluprosessi on melko heikosti dokumentoitu ja tarkemmat kuvaukset nykyisistä toimintamalleista puuttuvat. Esimerkiksi yrityksen solmiessa uusia asiakkuuksia, ei ole käytössä virallista mallia, miten ja missä järjestyksessä eri toiminnoista sovitaan asiakkaan kanssa. Tutkimuksessa tehtyjä havaintoja, päätelmiä ja malleja onkin tarkoitus käyttää jatkossa muun muassa helpottamaan ja nopeuttamaan uusien asiakkuuksien soveltamista kohdeyrityksen palveluprosessiin.

Tutkimuksessa käsiteltävä aihealue on kokonaisuudessaan melko laaja ja pääpaino tässä tutkimuksessa on aikataulullisista syistä teoriatasolla. Tutkimuksessa luodut mallit arvioidaan yhdessä liiketoimintaryhmän johtajan kanssa, mutta mallien laajamittaisesta käytäntöön viennistä päätetään pidemmällä aikataululla.

## ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Automation department, Institute of automation and control

**RINTANEN, JUSSI:** Establishing and Improving Service Process in a Subcontractors Organization

Master of Science Thesis, 89 pages, 6 Appendix pages

May 2010

Major: Automation and information networks

Examiner: Professor Hannu Koivisto

Keywords: Service Process, Business Process Management, Service Company

This research originated when the target company started to aim for better customer-orientation and to develop more competitive services. The target company operates as a service provider in a highly versatile business environment of IT services. Therefore it is vital for the company to be able to provide highly competitive and quality services for current customers and also trying to acquire new customers and develop new service solutions.

The objective of this research is to improve the target company's operations by using the models and tools which are introduced in business process management researches and literature. Business process management view was selected because it is considered to be very effective way to improve companies' competitiveness. Companies can increase their own operational efficiency and enhance customer orientation by applying business process management theories.

Target company's current service process is quite poorly documented and there is a lack of proper descriptions of current working standards. For example, there are no official models or practices how the new customer agreements should be done and how the new services should be carried out in production. The results of this research will be used, for instance, helping to fit the new customerships and new services in a current service process by easier and faster.

The topic of this research is quite wide and due to scheduling reasons the primary focus will be mainly on theory. The models and practices created in this research will be analyzed with the director of the business group but large scale implementing will be done outside this research.

## ALKUSANAT

Kauan se kesti, mutta valmistuihan se lopulta. Opinnäytetyön tekemisen aloitin jo kesällä 2007, mutta erinäisistä syistä johtuen työn loppuunsaattaminen pitkittyi ja viivästyi. Tutkimuksen tekemisen aloitin YIT Teollisuus- ja verkkopalveluiden palveluksessa, mutta vuodenvaihteessa 2007–2008 yrityskauppojen kautta koko henkilöstö siirtyi Relacom Finland Oy:n palvelukseen. Tällä ei ollut suurta merkitystä tutkimuksen tekoon, mutta osittain muuttuneet tavoitteet ja näkökulmat vaikuttivat myös tämän tutkimuksen aikatauluun. Myöskään itse rakennetut mielikuvat ja muurit diplomityön tekemisen haasteellisuudesta eivät ainakaan nopeuttaneet kirjoittamisprosessia.

Suuri kiitos kuuluu Timo Halttulalle, Antti Savolaiselle ja Antti Kirjavaiselle, jotka alun perin mahdollistivat koko diplomityön tekemisen ja jakoivat matkan varrella hyviä vinkkejä ja neuvoja. Kiitos myös koko Relacom:in henkilöstölle, joiden kanssa vuosien varrella olen tehnyt antoisaa yhteistyötä.

Kiitokset myös diplomityön tarkastajalle professori Hannu Koivistolle pitkäjänteisyydestä ja hyvistä neuvoista, joiden avulla diplomityö vihdoinkin valmistui sekä Tampereen teknillisen yliopiston tukisäätiölle sekä Relacom Finland Oyj:lle diplomityön teon rahoituksesta.

Ja viimeisenä, mutta ei todellakaan vähäisimpänä, erityiskiitokset niin avovaimolleni Annelle, joka vuosien varrella on jaksanut kannustaa ja motivoida diplomityön valmiiksi saattamisessa kuin myös muille sukulaisille ja ystäville, jotka varsin useasti ovat muistuttaneet koulusta valmistumisesta.

Tampereella 17.5.2010

---

Jussi Rintanen

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1.	Työn taustaa .....	2
1.2.	Työn tavoitteet ja rajaukset .....	2
1.3.	Tutkimusmenetelmä ja työn rakenne .....	3
2.	PALVELUT JA PALVELUYRITYS .....	5
2.1.	Palveluiden ominaispiirteet .....	5
2.2.	Palveluyrityksen haasteet .....	7
2.3.	Palveluiden laatu .....	8
2.4.	Palvelun tuotteistaminen, palvelupaketti ja palvelutuote .....	12
2.5.	IT palvelujohtaminen .....	15
2.5.1.	Palvelutason hallinta .....	17
2.5.2.	Kapasiteetin hallinta .....	17
2.5.3.	Saatavuuden hallinta .....	18
2.5.4.	Häiriön hallinta .....	18
2.5.5.	Ongelman hallinta .....	18
2.5.6.	Muutoksen hallinta .....	18
2.5.7.	Palvelupiste .....	19
3.	ORGANISAATIOIDEN KUMPPANUUS .....	20
3.1.	Kumppanuussuhteet .....	20
3.2.	Kumppanin valinta .....	23
4.	PROSESSIT JA PROSESSIJOHTAMINEN .....	25
4.1.	Liiketoimintaprosessi .....	25
4.2.	Prosessijohtaminen .....	27
4.3.	Prosessijohtamisen eri koulukunnat .....	29
4.4.	Prosessijohtamisen haasteet .....	34
4.5.	Asiakaskohtainen palveluprosessi .....	35
4.6.	Prosessien kehittämisen lähtökohdat .....	36
4.7.	Prosessijohtamisen ja prosessien kehittämisen soveltamismallit .....	38
5.	PROSESSIEN KEHITTÄMISEN SOVELTAMISMALLI TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA .....	43
5.1.	Prosessien tunnistaminen .....	44
5.2.	Prosessien kuvaaminen ja ymmärtäminen .....	46
5.3.	Prosessien kehittäminen .....	50
5.4.	Uudistettujen prosessien arviointi ja käyttöönotto .....	54
5.5.	Prosessien monitorointi ja jatkuva parantaminen .....	56
6.	KOHDEYRITYKSEN PALVELUPROSESSI .....	58
6.1.	Kohdeyrityksen organisaatio .....	58
6.2.	Kohdeyrityksen liiketoimintaympäristö .....	59
6.3.	Prosessien tunnistaminen .....	60

6.4. Prosessien kuvaaminen ja ymmärtäminen .....	63
6.4.1.  Palveluiden kehittämisprosessi .....	63
6.4.2.  Myyntiprosessi.....	65
6.4.3.  Tilaus- ja toimitusprosessi .....	67
6.4.4.  Asiakaspalveluprosessi .....	68
6.5. Prosessien kehittäminen .....	71
6.5.1.  Palveluiden kehittämisprosessi .....	71
6.5.2.  Myyntiprosessi.....	73
6.5.3.  Tilaus- ja toimitusprosessi .....	74
6.5.4.  Asiakaspalveluprosessi .....	75
6.6. Uudistettujen prosessien arviointi ja käyttöönotto .....	77
6.6.1.  Palveluiden kehittämisprosessi .....	77
6.6.2.  Myyntiprosessi.....	79
6.6.3.  Tilaus- ja toimitusprosessi .....	80
6.6.4.  Asiakaspalveluprosessi .....	81
6.7. Prosessien monitorointi ja jatkuva parantaminen .....	82
6.7.1.  Palveluiden kehittämisprosessi .....	83
6.7.2.  Myyntiprosessi.....	83
6.7.3.  Tilaus- ja toimitusprosessi .....	84
6.7.4.  Asiakaspalveluprosessi .....	84
7.  PÄÄTELMÄT .....	85
7.1. Tutkimuksen tulokset .....	85
7.2. Jatkotutkimus .....	86
LÄHTEET.....	87
LIITTEET .....	90

## LYHENTEET JA MERKINNÄT

<b>ABM</b>	Toimintoperusteinen johtaminen, Activity Based Management
<b>BPR</b>	Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu, Business Process Reengineering
<b>ITIL</b>	Informaatioteknologian rakennekirjasto, joka esittelee kokoelman käytäntöjä IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen, Information Technology Infrastructure Library
<b>SCM</b>	Tarjontaketjun hallinta, Supply Chain Management
<b>TBM</b>	Aikaan perustuva johtaminen, Time-Based Management
<b>TQM</b>	Kokonaisvaltainen laatujohtaminen, Total Quality Management
<b>XML</b>	Metakieli, jonka avulla voidaan esimerkiksi kuvata ja vaihtaa dataa eri sovellusten kesken, Extensible Markup Language

# 1. JOHDANTO

Yritysten liiketoiminta suuntautuu entistä enemmän kohti palvelutuotantoa. Tämä havaitaan muun muassa tarkastelemalla palvelutuotannon osuutta kokonaistuotannosta. Suomessa palvelutuotannon osuus on kasvanut vuosien 1970–2003 aikana noin 50 prosentista yli 66 prosenttiin. Monissa maissa palvelutuotannon osuus on vieläkin korkeampi. Kärkitilalla on Yhdysvallat, jossa palvelutuotannon osuus kokonaistuotannosta oli vuonna 2003 yli 77 prosenttia. (Neimala 2006, s.1-2)

Palvelutuotanto on lisäksi monipuolistunut ja esimerkiksi monet aiemmin lähes täysin tavaratuotantoon keskittyneet teollisuusyritykset ovatkin laajentaneet liiketoimintaansa palveluiden tuottamiseen. Toisaalta monet yritykset keskittävät toimintaansa pelkästään omaan ydinliiketoimintaansa ja ulkoistavat tukitoimintojaan lisäten tällä tavalla ulkopuolisten palveluiden kysyntää.

Lisääntyneen kilpailun vuoksi palveluiden ja niitä tuottavien prosessien jatkuva kehittäminen ja parantaminen ovat nykypäivän palveluyrityksen arkea. Paremmiin toimivilla prosesseilla yritykset hakevat kilpailuetua verrattuna muihin samalla toimialalla toimiviin yrityksiin. Kilpailun lisääntyessä myös asiakkaiden vaatimukset ovat korkeammat ja palveluyritysten kilpailuttamien tietoyhteiskunnassa on entistä helpompaa.

Yhden suuren haasteen palveluyrityksille aiheuttavat palveluiden erityispiirteet. Näiden erityispiirteiden vuoksi tavaratuotannon kehittämiseen suunnatut opit ja ohjeet eivät sovellu suoraan palvelutuotannon kehittämiseen. Kirjallisuudessa on pyritty löytämään merkittävimmät erot palveluiden ja tuotteiden ominaispiirteille. Löydettyjen erojen kautta on pyritty luomaan teoriakehitys erityisesti palvelutuotannon kehittämiseksi.

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään voidaanko kohdeyrityksen palveluprosessia kehittää kirjallisuudessa esiintyvien teorioiden pohjalta kilpailukykyisemmäksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Tutkimuksessa pääpaino on kehittää kohdeyrityksen prosesseja teoriapohjalta, mutta kuitenkin käytännönläheisesti osallistumalla henkilökohtaisesti kohdeyrityksen päivittäiseen toimintaan.



## 1.1. Työn taustaa

Yrityksen toiminnan kuvaamista prosessiajattelun kautta hyödynnetään yhä useammassa yrityksessä. Analysoitaessa yrityksen toimintaa prosessien kautta, on lähtökohtana ennen kaikkea asiakas ja hänen tarpeensa sekä se, miten yritys pystyy omalla toiminnallaan täyttämään nämä tarpeet ja synnyttämään siten lisäarvoa asiakkailleen. Prosessiajattelun ja prosessien kehittämisen kautta pyritään muun muassa virtaviivaistamaan yrityksen toimintaa sekä karsimaan pois mahdolliset resurssit, jotka tuhlavat toiminnot. Prosessiajattelun näkökulmasta aiemmin suosiossa olleet funktionaalinen organisaatio ja ajattelumalli heikentävät yrityksen resurssien käyttöä ja toiminnan joustavuutta.

Tutkimuksen kannalta on kuitenkin syytä huomioida, ettei prosessijohtaminen ole tällä hetkellä kohdeyrityksessä varsinainen virallistettu johtamismalli. Kuitenkin jokapäiväisissä keskusteluissa nousee esiin termejä kuten asiakkuus, prosessinmukainen toiminta ja palveluprosessi. Tarkemmalla prosessijohtamisen teorioiden ja näkökantojen tutkimisella ja hyödyntämisellä uskotaankin löytyvän malleja, joita hyödyntämällä kohdeyritys pystyy kehittämään ja tehostamaan omaa toimintaansa.

Tutkimuksen kohdeyritys pyrkii etsimään uusia yhteistyökumppaneita ja lisäämään tällä tavoin markkinaosuuksiaan. Yhdeksi haasteeksi on muodostunut kohdeyrityksen nykyinen alihankkija-asema. Tavoitteena kohdeyrityksellä onkin tulevaisuudessa sekä lisätä yhteistyötä nykyisten kumppaneiden kanssa että toisaalta kasvattaa myös omien suorien asiakkuuksien lukumäärää.

Palvelusopimuksen solmimisen jälkeen kohdeyrityksen kannalta yksi tärkeimmistä tehtävistä on nopeasti saada varsinaiset palvelusuoritukset tehokkaiksi ja vastaamaan asiakkaan odotuksia. Kohdeyrityksessä uuteen asiakkuuteen liittyvät ohjeistukset ja toimintatavat täytyy saada nopeasti kaikkien asiakkuuden hoitoon osallistuvien henkilöiden tietoon. Tällainen, niin sanottu jalkauttamisprosessi, onkin saatava toimimaan saumattomasti läpi koko organisaation. Koko palveluprosessia selkeyttämällä ja kehittämällä tavoitellaankin entistä sujuvampaa asiakkuuden hallintaa koko sen elinkaaren ajalle.

## 1.2. Työn tavoitteet ja rajaukset

Prosessiajattelun hyödyntämisen ollessa kohdeyrityksessä vielä varsin alkutekijöissä, on tutkimuksen alkuvaiheen yksi tärkeimmistä tavoitteista tunnistaa ja kuvata tutkittavan liiketoimintaryhmän toiminnan kannalta oleelliset liiketoimintaprosessit. Tutkimuksen muut tavoitteet on mahdollista saavuttaa vasta, kun tunnistetut prosessit on dokumentoitu ja mahdollisuuksien mukaan virallistettu.

Tutkimuksen välitavoite on kirjallisuustutkimuksen pohjalta luodun prosessien kehittämismallin käytäntöön soveltaminen tutkimuksen alkuvaiheessa dokumentoituihin prosesseihin. Prosessien kehittämismalli on tarkoitus luoda yhdistelemällä kirjallisuuslähteissä esiintyviä malleja. Kehittämismallin käytäntöön soveltamisen osalta tutkija on mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja suunnittelemassa sopivia kehityskkeinoja, joilla prosessijohtamisen oppeja voidaan soveltaa kohdeyrityksen toimintaan.

Tutkimuksen lopullinen tavoite taas on selvittää, miten kohdeyrityksen tietyn liiketoimintaryhmän ja palveluprosessin toimintaa voidaan kehittää kirjallisuuslähteissä esiintyvien prosessijohtamisen oppien ja työkalujen avulla.

Tutkimukselle asetettiin seuraavat osatavoitteet:

- Millä tavalla nykyinen palveluprosessi voidaan kuvata hyödyntämällä prosessijohtamisen teorioita?
- Voidaanko kirjallisuudessa esitetyistä prosessien kehitysmalleista luoda malli, jonka avulla tutkimuksen kohdeyrityksen prosesseja voidaan kehittää?

Tutkimuksen päätavoite taas puettiin seuraavan kysymyksen muotoon:

- Miten prosessijohtamisen ja prosessien kehittämisen avulla voidaan kehittää kohdeyrityksen liiketoimintaryhmän ja palveluprosessin toimintaa?

Kuten tavoiteasetannasta voidaan huomata, tutkimuksen alkuvaiheessa ei ole täyttä varmuutta siitä, miten hyvin prosessijohtamisen näkökulmat ja opit loppujen lopuksi soveltuvat käytettäväksi tutkittavassa yrityksessä. Kohdeyrityksellä on kuitenkin halu kehittää organisaatiota ja johtamista kohti prosessiajattelua, joten tässä tutkimuksessa on perusteltua käyttää lähtökohtana prosessijohtamista.

Tutkimuksen kohdeyritys luokitellaan palveluyritykseksi, joten tutkimuksen teoriaosassa keskitytään ylläpitämään pääasiassa palveluyritysten näkökulmaa. Tutkimus rajataan lisäksi koskemaan vain kohdeyrityksen Yritysratkaisut - liiketoimintaryhmää. Käsiteltäessä asiakkuutta sen koko elinkaaren aikana voi ongelmaksi muodostua prosessin laajuus. Tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa saattaakin olla tarpeen vielä tarkentaa rajoituksia.

### 1.3. Tutkimusmenetelmä ja työn rakenne

Tutkimusmenetelmänä on kirjallisuustutkimus teoriaosuuden osalta ja empiirinen tutkimus käytännön soveltamisen osalta. Kirjallisuustutkimuksen tuloksina esitellään teoreettiset palveluiden ja palveluyrityksen määritelmät, organisaatioiden välisen kumppanuuden määritelmä, prosessijohtamisen ja sen avulla luotujen prosessien kehittämisen soveltamismallin määritelmät. Käytäntöön soveltaminen toteutetaan hyödyntämällä kirjallisuustutkimuksessa esiin tulleita teorioita ja malleja

kohdeyrityksen päivittäiseen toimintaan. Empiirisen tutkimuksen alkuvaiheessa tullaan kohdeyrityksen nykyistä toimintaa analysoimaan prosessijohtamisen näkökulmasta. Samalla pyritään kuvaamaan ja rajaamaan prosessijohtamisen teorioiden pohjalta sekä tutkimuksen tavoitteiden avulla tutkittavan liiketoimintaryhmän palveluprosessi. Tämän jälkeen kirjallisuustutkimuksessa esiteltyä prosessien kehittämisen soveltamismallia hyödyntämällä pyritään löytämään tarpeellisia ja toteutettavissa olevia kehityskohteita kohdeyrityksen palveluprosessista. Empiiristä tutkimusta jatketaan viemällä toteutettavissa olevat kehityskohdat käytäntöön. Empiirisen tutkimuksen viimeisessä osassa pyritään laatimaan kohdeyritykselle suunnitelma, miten prosessien jatkuvaa parantamista voidaan toteuttaa tulevaisuudessa.

Aineiston kerääminen tutkimuksen empiirisessä osuudessa toteutetaan osallistumalla itse aktiivisesti kohdeyrityksen päivittäiseen toimintaan. Tarpeiden mukaan toteutetaan haastatteluja tutkittavan liiketoimintaryhmän johtajan, palveluprosessin toimintoihin osallistuvien henkilöiden ja kohdeyrityksen nykyisten kumppaniyritysten henkilöstön kanssa.

## 2. PALVELUT JA PALVELUYRITYS

Luvun 2 tarkoitus on selventää lukijalle, mitä palvelulla ja palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan. Luvussa käydään läpi kirjallisuudessa esitetyjä palveluiden ominaispiirteitä, joilla palvelut erotetaan perinteisistä tuotteista. Lisäksi käydään läpi palveluiden ominaispiirteistä johtuvia haasteita, joita palveluyritykselle voi muodostua. Luvussa käsitellään myös palveluihin liittyvää laatua ja sen muodostumista. Luvun lopussa käsitellään vielä palveluiden tuotteistamista sekä IT alan palvelujohtamista.

### 2.1. Palveluiden ominaispiirteet

Vuonna 1983 Grönroos (1983, s. 29-30) esitti palveluiden tunnusmerkeiksi kolme ominaispiirrettä. Palvelu on abstrakti eli aineeton, joten sitä ei voi käsin kosketella eikä suoranaisesti nähdä. Tästä johtuen palvelua ostavan on vaikea arvioida palvelua ja esimerkiksi sen laatua ennen kuin hän tekee päätöksen ostamisesta tai ostamatta jättämisestä. Toiseksi palvelu on toimintaa ja se syntyy vasta tuotantotapahtumassa ja häviää, kun tuotantotapahtuma päättyy. Tästä aiheutuu muun muassa se, ettei palvelua itsessään eikä palvelun tuottamiseen varattua tuotantokapasiteettia voida varastoida. Viimeisenä ominaispiirteenä on palveluiden tuotannon ja kulutuksen erottamattomuus. Asiakas on siis yleensä läsnä, kun hän kuluttaa hankkimaansa palvelua ja useissa tapauksissa asiakas osallistuu myös palvelun tuottamiseen.

Samalta aikakaudelta olevassa Zeithamlin ja kumppaneiden (1985, s. 33-34) tutkimuksessa tuodaan esille yhtenä ominaispiirteenä palveluiden heterogeenisuus. Heterogeenisyydellä tarkoitetaan palvelujen olevan alttiita vaihtelulle. Tällöin esimerkiksi yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan.

Vaikka Grönroosin sekä Zeithamlin ja kumppaneiden esittämät palveluiden ominaispiirteet ovat reilusti yli kahden vuosikymmenen takaa, ei niihin ole tullut merkittäviä muutoksia vuosien saatossa. Myöhemmin kirjallisuudessa esitettyihin palveluiden ominaispiirteisiin onkin lähinnä lisätty tarkennuksia. Esimerkiksi Grönroos (2001, s.81-83) tarkentaa omaa määritelmäänsä ja esittää palveluiden tärkeimmäksi piirteeksi niiden prosessiluonteen, jolla hän tarkoittaa useimpien palveluiden olevan toiminnoista tai toimintojen sarjoista koostuvia prosesseja. Grönroos tarkentaa vielä, että palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja että asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. Merkittävin muutos aiemmin esitettyihin palveluiden ominaispiirteisiin onkin palvelujen prosessimaisuus. Grönroos tarkentaa useimpien ominaispiirteiden

johtuvan juuri niiden prosessiluonteesta. Hän myös mainitsee palvelujen määrittelyssä esiintyvän omistajuuden siirtymättömyyden, jolla tarkoitetaan sitä, että palvelun ostaminen ei yleensä johda minkään aineellisen omistukseen.

Samassa määrittelyssä Grönroos (2001, s.78-79) laajentaa palvelukäsitteen koskemaan tietyissä tilanteissa myös fyysisiä tuotteita. Tällaisissa tapauksissa myyjä mukauttaa tuotteen asiakkaan yksityiskohtaisten vaatimusten mukaiseksi. Valmis tuote toki pysyy edelleen fyysisenä tavarana, mutta asiakkaalle toimitettu tuote voidaan Grönroosin mukaan määritellä palveluksi.

Boden ja Miles (2001, s.8) määrittelevät palvelujen ominaispiirteet hieman eri tavalla. He jakavat palveluiden ominaispiirteet liittyviksi palvelun tuottamiseen, itse palvelutuotteeseen, palvelun kulutukseen sekä palveluiden markkinointiin. Palvelun tuottamiseen liittyviä ominaispiirteitä ovat heidän mukaansa vähäinen pääoman sijoittaminen laitteisiin ja suuret investoinnit rakennuksiin. Joidenkin palveluiden tuottamiseen tarvitaan korkeaa ammattitaitoa, toisten taas verrattain alhaista. Työntekijät työskentelevät usein käsityöläismäisesti ja johdolla on hyvin rajoitettu kontrolli työn yksityiskohtiin. Tuotanto ei ole yleensä jatkuvaa, joten jatkuvan tuotannon tuomia etuja ei aina voida hyödyntää. Osa tuotetuista palveluista on julkisia, muut usein perheyritysten tai yksityisyrittäjien tuottamia.

Itse palvelutuote on Boden ja Milesin mukaan aineeton, jonka vuoksi sitä on vaikea varastoida ja kuljettaa. Lisäksi heidän näkemyksensä mukaan prosessia ja itse palvelutuotetta on vaikea erottaa toisistaan. Usein palvelutuote on myös räätälöity asiakkaan vaatimusten mukaisesti, mutta patentointia tai muuta suojaa palvelutuotteen kopioinnin suojaksi on vaikea saada. Tämän vuoksi kilpailijoiden on helppo kopioida ja lisätä vastaava palvelutuote omaan tarjoomaansa, jolloin palveluyrityksen maine nousee suureksi vaikuttimeksi asiakkaan tehdessä ostopäätöstä. (Boden & Miles 2001, s.8)

Palvelun kulutuksen ominaispiirteiksi Boden ja Miles listaavat palvelun tuotannon ja kulutuksen erottamattomuuden sekä osittain tästä johtuvan palvelun kuluttajan osallistumisen palvelutuotteen tuottamiseen. Palvelujen markkinoinnin ominaispiirteiksi he mainitsevat palveluiden etukäteen esittämisen vaikeuden. Joissakin palveluissa taas on otettava huomioon ammatilliset määräykset ja joitakin palveluita toimitetaan julkisen sektorin byrokraattisten organisaatioiden välityksellä. (Boden & Miles 2001, s.8)

Haynes (1990, s.16) esittää omassa tutkimuksessaan kymmenen palveluiden ominaispiirrettä, joista uusia verrattuna edellä esiteltyihin ovat: asiakkaan sijainti saattaa sanella palvelujen tuottamisen paikan, palvelun laadun muodostaa asiakkaan näkemys hänen vastaanottaessa palvelua, palvelun tuottavuutta on vaikea määritellä ja mitata, palvelut ovat usein työvoimaintensiivisiä sekä palvelutyö voi olla luonteeltaan vähäpätöistä.

## 2.2. Palveluyrityksen haasteet

Palveluita tuottavan yrityksen on syytä huomioida edellä esitetyt palveluihin liittyvät ominaispiirteet. Tärkeäksi tämän tekee se, että näistä ominaispiirteistä aiheutuu yritykselle joukko haasteita, jotka vaikuttavat erityisesti palveluyrityksen johtamiseen, markkinointiin sekä laadunvalvontaan.

Grönroos (2001, s.82- 84) esittää omassa kirjassaan joukon seurauksia, jotka aiheutuvat palvelujen ominaispiirteistä. Palveluiden prosessiluonteesta sekä tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudesta johtuen laadunvalvontaa ja markkinointia on vaikea toteuttaa perinteisin menetelmin. Prosessiluonteesta johtuen osa palvelun tuotantoprosessista voi olla näkymätöntä asiakkaalle. Asiakas kuitenkin kokee ja näkee palvelun näkyvän osan ja tekee tämän perusteella omat arvionsa kokemastaan palvelun laadusta. Varsinaista palvelua ei voida myöskään etukäteen tuottaa ja näin valvoa sen laatua. Näistä johtuen palveluiden laadunvalvonnan sekä markkinoinnin on tapahduttava samaan aikaan ja samassa paikassa kuin niiden tuottaminen ja kulutus.

Grönroos (2001, s.82) jatkaa palveluiden ominaispiirteistä johtuvien seurauksien käsittelyä analysoimalla asiakkaan roolia palvelutapahtuman aikana. Asiakashan ei ainoastaan ole palvelun vastaanottaja vaan osallistuu palveluprosessiin myös tuotantoresurssina. Tämän ja edellä mainittujen piirteiden vuoksi palveluja ei voida varastoida samalla tavalla kuin konkreettisia tuotteita. Haasteeksi tästä piirteestä muodostuu kapasiteetin ja resurssien suunnittelu. Jonkinlaiseksi ratkaisuksi Grönroos esittää asiakkaiden varastoinnin.

Palveluiden heterogeenisyyden vuoksi on haasteellista tarjota tasaista laatua kaikille asiakkaille. Tietyn asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin jonkun toisen asiakkaan saama. Vaikka palvelu muilta osin säilyisi samanlaisena, asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen sosiaalinen suhde on erilainen. Myös asiakkaiden odotukset ja vaatimukset palvelun laadusta poikkeavat toisistaan. (Grönroos 2001, s.83-84)

Clemesin ja kumppaneiden (2000, s.582-584) mukaan palveluiden ominaispiirteistä seuraa ainakin seuraavia haasteita. Palveluiden aineettomuudesta seuraa, että palvelua on vaikea esitellä asiakkaalle etukäteen, palveluidea omaksutaan hitaasti asiakkaiden keskuudessa, palveluidea on vaikea suojata kilpailijoilta, kustannuslaskenta on hankalaa sekä hinnoittelu haastavaa. Tuotannon ja kulutuksen erottamattomuudesta taas aiheutuu asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin, asiakkaiden keskinäinen kanssakäynti palveluprosessin aikana, itse palvelun henkilöityminen palvelutapahtuman suorittajaan sekä massatuotannon hankaluus. Heterogeenisyydestä johtuen palveluiden myyntiä on vaikea edistää lopputuloksen vaihdellessa ja lisäksi laatua on hankala valvoa. Säilymättömyydestä taas aiheutuu varastoinnin mahdottomuus sekä kysynnän ja tarjonnan tasapainottamisen vaikeus. ´

Taulukossa 1 on kootusti esitelty edelliset kirjallisuudessa esille tulleet palveluiden ominaispiirteet sekä niistä aiheutuvat haasteet palveluyrityksille.

**Taulukko 1. Kirjallisuudessa esitetyt palveluiden ominaispiirteet ja niistä aiheutuvat haasteet.**

<b>OMINAISPIIRRE</b>	<b>OMINAISUUS &amp; HAASTEET</b>
<b>Aineettomuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei voi nähdä eikä koskea</li> <li>• Vaikea esitellä ostajalle etukäteen</li> <li>• Palveluidea omaksutaan hitaasti asiakkaiden keskuudessa</li> <li>• Palveluidea vaikea suojata kilpailijoilta</li> <li>• Kustannuslaskenta hankalaa</li> <li>• Hinnoittelu haasteellista</li> </ul>
<b>Heterogeenisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskohtainen räätälöinti</li> <li>• Myyntiä vaikea edistää lopputuloksen vaihdellessa</li> <li>• Laatua hankala valvoa</li> <li>• Osa tuotetuista palveluista vaatii suurta ammattitaitoa.</li> </ul>
<b>Tuotanto ja kulutus erottamattomia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakas osallistuu tuotantoon</li> <li>• Ei voida siirtää eikä kuljettaa (toisaalta suorittaja tai asiakas voidaan)</li> <li>• Suora yhteys palvelun suorittajan ja asiakkaan välillä</li> <li>• Palvelu henkilöityy suorittajaan</li> <li>• Asiakaspalaute usein välitön</li> <li>• Massatuotanto vaikeaa</li> </ul>
<b>Säilymättömyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varastointi mahdotonta</li> <li>• Kysynnän ja tarjonnan tasapainottaminen hankalaa</li> </ul>
<b>Omistuksen siirtymättömyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei voi jälleenmyydä</li> <li>• Ostopäätöksen teko vaikeutuu</li> </ul>

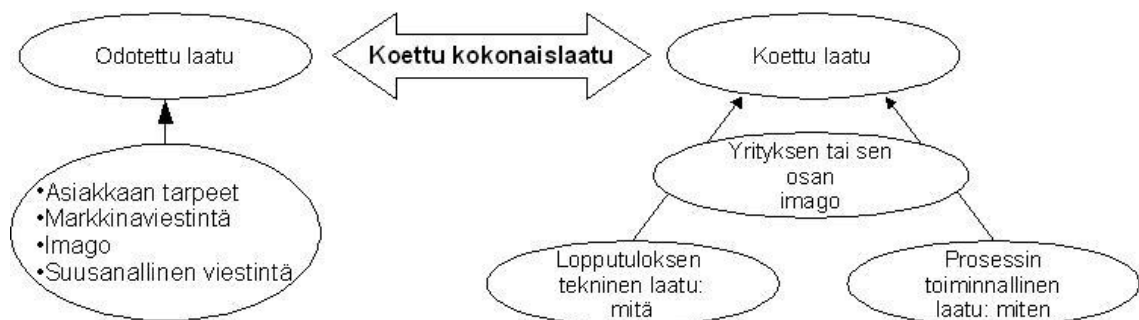
### 2.3. Palveluiden laatu

Laatu on yksi yrityksen keskeisistä menestystekijöistä, näin myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä. Valmiiden tuotteiden ja palvelujen laadun lisäksi on varmistettava yrityksen tuotteita ja palveluita synnyttävien toimintoketjujen laadukkuus. Laadukkaan toiminnan tunnusmerkeiksi eivät riitä sisäisen toiminnan tehokkuus ja virheetön lopputulos, vaan laatua on mitattava ja verrattava asiakkaan tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminta voikin olla laadukasta vasta, kun asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Asiakastytyväisyys ei kuitenkaan saa olla itsetarkoitus, johon pyritään hinnalla millä hyvänsä. Asiakkaiden tarpeiden täyttämisen lisäksi yrityksen tulee toimia tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Myöskään ylilaatu ei ole tavoiteltava ominaisuus, koska asiakas ei välttämättä ole valmis maksamaan siitä. Laatuksitteeseen liittyy oleellisesti myös tavoite suoritustason jatkuvaan parantamiseen. Herätteinä parannuksille voivat toimia yrityksen omat laatuohjelmat tai

ulkopuolisesta maailmasta saadut impulssit, joita ovat esimerkiksi kilpailijoiden toiminnan, markkinoiden tai yhteiskunnan muutokset. (Lecklin 1999, s.17-23)

Lecklin (1999, 31-34) esittää tunnusmerkkejä, joiden perusteella voi tunnistaa laatuyrityksen. Tällaisia tunnusmerkit ovat muun muassa asiakassuuntautunut toiminta, johdon sitoutuminen, henkilöstön kehittäminen, tosiasioihin perustuva johtaminen, julkinen vastuu, tavoitteellisuus sekä toiminnan jatkuva parantaminen.

Grönroos (1998, s.63-67) käsittelee kirjassaan laatua palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Hän määrittää asiakkaiden kokeman palvelun laadun kaksiulotteiseksi: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Tekniseksi laaduksi kutsutaan sitä, *mitä* asiakas saa hankkiessaan palvelun yritykseltä ja toiminnalliseksi laaduksi taas sitä, *miten* palvelu hänelle tuotetaan. Asiakas voikin olla tyytyväinen saamaansa palvelun lopputulokseen, mutta ei tapaan, jolla se hänelle tuotetaan. Tällöin prosessin toiminnallinen laatu on alhainen ja asiakas kokee laadun olevan alhaisempi kuin se muuten olisi ollut. Näiden lisäksi yrityksen tai sen osan imago vaikuttaa asiakkaiden kokemaan laatuun. Jos esimerkiksi asiakkaalla on myönteinen mielikuva palveluyrityksestä, pienet virheet saatetaan antaa anteeksi. Toisaalta mielikuvan ollessa kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Yrityksen imagoa voidaankin pitää laadun kokemisen suodattimena. Määriteltäessä asiakkaan kokemaan kokonaislaatu, täytyy ottaa huomioon myös asiakkaan odotukset. Palvelun kokonaislaatu on hyvä vasta, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odottamaa laatua. Odotettu laatu taas muodostuu monesta tekijästä, joita ovat muun muassa asiakkaan tarpeet ja markkinaviestintä.



**Kuva 1. Asiakkaan kokema kokonaislaatu. (Grönroos 1998, s.67)**

Grönroos (1998, s.73) listaa kuusi kriteeriä hyvän palvelun laadun saavuttamiseksi. Ne ovat ammattitaito, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja uskottavuus, normalisointi sekä maine. Listaa ei voi tietenkään pitää täydellisenä ja eri aloilla ja eri asiakkaille, jotkin kriteerit ovat toisia tärkeämpiä. Esitettyjä kriteereitä voidaan kuitenkin käyttää hyväksi muodostettaessa johtamisperiaatteita. Palveluiden hinnan vaikutuksen Grönroos toteaa olevan kytköksissä asiakkaiden laatuodotuksiin tai aikaisemmin koettuun palvelun laatuun. Jos palvelun hintaa pidetään liian korkeana, sitä

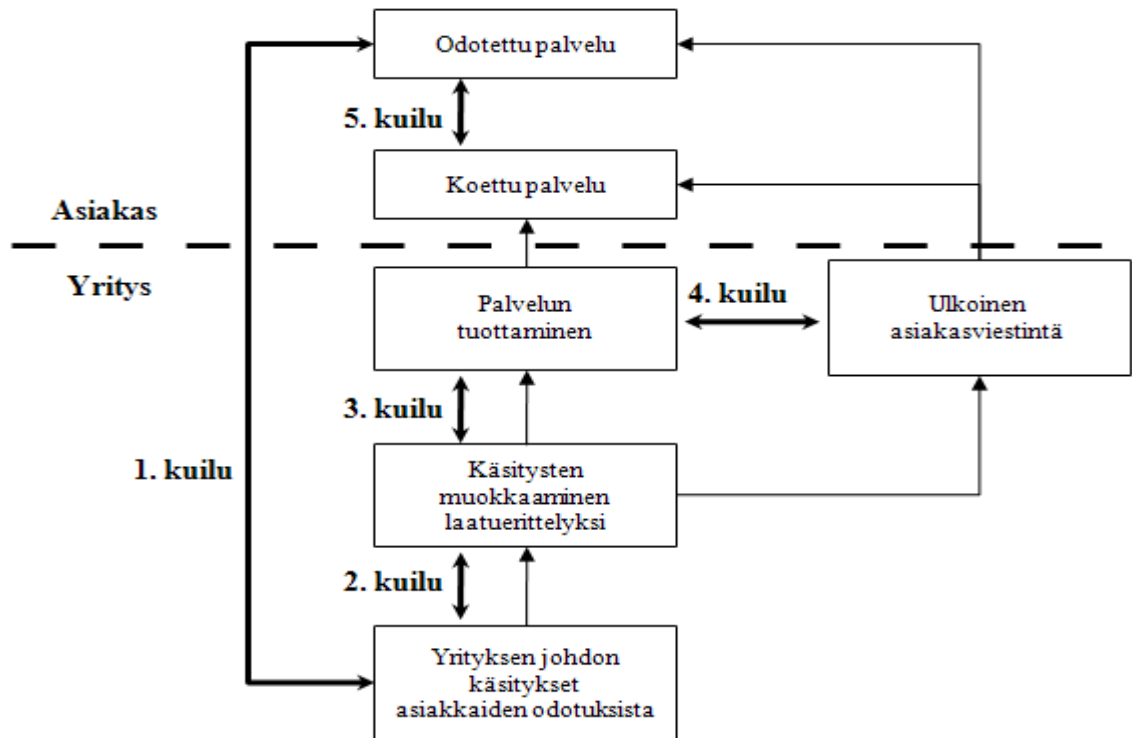


ei osteta. Joissain tapauksissa hintaa kuitenkin pidetään laadun kriteerinä. Erityisesti asiantuntijapalveluissa, joissa palvelu on hyvin aineeton, korkea hinta saattaa merkitä asiakkaan mielestä parempaa laatua.

Ammattitaito	Palveluyrityksellä ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joilla asiakkaiden ongelmat ratkaistaan ammattitaitoisesti.
Asenne ja käyttäytyminen	Palveluyrityksen työntekijät kiinnittävät asiakkaisiin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.
Lähestyttävyys ja joustavuus	Palveluyritys, sen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helposti asiakkaiden saatavissa ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.
Luotettavuus ja uskottavuus	Mitä tahansa tapahtuu ja mistä tahansa on sovittu, asiakkaat voivat luottaa palveluyritykseen ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.
Normalisointi	Aina jos jotain menee pieleen tai tapahtuu jotain odottamatonta, palveluyritys ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun.
Maine	Asiakas voi luottaa palveluyrityksen toimiin, se antaa rahalle vastineen ja palveluyrityksellä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä.

**Kuva 2. Laadukkaan palvelun kriteerit (mukailtu lähteestä Grönroos 1998, s. 74)**

Mahdollisten laatuongelmien lähteiden analysointiin ja palvelun laadun parantamiskeinojen etsimiseen Grönroos (1998, s.145-152) esittää kuiluanalyysimallin. Malli osoittaa, kuinka palvelun laatu muodostuu ja lisäksi siitä käy ilmi neljä kriittistä kohtaa, jotka voivat johtaa siihen, että asiakkaan kokemana palvelun laatu ei vastaa hänen odottamaansa laatua. Kuvassa 3 on esitetty kuiluanalyysimallin periaatekuva. Kriittiset kohdat on mallissa nimetty ja numeroitu kuiluiksi 1-5. Näistä lopullinen odotetun ja koetun palvelun laadun välinen kuilu (kuilu 5) on riippuvainen mallin muista kuiluista.



Kuva 3. Kuiluanalyysimalli (mukailtu lähteestä Grönroos 1998, s. 146)

Kuilu 1 merkitsee sitä, että yrityksen johto näkee asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti. Syitä tähän kuiluun voivat olla muun muassa epätarkat tai puuttuvat tiedot markkinatutkimuksista ja kysyntäanalyseista, virheellisesti tulkitut tiedot odotuksista, johdon puutteelliset tiedot tai ongelmat asiakaskontakteista koskevassa tiedonkulussa.

Kuilu 2 taas kuvaa yrityksen omille palveluille määriteltyjen laatuvaatimusten poikkeavuutta johdon laatuodotuksista. Suunnitteluvirheet, huonot suunnitteluprosessit, organisaatiosta puuttuva tavoiteasettelu tai johdon riittämätön tuki palvelun laadun suunnitteluun voivat olla syitä tälle kuilulle.

Kuilu 3 kohdalla palvelun tuotanto- ja toimitusprosessit eivät noudata asetettuja laatuvaatimuksia. Syitä voivat olla liian monimutkaiset tai jäykät vaatimukset, työntekijöiden omat näkemykset laatuvaatimuksista, vaatimusten ristiriita yrityskulttuurin kanssa, sisäisen markkinoinnin ongelmat tai tekniikka ja järjestelmät eivät edesauta vaatimusten mukaista toimintaa.

Kuilu 4 merkitsee, että ulkoisessa markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Syitä voivat olla viestinnän suunnittelussa unohtettu palvelutuotanto, puutteet markkinoinnin ja tuotannon koordinoinnissa, vaatimusten noudattamatta jättäminen tai liioittelu ja liikojen lupaaminen.

Kuten edelläkin jo mainittiin, kuilu 5 muodostuu muiden kuilujen syistä tai niiden yhdistelmästä. Seurauksena tästä on palvelun huono laatu ja laatuongelmat, kielteinen suusanallinen viestintä ja vaikutus yrityksen imagoon sekä lopulta mahdolliset liiketoiminnan menetykset. Viides kuilu voi toki olla myös myönteinen, jolloin se johtaa hyvään tai jopa liian hyvään palvelun laatuun. Kuiluanalyysimallin tarkoituksena on ohjata yrityksen johtoa löytämään laatuongelmien syyt ja sopivat keinot kuilun umpeen kuromiseen. Analyysi on varsin suoraviivainen tapa löytää epäjohtonmukaisuudet toimittajan ja asiakkaan käsitysten väliltä. Kuilut voivat toimia loogisena perustana sellaisten strategioiden ja taktiikoiden määrittämiselle, jotka takaavat odotusten ja kokemusten johdonmukaisuuden ja lisäävät siten asiakastyytyväisyyden ja myönteisten laatuarvioiden todennäköisyyttä. (Grönroos 1998, s.146-152)

Asiakkaan kokeman laadun mittaamiseksi Stauss & Weinlich (1997, s.33-53) esittelevät SIT - menetelmän. SIT (Sequential Incident Technique) on prosessisuuntautunut menetelmä, jolla kerätään asiakkaiden kokemia tapahtumia koko palvelun kulutusprosessin ajalta. Asiakkaan ollessa osallisena palvelun tuottamisessa hän kohtaa useita eri tapahtumia, joista muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan asiakasprosessiksi ja joiden kautta lopullinen palvelu kokonaisuudessaan muodostuu. Asiakkaan kokema palvelun kokonaislaatu muodostuu näistä eri tapahtumissa koettujen laatuokemusten summasta. Analysoitaessa asiakasprosessin kokonaislaatua, tulee siitä pystyä erottamaan näiden eri tapahtumien osalaadut. Tällaisen analysoinnin helpottamiseksi tulisi palvelun tuottamisprosessia kuvata asiakkaan näkökulmasta. Käytännössä tällainen palvelukartta voidaan muodostaa samalla tavalla kuin prosessikartta, mutta prosessin toimintaa tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta.

#### **2.4. Palvelun tuotteistaminen, palvelupaketti ja palvelutuote**

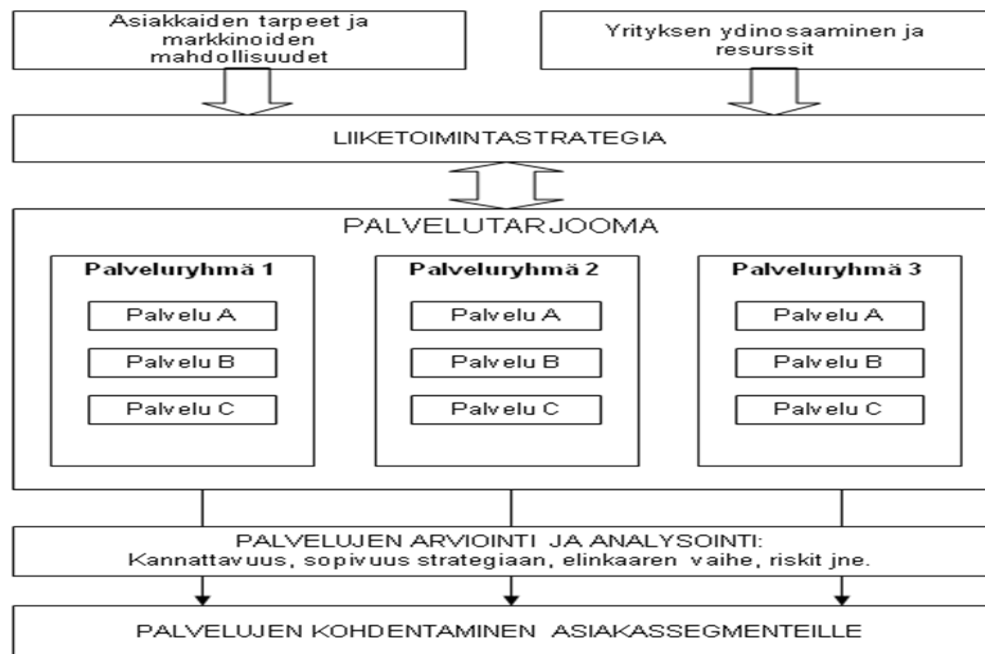
Tavaroita kehitetään ja suunnitellaan, ennen kuin ne tuodaan markkinoille. Palveluiden kohdalla käytäntö ei kuitenkaan usein ole tällainen. Usein palveluiden suunnittelu jätetään pienelle huomiolle ja tästä johtuen joudutaan korjaustoimenpiteisiin sen jälkeen, kun virheet ovat jo tapahtuneet. Kuilu saattaa tällöin muodostua asiakkaiden odottaman ja kokeman palvelun välille. Jos siis halutaan säilyttää palveluiden taso hyvänä ja johdonmukaisena, täytyy ne suunnitella etukäteen. (Grönroos 1998, s.99-100)

Palvelun tuotteistamisen avulla konkretisoidaan palvelu, jolloin palvelulle luodaan hyödykkeen ominaisuudet. Lisäksi palvelun tuotteistamisessa määritellään tarkemmin palvelun sisältö, käyttötarkoitus ja hinta. (Qualitas Fennica Oy, 2006)

Palvelun tuotteistaminen voidaan myös nähdä yhtenä palvelujen kehittämisen työkaluna. Kehittämisen yhtenä päätarkoituksena on luoda edellytykset palveluille, jotka tuottavat asiakkaille houkuttelevaa lisäarvoa. Jaakkolan ja kumppaneiden (2007, s.1-2) tutkimukseen osallistuneiden yritysten kokemusten mukaan tuotteistamisella

saavutettavia hyötyjä ovat muun muassa palveluiden helpompi myytävyyys, palveluiden parantunut tehokkuus ja laatu, parantuneet katteet ja kannattavuus sekä niin sanotun hiljaisen tiedon siirtyminen koko organisaation käyttöön.

Jaakkola kumppaneineen (2007, s.7-) esittää tuotteistamiseen perustuvan palvelujen kehittämisen perustaksi palvelutarjoonaa eli yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuuden määrittämistä. Yrityksen tulee arvioida, mitä palveluja se tarjoaa ja mitä palveluja sen tulisi tarjota, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Palvelujen kehittämisen tukemiseksi palvelutarjooma tulee kuvata nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Palvelutarjooman arvioinnin tavoite on havaita, miten nykyisiä ja uusia palveluja tulisi kehittää. Jotta palvelutarjooma saadaan riittäväksi ja kannattavaksi, tulee arvioinnissa mahdollisuuksien mukaan huomioida markkinoiden ja asiakkaiden tulevaisuuden tarpeet. Koska tulevaisuuden tarpeita ei välttämättä etukäteen pystytä tunnistamaan, tulee palvelutarjoonaa arvioida säännöllisesti. Arvioinnin lisäksi uusia palveluideoita saattaa syntyä henkilöstön, asiakkaiden tai kilpailijoiden toimesta.



**Kuva 4. Palvelutarjooman analysointi (Jaakkola et al. 2007, s. 9)**

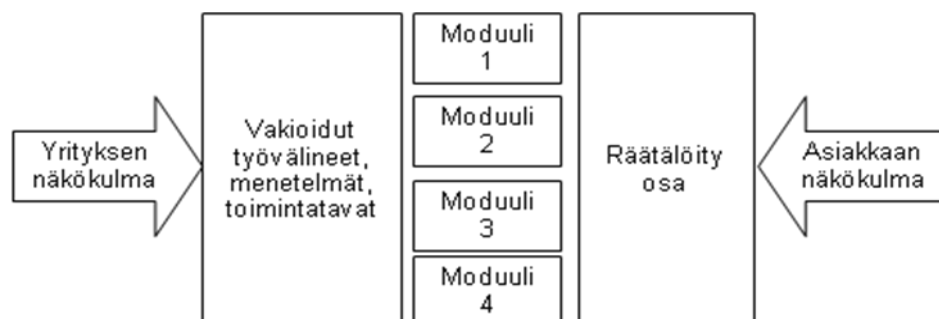
Grönroos (1998, s.117-120) esittelee palvelupakettimallin, jossa tuotteen omainen palvelu kuvataan pakettina, joka koostuu erilaisista konkreettisista tai aineettomista palveluista. Peruspalvelupaketti rakentuu yleensä ydinpalvelusta, avustavista palveluista ja tukipalveluista. Ydinpalvelua voidaan pitää yrityksen markkinoilla olon syynä, esimerkiksi hotellille ydinpalvelu on majoitus ja lentoyhtiölle kuljetus. Avustaviksi palveluiksi määritellään lisäpalvelut, joita ilman ydinpalvelua ei voida kuluttaa. Esimerkiksi hotellissa avustavia palveluita ovat vastaanottopalvelut. Tukipalvelut eroavat avustavista palveluista siten, että tukipalveluita käytetään pääasiassa arvon lisäämiseen tai palvelun erilaistamiseen ja ydinpalvelua voidaan kuluttaa myös ilman

niitä. Esimerkiksi hotellien ravintolat ovat tukipalveluita. Peruspalvelupaketin avulla yritys pystyy kuvaamaan, mitä palveluja tarvitaan asiakkaiden tai kohdemarkkinoiden tarpeiden täyttämiseen. Paketti sanelee, mitä asiakkaat saavat organisaatiolta.

Kokonaisuudessaan palvelutuote kuitenkin muodostuu vasta palvelupaketista sekä siihen liittyvästä palvelun tuotanto- ja toimitusprosessista. Palvelupakettimalli ottaa huomioon ainoastaan sen, mitä asiakkaille oletetaan tehtävän eli mitä asiakkaat saavat yritykseltä. Toiminnallisen laadun miten - näkökohdat jätetään kuitenkin huomioimatta. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi sekä varsinkin asiakkaan näkemys ostajan ja myyjän välisestä vuorovaikutustilanteesta ovat kuitenkin olennainen osa palvelutuotetta. (Grönroos 1998. s.117-119)

Palveluiden vakioimisella puolestaan tarkoitetaan palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettaviksi tai toistettaviksi jonkin järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla. Vakioituja osia voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla, jolloin palvelutuotannosta tulee tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. Palvelun luonteesta ja yrityksen liiketoimintastrategiasta riippuu, mikä suhde vakioitujen ja vakioimattomien osien välillä on kannattavin. Olennaista on kuitenkin määritellä ja systematisoida palvelua niin, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. Täysin vakioimaton palvelu voi olla yritykselle liian raskas hallittavaksi, kun taas täysin vakioitu palvelu ei ota huomioon asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita. (Jaakkola 2007, s.19)

Vakioiduista osista koostuvaa palvelua voidaan tarjota asiakkaille jakamalla se moduuleihin, joista asiakas voi koota haluamansa paketin. Modulaarisuutta voidaan toteuttaa tarjoamalla palvelun perusmallia, jota asiakkaat voivat täydentää valitsemillaan liitännäispalveluilla. Hyötynä tästä saadaan joustavuutta, nopeutta ja kustannustehokkuutta palveluihin. Vakioitujen osien lisäksi lisäarvoa asiakkaille voidaan lisätä liittämällä näihin palveluihin asiakkaiden tarpeiden mukaan räätälöityjä osia, jolloin voidaan vastata paremmin asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. (Jaakkola 2007, s.20)



**Kuva 5. Esimerkki modulaarisen palvelun rakenteesta (Jaakkola et al. 2007, s.20)**

Työkaluna yrityksen toimintatapojen vakioimiseen käytetään jotain teknologista ratkaisua tai muuta systemaattista menetelmää. Tavoitteena on suunnitella ja mallintaa palvelun eri vaiheet ja toimintatavat niin, että palveluprosessia tai joitain sen osia voidaan toteuttaa asiakkaalta toiselle samalla tavalla. Menetelmä voi pohjautua esimerkiksi toimintaohjeisiin tai -tapoihin, tiedonkäsittelyyn, tietokantoihin ja tietojärjestelmiin, viestintäteknologian käyttöön tai vakioituihin työvälineisiin. Käytettävät menetelmät eivät itsessään ole oleellisia, vaan niiden palveluun tuoma lisäarvo. Yrityksen näkökulmasta vakioinnilla saavutetaan lisäarvoa muun muassa tarkentuneen hinnoittelun, kannattavuuslaskelmien ja sisäisen työnjaon muodossa. Tuottaessa palvelua tietyn toimintatavan tai menetelmän mukaan, saadaan vertailukelpoista tietoa ja hyvä käsitys siitä, mitä tuloksia on odotettavissa. Näin voidaan tarjota asiakkaille suhteellisen luotettava arvio palvelun tuloksellisuudesta, mikä alentaa asiakkaan kokemaa riskiä ja parantaa palvelun laatua. (Jaakkola et al. 2007, s.21-22)

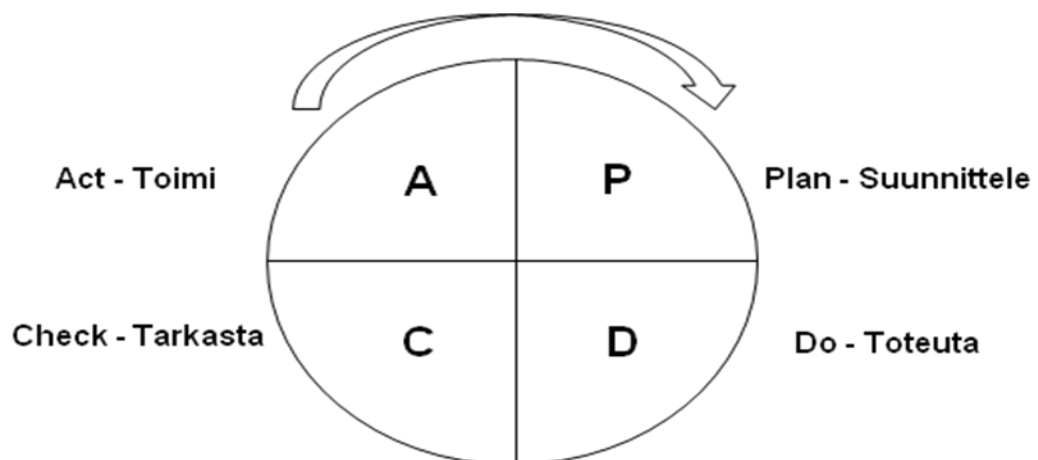
Myös asiakaskohtaamisia voidaan mallintaa ja vakioida niin, että niissä sovelletaan valmiiksi suunniteltuja toimintatapoja ja menetelmiä. Vaikka asiakkaan kohtaaminen on tapahtumana aina ainutlaatuinen ja erilainen, voidaan etukäteen suunnitella asiakkaan kanssa läpikäytäviä asioita. Lisäksi asiakaskohtaamisissa syntyy arvokasta tietoa asiakkaasta, heidän tarpeistaan ja ostokäyttäytymisestä. Näiden tietojen siirtäminen eteenpäin onkin välttämätöntä, jotta koko organisaation asiakashallintaa voidaan kehittää. Etukäteen kannattaa myös suunnitella se, kuinka paljon ja millä tavalla asiakkaan halutaan osallistuvan palvelun tuotantoon. Asiakkailta edellytetyt roolit ja vastuut tuleekin sisällyttää yrityksen viestintään, ohjeisiin ja tarjouksiin. (Jaakkola et al. 2007, s.24-25)

## 2.5. IT palvelujohtaminen

Tämän tutkimuksen kannalta on vielä hyvä käydä läpi, mitä erityispiirteitä yrityksentoimiminen IT (Information Technology) - alalla tuo mukanaan. IT- alan palveluiden hallinnan, johtamisen ja tuottamisen standardiksi on muodostunut ITIL - kokoelma. ITIL on lyhenne sanoista Information Technology Infrastructural Library. ITIL koostuu sarjasta kirjoja, joissa määritellään joukko kehysprosesseja, jotka on koottu alan parhaista käytännöistä. Näiden kehysprosessien avulla palveluita voidaan tuottaa, ohjata ja hallita laadukkaasti, kustannustehokkaasti ja turvallisesti. Tutkimuksen näkökulmasta ITIL:n syvällinen läpikäynti ei ole tarpeellista, mutta tiettyjen osien ja ajatusten esittely lisää lukijan ymmärrystä IT alan erityispiirteistä. Tämän lisäksi ITIL - malli on käytössä suuressa osassa tutkimuksen kohdeyrityksen asiakasyrityksiä, joten mallin mukanaan tuoma ajatusmalli on syytä tunnistaa myös tässä tutkimuksessa. ITIL - mallin viralliset Internet-sivustot löytyvät osoitteesta: [www.itiil-officialsite.com](http://www.itiil-officialsite.com), josta aiheen tarkemman tutkimisen voi aloittaa.

Nykypäivän yritykset ovat suuresti riippuvaisia IT - palveluista ja enää ei riitä, että nämä palvelut ainoastaan tukevat organisaatiota vaan niiden avulla pyritään etsimään vaihtoehtoisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. ITIL kirjat esittelevät toimintoja ja prosesseja, jotka on tunnustettu alan yrityksistä ja antavat ehdotuksia, miten näitä voidaan optimoida ja virallistaa omassa organisaatiossa. Prosessiajattelun kannalta ITIL kuvaa, mitä IT - palvelujohtamisessa tulee ottaa huomioon, jotta tavoitteet niin palveluita tuottavien prosessien laadussa kuin asiakassuhteiden ylläpidossa saavutetaan. (van Bon 2004, s. 31-32)

IT - palvelujohtamisen yhteydessä palveluiden laadun määritelmät eivät poikkea aiemmin tässä tutkimuksessa esitetyistä. Yhdeksi tärkeimmistä IT - palvelujen tuottamisen laatuominaisuudeksi mainittakoon kuitenkin tasalaatuisuus. Oleellista onkin pyrkiä aina tuottamaan asiakkaan vaatimukset ja odotukset täyttävää laadukasta palvelua. Palvelutuotannossa tämän tavoitteen täytyminen edellyttää kaikkien työntekijöiden omakohtaista laaduntarkkailua. Työntekijöiden tulee olla tietoisia oman työpanoksensa vaikutuksesta asiakkaan arvioissa yrityksen tuottamien palveluiden kokonaislaatua. Tämän lisäksi asiakkaiden vaatimuksia ja odotuksia palveluista tulee tarkkailla jatkuvasti, sillä ajan myötä nämä saattavat muuttua oleellisesti. Yksinkertainen ja tehokas malli laadunhallintaan on Demingin laatuympyrä, jonka vaiheita noudattamalla pyritään saavuttamaan ja ylläpitämään tuotettavien palveluiden täsmällinen laatu. Laatuympyrä koostuu neljästä eri vaiheesta, jotka ovat suunnittelu (Plan), toteutus (Do), tarkistus (Check) ja toiminta (Act). Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan tarvittavat muutoskohteet ja tehdään toimintasuunnitelma, joka toteutetaan toteutusvaiheessa. Tarkistusvaiheessa analysoidaan saavutettiinko toteutetuilla muutoksilla halutut tavoitteet. Analysoinnin tulosten pohjalta toimintavaiheessa tehdään tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Tämän jälkeen aloitetaan uusi kierros suunnittelulla. Näin ollen kehitys voidaan nähdä päättymättömänä prosessina. (van Bon 2004, s.13-16)



**Kuva 6. Demingin laatuympyrä (Lecklin 1999, s.55)**

Palvelun hallinta on ITIL - mallin ydin ja se on jaettu kahteen ydinalueeseen, jotka ovat palveluiden tuottaminen ja palveluiden tukitoiminnot. Palveluiden tuottaminen on

lisäksi jaettu viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat palvelutason hallinta, rahoituksen hallinta, kapasiteetin hallinta, palveluiden jatkuvuuden hallinta ja saatavuuden hallinta. Palveluiden tukitoiminnot taas on jaettu kuuteen osa-alueeseen, joita ovat häiriöiden hallinta, ongelmien hallinta, konfiguraation hallinta, muutoksen hallinta, julkaisun hallinta ja palvelupiste.

**Taulukko 2. Palveluiden tuottamisen ja tukitoimintojen osa-alueet (van Bon 2004, s.36-38)**

Palveluiden tuottaminen	
Osa-alue	Tavoite ja tarkoitus
Palvelutason hallinta	Palvelutason määrittely, tarkkailu ja ylläpito
Rahoituksen hallinta	IT palveluiden taloudellisesta tilasta huolehtiminen ja rahoituksen järjestelyt
Kapasiteetin hallinta	Kapasiteetin ja resurssien maksimaalinen hyödyntäminen
Palveluiden jatkuvuuden hallinta	Palveluiden tuottamisen turvaaminen mahdollisten onnettomuuksien varalle
Saatavuuden hallinta	Tuotteiden ja palveluiden saatavuuden vastaaminen asiakassopimuksiin

Palveluiden tukitoiminnot	
Osa-alue	Tavoite ja tarkoitus
Häiriöiden hallinta	Äkillisten häiriöiden poistaminen
Ongelmien hallinta	Pitkäaikaisten ja rakenteellisten ongelmien poistaminen
Konfiguraation hallinta	Infrastruktuurissa tapahtuvien muutoksien hallinta ja konfiguraatietietojen ylläpito
Muutoksen hallinta	Muutoksien tehokas ja häiriötön toteuttaminen
Julkaisun hallinta	Palveluiden ja tuotteiden oikea-aikainen ja hallittu luovutus
Palvelupiste	Kontaktipiste käyttäjille ja resurssien ja impulssien ohjaus oikeaan kohteeseen

Tämän tutkimuksen kannalta ei ole tarpeellista käydä kaikkia osa-alueita tarkemmin läpi. Kohdeyrityksen toimintaan oleellisesti vaikuttavia osa-alueita ovat palvelutason, kapasiteetin, saatavuuden, häiriöiden, ongelmien ja muutoksen hallinta sekä palvelupiste. Seuraavaksi käydäänkin näiden osa-alueiden sisältämät tehtävät ja määritykset pääpiirteittäin läpi.

### 2.5.1. Palvelutason hallinta

Palvelutason hallinta voidaan nähdä koostuvan prosesseista, joiden avulla neuvotellaan, määritetään, mitataan, hallitaan sekä parannetaan IT - palveluiden laatua. Palvelutason hallinnalla pyritään ylläpitämään tasapainoa toimitettavan palvelun laadun ja asiakkaan odottaman laadun välillä. Keskeinen työkalu hallinnalle ovat palvelutasosopimukset (Service Level Agreements, SLA), joista selviävät millaiset asiakkaan ja palvelun toimittavan yrityksen sopimat palvelutasot ovat. Palvelutasosopimuksissa on määritelty muun muassa osapuolten vastuut sekä tärkeimpien palveluiden tavoitteet. Toteutuneiden palveluiden tasoa verrataan palvelutasosopimukseen ja saatujen tulosten perusteella tehdään tarvittavat muutokset.

### 2.5.2. Kapasiteetin hallinta

Kapasiteetin hallinnan tavoitteena on varmistaa, että liiketoiminnan edellyttämä riittävä IT - kapasiteetti on saatavilla oikea-aikaisesti ja kustannustehokkaasti. Kapasiteetin hallintaan liittyviä muuttujia ovat kustannukset, kapasiteetti, tarjonta ja kysyntä.



Tavoitteena onkin löytää tasapaino näiden muuttujien välille. Esimerkiksi alennettaessa kustannuksia tulee kuitenkin varata riittävästi kapasiteettia palveluiden ylläpitämiseen ja parantamiseen. Samalla tavalla kysynnän ja tarjonnan välillä tulee löytää tasapaino.

### **2.5.3. Saatavuuden hallinta**

Saatavuuden hallinnan kautta vastataan IT - palveluiden suunnittelusta, toteutuksesta, mittaamisesta ja hallinnasta siten, että liiketoiminnan edellyttämät saatavuusvaatimukset täytetään johdonmukaisesti. IT - palveluiden saatavuus ja luotettavuus vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun sekä palvelutasoon. Saatavuuden hallinnan kautta pyritäänkin varmistamaan, että asiakkaiden tarvitsema palvelu on saatavilla silloin, kun asiakkaat sitä tarvitsevat.

### **2.5.4. Häiriön hallinta**

Häiriö määritellään ITIL - terminologiassa tapahtumaksi, joka ei kuulu normaaliin suunniteltuun palveluun ja, joka aiheuttaa häiriön palveluprosessin kulkuun tai alentaa palvelutasoa. Häiriön hallinnan tehtävä on vähentää tai poistaa häiriöiden vaikutukset IT - palveluista ja palauttaa palvelutuotanto normaaliksi mahdollisimman nopeasti. Kaikki havaitut häiriöt ja niihin liittyvät tiedot tulee tallentaa esimerkiksi yhteiseen tietokantaan, jolloin pystytään kartoittamaan yleisesti esiintyvät häiriöt ja tarjoamaan niihin ratkaisu nopeasti. Myös yksittäisen häiriön elinkaaren aikana siihen kohdistuvat toimenpiteet ja tilatiedot tulee tallentaa ja ylläpitää, jotta käyttäjille pystytään tarvittaessa antamaan ajan tasalla olevaa tietoa häiriön korjauksen etenemisestä.

### **2.5.5. Ongelman hallinta**

Ongelman hallinnan tehtävänä on havainnoida yrityksen infrastruktuuria ja pyrkiä löytämään syyt häiriöiden taustalla ja havaitsemaan jo etukäteen häiriöitä aiheuttavat piilevät syyt. Yksi tärkeimmistä apuvälineistä ongelman hallinnalle on häiriön hallinnan yhteydessä ylläpidettävä tietokanta esiintyneistä häiriöistä. Tietokantaan syötettyjen tietojen pohjalta pyritään löytämään perimmäiset syyt häiriöiden taustalla. Toisena tärkeänä tehtävänä ongelman hallinnalla on kartoittaa ja havaita mahdolliset häiriöitä aiheuttavat tekijät jo etukäteen.

### **2.5.6. Muutoksen hallinta**

Muutoksen hallinnan tavoitteena on luoda standardisoidut käytännöt ja menettelyt, joilla muutokset voidaan tehdä hallitusti ja tehokkaasti. Tavoitteena on myös minimoida muutoksien aiheuttamat häiriöt palvelun laatuun. Tarve muutokselle voi syntyä havaittujen ongelmien tai häiriöiden kautta. Usein muutoksen kuitenkin käynnistää uusien mahdollisuuksien tai innovaatioiden hyödyntäminen liiketoiminnassa, jolloin muutoksella tavoitellaan tehokkuuden lisäämistä tai kustannusten alentamista.

### **2.5.7. Palvelupiste**

Palvelupiste voidaan nähdä yksittäisenä pisteenä tai väylänä, joka yhdistää käyttäjät ja palveluntarjoajan. Palvelupisteestä saatavan palvelun laajuus voi vaihdella puheluiden vastaanottopisteestä (Call Centre) aina täyden palvelun pisteeseen (Service Desk). IT - palveluiden käyttäjien kohdatessa ongelman, haluavat he nopeasti ratkaisun ongelmaansa. Palvelupiste tarjoaakin palveluiden käyttäjille väylän, jonka kautta he voivat alkuvaiheessa raportoida ongelmastaan ja myöhemmässä vaiheessa tarvittaessa tiedustella korjauksen edistymistä. Palvelupisteellä tuleekin aina olla käytettävissä viimeisin tieto käynnissä olevien häiriöiden ja ongelmien korjauksien tiloista.

### **3. ORGANISAATIOIDEN KUMPPANUUS**

Tutkimuksen kohdeyritys pyrkii luomaan tärkeimpien asiakasyritystensä kanssa kumppanuussuhteen. Tästä johtuen käydään läpi kumppanuussuhteen muodostamisen teoreettinen näkökulma. Myöhemmässä vaiheessa pyritään käyttämään teoriakehystä hyväksi ja arvioimaan kohdeyrityksen kannalta oleellisia asioita.

#### **3.1. Kumppanuussuhteet**

Kumppanuus muodostuu kahden organisaation välille. Osapuolten tarkoituksena on valikoidusti yhdistää omat ominaisuudet yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kummankin osapuolen eduksi. Kumppanuus korostaa nimenomaan kahden osapuolen välistä yhteistyötä ja useamman yrityksen muodostamat yhteenliittymät ja ”poolit” tuleekin erottaa kumppanuusajattelusta. (Kiiskinen et al. 2002 s.116-117)

Tärkein taustavaikuttaja kumppanuussuhteessa on aina kummankin osapuolen tavoittelema etu, joka pyritään määrittelemään yhteiseksi tavoitetilaksi. Osapuolten tavoitteet saattavat yritysmaailmassa olla hyvinkin erilaiset. Toinen voi hakea kustannustehokkuutta, kun taas toinen kasvua. Yhteisen tavoitetilän määrittämisen avulla onkin tarkoitus ehkäistä sitä, etteivät osapuolten motiivit ole keskenään ristiriidassa. (Kiiskinen et al. 2002 s.117)

Kumppanuuden logiikka ja kehittyminen voidaan kuvata kolmivaiheisella mallilla. Mallin ensimmäisessä vaiheessa tarkistellaan osapuolten tarkoitusperiä sekä ominaisuuksia ja arvioidaan näiden yhteensopivuutta yritysten välillä. Kontaktin syntymisen jälkeen aloitetaan toinen vaihe, jossa rakennetaan keskinäistä luottamusta. Luottamusta luodaan määrittämällä yhteiset motiivit sekä tavoitteet. Tässä vaiheessa kumppanuus yleensä myös virallistetaan sopimusteitse. Kumppanuussuhteet ovat harvoin ikuisia ja tästä syystä sopimukset ovat yleensä aina aikaan sidottuja. Kolmannessa vaiheessa aloitetaan varsinaisen lisäarvon tuottaminen sekä sen todentaminen. Kumppanuuden tuottaman lisäarvon syntyminen voidaan kuvata kahdella tavalla. Lisäarvoa syntyy, kun tuotteen tai tarjoaman arvo loppuasiakkaalle kasvaa. Toisaalta lisäarvoa syntyy myös, kun saman tarjoaman synnyttämiseen kulutetaan vähemmän tuotantotekijöitä. (Kiiskinen et al. 2002 s.117-119)

Edellä esitetyt vaiheet eivät varsinaisesti ole peräkkäisiä, vaan ne kytkeytyvät toisiinsa jatkuvan arviointi- ja valintaprosessin kautta. Esimerkiksi luottamuksen rakentamisvaiheessa saatetaan usein palata tarkastelemaan osapuolten tarkoitusperiä

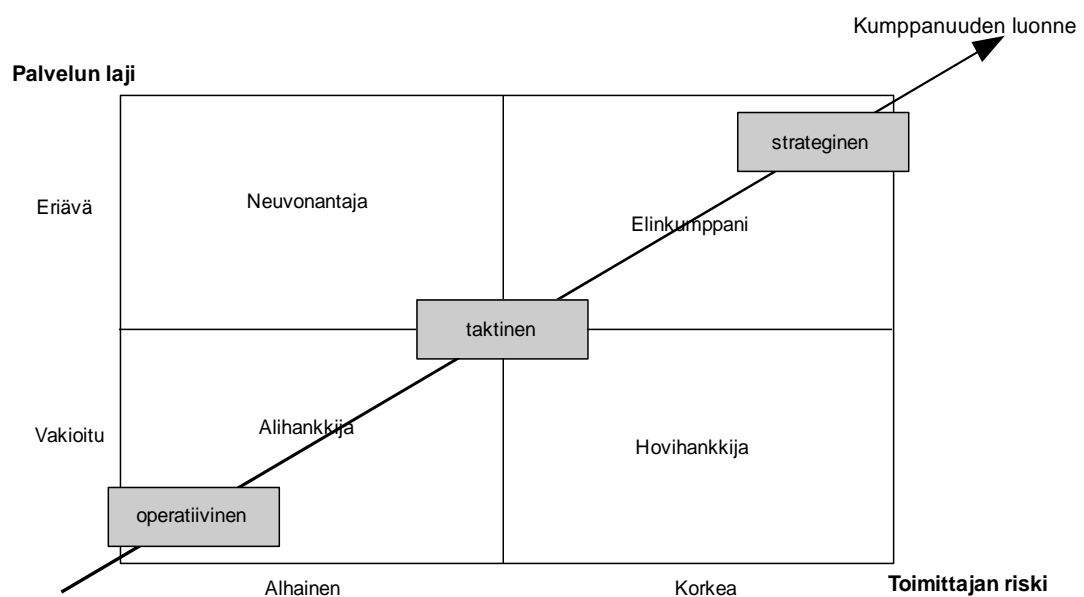
sekä ominaisuuksia. Lisäarvon syntymistä tarjoamaan seurataan kumppanuuden aikana ja luottamus kehittyy tulosten mukaan suuntaan tai toiseen. (Kiiskinen et al. 2002 s.119)



**Kuva 7. Kumppanuuden logiikka ja kehittyminen. (mukailtu lähteestä Kiiskinen et al. 2002 s.118)**

Kumppanuussuhteita voidaan tarkastella yksiulotteisesti jakamalla ne operatiivisiin, taktisiin tai strategisiin yhteistyösuhteisiin ja kumppaneihin. Operatiivisessa kumppanuudessa osapuolet pyrkivät kustannustehokkuuteen keskittymällä omaan ydinosaamiseensa. Taktisessa kumppanuudessa osapuolet taas määrittävät toimintakehykset ja prosessit yhdessä. Pyrkimyksenä on poistaa päällekkäisyydet ja toimintakulttuureja voidaan yhtenäistää. Strateginen kumppanuus on suhteista syvin ja sisältää osapuolten tietopääoman integrointia ja yhtenäistä informaation hallintaa.

Kiiskinen kumppaneineen (2002, s. 121) tarkastelee ulkoistamiskumppanuuksia moniulotteisesti ja määrittelee ne ulkoistavan yrityksen kokeman palvelun lajin, palveluntarjoajan riskitason sekä kumppanuuden luonteen näkökulmista. (Kiiskinen et al. 2002 s. 121)



**Kuva 8. Kumppanuuden eri lajit (Kiiskinen et al. 2002, s.122)**

Toimittajan roolin ollessa *alihankkija*, kumppanuussuhde on operatiivinen ja päävaikuttimena tilaajalle toimii useimmiten saavutettavat kustannussäästöt: tavoitellaan riittävää laatua ja saatavuutta mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Muita tilaajan tavoiteltavia hyötyjä voivat olla palvelun saatavuuden parantaminen tai oman avainhenkilöstön huomion ja työpanoksen kohdistaminen omiin ydintoimintoihin. Alihankkijan tuottama palvelu on yleensä vahvasti vakioitu ja ohjausmekanismina toimii palvelusopimus. Palvelusopimuksessa on tarkasti määritelty tuotettavan palvelun sisältö sekä osapuolten vastuut ja velvollisuudet. Tilaajaorganisaatiolta edellytetään tällöin hyvää ymmärrystä palvelutarpeesta ja palvelun sisällöstä. Lisäksi tilaajan tulee antaa ohjaavaa ja kehittävää palautetta palvelun laadusta. Toimittajan on puolestaan pystyttävä ennalta ehkäisemään mahdollisten ongelmien ja häiriöiden vaikutukset tilaajan ydintoimintaan. Yhteistyön luonne on hyvin muodollista ja ammattimaista. Kumppanuus tässä muodossa saattaa olla hyvinkin lyhytaikaista, mutta yleensä sopimukset solmitaan kestäväksi 3-5 vuotta. (Kiiskinen et al. 2002, s. 122-124)

Ulkoistettavan toiminnon ollessa standardinomainen, mutta niin liiketoimintakriittinen, että vain paras kelpaa, toimittajan riski ja sitoutuminen kasvaa ja rooli vahvistuu *hovihankkijaksi* sekä kumppanuuden luonne taktiseksi. Toimittajalta edellytetään tällöin erittäin vahvaa asemaa markkinoilla, lujaa osaamista ja luotettavaa toimituskykyä. Toimittaja onkin tässä tapauksessa palvelutasoilla, referensseillä ja asiakastyytyvyydellä todennettu markkina-, laatu- tai hintajohtaja. Toisaalta kumppanuuden luonne pysyy taktisena myös silloin, kun tilaaja edellyttää räätälöityä erityispalvelua, mutta ei aseta erityisen ankaria sitoutumis- ja osaamisvaatimuksia toimittajalle. Toimittajan rooli muuttuukin tällöin *neuvonantajaksi*. Neuvonantajilta odotetaan vahvaa näkemystä ja tietopohjaa sekä asiakastoimialasta että palvelun kohteena olevista toiminnoista. Neuvonantajasuhteessa olevat organisaatiot työskentelevät keskenään, kuten eri alojen kollegat yrityksen sisällä ja jakavat tietämystään avoimesti. (Kiiskinen et al. 2002, s.122)

Strateginen kumppanuussuhde on sekä tilaajan että toimittajan kannalta haasteellisin, mutta samalla myös palkitsevin yhteistyömuoto. Strategisessa kumppanuudessa on ominaista avoimuus ja keskinäinen luottamus sekä huippuunsa kehitetty palvelu ja jaettu riski. Toimittajan rooli on tällöin *elinkumppani*, vaikka perinteiset tilaajan ja toimittajan väliset roolit ovatkin jossain määrin hämärtyneet. Elinkumppanuussuhteen saavuttaneet organisaatiot toimivat usein yhteisissä tiloissa ja yhdessä työskentelevät tiimit käyttävät saumattomasti samoja työkaluja. Kumppanuus ei tällöinkään ole ikuinen, mutta tuloksiin pääseminen vaatii pitkän ja työlään prosessin, joten yhteiselo saattaa kestää 5-10 vuotta. (Kiiskinen et al. 2002, s. 122-127)

### 3.2. Kumppanin valinta

Kiiskinen kumppaneineen (2002, s.129) esittelee neljä kriteeriä, joiden kautta valittavaa yrityskumppania kannattaa arvioida. Nämä kriteerit ovat:

- palvelun tuottajan asema ja imago markkinoilla
- kumppanuusosapuolten keskinäinen yhteensopivuus
- palvelun sisältö - hinta, laatu ja saatavuus
- kumppanuuden käytännön toteuttamiskelpoisuus.

Lähtökohtaisesti toisen osapuolen etsintä tapahtuu joko avoimilla ja vapailla markkinoilla tai nykysuhteita laventamalla ja syventämällä. Molemmissa tapauksissa yleisvaatimuksena kumppanille voidaan pitää hyvää mainetta laadukkaana ja luotettavana toimijana omalla toiminta- ja osaamisalueellaan. Maine tulee perustua joko julkiseen kuvaan ja referensseihin toimialalla tai sisäpiirin tiedossa oleviin näyttöihin ja yhteistyön sujuvuuteen. Lisäksi on tärkeää arvioida kumppaniehdokkaan mahdollisuuksia tulevaisuuden markkinoilla. (Kiiskinen et al. 2002, s. 130)

Kun on tunnistettu joukko perusedellytykset täyttäviä kumppaniehdokkaita, on keskityttävä tarkastelemaan yritystason yhteensopivuutta. Erityisesti on tarkasteltava esiintyykö oman ja ehdolla olevan kumppaniyrityksen välillä kilpailutilanne markkinoilla tai onko yritysten välisen kumppanuussuhteen muodostamiselle juridisia tai muita esteitä. Mahdollisesta kumppanuudesta aiheutuvia häiriöitä muihin oman toiminnan alueisiin tai kumppanuuksiin tulee arvioida. Näiden lisäksi tulee pohtia oman yrityksen asemaa kumppanin näkökulmasta ja pyrkiä havaitsemaan mahdolliset heikkoudet omassa neuvotteluasemassa. (Kiiskinen et al. 2002, s.130)

Tämän jälkeen voidaan syventyä yksityiskohtaisempiin tekijöihin, jotka johdetaan kumppanuuden kohteena olevan toiminnon luonteesta ja kulloisestakin palvelutarpeesta. Keskeiset valintakriteerit ovat yleensä laatu, saatavuus ja hinta. Kumppanilta odotettu palvelun laatu tulee mitoitaa mahdollisimman lähelle organisaation tunnistamaa tarvetta. Erityisesti ylilaatu heikentää saatavia kustannussäästöjä ja toisaalta tällöin myös palvelun saatavuus saattaa heiketä. Palvelun saatavuutta tulee tarkastella sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, ja sekä ennustetussa normaalitilanteessa että yllättävissä poikkeustilanteissa. Palvelun hinta on usein tiukasti rajattu ja liikkumavaraa on vähän. Lisäksi palvelun hinta tulee suhteuttaa laadun ja saatavuuden lisäksi kumppanuudesta saatavaan hyötyyn. Käytännössä tällöin hintaa verrataan siihen, mitkä olisivat vaihtoehtoiset kustannukset tuotettaessa palvelu itse tai poistettaessa kokonaan sen tarve muuttamalla omaa toimintaa. (Kiiskinen et al. 2002, s.130-132)

Viimeisenä kriteerinä on tarkasteltava kumppanuuden käytännön toteuttamiskelpoisuutta. Huomio kannattaa kohdistaa siihen, mitä panostustarpeita, riskejä ja vaikutuksia mahdollinen kumppanuus tuo mukanaan omaan yritykseen.

Kustannuksia saattaa aiheutua esimerkiksi välttämättömistä tietojärjestelmä- ja ohjelmistoinvestoinneista. Oma ydinliiketoiminta saattaa häiriintyä, kun jokin sen keskeisistä tukiprosesseista siirtyy kumppanin hoidettavaksi. Lisäksi kumppanuus asettaa uusia osaamisvaatimuksia omalle henkilöstölle, kun palvelun tuottamisesta siirrytään sen hankkimiseen tai kanavoimiseen. Edellä mainitut tekijät riippuvat pitkälti kumppanista ja ne tuleekin ottaa lopullisessa valinnassa huomioon. (Kiiskinen et al. 2002, s.132)

## 4. PROSESSIT JA PROSESSIJOHTAMINEN

1990 - luvulta alkaen yritysten johtaminen on ollut suuressa muutoksessa ja aiemmin suosittu funktionaalinen johtamistyyli, jossa organisaatio oli tiukasti jaettu osastoihin, on joutunut antamaan tilaa uusille johtamismalleille. Yhdeksi yleisimmäksi johtamisopiksi on noussut prosessijohtaminen. Prosessijohtamisen periaatteiden mukaan toimiva yritys pyrkii tunnistamaan toimintansa pohjana olevat prosessit ja virittämään ne palvelemaan mahdollisimman hyvin yrityksen asiakkaita. Tässä luvussa käydään läpi liiketoimintaprosessien perusteet, tarkastellaan tarkemmin prosessijohtamisen ideologiaa, esitellään palveluprosessi yleisellä tasolla sekä lopuksi esitellään prosessien kehittämisen lähtökohdat ja kirjallisuudessa esitettyjä sovellusmalleja.

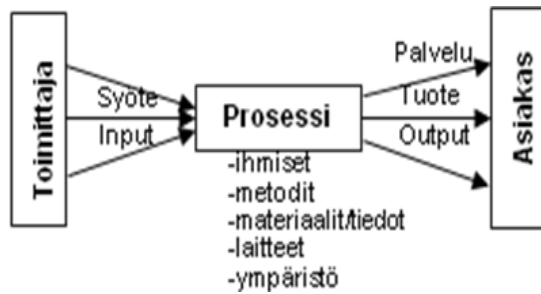
### 4.1. Liiketoimintaprosessi

Sanaa prosessi voidaan käyttää useassa eri merkityksessä. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina, esimerkiksi oppimis-, ymmärtämis- ja kasvuprosessi. Toisaalta mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi, vaikkapa neuvottelu- ja syömisprosessi. Tässä tutkimuksessa sana prosessi merkitsee liiketoimintaprosessia. Tällä viitataan siihen, että olemme nimenomaan tutkimassa yrityksessä tai organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa. (Laamanen 2007, s. 19)

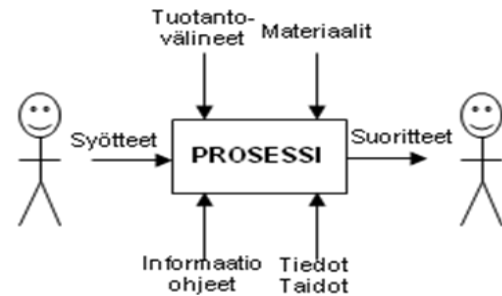
Laamanen (1993, s.10) määrittelee liiketoimintaprosessin sarjaksi toimenpiteitä, joilla saavutetaan yrityksen liiketoiminnan tulos. Huomioitavaa liiketoimintaprosesseissa on se, että ne eivät noudata funktionaalisen organisaation rajoja vaan ovat horisontaalisia eli kulkevat organisaatiossa eri toimintojen lävitse. Myöhemmin Laamanen (2007, s.19) tarkentaa määritelmää toteamalla, että ”liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi.”

Hannus (1993, s.41) määrittää liiketoimintaprosessin olevan toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Prosesseihin voidaankin Hannuksen mukaan liittää kolme oleellista tekijää. Prosessilla on aina asiakas, joko ulkoinen tai sisäinen, prosessit voivat ylittää organisaation rajat ja ne eivät yleensä ole riippuvaisia organisaatorakenteesta. Lisäksi prosessien suorituskyky tulee arvioida asiakkaan näkökulmasta, riippumatta siitä onko asiakas sisäinen vai ulkoinen.





Kuva 9. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resurssit. (Laamanen 2007, s. 20)



Kuva 10. Liiketoimintaprosessi. (Lecklin 1999, s. 134)

Organisaation liiketoimintaprosessit voidaan luokitella muutamaan pääryhmään. Yleisin tapa on jakaa ne kahteen eri ryhmään, ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseilla tarkoitetaan yleisesti sellaisia prosesseja, joissa syntyy organisaation jalostusarvo ja joilla on suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Organisaatio ei kuitenkaan pysty toimimaan pelkkien ydinprosessien varassa ja sen vuoksi tarvitaan tukiprosesseja luomaan edellytykset tehokkaalle toiminnalle. Tukiprosessien on tarkoitus tukea ja palvella organisaation ydinprosesseja ja sisäisiä asiakkaita. (Laamanen 2007, s.54-57)

Ydin- ja tukiprosessien voidaan katsoa koostuvan joukosta pienempiä prosesseja, joita kirjallisuudessa kutsutaan usein ali- tai osaprosesseiksi. Aliprosesseja organisaatiossa saattaa löytyä jopa yli 100 kappaletta. Hannuksen (1993, s.41) mukaan prosesseja joudutaan monesti tarkastelemaan jopa kolmella tai neljällä eri tasolla. Laamanen (2007, s.54) puolestaan ohjeistaa mahdollisuuksien mukaan välttämään aliprosessien tarkempaa määrittelyä. Tällöin riskinä on paluu hierarkkiseen ajatteluun, jonka seurauksena osaoptimointi ja yksityiskohdat nousevat kokonaisuuden ymmärtämistä tärkeämmiksi tekijöiksi.



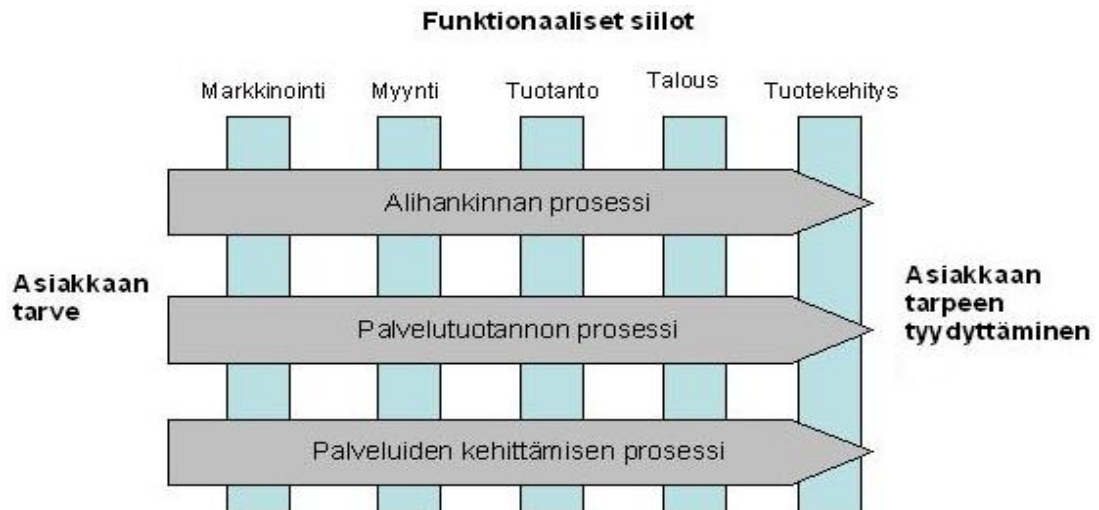
Kuva 11. Esimerkkejä organisaation ydin- ja tukiprosesseista (mukailtu lähteestä Laamanen 2007, s.57)

## 4.2. Prosessijohtaminen

1980 – luvun loppupuolella johtamisopeissa tapahtui merkittävä muutos. Aiemmin suositun funktionaalisen eli toimintojakoisen organisaation ja johtamistyylin sijaan monet yritykset aloittivat liikkeenjohdon kehittämisen prosessiajattelun oppeja hyödyntäen. Funktionaalisen johtamisopin mukaan yritysten työtehtävät on pyritty jakamaan yksinkertaisiin, tehokkaasti suoritettaviin ja valvottaviin perustehtäviin. Sen sijaan prosessiajattelun mukaan toimivissa yrityksissä tällaiset perustehtävät pyritään yhdistämään yhtenäisiksi ja selkeiksi prosesseiksi. Yrityksissä johtamisoppien muutoksen herättäneenä on toiminut tarve saada yrityksistä kevytrakenteisia, joustavia, kilpailukykyisiä, tehokkaita, asiakaskeskeisiä sekä kannattavia. (Hammer & Champy 1994, ss.9-13)

Prosessijohtamisen kautta pyritäänkin vapautumaan funktionaalisen johtamisen ja organisoimisen kahleista ja tarkastellaan yrityksen toimintaa asiakkaalle arvoa tuottavana kokonaisuutena. Yleisesti prosessijohtamisella tarkoitetaan ydinprosessien uudistamista ja sitä kautta tapahtuvaa yrityksen suorituskyvyn parantamista. Suorituskykyä ei prosessijohtamisen yhteydessä saa arvioida ainoastaan yrityksen omistajien mittareilla vaan niiden rinnalle on lisättävä asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyyttä kuvaavat mittarit. Prosessijohtamisessa olennaista onkin asiakkaan tarpeista lähtevä toiminnanohjaus. (Hannus 1993, s.4, s.18 ja s.31-32)

Prosessijohtamisen tavoitteena on saavuttaa hyvä taloudellinen tulos, asiakkaiden tyytyväisyys, korkea tuottavuus ja oman henkilöstön tyytyväisyys. Tavoitteiden saavuttamiseksi keskitytään kustannusten karsinnan lisäksi toiminnan nopeuteen ja joustavuuteen. Tavoitteena on ennen kaikkea koko yrityksen hyvä menestyminen. Johdattaessa liiketoimintaa prosessiajattelun kautta on unohdettava yrityksen sisäinen osastojako ja käsiteltävä koko yrityksen toimintaa prosessien kautta. (Laamanen & Tinnilä 1998, s.6 ja s.20)



**Kuva 12. Esimerkki funktionaalisen ja prosessiajattelun eroista (Martola & Santala 1997, s.32)**

Työntekijätasolle yksi merkittävimmistä prosessijohtamisen mukanaan tuomista vaikutuksista on tiimipohjaisen organisoinnin korostuminen. Tiimit koostuvat yleensä alle 15 henkilöstä, jotka täydentävät toisiaan osaamisalueiltaan. Tiimin jäsenillä on yhteinen päämäärä ja suorituskäytävät sekä vastuu omasta työskentelytavasta. Tiimien kautta saavutetaan muun muassa lisääntynyt organisatorinen oppiminen, asiakaskeskeisyys sekä joustavuus ja reagoitokyky. (Hannus 1993, s. 64)

Hammer ja Champy (1994, s.45-68) käsittelevät artikkelissaan muutoksia, joita yrityksessä saattaa tapahtua sen muuttuessa funktionaalista organisaatiosta prosessiorganisaatioksi. Aiemmin organisaatiossa hajallaan olleista yksiköistä ja yksilöistä muodostetaan prosessitiimejä. Prosessitiimit taas muodostavat yritykseen yksiköitä, joiden vastuulla on jonkin tietyn prosessin kokonaissuoritus. Työtehtävät ja ajattelumallit muuttuvat monipuolisemmiksi ja lisäksi työ muuttuu tehokkaammaksi, antoisammaksi sekä palkitsevammaksi. Toisaalta työtehtävät muuttuvat samalla haastavammiksi ja vanhan ympäristön yksinkertaiset ja rutiininomaiset työtehtävät häviävät tai sulautuvat laajempaan työnkuvaan. Prosessitiimien ja sen jäsenien valtuudet ja vastuut lisääntyvät. Prosessitiimin vastatessa oman prosessin toimivuudesta seurauksena onkin se, että päätöksiä ja ratkaisuja on pystyttävä tekemään suoraan prosessitiimiin kuuluvien henkilöiden toimesta. Koulutuksen osalta painopistettä siirretään tietokoulutuksesta työntekijöiden asennekoulutukseen. Tällä muutoksella pyritään vahvistamaan henkilöstön ymmärrystä ja näkemyksiä yrityksestä ja kohdistamaan ajattelua ”miksi mitään tehdään”. Myös palkankorotusten ja ylennysten perusteet tarkentuvat. Hyvistä suorituksista palkitaan ja henkilöitä ylennetään pätevyyden perusteella. Yrityksen ja sen työntekijöiden ajattelumalli muuttuu asiakaslähtöiseksi, omien työtehtävien arvostus sekä vastuu työtehtävistä ja ongelmienratkaisusta kasvaa. Lisäksi tiimityöskentelyä ja jatkuvaa oppimista hyödynnetään työnteossa. Johtajien rooli muuttuu prosessiorganisaatiossa lähinnä ohjaajiksi, joilta prosessitiimin jäsenet voivat kysyä neuvoja ja apua

ongelmienratkaisuun. Tämän vuoksi organisaatorakenne madaltuu ja johtajat ovat tällöin lähempänä niin työntekijöitä kuin asiakkaita.

Laamanen (2007, s.49) esittää joukon periaatteita väittämien muodossa. Näiden väittämien kautta voidaan havaita millaisia muutoksia organisaatiossa saatetaan kohdata sen muuttaessa ajattelutapaa prosessikeskeisemmäksi. Väittämät on esitetty kuvassa 12.

<b>Organisaatiokeskeinen ajattelutapa</b>	<b>Prosessikeskeinen ajattelutapa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ongelma on asenteissa.</li> <li>- Työntekijä.</li> <li>- Teen oman työni.</li> <li>- Ymmärrän oman työni.</li> <li>- Mitataan vain yksilön suoritusta.</li> <li>- Voi aina löytää paremman työntekijän.</li> <li>- Motivoidaan ihmisiä.</li> <li>- Valvotaan työntekijöitä.</li> <li>- Ei luoteta kehenkään.</li> <li>- Kuka teki virheen?</li> <li>- Korjataan virheitä.</li> <li>- Kate ratkaisee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ongelma on prosesseissa.</li> <li>- Ihminen</li> <li>- Autetaan, että työt saadaan tehtyä.</li> <li>- Tiedetään, miten työ liittyy koko prosessiin.</li> <li>- Mitataan prosessin suorituskkyä.</li> <li>- Prosessia voi aina parantaa.</li> <li>- Poistetaan esteet.</li> <li>- Kehitetään ihmisten osaamista.</li> <li>- Olemme samassa veneessä.</li> <li>- Mikä teki virheen esiintymisen mahdolliseksi?</li> <li>- Vähennetään hajontaa.</li> <li>- Asiakassuuntautuneisuus; hyvä kate on seuraamus.</li> </ul>

Kuva 13. Ajattelutavan muutos organisaatiossa (Laamanen 2007, s.49)

Tämän tutkimuksen kannalta edellä esitetyistä prosessijohtamisen määritelmistä oleellisimpia ovat organisaation toiminnan kannalta keskeisten prosessien tunnistaminen, analysointi ja järjestelmällinen parantaminen sekä näiden prosessien asiakaslähtöisyys, hallinta ja kontaktipinnat sidosryhmiin.

### 4.3. Prosessijohtamisen eri koulukunnat

Prosessijohtamisen yhteydessä esitellään usein eri koulukuntia, joiden oppien pohjalta pyritään saavuttamaan haluttu muutos liiketoimintaprosesseissa. Jouko Hannus (1993, s.259-262) esittelee kirjassaan kuusi eri koulukuntaa: kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM), aikaan perustuva johtaminen (TBM), tarjontaketjun hallinta (SCM), toimintoperusteinen johtaminen (ABM), kevyt ja joustava toimintatapa (Lean Management) ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (BPR). Koulukuntien

peruskäsitteet ovat lähes samat ja todellisia eroja koulukuntien välillä on melko vähän. Kaikkien koulukuntien tavoitteena on prosessilähtöinen toiminnan uudistaminen ja ne toimivatkin lähinnä työkaluina matkalla kohti tavoitetta.

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM, Total Quality Management) on vanhin prosessijohtamisen koulukunnista ja avainsanoja laatujohtamisen yhteydessä ovat asiakaslähtöisyys ja prosessin jatkuva parantaminen. Laatujohtamisen oppien mukaan tuotteen ja palvelun laadun arvioi viime kädessä vain asiakas. Tästä johtuen kaikkia asiakkaalle arvoa tuottavia prosesseja on pidettävä tärkeinä ja yrityksen jokainen työntekijä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Oikein toteutettuna laadun kehittäminen parantaa kustannustehokkuutta ja lyhentää läpimenoaikoja. Laatujohtamisen pohjalta on kehitetty yrityksille myös erilaisia laatujärjestelmiä ja sertifikaatteja (esimerkiksi ISO 9001), joiden kautta yritykset pystyvät todistamaan oman laadunvarmistuksensa asiakkailleen. (Hannus 1993, s. 131-134)

Aikaan perustuvassa johtamisessa (TBM, Time Based Management) aika on keskeisin ja kriittisin resurssi ja suoritusmittari. Ydinprosesseja tarkastellaan edelleen asiakaslähtöisesti ja toimintoja analysoidaan niiden tuottaman jalostusarvon perusteella. Tavoitteena on läpimenoaikojen radikaali parantaminen poistamalla prosesseista asiakkaalle lisäarvoa tuottamatonta aikaa. Organisaatio pyrkii tällä tavoin minimoimaan tuotannon ja jakelun läpimenoajat sekä tuomaan uusia tuote- ja palveluinnovaatioita markkinoille kilpailijoitaan nopeammin. Yksi tunnetuista aikaan perustuvan johtamisen toimintamalleista on JOT (Juuri Oikeaan Tarpeeseen) ajattelu. JOT toimintamalliin kuuluu tavaran tai palvelun toimittaminen juuri silloin, kun niitä tarvitaan ja juuri sinne, missä niitä tarvitaan. Tällöin aikaa ja rahaa ei tuhlaannu turhaan varastointiin. (Hannus 1993, s. 153-154)

Tarjontaketjun hallinnassa (SCM, Supply Chain Management) keskitytään tavara- ja tietovirtojen koordinoituun ohjaukseen koko tuotantoketjun ajan. Lähestymistapaa voidaan toisaalta kuvata prosessijohtamisen koulukunnaksi, jossa tarkastelun kohteena on koko logistisen ketjun läpileikkaava operatiivinen prosessi. Keskeisiä suorituskyvyn parantamisen keinoja ovat aikaan perustuvan johtamisen ja laatujohtamisen periaatteet, kuten toimintojen virtaviivaistaminen, turhien toimintojen poistaminen ja materiaalin ja tiedon jatkuvan liikkeen mahdollistaminen poistamalla tarpeettomat puskurit. (Hannus 1993, s. 168-171)

Toimintoperusteinen johtaminen (ABM, Activity Based Management) on toiminnan kehittämisen ja operatiivisen johtamisen prosessilähtöinen lähestymistapa ja työkalu. Se on kehittynyt perinteisen kustannuslaskennan epäkohtien ja puutteiden korjaamisen kautta. Perinteisen kustannuslaskennan järjestelmät keskittyvät kustannusten hallintaan funktionaalisen organisaation näkökulmasta, kun taas toimintoperusteisen johtamisen lähtökohtana on horisontaalinen ohjaus ja prosessilähtöisyys. Johtamisen taustalla on

toimintoperusteinen laskenta, jonka tavoitteena on parantaa yleiskustannusten kohdistettavuutta. Toimintoperusteisen johtamisen analyyseissä on olennaista selvittää, mitkä tuotteet, tuotelinjat, asiakkaat, markkina-alueet yms. tekijät vaativat eniten toimintoja ja miten nämä toiminnot sitovat resursseja. Analyysin avulla löydetty arvoa tuottamattomat toiminnot voidaan tämän jälkeen luokitella hukaksi, joka on pyrittävä eliminoimaan. (Hannus 1993, s. 193-200)

Kevyen ja joustavan toimintatavan (Lean Management) tavoitteena on lisätä tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuomaa lisäarvoa käyttämällä vähemmän resursseja. Kärjistetyksi tämän periaatteen mukaan yrityksen kaikki toiminta, mikä ei tuota asiakkaalle arvoa, on turhaa ja siten syytä poistaa. Toimintatapa korostaa myös vastuun ja itseohjautuvuuden lisäämistä yrityksen henkilöstön keskuudessa. Olennainen osa kevyttä ja joustavaa toimintatapaa on asiakaslähtöisyyden ja kustannustehokkuuden yhdistäminen. Tähän pyritään lisäämällä tuotevariaatioiden määrää ja räätälöintimahdollisuutta. Tästä johtuen toimintatavan yhteydessä puhutaan useasti termistä massaräätälöinti. (Hannus 1993, s. 208-219)

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun (BPR, Business Process Re-engineering) lähtökohdiana on aikaansaada liiketoimintaprosesseihin radikaaleja muutoksia. Radikaalien muutoksien toteuttamisen keinoksi esitetään tieto- ja viestintäteknologian merkittävää hyödyntämistä. Teknologialähtöinen uudelleensuunnittelu kyseenalaistaa nykyiset toimintatavat ja ydinprosessit. Uudistamisessa pyritään poistamaan toimintojen päällekkäisyydet ja sitä kautta olennaisesti virtaviivaistamaan tai radikaalisti uusimaan organisaation toimintatapaa. Uusien tietojärjestelmien rakentaminen aloitetaan uusittujen toimintaprosessien lähtökohdista. Tehokkaimmillaan uudelleensuunnittelu ja prosessilähtöiset tietojärjestelmät kattavat myös ulkoisten sidosryhmien, kuten alihankkijoiden, jälleenmyyjien ja asiakkaiden toiminnot. (Hannus 1993, s. 222-228)

Taulukkoon 3 on koottu edellä esitettyjen koulukuntien tärkeimmät peruseriaatteet.

**Taulukko 3. Prosessijohtamisen eri koulukuntien peruseriaatteet.**

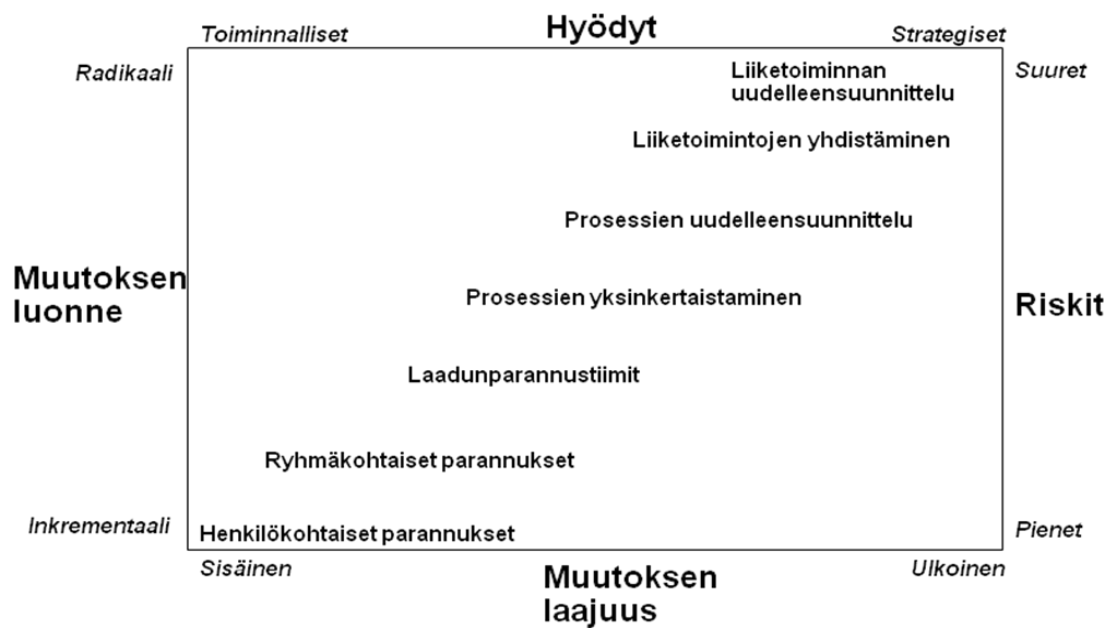
<b>KOULUKUNTA</b>	<b>PERUSERIAATTEET</b>
<b>Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Luodaan ja jatkuvasti parannetaan asiakastytyvää tuottamalla korkealaatuisia tuotteita ja palveluja</li> <li>▪ Laadun arvioi viime kädessä asiakas</li> </ul>
<b>Aikaan perustuva johtaminen (TBM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aika, kriittinen resurssi ja keskeinen suoritustekijä</li> <li>▪ Ydinprosessien tarkastelu asiakaslähtöisesti ja toimintojen analysointi niiden tuottaman jalostusarvon perusteella</li> <li>▪ Tavoitteena läpimenoaikojen radikaali lyhentäminen poistamalla tuottamatonta aikaa</li> <li>▪ Kohdistuu usein uusien tuotteiden kehittämisen ja markkinoille lanseerauksen, tilaus/toimitusketjun sekä tuotannon prosesseihin</li> </ul>
<b>Tarjontaketjun hallinta (SCM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tavara- ja tietovirtojen koordinoitu ohjaus koko ketjussa raaka-ainetoimittajalta lopulliselle asiakkaalle asti</li> <li>▪ Tarkastelun kohteena koko logistisen ketjun läpileikkaava operatiivinen prosessi</li> <li>▪ Pyritään virtaviivaistamaan kaikkia toimintoja poistamalla sekä turhat toiminnot että varastot</li> </ul>
<b>Toimintoperusteinen johtaminen (ABM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taustalla toimintoperusteinen kustannuslaskenta (ABC), jonka ensisijaisena tavoitteena on parantaa yleiskustannusten kohdistettavuutta</li> <li>▪ Lähtökohtana horisontaalinen ohjaus ja prosessilähtöisyys</li> <li>▪ Kustannustehokkuuden lisäksi tavoitteena asiakastytyvyys, joustavuus, lyhyet läpäisyajat sekä korkea toiminnan laatu ja toimitustäsmällisyys</li> </ul>
<b>Kevyt ja joustava toimintatapa (Lean Management)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pyrkimys saada aikaan enemmän arvoa asiakkaalle, käyttämällä vähemmän resursseja</li> <li>▪ Kaikki arvoa lisäämätön on turhaa ja siten poistettava</li> <li>▪ Asiakaslähtöisyyden ja kustannustehokkuuden yhdistäminen lisäämällä tuotevariaatioiden määrää ja räätälöintimahdollisuuksia</li> </ul>
<b>Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (BPR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lähtökohtana aikaansaada liiketoimintaprosessien radikaaleja muutoksia ICT:n mahdollisuuksia hyödyntämällä</li> <li>▪ Nykyisten toimintatapojen ja ydinprosessien kyseenalaistaminen ja uudelleensuunnittelu</li> </ul>

Yksi suurimmista koulukuntien välisistä eroista on muutoksen tavoitetaso. Muutoksella voidaan pyrkiä muuttamaan prosesseja kerralla merkittävästi eli tällöin prosessit uudelleensuunnitellaan radikaalisti. Toinen lähestymistapa on taas jatkuvasti kohdistaa prosesseihin pienempiä inkrementaalisia parannuksia, joilla pyritään ohjaamaan olemassa olevia prosesseja haluttuun suuntaan.

Radikaali uudelleensuunnittelu ja jatkuva parantaminen eivät toki ole toisiaan poissulkevia lähestymistapoja vaan ne sopivat erilaisiin tilanteisiin ja lopulta täydentävät toisiaan. Radikaalin uudelleensuunnittelun käyttöä harkitaan yleensä tilanteissa, joissa esimerkiksi yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu nopea muutos tai kilpailijat toteuttavat radikaaleja parannustoimenpiteitä. Jatkuva parantamista taas on nimensä mukaisesti jatkuvaa toimintaa ja sen nähdään sopivan tilanteisiin, joissa yrityksen toimintaympäristön muutokset ja kilpailijoiden toimenpiteet ovat helpommin ennakoitavissa. Edellä esitellyt koulukunnat voidaan periaatteessa jakaa siten, että TQM ja ABM lähestyvät muutosta jatkuvan parantamisen näkökulmasta. TBM, SCM ja BPR

taas yhdistetään usein toimintojen radikaaliin uudelleensuunnitteluun. (Hannus 1993, s.99-104)

Childe et al. (1994, s.28-30) suorittavat vertailua erilaisten prosessilähtöisten lähestymistapojen välillä. He liittävät muutoksen luonteen rinnalle kolme erottavaa tekijää. Näitä ovat muutoksen laajuus (sisäinen vs. ulkoinen), potentiaaliset riskit (alhaiset vs. korkeat) ja potentiaaliset hyödyt (toiminnalliset vs. strategiset). Kuvassa 14 on esitetty tällä vertailulla muodostettu kuvaaja.



**Kuva 14. Prosessilähtöisten ajattelutapojen vertailua (Childe et al. 1994, s.28)**

Henkilökohtaisissa parannuksissa prosessin toiminnoissa työskentelevä henkilö pyrkii parantamaan omaa osaansa prosessissa. Ryhmäkohtaisissa parannuksissa prosessin toiminnoissa työskentelevä ryhmä pyrkii yhdessä parantamaan omaa toimintaansa prosessissa. Laadunparannustiimit omaavat yleensä laajemmat vapaudet prosessien kehitystyöhön. Kehitystyö voidaan ulottaa prosessin eri toimintoihin ja se voi olla luonteeltaan radikaali. Kuitenkin laadunparannustiimien toimintaa rajoittavat usein organisatoriset rajat ja kehitys kohdistetaan vain johonkin tiettyyn toimintoon. (Childe et al. 1994, s.29)

Prosessien yksinkertaistamista voidaan pitää ensimmäisenä varsinaisena prosessiajatteluun perustuvana ajattelumallina, koska siinä keskitytään analysoimaan koko prosessia. Prosessien yksinkertaistamisessa tavoitteena on analysoida prosessia ja pyrkiä löytämään ja poistamaan prosessista arvoa lisäämättömät toiminnot. Usein prosessia analysoimaan ja muutosten läpivientiin muodostetaan prosessin parannustiimi, joka kuitenkin on monien organisaatioiden mielestä kallista ja aikaa kuluttavaa. Prosessien uudelleensuunnittelu keskittyy myös koko prosessiin, mutta tavoitteet ovat



laajemmat kuin prosessien yksinkertaistamisessa. Tavoitteena prosessien uudelleensuunnittelussa voi olla esimerkiksi radikaali toimintojen lukumäärän vähentäminen ja todellisten strategisten hyötyjen saavuttaminen. Liiketoimintojen yhdistämisessä taas keskitytään kasvuun organisaation ulkopuolella joko horisontaalisten tai vertikaalisten integraatioiden kautta. Liiketoiminnan uudelleensuunnittelussa valmiiksi prosessorientoitunut organisaatio etsii keinoja hyödyntää osaamistaan täysin uusilla ja erilaisilla liiketoiminta-alueilla. (Childe et al. 1994, s.29-30)

Vaikka edellä esitellyillä koulukunnilla on keskenään varsin suuriakin eroavaisuuksia erityisesti ambitiotasoissa ja tavoiteltavissa hyödyissä, ei tässä tutkimuksessa ole tarkoituksenmukaista sulkea pois tai nostaa esille mitään tiettyä koulukuntaa. Tutkimuksessa pyritäänkin yhdistämään eri koulukuntien tarjoamia oppeja ja näkökulmia yleiseen prosessien hallintaan ja kehittämiseen.

#### 4.4. **Prosessijohtamisen haasteet**

Prosessijohtamisen alkuvaiheen haasteena on tunnistaa yrityksen oikeat liiketoimintaprosessit. Funktionaalisen johtamiskulttuurin organisaatioissa osastokohtaiset rajat saattavat olla juurtuneet niin syväälle, ettei yrityksen kannalta hyödyllisiä liiketoimintaprosesseja enää tunnisteta eikä niille pystytä osoittamaan selkeää kehittäjää. Tästä johtuen kehitystyö kohdistuu usein osaprosesseihin, joita kehitetään eri osastojen sisällä huomioimatta niiden välisiä yhteyksiä suurempaan kokonaisuuteen. (Laamanen 1993, s.14-15)

Yhtenä prosessijohtamisen suurimpana haasteena pidetään kuitenkin henkilöstöressurssien heikkoa sitoutumista ja sopeutumista muutokseen. Välttämätöntä muutoksen onnistumiselle onkin organisaation ylimmän johdon sitoutuminen ja sopeutuminen muutosprosessiin. Prosessijohtamisen aiheuttama muutos työntekijöiden, keskijohdon ja päälliköiden rooleissa on yleensä kuitenkin niin suuri, ettei muutosvastarinnalta voida välttyä. Henkilökohtaiseen sopeutumiseen eivät vaikuta niinkään pätevyys, ahkeruus tai koulutus, vaan sisäiset arvot ja arvostus. Muutos voi näin ollen pahimmillaan johtaa jopa hyvien henkilöstöressurssien menettämiseen. Sitoutuminen muutoksen läpivientiin ja sopeutuminen uusiin rooleihin vaatiikin tiukkaa seurantaa ja tarvittaessa ohjausta. (Kvist et al. 1995, s.24)

Samalla linjalla on Hannus (1993, s.346), jonka mukaan muutoksen lähtökohtana tulee olla perinteisten ajattelumallien murtaminen ja kaikkien avainhenkilöiden ja ryhmien sitoutuminen muutokseen. Tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää perustella muutostarve selkeästi sekä muodostaa yrityksen sisälle yhteinen visio.

#### 4.5. Asiakaskohtainen palveluprosessi

Asiakkaan näkökulmasta nykyinen tietoyhteiskunta on lisännyt tarjolla olevia vaihtoehtoja ja ennen kaikkea helpottanut niiden kilpailuttamista ja hankintaa. Ostopäätöstä tehtäessä valitaan se vaihtoehto, joka parhaiten sopii ostajalle. Hinnan ohella painottuvat tuotteiden ja palveluiden nopeus ja joustavuus. Tästä johtuen liiketoimintaprosessit täytyy suunnitella siten, että ne tyydyttävät parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden tarpeita. (Laamanen 1993, s.7)

Fließ ja Kleinaltenkamp (2004, s.392) toteavat artikkelissaan, että asiakas on palveluprosessin olemassaolon edellytys. Moni palveluyritys pitää tätä itsestään selvyytenä, mutta saattaa jättää lauseen syvimmän olemuksen huomioimatta. Pahimmassa tapauksessa yritys tarjoaa palveluita ilman tarkempaa perehtymistä markkinoihin ja asiakkaisiin. Palveluyrityksen alkutaipaleen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä tuleekin pitää huolellista perehtymistä potentiaalisten asiakkaiden odotuksiin ja vaatimuksiin tarjottavasta palvelusta. Lopulta on kuitenkin löydettävä tasapaino asiakkaiden vaatimusten ja palveluyrityksen näkökulmasta kannattavien palveluiden tuottamisen välille.

Omassa artikkelissaan Edvardsson & Olsson (1996, s.141) määrittelevät palvelukehittämisen päätehtäväksi luoda edellytykset palveluille, joilla on arvoa lisääviä ominaisuuksia asiakkaan näkökulmasta. He jatkavat erotellen asiakkaan tarpeet ja toiveet. Tarpeet ovat asiakkailla vakioita, mutta eri asiakkailla on erilaiset toiveet ja odotukset, miten heidän tarpeensa tyydytetään. Toiveet ja odotukset saattavat myös muuttua samalla asiakkaalla eri aikoina. Tähän saattaa vaikuttaa asiakkaan kokemukset edellisestä palvelutapahtumasta, asiakkaan palvelutapahtuman aikainen mielentila tai palvelutapahtumaa suorittavan henkilön persoona.

Ymmärtääkseen asiakkaidensa toiveita, odotuksia ja vaatimuksia, tulee palveluyrityksen ottaa asiakas mukaan suunnitteluun jo uuden palvelun kehittämisvaiheessa. Tällöin palvelumalli voidaan kehittää sellaiseksi, että tarjottavat palvelut soveltuvat parhaalla mahdollisella tavalla juuri kyseiselle asiakkaalle. Asiakkaan esittämiä argumentteja tulee kunnioittaa, mutta niitä ei tule seurata orjallisesti. Asioista tulee keskustella avoimesti ja etsiä ratkaisuja, jotka ovat yritykselle mahdollista toteuttaa ja toisaalta asiakkaalle riittävän tyydyttäviä. (Edvardsson & Olsson 1996, s.141-142)

Kuten jo kappaleessa 2.3 palveluiden laatua määriteltäessä todettiin, kokee asiakas tulleen tyydytyksi vasta, kun hänen vastaanottamansa palvelu vastaa hänen *odottamaansa* palvelua. Laadukkaaksi palvelun kuitenkin tekee vasta se, että asiakkaan kokema palvelu vastaa hänen *haluamaansa* palvelua. (Danaher & Mattsson 1994, s. 5) Kehittäessään palveluita laadukkaammiksi palveluyrityksen onkin selvitettävä, millaista palvelua asiakas todella haluaa. Vanhat ja nykyiset asiakkaat saattavat helposti ilmaista

mielipiteensä millaiseen palveluun he ovat tyytyväisiä asioidessaan kyseisen yrityksen kanssa. Tällöin jää helposti huomaamatta ne kehitystä vaativat ongelmakohdat, joita parantamalla yritys olisi houkutteleva myös uusien asiakkaiden silmissä.

Jaakkola ja kumppanit (2007, s.15-16) ehdottavat palveluprosessin määrittelyn aloitettavan palvelun tuottamisvaiheiden mahdollisimman tarkalla kuvaamisella. Tällöin saadaan helposti esille, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän aikaa. Tunnistettaessa palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit, toimintaa voidaan suunnitella tehokkaammin ja tuottamisen kustannusvaikutuksia voidaan arvioida tarkemmin.

#### 4.6. **Prosessien kehittämisen lähtökohdat**

Monille menestyville yrityksille on yhteistä se, että niillä on selkeä päämäärä ja selkeästi asetetut tavoitteet omien asiakkaiden, henkilöstön sekä omistajien tarpeiden täyttämiseksi. Jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, tarvitaan hyvin suunniteltuja toimintaperiaatteita sekä toimivia prosesseja. Yrityksen kehitettäessä prosessejaan jatkuvasti, voidaan olettaa myös tulosten paranevan. (Laamanen 1993, s. 12)

Laamanen (1993, s.3 ja s.13) määrittelee liiketoimintaprosessien kehittämisen keinoksi alentaa kustannuksia sekä lisätä yrityksen joustavuutta palveluasiakasta nopeasti ja parantaa siten yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Laamanen esittääkin prosessien kehittämiseksi kolme päätavoitetta.

1. Prosessin on tuotettava haluttuja tuloksia, joista on asiakkaille hyötyä.
2. Prosessi toimii tehokkaasti ja minimoi käyttämänsä resurssi (aika, raha, inhimillinen kuormitus jne.)
3. Prosessi on joustava ja sopeutuu tarvittaessa nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne jne.)

Harringtonin (1991, s.15-16) mukaan kaikista hyvin määritellyistä ja johdetuista prosesseista on tunnistettavissa yhteisiä piirteitä. Tällainen piirre on muun muassa se, että prosessille on osoitettu prosessinomistaja, joka huolehtii prosessin suorituskyvystä. Muita piirteitä ovat prosesseille määritellyt selkeät rajat, sisäiset rajapinnat ja vastuut, prosessien toimintatavat, työtehtävät ja koulutustarpeet on dokumentoitu sekä prosessille on määritelty asiakaskeskeisiä mittareita ja tavoitteita.

Organisaation muuttaessa toimintaansa tavalla tai toisella, käy varsinainen muutosprosessi Laamasen (1993, s.20) mukaan aina läpi seuraavat henkiset vaiheet.

1. Tietoisuus muutoksen tarpeesta
2. Uuden toimintamallin kehittäminen (tiedon hankinta, analyysi ja ratkaisu)
3. Uuden mallin kokeilu ja arviointi
4. Uuden mallin hyväksyminen ja käyttöönotto

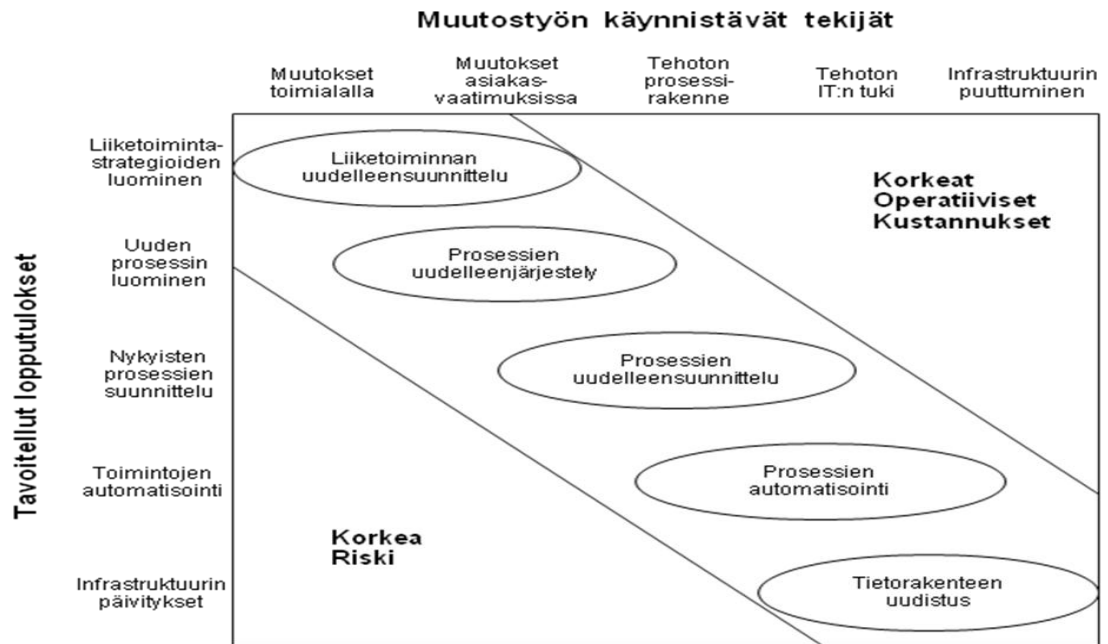
Suurimmat haasteet kohdataan yleensä uuden toimintamallin käyttöönotossa, jolloin yrityksen henkilöstön inhimilliset ominaisuudet vaikeuttavat uuden mallin sisäistämistä. Uuden toimintamallin käyttöönottoa voidaan kuitenkin edesauttaa jakamalla tietoa muutoksen syistä ja tavoitteista. Muutoksen mielekkyyttä voidaan havainnollistaa esimerkiksi mittareilla, peleillä ja simuloinneilla. Kaikki merkittävät muutokset yrityksessä vaativat taakseen eritoten johdon ja avainhenkilöiden hyväksynnän ja tuen. (Laamanen 1993, s.20-21)

Aloitettaessa prosessien kehittämistyö on määriteltävä mahdollisimman tarkat tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulu tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kehitystyön suorittajat. Tällä tavoin toimittaessa prosessikehitys saa projektinomaisia piirteitä. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että määritelty projekti on riittävän laajasti tunnettu ja kehitystyöllä on virallinen status. Usein parhaat tulokset saavutetaan suunniteltaessa kehitystyö erikseen muodostetussa ryhmässä. Ryhmän jäsenet tulee valita siten, että saavutetaan riittävän laaja edustus koko yrityksen henkilöstöstä sekä paras asiantuntemus kehitettävästä prosessista. Tuomalla mukaan näkökulmia prosessin eri vaiheiden työntekijöiltä, saadaan muodostettua laaja kokonaiskuva prosessin toimivuudesta ja oman käden tietoa työntekijöiltä, jotka tuntevat oman työnsä parhaiten. (Laamanen 1993, s. 24-25)

Varsinaisen prosessien kehittämisen Laamanen (1993, s.26-27) näkee kaksivaiheisena menetelmänä, jonka ensimmäisessä vaiheessa prosessi otetaan hallintaan ja toisessa vaiheessa sitä on mahdollista jatkuvasti parantaa. Hallinnassa prosessi on vasta, kun kaikki prosessissa toimivat ihmiset ymmärtävät prosessin toiminnan ja oman roolinsa siinä sekä toimivat niin että prosessi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tämän lisäksi hallinnassa olevan prosessin tulos täytyy olla ennustettavissa tietyn hajonnan puitteissa. Prosessin hallinta edellyttääkin selkeitä organisaation tietojen ja toimintamallien kuvauksia.

Lee & Dale (1998, s.219-220) esittävät omassa tutkimuksessaan periaatteita, joita prosessijohtamista harjoittavan organisaation tulisi heidän mukaansa noudattaa. Heidän periaatteidensa mukaansa yrityksen tulee varmistaa tietoisuus ja hyväksyntä prosessijohtamisen ajatusmallista läpi koko organisaation. Prosesseille tulee olla lisäksi osoitettuna omistajat, joiden tehtävänä on huolehtia prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä. Prosessit tulee myös olla kuvattuna ja dokumentoituna, jolloin prosessin asiakkaat saadaan yhdistettyä prosessiin ja tarvittaessa voidaan tarjota tukea muille prosessiin osallistujille. Prosesseja tulee lisäksi seurata mittareilla, joiden tuottaman tiedon avulla pyritään estämään virheet, pienentämään vaihtelevuutta, parantamaan läpimenoaikaa ja tuottavuutta sekä ennen kaikkea saavuttamaan asiakasvaatimukset mahdollisimman hyvin.

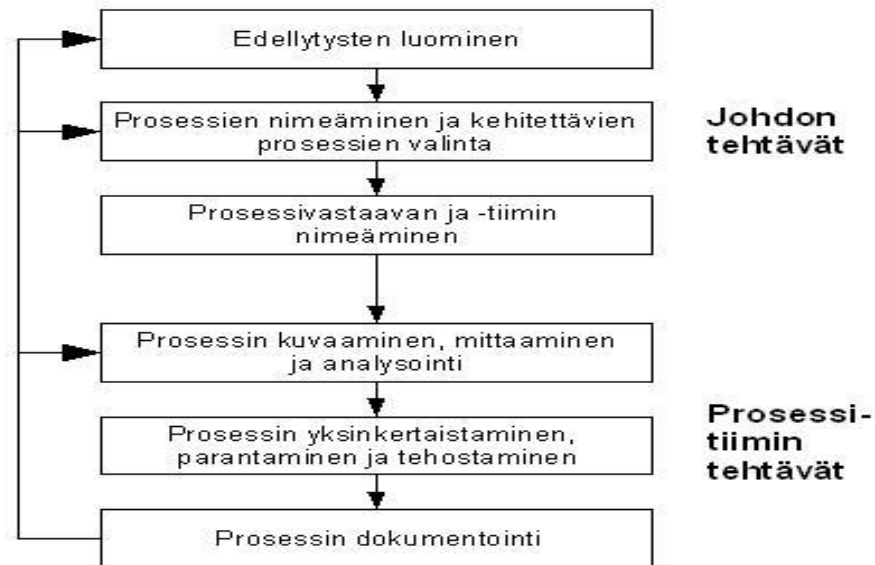
Kallio kumppaneineen (2002, s.84-86) esittelee prosessin kehittämisen yhteyteen viitekehyksen, jonka avulla voidaan kartoittaa sopivin muutosmetodi eri kehitysprojekteihin. Mallin tarkoitus on sovittaa yhteen muutostyön käynnistävät tekijät ja tavoiteltava lopputulos sekä tarjota näiden lähtökohtien perusteella sopivin prosessin muutosprojekti. Epäonnistuneesta muutosmetodin valinnasta saattaa seurata ylimääräisiä kustannuksia tai koko kehitysprojektin epäonnistuminen.



Kuva 15. Tehokkaan muutosprojektin valinta (Kallio et al. 2002, s. 86)

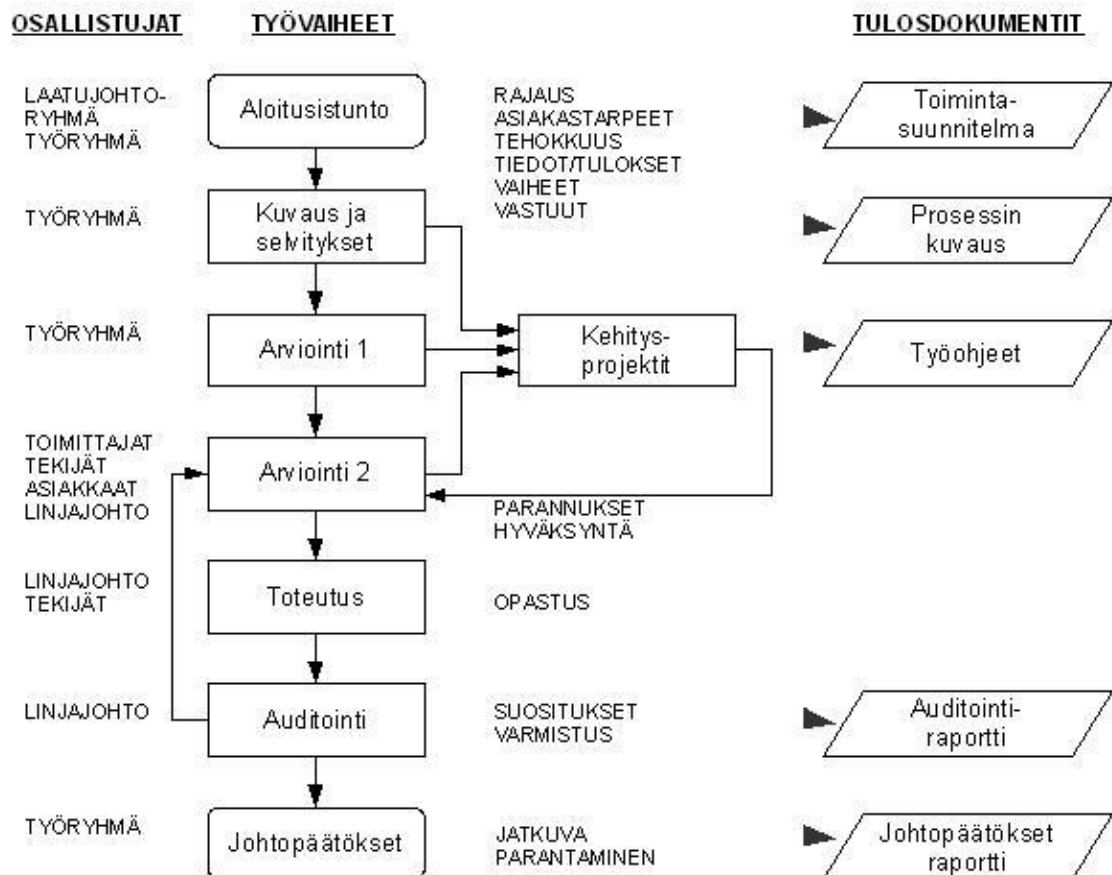
#### 4.7. Prosessijohtamisen ja prosessien kehittämisen soveltamismallit

Kvist kumppaneineen (1995, s.63) toteaa useimpien prosessijohtamista toteuttavien yritysten soveltavan itse laadittua tai muilta kopioitua prosessin kehittämismallia. Kehittämismalli tarjoaa yritykselle yleiset periaatteet kaikkien prosessien kehittämiseksi. Mallin tuleekin ohjata miettimään varsinaista toimintaprosessia asiakaskeskeisesti jo ennen prosessin systemaattisen hallinnan aloittamista. Valmiin mallin hyöty on erityisesti se, että prosessitiimien ei erikseen tarvitse suunnitella kehittämisen systematiikkaa. Kuvasta 16 esitetään vaiheet, jotka dokumentointia lukuun ottamatta löytyvät lähes jokaisesta prosessin kehittämismallista. Yrityksen ylimmän johdon vastuulla ovat kuvassa esiintyvät kolme ensimmäistä vaihetta. Prosessivastaavat ja -tiimit taas ovat vastuussa yksittäisten prosessien kehittämisestä.



Kuva 16. Esimerkki prosessien kehittämisen mallista (Kvist et al. 1995, s.64)

Laamasen (1993, s.27-29) esittelemä vaiheistettu prosessien kehittämismalli pyrkii yhdistämään asiantuntijaryhmän tehokkaan työskentelyn hahmotusvaiheessa, koko henkilöstön osallistumisen arviointi- ja käyttöönottovaiheessa ja johdon laajan näkemyksen hyödyntämisen auditointivaiheessa.

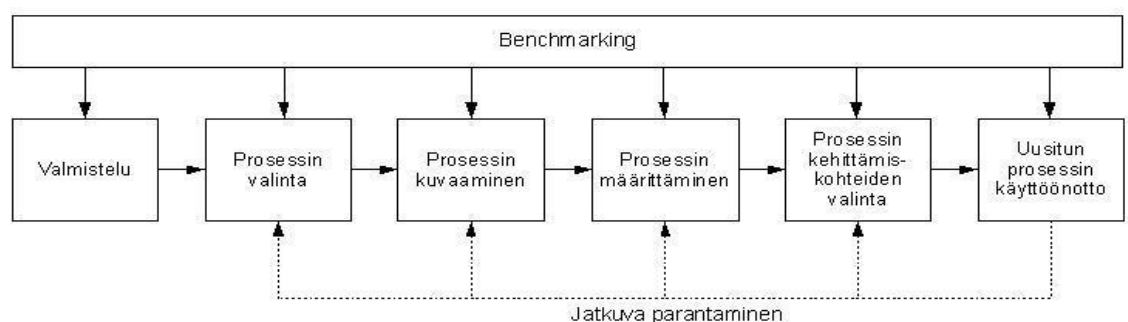


Kuva 17. Prosessien kehittäminen (Laamanen 1993, s.29)

Elzinga kumppaneineen (1995, s. 120-124) puolestaan esittelee kuusivaiheisen mallin, jonka avulla prosessijohtamista ja prosessien kehittämistä voidaan soveltaa käytäntöön. Heidän mallinsa koostuu seuraavista vaiheista: valmistelu, prosessin valinta, prosessin kuvaaminen, prosessin määrittäminen, prosessin kehittämiskohtien valinta sekä uusitun prosessin käyttöönotto. Valmisteluvaiheessa yritysjohton tulee asettaa tavoitteet kehitystyölle sekä saattaa nämä mahdollisimman laajasti koko henkilöstön tietoon. Kehitettävän prosessin valintaan Elzinga kumppaneineen ei anna mitään yleistä ratkaisua. Kuitenkin kehitettävää prosessia valittaessa, on mietittävä yrityksen kriittisiä menestystekijöitä, joiden perusteella voidaan löytää yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät prosessit. Joskus prosessin valinta voidaan tehdä jo ennen valmisteluvaihetta. Tällöin on saatettu havaita puutteita tai ongelmia jossain tietyssä prosessissa.

Prosessin kuvaamisesta tulee tehdä riittävän tarkka, jotta sen avulla selviää mikä on prosessin tarkoitus sekä mitä prosessissa tapahtuu. Prosessin kuvaaminen voidaan toteuttaa perinteisillä työkaluilla, kuten vuokaavioilla ja syy-seuraus-kaavioilla. Prosessin määrittämisen aikana voidaan löytää mahdollisia arvoa lisäämättömiä työvaiheita. Apuna varsinaisessa prosessien määrittämisessä voidaan käyttää esimerkiksi toimintoperusteista laskentaa. Prosessin kehittämiskohtien valinnassa tulee huomio keskittää arvoa lisäämättömiin toimintoihin tai aliprosesseihin. Pääpaino kehittämisessä tulee olla tällaisten toimintojen tai aliprosessien vähentämisessä ja mahdollisuuksien mukaan poistamisessa. Toisaalta kehittämistä kannattaa suunnata myös toimintoihin, joiden kustannukset ovat matalat, mutta lisäävät merkittävästi prosessin synnyttämää arvoa.

Viimeisessä vaiheessa uusittu prosessi otetaan käyttöön. Uusittu prosessi kuvataan ja määritellään sekä sille asetetaan mittareita, joiden avulla voidaan tarkkailla tehtyjen muutosten vaikutusta. Elzingan ja kumppaneiden mallin mukaan jatkuvan parantamisen kierrettä jatketaan tästä eteenpäin joko jatkamalla saman prosessin analysointia ja etsimällä mahdollisuuksia lisäparannuksiin tai valitsemalla kehitettäväksi jokin toinen prosessi. Vertailua parhaisiin käytäntöihin (benchmarking) voidaan käyttää yhtenä työkaluna kaikkien vaiheiden läpiviennissä.

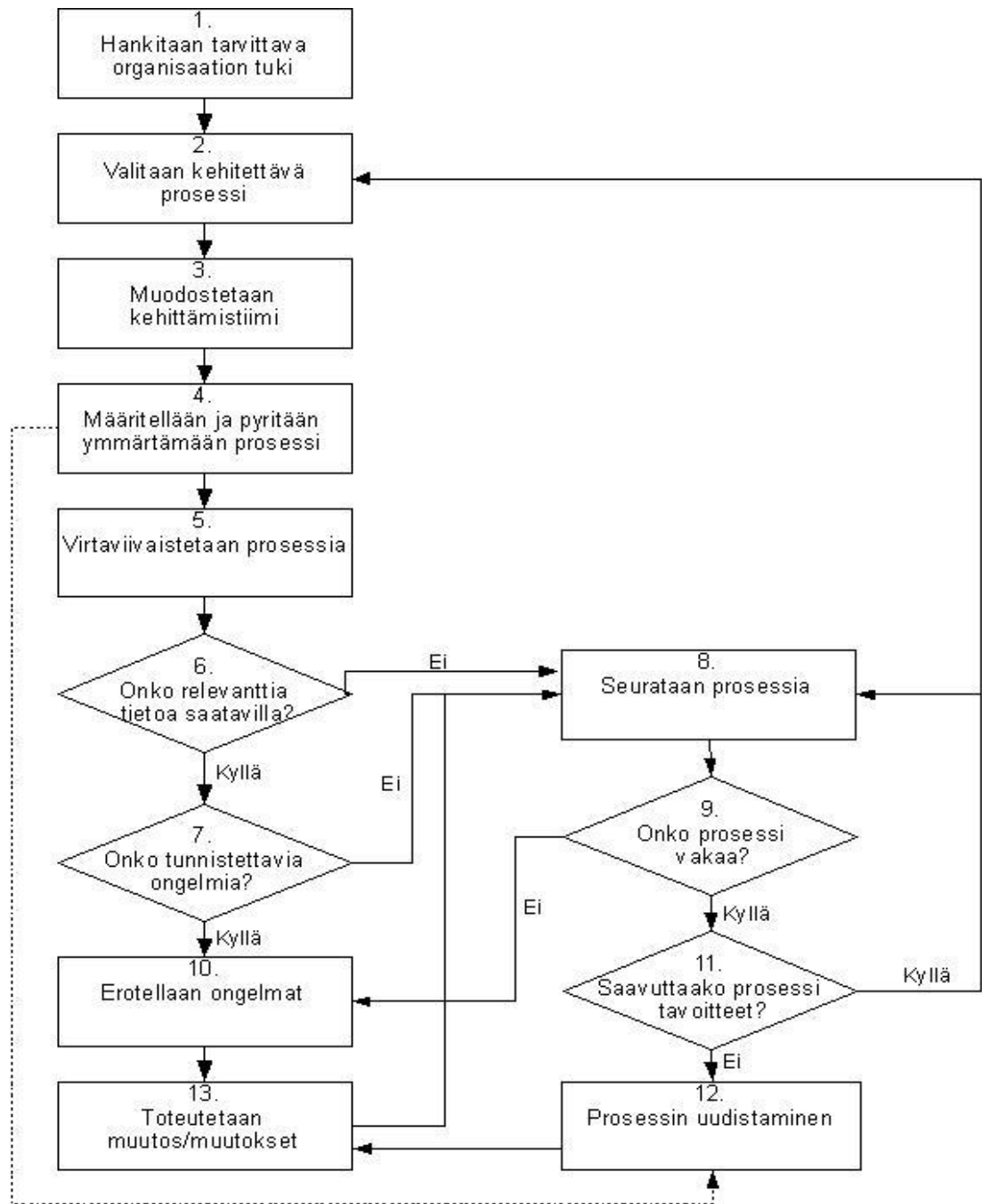


**Kuva 18. Prosessijohtamisen soveltamismalli (Elzinga et al. 1995, s.120)**

Rohleder & Silver (1997, s.139-152) esittävät prosessien kehitysprojektien tueksi 13 vaiheen kehysmallin. Mallin ensimmäinen vaihe on hankkia yrityksen johdolta riittävä sitoutuminen prosessien kehittämiseen. Seuraavassa vaiheessa valitaan kehitettävä prosessi sekä muodostetaan prosessin kehittämistiimi. Muodostetun kehittämistiimin ensimmäinen tehtävä on huolellisesti määrittellä ja ymmärtää kehitettävä prosessi sekä asettaa prosessille mittareita, joilla sen toimivuudesta saadaan paras mahdollinen kuva. Tämän lisäksi tässä vaiheessa on myös tunnistettava ja määriteltävä tavoitteet kehitettävälle prosessille. Normaalisti tästä jatketaan prosessin virtaviivaistamiseen eli prosessista pyritään karsimaan kaikki ylimääräinen asiakkaalle lisäarvoa tuottamaton toiminta. Tapauksissa, joissa halutaan radikaalisti muuttaa prosessia, voidaan itse prosessin ja sen tavoitteiden määrittelyn ja mittareiden asettamisen jälkeen siirtyä suoraan kehysmallin vaiheeseen, jossa prosessiin tehdään perustavaa laatua olevia muutoksia. Muissa tapauksissa virtaviivaistamisen jälkeen analysoidaan prosessista saatua oleellista tietoa. Mikäli valittuihin prosessin suorituskykymittareihin ja ongelma-kohtiin liittyvää tietoa ei ole saatavilla, tulee prosessia tarkkailla ja kerätä tällaista tietoa prosessin eri vaiheista. Kun oleellista tietoa on saatu kerättyä, tulee sen pohjalta ratkaista onko prosessi vakaa. Mikäli prosessi havaitaan epävakaaksi, ratkaistaan epävakaudesta aiheuttavat ongelmat, jonka jälkeen nämä uudistukset otetaan prosessissa käyttöön.

Prosessin uudistamisen jälkeen seuranta jatketaan ja tarvittaessa tehdään siihen lisää muutoksia. Seuranta jatketaan kunnes prosessi saadaan vakaaksi ja havaitaan, että prosessi saavuttaa sille aiemmin määritellyt tavoitteet. Tämän jälkeen voidaan palata mallin toiseen askeleeseen, jossa valitaan seuraava vastaavan kehitysprojektin läpikäyvä prosessi. On kuitenkin muistettava, ettei projektin läpikäyneiden prosessien seuranta saa lopettaa. Seuranta on jatkettava koko prosessin olemassaolon ajan ja aina havaittaessa ongelmia prosessin vakaudessa, on ongelmiin puututtava ja prosessiin tehtävä tarvittavat korjaukset.





Kuva 19. Prosessin kehittämisen kehysmalli (Rohleder & Silver 1997, s. 141)

Edellä esitetyt mallit on kehitetty helpottamaan ja selkeyttämään prosessijohtamisen soveltamista organisaatioissa. Kuten voidaan huomata, ovat edellä esitetyt mallit varsin pitkälti toistensa kaltaisia. Selkein yksittäinen ero mallien välillä on se, mitä toimenpidettä mallit painottavat. Esimerkiksi Rohleder & Silver (1997) painottavat varsin voimakkaasti prosessien monitorointia ja mittaamista, kun taas esimerkiksi Elzinga kumppaneineen (1995) pyrkii mallinsa avulla edesauttamaan itse muutoksen läpivientä.

## 5. PROSESSIEN KEHITTÄMISEN SOVELTAMISMALLI TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa luodaan ja esitellään kappaleessa 4.7 esitettyjen teorioiden pohjalta tässä tutkimuksessa käytettävä prosessien kehittämisen soveltamismalli.

Tutkimuksessa käsiteltäviä liiketoimintaprosesseja ei aiemmin ole virallisesti käsitelty. Kohdeyrityksen palveluprosessista on tehty prosessikaavio, mutta tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa tullaan huomaamaan, että kyseinen prosessi on nimetty varsin virheellisesti. Tämän lisäksi prosessijohtamisen hyödyntäminen on kohdeyrityksessä varsin alkutekijöissä. Näistä syistä johtuen soveltamismallin ensimmäiseksi vaiheeksi määritellään *prosessien tunnistaminen*. Tunnistamisvaiheessa kohdeyrityksen nykyistä toimintaa tarkastellaan lähemmin sekä analysoidaan niin nykyisten kuin potentiaalisten uusien asiakkaiden prosesseja. Tarkastelun perusteella määritetään tässä tutkimuksessa käsiteltävä palveluprosessi ja sen muodostavat liiketoimintaprosessit.

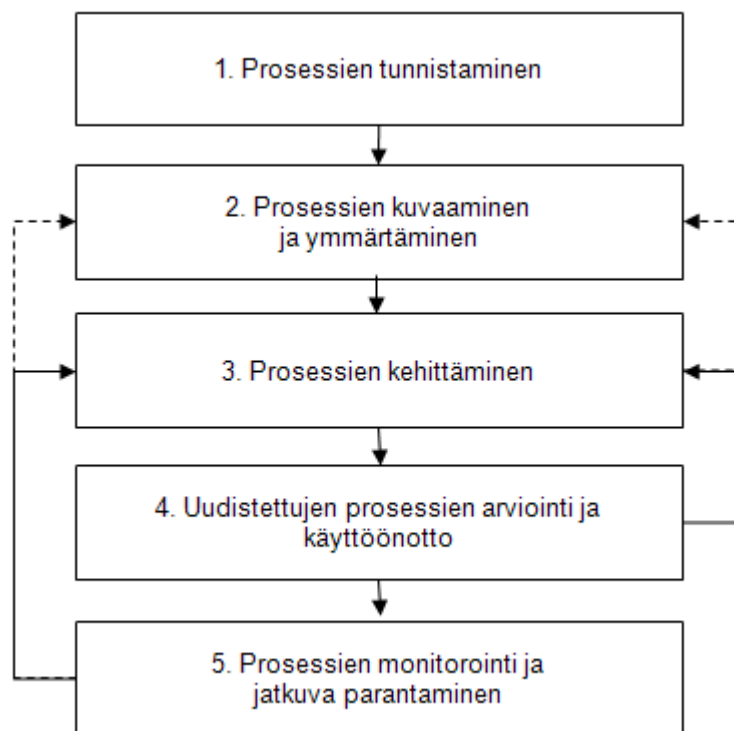
Soveltamismallin toiseksi vaiheeksi määritellään kehitettäväksi valittujen *prosessien kuvaaminen ja ymmärtäminen*. Kuvaaminen pyritään tekemään riittävän tarkaksi, jolloin lisätään ymmärrystä siitä mitä prosesseissa tapahtuu. Tässä vaiheessa määritellään myös prosessien kehittämiseksi tarkemmat tavoitteet. Osittain nämä on jo määritelty tutkimuksen tavoitteiden asettelussa, mutta kehysmallin tässä vaiheessa tavoitteita pyritään tarkentamaan. Lisäksi tässä vaiheessa määritetään mittarit, joilla voidaan osoittaa kehityskohtia sekä tarkkailla prosesseista, miten hyvin ne saavuttavat niille asetetut tavoitteet.

Mallin kolmannessa vaiheessa aloitetaan varsinainen *prosessien kehittäminen*. Aiemmissä vaiheissa prosesseissa esille tulleet ongelmakohdat pyritään heti ratkaisemaan. Syvemmällä prosesseissa olevat ongelmat ja kehityskohteet pyritään kartoittamaan tutkimalla prosesseja tarkemmin ja aikataulun puitteissa analysoimaan prosessien yksittäisiä toimintoja.

Neljännessä vaiheessa *arvioidaan uudistettujen prosessien toimivuutta kohdeyrityksessä sekä viedään* hyväksytyt prosessien muutokset *käytäntöön*. Arvioinnissa pyritään teoreettisesti ja mahdollisilla simuloinneilla analysoimaan saavutetaanko esitetyillä parannusehdotuksilla riittävät muutokset nykyisiin prosesseihin ja onko uudistettujen prosessien siirto käytäntöön sellaisenaan mahdollista

ja liiketoiminnan näkökulmasta järkevää. Mikäli huomataan, ettei tiettyjä parannusehdotuksia voida syystä tai toisesta viedä käytäntöön, palataan soveltamismallin kolmannelle tasolle. Hyväksytyt prosessien muutokset viedään käytäntöön niiltä osin jotka tutkimuksen aikataulu mahdollistaa sekä asetetuilla mittareilla monitoroidaan ja seurataan prosessien toimivuutta ja tarkastellaan miten hyvin prosessi saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Viidennessä vaiheessa pyritään luomaan edellytykset *prosessien jatkuvaan parantamiseen*. Prosessien suorituskyvyn monitorointia jatketaan ja tarvittaessa palataan takaisin mallin toiselle tai kolmannelle tasolle tarkentamaan tavoitteita tai suunnittelemaan uusia parannuskeinoja prosesseihin.



**Kuva 20.** Tässä työssä käytettävä prosessijohtamisen soveltamismalli

Tutkimuksen pääpaino on soveltamismallin neljässä ensimmäisessä vaiheessa. Tämä johtuu aikataulullisista syistä sekä kohdeyrityksessä tutkimuksen teon aikana tapahtuneista organisaatiomuutoksista. Mallin vaiheista prosessien käyttöönotto sekä monitorointi ja jatkuva parantaminen ovat huomattavasti pitempiketoisempia kuin mallin muut vaiheet. Näitä vaiheita tutkitaankin tässä työssä lähinnä teorian tasolla.

## 5.1. Prosessien tunnistaminen

Laamanen (1993, s.18) mainitsee prosessien tunnistamisen olevan yksi tärkeimmistä vaiheista aloitettaessa prosessien kehittäminen. Tunnistamisen haasteellisuudesta taas kertoo Laamasen kommentti yrityksistä, joissa ei ole organisoitua tuote- tai

palvelukehitystä. Kuitenkin yrityksen tuottamiin tuotteisiin ja palveluihin tehdään asiakaskohtaisia muutoksia ja niitä kehitetään jatkuvasti. Näissäkin yrityksissä selkeästi tehdään tuote- tai palvelukehitystä, mutta kyseistä työtä ei vain ole tunnistettu.

Laamanen (2007, s. 52-53) tarkoittaa prosessien tunnistamisella prosessin alkamisen ja päättymisen määrittämistä. Tämän lisäksi on tarkasteltava, mitkä tai ketkä ovat prosessin keskeisimmät asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimittajat. Jotta vältetään funktionaalisen organisaation ongelmilta, prosessit on järkevä rajata niitä tunnistettaessa alkavaksi asiakkaasta ja päättyväksi asiakkaaseen. Käytännössä tämä saadaan aikaan sillä, että prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekee asiakas.

Laamanen (2007, s.64-65) esittelee kolme erilaista lähtökohtaa tunnistaa yrityksen prosesseja. Hänen mukaansa tunnistaminen voidaan tehdä analysoimalla joko omaa toimintaa, omia menestystekijöitä tai asiakkaan prosesseja. Analysoitaessa omaa toimintaa, lähtökohtana on tutkia organisaation toimintaa. Riskinä on kuitenkin se, että helposti ajaudutaan funktionaalisiin prosesseihin. Tällöin tunnistetut prosessit eivät palvele prosessin asiakkaiden tarpeita ja näin ollen estävät saavuttamasta parempaa asiakaspalvelua, tehokkuutta ja joustavuutta. Menestystekijöiden analysoinnissa ongelmaksi taas saattaa tulla aitojen menestystekijöiden tunnistaminen. Analysoinnin tuloksena saatetaan saada lista asioista, jotka vaikuttavat esimerkiksi tehokkuuteen, mutta joiden pohjalta on vaikea hahmottaa varsinaista prosessia. Käytännössä helpoin tapa toteuttaa ja kohtuullisen hyvään lopputulokseen prosessien tunnistamisessa johtaa asiakkaiden prosessien analysointi. Tavoitteena on, että oman organisaation prosessit palvelevat asiakkaan toimintaa mahdollisimman hyvin. Parhaimmillaan oman organisaation ja asiakkaan prosessit nivoutuvat saumattomasti yhteen.

Kvist kumppaneineen (1995, s. 68-70) korostaa prosessien nimeämisen tärkeyttä. Heidän mukaansa nimeämistä voidaan pitää jopa strategisena asiana. Nimettyjen prosessien kehittämiseen osoitetaan resursseja, kehittymistä seurataan ja kehittämisestä palkitaan. Tällä tavalla systemaattisesti kehitettävistä prosesseista muodostuu strategisesti merkittäviä kilpailuetuja. Nimeämättä jääneiden prosessien kehittäminen taas on usein sattumanvaraista. Nimeämisen yhteydessä tulee erityisesti ottaa huomioon vaatimus prosessien asiakasohjautuvuudesta. Asiakkaan tarpeet ohjaavat sitä, miten prosessin lähtötiedot muutetaan asiakkaan kokemiksi tavaroiksi tai palveluiksi. Palveluintensivisissä yrityksissä prosessien nimeäminen kannattaakin usein aloittaa asiakkaan prosesseista.

Prosessien tunnistamisen yhteydessä Laamanen (2007, s.66-67) suosittelee tehtäväksi prosessien rajauksen. Rajauksen tavoitteena on sopia, mitä prosessi sisältää. Tärkeimpiä rajauksessa määriteltäviä asioita ovat prosessin asiakkaat, tuotteet, prosessin vaiheet, syötteet ja toimittajat. Joskus rajaukseen saatetaan ottaa mukaan myös muita asioita, kuten prosessien tarkoitus, ydinsuorituskyky, avainresurssit, tärkeimmät ongelmat ja

kehitettävät asiat. Rajausvaihe on kuitenkin suositeltavaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena.

## 5.2. Prosessien kuvaaminen ja ymmärtäminen

Varsinaisen kehittämistyön mahdollistamiseksi prosessi on kuvattava. Prosessin kuvaaminen ei ole itsetarkoitus, vaan sen avulla helpotetaan prosessin kulun ymmärtämistä ja osoitetaan kehittämiskohteita. Kuvauksen perusteella myös mittareiden tunnistaminen ja vastuiden määrittäminen on helpompaa. Lisäksi kuvaamisella saavutetaan ainakin seuraavia hyötyjä: toimintojen väliset vastuualueet selkiytyvät, sisäinen työnjako tarkentuu, saadaan perusta sisäisiin asiakas-toimittaja - keskusteluihin, tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu sekä ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu. (Kvist et al. 1995, s.77)

Samalla linjalla on myös Laamanen (2007, s.23), jonka mukaan prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttaa henkilöstöä ymmärtämään organisaatiota kokonaisuutena ja lisää tätä kautta omien työtehtävien kehittämistä ja itseohjautuvuutta. Prosessien kuvaamisella pystytään myös esittämään organisaation kokonaispanoksen tärkeys. Osoptimoinneilla ja ylikorostuneilla tehokkuustavoitteilla ei saavuteta yrityksen perimmäistä tavoitetta eli asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. (Laamanen 2007, s.23)

Prosessien kuvauksilla pyritään myös lisäämään ymmärrystä monimutkaisista riippuvuuksista. Aluksi on hahmotettava suuret toimintakokonaisuudet ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet. Toimintakokonaisuudet taas puretaan liiketoimintaprosesseiksi. Liiketoimintaprosessien tueksi voidaan tehdä toimintamallin kuvaukset, joiden tarkoitus on lisätä yrityksen henkilökunnan ymmärrystä toiminnan päämääristä ja omasta roolista näiden päämäärien saavuttamisessa. Kuvauksia laadittaessa on tärkeää, ettei niistä tule liian yksityiskohtaisia. Sanoma hukkuu tällöin detaljeihin ja osoptimoinnin vaara kasvaa. (Laamanen 1993, s.27)

Elzinga kumppaneineen (1995, s. 122) näkee prosessin kuvausvaiheen varsin yksinkertaistettuna. Ensimmäisenä prosessille asetetaan selkeät rajat, joiden avulla määritellään mitä on tarkoitus tutkia ja mitä ei. Vaihetta jatketaan tekemällä järjestelmällinen graafinen kuvaus prosessista käyttäen hyväksi perinteisiä vuokaavioita tai mahdollisuuksien mukaan tähän tarkoitettuja tietokoneohjelmistoja.

Rohleder & Silver (1997, s.143-144) puolestaan kutsuvat tätä vaihetta prosessien määrittämiseksi ja ymmärtämiseksi. He esittävät yhdeksi vaiheen tärkeimmistä askeleista prosessien tavoitteiden tunnistamisen. He varoittavat, että tavoitteiden virallinen tunnistaminen saatetaan helposti ohittaa. Tunnistamisen yhteydessä onkin suositeltavaa käyttää useita näkökantoja organisaation eri toiminnoissa työskenteleviltä

henkilöiltä. Tällä tavalla saavutetaan laaja näkemys prosessille tärkeistä ominaisuuksista. Toiseksi tärkeäksi askeleeksi he esittävät mittareiden määrittämisen prosessin kolmelle ulottuvuudelle, joita ovat toimivuus, tehokkuus ja sopeutumiskyky. Prosessin toimivuudella tarkoitetaan prosessin kykyä saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tehokkuus tarkoittaa prosessin tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavaa resurssien ja vaivannäön määrää. Sopeutumiskyvyllä taas kuvataan, kuinka nopeasti ja helposti prosessia voidaan muuttaa joko täysin uusien tavoitteiden tai priorisoinnin yhteydessä muuttuneiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmas askel Rohlederin & Silverin mukaan on prosessin graafinen kuvaus, jonka avulla pyritään lisäämään ymmärrystä prosessin toiminnasta kaikkien kehitysohjon osallistuvien keskuudessa.

Laamanen (2007, s.75-76) muistuttaa prosessien kuvaukseen olevan ennen kaikkea keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Laamasen mukaan hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittisiä asioita, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuuksia että omaa roolia tavoitteiden saavuttamiseksi, edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä ja antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan.

Laamanen (2007, s.76-78) jatkaa esittämällä kuusikohtaisen mallin, jossa esitettyjen asioiden pohtiminen sopii lähtökohdaksi prosessien kuvaamiselle. Mallissa esitetyt asiat ovat: prosessin soveltamisala, prosessin asiakkaat ja heidän tarpeensa sekä vaatimuksensa, prosessin tavoite (tarkoitus, menestystekijät, suorituskyky), prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut, prosessikaavio sekä prosessiin liittyvät roolit ja vastuut. Tämän lisäksi Laamanen korostaa vielä esityksen laajuuden rajaamista. Prosessin kuvaus tulisi pitää noin 4 sivun mittaisena, joka sisältää sekä graafisen että kirjallisen osan.

Myös Kvist kumppaneineen (1995, s.77) huomauttaa prosessin kuvaamisen tarkkuuden määrittämisen olevan haasteellinen tehtävä. Hyvin tarkan kuvauksen ongelmaksi muodostuu kuvauksen työläys ja kokonaisuuden hämärtyminen. Toisaalta liian yleisluonteisessa kuvauksessa ei mennä riittävän konkreettiselle toiminnan tasolle, jolloin kehittämismahdollisuuksia saattaa olla vaikea havaita. Nyrkkisääntöinä prosessien kuvausten tarkkuudelle tuleekin pitää seuraavia asioita:

- Kaikkien prosessiin osallistuvien resurssien tulee näkyä kuvauksessa (Henkilöt, järjestelmät ja koneet)
- Prosessin asiakkaan ja hänen vastaanottamien tuotteiden tai palveluiden tulee näkyä kuvauksessa
- Tavaroiden, palveluiden ja tiedon kulun tulee näkyä kuvauksessa. Nämä voivat kulkea prosessiin osallistuvien resurssien välillä tai prosessin ja sen toimittajien tai asiakkaiden välillä.

- Kaikki prosessin aikana suoritettavat tehtävät tulee näkyä kuvauksessa. Jos sama resurssi suorittaa monivaiheisen tehtävän yhtenäisesti niin, ettei kukaan muu suorita muita tehtäviä välillä, voidaan kyseinen tehtävä kuvata yhtenä kokonaisuutena.

Edellä esitettyjen teorioiden perusteella huomataan, että varsinainen prosessien graafinen kuvaaminen on tärkeä osa prosessien kuvaamisessa ja ymmärtämisessä. Oleellista onkin valita sellainen kuvaustekniikka, jolla on kyky kuvata prosessia yksiselitteisesti ja mahdollisimman ymmärrettävästi. Laamanen (2007, s.79) suosittelee käytettäväksi vuokaaviotekniikkaa. Vuokaavioiden käyttöä puoltavat myös Hannus (1993, s.46), Elzinga kumppaneineen (1995, s. 122) ja Rohleder & Silver (1997, s.144). Näin ollen myös tässä tutkimuksessa vuokaaviotekniikkaa käytetään prosessien graafiseen kuvaukseen.

Laamanen (2007, s.79-81) tarkentaa käyttämäänsä vuokaaviotekniikkaa ja esittelee prosessikaavion mallin, josta selviävät prosessiin osallistuvien henkilöroolit sekä toiminta. Erityisesti hän korostaa asiakasroolin mukanaolon tärkeyttä prosessikaaviossa. Esittelemässään mallissa Laamanen sijoittaa kuvattavaan prosessiin osallistuvat henkilöroolit allekkain kaavion vasempaan reunaan, jolloin toiminta etenee kaaviossa vasemmalta oikealle. Erialaisten symbolien määrä suositellaan pidettäväksi mahdollisimman pienenä. Suositeltavia symboleja ovat tehtäviä kuvaava neliö, tiedonkulkua tai vaikutusta kuvaava nuoli sekä asiakkaan toimintaa kuvaava soikionmuotoinen symboli. Prosessikaaviota tehtäessä on huomioitava myös se, että kaaviossa kuvataan nimenomaan toimintaa eli aitoa tekemistä.

Prosessien ymmärtämistä henkilöstön keskuudessa voidaan lisätä antamalla heille yleiskuva siitä, mitä prosessien kehittäminen on ja miksi se on tärkeää. Tämä voidaan toteuttaa koulutuksen muodossa, jonka suurena haasteena on päästä konkreettiselle tasolle niin nopeasti, ettei prosessien kehittäminen ala tuntua pitkästyttävältä. Konkreettisia opittavia asioita ovat muun muassa: mitä prosesseja meidän organisaatiossamme on, miten prosessien kehittäminen on organisoitu, mitä tavoitteita prosesseille on asetettu ja miten jokaisen työntekijän toiminta näkyy ulkoisille asiakkaillemme. (Kvist et al.1995, s. 66)

Prosessien kehittämisen kannalta tulee kuvauksien lisäksi prosesseille määrittää jo alkuvaiheessa mittarit, joilla prosessin vakautta ja suorituskykyä voidaan todentaa. Mittaamisen avulla yritetään lisäksi löytää ne tekijät, joihin täytyy vaikuttaa, että koko prosessin suorituskyky paranee. Tyypillisiä analyyseja ovat läpimenoaika, virtaus, jalostusarvo, hävikki, kustannukset, virheet, poikkeamat ja asiakaspalaute. (Laamanen 2007, s.210)

Myös Kvist kumppaneineen (1995, s. 84) toteaa, että prosessin kehittämistä ja ohjaamista varten on laadittava mittarit, joiden perusteella prosessia voidaan tarkemmin analysoida. Usein vasta mittaamisen kautta havaitaan varsinaiset kehittämiskohteet. Hyvän mittarin tulee ohjata prosessin toimintaa oikeaan suuntaan, mitata haluttua asiaa kattavasti sekä olla helppokäyttöinen.

Prosessin mittareiden tulee mahdollistaa mittaukset esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä, kustannuksista ja läpimenoajoista sekä suorituskyvystä. Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa mittarit tulee pääsääntöisesti johtaa asiakkaan vaatimusten, odotusten ja tarpeiden pohjalta. Tällöin on ensin tutkittava, mitkä prosessit ja prosessien osatekijät ovat tärkeitä asiakkaan näkökulmasta. Kustannusten mittaaminen taas edellyttää yleensä toimintoperusteista laskentaa, jolloin kustannukset pystytään kohdistamaan kullekin prosessille sen käyttämien resurssien perusteella. Kun pyritään parantamaan ensisijaisesti prosessin kustannustehokkuutta, mittareina kannattaa käyttää kustannuksia ja läpimenoaikoja. Yleensä lyhentämällä läpimenoaikaa pienennetään myös kustannuksia. (Kvist et al. 1995, s.87-93)

Davenport ja Beers (1995, s.62) puolestaan toteavat omassa tutkimuksessaan, että osa prosessien suorituskyvyn mittareista on helposti tunnistettavissa, mutta haasteellisia mitata. Hyvänä esimerkkinä toimii juuri prosessien kustannuksien laskeminen. Yritykselle saattaa tulla merkittäviä kustannuksia ennen kuin kokonaiskustannukset pystytään helposti selvittämään. Käytettäessä toimintoperusteista kustannuslaskelmaa kustannusten selvittämiseen, saattaa siitä saatava tieto ohjata prosessin kehityksen täysin väärille urille. Mittareiden lisäksi prosessista on hyödyllistä tunnistaa ja kerätä ominaisuuksia, kuten nykyiset ja parhaat toimintatavat, kehittymismahdollisuudet sekä potentiaaliset tai käytössä olevat teknologiset sovellukset. Havaittuja hyviä ominaisuuksia saadaan helposti otettua käyttöön mahdollisuuksien mukaan myös muissa organisaation prosesseissa.

Mittareita määriteltäessä yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin tunnistaa prosesseista oikean kaltainen informaatio, jota tarvitaan prosessin suorituskyvyn määrittämiseen. Mikäli tässä tehtävässä suoriudutaan huonosti, koko prosessin tiedon hallinta ei voi olla tehokasta. Parhaita määrittelyjä tiedonkeruun mittareille ei välttämättä saada muodostettua heti ensi yrittämällä ja tämän vuoksi yrityksen onkin tarkkaan analysoitava saadaanko käytössä olevista mittareista haluttua informaatiota. (Davenport & Beers 1995, s.65)

Laamanen (2007, s.123-130) erittelee tarkemmin, mitä organisaation eri rooleissa toimivien henkilöiden tehtäviin kuuluu, jotta prosessijohtamisen periaatteista saadaan kaikki hyöty käyttöön. Prosessien ymmärtämiseen liittyvät tehtävät organisaation eri rooleissa on esitelty taulukossa 4.



**Taulukko 4. Organisaation rooleihin liittyvät tehtävät prosessien ymmärtämisvaiheessa. (Laamanen 2007, s.123-130)**

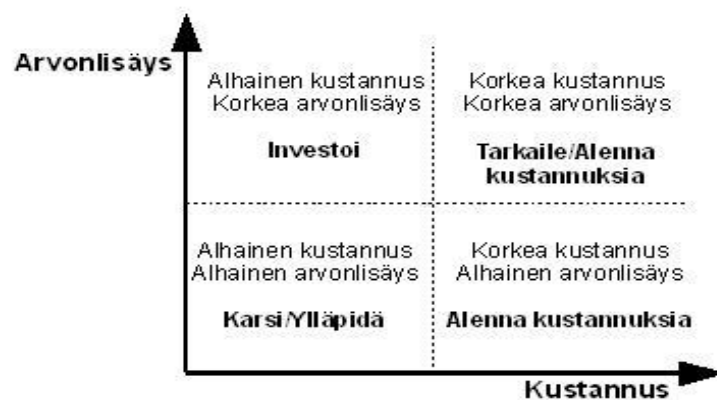
Rooli	Tehtävät
<b>Yksikön vetäjä</b> (johtoryhmän jäsen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tunnistaa prosessit ja hyväksyy prosessikartan.</li> <li>· Nimeää prosessin omistajat ja esimiehet.</li> <li>· Luo organisaation toimintaperiaatteet.</li> <li>· Varmistaa, että prosessit noudattavat organisaation toimintaperiaatteita.</li> <li>· Hyväksyy prosessikuvaukset ja niiden resurssitarpeet.</li> </ul>
<b>Prosessin omistaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sopii muiden prosessien omistajien kanssa rajapinnoista ja tärkeimmistä tuotteista ja palveluista.</li> <li>· Tunnistaa ja kuvaa prosessin.</li> <li>· Varmistaa, että prosessin toimintamallit ovat organisaation toimintaperiaatteiden mukaisia.</li> <li>· Tunnistaa prosessin osaamiset, työkalut ja -ohjeet</li> <li>· Käynnistää strategian mukaisen mittaamisen</li> <li>· Varmistaa, että ihmiset ovat tietoisia kokonaisuudesta ja omasta roolistaan.</li> </ul>
<b>Esimies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Analysoi prosessia ja antaa palautetta prosessin omistajalle.</li> <li>· Tunnistaa omassa yksikössä tarvittavan osaamisen.</li> <li>· Sopii alaiensa kanssa työehdoista ja palkasta.</li> <li>· Tunnistaa oman roolinsa ja sopii siitä prosessin omistajan kanssa.</li> </ul>
<b>Prosessissa toimivat ihmiset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sopii työehdoista esimiehen kanssa.</li> <li>· Perehtyy prosessikuvaukseen ja tunnistaa oman roolinsa.</li> <li>· Antaa palautetta prosessikuvauksesta.</li> </ul>
<b>Kehittämisen ammattilainen</b> (ohjaaja)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kehittää prosessien kuvaamisen menetelmät ja työmenetelmät prosessien analysointiin.</li> <li>· Luo toimintajärjestelmän rakenteet ja sopii niistä yksikönvetäjän kanssa.</li> <li>· Luo prosessikuvausten ja muiden menetelmädokumenttien hallintaan liittyvät toimintamallit.</li> <li>· Kehittää mittausjärjestelmät ja organisoii tiedon keruun.</li> </ul>

### 5.3. Prosessien kehittäminen

Elzingan ja kumppaneiden (1995, s.122-123) mukaan prosessin kuvaamisen ja ymmärtämisen yhteydessä saatetaan heti löytää mahdollisia kehittämiskohteita. He suosittelevatkin, että näiden kehityskohteiden parannuskeinot pyritään kartoittamaan välittömästi. Kuitenkin syvemmällä prosessissa olevat ongelmakohdat vaativat prosessin tarkempaa tarkastelua. Tarkastelu kannattaakin heidän mukaansa aloittaa luokittelemalla prosessin toiminnot arvoa lisääviksi tai lisäämättömiksi toiminnoiksi. Vieläkin yksityiskohtaisempaa tietoa prosessista saadaan tarkastelemalla toimintojen käyttämien resurssien, ajan ja toimintojen tuottaman arvon määrää. Lisäksi päätöksenteon tueksi voidaan suorittaa kustannuslaskentaa joko perinteisin menetelmin tai hyödyntäen prosessien näkökulmasta tarkempaa toimintoperusteista kustannuslaskentaa.

Rohleder & Silver (1997, s. 144-146 ) puolestaan käyttävät omassa tutkimuksessaan termiä prosessien virtaviivaistaminen, jolla he viittaavat selvästi arvoa lisäämättömien toimintojen poistamiseen prosessista. Heidän mukaansa tällaisten toimintojen tulisi olla nähtävissä jo ilman prosessien tarkempaa analyysia. Esimerkkeinä arvoa lisäämättömistä toiminnoista he mainitsevat muun muassa tuotteiden, työntekijöiden tai asiakkaiden ylimääräiset fyysiset siirtymiset/siirrot, viivästyksset, varastoinnit ja erilaiset välitarkastukset. Poistamisessa tulee kuitenkin olla varovainen, ettei prosessin toiminnan kannalta tärkeitä tai tulevaisuudessa prosessin tarvitsemia toimintoja poisteta.

Elzinga kumppaneineen (1995, s.123) ehdottaa työkaluksi kehityskohteiden valintaan yksinkertaista kustannus-arvonlisäys - matriisiä, jonka avulla analysointia prosessin eri toimintojen välillä voidaan selkeyttää. Prosessin toiminnot sijoitetaan matriisiin niiden aiheuttamien kustannusten ja niiden tuottaman arvon perusteella. Toiminnoista, joissa on korkeat kustannukset ja tuottavat vain vähän arvoa, tulee ensitilassa alentaa kustannuksia. Toimintoja, joissa on korkeat kustannukset ja niiden tuottama arvo on suuri, tulee tarkkailla ja etsiä mahdollisuuksia kustannusten alentamiseksi. Matalat kustannukset omaavia ja vähäistä arvoa tuottavia toimintoja taas tulee mahdollisuuksien mukaan karsia tai mikäli tämä ei ole mahdollista, tulee niitä vain pitää yllä. Viimeisenä matriisin osana ovat toiminnot, joissa on matalat kustannukset ja niiden tuottama arvo on suuri. Tällaisia toimintoja tulee pitää yllä ja tarvittaessa niihin tulee investoida.



Kuva 21. Kustannus - arvonlisäysmatriisi (Elzinga et al. 1995, s. 123)

Kiiskinen kumppaneineen (2002, s. 43-46) korostaa nykytilanteen analysoinnin tärkeyttä valittaessa kehityskohteita. Analysointivaiheessa suoritettava toimintoanalyysi on hyvin samankaltainen kuin edellä esitetty Elzingan ja kumppaneiden malli. Kiiskinen kumppaneineen pitää tärkeänä kaikkien organisaation ryhmien edustajien osallistumista analysointiin. Nykytilanteen analysointivaiheessa käytettäviä apuvälineitä ovat muun muassa muutosilmapiirin kartoitus, toimintoresurssien kartoitus, toimintoketjujen kuvaus ja analysointi sekä toimintojen resurssi- ja kustannusanalyysi.

Myös tarkempi analyysi nykytilan prosessikuvauksista ja tietojärjestelmistä voi paljastaa kehittämismahdollisuuksia prosesseissa, tietojärjestelmissä, toimintamalleissa ja rakenteissa. Lisäksi benchmarkingin avulla voidaan analysoida organisaation muutosmahdollisuuksia ja -tarpeista suhteessa kilpailijoihin ja muihin alan toimijoihin. Benchmarking osoittaa lisäksi organisaation heikkoudet ja ongelmat suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin. Toisaalta mahdollisia kehityskohteita tulee etsiä organisaation visioon perustuvista tulevista muutostarpeista ja niiden ennakoinnista. Kehityskohteiden valinta tulee perustua sekä nykyisen toiminnan kehittämiseen että aidosti uusien toimintamallien luomiseen.

Prosessin kehityskohteiden valinta voidaan tehdä myös esimerkiksi auditoinnin avulla. Auditoinnin tavoitteena on tarkistaa täyttääkö toiminta prosessissa sille asetetut vaatimukset. Vaatimuksia toiminnalle asettavat muun muassa asiakkaat, omistajat tai henkilöstö ja ne voivat liittyä esimerkiksi tehokkuuteen, laadunvarmistukseen tai työturvallisuuteen. Auditoinnin alussa määritellään sen tarkoitus ja tunnistetaan asetetut vaatimukset (auditointikriteerit). Usein vaatimukset muokataan kysymyksiä muotoon, joihin auditoinnin kautta haetaan vastauksia. (Laamanen 2007, s. 110-111)

Varsinaista prosessin kehittämistä voidaan lähestyä joko sosiaalisena muutoksena ihmisen näkökulmasta tai teknisenä kehittämisenä järjestelmien näkökulmasta. Hyvässä kehittämisessä tarvitaan näitä molempia. Laamanen (2007, s.209-210) esittelee kolme järjestelmien kehittämisen näkökulmasta lähtevää prosessien kehityskonseptia.

1. prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen
2. ongelmanratkaisu
3. benchmarking (parhaiden käytäntöjen jakaminen)

Kaikkien kolmen konseptin ominaispiirteisiin kuuluvat prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. Yhteiset piirteet voi kiteyttää, tämänkin työn kappaleessa 4.6 esiteltyyn, Demingin ympyrään. Ympyrän kolme ensimmäistä vaihetta toteutuu yleensä automaattisesti kaikessa toiminnassa ilman ponnisteluita. Neljäs vaihe, jossa haetaan korjaamista, parantamista, johtopäätösten tekemistä ja oppimista, toteutuu kuitenkin harvoin ilman tietoista paneutumista.

Prosessin suunnittelulle ja suorituskyvyn parantamiselle on olennaista prosessien tarkastelu sidosryhmien tarpeiden valossa ja pyrkimys jatkuvaan parantamiseen. Prosesseille nimetään yleensä omistaja, joka on vastuussa kehittämistyöstä kehitysprojektin jälkeenkin. Suorituskykyä on mitattava koko prosessin näkökulmasta ja asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien tarpeet toimivat kehitystyön lähtökohtana. Mittaamisen kautta yritetään löytää ne osatekijät, joihin vaikuttamalla koko prosessin suorituskyky paranee. (Laamanen 2007, s.210)

Ongelmanratkaisun onnistumisen kannalta on oleellista tunnistaa prosesseista organisaation toimintaa haittaavat tai hyvää suorituskykyä estävät ongelmat. Lähtökohtana kehitystyölle on ongelmien poistaminen, jonka kautta pyritään saavuttamaan toiminnalle parempi suorituskyky. Yleensä koko prosessia ei aseteta kyseenalaiseksi, vaan kyse on pienehköistä parannuksista. Kehitystyön käynnistäjinä saattavat olla muun muassa asiakasreklamaatiot, virheet tai poikkeamat prosessissa sekä henkilöstön valitukset tai kehitysideat. Ongelman ratkaisuprosessia vaikeuttaa se, ettei ratkaistavaa ongelmaa ole useinkaan rajattu tai määritelty riittävän konkreettisesti. (Laamanen 2007, s.211-212)

Benchmarking menetelmän avulla taas pyritään vertaamaan oman organisaation toimintaa ja suorituskkyä muihin organisaatioihin. Suorituskky itsessään ei ole absoluuttinen hyvyyden mittari vaan kaikki riippuu siitä, miten hyviä ovat vertailukohteet. Tärkeimmän vertailun organisaation suorituskyvystä tekee asiakas ja mikäli tässä vertailussa ei menestyä, on kyseinen asiakas todennäköisesti menetetty. Pahimmat uhat tai suurimmat mahdollisuudet eivät useinkaan löydy kilpailijoilta, vaan ne tulevat usein yrityksen toimialan ulkopuolelta. Tällöin kokonaista prosessia ei sellaisenaan voida ”benchmarkata”, vaan vertailu on tehtävä tiettyjen prosessin osien välillä. Benchmarking voi kohdistua prosessin sijasta strategiaan tai tuotteeseen. Vertailua voidaan tehdä niin suorituskvyn osalta kuin kohteen ominaisuuksien pohjalta. Isoissa organisaatioissa menetelmän hyödyntäminen kannattaa aloittaa vertailemalla organisaation sisäisiä prosesseja keskenään. (Laamanen 2007, s. 216-218)

Yhtenä vaihtoehtona prosessien kehittämiseen ja parantamiseen Rohleder & Silver (1997, s. 149-150) ehdottavat prosessien uudistamista. Tällöin pyritään suunnittelemaan niin sanottu ideaaliprosessi puhtaalta pöydältä. Haasteena tällaisissa projekteissa on kuitenkin todellisten hyötyjen saavuttaminen ja niinpä monet radikaalit muutosprojektit ovatkin epäonnistuneet. Tällaiset innovatiiviset muutokset vaativat tuoretta ja luovaa näkökulmaa, jota voidaan etsiä esimerkiksi yrityksen henkilöstön keskuudessa järjestetyissä aivoriihissä. Lisäksi on suositeltavaa miettiä useampia eri muutosvaihtoehtoja. Radikaali uudistaminen tulisikin kohdentaa prosessin toimintoihin, jolloin esimerkiksi poistetaan toimintoja tai muutetaan toimintojen järjestystä.

Laamanen (2007, s.226) esittää varsin kattavan joukon tärkeitä prosessien kehittämisen ja parantamisen periaatteita:

1. Lisätään jalostusarvoa huomioimalla asiakkaiden tarpeet järjestelmällisesti.
2. Vähennetään ei-jalostavan työn osuutta ja ulkoistetaan ne työt, joita ei välttämättä tarvita ydinliiketoiminnassa.
3. Mitataan prosessin suorituskkyä ja vähennetään prosessin hajontaa.
4. Lyhennetään läpimenoaikaa: odotusaikaa, valmistautumisaikaa ja suoritusaikaa.
5. Yksinkertaistetaan: minimoidaan osien, vaiheiden ja kytkentöjen lukumäärää.
6. Lisätään joustavuutta: mahdollisimman suuret vastuukokonaisuudet, monitaitoisuus ja osaamisen kehittäminen, tiimit.
7. Lisätään prosessin havainnoitavuutta.
8. Ohjataan kokonaisia prosesseja asiakkaalta asiakkaalle.
9. Hyödynnetään innovaatioiden ja tekniikan tuomia uusia mahdollisuuksia, erityisesti tietotekniikkaa.
10. Etsitään paras käytössä oleva ratkaisu ja sovelletaan sitä (benchmarking).
11. Innostetaan kehittämään toimintaa jatkuvasti ja annetaan palautetta hyvistä suorituksista.

Laamanen (2007, s.123-130) esittelee lisäksi prosessien kehittämisen yhteyteen tehtäviä, joita organisaation eri rooleissa toimivien on suoritettava prosessien kehittämissivaiheessa. Nämä tehtävät on esitetty taulukossa 5.

**Taulukko 5. Organisaation rooleihin liittyvät tehtävät prosessien parantamisvaihheessa. (Laamanen 2007, s.123-130)**

Rooli	Tehtävät
<b>Yksikön vetäjä</b> (johtoryhmän jäsen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sopii prosessien ja osaamisen kehittämistavoitteet.</li> <li>· Hyväksyy koko organisaation laajuiset muutokset ja estää kehityshankkeet, jotka eivät ole organisaation tavoitteiden tai toimintaperiaatteiden mukaisia.</li> <li>· Arvioi organisaation strategian toimivuutta ja käynnistää tarvittavat muutokset.</li> <li>· Etsii organisaatiolle uusia menestymisen mahdollisuuksia.</li> </ul>
<b>Prosessin omistaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sopii strategian mukaisista kehittämistavoitteista, tunnusluvuista ja palkitsemisesta.</li> <li>· Arvioi prosessin suorituskkyä suhteessa tavoitteisiin.</li> <li>· Tunnistaa prosessista ja organisaation ulkopuolelta parhaita käytäntöjä.</li> <li>· Käynnistää kehittämishankkeita ja edistää oppimista.</li> <li>· Hyväksyy prosessissa tehtävät muutokset ja estää prosessin kannalta haitalliset kehitystoimenpiteet.</li> <li>· Arvioi ja parantaa prosessia systemaattisesti kohti yhä parempaa asiakastytyväisyyttä ja sisäistä tehokkuutta.</li> </ul>
<b>Esimies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Toteuttaa strategian mukaisia osaamisen kehittämishankkeita.</li> <li>· Tunnistaa kehitystarpeita ja esittää ne prosessin omistajalle.</li> <li>· Estää sellaisten muutosten toteuttamisen, jotka uhkaavat alaisten turvallisuutta tai hyvinvointia.</li> </ul>
<b>Prosessissa toimivat ihmiset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Esittää parantamisideoita prosessin omistajalle ja esimiehelle.</li> <li>· Osallistuu kehittämishankkeihin.</li> <li>· Kehittää omaa työtään tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden mukaisesti.</li> </ul>
<b>Kehittämisen ammattilainen</b> (ohjaaja)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kehittää parantamisprosessit ja menetelmät (ongelman ratkaisuprojektit, prosessien kehityshankkeet, parhaiden käytäntöjen siirto projektit) sekä auttaa ihmisiä käyttämään niitä.</li> <li>· Esittää prosessien ja osaamisen parantamisideoita prosessin omistajille ja esimiehille.</li> <li>· Kehittää työmenetelmät strategioiden suunnitteluun ja arviointiin (katselmukset) sekä uusien menestymisen mahdollisuuksien tunnistamiseen.</li> </ul>

#### 5.4. Uudistettujen prosessien arviointi ja käyttöönotto

Kvist kumppaneineen (1995, s.129) suosittelee uuden prosessin testaamista ennen käyttöönottovaihetta. Uutta prosessimallia voidaan testata esimerkiksi pyytämällä henkilöstöltä, asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä palautetta uudesta tavasta toimia. Myös mahdolliset prosessin simuloinnit ja arvioinnit on hyvä suorittaa arviointivaiheessa. Lopullisen ratkaisun aikaansaamiseksi saatetaan joutua tekemään useita suunnittelu- ja testauskierroksia. Ensimmäisen testauskierroksen aikana havaittuja isoja puutteita parannetaan suunnittelemalla prosessi paremmaksi. Tämän jälkeen suoritettavat seuraavat testauskierrokset voivat kuitenkin paljastaa useita pienempiä puutteita, joita poistamalla pystytään vielä hienosäätämään prosessia.

Hannuksen (1993, s.327-331) mukaan uudistettujen prosessien varsinaisessa toimeenpanovaiheessa organisaatiossa luodaan konkreettiset valmiudet muutosten toimeenpanolle sekä toteutetaan uudet rakenteet, ohjausjärjestelmät ja prosessimuutokset. Muutosvalmius aikaansaadaan koko henkilökunnan osaamisen kehittämisellä ja motivaation lisäämisellä sekä organisaation arvojen ja kulttuurin kehittämisellä. Rakennemuutoksia prosessin toimeenpanovaiheessa saattaa aiheutua esimerkiksi prosessin omistajan nimeämisestä johtuen. Ohjausjärjestelmät tulee laatia niin, että ne palvelevat prosessitavoitteita (asiakastytyväisyys, joustavuus, tehokkuus, laatu, aika, kustannukset). Kannustusjärjestelmissä tulee huomioida ensisijaisesti

tiimisuoritukset. Prosessimuutosten kohdalta tulee tarkistaa uuden prosessin edellyttämät muutokset työkuluissa ja informaatiovirroissa. Toimeenpanovaiheessa on pidettävä mielessä, että vaiheen ollessa ajallisesti varsin pitkäkestoinen, ei kaikkia muutoksia ole syytä yrittää tehdä kerralla. Muutamaan erilliseen vaiheeseen jaetulla toimeenpanolla muutos pysyy helpommin hallittavana.

Rohleder & Silver (1997, s.151) muistuttavat tarkan suunnitelman tekemisestä toimeenpantaessa muutoksia. Erityisesti suuret innovatiiviset muutokset vaativat erityistä huomiota. Suunnitelmasta tulee selvittää mitä toimenpiteitä tulee tehdä, miksi ja milloin nämä tehdään sekä kuka on vastuussa toteutuksesta. Mikäli mahdollista, on muutoksien toimeenpanoa hyvä testata esimerkiksi pilottihankkeella. Lisäksi on luotava seurantajärjestelmä, jolla muutosten vaikutuksia prosessiin pystytään tarkkailemaan. On myös muistettava, että muutosten toimeenpanon jälkeen saattaa esiintyä siirtymävaihe, jolloin asiat näyttävät hetkellisesti menevän jopa huonompaan suuntaan. Siirtymävaiheen vaikutuksia voidaan minimoida työntekijöiden asianmukaisella koulutuksella. Muutosten jälkeiset uudet toimintatavat tulisivatkin olla standardoituja esimerkiksi selkein ohjekirjoin, joilla edesautetaan tiedon jakamista koko organisaation henkilöstölle.

Kvist kumppaneineen (1995, s.67) nostaa esille organisaatiossa syntyvät muutosta vastustavat voimat. Muutoksen liikkeelle saamiseksi ja ylläpitämiseksi onkin tärkeää, että organisaation johto kohdistaa huomionsa oikein. Tyypillinen virhe johtajille on se, että he yrittävät kaikin keinoin taivutella muutosta vastustavaa joukkoa mukaan muutokseen. Tämän sijaan johdon tulee keskittää resurssinsa muutoksessa mukana olevien työntekijöiden tukemiseen ja muutosta empivien rohkaisemiseen.

Elzinga kumppaneineen (1995, s.123) ehdottaa uudistetun prosessin käyttöönoton yhteydessä käytettävien samoja työkaluja kuin prosessin kuvaamisen yhteydessä. Uudistetusta prosessista luodaan vastaavat kuvaukset tarvittavilla tarkennuksilla, joita voivat olla esimerkiksi uusien mittareiden määrittäminen. Työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja muutoksen hyväksyntää voidaan lisätä pitämällä heidät mukana koko muutosprojektin ajan.

Laamanen (2007, s.123-130) esittelee jälleen joukon tehtäviä, joita organisaation eri rooleissa toimivien tulisi suorittaa prosessin käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa. Tehtävät on esitetty taulukossa 6.

**Taulukko 6. Organisaation rooleihin liittyvät tehtävät prosessien käyttöönottovaiheessa. (Laamanen 2007, s.123-130)**

Rooli	Tehtävät
<b>Yksikön vetäjä</b> (johtoryhmän jäsen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Luo tasapainoisen strategian, sopii prosessien tavoitteet ja yksikön resurssit.</li> <li>· Varaa strategian mukaisesti resurssit (raha, ihmiset) prosessien käyttöön.</li> <li>· Sopii prosessin omistajien ja esimiesten valtuuksista.</li> <li>· Katselmoi prosessien suorituskkyä ja osaamisen tasoa sekä tämän perusteella käynnistää kehitystoimenpiteitä.</li> </ul>
<b>Prosessin omistaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sopii resurssien kiinnittämisen prosessiin ja palkitsemisesta.</li> <li>· Pitää organisaation esimiehet ja johtajat tietoisina prosessin tarpeista.</li> <li>· Tarkastaa, että kriittiset työkalut ja -ohjeet ovat kunnossa ja käytössä.</li> <li>· Hankkii tarvittavat työkalut ja kehittää työohjeet.</li> <li>· Tarkastaa, että ihmiset osaavat tehdä työnsä hyvin sekä käynnistää tarvittavan osaamisen kehittämisen tai hankinnan.</li> <li>· Tarttuu nopeasti poikkeamiin ja muutostilanteisiin.</li> </ul>
<b>Esimies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Toimii itse sopimusten mukaan.</li> <li>· Varmistaa, että alaiset toimivat työehtojen ja organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti.</li> <li>· Hankkii tarvittavat resurssit ja osaamisen.</li> <li>· Toteuttaa osaamisen kehittämishankkeita.</li> <li>· Vaalii toimivia henkilösuhteita omassa yksikössään ja tarttuu nopeasti negatiivisiin ilmiöihin.</li> </ul>
<b>Prosessissa toimivat ihmiset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Toimii sopimusten mukaan.</li> <li>· Sopii palkitsemisesta prosessin omistajan kanssa.</li> <li>· Kertoo poikkeamista ja antaa palautetta työkaluista ja -ohjeista.</li> <li>· Kertoo omista kehittämistarpeista esimiehelle ja hankkii itselleen tarvittavan osaamisen.</li> <li>· Vaalii hyviä ihmissuhteita ja auttaa muita prosessissa toimivia ihmisiä onnistumaan työssään.</li> </ul>
<b>Kehittämisen ammattilainen</b> (ohjaaja)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kehittää parantamisprosessit ja menetelmät (ongelman ratkaisuprojektit, prosessien kehitysprojektit, parhaiden käytäntöjen siirtoprojektit) sekä auttaa ihmisiä käyttämään niitä.</li> <li>· Esittää prosessien ja osaamisen parantamisideoita prosessin omistajille ja esimiehille.</li> <li>· Kehittää työmenetelmät strategioiden suunnitteluun ja arviointiin (katselmukset) sekä uusien menestymisen mahdollisuuksien tunnistamiseen.</li> </ul>

## 5.5. Prosessien monitorointi ja jatkuva parantaminen

Prosessien seuranta ja monitorointi aloitetaan käytännössä jo prosessien kuvausvaiheessa ja viimeistään kartoitettaessa prosessin kehityskohteita. Monitorointia ei kuitenkaan saa lopettaa sen jälkeen, kun prosessiin tehdyt muutokset on otettu käyttöön. Monitoroinnilla pyritään varmistamaan, etteivät muutoksilla saavutetut hyödyt katoa ja toisaalta luodaan perusta prosessien jatkuvalla parantamiselle.

Rohleder & Silver (1997, s.147) määrittävät monitoroinnin tarkoittavan asianmukaisten mittaustulosten keräämistä prosessin tärkeistä vaiheista. He korostavat, että prosessin monitorointi tulisi olla jatkuvaa, jolloin voidaan todeta muutoksien tuomat hyödyt ja varmistetaan jatkuva parantaminen. Jotta mittauksien avulla saavutettaisiin todellisia hyötyjä, tulee prosessin lopputuloksen lisäksi mitata prosessin sisäisiä asioita. Sisäisiä mittauspisteitä määriteltäessä tärkeitä kysymyksiä ovat mitä, mistä ja kuinka usein tulee mitata. Hyvin laadittu mittaristo ottaa huomioon asiakkaat, sisäiset toiminnot, taloudelliset tekijät sekä organisaation ja henkilöstön kehittämis- ja opetustarpeet. Mittaaminen itsessään ei ole arvoa lisäävä toiminto, joten mittaristoa laadittaessa on pyrittävä löytämään tärkeimmät ja todennäköisimmät parantamisesta hyötyvät prosessit.

Laamanen (2007, s.225) kehottaa organisaatioita kaikkien poikkeamien, kehitysideoiden, kilpailijatietojen ja muiden mahdollisesti kriittisten hajatietojen jatkuvaan keruuseen, analysointiin ja hyödyntämiseen. Tavoitteena on, että havainnon

tekijät pyrkivät välittömästi hyödyntämään tai korjaamaan poikkeaman, kehitysidean tai kilpailijatiedon. Havainto tulee kuitenkin saattaa myös prosessinomistajan tietoon, joka lopullisesti päättää tarkemmista kehitystoimenpiteistä. Kaikki havainnot prosessista on syytä koota yhteen ja niitä on analysoitava 1-4 kertaa vuodessa. Analysoinnin perusteella saatetaan käynnistää tuotteiden tai palveluiden kehittämis-, prosessin kehittämis- tai bechmarking - projekti.



## 6. KOHDEYRITYKSEN PALVELUPROSESSI

Tässä kappaleessa on tarkoitus soveltaa kirjallisuustutkimuksessa esiteltyjä teorioita käytäntöön. Kappaleen alussa esitellään tarkemmin tutkimuksen kohdeyritys ja liiketoimintaympäristö, jossa se toimii. Tämän jälkeen aloitetaan tutkimuksen varsinainen empiirinen osuus, jossa sovelletaan kappaleessa 5 määriteltyä prosessien kehittämisen soveltamismallia tässä kappaleessa määriteltävään palveluprosessiin.

### 6.1. Kohdeyrityksen organisaatio

Kohdeyrityksenä tutkimuksessa toimii Relacom Finland Oy, joka on osa kansainvälistä Relacom-yhtymää. Relacom-yhtymä syntyi vuonna 2005, jolloin Flextronics Network Services ja Telavie fuusioituivat. Relacom-yhtymän pääkonttori sijaitsee Tukholmassa ja tällä hetkellä yritys toimii maailmanlaajuisesti 17 eri maassa noin 16000 työntekijän voimin. Relacom Finland Oy puolestaan hankki vuonna 2007 YIT teollisuus ja verkkopalvelut liiketoimintaryhmän. Nykyisellään yritys on yksi Suomen johtavista tietoliikennepalveluiden toimittajista.

Relacom Finland Oy rakentaa, asentaa ja ylläpitää kiinteitä, matkapuhelin- ja yritysverkkoja operaattoreille ja järjestelmätoimittajille. Yrityksen tarjoamiin kokonaisvaltaisiin palveluihin kuuluvat suunnittelu-, rakennus-, asentamis- ja ylläpitotyöt. Yritys tarjoaa kokonaisvaltaisilla tietoliikennetkaisuilla asiakkailleen mahdollisuuden taloudellisesti tuottavaan toimintaan ja järkeviin investointeihin. Tavoitteena onkin tarjota asiakkaille parhaat, nopeimmat ja edullisimmat ratkaisut.

Kohdeyritys on jakanut toimintansa kolmeen liiketoimintaryhmään. *Relacom@network* vastaa verkon rakentamistoiminnoista sekä varhaisvaiheen projektinhallinnasta, hanke- ja kiinteistösuunnittelusta sekä verkon osien ja laitteiden teknisestä kuvauksesta. Näiden lisäksi *Relacom@network* tarjoaa asiakkailleen verkkojen ja niihin liittyvien laitteiden asennuspalvelut sekä ylläpidon. Liiketoimintaryhmän asiakkaat muodostuvat pääasiassa teleoperaattoreista.

*Relacom@home* tarjoaa loppukäyttäjän kodissa tai sen läheisyydessä toteutettavia asennus- ja ylläpitopalveluita. Näitä ovat esimerkiksi laajakaistayhteydet, kotitalouden laajakaistan käytön maksimoivat palvelut sekä muut kodin elektroniikan käytettävyyttä helpottavat palvelut. Asiakkaina on sekä teleoperaattoreita, taloyhtiötä että yksittäisiä kuluttajia.

*Relacom@office* puolestaan tarjoaa asiakkaille keskitetyn väylän kaikkien televiestintä-, IT-, datasiirto- ja tietoturvapalveluiden hankkimiseen. Keskeisiä teknisiä osaamisalueita ovat onsite-palvelut, puhelinjärjestelmäpalvelut, yhdistetyn viestinnän ratkaisut sekä pk-sektorin kokonaisvaltaiset IT - palveluratkaisut.

Luvussa 1.4 rajattiin tämä tutkimus koskemaan ainoastaan kohdeyrityksen @office - liiketoimintaryhmää (jäljempänä Yritysratkaisut - liiketoimintaryhmä). Tutkittavalla liiketoimintaryhmällä on varsin matala organisaatorakenne. Liiketoimintaryhmän johtajan alaisuudessa toimii liiketoimintaryhmän eri palveluiden myynnistä vastaavat, palveluprosessin seurannasta ja kehittämisestä vastaavat henkilöt sekä maantieteellisesti jaettujen alueiden palvelupäälliköistä koostuva henkilöstö. Liiketoimintaryhmän johtaja on suoraan vastuuvollinen yrityksen toimitusjohtajalle.

Liiketoimintaryhmän palveluiden myynnistä vastaavat henkilöt hoitavat kohdeyrityksen palveluiden myynnin suoraan asiakasyrityksille. Palveluprosessin seurannasta ja kehittämisestä vastaavat henkilöt toimivat lisäksi yhdyshenkilöinä asiakasyrityksille ja osallistuvat asiakasyritysten kanssa palveluiden ja palveluprosessin käynnistämiseen ja kehittämiseen. Palvelupäälliköillä on vastuullaan muun muassa oman alueensa henkilöstön resursointi sekä uusien asiakkuuksien varsinainen jalkauttaminen. Uusien palveluiden suunnittelua ei ole varsinaisesti eritelty omaksi toiminnoksi vaan suunnittelua tehdään liiketoimintaryhmän kaikilla tasoilla sekä omien havaintojen pohjalta että asiakasyritysten yhteistyön tuloksena.

## 6.2. Kohdeyrityksen liiketoimintaympäristö

Yritysratkaisut - liiketoimintaryhmän tehtävä on tuottaa laadukkaita ja tehokkaita palveluita asiakkaiden IT - ympäristöön koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Näillä palveluilla pyritään kattamaan lähes kaikki asiakkaan tiloissa tapahtuvat laiteasennukset, viankorjaukset ja ylläpito sekä ennalta sovittujen ohjelmistojen asennukset ja ylläpito. Tarjottavien palveluiden ulkopuolelle on toistaiseksi jätetty laajamittainen Service Desk - toiminto. Tämän vuoksi varsinainen sopimussuhde muodostetaan yleensä yrityksen kanssa, jonka ydinliiketoiminta on keskittynyt juuri Service Desk - toimintojen tarjoamiseen. Toisen suuren asiakasrajapinnan muodostavat laitetoimittajat, jotka tarjoavat omille asiakkailleen laitetoimitusten ja -ylläpidon ohella myös mahdollisia Help - tai Service Desk - toimintoja.

Mahdollisia uusia asiakkuuksia kartoitetaan sekä kohdeyrityksen että kumppaneiden toimesta. Mikäli mahdollinen uusi potentiaalinen asiakkuus havaitaan ja se todetaan molempia osapuolia kiinnostavaksi, laaditaan palvelutarjous yleensä yhteistyössä kumppanin kanssa. Tällä hetkellä useat kohdeyrityksen kumppaniyritykset toimivat Euroopan- tai maailmanlaajuisesti ja heillä pääpaino uusien asiakkuuksien hankinnassa onkin pääasiassa suurissa yrityksissä. Kohdeyritys on pyrkinyt kartoittamaan

markkinoilta uusia kumppaniyrityksiä, joiden kautta omaa palvelutarjontaa saadaan jatkossa tarjottua erityisesti pk - yrityksille. Kohdeyrityksellä on tulevaisuudessa tavoitteena lisätä myös omia niin sanottuja suoria asiakkuuksia.

Maantieteellisesti kohdeyrityksellä on loistavat lähtökohdat toimia Suomen markkinoilla. Toimipisteet kattavat lähes koko Suomen, joten palveluita pystytään tarjoamaan erittäin laaja-alaisesti. Tällä saavutetaan lisäksi merkittävä kilpailuetu moniin saman toimialan yrityksiin.

Kohdeyrityksen tuotteistus on tällä hetkellä muodostettu ITIL-kokoelmassa esitetyn IMAC mallin pohjalta. Tarjottaviin palveluihin kuuluvat IMAC mallin mukaan asennus (installation), siirto (movement), lisäys (addition) ja vaihto (change). Näiden lisäksi valmiiksi tuotteistettuihin palveluihin kuuluvat poisto (removal), viankorjaus (incident resolution) sekä tuntityö (hourly work). Nämä tuotteet muodostavat kohdeyrityksen perustarjooman. Tuotteistus on pyritty pitämään varsin suppeana, mutta tarvittaessa sitä on laajennuttu, mikäli asiakkuuden ylläpito on sitä vaatinut. Myös tarjouspyyntöjen perusteella tuotteistusta on tarkennettu ja laajennettu ja näin pyritty täyttämään tarjouspyynnöissä esitetyt vaatimukset.

### 6.3. Prosessien tunnistaminen

Kuten jo aiemmin on mainittu, prosessijohtaminen ei ole kohdeyrityksessä virallistettu johtamismalli. Kuitenkin lähtötilanteessa kohdeyrityksen palveluprosessiksi oli määritelty ja kuvattu prosessi, jonka prosessikaavio löytyy liitteestä 1. Tässä vaiheessa havaittiin ensimmäinen merkittävä poikkeama tämän tutkimuksen ennako-oletusten kannalta. Palveluprosessi termiä käytetään prosessista, jolle huomattavasti todenmukaisempi ja kuvaavampi nimitys on tilaus- ja toimitusprosessi. Alkutilanteen palveluprosessiksi määritelty prosessi on lisäksi huomattavasti suppeampi kuin tutkimuksen kannalta oli aiemmin oletettu.

Tutkimuksen näkökulmasta kohdeyrityksen palveluprosessi muodostuu useasta eri osaprosessista, joilla pyritään tarjoamaan asiakkaille palveluita koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Aiheesta keskusteltiin kohdeyrityksen liiketoimintaryhmän johtajan sekä lähtötilanteen palveluprosessin toiminnasta ja kehittämisestä vastaavan henkilön kanssa. Palaverissa päätettiin jatkossa käyttää lähtötilanteen palveluprosessin nimenä todenmukaisempaa tilaus- ja toimitusprosessi.

Samassa palaverissa tarkennettiin tutkimuksessa käsiteltävän palveluprosessin määrittelyä, rajoja ja kuvausta. Tarkastelussa pidettiin yllä asiakaslähtöisyyden näkökulmaa siten, että palveluprosessi määriteltiin alkavaksi asiakkaan ensi kontaktista yritykseen ja päättyväksi vasta, kun asiakkaan sopimussuhde kohdeyrityksen kanssa päättyy. Palveluprosessin tehtäväksi määriteltiin lisäarvon tuottaminen asiakkaalle,

tarjoamalla tarpeita tyydyttäviä palveluita riippuen asiakkaan prosessiin kohdistamista syötteistä.

Palveluprosessin osaprosesseja tunnistettaessa pidettiin kiinni asiakaslähtöisyydestä asettamalla asiakas osaprosessien käynnistäjäksi ja palvelun vastaanottajaksi. Kohdeyrityksen merkittävin asiakasryhmä muodostuu tällä hetkellä kumppaniyrityksistä. Normaalisti kohdeyritys pyrkii siihen, että varsinaisen tuotetun palvelun vastaanottava loppuasiakas on sopimussuhteessa kumppaniyrityksen eikä suoraan kohdeyrityksen kanssa. Kohdeyrityksen tuottaessa palveluita loppuasiakkaille, tulee eteen kuitenkin tilanteita, jolloin kumppanirajapinta syystä tai toisesta ohitetaan. Lisäksi kohdeyrityksellä on tulevaisuudessa tavoitteena lisätä omia suoria asiakkuuksiaan. Näistä syistä johtuen osaprosesseja tunnistettaessa ja kuvattaessa mahdollisena prosessin käynnistäjänä voi olla joko kumppaniyritys tai varsinainen loppuasiakas. Pääsääntöisesti loppuasiakkaan ja kumppaniyrityksen välillä tapahtuvat keskinäiset tietovirrat jäävät kohdeyrityksen näkökentän ulkopuolelle, vaikka ne on kuvattuna myöhemmässä vaiheessa laadituissa prosessikaavioissa.

Asiakaslähtöisyyden ylläpitoa jatkettiin analysoimalla ja kartoittamalla mahdollisimman tarkasti kaikki nykyisillä asiakkailta ja kumppaneilla tunnistetut prosessit, jotka vaikuttavat kohdeyrityksen palveluprosessin toimintaan. Samasta aiheesta lähetettiin sähköpostikysely kahdelle kumppaniyrityksen palveluprosessista vastaavalle henkilölle. Sähköpostikyselyt suoritettiin niin sanotusti vapaalla sanalla ja niiden tavoitteena oli selvittää tarkemmin kumppaniyritysten prosesseja, joita he käyttävät valitessaan uusia kumppaneita ja toimiessaan kumppanin kanssa sopimussuhteessa. Palaverin sekä sähköpostivastausten pohjalta laadittiin prosessikartat tässä tutkimuksessa käsiteltävästä palveluprosessista ja sen osaprosesseista. Laaditut prosessikartat on esitelty liitteissä 2-6. Prosessikartat käytiin myöhemmin läpi ja hyväksyttiin palaverissa, johon osallistui tutkijan lisäksi kohdeyrityksen nykyisestä palveluprosessista vastaava henkilö. Seuraavaksi tarkennetaan tunnistettujen osaprosessien tehtäviä ja sitä, millä tavoin ne palvelevat asiakkaan prosesseja.

*Palveluiden kehittämisprosessin* tehtävänä on muuttaa asiakkaiden ilmaisemat tarpeet kohdeyrityksen tarjoamiksi palveluehdotuksiksi ja -tuotteiksi. Asiakkaan prosessiksi nimettiin ”tarve tunnistettu” - prosessi ja prosessin ensisijaisena herätteenä toimii asiakkaiden ja kumppaneiden ilmaisema tarve, joka sanelee suoraan millaisista palveluista asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja mihin tarpeeseen he ovat palveluita hankkimassa. Prosessin tuote ulkoiselle asiakkaalle on uusi palvelu. Prosessi toimii yhteistyössä myyntiprosessin kanssa, josta se saa tietoja asiakkaiden ilmaisemista tarpeista. Tätä kautta saadaankin varsin tarkkaa tietoa asiakkaiden tarpeista ja näin ollen palveluiden kehittämisprosessin on mahdollista kehittää kohdeyrityksen tarjoamia palveluita juuri näitä tarpeita vastaaviksi.

*Myyntiprosessin* tehtävä on hankkia kohdeyritykselle uusia asiakkuuksia ja tilauksia antamalla tarjouksia tarjouspyyntöihin ja tiedusteluihin. Asiakkaan prosessiksi tunnistettiin tässä tapauksessa ”palvelutoimittajan valinta” - prosessi ja herätteenä prosessille toimivat asiakkailta ja kumppaneilta tulevat tarjouspyynnöt. Niinpä prosessin tuote ulkoiselle asiakkaalle on vastaanotettu tarjous tai sopimus. Myyntiprosessin ja palveluiden kehittämisprosessin välillä tapahtuu säännöllisesti tietojen vaihtoa.

*Tilaus- ja toimitusprosessi*, joka oli aiemmin määritelty kohdeyrityksen palveluprosessiksi, muodostaa nyt määritellyn palveluprosessin näkyvimmän ja tärkeimmän osaprosessin. Tilaus- ja toimitusprosessia voitaisiin käsitellä yrityksen ydinprosessina, mutta tässä tutkimuksessa sitä käsitellään yhtenä palveluprosessin osaprosessina. Prosessin tehtävä on yrityksen resursseja hyväksi käyttäen toimittaa asiakkaille tai yrityskumppaneille heidän tilaamansa palvelut. Asiakkaan prosessiksi nimettiin ”tilaa ja vastaanottaa palvelun” - prosessi ja herätteenä prosessille toimii asiakkaan tekemä tilaus. Prosessin tuote ulkoiselle asiakkaalle on toimitettu palvelu. Prosessin aikana kohdeyrityksen, asiakkaiden sekä kumppaneiden välillä tapahtuu yleensä useita kontakteja, joista osa tietojärjestelmien kautta ja osa henkilökohtaisella tasolla.

*Asiakaspalveluprosessin* tehtävä on ylläpitää asiakassuhdetta sekä tarjota asiakkaille ja kumppaneille palveluita ja täyttää pyyntöjä, joita ei suoraan saada muiden prosessien tuotteina. Asiakkaan prosessiksi nimettiin ”yhteydenpito palveluntarjoajaan” - prosessi ja herätteenä prosessille voi toimia esimerkiksi reklamaatio, johon kohdeyrityksen tulee reagoida. Prosessin tuotteeksi määriteltiin muun muassa toimitettu vastaus tai raportti sekä säännölliset asiakastapaamiset. Osaltaan asiakaspalveluprosessi myös sitoo muut prosessit yhteen ja tarvittaessa ohjaa saapuvia tietovirtoja oikeisiin prosesseihin ja niiden toimintoihin.

Palveluprosessin osaprosessien välillä siirtyy tietoa sekä tiettyyn osaprosessiin nimetty henkilö voi tarvittaessa toimia useassa osaprosessissa samanaikaisesti. Liitteen 2 prosessikarttaan on osa liiketoiminnan mahdollistavista tukiprosesseista kuvattu käsiteltävien osaprosessien alapuolelle. Kohdeyrityksessä tällaisia tukiprosesseja ovat muun muassa IT - palvelut, henkilöstöpalvelut ja talouspalvelut. IT - palveluiden tehtävänä on muun muassa ylläpitää kohdeyrityksen omia tietojärjestelmiä sekä hallita ja kehittää kumppaniyrityksille tarjottavaa tietojärjestelmä rajapintaa. Henkilöstöpalveluiden tehtävä taas on huolehtia kohdeyrityksen omasta henkilökunnasta sekä varmistaa, että osaavaa henkilökuntaa on saatavilla kaikkien prosessien käyttöön. Talouspalvelut prosessi taas huolehtii muun muassa kohdeyrityksen budjetoinnista sekä muista talouteen liittyvistä asioista. Tukiprosessien toimintaa ja tehtäviä ei tämän tutkimuksen puitteissa tarkastella lähemmin, ainoastaan siinä määrin kuin käsiteltävien osaprosessien yhteydessä on tarpeellista.

Kuvaan 22 on kerätty edellä määritellyn palveluprosessin eri osaprosessien herätteet, asiakkaat ja tuotteet.

Prosessi	Prosessin heräte	Prosessin asiakkaat	Prosessin tuote ulkoiselle asiakkaalle
<i>Palveluiden kehittämisprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumppanin tai asiakkaan uusi tarve</li> <li>• Markkinatilanne</li> <li>• Tulevaisuuden tarpeet</li> <li>• Havaitut ongelmat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinat</li> <li>• Kumppani</li> <li>• Asiakas</li> <li>• Muut osaprosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusi palvelu</li> </ul>
<i>Myyntiprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjouspyyntö</li> <li>• Markkinamahdollisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinat</li> <li>• Kumppani</li> <li>• Asiakas</li> <li>• Muut osaprosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjous</li> <li>• Sopimus</li> </ul>
<i>Tilaus- ja toimitusprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumppani</li> <li>• Asiakas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelu</li> </ul>
<i>Asiakaspalvelu- prosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteydenotto</li> <li>• Asiakaspalaute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinat</li> <li>• Kumppani</li> <li>• Asiakas</li> <li>• Muut osaprosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaus</li> <li>• Raportti</li> <li>• Asiakastapaamiset</li> </ul>

**Kuva 22. Tutkimuksessa käsiteltävien osaprosessien herätteet, asiakkaat ja tuotteet.**

#### 6.4. Prosessien kuvaaminen ja ymmärtäminen

Edellisessä kappaleessa esitetyistä prosesseista virallinen kuvaus ja prosessikartta oli aiemmin laadittu ainoastaan tilaus- ja toimitusprosessista. Heti voidaan päätellä, että muiden nyt tunnistettujen prosessien kohdalla aiempi toimintamalli ei ole ollut kovinkaan järjestelmällinen. Tietyt toimintatavat ovat toki vakiintuneet, mutta niitä ei ole tarkemmin tutkittu eikä dokumentoitu. Tutkimuksen tässä kappaleessa prosesseja analysoidaan tarkemmin ja tavoitteena on luoda jokaiselle prosessille mahdollisimman yleispätevä ja selkeä prosessikaavio. Jo pelkkien prosessikaavioiden avulla lisätään ymmärrystä siitä, mitä prosessissa tapahtuu. Ymmärrystä pyritään lisäämään kirjoittamalla prosessien aikana tapahtuvat toimenpiteet myös kirjalliseen muotoon. Prosessikaavioiden ja kirjallisten ”oppaiden” laadinnan lisäksi kappaleessa määritetään prosesseille mittarit, joiden avulla tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa osoitetaan kehityskohteita sekä mitataan prosessien toimivuutta ja kehittymistä.

##### 6.4.1. Palveluiden kehittämisprosessi

Palveluiden kehittämisprosessin tärkein tehtävä on kehittää kohdeyrityksen asiakkailleen tarjoamia palveluja. Kehitystyö tähtää ennen kaikkea asiakkaiden uusien tarpeiden täyttämiseen eli uusien palveluiden kehittämiseen. Nykyisten palveluiden kehittämistä ei kuitenkaan saa unohtaa, sillä esimerkiksi markkina- tai teknologiamuutokset saattavat joko muuttaa radikaalisti asiakkaiden tarpeita tai tarjota kohdeyritykselle mahdollisuuden kehittää nykyisiä palveluita kustannustehokkaammiksi

ja/tai asiakkaiden tarpeita paremmin tyydyttäviksi. Prosessin tavoitteeksi määriteltiin palveluiden kehittäminen, jolla mahdollistetaan kohdeyrityksen liiketoiminnan kasvattaminen niin lisäämällä uusien palveluiden lukumäärää kuin kehittämällä nykyisiä palveluita.

Nykytilanteessa palveluiden kehittämisprosessi on varsin heikosti dokumentoitu ja epävirallinen. Lisäksi prosessi on erittäin riippuvainen nykyisten kumppaniyritysten ja heidän asiakkaidensa tarpeista. Erityisesti suuremmat palveluiden kehittämistarpeet tulevat esiin pääsääntöisesti vasta nykyisten kumppaneiden tai asiakkaiden muuttuneista tarpeista. Kohdeyritys järjestää kumppaneidensa kanssa kerran kuukaudessa palaverin, jossa käydään läpi toimitetuissa palveluissa havaittuja mahdollisia ongelmakohtia ja kehityskohtia. Palavereissa keskustellaan avoimesti palveluiden ja niiden toimituksen nykytilasta sekä käydään läpi myös loppuasiakkailta saatua palautetta. Palavereissa käsitellään myös mahdollisia loppuasiakkaan ilmaisemia uusia tai muuttuneita tarpeita. Kohdeyrityksestä palavereihin osallistuu yleensä palveluiden kehittämisprosessista vastaava henkilö. Tämän lisäksi kohdeyrityksessä järjestetään tarpeen mukaan sisäisiä palavereja prosessin omistajan ja johtoryhmän kesken. Sisäisissä palavereissa käydään pääasiassa läpi tarjottavien palveluiden nykytilaa ja kehittämistarvetta kohdeyrityksen näkökulmasta sekä keskustellaan mahdollisista uusien palveluiden kehitystarpeista. Molemmissa palavereissa pyritään myös ennakoimaan ja arvioimaan muuttuvia markkinatilanteita ja -mahdollisuuksia. Palveluiden kehittämisprosessin nykytilan prosessikaavio on esitetty liitteessä 3.

Palveluiden kehittämisprosessi käynnistyy sen saadessa heräte esimerkiksi kumppaniyritykseltä, joka on havainnut tarpeen uudelle palvelulle ja ilmoittaa siitä kohdeyritykselle. Kohdeyrityksen saadessa tietoa tästä, prosessissa toimivat henkilöt kirjaavat tarpeen ylös tarkempaa analysointia varten. Analysoinnin tavoitteena on selvittää onko kohdeyrityksen näkökulmasta mahdollista ja kannattavaa kehittää kyseisen tarpeen täyttämiseksi uutta tai vanhan pohjalta kehitettyä palvelua. Analysointiin osallistuu prosessin omistajan lisäksi liiketoimintaryhmän johtaja sekä tarpeen mukaan henkilöitä myös muista prosesseista. Myös asiantuntija-apua käytetään tarvittaessa hyväksi, varsinkin mikäli uusi palvelutarve eroaa merkittävästi nykyisistä tarjottavista palveluista.

Mikäli uusi palvelutuote päätetään kehittää, aloittaa prosessin omistaja suunnittelun yhteistyössä asiakkaan ja palveluprosessin eri osaprosessien kanssa. Huolellisella suunnittelulla pyritään kerralla kehittämään palvelu sellaiseksi, että sillä täytetään asiakkaan tarve mahdollisimman kattavasti. Asiakkaalle tai kumppanille esitellään suunniteltu palvelu ennen lopullista hyväksyntää. Tällöin asiakas voi arvioida täyttääkö palvelu hänen vaatimuksensa ja tarpeensa. Tämän jälkeen palvelun määrittelyä voidaan mahdollisuuksien mukaan tarkentaa tai muuttaa asiakkaan esittämien toiveiden mukaisesti. Kun palvelun määrittely saadaan kaikkia osapuolia tyydyttäväksi ja asiakas

antaa lopullisen hyväksynnän uudelle palvelulle, voidaan aloittaa palvelun toimituksen tarkempi suunnittelu ja valmistelu. Toimituksen suunnittelun ja valmistelun aikana palveluiden kehittämisprosessi toimii yhteistyössä tilaus- ja toimitusprosessin kanssa ja tavoitteena on luoda mahdollisimman tarkka suunnitelma, mitä uuden palvelun toimituksen aloittaminen käytännössä vaatii ennen kaikkea tilaus- ja toimitusprosessilta. Samalla aloitetaan uuden palvelun ohjeistusten teko muille osaprosesseille. Usein ennen varsinaista laajamittaista palvelutoimitusta, asiakas haluaa testata uutta palvelua ja sen toimituksen sujuvuutta. Näin ollen onkin yleistä, että uutta palvelua ”pilotoidaan” eli käytännössä testataan palvelun toimitusprosessi ja sen toimivuus suorittamalla täysin vastaavat toimenpiteen, jotka on tarkoitus jatkossa suorittaa normaalissa palvelun toimituksessa. Tällä tavoin pyritään havaitsemaan toimitusprosessin mahdolliset epäkohdat ja ongelmat, jotka voidaan korjata ennen lopullista palvelun toimituksen aloittamista. Ennen toimitusten aloitusta palveluiden kehittämisprosessi toimittaa tarvittavat ohjeistukset muille prosesseille ja järjestää koulutuksen henkilöstölle, mikäli sellaista vaaditaan.

Palveluiden kehittämisprosessin tuotteena saadaan asiakkaan tarpeet täyttävä uusi palvelu, joka on prosessin asiakkaille lisäarvoa tuova ominaisuus. Prosessin mittareiden määrittelyssä pyrittiin luomaan mittareita, joiden avulla prosessin tärkeintä tehtävää eli uusien palveluiden kehittämistä pystytään mittaamaan. Palveluiden kehittämisprosessin toimivuutta mittaaviksi mittareiksi määritettiin uusien palveluideoiden määrä, uusien palvelutuotteiden määrä sekä uusien palvelutuotteiden kysyntä ja vaikutus liikevaihtoon. Prosessin tehokkuutta taas mitataan uusien palvelutuotteiden määrä suhteessa suunnitteluun käytettyihin resursseihin mittarilla. Prosessin sopeutumiskykyä taas seurataan aikaan perustuvalla palvelun lanseeraus ideasta tuotantoon mittarilla.

#### **6.4.2. Myyntiprosessi**

Myyntiprosessin tärkein tehtävä on tarjota markkinoilta, asiakkailta ja kumppaneilta tuleviin tarjouspyyntöihin kilpailukykyisiä ja kohdeyrityksen näkökulmasta taloudellisesti kannattavia tarjouksia. Prosessin tavoitteena onkin uusia asiakkaita hankkimalla sekä nykyisten asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa tehtävää yhteistyötä lisäämällä kasvattaa kohdeyrityksen liikevaihtoa.

Myös myyntiprosessin toiminta oli tutkimuksen alkuvaiheessa varsin heikosti dokumentoitu ja epävirallinen. Nykymallissa myyntiprosessi käynnistyy sen vastaanottaessa tarjouspyynnön ja prosessissa toimiva henkilö kuittaa tarjouspyynnön vastaanotetuksi. Prosessin omistaja analysoi vastaanotetun tarjouspyynnön tarvittaessa yhteistyössä asiantuntijoiden ja johtokunnan kanssa. Analysoinnin tavoitteena on purkaa monesti laajatkin tarjouspyynnöt selkeämmiksi osakokonaisuuksiksi. Useimpiin tarjouspyyntöihin voidaan tarvittaessa pyytää tarkennuksia tarjouspyynnön lähettäneeltä taholta. Lisäksi analysoinnissa selvitetään onko kyseiseen tarjouspyyntöön mahdollista tarjota kohdeyrityksen näkökulmasta kannattavaa tarjousta ja sopiiko tarjouspyyntö sekä



sitä mahdollisesti seuraava sopimus kohdeyrityksen liiketoimintastrategiaan. Mikäli kannattava ja strategiaan sopiva tarjous on mahdollista jättää, aloittaa myyntiprosessin omistaja tai hänen osoittama henkilö tarjousehdotuksen valmistelun. Tarvittaessa myyntiprosessi toimii yhteistyössä palveluiden kehittämisprosessin kanssa ja esimerkiksi palvelun hinnoitteluun saatetaan hyödyntää kehittämisprosessin osaamista.

Johtoryhmä tarkistaa tarvittaessa valmistellun tarjousehdotuksen. Mahdollisten puutteiden tai epäkohtien vuoksi tarjousehdotus saatetaan palauttaa uudelleensuunniteltavaksi. Kun tarjousehdotus on saatu kohdeyrityksen sisäisiä tahoja tyydyttäväksi, toimitetaan se tarjouspyynnön lähettäjälle. Tarjouksen jättämisen jälkeisiin asiakkaalta tuleviin mahdollisiin lisäkysymyksiin vastaa pääsääntöisesti myyntiprosessin omistaja. Mikäli kohdeyrityksen jättämä tarjous hyväksytään, viimeistelee myyntiprosessi yhdessä johtokunnan ja asiakkaan kanssa lopullisen palvelusopimuksen uudesta palvelusta. Myyntiprosessin nykytilan prosessikaavio on esitetty liitteessä 4.

Toinen tärkeä myyntiprosessin tehtävä on jatkuvasti kartoittaa markkinoilta uusia kiinnostavia asiakkuuksia. Mikäli kohdataan kiinnostava asiakkuus, otetaan kohdeyrityksen myyntiprosessista suoraan yhteyttä heihin ja tiedustellaan nykyisistä palvelutarpeista ja yhteistyön mahdollisuudesta. Muilta osin myyntiprosessi etenee tällöin hyvin samankaltaisesti kuin liitteessä 4 on esitetty.

Asiakassuhteista ja -kontakteista kertyvän tiedon ylläpito kuuluu myös myyntiprosessin tehtäviin. Kertyvällä tiedolla palvellaan pääasiassa organisaation muita prosesseja. Tietokantaan kerätään muun muassa tietoja markkinoilta ja asiakkailta vastaanotetuista tarjouspyynnöistä, asiakkaalle lähetetyistä tarjouksista sekä kiinnostavista ja potentiaalisista asiakkaista. Kertyvällä tiedolla palvellaan muun muassa palveluiden kehittämisprosessia, joka saa arvokasta tietoa asiakkaiden lähettämistä tarjouspyynnöistä.

Myyntiprosessin tuotteena on tehty tarjous tai parhaassa tapauksessa uusi solmittu sopimus asiakkaan kanssa. Prosessin asiakkaalle lisäarvoa tuottava osuus onkin uusi tarjous tai sopimus. Myös myyntiprosessin mittarit pyrittiin luomaan siten, että niiden avulla pystytään seuraamaan prosessin tavoitteiden täyttymistä. Prosessin toimivuuden mittareiksi määriteltiin määrään perustuvat mittarit vastaanotetut tarjouspyynnöt, lähetetyt tarjoukset sekä syntyneet sopimukset seurantakaudella. Toimivuutta mitataan myös uusien sopimuksien vaikutus liikevaihtoon mittarilla. Tehokkuuden mittariksi määriteltiin määrään perustuva mittari uusien sopimusten määrä suhteessa asiakkaille lähetettyjen tarjouksien määrään. Prosessin sopeutumiskyvyn mittarilla taas mitataan aikaa, joka kuluu tarjouspyynnön vastaanottamisesta tarjouksen jättämiseen.

### 6.4.3. Tilaus- ja toimitusprosessi

Kuten jo aiemmin mainittiin, vanha palveluprosessiksi nimetty prosessi päätettiin nimetä tässä tutkimuksessa tilaus- ja toimitusprosessiksi. Tilaus- ja toimitusprosessin nykytilan prosessikaaviona voidaankin käyttää jo aiemmin tehtyä kaaviota. Prosessin tehtävä on vastaanottaa asiakkaan tilaus ja toimittaa tilattu palvelu sovitun kaltaisena, sovitussa paikassa ja sovittuun ajankohtaan. Tavoitteena prosessilla on palvelusuoritusten kautta tuoda lisäarvoa ja säästää asiakkaalle ja lisätä kohdeyrityksen liikevoittoa.

Tilauksen vastaanoton hallintaan kohdeyrityksessä on käytössä tilausjärjestelmä, jonka avulla mahdollistetaan kumppaniyrityksille varsin yksinkertainen tilauksien teko. Kumppaneille tarjottavasta tilausjärjestelmän käyttöliittymästä on olemassa kaksi versiota. Toinen on web-pohjainen sovellus, johon syötetyt tiedot siirtyvät kohdeyrityksen työnohjausjärjestelmään ja sitä kautta tilauksia käsittelevien henkilöiden saataville. Pidemmälle viety versio on XML merkintäkieleen perustuva ratkaisu, jonka avulla liitetään kumppanin käyttämä työnohjausjärjestelmä suoraan kohdeyrityksen käyttämään järjestelmään. Tällöin tietovirta järjestelmien välillä on lähes reaaliaikaista ja mahdolliset tilauksen tilatietopäivitykset siirtyvät molempiin tietojärjestelmiin. Asiakkailta on mahdollisuus lähettää tilauksia myös suoraan sähköpostin välityksellä. Tällöin kuitenkin tilauksen vastaanottaja joutuu erikseen siirtämään tilauksen tiedot yrityksen työnohjausjärjestelmään, joten pyrkimys on aina tarjota asiakkaiden käyttöön edellä esiteltyjä virallisia tilausjärjestelmiä.

Prosessi käynnistyy, kun asiakas lähettää kohdeyritykselle tilauksen jollain edellä esiteltyistä tavoista. Kohdeyrityksessä tilauksen vastaanottaa ja käsittelee pääsääntöisesti alueellinen työnohjaus. Työnohjauksen tehtäviin kuuluu muun muassa sopia aikataulu loppuasiakkaan kanssa, siirtää saapuneet työtilaukset asentajien työjonoihin, reagoida puutteellisesti tehtyihin tilauksiin sekä tarvittaessa pyytää lisätietoja tilauksen tehneeltä taholta.

Varsinaisen palvelun toimituksen tekee normaalisti kohdeyrityksen asentaja. Saadessaan työmääräyksen työjonoonsa asentaja tarkistaa ensimmäisenä tarvitaanko työn suorittamiseen joitain erillisiä laitteita, komponentteja tai varaosia. Näiden toimittamisesta on yleensä sovittu kumppanin kanssa jokin vakiomalli, joista esimerkkinä noutohyllyt. Joissain tapauksissa työnohjaus ei ole sopinut asennuksen aikataulua loppukäyttäjän kanssa, tällöin asentaja sopii henkilökohtaisesti aikataulusta loppukäyttäjän kanssa. Tarvittaessa asentaja on yhteydessä myös kumppanin yhteyshenkilöön, jolta asentaja voi tiedustella tilaukseen liittyviä yksityiskohtia, normaalia poikkeavia menettelytapoja tai pyytää apua asennuksen läpivientiin.

Seuraavaksi asentaja siirtyy sovittuun asennuspaikkaan ja suorittaa tilatun työn. Mikäli tilattua työtä ei jostain syystä voida suorittaa tilaajan asettamassa aikataulussa, ottaa asentaja yhteyttä kumppanin yhteyshenkilöön ja ilmoittaa työn viivästyisestä. Tämän tiedon välittäminen on erittäin tärkeää erityisesti silloin, kun kumppanilla ei ole XML:llä yhdistettyä tietojärjestelmää kohdeyrityksen kanssa. Tällöin henkilökohtainen ilmoittaminen on ainoa keino, jolla saadaan välitettyä tieto viivästyksestä työn suorittamisessa. Jos taas työn tilaajan tietojärjestelmä on yhdistetty XML kielen avulla kohdeyrityksen järjestelmään, riittää, että asentaja kirjaa viivästyksen syyt työohjausjärjestelmään ja päivittää tilauksen tilatietoa. Tällöin päivitetty tiedot siirtyvät automaattisesti myös tilaajan tietojärjestelmään. Mikäli asennuksen aikana ei kohdata ongelmia ja työ saadaan suoritettua sovituksessa aikataulussa, kuittaa asentaja työohjausjärjestelmän kautta työn tehdyksi. Järjestelmän kautta välittyy automaattisesti loppuraportti myös tilauksen tekijälle joko suoraan tilausjärjestelmään tai vaihtoehtoisesti tilauksen tekijän antamaan sähköpostiosoitteeseen. Tilaus- ja toimitusprosessin nykytilan prosessikaavio löytyy liitteestä 5.

Tilaus- ja toimitusprosessin tuotteena on toimitettu palvelu, joka on samalla prosessin asiakkaalle lisäarvoa tuova ominaisuus. Tilaus- ja toimitusprosessin toimivuuden mittareiksi määriteltiin seuraavat määrään perustuvat mittarit vastaanotetut tilaukset, virheellisesti tehdyt tilaukset, tilauksen mukaisesti toimitetut palvelut ja myöhässä olevat avoimet tilaukset. Prosessin tehokkuutta taas mitataan toimitusten taloudellinen kannattavuus mittarilla, jossa verrataan palvelusuorituksen toimittamisen aiheuttamia kustannuksia siitä saatavaan hintaan. Sopeutumiskyvyn mittariksi taas määriteltiin uusien palvelutuotteiden tuotantoonoton yhteydessä mitattava aika ensimmäisen tilauksen vastaanottamisesta palvelun toimittamiseen.

#### **6.4.4. Asiakaspalveluprosessi**

Asiakaspalveluprosessi tarkempi määrittely havaittiin melko haasteelliseksi. Tehtävää ei helpottanut se, ettei prosessia ollut aiemmin dokumentoitu. Suurin syy määrittelyn haasteellisuuteen on kuitenkin se, että prosessiin saapuu syötteitä useilta eri tahoilta, jotka vaihtelevat suuresti asiakkuuden elinkaaren aikana. Tästä johtuen prosessin analysointi tässä tutkimuksessa päätettiin rajata uusien asiakkuuksien alkuvaiheessa tapahtuviin toimintoihin sekä niiden dokumentoimiseen ja kehittämiseen. Prosessin tehtävä on tarjota asiakkaille palveluita ja tuotteita, joita ei saada muiden prosessien tuotteena. Tavoitteena prosessilla onkin tuottaa nopeasti ja luotettavasti välttämättömiä palveluita ja tuotteita asiakassuhteen ylläpitoon ja palveluprosessin kokonaishallintaan.

Aloitettaessa asiakaspalveluprosessin tarkempi analysointi ja kuvaaminen, pidettiin kumppaniyrityksen palvelupäällikön kanssa palaveri. Palaverin tavoitteena oli lisätä tutkimuksen asiakasnäkökulmaa selvittämällä, mitä asiakkaat odottavat asiakaspalveluprosessin palveluilta ja millaisia ominaisuuksia he siinä arvostavat.

Palaverissa käydyn keskustelun perusteella prosessilta odotetaan hyvää tavoitettavuutta ja nopeaa vastauksen saamista, monipuolisuutta sekä tietojen oikeellisuutta.

Herätteinä asiakaspalveluprosessille toimivat muiden prosessien ulkopuolelle jääneet yhteydenotot niin kumppaneilta, asiakkailta, muilta ulkopuolisilta tahoilta kuin myös kohdeyrityksen omilta yksiköiltä. Tällaisia yhteydenottoja voivat olla muun muassa reklamaatiot, yhteydenottopyynnöt, tiedustelut tilatuista töistä tai muu palaute. Prosessi käynnistyykin sen vastaanottaessa herätteen joko yrityksen ulkopuolelta tai muulta sisäiseltä prosessilta. Yhteydenoton tai viestin saavuttua asiakaspalveluprosessin tehtävissä toimivalle henkilölle, hän analysoi viestin sisällön ja tekee päätöksen tarvittavista jatkotoimenpiteistä. Prosessi pyrkii tämän jälkeen viipymättä toimittamaan pyydetyn palvelun tai tuotteen yhteydenottajalle. Aina asiakaspalveluprosessi ei kuitenkaan pysty itse tarjoamaan vastausta yhteydenottoihin. Tällöin prosessissa toimivien henkilöiden tehtäväksi tulee välittää yhteydenotto oikealle henkilölle tai prosessille. Tällaisia toimenpiteitä voi olla esimerkiksi uusien työhöjden jakaminen tai reklamaatioon vastaaminen. Prosessi palvelee ja tuo lisäarvoa myös kohdeyrityksen muille prosesseille. Erityisesti tilaus- ja toimitusprosessi on asiakkuuksien alkuvaiheessa riippuvainen asiakaspalveluprosessista.

Asiakaspalveluprosessi toimii tiiviissä yhteistyössä myös muiden osaprosessien kanssa ja osa sille määritellyistä tehtävistä muuttuu muiden prosessien tarpeiden mukaan. Käsiteltävän prosessin nykytilan prosessikaavio löytyy liitteestä 6.

Prosessin tuotteeksi määriteltiin yleisluonteisesti asiakkaalle toimitettu vastaus. Asiakas saa lisäarvoa prosessilta vastaanottamistaan kontakteista, vastauksista ja raporteista. Laajan mittariston luominen asiakaspalveluprosessille todettiin olevan melko haasteellista. Mittariston laatimisen perustana päätettiin käyttää kumppaniyrityksen palvelupäällikön kanssa pidetyssä palaverissa esille tulleita asiakkaan näkökulmasta tärkeitä ominaisuuksia. Toimivuuden mittareiksi määriteltiin aikaan perustuva mittari vastausnopeus tiedusteluihin sekä määrään perustuvat yhteydenottojen kokonaismäärä ja muille prosesseille välitettyjen yhteydenottojen määrä mittarit.

Prosessi	Prosessin heräte	Mitä prosessin aikana tapahtuu	Prosessin asiakkaat	Prosessin tuote	Prosessin tuoma lisäarvo	Prosessin mittarit
<i>Palveluiden kehittämisprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumppanin tai asiakkaan uusi tarve</li> <li>• Markkinatilanne</li> <li>• Tulevaisuuden tarpeet</li> <li>• Havaitut ongelmat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämiskohteiden kartoitus palaverissa</li> <li>• Uusien ideoiden etsiminen toimintaympäristöstä ja markkinoilta</li> <li>• Uusien palveluohotusten analysointi ja kannattavuustarkastelu</li> <li>• Uuden palvelun toteutuksen suunnittelu</li> <li>• Uuden palvelun tuotteistus ja käyttöönoton suunnittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinat</li> <li>• Kumppani</li> <li>• Asiakas</li> <li>• Muut osaprosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusi palvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uudet asiakkaiden tarpeita täyttävät kilpailukyiset palvelut</li> <li>• Mahdollistaa liiketoiminnan kasvattamisen (lisäarvo kohdeyritykselle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien palvelutuotteiden määrä</li> <li>• Uusien palvelutuotteiden kysyntä ja vaikutus liikevaihtoon</li> <li>• Uusien palvelutuotteiden määrä suhteessa suunnitteluun käytetyt resurssit</li> <li>• Palvelun lanseeraus ideasta tuotantoon</li> </ul>
<i>Myyntiprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjouspyyntö</li> <li>• Markkinamahdollisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien asiakkaiden etsintä markkinoilta</li> <li>• Vastaanotettujen tarjouspyyntöjen analysointi</li> <li>• Tarjouksien antaminen tarjouspyyntöihin</li> <li>• Uusien asiakkaiden sopimusten laadinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinat</li> <li>• Kumppani</li> <li>• Asiakas</li> <li>• Muut osaprosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjous</li> <li>• Sopimus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjous tai sopimus asiakkaalle</li> <li>• Uusia asiakkaita yritykselle (lisäarvo kohdeyritykselle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaanotetut tarjouspyynnöt</li> <li>• Lähetetyt tarjoukset</li> <li>• Syntyneet sopimukset</li> <li>• Uusien sopimusten vaikutus liikevaihtoon</li> <li>• Uusien sopimusten määrä suhteessa lähetettyihin tarjouksiin</li> <li>• Uuden tarjouksen koostamiseen kuluva aika</li> </ul>
<i>Tilaus- ja toimitusprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilauksien vastaanotto</li> <li>• Palvelun toimittamiseen tarvittavien resurssien varaus</li> <li>• Tilatun työn toteutus</li> <li>• Tarvittavan kommunikoinnin hoitaminen</li> <li>• Valmistuskuitteiden tekeminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumppani</li> <li>• Asiakas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oikea-aikainen ja oikea-aikainen palvelu asiakkaan tarpeeseen</li> <li>• Tehokas resurssien hallinta (lisäarvo kohdeyritykselle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaanotetut tilaukset</li> <li>• Virheellisesti tehty tilaukset</li> <li>• Tilauksen mukaisesti toimitetut palvelut</li> <li>• Myöhässä olevat avoimet tilaukset</li> <li>• Toimitusten taloudellinen kannattavuus</li> <li>• Uuden palvelun toimitukseen kuluva aika</li> </ul>
<i>Asiakaspalveluprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteystiedot</li> <li>• Asiakaspalaute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saapuvien viestien vastaanottaminen</li> <li>• Viestien ohjaus oikeille prosesseille ja henkilöille</li> <li>• Asiakasviestien hoitaminen</li> <li>• Asiakaspalaute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinat</li> <li>• Kumppani</li> <li>• Asiakas</li> <li>• Muut osaprosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaus</li> <li>• Raportti</li> <li>• Asiakaspalaute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakti asiakkaaseen</li> <li>• Asiakasviestien määrä (lisäarvo kohdeyritykselle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastausnopeus tiedusteluihin</li> <li>• Yhteystietojen kokonaismäärä</li> <li>• Muille prosesseille välitettyjen viestien määrä</li> </ul>

Kuva 23 Tiivistelmä tutkittavien prosessien toiminnoista, niiden tuomasta lisäarvosta ja mittareista

## 6.5. Prosessien kehittäminen

Verrattaessa kohdeyrityksen nykytilannetta ja tulevaisuuden tavoitteita Kallion ja kumppaneiden esittelemään muutosprojektin valinta viitekehukseen (kuva 15.) voidaan todeta, että muutostyön käynnistävänä tekijöinä ovat tutkimuksen tapauksessa tehoton prosessirakenne ja toisaalta muutokset asiakasvaatimuksissa. Nykytilanteen tehoton prosessirakenne voidaan havaita esimerkiksi siitä, että edellisissä kappaleissa esitellyistä prosesseista vain yhdestä oli aiemmin luotu virallinen prosessikaavio. Muutokset asiakasvaatimuksissa taas perustuvat tässä tapauksessa kohdeyrityksen halusta kohdistaa palvelutarjontaa myös aiempaa pienempiin asiakkuuksiin. Kallion viitekehysten toisena ulottuvuutena olevat tavoiteltavat lopputulokset taas ovat kohdeyrityksen tapauksessa nykyisten prosessien suunnittelu ja uuden prosessin luominen. Näiden määritelmien mukaisesti edettäessä Kallion ja kumppaneiden malli suosittelee käytettäväksi muutosmetodiksi joko prosessien uudelleenjärjestelyä tai uudelleensuunnittelua. Toisaalta tässä tutkimuksessa pyritään välttämään muutosmetodin rajaamista johonkin tiettyyn tekniikkaan, ettei kehitystyötä rajoiteta liiallisesti. Tutkimuksessa pyritäänkin käyttämään tilanteeseen ja tapaukseen sopivaa lähestymistapaa kehitettäessä eri prosesseja. Kallion ja kumppaneiden ehdottamia metodeja voidaan kuitenkin käyttää suuntaa-antavana ohjeena.

Palveluprosessin osaprosessien kehittäminen aloitettiin edelleen tarkentamalla kehitystyön tavoitteita sekä kartoittamalla prosesseista selkeitä kehityskohteita. Alkuvaiheessa kehityskohteiden valinnat tehtiin pääasiassa käymällä keskusteluja kohdeyrityksen nykyisen palveluprosessin toiminnasta vastaavan henkilön kanssa. Osa kehityskohdista on osittain määritelty jo tutkimuksen tehtävänannossa ja osa kehityskohteista taas havaittiin analysoitaessa edellisessä kappaleessa laadittuja prosessikaavioita ja prosesseissa havaittuja ongelmia. Analysoinnissa arvioitiin lisäksi prosessien tämän hetkistä tilaa ja sitä, kuinka hyvin prosessit saavuttavat niille asetetut tavoitteet. Valitettavasti kappaleissa 6.4.1–6.4.4 prosesseille määriteltyjä mittareita ei tutkimuksen aikataulun vuoksi juurikaan pystytty hyödyntämään. Mittareiden uskottiin kuitenkin antavan arvokasta tietoa tutkimuksen jälkeisiin prosessien kehitysprojekteihin.

### 6.5.1. Palveluiden kehittämisprosessi

Kohdeyrityksen nykyisen palveluiden kehittämisprosessin hyvänä puolena on pidetty sitä, ettei yrityksen ole tarvinnut pitää erillistä kehitysosastoa ja näin ollen on pystytty keskittymään täysin omaan ydinliiketoimintaan eli palveluiden tuottamiseen ja toimittamiseen. Palveluiden kehittämisprosessin heikoksi puoleksi taas on havaittu sen liiallinen ulkopuolinen ohjautuvuus. Signaali palveluiden kehittämiseen on lähes aina saatu kumppanilta tai asiakkaalta. Usein tieto loppuasiakkaan muuttuneista tai lisääntyneistä tarpeista saadaan tietoon vasta kumppanin kautta. Tämä saattaa kuulostaa asiakaslähtöiseltä toiminnalta, mutta usein kumppaniyritys on saattanut jo sopia loppuasiakkaan kanssa suuntaa-antavasti osan palvelun tuottamisen ja toimittamisen

yksityiskohdista ja joskus jopa alustavasti palvelun hinnoittelun. Kohdeyritys onkin tällöin joutunut kehittämään tarjottavan palvelun osittain toisen yrityksen tekemien suunnitelmien pohjalta.

Muita heikkoja puolia nykyisen kehittämisprosessin toimintamallissa ovat oman virallistetun palvelukehityksen puuttuminen sekä osittain siitä johtuva uusien markkinaosuuksien ja asiakkuuksien hankkimisen haasteellisuus. Lisäksi kohdeyritys on melko tarkasti profiloitunut tarjoamaan asiakkailleen vain tietynkaltaisia palveluita, joten kilpailijat ovat tarvittaessa pystyneet melko nopeasti ”kopioimaan” vastaavanlaisen palvelutuotteen omaan tarjontaansa. Tämä kuitenkin liittyy pitkälti IT - palvelualan yleiseen ongelmaan eli yritysten on vaikea suojata omia palvelutuotteita kilpailijoilta. Valitettavan usein yritykset tarjoavat asiakkaille hyvin samankaltaisia palveluja ja tästä johtuen asiakkaat valitsevat palvelutoimittajan pelkän hinnan perusteella. Laajemmissa ja vaativammissa palvelusopimuksissa myös toimittajan aikaisempi maine saattaa ratkaista tarjouskilpailun voiton.

Palveluprosessista vastaavan henkilön kanssa käydyn keskustelun pohjalta päätettiinkin yhdeksi tärkeimmäksi prosessin kehityskohdaksi asettaa oman palvelukehityksen tehostaminen ja lisääminen. Tavoitteena on ennen kaikkea löytää uusia mahdollisuuksia tuotteistaa kilpailukykyisiä palveluita, joiden avulla kohdeyritys pystyy niin laajentamaan asiakaskuntaansa kuin tarjoamaan nykyisille asiakkaille uusia lisäarvoa tuottavia palvelutuotteita.

Jotta oma palveluiden kehitysprosessi saadaan tuottamaan palveluita, jotka kiinnostavat asiakkaita ja joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan, tulee prosessin saada tietoa asiakkaiden tarpeista. Tämän hetkessä toimintamallissa markkinoiden seuranta ja sitä kautta uusien palveluideoiden ja asiakastarpeiden havainnointi ja kartoitus nähtiin varsin heikoksi. Tästä johtuen toiseksi tärkeäksi prosessin kehityskohdaksi määriteltiin markkinamahdollisuuksien ja -tarpeiden aktiivisempi seuranta ja kartoitus. Kehityskohdan perimmäisenä tavoitteena on lisätä kohdeyrityksen markkinoilta havaitsemien uusien asiakastarpeiden, joiden täyttämiseen kohdeyritykseltä löytyy vaadittava kiinnostus ja osaaminen, määrää.

Osaltaan palveluiden kehittämisprosessin kumppanivetoisuudesta johtuen myös kohdeyrityksen oman henkilökunnan tekemät havainnot ja ehdotukset uusista palveluideoista ovat jääneet vähäiselle huomiolle. Toisaalta syynä tähän on myös se, että ehdotusten ja ideoiden esittäminen on tehty vaikeaksi puuttuneen virallisen ilmoitusväylän vuoksi. Kolmanneksi prosessin kehityskohdaksi määriteltiin henkilökunnan ehdotusten ja ideoiden tehokkaampi hyödyntäminen.

Kuten lukija varmasti huomaa, tähtäävät kaikki edellä mainitut kehityskohdat lopulta oman palvelukehityksen lisäämiseen ja parantamiseen. Tämä johtuu pääasiassa siitä,

että kehitysprosessin osalta aikaisempi toimintamalli oli varsin heikosti dokumentoitu ja lopulta tutkimuksen yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi palveluiden kehittämisprosessin kohdalta tulikin lähinnä dokumentoida ja käynnistää virallistettu prosessi. Tästä syystä palveluiden kehittämisprosessin toimintoja ei tämän tutkimuksen puitteissa tarkemmin pyritä analysoimaan, vaan tärkein tavoite on luoda prosessille virallinen malli ja etsiä parannuskeinoja edellä esitettyihin kehityskohtiin.

### **6.5.2. Myyntiprosessi**

Liiketoiminnan kasvattaminen on kohdeyritykselle keskeinen tavoite, johon on toistaiseksi pyritty pääasiassa laajentamalla yhteistyötä jo sopimussuhteessa olevien yritysten kanssa. Kumppaniyritysten kanssa liiketoimintaa ei kuitenkaan voida loputtomiin kasvattaa, joten kasvun turvaamiseksi kohdeyritys onkin suunnannut katseensa kohti uusasiakashankintaa. Uusasiakashankinta ja uusien potentiaalisten asiakkuuksien kartoittaminen on toistaiseksi kuitenkin ollut varsin vähäistä ja epävirallista. Päätaavoitteeksi myyntiprosessin kehittämisen osalta määriteltiin kontaktien määrän lisääminen niin nykyisiin kuin potentiaalsiin uusiin asiakkaisiin.

Kohdeyritys ei tällä hetkellä harjoita markkinointiviestintää esimerkiksi alan lehdissä tai muissa julkaisuissa. Markkinointi tapahtuukin pääasiassa kohdeyrityksen myynnistä vastaavan ja potentiaalisten asiakasyritysten henkilöstön tapaamisissa ja puhelinkeskusteluissa sekä kohdeyrityksen työntekijöiden liikkeessa asiakkaiden toimitiloissa ja yleisillä paikoilla. Pätevä myyntihenkilöstö ja kohteliaat asentajat ovatkin tällä hetkellä yrityksen tärkeimmät markkinointikeinot. Yhdeksi myyntiprosessin kehittämiskohdaksi määriteltiin markkinointinäkökulman kehittäminen kohdeyrityksen koko henkilökunnan keskuudessa.

Kohdeyrityksen sisällä myyntiprosessi tarjoaa syötteitä erityisesti palveluiden kehitysprosessille. Myyntiprosessista saatavat tiedot asiakkaiden ja markkinoiden tarpeista ovat erittäin arvokasta tietoa kehitysprosessille. Nykyisellään tiedonvaihto on kuitenkin vähäistä ja vastaanotettuja tarjouspyyntöjä ei tarkastella riittävästi palveluiden kehittämisprosessin näkökulmasta. Niinpä yhdeksi tutkimuksessa käsiteltäväksi kehityskohdaksi määriteltiin prosessien välisen yhteistyön tehostamisen.

Myös myyntiprosessi kärsii siitä, ettei sitä ole aiemmin tarkemmin tutkittu eikä virallistettu. Tutkimuksessa keskitytään myyntiprosessinkin osalta dokumentoimaan ja virallistamaan prosessi. Lisäksi tutkimusalue rajattiin myyntiprosessin osalta edellä esitettyjen kehityskohtien analysointiin ja näin ollen prosessin toimintojen tarkempi jakaminen ja analysointi päätettiin jättää tämän tutkimuksen ulkopuolelle.



### 6.5.3. Tilaus- ja toimitusprosessi

Tilaus- ja toimitusprosessia on aiemmin tutkittu ja kehitetty selkeästi muita nyt käsiteltäviä palveluprosessin osaprosesseita enemmän. Tämä selittyy suuresti sillä, että tilaus- ja toimitusprosessi on yksi kohdeyrityksen liiketoiminnan ydinprosesseista. Lisäksi tilaus- ja toimitusprosessia oli aiemmin käsitelty kohdeyrityksen palveluprosessina ja se oli ainoa prosessi, josta oli tehty prosessikaavio.

Kehitystyön alkuvaiheessa tilaus- ja toimitusprosessin kehityskohteita kartoitettiin yhdessä kohdeyrityksen henkilöstön sekä erään kumppaniyrityksen henkilöstön kanssa. Keskustelun alussa analysoitiin prosessin onnistumisen edellytyksiä. Loppukäyttäjän näkökulmasta tilaus- ja toimitusprosessin onnistumisen tärkeimmät edellytykset ovat, että palvelun toimitus tapahtuu sovitun kaltaisena, sovittuun aikaan ja sovitussa paikassa. Kumppaniyritysten näkökulmasta taas prosessin onnistumisen edellytyksiä ovat palvelun tilaamisen selkeys ja yksinkertaisuus sekä palvelun kustannustehokkuus, toimitusvarmuus ja tasalaatuisuus. Lisäksi eräänä tärkeänä yksityiskohtana mainittakoon palvelun toimituksen aikana aiheutuneiden viivästysten ja ongelmien ilmoittaminen kumppaniyrityksille. Loppukäyttäjä on pääsääntöisesti yhteydessä juuri kumppaniyrityksen palvelukeskuksiin, minkä vuoksi viimeisin tilannetieto palvelun toimituksesta tulee olla palvelukeskuksilla.

Keskustelua jatkettiin selvittämällä, mitä mahdollisia ongelmia prosessin toiminnoissa on havaittu. Keskustelussa nousi esille ainakin seuraavia ongelmia:

- loppukäyttäjiä välillä vaikea tavoittaa
- palvelutilausten epäselvyys ja tärkeiden tietojen puuttuminen
- ajoittain heikko palvelutoimitusten tilannetietojen päivittäminen kumppanin palvelukeskukseen ja puutteelliset tiedot tilausten valmistumiskuittauksissa
- loppukäyttäjien suorat yhteydenotot kohdeyrityksen asentajiin

Näiden ongelmien nähtiin aiheuttavan muun muassa viivästyksiä palvelun toimittamiseen sekä heikentävän palveluprosessin laatua. Havaitut ongelmat ovat kuitenkin luonteeltaan sellaisia, että pelkästään niiden pohjalta reagoiminen ei todennäköisesti parantaisi prosessin toimintaa kokonaisuudessaan. Niinpä prosessin analysointia päätettiin jatkaa tutkimalla mistä edellä esitetyt ongelmat perimmiltään johtuvat.

Loppukäyttäjien tavoittamisen vaikeus on usein seurausta taas palvelutilausten epäselvyydestä ja puutteellisuudesta. Prosessin onnistumisen edellytykseksi määritelty tilauksien tekemisen selkeys ja yksinkertaisuus taas voidaan olettaa epäonnistuneen tällaisissa tapauksissa. Tilauksista saattaa puuttua kokonaan esimerkiksi loppukäyttäjän yhteystiedot tai ne ovat virheelliset. Oikeiden yhteystietojen selvittely taas vie kohdeyrityksen asentajilta aikaa ja saattaa siksi aiheuttaa myöhästymisiä myös päivän

muihin asennuksiin, jolloin loppukäyttäjän näkökulmasta prosessin laatu ja toimivuus heikkenee. Yhdeksi kehityskohdaksi päätettiinkin asettaa tilausjärjestelmän toimivuuden parantaminen.

Ajoittain heikko yhteydenpito palvelukeskuksiin ja riittämättömät tiedot töiden valmistumiskuittauksissa arvioitiin johtuvan osittain kohdeyrityksen henkilökunnan huolimattomuudesta. Yhteydenpidon helpottamiseksi on jo aiemmin toimintaa helpotettu siten, että kohdeyrityksen henkilöstölle on tarjottu kumppaniyritysten toimesta oma puhelinnumero, jonka kautta voidaan tehdä muun muassa ilmoituksia tilauksista, joita ei syystä tai toisesta pystytty suorittamaan määräaikaan mennessä. Myös tilausten valmistumiskuittauksiin on kohdeyrityksen henkilöstöä aiemminkin pyydetty kiinnittämään huomiota. Huolimattomuuden taustalla saattaa olla kuitenkin tietämättömyys asian tärkeydestä kumppaniyrityksille tai puutteellinen ohjeistus. Tästä syystä prosessin kehityskohdaksi määriteltiin prosessin kokonaiskuvan ja ymmärryksen lisääminen oman henkilökunnan keskuudessa.

Loppukäyttäjien suorat yhteydenotot kohdeyrityksen asentajille koettiin myös yhdeksi prosessin ongelmaksi. Ongelmaksi ne koetaan sen vuoksi, että usein nämä yhteydenotot koskevat asioita, jotka eivät suoranaisesti kuulu asentajille. Esimerkkinä tällaisista ovat muun muassa tilanteet, joissa loppukäyttäjä joko tiedustelee äskettäin palvelukeskukselta tilaamansa työn aikataulua tai loppukäyttäjä yrittää tehdä palvelutilauksen suoraan asentajalta. Haittoina yhteydenotoista ovat muun muassa asentajille aiheutuva ylimääräinen työ sekä kumppanille ”näkyttömiin” jäävät palvelupyynnöt. Monissa yrityksissä, joissa kohdeyrityksen asentajat toimivat, on aiemmin saattanut olla erillinen ATK - osasto, jossa toimineet henkilöt on tunnettu henkilökohtaisesti ja tällöin ongelmatilanteissa normaalina toimintatapana on ollut suora yhteydenotto osaston henkilöihin. Loppukäyttäjille onkin painotettava, että ensisijainen yhteydenottoväylä heille on aina palvelukeskus ja palvelutasojen seuranta pystytään suorittamaan ainoastaan, mikäli kaikki osapuolet noudattavat sovittuja toimintamalleja. Syynä näihin ongelmiin arvioitiin olevan loppukäyttäjien tietämättömyys prosessien ja palvelupisteiden toiminnasta.

#### **6.5.4. Asiakaspalveluprosessi**

Prosessin toimivuudesta ja toivotuista ominaisuuksista keskusteltiin kumppaniyrityksen henkilöstön kanssa. Keskustelujen pohjalta voitiin todeta, että kumppanin näkökulmasta prosessin vastausnopeus, tavoitettavuus ja tietojen oikeellisuus ovat prosessin tärkeimpiä ominaisuuksia. Kumppaniyrityksen mukaan kohdeyrityksen asiakaspalvelun kautta on saatu kiitettävästi tietoa tarvittaessa, mutta joissain tapauksissa asiakaspalvelua oli ollut vaikea tavoittaa ja vastauksen saaminen oli kestänyt kauan. Kohdeyrityksessä tehdyissä haastatteluissa selvisi, että edellä mainitut ongelmat ovat yleensä johtuneet asiakaspalveluprosessin ruuhkautumisesta tai kykenemättömyydestä antaa omatoimisesti vastausta esitettyihin tiedusteluihin. Ruuhkautumiset olivat

johtuneet suuresta määrästä samanaikaisia yhteydenottoja usealta eri taholta. Kykenemättömyys vastausten antamiseen taas johtui puutteellisesta ohjeistuksesta ja ongelmista prosessin sisäisessä tiedonkulussa.

Kohdeyrityksen aloittaessa palvelutoimituksia uuden asiakkuuden yhteydessä, asiakaspalveluprosessiin kohdistuu varsin paljon yhteydenottoja. Prosessia kuormittavat tällöin niin kohdeyrityksen oma henkilökunta, kumppaniyrityksen henkilökunta kuin loppukäyttäjät. Haasteena asiakaspalveluprosessille onkin tällöin nopeasti sisäistää uuden asiakkuuden kohdalla mahdollisesti muuttuneet ohjeet ja toimintatavat. Tästä johtuen saattaa aiheutua tilanteita, joissa joko ulkoinen asiakas tai kohdeyrityksen oma henkilökunta saa prosessilta virheellistä tietoa. Tiedon puuttuminen prosessilta aiheuttaa myös viivästyksiä prosessin toiminnassa. Viivästyksiä tulee erityisesti tilanteissa, joissa asiakaspalveluprosessi joutuu välittämään saapuneita kyselyitä muille prosesseille.

Yhtenä asiakaspalveluprosessin tehtävänä on tarjota kohdeyrityksen omalle henkilöstölle yhteydenottoväylä. Esimerkiksi juuri uusien asiakkuuksien alkuvaiheessa saattaa tulla vastaan tilanteita, joissa omalle henkilöstölle on epäselvää, miten kohdatussa tilanteessa tulee edetä. Tällöin asiakaspalveluprosessin ja siinä työskentelevien henkilöiden tulee tarjota opastusta ja ohjeita. Tämä ei suoranaisesti tuo lisäarvoa ulkoisille asiakkaille, mutta on kohdeyrityksen näkökulmasta välttämätön toiminto.

Prosessin kohdalla tuleekin pyrkiä siihen, että prosessissa toimivat henkilöt ovat aina tietoisia mikäli eri asiakkuuksien kohdalla toimintatavat ja -ohjeet muuttuvat ratkaisevasti. Tällöin varmistetaan se, että prosessista saatavat palvelut ja tiedot ovat paikkansapitäviä. Myös prosessin toiminta nopeutuu, jos se pystyy omatoimisesti tarjoamaan vastauksia sille kohdistettuihin kysymyksiin ja tiedusteluihin. Pääsääntöisesti asiakkuuksien hoitamiseen liittyvät uudet ohjeet ja toimintamallit luodaan muissa prosesseissa, joten asiakaspalveluprosessin yhteistyö muiden prosessien kanssa tulee toimia saumattomasti. Prosessin kehityskohteeksi asetettiin yhteistyön kehittäminen muiden osaprosessien kanssa.

Myöskään asiakaspalveluprosessia ei ole aiemmin tarkemmin tutkittu eikä virallistettu. Tutkimuksessa päätettiin keskittyä tämänkin prosessin osalta dokumentoimaan ja virallistamaan prosessi. Tutkimusalue rajattiin edellä esitetyn kehityskohtien analysointiin ja näin ollen prosessin toimintojen tarkempi jakaminen ja analysointi jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Prosessi	Prosessin tavoite	Kehityskohdat
<i>Palveluiden kehittämisprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien asiakkaiden tarpeita täyttävien palveluiden kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oman palvelukehityksen lisääminen</li> <li>• Markkinamahdollisuuksien aktiivisempi seuranta</li> <li>• Oman henkilöstön ehdotusten ja ideoiden hyödyntäminen</li> </ul>
<i>Myyntiprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien asiakkaiden hankinta ja nykyisten kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön lisääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktien määrän lisääminen niin nykyisiin kuin potentiaalsiin asiakkaisiin</li> <li>• Henkilökunnan markkinointinäkökulman kehittäminen</li> <li>• Prosessien välisen yhteistyön kehittäminen</li> </ul>
<i>Tilaus- ja toimitusprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluiden toimitus sovitun kaltaisena ja kustannustehokkaasti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilausjärjestelmän toimivuuden parantaminen</li> <li>• Prosessin kokonais kuvan ja ymmärryksen lisääminen sekä oman että asiakkaan henkilöstön keskuudessa</li> </ul>
<i>Asiakaspalveluprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuottaa luotettavasti ja nopeasti palveluita, joita ei suoraan saada muista prosesseista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessien välisen yhteistyön kehittäminen</li> </ul>

Kuva 24. Tutkittavien prosessien tavoitteet ja kehityskohdat

## 6.6. Uudistettujen prosessien arviointi ja käyttöönotto

Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin edellä esitettyjä kehityskohtia. Kehityskohtien pohjalta taas pyritään löytämään kehitysideoita ja ratkaisuja prosessien toimivuuden parantamiseksi. Lopullinen uudistettujen prosessien arviointi suoritettiin yhdessä liiketoimintaryhmän johtajan sekä palveluprosessista vastaavan henkilön kanssa. Arviointi suoritettiin palaverissa, jossa tutkijan kartoittamat kehitysehdotukset ja uudistukset käytiin läpi sekä arvioitiin niiden toteuttamiskelpoisuutta ja riittävyttä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lisäksi kappaleessa esitellään prosessien uudistusten käyttöönottoa kohdeyrityksessä niiltä osin kuin se oli mahdollista. Kuten aiemmassa kappaleessa jo mainittiin, ei kaikkia tutkimuksessa kartoitettuja uudistuksia pystytty aikataulullisista ja kohdeyrityksessä tapahtuneista organisaatiomuutoksista johtuen käytännössä toteuttamaan. Tarkoitus on kuitenkin kertoa, miten nyt tehdyt uudistukset toteutettiin käytännössä, miten ne otettiin henkilökunnan keskuudessa vastaan sekä mitä mahdollisia ongelmia ja muita havaintoja tehtiin prosessien käyttöönottovaiheessa.

### 6.6.1. Palveluiden kehittämisprosessi

Kohdeyrityksen hakiessa selkeämpää ja aktiivisempaa omaa palvelukehitystä on ensisijaisen tärkeää, että kohdeyrityksen johtokunta ja liiketoimintaryhmän johtaja ilmaisevat koko yrityksen henkilöstölle kehittämisprosessin uuden suunnan. Henkilöstön keskuuteen tulee luoda avoin ilmapiiri, jossa jokainen voi tuoda esille mielipiteensä ja havaintonsa koko palveluprosessin toiminnasta ja kehityskohdista. Tavoitteena on aktivoida koko henkilöstö esittämään uusia palveluideoita ja kehitysmahdollisuuksia.

Uudistusten kautta haluttiin kohdeyrityksen henkilökunnalle tarjota väylä, jonka kautta he pystyvät esittämään omia ehdotuksiaan uusista palveluideoista. Kohdeyrityksessä päätettiin ottaa käyttöön säännölliset palaverit, joihin osallistuu prosessin omistajan lisäksi myös kohdeyrityksen muuta henkilökuntaa. Pääasiassa osallistujien toivotaan olevan henkilöitä, jotka toimivat yrityksen yritysratkaisut - liiketoimintaryhmässä, mutta palaveri on avoin koko kohdeyrityksen henkilöstölle. Palavereja päätettiin alkuvaiheessa pitää vähintään kerran kuukaudessa, jotta henkilökunnalle saadaan selkeästi viestittyä kehitysprosessin uudesta suunnasta. Myös prosessien välisiä yhteisiä palavereja päätettiin lisätä, jolloin jokaisesta prosessista saadaan kerättyä ehdotuksia palveluiden kehittämiseen.

Tosiasia kuitenkin on, että palavereissa ei välttämättä uskalleta tai haluta esittää omia ideoita ja mielipiteitä muiden kuullen. Tämän vuoksi henkilökunnalle päätettiin tarjota vaihtoehtoinen palautteiden ja ideoiden esitysväylä. Tähän kohdeyrityksessä luotiin kaksi vaihtoehtoa, sähköposti ja idealaatikko. Sähköpostin kautta tulevat yhteydenotot ohjataan suoraan palveluiden kehittämisprosessista vastaavalle henkilölle. Tämän lisäksi haluttiin tarjota vielä mahdollisuus täysin anonyymiin palautteeseen, jonka idealaatikko mahdollistaa. Idealaatikkoon voi kuka tahansa kohdeyrityksen työntekijöistä jättää palautetta ja ideoita kirjallisena ja täysin nimettömänä. Tällä tavoin toivottiin saatavan palautetta erityisesti palveluiden toimituksessa esiintyneistä ongelmista sekä mahdollista epäkohdista niin palveluiden suunnittelussa kuin prosessin johtamisessa.

Palveluiden kehittämisprosessin uudistukseksi ehdotetut palaverit henkilökunnan ja prosessin omistajan kesken päätettiin ottaa heti käyttöön. Alkuvaiheessa koettiin parhaaksi henkilökohtaisesti kutsua mahdollisimman moni palveluiden toimitukseen osallistuvista asentajista ja myyntitoiminnoissa toimivista henkilöistä mukaan palaveriin. Ensimmäisessä palaverissa esiteltiin uudistettu palveluiden kehittämisprosessi ja siihen osallistuvat henkilöt. Lisäksi käytiin läpi palaverin tarkoitus sekä pyrittiin selkeyttämään, miten henkilöstön toivotaan tulevaisuudessa osallistuvan aikaisempaa tiiviimmin palveluiden kehittämisprosessiin. Palaute palaverin jälkeen oli pääosin positiivista. Hyvinä puolina koettiin, että kohdeyritys selkeästi panostaa jatkossa omien palveluiden kehittämiseen sekä vastaanottaa ideoita myös omilta asentajilta, jotka ovat päivittäin kontaktissa loppuasiakkaisiin.

Myös epäilyksiä uutta toimintamallia kohtaan esiintyi. Erityisesti epäiltiin sitä, etteivät esitetyt palautteet ja ideat kuitenkaan lopulta päädy käytäntöön. Kuukausittainen palaveri koettiin lisäksi liian usein toistuvaksi. Näiden epäilysten kumoamiseksi onkin tulevaisuudessa palavereissa syytä käydä ehdotettuja palveluideoita läpi ja keskustella niiden toteuttamiskelpoisuudesta myös henkilökunnan kanssa. Myös palavereiden aikaväliä tultaneen muuttamaan siten, että vuoden aikana järjestetään 2-4 palaveria ja pääkeinot kehitysideoiden välittämisessä ovat sähköposti ja idealaatikko.

Prosessin omistajan tehtäväksi määriteltiin markkinoiden seuranta ja mahdollisten kehityskohteiden havainnointi. Havainnoinnin perustaa on varsin vaikea tarkasti määritellä, mutta esimerkiksi keskustelut kumppaniyritysten palveluiden kehityksestä vastaavien henkilöiden kanssa, tiivis yhteistyö ja tiedon vaihto kohdeyrityksen muiden prosessien kanssa, kilpailijoiden tarkempi seuranta sekä osallistumiset alan messuille ja vastaaviin tapahtumiin nähtiin lisäävän mahdollisuutta havaita uusia markkinamahdollisuuksia.

Tutkimuksen tekemisen aikana kohdeyrityksessä keskityttiin niin oman henkilöstön aktivoimiseen kuin prosessien välisen yhteistyön kehittämiseen. Prosessin tarkempi seuranta ja mittaaminen jäivät muilta osin tiukan aikataulun vuoksi valitettavan vähäiseksi. Henkilökunnan palaute prosessien uudistuksista oli varsin positiivista ja erityisesti palveluiden kehittämisprosessin ja myyntiprosessin välisen yhteistyön kehittäminen koettiin olevan tarpeellista myös jatkossa.

### **6.6.2. Myyntiprosessi**

Myyntiprosessin pyrkiessä korkeampaan asiakaskontaktien määrään, tulee kohdeyrityksen näkyvyyttä ja kontakteja potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa lisätä. Osallistuminen erilaisille messuille ja muihin IT alan tapahtumiin on erittäin hyvä keino lisätä yrityksen tunnettavuutta ja imagoa. Lisäksi tällaisissa tapahtumissa tavataan potentiaaliset asiakkaat heti kasvotusten, jolloin vuorovaikutus on huomattavasti syvempää kuin pelkästään puhelimen välityksellä tehtävässä myyntityössä. Myös palveluiden kehittämisprosessin yhteydessä esitetty kehitysehdotus messuille osallistumisesta saataisiin samalla toteutettua.

Tutkimuksen aikana kohdeyrityksessä ei tehty lopullista päätöstä osallistumisista tulevaisuudessa messuille tai muihin alan tapahtumiin. Ongelmaksi kuitenkin koettiin resurssien puute sekä osallistumisesta saavutettava hyöty suhteessa kustannuksiin. Liiketoimintaryhmän johtaja oli kuitenkin samaa mieltä kohdeyrityksen näkyvyyden lisäämistä. Keskusteluissa kuitenkin päätettiin, että toistaiseksi näkyvyyden lisäämiseen hyödynnetään pääasiassa nykyisiä resursseja ja henkilöitä.

Yhdeksi uudeksi työkaluksi myyntiprosessin kehittämiseksi päätettiin ottaa käyttöön tietokanta, johon kirjataan tarkemmat tiedot muun muassa tarjouspyyntöä pyytäneistä, kohdeyrityksen toimesta kontaktoiduista sekä nykyisistä ja potentiaalisista asiakkuuksista ja kumppaneista. Tietokantaan kootaan tiedot, palvelukuvaukset ja ohjeistukset myös palveluista, joita tarjotaan nykyisille kumppaneille ja asiakkaille. Tietokannan luomisen päätarkoitus on tiivistää erityisesti myyntiprosessin ja palveluiden kehittämisprosessin välistä yhteistyötä. Tietokannan avulla tarjotaan muille palveluprosessin osaprosesseille helppo pääsy heidän tarvitsemiinsa asiakastietoihin. Esimerkiksi vastaanotettujen tarjouspyyntöjen sisältö on tärkeää tietoa palveluiden kehittämisprosessille. Jonkinlainen tietokanta toki oli jo entuudestaan olemassa, mutta

tietojen haettavuus siitä oli sen epäloogisuuden vuoksi haasteellista. Erillistä tietokantaohjelmistoa ei tutkimuksen teon aikana kuitenkaan otettu käyttöön vaan tiedon kokoaminen päätettiin aloittaa nykyisen tiedostorakenteen uudelleenjärjestelyllä. Myyntiprosessille luotiin oma kansiorakenne, johon koottiin ja tallennettiin kaikki nykyisistä asiakkaista ja kumppaneista saatavilla ollut oleellinen tieto. Jatkossa tietokantaa tulee aktiivisesti ylläpitää ja kehittää, että siitä saadaan todellista hyötyä.

Myyntiprosessin käyttöön päätettiin lisäksi suunnitella yritysesite, johon kootaan kuvaus kohdeyrityksen tarjoamista palveluista sekä yleistä tietoa yrityksestä. Yritysesitteen tarkoitus on aktivoida sekä myyntiprosessissa toimivien henkilöiden että päivittäin asiakkaita tapaavien asentajien toimintaa asiakaskohtaamisissa ja esitteen kautta tarjota heille valmis työkalu, jolla herättää asiakkaiden mielenkiinto yritystä kohtaan. Yksinkertaisen esitteen avulla saadaankin pienillä kustannuksilla ja vaivannäöllä lisättyä yrityksen kontakteja potentiaalsiin asiakkaisiin. Yritysesitteen suunnittelussa tavoitteena on yksinkertaisuus ja selkeys. Esitteestä tulee löytyä riittävä esittely yrityksen tarjoamista palveluista sekä kattavat yhteystiedot, joista asiakas saa tarvittaessa lisätietoja.

Henkilöstön markkinointinäkökulman kehittämiseksi päätettiin järjestää koko liiketoimintaryhmän henkilökunnalle koulutustapahtuma, jossa heidän kanssaan käydään läpi keinoja, joilla jokainen voi edistää yrityksen markkinointia päivittäisessä toiminnassa. Koulutustapahtuman suunnittelussa otettiin huomioon henkilökunnan tiukka aikataulu, joten kestoltaan tilaisuus täytyy pitää suhteellisen lyhyenä. Myös ennakoasenteen saattavat aiheuttaa henkilöstön keskuudessa vastustusta kyseisenkaltaiselle uudistukselle ja koulutukselle. Erityisesti yrityksen asentajien keskuudesta on odotettavissa vastustusta, sillä heidän työmääränsä ovat jo entuudestaan melko suuret ja myynti- ja markkinointityön lisääminen kasvattaa entisestään työmäärää. Koulutuksessa tuleekin painottaa, ettei uudistuksista itsessään aiheudu merkittävää työmäärän lisääntymistä vaan tarkoitus on lisätä osaamista ja henkilökunnan ymmärrystä koko palveluprosessista.

### **6.6.3. Tilaus- ja toimitusprosessi**

Prosessin toiminnan kehittämiseksi järjestettiin erään kumppaniyrityksen kanssa yhteinen koulutustilaisuus, johon kutsuttiin sekä kohdeyrityksen tilaus- ja toimitusprosessissa toimivia asentajia että kumppaniyrityksen service desk palvelussa toimivia henkilöitä. Tilaisuuteen osallistui lisäksi molemmista yrityksistä prosessien hallinnasta vastaavat henkilöt. Ajankohta kyseiselle tapaamiselle nähtiin otolliseksi, koska kumppanuussuhde oli varsin uusi ja laajamittaiset palvelutoimitus olivat vasta alkamassa. Tilaisuus aloitettiin virallisella osuudella, jossa prosessien hallinnasta vastaavat henkilöt esittelivät prosessien etenemisen oman yrityksen näkökulmasta. Seuraavaksi käytiin avointa keskustelua ongelmista, joita prosessien toiminnassa oli aiemmin havaittu ja jotka on myös tämän tutkimuksen edellisessä kappaleessa esitelty.

Keskustelua jatkettiin pienryhmissä ja ryhmille annettiin tehtäväksi koota paperille mahdollisia ratkaisuja esitettyihin ongelma-kohtiin. Noin 20 minuutin jälkeen paperit kerättiin ja niihin kirjatut ratkaisuehdotukset käytiin koko joukon kanssa suullisesti läpi. Tavoitteena tällä keskustelulla oli saada molempien yritysten henkilökunta kiinnittämään huomiota esitettyihin ongelma-kohtiin ja lisätä tietämystä, miksi tietyt prosessin toiminnot ovat toiselle osapuolelle tärkeitä. Tilaisuutta jatkettiin vapaamuotoisella keskustelulla ja kumppaniyrityksen työntekijöihin tutustumalla.

Palaute koulutustilaisuuden jälkeen oli molempien yritysten henkilökunnalta erittäin positiivista. Kaikki kokivat erittäin hyvänä juuri sen, että tilaisuuden kautta tulivat tutuiksi niin toisen osapuolen prosessit ja niiden toiminnot kuin henkilöt, jotka päivittäin toimivat prosesseissa. Vastaavanlaisia tilaisuuksia päätettiin järjestää kumppanuuden myöhemmässä vaiheessa uudelleen.

Toiseksi prosessin kehityskohdaksi määriteltiin edellisessä kappaleessa tilausjärjestelmän toimivuuden parantaminen. Tilanteen parantamiseksi päätettiin nykyisille kumppaniyrityksille esittää tarkempi kuvaus palveluiden toimitusprosessista ja sen toiminnoista kohdeyrityksen näkökulmasta sekä tilausten puutteellisuudesta aiheutuvat ongelmat. Tällä toivottiin saavutettavan parempi tietoisuus tilausten oikeellisuuden tärkeydestä erityisesti niille tahoille, jotka pääsääntöisesti tekevät tilauksia kohdeyritykseltä.

Kommunikoinnin kehittämiseksi päätettiin kohdeyrityksen työntekijöille esittää tarkempi kuvaus sekä tilaus- ja toimitusprosessista että kumppaniyritysten ja palvelukeskusten roolista toimitusprosessissa. Kuvauksien avulla selkeytettiin kohdeyrityksen työntekijöiden roolia koko tilaus- ja toimitusprosessissa. Tällä tavoin saavutettava parempi ymmärrys omista ja kumppaniyritysten tehtävistä ja rooleista uskottiin tarkentavan tehtäväkenttää myös omille työntekijöille. Yleisesti vastuun lisääminen ja tehtävien tarkentaminen palvelutoimituksissa toimiville henkilöille nähtiin parhaana tapana lisätä aktiivista otetta tarvittavien yhteydenottojen tekemiseen.

#### **6.6.4. Asiakaspalveluprosessi**

Edellisessä kappaleessa asiakaspalveluprosessin kehityskohdaksi määriteltiin prosessien välisen yhteistyön kehittäminen. Prosessin toimintaa päätettiin kehittää siten, että uusien asiakkuuksien suunnitteluvaiheessa prosessi toimii entistä tiiviimmässä yhteistyössä muiden palveluprosessin osaprosessien kanssa. Asiakaspalveluprosessi tuleekin ottaa mukaan esimerkiksi uusien palveluiden ja asiakkuuksien ohjeistuksien ja toimintaohjeiden laatimiseen. Tällä tavoin asiakaspalveluprosessissa toimivat henkilöt sisäistävät uusien asiakkuuksien toimintamallin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Asiakaspalveluprosessin osallistuessa palvelun suunnittelun heti alkuvaiheessa, voidaan myös prosessin henkilöstön kokemuksia aiemmista asiakkuuksista hyödyntää tehokkaammin.



Vaikka asiakaspalveluprosessi on jatkossa tiiviimmin mukana uuden asiakkuuden suunnittelu- ja käynnistysvaiheessa, saattavat prosessin tehtävät jäädä epäselviksi joillekin prosessissa toimiville henkilöille. Prosessissa toimivalla henkilöltä saattaa tällöin puuttua tieto esimerkiksi jostain muuttuneesta toimintamallista tai ohjeesta. Tällaiset seikat laskevat asiakaspalveluprosessin palvelun laatua lisäämällä edelleenvälitettyjen viestien määrää ja aiheuttamalla viivästyksiä prosessissa. Tilanteen korjaamiseksi täytyykin varmistaa, että myös asiakaspalveluprosessin sisäiset tietovirratt toimivat riittävän hyvin ja prosessissa toimivilla henkilöillä on aina käytettävissä viimeisin tieto asiakkuuksien hoitoon liittyvistä ohjeista. Prosessin omistajan tehtävä onkin varmistua, että tiedonkulku prosessissa toimii kaikille sen jäsenille.

Prosessi	Kehityskohdat	Uudistukset
<i>Palveluiden kehittämisprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oman palvelukehityksen lisääminen</li> <li>• Markkinamahdollisuuksien aktiivisempi seuranta</li> <li>• Oman henkilöstön ehdotusten ja ideoiden hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säännölliset palaverit henkilöstön kanssa</li> <li>• Sähköposti ja ideaatikko henkilöstön käyttöön</li> <li>• Osallistumiset alan messuille ja tapahtumiin</li> <li>• Markkinamahdollisuuksien etsintä eri tavoilla</li> </ul>
<i>Myyntiprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktien määrän lisääminen niin nykyisiin kuin potentiaalsiin asiakkaisiin</li> <li>• Henkilökunnan markkinointinäkökulman kehittäminen</li> <li>• Prosessien välisen yhteistyön kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Näkyvyyden lisääminen esim. messuille osallistumiset <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusi tietokanta prosessin käyttöön</li> <li>• Yritysesite henkilöstön käyttöön</li> </ul> </li> <li>• Henkilöstön markkinointinäkökulman kehittäminen koulutuksen kautta</li> </ul>
<i>Tilaus- ja toimitusprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilausjärjestelmän toimivuuden parantaminen</li> <li>• Prosessin kokonaiskuvan ja ymmärryksen lisääminen sekä oman että asiakkaan henkilöstön keskuudessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset koulutustapahtumat kumppaniyritysten henkilökunnan kanssa</li> <li>• Prosessin toimintojen ja tietovirtojen etenemisen tarkempi käsittely kohdeyrityksen ja asiakkaiden henkilöstön keskuudessa</li> </ul>
<i>Asiakaspalveluprosessi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessien välisen yhteistyön kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessin osallistuminen asiakkuuksien sisäisten ohjeiden laadintaan</li> <li>• Prosessin sisäisen tiedonkulun kehittäminen</li> </ul>

**Kuva 25 Tutkittavien prosessien kehityskohdat sekä niiden uudistukset.**

## 6.7. Prosessien monitorointi ja jatkuva parantaminen

Tutkimuksen tavoitteisiin ei kuulu laatia tarkkaa suunnitelmaa, miten kohdeyritys jatkaa nyt käsiteltyjen prosessien kehittämistä tulevaisuudessa. Kuitenkin prosessijohtamisen lähtökohtiin kuuluu, että tavoiteltaessa todellista hyötyä, on prosessien monitorointia ja jatkuvaa parantamista jatkettava myös erillisen parannusprojektin jälkeen. Tässä kappaleessa käydään läpi joitain tutkijan henkilökohtaisia näkemyksiä siitä, miten prosessien monitorointia ja jatkuvaa parantamista tulisi jatkossa suorittaa.

Kohdeyrityksen yksi tärkeimmistä tulevaisuuden tehtävistä on nimetä kaikille palveluprosessin osaprosesseille omistajat ja tarpeen mukaan tarkentaa prosessien tavoitteita, rajoja ja mittareita. Kirjallisuuslähteiden mukaan prosessinomistajan nimeäminen on yksi ensimmäisistä tehtävistä, joita prosessijohtamisen oppeja toteuttava yritys tekee. Prosessin omistajan tehtäviin kuuluu muun muassa vastata prosessin toimivuudesta, tehokkuudesta ja kehittämisestä, joten jos kohdeyritys haluaa aidosti

kehittää toimintaansa prosessijohtamisen oppeja hyödyntäen, tulee sen nimittää prosesseille omistajat. Tämän tutkimuksen alkuvaiheessa kuitenkin päätettiin, ettei kohdeyritys vielä tässä vaiheessa siirry täysin prosessijohtamisen hyödyntämiseen, joten virallisia nimityksiä ei tutkimuksen tekemisen aikana tehty. Prosessin tavoitteiden, rajojen ja mittareiden tarkennuksia taas joudutaan tekemään, kun prosessien toimivuudesta saadaan tarkempia mittaustietoja tai prosessien kehittämistä halutaan ohjata johonkin uuteen suuntaan.

### **6.7.1. Palveluiden kehittämisprosessi**

Palveluiden kehittämisprosessin toimintaa tulee jatkossa seurata määriteltyjen mittareiden avulla. Varsinkin uusien palvelutuotteiden määrä sekä niiden kysyntä ja vaikutus liikevaihtoon mittarit kertovat prosessin toimivuudesta ja kehittymisestä. Tulevaisuudessa tulee prosessille asettaa myös tarpeen mukaan uusia mittareita. Näin erityisesti siinä tapauksessa, mikäli havaitaan ongelmia prosessin toiminnassa.

Kohdeyrityksen oman henkilökunnan aktivointia palveluideoiden esittämiseen on myös syytä tulevaisuudessa jatkaa. Lisäksi ehdotettuja palveluideoita tulee käsitellä niin henkilökunnan kanssa käydyissä palaverissa kuin henkilökohtaisissa tapaamisissa. Näin osoitetaan yrityksen aito halu ja sitoutuminen toiminnan kehittämiseen ja mahdollisissa tulevaisuuden muutosprojekteissa saadaan henkilöstö helpommin innostettua mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Myös asiakkaiden tarpeiden tarkempaan havainnointiin ja analysointiin tulee tulevaisuudessa panostaa. Esimerkiksi vastaanotetuista tarjouspyynnöistä ja henkilökohtaisissa asiakastapaamisista voidaan saada arvokasta tietoa uusista asiakastarpeista. Samalla tavalla tulee tarkkailla samalla alalla toimivien kilpailijoiden tarjoamia palveluita. Myös nykyisten tarjottavien palveluiden kehittäminen esimerkiksi teknisillä innovaatioilla tulee pitää mielessä.

### **6.7.2. Myyntiprosessi**

Myyntiprosessin toimivuutta ja kehittymistä taas on syytä seurata erityisesti syntyneiden sopimusten lukumäärä ja niiden vaikutus liikevaihtoon mittareilla. Prosessin onkin kiinnitettävä huomiota siihen, millä tavoilla kohdeyrityksen näkyvyyttä potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa lisätään. Lisäksi on pidettävä mielessä, että pelkkä näkyvyyden lisäys ei vielä riitä vaan asiakkaat on saatava vakuuttuneiksi siitä, että kohdeyrityksen tarjoamat palvelut ovat heille juuri sellaisia, joilla heidän tarpeensa saadaan parhaiten täytettyä.

Kuten jo aiemminkin mainittiin, kilpailu asiakkaista on IT - alalla kovaa ja usein asiakkaat valitsevat eri vaihtoehtojen välillä pelkän palvelun hinnan perusteella. Tämän vuoksi kohdeyrityksen tulee pyrkiä löytämään keinoja, joilla erottua kilpailijoista.

Pelkän palveluiden hinnan kautta kilpaileminen ei ole pitkällä aikajaksolla kovinkaan kannattavaa. Tämän vuoksi myyntiprosessin yhteistyön kehittäminen palveluiden kehittämisprosessin kanssa on pidettävä myös tulevaisuudessa mielessä.

### **6.7.3. Tilaus- ja toimitusprosessi**

Tilaus- ja toimitusprosessin toiminnan ja kehittymisen tarkkailuun soveltuvat erityisesti tilauksen mukaisesti toimitetut palvelut, myöhässä olevat avoimet tilaukset ja toimitusten taloudellinen kannattavuus mittarit. Yhdistettäessä näistä mittareista saatavat tiedot asiakaspalveluprosessin vastaanottamien reklamaatioiden tietojen kanssa, saadaan varsin hyvä kuva tilaus- ja toimitusprosessin kokonaistoimivuudesta.

Tulevaisuudessa on syytä reagoida nopeasti, mikäli näyttää siltä, ettei prosessi toimi halutulla tavalla. Erityisesti prosessin taloudellista kannattavuutta on seurattava tarkasti. Mikäli prosessin ei toimi taloudellisesti kannattavasti, on prosessin toimintaan tehtävä radikaaleja muutoksia. Tilaus- ja toimitusprosessi on kuitenkin kohdeyrityksen toiminnan tärkein prosessi, joten sen toimivuuden on oltava huippuluokkaa.

### **6.7.4. Asiakaspalveluprosessi**

Asiakaspalveluprosessin toiminnan ja kehittymisen seuraamiseen soveltuvat varsinkin vastausnopeus tiedusteluihin ja muille prosesseille välitettyjen viestien määrä mittarit. Prosessin tehtävien määrän ollessa melko suuri on tulevaisuudessa ehkä syytä tarkentaa prosessin rajoja ja tarvittaessa siirtää osa prosessin tehtävistä muille prosesseille. Asiakkaan näkökulmasta prosessin nopea ja luotettava toiminta on edellytys hyvälle asiakaspalvelulle. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että prosessin toimintaa kehitetään tulevaisuudessa selkeämmäksi.

## 7. PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tavoitteisiin kuului tarkastella prosessijohtamisen soveltuvuutta tutkimuksen kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin suurilta osilta, mutta rajallisen aikataulun vuoksi vain pieni osa tutkimuksessa esitellyistä kehitysehdotuksista ehdittiin toteuttaa käytännössä.

### 7.1. Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen osatavoitteina oli selvittää, millä tavalla nykyinen palveluprosessi voidaan kuvata hyödyntämällä prosessijohtamisen teorioita ja voidaanko kirjallisuudessa esitetyistä prosessien kehitysmalleista luoda malli, jonka avulla kohdeyrityksen prosesseja pystytään kehittämään. Palveluprosessin kuvauksen tekoon käytettiin hyväksi teoriaosuudessa esille tulleita prosessijohtamisen ajatuksia ja malleja, joiden pohjalta kohdeyrityksen Yritysratkaisut liiketoimintaryhmän palveluprosessin kuvaamisen suoritti tutkija yhteistyössä liiketoimintaryhmän johtajan kanssa. Palveluprosessin kuvaamisen tuloksena saatiin liitteessä 2 esitetty prosessikartta sekä kirjallinen osuus kappaleessa 6.3. Tältä osin tutkimuksessa onnistuttiin varsin hyvin ja prosessikartta kuvaa hyvin liiketoimintaryhmän toimintaa ja prosessin nykytilaa. Toki tulevaisuudessa prosessin kuvausta ja prosessikarttaa tulee päivittää, mikäli tehdyt muutokset vaikuttavat oleellisesti prosessin toimintaan ja sisältöön.

Tutkimuksen toisen osatavoitteen eli prosessien kehitysmallin perustana toimivat niin ikään teoriaosuudessa esitetyt ideat ja valmiit mallit. Valmiiden mallien hyväksikäyttöä tuki kappaleessa 5.2 esitetty Kvistin ja kumppaneiden toteamus siitä, että suuri osa prosessijohtamista toteuttavista yrityksistä soveltaa itse kehitettyä tai muilta kopioitua prosessien kehittämismallia. Tutkimuksessa käytetty kehysmalli (kuva 20.) havaittiin soveltuvan kohdeyrityksessä riittävän hyvin niin tämän tutkimuksen kuin tulevaisuuden prosessikehityksen käyttöön. Myös tältä osin tutkimus siis saavutti tavoitteensa.

Tutkimuksen päätavoite oli selvittää, miten prosessijohtamisen ja prosessien kehittämisen avulla voidaan kehittää kohdeyrityksen liiketoimintaryhmän ja palveluprosessin toimintaa. Tutkimuksen päätavoitteen saavuttamiseksi luotiin ensin kirjallisuustutkimuksessa prosessien kehitysmalli, joka esiteltiin tutkimuksen kappaleissa 5.3.1 - 5.3.5. Tämän teoriaosan käytäntöön soveltamista taas esitellään tutkimuksen kappaleissa 6.3.1 - 6.3.5. Löydettyjen kehityskohtien valossa voidaan todeta, että kohdeyrityksen palveluprosessin toimintaa voidaan kehittää varsin suoraviivaisesti ja erityisesti johdonmukaisesti käyttämällä hyödyksi teoriaosuudessa

esiin tulleita periaatteita. Toki prosessijohtamisen todelliset hyödyt saavutetaan vasta myöhemmin, kun todellista mittausdataa on käytettävissä ja johtamistapa on vakiintunut organisaatioon. Mutta jo tämäkin tutkimus osoitti, että prosessijohtamisen laajempi hyödyntäminen kohdeyrityksessä voi olla hyvä keino kehittää toimintaa kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa ei tarkemmin analysoitu, miten palveluprosessin kehittäminen vaikuttaa tutkittavana olleen liiketoimintaryhmän toimintaan ja kehittymiseen. Voidaan kuitenkin olettaa, että tietyn liiketoimintaryhmän toiminnan perustana olevan palveluprosessin kehittäminen vaikuttaa positiivisesti koko liiketoimintaryhmään ja sen toimintaan.

Analysoitaessa tutkimuksen lopputuloksia yhdessä liiketoimintaryhmän johtajan kanssa, tultiin siihen päätökseen, että tutkimus täyttää riittävän hyvin sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksen empiirisen osuuden avulla kohdeyritys sai hyvät pohjatiedot, miten prosessijohtamisen avulla voidaan jatkossa kehittää määriteltyjä prosesseja sekä niiden toimintaa. Tehtyjen suunnitelmien avulla päätettiin joitain muutoksia ottaa heti käyttöön, mutta suurelta osin kehityskohtien käytäntöön vienti jäi valitettavan vähäiseksi, johtuen lähinnä jo aiemmin mainituista aikatauluongelmista.

## 7.2. **Jatkotutkimus**

Tutkimusta aiheen tiimoilta voitaisiin jatkaa kohdeyrityksessä esimerkiksi tutkimalla nyt esiteltyjen kehitysehdotusten laajamittaista käyttöönottoa. Suuremmat muutokset yrityksen toimintaan voivat tuoda esiin uusia haasteita ja ongelmia. Tätä tutkimusta tehtäessä ei kohdattu varsinaisia ongelmia, sillä esimerkiksi muutosvastarintaa henkilöstön keskuudesta ei ollut missään vaiheessa havaittavissa.

Toisena mahdollisena tulevaisuuden jatkotutkimusaiheena on prosessijohtamisen virallisempi käyttöönotto ja vakiinnuttaminen. Tämä kuitenkin vaatii vielä tarkempaa tutkimusta kohdeyrityksessä. Erityisesti kohdeyrityksen muiden liiketoimintaryhmien analysointi ja prosessikarttojen laatiminen olisi hyvä aloittaa jo ennen prosessijohtamisen laajempaa virallistamista. Kuitenkin ennen kaikkea yrityksen johdon sitouttaminen johtamistavan muutokseen vaatii jatkossa erityistä huomiota, koska ilman johdon tukea tämän laajuisten muutosten tekeminen on yrityksessä mahdotonta.

Kolmantena mielenkiintoisen jatkotutkimus aiheena olisi omasta mielestäni ITIL - kokoelman sekä prosessijohtamisen hyödyntäminen kohdeyrityksen toiminnan kehittämisessä. Tässäkin tutkimuksessa ITIL - kokoelma esiteltiin, mutta sen laajempi hyödyntäminen jäi varsin vähäiseksi. Kokoelman muodostavat kirjat pitävät sisällään varsin laajasti tietoa IT ja ICT - alan yritysten prosesseista sekä niiden kehittämisestä, joten kohdeyrityksen kannalta kirjoista saattaisi löytyä varsin mielenkiintoisia ja hyviä käytäntöjä sovellettavaksi.

# LÄHTEET

## Kirjallisuuslähteet:

Boden, M. & Miles, I. 2001. Introduction: Are Services Special? Boden, M. & Miles, I. (toim.) Services and the Knowledge-Based Economy. London, Continuum, ss. 1- 20.

Clemes, M., Mollenkopf, D., Burn, D. 2000. An Investigation of Marketing Problems Across Service Typologies. Journal of Services Marketing, Vol. 14, No.7, s. 573-594.

Danaher, P.J. & Mattsson, J. 1994. Customer Satisfaction During The Service Delivery Process. European Journal of Marketing, Vol. 28, No.5, ss.5-16

Davenport, T.H. & Beers, M.C. 1995. Managing Information About Processes. Journal of Management Information Systems, Vol. 12, No.1, ss. 57-80.

Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key Concepts for New Service Development. The Service Industries Journal, Vol. 16, No.2, ss.140-164.

Elzinga, D.J., Horak, T., Lee, C-Y., Bruner, C. 1995. Business Process Management: Survey And Methodology. IEEE Transactions on Engineering Management. Vol. 42, No. 2, ss. 119 – 127.

Fließ, S. & Kleinaltenkamp, M. 2004. Blueprinting the Service Company: Managing Service Processes Efficiently. Journal of Business Research. Vol. 57, No. 4, ss. 392 – 404.

Grönroos, C. 1983. Miten palveluja markkinoidaan. Espoo, Weilin + Göös. 125s.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo, WSOY. 360s.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo, WSOY. 565s.

Hammer, M. & Champy, J. 1994. Reengineering - Toiminnan uudelleenrakentaminen. Helsinki, Oy Rastor Ab. 170s. (Alkuperäisteos: Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.)

Hannus, J. 1993, Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo, HM&V Research Oy. 368s.

Harrington, H.J. 1991. Business Process Improvement - The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness. New York, McGraw-Hill. 274s.

- Haynes, M. 1990. Service Typologies: A Transaction Modelling Approach. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 1, No.1, ss. 15-26.
- Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Helsinki, Tekes. 42s.
- Kallio, J. Saarinen, T., Tinnilä, M. 2002. Efficient Change Strategies: Matching Drivers and Tracers in Change Projects. *Business Process Management Journal*. Vol. 8, No. 1, ss. 80-92.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki, WSOY. 202s.
- Kvist, H.H., Arhoma, S., Järvelin, K., Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit – Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 174s.
- Laamanen, K. 1993. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Helsinki, Metalliteollisuuden Kustannus Oy. 54s.
- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön. Keuruu, Otavan kirjapaino. 300s.
- Laamanen, K., Tinnilä, M. 1998. Prosessijohtamisen käsitteet. 2. painos, Helsinki, Metalliteollisuuden Kustannus Oy, MET-julkaisuja nro 6/98. 56s.
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. uudistettu painos. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä. 435s.
- Lee, R.G & Dale, B.G. 1998. Business Process Management: A Review And Evaluation. *Business Process Management Journal*. Vol. 4, No. 3, ss. 214 – 225.
- Martola, U., Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit - BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo, WSOY. 202s.
- Neimala, A. 2006. Palveludirektiivin vaikutukset - komission ehdotuksen soveltamisalan analysointia suomalaisen elinkeinoelämän näkökulmasta. Työ- ja elinkeinoministeriö. 9s. [[http://www.tem.fi/files/16526/ETLA\\_muistio-osuus.doc](http://www.tem.fi/files/16526/ETLA_muistio-osuus.doc)] Luettu 15.2.2009.

Qualitas Fennica Oy, 2006. Palvelun ja palveluprosessin hallinnassa tuotteistus on avainasemassa. Helsinki, Qualitas Fennica Oy. [<http://www.qualitas-fennica.fi/upload/media-49897730cd491.pdf>]

Rohleder, T.R. & Silver, E.A. 1997. A Tutorial on Business Process Improvement. *Journal of Operations Management*. Vol. 15, Issue 2, ss. 139-154..

Stauss, B & Weinlich, B. 1997. Process-oriented Measurement of Service Quality: Applying the Sequential Incident Technique. *European Journal of Marketing*. Vol. 31, No. 1, ss. 33-55.

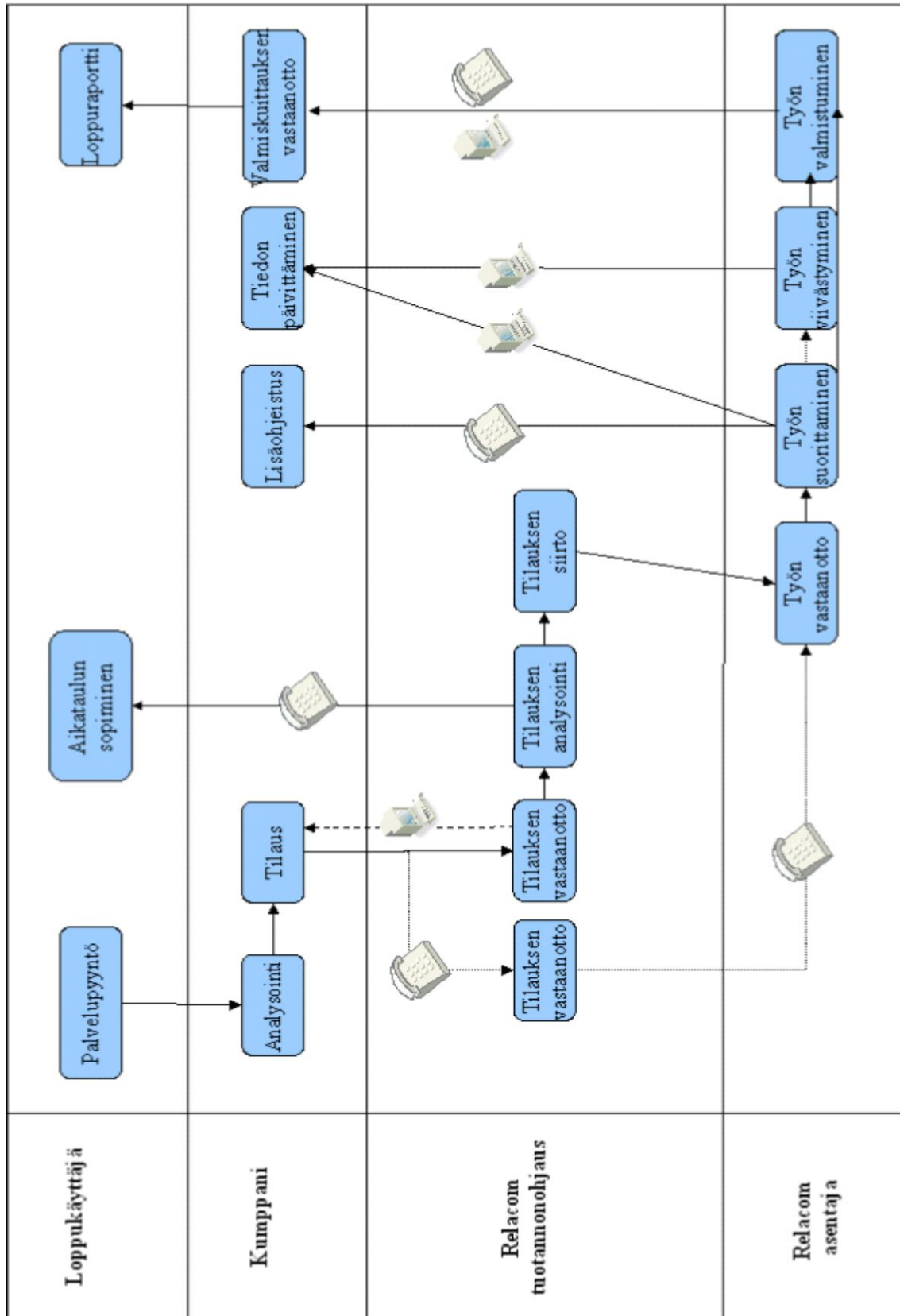
Van Bon, J. 2004. *IT Service Management - An Introduction*. Zeewolde, Van Haren Publishing. 240s.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A, Berry, L.L. 1985. Problems and Strategies in Service Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 49, No.2, s. 33-46.

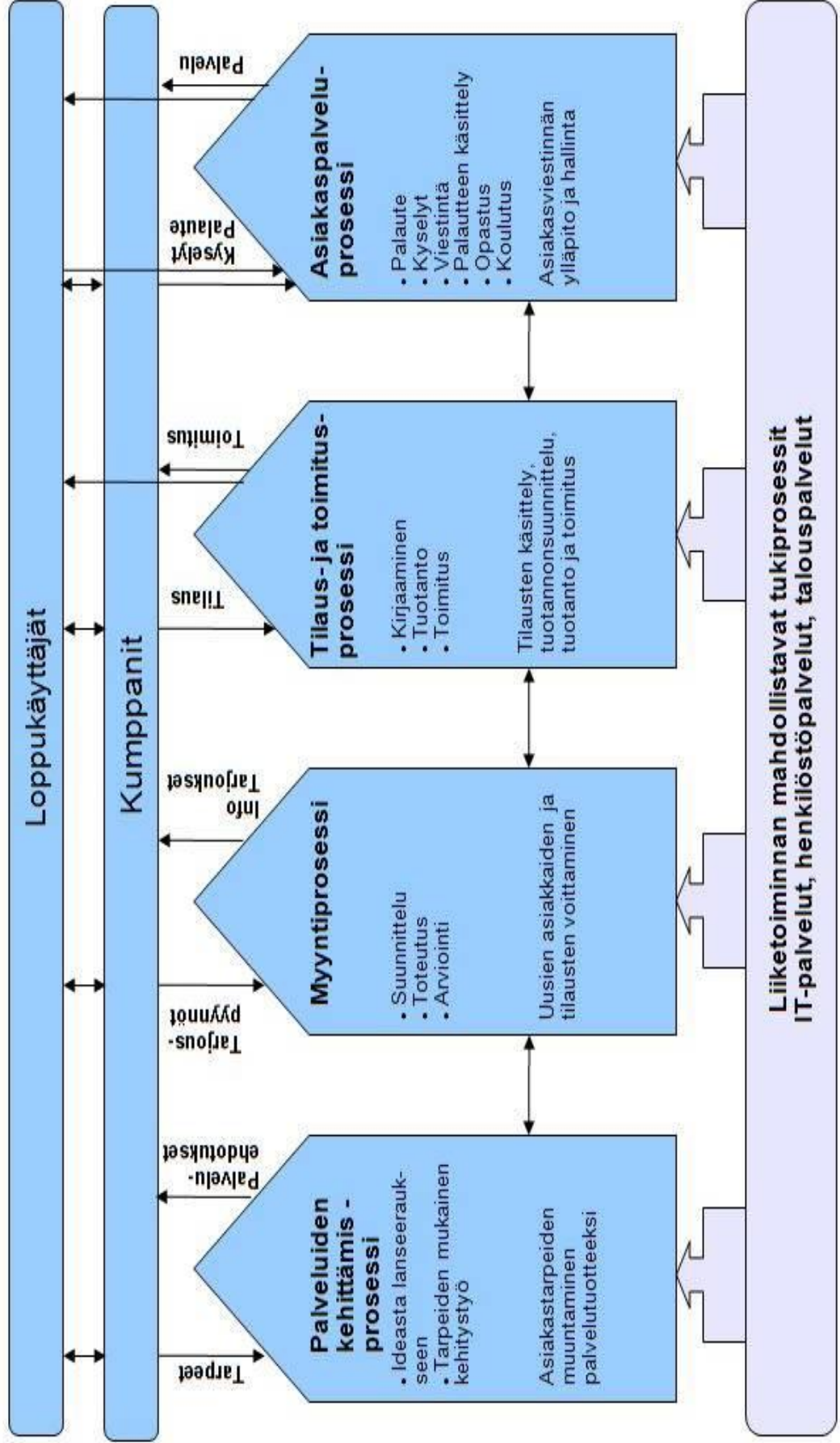


# LIITTEET

## LIITE 1

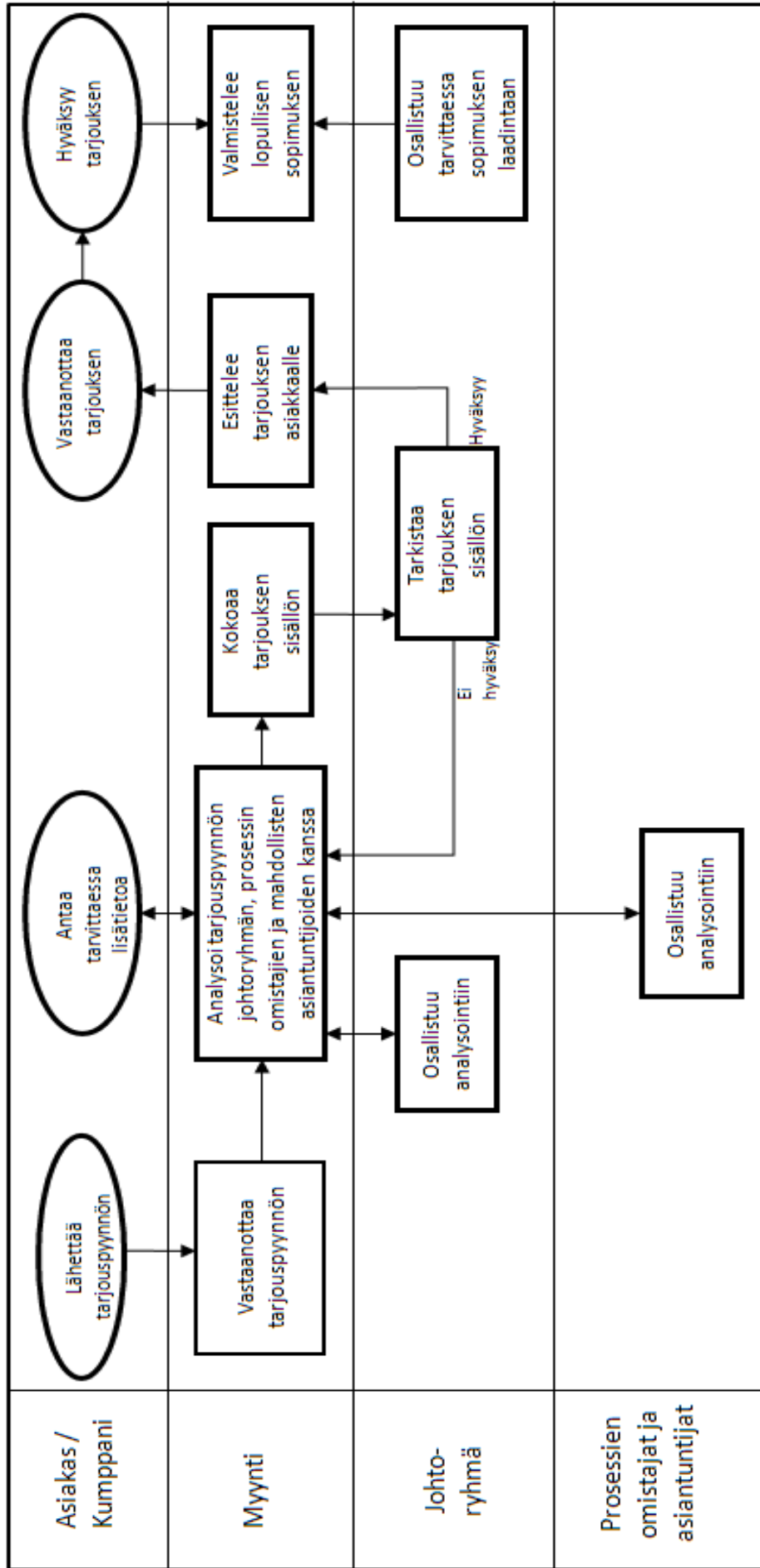


## Palveluprosessin prosessikartta

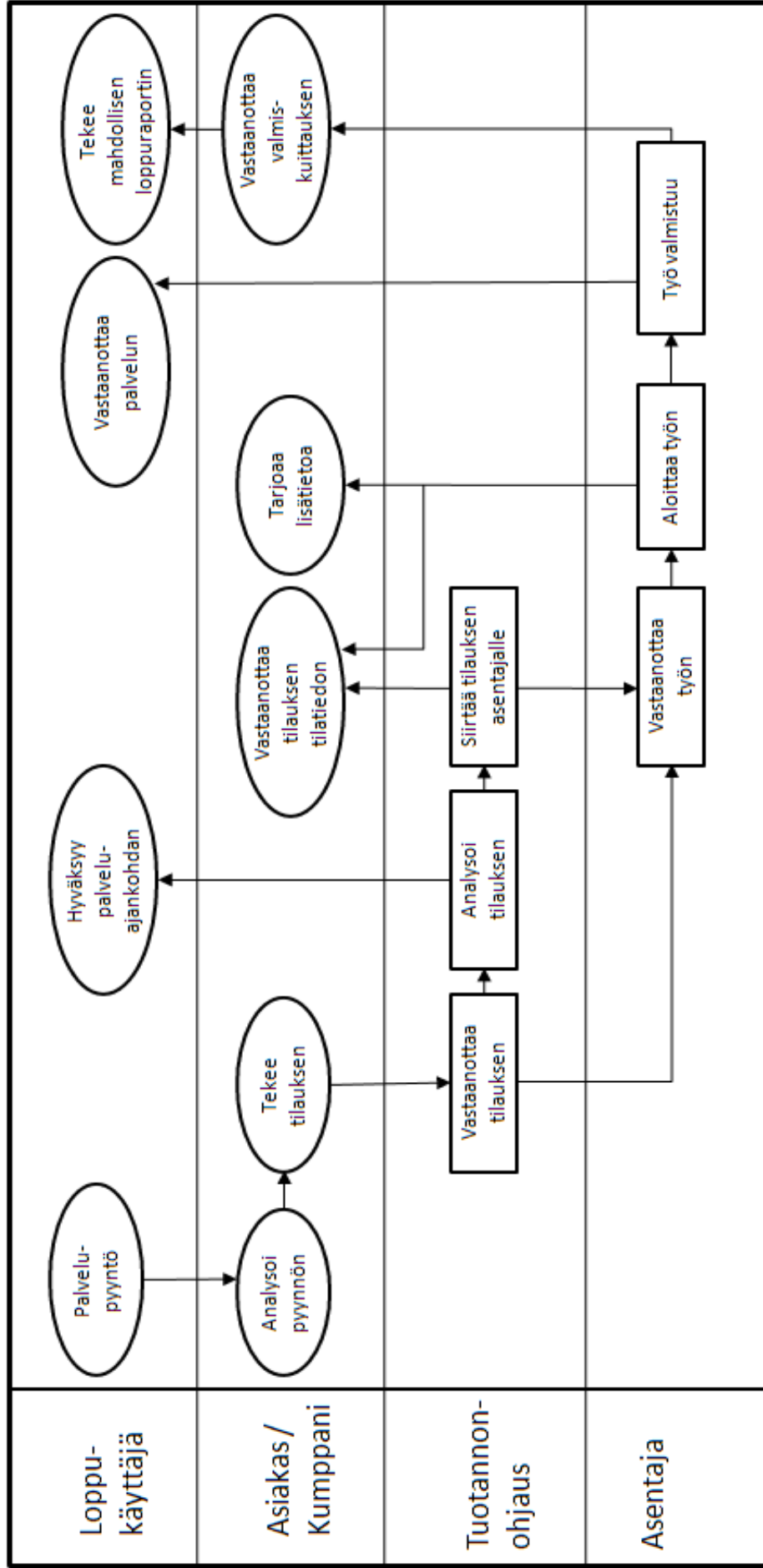




## Myyntiprosessin nykytilan prosessikaavio



Tilaus- ja toimitusprosessin nykytilan prosessikaavio



Asiakaspalveluprosessin nykytilan prosessikaavio

