

Gurdip Singh

Philips Oy Healthcaren  
asiakaspalveluprosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Hyvinvointiteknologia

Insinöörityö

4.2.2013

Tekijä(t) Otsikko	Gurdip Singh Philips Oy Healthcaren asiakaspalveluprosessin kehittäminen
Sivumäärä Aika	44 sivua 29.3.2013
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	hyvinvointiteknologia
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Mikael Soini Asiakaspalvelupäällikkö Teemu Valkonen
<p>Tämän insinööriyön aiheena on parantaa Philips Oy Healthcaren asiakaspalveluprosessia. Työn aiheeseen kuuluu vain pelkästään Suomessa palvelevaa Healthcaren osastoa. Työn tavoitteena oli parantaa Philips Oy Healthcaren asiakaspalveluprosessia työntekijöiden näkökulmasta, koska Philipsin johto näki siinä eniten parannettavaa.</p> <p>Tämän insinööriyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen tutkimus, jolloin kaikkia Philips Oy Healthcaren asiakaspalvelijoita haastateltiin sekä myynnin että huollon puolelta. Haastateltavia oli yhteensä kuusi kappaletta ja heitä haastateltiin henkilökohtaisesti.</p> <p>Haastatteluista tehtyjen johtopäätöksien mukaan työtehtävät olivat erittäin epäselkeät. Tämän lisäksi puhelinrinkiin ei saatu sitovuutta ja sähköpostien hoitamisessa oli myös suuria vaikeuksia.</p> <p>Tutkimuksen tulokseksi saatiin uusi prosessikuvaus asiakaspalveluprosessiin, jossa on selitetty eri vaiheet ja tapahtumajärjestykset mahdollisimman selkeästi sekä ratkaisut sähköpostiin ja puhelinrinkiin. Tutkimustulosta eli prosessikuvaus annetaan työntekijöille työtehtävien selkeyttämiseksi, jolloin suurin hyöty aiheutuu työntekijöille työskennellessä.</p>	
Avainsanat	Hyvinvointiteknologia, asiakaspalvelu, asiakaspalveluprosessi, Philips Oy Healthcare

Author(s) Title	Gurdip Singh Philips Ltd. Healthcare's customer service process development
Number of Pages Date	44 pages + 0 appendices 29 March 2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	health informatics
Specialisation option	
Instructor(s)	Mikael Soini, Principal Lecturer Teemu Valkonen, Customer Service Manager
<p>The purpose of this Bachelor of Engineering was to explore the customer service process at Philips Ltd. Healthcare and to enhance it in order to be able to provide better services for the customers. This research deals only with people working for the Finnish department of Philips Ltd. Healthcare.</p> <p>The research method of this Bachelor of Engineering was qualitative, which means that all customer service people from the sale and maintenance departments were interviewed. The total number of interviewees was six and they were all interviewed in person.</p> <p>Conclusions made from the interviews indicated that the tasks seemed to be very unclear. Furthermore, the interviews revealed that keeping the order of answering customer calls was problematic and the management of e-mails was felt to be extremely difficult.</p> <p>Based on the findings, a new process description of the customer service process was created. It includes explicit explanations for the different stages and phases. In addition, it comprises results for the issues concerning the functionality of e-mails and the telephone work. The process description clarifies the tasks of the employees and it should be helpful for the employees in their daily work.</p>	
Keywords	Health Informatics, customer service, customer service process, Philips Ltd. Healthcare

# Sisällys

## Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Asiakaspalvelu	2
2.1	Millainen on hyvä asiakaspalvelu?	2
2.2	Millainen on hyvä asiakaspalvelija?	3
2.3	Asiakaspalvelu puhelimessa	4
2.4	Asiakaspalvelu sähköpostissa	7
2.5	Yhteydenotot	7
3	Asiakaspalveluprosessi	8
3.1	Prosessin määritelmä	9
3.2	Mikä on asiakaspalveluprosessi?	10
3.3	Asiakaspalveluprosessin kehittäminen	12
3.3.1	Mitkä prosessit vaativat kehitystä ja niiden löytäminen	13
3.3.2	Vaihtoehdot prosessien kehittämiseen	16
3.3.3	Prosessien kehittämismallit	17
3.3.4	Prosessien kehittämisestä vastaava henkilöstö	20
3.3.5	Prosessien kuvantamivaihtoehdot	21
3.3.6	Prosessien mittaaminen, arviointi ja auditointi	27
4	Philips Oy Healthcaren asiakaspalveluprosessi	30
5	Tutkimusmenetelmien valinta ja toteutus	36
5.1	Miksi haastattelumenetelmä ja onko se luotettava?	36
5.2	Haastattelun edut ja haitat	37
6	Tulokset ja kehittämisideat	38
6.1	Kehittämisideat	38
6.2	Lopputulokset	40
7	Yhteenveto	44
	Lähteet	45

## Lyhenteet

HHS	Home Healthcare Solutions. Kodin turvallisuuteen liittyvä Philipsin osa-alue.
HD	Help Desk. Puhelimitse toimiva neuvontapalvelu tietoteknisissä ongelmissa.
THJ	Tiedon hallintajärjestelmä.
ABM	Activity-based management eli suomeksi toimintojohtaminen, joka voi olla operationaalista tai strategista. Pyritään parantamaan asiakkaalta saatua arvoa.
TQM	Total Quality Management. Suorituskyvyn mittaaminen ja toiminnan hallitseminen.
ppm	Parts per million. Suhteellinen perusmitta, joka ilmaisee, kuinka monta mijoonasosaa jokin on jostakin.
PONC	Price Of Non-Conformance. Termiä käytetään liiketoiminnassa, joka tarkoittaa ”hintaa poikkeama raporttia.
PCCI	Philips Patient Care and Clinical Informatics. Oma Philipsin käyttämä terveydenhuoltojärjestelmä. Esim. potilasvalvontalaitteet on yksi PCCI:n tuotteista.

## 1 Johdanto

Insinööriyön toimeksiantaja oli Philips Oy Healthcare, jolla oli tarve kehittää heidän käytössä olevaan asiakaspalveluprosessia työntekijöiden näkökulmasta. Työn lähtökohdaksi oli lähteä muokkaamaan nykyistä asiakaspalvelijoiden toimintamallia selkeämmäksi ja varmemmaksi. Tavoitteena oli laatia uusi ja kehitelty prosessikuvaus asiakaspalveluprosessin eri vaiheista. Työn aihe valittiin sen takia, koska Philips Oy Healthcaren ylempi taho näki tässä asiassa parannettavaa. Insinööriyö rajoittuu pelkästään Healthcaren osastoon eikä esimerkiksi kodin elektroniikkaan.

Philips Oy on perustettu Suomeen vuonna 1924. Konsernin palveluksessa Suomessa työskentelee noin 500 henkilöä. Philips Oy Healthcarella on ollut käytössään Soneran tarjoama järjestelmän, josta he voivat muokata esimerkiksi puhelinpalveluja oman mielensä mukaan. Tämä järjestelmä on ollut yrityksen käytössään vuodesta 2012. Kyseistä järjestelmää käytetään apuna myös insinööriyön aikana.

Teoriaosuudessa käydään läpi asiakaspalvelu käsitteenä sekä minkälaiset ovat hyvän asiakaspalvelun perusteet. Samassa osuudessa käydään myös läpi, minkälaiset ominaisuudet asiakaspalvelijalla tulee olla sekä minkälainen asiakaspalvelu täytyy olla puhelimitse ja sähköpostitse. Teoriaosuudessa on myös kerrottu, mitä prosessi tarkoittaa käsitteenä sekä mikä asiakaspalveluprosessi on. Edellä mainittujen asioiden lisäksi teoriaosuus sisältää katsauksen siitä, millä eri tavoin asiakaspalveluprosesseja voidaan kehittää ja kuka kehittämisestä vastaa.

Ennen tutkimusosuutta on esitelty yleisesti Philips Oy Healthcaren asiakaspalveluprosessi. Itse tutkimusosuudessa on käyty läpi haastattelua tutkimusmenetelmänä ja kerrottu kyseisen tutkimusmenetelmän edut ja haitat.

Tämä opinnäytetyö (prosessikuvaus toimivasta asiakaspalveluympäristöstä) otetaan mahdollisesti käyttöön Philips Oy Healthcaren yrityksen pääkonttoriin ja mahdollisesti muillekin toimipaikoille. Suomenkielinen versio tästä insinööriyöstä tulee sekä Philips Oy Healthcarelle että Metropolia Ammattikorkeakoululle.

## 2 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on muuttunut yhteiskunnan kanssa viimeisen vuosikymmenen aikana. Parikymmentä vuotta sitten asiakkaita palveltiin todella paljon fyysisesti paikanpäällä, mutta nykyään asiakaspalvelua on karsittu huomattavasti esimerkiksi ravintoloissa ja marketeissa. Nykyään myynti on kutistettu siten, että asiakkaisiin keskitytään vasta myynnin jälkeen ja tällöin annetaan asiakaspalvelua. Yhteen tiettyyn asiakkaaseen kulutetaan vähemmän aikaa, jolloin syntyy ongelma, miten voi toteuttaa hyvä asiakaspalvelu, kun sitä kutistetaan koko ajan. [1.]

### 2.1 Millainen on hyvä asiakaspalvelu?

Hyvästä asiakaspalvelusta voi olla montaa eri mieltä, mutta se perustuu joka kerta siihen, että asiakkaalle jää positiivinen kokemus hänelle annetusta palvelusta. Oli tämä puhelimesta tai sitten paikanpäällä. Asiakas saa parhaimman palvelun, kun hän tuntee saamansa enemmän kuin mitä yleisesti asiakaspalvelusta voi tarjota, mutta tämäkin vaihtelee alojen välillä suuresti ja myös ihmiset kokevat tai tulkitsevat asiat eri tavalla. Esimerkiksi jos asiakas on ravintolassa, ostoksilla tai sairaana, niin tilanteet eroavat toisistaan suuresti. Tämän takia eri asiakkailla on erilaiset odotukset eri paikoissa. [1.]

Asiakaspalvelussa viestinnällä on suuri merkitys, sillä asiakas vaatii, että häntä kuunnellaan, kohdellaan yksilönä, jolloin heidän tarpeitaan, ideoitaan, tuntemuksiaan ja persoonallisuuttaan otetaan vahvasti huomioon. Myös se, että heiltä kysytään esimerkiksi tarkemmin tuotteen käytöstä tai muuta tarkentavaa, nähdään vain parhaaksi. Isoin virhe asiakaspalvelussa on se, että ollaan ”selin” asiakasta kohtaan. Tällöin asiakas kohdataan, mutta minkäänlaista auttamista ja neuvomista ei synny. Tällöin erilaisista tuotteista ei pysty kertomaan tarkemmin ja opastamaan vaikka niiden käytössä. On todettu, että useimmiten asiakas on enemmän yhteydessä asiakaspalvelijaan kuin asiakaspalvelija asiakkaaseen. [1.]

Yleensä asiakasta yritetään saada ostamaan tuotetta siihen asti, kunnes asiakas ostaa tuotteen, mutta asiakkaan kielteistä päätöstä pitää kunnioittaa myös. Sillä asiakkaalle pitää antaa mahdollisuus peräännyä ja lähteä, koska se tekee samalla asiakkaalle helpommaksi palata takaisin uudelleen. [1.]

Asiakastyytyväisyyden tutkimuksien avulla on mitattu asiakkaiden tyytyväisyyttä ja asiakaspalvelun laatua. Tätä tutkimusta on käytetty monesti viime vuosin aikana, koska se kuuluu yritykselle yhdeksi tärkeäksi kilpailukeinoksi. Se antaa yritykselle tuntuvaa etumatkaa, jota voi olla vaikeaa saavuttaa, koska tyytyväiset asiakkaat viestivät positiivisesta asiakaspalvelusta myös muille asiakasryhmään kuuluville ihmisille. Näitä tutkimuksia tehdään esimerkiksi yritysten kotisivuilla, jolloin henkilö voi halutessaan täyttää lomakkeen, jossa kysytään palveluista ja muista asioista. [2]

## 2.2 Millainen on hyvä asiakaspalvelija?

Monia ominaisuuksia optaan käytännön kautta. Sama asia pätee asiakaspalvelijaan, joka ei ole mikään synnynnäinen ominaisuus, vaan se perustuu ihmisen asenteeseen. Asiakaspalvelijan pitäisi saada perehdytystä yritykseltä, jotta hän voisi toimia asiakaspalvelijana tietyllä alalla. Asiakaspalvelijalta oletetaan omaavan monia ominaisuuksia ja näitä ominaisuuksia voi harjoitella parhaiten erilaisten ihmisten kanssa asiakaspalvelun merkeissä. [3.]

Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia voivat olla seuraavanlaiset:

- **Asiantuntemus ja tuotetieto:** asiakaspalvelija tietää tuotteiden ominaisuudet ja palvelut hyvin, jotta voisi opastaa tietämättömiä asiakkaita. Jos asiakaspalvelijalla ei ole itsellään asiantuntemusta, hänen on vaikeaa opastaa asiakkaita. Myös tuntemus kilpailijoista lasketaan isoksi positiiviseksi asiaksi.
- **Saavutettavuus:** asiakaspalvelijaan saa helposti yhteyden ja hän pystyy selventämään asia esimerkiksi esimerkeillä tai eleillä. Ei kannata olla liian aktiivinen, koska siitä eivät välttämättä kaikki asiakkaat pidä, kuten suomalaiset asiakkaat.
- **Kohteliaisuus ja ystävällisyys:** asiakkaita arvostetaan tasapuolisesti. Se luonnehditaan kiittämällä, tervehtimällä, pahoittelemalla ja vaikka teittitelemällä. Palvelun lopuksi on aina kohteliasta toivottaa asiakasta asioimaan uudestaan.
- **Täsmällisyys ja nopeus:** asiakas usein odottaa palvelun tapahtuvan nopeasti ja viivästyksettä, mutta poikkeukset ovat myös mahdollisia. Asiakkaalle on pahoiteltava ja kertoa esimerkiksi viivästyksen syy ja näistä pitäisi kertoa asiakkaille jo mielellään etukäteen jos on tilanne sen mahdollistaa.
- **Asiakkaan ymmärtäminen ja joustavuus:** palvelaan asiakkoittain asiakkaita. Asiakaspalvelijan pitää kysyä ja kuunnella asiakkaan tarpeita ja toiveita. Jos saa asiakkaalta esille piilevät tarpeet, se lasketaan isoksi positiiviseksi ominaisuudeksi.



- Luotettavuus ja rehellisyys: asiakaspalvelijan tulee olla luotettava ja hänen täytyy pystyä antamaan rehellisiä vastauksia ja neuvoja. Vaikka olisikin ikäviä asioita, niistä pistää kertoa, mutta kohteliaasti. Tämä on iso perusta asiakastyytyvyydelle ja asiakassuhteen jatkumisellekin. [4.]

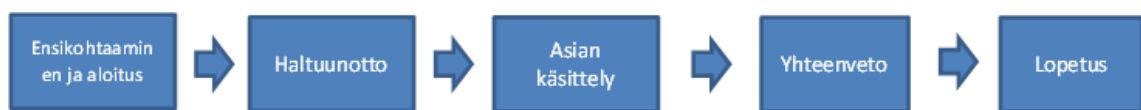
Asiakaspalvelijan täytyy nähdä tuotteiden eri ominaisuudet ja niiden edut, joita ne saavat aikaan asiakkaille. Tosi harva asiakas ostaa tuotteita niiden ominaisuuksien perusteella, mutta tämäkin asia vaihtelee tuotteiden välillä. Mutta suurimmaksi osaksi asiakkaat katsovat tuotteiden luomat edut. Esimerkiksi kengät, jotka hylkivät vettä, tuovat ison edun kenkien käytölle esimerkiksi kosteissa olosuhteissa tai tietokoneen hiiren kanssa käskyjen antaminen kuin tietokoneen näppäimistöllä. Kun asiakaspalvelijalla on tuntemusta tuotteista tai palveluista, silloin asiakas tuntee saavansa asiantuntevaa palvelua. [4.]

### 2.3 Asiakaspalvelu puhelimessa ja puhelinpalveluprosessit

Asiakaspalvelijan kuuluu kertoa luonnollisesti, mistä yrityksestä vastataan ja voidaan myös mainita nimensä, jolloin asiakas voi mahdollisesti saada juuri sen henkilön kiinni, jonka kanssa on aikaisemmin ollut vuorovaikutuksessa. Tämä tuntuu asiakkaan mielestä luonnollisemmalta, kun hän keskustelelee sellaisen henkilön kanssa, jolle hän on aikaisemminkin puhunut. Viime vuosien aikana yritykset ovat minimoineet tai jopa ottaneet konttoreitaan pois käytöstä ja yrityksen kanssa pystyy olemaan kontaktissa vain puhelimen kautta. Tämä tarkoittaa, että paikanpäällä asioiden hoitaminen on vähentynyt huomattavasti ja kaikki ongelmien ratkaisut tai muut toimenpiteet pystytään hoitamaan kotoa puhelimitse tai internetin avulla. Yritys, johon voi olla yhteydessä vain puhelinasiakaspalvelun kautta, ratkaisee paljon siitä, millaisen vaikutelman asiakas saa ylipäättänsä koko yrityksestä ja millaisia mielipiteitä asiakas jakaa muille ihmisille. Puhelinasiakaspalvelu on nykyään kuin yrityksen käyntikortti. [3.]

Nykyään yritykset ulkoistavat palveluja hyvän laadun takaamiseksi, eli siirtävät palvelua jollekin muulle yritykselle hoidettavaksi. Ulkoistaminen antaa mahdollisuuden siihen, että yrityksen asiakaspalvelu ja imago paranee, mutta siinä piilee vaara, että huonolla asiakaspalvelulla yrityksen imago ei paranekaan. Ulkoistamisen avulla haetaan tehokkuutta ja myös ratkaisua siihen, kun on välillä hiljaisia ja kiireisiä hetkiä yrityksessä. Loppujen lopuksi tässä tulee esille asiakaspalvelijan monipuoliset taidot, kun kuluttajilla on esimerkiksi heikko taloudellinen tilanne, joutuu asiakaspalvelija välillä kuuntelemaan sellaisia asioita, jotka eivät ole hänelle mieluisia. Palvelujen

ulkoistamisen avulla mahdollistetaan se, että asiakas ei välttämättä joudu puhumaan minkäänlaiselle robotille asiakaspalveluun soittaessa tai kuuntelemaan puuduttavaa musiikkia ollessaan jonossa. Nopea vastaaminen antaa heti alkuun hyvän ja positiivisen kuvan asiakkaalle. Puhelinasiakaspalvelukin on taitolaji, sillä asiakaspalvelija joutuu hoitamaan asioita, vain kuuloaistin varassa. Tällöin asioidessa kommunikoinnista puuttuvat eleet, liikkeet ja ilmeet. Puhelimesta joutuu paljon kuuntelemaan, asiakas sanoo ja miten, koska sillä saa jo tehtyä jonkinlaisen johtopäätöksen asiakkaan tunteista. Samalla tavalla asiakas tekee omat johtopäätöksensä asiakaspalvelijan äänen perusteella, jolloin asiakaspalvelijan kannattaa puhua iloisesti ja erityisesti hymyillen. [4.]



Kuva 1. Puhelinpalvelun eri prosessit [5.]

Puhelu alkaa perinteisesti kohtaamalla asiakas ensimmäistä kertaa ja aloittamalla keskustelu hänen kanssaan. Tässä vaiheessa on tärkeää luoda hyvä positiivinen kuva asiakkaalle, koska hän saa tällöin yrityksestä eräänlaisen kuvan ja samalla yrityksen edustajasta ja hänen organisaatiostaan. Kielteinen ensikohtaaminen tuo asiakkaalle negatiivisen kuvan, asiakas alkaa herkästi kiinnittää huomiota palvelun puutteisiin sillä hetkellä ja jatkossakin. Kun taas positiivinen ensikohtaamisen jälkeen asiakas pyrkii saamaan vahvistusta aikaisempiin kokemuksiin ja pystyy ohittamaan palvelun epäkohdat helpommin. Ensikohtaaminen alkaa jo ennen puheluun vastaamista, koska siihen pitää valmistautua lopettamalla muut toiminnot, joita asiakaspalvelija tekee. Yhteen asiaan keskittyminen tukee työssä jaksamista ja tuo hallinnan tunnetta. Tämän jälkeen tietenkin varmistetaan, soitetaanko oikeaan paikkaan, kertomalla, yrityksestä on ja kuka palvelee asiakasta. [5.]

Haltuunotto puhelimesta tarkoittaa sitä vaihetta puhelussa, kun asiakas alkaa kertoa ongelmastaan tai muusta asiasta. Tällöin asiakaspalvelija ottaa niin sanotusti tiedon haltuun kirjoittelemalla esimerkiksi muistiinpanoja paperille. Tässä vaiheessa pitää kuunnella asiakasta ja havainnollistaa hänen tunnetilaansa. Tällöin asiakkaalle tulee tunne siitä, että häntä arvostetaan. Tässä vaiheessa asiakaspalvelijan täytyy mukautua asiakkaan mukaisesti, koska se viestii asiakkaalle, että nykyinen puhetyyli on hyväksyttävää. Tämä voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että jos

ulkomaalainen soittaa huonolla suomen kielellä, niin hänelle vastataan selkeästi ja hitaasti, jotta asiakas ymmärtää. Toinen esimerkki voisi olla, että jos vanha nainen puhuu hitaasti, niin hänelle täytyy puhua myös hitaasti. [5.]

Tämän jälkeen siirrytään asian käsittelyvaiheeseen. Tällöin asiakaspalvelijalla on palvelutilanne hallussa ja sitä voi selventää kyselemällä asiakkaalta kysymyksiä aiheeseen liittyen sellaisella sanastolla ja kielellä, jota asiakaskin on tähän mennessä käyttänyt. Kysymyksiäkin kannattaa kysyä muutenkin kuin tiedon hankkimiseen, sillä se tuo asiakkaalle kuvan kysyjän asenteista ja suhtautumisista. Kysymykset kannattaa valita niin, etteivät ne loukkaa asiakasta, saa häntä luulemaan osaamattomaksi tai nolatuksi. Asiakkaan on helpompi vastata yhteen kysymykseen kerrallaan. Yleensä ensimmäinen kysymys tuo asiakkaalle mahdollisuuden kertoa vapaasti ongelmasta ja tämä täytyy sallia. Se voi tuoda liikaa informaatiota asiakaspalvelijalle, mutta asiakaspalvelijan täytyy pitää kokonaisuus tästäkin huolimatta hallinnassa. Välillä tulee tilanteita, jolloin asiakaspalvelija joutuu kysymään asiakkaalta henkilökohtaisia asioita, kuten esimerkiksi terveyteen, elämäntapoihin tai ihmissuhteisiin liittyen. Tästä asiakkaalle pitää kertoa, että nämä tiedot ovat tarpeen ja mihin tietoja käytetään. Samalla pitäisi kertoa myös tiedon luottamuksellisesta käytöstä. [5.]

Käsittelyn ja puhelinkeskustelun jälkeen täytyy kertoa asioista yhteenveto, joka on erittäin tärkeää. Tällöin asiakaspalvelija kertoo, asioista seuraa, mistä ja mitä on sovittu, kuka tekee toimenpiteet ja mitä tekee. Äsken mainittujen asioiden lisäksi on tärkeää mainita, mitkä muutokset astuvat voimaan heti ja mitkä vasta esimerkiksi allekirjoituksen jälkeen. Näitä asioita kannattaa kirjoittaa puhelin aikana muistilapulle, josta ne voi yhteenvedon tullessa kertoa asiakkaalle sulavasti. Tämä vaihe tuo asiakkaalle luottamuksen tunteen. [5.]

Tämän jälkeen seuraa luonnollisesti puhelun lopetus. Tässä vaiheessa asiakas tietää kaikki sovitut asiat, mitä asiakaspalvelija on hänelle sanonut. Tällöin on tärkeää, että asiakkaalle kerrotaan, kenen kanssa on ollut yhteydessä mahdollista seuraavaan yhteydenottoa varten. Lopetuksessa pitää vielä varmistaa, onko kaikkiin asiakkaan kysymyksiin vastattu tai ovatko ne asiat käsitelty. Asiakkaalle kannattaa ennen puhelun lopettamista vielä tervehtiä toivottamalla vaikka hyvää viikonloppua. [5.]

## 2.4 Asiakaspalvelu sähköpostissa

Yritykset myös panostavat omiin kotisivuihinsa ja yhteydenottoihin muun muassa sähköpostin kautta. Jotkut asiakkaat tykkäävät mieluummin lähettää sähköpostia kuin soittaa asiakaspalveluun. Tämä on ymmärrettävää varsinkin silloin, kun asiakkaalla ei ole aikaa odotella asiakaspalvelun vastaamista (jonotusmusiikki tai robotille puhuminen) tai on muutoin kiireinen. Asiakas odottaa kuitenkin saavan vastauksen mahdollisimman nopeasti ja selkeänä ja samalla siten, ettei joutuisi lähettämään uudestaan sähköpostia asiakaspalveluun vain sen takia, jotta saisi tarkemman vastauksen. Tämä voi aiheuttaa negatiivisia tunteita. Siinä vaiheessa asiakas ottaa herkästi puhelimen käteen ja soittaa asiakaspalveluun vihaisen puhelun.

Yrityksessä on usein monia asiakaspalvelijoita, joiden kesken tämä kannattaa sopia, minkälaisia sähköposteja kukakin saa. Tämä rajaus yksinkertaistaa, koska se voi johtaa monesti kaaokseen siinä, että useampi asiakaspalvelija kiinnittyy samaan asiakkaaseen ja hänen kysymyksiinsä tai ongelmiinsa. Sähköpostit voisi erotella aiheen mukaisesti esimerkiksi, jos yrityksellä on käytössä jonkinlainen extranet – sivusto, järjestelmä lähettää sähköpostia siitä viestin, että uusia asiakkaita on lisätty ja nämä sähköpostiviestit ovat yhden henkilön tehtävä tarkistaa. Toinen esimerkki on vaikka sivustolla olevat ”ota yhteyttä” -sivut, jolloin sähköposti menisi vain tietylle henkilölle ja niin edelleen. Kun tällaiset sisäisesti sovitut asiat ovat kunnossa ja selkeitä, asiakaspalvelukin toimii moitteettomasti ja asiakas saa vastauksensa useimmiten nopeasti.

## 2.5 Yhteydenotot

Yhteydenotot ovat yleisiä varsinkin asiakastukiprosessien yhteyksissä, jolloin asiakkaalla on jonkinlainen ongelma ja hän pyytää asiakaspalvelijan tai tukihenkilön ottamaan yhteyttä. Asiakaspalvelija tai tukihenkilö ei aina pysty hoitamaan ongelmia asiakkaan ensimmäisen yhteydenoton aikana, jolloin hän joutuu lähettämään yhteydenoton eteenpäin. Tällöin puhutaan asiakastuen tukitasoista. [7.]

Asiakastuen organisaatio on useimmiten kaksitasoinen. Ensimmäinen taso hoitaa yhteydenotot, jotka ovat ”helppoja” eivätkä vie paljon henkilökunnan aikaa, jolloin asiakkaan ongelma saadaan hoidettua tai käsiteltyä saman tien. Toinen taso hoitaa

taas ”vaikeammat” asiat johtuen siitä, että ongelmat voivat olla aikaa vieviä, vaikeita tai työläämpiä. Tällöin toisen asiakastukitason henkilö voi hoitaa tällaiset ongelmat, joilla säästetään ensimmäisen tason henkilöiden kallisarvoista aikaa. Yleensä toisen tason tukihenkilöt koostuvat myyjistä, tuotepäälliköistä tai järjestelmän asiantuntijoista. [7.]

Yhteydenottoja pitäisi käsitellä seuraavanlaisesti:

- Kaikki yhteydenotot pitää rekisteröidä. Rekisteröinnillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että asiakkaan puhelimitse tullut yhteydenotto siirretään teknisesti yrityksen järjestelmään esimerkiksi sähköpostiin.
- Yhteydenotot jäävät auki järjestelmässä, kunnes ne on ratkaistu. Tässä asiakastukihenkilö joutuu itse merkkamaan tapauksen hoidetuksi. Se voi olla esimerkiksi jonkinlainen ”ratkaistu”-merkin klikkaamista järjestelmässä, sähköpostissa vaikkapa ”hoidetut”-kansioon siirtämistä tai sitten kokonaan tapauksen sulkemista.
- Tapauksen sulkemisen jälkeen ongelman ratkaisu kirjataan joillekin dokumenteille ja ne siirretään johonkin tiettyyn kansioon, josta ne saadaan helposti käsiinsä tarpeen tullen. Jos asiakas ottaa uudestaan yhteyttä, niin voi asiakkaalle kertoa, että mitä on ongelmalle tehty yhteydenoton yhteydessä. [7.]

Yhteydenotoissa pitää ottaa seuraavanlaisia asioita huomioon, kun ollaan yhteistyössä muiden palveluryhmien kanssa:

- Millä tavalla yhteydenotot rekisteröidään tai miten ne siirretään toisen palveluryhmän yksiköstä toiseen yksikköön?
- Mihin asioihin osapuolet ovat sitoutuneet? Eli mitä eri yksiköt ovat sopineet työtehtävistä, pitäisi olla selkeä.
- Mitä kaikkea asiakaspalvelijat tai asiakastukihenkilöt voivat luvata asiakkailleen?
- Miten selvittelyä ja asioiden hoitamista seurataan ja kuka niitä seuraa? Tämä on tärkeää varsinkin, kun ollaan maantieteellisesti eri paikoissa työskentelemässä ja kommunikointi ei ole helpointa työntekijöiden välillä.
- Kuka kirjaa ratkaisun? Todennäköisesti itse asian selvittänyt henkilö, mutta ratkaisu pitää tallentaa esimerkiksi verkkolevylle, jonne pääsee eri paikoissa työskentelevät henkilöt ja samanaikaisesti. [7.]

### **3 Asiakaspalveluprosessi**

Tässä luvussa kerrotaan, mitä prosessi ja asiakaspalveluprosessi tarkoittavat käsitteenä ja miten sitä voi kuvata. Lisäksi tässä luvussa keskitytään

asiakaspalveluprosessin kehittämiseen ja millä eri tavalla sitä voidaan kehittää ja mitata.

### 3.1 Prosessin määritelmä ja luokittelu

Prosessi voidaan määritellä siten, että kaikki, mitä teemme, on prosessia, mutta se vain koostuu eri vaiheista. Esimerkiksi syöminen ja nukkuminenkin ovat prosesseja. Prosessin aluksi pitää aina ottaa selvää, että kuka haluaa ja mitä. Yleisin lähtökohta on se, että asiakas aloittaa prosessin, se jatkuu niin kauan, kun hän on saanut, mitä haluaa. Tällöin prosessin syntyminen ja loppuminen kohdistuvat asiakkaaseen. Asiakastyytyväisyys yleensä kertoo parhaiten siitä, onko prosessi toimiva ja tehokas. Saiko asiakas sitä, halusi vai ei? Jos ei, niin missä kohtaa asiat menivät huonosti, jotta positiivista palvelua olisi saatu toteutettua. Myös asiakaspalvelun sisäinen tehokkuus ja laatu tärkeitä ovat yritykselle tärkeitä. [7.]

Prosesseja voidaan luokitella erilaisiksi ja ne voidaan kutsua eri nimillä, koska ne ovat luonteeltaan ja toiminnaltaan erilaisia. Prosessien luokittelua käytetään pitkälti vain suurissa organisaatioissa, mutta pienissä organisaatioissa niitä ei tarvita, vaan niistä puhutaan vain yleisellä tasolla. Prosessit on yleensä jaettu kolmeen eri luokkaan. Ensimmäinen luokka ovat ydinprosessit, jotka ovat ulkoisen asiakkaan kanssa kontaktissa, koska kyseiset ydinprosessit alkavat ja päättyvät aina ulkoiseen asiakkaaseen. Yksinkertaisimmat esimerkit ovat asiakaspalvelu-, tuotekehitys, tuotanto- tai toimitusprosessit. Ydinprosessien avulla yritys tekee tulosta. [7.]

Toinen luokka on nimeltään tukiprosessit, jotka ovat organisaation sisäisiä prosesseja ja ne eivät ole yhteydessä esimerkiksi ulkoisen asiakkaan kanssa. Tukiprosessit ovat melkein pä yhtiä tärkeitä kuin ydinprosessit, koska tukiprosessit auttavat ydinprosesseja onnistumaan. Tukiprosessit voivat tuottaa palveluja toisille tukiprosesseille ydinprosessin onnistumisen vuoksi. Yleisin esimerkki tärkeästä tukiprosessista voisi olla tietohallinnon prosessit. [7.]

Kolmantena prosessiluokkana toimivat avainprosessit. Ne ovat yleensä yrityksen kriittisimpiä prosesseja toiminnan kannalta ja ne ovat myös tärkeimpiä kehityskohteita. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja tai vain osa tukiprosesseista, koska avainprosessit sisältävät vain tärkeät tukiprosessit. Mutta avainprosesseista pois

jääneet prosessit täytyy tunnistaa, mutta niitä ei tarvitse kuvata tai määritellä erikseen. [7.]

Kuvasta 2 nähdään esimerkki siitä, millaisia ydin- ja tukiprosessit voivat olla. Kyseinen esimerkki on Mikkelin ammattikorkeakoulun oppilaitoksesta. TKI-lyhenne tulee sanoista tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta.



Kuva 2. Mikkelin ammattikorkeakoulun ydin- ja tukiprosessit [9.]

### 3.2 Mikä on asiakaspalveluprosessi?

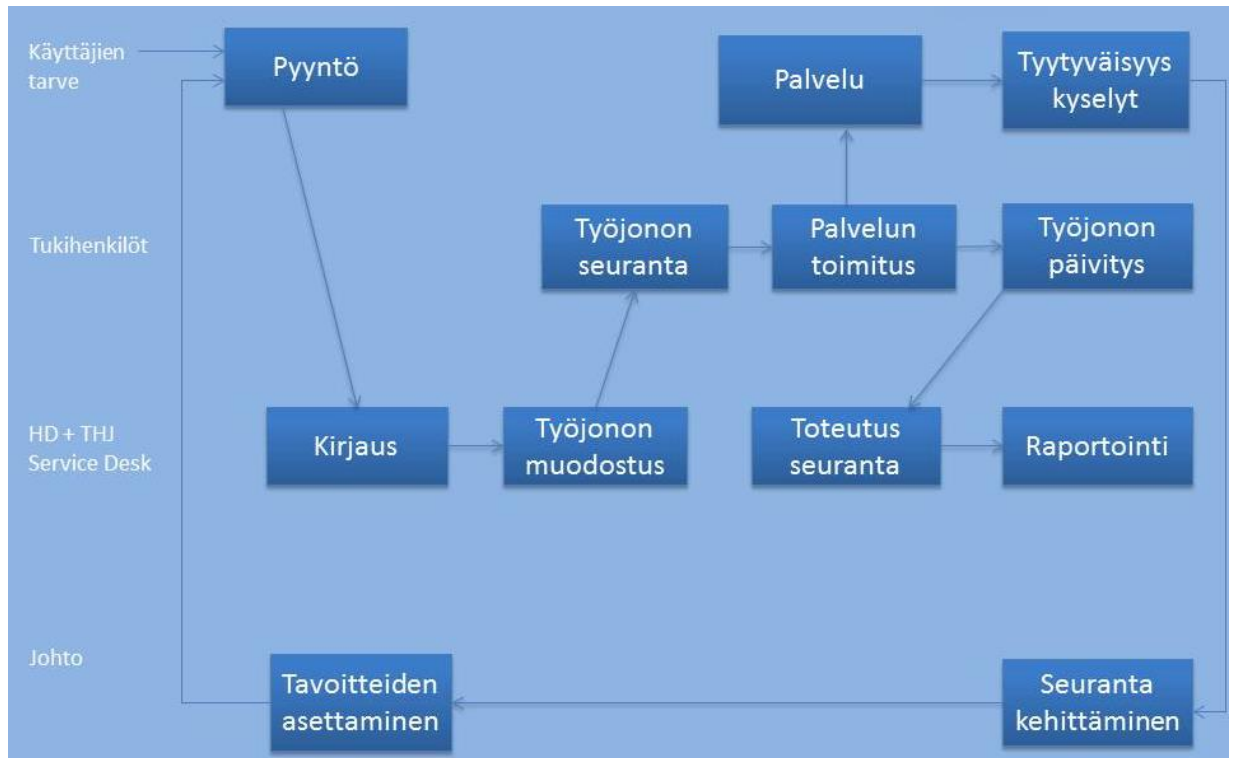
Asiakaspalveluprosessi on myös tapahtumasarja, joka kiertää ympyrää eikä kulje samalla tavalla kuin esimerkiksi projekti, joka alkaa tietyssä vaiheessa ja loppuu tiettyyn vaiheeseen. Asiakaspalveluprosessi alkaa siitä, kun asiakkaalle syntyy jonkinlainen tarve palvelusta. Ensimmäisenä asiakas ottaa yhteyttä yritykseen ja kertoo ongelmastaan esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostin kautta. Tällöin asiakas tekee yritykselle palvelupyynnön. Palvelupyynnön tarkoituksena on ottaa selvää, miksi asiakas tarvitsee palvelua ja minkälainen palvelu on sopiva siinä tilanteessa hänelle, jotta ongelma saadaan ratkaistua mahdollisimman nopeasti ja asiantuntevasti. Kun asiakkaalle on löydetty oikea palvelutyyppi, hänet tullaan ohjaamaan kyseiseen palveluun esimerkiksi puhelimesta yhdistämällä toiseen henkilöön. [10.]

Asiakaspalveluprosessista voidaan tehdä prosessikaavio tai prosessikuvaus, jonka avulla pystytään kertomaan prosessien perustehtävät eri vaiheissa ja niiden tärkeys. Prosessikuvausten avulla pystytään kertomaan myös, mitä missäkin kohtaa prosessia tapahtuu, miten eri prosessit liittyvät toisiinsa, prosessin ulkoiset ja sisäiset vaikuttajat

ja tekijät. Tällaisen prosessikuvauksen avulla näkee selkeästi alun ja lopun ja sillä pystytään hahmottamaan kokonaisuutta, jonka seurauksena voidaan parantaa laatua, selkeyttää tai uusia toimintatapoja paremmiksi. Tällaista prosessikaaviota voi käyttää myös selkeyttämään työntekijöiden työtehtäviä eri vaiheissa. Sitä voidaan käyttää osana laatujärjestelmää, kun mietitään vastauksia sellaisiin aisoihin, mitä tehdään, milloin tehdään, miten tehdään ja kuka tekee. Prosessikuvauksia voidaan käyttää hyvin perehdyttämiseen selkeyden ja kokonaisuuden ymmärtämiseksi ja niitä voi käyttää toimintamalleina myös vanhoille kokeneille työntekijöille. [8.]

Kuvasta 3 nähdään tyypillinen esimerkki asiakastukiprosessin kuvauksesta. Kuvasta nähdään, että vasemmalla näkyy käyttäjänä tarve, tukihenkilöt, HD + THJ service desk ja johto. HD- ja THJ-lyhenteet tulevat sanoista help desk ja tiedon hallintajärjestelmät. Jokaisen vasemmalla olevan yksikön kanssa samalla rivillä olevat asiat ovat hänelle kuuluvia asioita tai tehtäviä. Esimerkiksi johto vastaa tavoitteiden asettamisesta ja seurannan kehittämisestä. Jokaisesta eri kohdasta siirtyy nuoli seuraavaan vaiheeseen, kunnes tulee laatikko, jolloin kyseinen prosessi loppuu siihen. Esimerkiksi ketju, joka lähtee pyynnöstä kirjaukseen, sieltä työjonon seurantaan, sieltä palvelun toimitukseen, sieltä palveluun, sieltä tyytyväisyyskyselyyn, sieltä seurannan kehittämiseen ja tavoitteiden asettamiseen on pitkä ja jatkuva prosessi, joka käy koko ajan. Tällaisten polkujen avulla pystytään parantamaan asiakaspalvelun laatua kyseisen kuvan esimerkissä ja sen voi ymmärtää henkilö, joka ei ole itse kyseisessä yrityksessä töissä tai on vasta aloittamassa työtä.





Kuva 3. Asiakastuen prosessikuvaus [11.]

### 3.3 Asiakaspalveluprosessin kehittäminen

Prosessien kehittämisvaihtoehtoja ovat kaksi erilaista, joko jatkuva parantaminen tai radikaalinen uudelleensuunnittelu. Jatkuva parantaminen on japanilaisen Kaizen-ajattelutyylin, se kuuluu japanilaiseen laatujohtamisen ytimeen. Tämä menetelmä sopii sellaisiin tilanteisiin ja toimintaympäristöihin, kun muutokset ovat hitaita tai ennakoitavia. Tällöin myös kilpailijoiden toimenpiteet ovat hyvin ennakoitavissa ja koko henkilöstö otetaan mukaan muuttamaan tätä muutosta. Radikaalinen uudelleensuunnittelu sopii taas tilanteisiin, jolloin tilanteet ja toimintaympäristöt muuttuvat erittäin nopeasti ja muutoksen ennakointi on vaikeaa. Tässä tilanteessa myös kilpailijoiden liikkeet ovat nopeita ja yllättäviä. Radikaalisen uudelleensuunnittelun aloittajana on aina ylin johto, mutta muutokset eivät saa olla kuitenkaan koko ajan radikaalisia, vaan jatkuvaa kehittämistä tarvitaan aina. [12.]

Kun prosesseja kehitetään, ei saisi välittää organisaatiosta, vaan pitäisi pyrkiä kehittämään kokonaisia prosesseja. Henkilöiden välisen yhteistyön kehittämisessä paneudutaan henkilöiden välisiin rajapintoihin. Prosesseja kehitettäessä keskitytään

ulkoisiin asiakkaisiin, kun taas henkilöiden välisen yhteistyön kehittämisessä keskitytään sisäisiin asiakkaisiin. [13.]

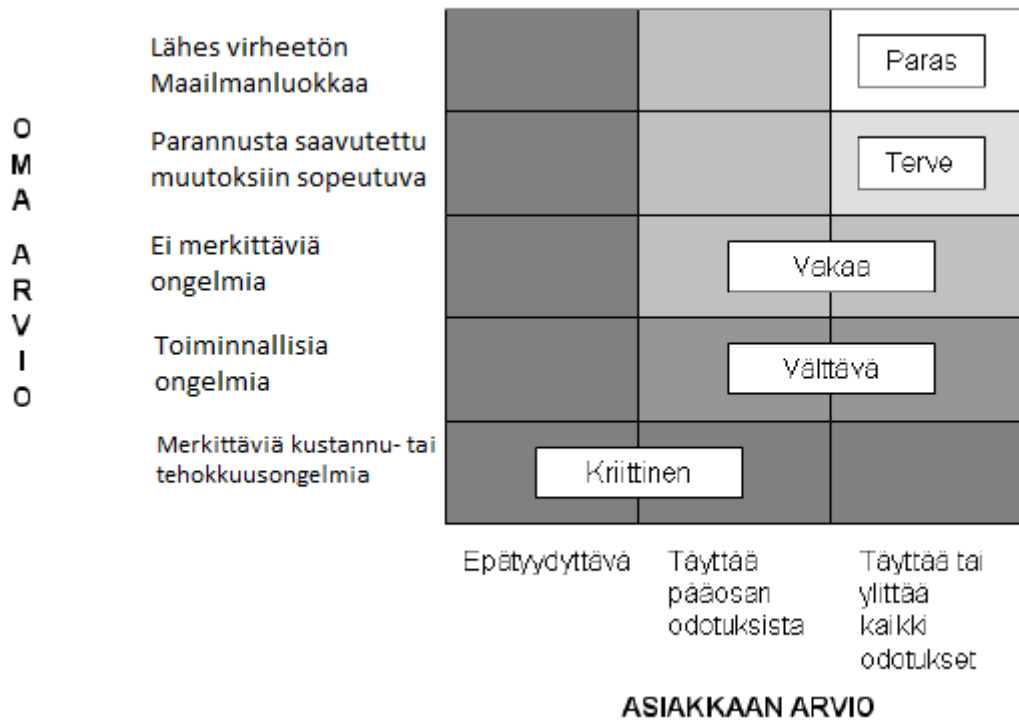
Yksi näkökulma on japanilaisten keksimä Poka-yoke-menetelmä. Se koostuu toimintavarmuuden, arvoanalyysin ja virtaviivaistamisen näkökulmista. Itse Poka-yoka-termi on tullut Japanista, jolla tarkoitetaan idioottivarmojen ratkaisujen kehittämistä ja Poka-yoken tarkoituksena on ehkäistä ongelmien syntymistä erityisesti tuotesuunnittelussa ja valmistuksessa. Toimintavarmuusmenetelmää käytettäessä pitää huomioida prosessien toimivuutta monipuolisesti erilaisissa tilanteissa ja se, että prosessin tulee toimia erilaisissa tilanteissa. Toimintavarmuusmenetelmää käyttäessä pitää pohtia, minkälainen tai mikä asia voi aiheuttaa ongelmia prosessien toimintaan. Tämän jälkeen pitää etsiä ratkaisuja siihen, miten ongelmaa voidaan välttää tai miten prosessien toimintaa pystytään jatkamaan ilman keskeytyksiä. Arvoanalyysin tarkoituksena on miettiä prosesseja toimintafilosofian kannalta, jolloin paneudutaan työnteon tuloksiin eli pohditaan, että mitkä prosessit ovat toiminnallisesti tuottavia. Arvoanalyysin avulla tarkastellaan toiminnallisten tuotoksen lisäksi myös myyntitoimintoja, miten prosessien toimintaa saadaan myyvämmäksi. Virtaviivaistamismenetelmää voidaan käyttää useammalla eri tavalla, esimerkiksi pullonkaulojen, päällekkäisen työn, tarpeettomien lomakkeiden ja raporttien poistamista. Muita virtaviivaistamismenetelmän keinoja ovat esimerkiksi työtaitojen kohottaminen, hyvien toimittajien kanssa kumppanuuksien sopiminen, itseohjautuvien työryhmien muodostaminen ja prosessikeskeisyyden soveltaminen koko organisaatiossa. Tämän menetelmän riskinä on se, että prosessiin tehdään paljon sopuratkaisuja, koska prosessi haluttaisiin säilyttää ennallaan, vaikka olisi tarve suunnitella prosessi kokonaan uudestaan. [14.]

### 3.3.1 Mitkä prosessit vaativat kehitystä ja niiden löytäminen

Prosesseja on yrityksen sisällä valtava joukko, mutta vähäisten resurssien takia pitää valita ne tietyt prosessit, joihin halutaan keskittää kehittämistoimenpiteet. Ei ole helppoa tietää, mitkä prosessit vaativat kehittämistoimenpiteitä, jolloin täytyy prosesseille tehdä niin sanottu kuntotesti. Kuntotesti voidaan luoda esimerkiksi asiakkaan palautteen ja yrityksen omien työntekijöiden kannalta, jolloin voidaan arvioida kyseiset prosessit ja laittaa ne yrityksen kannalta tärkeiden tekijöiden mukaisesti. Kuntotestejä voidaan mitata esimerkiksi seuraavilla asioilla: kustannustehokkuudella, laatuongelmilla, asiakastytymättömyydellä, muutosten

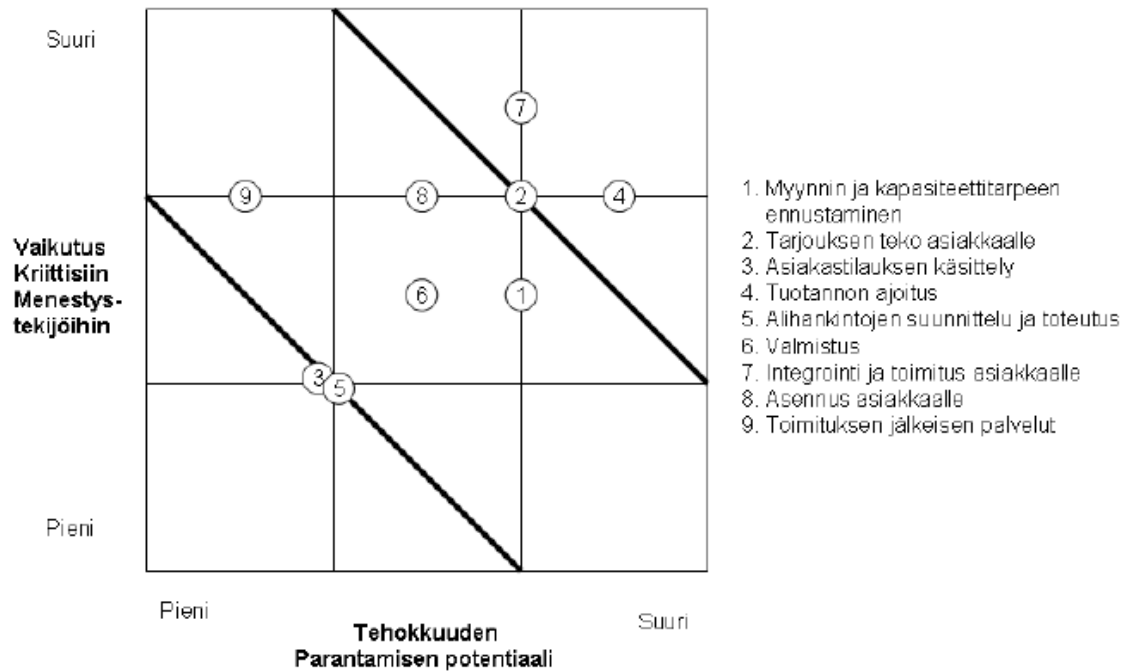
hallinnalla, henkilöstön ammattitaidoilla tai tietojärjestelmätuella. Kyseisille ominaisuuksille voidaan antaa arvosanat yhdestä viiteen, jolloin viisi tarkoittaa heikkoa ja yksi erinomaista. Tällöin kehittämiskohteeksi laitetaan se ominaisuus, jolle on kertynyt eniten pisteitä. Toinen tapa arvioida prosesseja on se, että pistetään taulukkoon yrityksen oma arviointi ja asiakkaan tekemä oma arviointi kuvan 4 mukaisesti. Yrityksen arvio on jaettu viiteen eri luokkaan ja asiakkaan arvio kolmeen eri luokkaan. Tällöin asiakas antaa arvosanan jokaiseen lokeroon oman mielensä mukaan ja arvosanat menevät paras, terve, vakaa, välttävä ja kriittinen. Prosessi merkitään heti kriittiseksi, jos se on asiakkaan mielestä huono tai epätyytyttävä, vaikka se olisi yrityksen mielestä kuinka hyvä. Jos asiakas ei ole tyytyväinen prosessin tuloksiin, täytyy todeta, ettei kyseinen prosessi tuota sitä mitä asiakkaat haluavat, vaan jotakin ihan muuta. [8, 13.]

Kun prosesseja on arvioitu, täytyy priorisoida ne ja valita ne tietyt prosessit, joita kannattaa kehittää. Kriittisyysluokituksen lisäksi pitää ottaa huomioon monia muita asioita esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä: Kuinka paljon tulee kustannuksia jos aletaan prosessia kehittää ja tuleeko siitä liian kallis tai saadaanko kustannukset pienemmäksi uudistamalla tai kehittämällä prosessia? Nouseeko asiakastyytyväisyys, prosessia kehitetään, vai voiko se myös alentua? Vaikuttaako prosessin kehittäminen toisiin prosesseihin ja tuleeko niistä lisäkustannuksia? Vaikuttaako prosessin uudistus toimintaympäristöön siten, että toimintatavat muuttuvat ja ovatko henkilökunta ja ammattiyhdistysliike siihen valmiita? Vähentääkö prosessin kehittäminen virheiden määrää ja kauan prosessin kehittäminen vie aikaa? Edellä mainittujen kysymysten avulla prosessin omistajalle ja prosessin ryhmälle tulee selkä näkemys siitä, millainen on prosessin nykytilanne ja miten paljon sitä kannattaa kehittää. [8.]



Kuva 4. Prosessien arviointi asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta [8.]

Hannuksen (12, 296–197) mukaan tärkeiden prosessien valinta voidaan suorittaa high impact -nimisellä analyysillä. Analyysin tarkoituksena on ensiksi tehdä kuvaus ydinprosesseista, asiakasvaatimusten ja ympäristömuutosten analysointi ja suoritushenkilöiden määrittely. High impact-analyysi koostuu neljästä eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan ydinprosessien vaikutus liiketoiminnan kriittisiin tekijöihin, jotka ovat asiakkaan saama arvo, kannattavuus, osaaminen ja yrittäjäyys sekä tilannekohtaiset menestystekijät. Toisessa vaiheessa arvioidaan, minkälaiset mahdollisuudet eri ydinprosesseilla on tehokkuuden kasvattamiseksi ja näitä tarkastellaan avainsuoritustekijöiden osalta, mitkä ovat asiakastyytyväisyys, joustavuus ja tehokkuus. Tämän jälkeen tulee kolmas vaihe, jolloin otetaan kaikki tulokset yhteen ja tehdään johtopäätökset. Tämän jälkeen tulokseksi saadaan ydinprosessien luokittelu esimerkiksi kolmeen eri prioriteettiryhmään. Keskeiset johtopäätökset tässä vaiheessa ovat, mihin ydinprosesseihin uudelleensuunnittelu kohdistetaan ja mitkä ovat ensisijaiset suoritustekijät. Neljännessä vaiheessa high impact -analyysiin voidaan liittää muutosprojektin läpiviennin valmiuksien ja mahdollisuuksien arviointi, jolloin saadaan kuva toteutettavuudesta. Kuvan 5 näköistä kuvaustapaa voidaan käyttää high impact -analyysin apuvälineenä.



Kuva 5. High impact -analyysin priorisointitulokset [12.]

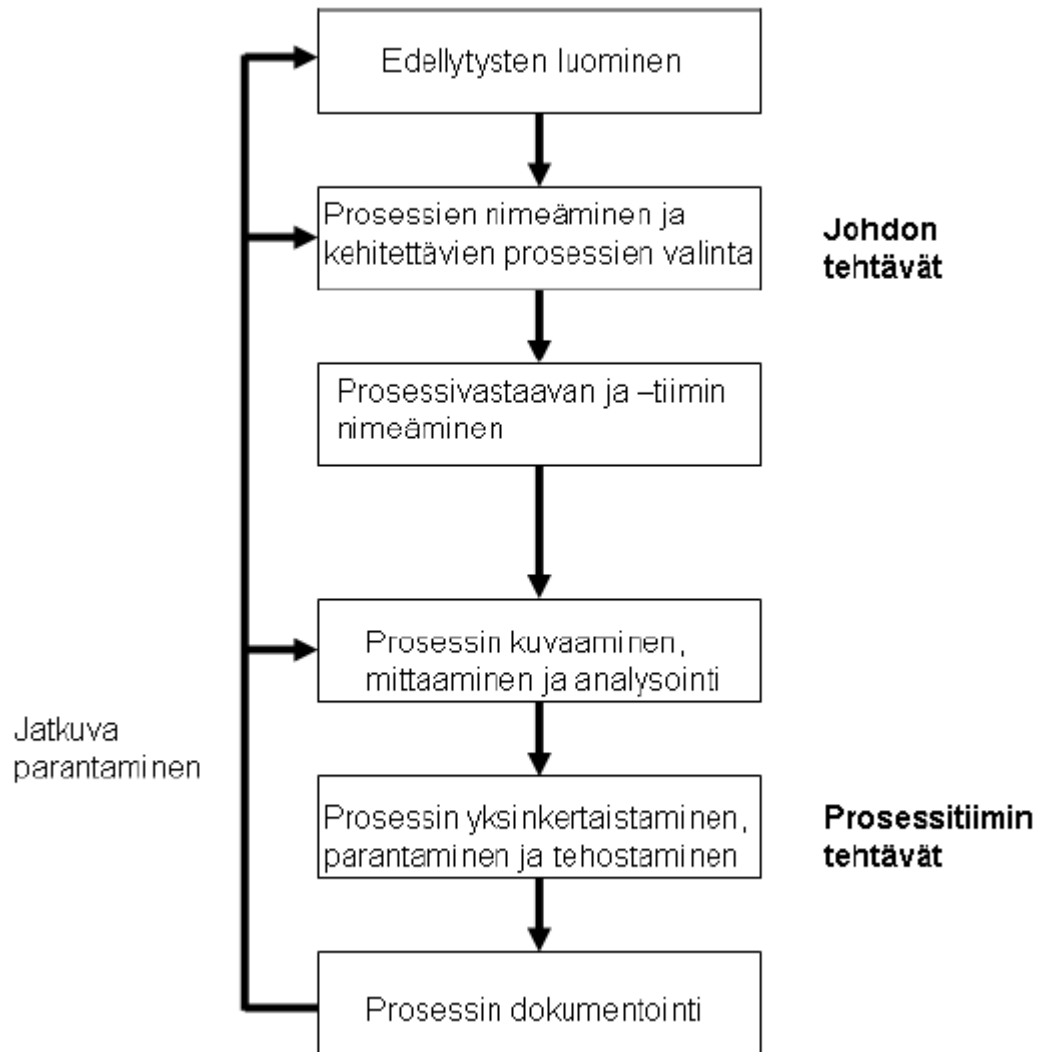
### 3.3.2 Vaihtoehdot prosessien kehittämiseen

Lecklinin (8, s.212–214) mukaan, kun prosessiin on tarpeeksi paneuduttu eli prosessia on mitattu, tutkittu ja ongelmat ratkaistu, pitää prosessille valita oikea kehittämisvaihtoehto. Hänen mukaansa ratkaisuvaihtoehtoja on viisi. Ensimmäinen vaihtoehto on prosessin kokonaan uudistaminen. Vaikka kyseistä prosessia olisi kuinka paljon paranneltu ajan mittaa, tulee se tilanne, jolloin se pitää uusia kokonaan. Se johtuu siitä, että vaikka kyseistä prosessia parannettaisiin, se ei välttämättä saavuta tavoitteita, jotka on asetettu. Kokonaan uudistamiselle voi olla omat syyt esimerkiksi teknologian kehittyminen, kilpailijoiden toiminta tai asiakkaiden muuttuneet tarpeet. Prosessin uudistaminen on työlästä, sen takia se asettaa myös uudistukselle isot tavoitteet esimerkiksi asiakastytyväisyyden paraneminen. Toinen vaihtoehto on prosessin kulun muuttaminen. Prosessinomistajan täytyy seurata, että prosessi toimii tehokkaasti ja virheettömästi. Prosessien kulkuun pystytään vaikuttamaan työvaiheiden muutoksilla. Työvaiheiden yhdistäminen ja henkilöstölle suurempi vastuu työstä johtaa siihen, että prosessista saadaan turhat virheet pois ja tehokkuus paranee. Kolmas vaihtoehto on työvaiheiden muutokset. Nämä muutokset ovat arkipäiväisiä asioita, ja

ne ovat työntekijöiden itse päätettävissä: miten heidän toiminta olisi tehokkaampaa, jos he saisivat muuttaa omia työvaiheitaan paremmiksi. Neljäs vaihtoehto on johtamisjärjestelmän muutokset, jolloin siirrytään prosessikeskeiseen toimintatapaan. Tällöin johtajista tulee prosessienomistajia ja seurauksena täytyy ottaa toimintolaskennan käyttöönotto ja raportointijärjestelmän muuttaminen. Viides ja viimeinen vaihtoehto on äsken mainittujen vaihtoehtojen yhdistelmä, jolloin jokaista muutosta tehdään sen verran, tilanne vaatii.

### 3.3.3 Prosessien kehittämismallit

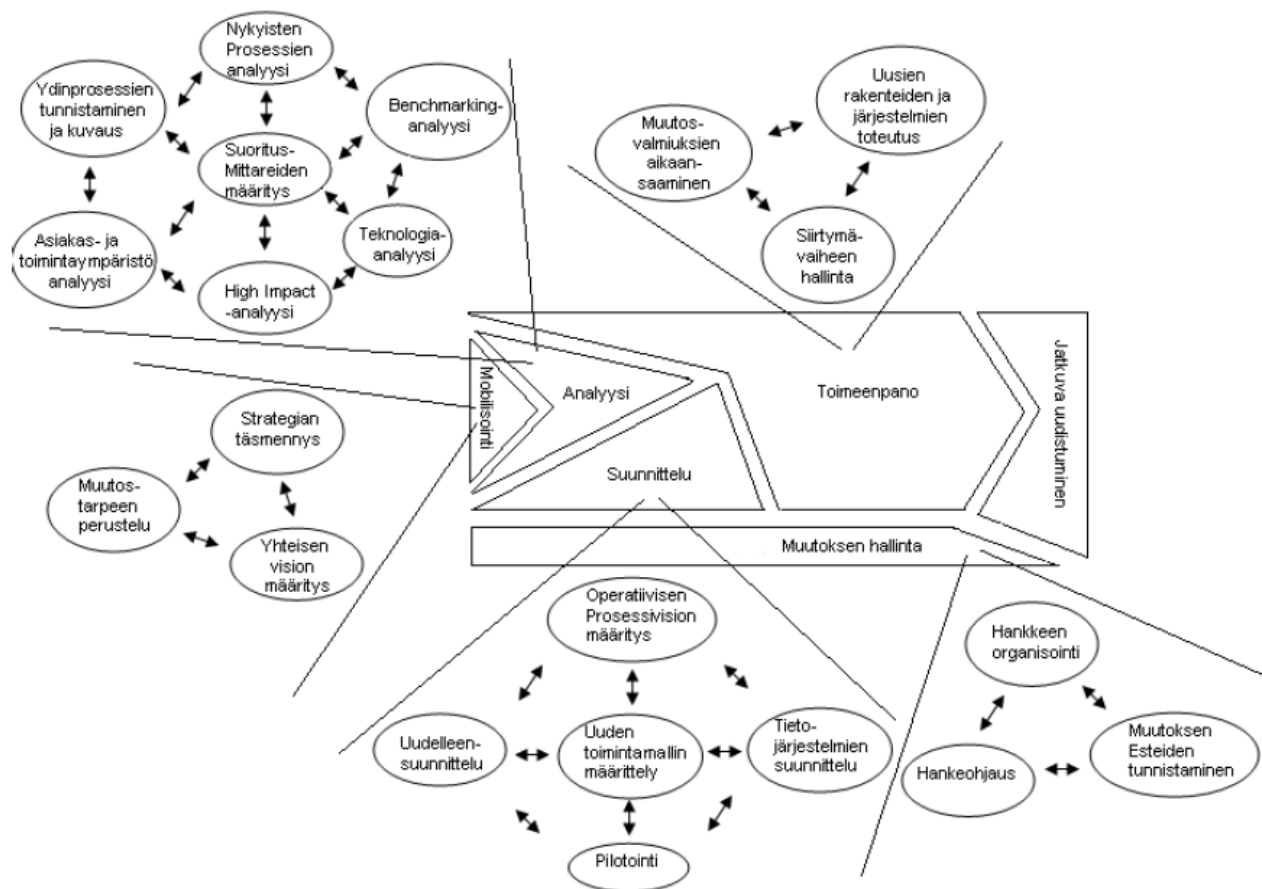
Yritykset, jotka toteuttavat prosessijohtamista, käyttävät prosessien kehittämismallia. Kyseiset kehittämismallit voivat olla yrityksen itse laatimia tai joltain muulta yritykseltä kopioituja. Kehittämismallista on paljon hyötyä, koska se antaa yleiset periaatteet prosessien kehittämiseksi. Mallin avulla pitäisi pystyä miettimään toimintaprosessia asiakaskeskeisesti jo ennen prosessin systemaattisen hallinnan aloittamista. Kehittämismalli nopeuttaa ja parantaa prosessien kehittämistä, koska prosessitiimien ei tarvitse erikseen tällöin miettiä, millä systematiikalla prosessia aletaan kehittää. Kuva 6 on yksi esimerkki, millainen kehittämismalli voi olla. Siinä esitetään ne vaiheet, jotka löytyvät melkein jokaisesta prosessin kehittämismallista, dokumentointia lukuun ottamatta. Prosessikokonaisuudesta vastaa yrityksen ylin johto ja kolme ylimmäistä laatikkoa; edellytysten luominen, prosessien nimeäminen ja kehitettävien prosessien valinta sekä prosessivastaavan ja -tiimin nimeäminen kuuluvat johdon tehtäviin. Prosessitiimien tehtävänä on kehittää yksittäisiä prosesseja. Kuvasta 5 kolme alinta laatikkoa, prosessin kuvaaminen, mittaaminen ja analysointi, prosessin yksinkertaistaminen, parantaminen ja tehostaminen sekä prosessin dokumentointi kuuluvat prosessitiimin tehtäviin. [13.]



Kuva 6. Esimerkki prosessien kehittämismallista [13.]

Hannus (12, 253–255) esittelee kirjassaan Proper-nimisen uudistamismallin, joka tulee englanninkielisistä sanoista (Core **Process** Redesign for High **Performance**). Proper-mallissa on luovuttu kokonaan peräkkäisyyksistä koostuvista vaiheista ja mallissa on kolme perusvaihetta: analyysi-, suunnittelu- ja toimeenpanovaihe, mutta näiden vaiheiden lisäksi hankkeeseen tarvitaan vielä mobilisointia, muutoksen hallinta, hankeohjausta, varsinaista toimeenpanoa sekä jatkuvaa uudistamista. Näitä kaikkia vaiheita täytyy tarkastella rinnakkaisesti ja dynaamisesti, koska se vähentää projektin läpimenoaikaa ja parantaa tällöin sen laatua. Huonona puolena rinnakkaisessa etenemistavassa on kuitenkin se, että se on vaikeammin hallittavissa ja edellyttää uudenlaisia toimintatapoja kuin peräkkäisyyden mallissa.

Analysointivaiheen tehtävänä on muun muassa selventää suoritustavoitteet ja -mitat, tunnistaa ydinprosessit, kuvata ja analysoida prosessit mahdollisimman tarkasti ja yksinkertaisesti. Suunnitteluvaiheen tehtävänä on uuden toimintatavan kokeilu sekä määrittely, tietojärjestelmien suunnittelu ja uudelleensuunnittelu. Toteutusvaiheen tehtävät vaihtelevat siitä, miten ydinprosessit onnistuvat ja epäonnistuvat, mutta useimmiten tähän vaiheeseen kuuluu seuraavia tehtäviä: muutosvalmiuden aikaansaamista ja kehittämistä, järjestelmien toteuttamista sekä siirtymävaiheen hallitsemista. Mobilisoinnin tehtävänä on kehittää ja aloittaa koko kehittämishanke. Tällöin pitää perustella muutoksen tarpeet ja saada yhteinen näkemys asiasta. Muutoksen hallinnan tehtävät ovat vain prosessin organisointi, ohjaaminen sekä muutosten varmistaminen, jotta läpivienti menisi varmasti loppuun asti. Viimeisenä on jatkuva uudistaminen, jonka päätehtävinä ovat nimensä mukaan jatkuvaa prosessin seuranta ja tarpeen tullen uudistamista. Tämä johtaa ainakaan uuden kehittämishankkeen mobilisointiin. Kuvasta 7 näkee Proper-mallin kokonaisuudessaan ja eri osa-alueiden tehtävät. [12.]





Kuva 7. Proper-mallin eri osa-alueet ja niiden tehtävät. [12.]

### 3.3.4 Prosessien kehittämisestä vastaava henkilöstö

Prosessiajattelun johtamisen rooli kuuluu prosessinomistajalle, joka on tuonut prosessiajattelun yritykseen tai organisaatioon ja hänellä on päävastuu prosessin kokonaisuudesta. Prosessinomistajaa voidaan verrata esimerkiksi organisaation osaston johtajaan. Prosessinomistajan tehtävänä ja vastuuna on seurata, tuottaako prosessi sellaisia tuloksia, joita yritetään tavoitella. Tämän lisäksi hänen täytyy valvoa sitä, miten hän mittaa prosessin toimintaa, seuraa prosessikatselmuksia laadun varmistamiseksi ja erilaisten ratkaisujen tekeminen prosesseihin liittyen. Näiden asioiden lisäksi prosessinomistajan täytyy tunnistaa prosessien muutostarpeet. Kun muutoksia on tehty, on seurattava myös niiden vaikutuksia muihin prosesseihin.

Prosessinomistaja vastaa myös resursseista ja henkilöstön toiminnasta. Hän valitsee prosessihenkilöstöön sellaisia persoonia, jotka omaavat riittävästi monipuolisia tietoja ja taitoja. Hänen tehtävänä on toimia kuin valmentaja. Tällöin hän yrittää luoda parempaa tehokkuutta ja itseohjautuvuutta omalle ryhmälleen.

Funktionaalisissa organisaatioissa prosessinomistaja tulisi nimetä. Prosessinomistajaa valittaessa pitää huomioida, kenelle prosessin lopputulokset menevät ja kuka on vastuussa prosessin kriittisistä hetkistä. Tämän lisäksi otetaan aina huomioon henkilökohtaiset ominaisuudet. Prosessivastaavan nimeäminen riippuu yleensä organisaation horisontaalisuudesta. Jos organisaatio on pyramidimainen, niin prosessivastaavaksi valitaan linjajohtaja, kun taas horisontaalisessa organisaatiossa prosessivastaavaksi valitaan sellainen henkilö, joka on eniten prosessin kanssa tekemisissä. Jos organisaatiossa on monia hierarkiatasoja, niin prosessivastaaviksi valitaan usein kaksi henkilöä. Yks henkilö tulee johdosta ja toinen henkilö tulee alemmalta organisaatiotasolta. Tällöin prosessista vastaavaa johtajaa kutsutaan prosessin omistajaksi ja prosessista vastaavaa henkilöä prosessivastaavaksi, heidän tehtävänsä jakaantuvat tasapuolisesti.

Prosessin omistajan kuuluu huolehtia resursseista, strategiasta, tuen saatavuudesta ja prosessin kehittämisen suunnasta. Prosessivastaava puolestaan huolehtii johdon kanssa yhteydessä olemisesta ja raportoi prosessin etenemisestä. Lisäksi

prosessivastaava vastaa prosessitiimin koordinoinnista ja toimii eri osastojen välisenä linkkinä sekä tiimin jäsenenä. [8, 13.]

Prosessiomistajan lisäksi kehittämisestä vastaa myös prosessitiimi, joka voidaan jakaa kahteen eri pääryhmään, prosessin uudistamistiimiin ja laadunkehittämistiimiin. Prosessin uudistamistiimiä käytetään, kun pyritään tekemään isoja muutoksia ja lähdetään ”puhtaalta pöydältä”. Tällöin tiimin jäseniksi pitää valita sellaisia henkilöitä, joiden avulla tiimin asiantuntemus olisi mahdollisimman laaja. Tämä voi tapahtua niin, että valitaan organisaation eri osastoilta henkilöitä, jotta kokonaisnäkemys olisi monipuolinen ja laaja. Tiimin koko vaihtelee prosessin kehittämisen eri vaiheissa, mutta pääperiaatteena on pitää pieni ja ytimekäs ryhmä, joka pysyisi samana koko prosessin kehittämisen aikana. Tiimin pitäisi ammattitaitoisuuden lisäksi olla myös hyvä tekemään yhteistyötä muiden tiimin jäsenten kanssa. Prosessin laadunkehittämistiimi on kooltaan vain muutamasta henkilöstä koostuva, heidän tehtävänsä ovat paljon suppeampia kuin edellä mainitussa uudistamistiimissä. Laadunkehittämistiimin pääperiaatteena on tehdä tarvittavat korjaukset ja kehittämistoimenpiteet kyseiselle prosessille. Tällainen tiimi ei tarvitse paljon erikoisammattilaisia, mutta kyseisen prosessin avainalueiden tuntemus pitää olla tiimin hallinnassa. Prosessitiimin tulisi tietyn väliajoin kokoontua yhteen, jolloin he voivat katsoa sen hetkistä kokonaisuutta ja jakaa tehtäviä esimerkiksi seuraavaksi kuukaudeksi. [8, 13.]

Prosessien kehittämisvaiheiden vastuu on tiimin jäsenillä. Heidän vastuullaan on prosessin määrittelyt, dokumentointi, uusien ratkaisujen kehittäminen, prosessin mittaukset, palautteen kerääminen ja prosessin parantamisen toimenpiteet. Edellä mainittujen asioiden onnistumisen vuoksi tiimin jäsenten tulee olla jokapäiväisessä tiimin työskentelyssä mukana. Heille pitäisi antaa tarpeeksi aikaa ja rauhaa, jotta he voisivat tehdä toimenpiteet parannuksen ja kehittämisen näkökulmasta. [8.]

### 3.3.5 Prosessien kuvantamisvaihtoehdot

Kehittämistyön apuna kannattaa aina käyttää prosessien kuvantamista. Niin kuin aikaisemmassa luvussa on kerrottu, niin prosessien kuvantamisella helpotetaan prosessin kulun ymmärtämistä ja kehittämiskohteiden löytämistä. Jos prosessin kuvaus on vaikeaa, se yleensä kertoo myös, monimutkainen prosessi itse on. Mutta usein kuvauksen avulla saadaan selville eri osa-alueiden vastuut, myös mittareiden tunnistaminen on helppoa. Kuvauksen tarkkuuden määrittelemine on haasteellista.

Liian tarkassa kuvauksessa voi hämärtyä kokonaiskuva, kuvauksen laatiminen on todella aikaa vievää. Mutta liian yleisluontoisesti kuvauksella ei päästä tarpeeksi konkreettiselle käytännön tasolle. On olemassa kuitenkin muutamia sääntöjä, joiden kannattaisi sisältyä kuvaukseen, jotka ovat esimerkiksi prosessiin osallistuvat resurssit, asiakkaat ja heidän saamansa tuotteet, palveluiden kulku ja kaikki tehtävät, jotka sisältyvät kyseiseen prosessiin. [13.]

Prosesseja voidaan kuvata erilaisilla tietokone-sovelluksilla, jolloin niiden hyvänä puolena on siisteys ja muutosten tekemisen helppous. Mutta huonona puolena siinä on niiden huono osallistuvuus, koska jos kuvausta voidaan muokata vain yhdeltä näytöltä, niin monen ihmisen on vaikeaa tulla vaikuttamaan siihen, jolloin voisi tietenkin käyttää valkokangasta tai televisiota apuna. Jotkut yritykset suosittelevat yksinkertaista kuvaustapaa, jolloin otetaan tavalliset tarralaput ja pistetään seinälle. Tämän hyvänä puolena on se, että koko tiimi voi olla yhtä aikaa vaikuttamassa. Muita seinätaulun tekniikan positiivisia puolia ovat joustavuus ja havainnollisuus, mutta muutosten hallinnan vaikeus on negatiivinen puoli. [13.]

### Prosessikartta

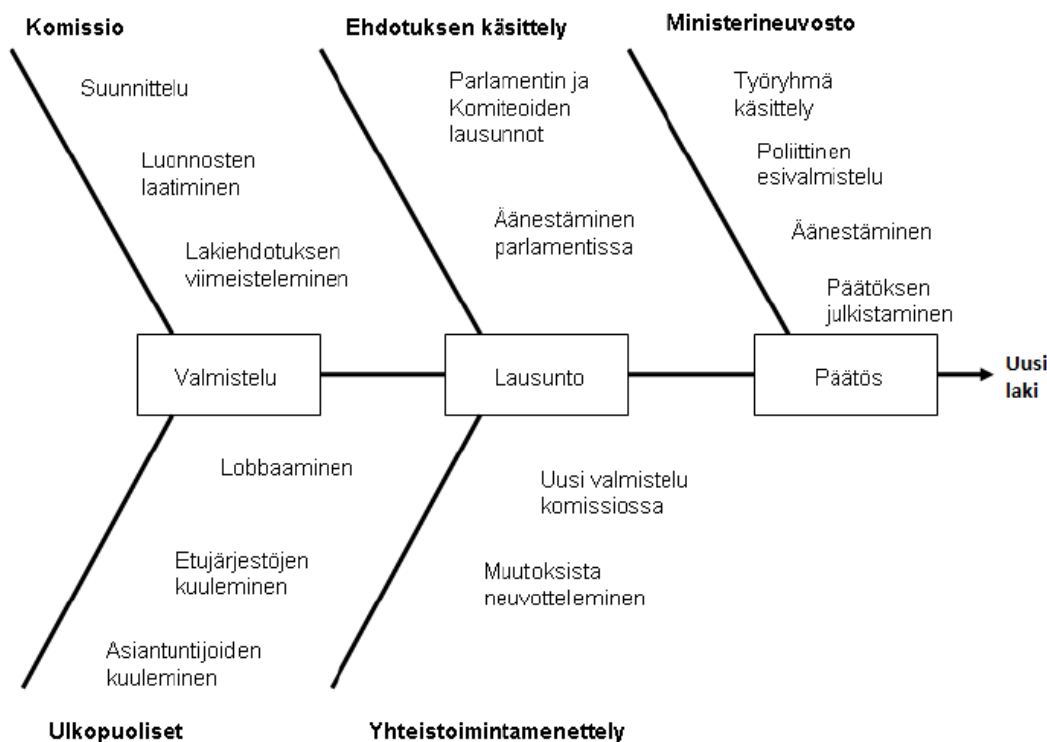
Liiketoiminnan ydinprosesseja voidaan kuvata prosessikartan avulla karkeimmalla tasolla. Prosessikartassa on kuvattu yrityksen sekä sidosryhmien ydinfunktiot, joihin kuuluvat perustoiminnot ja toimintoryhmät. Tämä kuvaus on toteutettu yksinkertaisesti graafisella tavalla ja sitä täydentää käsikirja. Prosessikartan tärkeänä tehtävä on tunnistaa yrityksen, asiakkaiden, jälleenmyyjien alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien ydinfunktiot. Ydintoiminnot täytyy tunnistaa riippumatta siitä, minkälainen organisaatoratkaisu on yrityksessä. Prosessikarttaan kuvataan yksi tai useampi ydinprosessi keskeisten toimintojen sekä tieto- ja materiaalivirtojen muodossa. Käsikirjassa puolestaan on kerrottu ja kuvattu kaikki, mitä ydinprosessien tehtäviin kuuluu, myös aliprosessit ja niihin liittyvät vastuut ja suoritusmittarit. Prosessikarttaa on pidetty tärkeänä työkaluna, kun toimintaa ollaan uudistamassa. Prosessikartta tuo selkeästi esille ydinfunktioiden väliset rajapinnat sekä korostaa asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa ja ohjausta. Kuvasta 8 nähdään prosessikartan periaate. [12.]



Kuva 8. Prosessikartan periaate [12.]

#### Kalanruotokuvaaja

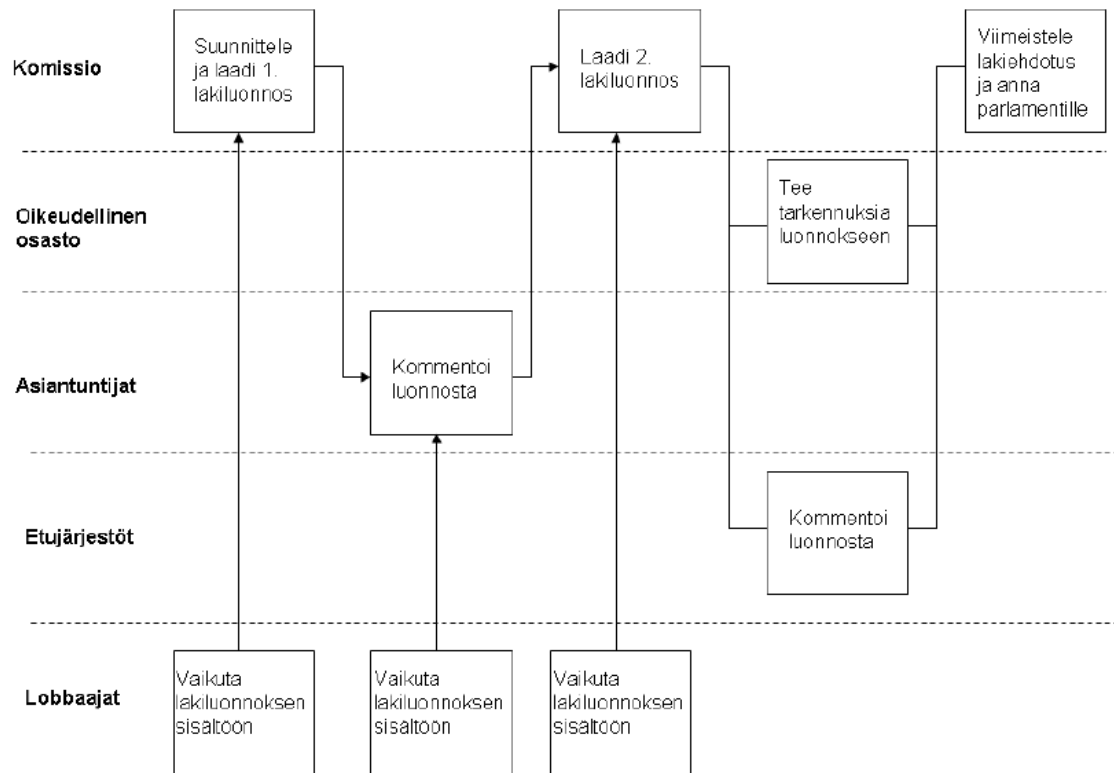
Kalanruotokuvaajan avulla henkilö saa nopeasti yleiskuvan prosessista. Kuvasta näkee aina lopputuloksen kuvan oikeassa reunassa ja asiaa voidaan tarkastella kysymyksellä ”Mitä jäisi syntymättä, jos tätä prosessia ei olisi.” Tuotteen vasemmalla puolella on kaikki osaprosessit laitettu järjestykseen ajallisesti ja osaprosessit jaetaan vielä siten, mitkä tekijät vaikuttavat osaprosessin työvaiheisiin ja mittauskohteisiin. Kalanruotokaaviot on hyvä käyttää, kun halutaan hyvästä prosessista helposti ymmärrettävä kuvaus nopeasti. Tämän kuvauksen hyvänä puolena on se, että kuvauksen kytkeytyminen laadunvarmistukseen ja dokumentointiin. Huonona puolena on taas se, että kalanruotokuvaajasta ei näe esimerkiksi turhaa työtä, läpimenoajan pituutta tai epäselvyyksiä vastuumäärittelyissä. Tämän lisäksi kuvaajan avulla ei välttämättä pystytä kehittämään prosessia kovinkaan helposti. Kuvasta 9 nähdään kalanruotokuvaaja Euroopan Unionin lainsäädäntöprosessista, jonka tarkoituksen on luoda uusi laki. [13.]



Kuva 9. Esimerkki kalanruotokuvaajasta [13.]

### Resurssit ja aika -kaavio

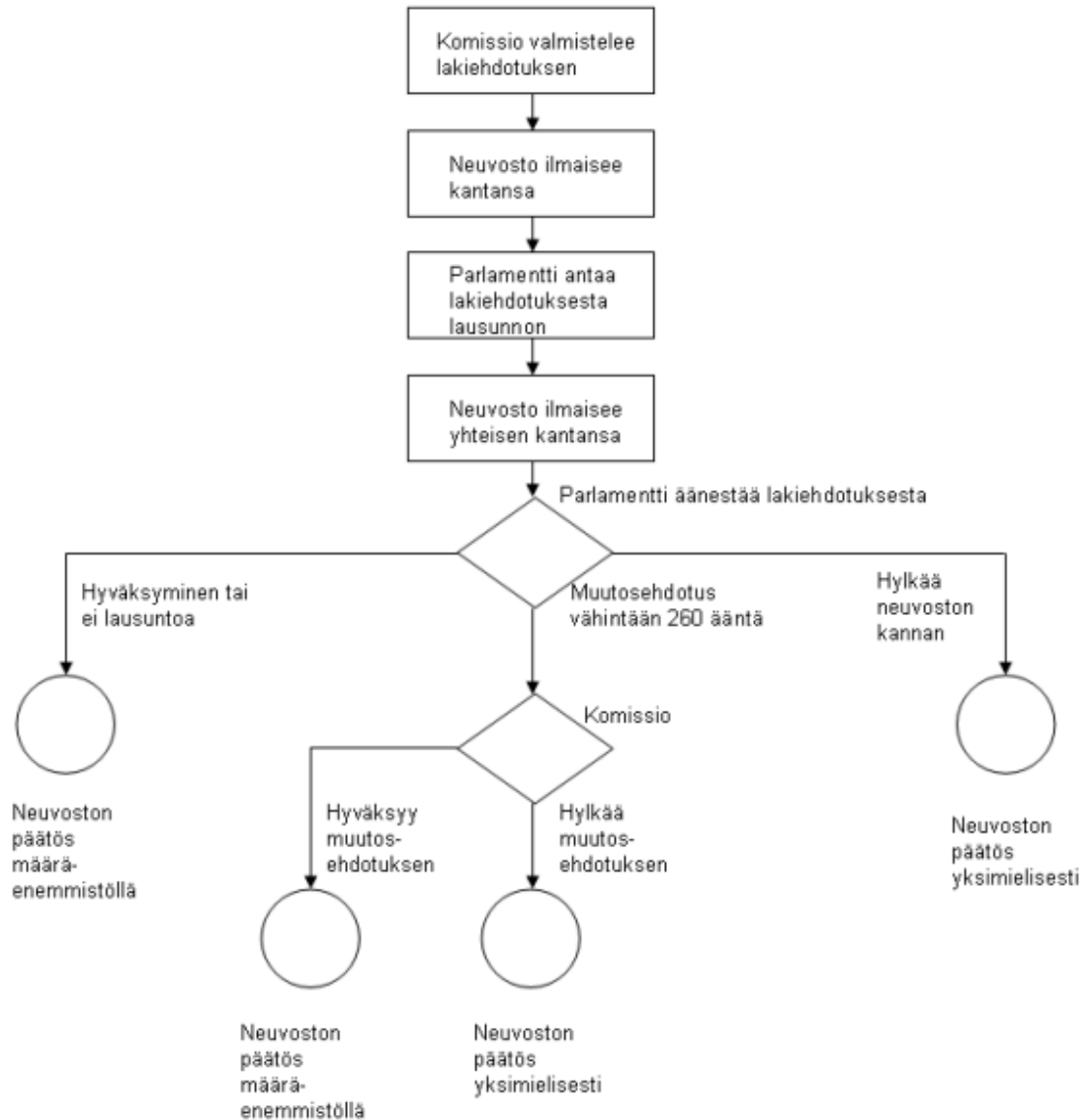
Resurssit ja aika -kaaviossa prosessi kulkee vasemmalta oikealle ajallisesti. Kuhunkin prosessiin osallistuvan tahon tehtävät on kuvattu yhdellä rivillä. Resurssit ja aika -kaaviota kannattaa käyttää silloin, kun halutaan kehittää prosessia. Kyseinen kaavio tuo esille toimintatapojen heikkoudet, esimerkiksi työn jakautuminen monelle, syyt liian pitkille läpimenoajoille ja epäselvyydet esimerkiksi työn vastuiden määrittelyssä. Negatiivista kaaviossa on se, että kuvaaminen on erittäin työlästä varsinkin prosessin ensimmäistä prosessia kuvatessa, mutta kuvaamistekniikka on nopeasti opittavissa. Se vaatii vain harjoittelua. Huonona puolena on myös se, että kuvaaja ei riitä laadunvarmistuksen tarpeisiin. Vaikka prosessit olisi hyvin kuvattu, niiden ohjeistaminen joudutaan tekemään erikseen. Eri lisämäärittelyt, kuten prosessin mittarit ja prosessiin liittyvät työohjeet täytyy mainita usein erillisellä kansilehdellä. Kuvasta 10 nähdään esimerkki resurssit ja aika -kaaviosta. Kyseinen kuva on osaprosessi kuvasta 9, josta on poimittu ensimmäinen vaihe "valmistelu" ja siitä on tehty erikseen oma resurssit ja aika -kaavio. [13.]



Kuva 10. Esimerkki resurssit ja aika –kaaviosta [13.]

### Vuokaavio

Vuokaavio on yksi eniten käytetyistä kuvaamistavoista. Sitä käytetään paljon silloin, kun joku prosessi sisältää paljon päätöksentekotilanteita, koska siitä on silloin eniten etua. Vuokaavio on erittäin selkeä havainnollistamisen takia, koska prosessissa voi olla erilaisia työvaiheita, jotka pitäisi piirtää tai kuvaa niiden mukaisesti. Vuokaaviossa prosessin työvaihe on kuvattu suorakaiteena, prosessin päättävä vaihe symboloitu ympyrällä ja tarkastusvaihe vinoneliöllä. Myös prosessissa syntyville dokumenteille voidaan valita oma symboli selkeyden vuoksi. Prosessin eri vaiheiden yhteydet kuvataan nuolien avulla, jos prosessissa on paljon silmukoita, se tarkoittaa, että prosessia on paljon sellaisia kohtia, jotka vievät aikaa tai aiheuttavat tuottamatonta työtä. Vuokaavion huonon puoleena on kuitenkin se, että siitä ei näy, resurssit ovat yhteydessä tai miten resurssit kohdistuvat prosesseihin eri vaiheissa. Mutta jos vuokaavion sekä resurssit ja aika -kaavion parhaimmat ominaisuudet yhdistetään, seuraa siitä, että resursseja pystyttäisiin havainnollistamaan selkeämmin. Myös vuokaavion kuvaaminen on vaikeaa teknisellä tasolla. Kuvasta 11 nähdään lainsäädäntöprosessin eri vaiheet vuokaaviona. [13.]



Kuva 11. Lainsäädäntöprosessin vaiheet vuokaaviossa [13.]

### Arvoketjuanalyysi

Arvoketjuanalyysi on Michael Porterin laatima yksi analyysitapa, joka tuli tunnetuksi vuonna 1985. Tässä kyseisessä mallissa yrityksen tuottama arvo määräytyy sen mukaisesti, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Yrityksen toiminta on kannattavaa, jos yrityksen aikaan saama arvo on suurempi kuin toimintojen suorittamisen kustannukset. Porterin mukaan yritys voi saavuttaa mahdollisen kilpailuedun joko siten, että valmistuskustannukset ovat alhaisempia kuin kilpailijoilla tai sitten tuottamalla erilaisempia tuotteita ja palveluita, jolloin hinta voi olla korkeampi, mutta hyöty ylittää erilaistamisen lisäkustannukset. Arvoketjuanalyysiä

käytetään yritysten ydinprosessien kuvaamiseen, jolloin yrityksen toisiinsa kytkettyjä arvoja tarkastellaan tuottavina toimintoina. Kyseinen malli sopii logististen ydinprosessien kuvaamiseen, mutta mallia on paljon kritisoitu pelkistettyjen kuvauksien takia eikä malli anna vastauksia kysymyksiin miksi ja miten. Yhteenvetona voidaan sanoa, että arvoketjuanalyysi ja siihen liittyvä käsitteistö on tärkeä lähtökohta prosessijohtamisessa ja ydinprosessien uudistaminen, prosessilähtöinen toimintatapa ja asiakaslähtöinen suoritusmittaristo vievät kuitenkin asian analysoinnin ja tarkastelun vielä pidemmälle. Kuva 12 kertoo Porterin arvoketjumallista ja kyseessä on yrityksen arvoketju. [12.]



Kuva 12. Yrityksen arvoketju [12.]

### 3.3.6 Prosessien mittaaminen, arviointi ja auditointi

Prosessin kehittämisen ja ohjaamisen kannalta pitää laatia mittarit, joiden avulla voidaan analysoida prosessia. Jos prosessia ei voida mitata, niin sitä ei voida myöskään ohjata. Jos prosessia ei voida ohjata, niin sitä ei voida myöskään hallita ja johtaa. Mittareiden avulla arvioidaan prosessien suoritustekijöitä kuten tehokkuutta ja joustavuutta, suoritetaan analyysi sellaisille alueille, jotka ovat yrityksen kannalta kriittisiä, verrataan prosessien suoritusmittareita ja -arvoja esimerkiksi hyvin pärjäävän



yrittäjien prosesseihin, asetetaan prosessivisio ja tavoitearvot sekä asetetaan prosessien uudistamiselle konkreettiset sidotut suoritusmittareiden tavoitearvot.

Mittareiden kuuluu olla toiminnaltaan sellaisia, että niiden avulla osataan ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Mittarin tulee myös mitata tarkasteltavaa asiaa kattavasti sekä sen täytyy olla helppokäyttöinen, jotta tiedonkeruu ja tiedon analysointi olisi yksinkertaista. Edellä mainittujen asioiden lisäksi mittareiden tulee olla luotettavia, yksiselitteisiä, nopeita ja edullisia, koska esimerkiksi tiedonkeruu aiheuttaa lisäkustannuksia. Prosessin mittareita voidaan käyttää esimerkiksi asiakastytyvyyteen, auditointiin ja sertifiointiin, tarkastamiseen, ennätystasoverailuun, suorituskykyyn sekä kustannuksiin ja läpimenoaikoihin. Vaikka mittareita voisi olla edellä mainittuihin asioihin, niitä ei kuitenkaan saisi olla liikaa, vain muutama, jotka mittaavat prosessin keskeisimpiä ja olennaisimpia asioita.

Mittareitakin on olemassa erilaisia, esimerkiksi tulosmittarit. Tulosmittari on yksinkertaisin mittari, joka mittaa prosessin lopputulosta, joka voi vaikka olla asiakastytyvyys, suorituskyky tai menestys markkinoilla. Tällä varmistetaan, että lopputuloksen laatu on asiakasta tyydyttävä, koska sillä on keskeinen merkitys yrityksen prosessista saamaan tuottoon. Sisäiset mittarit, liittyvät yrityksen tulosjohtamisen sijaan yrityksen kyvykkyyksiin. Jokainen prosessi voi toimia mittauskohteena.

Yrityksen johto päättää ja asettaa mittarit, mutta se pitäisi olla fiksusti tehtyä. Tämän takia on suotuisaa, että prosessitiimin jäsenet voivat kertoa mielipiteensä ja ehdotuksensa mittareista. Tästä yleensä seuraa motivaation nousu, kun tiimin jäsenet osaavat valita mittarit oikein, ja heidän mittareidensa tulokset pitää näkyä positiivisina. Mittaustiheys määräytyy siitä, mistä asiasta on kyse. Esimerkiksi ajantasainen prosessimittausta tehdään koko ajan ja palautetta kerätään myös jatkuvasti. Mutta pääperiaate on kuitenkin se, että mittareita käytetään vain tietyn väliajoin esimerkiksi kehittämistoimenpiteiden käynnistämisen takia vaikka kuukauden välein.

Mittausvälineet täytyy olla kunnossa. ISO 9000 -standardissa on määritelty vaatimukset, jotka tulee ottaa huomioon tarkastus-, mittaus-, ja testausvälineissä. Taulukosta 1 nähdään esimerkki ydinprosessien suoritusmittareiden määrittämisestä. [8, 12, 13.]

Taulukko 1. Ydinprosessien suoritusmittareiden määrittely [12.]

SUORITUS-TEKIJÄT	Suoritusmittarit	Nykyinen suorituskyky	Tavoite-suorituskyky	Parantamisen keinot
<b>Asiakas-tyytyväisyys</b>	Asiakastyytyväisyys-tutkimukset	0,94	0,995	TQM
	Asiakasvalitusten lkm	80/v	20/v	TQM
	Toimitus-täsmällisyys	0,85	0,95	logistiset ratkaisut ja tietojärjestelmät
	Tuotteen laatu (ppm)	99% (10000)	99,95% (500)	TQM, uudet tuotantoprosessit
<b>Joustavuus</b>	Nopeat muutokset asiakastarpeiden pohjalta	Toimialan 3. joustavin	Toimialan joustavin	Solutoiminta tuotantoautomaatio
	Koko tilaus-toimitusprosessin läpäisy aika	A: 2-7 pv B: 2-6 vkoa C: 2-4 kk	A: 1-2 pv B: 2-14 pv C: 2-4 vkoa	Mallien vähentäm. esisuunn. osat tuotantoautom. alihankkijayhteistyö
<b>Tehokkuus</b>	Jalostusarvo/hlökkulut	1,2	1,8	Tiimitulospalkkaus ABC-analyysi virtaviivaistaminen
	Laatukustannukset (PONC) % myynnistä	0,12	0,02	TQM, ABM

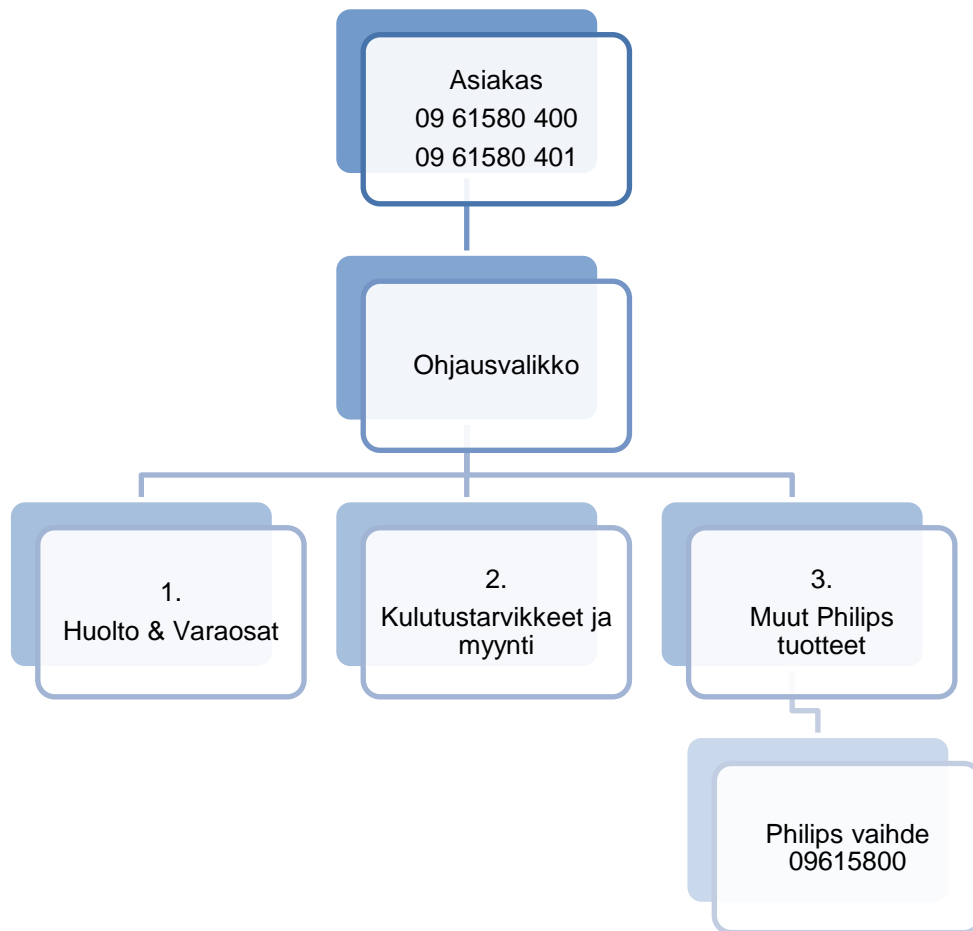
Nykyisestä prosessin toimivuudesta pitää tehdä arviointi. Arvioinnin tarkoituksena on kartoittaa prosessin toimivuus asiakkaan ja oman henkilökunnan näkökulmien perusteella. Asiakkaan palautetta kerätessä on hyvä mahdollisuus kysyä hänen arviotaan prosessista. Asiakas näkee lopputuloksen kautta, miten prosessi on toiminut, jonka lisäksi asiakas saa myös prosessin suoritteena tuotteen, jonka hän voi arvioida. Asiakkaiden arvioinnin perusteella voidaan päätellä, mitkä ne prosessin alueet ovat, jotka aiheuttavat asiakastytymättömyyttä. Asiakkaalta kannattaa kysyä, mitkä olivat hänen mielestään prosessin tärkeimmät tulokset, ominaisuudet ja arviointikriteerit. Näiden asioiden avulla voidaan tehdä mittareita, joista selviää, miten paljon kyseinen tulos merkitsee asiakkaalle. Tällöin kehityshenkilöt tarkastelevat prosessin yksityiskohtaa asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan arvioin lisäksi yrityksen sisäinen arvio prosessista voidaan tehdä samalla tavalla kuin asiakasarvio. Tällöin kehitystiimin jäsenet arvioivat prosessin tulosta ja sisäistä tehokkuutta yrityksen kannalta. Jos prosessissa on osaprosesseja, niitä voidaan arvioida sisäisten asiakkaiden kannalta. [8.]

Prosessin auditoinnilla selvitetään käytössä olevien käytäntöjen ja menettelyiden tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Auditoinnissa selvitetään myös, onko

prosessikuvaukset laadittu oikein ja toimitaanko prosessissa ohjeiden mukaisesti. Syötteitä ja suoritteita tutkitaan siten, että saadaan selville, miten toimitukset vastaavat niille asetettuja vaatimuksia ja ovatko lopputuotteet asiakkaan toiveiden mukaisia. Prosessin koneita, menetelmiä, olosuhteita ja työsuorituksia tarkastellaan ja arvioidaan. Tämän lisäksi voidaan ottaa kantaa prosessin ohjaukseen, tietojärjestelmiin ja mittareihin. Tällöin havaitut puutteet kirjataan ylös ja korjataan. Prosessin auditointi on kannattavaa, jos prosessia uudistetaan merkittävästi tai otetaan käyttöön. Auditoinnista vastaa yrityksen johto. Johdon tarkoituksena on varmistaa, että prosessitiimit toimivat tehtävänsä mukaisesti ja virheettömästi. Esimerkiksi jos tiimi ryhtyy tekemään sellaisia tehtäviä, jotka eivät kuulu heille tai ovat kadottaneet asiakkaan näkökulman, johdon pitää puuttua toimintaan. Johdon pitää alkaa kehittää prosessia tarpeeksi ajoissa sellaisia asioita, johon prosessitiimi ei kykene vähäisten resurssien tai valtuuksien takia. Tällaisten asioiden avulla johtaja pystyy auttamaan yritystä saavuttamaan asiakastyytyvyyden. Johdon täytyy myös palkita prosessitiimiä. Palkitseminen tapahtuu olennaisesti lopputulosten perusteella, mutta tunnustusta voi antaa myös silloin, kun prosessiin liittyvä työ on kesken. Johdon pitää ehkäistä sellaisia kustannuksia, joita he osaavat ennustaa, koska johtajalla on parempi näkemys kuin prosessitiimillä siitä, minkälaisia ongelmia on luvassa ja miten ne heijastuvat muualla organisaatiossa. [8, 13.]

#### **4 Philips Oy Healthcaren asiakaspalveluprosessi**

Philips Oy Healthcaren nykyinen asiakaspalveluprosessi on ollut käytössä vuodesta 2012 alusta lähtien. Pieniä muutoksia on ajan mittaan tullut, mutta ei kovinkaan merkityksellisiä. Kuva 13 kertoo yleisesti Philips Oy Healthcaren nykyisestä asiakaspalveluprosessista.



Kuva 13. Philips Oy Healthcaren asiakaspalveluprosessi

Kuvasta 13 nähdään, että asiakas soittaa kahteen eri numeroon, jotka ovat 09 61580 400 tai 09 61580 401. Numeroilla ei itse asiassa ole mitään väliä, vaan kummatkin numerot ohjaavat ohjausvalikkoon asti. Ohjausvalikosta asiakas valitsee itse kategorian, johon hän haluaa yhteyden.

Ensimmäinen vaihtoehto on varaosat ja huolto. Tässä vaihtoehdossa asiakas voi kysellä huoltoon tai varaosiin liittyviä kysymyksiä ja myös tilata varaosia. Yleisimmät tapaukset ovat, että kone on rikki ja meneekö kyseinen kone takuuseen. Jos esimerkiksi jokin kone ei käynnisty, niin siihen liittyvät opastus ja neuvominen tai sitten yksinkertaisesti tilataan vaihto-osia. Toisessa vaihtoehdossa on kulutustarvikkeet ja myynti. Yleisimmät tapaukset myynnissä ja kulutustarvikkeissa ovat kyselyt laitteiden lisäosiin liittyen, kyselyt tilauksiin liittyen esimerkiksi toimitusaikoja. Kolmas vaihtoehto on muut Philipsin tuotteet, jotka voivat esimerkiksi olla televisiot tai vaikka musiikintoistolaitteet. Asiakaspalvelu vastaa vain silloin, kun asiakas valitsee vaihtoehdon yksi tai kaksi, koska vaihtoehto kolme vie asiakkaan kokonaan pois

Healthcaresta suoraan Philipsin vaihteeseen, koska Philips Healthcarelle kuuluvat vain seuraavat asiat:

- ultraäänilaitteet
- potilasvalvontajärjestelmät
- kliiniset ja kardiologiset tietojärjestelmät
- terveydenhuollon kulutustarvikkeet
- ekg-piirturit.

Philips Oy Healthcarella on käytössään myös kolme eri sähköpostiosoitetta, jotka eivät näy kuvasta 13, vaikka sähköpostiosoitteet kuuluvat myös asiakaspalveluprosessiin. Ensimmäinen sähköpostiosoite on tilaukset.pms@philips.com, johon asiakkaat voivat ottaa yhteyttä muun muassa tilauksiin liittyen, erilaisiin projekteihin liittyen, asiakkaat voivat kysellä tilauksista, niiden toimitusajoista, tehdä tarviketilauksia, kysellä hyvityslaskuista sekä asioita liittyen HHS:ään (Home Healthcare Solutions) ja PCCI:hin (Philips Patient Care and Clinical Informatics), joka on Philipsin käyttämä terveydenhuoltojärjestelmä. Toinen sähköpostiosoite on myynti.pms@philips.com, joihin asiakkaat ilmoittavat erilaisista hankintapäätöksistä, tarjouspäätöksiä tai tekevät yksinkertaisesti tilauksia Philipsin tuotteista. Kolmas sähköpostiosoite on tekninen tuki, ph@philips.com, johon asiakkaat voivat ottaa yhteyttä, kun ilmestyy jonkinlaisia teknisiä vikoja esimerkiksi ultraäänilaitteissa tai potilasvalvontajärjestelmissä sekä asiakkaat voivat tehdä varaosatilauksia tämän sähköpostiosoitteen kautta. Kaikki sähköpostit, jotka on käyty läpi ja hoidettu, siirretään Done-kansioon. Myynnin puolella sekä teknisen tuen puolella on omat Done-kansiot. Parempi ratkaisu jättää yhteen kansioon hoidetut asiat kuin poistaa ne kokonaan, koska myöhemmin voi tulla asiakkailta tiedusteluja, jolloin asia on helposti ratkaistavissa, kun kaikki sähköpostit ovat tallessa.

Asiakkaat näkevät yhteystiedot helposti Internetsivuilta. Yrityksen mukaan jos asiakas pyrkii etsimään Philipsin yhteystietota, Healthcaren yhteystiedot tulevat ensimmäisenä Googlen hakutuloksissa. Tällöin asiakas herkästi soittaa katsomatta, mihin Philipsin osaston puhelu menee. Viimeistään asiakaspalvelijan vastaessa, asiakas siirretään sinne, minne oikeasti saa apua ongelmaansa esim. jos on kyse kodinelektronikasta. Kuva 14 näyttää, miten selkeästi Philips Oy Healthcaren yhteystiedot löytyvät internetistä.

## Yhteystiedot

### Finland

Philips Healthcare  
 Home Healthcare Solutions Finland  
 Perintötie 2 C  
 01510 Vantaa, Finland  
 E-mail: [myynti.pms@philips.com](mailto:myynti.pms@philips.com) [tilaukset.pms@philips.com](mailto:tilaukset.pms@philips.com)

Philips Home Healthcare Solutions asiakaspalvelu +358 9 6158 0442  
 Philips Healthcare asiakaspalvelu +358 9 61580401

Philips Oy Healthcare  
 PL 154 (Perintötie 2 C)  
 01511 Vantaa  
 myynnin palvelunumero 09 6158 0401  
 huollon palvelunumero 09 6158 0400  
 fax 09 6158 0402  
 varaosatilaukset: [tekninentuki.ph@philips.com](mailto:tekninentuki.ph@philips.com)  
 tarviketilaukset: [tilaukset.pms@philips.com](mailto:tilaukset.pms@philips.com)  
 e-mail: [myynti.pms@philips.com](mailto:myynti.pms@philips.com)  
[tilaukset.pms@philips.com](mailto:tilaukset.pms@philips.com)  
 tai [etunimi.sukunimi@philips.com](mailto:etunimi.sukunimi@philips.com)

Kuva 14. Philips Oy Healthcaren yhteystiedot

Philipsillä on käytössä oma Soneran tarjoama järjestelmä, jota kutsutaan yrityksen sisällä puhelinringiksi. Puhelinrinki tarkoittaa sitä, että kun asiakas soittaa, niin Soneran järjestelmän avulla voidaan säätää, kuka vastaa puhelimeen ensin, jonka jälkeen puhelu siirtyy seuraavalle henkilölle. Tällä saadaan aikaiseksi se, että asiakas saa joltakin asiakaspalvelijalta mahdollisen vastauksen ongelmaansa tai kysymykseensä. Myynnin puolella olevilla henkilöillä on oma ringi käytössä ja teknisen tuen puolella oma ringi käytössään. Tällä varmistetaan, että henkilöt, jotka vastaavat puheluihin, ovat asiantuntevia eivätkä joudu vastaamaan sellaisiin kysymyksiin, josta he eivät tiedä. Järjestelmässä on säädetty, että asiakkaan soittaessa puhelin soi joko 15 tai 20 sekuntia, jonka jälkeen puhelu siirtyy seuraavalle henkilölle. Teknisellä puolella ja myynnin puolella on kummassakin 2-3 henkilöä töissä, jolloin ringi pyörii vain tiettyjen henkilöiden luona riippuen siitä, mitä asiakas valitsee ohjausvalikossa Philipsiin soittaessa. Useilla henkilöillä on oma matkapuhelin käytössä, johon tulevat myös työpuhelut sekä henkilökohtaiset puhelut.

### Tavoitettavuusketjun asetukset

Valitse vastauspaikat. Näet vastauspaikkanumerot, kun viet hiiren osoittimen pudotusvalikossa vastauspaikan päälle.

Vastauspaikat:

*1.	<input type="text" value="Kai"/>	Soittoaika	<input type="text" value="15 s"/>
2.	<input type="text" value="Pasi"/>	<input type="text" value="15 s"/>	
3.	<input type="text" value="Katriina"/>		

Puheluiden ohjaus ensimmäisen vastauspaikan ollessa varattu:

Kuva 15. Philips Healthcare Oy:n puhelinringin asettaminen

Yrityksen sisällä sekä työntekijät että esimiehet pääsevät Soneran tarjoamaan palveluun käsiksi ja muuttamaan esimerkiksi puhelinringin järjestystä. Kuva 15 kertoo siitä, minkälainen näkymä tulee, kun halutaan muuttaa puhelinringin järjestystä. Jos puhelin soi, Kain puhelin tulee soimaan ensimmäisenä 15 sekuntia, jonka jälkeen puhelu siirtyy Pasille. Pasilla soi puhelin 15 sekuntia, jonka jälkeen puhelu siirtyy Katriinalle. Puhelun siirtyminen henkilöltä toiselle katkeaa, jos joku henkilöistä vastaa puhelimeen. Jos kolmas henkilökään ei vastaa puhelimeen, puhelu siirtyy Philipsin vaihteeseen, josta asiakas voidaan yhdistää uudelleen Healthcaren puolelle. Yrityksen sisällä on kuitenkin pyritty siihen, ettei asiakkaan soitto koskaan menisi Philipsin vaihteeseen kolmen henkilön kautta. Tämä Soneran järjestelmä on yksinkertainen ja monipuolinen, koska tässä kyseisessä esimerkissä voidaan ottaa henkilöitä pois ringistä vaikka sairauksien takia, jolloin toinen henkilö voidaan pistää tilalle. Jos tulee tilanne, jolloin toimistossa on töissä vain yksi henkilö, joka on melko epätodennäköistä, mutta tällöin toimistossa oleva henkilö voi pidentää puhelimen soittoaikaa, jotta ehtii vastata puhelimeen. Tämä on yksi ominaisuus, jonka voi Soneran järjestelmässä tehdä. Toinen ominaisuus, jota Soneran järjestelmässä voidaan tehdä, on tilastojen tarkasteleminen. Tilastoista näkee puhelujen lukumäärän, kestoajan sekä erilaisia keskiarvoja. Tilastot näkyvät järjestelmässä vain viikoittain, eikä esimerkiksi koko kuukauden näkymällä. Taulukossa 2 on kerätty tiedot asiakkaiden soitoista tammikuun ajalta.

Taulukko 2.

Philips Healthcaren tammikuun puhelujen lukumäärät ja kestot

<b>Asiakaspalvelun kohde</b>	<b>Puhelujen määrä (kpl)</b>	<b>Puheluiden kesto (min)</b>	<b>Keskiarvo (minuuttia/työpäivä)</b>	<b>Keskiarvo (määrä/työpäivä)</b>
Huolto	87	228	~ 10 min/työpäivä	~ 4 kpl/työpäivä
Myynti	108	292	~ 13 min/työpäivä	~ 5 kpl/työpäivä

Kuten taulukosta 2 todetaan, huollon puolelle tulee vähemmän puheluita kuin myynnin puolelle. Puhelujen määrät ovat kuitenkin melko alhaiset kummallakin puolella eikä puheluitakaan tule kovin montaa päivässä, jos puhelimeen vastaus aika on normaali työpäivä kahdeksasta neljään. Tämän lisäksi tietenkin on asiakaspalvelijoiden vastuulla sähköpostit, mutta niiden tilastoihin pääseminen ei ollut yhtä helppoa kuin näihin Soneran tarjoamiin. Taulukon luvuista voidaan tehdä suhteellisen isoja johtopäätöksiä, mutta kannattaa ottaa myös huomioon, että välillä voi olla ajanjaksoja, jolloin puheluita ja sähköposteja tulee enemmän esimerkiksi uuden sairaalan avatessa, jonne mahdollisesti menee Philips Healthcaren laitteita. Asiakaspalvelusähköposteja tulee Philips Oy Healthcaren puolelle noin 60 kappaletta päivää kohti eli viikossa 300 kappaletta. Tämä määrä sisältää varaosa- ja kulutustarviketilaukset, huoltopyynnöt ja avoimet kysymykset.

Philips Healthcarella on erilaisia sopimuksia asiakkaidensa kanssa, mikä vaikuttaa työn hoitamisen prioriteettiin jollain tavalla. Tämä pätee ainoastaan huollon asiakkaisiin. Asiakaspalvelupäällikön mukaan asiakkaita pyritään aina palvelemaan tasapuolisesti ja yhtä hyvin, mutta kiireellisimmissä tapauksissa aina pienempi yksikkö joutuu odottamaan, esimerkiksi jokin yliopistosairaala on tärkeämpi kuin jokin terveysasema. Tällaista menetelmää ei ole käytössä myynnin puolella. Asioiden hoitamisen prioriteetti pitää ottaa huomioon, kun aletaan kehittää prosessia. Esimerkiksi niin, ettei asioiden hoitamiset veny pidemmiksi ajoiksi.



Yrityksen sisällä on käytössä Sharepoint-niminen sovellus, jossa näkee kaikki avoinna olevat tehtävät, jota pääsevät esimiehet, tekniset asiantuntijat, johto, asiakaspalvelijat sekä mahdollisesti huollon ihmiset. Listasta nähdään työt, jotka ovat auki ja ne voidaan helposti poistaa sieltä työn hoidettua. Philips Healthcaren huolto ei ole ulkoistettu, vaan ongelman tullessa asiakas soittaa Healthcaren asiakaspalveluun ja asiakaspalvelija lähettää tietoa huollolle, joka parin päivän aikana hoitaa asian kuntoon. Tässä toimitaan samalla tavalla kuin luvussa 2.5 kerrotussa organisaation kaksitasoisesta asiakastuesta.

## 5 Tutkimusmenetelmien valinta ja toteutus

Tutkimus on yleensä kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen, mutta välillä on tutkimuksia, joissa on käytetty kumpaakin edellä mainittua menetelmää yhdessä. Näiden tutkimusmenetelmien yhdistämisestä voi olla iso hyöty varsinkin tutkimuksen analysointivaiheessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään paljon tutkimusmateriaaleja esimerkiksi taulukoita tai aikaisempia tutkimuksia, joita on helppo analysoida tilastollisesti. Kvalitatiivinen tutkimus on puolestaan paljon vapaamuotoisempi. Siinä voidaan kerätä materiaalia esimerkiksi haastatteluilla, syvähaastatteluilla, ryhmähaastatteluilla tai vaikkapa havainnollistamalla tutkimusympäristöä. [15, 16]

### 5.1 Miksi haastattelumenetelmä ja onko se luotettava?

Haastattelu on menetelmä, jota ehkä käytetään eniten tiedonhankkimiseen. Arkielämän sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kysymyksiä pidetään ensisijaisesti tiedonpuutteena, jos halutaan tietoa, täytyy myös kysyä. Oletuksena tietenkin on se, että kysyvälle myös vastataan. Haastattelu on vuoropohjaista, jonka takia haastattelija ja haastateltava pääsevät kertomaan omia mielipiteitä ja omia näkemyksiä. Haastattelua käytetään monissa eri aloissa, esimerkiksi lääkärit kysyvät potilaaltaan kysymyksiä, jotta he saisivat tietää, mitä potilasta vaivaa. [17, 10.]

Haastattelut tarvitsevat aina tutkimuslupan. Tutkimusopinnäytetöissä ei välttämättä aina tarvitse kysyä tutkimuslupia. Mutta sellaiset tutkimukset, joilla ei ole tutkimuslupia, antavat epäilyttävän kuvan tutkimuksen luotettavuudesta. Oppilaitos antaa yleensä

hyvän kuvan luotettavuudesta, kun opiskelijat tekevät tutkimusta opinnäytetyötä varten. Haastattelijan täytyy luonnollisesti kertoa, miksi tutkimusta tehdään ja käsitellä tuloksia asianmukaisesti. Luotettavuutta voi parantaa haastattelijan kanssa myös kertomalla haastateltavalle, että jos hänelle tulee jotakin kerrottavaa jälkikäteen, niin voi olla yhteydessä haastattelijaan. Tämän seurauksena haastateltavalle tulee tunne siitä, että jos hän kattoo jotain asiaa, jonka hän jätti kertomatta, on mahdollista kertoa vielä myöhemminkin. Kun haastattelujen aineistoa käsitellään tai raportoidaan, on otettava huomioon henkilöiden tunnistettavuus. Kun henkilöitä haastatellaan yksilöinä, on tärkeää, ettei heidän henkilöllisyytensä käy mitenkään ilmi raportissa, vaan keskustelun voi yleensä merkitä H (haastattelijalla) ja V (haastateltava). [17, 15.]

Tässä tutkimuksessa haastateltiin Philips Healthcare Oy:n toimistotyöntekijöitä. Tarkoituksen oli saada heidän oma mielipide siitä, miten asiakaspalveluprosessia ja asiakaspalvelun toimintaa voisi parantaa ja selkeyttää. Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti neuvotteluhuoneessa, jolloin työntekijöitä ei ollut kukaan muu kuuntelemassa kuin haastattelijalla. Philips Healthcare Oy:n asiakaspalvelupäällikön Teemu Valkosen kanssa sovittiin, että tutkija saa itse haastatella työntekijöitä.

## 5.2 Haastattelun edut ja haitat

Haastattelu on menetelmä, joka sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin johtuen siitä, että se on hyvin joustavat menetelmä. Haastattelussa haastateltava ja haastattelijalla ovat kasvokkain, jolloin haastateltavasta saa paljon omia mielipiteitä ja niiden taustalla olevia motiiveja. Haastattelun etuja ovat muun muassa seuraavat asiat: haastateltava pystyy kertomaan itse omin sanoin asioita, voidaan pyytää haastateltavalta perusteluja joihinkin mielipiteisiin ja voidaan saada tärkeää tietoa vaikeista aiheista, mutta välillä voi tulla tilanteita, jolloin haastateltava ei välttämättä vastaa vaikeaan kysymykseen, vaan odottaa muiden haastateltavien ottavan kantaa asiasta, jolloin henkilön on helppo yhtyä toisten mielipiteisiin. Haastatteluiden hyvät puolet pitävät sisällään myös ongelmia: Haastatteluissa saatava tieto on paljon kiinni haastattelijasta, hänellä täytyy olla taitoa, kokemusta haastatteluista sekä koulutusta. Haastattelut vievät paljon aikaa kuten esimerkiksi litterointi, haastattelun kustannukset, jotka voivat tulla esimerkiksi nauhureista tai kaseteista sekä vapaamuotoisen haastattelun analysointi, tulkinta ja raportointi, koska vapaamuotoisille haastatteluille ei ole tietynlaista mallia, jota tulisi noudattaa. [18.]

Haastattelut, jotka tehtiin Philips Healthcaren Oy:n työntekijöille, onnistui varsin sujuvasti. Haastattelut toteutettiin kahtena eri päivänä, jolloin ensimmäisenä päivänä haastateltavina oli kaksi henkilöä ja toisen päivänä neljä. Ensimmäisestä päivästä tutkija ei tiennyt, ketä on haastattelemassa eikä tämän takia voinut lähettää kysymyksiä ennakkoon sähköpostin kautta. Toinen päivä oli sovittu työntekijöiden kanssa sähköpostitse, jolloin tutkija oli lähettänyt samalla kysymykset liitteenä työntekijöille. Isona etuna tässä oli se, että kaikille neljälle työntekijöille kävi sama päivä ja haastattelut saatiin toteutettua toisensa jälkeen. Isona etuna oli se, että työntekijät olivat tunnollisesti mukana haastatteluissa ja antoivat rehellisiä sekä avoimia mielipiteitä työnsä toimivuudesta ja palvelusta. Lyhyesti sanottuna haastattelut olivat onnistuneet ja haluttuja vastauksia saatiin kysymyksiin.

## 6 Tulokset ja kehittämisasiat

### 6.1 Kehittämisasiat

Philips Oy Healthcaren asiakaspalvelijoita haastateltiin yksilöinä ja heiltä kysyttiin seitsemän kysymystä, jotka olivat seuraavanlaiset:

- Päätehtäväsi?
- Onko mielestäsi työnjako selkeä? Tuleeko tilanteita, jolloin esim. kaksi työntekijää käsittelee saman asiakkaan ongelmaa? Miten silloin toimitaan?
- Tuleeko hetkiä, jolloin tulee liikaa asioita tehtäväksi? Miten silloin toimitaan?
- Tuleeko asiakkailta paljon sellaisia ongelmia, joihin et osaa vastata, jolloin joudut kysymään ratkaisua muilta? Miten silloin toimitaan?
- Miten merkkaatte hoidetut asiat esim. sähköpostissa?
- Miten mielestäsi puhelinrinki toimii? (kehitysehdotuksia?)
- Onko muita ongelmia tai parannusehdotuksia asiakaspalveluprosessiin? (saa kertoa vapaasti) (nykytilanne ja miten sitä voi kehittää?)

Kehittämisasiat tuli yllättävän paljon samanlaisia. Esimerkiksi toinen kysymys, jossa kysytään, onko työnjako selkeä? Tähän melkein kaikki vastasivat, ettei ole. Jolloin tuli esille, että jonkinlainen matriisi tulisi käyttöön, jossa on kerrottu viikoittain jokaisen henkilön tehtävät ja samassa matriisissa voisi olla myös järjestys puhelinringistä.

Tällöin työntekijät ovat vastuussaan omista tehtävistään, puhelimeen vastaamiseenkin tulee eräänlainen sääntö, kuka vastaa ensimmäisenä ja niin edelleen. Kyseistä matriisia pitäisi tehdä edellisellä viikolla, ennen käyttöönottoviikkoa, jolloin työtehtävät voidaan sopia vaikka yhteisellä palaverilla ja samalla käydä läpi, onko seuraavalle viikolle tulossa jotain erityistä, joka pitäisi työtehtäviä jakaessa ottaa huomioon esimerkiksi poissaolot. Tämän lisäksi työntekijät kertoivat, että virallisia työohjeita on liikaa, joka aiheuttaa niille väärinkäsityksiä. Tässä työntekijät toivoivat yhden selkeät työohjeet.

Työntekijöiden mielestä kolmanteen kysymykseen liittyen heillä on paljon tekemistä. Välillä aikaa on liian vähän hoitaakseen kaikki työt samana päivänä, mutta tämäkin asia varmasti tulee helpottumaan, kun vastuut ja työtehtävät tulevat selkeämmäksi. Tähän liittyen myös tuli selväksi, että työntekijöille tulee paljon tilanteita, jolloin he itse eivät tiedä vastausta asiakkaiden kysymyksiin. Tämän takia he joutuvat kysymään vastauksia muilta esimerkiksi kollegoilta ulkomailta tai sitten henkilöiltä, joilta he tietävät saavan vastauksen. Mutta työntekijät, jotka ovat olleet pidemmän aikaan töissä kyseisessä yrityksessä, osaavat heti ottaa yhteyttä oikeaan henkilöön, jos eivät tiedä jostakin asiasta, mutta se on paljon vaikeampaa sellaiselle henkilölle, joka on ollut vain vähän aikaa yrityksessä töissä eikä tunne muita henkilöitä kunnolla. Tässä voi herätä kysymys perehdyttämisestä. Jos moni ei tiedä vastausta asiakkaan kysymyksiin, niin voi olla, ettei työntekijöitä ole perehdytetty tarpeeksi hyvin. Tämä asia tuli esille myös haastatteluissa. Puolet työntekijöistä sanoi, että perehdytys ei ollut tarpeeksi hyvä, liikaa suullisia ohjeita, jolloin tiedon vastaanottaminen ja sisäistäminen voi olla vaikeaa, jos tietoa tulee yhdellä kerralla liikaa.

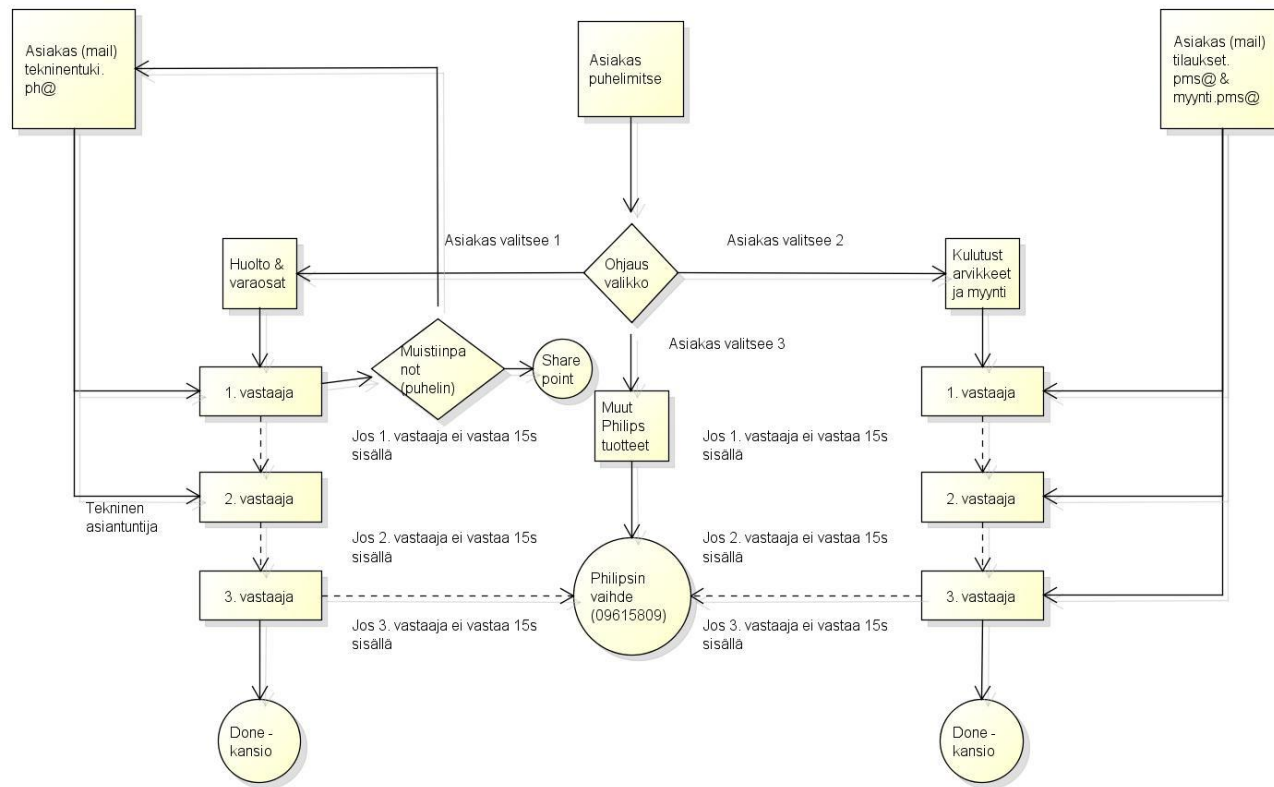
Kuten on mainittu, että Philips Healthcarella on käytössään kolme sähköpostia, joista yksi menee huollon puolelle ja kaksi menee myynnin puolelle. Kummallakin puolella on oma Done-kansio käytössä, jonne siirretään hoidetut sähköpostiviestit. Välillä tulee tilanteita, jolloin kaksi henkilöä alkaa hoitaa samaa sähköpostia ja välillä taas tilanteita, jolloin kukaan ei hoida asiaa. Tähän työntekijät vaativat jonkinlaista ratkaisua. Tämän lisäksi on toivottu, että myynnin puolella käytössä olevat sähköpostiosoitteet (myynti.pms ja tilaukset.pms) yhdistettäisiin, joka selkeyttäisi työntekijöiden toimintaa. Tämä muutos vaatii vain sen, että asiakkaille pitää lähettää tieto kyseisestä muutoksesta. Puhelinrinki toimii työntekijöiden mielestä hyvin, mutta siinäkin he toivovat edellä mainittua matriisia, jossa on nimetty puhelinringin vastaajien järjestys ja siihen järjestykseen tulee sitoutua. Puhelinrinkiin toivottiin myös jokaiselle viikolle eri

järjestystä, jolloin työ olisi monipuolista ja erilaista eri viikkoina. Tämän lisäksi he toivoivat, että oikeat henkilöt vastaisivat puheluihin, joka on täysin järkevää. Miksi laittaa myynnin ihmisiä vastaamaan huollon puhelinrinkiin, jos he eivät osaisi auttaa asiakasta millään tavalla. Tämä asia pitää ottaa huomioon aina matriisia tehtäessä. Seitsemäs kysymys oli vapaamuotoinen, jolloin tuli melko paljon samoja asioita esille kuin haastattelun aikaisemmissa vaiheissa: perehdyttäminen, työkuviin ja -tehtävien selkeyttäminen. Näiden kahden lisäksi tuli muutamalta henkilöltä esille, että sisäiset palaverit olisivat mukavia, johon osallistuisivat työntekijät sekä esimiehet. On mainittu, etteivät työntekijät paljon kerro omia mielipiteitä ja jos kertovatkin, niin yhdelle tai kahdelle henkilölle, muttei kuitenkaan kaikille. Tämän takia sisäiset palaverit olisivat mukavia, jolloin voidaan keskustella yhdessä ja avautua erilaisista ongelmista ja asioista. Työntekijöillä on erilaisia sovelluksia käytössä työssään ja sovelluksia on haastatteluiden mukaan liian paljon. Tämä ongelma on todettu työntekijöiden sekä asiakaspalvelupäällikön kanssa. Esimerkiksi yksi myynnin puolen henkilö hoitaa normaalitehtävien lisäksi myös HHS:n asioita, johon joutuu käyttämään omaa erillistä sovellusta. Tätä sovellusta ei ole muiden työntekijöiden käytössä ja se voi aiheuttaa isoja ongelmia, jos kyseinen henkilö sairastuu tai on poissa. Koska kukaan ei osaa käyttää kyseistä sovellusta, kyseisen henkilön tuuraaminen on erittäin hankalaa.

Tutkimuksen alussa oli mietitty, että työntekijöiden lisäksi myös asiakkaita oltaisiin haastateltu, mutta sitä ei toteutettu. Asiakastytyväisyys näyttää Philips Oy Healthcarella hyvältä, johto näki enemmän parannettavia asioita yrityksen sisältä, jonka takia asiakkaita ei haastateltu.

## 6.2 Lopputulokset

Lopputuloksena Philips Oy Healthcarelle tehtiin prosessikaavio, joka kertoo asiakaspalvelun prosessin kaikki vaiheet. Tähän prosessikuvaukseen on otettu huomioon työntekijöiden mielipiteitä mahdollisimman paljon. Asiakaspalvelupäällikkö toimii tässä prosessinjohtajana.



Kuva 16. Philips Oy Healthcaren uusi asiakaspalveluprosessi

Kuvasta 16 nähdään, että asiakas ottaa yhteyttä Philips Oy Healthcaren puhelimitse ja saapuu ohjausvalikkoon, jonka jälkeen asiakas valitsee, mihin hänet halutaan siirrettävän. Vaihtoehtoina ovat samat kuin ennenkin eli huolto & varaosat, kulutustarvikkeet & myynti sekä muut Philipsin tuotteet. Asiakkaan valitessa 3 puhelu siirtyy pois Healthcaren puolelta, jolloin asia liittyy muihin Philipsin tuotteisiin.

Jos asiakas valitsee 1, puhelu ohjautuu huoltoon ja varaosiin, jolloin 1. vastaaja vastaa puhelimeen. Hän ottaa puhelun vastaan ja kirjoittaa tarvittavat tiedot ylös kuten esimerkiksi laitteen mallinumeron, takuuajan, itse laitteen nimen, paikan, jossa laite on kyseisellä hetkellä sekä yhteyshenkilön yhteistietoineen. Jos asia koskee laitetta, joka on rikki, vastaajan tulee kirjoittaa kyseinen ongelma Microsoft Sharepoint -nimiseen sovellukseen, josta tekniset asiantuntijat näkevät, mitkä tehtävät ovat avoimia. Kun tekninen asiantuntija on muutaman päivään mennessä korjannut ongelman laitteesta, hän ilmoittaa siitä asiakaspalvelijalle ja asiakaspalvelija poistaa tapauksen Sharepointista, mutta on myös mahdollista, että tekninen asiantuntija poistaa sen itse ja kuittaa asiakaspalvelijalle homman tehdyksi. Jos asia ei koske mitenkään laitteen epäkuntoon tai siihen, että laite on rikki, tekee asiakaspalvelija muistiinpanot

sähköpostipohjaan, jonka jälkeen hän lähettää sen teknisen puolen sähköpostiin, joka ohjautuu hänelle itselleen. Tämä selkeyttää asiakaspalvelijaa siinä mielessä, kun hän kirjaa puhelimitse tulleen asian sähköpostiin, josta näkee kaikki avoinna olevat tehtävät ja asiakaspalvelija säilyttää muistiinpanot sähköisesti. Mutta kahden eri järjestelmän käyttö rinnakkain voi olla joillekin työntekijöille iso haaste. Asioiden prioriteetti pysyy samanlaisena kuin ennen eikä asioiden hoitamisen ajanjakso pitene, vaan todennäköisesti lyhenee Sharepointin avulla.

Kun 1. vastaaja ei vastaa puhelimeen 15 sekunnin jälkeen, puhelinringissä oleva 2. vastaajan puhelin alkaa soida ja sama pätee 3. vastaajaan. Huollon puolella toinen vastaaja on usein tekninen asiantuntija ja niin kuin on mainittu, yrityksen sisällä olevan säännön mukaan pyritään välttämään puhelun joutumista 3. vastaajalle ja varsinkin Philipsin vaihteeseen, jonne puhelut kääntyvät jos 3. vastaaja ei vastaa 15 sekunnin sisään. Sähköpostit ovat yleensä 1. vastaajan tehtävänä, koska hän näkee sähköpostissa avoinna olevat tehtävät. Mutta 2. vastaaja voi myös katsoa sähköpostit ja tehdä avoinna olevia tehtäviä. Asian hoidettua sähköposti siirretään Done-kansioon normaaliin tapaan. Customer service officer on vastuussa siitä, että puhelinringissä ovat oikeat asiakaspalvelijat vastaamassa sekä hänen vastuulla on myös sähköpostin kontrollissa pitäminen. Tämä henkilö on yleensä teknisen puolen 1. vastaaja.

Myynnin puolen puhelinrinki toimii samalla tavalla kuin huollon puolella oleva eli jokaisella vastaajalle soi puhelin 15 sekuntia, jonka jälkeen puhelu siirtyy seuraavalle henkilölle, kunnes puhelu voi joutua Philipsin vaihteeseen, mutta sama yrityksen sisäinen sääntö pätee myös myynnin puolella, etteivät asiakkaat joudu odottamaan puheluun vastaamista. Myynnin puolella muistiinpanot tehdään vihkoon, mutta jatkossa on syytä siirtyä tekemään muistiinpanot sähköisesti.

Myynnin puolella olevat työntekijät katsovat kaikki yhdessä sähköpostin tilannetta ja sinne saapuvia viestejä. Ennen myynnin puolella oli käytössään kaksi eri sähköpostia, mutta uuden mallin mukaan ne ovat yhdistetty selkeyden vuoksi ja työntekijätkin kannattivat tätä ratkaisua. Ennen oli ongelmana se, että sähköposteja selatessa ei tiedetty, onko asia jonkin työntekijän hoidossa vai onko se avoinna. Tämän takia työntekijöiden kesken otetaan käyttöön käytäntö, jossa kaikille työntekijöille annetaan oma väri sähköpostiin. Jos asiakaspalvelija alkaa käsitellä jotakin sähköpostia, hän merkitsee kyseiseen viestiin oman värin, jolloin muut työntekijät tietävän asian olevan käsittelyssä. Sähköpostivärit menevät seuraavanlaisesti: Customer service officer

(sininen), sales and marketing assistant (punainen), sales team assistant (vihreä), order manager (keltainen) sekä muut henkilöt esimerkiksi esimiehet (oranssi).

Uudeksi säännöksi on tullut myös se, että jos asiakkaat tiedustelevat jotakin, vastaus viesti lähetetään yleisestä sähköpostiosoitteesta, eikä omista henkilökohtaisista osoitteista. Tämän lisäksi jos henkilöt eivät tiedä vastauksia asiakkaiden kysymyksiin ja välittävät esimerkiksi viestin eteenpäin esimiehelle, tällöin viestiketjusta lähetetään uusin viesti myynnin yleiseen sähköpostiin, jolloin kaikki asiakaspalvelijat tietävät, missä kohtaa asiassa mennään ja että kyseisestä asiasta odotetaan vastausta toiselta henkilöltä. Asian hoidettua sähköposti siirretään myynnin omaan Done -kansioon, jolloin värien käyttöönotto mahdollistaa sen, että jos asiakas palaa johonkin hänen asiaan ja asiaan liittyen on tullut ongelmia. Tällöin sähköpostin done -kansioista näkee, kuka on hoitanut kyseisen asian ja asian hoitaneelta voidaan kysyä lisätietoja asiaan liittyen.

Sähköposteja hoitaessa helposti näkee kuka ja milloin on ottanut minkäkin asian käsittelyyn, mutta tämä ei ole yhtä helposti katsottavissa esimerkiksi puhelimen avulla. Muistiinpanoja tehdään, mutta niin kuin on mainittu, muistiinpanoja pyritään tekemään sähköisesti enemmän ja enemmän, jolloin siirrytään tähän uuteen paranneltuun sähköpostin toimintatapaan. Sähköpostin viesteistä näkee selkeästi myös, milloin asia on otettu käyttöön ja milloin se on hoidettu. Työtehtävät ovat erilaisia eri henkilöillä myynnin puolella, tämän takia voi tulla välillä sellaisia asioita sähköpostiin hoidettaviksi, jota esimerkiksi yksi henkilö tekee paljon enemmän kuin muut, jolloin hänen täytyy eniten osaavana henkilönä se hoitaa. Mutta muutoin normaaleissa asioissa työntekijöiden välillä pitäisi olla kilpailua siitä, kuka hoitaa eniten sähköposteja, josta voisi johto vaikka palkita työntekijöitä.

Philips Oy Healthcarelle tulee vuosittain yli 1000 huoltopyyntöä tai kysymystä ja näiden tehtävien hoitamiseen kuluu keskimäärin viisi tuntia, johon sisältyvät mahdolliset matkat. Philipsin Oy Healthcaren suurin mittari on todennäköisesti asiakkaat. Philips Oy Healthcare tekee kolmenlaisia asiakastyytyväisyyskyselyitä, joissa kysytään korjauksista, asennuksista ja yleisesti Philipsistä asiakkaiden mielipiteitä.

Työntekijöiden ehdottamaa matriisia, jossa on selkeästi kerrottu työntekijöiden työtehtävät ja puhelinringin järjestys, on vaikeaa saada pienessä ajassa tehtyä. Tämän takia Philips Oy Healthcaren asiakaspalvelijat sekä esimiehet sopivat keskenään, miten



pitkän ajanjakson kyseinen matriisi sisältäisi ja miten työtehtävät kannattaisivat jakaa. Esimerkiksi, vaihtelevatko kaksi henkilöä työtehtäviään vuorotellen kuukauden välein vai olisiko joku muu logiikka parempi, koska työntekijät varmasti haluaisivat tietää ja osata jokaisen työntekijän työtehtäviä edes jollakin tasolla. Matriisiprojektia jatketaan varmasti yrityksen sisällä jollakin tasolla, mutta se voi viedä aikaa.

## **7 Yhteenveto**

Työn ongelmana oli Philips Oy Healthcaren asiakaspalveluprosessissa, jota haluttiin kehittää yksinkertaisemmaksi, helpommaksi ja turvallisiksi. Turvallisudella tarkoitetaan, että asiat tulisivat mahdollisimman nopeasti ja hyvin hoidettua.

Lopputulokseksi saatiin uusi prosessikaavio, joka selkeyttää Philips Oy Healthcaren asiakaspalvelijoiden työskentelyä sekä myynnin että huollon puolella. Prosessikaaviossa on kerrottu, miten puhelinrinki toimii asiakaspalvelijasta toiseen 15 sekunnin jälkeen ja miten huollon puolella siirrytään tekemään muistiinpanot sähköisesti. Kummallekin puolelle on laadittu sääntö sähköpostiin, jossa eri asiakaspalvelijat tunnustetaan eri väreillä, kun asiakaspalvelija ottaa asiakkaan asian käsittelyyn. Philips Oy Healthcare tulee luultavasti muuttamaan perehdytyksen muotoa jollakin tasolla jatkossa sekä uusille työntekijöille että vanhoille esimerkiksi kulutustarvikkeista. Tämä asia on otettu vakavasti huomioon haastattelijoiden mielipiteiden takia.

Saatuja tulosten hyöty näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä, kun erilaiset ristiriidat ja muut epätietoisuuden pienenevät suuresti. Tämä tulee heijastumaan varmasti asiakastyytyväisyydessä, koska palvelu tulee laadukkaammaksi ja nopeammaksi myös asiakkaiden näkökulmasta sekä työntekijöiden näkökulmasta.

## Lähteet

- 1 Asiakas palvelu, itsetunto sekä hyvät käytännöt.  
<<http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/aiko/projektit/monitulikki/aineisto.htx.i1843.pdf>> Luettu 4.2.2013.
- 2 Asiakaspalvelun perusteet. <<http://www.innofocus.fi/moduulit/Aspal/01.htm>>. Luettu 4.2.2013.
- 3 Bergström S & Leppänen A. Markkinoinnin maailma. 2002. Helsinki: Edita Prima Oy.
- 4 Menokenkä asiakastytyväisyystutkimus.  
<[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12791/Tuukkanen\\_Paula.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12791/Tuukkanen_Paula.pdf?sequence=1)>. Luettu 4.2.2013.
- 5 Mitä puhelinasiakaspalvelu kertoo yrityksestä? <<http://nettitelkku.fi/juttu/mita-puhelinasiakaspalvelu-kertoo-yrityksesta>> Luettu 6.2.2013.
- 6 Yritysassiakkaiden proaktiivinen asiakaspalvelu puhelimessa.  
<[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28654/Murto\\_Nea.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28654/Murto_Nea.pdf?sequence=1)> Luettu 5.2.2013.
- 7 Asiakaspalveluprosessikuvauksen laatiminen Sonecta Oy:lle tuotemyynnin asiakaspalveluun.  
<<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9102/Viitala.Mari.pdf?sequence=2>> Luettu 6.2.2013.
- 8 Lecklin, O. Laatu yrityksen menestystekijänä 2002. Helsinki: Kauppakaari.
- 9 Ydin- ja tukiprosessit.  
<[http://www.mamk.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwstructure/14470\\_ydin\\_ja\\_tukiprosessit.JPG](http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwstructure/14470_ydin_ja_tukiprosessit.JPG)> Luettu 28.3.2013.

- 10 Asiakasyritysten rooli tilitoimiston palveluprosessin kehittäjinä: kirjanpitositteiden hallinta.  
<[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47311/Opinnaytetyo\\_Antti\\_Suvanto\\_2012.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47311/Opinnaytetyo_Antti_Suvanto_2012.pdf?sequence=1)> Luettu 8.2.2013.
- 11 Helpdesk prosessikuvaus. <<http://ehuhtanen.blogspot.fi/2011/09/help-desk-prosessi.html>> Luettu 8.2.2013.
- 12 Hannus, J. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 2000. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- 13 Kvist, H. & Arhoma, S. & Järvelin, K. & Räikkönen J. 1995 Asiakasprosessit Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- 14 Roberts, L. Prosessireengineering – Prosessien systemaattinen uudelleenrakentaminen. 1996. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- 15 Kvalitatiivinen tutkimus.<[http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen\\_tutkimus](http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen_tutkimus)> Luettu 1.3.2013.
- 16 Kvantitatiivinen tutkimus.<[http://fi.wikipedia.org/wiki/Kvantitatiivinen\\_tutkimus](http://fi.wikipedia.org/wiki/Kvantitatiivinen_tutkimus)> Luettu 1.3.2013.
- 17 Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2005. Tampere: Vastapaino.
- 18 Hirsijärvi, S. & Hurme, H. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2000. Helsinki: Yliopistopaino.