

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

Diplomityö

Tero Thil

ASIAKASKOKEMUKSEN VAIKUTUS LIIKETOIMINTAPROSESSIEN
KEHITTÄMISEEN

Työn tarkastajat: Professori Tuomo Uotila

Professori Vesa Harmaakorpi

Työn ohjaaja: Professori Tuomo Uotila

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle ja Auto-Kilta Trucks Oy:lle. Lappeenrannan yliopiston puolelta ohjaajana toimi Tuomo Uotila ja Auto-Kilta Trucks Oy:n työpaikkaohjaajana toimi Aki Savolainen. Kiitokset heille ohjaavista neuvoista työn edetessä.

Viimeisen kahden vuoden aikana olen opiskeluun käyttänyt vuorokauden pimeät tunnit. Opiskelu on antanut laajempaa näkökulmaa ja ymmärrystä tuotantotalouteen liittyvien asioiden käsittelyyn. Diplomityössä käsitellyt asiat: asiakaskokemus, muutosjohtaminen ja liiketoiminnan prosessit tukevat omaa työtehtävää sekä antaa ymmärryksen tulkita asioita eri tavalla.

Tutkinnon suorittamiseksi matkan varrella minua ovat auttaneet opiskelukaverit Outi, Susanne, Jani, Oskar ja Petri. Kiitos heille. Suurimmat kiitokset kuuluu vaimolleni Marjukalle, joka on hoitanut opiskeluni aikana kolme pientä lastamme isommiksi ja viisaammiksi. Itse saatoin olla paikalla, mutta en aina läsnä. Opiskelun jälkeen pieni tauko tulee tarpeeseen. Jotain uutta projektia on jo mielessä.

Taipalsaarella 10.11.2014

Tero Thil

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Tero Thil

Työn nimi: Asiakaskokemuksen vaikutus liiketoimintaprosessien kehittämiseen

Vuosi: 2014

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalous.
88 sivua, 11 kaaviota, 6 liitettä

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila
Professori Vesa Harmaakorpi

Hakusanat: Asiakaskokemus, muutosjohtaminen, prosessien kehittäminen

Tämä diplomityö toteutettiin Auto-Kilta Trucks Oy:lle. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin havainnointia ja perehdyttiin nykyisiin prosessikuvauksiin. Lähivuosina yrityksessä tulee tapahtumaan asiakasrajapinnassa eläköitymisiä eikä samanlaista ammatillista kokemusta ole helposti saatavilla. Taloudellinen tilanne ei mahdollista lisäresurssien palkkaamista vaan yrityksen asiakasrajapintaan tulee saada yrityksen sisältä voimavaroja. Yrityksen mekaniikoista on tarkoitus saada ratkaisu asiakasrajapinnassa tapahtuviin muutoksiin.

Asiakaskokemuksen kautta haetaan ymmärrystä oman toiminnan kehittämiseen. Liiketoimintaprosessien tulee tukea asiakaskokemuksen luomista. Muutosjohtamisen keinoin on tarkoitus viedä prosesseihin muutos työskentelytavoista sekä saada työntekijät ajattelemaan asiakaslähtöisesti. Lopputuloksena esitetään asiakasrajapintaan uusi prosessimalli, joka tukee asiakaskokemuksen luomista. Yrityksessä on tärkeää ymmärtää asiakkaan oikea tarve käyttää yrityksen palveluja.

ABSTRACT

Author: Tero Thil

Title: Impact on the customer experience business processes

Year: 2014

Place: Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology. Industrial Engineering and Management.

88 pages, 11 figures, 6 appendices

Examiners: Professor Tuomo Uotila

Professor Vesa Harmaakorpi

Keywords: Customer Experience, change management, process development

This thesis was carried out Auto-Kilta Trucks Oy. The study was conducted as a qualitative case study. The study used observation and to examine the existing process models. In the coming years the company is going to happen at the customer interface, including retirement or similar professional experience not readily available. The economic situation does not allow for the hiring of additional resources, but the company's customer interface will get inside the company resources. The company's mechanics is to obtain a solution to the customer interface to the changes.

The customer experience through will provide an understanding of your business development. Business processes should support the creation of a customer experience. Methodology of change management is to be introduced processes change in working practices, and to get employees to think about a customer issue. The result is shown in the customer interface a new process model that supports the creation of a customer experience. Company, it is important to understand the customer's real need to use the company's services.

Sisällysluettelo

| | |
|---|----|
| 1. Johdanto | 7 |
| 1.1 Tutkimuksen tavoitteet | 10 |
| 1.2 Tutkimuskysymykset | 11 |
| 1.3 Tutkimuksen rajaus | 12 |
| 1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen eteneminen | 12 |
| 2 Asiakaskokemus | 16 |
| 2.1 Asiakaskokemus prosessin kehittämisen apuna | 19 |
| 2.2 Asiakaskokemuksen asiakastyypit | 21 |
| 2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen | 22 |
| 3 Muutosjohtaminen keinona prosessin uudistamisessa | 28 |
| 3.1 Oman muutoksen johtaminen | 37 |
| 3.2 Toimenkuvien vaikutus muutosjohtamisessa | 39 |
| 3.3 Työntekijöiden roolit muutoksessa | 40 |
| 3.4 Muutosjohtamisen haasteet | 42 |
| 4 Prosessitoiminnan tarkoitus | 45 |
| 4.1 Prosessien kehittäminen muutoksessa | 46 |
| 4.2 Asiakkaan osallistaminen prosessin kehitykseen | 47 |
| 4.3 Uuden prosessin mallintaminen lean-ajattelumallilla | 47 |
| 4.4 Toiminnan jatkuva kehittäminen | 50 |
| 4.5 Uuden prosessin mittaaminen | 51 |
| 4.6 Prosessihallinta | 52 |
| 5 Auto-Kilta Trucks Oy - case yrityksen esittely | 54 |
| 5.1 Asiakaskokemuksen vaikutus Auto-Kilta Trucks Oy:n toimintaan | 58 |
| 5.2 Toiminnan tehostaminen muutosjohtamisella | 61 |
| 5.3 Prosessin kehittäminen asiakaskokemuksia tuovaksi | 63 |
| 5.4 Asiakkaan osallistaminen prosessin kehittämiseen | 64 |
| 5.5 Asiakasrajapinnan prosessin kehittämisen vaiheet | 66 |
| 5.6 Organisaation toiminnan tehostaminen toimenkuvien kehittämisen kautta 74 | |
| 6 Johtopäätökset | 76 |
| 6.1 Asiakaskokemuksen huomioiminen yrityksen toiminnan kehittämisessä | 76 |
| 6.2 Yrityksen prosessien kehittymisen varmistaminen muutosjohtamisella | 79 |
| 6.3 Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita | 82 |
| Lähteet | 86 |
| LIITTEET | 88 |

1. Johdanto

Tässä diplomityössä paneudutaan paremman asiakaskokemuksen tuottamiseen ja siihen kuinka sitä pystytään prosessiorganisaatiossa paremmin huomioimaan. Saamansa kokemuksen perusteella asiakas luo mielikuvan yrityksen toiminnasta. Asiakkaan tuleva ostokäyttäytyminen määräytyy pitkälti siihen, kuinka onnistunut asiakaskokemus hänellä on aiemmin ollut. Asiakkaalle tuotettavan asiakaskokemuksen ymmärtäminen on yritykselle tärkeää jatkuvuuden takia. Asiakaskokemus ei ole pelkkä yhden kerran tapahtuva kontakti asiakkaan ja yrityksen välillä, vaan jatkuva moneen asiayhteyteen liittyvä ja linkittyvä tapahtumaketju. Tärkeintä silloin on ymmärtää oman toiminnan vaikutus asiakkaan saamaan asiakaskokemukseen. Heikko taloudellinen tilanne ja kiristynyt kilpailu Auto-Kilta Trucks Oy:n toimialalla laittaa asiakkaalle tuotettavan kokemuksen uuteen valoon.

Yrityksillä ja asiakkailta on eri näkemys asiakaskokemusten luomisesta. Shaw et al. (2010) mukaan yrityksistä 29 % kertoo tuottaneensa asiakkaille asiakaskokemuksia viimeisen kuuden kuukauden aikana. Asiakkaiden mielestä vain 5 % on havainnut asiakaskokemusta. Yritysten panokset asiakaskokemusten tuottamiseen eivät siis kohtaa asiakkaita. Huomioitavaa on, että yrityksistä 71 % ei ollenkaan huomioi asiakkaitaan ja eivät pyri luomaan heille erityisiä kokemuksia. Asiakkaiden mielestä 79 % yrityksistä pyrkii säästämään kustannuksia asiakaskokemusten kustannuksella. Suurin kehittämisen kohde tutkimuksessa todettiin, kun 99 % yrityksistä ei panostanut emotionaalisiin tarpeisiin eli asiakaskokemusten tuottamisessa asiakkaan tunnepuoli unohdettiin kokonaan. Kuitenkin koko asiakaskokemuksesta tunnepuolen osuus on yli 50 %, joten merkitystä ei voi vähätellä. (Shaw et al. 2010, 5-6,184)

Customer Experience on englannin kielinen termi asiakaskokemukselle. Termi on yleistynyt 2000-luvun alussa yritys-elämässä. Aihetta on käsitelty Yhdysvalloissa ja Euroopassa kymmenisen vuotta, mutta Suomessa asiakaskokemus on vielä tuore

termi yritysten sanastossa. Asiakaskokemus on yksittäisten asioiden summa, jonka asiakas kokee kohdatessaan yrityksen palvelun. Asiakkaan luodessa palvelusta mielikuvan hän saa asiasta erilaisia tunnepitoisia tulkintoja. Asiakas tekee itse päätöksen kokemuksesta ja siksi yritys voi vain pyrkiä luomaan erilaisia kokemuksia asiakkaan tulkittavaksi. (Löytänä & Korteso, 2011, 11)

Shaw et al. (2010) tulkitsee asiakaskokemusta seuraavasti: “Asiakaskokemus on yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutusta, joka hahmottuu asiakkaan ajatuksissa ja alitajunnassa. Asiakaskokemukseen kuuluu sekoitus yrityksen rationaalista suorituskykyä, aisteja stimuloivaa ja tunteita herättäviä intuitiivisesti mitattavia asiakkaan odotuksia.” (Shaw et al., 2010, 3, 15). Asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaaminen tuottaa positiivisen tai negatiivisen tunne-energian, jolloin jokainen asiakas luo oman asiakaskokemuksensa subjektiivisen näkemyksensä kautta. Tuotettavan palveluprosessin jokainen osa-alue vaikuttaa loppupään tulokseen. Asiakas on tuotettavan palvelun arvoketjun loppupäässä. (Fischer & Vainio, 2014, 165-166)

Löytänä & Korteso (2001) ovat kirjaansa varten tehneet kyselyn, kuinka asiakaskokemuksen johtaminen toteutuu suomalaisissa yrityksissä. Tuloksien mukaan asiakaskokemusten johtaminen tunnistetaan 70 %:ssa tutkittujen yritysten strategiassa. Todennäköisesti lukema syntyy tuloksena, että yrityksissä tulkitaan kaikki asiakkuuteen liittyvät teemat asiakaskokemuksen luomiseksi. Asiakaskokemuksen johtamisen toimenpiteet ovat olleet yksittäisiä yrityksen eri osastoilla ilman yhtenäistä tarkoitusta. Systemaattisesti toteutettuja toimenpiteitä on vain 8 %:ssa yrityksistä. Toimenpiteiden tekemättömyyden syyksi yrityksissä kerrotaan esimerkiksi asiakaskokemuksen strategian puute, resurssien suuntaus muihin yrityksen toimenpiteisiin ja osaamisen puute asiakaskokemuksen johtamisessa. Yrityksillä on tavoitteena tulevaisuudessa nostaa asiakaskokemuksen johtaminen korkeammalle tasolle. (Löytänä & Korteso, 2011, 39-40)

Asiakaskokemuksen lisäksi on olemassa muita asiakaslähtöisiä toimintamalleja. Asiakaslähtöisyys (customer orientation) on perinteisempi ajatusmalli, jossa yritys pyrkii systemaattisesti selvittämään asiakastarpeet ja niiden tyydyttämisen. Tämä toimintatapa on yleisin käytössä oleva malli asiakastyytyväisyyden selvittämisessä. Haastavaa yrityksille asiakaslähtöisyydessä on ettei asiakkaiden vastausten perusteella voi tehdä pitkälle vietyjä toimenpiteitä. Asiakkaiden vastaukset ovat niin ylimalkaisia, ettei niiden perusteella voida tehdä rakentavaa muutosta omassa toiminnassa. Strateginen lähestymistapa on parantanut asiakaslähtöisyyden tuloksia, kun on ymmärretty kuinka liiketoimintasuhteita hoidetaan. Samalla yrityksen kannattavuus paranee kun hyödynnetään arvon luomisen periaatteet. Tämä toimintatapa luokitellaan asiakasläheisyydeksi, jota on jo 1990-luvulla otettu huomioon liiketoiminnan kehittämisessä.

Asiakasläheisyydellä (customer intimacy) pyritään räätälöityihin ratkaisuihin, joiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaiden tiedossa olevat ja piilevät asiakastarpeet. Asiakasläheisyydessä vaaditaan ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutosta, koska perinteisen toimintamallin sijaan tulee yhdessä asiakkaan kanssa tuottaa asiakastarpeita tyydyttävää toimintaa yrityksen prosesseissa. Asiakassuhteeseen liittyvä tiedon kerääminen ja hyödyntäminen ovat päälähtökohdat ja tarkoituksena on kehittää pitkällä aikavälillä asiakassuhteita ja toiminnallisia tuloksia. (Helander et al., 2013, 29-31)

Customer relationship management (CRM) on ollut yksi eräs yli vuosikymmenen asiakastietojen ja asiakassuhteiden johtamiseen vaikuttaneita ajattelumalleja. CRM perustuu tietojärjestelmään, jossa asiakkaasta kerättyjä tietoja analysoidaan yrityksen paremman kannattavuuden saavuttamiseksi. Asiakaskokemus on astetta pidemmälle viety kuin CRM, koska se sisältää näkökulman asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. Asiakkaille pyritään luomaan arvoa joka kerta, kun asiakas käyttää yrityksen palveluja ja sitä kautta yritys saa tuottoja. Customer experience management (CEM) eli asiakaskokemuksen johtaminen on päivittäistä johtamista eri

kosketuspintoissa, joissa asiakas on yrityksen kanssa tekemisissä. Tulevaisuuden kuvassa CEM tulee olemaan laajemmin käytetty toimintamalli kuin CRM. CEM perustuu asiakkaan kokemuksiin yrityksen keskiössä ja siksi sitä ei voi ratkaista kokonaan tietojärjestelmillä kuten CRM on ratkaistu. (Löytänä & Korteso, 2011, 12-13, 20-22)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän diplomityön tavoitteena on Auto-Kilta Trucks Oy:n teknisen palvelun ydinprosessin kehittäminen. Ydinprosessi on huoltoprosessi, jossa ollaan eniten tekemisissä asiakkaan sekä asiakkaan haluaman palvelun kanssa. Työn lopputuloksena on tarkoitus saada tehokkaampi ydinprosessin toimintamalli, joka tähtää asiakaskokemuksen kautta taloudellisesti kannattavampaan tulokselliseen toimintaan. Huoltoprosessin kehittäminen on ensisijainen kehityskohde. Muutokset huoltoprosessissa vaikuttavat välillisesti muihin prosesseihin, kuten varaosa- ja rengasprosesseihin.

Tavoitteena on tehostaa jo ennakkoon prosesseja, koska työnjohdossa tulee huomioida mittava tiedon ja taidon häviäminen parin vuoden sisällä työntekijöiden eläköitymisen vuoksi. Oman toiminnan kehittämisellä pitää varmistaa etteivät asiakkuudet karkaa tunnettujen ja pidettyjen työnjohtajien poistuttua työrintamalta. Muuttuvassa organisaation tilanteessa prosessin jatkuvalla kehittämisellä tulee varmistaa, ettei hiljaisen tiedon häviäminen vaikuta negatiivisesti prosessien toimintaan. Lisäksi diplomityössä käsitellään toimenkuvien merkitystä yrityksen prosessien kehittämisessä.

Tarkoituksena on tuottaa Auto-Kilta Trucks Oy:lle ehdotus, kuinka varmistetaan uusi prosessikuvaus käytäntöön saakka ja kuka prosessista vastaa. Uuden prosessin

tarkoituksena on tuottaa asiakkaille parempaa asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen mittaamiselle etsitään mittareita. Asiakaskokemusten parantuessa henkilöstön tulee hyötyä parantuneesta asiakastyytyväisyydestä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimus käsittelee yrityksen toiminnan kehittämistä prosessissa tehtävän muutoksen kautta. Kuinka asiakaskokemuksen ymmärtäminen vaikuttaa organisaation toiminnan kehittämiseen ja kuinka pyritään varmistamaan tyytyväiset asiakkaat.

Tutkimuksen pääkysymys:

Kuinka huomioida asiakaskokemuksen vaikutus huoltoprosessin kehittämisessä?

Alakysymykset:

Miten prosesseja kehitetään muutosjohtamisen keinoin?

Tarkastelen muutosjohtamisen keinoja yrityksen johtamisen näkökulmasta. Selvitän toimintatavan prosessin kehittämisen varmistamiseksi.

Kuinka asiakaskokemuksen tuottaminen varmistetaan erilaisille asiakkaille?

Tarkastelen teorian kautta erilaisia asiakkuuksia ja kuinka heille luodaan asiakaskokemuksia.

Miten organisaation toimenkuvia pitäisi kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi?

Selvitän toimenkuvien merkityksen organisaatiolle. Lisäksi tarkastelen kuinka uudessa prosessissa laajemmat toimenkuvat tukevat prosessia.

1.3 Tutkimuksen rajaus

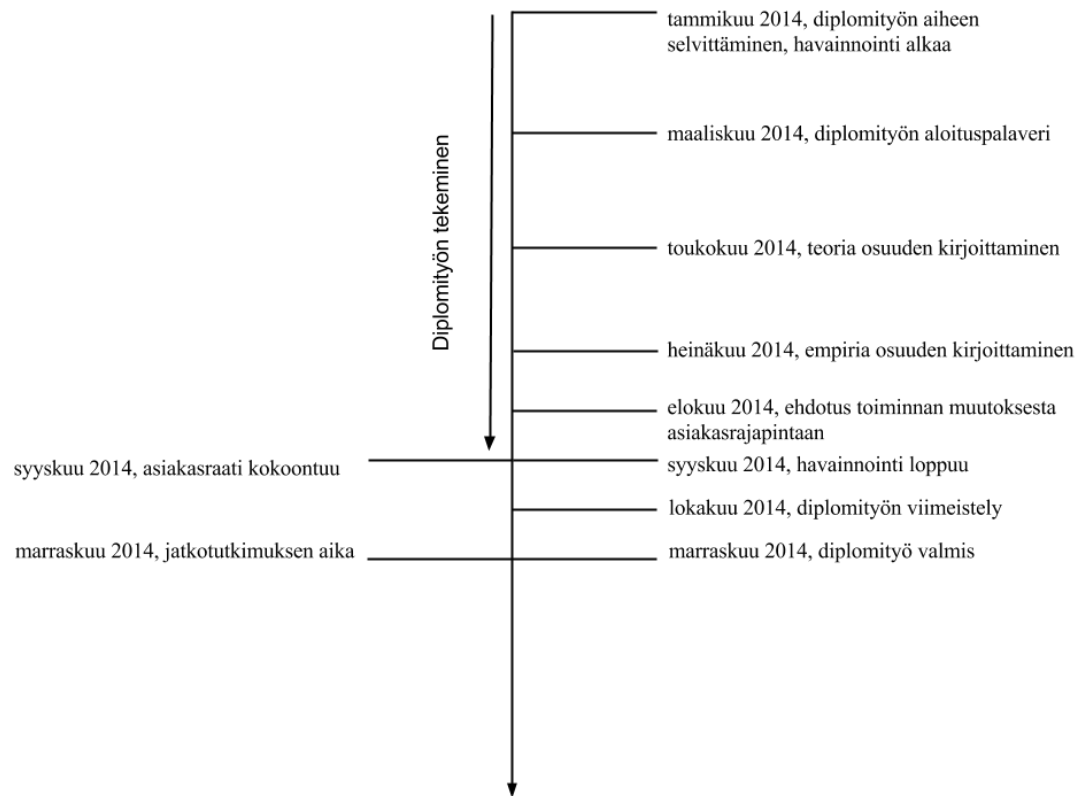
Tutkimuksessa keskitytään selvittämään asiakaskokemuksen ja muutosjohtamisen vaikutusta yrityksen huoltoprosessin kehittämiseen. Asiakasraadista saatava kokemukseen perustuva tieto ja sen analysointi on prosessin kehittämisessä yksi osa-alue, jota viedään eteenpäin tämän diplomityön jälkeen. Nykyinen prosessin toimintamallin toimivuus selvitetään ja uusi kehitettävä prosessimalli esitetään Auto-Kilta Trucks Oy:n johtoryhmälle. Prosessimuutoksen lopullinen toteuttaminen jätetään tämän työn ulkopuolelle.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimus suoritetaan empiirisesti Auto-Kilta Trucks Oy:n toimitiloissa Lappeenrannassa. Tutkimuksessa pyritään havainnoimaan prosessin ongelmakohtia sekä etsiä keväällä 2014 tehdyn henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn perusteella kehityskohteita. Lisäksi tutkimuksessa huomioidaan asiakkaiden suoraan henkilöstölle kertomat suulliset palautteet. Tämän diplomityön tekijä on ollut vuodesta 2005 lähtien yrityksen palveluksessa, joten työssä käytetään ensisijaisesti primaariaineistoa. Sekundaari aineistoa käytetään apuna prosessin kehittämisessä. (Hirsjärvi et al., 2013, 186) Tutkimuksessa haetaan teorian pohjalta ratkaisu- ja kehitysideoita.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa pyritään kuvaamaan oikeassa elämässä tapahtuvaa toimintaa. Kvalitatiivisessä tutkimuksessa tutkittavaa ei voi jakaa selkeästi osiin vaan siinä käsitellään kokonaisuutta. Yleisin tutkimuksen tulos on tuottaa tietoa olemassa olevista tosiasioista. (Hirsjärvi et al., 2013, 161) Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämismenetelmä on havainnointi.

Tutkimuksen etenemistä voi havainnoida aikajanalla. Diplomityön aihe muotoutui vuoden 2014 alussa seuraavanlaisesti: (Kaavio 1.)



Kaavio 1. Diplomityön aikajana.

Diplomityön tekemisen eri vaiheista selviää milloin havainnointi on alkanut sekä milloin se on päättynyt. Diplomityön tekijä on ollut Auto-Kilta Oy:n työntekijänä vuodesta 2005 lähtien, joten myös aikaisemmin havainnointia on suoritettu. Aikaisemmin havainnoituja asioita ei ole tässä työssä erikseen käsitelty.

Havainnointi on yksi tapa selvittää prosessin toimivuutta. Ihmisiltä kysyttäessä, toimivatko he ohjeistuksen mukaan, saadaan erilainen vastaus toiminnasta verrattuna havaintoihin siitä, mitä oikeasti tehdään. Havainnointi ei ole keinotekoinen tapa selvittää asiaa vaan havainnointi tuo tosielämästä tietoa välittömällä ja suoralla tavalla. Negatiivisen vaikutuksen todelliseen tulokseen havainnointi saattaa tuoda kun

havainnoitsija omalla toiminnallaan häiritsee tilannetta ja vaikuttaa tulokseen. Havainnoinnin käyttöä tutkimusmenetelmänä vältetään, koska se vie paljon aikaa, joten sitä ei esimerkiksi suositella opinnäytetyön tekoon. Havainnoinnilla on pitkä historia tieteen tutkimisessa. Tänä päivänä havainnointi koetaan työlääksi tavaksi selvittää toimintaa, joten kysely ja haastattelut ovat syrjäyttäneet osittain havainnoinnin. (Hirsjärvi et al., 2013, 212-215) Tämän tutkimuksen osalta empiiristä aineistoa kerätään havainnoimalla yrityksen liiketoiminnan ydinprosesseja, jotka liittyvät huolto-, korjaus-, ja varaosaprosessiin sekä näiden toimintojen johtamiseen.

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa kommunikoidaan vuorovaikutteisesti tutkittavan henkilön kanssa. Haastattelun joustavuus aineistoa kerätessä on etu, koska voidaan edetä haastattelussa tilanteen mukaan haastatteluaiheiden järjestystä muuttamalla. Tutkimuksen haastatteluun kannattaa valita henkilöitä, jotka on mahdollista saada helposti uudelleen haastateltavaksi. Onnistuneen haastattelun eteen pitää tehdä pohjatyötä suunnittelemalla ja harjoittelemalla haastattelutilannetta. Haastattelusta syntyvä aineisto on sidoksissa haastattelutilanteeseen ja on todennäköistä, että toisessa haastattelutilanteessa saadaan erilaisia vastauksia. Yhden haastattelutilanteen perusteella ei siis voi tehdä yleistyksiä aiheesta. (Hirsjärvi et al., 2013, 204-207)

Tämän diplomityön jälkeen asiakasraatiin valitut asiakkaat haastatellaan avoimella haastattelulla. Haastattelija pyrkii selvittämään haastateltavalta keskustelun aikana hänen ajatuksiaan, mielipiteitään, tunteitaan ja erilaisia käsityksiään asiasta. Puhutaankin, että avoin haastattelu olisi kuin tietyn aiheen ympärillä oleva keskustelu. Avoin haastattelu vaatii haastattelijalta hyvät taidot viedä keskustelua eteenpäin ilman mitään virallista haastattelurunkoa. Haastattelu voidaan suorittaa ryhmähaastatteluna, joka on tehokas tapa kerätä tietoa hiljaisilta osallistujilta. (Hirsjärvi et al., 2013, 209-211) Avoin haastattelu tehdään kolmelle eri tyyppiselle kuljetusyrittäjälle, jossa tulevat olemaan kaikki samaan aikaan paikalla. Lisäksi Auto-Kilta Trucks Oy:stä mukana on toimitusjohtajan lisäksi mekaanikko sekä työnjohtaja.

Videointi on tapa kerätä tietoa asiakkaasta. Videoinnin avulla saadaan asiakkailta aitoa materiaalia heidän tarpeistaan saada rahalle vastinetta. Hyvin toteutetussa videossa asiakas kertoo rehellisesti ja tunnepohjaisesti omista ajatuksistaan, jotka hän asiakkaana haluaa ja mistä on valmis maksamaan. (Kotter, 2009, 56)

Tutkimuksen ensimmäinen osa käsittelee asiakaskokemuksen vaikutusta yrityksen toimintaan. Toisessa osassa käsitellään muutosjohtamisen keinoja yrityksen toiminnan kehittämisessä. Prosessien merkitystä toiminnan tehostamisessa käsitellään kolmannessa vaiheessa. Neljännessä osassa käydään läpi prosessien toiminnallista hyötyä yritykselle sekä kuinka prosesseja voidaan systemaattisesti kehittää. Viidennessä käydään Auto-Kilta Trucks Oy:n toimintaa läpi sekä sovelletaan aikaisempaa teoriapohjaa toiminnan kehittämisessä. Johtopäätökset päättävät tämän diplomityön.

2 Asiakaskokemus

Asiakastyytyväisyys on yleisesti tunnettu asia mikä kiinnostaa yrityksiä ja asiakkaita. Meistä jokaisella on erilaisia käsityksiä, millainen on hyvä asiakastyytyväisyys, onhan meillä jokaisella erilainen maailmankatsomus ja ajatusmaailma. Asiakastyytyväisyyskyselyihin on jokainen meistä joskus vastannut. Onko se sitten johtanut johonkin toimenpiteisiin yrityksen toiminnassa, on sitten aivan eri asia. Annetun palautteen tulisi tuottaa yritykselle jotakin lisäarvoa, koska asiakas on vastannut, niin kuin on asian sillä hetkellä kokenut ja yrityksen tulisi sen perusteella tehdä jotain konkreettista oli palaute sitten negatiivista tai positiivista. Tässä kappaleessa käsitellään asiakaskokemuksen lisäksi kuinka asiakkaiden kokemuksia tulisi tulkita paremman palveluliiketoiminnan kehittämiseksi.

Asiakas vastaa rationaalisesti kun häneltä kysytään esimerkiksi miksi hän valitsi tietyn tuotteen. Oikeasti asiakkaaseen on vedonnut yrityksen ilmapiiri, tuotteen muotoilu sekä kuinka se on hänelle hänen tunteisiin vedoten pystytty esittelemään ja myymään. (Shaw et al., 2010, 32) Asiakkaan tarvekartoituksen avulla päästään syvemmälle asiakkaan ajatusmaailmaan. Mitä asiakas oikeasti haluaa ja mitkä ovat hänen todelliset tarpeet.

Asiakastyytyväisyyden eteen yritykset ovat mielestään tehneet erillisiä asiakaskokemusohjelmia, mutta tulokset ovat olleet laihoja. Yritykset eivät ole ymmärtäneet asiakkaille tarjottavaa psykologista näkökantaa. Asiakkaiden osalta on keskitytty väärin asioihin eikä ole menty asiakkaiden ihon alle ja selvitetty, mitä he oikeasti haluavat kokea. Yritysten tulee keskittyä asiakkaiden oikeiden vaatimusten selvittämiseen tuottaakseen parempaa palvelua tai tuotteita. (Shaw et al., 2010, 7, 13) Asiakaskokemus ei ole pelkästään asiakaspalvelun kehittämiseksi, vaan tavoitteena on ymmärtää kuinka yrityksen jokainen toiminto ja osa-alue vaikuttaa asiakkaan saamaan kokemukseen yrityksen toimintatavasta. Jokainen yrityksen prosessin osa tulee saada linkitettyä suoraan tai epäsuoraan asiakkaan kokemaan arvoon. (Löytänä

& Korteso, 2011, 14) Asiakkaan tyytymättömyys on yleistä. Yritykset tietävät asiakkaiden ostokäyttäytymisen, mutta yrityksillä ei ole tietoa asiakkaan ajatuksista, tunteista eikä tuotteen, palvelun tai brandin synnyttämästä mielipiteestä. Koska nämä tiedot pysyvät vielä saavuttamattomissa, niin asiakastyytyväisyys on lähinnä iskulause kuin saavutettavissa oleva tavoite. (Meyer & Schwager, 2007, 11)

Asiakaslähtöisyyden ajattelu on yrityksissä tärkeää ja sitä pyritään tuomaan jokaisen työntekijän ajatusmaailmaan. Yrityksen edun mukaista on, ettei yrityksessä työskentele henkilöitä, joiden mielestä asiakas ei ole tärkein. Yrityksen johdon tulee aktiivisesti puhua asiakkaista ja vierailta asiakkaiden luona erityisesti kuunnellen asiakkaiden tarpeita. Palautteen perusteella tulee tehdä muutoksia toiminnassa. Tehokkain tapa havainnollistaa henkilökunnalle asiakkaiden tarpeita, on kertoa asiakkaista tarinan muodossa. (Shaw et al., 2010, 184)

Asiakkaalle syntyvä asiakaskokemus on monien osien summa. Arvon lähteinä voidaan käyttää kahta eri ulottuvuutta: utilitaariset ja hedonistiset. Utilitaariset lähteet perustuvat todellisiin ja mitattaviin ominaisuuksiin. Lähteet eivät tuota suoraan asiakkaalle lisäarvoa vaan ovat välivaiheena ennen lopullista asiakaskokemusta. Hedonistiset lähteet kuten brändin mielikuvat ja turvallisuus ovat asiakkaan omia tunneperäisiä ajatuksia, joita tietty toiminta hänelle luo. Kokemukset, jotka sisältävät hedonistisia vaiheita, saavat asiakkaan suhtautumaan positiivisimmin yritykseen kuin vain utilitaaria vaiheita sisältävä kokemus. (Löytänä & Korteso 2011, 55)

Asiakkaan odotukset palvelusta tai muusta hankittavasta komponentista jaetaan kolmeen eri osaan; ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittävään kokemukseen. Ydinkokemus on, mitä asiakas lähtee vähintään hankkimaan ja mitä yrityksen on aina minimissään pystyttävä toteuttamaan. Puhutaankin yrityksen perustehtävän toteuttamisesta. Yritys ei voi tuottaa odotukset ylittävää kokemusta ilman perustehtävän jatkuvaa osaamista. Laajennetulla kokemuksella pyritään tuomaan ydinkokemuksen lisäksi lisää tuotettavan palvelun tai tuotteen arvoa

asiakkaalle. Arvoa voidaan lisätä asiakkaalle kahdella eri tavalla: edistämällä ja mahdollistamisella. Edistäminen tuo yritykselle lisää komponentteja perustehtävän lisäksi esim. lisäpalveluja perushuollon lisäksi kuten rengashotellia tai sijaisautoa. Mahdollistaminen tuo välillisesti lisäarvoa asiakkaalle esim. tarjoamalla asiakkaalle sovellusta puhelimeen, jolla hän voi seurata jokaisen omistamansa auton sijaintia ja käyttäytymistä reaaliajassa. (Löytänä & Korteso, 2011, 61-63)

Palveluliiketoiminnassa ei enää riitä, että panostetaan yksilöä arvostavaan johtajuuteen, hyvään työilmapiiriin ja yksilöiden sitoutuneisuuteen omaan työhönsä. Näiden kolmen asian yhdessä hyödyntäminen on tehokkain keino tänä päivänä. Ymmärretään oman työn osuuden vaikuttavuus muiden työhön, sekä muiden yksilöiden ja työpaikan yksiköiden vaikuttavuus asiakaskokemuksen syntyyn. Asiakaskokemus voidaan kuvailla tunnetta ja kokemusta sisältäväksi tapahtumaksi, joka saa hyvin hoidettuna asiakkaan palaamaan uudelleen saman palvelun piiriin. Palveluliiketoiminnassa pyritään tuottamaan palvelua toisille ihmisille eikä yritykselle, joka maksaa palvelun. (Fischer & Vainio, 2014, 9, 16) Asiakaspalvelu mielletään yleensä pelkästään asiakkaiden kanssa rajapinnassa toimivien tehtäväksi, mutta asiakaskokemuksen syntymiseen asiakkaalla on tärkeä rooli. Asiakaskokemuksen toteutumiseen tarvitaan kahden tai useamman henkilön vuorovaikutus. (Fischer, 2014, 183) Hedelmällisintä asiakaskokemusta syntyy, kun yhteistyö on saumatonta, mikä mahdollistaa toiminnan yhdessä kehittämisen. Kilpailuetu ei synny pelkästään toimintaa kehittämällä, vaan yrityksen tuottaessa onnistuneita asiakaskokemuksia yhdessä asiakkaiden kanssa. Yrityksen työntekijöiden positiivinen ajattelu luo positiivista energiaa ympärilleen. Energian vaikutus muokkaa ihmisten ajattelua ja mahdollistaa asiakaspalvelijalle sekä asiakkaalle molempien osapuolten kokonaisuuksien täsmällisen hahmottamisen. Vuorovaikutuskokemus kahden ihmisen välille syntyy auttamisesta, kiitollisuudesta, epäitsekkydestä ja luottamuksesta. (Fischer, 2014, 185)

Kuinka tuottaa asiakkaalle kokemus, jota hän ei osannut odottaa? Odotukset ylittävä kokemus syntyy kun ydinkokemuksen jälkeen lisätään odotukset ylittäviä asioita seuraavanlaisesti: (Löytänä & Korteso, 2011, 65-74)

- Henkilökohtainen: jokainen asiakas haluaa henkilökohtaista palvelua ja huomioita
- Yksilöllinen: yrityksen luodessa kokemuksia asiakas voi ilmaista persoonaansa ja yksilöllisyyttä
- Aito: jokaisen asiakkaan tulee tuntea olevansa yritykselle tärkeä
- Olennainen: kokemuksilla tulee olla vaikutusta asiakkaan perustarpeisiin
- Räätelöity: asiakkaan tulee saada kokemuksia hänelle sopiviin tarpeisiin
- Oikea-aikainen: palvelun nopeus ja oikea-aikaisuus on valttia nyky-yhteiskunnassa
- Jaettava: kokemuksia jaetaan sosiaalisen median kautta nopeasti ja laajasti
- Kestävä: kokemuksen tulee kantaa seuraavaan kertaan
- Selkeä: asiakkaan tulee ymmärtää kokemuksensa yksiselitteisesti
- Arvokas ennen kauppaa: asiakkaan tulee kokea arvo ennen hankintaa
- Arvokas kaupan jälkeen: asiakkaan saama kokemus tuottaa yritykselle myös kaupan jälkeen
- Selkeästi ja näkyvästi arvokas: asiakas ymmärtää viestinnästä koetun ja saamansa arvon
- Tunteisiin vetoava: tunnepitoinen kokemus kantaa pidemmälle kuin muistinvarainen
- Yllättävä: asiakkaan odotukset tulee yllättää maltillisesti, mutta tietoisesti
- Tuottava: kokemuksen luomisen pitää tuoda yritykselle kannattavuutta

2.1 Asiakaskokemus prosessin kehittämisen apuna

Yrityksen sisäiset asiakkaat ovat oman organisaation eri osastot, jotka eivät suoraan tuota asiakaskokemuksia, vaan ovat tukitoimintoja asiakkaan kokemuksen tuottamiseen. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi on tärkeää luoda yrityksen sisäisille

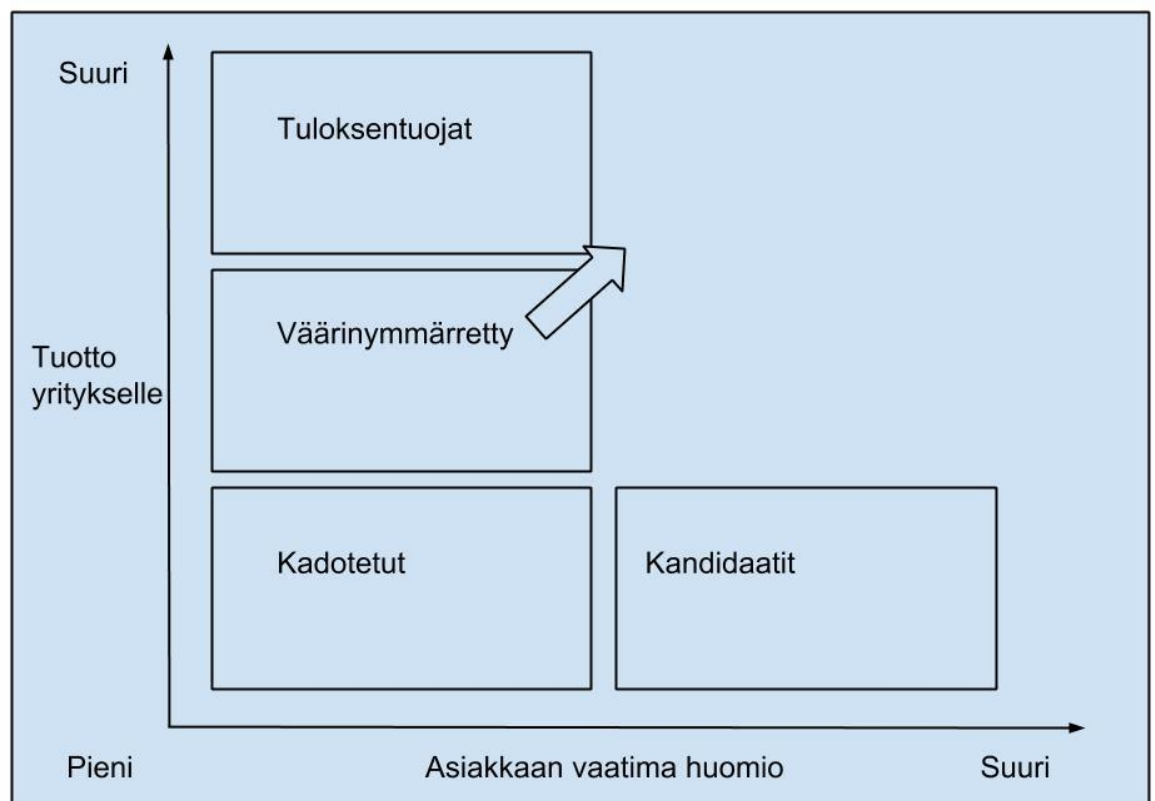
asiakkaille mahdollisuus nähdä yrityksen yhteisen asiakkaan asiakaskokemus, jotta he ymmärtävät yrityksen asiakaskokemuksen päämäärän. Asiaa voidaan konkretisoida yrityksen sisäisille asiakkaille asiakkaan kosketuspisteillä, joissa asiakas kokee suurimman osan asiakaskokemuksestaan. (Löytänä & Korteso, 2011, 117, 124-125)

Yrityksen tekemiin asiakastyytyväisyyskyselyihin vastaavat asiakkaat olettavat palautteen saavan aikaan muutoksia yrityksen toiminnassa. Vuodesta toiseen kysymysten pysyessä samana asiakkaat huomaavat, ettei heidän antamallaan palautteella ole merkitystä eikä toimintaan ole tullut huomattavaa muutosta. Yhtä yritykselle saakka tullutta reklamaatiota kohti on olemassa 25 eri ongelmatilannetta. Asiakkaan omat verkostot kuulevat jokaisen ongelmatilanteen. Asiakkaat kokevat huonon asiakaskokemuksensa kertomisen yritykselle vaikeaksi ja olettavat, ettei palaute kiinnosta yritystä. Yritysten tulisi ymmärtää, että asiakkaan antama reklamaatio yrityksen tuottamasta asiakaskokemuksesta on yritykselle mahdollisuus kääntää negatiivinen asia positiiviseksi asiakaskokemukseksi sekä saada asiakas suosittelemaan yritystä jatkossa muillekin. (Löytänä & Korteso, 2011, 211)

Monet yritykset ovat yrittäneet mitata asiakastyytyväisyyttä ja saaneet paljon tietoa selville. Ongelmana on, ettei ole saatavilla tietoa, kuinka saavuttaa parempaa asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys on asiakaskokemusten kulminaatiokohtia eri prosessin vaiheissa. Lopullinen asiakastyytyväisyys muotoutuu hyvien ja huonojen kokemusten summasta. Ymmärtääkseen, kuinka saavuttaa asiakastyytyväisyys, yrityksen tulee havainnollistaa itselleen kokemusten eri vaiheet. (Meyer & Schwager, 2007, 2)

2.2 Asiakaskokemuksen asiakastyypit

Yritys voi luoda asiakkuuksille omat asiakkuustrategiat, joissa toimitaan asiakaslähtöisesti asiakkuudesta saatavien maksimaalisten hyötyjen saavuttamiseksi (Laamanen, 2001, 234). Löytänä & Korteso (2011) havainnoi, kuinka asiakkaita voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen sen mukaan, kuinka kannattavia tai huomiota vaativia he ovat yritykselle. (Kaavio 2.)



Kaavio 2. Asiakkaiden segmentointi. (Löytänä & Korteso, 2011, s.131 mukailen)

Kannattavampia ovat tuloksentuojat, joka on aktiivisin asiakasryhmä. Tuloksentuojat vievät vähiten yrityksen resursseja ja tuovat eniten liikevaihtoa. Yrityksen kannattaa panostaa heihin ja yrittää tuottaa heille lisäarvoa palveluiden käyttämisestä. Väärinymmärretyt ovat kannattava asiakasryhmä, mutta he ovat passiivisia

toiminnaltaan oman tilanteensa vuoksi. Onnistunut panostus väärinymmärrettyihin tekee heistä yhtä tuottavia kuin tuloksentuoji. Kadotetut-asiakasryhmä on passiivinen kuten väärinymmärretyt, mutta he eivät tuota yritykselle voittoa. Kadotetut etsivät paikkaansa yritysmaailmassa. Yrityksen kannattaa laskea tarkasti kannattaako panostaa lisää resursseja ja sitä kautta kääntää heidät tuottamaan, muuten kadotetut kannattaa suosiolla ohjata kilpailijoille. Kandidaatit kuluttavat aktiivisuudellaan eniten resursseja, mutta eivät luo yritykselle kannattavuutta. Resurssien suuntaaminen systemaattisesti tuloksentekijöihin ja väärinymmärrettyihin on kannattavampi ratkaisu, kuin käyttää aikaa kandidaatteihin. Yrityksen tulee oppia tunnistamaan asiakkuudet ja kuinka asiakkaat tunnistetaan eri kosketuspinnossa pyrkien luomaan heille sopiva asiakaskokemus. (Löytänä & Korteso, 2011, 130-131)

2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen ROI (return on investment) on asiakaskokemusten johtamisen päätavoite. Yrityksen tuottojen lisäämisen lisäksi muita mittauskohteita on myynnin asiakaskohtainen kasvu, prosessien tehokkuus, kannattavuus ja asiakkaiden uskollisuus. (Löytänä & Korteso, 2011, 204) Palveluliiketoiminta on asiakaskokemuksen johtamista, jota johtaa esimiehet sekä varsinkin asiakasrajapinnassa olevat työntekijät. Johtamisella pyritään luomaan edellytyksiä työntekijöille työyhteisön positiivisuuden jakamiseksi asiakkaille. Työn merkityksellisyys jokaiselle työntekijälle ratkaisee sitoutumisen työhön ja luo asiakkaalle vastaavanlaisen asiakaskokemuksen. Yksilöiden ja yksikköjen välinen yhteistyö toimii sekä kommunikointi ylettyy suoraan asiakkaan vaatimukseen. Toiminnan tarkoituksena on pitää asiakaslupauksista kiinni, jolloin asiakkaalle syntyy halu käyttää palvelua uudelleen. (Fischer & Vainio, 2014, 110-111)

Uuden ajattelun, positiivisen ja energisen tunteen luomisen kautta palvelutoiminnan johtamiselle saadaan innostava ilmapiiri. Pelkästään kontrolloinnin ja määräämisen kautta yksilöiden työilmapiiri ei tuo hyviä tuloksia. Kun yhteiset määränpäättävät ovat selkeitä, niin silloin koko työyhteisöllä on tahtotila mennä määriteltyyn suuntaan. Yrityksen sisäiset vuorovaikutusketjut rakentuvat tunnepohjaisiin kohtaamisiin, jossa yksikin negatiivinen tapahtuma heijastuu loppuasiakkaaseen. (Fischer, 2014, 186-187)

Yrityksen strategian tarkoituksena on ohjata yrityksen toimintaa haluttuun määränpäähän. Onnistunut strategian viestintä luo pohjan yksilön menestymiselle ja sitä kautta koko yritykselle. (Fischer & Vainio, 2014, 70) Myös Kotter (2008) toteaa, että yrityksen onnistunut sisäinen viestintä mahdollistaa yrityksen kehittymisen haluttuun suuntaan. (Kotter, 2008, 138) Palveluorganisaatiossa asiantuntemusta on yrityksen eri tasoilla ja yksilöiden tulee tehdä päätöksiä päivittäin strategian suunnan mukaisesti (Fischer & Vainio, 2014, 70).

Jotta jokainen työntekijä ymmärtäisi paremmin mitä organisaatiossa kukin työntekijä tekee tulisi yrityksessä auttamisen kulttuuria kehittää tehtävien kierrolla sekä palkitsemisjärjestelmillä. Toisten tehtäviin perehtymällä on mahdollisuus oppia uusia asioita ja se auttaa ymmärtämään, miksi eri osastojen työntekijät tekevät asiat jollain tietyllä tavalla. Yhdessä tekeminen toista auttamalla yhteisen päämäärän eteen voi olla yksi palkitsemiskriteeri. (Fischer & Vainio, 2014, 68)

Asiakaskokemus koostuu asiakkaalle tunnepohjaisista asioista, kokemuksista ja uskomuksista. Fischer & Vainio (2014) esittää asian seuraavasti (Kaavio 3):



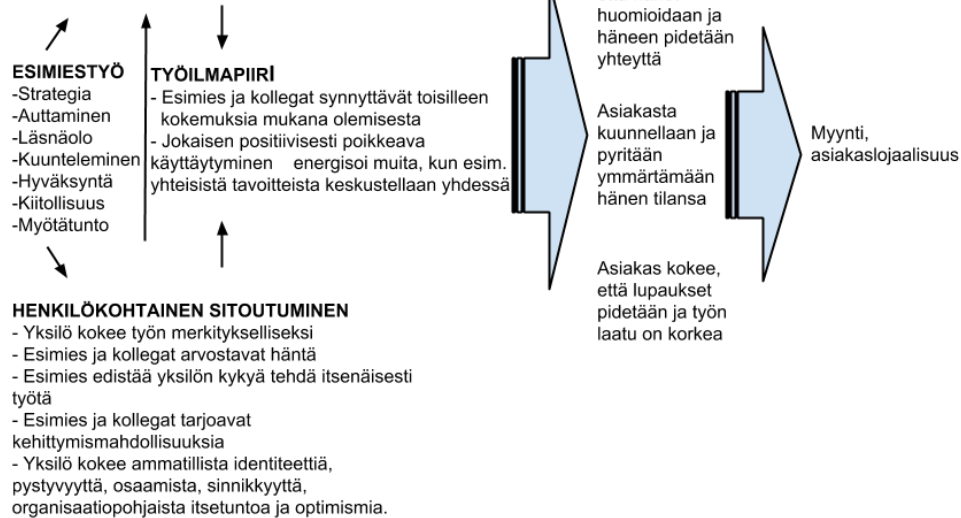
Kaavio 3. Työyhteisön vaikutus asiakaskokemukseen. (Fischer & Vainio, 2014, s. 111 mukailten)

Työyhteisössä tulee työilmapiirin olla toimiva ja positiivinen, jotta asiakkaalle voidaan tuottaa parasta mahdollista asiakaskokemusta. Asiakas kykenee aistimaan työyhteisön toimivuuden saamansa palvelun kautta. Kokemuksen muuttamiseen tarvitaan useita positiivisia kokemuksia, kun halutaan parantaa pysyvästi asiakkaan kokemuksia yrityksen toiminnasta. (Fischer & Vainio, 2014, 111.)

Yrityksen sisäisessä toiminnassa jokaiseen asiaan vaikuttaminen lähtee esimiestyöstä. Positiivisesti toimien eri vaiheet luovat lopuksi tyytyväisen asiakkaan sekä jatkuvan asiakassuhteen. (Kaavio 4.)

SISÄINEN LAATU

- Prosessit ja toimenkuvat ovat kunnossa ja läpinäkyviä.
- Yksilöiden välinen yhteistyö ja dialogi toimivat.
- Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen energisoi:
→ kun yhteiset tavoitteet vievät mukanaan ja kaikki täysillä mukana



Kaavio 4. Esimiestyön vaikutus asiakkaan lojaalisuuteen. (Fischer & Vainio, 2014, 113)

Esimestyö luo pohjan henkilökohtaiseen sitoutumiseen ja sen kautta sisäiseen laatuun ja työilmapiiriin. Jokaisella on vastuu omasta sitoutumisesta ja siitä, kokeeko työn mielekkääksi, arvostaako omaa työtään ja onko osaamista. Itsensä kehittämisellä kehitetään henkilökohtaisia vahvuuksia sekä itsenäinen työskentely luo luottamusta omaan toimintaan. Lisää mielekkyyttä työhön tuo toisten ihmisten arvostus sekä mahdollisuus osallistua kehitysprojekteihin. (Fischer & Vainio, 2014, 113-114)

Uuden prosessin näkyminen liiketoiminnan tuloksena näkyy vasta lopuksi. Ensimmäiseksi uudet toimintatavat alkavat näkyä yrityksessä toivon lisääntymisenä, toiminnan tehostumisena ja parantuneena ilmapiirinä. Prosessin lanseerauksessa tulee huomioida, että tuloksia syntyy, kun työntekijät ovat sitoutuneet samaan päämäärään,

jonka tavoitteena on tarjota asiakkaille asiakaskokemuksia, joita maksava asiakas haluaa. (Fischer & Vainio, 2014, 116, 118)

Asiakaskokemuksen johtamisessa toimitaan eri tavalla kuin perinteisessä johtamisessa. Kaavio 5. havainnoi perinteisen johtamistyylin eroa kokemukselliseen johtamiseen.

| Perinteinen johtajuus | | Kokemuksen johtaminen | |
|------------------------------|-------------------------|------------------------------|--|
| Johtamistyyli | Autoritääriäinen | Johtamistyyli | Positiivinen, autenttinen ja palveleva johtaja |
| | Määrää | | Luo positiivista merkitystä alaisilleen osallistamalla ja arvostamalla heitä |
| | Syyttää, etsii virheitä | | Ymmärtää, että virheitä syntyy. Alaisten vahvuuksiin keskittyminen. |
| | Valvoo | | Luottaa |
| | Käyttää arvovaltaa | | Kävelee rinnalla, on läsnä |
| | Ei osoita kiinnostusta | | Osoittaa kiinnostusta, kiitollisuutta ja auttaa |
| Suuntautuminen | Omistaja-arvo | Suuntautuminen | Sidosryhmäarvo |
| | Taloudellinen tulos | | Innostaa ja luo energiaa ympärille |

Kaavio 5. Perinteinen johtajuus verrattuna kokemukselliseen johtamiseen. (Fischer & Vainio, 2014, 133)

Keskittymällä tuottamaan positiivista työyhteisökokemusta syntyy tunne-energiaa, joka tuottaa organisaatioon lisää toimintakykyä ja lopputuloksena on positiivinen asiakaskokemus. Asiakas on valmis suosittelemaan muillekin positiivista kokemusta. Perinteinen johtajuus tähtää omistajan arvon kasvattamiseen ja taloudelliseen tulokseen määräävällä ja autoritäärisellä asenteella. Kokemuksellinen johtaminen perustuu positiivisen ajattelun kautta tapahtuvaan alaisten kohteluun. Virheid

syntyessä keskitytään työntekijän vahvuuksiin ja tarjotaan työtehtäviä, jotka tukevat työntekijän osaamista. Työntekijän vastuunotto hänen kehittymisen ja organisaation tehon parantamiseksi on tärkeä asia, jota esimies voi tukea vastuuta antamalla. (Fischer & Vainio 2014, 133)

Sovitun muutoksen positiivisesti eteenpäin viemiseen vaikuttaa yrityksen eri osastojen johtajien läsnäolo kyselemällä organisaation alimmalla tasolla, miten asiat edistyvät. Yrityksen työntekijät ovat silloin vakuuttuneita yrityksen ylimmän johdon sitoutumisesta haluttuun muutokseen. (Kotter, 2009, 84) Prosessimuutoksen läpivieminen jokapäiväisellä sovitulla tekemisellä vaatii aikaa vaikka muutoksen tavoitteena on nopeasti tavoittaa sovittu päämäärä. Muutoshengen vahvistamiseksi vastuussa olevan henkilön tulee omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä muutoksen viemiseksi eteenpäin (Kotter, 2009, 86-87):

- Kalenterissa tulee olla aikaa muutokselle
- Priorisoi asiat ja keskity olennaisiin asioihin
- Delegoi ja delegoi
- Älä anna alaisten delegoida ongelmiaan sinulle
- Varmista, että kokouksissa päätetään vastuista ja aikatauluista
- Esiinny tunnepitoisesti ja puhu muutoksen vaatimuksista ja tavoitteista kehittyä kilpailijoita paremmaksi
- Puheiden ja tekojen pitää olla linjassa
- Tee muutostahdostasi näkyvää ja ole läsnä joka paikassa

3 Muutosjohtaminen keinona prosessin uudistamisessa

Yritysten mielestä organisaatiossa tulee tehdä muutoksia kerran vuodessa kehityksen varmistamiseksi. Laajempi muutos tulee suorittaa neljän tai viiden vuoden välein. Aina organisaatiossa tehtävä muutos ei kuitenkaan onnistu, vaan tulee tehdä korjaavia toimenpiteitä muutoksen onnistumiseksi. (Kotter, 2008, 132)

Muutosvalmiuden kohottamisessa hyväksi havaittu keino on tutustua eri sidosryhmiin ja tuoda heiltä uutta tietoa yrityksen eri osastoille. Asiantuntija voi käydä myyntihenkilöstön mukana asiakastapaamisissa ja viedä sitä kautta erilaista ymmärrystä yrityksen omaan toimintaan ja viedäkseen muutosvalmiutta eteenpäin. Itse koettu havainnointi on rakentavampaa kuin välikäsien kautta tuotettu kokemus asiakkaan tarpeista. (Kotter, 2009, 63)

Yksi keino ohjata prosessin uudistamista muutosjohtamisella on muutosagentti. Tämä yleensä asiantuntijan tai kehittäjän roolin omaava henkilö ei ole johtajan asemassa, vaan käyttää muita yrityksen työntekijöitä muutoksen ohjaamisen välineenä. Yleensä muutosagentin tavoitteena on arvioida toimintaa, kehittää toimintasuunnitelmia sekä menetelmiä paremman tuloksen saavuttamiseksi. Muutosagentti voi olla yrityksen omaa henkilökuntaa tai ulkopuolinen konsultti. Yrityksistä löytyy epävirallisia muutosagentteja, jotka voivat vaikeuttaa muutosta. Negatiivinen vaikutus epävirallisella muutosagentilla on, jos hänellä on liian suuri vaikutusvalta muutoksen ohjaukseen ja näin hän saa ajettua omia etujaan halumaansa suuntaan. (Honkanen, 2006, 22-23,32)

Olemassa olevan prosessin kokonaan uusiksi rakentaminen vaatii paljon jatkuvaa työtä, joka ei onnistu ilman jokaisen työntekijän sitoutumista. Muutosjohtamista ei tule nostaa erikseen jalustalle, jotta sovittuun toimintaan saadaan muutos, vaan muutoksen pitää olla päivittäiseen työhön integroitu. Muutoksen johtaminen ei ole synnynnäistä, vaan siihen kasvetaan jo saavutetun aseman ja kunnioituksen

saattelemana. (Mattila, 2007, 10, 31) Muutoksen läpiviemisen varmistamiseksi yrityksen johdon tulee välttää seuraavia John Kotterin neljää yleisintä virhettä:

- 1.) Johdon kyvyttömyys luoda oikeaa kiireellisyyden tuntua, jonka takia muutos priorisoidaan alhaiselle tasolle ja muutos unohtuu.
- 2.) Johto ei viesti selvästi asian tärkeyttä eikä anna itse esimerkkiä.
- 3.) Muutoksen loppuun saattaminen unohtuu kun työnteko lopetetaan heti myönteisen kehityksen synnyttyä.
- 4.) Johto luulee näkevänsä vastarintaa paikoissa joissa sitä ei ole.

Organisaatiossa jäsenten asenne tulevaisuuden kehityskohteita kohtaan syntyy aikaisempien kokemusten perusteella. Vain taakse katsomalla kehityspyrkimykset eivät toteudu, vaan muutoskokemukset historiasta ohjaavat liikaa tulevaisuuden tekoja eikä johtajuudella ole painavaa merkitystä. (Mattila, 2007, 48-49)

Luottamuksen kautta voi muutoksia viedä eteenpäin ja se tulkitaan vahvaksi keinoksi rakentaa muutosta. Luottamus ei pohjaudu ohjeisiin, vaan johdon ja työntekijöiden väliseen psykologiseen sopimukseen, jossa loukkaukset koetaan vakavina. Syvä luottamus työnantajaa kohtaan ei murene yksittäisten johtajatason sooloilujen takia. Luottamus ei pelkästään johda muutokseen, kun luotetaan esimiehiin ja työnantajaan. (Mattila, 2007, 50-51, 53) Luottamus omiin kykyihin helpottaa työntekijän valmistautumista muutokseen joita mahdollisesti organisaatiossa suoritetaan. Luottamusta vahvistaa omat kokemukset onnistumisista sekä kyky erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan. (Mattila, 2007, 56).

Viesti organisaatioon tapahtuvasta muutoksesta tulee lähteä ylimmästä johdosta. Muutoksen vakavuus kärsii jos maaliin ei päästä kerralla ja uuden prosessin lanseeraus saattaa jopa epäonnistua. John Kotterilla (Mattila, 2007, 132-133) on selkeä 8-vaiheinen ohjeistus muutoksen läpiviennille:

- 1.) Kiireellisyyden luonti
- 2.) Kokoa ohjausryhmä
- 3.) Luo visio ja strategia muutoksesta
- 4.) Viestitä muutoksesta
- 5.) Kannusta aktiivisesti henkilökuntaa
- 6.) Tuota nopeita tuloksia
- 7.) Älä luovuta
- 8.) Uuden toiminnan luominen

Muutoksien läpiviennissä syntyy virheitä, jotka John Kotterin mukaan ovat em. kahdeksan kohdan vastakohtat:

- 1.) Tekosytä ja viivyttelyä, viestinnän kiireellisyyden tunne häviää
- 2.) Tukiryhmä on liian heikko asian eteenpäin viemiseksi
- 3.) Aliarvioidaan vision voima ja merkitys
- 4.) Visio jää taka-alalle viestinnässä
- 5.) Hyväksytään vision hautaaminen haittatekijöiden alle
- 6.) Ei saada nopeita tuloksia aikaiseksi
- 7.) Juhlitaan voittoa liian aikaisin
- 8.) Muutosta ei saada pysyvästi liitettyä toimintaan

Muutoksessa tulee huomioida muutettavien osa-alueiden huolellinen valmistelu. Pekka Mattila (2007) kirjassaan jakaa muutokseen valmistelevia asioita neljään eri osaan. Muutoksen perustan luominen on ensimmäinen osa, jossa muutoksen tavoite hahmotetaan kokonaisuutena. Toiseksi asioiden varmistelu ja konkretisointi varmistaa muutoksen käynnistystoimien tukemisen ilman yllätyksiä. Kolmanneksi visio on muutokselle välttämätön. Viimeinen vaihe muutoksen pohjatöissä on muutoksen määrittelyssä ensisijaisesti huomioida perustellusti organisaatio, eikä vaan tehdä visiota organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. (Mattila, 2007, 135,139-141) Visiosta tulee johtaa selkeästi määritellyt tavoitteet, pilkkoa visio osiin ja muodostaa

niille jokaiselle omat konkreettiset tavoitteet. Jokainen työntekijä kun löytää asetetuista tavoitteista omaan tekemiseen liittyvän punaisen langan niin se tuottaa parhaimman lopputuloksen. (Mattila, 2007, 148)

Organisaation laajuinen muutos vaatii muutoksen johtamista. Muutoksessa on kaksi eri puolta; henkinen ja tekninen. Henkisen muutoksen saavat aikaan arvostuksen kautta yrityksen ylin johto ja esimiehet. Teknisen muutokset tehdään rakenteisiin ja järjestelmiin, esimerkiksi tietojärjestelmät tai mittausjärjestelmät. Muutoksissa tarvitaan henkinen johtaja, yleensä yrityksen johtoryhmään kuuluva sekä tekninen johtaja, joka toimii asiantuntijana kehitysprojektissa. Yrityksen johtoryhmän pitää ottaa seurantaryhmän rooli ja pitää muutos omissa käsissä. Uhka kehittymiselle tulee esiin, kun tavoiteltavia tuloksia ei havaita ja muutoksen epäilijät alkavat nousta esiin. Todettakoon, että jos ei jotain vastarintaa muutoksen aikana esiinny, niin mitään muutosta ei organisaatiossa ole edes havaittu. (Laamanen, 2001, 263-264)

Muutosprosessissa suoritettavia asioita tulee seurata, jotta voidaan havaita muuttuuko mikään. Ilman seurantaa sovitut muutokset unohtuvat helposti. Suorituskyvyn parantaminen on ensisijainen tavoite muutoksessa. Kustannuksia syntyy muutoksesta, mikä on merkki, että jotain on jo tehty. Muutoksessa mukana oleva koordinaattori tuo muutoksesta tilannetietoa johtoryhmälle. Muutokselle on aikataulu ja se käydään läpi johtoryhmän toimesta. Johtoryhmän asia on puuttua poikkeamiin suunnitelmassa. Jos aikataulu ei pysy sovitussa raameissa, on johtoryhmän asia laittaa asia kuntoon. (Laamanen, 2001, 267) Prosessimuutoksen käynnistämisessä tulee varmistaa jokaisessa prosessin osassa samanaikainen aloittaminen. Muutosvastarintaan puuttuminen tulee aloittaa heti ennen kuin vastarinnan aalto leviää. Prosessin muutoksen onnistumisesta voi tulkintoja tehdä noin kuukauden kuluttua aloituksesta. Tarvittaessa poikkeamiin tulee nopeasti reagoida luomalla uskottavuutta muutokselle. Tässä vaiheessa vääriä ratkaisuja voi vielä korjata. (Mattila, 2007, 153)

Muutoksella tulee olla omistaja ja sen tulee olla kaikkien tiedossa. Omistaja tarvittaessa viime kädessä puuttuu ei toivottuihin tapahtumiin ja vastaa muutoksen läpiviennistä. Hyvä muutoksen vetäjä osaa viestinnän taidot. Pekka Mattila (Mattila, 2007, 154-155) on kirjassaan todennut, miten muutoksen alkuvaiheessa tulisi vetovastuullisen näyttää mallia seuraavasti:

- Julkistus- ja tiedotustilaisuuksissa ole itse äänessä
- Muutoshanke tulee olla johtoryhmän palaveriagendalla
- Johtoryhmälle pitää esittää ohjaus- ja seurantavastuut sekä tavoitteet
- Näytä esimerkkiä, kuinka toimitaan päätetyssä muutoksessa
- Osallistu tarvittaessa operatiiviseen toimintaan
- Anna palautetta ja palkitse avoimesti ydinhenkilöitä eri organisaatiotasolla
- Vältä muutokseen liittyviä asiavirheitä ja tietämättömyyttä
- Älä toista viestinnässä muiden kommentteja sanasta sanaan

Organisaation sisällä muutos etenee varmemmin, kun muutoksessa on eri sidosryhmiä organisaation eri tasoilta ja muutoksen edetessä henkilöitä vaihtuu systemaattisesti. Tiedon kulku muutoksesta jalkautuu näin koko organisaatioon eikä muutoksen edetessä pääse syntymään eriarvoisia muutokseen liittyviä tasoja. Kun muutoksen suunta on kaikkien tiedossa, niin tulokset ovat parempia eikä suuntaa tarvitse paljoa muuttaa. (Mattila, 2007,157) Realiaikaisesti saatava tieto ja kuinka yritykselle tärkeät irformaatiot näkyvät henkilöstölle, parantaa muutoksen läpivientä. (Kotter, 2009, 67)

Muutoksen käynnistysvaihe alkaa kun asiasta tehdään virallinen laajasti koko organisaatiossa. Tieto muutoksesta saadaan jokaisen tietoon parhaiten kun käynnistysvaihe hoidetaan voimakkaasti läpi organisaation, niin ettei tule epätietoisuutta tavoitteista. Jatkuvuuden tunne luodaan, kun liitetään nyt tapahtuva tulevaisuuden muutos aikaisempiin tekemisiin. Aikaisempaa toimintaa ei pidä moittia, vaan tarjota tietoa ja innostusta muutokseen ylimmän johdon selkeillä ja

hyvin valmisteluilla tiedotuksilla ja heidän läsnäolollaan. Tärkein tieto henkilöstölle muutoksesta on kertoa muutoksen merkityksestä yksilön työn kannalta. (Mattila, 2007, 160-161) Henkilöstön osallistumisen tunnetta lisää informaatio, mitä yrityksen johto on jo tehnyt muutoksen eteenpäin viemiseksi. (Tuominen, 2010, 179)

Hallittu eteneminen mahdollistuu kun muutoksen perusteet on tehty hyvin. Etenemisen alussa on tärkeää varmistaa ydinryhmän aito sitoutuminen muutokseen. Muutoksen eri osioihin voi vielä tässä vaiheessa tehdä eri osioihin asioiden painotus muutoksia. Laajennusvaiheessa mahdollisimman monen organisaatiossa työskentelevän on hyvä, tavalla tai toisella, osallistua muutoksen eteenpäin viemiseen. Muutosprojektin visuaalinen havainnointi eri vaiheineen selkeyttää toimintaa ja tavoitteita. (Mattila, 2007, 164-166)

Pitkän muutosprosessin aikana epävarmuus organisaatiossa lisääntyy. Pelisääntöjen vahvistaminen tulee tällöin kysymykseen, jotta vältetään epäselvistä tulkinnoista, mihin ollaan muutoksella pyrkimässä. Muutoksen vastuista tulee sopia tarkasti. Esimiehiltä vaaditaan liikkumavaraa muutoksessa ja tasapuolista kohtelua jokaisen työntekijän suuntaan. Kokenut organisaatio pystyy mukautumaan muutoksiin ammattitaitoisen henkilöstöasioiden osaamisen ansiosta. Muutoksessa kokouskäytäntö tulee olla systemaattinen. Tehtävät, tavoitteet ja kesto pitää sopia ennakkoon sekä osallistujien ennakoivaltautuminen pitää varmistaa. Kokouksen jälkeen sovitut työt pitää nopeasti toteuttaa. Mitä tarkemmin on alunperin määritelty eri osa-alueiden tehtävät, sitä helpompi on muutoksesta vastaavan luopua vastuistaan. Projektityömallin käyttö helpottaa tehtävien suunnittelua ja siirtoa eteenpäin. (Mattila, 2007, 167-168, 170, 172)

Palautteita ja eri mittaustuloksia tulee kerätä koko muutosprosessin aikana. Ydinprosesseille tulee määrittää mittarit suorituskyvyn mittaamiseksi. Prosessien hallittavuus paranee mittauksen ansiosta ja tulokset antavat yrityksen johdolle tietoa tapahtuvista muutoksista. (Rampersad, 2004, 123) Tuloksien perusteella pystytään

ohjaamaan muutoksen suuntaa. Yhdenmukaisuus muutosprosessiin ja käytössä olevat toimintatavat helpottavat saatujen palautteiden ja mittaustulosteiden integrointia suoraan käytäntöön. Muutoksen onnistuminen tulee sitoa muutoksesta vastaavan palkkaukseen heti alusta lähtien. Taloudellista tunnustusta antamalla muutoksen läpivienti onnistuu paremmin. (Mattila, 2007, 176-177)

Muutoksesta vastaavien aikataulut täyttyvät muutoksen tuomien palaverien, ohjausryhmien ja erinäisten suunnittelujen kokouksista. Muutoksen onnistumiselle tulee olla aikaa ja varmistaa sovittujen asioiden eteneminen. Jos ainoa tapa saada kontakti johtajaan on sähköpostilla, niin henkilöstö alkaa epäilemään muutosta. Säännöllisten palavereiden pito on tärkeää, jolloin johto on läsnä ja tietoa voidaan molempiin suuntiin vaihtaa, mitä on tehty ja mitä tullaan tekemään. (Mattila, 2007, 184-185)

Viimeinen vaihe on uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen. Saavutettu tulos tarkentuu ja voidaan yhteenveto suorittaa. Muutosprojektissa mukana olleiden henkilöiden osallistuminen jollain tasolla uuteen prosessiin tulisi varmistaa. Tarkoituksena on edesauttaa prosessin jatkuvaa kehittymistä alussa voimakkaammin ja vähän kerrassaan päästää prosessi itsenäisesti toimimaan. Muutoksesta vastaavien henkilöiden vielä ollessa mukana projektissa havaittuihin parannuskohteisiin pystytään reagoimaan nopeasti heidän projektin aikana saaduilla tiedoillaan. (Mattila, 2007, 192-193)

Muutoksen vakiinnuttamisessa tärkeä osa on tulosten kriittinen arviointi. Kriittisessä arvioinnissa voidaan käyttää koetun muutoksen ja mitatun muutoksen yhteistaulukkoa tulkitsemaan, miten hyvin muutos on suoritettu. (Kaavio 6.)



Kaavio 6. Mitatun ja koetun muutoksen erilaiset tulokset. (Mattila, 2007, 195)

Tulos voidaan tulkita menestykseksi, jos tavoitteisiin nähden on onnistuttu ja muutos on koettu erinomaiseksi. Huonoin tulos syntyy, kun ei ole päästy läheskään asetettuihin tavoitteisiin henkilöstön eikä mittareiden osalta. Pienestä, mutta tilapäisestä, voitosta voidaan puhua, kun asetetut tavoitemittarit on saavutettu, mutta henkilöstö on pettynyt muutokseen ja kokevat sen uhkana. Neljäntenä vaihtoehtona on henkilöstön tyytyväisyys, mutta asetetut mitattavat tulokset ovat pettymys. (Mattila, 2007, 194-195)

Muutosprojektin onnistuessa henkilöstä tulee palkita. Palkitsemisen yhteydessä on hyvä käydä läpi yrityksen uudet tavoitteet ja tulevaisuuden näkymät. Oli sitten muutos onnistunut tai ei, niin muutosprojektin kaikki tuotokset ja dokumentit tulee säilyttää mahdollista myöhempää käyttöä tai analysointia varten. Virheistä oppii ja niitä voi jatkossa ennaltaehkäistä aikaisempien dokumentaatioiden tulkinnoilla. (Mattila, 2007, 199)

Asiakasrajapinnoissa työskenteleviltä henkilöiltä saa parhaiten realiaikaista tietoa asiakaskunnan reaktioista yrityksen toimintaan. Yrityksen johdon tulee kannustaa asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä poimimaan asiakkaiden kommentit ja kertoa ne edelleen yrityksen johdolle analysoitavaksi. Henkilöstön asenne aktivoituu keräämään asiakkaiden ajatuksia yrityksen toiminnasta, jos yrityksen johto on oikeasti kiinnostunut asiasta. Parhaiten tiedon saa suoraan henkilöstöltä, kun johto käy heiltä suoraan itse kysymässä. (Kotter, 2009, 52-53)

Muutosjohtamisen apuna strateginen viestintä on osa resurssia. Viestintästrategia pitää yrityksen fokuksen yhtenäisenä, samalla tavalla viestittävänä organisaationa. Viestinnän tulee tavoittaa jokainen työntekijä, jolla on merkitystä tavoitteen saavuttamiseen. Viestin tulee olla selkeä ja helposti sitouttava. Jatkuva viestintä tukee tavoitteisiin pääsemistä. (Viitala, 2003, 217) Jokainen rakentaa viestinnästä oman mielipiteen ja mielikuvan. Silloin kun mielikuva viestin tekijällä ja viestin saajalla ovat samanlaiset, niin viestintä on onnistunut. Suurimman esteen oikean viestin perille menemiseksi aiheuttaa ennakoasenteet viestin esittäjää kohtaan. (Joutsenkunnas, 1999, 144)

Muutoksen johtamisessa työmotivaation merkitys tulee huomioida. Työntekijöille jokainen perustekemiseen vaikuttava muutos luo negatiivisuutta ja siksi se koetaan pelottavaksi. Suomalaisten työntekijöiden työpahoinvointi muodostuu esimiesten osaamattomuudesta johtaa asioita. Esimiesten ongelma on muutoksen aikana tehtävä työn motivointi, jota ei ole osattu rakentavasti tehdä. Kiire, palautteen puute,

esimiehiltä saatava tuen puute ja töiden huono organisointi koetaan suurimmaksi esimiesten aiheuttamaksi ongelmaksi. Parhaimmat tulokset muutoksessa saadaan aikaan, kun työntekijän motivaatio, kyvyt ja mahdollisuudet ovat oikean suuntaiset. (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1999, 95-96)

Yritysten vastuulliset johtajat joutuvat harvemmin viemään läpi suuren mittakaavan muutoksia. Yrityksen päivittäinen johtaminen on erilaista kuin muutoksen johtaminen isossa organisaatiota koskevassa muutoksessa. Johtamisen menetelmät ovat erilaiset muutosjohtamisessa. Tavoitteet, vastuut ja valtuudet ovat muutokset alaisina merkittävässä muutoksissa. Muutokset vievät aikaa ja tulokset näkyvät myöhemmin, sillä muutokset vaikuttavat yrityskulttuurista yrityksen rakenteisiin saakka. Haasteellista muutoksissa on tunnistaa, kuinka muutoksen johtaminen tulee tehdä juuri sen hetkisessä tilanteessa. (Tuominen, 2010, 28) Vaikeissa organisaation muutostilanteissa johtajien tulee olla läsnä ja eturintamassa kertomassa asia ja perustelemassa, miksi esimerkiksi työntekijöitä irtisanotaan. Luottamusta ei saavuteta piiloutumalla sähköpostiviestien taakse. (Viitala, 2003, 96)

Yleensä muutoksen taustalla on organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen sekä työn ja henkilöstön kehittäminen. (Honkanen, 2006, 18) Palveluyrityksissä huono työmotivaatio vaikuttaa enemmän suoraan asiakkaisiin kuin tuotantolaitoksessa. Kun vuorovaikutustapahtuma työntekijän ja asiakkaan välillä on negatiivinen, niin vaikutus heijastuu yrityksen myyntiin jollain aikavälillä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 96)

3.1 Oman muutoksen johtaminen

Organisaation kehittyminen onnistuu vain silloin kun organisaatiossa olevat työntekijöiden toiminta ja taidot muuttuvat ja heidän tahtotilansa on yhtenevä organisaation muutoksen suunnan kanssa. Kari Tuominen (2010) mainitsee

kirjassaan, että seuraavia taitoja ihmisen tulee omaksua oman muutoksen toteutumiseksi:

- Älylliset taidot kuten ongelmanratkaisukyky ja looginen ajattelu.
- Tekniset taidot eli motorisia suorituksia
- Eettiset taidot määritelläkseen mikä on oikein ja mikä väärin.
- Vuorovaikutustaidot pystyäkseen kommunikoimaan monipuolisesti
- Tunnetaitoja ymmärtää sekä käsitellä omia tunteita.

Näitä taitoja jokainen voi itse kehittää vaikka yleensä luullaan kyseisten ominaisuuksien olevan henkilökohtaisesti annettu tekijä. (Tuominen, 2010, 32)

Kuinka oman muutokseen saa parhaiten eteenpäin? Jokaisella ihmisellä tulee olla selkeä, sisäistetty visio mihin suuntaan haluaa mennä. Yrityksen visio toimii kun jokainen näkee visiossa itsensä. Liian lennokka visio ei toimi, jos yrityksen muu perustoiminta on tavanomaisempaa. Yrityksen omaan visioon tulee olla kova usko. Muutosprojektien aikana jatkuva hyötyjen kertominen tulee kohdentaa jokaiselle työntekijöille vastarinnan vähentämiseksi. Uskon luomisen kautta saadaan ihmiset innostumaan ja tekemään asioita samaan suuntaan. Lopuksi muutoksen läpiviemiseksi tulee toiminta olla luottamuksen arvoista. Vastuullisen johtajan tulee omalla sitoutumisellaan näyttää esimerkkiä, sillä mitä johtaja tekee on merkitystä loppujen lopuksi enemmän kuin mitä hän sanoo tekevänsä. Toiminta kertoo enemmän, sillä visiolla on yhtä monta muotoa kuin on tulkitsijoitakin. (Tuominen, 2010, 34-35, 165) (Erämetsä, 2003, 171, 187)

3.2 Toimenkuvien vaikutus muutosjohtamisessa

Strategisella johtamisella yrityksessä pyritään luomaan suuntaviivoja tulevaisuuden tekemiselle. Strategisen johtamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on henkilöstöstrategian luominen. Henkilöstön osaamista ja tarvittavia resursseja pyritään suuntaamaan liiketoimintastrategiaa tukevaksi toiminnaksi. Henkilöstön muutosvalmiutta pyritään kehittämään paremman työelämän varmistamiseksi mahdollisia muutoksia kohdatessa. (Viitala, 2003, 52-53) Organisaation muutoksissa kirjalliset toimenkuvat nopeuttavat muutosten hallintaa kun voidaan selkeästi uudelleen määritellä tarvittavat toimenkuvamuutokset, mikä on etu niin työntekijälle kuin työnantajalle. Toimenkuvilla pyritään selkeyttämään ja yksilöimään työntekijälle kuuluvia työtehtäviä. Jos toimenkuvien ovat kirjallisia epäselvissä vastuukohdissa voidaan toimenkuvista todeta kenen vastuulla ovat tietyt asiat. Täsmälliset toimenkuvat ovat organisaation tukijalka. Palveluliiketoiminnassa huomioitavaa on dynaaminen muutoskyky. Toimintaa tulee olla mahdollista muokata nopeasti palvelun kehittämiseksi. Yrityksessä henkilöstön osaaminen pitää olla kirjattu ylös ja sitä tietoa käyttää hyväksi kun muutoksia viedään eteenpäin. Jokaisen yksilön osaaminen vaikuttaa yrityksen osaamisen laatuun. (Helander, 2014, 44)

Toimenkuvissa ja kehityskeskusteluissa tulisi huomioida laajemmin työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia työntekijän toivomuksia kuunnellen. *Työkierto* tarkoittaa oppimisprosessia yrityksen muissa työtehtävissä. Lyhyt tutustuminen toisiin työtehtäviin avartaa työntekijän omia näkökantoja asioihin sekä siirtää tietoa yrityksen sisällä. *Työn laajentamisella* voidaan kehittää työkokonaisuutta yhdistämällä irrallisia, samaan prosessiin liittyviä työtehtäviä yhdeksi isommaksi kokonaisuudeksi. Tällä tavalla yksi ihminen voi vastata yhdestä kokonaisuudesta ja asiakaspalvelussa se korostuu, koska asiakas voi saada yhdeltä samalta henkilöltä koko palvelun. *Työn rikastamisella* voidaan henkilölle tarjota lisää monipuolisia työtehtäviä. Valtaa ja vastuuta työntekijä saa kun organisaatiolta ylempää tarjotaan työtehtäviä tai henkilölle annetaan asiantuntijan rooli. *Tiimityöllä* pyritään

varmistamaan organisaation jatkuva osaaminen tilanteissa jossa organisaatiossa tapahtuu henkilöstömuutoksia. *Työajan joustavuudella* palvellaan asiakkaita silloin kun asiakkaat sitä haluavat. Jouston mahdollistaminen molempiin suuntiin on tärkeää, koska työn kuormitus palvelualalla vaihtelee. *Etätyön mahdollisuus* kasvaa nykyään tietoliikenneyhteyksien avulla. Työpiste ei ole sidottu työnantajan toimitiloihin ja esimerkiksi asiantuntijoiden työpiste voi periaatteessa olla missä vain. (Kauhanen, 2010, 50-54)

Kehityskeskustelu ei ole pelkkä yksittäinen keskustelu esimiehen ja alaisen välillä vaan kyseessä on jatkuva prosessi. Kehityskeskustelussa keskitytään sovittuna aikana esimiehen ja alaisen väliseen keskusteluun, jossa annetaan palautetta molemmin puolin ja pyritään sopimaan kehityssuunnitelma eteenpäin. Avoimen keskustelun tavoitteena on kehittää osaamista, motivoida ja huomioida työilmapiirin kehittäminen. (Viitala, 2003, 197)

Organisaatorakenne on 80-luvulta lähtien madaltunut niin, että asiakas kohtaa esimerkiksi suoraan myyntitilanteessa organisaation päätöksentekijöitä. Hierarkiassa on vähemmän väliportaita mikä nopeuttaa informaation kulkua ja asiakas saa nopeammin päätöksiä palvelutilanteissa. Organisaatio toimii tilanteessa yleensä tiimeissä, joissa päätöksiin saadaan vastuuhenkilön toimesta nopeita päätöksiä ilman turhaa erillisten esimiesten hyväksyntää. Organisaation kannalta tiimien sisällä tieto liikkuu ja yksilöiden mahdollisuudet kehittyä työssään ovat paremmat. (Viitala, 2003, 118).

3.3 Työntekijöiden roolit muutoksessa

Muutostilanteissa yrityksen henkilöstöstä on havaittavissa eri tyyppisiä rooleja, jotka pyrkivät omalla toiminnallaan vaikuttamaan muutokseen. Huomioitavaa on, ettei henkilöitä voida lukita tiettyyn rooliin, vaan rooli muotoutuu muutoksen

vaikutusalueen mukaisesti. Aktivistit vastaavat muutosten eteenpäin viemisestä ja käynnistävät muutoksia eturintamassa siitä nauttien. Heillä on halu oppia uutta ja kehittää ammattitaitoaan. Organisaatiolle, joka uudistuu tai kehittää toimintaansa, on tärkeää löytää aktivistit ja valjastaa heidät viemään projekteja eteenpäin. Aktivistit arvostava ahkeruutta, oma-aloitteellisuutta ja ihmettelevät muiden innostuneisuuden puutetta kohti uusia mahdollisuuksia. Vastarintaa syntyy aktivistien toiminnasta ja yrityksen johdon tulee tämä huomioida työilmapiirin ylläpitämiseksi. (Mattila, 2007, 72)

Seurailijat tyytyvät passiiviseen rooliin muutoksen tullessa. Vaikka seurailijoilta puuttuu alkuinnostus, niin se ei tarkoita vastarintaa. Sitoutuneisuus työpaikkaan on seurailijoille tärkeää ja he ovat valmiina luopumaan omista eduistaan yhteisen hyvän takia. Yrityksen johdon tulee huomioida seurailijoiden asema niin ettei kaikki kunnia muutoksen etenemisestä kuulu aktivisti-roolin omaaville. (Mattila, 2007, 78)

Epäilijät perustavat negatiivisen asenteensa muutoksia kohtaan aikaisemmin koettuun huonoon muutokseen. Ennakoasenteet muutoksia kohtaan aiheuttavat pelkojen ja epäilysten kylvämistä organisaatiossa. Syy epäuskoon liittyy yrityksen johdon saamattomuuteen verrattuna heidän tekoihinsa yrityksen strategisista linjauksista. Pysyvästi epäilijät eivät vastusta muutosta. Sitoutuneisuus työhön on edelleen olemassa, muutoksen sulattelu vie vaan aikaa. (Mattila, 2007, 80) Oppositio-roolin omaava on epäilijöitä jyrkempi vastustaja. Oppositiossa oleva yleistää muutokseen liittyviä asioita negatiiviseen suuntaan. Aktiivisesti muutosta vastustavan työntekijän saama empatia loppuu, kun yhteisön henki alkaa kärsiä. (Mattila, 2007, 82-83) Opportunistit on harvinaisin ryhmä näistä viidestä. Heillä ei ole kehityksen suunnalla mitään merkitystä, kunhan oma etu säilyy. Yritysten johto kokee opportunistin osana työpaikan arkipäivän kilpailua. Toiset työntekijät eivät hyväksy oman etunsa etsijöitä. Yrityksen taloudellinen tilanne määrittelee, kuinka yleistä on opportunismi. Kiristynyt tilanne yrityksessä luo opportunismille hyvän kasvun mahdollisuuden ja jokainen pyrkii ajamaan omaa etuaan. (Mattila, 2007,84-85)

Muutoksia estävistä tai edistävästä teoista suurin osa aikaansaannoksista tapahtuu organisaation aktiivisella yhteistyöllä. Eri ammattiryhmät suhtautuvat muutoksiin eri tavalla, kun muutoksista tiedotetaan yrityksen sisällä. Johdolle muutokset ovat jo tuttuja ja tiedostettuja. Esimiehille muutos on kaksijakoinen; tulee osallistua ja viestiä muutoksesta, toisaalta samalla tulisi jotenkin oma työpaikka varmistaa. Perusduunarit ja asiantuntijat ottavat muutokset toiveikkaina, koska heidän perustekemisensä muuttuu vasta muutoksen edetessä. (Mattila, 2007, 90)

Henkilöt, jotka tulevat olemaan vastuussa tulevasta muutoksesta, ovat pitkän linjan ammattilaisia ja ymmärtävät prosessin jokaisen osa-alueen haastavatkin kohdat. Tämä on vahvuus, koska muutoksen johtajat ymmärtävät, kuinka kokonaisuutta tulee johtaa ja kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskohtien suurin loppuunsaattamisen este on muutoksesta vastaavien henkilöiden liian kapeakatseinen prosessien hallinta, jolloin muutoksen vieminen ei etene yhteiseen sovittuun päämäärään. (Tuominen, 2010, 7)

3.4 Muutosjohtamisen haasteet

Kun muutostarpeet on havaittu ja on sovittu, mitä pitää muutoksen eteen tehdä, niin suurin este muutoksen saamiseksi pysyvästi voimaan on liiallinen itsetyytyväisyys. Itsetyytyväisyyden omaavat eivät välitä muutoksesta, vaan jatkavat kaikesta ympärillä tapahtuvasta muutoksesta huolimatta aivan samalla tavalla kuin ennenkin. Uudet avautuvat mahdollisuudet eivätkä lähestyvät uhkatekijät vaikuta heidän tekemisiins millään tavalla. Yrityksen on sisältä vaikeampi havaita itsetyytyväisyyden ongelmaan kuin ulkopuolelta. Katsojan näkökulmalla on eroa, koska kauan yrityksessä ja sen toimintatavassa mukana olleet sokeutuvat löytämään omasta toiminnastaan virheitä. (Kotter, 2009, 4)

Todellisia muutostarpeita ei yrityksen ylin johto havaitse, koska yrityksessä on aktiviteetteja ja tapahtumia. Näillä tekemisillä ei kuitenkaan muutosta viedä käytäntöön, vaan kyseessä on muutoksen aiheuttama pakottava tarve tehdä jotain, jota muutoksen tuoma pakonomaisuus aiheuttaa. Puhutaankin puuhastelusta, joka kuluttaa vaan energiaa, eikä tuo sovittua muutosta toimintaan. Puuhastelulla pyritään suojaamaan itseään oikealta tehokkaalta työltä. Vääränlainen pakottavuuden tunne tulisi kääntää aidoksi muutostahdoksi, jossa joka päivä on aito pyrkimys tehdä jotain tärkeää yrityksen toiminnan parantamiseksi. (Kotter, 2009, 4-5, 19) Muutostahdon puuttuminen tämän päivän maailmassa aiheuttaa muutoksen läpiviennin epäonnistumisen. Ilman selkeää pakottavuuden tarvetta ihmiset eivät vaivaudu syventymään asioihin tarkemmin. Itsetyytyväisyys vaikuttaa muutoksen nopeuteen hidastavasti ja sovitusta muutoksista 70 % ei kyetä viemään aiottuun tavoitteeseen saakka. (Kotter, 2009, 9-11.)

Muutoksen vauhdittamiseksi voi yrityksen johto luoda kriisin, jonka avulla muutosta saadaan vauhditettua. Kriisi oikein johdettuna ja valvottuna voi olla ainoa keino toteuttaa muutos. Muutostahdon ylläpitäminen ei toteudu ilman selkeää muutoksen johtamista. Hyvin hoidettu muutos tuo menestyksen ja lopuksi vaarana on itsetyytyväisyys, jolloin ollaan jälleen muutostarpeen edessä. Jatkovaa muutosta yrityksissä on harvoin. Muutostahdon hiipuesssa on vaikeampaa toistamiseen saada itsetyytyväisyyttä pois. (Kotter, 2009, 104, 125, 129)

Yritysjohdon haaste muutoksessa on ymmärtää lattiatasolla tapahtuva muutoksen kokonaisuus. Liian isot näkemyserot yrityksen johdon ja lattiataason tekijän välillä johtuvat yrityksen johdon etäännyttämisestä päivittäisestä tekemisestä. Käytännössä muutoksen läpivieminen ei ole niin suoraviivaista kuin yrityksen johto olettaa sen olevan. Näkemyseroja kaventaa yrityksen johdon laskeutuminen mahdollisuuksien mukaan lähemmäksi konkreettista tekemistä. (Erämetsä, 2003, 34-35)

Muutosprosessin voi viedä väkisin läpi, mutta silloin tulee ymmärtää muutoksen vaikuttavuus yrityksen eri toimintoihin ja ilmapiiriin. Yrityskulttuurissa saattaa tapahtua pysyviä negatiivisia muutoksia. Hyvät työntekijät saattavat lähteä pois yrityksestä, vastarinta muutokselle muuttuu jatkuvaksi ja työpaikan yhteishenki huononee. Väkisin läpiviety prosessi vaatii oman hintansa, joten taito viedä muutos ihmisläheisesti ja nopeasti on oma taitolajinsa. (Erämetsä, 2003, 36) Nykyisen toiminnan sekä muutoksen tuomat riskit tulee huomioida ja reagoida niihin poistamalla tai pienentämällä. Muutoksen riskianalyysin teko havainnollistaa riskit ja selkeyttää jäännösriskien ohjaamista. (Mattila, 2007, 151)

Asenteen muokkaus kohti muutoksen hyväksyntää on ollut monissa työyhteisöissä pakollista asioiden eteenpäin saattamiseksi. Muutoksen hyväksyminen hyödyttää loppujen lopuksi eniten työntekijöitä ja yritystä. Muutos yhdistetään ensimmäiseksi uhkaan tai turvattomaan olotilaan, mikä vaikeuttaa muutoksen aloittamista. 2000-luvun alussa muutoksen johtaminen on noussut johtamisen yhdeksi isommaksi elementiksi. Transformatiivinen johtaminen vaatii johtajilta paljon. Muutosvastarinta tulee murtaa, mutta työntekijät pitää saada muutoksen puolesta puhujiksi. Johtajat kokevat vastarintaa, kun yksilö ajattelee muutoksen uhkaavan häntä muiden siitä hyötyessä. (Viitala, 2003, 88-89)

4 Prosessitoiminnan tarkoitus

Prosessiajattelussa lähdetään asiakkaiden tarpeiden pohjalta suunnittelemaan toimintatapoja ja menetelmiä. Suunnitellaan prosessi, jossa vaaditut tuotteet ja palvelut toteutetaan. Prosessin onnistuneen käynnistymisen jälkeen asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Tällöin organisaatiossa ymmärretään prosessin kokonaisuus asiakkaalle tuotettavan lisäarvon näkökulmasta ja toiminnassa pyritään jatkuvaan kehittämiseen sekä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen. (Laamanen, 2001, 21-22)

Prosessikuvauksen tulee sisältää tärkeimmät asiat. Kuvauksessa tulee hahmottaa eri tekijöiden välisiä riippuvuussuhteita. Prosessin tarkoitus tulee ilmetä selkeästi ja mihin sillä tähdätään organisaationa sekä yksilönä. Joustavuus tulee ilmetä kuvauksessa, pitää osata reagoida eri tilanteisiin luontevasti. Ulkopuolisen tulee ymmärtää mitä prosessikuvauksessa tarkoitetaan. Prosessin tulee olla lyhyt ja ytimekkäästi kirjoitettu, pelkkä vuokaavio ei riitä kertomaan sovittua toimintaa. (Laamanen, 2001, 76)

Prosessin tavoite tulee olla selkeästi määritelty numeroina ja mittayksikkönä sekä tavoitteelle on asetettava määritelty aikamääre. Passiivimuotoinen prosessin kuvaus on ylimalkainen, jos siinä pyritään kertomaan vaan tavoitteen suunta eikä miten sinne päästään. Tavoitteena on oltava selkeä rima, mikä pitää ylittää, kun toimitaan prosessin mukaan. (Laamanen, 2001, 203-204)

Organisaation suorituskyky paranee, kun toimitaan sovitun prosessin mukaisesti. Toimiva ja sisäistetty prosessi tulee sijoittaa strategiaan. Yrityksen määritelty strategia on toiminnalla suoritettava suunta johon yritys tähtää. Hyvän strategian voi testata toteutuuko siinä ydinasiat numeraalisesti. Strategian ymmärtämisen lisäämiseksi strategian voi havainnollistaa karttana tai kaaviona. (Laamanen, 2001, 229-231) Yritys määrittelee strategian suunnan ja toiminnan. Ylimmän johdon tulee varmistaa, että eri toiminnot kytketään sovittuun strategiaan. Kehityskeskustelut, mittaukset,

palaverit, koulutus ja johtoryhmän työskentely eivät saa elää omaa elämäänsä irrallaan strategiasta. (Laamanen, 2001, 240)

4.1 Prosessien kehittäminen muutoksessa

Liiketoimintaprosessit ovat yrityksen eri työvaiheita, jotka linkittyvät toisiinsa asetetun tuloksen saavuttamiseksi. Prosessit ovat jatkuvia toimintoja, joissa on tarkoituksena tuottaa lisäarvoa seuraavalle prosessin osalle. (Lecklin, 2006, 123-124)

Kehitettävien prosessien tunnistamista helpottaa jos prosessit ovat pilkottu alaprosesseihin ja tarvittaessa vielä pienempiin osiin toimenpidetasolle saakka. Matriisitaulukon avulla voidaan havainnollistaa ydinprosessit sekä prosessit. (Rampersad, 2004, 122)

Prosessit helpottavat rutiinomaisia työsuoritteita. Rutiinit voivat olla haitaksi pitkällä aikavälillä ja työtä vaan tehdään ilman omaa ajatusta. Rutiinisuorittaminen muuttuu haitalliseksi toiminnan kehittämisessä. Prosessit on siis hyvä miettiä väliajoin uudestaan tyhjältä pöydältä, jotta saadaan uusia ajatuksia ja muutosta toimintaan. (Helander, 2013, 59)

Prosessin kehityssuunnitelman laatimisella saadaan selkeä runko prosessin uudistamiselle. Prosessiin kuuluville osapuolille tulee olla tiedossa, mikä on prosessin uudistamisen tavoite. Uuden prosessikuvauksen tulee sisältää yleiskuvan prosessista, prosessikaavion työvaiheineen sekä kuinka vastuut ja tehtävät on jaettu. Avainmittarit tulee olla kirjattu ylös, jotta voidaan vastuuhenkilön toimesta seurata toiminnan kehittymisen suuntaa. Resurssisuunnitelma huomioi taloudelliset vaikutukset prosessin kehittämisessä sekä mitä mahdollisia muita koulutus- ja laitevaatimuksia tulee ottaa huomioon. Yrityksen johdon sekä prosessissa mukana olevien tulee hyväksyä uudistus. Muutos onnistuu sitä paremmin mitä aikaisemmin prosessissa olevat ovat mukana kehitystyössä. Uudistuksessa tulee sidosryhmien osuus varmistaa,

jotta ne ovat tietoisia muutoksesta, eikä näin eri toimintojen välille pääse syntymään kitkaa. (Lecklin, 2006, 191-192)

4.2 Asiakkaan osallistaminen prosessin kehitykseen

Asiakkaat voivat olla avainroolissa organisaation johtamisen ja motivaation ylläpitämisessä. Esimiehiä paremmin työntekijöitä motivoivat asiakkaat. Yrityksen visioita, tavoitteita ja strategiaa voidaan nostaa enemmän esille asiakkaiden kokeman arvon perusteella, jolloin tunteet tulevat mukaan. Tunnereaktio tuottaa mahdollisuuden muuttaa tieto toiminnaksi ja uusiksi valinnoiksi. (Fischer & Vainio 2014, 141)

Asiakkaan osallistaminen yrityksen palvelun kehittämiseen on yleistynyt. Asiakas haluaa tuoda palvelutilanteeseen omaa osaamistaan ja sitä kautta vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tilaaja-toimittajasuhde ei enää jaa yritystä ja asiakasta kahteen eri lokerikkoon, vaan asiakas on yhteistyötä tekevä kumppani. Organisaation lokerikkojen reunoja tulee mataloittaa ja etsiä yrityksen sisältä kumppanuussuhteita joilla voi parantaa tehokkuutta, tiedon jakoa ja resurssien organisointia. (Fischer & Vainio 2014, 106) Muutoksen eteenpäin viemisessä osallistava toiminta ei ole nopein kehityksen tuoja, mutta tuloksia tuova (Mattila, 2007, 103).

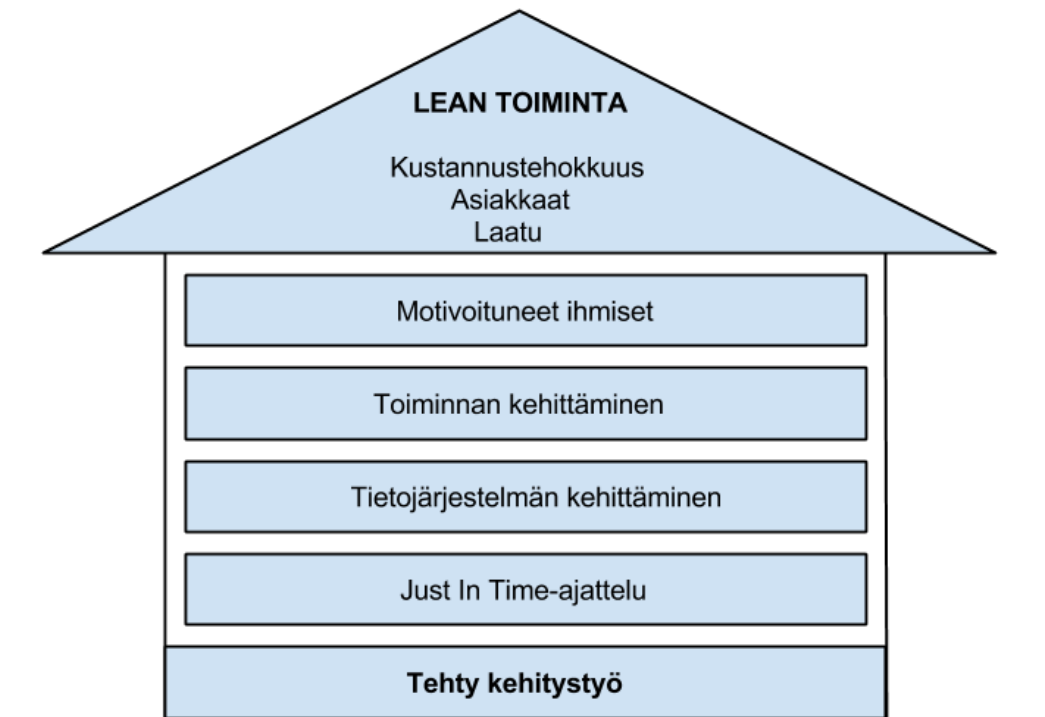
4.3 Uuden prosessin mallintaminen lean-ajattelumallilla

Asiakkaan kannalta helpoin asiointi yrityksen kanssa tapahtuu yhtä ja samaa kanavaa pitkin. Asiakkaalla tulisi olla asiakkaan ja asiakkaan toiminnan tunteva palveleva henkilö. Tämä yrityksen nimittämä henkilö hoitaa asiakkaalta saamansa toimeksiannon yrityksen omaa verkostoa pitkin valmiiksi. Henkilökohtainen palvelu tänäkin päivänä voittaa pelkän näyttöpäätteen kanssa kommunikoinnin. Asiakkaalle

nimetty yhteyshenkilön lisäksi yritykselle on oppimisen mahdollisuus kun nimetyn kontaktihenkilön lisäksi yrityksen muu organisaatio pystyy kommunikoimaan asiakkaan kanssa. Tällöin organisaatio aistii taustalla asiakkaan näkemykset ja vaatimukset yrityksen toimittamasta palvelusta. (Helander et al., 2013, 62)

1990-luvun alussa esiteltyä tuotannon filosofiaa kutsutaan lean-ajatteluksi. Lean ajattelu oli alunperin keino parantaa tuotteiden valmistusprosessia. Tuotantoteollisuuden lean- ajattelu on nykyään laajentunut palvelujen tuotantoon. (Hines et al., 2004, 995) Filosofia perustuu ajatukseen kaikenlaisesta menetyksen vähentämisestä tai hävikin poistamisesta. Kaikki, mikä ei tuota lisäarvoa yritykselle on ylimääräistä, koska siihen on sidottu resursseja turhaan. Ensimmäinen vaihe kehityksessä on tunnistaa nämä ongelmat ja hävikin syyt. Tavoitteena on tehokas, jatkuvasti oppiva ja kehittyvä organisaatio, jossa edellytetään nopeita ongelmanratkaisua. Tärkeä osa lean-ajattelua on filosofia JIT (Just In Time). Tämä filosofia perustuu ajatukseen, että seuraavan vaiheen toimitusketjussa on asiakas, joka voi saada asioita oikeaan aikaan ja juuri niin kuin sovittiin. (Poppendieck, 2011, 3.) Leanin perusajatuksena on havainnollistaa yrityksessä eri osastojen välillä liikkuvat horisontaaliset tietovirrat ja niiden avulla tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Viitala, 2003, 46) Tietojohtamisella (knowledge management) pyritään pitämään huolta tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä niiden kehittämisestä. (Viitala, 2003, 175).

Alunperin lean-ajattelu on lähtöisin Japanista, jossa Taiichi Ohno kehitti Toyota Production System:n (TPS), jonka tavoitteena on lisätä tuottavuutta. TPS-mallia kuvataan talokaaviolla. Katto, tukipylväät ja perusta ovat tukipilareita, jotka vain yhdessä saavat lean ajattelumallin toimimaan. Katto kuvastaa laatua ja alhaisia kustannuksia. Tukipilarit nopeaa läpimenoaikaa, hyvää työturvallisuutta ja korkeaa moraalaa. Perusta on aikaisemmin tehty kehitystyö organisaatiossa. (Kajaste & Liukko, 1994, 83) (Kaavio 7.)



Kaavio 7. TPS-malli lean kehittämisen mallina.(Kajaste & Liukko, 1994, s. 83 mukailleen)

Toiminnan kehittämisessä ja tehokkuuden lisäämisessä lean työkalut voivat innovaatiotutkimusten mukaan lisätä muutosvastarintaa yrityksissä ja näin vähentää kehittämistä. Leanin tapa määritellä tarkkaan miten pitää milloinkin toimia innovaatiotoiminta huomioiden vaikeuttaa innovatiivisen yrityksen toimintaa. (Helander et al., 2013, 71)

4.4 Toiminnan jatkuva kehittäminen

Strategiaa ei tule unohtaa uuden prosessin käyttöönotossa. Strategian ymmärtämiseksi ja noudattamiseksi tulee varmistaa, että jokainen yksilö tuntee päämäärän, jolloin tavoitteen asettaminen ja siihen pääseminen on lähempänä toteutumista. Suurin haaste on saada kaikki työntekijät samalla tavalla ajattelemaan strategian päämäärän. Jokainen miettii oman näkökulmansa ja taustansa kautta asiaa. Alainen, joka törmää strategiaan esimiesten pitämässä palaverissa muutaman kerran vuodessa, unohtaa palaverien välissä tavoitteet ja tyytyy tekemään vain päivän työt. Esimies ajattelee laajemmin strategian ja prosessien välisiä asioita sekä ymmärtää asioiden vaikutussuhteet asiakaskokemuksesta tulospalkkaukseen. Yrityksen johto miettii aamulla ensimmäiseksi strategian vaikutusta päivän töiden kautta tulokseen. Näiden kolmen eri ammattiryhmän edustajat lukevat saman strategiataulun ymmärtäen asiat omalta kantiltaan. Haastavinta on saada henkilöstö toimimaan samansuuntaisesti parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Tuntiessaan työnsä merkitykselliseksi syntyy työntekijöille positiivista tunne-energiaa, jolloin he automaattisesti suuntaavat tavoitteensa yhteistä päämäärää kohti (Fischer & Vainio, 2014, 126). Prosessien kehittäminen ja uudistuneen prosessin käyttöönotto on työyhteisön yhteinen asia paremman tuloksen saavuttamiseksi. Yrityksen johdon tulee palkita muutoksessa mukana olleita jatkuvasta kehityksestä. Näin saadaan myös jatkossa kehitystä helpommin vietyä eteenpäin. Palkitsemisen tulee kohdistua prosessissa mukana olevalle organisaatiolle, koska pelkkä yksilöiden palkitseminen ei johda koko organisaation toiminnan kehittämiseen. (Helander et al., 2013, 61)

Haasteellista prosesseissa on toimintojen osalta taantuminen. Todetaan, että tulokset ovat riittäviä ja jäädään seuraamaan tilanteen kehittymistä, jolloin ylimielisyys valtaa ihmismielen. Enää ei kuunnella asiakasta, vaan mennään niiden asiakkaiden ehdoilla, jotka eivät vaadi mitään uutta ja ihmeellistä. Pyritään menemään mistä aita on matalin, eikä panosteta kehittämiseen ja laatuun. Unohdetaan, miksi organisaatio on olemassa, eli ei itseään varten vaan asiakkaita ja sidosryhmiä varten. Tavoitteen tulisi

olla tarjota asiakkaille sellaista, mitä asiakas ei edes ole osannut odottaa. (Fischer, 2014, 128)

4.5 Uuden prosessin mittaaminen

Prosesseja tulee mitata, jotta tiedetään mikä on prosessien tuottavuus. Mittaamisen avulla saadaan tietoa mikä prosessin osa ei toimi sovitusti eikä tuota asetettuja tavoitteita. Mittaustulosten perusteella voidaan prosessin ohjausta tehdä haluttuun suuntaan. Yrityksen sisäisessä toiminnassa mittaustuloksen tulisi kertoa, kuinka prosessi toimii, ei niinkään tietoa prosessin taloudellisesta tuottavuudesta. Omien mittareiden seuraamisella on positiivinen vaikutus motivaatioon tehdä seurattavat asiat paremmin, joten mittareiden laadintaan kannattaa hetki käyttää aikaa. (Lecklin, 2006, 151-152)

Mittausten tulisi olla säännöllisiä, jotta saataisiin tietoa, onko prosessin muutos onnistunut. Yleisesti prosessien mittaamisessa tulee huomioida, ettei mitattava asia mahdollista spekulointia ja ole tulkittavissa vain yhdellä tavalla. Mitattavia asioita ei saa olla liikaa, vain keskeisimmät prosessin osat kelpaavat, koska ihmisten luottamus toimintaan laskee, jos aivan jokaista asiaa pyritään mittaamaan. Prosessin tuottamaan mittaustulokseen tulee henkilön pystyä vaikuttamaan, jos tulos vaikuttaa palkkaukseen. Mittauksen tulee antaa suunta tulevaa kohti, eikä peilata liikaa historiaan. Mittareiden vaihtuvuus tulee huomioida, koska prosessi muuttuu ajan mittaan. (Lecklin, 2006, 152-153) (Erämetsä, 2003, 178)

Kuinka sitten hoitaa toiminnan mittaus laadukkaasti? Erämetsä (2003) mainitsee, millaiset ovat mittaamisen haasteet (Erämetsä, 2003, 178-179):

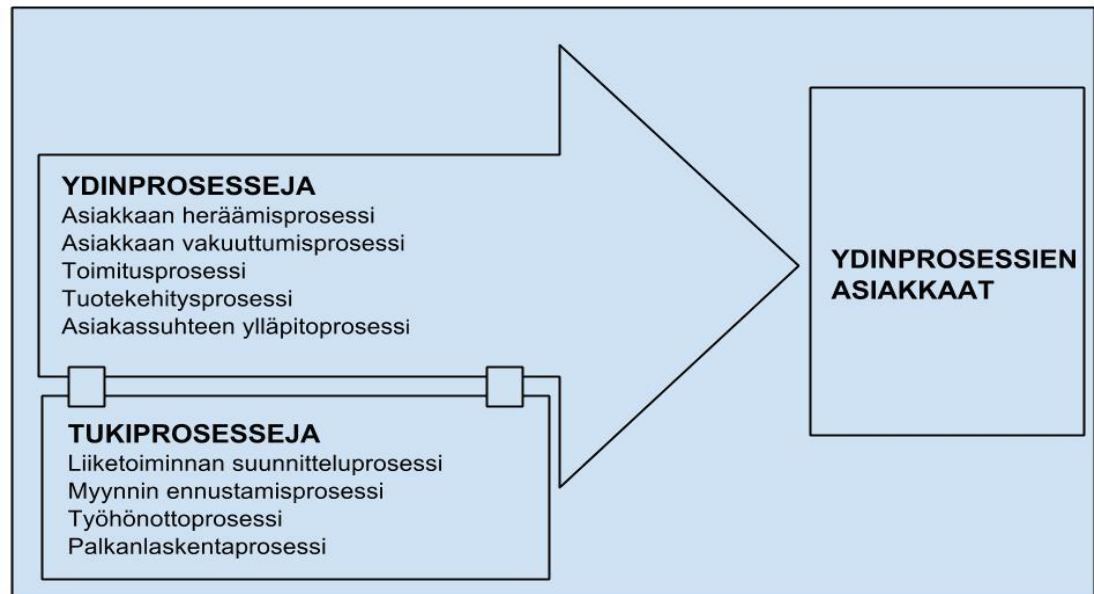
- Ylimittaus: mitataan liikaa asioita ja samalla menetetään mittareiden tuoma hyöty, kun ei voida ohjata jokaisen mittarin perusteella toimintaa.

- Alimittaus: ei mitata mitään muutokseen liittyvää, vaan luotetaan muutoksen vastuuhenkilöihin. Tavoitteet ja mittaristo puuttuvat kokonaan.
- Mitataan vääriä asioita ja liian yksipuolisesti. Pidemmällä aikavälillä jotain kriittistä saattaa jäädä huomaamatta.
- Yksitoikkoisuus: tilanteet ovat erilaisia. Mittareita pitää kyetä muuttamaan tarvittaessa.
- Saadun palautteen käyttäminen: ei osata tehdä korjaavia toimenpiteitä käytäntöön.
- Palautteita ei hyödynnetä: saadut palautteet eivät johda toimenpiteisiin millään tasolla.
- Mittareiden tietoisuus tulee varmistaa: miksi siis mitataan jotain.
- Vääristely: tuloksia pyritään muokkaamaan paremmiksi kuin oikeasti ovat.
- Oikea mittareiden tulkinta: ymmärretään, mitä mittarit kertovat.

4.6 Prosessihallinta

Yrityksen johdon tehtäviin kuuluu yrityksen organisaation suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja tuloksien seuranta. Yleisesti ongelmien ilmaantuessa organisaation rakenteisiin pyritään tekemään muutoksia paremman tuloksen aikaansaamiseksi. Ensinnäkin muutokset organisaatiossa eivät välttämättä vaikuta parantavasti organisaation toimintaan, koska toiminnan ohjaus ei ole muuttunut prosessin ollessa sama. Toiseksi prosessien kehittämisessä ei ole osattu konkretisoida, miten muutokset prosessissa parantavat suorituskykyä ja asiakastyytyväisyyttä. (Tuominen, 2010, 20)

Ydinprosessit ovat asiakkaille arvoja tuottavia prosesseja, joiden lopputuloksena on tyytyväinen asiakas. Ydinprosessit ovat keskeisimmät prosessit asiakkaisiin päin ja niillä tuotetaan yrityksen tuotot. Asiakas on prosessin alussa tilaamassa palvelua tai tuotetta ja lopussa tuotos luovutetaan asiakkaalle. (Kaavio 8.)



Kaavio 8. Yrityksien liiketoimintaprosessit. (Tuominen, 2010, 21)

Yrityksessä tukiprosessit tuottavat sisäisesti palveluja ydinprosesseille ja näin mahdollistavat ydinprosessien toimivuuden. Asiakkaiden odotukset palvelulta ja asiakkaiden asiakastyytyväisyyden tulokset ohjaavat prosessien kehittämistä. Parannettavat prosessien kohdat voivat olla joko ydinprosesseissa tai tukiprosesseissa. (Tuominen, 2010, 21)

5 Auto-Kilta Trucks Oy - case yrityksen esittely

Auto-Kilta Oy on Lappeenrannassa vuonna 1964 perustettu autoliike. Auto-Kilta Oy edusti jo tuolloin Volvo-tuotteita. Auto-Kilta Oy jakautui 1.1.2007 henkilöautotoimintaan keskittyväksi Auto-Kilta Oy:ksi ja kuorma-autotoimintaan keskittyväksi Auto-Kilta Trucks Oy:ksi. Nykyisin Auto-Kilta Oy palvelee asiakkaitaan neljällä paikkakunnalla Saimaan ympärillä: Lappeenrannassa, Savonlinnassa, Imatralla ja Mikkelissä. Auto-Kilta Trucks Oy sijaitsee Lappeenrannan Mustolassa ja Savonlinnassa Auto-Kilta Oy:n tilojen yhteydessä.

Auto-Kilta Oy:n, Auto-Kilta Trucks Oy:n ja konsernin emoyhtiön Auto-Kilta Yhtiöt Oy:n henkilöstömäärä oli yhteensä 110 henkilöä vuoden 2013 lopussa. Konsernin liikevaihto vuonna 2013 oli n. 56,5 milj. euroa. Auto-Kilta Trucks Oy myy vuodessa noin 60 uutta Volvo kuorma-autoa ja noin 100 käytettyä kuorma-autoa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2013 15 milj. €. Auto-Kilta Trucks Oy työllistää tällä hetkellä 25 raskaan kaluston ammattilaista. Yrityksellä on edustuksessa Volvo kuorma-autojen myynti Lappeenrannan, Savonlinnan ja Mikkelin talousalueilla. Raskaan kaluston myynnin lisäksi Auto-Kilta Trucks Oy tarjoaa monipuolisia huolto-, korjaus-, varaosa ja rengashuoltopalveluita. Katsastuspalvelua tarjotaan yhteistyössä katsastusviranomaisen kanssa sekä perävaunuhuoltoa ja kylmäkoneosaamista. Eri tasoisia huolto- ja korjaussopimuksia myydään yli puoleen uusista autoista. Lisäksi Lappeenrannassa on yhteistyökumppani Veho Oy:n maahantuoman Mercedes-Benz kuorma-autojen sekä tavara-autojen huolto. (Auto-Kilta Trucks Oy, 2012; Auto-Kilta Oy, 2012.)

Auto-Kilta Trucks Oy on Kaakkois-Suomen suurin ammattiliikenteen palvelukeskus ja se tarjoaa asiakkailleen yhdellä pysähdyksellä kattavasti ja laadukkaasti asiakkaiden tarvitsemat tuotteet ja palvelut. Auto-Kilta Trucks Oy:n visio on olla paras ja kannattavin ammattiliikenteen palveluyritys omalla toimialueellaan ja sen missio on: “Parasta mahdollista asiakastyytyväisyyttä volyyymi ja kannattavuus

huomioiden”. Auto-Kilta Trucks Oy:n strategia, jolla visio toteutetaan on: “Tuemme asiakkaidemme liiketoimintaa olemalla paras ratkaisujen toimittaja. Tarjoamme asiakkaillemme maksimaalista ja kustannustehokkainta ajoaikaa. Kumppanimme asiakkaamme voivat keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa.” (Auto-Kilta Trucks Oy, 2013.)

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja menestymisen turvaamiseksi on erityisesti kiinnitetty huomiota tavoitteiden, strategioiden, arvojen, prosessien selkeyteen ja jalkauttamiseen läpi organisaation. Yrityksen johto on sitoutunut määritettyihin tavoitteisiin, päämääriin ja jatkuvaan kehittymiseen. (LIITE 1: Auto-Kilta Trucks Oy:n laatu- ja ympäristöpolitiikka, 30.4.2013.) Laatu- ja ympäristöjärjestelmä arvioidaan yhdeksän kuukauden välein Lloyd’s Register Quality Assurance Limited (LRQA) auditoimana. LRQA valvoo ja myöntää sertifiointin kun ISO 9001 ja ISO 14001 laatu- ja ympäristö standardeja noudatetaan. Lisäksi Auto-Kilta Trucks Oy:n tai Auto-Kilta Oy:n henkilöstö suorittaa 1-2 kertaa vuodessa Auto-Kilta Trucks Oy:ssä sisäiset auditoinnit sovitun toiminnan varmistamiseksi sekä kehittämiseksi.

ISO 9001 sertifioitu toimintajärjestelmä pitää johdon ja koko henkilöstön fokuksen laadun tuottamisessa ja jatkuvassa kehittämisessä. Näillä toimintatavoilla kaikkien Auto-Kilta Trucks Oy:n eri toimipisteiden asiakkaille pyritään varmistetaan laadukasta asiakaspalvelua kannattavuus huomioiden. Asiakaspalvelu ja koko toiminnan jatkuva laadullinen parantaminen edellyttää asiakaspalautteiden arvostamista ja analysointia. Asiakkaiden ja henkilöstön palautteet ovatkin monen kehitystoimenpiteen alkuvoima. Henkilöstön kannustaminen ja kehittäminen on nostettu yhtiössä osaksi strategiaa. Henkilöstötyytyväisyyden jatkuva parantaminen on huomioitu esimiestoiminnan osana. Esimiestoiminnan kehittämisellä pystytään lisäämään koko henkilöstön sitoutuneisuutta tavoitteisiin ja yritykseen. (LIITE 1: Auto-Kilta Trucks Oy:n laatu- ja ympäristöpolitiikka, 30.4.2013)

Huoltotoimintojen vetovastuussa olevien henkilöiden eläköityminen on lähivuosina edessä. Heillä on paljon ajan mittaan kertynyttä hiljaista tietoa, jonka siirtäminen ajoissa muiden käyttöön on tiedostettava. Tärkeitä keinoja osaamisen ylläpitämiseen ovat yhdessä tekeminen, sisäiset koulutukset sekä huolella tehdyt rekrytoinnit. Uudet tuotteet ja tekniikan oppii kuka vaan, mutta kumppanuussuhteiden luomisella on merkitystä ja siihen Auto-Kilta Trucks pyrkii systemaattisesti asiakaslupausten mukaisesti tarjoamalla asiakkaille tarvittavia palveluja yhdellä kertaa samasta paikasta.

Asiakaskunnassa on perheyriksii, joiden sukupolvenvaihdoksissa yhteistyön jatkuminen on varmistettava ajoissa. Jotkut asiakkaat ovat merkkiuskollisia hyväksi koetun kokonaispalvelun takia. Hyvät asiakkuudet vaativat henkilöstöltä aikaa. Yrityksien pitkän linjan merkkiuskollisuus ja pitkän asiakasuhteen vaalimiseen kuluu aikaa. Kauan alalla olleet huollon vastuhenkilöt ovat luoneet kokemuksellaan ja persoonallisuudellaan luotettavat suhteet asiakkaisiin. Sukupolvenvaihdos näkyy asiakaskunnassa ja asiakkaiden ostokäyttäytymisessä. Pienten kuljetusliikkeiden osuus asiakaskunnassa vähenee ja läheiset asiakassuhteet sulautuvat suurten kuljetusyriksien organisaatioon, jolloin kumppanuussuhteen säilyttäminen tulee haastavammaksi.

Henkilökohtaiset kontaktit ovat edelleen tärkeitä, mutta ostopäätöksiä tekevien henkilöiden saavutettavuus vaikeutuu yriksoston myötä. Asiakkaista tulee samalla yhä hintatietoisempia, jolloin laadukkaan ja saatavuudeltaan hyvän kokonaispalvelun tarjoaminen on kilpailuvaltti. Kuljetusyriksijän ydinliiketoimintaa ja kokonaistaloudellisuutta tulee tukea kuljetuskaluston koko elinkaaren ajan. Autojen tekniikan kehittyessä ja monimutkaistuessa erikoistuneiden merkkikorjaamojen merkitys korostuu. Uusien tuotteiden ja tekniikoiden lanseeraamisen yhteydessä on jatkossakin huolehdittava henkilöstön koulutuksesta ja ammatillisesta pätevyyydestä, jotka takaavat laadukkaan ja kattavan asiakaskokemuksen kerta toisensa jälkeen.

Haasteena kumppanuuden näkökulmasta on saada asiakkaat ymmärtämään laajasti huolto- ja korjaussopimuksen laskennallinen hyöty oman liiketoimintansa kannalta. Auto-Kilta Trucks Oy:n liiketoimintamallin selventäminen asiakkaalle hänen omien etujensa ymmärtämiseksi vaatii vahvaa kumppanuutta ja luottamusta. Toiminnan jatkuvalla kehittämisellä on tarkoitus luoda positiivisia asiakaskokemuksia luotettavan perustoiminnan lisäksi.

Auto-Kilta Trucks Oy:n täytyy entistä nopeammin reagoida markkinoiden muutoksiin. Henkilöstön ammatillinen pätevyys ja asenne heijastuvat yrityksen reagointikykyyn. Kehityskeskusteluissa työntekijä voi tuoda esiin mielipiteensä yrityksen mukautumiskyvystä sekä omasta halukkuudestaan kehittää ammattiosaamistaan. Päämiesten toimesta lähes kuukausittain toteutetut asiakastyytyväisyyskyselyt ovat kattavia, mutta eivät anna riittävän nopeasti tietoa asiakkaiden mielipiteistä, jotta toimintaa voitaisiin niiden perusteella kehittää riittävän nopealla syklillä. Paikallisesti asiakaskontaktissa saatu välitön palaute ja siihen reagoiminen tukee asiakassuhdetta paremmin.

Kuljetusyritysten taloudellinen tilanne on välttävä, mikä heijastuu suoraan Suomen tämän hetkisestä taloudellisesta tilanteesta. Kuljetettava määrä on vähentynyt, mikä johtaa kilpailun kiristymiseen sekä jokaisen euron laskemiseen, kun kyseessä on uuden kaluston hankinta tai nykyisen kaluston huolto- ja korjaustoimenpiteet. Asiakkaat etsivät yhteistyökumppaneita, jotka tarjoavat yksittäistä edullisinta ratkaisua niin huoltoon, korjaukseen tai renkaiden hankintaan. Auto-Kilta Trucksin vastaus tähän haasteeseen on tarjota asiakkaille kokonaispaketti Optim, jolla on tarkoitus saada yrittäjä ajattelemaan kuljetuskustannuksia kilometriperusteisesti ja näin kaikki yrittäjän toimintaan liittyvät hankinnat voi saada saman katon alta. Kilometriperusteinen kustannus auttaa yrittäjiä hinnoittelemaan omaa kuljetusratkaisua omille asiakkailleen, kun omat kustannukset on tiedossa tarkasti etukäteen.

5.1 Asiakaskokemuksen vaikutus Auto-Kilta Trucks Oy:n toimintaan

Vuoden 2013 alussa Auto-Kilta Trucks Oy:ssa pidettiin YT-neuvottelut, jonka tuloksena organisaation henkilöstömäärä väheni niin mekaanikkojen osalta kuin työnjohtajista. Henkilöstön vähentäminen näkyi työkuorman lisääntymisenä, johon tuli sopeutua. Toimintajärjestelmän prosesseihin ei ole tehty samanaikaisesti muutoksia. Vuosi henkilöstömuutosten jälkeen yrityksen johto päätti selvittää henkilöstön työtyytyväisyyttä työeläkeyhtiö Varman toimesta. Työtyytyväisyystulokset kertovat, että Lappeenrannan toimipisteen keskimääräinen työtyytyväisyys oli 7,4 (asteikko 1-10). (LIITE 2.) Lisäksi toinen huomioitava kehityskohde on johtamiseen ja motivaatioon liittyvä osa-alue, joka sai arvosanaksi 3,7 (asteikko 1-5). (LIITE 3.) Nämä tulokset puoltavat prosessien kehitystarpeen. Ilman henkilökunnan hyvinvointia ei yritys voi tuottaa asiakkaille positiivista asiakaskokemusta. Prosessien kehittämisessä on tarkoitus käyttää asiakaskokemus-ajattelua tarkoituksena miettiä asiakkaan silmin kuinka oma prosessi tulisi toimia asiakaslähtöisesti sekä tuottavasti resurssit huomioiden. Asiakaskokemus-ajattelua halutaan nostaa osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä tekemistä. Yrityksen johdolla on tahtotila saada työntekijät ymmärtämään, ettei yrityksen eri osastot kilpaile keskenään vaan jokaisen työntekijän tulee tuottaa samansuuntaista asiakaskokemusta yrityksen asiakkaille ja muille sidosryhmille. Kiristyneessä kilpailutilanteessa jokaisen työntekijän ajattelua pitää pyrkiä muokkaamaan asiakaslähtöisemmäksi ja sitä kautta toiminnan tulee muuttua pelkästä oman työn suorittamisesta asiakaskokemusten tuottamiseen. Jos halutaan muuttaa omaa toimintaa asiakastytyväisyys tulosten perusteella, niin pelkkä tulosten toteaminen ei johda oman ajattelun eikä päivittäisen tekemisen muutokseen. Koko organisaatiossa tehtävä ajatusmallin muutos vaatii vahvaa esimiestoimintaa muutosjohtamisen keinoin.

Asiakastyytyväisyydellä on monta erilaista näkökulmaa, mitä se tarkoittaa yrityksen toiminnassa. Kuka vastaa yrityksen asiakastyytyväisyydestä, ymmärretäänkö mitä se tarkoittaa yritykselle ja mitä asiakkaalle? Asiakastyytyväisyydeksi tulkitaan asiakkaan tyytyväisyys palveluun, kun palvelu on suoritettu ja asiakas on saanut mielikuvan yrityksen toiminnasta. Kokonaisuuden kannalta asiakaskokemus on terminä laajempi. Asiakaskokemus koostuu eri kosketuspintoista, joissa asiakas on kosketuksessa yrityksen prosessien eri kohtiin. Auto-Kilta Trucks Oy:n prosesseissa on monia eri kosketuspintoja, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen toimintaan. Näissä kaikissa kohdissa asiakas arvioi omaa asiakaskokemustaan ja niiden perusteella tekee lopullisen päätöksen käyttääkö yrityksen palveluja toistamiseen vai onko asiakas todennut toisen yrityksen palveluiden tuovan paremman asiakaskokemuksen.

Auto-Kilta Trucks Oy:n asiakaskunnasta eri kuljetusyrittäjillä on erilaiset kokemukset kosketuspintoista yritykseen. Joidenkin yritysten kuljettajat ovat huoltoprosessissa läsnä ja saman yrityksen ajojärjestelijät saavat kokemuksen puhelimitse huollon varaamisesta. Toisen yrityksen omistaja voi olla samalla kuljettaja ja laskun maksaja, jolloin hän saa kokemuksia jokaisen prosessin osasta, missä asiakas on osallisena. Jokaisen työntekijän tulee mieltää omassa työssään, miten hänen työnteko vaikuttaa asiakkaaseen ja asiakkaalle syntyvään mielikuvaan yrityksestä. Asiakastyytyväisyyden kehittäminen yrityksessä koetaan tärkeäksi elementiksi kannattavuuden parantamisessa. Asiakaskokemuksen ymmärtämisen ja sen kehittämisen kautta on mahdollisuus vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja asiakkuuksien systemaattiseen parantamiseen.

Jokainen meistä voi todeta omakohtaisesti, milloin on saanut hyvää palvelua ja miltä se tuntuu. Hyvin hoidettu asiakaskokemus johdattaa palaamaan takaisin saadakseen uudelleen hyvää palvelua. Asiakkaan saama vastine rahalle on yksi elementti, jolloin asiakas on valmis maksamaan vaikka enemmänkin onnistuneesta palvelusta. Pienillä palvelullisilla teoilla voi yritys saada kilpailuedun toisiin yrityksiin nähden. Osa

asiakkaista toimii palvelun osalta tiettyjen heille tärkeiden arvojen ja hyötyjen kautta. Asiakkaiden todellisia tarpeita tulee ymmärtää, jotta asiakasta palveleva yritys sekä maksava asiakas hyötyvät toistensa kumppanuudesta.

Panostaminen jatkuvaan, ennalta määriteltyihin toimenpiteisiin ennakkoon sovittuina ajankohtina edesauttaa yrityksen asiakaskokemusten luomista ja kehittämistä. Yrityksen koko henkilöstön sitouttaminen asiakaskokemusten tuottamiseen on tärkein asia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteena on yhtenäinen prosessi, jossa henkilöstö tulkitsee toimintatapoja sovitulla tavalla tavoitteena tuottaa asiakkaille kokemuksia, jotka ylittävät asiakkaiden itselleen asettamat tavoitteet. Yrityksen tulee johtaa asiakaskokemusta, kerätä asiakkailta tietoa ja keskustella asiakkaiden kanssa heidän tarpeistaan ja odotuksistaan. Huonompi vaihtoehto on pitää yrityksen toiminta ennallaan ja unohtaa ajattelu sekä toiminta asiakkaan näkökulmasta. Palveluasennetta ei voi oppia ja ilman asennetta ei kyetä johtamaan kohti yrityksen johdon asettamia asiakaskokemus tavoitteita.

Yleisesti on tiedossa, että netin kautta tuotteisiin tutustuminen ja sen jälkeen netin kautta ostaminen on yleistynyt kuluttajien sekä yrittäjien keskuudessa. Auto-Kilta Trucks Oy:ssa on tarkoitus iskeä kiila tähän väliin ja aktiivisesti aloittaa myynnin kenttätyö uuden työntekijän avulla. Tarkoituksena on kontaktoida nykyisiä sekä uusia yritysasiakkaita ja kartoittaa yleisesti heidän kuljetus- ja liikkumistarpeensa. Myynnissä tullaan hyödyntämään Auto-Kilta Trucks Oy:n sekä Auto-Kilta Oy:n tuotteita eli kuorma-autoja, hyötyajoneuvoja sekä henkilöautoja lisätynä teknisen palvelun osaamisella. Taloudellinen tilanne vaatii, että asiakaskokemusten luomista pitää miettiä innovatiivisesti ja asiakkaita tulee lähestyä suoraan heidän haluamallaan tavalla, eikä vaan odottaa heitä myymälään ostoksille. Henkilö, joka ei pelkää tarttua asiakasyrityksen oven kahvaan on oikea kyseiseen työhön. Ensisijaisesti tarkoituksena on luoda asiakaskokemus, jota ei ainakaan omalla markkina-alueella ole ennen ollut.

5.2 Toiminnan tehostaminen muutosjohtamisella

Auto-Kilta Trucks Oy:ssa tehtävät organisaation ja prosessin muutokset saadaan vietyä voimakkaammin eteenpäin muutosjohtamisen keinoin. Auto-Kilta Trucks Oy:n kootut taloudelliset tunnusluvut ja asiakastyytyväisyystulokset ovat nähtävillä henkilöstön tiloissa isolla tv-näytöllä. Näiden asioiden läpikäynti rakentavasti henkilöstöpalavereissa vaikuttaa positiivisesti muutoksen tahtotilaan. Motivoinnin lisäämiseksi tulisi mahdollisuuksien mukaan huomioida tulospalkkauksen liittäminen tunnuslukujen kehittymiseen.

Vapaaehtoinen asioiden pohdiskelu työpäivän tauoilla tulostaulun edessä synnyttää keskustelua toiminnoista ja niiden eteenpäin viemisestä. Yksilöistä riippuen jotkut puhuvat ääneen ja jotkut miettivät omassa mielessään tuloksia. Mielenkiinnon lisäämiseksi nähtävän informaation tulee olla ytimekäs ja selkeä sekä tiedon tulee päivittyä useasti. Hyvin valmistellun ja henkilöstölle tarjottavan tiedon avulla voidaan vaikuttaa ajatustavan muokkaamiseen positiivisesti sekä lopuksi itse toiminnan muuttumiseen kohti yrityksen muutostavoitteita.

Auto-Kilta Trucks Oy:n organisaatio ei ole suuri ja kaikki ydintoiminnot on saman katon alla. Henkilöstö tuntee toisensa, mutta silti on tärkeää yhteisen suunnan varmistamiseksi viestiä yhteisestä strategiasta ja tapahtuvasta muutoksesta. Samansuuntainen viestintä muutoksesta koko organisaatiossa vauhdittaa sovitun muutoksen saattamista loppuun ja epäilykset muutoksen onnistumisesta hiipuvat. Muutoshalukkuuden vähentyminen tulee ennakoida vastatoimilla mm. tuomalla organisaation ulkopuolelta tietoa, miten tulisi toimia näyttämällä itse esimerkkiä ja varmistaen, ettei negatiivisen asenteen omaavat vaikuta toimillaan. Lisäksi luotua kriisiä voidaan käyttää muutoksen vauhdittajana. Muutoksen tavoitteena on saada muodostettua muutostahdosta osa yrityksen prosessia. Muutoksen läpiviennin varmistamiseksi yrityksen rakenne ja siihen liittyvät toiminnot ja prosessit tulee tuntea, jotta tiedetään mahdollisimman tarkkaan, miten mikään muutos vaikuttaa

prosessien eri osiin. Muutoksesta ei ole tehty riskianalyysiä. Asiakasraadilta saatujen kehitysideoiden perusteella pyritään sitten ohjaamaan ja vähentämään toimintaan liittyviä riskejä, onhan asiakas merkittävässä osassa prosessin muutosta.

Yrityksen strategia on jokaisella työntekijällä sama ja ymmärtämällä toisia työntekijöitä sekä heidän toimintatapojaan paremmin pystytään helpommin toimimaan strategian mukaisesti. Yhdessä onnistuminen strategian toteuttamisessa palkitsee työntekijöitä jo pelkästään henkisesti luomalla yrityksen osastojen välille luottamusta ja ymmärrystä tehdä asioita paremmin yhdessä. Muutosjohtamisessa yrityksen strategia tulisi pilkkoa osiin ja konkretisoida asiat. Konkretisoinnissa strategian havainnointi kuvien kera ymmärryttää oman toiminnan vaatimuksia. Jokaisen työntekijän on helpompi ymmärtää, mitä heiltä vaaditaan, jotta yritys voi oman tehtävänsä suorittaa.

Varmistaakseen jatkossa hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen asiakkaille, tulee prosessin olla aina kunnossa. Hyviä tuloksia saadaan, kun prosessia hiotaan käyttäjätasolla sekä isommat muutokset koko organisaation tasolla. Prosessien jatkuva kehittämisen seuranta tulisi huomioida vuosittaisissa auditoinneissa. Yrityksen johdon tulee olla mukana prosessien kehittämisessä. Näyttämällä johdon toimesta esimerkkiä prosessien kehittämisessä muu organisaatio on helpommin mukana prosessien kehittämisessä. Organisaation on hyvä tiedostaa, että yrityksen johto on kehitystoiminnassa mukana. Muutosjohtamisen tarkoituksena on implementoida kehittäminen prosessiin mukaan eikä kehittämisen pitää aina vaatia yrityksen johdon läsnäoloa. Sitouttamisen keinona yrityksen johto voi esimerkiksi pitää henkilöstölle kvartaaleittain palaverin asiasta, jossa voisi olla oma osio

→ Kehittäminen ja projektit.

5.3 Prosessin kehittäminen asiakaskokemuksia tuovaksi

Terminä asiakaskokemus on vielä uusi, eikä siitä ole paljoa pohjatietoa saatavilla prosessien kehittämiseen. Todennäköisesti asiakaskokemuksen liittäminen prosessien kehittämiseen tulee lisääntymään tulevaisuudessa, koska viime vuosina on julkaistu suomalaista kirjallisuutta ja aiheesta on saatavilla koulutuksia. Kun prosessia suunnitellaan uudeksi asiakaskokemuksia tuovaksi prosessiksi tulee asiakkaan kokemat kosketuspisteet suunnitella myös asiakkaan näkökulmasta.

Teknisen palvelun asiakaspalvelussa suurin ongelma on asiakaspalveluun käytettävä aika, jota ei voi nykyisillä asiakasrajapinnan resursseilla lisätä. Resurssien niukkuus yrityksen johdossa on tiedostettu, mutta kulurakenne ei tällä hetkellä mahdollista resurssien lisäämistä. Tulppana asiakkaiden suuntaan on ollut korjaamokäynnin tiedonkulku. Useinkaan ei tiedetä tarkalleen, missä vaiheessa huolto prosessia asiakkaan auto on menossa. Asiakaspalvelun parantamiseksi yrityksen sisältä on löydettävä osaavaa resurssia tiedonkulun kehittämiseen. Henkilökuntaan kuuluvista mekaniikoista osa soveltuu asiakaspalveluun ja osa ei, mutta nykyisistä resursseista pitää apu saada asiakasrajapinnan hoitamiseen. Asiakaspalveluun osallistuminen pitää olla vapaaehtoista ja luonnostaan sujuvaa. Mekaanikon pitää ymmärtää asiakkaan tarpeet ja vastata niihin annetuissa raameissa. Suora tieto huolto prosessin vaiheista mekaanikolta asiakkaalle on asiakkaan näkökulmasta luotettavaa, koska mekaniikko on tehnyt asiakkaan tilaamaan työn ja havainnut itse huollettavan kohteen kunnan. Tällä hetkellä tieto kulkee aina työnjohtajan kautta, joten vähintään yksi henkilö on välissä tietoa suodattamassa.

Uusi prosessi tulee tuomaan mekaniikoille aivan eri ulottuvuuden työhön mitä ovat aiemmin tehneet. Mekaanikkojen osallistuminen asiakaskokemuksen kehittämiseen motivoi heitä kohtaamaan asiakkaat eri tavalla kuin aiemmin. Oman työn kehittäminen ei ole enää mekaanisen työn tekemistä, vaan asiakas-, ja kommunikointitaitojen kehittämistä. Vastuun antaminen mekaniikoille lisää

vaikuttamismahdollisuuksia kertoa kokemusten perusteella uusia ajatuksia asiakaskokemuksen kehittämisessä. Mekaanikkojen osallistuminen asiakaskokemuksen kehittämiseen mahdollistaa koko organisaation mukana olemisen prosessin eteenpäin viemisessä ja kaikilla työntekijöillä on sama muutoksen suunta.

Tulevasta muutoksesta on keskusteltu avoimesta sisäisissä palavereissa eikä prosessin muutos aiheuta ristiriitoja eri osastojen välillä, koska kaikilla on tiedossa, ettei tämän hetken organisaatiossa ole ylimääräisiä resursseja vaan tähtäimenä on nykyisten resurssien hyödyntämisen lisääminen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Organisaatiossa on annettu henkilöstön ymmärtää, että jokaisen työntekijän panos ratkaisee kannattavimman ja tehokkaimman tuloksen yhdessä asiakkaan kanssa.

Yleisesti asiakkaan itseohjautuvuus palvelussa on lisääntynyt mm. autoja voidaan nettiporttaalissa ennen tilausta muokata mieleisekseen. Itseohjautuvuus ei korvaa henkilökohtaista palvelua, josta asiakas on valmis maksamaan. Kilometriperusteisessa huoltosopimuksessa asiakas maksaa kuukausittain tietyn summan valitsemansa huolto- ja korjaussopimuksen tason mukaisesti. Asiakkaan vaatimus saada maksetulle rahalle vastinetta on ymmärrettävää. Palvelun tulee toimia koko huolto prosessin ajan, ajanvarauksesta korjaamokäyntiin ja auton luovutukseen saakka.

5.4 Asiakkaan osallistaminen prosessin kehittämiseen

Asiakkaan osallistaminen toteutetaan eri tyyppisten kuljetusyritysten valitsemisella yhteiseen keskustelutilaisuuteen, jossa kaikki prosessin osa-alueiden vastuuhenkilöt ovat mukana avoimessa keskustelussa. Tämän tapahtuman tärkeimpänä tavoitteena on selvittää erilaisten asiakkaiden tarpeet ja odotukset, jotta pystytään tuottamaan lisäarvoa heidän toiminnalle. Kun pystytään tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle niin sille on vaikutusta palvelevan yrityksen kannattavuuteen. Keskustelutilaisuuden

tuloksena havaitaan toiminnassa olevat pullonkaulat ja prosessia voidaan kehittää avoimesti tehokkaammaksi.

Auto-Kilta Trucks Oy:n asiakkaista kattavasti valittu asiakasraati kokoontuu kertomaan, millainen heidän asiakaskokemus on ollut ja millainen sen tulisi olla. Asiakasraadissa asiakkaat saavat vapaasti kertoa Auto-Kilta Trucks Oy:n heille tuottamista kokemuksista. Keskustelu voidaan videoida ja sitä näytetään asiakkaan asian konkretisoimiseksi henkilöstöpalaverissa. Esille nousevat ongelmakohdat kirjataan ylös ja hyväksytetään asiakasraadilla. Jokaiselle asiakasraadille olevalle lähetetään parin päivän jälkeen sähköpostilla kehitettävät aiheet ja pyydetään vastaamaan niihin asteikolla 1-5. Tämän pisteytyksen jälkeen lähtötilanne todetaan yrityksen johdossa ja asiakasraatilaisten toimitetaan kehityskohteiden lähtöarvot. Samalla sovitaan uusintakyselyn aika, joka tehdään neljän kuukauden sisällä. Tämän vaiheen toteutus jätetään tämän diplomityön ulkopuolelle.

Asiakkaan yritykseen sitouttamisen keinona asiakkaan osallistaminen toiminnan kehittämiseen luo asiakkaalle mielikuvaa välittämisestä. Asiakas voi vaikuttaa ostamansa palvelun laatuun kehittämällä sitä palvelutuottajan kanssa yhdessä. Aito halu ymmärtää asiakkaan tarpeita hänen liiketoiminnan kehittämiseksi sekä avoimuus prosesseissa lisää yritysten välistä luottamusta. Asiakas näkee ja kokee koko prosessissa tapahtuvat vaiheet sekä tuottaa palvelun tarjoajalle uutta tietoa asiakkaan vaatimuksista. Asiakkaan sitouttamisella halutaan tukea yrityksen toimintaa. Kehittämällä asiakkaan kanssa yhdessä palveluprosessia on yhteisenä suuntana pärjätä paremmin luomalla tiivis kumppanuussuhde. Luotettavan yhteistyön tuloksena syntyy asiakkaalle ilman lisäkustannuksia kilpailuetua muihin saman alan toimijoihin nähden.

5.5 Asiakasrajapinnan prosessin kehittämisen vaiheet

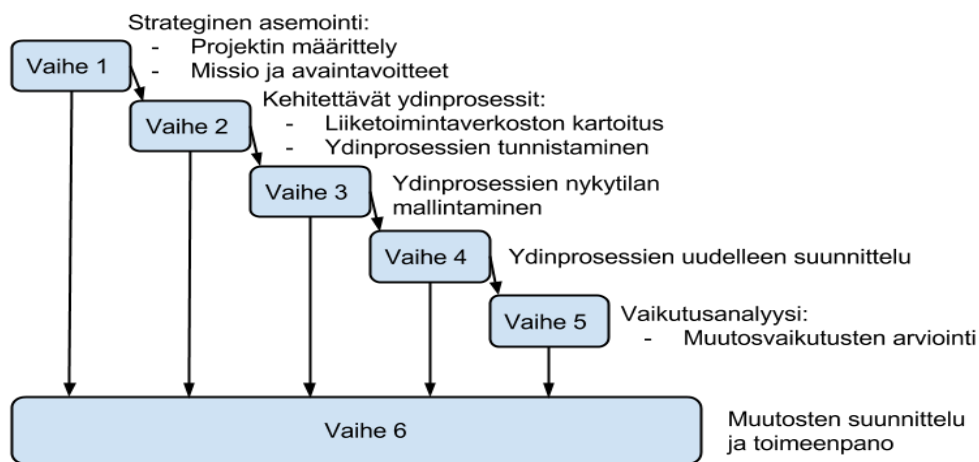
Prosessin mallinnuksesta on hyötyä liiketoimintaprosessin suunnittelussa sekä toiminnan tehokkuuden arvioinnissa ja parantamisessa. Prosessi ei tule kerralla valmiiksi vaan vaatii jokaiselta prosessissa mukana olevalta oman ja yrityksen toiminnan kehityksen seuranta. Kokonaistilanteen toteamiseksi säännöllinen palaverointi vauhdittaa muutosta sekä muutoksen osalta voidaan prosessin eri kohdat palastella auki. Muutoksessa tulee varmistaa, että prosessin kaikki aikaisemmat kohdat toimivat ennen kuin prosessissa mennään eteenpäin. Toimiva kokonaisuus on tärkeämpi kuin toiminnalliset heilahtelut prosessin sisällä.

Uusi prosessi voidaan konkreettisemmin tuoda esille visualisoimalla prosessi enemmän perinteisemmästä sanallisesta muodosta kuvallisesti kertovaan muotoon. Tarkemmat yksityiskohtaiset ohjeet ovat erikseen saatavilla. Kuva kertoo yhdellä silmäyksellä enemmän kuin pelkkä kirjallinen muoto ja ulkopuolisenkin on mahdollisuus havaita prosessin tärkeimmät kohdat nopeasti. Esimerkkinä voi käyttää nyt asiakasrajapinnassa tapahtuvaa prosessin päivitystä.

Lean työkaluja ei käydä prosessin kehittämisessä enempää läpi, vaan se voi olla selvittelyn kohteena, kun uusi prosessi on uudessa esitetyssä muodossaan otettu käyttöön. Kohdassa 4.3 esitetyn lean teoria taustan mukaisesti lean ajattelutapa tulee toimimaan valmiin prosessin runkona, kun uutta prosessia lähdetään hiomaan eteenpäin. Kehittäminen onnistuu, kun on kehittämiselle on selkeä runko ja toimintatapa. Tarvittaessa teoriaa ja käytännön esimerkkejä aikaisemman löytyy runsaasti kirjallisuuden perusteella tukemaan kehitystyötä.

Prosessien tulee toimia jatkossa tehokkaammin asiakkaan suuntaan. Ykkösprioriteetti huoltoprosessissa on asiakkaan saama tiedon laatu ja realiaikaisuus. Kaaviossa 9 on kuvattu liiketoimintaprosessien kehittämisen vaiheet Becker et al. (2003) esitystä mukaillen. Becker et al. on kuvannut organisaation prosessien kehittymistä mallina,

jota tässä työssä sovelletaan. Vaiheessa yksi määritellään yrityksen strateginen asema liiketoimintaympäristössä, missio sekä itse prosessin kehittämisprojekti. Toisessa vaiheessa valitaan kehitettävät liiketoimintaprosessit liiketoimintaverkoston kartoituksen avulla. Vaiheessa kolme kuvataan ja mallinnetaan ydinprosessit. Neljännessä vaiheessa optimoidaan prosessit ja kuvataan niiden tavoitetila. Vaiheessa viisi toteutetaan muutosvaikutusten arviointi. Viimeisessä kuudennessa vaiheessa, joka kestää läpi koko prosessin, suunnitellaan ja toimeenpannaan muutokset organisaatiossa. Lisäksi liiketoimintaprosesseja on jatkuvasti kehitettävä. (Becker et al., 2003, 16–18) (Kaavio 9.)



Kaavio 9. Prosessien uudelleen suunnittelun vaiheet, Becker et al. (2003) mukailleen.

Vaihe 1.)

Yrityksen strateginen asema liiketoimintaympäristössä määritellään edelläkävijäksi sekä innovatiiviseksi kumppaniksi kuljetusyrittäjille. Missiona on tarjota asiakkaille positiivinen asiakaskokemus. Kehittämiskohteena prosessissa on huoltopalvelujen toiminnan tehostaminen asiakasrajapinnassa asiakaskokemuksia luoden. Auto-Kilta Trucks Oy:n liiketoimintaverkoston muodostavat asiakkaat, maahantuojat, paikalliset toimittajat ja yhteistyökumppanit. Auto-Kilta Trucks Oy:n ydinprosesseja ovat kuorma-autojen myynti-, huolto-, varaosaprosessit. Lisäksi tukiprosesseja tuottaa taloushallinto ja IT-osasto. Huoltoimintojen sujuvuudella on suuri merkitys asiakastyytyväisyyden luoja ja asiakkaiden sitouttamisen keinona.

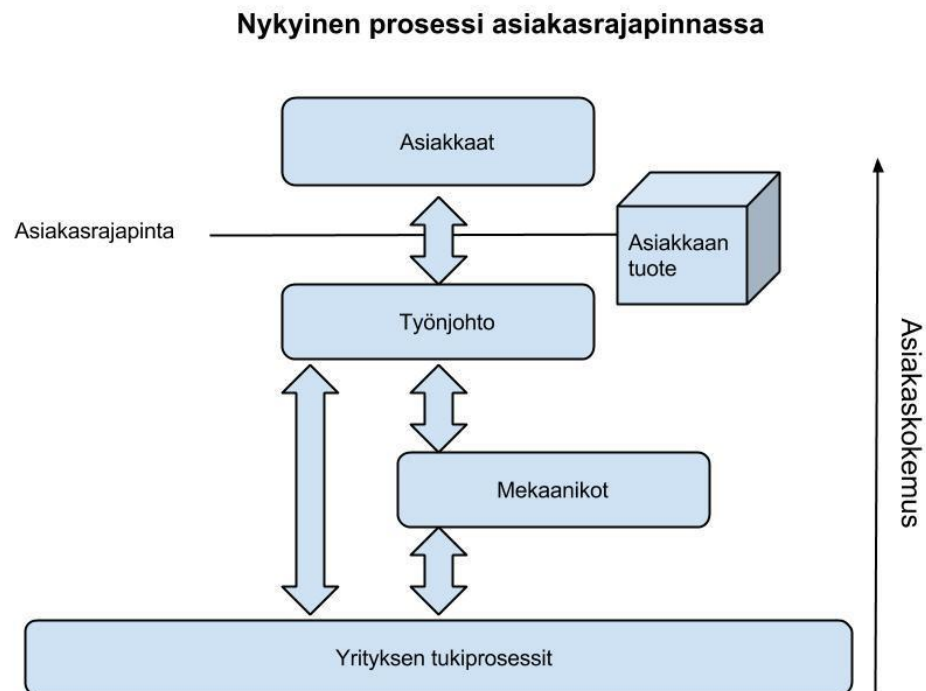
Vaihe 2.)

Kehitettävä prosessi on teknisen palvelun prosessi, koska se on ydinprosessi asiakasrajapinnassa ja se tuottaa eniten merkittäviä asiakaskokemuksia asiakkaille.

Vaihe 3.)

Nykyinen prosessi mallinnetaan kirjallisen prosessin ja havainnoinnin perusteella. (LIITE 4 & 5.) Tiedon kulku asiakkaalle reaaliajassa pitää varmistaa. Työnjohtajat saavat asiakkaalta tiedot huollettavan auton korjaustarpeista, jotka kirjataan työmääräykseen. Työmääräys annetaan mekaanikoille ja he tekevät pyydetty työt. Mekaanikon huomattessa lisätöitä, tieto kulkee työnjohtajan kautta asiakkaalle ja siitä takaisin työnjohtajalta mekaanikoille. Tiedon kulkiessa monen ihmisen kautta tiedon laatu heikkenee ja mahdollistaa asioiden muuttumisen matkan varrella. Tiedonkulun epävakautta lisää se, ettei esimerkiksi mekaanikko tavoita heti työnjohtajaa, jos on jotain huomautettavaa tai lisäkysymyksiä huollettavaan autoon liittyen. Työnjohtaja on jo voinut lähteä työvuoronsa loputtua tai työnjohtajalla on muita asioita hoidettavana samaan aikaan. Resurssien vähyys on todennettavissa vastaamattomien asiakaspuheluiden suurella määrällä. Asiakkaiden puheluista 22 % ei tavoita tällä hetkellä työnjohtajaa. (LIITE 6.) Asiakkaille annetaan mahdollisuus jättää vastaajaan viesti ja soittopyynnöt soitetaan takaisin mahdollisimman pian. Kustannussyistä ei ole

realista rekrytoida lisää työnjohtajia organisoimaan töitä, vaan tähän on löydettävä toinen keino lisäämään palvelua asiakkaan suuntaan. (Kaavio 10.)

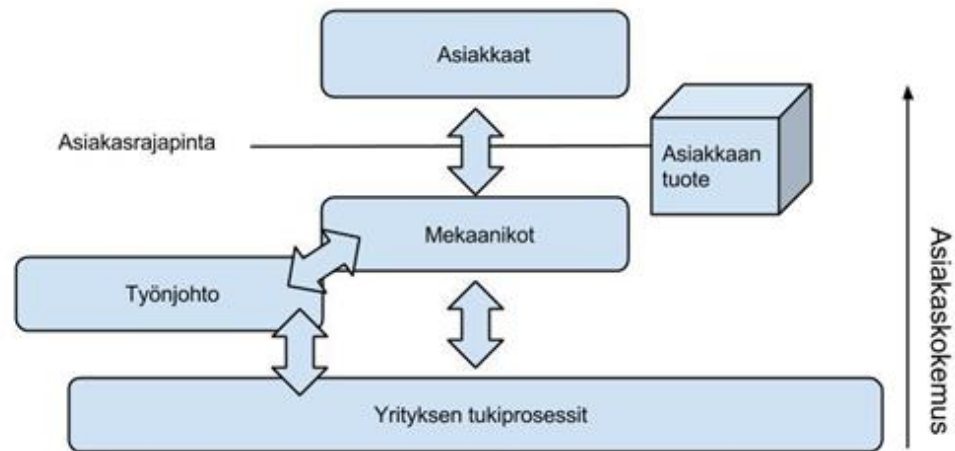


Kaavio 10. Nykyisen huoltoprosessin kuvaus.

Vaihe 4.

Prosessiin tehdään muutokset sekä kuvataan uusi prosessi. Tarkoituksena on visuaalisesti havainnoida prosessin toimivuutta ja vähemmän sanallisia toimintaohjeita kirjallisessa prosessissa. Prosessin tärkein vaihe tapahtuu asiakasrajapinnassa, joten prosessi pitää siltä osin uudelleen organisoida. Mekaanikko ottaa siinä suuremman vastuun kuin aiemmin ja hoitaa mahdollisimman paljon huoltoprosessin aikana henkilökohtaisesti kommunikointia asiakkaan kanssa. (Kaavio 11.)

Ehdotus uudeksi prosessiksi asiakasrajapinnassa



Kaavio 11. Uusi ehdotettu huollon prosessi asiakasrajapinnassa.

Ehdotus uudeksi prosessiksi vähentää ongelmakohtia ja mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen huollon prosesseissa. Mekaanikko saa suoraan asiakkaalta tiedon huollettavasta autosta toimiessaan asiakasrajapinnassa. Tieto kulkee suoraan asiakkaalta työn tekijälle ilman välikäsiä. Lisäksi mekaanikon ammattitaitoa tarvitaan tarkentamaan työtilausta oikeanlaisilla kysymyksillä, kun vaikeampi vianselvitys on tiedossa. Asiakkaan aikaa varatessa, mekaanikko pystyy sanomaan, kuinka kauan tarvittava toimenpide vaatii aikaa.

Vaihe 5.)

Selvitetään, mitä vaikutuksia tulevalla muutoksella on omaan toimintaan ja sidosryhmiin. Prosessissa tullaan huomioidaan asiakasraadin asettamat tavoitteet toiminnalle. Oikein johdettuna toiminnan tehokkuuden tulee lisääntyä huollon täyttöasteen kasvaessa, koska mekaanikot tietävät ammattitaitonsa perusteella tarkalleen huoltojen ja korjauksien kestoajat prosessin aikana. Työnjohdon tulee olla edelleen koko ajan tietoisia päivän tapahtumista, mutta pääsääntöisesti

asiakaskontaktit hoitavat mekaanikot. Kun tarvittavat huolto- ja korjaustoimenpiteet on tehty, mekaanikko ilmoittaa asiakkaalle asiasta ja käy tehdyt työt läpi joko tilanteesta riippuen joko puhelimitse tai kasvotusten. Mekaanikko ei osallistu töiden laskuttamiseen, vaan se on edelleen työnjohdon tehtävä. Tehdyistä töistä osa voi olla huoltosopimukseen liittyviä tai takuutöitä, joten ne kuuluu työnjohdon hallinnollisiin tehtäviin. Mekaanikolla on koko ajan täysi tuki käytettävissä työnjohdolta ja muualta tukiprosesseista.

Työnjohdolle jää nykyisille resursseille enemmän aikaa tehdä hallinnollisia eli takuuseen-, koulutukseen-, kehittämiseen ja asiakasreklamaatioihin liittyviä työtehtäviä. Mekaanikoiden tulee käydä alussa pelisääntöjä läpi työnjohdon kanssa ja tehtävät tulee dokumentoida, kuka tekee jatkossa mitään. Todennäköisesti kaikki mekaanikot eivät halua tai ole kykeneviä olemaan suoraan asiakasrajapinnassa vaan heidän tulee jatkaa edelleen samalla tavalla työnjohdon alaisuudessa. Mekaanikoiden työn tehokkuus lisääntyy, kun heillä on suora kontakti tukiprosesseihin. Ajallinen säästö tiedon saamiselle suoraan tukiprosesseista on merkittävä ja tiedon laatu paranee ilman välikäsiä. Paljon turhia askeleita jää pois, jota lean-ajattelulla ajetaan takaa prosessin kehittämisessä.

Muutosvaikutusten arvioinnissa uuden prosessin käynnistyessä yrityksen johdon tulee olla läsnä ja kerätä kommentteja toiminnasta. Hiomista uudessa prosessissa tulee olemaan ja kaikki ideat tulee ottaa vastaan. Toistamalla ja perustelemalla viestinnän kohteena olevaa aihetta asiat jäävät paremmin, jopa pysyvästi mieleen. Aina löytyy pieniä työyhteisöjä, joissa porukalla mietitään viestinnän lopullista tarkoitusta. Toimintaa kehittävästä ideoista tulee mahdollisuuksien mukaan palkita yksilön lisäksi koko henkilöstöä.

Asiakaskokemuksena tämä toimintatapa tulee olemaan uusi nykyisille asiakkaille. Saattaa mennä aikaa ennen kuin asiakkaat oppivat kommunikoimaan suoraan mekaanikoiden kanssa, nythän he soittavat joko suoraan työnjohtajalle, oli hän töissä

tai ei, tai sitten huollon keskitettyyn palvelunumeroon. Prosessin käynnistämisen yhteydessä uuden prosessin viestintä asiakkaille tulee valmistella hyvin. Viestinnän avulla asiakkaille tulee myydä uusi toimintatapa, että huoltoprosessissa mekaanikot ovat suoraan asiakasrajapinnassa tuottaakseen jatkossa asiakkaille parempaa palvelua.

Uusi prosessi tulee perustumaan osittain asiakasraadissa yhteisesti hyväksytyihin prosessin muutoksiin. Asiakasraadille tullaan ensimmäiseksi informoimaan uuden prosessin lanseerauksesta ja ehdottaa toistaiseksi neljän kuukauden jaksoissa jatkuvaa palautekeskustelua toiminnan kehittymisestä. Lopullinen prosessi tulee muokkautumaan Auto-Kilta Trucks Oy:n toiminnallisista muutoksista, asiakasraadin ja käytännön kautta.

Vaihe 6.)

Ymmärtääkseen kokonaisuuteen vaikuttavat osa-alueet prosessin tulee olla päivitetty ja niissä tulee olla asiakkaan kosketuspinnat määritelty sekä tulkittu mitä se sisältää ennen ja jälkeen asiakkaan kokemuksen. Teknisen palvelun asiakasrajapinnassa tehtävän prosessimuutoksen yhteydessä tulisi määritellä jokaiselle tiimin jäsenelle henkilökohtainen mittari, jonka perusteella tiimi tietää mihin yrityksen johto haluaa tiimin tehokkuuden suuntaavan. Muutoksen suuntaa tulee mittareilla seurata, jotta pystytään tekemään tarvittavia muutoksia koko prosessiin, jos huomataan ettei olla menossa halutun tavoitteen suuntaan. Maahantuojan asiakastytyväisyysmittaukset suoritetaan puhelimitse syksyisin, joten prosessimuutokset eivät kerkeä vaikuttaa syksyllä tapahtuvaan kyselyn tuloksiin. Mahdolliset prosessin korjaustoimenpiteet tulevat vaikuttamaan prosessin kehittämiseen ja näihin tulee reagoida asiakasraadin kokoontumisten välissä. Dokumentointia tulee tehdä kaikista muutoksista, koska tarvittaessa joskus toimenpiteet eivät johda haluttuun suuntaan ja joudutaan palaamaan takaisin aikaisempaan prosessin versioon.

Asiakkaan kokemuksen perusteella henkilöstön aktiivinen osallistuminen prosessin ydinosaisten kehittämiseen luo henkilöstölle yhteisen päämäärän. Kehittämisessä tulee

huomioida työntekijöiden roolit organisaation sisällä. Työntekijöiden roolit pysyvät piilossa sitä paremmin mitä aktiivisemmin kehitystä viedään eteenpäin. Kehitettävän prosessin tuomat hyödyt kohdistuvat ensisijaisesti asiakkaaseen ja asiakkaan haluamaan prosessin kosketuspintoihin.

Asiakkaan osallistaminen ja asiakkaan arvokokemuksen parantaminen tuo uutta näkökulmaa koko kokonaisuuteen. Tarkoituksena on havainnollistaa prosessin ongelmakohtia asiakkaan itsensä kertomana, jolloin vaatimus henkilöstölle kehitystyöhön tulee suoraan palvelun loppukäyttäjältä. Palautteen saanti loppukäyttäjältä eli asiakkaalta tuo vakavasti otettavan perustelun, miksi jotain pitää tehdä toisin. Tärkeää on saada laaja otos asiakaskunnasta, jotta ei jää tilaa henkilöstölle, eikä yrityksen johdolle spekuloida asiakkaiden esille tuomia näkökantoja.

Lean on yksi prosessin kehittämisen työkalu, jota tässä työssä nyt esitetään prosessin kehittämisen malliksi. Prosessin jatkuvuudessa tulee huomioida lean-ajattelun periaatteet ja tiedostaa kuinka prosessia voidaan kehittää pitkäjänteisesti. Leania on käytetty laajasti prosessin kehittämisen työkaluna, jota suuri aiheen ympärille tehty kirjallisuuden määrä puoltaa.

Prosessia tulee jatkuvasti mitata ja seurata. Iteratiivisesti toimintaa kehittäen mittauspisteitä tulee olla prosessin eri pisteissä. Toimintaan liittyvää taloudellista seurantaa tulee arvioida uudessa prosessissa. Lähtöarvot (tuottavuus, € / h, laskutusaste) ovat nykyisessä toiminnasta tiedossa ja uuden prosessin aikana seurattavat arvot saadaan päivän tarkkuudella selvitettyä. Lisäksi mitattavia arvoja pidemmän aikavälin seurannassa ovat: asiakaskohtainen tuotto, asiakkaan huolto-, ja merkkiuskollisuus sekä eri kanavista tulevat asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset.

5.6 Organisaation toiminnan tehostaminen toimenkuvien kehittämisen kautta

Työntekijän osaaminen tulee olla kirjattu toimenkuvaan, jotta muutoksen aikana voidaan tehdä organisaatiossa nopeitakin tehtävien siirtoja ilman suurempaa koulutusputkea. Auto-Kilta Trucks Oy:ssa arvostetaan ja vaaditaan työntekijältä kaksikäisyyttä. Tällöin pystytään tekemään sekä ajattelemaan omaa toimintaa yli prosessirajojen. Monipuolisuuden avulla työntekijä pystyy minimissään edesauttamaan asiakkaiden vaatimuksia, koska hänellä on ymmärrystä laajemmin eri prosessien toiminnasta. Mitä laajempaa osaaminen on, sitä varmemmin organisaatiolla on tarvetta kyseisten henkilöiden pysyvyyden varmistamiseen organisaatiossa. Laajemman osaamisen henkilöstö pysyy muutosjohtamisen vauhdissa mukana, koska osaavat henkilöt sisäistävät muutoksen vaatimukset paremmin.

Tulevat muutokset prosessissa tulee huomioida toimenkuvissa. Työkierto monipuolistaa osaamista ja auttaa ymmärtämään organisaation sisäistä toimintaa. Palvelullisesti monipuolisen taustan omaava pystyy paremmin asioimaan asiakkaan kanssa, koska hän ymmärtää kokonaisuuden oman yrityksen toiminnastaan. Yksilön kyvyt ovat jossain vaiheessa rajalliset, ja siksi tiimityöskentelyn kautta saa varmemmin riittävän tiedon ainakin joltain toiselta. Laajemman kirjallisen toimenkuvan omaavalle syntyy vastuun tunne laajasti organisaatiossa tapahtuvista asioista, eikä hän vain kulje laput silmillä vain oman prosessin rajapintojen välissä. Organisaatiokaaviossa henkilöiden yhteyteen tulisi kirjata henkilöiden tärkeimmät työtehtävät ja vastualueet, niin tämä konkretisoi yrityksen päämäärän sekä helpottaa tarvittaessa tulkitsemaan työn vastuunjako.

Muutoksen jälkeen prosessin omistajuutta Tällöin tulee selkeästi määritellä toimenkuvissa, kenellä on valta ja vastuu prosessin toimivuudesta. Organisaatiosta lähivuosina eläköityviä henkilöitä kannattaa jättää jo taustalle mentoroimaan ja

antamaan toiminnalle tukea. Yksinkertaisinta olisi, jos uusi prosessin omistaja olisi jo prosessin kehittämisvaiheessa tiedossa. Kyseessä on toiminnallisesti iso muutos, joten rekrytoinnin kautta tuleva yrityksen ulkopuolinen uusi tieto ja kokemus voi tulla kysymykseen. Uuden prosessin omistajan tulee ymmärtää laajasti sidosryhmät ja niihin liittyvät toiminnalliset yhteydet. Prosessin omistajan toimenkuvassa voisi huoltopääällikkötittelin sijaan lukea asiakkuusjohtaja. Asiakkuusjohtajatitteli antaa erilaisen kuvan toiminnasta niin omalle organisaatiolle sekä asiakkaiden suuntaan.

Auto-Kilta Trucks Oy:ssä kehityskeskustelut ovat osana asiakastyytyväisyyden vuosikelloa. Keskustelut dokumentoidaan ja mahdolliset sovitut toimenpiteet toteutetaan. Kehityskeskustelu ei ole pelkkä kerran vuodessa oleva tunnin keskustelutilaisuus, vaan jatkuva prosessi, jossa tulee käydä asioita läpi toimenkuvaan sekä organisaation toimintaan liittyen. Keskustelu on tuottavaa, kun työntekijä ja hänen esimies ovat keskustelun jälkeen motivoituneimpia tekemään yrityksen eteen sovittuja asioita.

6 Johtopäätökset

Liiketoimintaverkostoissa ydinprosessien tehokkuus on olennainen tekijä kilpailukyvyn saavuttamisessa, ylläpitämisessä ja johtamisessa. Yrityksen tuottaessa palveluja asiakkaille, asiakas kokee omasta näkökulmastaan saamansa palvelun laadun. Asiakaskokemus on tieto, jonka saaminen yrityksen omaan käyttöön mahdollistaa toiminnan kehittämisen asiakkaan näkökulmasta. Tiedon avulla voidaan muuttaa omien prosessien toimintaa tuottavaan suuntaan. Muutosjohtamisella saadaan vietyä halutulla tavalla uusi toimintatapa käytäntöön. Uudistettu prosessi vaatii monivaiheisen käynnistämisen, joka kohtaa päätepisteensä hetkellisesti ennenkuin prosessin toiminnan jatkuva kehittäminen alkaa.

Yrityksen johdon seurantojen lisäksi tulisi henkilöstön työtyytyväisyyskyselyt jatkossa olla säännöllisesti 1 - 2 vuoden välein. Puolueettomalla seurannalla saadaan muutokselle onnistumisen mittarit ja tarvittavia toimenpiteitä voidaan sen perusteella yrityksen johdon toimesta suunnitella. Organisaatiossa muutoksen onnistumisen varmistamiseksi jatkuva tiedottaminen on tärkeää. Asian konkretisoimiseksi miten asiassa systemaattisesti edetään voisi olla vuosikello eri vaiheineen esillä esimerkiksi henkilöstön sosiaalituloissa.

6.1 Asiakaskokemuksen huomioiminen yrityksen toiminnan kehittämisessä

Yrityksissä tulisi pyrkiä organisaatioajatteluun yksittäisen osastoajattelun sijaan. Asiakkaalle olisi helpompi ostaa kaikki saman katon alta, mutta ensin yrityksen tulee osata myydä kokonaispalvelua. Uusi toimintatapa vaatii järjestelmiltä enemmän sekä henkilöstön asenteen muuttamista. Asiakassuhdejärjestelmät tulee olla suunniteltu niin, että asiakkaan kaikki tiedot löytyvät ja niitä osataan hyödyntää uusien

ratkaisujen tuottamisessa. Asiakkaan liiketoiminta ja prosessit tulee ymmärtää pystyäkseen tarjoamaan ennakkoon asiakkaalle omia palveluja ja tuotteita. Palvelullisen liiketoiminnan omaksuminen ja asiakkuuksien kehittäminen vaatii paljon vastuun ottamista jokaiselta. Enää ei voi jakaa myynti- ja teknistä puolta eri osastoihin, vaan tulee toimia yhtenä toimijana asiakkaan etujen puolesta tarkoituksena tuottaa asiakkaan suuntaan parasta mahdollista kokonaispalvelua ja positiivista asiakaskokemusta.

Asenteen muutos on suurin haaste perinteisen osastoajattelun omaaville henkilöille. Asiakaskokemusta tuottaakseen koko organisaation on osattava tunnistaa asiakkaan vaatimukset prosessien kosketuspisteissä. Piiloutua ei voi oman suojatun toimenkuvan sisään vetoamalla ettei asiakaspalvelu kuulu työtehtäviin. Se kuuluu jokaiselle ja jokaisen tulee ottaa siitä vastuu. Toimenkuvissa tulee määritellä jokaisella asiakaspalvelullinen vastuu sekä mahdollisuuksien mukaan pilkkoa sitä osiin ymmärryksen lisäämiseksi.

Asiakaskokemusten tärkeimpänä tekijänä Auto-Kilta Trucks Oy:ssa on ymmärtää jokaisen asiakkaan eri tarpeet ja kiinnostuksen kohteet, kun he ovat osallisena huoltoprosessissa. Kuljettajalle riittänee huoltokäynnin ajaksi lepotilat pullan ja kahvin kera. Ajojärjestelijälle on tärkeä saada reaaliaikaista tietoa huollon/korjauksen etenemisestä. Pienyrittäjälle asiakaskokemus koostuu huoltoprosessin kosketuspinoista prosessin kaikista osista; ajoneuvon huollon varaamisesta huoltokäyntiin sekä mahdolliseen keskusteluun myyntiorganisaation kanssa kaluston uusimisesta. Asiakaskokemus tulee määritellä jokaiselle asiakkaalle erikseen. Yksittäisiä prosesseja jokaisen asiakkaan kanssa ei ole järkeä rakentaa, vaan pitää olla ymmärrys yksilön / toimijan vaatimuksista ja odotuksista Auto-Kilta Trucks Oy:n toiminnasta. Palvelu voi olla toiselle asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa ja toinen asiakas pitää toimintaa normaalina. Tärkeää on ymmärtää, että joskus asiakkaan vaatimukset voivat olla epärealistiset tuotettuun palveluun nähden. Tällöin on asiallista kertoa asiasta asiakkaalle.

Organisaatiossa kun puhutaan asiakaskokemuksesta niin asioita pitää yksinkertaistaa. Asioita pitää lähestyä asiakkaan näkökulmasta. Mekaanikoille, jotka eivät ole aiemmin olleet suoraan asiakasrajapinnassa palvelemissa asiakkaita pitää havainnollistaa mistä asiakkaan kokema arvo muodostuu prosessissa. Tällöin mekaniikko osaa paneutua tärkeimpiin asiakkaan kosketuspintoihin ja luoda asiakaskokemuksia oman näkemyksensä kautta. Kirjallinen prosessi ohjaa edelleen toimintaa, joten prosessin rajapintojen välissä asiakaskokemusten tuottamisen tulee pysyä. Mekaanikkojen tuottamat asiakaskokemukset tulevat ajan mittaan olemaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavia, mutta se vaatii päivittäistä esimiestyötä ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Tuottavuuden kannalta asiakkaan segmentointi asiakastyyppeihin on tärkeää, koska rajatut resurssit tulee ohjata oikeaan suuntaan tunnistamaan kannattavat asiakkuudet. Varmana kannattavaa asiakkuutta ei saa pitää vaan se vaatii töitä, kuten muutkin asiakastyypit.

Kun asiakasraati on kokoontunut niin havaitut asiat tulee huomioida yrityksen toiminnassa. Toinen lähestymistapa voi olla yrityksen asiantuntijan tai muutosagentin lähestyminen asiakkaan toimintoihin. Tutustumalla yrityksen toimintoihin ymmärretään kumppanuutta paremmin. Ymmärtämällä asiakkaan liiketoimintaa voi sieltä tuoda yrityksen toimintaan toimintatapoja asiakaskokemuksen lisäämiseen. Yrityksen pitää olla aktiivinen asiakaskokemusten selvittämiseen. Maksavat asiakkaat etsivät itsenäisesti palvelunsa muualta, jos yritys ei ymmärrä millaisia kokemuksia asiakkaille pitää tarjota asiakassuhteen ylläpitämiseksi.

Asiakkuudet vaihtuvat ajan mittaan. Asiakaskokemukset tulisi pyrkiä pitämään silti vähintään samalla tasolla. Kyseessä on jatkuva oppimisprosessi organisaatiossa eikä milloinkaan olla täysin oppineita ja valmiita vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. Palvelujen tulee kehittyä ja prosessien avulla asioita hiotaan eteenpäin. Prosesseissa asiakasrajapinnat tulee olla prioriteettilistalla korkealla, koska se antaa asiakkaalle ensimmäisen mielikuvan koko yrityksen toiminnasta. Yrityksen ensimmäinen kosketus asiakkaaseen voi olla viimeinen.

6.2 Yrityksen prosessien kehittymisen varmistaminen muutosjohtamisella

Asiakkaan osallistaminen yrityksen prosesseihin on lisääntynyt viime vuosina. Osallistamisella haetaan yhdessä tehokkuutta palveluprosesseihin. Auto-Kilta Trucks Oy haluaa panostaa tähän ja olla palvelua tuottava kumppani ja aidosti kehittää prosessia kumppanuus huomioiden. Yrityksen toiminnan kehittämisen pitää perustua asiakkaiden vaatimukseen ja kuinka ne kustannustehokkaasti toteutetaan. Asiakkaat, jotka ovat valmiita panostamaan omaan ydinliiketoimintaan maksavat osaavasta palvelusta, joka tukee heidän liiketoiminnan kehittymistä. Asiakas haluaa kanavoida omat tarpeensa yrityksen yhteen henkilöön tai osastoon, jonka kanssa hän on aiemminkin luontevasti ja luotettavasti asioinut. Palvelevan yrityksen tulee osata käyttää omaa organisaatiotaan asiakkaan tarpeen suorittamiseksi. Prosessin tulee olla selkeä ja hiottu toimiakseen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Virheitä toiminnassa sattuu, mutta ne on osattava analysoida ja sen jälkeen suorittaa korjaavia ja ehkäiseviä toimenpiteitä jatkuvuuden turvaamiseksi.

Yrityksen toiminnan tulee kehittyä ja kehittyminen vaatii muutoksia. Muutoksen vieminen tavoitteeseen saakka vaatii määrätietoista etenemistä, jossa yrityksen johdon tulee näyttää esimerkkiä. Aina joku on eri mieltä muutoksen tavoitteesta ja vastustaa muutoksen toteutusta. Muutoksen läpiviemisen tulisi onnistua ensimmäisellä kerralla, sillä seuraavia mahdollisuuksia ei välttämättä tule tai toteutus jää vajavaiseksi. Muutettavan asian konkretisoiminen organisaatiolle on tärkeää. Jokaisen tulee ymmärtää mitä ollaan tekemässä ja miksi. Organisaatio pystyy muuttamaan vain, jos organisaatio haluaa oikeasti muuttua.

Tuottavan asiakaskokemuksen tulee perustua toimiviin prosesseihin sekä olla valmius toteuttaa toiminnassa muutoksia suunnitelmallisesti. Yrityksen toiminnan tulee olla tehokasta tuottaakseen positiivista tulosta. Tulos on monien asioiden summa ja nämä

asiat tulee tunnistaa sekä pilkkoa osiin. Toimintatapojen ollessa selkeitä ja tunnistettavissa prosesseiksi, niitä voidaan helpommin kehittää paremman tuottavuuden suuntaan. Tehokkuuden lisäämiseksi jokaista osa-aluetta tulee hioa pitkäjänteisesti eteenpäin. Yritysten Auto-Kilta Oy:n ja Auto-Kilta Trucks Oy:n omistuspohja on sama, joten yritysten kesken tulee rakentaa tehokkaita kumppanuussuhteita ja pyrkiä yhdenmukaistamaan vähintään tukiprosesseja paremman tuloksen saavuttamiseksi.

Koko organisaation tulee tukea tapahtuvaa muutosta. Työnjohtajien pitää omaksua enemmän valmentavaa ja ohjaavaa roolia. Johdon tulee antaa muutokselle aikaa ja olla läsnä tukemassa muutosta. Toiminnan muutoksen jalkauttamiseen tulee panostaa, koska vastaavia prosessiin tehtäviä suuria muutoksia ei ole aikoihin tehty. Organisaatiossa ydinprosessit tulee käydä läpi tarkasti vaihe vaiheelta sekä keskustella tukiprosesseja tarjoavien kanssa kokonaisuuden hallinnasta ja kehittämisestä. Tehtävä muutos teknisen palvelun prosessissa on suuri yritykselle sekä asiakkaille. Kuten isoissa kehitys- ja muutosprojekteissa tuloksien näkyminen ei ole nopeaa, vaan asiat etenevät askel kerrallaan. Joskus pitää ottaa askel taaksepäin ja korjata hieman suuntaa. Tavoitteet tulee asettaa korkealle, jotta jatkuvuus kehittämisessä vakiintuu. Prosessin muutos on iso askel uudenlaiseen organisaatioon ja asiakaslähtöisempään ajatteluun.

Mekaanikoiden esiintulo suoraan asiakasrajapintaan ei sovellu kaikille, sillä ihmiset ovat erilaisia. Keskustelut tulee käydä jokaisen mekaanikon kanssa, mikä on heidän tahtotila tehdä työtä asiakasrajapinnassa sekä löytää mekaanikkoja kehittämään prosessitoimintaa edelleen. Mekaanikoiden potentiaali on vielä hämärän peitossa, mutta piilossa oleva resurssi voi tuottaa uusia kehittämisen alkuja teknisen palvelun toimintaan. Toivottavasti mekaanikoista löytyy henkilöitä, jotka osaavat motivoida ja innostaa muita mekaanikkoja työskentelemään suoraan asiakaskokemuksen rajapinnassa. Mekaanikoiden tulee oppia ottamaan vastuuta teknisen tuen antamisesta ja teknisen palvelun myynnistä asiakasrajapinnassa. Asiakasrajapinnassa olevat

mekaanikot työskentelevät tiimeissä, joissa on tietoa koko huoltoprosessin vaiheista esimerkiksi takuukäsittelyn, huoltosopimusten kuin varaosienkin osalta. Mekaanikot ovat jatkossa “kontaktikasvot” kohti asiakkaita. Asenteen tulee olla palveleva, jotta kommunikointi asiakkaan kanssa on luontevaa. Tiimityöskentely vie kehitystä varmemmin eteenpäin. Jokaisella tiimiläisellä on oma osaaminen, jolloin tiimin sisältä löytyy aina osaamista muutoksen vaatimuksiin.

Tiimeissä oleville työnjohtajille jää aikaa varmistaa huollettavan auton taustatietoja, esimerkiksi kampanjoiden tarkastukset, takuuasioiden hoitaminen ja muiden tukitoimien varmistaminen. Tarkoituksena on, että asiakas saa asiansa mahdollisimman hyvin hoidettua yhdellä käyntikerralla. Lähivuosina kun työnjohtajia on jäämässä eläkkeelle, niin on hyvä, että mekaanikot tulevat laajemmalla rintamalla asiakasrajapintaan. Yritys ei sitten ole niin riippuvainen vahvan ammattitaidon omaavista työnjohtajista. Tulevien rekrytointien osalta tulee suosia moniosaajia, jotka pystyvät hoitamaan niin työnjohdolliset kuin varaosamyynnin vaatimat työt. Laajemman osaamisen kautta organisaatio ei ole niin haavoittuva, jos ammattitaitoinen ja tarkasti yksilöidyn toimenkuvan työntekijä poistuu organisaation palveluksesta. Huoltoprosessissa olevat tiimit vastaavat kokonaisuudessaan tarvittavan tiedon sisäistämisestä sekä tietysti kommunikoivat muiden tiimien kanssa tiedon jakamisen ja saamisen varmistamiseksi. Tiimien esimiehillä tulee olla ymmärrys tiimin sisäisestä tiedon laadusta ja varmistaa omalta osaltaan tiedon dokumentoinnin muiden avuksi.

Tulevaisuutta tämä tuleva organisaatiomuutos kuitenkin on. Resurssit saadaan tehokkaammin käyttöön ja tiedonkulku palvelusta maksavalle asiakkaalle on suorempaa. Luottamussuhteet asiakkaan ja mekaanikon välillä syvenevät entisestään. Mekaanikoiden sanaan on aina luotettu enemmän kuin myyntiasenteen omaavaan työnjohtajaan. Uudessa roolissa mekaanikoiden ajattelun tulee muuttua ja heidän rooliin kuuluu tehdä lisämyyntiä huoltokäynnin aikana. Lisämyynnin tarkoitus on vaikuttaa yrityksen tulokseen, mutta samalla myös ajatella asiakkaan oman työn

helpottamista ja vähentää asiakkaan turhia korjaamokäyntejä. Jokainen korjaamokäynti vähentää asiakkaan mahdollisuutta tehdä omaa liiketoimintaa.

Auto-Kilta Trucks Oy:ssä toimenkuvat ovat kirjallisina jokaisella työntekijällä. Toimenkuvissa määritellään henkilön työtehtävät ja vastuut. Kirjallisessa toimenkuvassa tulisi olla henkilön varahenkilöt kuvattuna. Toimenkuvien hiominen on kehityskeskustelun jälkeen yksi vaihe kehittää prosessia. Prosessin muutoksen aikana kannattaa epävirallisia kehityskeskusteluja käydä ja saadaan tietoa muutoksen onnistumisesta ja etenemisestä. Yrityksen johdon tulee reagoida nopeasti negatiivisiin asioihin, aiheutti se sitten toimenpiteitä tai ei. Muutosvastarinta kannattaa nopeasti taltuttaa ja toimenkuvia muuttaa sen mukaisesti, että prosessin toimivuus on ensisijaisesti varmistettu. Kehityskeskustelut ovat tärkeässä osassa prosessin uusiutumisen jälkeen. Yrityksen johdon tulee jatkossakin käyttää aikaa kehityskeskusteluissa mukana olemiseen. Kokonaiskuvan saaminen prosessin toimivuudesta on tärkeää pystyäkseen viemään tarvittavia toimenpiteitä eteenpäin ja kehittämään määrätietoisesti prosessia, jonka tärkein tehtävä on luoda positiivista asiakaskokemusta.

Muutosjohtamisessa tunnettu; kiireellisyyden tunteen luominen, konkretisoituu nyt elokuussa 2014 alkaneilla YT-neuvotteluilla. Epävarma taloudellinen tilanne yleisesti sekä Venäjän asettamat pakotteet saavat jokaisen työntekijän suunnan kohti muutosta. Aktiivisella yrityksen johdon muutosjohtamisella ja työntekijöiden oman toiminnan muutoksella yrityksestä tulee kilpailukykyisempi ja omistajalleen kannattavampi.

6.3 Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita

Palvelujen ulkoistamisella voidaan tehostaa organisaation ydin- sekä tukiprosessien käyttöä. Palvelu voidaan hankkia ulkoistamalla toiminnot kustannustehokkaasti. Yhtenä ulkoistamisen kohteena voisi olla ammattimainen puhelinliikenteen hoito,

jossa ulkoistetulla resurssilla olisi tarvittava kompetenssi hoitaa alaan liittyvää puhelinliikennettä. Asiakaskokemuksena näen hyvin hoidetun puhelinliikenteen lisäarvoa tuottavana tukiprosessina.

Auto-Kilta Trucks Oy:n asiakkaat eivät helposti lähivuosina siirry internet-pohjaisiin ajanvarauksiin. Internet-pohjaista ajanvarausta tulisi viedä eteenpäin, esimerkiksi kuljetusliikkeiden ajojärjestelijät voisivat olla kiinnostuneita asiasta. Tällöin resursseja vapautuisi asiakasrajapinnasta ja huoltovarauksia voisi täydentää kalenteriin kuka vaan sopivan ajan tullen. Pelkästään asiakaskokemuksen kannalta on taloudellisesti järkevää panostaa asiantuntevaan henkilökohtaiseen palveluun. Kärjistäen voidaan todeta: kun asiakas kysyy yritykseltä palvelua ja asiantuntemusta haluamaansa palveluun liittyen, niin myyjä on jo silloin myöhässä. Asiakas ja asiakkuudet pitää tuntea ja olla eturintamassa yrityksen palveluja tarjoamassa valmiille asiakaskunnalle.

Kumppanuuden syventämiseksi tulevaisuuden haasteena näkisin palvelukeskusajattelun edistämisen niin, että asiakkaalla on mahdollisuus vuokrata toimistotilaa ja autopaikkoja Auto-Kilta Trucks Oy:n palvelukeskuksesta. Näin asiakas pystyisi keskittymään täysin omaan ydinliiketoimintaansa, kuljetusjärjestelyihin ja muihin hallinnollisiin tehtäviin saman katon alla.

Jatkotutkimuksena näkisin mielenkiintoisena kohteena selvittää, kuinka tukea ja kehittää mekaanikkoja tulevassa työssään asiakaskokemuksen rajapinnassa. Onhan se täysin uusi kokemus heille olla suorassa kontaktissa asiakkaisiin. Jokainen mekaanikko on oma yksilönsä, jolla on oma näkemyksensä tulkita työn vaatimuksia sekä millaisen roolin hän kykenee ottamaan tuottaessaan asiakaskokemusta. Suuremmissa mittakaavassa kiinnostaisi syventyminen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen muutosagentin roolissa. Ajatusta voisi laajentaa Auto-Kilta Oy:n puolelle ja miettiä kokonaisuutta resurssien käytön monipuolisuuden kautta. Auto-Kilta Oy:n ja Auto-Kilta Trucks Oy:n hallinnolliset toiminnot hankitaan emoyhtiö

Auto-Kilta Yhtiöt Oy:n kautta, joten jo kustannusajattelun kautta voisi saada säästöjä kun koko henkilöstön kehittäminen olisi samansuuntaista.

Jatkuvaa kehittymistä pitää valvoa. Sertifioidut laatu- ja ympäristöjärjestelmät takaavat osaltaan sen, että ulkopuolinen auditoija käy yhdeksän kuukauden välein arvioimassa jatkuvaa parantamista. Ei kuitenkaan riitä, että ulkoisia auditointeja varten ollaan kehittävänä jotain hetkellistä, vaan yrityksen johdon tulee sitoutua strategiaan ja varmistaa jokaisen työntekijän ymmärrys yrityksen tavoitteista ja miten sinne päästään. Tärkeää on pitää yllä kehitysprojekteja, jotka yrityksen johto on hyväksynyt ja seisoo niiden takana. Hyvät projektit muuntautuvat lopuksi tuottaviksi prosesseiksi. Osa projekteista ei synnytä tuloksia, mutta on tärkeää dokumentoida kaikki, sillä niistä voi olla hyötyä myöhemmin oppimisprosessina.

Tärkeää on seurata asiakasrajapinnassa asiakkaiden mielipiteitä toiminnasta, koska viralliset asiakaspalautekanavat eivät tuota uudesta prosessista tuloksia kuin vuoden sisällä. Asiakasraatiin kuuluvilta voidaan kysellä kommentteja, koska he ovat sitoutuneet kehittämään toimintaa.

Asiakkaiden realiaikaisesti kertomat palautteet olisi nopea tapa saada tietoa yrityksen omasta toiminnasta. Syitä siihen, miksi näin ei tehdä on mielestäni useita:

- palautteiden keräämisen vastuuta ei ole määritelty asiakasrajapinnassa
- asiakkaiden antamia negatiivisia palautteita ei haluta dokumentoida eteenpäin, koska arvostelu voi liittyä omaan toimintaan
- asiakaspalautteiden kerääminen koetaan hankalaksi
- yksittäisillä palautteilla ei koeta olevan merkitystä toiminnan kehittämisessä

Asiakaspalautteita tulisi dokumentoida herkemmin. Asioita tulisi listata ja analysoida palautteiden aiheuttaneita juurisyitä. Jatkuva parantaminen toteutuisi eikä jäisi odottamaan vuoden välein raportoitavaa maahantuojaan kautta tulevia palautteita.

Prosessiorganisaatiossa, kuten Auto-Kilta Trucks Oy on, muutos pystytään kirjaamaan sovitusti prosessiksi, mutta varsinaista projektityömallia ei ole ollut käytössä. Keskustelua on ollut projektien yhteisestä mallintamisesta, jolloin niistä jäisi selkeä dokumentaatio hyvine ja huonoine puolineen, mutta tätä ei ole toistaiseksi toteutettu. Projektityömallin voisi ottaa koko Auto-Kilta Yhtiöt Oy:n konsernissa.

Lähteet

Auto-Kilta Oy. 2012. [viitattu 31.7.2014]. Saatavilla www.autokilta.fi

Auto-Kilta Trucks Oy. 2012. [viitattu 31.7.2014]. Saatavilla www.auto-kilta.fi/trucks

Becker, J. Kugeler, M. & Rosemann, M. (toim.) 2003. Process Management - A Guide for the Design of Business Processes. Berliini, Saksa: Springer-Verlag. ISBN 3-540-43499-2.

Erämetsä, T. 2013. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 951-26-4906-3.

Fischer, M, 2014. Palvelukokemuksen johtaminen - asiakkaan ja työyhteisön hyväksi. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Bookwell Oy. ISBN 978-951-37-6518-7. s.182-190.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-2132-0.

Grant, A. M. 2011. How customers can rally troops your. Harvard Business Review (june 2011). pp. 96-103.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013, Avaimia asiakasläheisyyteen - Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere University Press. ISBN 978-951-44-9127-6.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy. ISBN 978-951-31-4836-2.

Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. 2004. Learning to evolve. A review of contemporary lean thinking. Production Management. Vol. 24, Issue 10, pp. 994-1011.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit, muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Publishing Oy. ISBN 951-37-4523-6.

- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. WSOY. ISBN 951-0-21117-6.
- Kajaste, V. & Liukko, T. 1994. Lean-toiminta, suomalaisten yritysten kokemuksia. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. ISBN 951-817-592-6.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. ISBN 978-951-0-36031-6.
- Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen, Nyt. Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-1426-8 (alkuperäinen: A Sense of Urgency. 2008. Harvard Business Press.)
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. 2008. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review, vol. 86, nro 6, pp. 130-139.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona -ideaasta käytäntöön. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy, ISBN 952-5136-16-7.
- Lecklin, O. 2006, Laatu yrityksen menestystekijänä. Karisto Oy. ISBN 952-14-1082-5.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-1611-8.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-1240-0.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Article Reprint No. R0702G.
- Poppendieck, M. 2011. Principles of Lean Thinking. IT Management Select. Saatavilla: http://www.performancebehaviour.nl/wp-content/uploads/2009/07/Artikel_Engelstalig_leanthinking.pdf. [Viitattu 4.6.2014].
- Rampersad, H. K. 2004. Total Performance Scorecard: Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Suomen Laatu keskus Oy. ISBN 952-5136-26-4.
- Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer Experience; Future Trends and Insights. Macmillan Publishers Limited. ISBN 978-0-230-24781-9.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. A Bonnier Group Company, ISBN 978-952-220-299-4.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy, ISBN 951-37-2812-9.

LIITTEET

LIITE 1: Auto-Kilta Trucks Oy:n laatu- ja ympäristöpolitiikka

LIITE 2: VARMA Hyvinvointikysely 2014: Työtyytyväisyyteni tällä hetkellä

LIITE 3: VARMA Hyvinvointikysely 2014: Osa-alueiden keskiarvot

LIITE 4: Tilausten vastaanotto ja korjaamotoiminta

LIITE 5: Huolto- ja työtilausten käsittely

LIITE 6: Puhelinseuranta, Soneran VIP raportointi

AUTO-KILTA TRUCKS OY

30.4.2013

Laatu- ja ympäristöpolitiikka

Auto-Kilta Trucks Oy myy ja huoltaa Volvo kuorma-autoja sekä myy varaosia ja tarvikkeita Lappeenrannassa ja Savonlinnassa. Lisäksi huoltaa ja myy varaosia Mercedes-Benzin hyötyajoneuvoja Lappeenrannassa. Asiakkaitamme ovat alueella liikennöivät kuljetusyritykset, alueellamme toimivat raskaan kaluston korjaamot sekä kaikki palveluitamme tarvitsevat asiakkaat.

Laatu- ja ympäristöpolitiikkamme tavoitteena on ohjata toiminta mission sekä strategisten tavoitteiden suuntaan.

Missio: Parasta mahdollista asiakastyytyväisyyttä
kannattavuus ja volyymi huomioiden

Auto-Kilta Trucks:n mission toteuttamiseksi on erityisen tärkeää saavuttaa ja ylläpitää hyvä asiakastyytyväisyys ja se on meille tärkeä asia. Tavoitteena on sijoittua kaikkien Suomen Volvo kuorma-auto toimipaikkojen joukossa parhaaseen neljännekseen. Hyvän asiakastyytyväisyyden ja tulostavoitteiden saavuttamiseksi ja ylläpitääksemme olemme määrittäneet mission tueksi strategian.

Strategia: Tuemme asiakkaidemme liiketoimintaa olemalla paras ratkaisujen toimittaja. Tarjoamme asiakkaillemme maksimaalista ja kustannustehokkainta ajoaikaa. Kumppanimme asiakkaamme voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa.

Johto sitoutuu asettamaan ja tarkentamaan vuosittain laadittavan toimintasuunnitelman pohjalta laatu- ja ympäristötavoitteet. Esimiesten toimesta vastuualueille luodaan edellytykset jatkuvaan parantamiseen ja tiedottamiseen tavoitteiden tilasta.

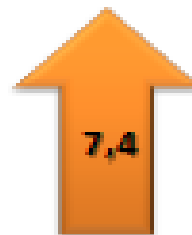
Auto-Kilta Trucks tuntee vastuunsa ympäristöstä. Toiminnassamme täytämme ja arvioimme laki- ja viranomaismääräykset sekä ympäristönäkökohtiin liittyvät vaatimukset, joihin olemme sitoutuneet. Tavoitteenamme on jatkuva ympäristön pilaantumisen ehkäiseminen sekä kestävä kehityksen periaatteiden huomioiminen. Valitsemme yhteistyökumppaneiksi yritykset, jotka toimivat vaatimustemme mukaisesti. Laatu- ja ympäristöohjelmillamme pystymme kehittämään toimintaamme ja jatkuvasti parantamaan laadun kehittymistä ja ympäristön suojelun tasoa. Auto-Kilta Trucks sitoutuu tarjoamaan ympäristöystävällisiä palveluja ja tuotteita asiakkailleen. Toimimalla yhteistyössä Auto-Kilta Trucks:n kanssa asiakas varmistuu, että ympäristövaikutukset huomioidaan toiminnassa.

Auto-Kilta Trucks:lla on ympäristön vaatimukset huomioiva henkilökunta, joka sitoutuu laatu- ja ympäristötavoitteisiin ja on myös jatkuvassa toiminnallisessa kehittämisessä mukana. Laatu- ja ympäristöpolitiikkaa käsitellään johdon tilaisuuksissa ja tiedotetaan henkilöstöä sekä organisaatiolle työskenteleviä. Poliittikka viestitetään tarpeen mukaan yrityksen toimintaa kuvaavissa esitteissä.

Auto-Kilta Trucks sitoutuu henkilöstön ammattitaidon, työtyytyväisyyden sekä asiakastyytyväisyyden jatkuvaan parantamiseen kaikilla tasoilla. Sitoudumme täyttämään maahantuojien, omistajien ja yhteiskunnan tarpeet ja vaatimukset. Asiakas tarpeet huomioidaan asiakasrajapinnassa ja toimintamme täyttää asiakasvaatimukset.

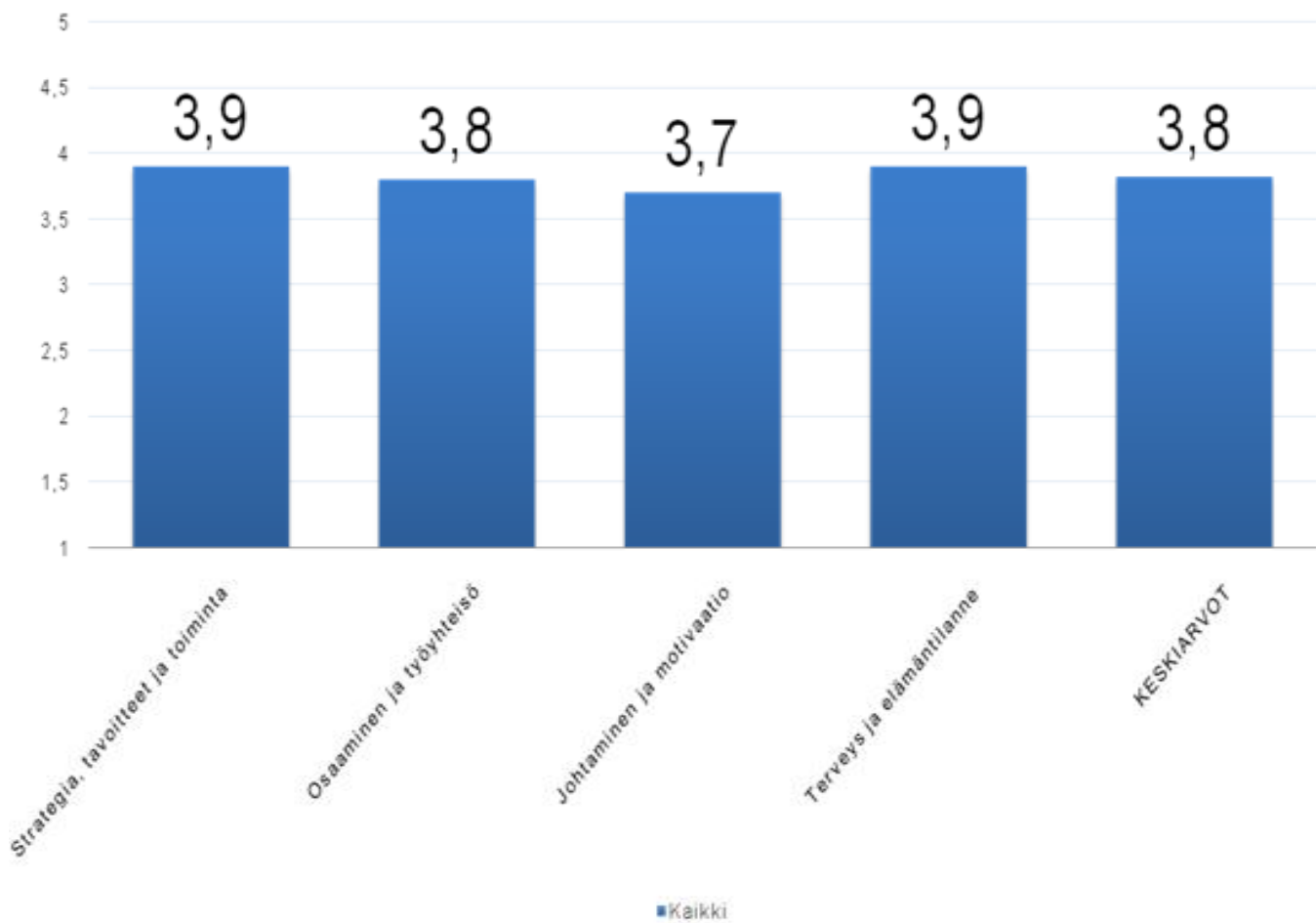
Auto-Kilta Trucks Oy

Työtyytyväisyyteni tällä hetkellä!



VARMA

Osa-alueiden keskiarvot



| | | |
|-----------------------------|--|-----------|
| AUTO-KILTA TRUCKS OY | Päiväys: 30/10/11 | Sivu 1(3) |
| | ASIA Tilausten vastaanotto ja korjaamotoiminta | |

PÄÄMÄÄRÄ: Kulloinkin käytössä olevien resurssien tehokas hyödyntäminen sekä varaosatoimintojen varmistaminen. Lain ja hyvien korjaamotapojen noudattaminen.

VASTUUALUEET: Toimivuudesta vastaa **johtaja**

TYÖNTEKIJÄT, JOTKA LIITTYVÄT TOIMENPITEESEEN: teknisen palvelun esimies, varaosamyymä, mekaanikko

VIITE: työtilaus, ennakkotilaukset varaosille, vastuunsiirtolomake, VST- ajat, ajan varausjärjestelmä, kampanjat, perus-, voitelu- ja vuosihuoltopöytäkirjat, korj. kirjallisuus

MENETELMÄ:

Hinnoittelu

Korjaamo käyttää VST- aikoja. Mikäli VST- aikoja ei voida käyttää niin hinnoittelun päättää vuorossa oleva teknisen palvelun esimies.

W2 Kyky suorittaa huolto/korjaukset ensimmäisellä kerralla

W3. Tietojen ja hintatarjouksien antaminen

W4 Tiedottaminen lisätöistä ja niiden kustannuksista

W5 Selvitys tehdystä työstä

W6 Huolto- ja korjaus työn loppuun saattaminen sovituksessa ajassa

Tilausten vastaanotto

Työnjohdolla on **luotettava** ajanvarausjärjestelmä. Työtilaus tehdään aina heti asiakkaan kanssa asioidessa. Työtä vastaanotettaessa sinne kirjataan työtilaus numero, km-määrä, rek. nro ja työajan pituus janana, lyhyesti työ ja asiakkaan nimi. Asiakkaan tarpeet kirjataan tarkoin työtilaukseen. Esimies tarkastaa asiakkaan kanssa, että tilaus on rekisteröity oikeassa muodossa ja informoi asiakasta arvioidusta työn valmistumisajankohdasta. Esimies informoi huoltotoimista, joita kannattaisi tehdä saman huoltokäynnin yhteydessä (esim. kampanjat) ja varaa mahdolliset alihankintatyöt. Huom! Auton historiatiedot.

Asiakkaan työtilauksen vastaanoton yhteydessä työnjohtaja tarkistaa ko. asiakkaan luottotilanteen. Työtä tehdään vain luottorajan puitteissa. Mikäli korjauksen arvioitu kustannus ylittää luottorajan niin maksuehto sovitaan ja dokumentoidaan ennakkoon asiakkaan ja luottopäällikön kanssa.

Mikäli asiakas ei ole laskutusasiakas niin laskutuslupa kysytään ja dokumentoidaan etukäteen työtilaukseen.

Esille tulleet lisätyöt

Ennen kuin ryhdytään tekemään lisätöitä, on asiakkaan kanssa oltava yhteisymmärrys korjauksen laajuudesta sekä korjaustavasta. Lupa lisätöille on mekaanikon saatava työnjohdosta. Ilman tilaajan lupaa lisätöiden kustannukset eivät saa ylittää maksimi kustannusarvion hintaa.

| | | |
|-----------------------------|--|-----------|
| AUTO-KILTA TRUCKS OY | Päiväys: 30/10/11 | Sivu 2(3) |
| | ASIA Tilausten vastaanotto ja korjaamotoiminta | |

Ennakkoon tilattujen varaosien tilaus tehdään varaosille työtilauksella. Esimies varmistaa, että työtilaus sisältää riittävät tiedot varaosien tilaajalle. Ennakkotilaukseen käytetään työkaluna AS-400 ajoneuvotietojärjestelmää ja Impactia sekä muita riittäviä tunnistetietoja osien tarpeiden tunnistamiseen.

Autoa tuodessa asiakkaan kanssa käydään työtilaus läpi ja hyväksytetään työtilaus.

Liikenneturvallisuutta vaarantavat viat on aina korjattava ennen kuin auto päästetään liikenteeseen. Mikäli asiakas ei hyväksy normaalia korjaustapaa, vaan vaatii kevyemmän (tilapäisen) korjaustavan, työnjohtaja pyytää asiakasta allekirjoittamaan ja hyväksymään tilapäisen korjaustavan vastuusiirtolomakkeelle. Korjaamotakuu tehdystä työstä ei tällöin ole voimassa.

Jos luvattu toimitusaika ei pidä paikkansa, on tästä aina ilmoitettava asiakkaalle. Jos korjauskustannus ylittää mahdollisen kustannusarvion, on lisäkustannus aina myytävä asiakkaalle. Asiakkaalle yhteydenotot tekee pääasiasiassa esimies tai tilanteen vaatiessa mekaanikko.

Huollot

Huolloista muistutetaan asiakasta huoltolapulla. Huoltolappu sijoitetaan ajoneuvoon muovitaskuun näkyvälle paikalle mekaanikon toimesta.

Mekaanikko tekee ja merkitsee huollot huoltopöytäkirjan (perus-, voitelu- ja vuosihuolto) mukaisesti ja allekirjoittaa huoltopöytäkirjan. Huoltopöytäkirjat arkistoituvat työtilauksen liitteeksi työtilausarkistoon. **Kopio pöytäkirjasta autoon mukaan.**

Mekaanikko huolehtii työn päätyttyä, että vaihto- ja muut kierrätettävät osat toimitetaan niille varattuihin paikkoihin ja syntynyt jäte lajitellaan A – K Oy:n jätteiden käsittelyohjeiden mukaan. Vaihto-osat kerätään mekaanikon toimesta tavaran vastaanotossa olevaan laatikkoon pakkauksineen.

Kuntotarkastukset

Kun automyynti tilaa kuntotarkastuksen korjaamolta niin tarkastuksen jälkeen täytetty lomake rekisteriotteineen skannataan ja lähetetään automyyntiin ja johtajalle.

Vuorojen välinen ja asiakkaalle tiedottaminen

Mikäli työ siirtyy seuraavalle vuorolle, on aina annettava riittävä informaatio seuraavan vuoron esimiehelle. Seuraavalle vuorolle tieto tulee pyrkiä välittämään kirjallisesti. Iltavuoro informoi aina aamuvuoroa kirjallisesti. Työmääräyksiin kirjataan mahdolliset informaatiot tarkasti. Asiakasta informoidaan huoltohenkarilla tai muulla tavalla huollossa ja korjauksessa esiin tulleista asioista.

Korjaamokirjallisuus ja tiedotteet

Työssä toimitaan valmistajan ohjeiden ja määräysten mukaan myös päällirakenteet ja lisävarusteet huomioiden.

| | | |
|-----------------------------|--|-----------|
| AUTO-KILTA TRUCKS OY | Päiväys: 30/10/11 | Sivu 3(3) |
| | ASIA Tilausten vastaanotto ja korjaamotoiminta | |

Korjaamokirjallisuus on arkistoituna korjaamolla ja työn vastaanotossa. Kirjallisuutta ylläpitää siihen nimetty henkilö.

Korjaamoa koskevat huolto- ja korjaustiedotteet saa mekaanikko Impactista. Merkittävimmät tekniset tiedotteet (esim. Impactin uutiset)käydään yhteisesti läpi mekaanikkopalavereissa. Laatupäällikkö vastaa.

Kustannusarvion antaminen

Kirjalliset kolari- ym. korjaustarjous tehdään keskitetysti nimettyjen henkilöitten toimesta.

Korjaamosuunnittelu

Korjaamon suunnittelujärjestelmässä työt suunnitellaan päivä-, viikko ja kuukausiperusteisesti. Käytössä olevassa ajanvarausjärjestelmästä näkee päivittäin paikalla olevan korjaamohenkilöstön määrän.

| | | |
|----------------------|---|-----------|
| AUTO-KILTA TRUCKS OY | Päiväys: 30/10/11 | Sivu 1(2) |
| | ASIA Huolto- ja työtilausten käsittely | |

PÄÄMÄÄRÄ: Varmistaa työtilauksen oikea sisältö virheettömän laskun muodostamiseksi sekä nopeuttaa valmiin työn laskutusta.

VASTUUALUEET: Halliesimies

TYÖNTEKIJÄT, JOTKA LIITTYVÄT TOIMENPITEESEEN: teknisen palvelun esimies, varaosamyyjä, mekaanikko

VIITE: työtilaus, ennakkotilaukset varaosille, VST-ajat, ajan varausjärjestelmä, työtil.kierto

MENETELMÄ:

Yleistä

Korjaamo käyttää VST- aikoja(ohjeaikoja). Mikäli VST- aikoja ei voida käyttää niin hinnoittelun päättää vuorossa oleva työnjohtaja. Työn valmistuttua mekaanikko kertoo teknisen palvelun esimiehelle mahdollisen VST- ajan ylityksen syyt.

Takuutyöt tehdään valmistajan ohjeiden mukaan(Volvon takuukansio).

Työmääräyksen täyttö ja käyttö

Työtilaukseen merkitään (rekisteritiedot, km: t, asiakkaan yhteystiedot. laskutusosoite = luottokelpoinen maksaja, koska auto haettavissa, työvaihenumerot oikein "luntin" mukaan, mitkä öljyt, työriveille mahdollisimman paljon informaatiota). Työtilaukseen tulostetaan aina tyhjiä työrivejä.

Työtä vastaanotettaessa esimies tulostaa yhden kpl työtilauksesta mekaanikolle. Mekaanikko täydentää työn edetessä tehdyt työt työtilaukseen ja täydentää auton km-määrän aina työtilaukseen sille erikseen luodulle työriville. Sen jälkeen raportoi työt esimiehelle ja leimaa itsensä pois esimiehen luvalla. Mekaanikko vastaa siitä, että kaikki hänelle määrätyt työtilauksen kohdat on suoritettu ja kaikki asennetut varaosat on veloitettu omille työriveille. Huolloista mekaanikko palauttaa allekirjoitetun huoltopöytäkirjan ja kopia huoltopöytäkirjan asiakkaalle mukaan autoon. Aina työn ja työvuoron päätyttyä mekaanikko siivoaa työpisteensä. Havaituista puutteista / vioista informoidaan kuskaa lapulla joka jätetään autoon. Kun asiakkaalle tehdään lasku niin työriveillä lisätään tietoa mitä on huomattu huollossa ja ko. töille pitäisi varata uusi aika.

Työt laskutetaan välittömästi esimiehen toimesta. Vain työtilaukset, jotka odottavat merkittäviä kustannuksia siirretään jälkikäsitteilyyn "valmiit" lokerikkoon.

Käteisasiakkaiden laskut on valmiina ajoneuvoa luovutettaessa. Keskenäisten töiden määrää, jotka on saatu päätökseen, seurataan päivittäin.

Perävaunut

Perävaunun työtilaukset avataan rekisterinumerolla, huom: aina on oltava myös valmistenumero. Perävaunun järjestysnumeroa käytetään viitetiedoissa. Perävaunuista sovituille asiakkaille toimitetaan huoltopöytäkirja, mahdollisuuksien mukaan liitetiedostona.

| | | |
|----------------------|---|-----------|
| AUTO-KILTA TRUCKS OY | Päiväys: 30/10/11 | Sivu 2(2) |
| | ASIA Huolto- ja työtilausten käsittely | |

Jos työtilauksessa on useampia maksajia niin maksajat tunnistetaan työtilauksesta rivikohtaisella asiakasnumerolla.

Uuden ja vaihtoauton varustelutilaus ja vaiheet

Uuden auton saapumisesta tulee olla korjaamolla ja varaosilla tieto vähintään 1 viikko ennen. Automyyjä informoi varustelutilauksesta kaikkia varaosamyyjiä, automyyjiä ja johtajaa. Automyyjä ja työnjohtaja valmistele työtilauksen, jonka jälkeen työnjohtaja soittaa asiakkaalle tilanteesta ja varmistaa tehtävät työt sekä varmistaa onko mitään lisätöitä ja sovitaan kuka ne maksaa ja aikataulu. Sen jälkeen työnjohtaja tilaa sovitut osat varaosista ja varaa kalenteriin ajan. Automyyjän tulee toimittaa tyypirekisteriote varustelutilauksen yhteydessä.

Auton saapuessa automyyjä tarkistaa, että toimitettu auto vastaa tilattua autoa. Mahdollisesta poikkeamasta automyyjä reklamoi tehtaalle. Automyyjä informoi alihankkijoita auton saapumisesta ja kuljetusvaurioiden raportoinnista. Alihankkijalle toimitetaan raportti, jonka alihankkija täyttää ja palauttaa automyyjälle. Korjaamo raportoi kuljetusvaurioista 24 tunnin kuluessa valmistajaa.

Luovutus

Työnjohtaja ja automyyjä tarkistavat (aina ennen klo 14) auton sekä auton paperit yhdessä ennen luovutusta. Automyyjä vahvistaa luovutustilaisuuden ajan kohdan ja varaa asiakkaalle mahdollisuuden tarkastaa korjaamolta / alihankkijalta tullut auto sekä tiedottaa luovutukseen osallistuvia henkilöitä.

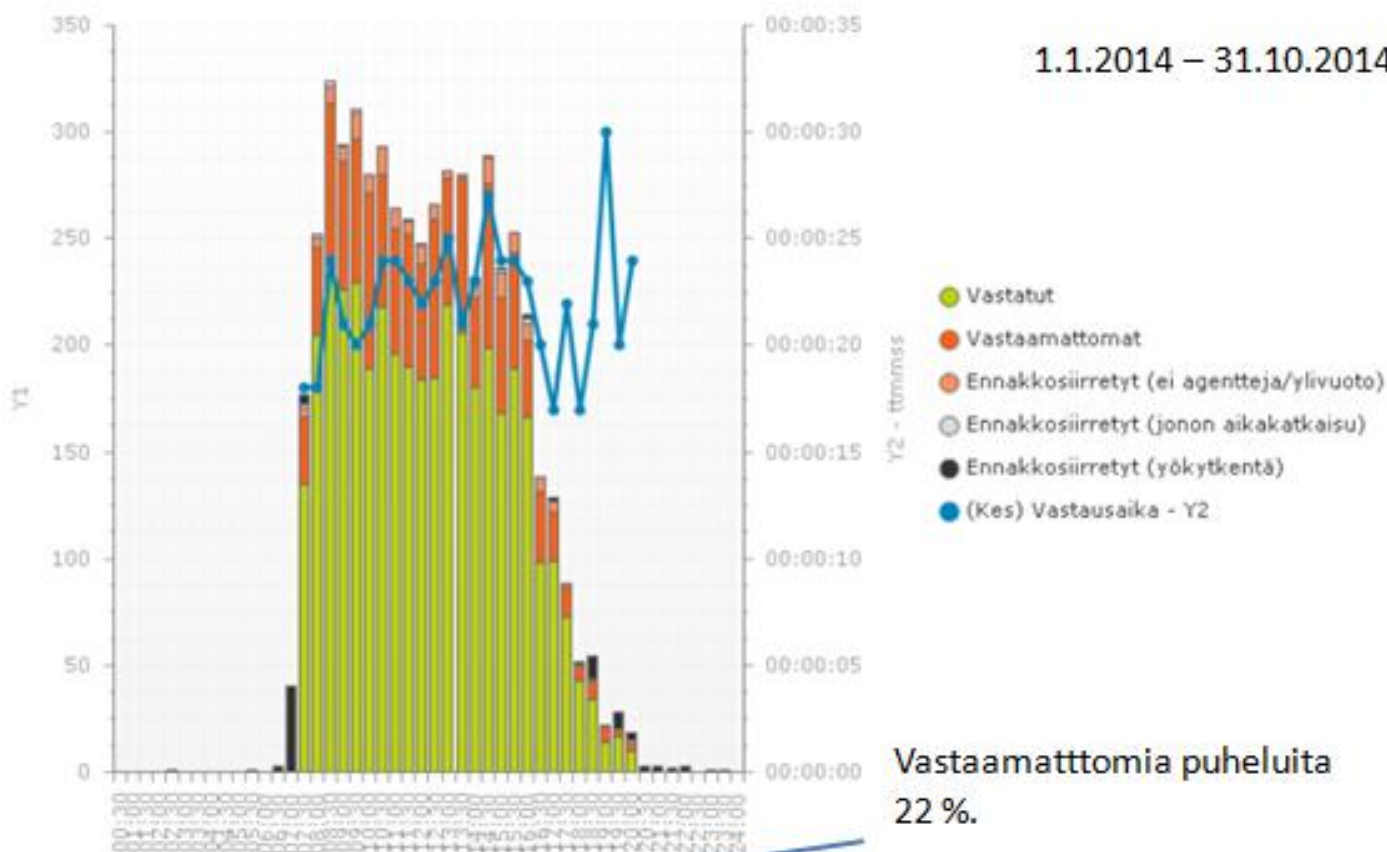
Uuden auton luovutus tapahtuu pääasiassa Lappeenrannassa ja siihen osallistuu automyyjän nimeämät henkilöt, yleensä automyyjän lisäksi jälkimarkkinoiden ja alihankkijoiden edustajat. Ohjelma auton luovutuksessa rakennetaan tilannekohtaisesti. Luovutuksessa käydään uuden auton luovutuspöytäkirjan mukaiset asiat ja asiakas ja myyjä allekirjoittavat pöytäkirjan.

Automyyjä hyväksyttää asiakkaalla toimitus- ja takuehdot ja käy asiakkaan kanssa luovutukseen liittyvät muut toimenpiteet ja perehdytykset läpi. Asiakasrekisteri päivitetään uuden auton tiedoilla.

LIITE 6

Saapuvat - Vastatut - Vastaamattomat - (Kes) Vastausaika

1.1.2014 – 31.10.2014



| Jakso | Saapuvat | Vastatut | Vastaamattomat | Ennakkosirretyt yhteensä | Ennakkosirretyt (ei agentteja/ylivuoto) | Ennakkosirretyt |
|----------|----------|----------|----------------|--------------------------|---|-----------------|
| Yhteensä | 5341 | 3911 | 1160 | 270 | 164 | 16 |