



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakaspalveluprosessin mallintaminen

Case: Rosk'n Roll Oy Ab

Nyman, Satu

2011 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Asiakaspalveluprosessin mallintaminen
Case: Rosk'n Roll Oy Ab

Nyman Satu
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Nyman Satu

Asiakaspalveluprosessin mallintaminen
Case: Rosk'n Roll Oy Ab

Vuosi 2011

Sivumäärä 64

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä prosessijohtamiseen ja erityisesti toiminnan jäsentämiseen prosessien mallintamisen avulla asiakkaiden palvelua koskevan toiminnan ja arvotekijöiden ymmärryksen kehittämiseksi. Kehittämishankkeena suoritetun työn taustaorganisaationa oli jätehuolto-yhtiö Rosk'n Roll Oy Ab. Työn tavoitteena oli selvittää, millainen on taustaorganisaation asiakaspalveluprosessi, sisältääkö se turhia työvaiheita ja miten prosessia voidaan kehittää.

Teoreettinen tietoperusta ja viitekehys rakennettiin liiketoiminnan prosessiajattelun, prosessien mallintamisen, prosessijohtamisen ja asiakaspalvelun eri osa-alueista. Tietolähteinä viitekehysten rakentamisessa käytettiin prosesseihin ja asiakashallintaan liittyvää kirjallisuutta. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi on todellisen elämän kuvaaminen. Tässä työssä käytettiin tiedonkeruumenetelminä taustaorganisaation dokumentoitua aineistoa, jota täydennettiin yrityksen henkilökunnan haastatteluilla.

Kehittämishankkeen tuotoksena oli hyvin pelkistetty asiakaspalveluprosessin mallinnus. Asiakaspalveluprosessissa on runsaasti erilaisia vaihtoehtoja ja prosessia ei siten ole mielekästä mallintaa liian yksityiskohtaisesti. Prosessi käynnistyy asiakasyhteydenotosta ja etenee siten, että selvitetään yhteydenoton syy ja tehdään siitä aiheutuvat jatkotoimenpiteet. Prosessin aikana syntyneet palautteet tai toimenpiteet dokumentoidaan asiakashallintajärjestelmään. Tutkimuksen tuloksena syntynyt prosessikaaviokuva antaa nopeasti ja selkeästi kuvan siitä, mitä asiakaspalveluprosessissa tapahtuu.

Opinnäytetyössä on tuotu esille, että taustaorganisaatiossa on käytössä tehokas ja monipuolinen asiakashallintajärjestelmä, jonka käyttö on avainasemassa asiakaspalveluprosessissa. Tietojärjestelmään kirjattuja palautteita tutkittiin kehittämishankkeessa ja näiden kautta mallinnettiin asiakaspalveluprosessi. Kehittämishankkeen kautta tuli esille, että palautteiden kirjaaminen ja dokumentointi on oleellista asiakaspalveluprosessissa. Lisäksi työn myötä ilmeni, ettei turhia työvaiheita saatu kartoitettua tässä tuotoksessa, vaan ne tulee tehdä syvällisemmän tarkastelun kautta.

Jatkotutkimusaiheiksi esitettiin asiakashallintajärjestelmän palautteiden tutkimista ja niiden jäsentämistä. Lisäksi yrityksen olisi hyvä kehittää erilaisia mittareita, joiden avulla voidaan seurata ja kehittää asiakaspalvelua. Tietojärjestelmä, jota asiakaspalvelussa hyödynnetään, saattaa myös sisältää ominaisuuksia, joiden avulla asiakaspalveluprosessia voidaan kehittää ja parantaa.

Asiasanat, prosessi, prosessiajattelu, prosessijohtaminen, asiakaspalvelu.

Satu Nyman

**Modeling of the customer service process
Case: Rosk'n Roll Oy Ab**

Year	2011	Pages	64
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to learn about process leadership and especially focus on how to structure the organization's customer service operations by process modeling to develop the understanding of the customer service values. The background organization of this development work was waste management company Rosk'n Roll ltd. The goal of the thesis was to find out does the customer service process of the company have any unnecessary work phases and how the process could be developed.

The theoretical background and the framework of this thesis included various sections of business process thinking, process modeling, process leadership and customer service. As a source of information for building the framework, process and customer relationship management literature was used. The research method of the thesis was case study. The basis of the qualitative research is to describe real life examples. In this thesis the data collection method used was the background organization's documents and it was complemented with the interviews of personnel.

The result of this development work was a simplified modeling of the customer service process. There are many options in a customer service process and therefore it is not meaningful to model it in a too detailed way. The starting point of the process is a customer contact. The reason for the customer contact is found out in the next phase and the further follow-up actions are made. The feedback and the actions, which are created during the process, are recorded in a customer management system. The result of the research is a process diagram picture which gives a quick and clear image of what happens in a customer service process.

This thesis has highlighted that the background organization uses an efficient and versatile customer management system which is in a key role in a customer service process. The feedback registered in the customer management system was studied in this development work and the customer service process was modeled according to the results. The development work proved that it is essential to register and document all the feedback in a customer service process. In addition, during the research it was found that unnecessary work phases were not surveyed in this output but they need to be recorded through more profound future review.

Topics for further research include a research of customer management system's feedback and the structuring of the feedback. The company should also consider developing some indicators which they could use to follow up and develop the customer service process. The information system used in customer service may also include properties which can be used for developing and improving the customer service process.

Keywords, process, process thinking, process leadership, customer service row.

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Taustaa.....	7
1.2	Tarkoitus ja rajaus	8
1.3	Tutkimusnäkökulma ja käytetyt menetelmät	9
1.4	Keskeiset käsitteet.....	10
1.5	Raportin sisältö	11
2	Kohdeorganisaatio Rosk'n Roll Oy Ab ja sen prosessiohjattu toiminta.....	11
2.1	Rosk'n Roll Oy Ab	12
2.2	Kohdeyrityksen toiminta ja prosessien mallintamisen nykytilanne	13
3	Teoreettinen viitekehys: Prosessien kehittäminen	15
3.1	Prosessiajattelu ja prosessien tunnistaminen	16
3.2	Prosessien kuvaus, mallintaminen	18
3.2.1	Prosessikartta	21
3.2.2	Prosessikaavio.....	22
3.3	Prosessijohtaminen	23
3.4	Prosessien kehittäminen	26
3.5	Asiakkuuksien hallinta	29
3.5.1	Asiakkuus ja asiakashallinta	29
3.5.2	Asiakaspalvelu	32
3.5.3	Asiakastyytyväisyys	35
3.6	Yhteenveto	38
4	Kehittämishankkeen kuvaus	40
4.1	Hankkeen lähtökohta ja hankesuunnitelma	41
4.1.1	Lähtökohtatilanne.....	41
4.1.2	Hankkeen tavoitteet ja toimenpiteet sekä aikataulut	41
4.1.3	Hankeorganisaatio ja vastuut sekä riskit.....	42
4.2	Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut	42
4.2.1	Tapaustutkimus.....	43
4.2.2	Käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja niiden soveltuvuus.....	44
4.2.3	Luotettavuuden varmistamistapa, reliabiliteetti ja validiteetti.....	44
4.3	Hankkeet toteutus ja tulokset	45
4.3.1	Kehittämishanke ja sen taustaa	45
4.3.2	Tutkimuksen suorittaminen	46
4.4	Tutkimusaineiston tulkinta	47
4.5	Asiakaspalvelun prosessikaavio	49
4.6	Hankkeen arviointi	52
5	Yhteenveto	53
5.1	Tutkimuksellinen kehittämishanke.....	53

5.2	Tulokset ja johtopäätökset.....	54
5.3	Työn tulosten hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä vaikuttavuus	56
5.4	Kehittämisehdotuksia.....	57
5.5	Opinnäytetyön itsearviointi	58
5.6	Lopuksi	59
	Lähteet	60
	Kuvat	63
	Taulukot	64

1 Johdanto

Tässä luvussa tarkastellaan tämän opinnäytetyön taustaa sekä selvitetään työn tarkoitusta ja rajausta. Lisäksi luvussa käsitellään työn keskeisiä käsitteitä ja opinnäytetyön rakennetta.

1.1 Taustaa

Organisaation nykyinen toiminta voidaan mallintaa prosessikuvausten avulla. Prosessikuvausten laadinnassa on mukana organisaation avainhenkilöitä kunkin kartoitettavan prosessin eri vaiheista. Yksi tapa kuvausten laadintaan on tehdä niitä pienryhmäistuntojen ja haastattelujen avulla. Kiiskinen ym. (2002) toteavat, että nykytilan analyysivaiheen prosessikuvaukset ja tietojärjestelmien nykytilan analyysi paljastavat muutosmahdollisuudet nykyisissä prosesseissa, tietojärjestelmissä, toimintamalleissa ja rakenteissa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 46 - 49.)

Prosessien kuvaaminen on keino esittää organisaation käytännön työtä. Tämän analyysin perusteella huomataan usein, että osastokohtaiset taloudelliset ja määrälliset tavoitteet eivät riitä turvaamaan tulevaisuuden menestystä. Organisaation suorituskyky ei synny yksittäisten sankaritekojen tai edes osastojen toiminnan tuloksena. Suorituskyky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee erikseen asettaa tavoitteita. Prosessien jäsentäminen varmistaa osaltaan, että parantamistyöt kohdistuu organisaatiota hyödyttävällä tavalla. (Laamanen 2003, 23.)

Organisaatiossa on oltava osaamista, sillä jos ihmiset eivät osaa, niin mikään järjestelmä tai prosessi ei auta. Prosessien avulla voidaan tunnistaa toiminnoissa tarvittavaa osaamista. Prosessien kautta voidaan myös ymmärtää organisaation toimintaa systeeminä ja sen perusteella syntyy mahdollisuus toimia paremmin tuloksia tuottavalla tavalla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 31 - 37.) Hannus ym. (1999) esittävät, että prosessiajattelun mukaan asiakassuhteiden kehittäminen ei kuulu vain markkinointiyksikölle, vaan se tulee nähdä toiminnaksi, johon organisaation jokainen henkilö osallistuu (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 30 - 31).

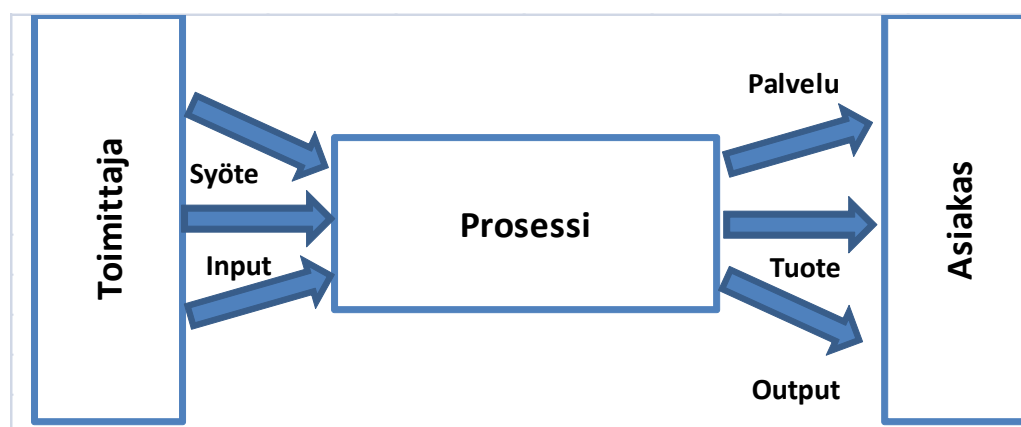
Prosessiajattelussa ei riitä se, että tarkastelee muiden tekemiä kuvauksia vaan osallistumalla prosessien kuvaamiseen voi kehittää omaa ajatusta organisaation toiminnasta. Prosessiajattelun tarkoituksena ei ole pelkästään kuvausten aikaansaaminen vaan ymmärryksen ja sitä kautta toiminnan kehittäminen. Prosesseja tulee myös auditoida ja arvioida sekä mitata. Auditoinnin tarkoituksena on tarkastaa täyttääkö toiminta prosessissa asetetut vaatimukset, joita asettaa esimerkiksi asiakas, omistaja tai työntekijät. (Laamanen 2003, 82 - 111.)

Tässä opinnäytetyössä paneudutaan prosessijohtamiseen ja erityisesti toiminnan jäsentämiseen prosessien mallintamisen avulla asiakkaiden palvelua koskevan toiminnan ja arvotekijöiden ymmärryksen kehittämiseksi.

1.2 Tarkoitus ja rajaus

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä prosessijohtamiseen ja sen avulla toiminnan kehittämiseen asiakkaiden toiminnan ja arvotekijöiden ymmärryksen kehittämiseksi. Työssä keskitytään Rosk'n Roll Oy Ab -nimisen yrityksen (myöhemmin Rosk'n Roll) asiakaspalveluprosessin mallintamiseen. Yrityksessä on asiakaspalvelu muuttunut syyskuusta 2006 alkaen ja sitä ei ole vielä mallinnettu. Mallintamisen avulla asiakaspalveluprosessia on tarkoitus tutkia ja löytää sitä kautta kehittämiskohteita. Työ on työelämää kehittävä tutkimuksellisen kehittämishanke.

”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.” (Laamanen 2003, 19.) Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan kuten kuvassa 1 on havainnollistettu. Toimenpiteet ja resurssit eli prosessi suunnitellaan siten, että niillä saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Lisäksi on selvitettävä mitä syötteitä tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. Syötteillä tarkoitetaan tietoja ja materiaaleja. (Laamanen 2003, 21.)



Kuva 1: Prosessi (Laamanen 2003, 20)

Työn tavoitteena on tunnistaa asiakaspalvelun keskeisimmät prosessit ja kuvata niiden nykytilaa. Lisäksi tavoitteena on tehostaa asiakaspalvelun prosesseja ja löytää olennaisimmat kehityskohteet. Tavoitteiden saavuttamiseksi pyritään etsimään vastaukset sekä teorian että käytännön kautta seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Millainen on asiakaspalveluprosessi ja mitä vaiheita siihen sisältyy?
- Onko prosessissa turhia työvaiheita?
- Miten asiakaspalveluprosessia voidaan kehittää?

Tutkimusongelmaa lähestytään rakentamalla selkeä teoreettinen tietoperusta, joka perustuu pääasiassa alan kirjallisuuteen. Teoriaosuudessa keskitytään erityisesti liiketoiminnan prosessiajatteluun, prosessien mallintamiseen ja prosessijohtamiseen sekä asiakaspalveluun. Hankkeen toiminnallisessa osuudessa kuvataan tietoperustan pohjalta taustaorganisaation asiakaspalvelun nykytilanne ja mallinnetaan asiakaspalveluprosessi sekä esitetään tarvittavat kehittämistoimet.

Prosessijohtaminen tarjoaa toiminnan ja kyvykkyyksien kehittämislle hyvät työkalut, toteaa Hannus (2004, 109). Prosessien kehittämisen lähtökohtana tulee ennen kaikkea olla asiakkaiden toiminnan ja arvotekijöiden syvälinen ymmärtäminen. Prosessiajattelu antaa hyvän työkalun tiimeille perustuvien organisaatorakenteiden luomiseen. Prosessiajattelun kovan näkökulman rinnalla tärkeää on osaamisen kehittämisen ja korkean sitoutumisen aikaansaaminen.

Opinnäytetyö rajataan asiakaspalveluprosessien mallintamiseen, prosessin kehittämiseen ja tehostamiseen. Työssä keskitytään taustaorganisaation asiakaspalveluprosessiin, joka kohdistuu tiettyyn asiakasryhmään ja sille tarjottaviin palveluihin.

1.3 Tutkimusnäkökulma ja käytetyt menetelmät

Laurean Learning by Developing -oppimismallilla tarkoitetaan kehittämispohjaista oppimista, joka kohdistuu aidosti työelämään. Opinnäytetyössä toteutuu LbD-toimintamalli, jossa oppimisen kohteena ovat työelämässä todelliset tilanteet. Ongelmien ratkaisussa ja toiminnan kehittämisessä tarvitaan uuden tiedon luomista. (Kallioinen 2008,40.) Tässä opinnäytetyössä on vaadittu perehtymistä prosessienhallintaan, taustayrityksen toimintaan ja tietojen soveltamista asiakaspalveluprosessin mallintamiseen.

Tieteellisessä tutkimuksessa olennaista ovat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen yleisesti hyväksytyjä menetelmiä käyttämällä. Teoreettisen viitekehyksen avulla osoitetaan, mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimuksella osallistutaan ja mihin tutkimus luo uutta tietoa. Organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia saa usein alkunsa tutkimuksellinen kehittämistyö. Siihen kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Tyypillisesti sen tarkoituksena on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyössä etsitään asioille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tieteellisen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero onkin yleensä toiminnan päämäärissä: halu-

taanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18 - 19.)

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan tapaustutkimusta, joka soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyhetkessä tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämissuhteita, sopii tapaustutkimus erinomaisesti kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää tiedonkeruumenetelminä esimerkiksi kyseilyitä, haastatteluja tai yrityksen dokumenttiaineistoa. (Ojasalo ym. 2009, 52 - 53.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Todellisen elämän kuvaaminen on laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on tilastollista tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen kautta voidaan tutkimuskysymyksiä selvittää lukumäärien ja prosenttiosuuksien perusteella. Tämä tutkimustapa antaa vastauksia kysymyksiin mikä, missä, kuinka paljon ja kuinka usein. (Heikkilä 2008, 16 - 17.) Tuloksia ei tule esittää ainoastaan taulukkoina ja kuvina, vaan niitä tulisi osata tulkita ja selostaa. Tarkoituksena on myös pohtia ja tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. (Alasuutari 2007, 34 - 37.)

Tiedonkeruumenetelminä tässä opinnäytetyössä on käytetty taustaorganisaation dokumentoitua aineistoa sekä haastatteluja. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää tiedonkeruumenetelminä havainnointia, haastatteluja tai yrityksen dokumentteja. Tapauksia käsitellään laadullisessa tutkimuksessa ainutlaatuisina ja sen mukaan tulkitaan myös aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 160 -164.) Tässä työssä on määrällisen tutkimuksen tuloksia syvennetty haastattelulla, joka on laadullista tutkimusta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Prosessijohtaminen ja prosessi

Prosessilla tarkoitetaan tehtäväkokonaisuutta, joka muodostuu loogisesti toisistaan riippuvista toiminnoista. Prosessijohtaminen vastaa prosessinsa toimivuudesta ja tuloksista. Prosessiomistajan vastuut vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä tulosyksikköorganisaatio, matriisiorganisaatio tai prosessiorganisaatio. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 196). Prosessijohtamisella tarkoitetaan ydinprosessien uudistamista ja sen kautta tapahtuvaa suorituskyvyn parantamista (Hannus 1997, 4). Ydinprosessi koostuu asiakkaalta asiakkaalle kulkevista toimintoryhmistä,

jotka ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa ja joiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. (Kiiskinen ym. 2002, 1997.)

Asiakkuusstrategia ja asiakkuus

Asiakkuusstrategia on johdon valitsema tapa, jolla se hoitaa asiakkuuksia tavoitteenaan asiakkuuden arvon maksimointi (Storbacka & Lehtinen 2005, 15). Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa (Storbacka ym. 2005, 15; Mäntyneva 2001, 126).

Asiakaspalveluprosessi ja asiakaspalvelu

Pesosen & ym. (2002) mukaan asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutteinen tilanne, johon vaikuttavat organisaation toiminta-ajatus, toimiala, tehtävät ja strategisen johtamisen suuntaviivat sekä taloudelliset tavoitteet. Nämä määrittävät asiakaspalvelun tavoitteita, keinoja ja puitteita sekä luovat käytännössä edellytykset asiakaspalvelulle. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 6.) Palveluprosessi on jatkuvaa palvelun tuottamista. Palveluprosessi toteutuu kuitenkin vain vuorovaikutuksessa toimittajan ja asiakkaan välillä. Palvelu on asiakkaan arvoprosesseihin kiinnittymistä, joten palveluprosessi poikkeaa täysin tuoteprosesseista. (Grönroos ym. 2007, 63.)

1.5 Raportin sisältö

Opinnäytetyössä ensimmäisenä lukuna on johdanto. Luvussa käsitellään, mitä prosesseilla tarkoitetaan ja mikä niiden merkitys on yrityksen liiketoiminnalle. Luvussa esitellään työn tarkoitus ja sen rakenne sekä tutkimuksen keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa esitellään taustaorganisaatio sekä sen asiakaspalvelu. Kolmannessa luvussa esitetään työn teoreettinen tietoperusta tutkimukselle. Neljännessä luvussa kuvataan kehittämishanke ja sen toteutus sekä tavoitteiden saavuttaminen. Viidennessä luvussa käsitellään johtopäätöksiä, tutkimuksen jälkeisiä jatkotoimenpiteitä ja esiin nousseita kehittämisehdotuksia. Lisäksi luku pitää sisällään arvioinnin tutkimuksesta, ja luvussa suoritetaan työn arviointi osaamisen kehittymisen ja opinnäytetyön arviointikriteerein.

2 Kohdeorganisaatio Rosk'n Roll Oy Ab ja sen prosessiohjattu toiminta

Tässä luvussa kuvataan kohdeyritys ja sen keskeiset toiminnot. Luvussa käsitellään myös taustaorganisaation nykytilanne prosessien mallintamisessa.

2.1 Rosk'n Roll Oy Ab

Rosk'n Roll Oy Ab on lähes sataprosenttisesti yhdeksän kunnan omistama jätehuolto-yhtiö. Sen toimialueena on läntinen Uusimaa ja siellä sijaitsevat omistajakunnat; Hanko, Inkoo, Karjalohja, Karkkila, Lohja, Nummi-Pusula, Raasepori, Siuntio ja Vihti. Yhtiö on perustettu vuonna 1993 vastaamaan ja hoitamaan toimialueensa omistajakuntien jätelain velvoittamia tehtäviä. Yhtiön rinnalle perustettiin vuonna 2006 Länsi-Uudenmaan jätelautakunta. Jätelautakuntaan kuuluvat omistajakunnista kaikki muut paitsi Karjalohja ja Lohja. Jätelautakunta hoitaa jäsenkuntiensa viranomaistehtäviä.

Rosk'n Rollin tehtävinä on toimialueensa jätehuollon suunnittelu, kehitys ja koordinointi, yhteisen alueellisen kaatopaikan ja jätteenkäsittelylaitosten ylläpito, hyödynnettävien jätteiden kierrätyksen järjestäminen, ongelmajätehuollon hoitaminen, seka- ja biojätteiden keräys ja niiden kuljetusten kilpailuttaminen (paitsi Karjalohjalla ja Lohjalla), neuvonta ja tiedotus, kattavan jätepesteverkoston rakentaminen ja ylläpito. Toimintaa ohjaa lainsäädäntö, kuntien jätehuoltomääräykset sekä yhteistyösopimukset omistajakuntien kanssa. Yhtiön toimialueella on noin 134 000 asukasta. (Rosk'n Roll 2010.)

Yhtiön asiakkaita ovat toisaalta kunnat ja toisaalta sen toiminta-alueen kaikki kotitaloudet, sekä vakituiset että vapaa-ajan asukkaat. Yhtiöllä on runsaasti erilaista toimintaa jätehuoltoalalla. Tässä työssä keskitytään yrityksen asiakaspalveluun, joka kohdistuu seka- ja biojätteen kiinteistökohtaisiin astiatyhjennyksiin kaikissa muista omistajakunnissa paitsi Karjalohjalla ja Lohjalla. Asiakaspalvelu, joka on tutkimuksen aiheena, kohdistuu tässä kehittämishankkeessa lähinnä kotitalousasiakkaisiin, joiden kiinteistökohtaisen jätehuollon järjestämisestä vastaa Rosk'n Roll kuntien velvoittamana.

Yhtiön koko organisaatiossa työskentelee vakituisena yhteensä 28 henkilöä, joista 22 on toimihenkilöä ja loput viisi ovat työntekijöitä. Yrityksen asiakaspalvelussa työskentelee palvelupäällikön lisäksi kolme palveluneuvojaa, ajojärjestelijä ja kuljetuspäällikkö sekä rekisterivastaava, yhteensä seitsemän henkilöä.

Asiakaspalveluprosessi, josta kuvaus tehdään, koskettaa pääsääntöisesti kaikkia niitä asiakkaita, joilla on järjestetty seka- ja tai biojätteen kiinteistökohtainen keräys Rosk'n Rollin kautta. Lähtökohdana palvelun tuottamiselle on se, että jokaisen kotitalouden tulee huolehtia siitä, että sekajätteen jätehuolto on järjestetty. Jätelautakuntaan kuuluvien kuntien alueiden kotitalouksien jätehuolto on järjestetty yhtiön toimesta. Yhtiö on kilpailuttanut seka- ja biojätteiden kuljetukset ja keräykset urakka-alueittain ja kilpailun voittaneet urakoitsijat hoitavat Rosk'n Rollin lukuun astiatyhjennykset. Urakoitsijat laskuttavat yritystä ja Rosk'n Roll laskuttaa tyhjennysasiakkaitaan. Jätelautakunnan yhtenä roolina on asettaa taksat ja maksut jäsen-

kuntiensa jätehuoltopalveluista. Maksut ovat julkisoikeudellisia maksuja, joiden mukaan laskutetaan.

Asiakkaita laskutetaan pääsääntöisesti kolmen kuukauden välein siten, että kaikille asiakkaille ei lähde laskuja samanaikaisesti. Laskutettavat asiakkaat on jaettu taulukossa 1 esitettyihin laskutusryhmiin, joita on yhteensä neljä. Eri laskutusryhmiä laskutetaan eri kuukausina ja taulukossa 1 esitetään laskutusajanjaksot ja laskutuskuukaudet.

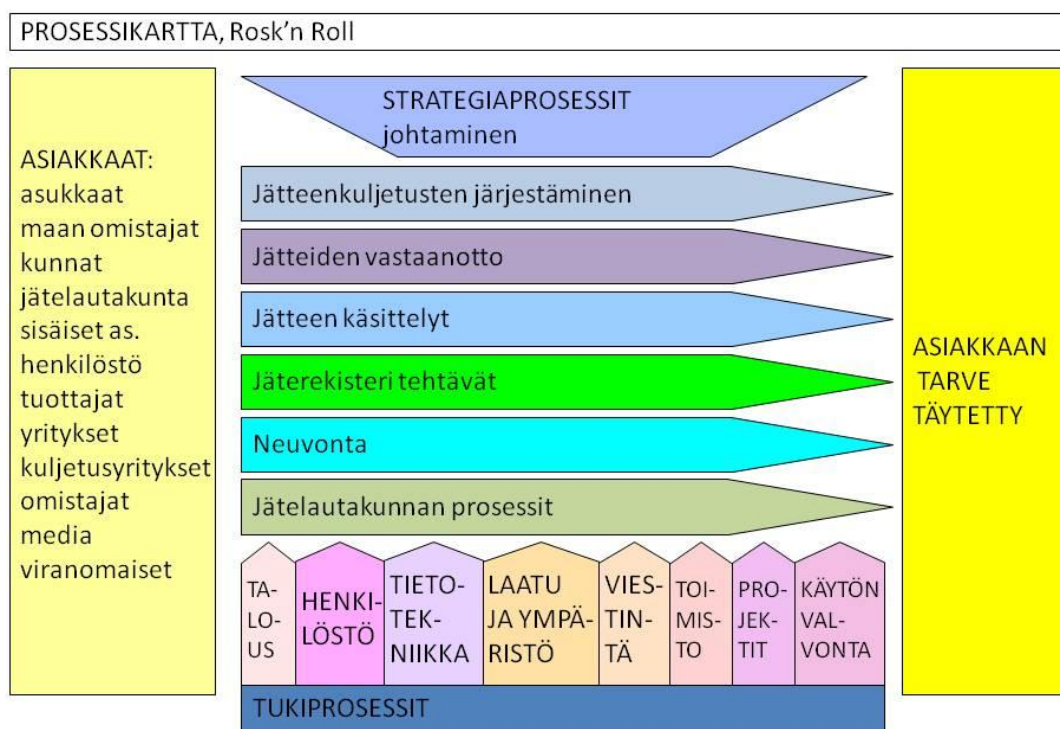
Ryhmä 1	
Ajalta	Laskutuskuukausi
Tammi-maaliskuu	Huhtikuu
Huhti-kesäkuu	Heinäkuu
Heinä-syyskuu	Lokakuu
Loka-joulukuu ja vuosimaksut	Tammikuu
Ryhmä 2	
Ajalta	Laskutuskuukausi
Helmi-huhtikuu	Toukokuu
Touko-heinäkuu	Elokuu
Elo-lokakuu ja vuosimaksut	Marraskuu
Marras-tammikuu	Helmikuu
Ryhmä 3	
Ajalta	Laskutuskuukausi
Joulu-helmikuu	Maaliskuu
Maalis-toukokuu	Kesäkuu
Kesä-elokuu	Syyskuu
Syyskuu-marraskuu ja vuosimaksut	Joulukuu

Taulukko 1: Laskutusaikataulu

Ryhmä 4 ei ole sisällytetty taulukkoon 1, koska se sisältää sellaiset asiakkaat, joilta laskutetaan vain kerran vuodessa vuosimaksuja eivätkä näiden kuntien asukkaat kuulu keskitetyn kuljetusjärjestelmän piiriin (Lohja ja Karjalohja). Nämä kotitalousasiakkaat saavat vuosimaksulaskunsa joko kuluvan vuoden joulukuussa tai seuraavan vuoden tammikuussa riippuen asiakastietojen päivitysten valmistumisajankohdasta.

2.2 Kohdeyhteyksen toiminta ja prosessien mallintamisen nykytilanne

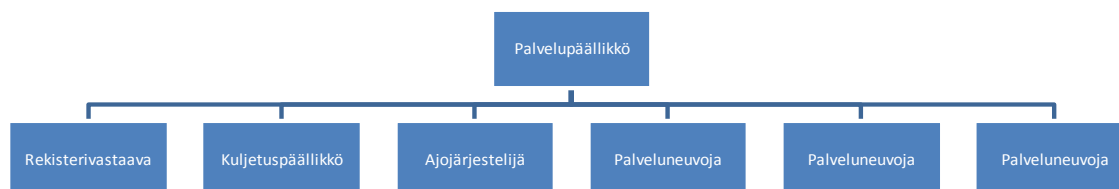
Rosk'n Rollissa on aloitettu prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen alkuvuodesta 2010. Työ aloitettiin tunnistamalla yrityksen ydinprosessit. Tunnistamistyön pohjalta on laadittu kuvassa 2 esitetty prosessikartta.



Kuva 2: Rosk'n Rollin prosessikartta

Tällä hetkellä yrityksessä kuvataan ydinprosesseja ja mallintamisen edetessä saattaa prosessikarttaan tulla muutoksia, lähinnä nimeämiseen. Ydinprosesseista ei yhtäkään ole nimetty asiakaspalveluprosessiksi, vaikka tämä prosessi on olennainen osa kaikessa toiminnassa ja kulkee läpi kaikkien ydinprosessien.

Tässä opinnäytetyössä on keskitetty taustaorganisaation asiakaspalveluprosessin mallintamiseen. Asiakaspalvelussa toimii yhteensä seitsemän henkilöä. Palvelupäällikön vastuulla on muutakin kuin tämän tutkimuksen aiheena oleva asiakaspalvelu ja siihen liittyvät toiminnot. Kuvassa 3 on kuvattu asiakaspalvelun organisaatio.



Kuva 3: Asiakaspalvelun organisaatio

Työtehtävät jakaantuvat siten, että esimiesasemassa olevalla palvelupäälliköllä on päävastuu toiminnasta. Rekisterivastaavan tehtäviin kuuluu huolehtia asiakastietojen päivittämisestä säännöllisesti viranomaisten toimittamien tietojen perusteella. Varsinaisiin tyhjennysasiakkaisiin rekisterivastaavalla ei ole välitöntä kontaktia. Kuljetuspäällikön tehtäviin kuuluu pää-

sääntöisesti hoitaa yhteydenpito urakoitsijoihin, huolehtia kuljetustoiminnan kilpailuttamisesta ja keräyspaikkojen kunnossapidosta. Ajojärjestelijä suunnittelee ja järjestee kuljetusreittejä, valvoo ajoneuvopäätteitä (tieto tyhjennyskohteista kulkee sähköisesti autoihin ja autoista takaisin asiakashallintajärjestelmään), hoitaa yhteydet kuljettajiin sekä osallistuu aktiivisesti asiakaspalveluun. Palveluneuvojat hoitavat asiakaskontaktit, jotka tulevat pääsääntöisesti joko puhelimitse tai sähköpostitse. Yhtiöllä on erilliset sähköpostiosoitteet sekä palvelupuhelinnumerot; kuljetus, laskutus ja neuvonta. Kuljetus- ja laskutusnumeroihin tuleviin puheluihin vastaavat palveluneuvojat. Ruuhkatilanteessa myös muut palveluorganisaation henkilöt vastaavat näihin. Kuljetussähköpostiosoitteeseen saapuneet sähköpostit hoidetaan myös palveluneuvojien taholta. Laskutussähköpostiin saapuneet asiakaspalautteet hoitaa taloushallinto, lähinnä myyntireskontran hoitaja ja laskuttaja.

Palvelun toiminnan järjestämisen ja ylläpidon tärkeänä työvälineenä yrityksen käytössä on asiakashallinnan tietojärjestelmä sekä tyhjennysautoissa ajo-opastusjärjestelmä. Asiakashallinnan tietojärjestelmässä ylläpidetään asiakastietoja, järjestellään ja hallinnoidaan tyhjennysreittejä, hoidetaan asiakaslaskutusta, myyntireskontraa yms. Jätteenkuljetusautoissa on ajo-opastusjärjestelmä (TCS -niminen ohjelma), johon tyhjennystapahtuma kuitataan ja tieto siirretään sähköisesti asiakashallinnan tietojärjestelmään. Järjestelmässä on asiakaskohtainen seuranta, johon kirjataan myös sekä asiakkailta että kuljettajilta saapuvat palautteet. Suurin osa kuljettajapalautteista siirtyy sähköisesti ajo-opastusjärjestelmästä. Kun kuljettajat kuittaavat ajo-opastusjärjestelmään tyhjennystapahtumaa, kirjaavat he sinne mahdolliset palautteet tapahtumasta. Erilaisille palautteille on annettu helppokäyttöiset numerokoodit, jotta kuljettajilta ei menisi turhaa aikaa kirjoittamiseen. Nämä palautteet siirtyvät sähköisesti asiakashallintajärjestelmään, johon kaikki muu asiakaspalautte kirjataan manuaalisesti.

Asiakaspalveluprosessissa tapahtuu varsin paljon ja prosessin kulku riippuu asiakkaan yhteydenotosta. Jotta prosessi voidaan mallintaa, tulee kartoittaa hyvin laajasti erilaiset asiakaskontaktit. Prosessikuvaus auttaa kehittämään asiakaspalvelua ja toisaalta myös yhtenäistämään käytäntöjä, jotka saattavat olla erilaisia riippuen asiakaspalvelijasta.

3 Teoreettinen viitekehys: Prosessien kehittäminen

Tässä luvussa esitetään työn teoreettinen tietoperusta. Luvussa selvitetään kirjallisuuden ja tutkimuksen tutkimusilmion keskeisiä asioita kuten prosessiajattelua, prosessien tunnistamista, niiden mallintamista, prosessijohtamista ja prosessien kehittämistä. Lisäksi paneudutaan asiakkuudenhallintaan, asiakaspalveluun sekä asiakastyytyvyyteen. Luvun lopussa esitetään yhteenveto.

3.1 Prosessiajattelu ja prosessien tunnistaminen

Kiiskinen ym. (2002) määrittävät prosessin sarjaksi toisistaan riippuviksi tehtäviksi, jotka toteutetaan tuotteen tai tiedon jalostamiseksi tiettyjä toimintatapoja sekä menetelmiä soveltaen. Prosessit liittävät yhteen toisistaan irrallaan olevia asioita, jotta haluttu tai määritelty tulos tai tuotos saadaan aikaan.

Laamasen (2003, 19) mukaan sanaa prosessi käytetään useissa eri merkityksissä. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina ja toisaalta mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi. Useat teoriat jakavat arvoketjun ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ilmentävät yrityksen liiketoimintaa ja asiakkaille tuotettavia ja toimitettavia palveluja. Ydinprosessit ovat toisin sanoen myös toiminnan ydin. Ydinprosesseilla tarkoitetaan organisaation ulkoisille asiakkailleen ja sidosryhmilleen tekemää työtä, josta asiakas tavalla tai toisella hyötyy. Ne toiminnot, jotka mahdollistavat ja edesauttavat ydintoiminnan suorittamista, ovat tukiprosesseja. Ne ovat siis yrityksen toimintoja, joita tarvitaan yrityksen toiminnan ylläpitoon, näitä ovat ainakin henkilöstöhallinto, tietohallinto ja taloushallinto. (Harmon 2003, 78; Kiiskinen ym. 2002, 28 - 29.)

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi, toteaa Laamanen ym. (2009). Organisaation menestymisen kannalta tärkeimpiä prosesseja kutsutaan usein nimellä liiketoimintaprosessit, pääprosessit tai avainprosessit. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.) Pelinin (2008, 22) mukaan prosessi on jatkuvaa toimintaa eikä prosesseja ja projekteja pidä sekoittaa keskenään. Projektilla on ajallinen alku ja loppu. Asioiden mallintamisessa ja organisaation toiminnan kehittämisessä prosessikuvaukset ovat hyviä.

Prosessi on toiminnoista koostuva tapahtumaketju, jossa pyritään tunnistamaan asiakkaan yksilölliset käyttäytymistavat, tarpeet ja odotukset, toteaa Ala-Mutka ja Talvela (2004, 62). Myös Hannus (2004, 104) esittää, että toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketju, joka alkaa asiakkaasta päättyen asiakkaaseen, on prosessi. Prosessi voi olla yksittäinen tapahtuma ja sen asiakas voi olla ulkoinen tai sisäinen. Laamasen mukaan prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen; esimerkiksi tilaus-toimitusprosessissa tuotteen lähettäminen ei ole viimeinen vaihe vaan se on tuotteen vastaanottotarkastaminen. Tällainen lähestymistapa prosessien kuvaamisessa edistää asiakassuuntautumista. Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja ydinprosesseille ominaista on se, että niissä jalostetaan tuotetta. (Laamanen 2003, 53 - 55.)

Palveluorganisaatiossa palvelujen toimittamisessa tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Samalla asiakas osallistuu aktiivisesti tuotanto- ja toimitusprosessiin. Palveluja voidaan

toimittaa asiakkaille erilaisten palvelukanavien välityksellä. Tärkeää on tällöin määrittää tehokas palvelukanava erilaisiin asiakastarpeisiin esimerkiksi automatisoitu palvelu, itsepalvelu verkon tai automaatin avulla, asiakaspalvelukeskus, etäpalvelu, jaetut palvelut tai henkilökohtainen palvelu. (Hannus 2004, 145 - 204.)

Prosessiajattelun ydin perustuu siihen, että toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta. Prosessiajattelu korostaa asiakaslähtöisyyttä ja kokonaisuuden hallintaa ja erityisen olennaista on tuoda esille perinteiseen funktionaaliseen toimintatapaan ja organisointiin liittyvät osaoptimoinnin riskit. (Hannus 2004, 102.) Prosessiajattelussa ei pyydetä tekemään ihmisiä enemmän vaan erilailla, toteaa Laamanen ym. (2009, 12). Prosessiajattelu kohdistaa huomion suoraan toimintaan ja eroaa siinä muista johtamisen konsepteista.

On tärkeää jäsentää prosessit hyvin, koska tällä saavutetaan organisaatiolle hyötyjä, esimerkiksi yhteistyö asiakkaan kanssa toimii ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Lisäksi organisaatiossa toimiva henkilöstö ymmärtää kokonaisuutta, omat roolinsa ja sen miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation. Lähtökohdaksi prosessin suunnitteluun otetaan asiakkaiden tarpeet, sillä parhaimmillaan prosessit alkavat asiakkaista ja päättyvät asiakkaaseen. Toinen tärkeä huomio suunnittelussa on se, että prosessi käynnistyy asiakkaan tarpeen ilmaisusta sen sijaan, että toimintaa suunnitellaan massiivisilla suunnittelujärjestelmillä. Tätä kutsutaan imuperiaatteeksi tai JOT-periaatteeksi (Juuri Oikeaan Tarpeeseen). Tätä periaatetta soveltaa usein tavaroita tuottavat organisaatiot. (Laamanen 2003, 22.)

Prosessin omistaja on henkilö, joka on vastuussa prosessin toimintatavasta. Prosessin omistajan roolia määritellessä on tärkeää määritellä myös yksikön johtajien ja esimiesten roolit suhteessa prosessin omistajaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 127.)

Laamanen (2003) esittää seuraavan taulukon 2 avulla organisaatiokeskeisen ja prosessikeskeisen ajattelutapojen erot:

Organisaatiokeskeinen	Prosessikeskeinen
Ongelma on asenteissa.	Ongelma on prosesseissa.
Työntekijä.	Ihminen.
Teen oman työni.	Autetaan, että työt saadaan tehtyä.
Ymmärrän oman työni.	Tiedetään, miten työ liittyy koko prosessiin.
Mitataan yksilön suoritusta.	Mitataan prosessin suorituskykyä.
Voin aina löytyä paremman työntekijän vetäjän.	Prosessia voi aina parantaa.
Motivoidaan ihmisiä.	Poistetaan esteet.
Valvotaan työntekijöitä.	Kehitetään ihmisten osaamista.
Ei luoteta keneenkään.	Olemme yhdessä veneessä.
Kuka teki virheen?	Mikä teki virheen esiintymisen mahdolliseksi?
Korjataan virheitä.	Vähennetään hajontaa.
Kate ratkaisee.	Asiakassuuntautunut; hyvä kate on seuraamus.

Taulukko 2: Ajattelutapojen ero (Laamanen 2003, 49)

Tehokas yhteistyö edellyttää Hannuksen mukaan prosessien - ja monesti samalla tietojärjestelmien - integroimista yli organisaatorajojen. Vastaavalla tavalla kuin asiakaskumppanuuk- sissa, on strategisissa toimittajakumppanuuksissa tärkeää nivoa yhteen prosessit tehokkaalla ja joustavalla tavalla (Hannus 2004, 200). Toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntämisessä on tärkeää, että tietojärjestelmät toteutetaan prosessilähtöisesti sekä yksiköiden sisäisessä toi- minnassa että yksiköiden välisessä toiminnassa. Prosessilähtöisiin tietojärjestelmiin liittyy kaksi tavoitetta, jotka ainakin osin voivat olla ristiriitaisia:

Integraatio

Järjestelmien tulisi perustua yhteisiin tietokantoihin, eli yhteen järjestelmään syötetyn tie- don (esimerkiksi asiakas- ja tuotetiedot) tulee olla myös muiden järjestelmien käytettävissä. Integroidut toiminnanohjausjärjestelmät perustuvat tälle periaatteelle.

Joustavuus

Järjestelmää tulisi kyetä joustavasti muuttamaan ilman, että ”kaikki vaikuttaa kaikkeen”. Tämä vaatimus johtaa ns. löyhän integraation periaatteeseen eli rajapintapohjaiseen tietojär- jestelmäarkkitehtuuriin, jossa järjestelmien väliset rajapinnat on standardoitu. (Hannus 2004, 204.)

3.2 Prosessien kuvaus, mallintaminen

Prosessin kuvauksella tarkoitetaan prosessin ymmärtämisen kannalta kriittisten toimintojen ja muiden määrittelyjen mallintamista. Tätä kutsutaan myös prosessin määrittelyksi ja se pitää sisällään prosessin oleelliset tekijät sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. (La- amanen & Tinnilä 2009, 123.) Prosessien mallintamisen avulla karsitaan päällekkäisyyksiä, pyri- tään tehokkaaseen työhakoon ja erikoistumiseen. Tehokasta logistista kokonaisrakennetta luo-

taessa on ajateltava koko verkosto yhdeksi toimijaksi ja rakennettava toimiva ja kokonaiskustannuksiltaan taloudellinen logistinen järjestelmä. (Poikkimäki & Koivisto 2006, 41.)

Prosessien tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa, toteaa Laamanen (2003, 37). Prosessikuvausten avulla yritetään ymmärtää sitä, mikä on kriittistä organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Prosessin ymmärtäminen ei kuitenkaan yksin riitä vaan käytännössä pitää pystyä toteuttamaan tärkeät tehtävät. Tähän tarvitaan erilaisia työkaluja, tietojärjestelmiä, työohjeita, tekniikoita ja menetelmiä, joista koostuu tekemisen malli. Usein käytännön tilanteet ovat niin monimutkaisia, että niiden vivahteita on erittäin vaikea kuvata ohjeen muodossa. Ja jos henkilökunta ei osaa tehdä työtään, mikään järjestelmä ei auta. (Laamanen 2003, 37.)

Prosesseja voidaan kuvata erilaisilla ja eritasoisilla lähestymistavoilla, kuten prosessikartalla, prosessihierarkian kuvauksella sekä prosessikaaviolla. Prosessin asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen. Prosessikartalla kuvataan karkeasti pää- ja avainprosessit ja niiden taustaprosessit. Prosessihierarkialla taas kuvataan nimensä mukaisesti hierarkiasuhteet prosessien välillä. Prosessikaavio on työnkulkukaavio, joka kuvaa prosessin toiminnot niiden suoritusjärjestyksen ja ajallisuuden mukaisesti. (Hannus 2004, 102 - 105.) Laamasen (2003, 76) mukaan hyvän prosessikuvausten tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa, edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä ja antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Näiden lisäksi teknisten vaatimusten osalta prosessikuvausten tulee olla lyhyt (noin 4 sivua A4-tekstiä ja vuokaavio), sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen, sisältää tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä, tunniste, hyväksyntä), termit ja käsitteet yhtenäisiä ja sovitun mukaisia sekä ymmärrettävä, looginen, eikä sisällä ristiriitoja.

Laamasen (2003, 78) mukaan prosessin kuvaus on enintään neljä sivua ja perusteluna tälle on se, että tarkoitus on nostaa esille kriittisiä asioita. Lisäksi on pakko tehdä eroa tärkeän ja vähemmän tärkeän asian välillä. Myös pitkät selostukset hämärtävät tärkeää viestiä eivätkä ihmiset yleensä jaksa paneutua kunnolla pitkiin kirjoituksiin. Prosessikuvaukseen voisi käyttää kuvassa 4 esitettyä mallia:



Kuva 4: Prosessikuvauksen malli (Laamanen 2003,78)

Prosessien kuvaamisen yhteydessä saatetaan huomata, että jotakin kokonaisuuden kannalta hyvin tärkeää jää prosessissa tapahtumatta. Tällaisia puutteita saattavat olla asiakastietojen ja asiakasyhteydenottojen kirjaaminen asiakasrekisteriin. Järjestelmät sinänsä saattavat olla kunnossa, mutta organisaatio ei toimi kurinalaisesti. Toisaalta saattaa olla niin, että tärkeä menettely puuttuukin kokonaan ja se halutaan koko organisaation laajuiseen käyttöön. (Laamanen 2003, 107.)

Prosessikuvausten yhtenä ongelmana on se, että miten prosessin eri vaiheissa oleva tieto liittyy loogisesti toisiinsa. Toisena ongelmana kuvauksissa on, että niiden hyödynnettävyys ja käytettävyys on monesti heikkoa organisaation muussa toiminnassa niiden vaatimaan työmäärään suhteutettuna. Lisäksi monimuotoista toimintaa on vaikea kuvata tarkalla tasolla proses-

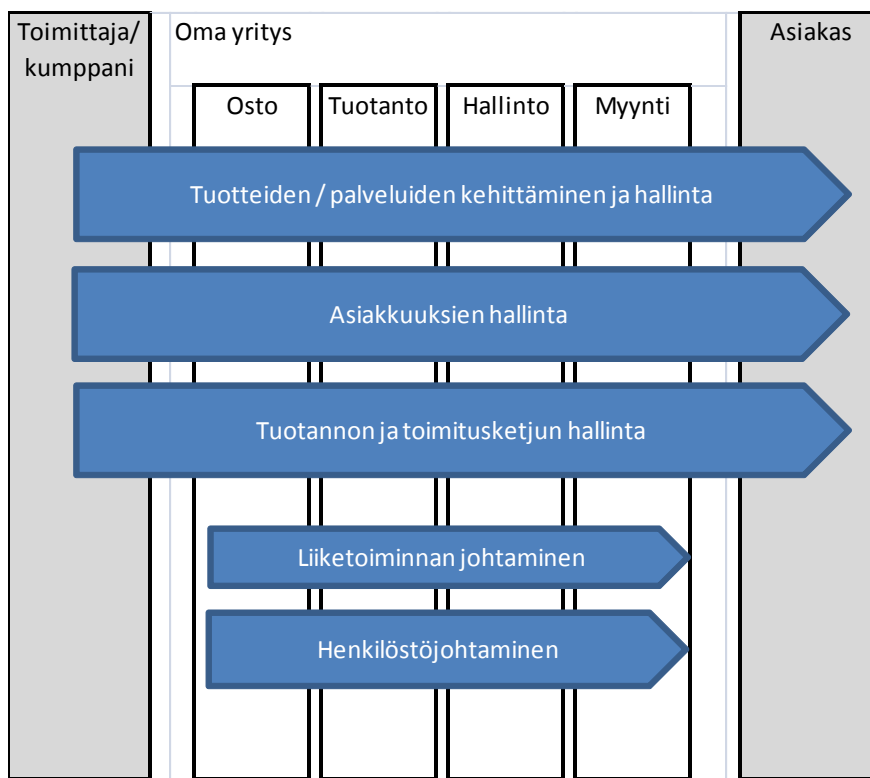
siksi, koska erilaisia vaihtoehtoja on runsaasti. Jos asiakastapahtumat on kuvattu kiinteinä prosesseina, tulee jokainen tapahtuma kuvata omana prosessina. Asiakaspalvelukeskuksessa ongelmana on usein se, ettei tiedetä etukäteen, mitä asiakas kysyy ja haluaa tietää. Kiinteitä vaiheittaisia tapahtumaketjuja on hyvä kuvata prosessikuvauksella, mutta sillä ei pystytä kuvaamaan asiakashallinnan kokonaisuutta eri näkökulmista. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 162 - 163.)

3.2.1 Prosessikartta

Ei ole olemassa yksiä oikeita ratkaisuja sen suhteen miten prosessit tulisi määritellä. Prosessikartan avulla voidaan tietoisesti korostaa jonkun asian tärkeyttä. Prosessien määrittelyyn liittyy kolme keskeistä tekijää ja käsitettä: strateginen tärkeys, määrämuotoisuuden aste sekä yhtenäisyyden aste. (Hannus 2004, 106.) Prosessikartan tarkoitus on auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Asiakkaan toiminta tulee olla esillä prosessikartassa. Lisäksi prosessikartan tulee kuvata toimintaa niin, että se edistää organisaation toiminnan systeemuuteen ymmärtämistä. Prosessit vaikuttavat toisiinsa ja keskeisten vaikutussuhteiden tulee olla esillä prosessikartassa, jossa toiminta tulee kuvata prosessien verkko-ona. (Laamanen 2003, 59 - 60.)

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 28) toteavat, että ydinprosessin ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Ydinprosessi on nimensä mukaisesti toiminnan ydin. Ydinprosessi luo suoraan ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa ja leikkaa läpi organisaatorajojen esimerkiksi tilaus-toimintaketjuna. Myös Hannus (1997, 32) esittää, että yrityksen ydinprosessit leikkaavat yrityksen eri yksiköitä sekä ulottuvat oman yrityksen ulkopuolelle kattaen myös asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien toimintoja. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat uuden tuotteen kehittäminen ja saattaminen markkinoille, asiakaskannan hallinta sekä operatiivinen tilaus- ja toimitusketju. Ydinprosesseille määritellään prosessin-omistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä.

Kuvassa 5 esitetty prosessikartta kuvaa karkealla tasolla kaikki ydin- ja tukiprosessit ja niihin sisältyvät toimintaprosessit. Taustalla voidaan kuvata myös organisaatio- ja toimintarakenne. Prosessikartta ei kuvaa varsinaisia työnkulkuja.



Kuva 5: Prosessikartta (Hannus 2004, 105)

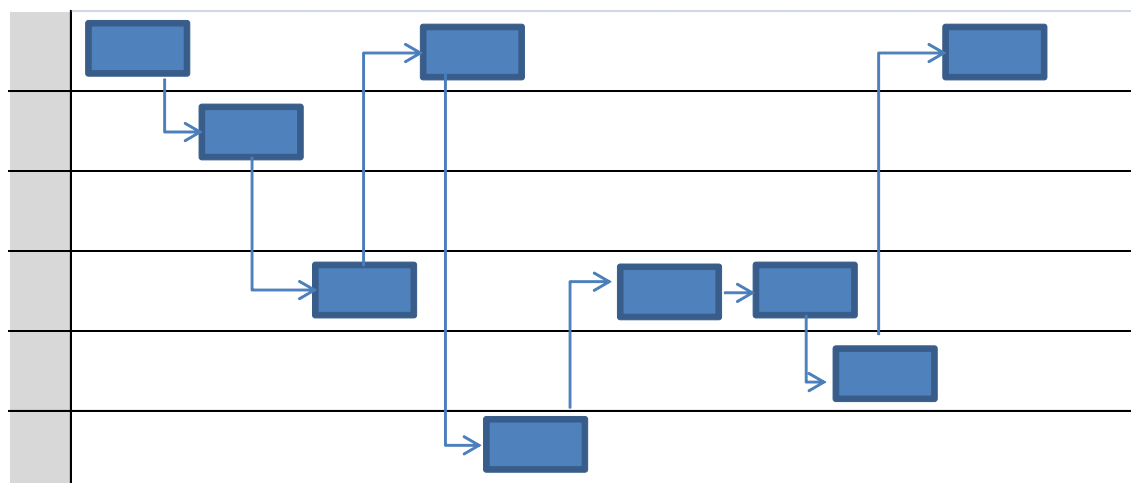
Hyöty prosessikartoista liittyy usein siihen, että niiden kautta yhdistetään eri organisatorisissa osissa tehtävää työtä. Prosessikartoissa ei asiakasta juurikaan näy. Yleensä asiakas esiintyy prosessikartan oikeassa kulmassa eräänlaisena prosessin lopputuloksen vastaanottajana. On tärkeää kiinnittää huomio siihen missä asiakas sijaitsee, kun prosesseja piirretään. Asiakkuusajattelussa prosessi hahmotetaan siten, että lähtökohtana tulee olla asiakkaan prosessi ja sen jälkeen sovittaan yrityksen ja asiakkaan prosessi yhteensopivaksi valitun strategian kanssa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 61 - 63.)

Prosessikarttoja voidaan hyödyntää myös analyysin lähtökohtana. Analyysit tehdään asiakas-segmenteittäin. Siihen pohjautuva analyysi voidaan toteuttaa esimerkiksi harjoituksella, jota varten kuvataan tarvittava prosessikartta. Asiakkaan odotukset ja arvostukset ja yritykselle tärkeät asiat määritellään prosessikarttapohjaan. Analyysin avulla löydetään kriittiset kohtaamiset, joita keskitytään kehittämään. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 63 - 65.)

3.2.2 Prosessikaavio

Prosessikaaviossa esitetään graafisesti tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit tai henkilöt. Prosessikartassa löytyy kuvaus organisaation liiketoimintamallista. Se voi sisältää tietoja organisaation tarkoituksesta tai visiosta, asiakkaan prosessista, organisaation omat ydin- ja tukiprosessit. (Laamanen & Tinnilä 2009, 124 - 126.)

Prosessikaavio, jota kuva 6 esittää, on tietyn prosessin työkulkukaavio. Se kuvaa prosessin toiminnot, niiden suoritusjärjestyksen ja ajallisen etenemisen sekä prosessiin osallistuvat funktiot. Usein tehdään erillinen kuvaus kunkin toiminnon syötteistä, tulosteista sekä mittareista.



Kuva 6: Prosessikaavio (Hannus 2004, 105)

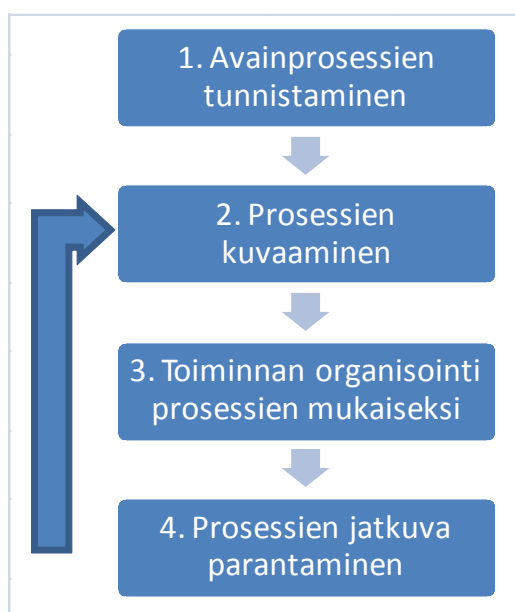
3.3 Prosessijohtaminen

Kiiskisen ym. (2002, 29 - 30) mukaan prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain sekä määriteltyjen organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista. Prosessiorganisaatiossa organisoidutaan prosesseittain. Prosessien toiminnoista huolehtivat joko prosessien omistajat tai sen tulosityksikön resurssit, jossa prosessin mukaisia tehtäviä suoritetaan. Ydinprosessi alkaa asiakkaan tarpeista ja loppuu asiakkaaseen. Pelin (2008, 220) toteaa, että prosessijohtamisella tarkoitetaan yrityksen toiminnan kehittämistä ydinprosessien analysoinnilla ja virtaviivaistamisella. Hän esittää, että toimintoprosessit lähtevät asiakkaan tarpeen ymmärtämisestä ja päättyvät asiakastarpeen täyttämiseen. Kustakin osatoiminnosta kehitetään tehokas prosessi.

Prosessiohjatussa organisaatiossa tulee huolehtia siitä, että jokaisella prosessilla on omat vastuhenkilöt. Prosessijohtajuuden määrittäminen riippuu organisaatiosta ja sen toiminnasta. Esimerkiksi, jos kyseessä on tuotanto-organisaatio, voidaan eri tuotantolinjoille nimetä omat prosessiomistajat. (Harmon 2003, 165.) Prosessijohtamisessa ydinprosesseille määritetään johtoryhmätasoiset ja linjavastuulliset prosessinomistajat, jotka vastaavat kustakin ydinprosessista ja sen suorituskyvystä kokonaisuutena. Suorituskyvyn mittarit prosessitoimintatavassa ovat voimakkaasti asiakaslähtöisiä, ja myös sisäinen toiminta rakentuu sisäisistä asiakas/toimittaja-ketjuista. Prosessijohtajan rooli kytkeytyy koko organisaation tasolla usein prosessijohtamiseen ja ydinprosessien uudistamiseen. (Hannus 1997, 40.)

Vaikka organisaatiossa nähtäisiin tarpeelliseksi siirtyä prosessijohtamiseen ja -organisaatioon, siihen ei kannata ryhtyä harkitsematta. Organisaation on syytä paneutua asiaan, hankkia tietoa ja muodostaa yhteinen kuva siitä, mitä kannattaa liiketoiminnassa soveltaa. Organisaation toiminnan luonteesta on syytä keskustella ja hankkia yhteinen ymmärrys ennen prosessijohtamiseen siirtymistä. Prosessijohtamiseen siirtyminen ei ole helposti käyttöön otettava toimintamalli, vaan se on johdon vastuualueelle kuuluvaa systeemiajattelua, jonka soveltamistapa riippuu liiketoiminnan luonteesta. Siirtymistä ei voi delegoida esimerkiksi prosessijohtajalle. (Pitkänen 2000, 70 - 74).

Siirtyminen organisaatiokeskeisestä prosessikeskeiseen johtamiseen Laamanen (2003) kuvaa neljällä eri päävaiheella, jotka on esitetty kuvassa 7. Ensin tunnistetaan prosessit ja tällä luodaan perusta organisaation kehittämiseksi asiakassuuntautuneeksi, nopeaksi ja joustavaksi. Tämän jälkeen organisoidaan kehitystyö ja kuvataan muutama prosessi. Kolmannessa vaiheessa siirrytään käytännön toimintaan eli organisoidaan toiminta prosessien mukaiseksi. Neljäs eli viimeinen vaihe pitää sisällään prosessien kehitystyön, jolla pyritään prosessien jatkuvaan parantamiseen.



Kuva 7: Toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2003, 50)

Prosessinomistajalle tyypillistä on se, että hän ymmärtää kokonaisuuksia sekä käsitteitä ja että hänellä on holistinen näkemys prosessista. Jos prosessinomistaja on vahva vaikuttaja ilman muodollista valtaa, on se hänelle eduksi. Prosessinomistajalla tulisi olla vankka kokemuspohja prosessin kattavasta toiminnasta ja hänen tulee olla kyvykäs viemään kehitystä eteenpäin sekä saamaan aikaan aitoa tulosta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 36 - 37.)

Prosessin suorituskykyä ja onnistumista seurataan mittaamalla ja havainnoimalla. Prosessin-omistajan vastuulla on poistaa prosessin ongelmakohdat. Prosessinomistajan tehtävänä on informoida organisaation johtoa ja sidosryhmiä prosessin tarpeista, suoriutumisesta ja kehitystarpeista. Lisäksi hän kannustaa ja ohjaa prosessihenkilöstön palkitsemista. (Kiiskinen ym. 2002, 37.)

Prosessin johtaminen funktionaalisen organisaatioajattelun mukaisesti on vaikeaa. On huomioitava, että asiakkuus on prosessi. (Storbacka & Lehtinen 2005, 139.) Prosessiajattelun toteutumisen kannalta olennaista on, että johtajat ottavat itse prosessin omistajuuden, toteaa Laamanen (2003). Mikäli näin ei tapahdu, saattaa koko kehittämishanke hiipua jonkinlaiseksi kuvausprojektiksi tai ongelmien ratkaisuprojektiksi. Prosessien kuvaaminen auttaa kehittämään omaa ajatusta organisaation toiminnasta. Katselemalla muiden tekemiä kuvauksia ei prosessiajatteluun pääse sisälle. Tarkoitus ei ole prosessikuvausten aikaansaaminen vaan uudenlaisen ymmärryksen ja sen pohjalta tuloksellisemman toiminnan kehittäminen. (Laamanen 2003, 82.)

Prosessin omistajan tärkein tehtävä on asiakassuuntauneen toiminnan jatkuva parantaminen toisin sanoen prosessin kehittäminen. Omistajan roolissa tulee prosessia ymmärtää, vakiinnuttaa sekä parantaa. Esimiehistä tulee valmentajia, he ikään kuin hankkivat joukkueen ja valmentavat sen menestymään. Enimmäkseen prosessissa päätökset tekevät prosessin mukaiset työn suorittajat, mutta käytännön työssä esimies kuitenkin saattaa olla joidenkin asioiden suhteen päättäjä. Esimiestyön tarve ei niinkään poistu organisaatiossa, mutta sen luonne muuttuu. Prosesseissa toimiville ihmisille osa kokee prosessien tuovan ahdistusta, koska he joutuvat luopumaan omista toimivista malleistaan ja tekemään työtä, josta he ehkä aikaisemmin ovat voineet laistaa mukavuuden halustaan. Toiset taas iloitsevat siitä, että heidän työkenttensä selkeytyy, työkalut ja järjestelmät palvelevat heidän työtään paremmin, turhauttava tietojen etsiminen ja uudelleen tekeminen vähenevät, ennustettavuus ja läpinäkyvyys organisaatiossa lisääntyvät. (Laamanen 2003, 123 - 129.)

Palveluprosessin suunnittelussa on tärkeää ymmärtää vaiheet, joiden kautta prosessi etenee. Prosessissa eri vaiheissa osallistuvat henkilöt sekä heidän tehtävät. Palveluprosessissa tapahtuu asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus ja tämä vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemaan laatuun ja tyytyväisyyteen. Se, mitä prosessin kussakin vaiheessa saavutetaan, pitää ymmärtää, jotta voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Lisäksi on olennaista tietää, mitä asioita asiakas arvioi ja arvostaa kussakin vaiheessa. Prosessinjohtamiseen liittyy päätös prosessin standardisoinnin ja räätälöinnin asteesta ja on päätettävä, missä määrin asiakkaalla itsellään on vastuu prosessin eri vaiheiden tuottamisesta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 23.)

3.4 Prosessien kehittäminen

Pelkkiä kaavioita piirtämällä tai määrittelyllä organisaatiossa ei mikään olennaisesti muutu. Prosesseja tulee jatkuvasti myös arvioida ja auditoida. Arviointien tavoitteena on, että ihmiset tiedostavat, ymmärtävät ja hyväksyvät prosessin. Kukaan ei voi sitoutua sellaiseen asiaan, jota ei tiedosta, ymmärrä tai hyväksy. Avainsana ymmärtämisen ja hyväksymisen syntymiselle puolestaan on osallistuminen. Osallistumisen tulee olla aktiivista; omakohtaista arviointia, analyysia, keskustelua, ideointia, priorisointia, muutosten esittämistä ja johtopäätöksiä. (Laamanen 2003, 96 - 97.)

Prosessien auditoinnilla tarkoitetaan sitä, että tarkastetaan täyttääkö toiminta prosessissa asetetut vaatimukset. Vaatimuksia voivat asettaa useat tahot, kuten asiakas, omistaja tai henkilöstö, ja ne voivat liittyä esimerkiksi tehokkuuteen, laadunvarmistukseen, ympäristövaikutuksiin tai työturvallisuuteen. Auditoinnin alussa määritellään sen tarkoitus ja tunnistetaan asetetut vaatimukset eli auditointikriteerit. Riippuen mitä auditointimenetelmää käytetään, saadaan tuloksiksi lista poikkeamista, jotka korjataan tai lista vahvuuksia ja parantamisalueita, joiden perusteella käynnistetään kehityshankkeita. (Laamanen 2003, 111.)

Prosessien ja suorituskyvyn johtamisessa ja kehittämisessä voidaan käyttää apuna läpimenoajoista, laadusta ja kustannustehokkuudesta kertovia mittareita. Laadulla tarkoitetaan tuotteen suunniteltua laatua suhteessa toteutuneeseen laatuun ja kustannuksilla tarkoitetaan tuotteeseen tai prosessiin liittyvien kustannusten mittaamista ja tarkastelua. (Poikkimäki & Koivisto 2006, 36.) Laatua tulisi seurata siten, että laatu poikkeamat ovat tiedossa asiakkaittain. Sertifioidun laatujärjestelmän tulisi olla olennainen osa kaikkien organisaatioiden toiminnan kehittämistä, tuottavuuden parantamista ja riskien hallintaa. Panostus maksaa itsensä nopeasti takaisin; ei ainoastaan rahallisesti vaan myös parantuneena asiakastyytyväisyytenä sekä eri sidosryhmien luottamuksena.

Prosessit auttavat ymmärtämään mikä on kriittistä hyvien tulosten saavuttamisen kannalta, toteaa Laamanen (2003). Ja tätä kautta voidaan kehittää hyödyllistä mittaamista. Usein mittaamista vastustetaan ja yhtenä syynä on se, etteivät ihmiset osaa tulkita numeroita. Toinen syy liittyy siihen, että ihmiset eivät halua heidän toimintansa tulevan objektiivisen arvioinnin kohteeksi. (Laamanen 2003, 150.) Valitettavasti monelta pk-yritykseltä puuttuvat selkeät yrityksen suorituskykyä ja kehittämistä kuvaavat mittarit niin yritys- kuin prosessitasolla. Yrityksissä toki mitataan muutamia asioita, kuten liikevaihtoa, tuottavuutta ja tehokkuutta. Toisaalta mitataan prosessitasolla toimitusvarmuutta, läpimenoaikoja, laatua ja kustannuksia, mutta harvoin nämä mittarit ovat tavoitteellisia eivätkä johda sitä kautta kehitystoimenpiteisiin. (Poikkimäki & Koivisto 2006, 62 - 63.)

Prosessin kyky saada aikaan haluttuja tuloksia eli prosessin suorituskyky, voi liittyä asiakkaisiin, tuotteisiin, toimintoihin, resursseihin, syötteisiin ja toimittajiin. Tunnuslukujen rakentaminen saattaa osoittautua työlääksi ja hankalaksi. Syynä useimmiten on se, että ihmiset eivät jaksane paneutua riittävän perusteellisesti niihin ilmiöihin, joita he todella haluavat seurata ja joilla on merkitystä organisaation liiketoiminnalle. Organisaation tulee kuitenkin itse ratkaista, mitä tunnuslukuja se käyttää toimintansa ohjaamiseen ja kehittämiseen. Joitakin ilmiöitä voidaan mitata suoraan kuten läpimenoaika. Kun organisaatiossa oivalletaan prosessien merkitys suorituskyvylle ja opitaan mittaamaan olennaista suorituskykyä, alkavat eväät prosessien kytkemiseen strategioihin olla käsillä, toteaa Laamanen (2003, 156 - 228).

Tunnuslukuja varten tulee saada tietoja. Järkevin tapa kerätä tietoja on se, että ne saadaan suoraan tietojärjestelmästä. Tiedot pitää käsitellä eli muuttaa data analysoitavaan muotoon. Yksinkertaisin tapa on laskea yhteen tai luokitella tiedot, esimerkiksi kuukauden yhteenlaskettu tuotevirheiden lukumäärä mahdollisesti jaettuna eri virheluokkiin. Tästä saatua tunnuslukua voidaan verrata tavoitteeseen ja tehdä sen perusteella johtopäätökset. Tunnuslukujen rakentamisen yhteydessä kannattaa myös kuvata tunnusluvut samaan tapaan kuin prosessit. (Laamanen 2003, 165 - 173.)

Ilman selvää käsitystä toiminnan tarkoituksesta tai asiakkaiden tarpeista, ei toiminnan hyvyttä tai laatua voida arvioida. Ydinsuorituskyky on yksi tunnusluku, jolla voidaan kuvata prosessin tarkoituksen toteutumista. Ydinsuorituskyky voisi olla palveluissa esimerkiksi onnistuneiden palvelutapahtumien määrä tai palveluiden käyttöaste. On virhe, jos organisaatio mittaa kaikkea mahdollista eikä ole valinnut prosessin ydinsuorituskykyä. Ydinsuorituskyvyn valintaan vaikuttaa se, mitä halutaan mitata sekä mitä voidaan mitata ja jossakin määrin mittaamisen kustannukset verrattuna hyötyyn. Taulukossa 3 on esitetty esimerkki tietojärjestelmien kehittämisen vaikutusten mittaamisesta:

1. Määrittele tietojärjestelmien kriittiset ominaisuudet
• uusittu asiakasrekisteri
2. Miten tyytyväisiä prosessin piirissä toimivat ihmiset ovat tietojärjestelmään?
• kysely, taso ja kehityssuunta
3. Tuntevatko ihmiset nämä ominaisuudet?
• valintakoe, %-oikeita vastauksia
4. Osaavatko ihmiset käyttää ominaisuuksia?
• taitokoe, käytetty aika ja ratkaisun oikeellisuus
5. Käyttävätkö ihmiset tietojärjestelmän ominaisuuksia?
• käyttökertojen määrä
6. Onko ominaisuuksien käytön avulla saavutettu haluttuja vaikutuksia?
• erillinen seuranta haluttujen vaikutusten osalta

Taulukko 3: Tietojärjestelmän kehittämisen vaikutusten mittaaminen (Laamanen 2003, 174 - 175)

Yhtenä menetelmänä prosessien kehittämisessä voidaan käyttää prosessianalyysia. Siinä tutkitaan palveluprosessia ja selvitetään ongelmien ilmenemiset, missä ja miksi. Menetelmässä luodaan prosessikaavio, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheet, vaiheissa olevat ongelmat ja ehdotetut ratkaisut ongelmiin. Toinen menetelmä on nimeltään työnkulkukaavio. Siinä palveluprosessin eri vaiheet havainnollistetaan graafisella kartalla. Menetelmän tavoitteena on eliminoida turhia toimintoja, löytää prosessia tehostavia uusia toimenpiteitä sekä harkita vaihtoehtoisia tapoja hoitaa prosessi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 278.)

Laamanen (2003, 249 - 250) esittää tärkeimmät vinkit tehokkaan tunnuslukujärjestelmän suunnitteluun:

- tunnusluvut kuvastavat valittua strategiaa ja prosessien ydinsuorituskykyä (viestintä, yhdensuuntaisuus, tasapaino)
- tunnusluvut kuvaavat menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta (menestystekijät, ennakointi, toiminnan mahdollistaminen)
- tunnusluvut perustuvat sidosryhmien tarpeisiin (asiakas, omistaja, henkilöstö)
- yksittäiset tekijät on koottu indeksiin kokonaissuorituskyvyn ymmärtämiseksi
- tavoitteet perustuvat tarvittavaan suorituskyvyn (kilpailu) tai mahdolliseen suorituskykyyn (benchmarking, innovaatiot).

Yritysten palvelutarjoomien kehittämistä auttaa tietotekniikan kehittyminen sekä internetin ja mobiilitekniikan käytön lisääntyminen. Asiakastietojen hakeminen ja tietojen päivittäminen vaivattomammin kuin aikaisemmin helpottaa asiakaspalvelijoiden työtä. Tämä vaikuttaa myös vuorovaikutustilanteiden laatuun myönteisesti. (Grönroos 2009, 231.)

Palvelun laatua voidaan mitata lukuisilla eri menetelmillä. Organisaation on selvitettävä mitä asioita se haluaa asiakkaistaan tai omista prosesseistaan mitata, ja sen perusteella valitaan työkalu palvelun laadun mittaamiseen. Erilaisia mittareita voi olla seuraavassa esitetyt mallit.

Sisäisen todellisen arvoketjun ja rakenteen analyysi mittaa miten saadaan esille ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden ongelmia ja miten organisaatiomme käytännössä toimii.

Tikapuumenetelmä antaa vastauksia kysymykseen ”Miten ymmärretään mitä asiakas todella tarkoittaa palvelun laadulla ja millaisia motiiveja asiakkaalla on.”

Toivelistamenetelmä antaa organisaatiolle työkaluja siihen, kuinka tuotetaan odottamatonta ja miten selvitetään tulevaisuuden odotuksia.

Prosessianalyysi mittaa miten prosessien muutokset vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun, ja kuinka selvitetään, mikä kohta prosessista pettää. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 274.)

3.5 Asiakkuuksien hallinta

3.5.1 Asiakkuus ja asiakashallinta

Asiakkuus koostuu useista kohtaamisista ja siksi on tärkeä kiinnittää erityistä huomiota asiakkuuden prosessiolemuksen ymmärtämiseen. Usein kiinnitetään huomiota erityisesti yksittäisiin asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan kohtaamiseen eikä niistä muodostuneeseen prosessiin. Asiakkuudessa tulisi nimenomaan kiinnittää huomio kokonaisuuteen ja sen jatkuvaan kehitykseen ja jatkuvuuteen. Storbacka ja Lehtinen (2005, 19) toteavat, että asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkuuden ehdoilla, ja pyritään molemminpuolisesti sovittamaan prosesseja niin hyvin toisiinsa, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei perustu vain hinta-kilpailukykyyn vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Myös tuote on nähtävä sellaisena kokonaisuutena, jossa asiakkaan ja yrityksen eri prosessivaiheiden välillä tapahtuu vaihdantaa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 20.)

Storbacka ym. (2005, 53) toteavat, että yrityksen asiakaskanta koostuu erilaisista asiakkuuksista. Asiakkuus koostuu asiakaskohtaamisista ja asiakaskohtaukset koostuvat erilaisista toiminnoista ja tätä kokonaisuutta nimitetään asiakkuusrakenteeksi. Asiakkuuksia tulee kehittää eri tasoilla; asiakaskanta-, asiakkuus-, asiakaskohtaus- ja toimintotasolla. Kehittämisen ongelmat, mahdollisuudet ja käytettävät työkalut ovat erilaisia eri tasoilla. On tärkeä osata analysoida asiakkuuksia oikealla tavalla ja toteuttaa toimenpiteitä yhtenäisesti asiakkuuden eri tasoilla. Yrityksen asiakkuuksia olisi syytä ryhmitellä eri asiakaskannoiksi ja hoitaa eri asiakkuuksia eri tavalla. Yritys saattaa toteuttaa väärää strategiaa asiakkaan kanssa ja tämä saattaa aiheuttaa ongelmia. Esimerkiksi asiakas, joka pakotetaan käyttämään prosessia, joka on asiakkaalle ja yritykselle kallis, saattaisi kokea, ettei saakaan arvoa asiakkuudesta. Siksi on syytä rakentaa joillekin asiakkaille kevyempi prosessi. (Storbacka & Lehtinen 2005, 53 - 57.)

Mäntyneva tarkoittaa asiakassuhdehallinnalla sitä, että yrityksen on tunnettava asiakkaansa perinpohjaisesti, mikä tarkoittaa asiakastietojen hallitsemista kokonaisvaltaisesti. Markkinoinnin perusmuuttujien eli tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän lisäksi yrityksen kannattaa kohdistaa ajatteluaan ja toimintaansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden tarpeet tunnustetaan ja kyetään täyttämään nykyistä paremmin. (Mäntyneva 2001, 10 - 11.) Paynen (2006, 18 - 23) mukaan asiakassuhdehallinta on teknologisia sovelluksia sisältävä liiketoimintastrategia, jonka avulla yritys voi tunnistaa potentiaaliset asiakkuutensa ja kasvattaa tuloksellisuuttaan. Asiakassuhdehallinta voi olla operationaalista, jolloin asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi automatisoidaan. Analyttinen

asiakassuhdehallinta puolestaan pitää sisällään muun muassa asiakastiedon tulkinnan ja hyödyntämisen.

Hannuksen (2004, 157) mukaan asiakkaiden toiminnan ja prosessien hyvä tuntemus luo perustan menestyksekkäälle asiakkuuksien hallinnalle. Payne (2006, 4 - 5) esittää, että asiakkuuksien johtamisen avulla pyritään luomaan ja kehittämään suhteita tarkasti valittuihin asiakasryhmiin. Toimintatavan tarkoituksena on lisätä asiakkaan saamaa arvoa, yrityksen tuottavuutta sekä pitkässä juoksussa myös osakkeenomistajien tuottoa. Asiakkuuksien hallinnassa yhdistetään nykyaikaisen informaatioteknologian mahdollisuudet uudenlaiseen markkinointiajatteluun, jotta saataisiin aikaan tuottavia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Työntekijät eivät välttämättä tunne asiakasta henkilökohtaisesti, mutta hyvin laadittu, päivitettävä ja helposti luettava asiakastiedosto antaa mahdollisuuden työntekijälle hoitaa vuorovaikutustilanne suhdekeskeisesti. Hyvää asiakastietokantaa voi hyödyntää myös muissa markkinointitoiminnoissa, asiakaskannan segmentoinnissa, asiakaspalveluprofiilien laadinnassa, tukipalveluissa jne. (Grönroos 2009, 59.)

Storbacka ja Lehtinen (2005) esittävät, että asiakkuusstrategioita määriteltäessä yrityksen tulee selvittää, mitä vaiheita asiakkuudessa on, minkälaiselle asiakkuusrakenteella eri vaiheissa toteuttavat prosessit hoidetaan ja minkälaista vaihdantaa asiakkuudessa tarvitaan. Näitä seikkoja analysoimalla voidaan havaita, että asiakkuuksia hoidetaan eri tavoilla. Asiakkuuksien erilaisuus tulee hoitaa tietoisesti, ettei siitä aiheudu ongelmia. (Storbacka & Lehtinen 2005, 121.) Asiakkuuden kehittämisen päämäärä on lisätä yrityksen merkittävyyttä asiakkaalle. Kehittämisen työkaluja ovat erilaiset asiakkuuksien ryhmittelyihin perustuvat toimintamallit ja suunnitelmat. Yritys käyttää hyväkseen asiakasanalyseista kertynyttä tietoa ennakoidessaan asiakassuhteen tulevaisuutta ja toimiessa parhaan tulevaisuuden luomiseksi. (Vahvaselkä 2004, 107.)

Asiakkuuden kehittämisvaiheessa kriittisiä tekijöitä ovat yrityksen toimintaprosessit sekä yrityksen tapa hoitaa asiakassuhdetta ja palvella asiakasta. Vahva asiakassuhde kestää pidempään ja se kestää myös paremmin vastoinkäymisiä kuin heikko asiakassuhde. Luottamus ja avoin vuorovaikutus ovat lujan asiakassuhteen avaintekijöitä. (Selin & Selin 2005, 127 - 128.)

Asiakassuhdejohtaminen vaatii tallennettavan, tilastoitavan ja mallinnettavan datan lisäksi taitoa soveltaa saatu tietopohja operatiiviseen toimintaan suunnittelusta toteutukseen. Tiedonkeruusta ja ylläpidosta syntyy kustannuksia, jotka tulisi saada takaisin parantuneen asiakaskannattavuuden kautta. Analyysit ovat hyödyttömiä, mikäli niitä ei osata käyttää markkinoinnin ohjauksessa oikein. Toki liiketoiminnan päätöksiin sisältyy aina riski epäonnistumisesta.

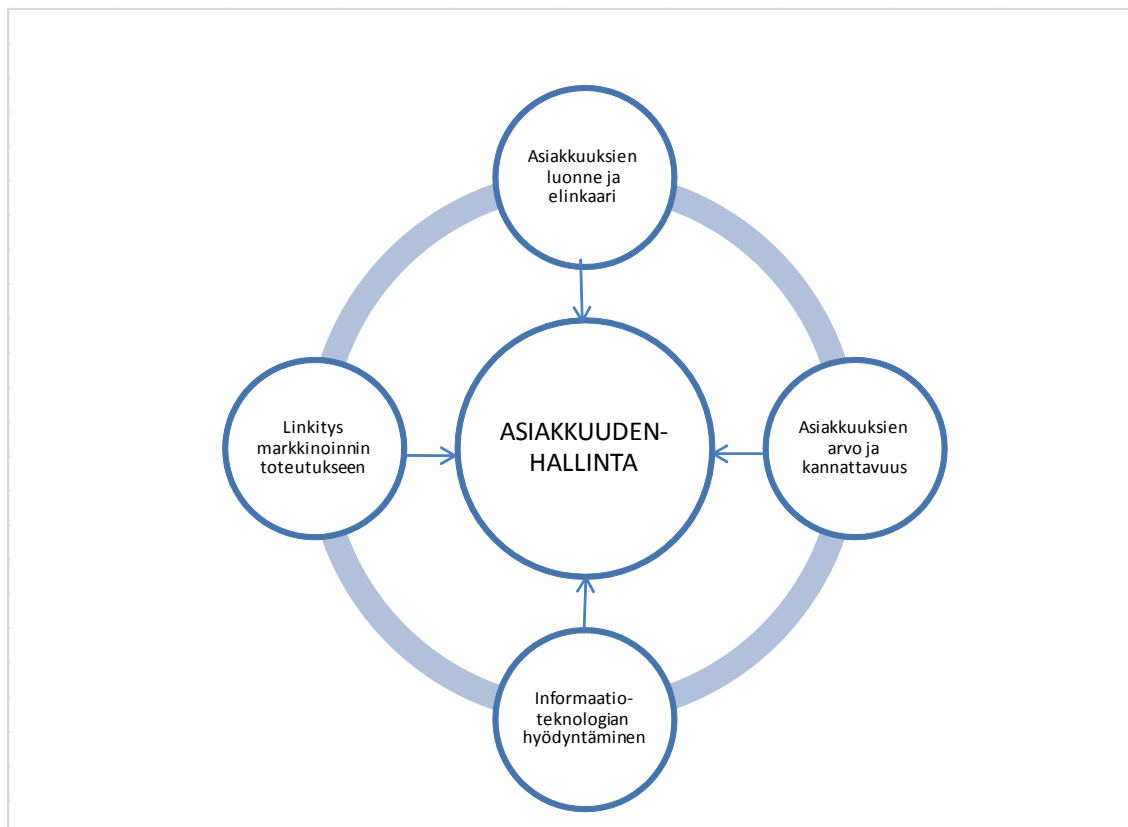
ta, mitä voidaan markkinoinnin osalta pienentää esimerkiksi pilottitoteutuksin (Mäntyneva 2003, 92).

Kun yrityksellä on käytössään kattava, luotettava ja helposti käytettävissä oleva asiakastietokanta, on se hyödynnettävissä yrityksen toiminnallisuuden ja tuloksen parantamiseen. Helpos- ti käytettävä asiakastietokanta mahdollistaa muun muassa asiakastavoitteiden asettamisen, asiakkaisiin kohdistettavien aktiviteettien toteuttamisen sekä toimintamallien kehittämisen. (Hellman 2003, 88.) Asiakashallinnassa onnistuminen edellyttää asiakastietoon panostamista, toteaa myös Hellman ym. (2005). Yrityksellä on oltava käytössään laadukas ja ajantasainen asiakastieto. Järjestelmän tuottama tieto on korkeintaan yhtä laadukasta kuin sinne syötetty tieto. Tämä edellyttää, että sekä tiedon hankinta että sen käyttö on hoidettu systemaattisesti ja vastuutettu riittävän monille. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 17.)

Asiakkuusinformaation hallinnan avulla organisaation pitäisi pystyä saavuttamaan tasapaino yrityksen liiketoiminnan parhaan mahdollisen älykkyyden ja ihanteellisen käytännön toiminnan välillä. Nykyaajan tietojärjestelmät mahdollistavat yksityiskohtaisimmatkin asiakkuustoiminnot, mutta niistä ei ole hyötyä, jos kaikki henkilöt eivät osaa käyttää niitä tai ymmärrä miten näitä ominaisuuksia voisi hyödyntää. Yrityksen tulee muistaa, että mikään ei toimi automaattisesti, vaan informaation hallinta vaatii runsaasti taustatyötä ja henkilöstön koulutusta. (Payne 2007, 229.)

Asiakkuuksien johtaminen on mahdollista vain monipuolisen asiakastiedon avulla. Teknologinen kehitys on tuonut edistyneetkin tieto- ja viestintäteknologian ratkaisut kaikkien saataville. Asiakastiedon saatavuus ja käytettävyys ovat lisääntyneet ja helpottuneet. Asiakkuuksien hallinta mahdollistuu, kun monipuolinen asiakastieto saadaan käyttöön asiakasjohtamisen eri osa-alueille. Loppujen lopuksi kysymys on siitä, miten asiakaskeskeinen informaatio integroidaan parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen tuotekeskeiseen johtamistapaan (Hellman 2003, 69 - 74).

Kehittyneen asiakastiedoston hallinta on tärkeää. Sitä arvokkaampi asiakkuus on mitä enemmän tiedetään asiakkaasta ja asiakkaan arvontuotannosta. Ja mitä monimutkaisemmasta asiakkuudesta on kysymys, sitä enemmän osaamista asiakas joutuu panostamaan asiakkuuteen. Asiakkuutta voidaan syventää yhteisen tiedonvälityksen kautta esimerkiksi siten, että asiakas voi olla mukana suunnittelemassa asiakkuuteen hyvin keskeisesti liittyviä prosesseja. (Storbacka & Lehtinen 2005, 46.) Mäntyneva (2001, 7) toteaa myös, että asiakkuudenhallinta on luonteeltaan jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Kuvassa 8 Mäntyneva tuo esiin erilaisia näkökulmia asiakkuudenhallintaan.



Kuva 8: Näkökulmia asiakkuudenhallintaan (Mäntyneva 2001, 11)

Asiakashallinta on kriittinen toiminto strategian kannalta. Prosessi kuvaa toimintaa vaihe vaiheelta ja näiden välisiä operaatioita. Asiakashallintaa ei ole mahdollista kuvata vain kiinteinä prosesseina, koska se on tapahtumasuuntautunutta vuorovaikutusta eikä kiinteää samanlaisena toistuvaa prosessia. Teoriassa asiakkuutta kokonaisuutena kuvataan asiakkuuden elinkaareissa, mutta käytännössä sitä on mahdoton kuvata prosessina. Kaikki prosessit tuottavat tietoa asiakashallintaan, ja toisaalta asiakashallinnan alaisuudessa voidaan toteuttaa erilaisia prosesseja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 161 - 162.)

3.5.2 Asiakaspalvelu

Grönroosin (2009, 40) mukaan asiakkaan käsitys yrityksen tuotteiden laadusta, arvosta ja luotettavuudesta riippuu useista jatkuvan asiakassuhteiden hoidon vuorovaikutustilanteista. Yksikään toiminto ei yksinään pysty takaamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä saamaansa laatuun ja arvoon. Asiakkuuksien hallinnasta muodostuu prosessi ja tähän tarvitaan useampien liiketoiminnan osa-alueiden osallistumista ja tästä johtuen pitää kaikkia yrityksen osa-alueita hallita asiakas- eli markkinalähtöisesti.

Lampikoski, Suvanto ja Vahvaselkä (1998, 201) määrittelevät asiakaspalvelun olevan suunnitelmallista vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluorganisaation henkilöstön kesken. Asiakkaan

tyytyväisyyden varmistamiseksi asiakaspalveluun liittyy joukko toimenpiteitä, joiden kokonaisuutta sanotaan palvelutapahtumaksi. Organisaation ja sen työntekijöiden myynti- ja palveluhenkisyys eli palveluallttius ovat myynnin ja asiakaspalvelun toteuttamisen edellytys. Lahtinen ja Isoviita (2001, 45) puolestaan määrittelevät asiakaspalvelun niin, että se sisältää kaiken asiakkaiden hyväksi tehdyn työn. Toiminnan tulos syntyy siitä, että asiakkaiden ja kontaktihenkilöiden (=henkilöt, jotka ovat asiakkaiden kanssa kontaktissa) välinen vuorovaikutus onnistuu hyvin.

Reinboothin (2008, 31 - 32) mukaan palvelukonsepti koostuu kolmesta osasta; asiakaspalvelusta, tuotteesta ja yrityksen toimintatavasta. Asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus tarkoittaa asiakaspalvelua. Asiakkaan kokemukseen asiakaspalvelusta vaikuttaa myös hänen ostamansa tuote ja yrityksen toimintatapa. Tuotteella tarkoitetaan konkreettista tavaraa tai palvelua tai näiden yhdistelmää. Yrityksen toimintatapa heijastuu asiakastyössä olevan kautta asiakaspalveluun. Usein sellaiset asiakkaan kokemat asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat tekijät kuten nopeus ja joustavuus ovat enemmänkin yrityksen kuin yksittäisen työntekijän ominaisuuksia. Yrityksen toimintatapojen kehittämiseen osallistuvat sekä johto että työntekijät joko yhdessä tai erikseen.

Mikä tahansa palvelu on elämyspalvelu, koska kaikki palvelut koetaan joko myönteisiksi, neutraaleiksi tai kielteiseksi elämykseksi. Palvelutarjoajien tulisi aina pyrkiä hoitamaan tehtävänsä niin, että asiakkaat saavat myönteisen elämyksen. Toisaalta, vaikka kaikkia palveluja pidetään joko hyvinä tai huonoina elämyksinä, itse tapahtumaympäristö on useimmiten hyvin tavallinen. Grönroos (2009, 36) toteaa Oskar Korkmanin huomautuksen, että useimmat palvelut tarjotaan asiakkaille siksi, että heitä autetaan hallitsemaan arkielämäänsä.

Palvelu on prosessi ja sen tuloksena syntyy palvelun lopputulos, koska mitään fyysisiä tuotteita ei synny. Palveluprosessissa asiakas vastaanottaa palvelun samalla, kun se syntyy asiakkaalle ja useimmiten vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Grönroos (2009) esittää, että palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Palveluilla voidaan sanoa olevan kolme yleisluonteista peruspiirrettä:

1. Ne ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Ne tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kansatuottajana. (Grönroos 2009, 39 - 79.)

Prosessien kaikissa vaiheissa syntyvät todelliset totuuden hetket. Asiakastyytyväisyys ei ole pelkästään etulinjassa olevien asiakaspalveluhenkilöiden motivaatioon liittyvä asia, vaan jokaisen prosessin eri vaiheisiin osallistuvan henkilön toiminta on tärkeää. (Hannus 1997, 36.)

Grönroos (2009, 48 - 77) toteaa, että jokainen palveluja tuottava ja toimittava yritys on aina yhteydessä asiakkaaseen. Palvelun käyttäjä joutuu aina jossain määrin yhteistyöhön palvelun tuottajan kanssa. Palveluprosessi johtaa jonkinlaiseen asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen yhteistoimintaan. Vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on luonteenomaista kaikille palveluille. On tärkeä muistaa, että palvelut ovat luonnostaan suhdelpainotteisia. Asiakas ei välttämättä itse aina ole henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa.

Sanalla palvelu on useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Myös monet hallinnolliset palvelut kuten laskutus ja valitusten käsittely, ovat itse asiassa asiakkaalle tarjottavia palveluja. Näitä palveluja kutsutaan passiivisen käsittelytapansa vuoksi näkymättömiksi palveluiksi. Niitä ei aina mielletä edes palveluiksi vaan enemminkin ongelmiksi. Palvelutarjooma koostuu eri osista; ydintuote, mainonta, toimitus, valituksiin vastaaminen, korjaus- ja ylläpitotoimenpiteet, laskutus ja tuotedokumentaatio. Näiden eri osastojen tulee tehdä yhteistyötä ja tätä toimintoketjua tulee ohjata ja hallita kokonaisvaltaisena prosessina. (Grönroos 2009, 57 - 77.)

Palvelujen heterogeenisyys johtuu siitä, että palvelujen tuotantoprosessissa ovat mukana usein palveluyrityksen henkilöstö, asiakas itse sekä mahdollisesti muut asiakkaat ja palveluyrityksen alihankkijat. Ihmisten toimiessa aina hiukan eri tavalla, kaksi palvelutapahtumaa eivät koskaan ole täysin samanlaisia. Palvelukonsepti voi olla standardi, mutta sen tapauskohtainen sovellus ja toteutuma on uniikki. Ojasalo ja Ojasalo (2008) korostavat heterogeenisyyden aiheuttavan haasteita laadun ylläpitämiselle ja johtamiselle. Täyteen tasalaatuisuuteen tuskin koskaan päästään. Palveluntarjoaja ja asiakkaat eivät voi olla etukäteen varmoja millainen palvelu lopulta on ja vastaako se annettuja lupauksia. Huolellisella prosessien ja tilanteiden suunnittelulla sekä oikealla johtajuudella voidaan kuitenkin päästä hyviin tuloksiin. Heidän mielestä palvelujen heterogeenisyyden johdosta yllättävien tilanteiden varalle on etukäteen suunniteltava korjaussuunnitelma ja annettava asiakasrajapinnassa työskenteleville työntekijöille oikeus toimia yllättävissä tilanteissa oman harkinnan perusteella. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 21.)

Palvelulogiikalla tarkoitetaan sitä, että edistetään niitä prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista heidän päivittäisissä toiminnoissaan ja prosesseissaan. Yritykset asiakkaat tuottavat palveluprosesseja ja luovat osittain arvoa yhdessä, koska asiakas osallistuu vuorovaikutteisiin prosesseihin sekä yhtenä resurssina että kuluttajana tai käyttäjänä. Palvelunäkö-

kulma on siis prosessi, jossa joukko resursseja on vuorovaikutuksessa keskenään ja asiakkaan kanssa. Tämän pyrkimyksenä on tukea asiakkaan prosesseja arvoja tuottavalla tavalla. (Grönroos 2009, 82.)

Jotta voidaan luoda hyvä palvelukulttuuri, tulee kiinnittää huomiota erilaisiin tekijöihin. Kaikkien yrityksen työntekijöiden on ymmärrettävä, että korkea palvelun laatu ja asiakas tyytyväisyys ovat kilpailukyvyn päätekijöitä. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä tämä viesti ja sen on kuljettava läpi koko organisaation. On vaikea rakentaa palvelukulttuuria elleivät työntekijät ymmärrä sitä, miksi hyvä palvelu on tärkeää. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 135 -136.)

Palvelujärjestelmämallin vuorovaikutteinen osa koostuu asiakkaista ja muista laatua tuottavista resursseista, joiden kanssa asiakkaat ovat suoraan kosketuksissa. Vuorovaikutteisen osan laatua tuottavia resursseja ovat prosessissa mukana olevat asiakkaat, asiakaspalvelijat, järjestelmät ja operatiiviset rutiinit sekä fyysiset resurssit ja laitteet. Asiakkaat eivät ole vain passiivisia kuluttajia vaan välittömästi mukana palvelujärjestelmässä laatua tuottavana resurssina. Samalla kun he kuluttavat palvelua, he myös osallistuvat aktiivisesti palvelun tuottamiseen. Asiakaspalvelijoiksi kutsutaan henkilöitä, jotka ovat asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus asiakkaaseen voi tapahtua monella eri tavalla, puhelimen, faksin, kirjeen tai sähköpostin välityksellä. Järjestelmät ja rutiinit koostuvat kaikista organisaation operatiivisista ja hallinnollista järjestelmistä sekä työrutiineista. Fyysiset resurssit ja laitteet sisältävät kaikenlaisia palvelujärjestelmässä käytettäviä resursseja, kuten tietokoneet, lomakkeet ja työkalut. (Grönroos 2009, 426 - 427.)

3.5.3 Asiakastytyväisyys

Asiakkaan mielipide tuotteesta tai palvelusta perustuu asiakkaan omiin odotuksiin ja kokemuksiin. Asiakastytyväisyys syntyy asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. (Vahvaselkä 2004, 91.) Asiakastytyväisyys on yksi keskeisin mittari selvitettyäessä ja analysoitaessa yrityksen menestymismahdollisuuksia nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Jokaisella asiakkaalla on erilaiset odotukset ja toisaalta erilaiset kokemukset yrityksen toiminnasta. Yrityskuvatutkimus ei ole identtinen asiakastytyväisyystutkimuksen kanssa, koska yrityskuva ei edellytä asiakkaan kokemusta toiminnasta. Jotta asiakastytyväisyyttä voidaan selvittää, tulee sitä mitata jatkuvasti ja systemaattisesti. (Rope & Pöllänen 1998, 58 - 59.)

Asiakaskeskeisesti suuntautuneen toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaat. Kysynnän riittävyys ja toiminnan kannattavuus ovat asiakaskeskeisesti suuntautuneen yrityksen kohtaamia haasteita. Omaa toimintaa ja tuotteita on pyrittävä kehittämään niin, että asiakkaat kokevat yrityksen tarjoavan osaamista ja kilpailijoita parempia ratkaisuja. Tämä edellyttää kysyä tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja toiveet. (Lämsä & Uusitalo 2002, 35)

Yritysten on syytä tarkastella asiakastyytyväisyyttä myös tilannekohtaisesti, jolloin voidaan tarvittaessa tehdä nopeastikin muutoksia palvelutapahtumaan. Kun asiakkaalla on useita eri kokemuksia, joihin saattaa sisältyä asiointia eri kanavia käyttäen, puhutaan kumulatiivisesta asiakastyytyväisyydestä. Tällöin asiakas antaa arvioin kokonaisuudesta. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 108 - 109.) Asiakaskeskeisen ajattelun mukaisesti palvelun laatua on tarkasteltava ennen kaikkea asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta. Laadukas palvelu tarkoittaa silloin sitä, että asiakkaan kokemus palvelusta vastaa hänen odotustaan tai ylittää sen. Näin ollen asiakkaan kokeman palvelun muodostavat odotettu palvelu ja koettu palvelu. (Lämsä & Uusitalo 2002, 25)

Asiakastyytyväisyys ja palvelun laatumielikuva perustuvat kunkin asiakkaan henkilökohtaisiin käsityksiin. Asiakas on tyytyväinen, kun hänen kokemuksensa vastaavat odotuksia tai ylittävät ne. Jos palvelukokemus alittaa asiakkaan odotukset, on asiakas puolestaan tyytymätön. (Lah-tinen & Isoviita 1998, 62.) Palveluun eli tuotteen laatuun, hintaan, ostamiseen, viestintään, jälkimarkkinointiin ja yrityskulttuuriin liittyviä ominaisuuksia pidetään asiakastyytyväisyyden osatekijöinä (Lele & Sheth 1987, 81; Dutka 1994, 41; Kotler & Keller 2006, 146.) Mikään osatekijöistä ei yksinään määritä asiakastyytyväisyyttä ja toisaalta siihen vaikuttavat myös tilan-netekijät kuten henkilökunnan mielipiteet sekä asiakkaasta johtuvat yksilötekijät (Lele & Sheth 1987, 81; Zeimthaml ym. 2006, 107 - 110.)

Yrityksen strategian suunnittelussa on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen yksi keskeisim-mistä asioista, koska asiakkaat ovat koko toiminnan ydin. Yritysten pitäisi lisätä ymmärrystään asiakkaisiinsa nähden ja harkittava toimenpiteitä, joiden avulla voidaan vaikuttaa ja parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä asiakaspalvelua. (Rust, Zahorik & Keiningham 1996, 227.)

Asiakastyytyväisyyttä tulee myös mitata, jotta voidaan selvittää asiakkaan tarpeet. Mittaami-sen kannalta on tiedostettava, miksi palvelun laatua tai asiakastyytyväisyyttä koskevia tietoja kerätään. Asiakastyytyväisyydellä on myös positiivinen vaikutus yrityksen imagoon. (Yu 2007, 568.) Asiakastyytyväisyystutkimuksissa halutaan selvittää, missä määrin tuotteet ja palvelut täyttävät asiakkaiden halut ja tarpeet, jotka muodostavat asiakkaiden odotukset. Nämä odo-tukset ovat vakiintuneet eri ominaisuuksiksi ja ne ovat juuri ne tekijät, joilla asiakkaat arvioi-vat tuotetta tai yritystä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että nämä tärkeät ominaisuudet ovat erilaisia riippuen yrityksestä ja toimialasta. (Dutka 1994, 37 - 38; Anderson & Sullivan 1993, 126 - 127.)

Koska asiakkaiden palveluodotukset vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, voidaan ajatella, että asiakkaiden odotusten tunteminen ja ymmärtäminen on yksi tärkeimpiä tekijöitä palvelutilan-teessa (Rust ym. 1996, 231; Zeithaml ym. 2006, 81.) Asiakas muodostaa käsityksensä palvelun

laadusta vertaamalla palvelusta saamaansa aikaisempaan kokemukseen. Tämä vaikuttaa myös asiakkaan odotukseen, joka kohdistuu tulevaan palvelutapahtumaan (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 19).

Storbacka ja Lehtinen (2005, 17) esittävät, että asiakastyytyväisyyden avulla johtaminen voi muodostua kehityksen jarruksi silloin, kun se estää yrityksen oman osaamisen kehittämisen. Näin käy helposti, jos mittauksissa asiakkaat ovat tyytyväisiä eikä asiakkailta tule painetta osaamisen kehittämiseen. Usein asiakastyytyväisyysmittausten tulokset vakiintuvat jollekin tasolle ja niiden merkitys johtamisen työkaluna vähenee. Johdon tehtävänä on olla selvillä ja osata tulkita asiakastyytyväisyyttä.

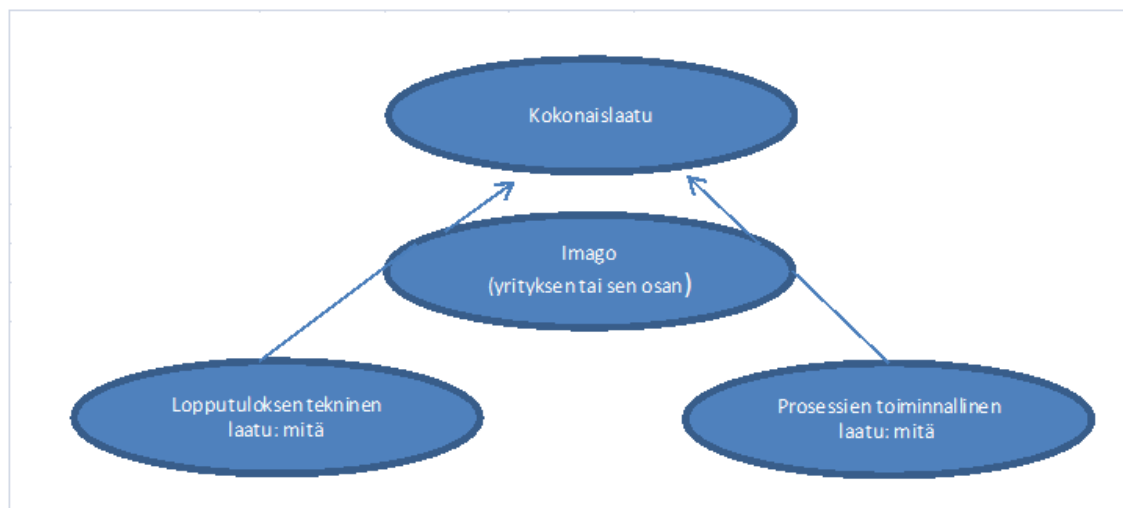
Se miten asiakas kokee sekä palvelun prosessin että lopputuloksen, vaikuttaa merkittävästi asiakastyytyväisyyteen. On tärkeää kiinnittää huomiota palveluprosessiin ja erityisesti ymmärrettävä se asiakkaan näkökulmasta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 22 - 23.) Palveluorganisaatioiden tulisi suhtautua asiakkaiden palautteisiin ja palveluvirheisiin analyttisesti, systemaattisesti ja suunnitelmallisesti. Käytännön havaintojen perusteella asiakkaat ovat olleet tyytymättömiä yritysten tapaan hoitaa palveluvirheitä ja asiakaspalautteita. (Grönroos & Järvinen 2001, 98.)

Jotta organisaatiolle syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen, tulee luoda riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin. Tämä ajatus on prosessijohtamisen lähtökohta. Arvonluontiin liittyvää toimintaa kannattaa tarkastella mallintamalla se eli kuvata prosessi. Prosessien kuvausten avulla pyritään ymmärtämään sitä, mikä on kriittistä toimintaa arvonluonnin näkökulmasta. Prosessien kuvausten kautta saatetaan havaita erilaisia hyötyjä:

- Asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, joka johtaa asiakkaan halukkuuteen ostaa tulevaisuudessakin vastaavia palveluja.
- Ihmiset ymmärtävät paremmin kokonaisuutta ja omaa rooliaan arvonluonnissa, ja tämä vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja yhteistyökykyyn koko organisaatiossa.
- Asiakkaiden tarpeet ymmärretään paremmin ja niitä hyödynnetään kehittämispäätöksissä. Tämän seurauksena tuotetaan parempia palveluja tehokkaammin toimitettuna. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10 - 11.)

Grönroos (2009, 100 - 101) toteaa, että palvelut ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita, joihin sisältyy totuuden hetkiä. Koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä palvelutapaamisessa tapahtuu. Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Nämä palvelun laadun ulottuvuudet on esitetty kuvassa 9. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttavat kaikki palveluprosessin lopputulokset. Asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua on heille tärkeää se, mitä he saavat

vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Lisäksi asiakkaaseen vaikuttaa se, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. (Grönroos 2000, 67.)



Kuva 9: Palvelun laadun ulottuvuudet (Grönroos 2009, 103)

Lehtinen (1982, 65 - 68) esittää palvelun laadun ulottuvuuksina vuorovaikutussuhdetta, teknistä (fyysistä) ja institutionaalista (historiallista) laatua. Laatu vuorovaikutussuhteesta syntyy asiakkaan ja kontaktihenkilön vuorovaikutuksesta. Fyysisellä laadulla tarkoitetaan tässä asiakkaan kokemien fyysisten resurssien laatua, jotka voidaan jakaa fyysisen tuen ja tuotteen laatuun. Institutionaalisella laadulla tarkoitetaan asiakkaan mielikuvaa palveluntarjoajasta, toisin sanoen yrityksen imagoa. Huomioitavaa on se, että asiakkaalla saattaa olla jo ennen palvelun tuotantoprosessiin osallistumista mielikuva yrityksen institutionaalisesta laadusta.

Asiakaspalvelijasta riippumatta tulisi asiakkaiden saada yhtäläistä ja tasa-arvoista kohtelua. Yhtenäisesti sovitut asiat yhdenmukaistavat palvelutasoa. Palveluorganisaatiolle henkilökunnan motivointi, koulutus ja valtuuttaminen palveluvirheiden käsittelyssä ovat enemmän mahdollisuus kuin uhka. Tärkeitä kehityskohteita on asiakaspalautteen antamisen näkyvyys ja itse palautteen antamisen helppous, joka viestii yrityksen vastuuntunteesta. Palaute tiedot on kirjattava asiakastietokantoihin, ja palauteinformaation tulee olla selkeää, oikeaa ja tarkkaa. Johtamisen kannalta on osattava keskittyä olennaisiin asiakaspalautteisiin ja erityisesti palveluvirheistä saattuihin palautteisiin. (Grönroos & Järvinen 2001, 104 - 105.)

3.6 Yhteenveto

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä prosessijohtamiseen ja sen avulla toiminnan kehittämiseen asiakkaiden toiminnan ja arvotekijöiden ymmärryksen

kehittämiseksi. Työssä keskitytään asiakaspalveluprosessin mallintamiseen. Mallintamisen avulla asiakaspalveluprosessia on tarkoitus tutkia ja löytää sitä kautta kehittämiskohteita.

Tässä luvussa selvitettiin kirjallisuuden avulla tutkimusilmiön keskeisiä käsitteitä kuten prosessiajattelua, prosessien tunnistamista, niiden mallintamista, prosessijohtamista ja prosessien kehittämistä. Lisäksi paneuduttiin asiakkuudenhallintaan, asiakaspalveluun sekä asiakastyytyväisyyteen. Yhteenvetona tietoperustasta esitetään seuraavaa:

Prosessin ideassa lähdetään liikkeelle siitä, että on olemassa jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää, toteaa Laamanen (2003, 20). Palveluita tarjoavissa organisaatioissa prosessi ei toteudukaan välttämättä peräkkäisinä vaiheina, vaan tapahtumien kulkuun vaikuttavat arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat, jotka eivät ehkä välitä siitä, mitä palvelujen tarjoaja on ajatellut heidän varalleen. Haasteena on kehittää palvelutilanne toimimaan siten, että asiakkaalle jää organisaatiosta miellyttävä tunne ja että hän kokee saavansa yritykseltä hyvää palvelua. (Laamanen 2003, 21.)

Prosessien kuvaus on keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Kuvaus on viestinnän väline, mutta kuvaus itsessään ei ole tavoite. On syytä miettiä ennen prosessien kuvaamista sitä, mihin tällä tähdätään. Prosessien kuvauksen tarkoituksena on helpottaa prosessien ymmärtämistä ja niiden kehittämistä. (Laamanen 2003, 75.) Pelin (2008, 24) toteaa, että prosessien kuvaaminen voi lähteä nykytilanteen kuvauksesta. Kuvauksen jälkeen analysoidaan nykytilanteen kapeikot ja uudet kehittämismahdollisuudet. Avainhenkilöt tulee ottaa kehittämistyöhön mukaan ja tätä kautta aikaansaada sitoutuminen tuleviin muutoksiin.

Prosessijohtamisen voi määritellä toimintatavaksi, jonka mukaan organisaatio toimii ja jonka avulla sitä johdetaan. Lähtökohtana prosessijohtamiselle on se, millä tavoin yritys voi luoda sellaisen prosessiketjun, joka suhteessa kustannuksiin tuo riittävästi arvoa asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Prosessin kehittäminen on oma prosessi. Kehittämistä voidaan lähestyä joko sosiaalisen muutoksen ihmisen näkökulmasta tai teknisenä kehittämisenä järjestelmien näkökulmasta. Hyvässä kehittämisessä tarvitaan molempia näkökulmia. (Laamanen 2003, 209.)

Alamutka ym. (2004, 21-22) määrittelevät asiakashallinnan käsitteen olevan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käsite, jossa tarkastelu rajoittuu ensisijaisesti asiakasrajapinnassa tapahtuviin toimintoihin. Asiakkaan kokemusten tulee olla vähintään hyväksyttävällä tasolla, jotta palvelun laatu olisi hyvä tai muuten eivät asiakkaan laatuodotukset täyty. Yritysten tulee aina pyrkiä hyvään laatuun, mikäli se haluaa asiakkaidensa olevan todella tyytyväisiä, täten hyväksyttävä laatu ei välttämättä riitä. (Grönroos 2000, 99.)

Pelinin (2002, 98) mukaan projekti- eli hankesuunnitelmaan sisällytetään syyt ja taustatekijät, jotka ovat johtaneet hankkeen perustamiseen. Suunnitelma pitää sisällään organisaation kuvauksen ja toteutussuunnitelman sekä hankkeen tavoitteet ja tehtävät. Lisäksi siinä tarkastellaan ongelma perusteellisesti sekä kuvataan vallitseva tilanne. (Pelin 2002, 98.) Palvelutuotanto on vaiheittainen tapahtumasarja. Palvelu syntyy silloin, kun asiakas on kontaktissa palveluntuotantoprosessin osien kanssa. Palvelutuotannon pääosat ovat palveltava asiakas, palveluympäristö, kontaktihenkilöstö ja muut asiakkaat ja näillä kaikilla on vaikutusta kokonaisprosessiin.

Hellman ym. (2005, 100) mukaan asiakasjohtamisessa kyse ei ole siitä, että tuotekeskeinen tieto korvattaisiin asiakaskeskeisellä tiedolla, vaan siitä, miten asiakkaisiin liittyvä tieto integroidaan parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen johtamiseen. Palvelun laadun kehittämisen pohjana voidaan pitää asiakkaan kokemaa laatua; kuinka suuri on asiakkaan laatuodotusten ja laatukokemusten kuilu. Asiakkaan odotuksiin palvelua kohtaan vaikuttavat myyntitoimenpiteet, asiakkaan tarpeet, markkinointiviestintä, asiakkaan mielikuva yrityksestä, asiakkaan aikaisemmat kokemukset ja kuulopuheet. Kokemuksiin sen sijaan vaikuttavat palvelun lopputulos ja palveluprosessista saadut kokemukset. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 255.)

Ojasalo ja Ojasalon (2008, 128) mukaan palveluliiketoiminnassa yrityksen kaikkien työntekijöiden on varauduttava olemaan kontaktissa asiakkaiden kanssa. Heidän mukaan kontakti voi olla joko fyysinen tai psykologinen. Valmistuksesta palveluihin muuttuvan yrityksen perustavanlaatuinen haaste on, että työntekijöiden roolit muuttuvat jonkin valmistamisesta jonkun palvelemiseen. Työntekijän toiminnan perimmäisenä kysymyksenä tulisi olla, kuinka hänen toimintansa vaikuttaa asiakkaaseen. Asiakaskontakti on myös tiedonlähde yritykselle. Tyypillistä on, että asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät tuntevat asiakkaiden tarpeet ja mielenpiteet huomattavasti paremmin kuin päälliköt ja johtajat. Asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden asiakastietämystä tulisi hyödyntää toimintaprosesseissa.

Teoriaosuuden tarkoituksena on antaa lukijalle käsitys prosessiajattelusta ja sen hyödyntämisestä asiakashallinnassa sekä sen vaikutusmahdollisuudet asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspalvelun parantamiseen. Teoreettista viitekehystä on hyödynnetty tämän kehittämishankkeen toteutuksessa.

4 Kehittämishankkeen kuvaus

Tässä opinnäytetyön luvussa kuvataan työn toiminnallinen osa. Opinnäytetyön kehittämishankkeessa keskitytään asiakaspalveluprosessin mallintamiseen. Mallintamisen avulla asiakaspalveluprosessia on tarkoitus tutkia ja löytää sitä kautta kehittämiskohteita.

Luku koostuu viidestä alaotsikosta. Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön tutkimussuunnitelma, tutkimuksen toteutus ja raportoidaan tutkimustulokset. Tässä osiossa esitetään myös taustaorganisaatiolle mallinnettu prosessikaavio asiakaspalvelusta. Luvun lopussa arvioidaan hankkeen toteutumista ja lopputulosta.

4.1 Hankkeen lähtökohta ja hankesuunnitelma

Tässä luvussa esitetään kehittämishankkeen lähtökohdat, hankkeen tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu, hankeorganisaatio ja riskit.

4.1.1 Lähtökohtatilanne

Kohdeorganisaatiossa asiakaspalvelun rooli on muuttunut keskeiseksi toiminnaksi yrityksen liiketoiminnassa. Syksyllä 2006 toimintaan tuli muutos, kun yhdeksän omistajakuntaa (kuntaliitosten myötä lukumäärä vuonna 2011 on kuusi) allekirjoittivat sopimuksen, jonka myötä myös perustettiin Länsi-Uudenmaan jätelautakunta. Näissä yhdeksässä kunnassa siirryttiin portaittain keskitettyyn bio- ja sekajätekuljetusten järjestämiseen kunnan vastuulla olevien jätteiden osalta, ja viimeiset kunnat siirtyivät järjestelmään joulukuussa 2007.

Toiminnan muuttuessa tärkeintä yrityksessä oli ensin saada urakka-alueet kilpailutettua ja jätekuljetukset hoidettua. Samanaikaisesti asiakastiedot päivitettiin mahdollisimman ajan tasalle, jotta jätteiden tyhjennyspalvelut asiakkaille saatiin suoritettua. Asiakastietojen hallintaa varten hankittiin uusi tietojärjestelmä. Tämän käyttöönotto hoidettiin omana projektiin. Asiakaspalvelu on muotoutunut asiakkaiden tarpeiden mukaan, mutta sitä ei ole vielä kokonaisuutena kuvattu.

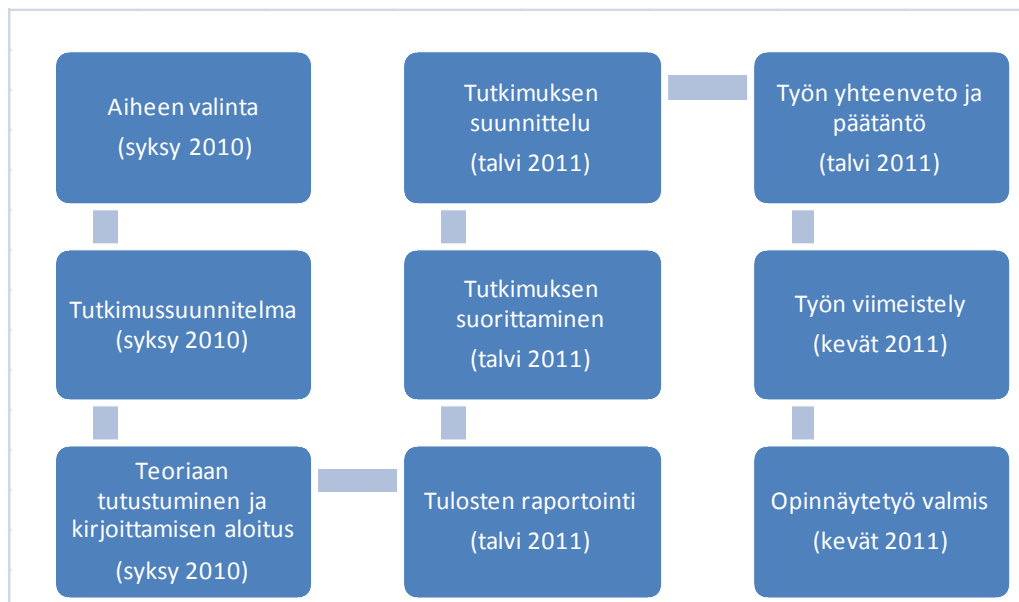
4.1.2 Hankkeen tavoitteet ja toimenpiteet sekä aikataulut

Prosessikuvauksen avulla eri tapahtumaketjuja on helpompi ymmärtää kokonaisuutena. Tämän hankkeen tavoitteena on kuvata asiakaspalveluprosessi kaikkine mahdollisine työvaiheineen. Mallintamisen avulla voidaan kehittää prosessia, löytää asiakaspalvelun kriittisiä kohtia ja parantaa niitä. Lisäksi mahdolliset turhat työvaiheet voidaan karsia pois.

Hankkeessa käytetään tutkimusaineistoina taustaorganisaation asiakashallintajärjestelmään dokumentoitua asiakaspalautteista kerättyä aineistoa. Aineistoa tutkitaan kahdelta eri kaudelta ja sen perusteella muodostetaan prosessikuvaus. Lisäksi yrityksen palveluneuvojille laaditun kyselyn perusteella täydennetään prosessikuvaa. Dokumentoitu aineisto on kesäkuul-

ta 2010 ja tammikuulta 2011, lisäksi palveluneuvojat vastaavat haastattelykyselyyn helmikuun 2011 aikana.

Kehittämishankkeen aikataulu on esitetty kuvassa 10 prosessikaaviona:



Kuva 10: Kehittämishankkeen aikataulu

4.1.3 Hankeorganisaatio ja vastuut sekä riskit

Kehittämishanke toteutetaan kohdeorganisaatiossa eikä vaadi ulkopuolisia resursseja. Hankkeeseen osallistuu opinnäytetyöntekijän lisäksi asiakaspalveluorganisaation kolme palveluneuvojaa, ja opinnäytetyöntekijä vastaa tutkimuksesta. Palveluneuvojat osallistuvat vastaamalla haastattelukyselyyn.

Kehittämishankkeen toteutumisen riskeinä ovat työkiireistä ja mahdollisista sairauspoissaoloista johtuvat aikataulumuutokset. Riskinä voidaan pitää myös sitä, että tutkimustuloksista saattaa jäädä puuttumaan oleellista tietoa, ja tällöin asiakaspalveluprosessin kuvaus ei olisi riittävän laaja.

4.2 Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut

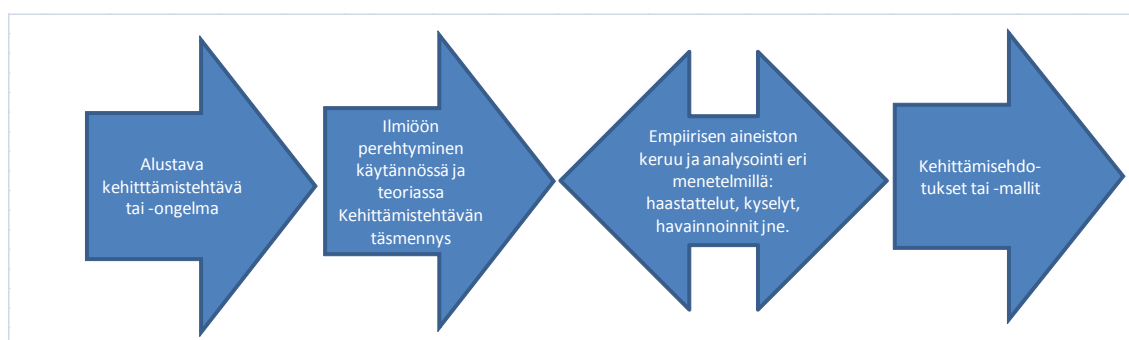
Tämä kehittämishankkeen tutkimusmenetelmäksi on valittu tapaustutkimus (Case study). Tarkoituksena on kartoittaa asiakaspalveluprosessin eri vaiheet erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa. Tutkimuksena on käytetty taustaorganisaation asiakastietojärjestelmään dokumentoitua aineistoa, jota analysoimalla voidaan kartoittaa erilaisia asiakaspalvelutilanteita. Lisäksi asiakaspalvelun palveluneuvoja haastateltiin esittämälle heille kolme eri kysymystä. Haastatte-

lukuselyn tarkoituksena on täydentää ja toisaalta varmistaa asiakastietojärjestelmästä kerättyä aineistoa.

4.2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa (Case study) tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta. Kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia, soveltuu tapaustutkimus erinomaisesti lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksen avulla luodaan kehittämissideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Tutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan tutkimuskohteesta mahdollisimman syvällinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 36 - 37.) Tapaustutkimus on sellainen empiirinen tutkimus, joka käyttäen monipuolista ja monilla eri tavoin hankittua tietoa tutkii tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä (Yin 2003, 1-3).

Tapaustutkimuksessa oleellista on se, että kohde ymmärretään tietyssä kokonaisuutena eli tapauksena. Tutkimustapaa voidaan käyttää oikeastaan kaikessa tutkimuksessa ja kehittämisessä, jossa itse kohde voidaan rajata kategoriseksi (erotetaan fyysinen yksikkö tai yksikköjen joukko tutkimuskohteeksi), funktionaalisesti (erotetaan jokin toiminnallinen kokonaisuus, prosessi, tapahtuma tai tapahtumasarja tutkimuskohteeksi) tai situationaalisesti (tilanne tutkimuskohteena). (Ojasalo ym. 2009, 53.) Kuvassa 11 on esitetty tapaustutkimus vaiheittain.



Kuva 11: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54)

Myös Yin (1987, 14) on määrittänyt tapauksetutkimukselle eri vaiheet, ensin määritellään tutkimukselle tavoitteet (mikä on tutkimuksen kohde sekä mitä piirteitä, yhteyksiä ja prosesseja halutaan tutkia), toiseksi laaditaan tutkimussuunnitelma (miten tutkimuskohdeet valitaan, mitä lähdeaineistoa on saatavilla entä mitä tiedonkeruumenetelmää käytetään). Sen jälkeen kootaan aineisto, järjestetään saatu informaatio sellaiseen muotoon, joka kuvaa hyvin tutkimuskohdetta ja lopuksi raportoidaan tutkimustulokset ja tarkastellaan niiden merkitysvyyttä.

4.2.2 Käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja niiden soveltuvuus

Asiakastiedon luokittelu ei yksin riitä kokonaiskuvan luomiseen yrityksen asiakastiedon tilasta ja kehittämistarpeista, toteaa Hellman ym. (2005). Yrityksissä tulisi olla selkeästi mallinnettu asiakastiedon keräämisen, ylläpidon, jakamisen ja hyödyntämisen osalta. (Hellman ym. 2005, 113.) Tapaustutkimus kohdistuu ajankohtaisiin asioihin ja siinä on mahdollista suorittaa systemaattista observointia. Tutkimusta voidaan toteuttaa muun muassa laajan arkistomateriaalin määrällisen analyysin pohjalta eikä ole täten riippuvainen henkilöstön osallistumisesta. Toisaalta tutkimusta voidaan täydentää henkilötasolta saatavalla tiedolla tarvittaessa. (Yin 1987, 23.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusaineistona taustaorganisaation asiakashallintajärjestelmään dokumentoituja palautteita. Tarkastelemalla dokumentoituja palautteita, saadaan runsaasti tietoa siitä, mitä asiakaspalveluprosessissa tapahtuu. Palautteita tarkastellaan kahdelta eri kuukaudelta, jotta saadaan mahdollisimman laaja aineisto, jonka perusteella asiakaspalveluprosessia voidaan mallintaa. Ennen prosessikuvausta dokumentoitua aineistoa täydennettiin erillisellä kyselyllä, joka osoitettiin asiakaspalveluun osallistuville palveluneuvojille. Kyselyssä on huomioitu prosessin pääkohdat ja sen tarkoituksena on varmentaa, ettei mitään oleellista tietoa kuvauksesta jää pois.

4.2.3 Luotettavuuden varmistamistapa, reliabiliteetti ja validiteetti

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että myös toinen tutkija voisi toistaa myöhemmin tutkimuksen käyttäen samoja menetelmiä ja päätyä samaan lopputulokseen. Tutkimuksessa on tarkoitus vähentää virheitä ja puolueellisuutta. Tutkimuksen kulku tulee dokumentoida tarkasti, jotta tapaustutkimuksen reliabiliteetista voidaan varmistua. (Yin 2003, 38.)

Tutkimuksen laatua arvioidaan rakenteellisen, sisäisen ja ulkoisen validiteetin ja reliabiliteetin mukaan. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan juuri haluttua asiaa ja reliabiliteetilla sitä, että tutkimus olisi myös myöhemmin toistettavissa. Tapaustutkimuksissa yleisin heikkous, jota arvostellaan, on rakenteellinen validiteetti. Tutkimuksen aineistojen keruun arvioidaan perustuneen subjektiiviseen valintaan eikä aineistoja pidetä riittävän mittavina. Tutkimuksen sisäistä validiteettia voidaan parantaa esimerkiksi etsimällä aineistosta toistuvia säännönmukaisuuksia. (Yin 2003, 34 - 36.)

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto perustuu taustaorganisaation asiakashallintajärjestelmän dokumentoituun tietoon. Tutkimusaineistoa on tuotettu järjestelmään kahden kuukauden ajalta. Dokumentoidun aineiston lisäksi palveluneuvojille on esitetty kysymykset, joihin saaduilla vastauksilla on varmennettu ja täydennetty asiakaspalvelun eri vaiheita. Pidemmän

aikajakson dokumentoidun aineiston analysointi olisi ollut työläs ja jotta tutkimuksessa on huomioitu riittävästi eri vaiheet asiakaspalvelussa, on suoritettu kysely vain niille henkilöille, jotka osallistuvat asiakaspalveluprosessiin. Tutkimuksessa käytettyä kyselyä olisi ollut tarpeeton esittää laajemmalle henkilöstölle, koska asiakaspalveluprosessi, jota tässä kehittämishankkeessa tutkittiin, koskee nimenomaan palveluneuvoja.

4.3 Hankkeet toteutus ja tulokset

Tässä luvussa kuvataan hankkeen toteutus ja opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvun lopussa esitellään tulokset ja johtopäätökset.

4.3.1 Kehittämishanke ja sen taustaa

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen toteutustapana käytettiin tutkimuksellista kehittämishanketta. Taustaorganisaatiossa on aloitettu ydinprosessien kuvaaminen ja asiakaspalveluprosessi on yksi olennaisimmista ydinprosesseista yrityksessä. Tässä tutkimuksessa keskitytään mallintamaan asiakaspalveluprosessi kaikkine mahdollisine vaiheineen. Samalla kartoitetaan mahdolliset turhat työvaiheet ja pyritään löytämään keinot kehittää asiakaspalveluprosessia.

Prosessi pitää kuvata niin selvästi, että sen toimintalogiikka käy selville. Huomioitavaa on, että lähes kaikkiin prosesseihin liittyy runsaasti tehtäviä, mutta niitä kaikkia ei kannata kuvata prosessikaavioon. Liian tarkka kuvaaminen johtaa suureen määrään aliprosesseja, jotka eivät auta ymmärtämisessä. Tavoitteena on kuitenkin tunnistaa prosessin kriittiset toiminnot ja päätökset sekä edistää niiden hyvää suorittamista. (Laamanen 2003, 81.)

Toimitus- tai palveluketjun suorituskykyä tulee seurata jatkuvasti ja suorittaa korjaavat toimenpiteet heti poikkeamien tai ongelmien ilmetessä. Käytettävät mittarit tulee johtaa koko organisaation strategiasta tai tuloskortista. Parhaimmillaan seurantatieto saadaan automaattisesti suoraan toimitus- tai asiakaspalveluprosessista. Palveluyrityksissä seuranta liittyy jatkuvaan asiakaspalveluprosessiin. Asiantuntijaorganisaatiossa työ on projektiluontoista, jolloin seuranta tarkoittaa hyviä ja ammattimaisia projektijohtamisen käytäntöjä. (Hannus 2004, 205 - 206.)

Prosessikuvauksilla on hyvä mallintaa asioita ja kehittää yrityksen toimintaa, lisäksi mallintamisen avulla organisaatiossa toimiva henkilöstö ymmärtää paremmin kokonaisuutta ja omat tehtävänsä. Prosessit toimivat organisaation kehittämisen rakenteena ja tarjoavat organisaation punaisen langan, jolle voidaan ripustaa kaikki toimintaan kohdistuvat vaatimukset ja tu-

kivälineet. Laamanen esittää, että prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta. (Laamanen 2003, 39 - 41.).

Tietojärjestelmät ovat keskeisessä asemassa eri prosesseissa. Niihin varastoidaan ja prosessoidaan tietoa ja usein toiminta prosesseissa tuottaa tapahtumatietoa tietojärjestelmiin. Tapahtumatietojen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä prosessin toimivuudesta ja tehokkuudesta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.) Prosessien mallintamisen yhteydessä saatetaan todeta esimerkiksi, ettei kaikkia asiakastietoja ja yhteydenottoja kirjata asiakasrekisteriin, vaikka järjestelmä sen mahdollistaisikin (Laamanen 2003, 107).

Kohdeyrityksessä on tehokas tietohallintajärjestelmä asiakashallintaa varten. Siinä ylläpidetään perusasiakastietojen lisäksi monipuolisesti erilaisia palautteita. Palautteita muodostuu myös varsinaisesta tyhjennyskohteesta, siihen liittyvistä poikkeamista, asiakkaan yhteydenotosta ja asiakkaan tietojen muutoksesta. Erilaiset palautteet on kooditettu ja näiden tilastointi on mahdollista. Lisäksi palautteen kirjaajasta tallentuu tieto ja tämä mahdollistaa sen, että palautteita voidaan tarkastella eri näkökulmista.

Prosessikuvauksissa ongelmana saattaa olla toimintojen monimuotoisuus, jolloin erilaisia vaihtoehtoja on paljon ja tarkalla tasolla on vaikea tehdä mallinnus prosessista. Hankalaksi täysin kattavan asiakaspalveluprosessin mallintamiseksi tekee myös se, että etukäteen ei voida tietää mitä asiakas kysyy ja haluaa tietää. Näitä vaihteita ei voida yksityiskohtaisesti prosessiin kuvata vaan näistä on oltava erilliset työohjeet. (Alamutka ym. 2004, 162 - 163.)

Taustaorganisaatiossa asiakaspalveluprosessin aikana palautteita kertyy varsin runsaasti ja hyvinkin erilaisista asioista. Yrityksessä on käytössä erilliset työohjeet, jotka ovat syntyneet erilaisten tarpeiden kautta.

4.3.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimus suoritettiin kaksivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa käytettiin taustaorganisaation asiakashallintajärjestelmän tuottamaa aineistoa. Asiakashallintajärjestelmään dokumentoidaan systemaattisesti kaikki mahdollinen asiakasta koskeva palaute. Erilaisille palautteille on annettu numeeriset koodit, jotka helpottavat asiakkuuksien hallintaa. Koodien avulla saatiin poimittua aineistosta aiheittain erilaiset asiakaskontaktit ja toisaalta myös niistä aiheutuneet toimenpiteet. Aineisto sisältää myös sellaisia dokumentoituja palautteita, jotka eivät varsinaisesti vaikuta asiakaspalveluprosessin kulkuun.

Asiakaspalveluprosessin mallintamista varten tulee tuntee ja tiedostaa eri vaiheet ja toimenpiteet asiakaspalvelussa. Seuraavilla kysymyksillä täydennetään asiakashallintajärjestelmästä dokumentoitua aineistoa:

1. Asiakaskontakti - eri tavat
2. Asia - mitä asia koskee?
3. Toimenpiteet

Kysymykset esitettiin asiakaspalveluun osallistuvilta palveluneuvojilta. Kysely lähetettiin palveluneuvojille sähköpostilla. Kyselyn liitteenä oli taulukko 4, jossa on yhteenvedona tutkimusaineistona käytetyn dokumentoidun aineiston palautteet. Palveluneuvojien palautteiden kautta asiakaspalveluprosessin eri vaiheet täsmentyivät. Palautteet palveluneuvojilta saatiin sekä suullisesti että sähköpostilla kirjallisesti.

4.4 Tutkimusaineiston tulkinta

Taustaorganisaation asiakashallintajärjestelmään dokumentoidaan kaikki mahdollinen palaute asiakaskohtaisesti. Kaikki palaute ei kuitenkaan aina ole asiakkaalta lähtöisin, mutta tavalla tai toisella kuitenkin koskee asiakasta. Tässä tutkimuksessa käytettiin kesäkuun 2010 ja tammikuun 2011 dokumentoitua palauteaineistoa. Tutkimusaineistoksi valittiin kaksi erilaista kuukautta, koska palautteiden sisältöön vaikuttaa vuodenaajat ja näistä johtuvat kelimuutokset. Aineisto ei sisällä rekisterivastaavan palautteisiin kirjattuja asiakastietojen muutoksia. Nämä muutokset eivät perustu asiakkaalta tulleisiin palautteisiin vaan viranomaisilta saatuihin tietoihin.

Tarkastelukuukausina oli kesäkuussa 2010 laskuja lähetetty 4889 kappaletta ja tammikuussa 2011 oli lähetetty 9530 kappaletta eli yhteensä 14419 kappaletta. Kesäkuussa 2010 lähetetyt laskut sisälsivät maaliskuu-toukokuun 2010 ajalta jätetyhjennysten laskutuksen eli niiden kuntien kotitaloudet, jotka kuuluvat laskutusryhmään kaksi. Tammikuun 2011 laskut sisälsivät kotitalousasiakkaat (vakituiset ja vapaa-ajan asukkaat) yhden omistajakunnan alueelta ja näiltä laskutettuja vuosimaksuja, nämä kuuluvat laskutusryhmään numero neljä. Normaalisti tammikuussa laskutettavina olisivat olleet myös laskutusryhmään numero yksi kuuluvat kunnat ja näiden asiakkaiden jätetyhjennykset ajalta loka-joulukuu sekä vuosimaksut. Rekisteritietoja ei kuitenkaan saatu päivitettyä vielä kokonaan ennen tammikuun laskutusta ja siksi nämä laskutettiin vasta helmikuussa 2011.

Asiakashallintajärjestelmässä palautteita kesäkuulta 2010 oli muodostunut 5121 kappaletta ja tammikuulta 2011 näitä oli 6713 kappaletta eli yhteensä 11834 kappaletta. Palautteet jakaantuivat taulukossa 4 esitetyllä tavalla:

Palautteen aihe	01/2011	06/2010
TCS-järjestelmästä siirtyneet	3361	2566
TCS-oikaisut	29	0
Asiakastietoihin muutos	945	591
Jäteastian tyhjennys: Tyhjennysvälin muutos/Jäänyt tyhjentämättä/tilattu lisätyhjennys/ongelmia tyhjennyksessä	589	493
Tapahtumiin tehty muutos	422	298
Asiakas ilmoittanut laskussa olleesta virheellisyydestä	198	26
Perinnästä kirjattu tieto (mm. asiakas maksanut sekä perintä- että alkuperäisen laskun)	172	50
Astiaa koskevat palautteet	121	168
Asiakas tiedustellut laskun aihetta	115	8
Huomioitu liikasuuritukset; palautus asiakkaalle/siirretty seuraavalle laskulle hyvityksenä	100	41
Viranomaispalaute	99	252
Asiakas pyytänyt laskua	77	1
Asiakas pyytänyt maksuaikaa, siirretty eräpäivää	72	15
Asiakas ilmoittanut tekevänsä laskusta muistutuksen/asiakasta ohjattu muistutuksen tekoon	67	2
Keskeytetty jätetyhjennykset	47	133
Loppulaskutettavat	45	111
Palautuneet laskut	43	4
Jätehuoltomääräykset - noudattaminen/noudattamatta jättäminen	41	41
Asiakkaalla ongelmia maksun kanssa; viitenumero/suoraveloitus	38	17
Ilmoitus asiakkaalle hänen liikasuurituksesta	29	23
Asiakas tiedustellut perintälaskua	27	50
Kuljettajalta ilmoituksia /astiamuutoksia, tyhjennysongelmia	24	161
Infomateriaalit asiakkaille	15	15
Tehty lasku	14	19
Asiakas tiedustellut jätteenkuljetuksen järjestämisestä	8	22
Kimpan muutokset	8	8
Reittimuutokset	3	2
Muutettu asiakkaan palveluja	2	3
Tehty muutos asiakkaan tapahtumiin	2	1
Yhteensä palautteita	6713	5121

Taulukko 4: Palautteet asiakashallintajärjestelmästä

Palautteista lähes puolet on ajo-opastusjärjestelmästä (TCS) siirtyneitä eivätkä sisällä suoraan asiakkailta saatua palautetta. Nämä TCS-palautteet syntyvät, kun jäteauton kuljettaja kuittaa ajo-opastusjärjestelmään normaalista tyhjennystapahtumasta poikkeavaa tapahtumaa. Tällaisia ovat muun muassa ns. hukkanoudot esimerkiksi syistä, ettei astiaa ole löytynyt, astian edessä ollut este, kohteessa ollut ylimääräistä jätettä, astia ollut painava tai astialukumäärä poikkeava asiakastiedoissa olevaan lukumäärään. Näistäkin palautteista aiheutuu organisaation taholta yhteydenottoja asiakkaisiin riippuen palautteen sisällöstä. Palautteet laskuista tai laskutuksesta on jaettu aiheittain, jotta mahdollisimman moni ja erilainen asiakaskontaktin syy tulee huomioitua myös prosessikuvauksessa. Osa dokumentoiduista palautteista on sellai-

sia, joissa asiakas ei ole ollut kontaktissa yritykseen, mutta palaute kuitenkin liittyy asiakkaaseen ja saattaa aiheuttaa toimenpiteen asiakkaan tietoihin.

Palautteita ei pelkästään ole muodostunut siitä, että asiakkaat olisivat olleet yhteydessä sen vuoksi, että saivat laskun tai perintälaskun. Muita syitä on runsaasti liittyen varsinaiseen jätehuoltopalveluun. Toisaalta palautteiden aiheiden lukumäärään vaikuttaa myös se, että tarkasteluukausina on laskutettu erilaisia jätemaksuja. Vuosimaksulaskut aiheuttavat eniten laskukorjauksia, ohjauksia muistutuksen tekoon, kyselyjä laskun aiheesta, muutoksia asiakastietoihin yms. Lisäksi erilaiset tarkastelukohteiksi valitut kuukaudet poikkeavat sää- ja keliolosuhteiltaan huomattavasti. Tammikuussa runsaslumisuuksia aiheutti paljon erilaista palautetta sekä asiakkaiden että kuljettajien taholta. Kesäkuussa palautteisiin vaikutti runsaasti kesäasukkaiden yhteydenotot jätetyhjennyksistä, biojätetyhjennysten keskeytykset (esimerkiksi koulut), astiapesut ja niistä aiheutuneet ylimääräiset tyhjennyskerrat jne.

Varsinaisen määrällisen tutkimusaineiston lisäksi kolmella palveluneuvojalla teetettiin kysely, jolla täydennettiin tutkimusaineistona käytettyä taustaorganisaation asiakashallintajärjestelmästä koottua dokumentoitua aineistoa palautteista ja niistä seuranneista toimenpiteistä. Vastausaineisto kyselyyn jäi suppeaksi, koska käytetty tutkimusaineisto osoittautui erittäin kattavaksi. Palveluneuvojille esitettiin kyselyn yhteydessä yhteenveto taulukossa 4 esitetystä tutkimusaineistosta. Palveluneuvojat vahvistivat aineiston olevan kattava ja sisältävän runsaasti erilaista palautetta liittyen asiakashallintaan ja asiakaspalveluun. Lisätietona palveluneuvojat esittivät sen, että asiakkaat ottavat kontaktia heihin myös työajan ja työpaikan ulkopuolella, tosin tätä tapahtuu hyvin harvoin.

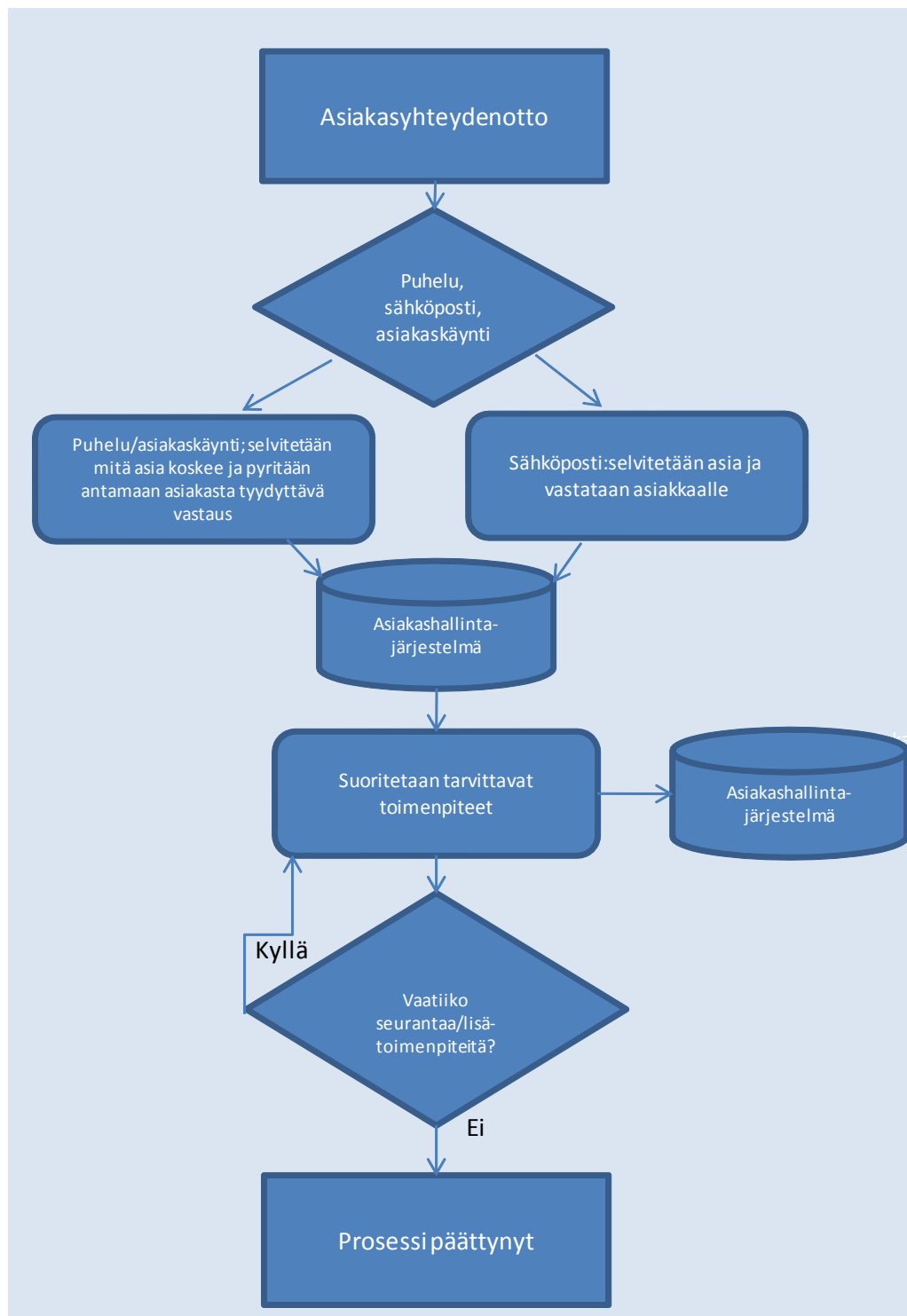
4.5 Asiakaspalvelun prosessikaavio

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeena oli asiakaspalveluprosessin mallinnus, josta ilmenee prosessiin sisältyvät eri vaiheet. Mallinnuksen avulla pyritään etsimään turhat työvaiheet ja toisaalta kehittämään prosessia.

Prosessiksi kutsutaan tapahtumaketjua, jossa eri toiminnot ovat toisistaan riippuvia tehtäviä. Prosessien kuvaamisella voidaan esittää organisaation käytännön työtä ja sen avulla voidaan ymmärtää organisaation toimintaa ja kehittää sitä. Prosessikuvausten laadinnassa on tärkeää olla mukana ne organisaation henkilöt, jotka toimivat kuvattavassa prosessissa. Työnkulku- eli prosessikaaviossa työvaiheet etenevät suoritusjärjestyksen ja ajallisuuden mukaan. Prosessikaaviosta tulisi ilmetä prosessin soveltamisala, prosessin asiakkaat, prosessin tavoite, sen syötteen, tuotteet ja palvelut sekä prosessin vastuut. Ei ole mielekäs tehdä pitkiä selostuksia prosessin kuvaukseen, koska ne saattavat hämärtää tärkeää viestiä, lisäksi on myös osattava erottaa tärkeät ja vähemmän tärkeät asiat. Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen tuo-

toksen osan, joka on tässä tutkimuksessa asiakaspalvelun prosessikaavion kuvaus, on hyödynnetty Laamasen (2003, 76) antamaa ohjeistusta.

Tutkimusaineiston ja palveluneuvojilta saatujen palautteiden pohjalta on suoritettu asiakaspalveluprosessin mallinnus eli prosessikaavio. Kuvassa 12 esitetty prosessikaavio on hyvin pelkistetty, koska palautteiden sisältö on hyvinkin runsasta ja näiden mallintaminen kaavioksi ei olisi mielekästä. Erilaisista tapauksista on tehtävä kirjalliset työohjeet, jotka palvelevat asiakaspalveluorganisaatioon osallistuvaa henkilökuntaa.



Kuva 12: Rosk'n Rollin asiakaspalveluprosessi

Kuvattu asiakaspalveluprosessin kulku etenee seuraavan selostuksen mukaisesti.

1. Asiakkaan yhteydenotto (puhelu, sähköposti, asiakaskäynti)
2. Mitä asia koskee? Runsaasti eri vaihtoehtoja, alla lueteltu tyypillisimmät vaihtoehdot:
 - a. lasku (virheellinen lasku, laskun aihe)
 - b. asiakastieto

- c. tyhjennys (tyhjennysväli, tyhjennystä ei suoritettu, ylimääräinen jäte)
 - d. astia
 - e. jätteenkuljetuksen järjestäminen
 - f. laskun maksuun liittyvä (eräpäivän siirto, suoraveloituksessa ongelmia, liika-suoritus)
3. Kirjataan asiakaspalaute asiakashallintajärjestelmään, lisäksi kirjataan asiakkaan yhteystieto, jos saatavilla (nimi, puhelinnumero, sähköpostiosoite)
 4. Toimenpide, riippuu asiakkaan yhteydenoton syystä, alla lueteltu tyypillisimpiin vaihtoehtoihin liittyvät toimenpiteet
 - a. mahdollinen laskun oikaisu
 - b. muutos asiakastietoihin
 - c. mahdollinen muutos tyhjennyspalveluun
 - d. mahdollinen muutos astiatietoihin
 - e. informaatio asiakkaalle jätteenkuljetuksen järjestämisen vaihtoehdoista
 - f. informaatio laskun maksuun liittyvästä tiedustelusta
 5. Kirjataan suoritettu toimenpide asiakashallintajärjestelmään

Prosesseilla kuvataan organisaation toiminnan logiikkaa ja prosessien mallintamisella pyritään ymmärtämään organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä kriittisiä kohtia. Lisäksi pitää osata myös käytännön tasolla toteuttaa tärkeät tehtävät. (Laamanen 2003, 37.) Prosessikaaviolla tarkoitetaan työnkulkukaaviota, jossa prosessin toiminnot on kuvattu ajallisesti niiden suoritusjärjestyksessä (Hannus 2004, 102 - 105).

4.6 Hankkeen arviointi

Tässä luvussa arvioidaan tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämishankkeen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella siitä huolimatta, että tutkimuksessa halutaan välttää virheiden syntymistä. Tutkija voi tarkalla selostuksella parantaa luotettavuutta laadulliseen tutkimukseen. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja mittarin kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli toistettaessa tutkimusta tulokset pysyvät vastaavina. Olosuhteet, joissa aineisto on tuotettu, tulisi esittää mahdollisimman selkeästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 226 - 227.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti mielletään usein epäselviksi. Erilaisten lähtökohtatilanteiden vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuusmittareiden käyttö ei onnistu sellaisenaan. Tutkijan vastuulla on tiedeyhteisön vakuuttaminen kuvaamalla tutkimusta koskevat valinnat sekä tekemällä tutkimuksen tulokset näkyviksi. Luotettavuutta voidaan nostaa tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisen

kaikissa vaiheissa. Myös olosuhteet aineiston tuottamiselle tulee esittää selvästi ja totuudenmukaisesti. Lisäksi perusteet tutkijan esittämille tulkinnoille tulisi kertoa tulosten tulkinnan yhteydessä. (Hirsjärvi ym. 2008, 232 - 233; Kananen 2009, 87; Toikko & Rantanen 2009, 123.)

Kehittämishankkeessa käytettiin tutkimusaineistona kohdeorganisaation asiakashallintajärjestelmään dokumentoitua aineistoa. Lisäksi suoritettiin kysely palveluneuvojilta. Kyselyn yhtenä tavoitteena ja tarkoituksena oli varmentaa se, että palveluprosessin mallintamista varten on huomioitu mahdollisimman laajasti prosessin kulku.

5 Yhteenveto

Tässä luvussa esitetään kehittämishankkeen yhteenveto ja arviointi opinnäytetyöstä. Kehittämishanketta tarkastellaan opinnäytetyössä käytetyn teorian näkökulmasta. Lisäksi esitetään työn johtopäätökset sekä kehittämisehdotuksia.

5.1 Tutkimuksellinen kehittämishanke

Tässä kehittämishankkeessa tutkimusongelmaksi oli määritelty asiakaspalveluprosessin mallintaminen tutkimalla asiakaspalveluprosessia ja sen eri työvaiheita sekä pyrkiä kartoittamaan mahdolliset turhat työvaiheet. Lisäksi tarkoituksena oli löytää erilaisia kehitystoimenpiteitä asiakaspalveluprosessiin. Tutkimusongelmaksi oli määritelty asiakaspalveluprosessin mallintaminen ja sitä kautta sen kehittäminen. Ongelman selvittämiseksi esitettiin seuraavat kysymykset, joihin opinnäytetyössä etsittiin vastauksia sekä teorian että käytännön puolelta

- Millainen on asiakaspalveluprosessi ja mitä vaiheita siihen sisältyy?
- Onko prosessissa turhia työvaiheita?
- Miten asiakaspalveluprosessia voidaan kehittää?

Työn toisessa luvussa selvitettiin kohdeyrityksen toimintaa ja esiteltiin sen ydinprosessit, joiden mallintaminen on käynnistetty organisaatiossa. Samassa luvussa ilmenee asiakaspalveluprosessin merkitys yritykselle. Seuraavassa osiossa käsiteltiin kehittämishankkeen teoreettista tietoperustaa, joka perustuu kirjallisuuteen. Tässä kolmannessa luvussa aiheina olivat prosessit, niiden mallintaminen, tunnistaminen, johtaminen ja kehittäminen sekä asiakkuuksien hallinta, joka piti sisällään asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden. Teoreettinen tietoperusta tuki hyvin kehittämishanketta opinnäytetyössä.

Kehittämishanke on raportoitu luvussa neljä. Samassa luvussa on myös kuvattu hankesuunnitelma ja selvitetty perusteet hankkeen metodologisiin valintoihin. Lisäksi luku pitää sisällään varsinaisen hankkeen toteutuksen ja sen tulokset.

5.2 Tulokset ja johtopäätökset

Kohdeyrityksessä on aloitettu prosessien mallintaminen, ja se aloitettiin tunnistamalla yrityksen ydinprosessit. Näiden pohjalta on yritykselle laadittu prosessikartta, johon saattaa tulla muutoksia prosessien nimeämisiin, kun ydinprosessit on saatu kuvattua. Taustaorganisaatiossa on toimintaan tullut muutoksia syksystä 2006 ja yhdeksi tärkeimmäksi pääalueeksi on muodostunut asiakaspalvelu. Jotta yritys voi kehittää ja parantaa asiakaspalveluaan, tulee sen tunnistaa ja ymmärtää prosessin eri vaiheet.

Kehittämishankkeen tuloksena oli asiakaspalvelun prosessikaavio, joka on hyvin pelkistetty. Asiakaspalveluprosessia ei ole mielekästä mallintaa yksityiskohtaisesti siten, että se pitää sisällään kaikki mahdolliset eri vaihtoehdot, koska kaaviosta muodostuisi hankalasti tulkittava ja luettava. Prosessikaaviosta kuitenkin ilmenee mitä palveluprosessissa tapahtuu ja toisaalta se, että toimintoihin liittyy runsaasti eri vaihtoehtoja riippuen asiakkaan yhteydenoton aiheesta.

Tutkimusaineistoina käytettiin pääsääntöisesti yrityksen asiakashallintajärjestelmään dokumentoitua aineistoa. Prosessikaaviosta ilmenee myös tiedonhallintajärjestelmän tärkeys, jokainen palaute dokumentoidaan sinne. Tutkimus oli rajattu koskemaan vain järjestettyyn jätteenkuljetukseen liittyvää asiakaspalvelua, joka on selostettu taustaorganisaation kuvauksessa toisessa luvussa.

Laamanen (2003, 107) esittää, ettei prosessien mallintamisen yhteydessä mitään tärkeää jää itse prosessissa tapahtumatta. Palveluneuvojien haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kaikki mahdollinen asiakaspalaute on huomioitu tutkimuksessa. Taustaorganisaation käytämä asiakashallintajärjestelmä näyttäisi olevan riittävän kattava asiakkaiden palautteiden osalta, koska palveluneuvojilla ei ollut lisättävää tältä osin.

Asiakaspalveluprosessin mallintamisen avulla oli tarkoitus myös tutkia sisältääkö prosessi turhia työvaiheita. Hankkeessa mallinnetussa prosessikaaviossa ei ilmene eri työvaiheet yksityiskohtaisesti ja näitä tulee tutkia tarkemmin, jotta turhia tai päällekkäisiä vaiheita voidaan karsia pois. Tutkimus ei sellaisenaan anna vastausta tähän kysymykseen ja ehdotuksena on, että yritys tutkii näitä vaiheita yksityiskohtaisemmin palveluorganisaation henkilöstön kanssa.

Asiakkaan kokemaan laatuun ja tyytyväisyyteen vaikuttaa merkittävästi asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus. On tärkeää, että tunnistetaan prosessin eri vaiheet ja mitä niissä tapahtuu sekä toisaalta myös se mitä asioita prosessin kussakin vaiheessa asiakas arvostaa. (Ojasalo ym. 2008, 23.) Prosesseja tulee voida arvioida ja mitata, jotta ne tiedostetaan ja

ymmärretään sekä hyväksytään. Prosesseille tulee arviointia varten asettaa vaatimuksia, jotka voivat liittyä esimerkiksi tehokkuuteen ja laadunvarmistukseen (Laamanen 2003, 111).

Tähän kehittämishankkeeseen ei asiakaspalveluprosessiin ole määritelty erityisiä vaatimuksia. Tärkeintä oli saada mallinnettua prosessi, jotta sen avulla voidaan kehittää asiakaspalvelua ja toisaalta luoda yhtenäiset toimintamallit asiakaspalvelutilanteisiin. Jatkoimenpiteitä varten tulisi yrityksen luoda suorituskykyä ja kehittämistä kuvaavia mittareita. Laatua voidaan esimerkiksi seurata asiakasjärjestelmään dokumentoitujen tyhjennysongelmien kautta. Prosessin ydinsuorituskykyä voisi mitata esimerkiksi onnistuneilla palvelutapahtumilla. Myös prosessi-analyysin avulla voidaan kehittää prosesseja. Ojasalon ym. (2008, 278) mukaan menetelmän avulla havainnollistetaan eri vaiheet prosessissa, niiden ongelmat ja ratkaisumallit.

Asiakashallinnassa on tärkeää huomioida asiakkuus kokonaisuutena ja että pyritään sovittamaan prosessit siten, että sekä organisaatiolle kuin myös asiakkaalle syntyy arvoa. Asiakkuuksien analysointi on osattava toteuttaa oikealla tavalla ja yhtenäistää toimenpiteitä asiakkaiden eri tasoilla. Asiakkaiden toiminnan ja prosessien tunteminen on perusta hyvälle asiakkuuksien hallinnalle (Hannus 2004, 157). Luottamus ja avoin vuorovaikutus luovat vankan perustan hyvälle asiakassuhteelle. Hyvä asiakashallintajärjestelmä antaa asiakaspalvelijoille erinomaisen tuen hoitaa haastavatkin vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja työntekijän välillä. Pelkästään hyvä tiedonhallintajärjestelmä ei riitä vaan saatua tietopohjaa tulee osata soveltaa myös operatiivisen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen.

Hellman (2003, 88) esittää, että kattavalla, luotettavalla ja helposti käytettävissä olevalla asiakastietokannalla voidaan hyödyntää organisaation toiminnallisuuden ja tuloksen parantamiseen. Asiakashallintajärjestelmässä saatava tieto on korkeintaan yhtä laadukasta kuin sinne syötetty tieto. Jotta tässä onnistutaan, on tiedon hankinta ja tiedon käyttö hoidettava järjestelmällisesti ja vastuut jaettu riittävästi (Hellman ym. 2005, 17).

Tämän kehittämishankkeen kohteena olevalla taustaorganisaatiolla on käytössä hyvä asiakashallintajärjestelmä, jota päivittää kaikki asiakaspalveluprosessiin osallistuvat työntekijät. Päävastuu asiakastietojen päivittämisestä on rekisterivastaavalla, jolle viranomaiset toimittavat erilaisia asiakastietojen muutoksia.

Palveluprosessin mallintamisesta on hyötyä yritykselle, sillä se antaa nopeasti kuvan mitä asiakaspalvelussa tapahtuu. Prosessikaaviokuvan lisäksi prosessin eri vaiheet on kirjallisesti kuvattu. Tutkimalla työohjeita ja asiakashallintajärjestelmään dokumentoituja palautteita voidaan tarkastella, toimitaanko prosessissa samalla tavalla samankaltaisten asiakaspalvelutilanteiden osalta. Toisaalta myös voidaan löytää mahdollisia prosessissa esiintyviä päällekkäisyyksiä tai turhia työvaiheita.

5.3 Työn tulosten hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä vaikuttavuus

Kehittämistoiminnan työn vaikuttavuuden arviointi on tärkeää ja kun tuloksia arvioidaan, voidaan arvosteluperusteina käyttää esimerkiksi työn helppokäyttöisyyttä, merkittävyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, neutraalisuutta, yksinkertaisuutta ja toistettavuutta. Arviointia työn vaikuttavuudesta voidaan tehdä monesta eri asetelmasta sekä menetelmän kehittämisen että hankkeen arvioinnin näkökulmasta. Yleensä kehittämistyön tuloksien käyttökelpoisuutta arvostetaan enemmän kuin tiedon luotettavuutta. Kehittämistoiminnalla ei ole ollut varsinaista merkitystä, mikäli se ei synnyttänyt jotain käyttökelpoista toimintaa. (Ojasalo ym. 2009, 47; Toikko & Rantanen 2009, 148-159.)

Tämän kehittämishankkeen tuloksena oli asiakaspalveluprosessin mallinnus. Jotta tavoitteen saavuttamiseen päästiin, tutkimusongelmaa lähestyttiin sekä teorian että käytännön kautta tutkimalla asiakaspalveluprosessia ja sen eri työvaiheita ja lisäksi etsimällä kehittämiskohteita siihen. Asiakaspalveluprosessiin sisältyy runsaasti erilaisia toimintoja riippuen asiakkaan yhteydenoton aiheesta. Kohdeyrityksessä on käynnissä prosessien mallintaminen ja ydinprosesseja on jo osittain kuvattu. Tämän opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta antaa oleellista tietoa prosessiajatteluun.

Tämän hankkeen tuloksia käytiin läpi yhdessä palvelupäällikön kanssa. Työssä tulee hyvin esille asiakasyhteydenottojen moninaisuus, joka oli kuvaamisen haaste. Lopputuotteena on yksinkertaistettu prosessikaavio asiakaspalvelusta. Kehitetty prosessikaavio on selkeä ja kokoa hyvin yhteen moninaiset ja toisistaan hyvinkin poikkeavat asiakasyhteydenotot. Esitetty prosessikaavio kuvaa loogisessa järjestyksessä asiakaspalvelun tapahtumaketjun.

Työelämän edustaja on samaa mieltä siitä, että seuraavassa vaiheessa on syytä tarkastella tarkemmin työssä luokitellut palautteet ja valittava sieltä ne luokitellut palauteryhmät, joiden käsittelyä on tarpeen kuvata tarkemmin. Todennäköisesti tarkastelun tuloksena on joukko työhajeita. Kaikkia eri asiakasyhteydenottovaihtoehtoja ei ole mielekästä kuvata työhajeiksi. Opinnäytetyssä on jouduttu perehtymään syvällisesti kirjattuihin palautteisiin asiakaspalvelun prosessikaavion laadinnassa. Palvelupäällikkö esittää, että sivutuotteena olisi voinut ottaa yksityiskohtaisemmin kantaa tarpeellisiin työhajeisiin.

Kehittämishankkeen aineistona käytettiin asiakashallintajärjestelmään kirjattuja palautteita kahdelta kuukauden mittaiselta tarkastelujaksolta. Asiakashallintajärjestelmään kirjataan palautteita kattavasti. Tätä osoittaa myös palveluneuvojille osoitettu kysely, joka ei tuottanut oleellista lisätietoa asiakkaiden palautteista. Prosessin toimivuuden kannalta palautteiden kirjaus on oleellista, ja tämä on myös huomioitu prosessikaaviossa.

Työssä on käyty asiakashallintajärjestelmään kirjattuja palautteita kattavasti läpi. Yhtiöllä on käytössä palautekoodit, jotka helpottavat palautteiden kirjausta ja eri palautteiden määrän seuranta. Kun osana työtä palautteita on käyty tarkasti läpi, työssä olisi voinut ottaa kantaa myös eri palautekoodien nykyiseen käyttöön, nykyisten koodien tarpeellisuuteen ja kehitystarpeisiin. Palvelupäällikkö on huomioinut, että myös opinnäytetyöntekijä on tunnistanut tämän tarpeen kehityskohteeksi.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli alun perin mallintaa asiakaspalveluprosessi ja myös mahdolliset turhat työvaiheet. Turhia työvaiheita ei tässä yhteydessä saatu kartoitettua, kartoitus on tehtävä syvällisemmän tarkastelun kautta. Tämä tarve on huomioitu työn tulosten tarkastelussa. Kuvattu prosessi auttaa ymmärtämään asiakaspalvelun toimintaa, myös itse asiakaspalvelutyötä tekeviä työntekijöitä laajemmin. Koko organisaation tuloksellisuuden ja menestyksen kannalta toiminnan ymmärtäminen ja tunteminen omaa työtä laajemmin on tärkeää. Tietämys auttaa suhteuttamaan omaa tekemistään osaksi suurempaa kokonaisuutta.

Opinnäytetyöhön sisältyvä teoreettinen tarkastelu on laajaa ja moninaista, mikä mahdollistaa hyvin kootun tutkimustiedon hyödyntämisen laajemminkin yhtiön asiakaspalvelun kehittämässä. Lisäksi palvelupäällikkö toteaa, että opinnäytetyö kuvaa hyvin nykyisen tilanteen ja antaa käyttökelpoiset suuntaviivat toiminnan kehittämiseen. Työhön on kirjattu selkeät ja toiminnan kehittämisen kannalta tarpeelliset kehityskohteet.

5.4 Kehittämisehdotuksia

Kehittämishankkeessa todetaan, että taustaorganisaation asiakashallintajärjestelmä on hyvin kattava ja sisältää monipuolista asiakastietoa. Tässä opinnäytetyössä mallinnettiin asiakaspalveluprosessi hyvin yksinkertaistettuna. Kohdeyhteyden olisi hyvä tarkastella erilaisia palautteita, joita on dokumentoitu tietojärjestelmään. Näitä tutkimalla ja jäsentämällä saadaan asiakaspalvelua kehitettyä sekä asiakkaan että henkilökunnan näkökulmasta. Samalla olisi hyvä kehittää erilaisia mittareita, joiden avulla voidaan seurata asiakaspalvelun kehittymistä ja toisaalta parantaa sitä tarvittaessa.

Tässä tutkimuksessa käytettyä asiakashallintajärjestelmään dokumentoitua aineistoa tutkimalla voidaan jo todeta muutamia kohtia, joihin tulisi kiinnittää huomioita. Esimerkiksi laskun aiheesta on ollut tammikuun 2011 laskutuksen jälkeen palautteita 115 kappaletta, kun taas kesäkuun 2010 laskutuksen jälkeen vain kahdeksan kappaletta. Laskujen aiheet kyseisinä tarkasteluukausina olivat erilaiset. Tammikuussa 2011 lähetettiin pääosin vuosimaksuja koskevia laskuja. Tästä voidaan päätellä muun muassa se, ettei laskulla oleva informaatio ole tar-

peeksi selkeä vuosimaksulaskujen osalta. Yrityksen tulisi miettiä, miten se voisi parantaa tiedonjakamista asiakkaille ainakin vuosimaksujen osalta.

Yhtenä kehittämisehdotuksena olisi laatia tarkemmat kirjalliset työohjeet, jotka tulisi tehdä dokumentoidun asiakaspalautteen avulla. Vaikka asiakaspalautteille on jo annettu omat koodit, olisi syytä ohjeistuksen laatimisen yhteydessä käydä läpi koodien ajantasaisuus ja niiden käytettävyys eri tilanteissa. Myös tietojärjestelmässä saattaa olla vielä asiakaspalvelussa hyödynnettäviä ominaisuuksia tai ohjelmantoimittajalle voidaan tarvittaessa esittää kehitysideoita.

5.5 Opinnäytetyön itsearviointi

Tämä luku pitää sisällään opinnäytetyön itsearvioinnin Learning by Developing -mallin mukaisesti sekä selvittää opinnäytetyön kehittämishankkeen tekemisen kautta tapahtuneen ammatillisen kehittymisen.

Autenttisuus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa taustaorganisaatiolle asiakaspalveluprosessi ja sen kautta tutkia ja löytää prosessista kehittämiskohteita. Opinnäytetyö sisältää työelämään liittyvää toiminnan kehittämistä. Kehittämishankkeen vaiheet on esitetty työssä jäsennellysti.

Tutkimuksellisuus

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys liitettiin kehittämishankkeeseen ja sen avulla ohjattiin kehitystyötä. Teoriaosuudessa käsiteltiin laajasti asiakaslähtöistä liiketoimintamallia, prosessiajattelua sekä prosessien kehittämistä. Kehittämishanketta tukee työn tutkimuksellisuus ja tutkimuksen luotettavuutta on selvitetty ja perusteltu käytettyjen menetelmien näkökulmista.

Uuden luominen

Kehittämishankkeen tuotoksena mallinnettiin asiakaspalveluprosessi. Prosessikaavion avulla voidaan asiakaspalveluprosessia kehittää ja täsmentää taustaorganisaatiossa.

Käyttökelpoisuus

Tämän kehittämishankkeen kautta saatiin asiakaspalveluprosessista mallinnus. Lisäksi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys antaa hyvän pohjan taustaorganisaation prosessien kehittämiseen ja parantamiseen. Opinnäytetyö arvioidaan olevan käyttökelpoinen ja sitä voidaan hyödyntää nykyisissä ja tulevaisissa kehittämishankkeissa. Lisäksi työssä on esitetty toteuttamiskelpoisia jatkotutkimuskohteita.

5.6 Lopuksi

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja haastava prosessi. Prosessiin on liittynyt syvällistä oppimis- ja kehittymisprosessia. Kehittämishankkeen teoreettisen viitekehyksen rakentaminen on laajentanut ja syventänyt tietojani sekä osaamistani prosessiajattelusta erityisesti asiakaspalvelun näkökulmasta. Taustaorganisaatiossa kuvataan parhaillaan prosesseja ja tämän prosessin kautta omaksumani informaatio antaa itselleni paremmat valmiudet ja kyvykkyydet olla mukana tässä työssä.

Opinnäytetyöprosessin tekeminen työn ohessa on ollut haasteellista ja ajankäyttö ollut rajallista. Toisaalta opiskelu ja opinnäytetyön tekeminen on ollut innostavaa ja tätä kautta oma kehittyminen motivoi jatkossakin opiskelemaan.

Lähteet

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Kolmas painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Andersson, E. & Sullivan, M. 1993. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*.
- Dutka, A. 1994. *AMA handbook for customer satisfaction - Research, planning, and implementation*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing - A customer Relationships Management Approach*. Toinen painos. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Kolmas, uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Rynänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan*. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Hannus, J. 1997. *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Neljäs painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hannus, J. 2004. *Strategisen menestyksen avaimet - Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Harmon, P. 2003. *Business Process Change - A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publisher.
- Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hellman, K. 2003. *Asiakastavoitteet ja -strategiat*. Helsinki: WSOY.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. *Asiakasjohtamisen työkirja*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Kallioinen, O. (toim). 2008. *Oppiminen Learning by Developing -toimintamallissa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kananen, J. 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Kotler, P. & Keller, K. 2006. Marketing management. 12. painos. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Neljäs painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Neljäs, uudistettu painos. Espoo: Redfina Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Avaintulos Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy.
- Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1998. Markkinoinnin menestystekijät. WSOY. Espoo.
- Lehtinen, J. 1982. Asiakasohjautuva palveluyritys. Espoo: Weilin + Göös.
- Lele, M. & Sheth, J. 1991. Asiakas - menestyksen avain. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Lämsä, A.M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Ensimmäinen painos. Vantaa: TummaVuoren Kirjapaino Oy.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Dark Oy.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2009. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista oppimista liiketoimintaan. Ensimmäinen painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Payne, A. 2006. Handbook of CRM - Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Payne, A. 2007. Handbook of CRM. Oxford: Elsevier.
- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Viides uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pesonen, H.L., Lehtinen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena - markkinointia, viestintää, psykologiaa. PS kustannus. Jyväskylä.
- Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen - kehittämisestä metakehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino
- Reinbooth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Neljäs painos. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö.
- Rust, R., Zahorik, A. & Keiningham, T. 1996. Service marketing. New York: Harper Collins.

Selin, J. & Selin, E. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Kuudes painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Yin, R. 1987. Case Study Research - Design and Methods. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications.

Yin, R. 2003. Case Study Research - Design and Methods. Kolmas painos. Thousands Oaks, Cal.: Sage Publications

Yu, S. 2007. An empirical investigation on the economic consequences of customer satisfaction. Total Quality Management.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. 1990. Delivering quality service - Balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler & Dwayne, D. 2006. Service marketing - Integrating customer focus across the firm. Neljäs painos. Boston: McGraw Hill.

Internet-lähteet:

Rosk'n Roll. 2010. Viitattu 23.10.2010. http://www.roskroll.fi/rosk_n_roll_oy_ab/

Poikkimäki, J. & Koivisto, T. 2006. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien strateginen innovointi. VTT tiedotteita 2355. Espoo: VTT. Viitattu 8.2.2011. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2355.pdf>

Kuvat

Kuva 1: Prosessi (Laamanen 2003, 20)	8
Kuva 2: Rosk'n Rollin prosessikartta	14
Kuva 3: Asiakaspalvelun organisaatio	14
Kuva 4: Prosessikuvauksen malli (Laamanen 2003,78)	20
Kuva 5: Prosessikartta (Hannus 2004, 105)	22
Kuva 6: Prosessikaavio (Hannus 2004, 105)	23
Kuva 7: Toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2003, 50)	24
Kuva 8: Näkökulmia asiakkuudenhallintaan (Mäntyneva 2001, 11)	32
Kuva 9: Palvelun laadun ulottuvuudet (Grönroos 2009, 103)	38
Kuva 10: Kehittämishankkeen aikataulu	42
Kuva 11: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54)	43
Kuva 12: Rosk'n Rollin asiakaspalveluprosessi	51

Taulukot

Taulukko 1: Laskutusaikataulu	13
Taulukko 2: Ajattelutapojen ero (Laamanen 2003, 49)	18
Taulukko 3: Tietojärjestelmän kehittämisen vaikutusten mittaaminen (Laamanen 2003, 174 - 175).....	27
Taulukko 4: Palautteet asiakashallintajärjestelmästä	48