
**PALVELUPROSESSI KESKIÖSSÄ – LEAN
ASiantuntijatyössä**

Vatak Oy



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Visamäki, kevät 2017

Markus Hyttinen

VISAMÄKI

Teknologiaosaaminen johtaminen

Tekijä

Markus Hyttinen

Vuosi 2017

Työn nimi

Palveluprosessi keskiössä – Lean asiantuntijatyössä

TIIVISTELMÄ

Tämä ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyö käsittelee Vatak Oy:n autovahinkoihin liittyvän tarkastustoiminnan ja kohdeyrityksen palveluprosessin kehittämistä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen toiminnan nykytila ja sen kohtaamat uhkat ja mahdollisuudet. Tämän lisäksi tavoitteena on tutkia, miten palveluprosessia voidaan kehittää ja tehostaa Lean-menetelmän avulla.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään asiantuntijaorganisaation ydinkysymyksiin. Näkökulmana käytetään asiakaslähtöisyyttä ja palvelun asiakkaalle tuottavaa lisäarvoa. Käytännössä nämä seikat myös ratkaisevat, miten kohdeyrityksen on mahdollista selviytyä alalla vallitsevasta kovasta kilpailusta myös jatkossa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on korostaa yrityksen ydinsaamisalueita jokapäiväisessä tekemisessä ja minimoida heikkouksien vaikutusta. Lean-filosofian osalta paneudutaan Leanin perusperiaatteisiin ja pohditaan, miten niitä voitaisiin soveltaa yrityksen palveluliiketoimintaan.

Tutkimusosiossa tutustutaan kohdeyrityksen yrityskulttuuriin ja toimintatapoihin yrityksen oman toimialan kontekstissa. SWOT-analyysin ja PESTE-taulukon avulla paneudutaan nykytilan ongelmakohtiin ja visioidaan tulevaa, kehityskohteet huomioon ottaen. Kehityskohteeksi todettiin puutteet yrityksen työjonon ja prosessin eri vaiheiden seurannassa, jota tullaan parantamaan web-sovelluksen käyttöönnotolla.

Osana nykytilan kartoitusta nykyisille asiakasyrityksille lähetettiin asiakastytyväisyyskysely, jonka perusteella on arvioitu, millaisia toimenpiteitä kohdeyrityksen tulisi tehdä lähitulevaisuudessa. Kyselyn perusteella yrityksen vahvuuksina pidettiin palvelun nopeutta ja joustavuutta. Kehityskohteina yrityksen toivottiin laajentavan tarjottavaa palveluvalikoimaa ja henkilöstön kielitaitoa.

Avainsanat Asiantuntijaorganisaatio, vahinkotarkastaminen, palveluprosessi, LEAN, ydinsaaminen

Sivut

55 s. + liitteet 1 s.

VISAMÄKI

Teknologiaosaaminen johtaminen

Author

Markus Hyttinen

Year 2017

Subject

Palveluprosessi keskiössä – Lean asiantuntijatyössä

ABSTRACT

The purpose of this Master' Thesis is to take a deeper look into Vatak Ltd's service process development involving car damage inspection business. The goal of this thesis is to examine the current state of the company's activities and the possible threats and possibilities regarding its business. Furthermore, the thesis aims to gain knowledge how to improve and develop the service process with the Lean-method.

The theoretical part of the thesis concentrates on the key features of an expert organization from a customer-orientated approach. Both the quality of the service and the added value to the customer are the priorities in the customer-orientated service process. These two features are the crucial factors regarding the competitiveness of the target company. This Master's thesis' aim is to emphasize the company's strengths and minimize the impact of weaknesses on everyday activities. The Lean-method is discussed and its primary principles introduced. The thesis reflects how those principles could be integrated to company's service business.

The empirical part of the thesis is focused on the target company's corporate culture and procedures specific to its field of business. The current state of the company is researched with SWOT-analysis and PESTE-chart. The results are used to determine some possible improvements that the company could undergo in the future. The results indicate that the main challenge in the company is the monitoring both process of the task queue and active ongoing processes. These features will be improved with web-based software that is introduced in the thesis.

A customer satisfaction inquiry was sent to the most important partners of the target company as a part of the empirical research. The aim of the survey was to find out what kind of actions should be taken from the customer's point of view. Flexibility and fast service were considered as the main strengths of the target company. In turn, there was room for improvement regarding two aspects of the company – the staff's language skills and the variety of services that the company offers.

Keywords Expert organization, damage inspection, service process, Lean, core competence

Pages 55 p. + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	VAHINKOTARKASTUSTOIMINNAN TAUSTAA	2
	2.1. Kenttätarkastus on erikoistapaus.....	3
	2.2. Vahinkoprosessi käytännössä.....	6
3	ASiantuntijuus – MYYVÄ TUOTE?!	7
	3.1. Asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä	7
	3.2. Arvot, visio, missio ja strategiat.....	12
	3.3. Asiantuntijaorganisaatio alihankkijana vakuutusallalla.....	13
	3.4. Asiakkaan tarpeen tunnistaminen keskiössä	15
	3.5. Menestyksen syvin olemus.....	18
4	LEAN-FILOSOFIA ASiantuntijaorganisaatiossa	22
	4.1. PDCA-sykli	25
	4.2. Visuaalisuus lisää informatiivisuutta	27
	4.3. Resurssitehokkuudesta kohti virtaustehokkuutta	29
	4.4. Systemit vaativat määrätietoista johtamista	30
5	TUTKIMUSKONTEKSTI JA KÄYTETYT MENETELMÄT.....	30
	5.1. Vatak Oy	30
	5.2. Asiantuntijaorganisaation työkalut.....	31
	5.3. Nykytila.....	31
	5.4. Toimialan tulevaisuus	37
	5.5. Asiakastyytyväisyys	41
	5.6. Vatak Oy:n Roadmap opinnäytetyön pohjalta	48
	5.7. Lean-filosofian soveltaminen Vatak Oy:n toimintaan ja 5S-portaat.....	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
	LÄHTEET	53

Liitteet

Liite 1 Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset yhteistyökumppaneille

1 JOHDANTO

VATAK Oy on pieni, pääasiassa kevyen ajoneuvokaluston ja veneiden sekä työkoneiden tarkastamiseen erikoistunut asiantuntijayritys. Yrityksen pääasiallisena tehtävänä on tuottaa vakuutusyhtiöille kokonaisvaltaista tarkastuspalvelua sisältäen vaurioiden arviointia asiakkaan luona ja korjaamoilla. Lisäksi yritys suorittaa vakuutusyhtiöille lähetettyjen sähköisten korjauskustannuslaskelmien tarkastusta. Yrityksen toiminnan on tarkoitus olla asiakasnäkökulmasta nopeata ja joustavaa, sekä kustannustehokasta.

Kustannustehokkuus ja taloudellinen tilanne ovat ohjanneet kehitystä vakuutus- ja finanssialalla ja ajaneet vakuutusyhtiöt vähentämään omaa henkilöstöään. Tästä johtuen vakuutusyhtiöt ovat varsin suurissa määrin vähentäneet omaa vahinkotarkastustoimintaa viime vuosina joka on johtanut vahinkotarkastustoiminnan siirtymiseen pääasiassa korjaamojen ja alihankkijoiden vastuulle. Nykyään useimmat vakuutusyhtiöt hoitavat vahinkotarkastustoimintaa lähinnä sähköisesti etänä, joko itsenäisesti tai ulkoistettuna erinäisille palveluntarjoajille. Useimmiten asiakkaalla tai korjaamolla tapahtuvat asematarkastukset ovat lähes poikkeuksetta ulkoistettu alihankkijayritysten kontolle. Tähän markkinarakoon on myös VATAK Oy lähtenyt mukaan. Koska vakuutusyhtiöt haluavat enimmäisessä määrin keskittyä ydinliiketoimintoihinsa, on ulkoistaminen ollut luonnollinen tie myös niiden vahinkotarkastustoiminnassa. VATAK Oy:n kaltainen pieni yritys kykenee tuottamaan joustavasti ja kustannustehokkaasti vakuutusyhtiöille tarkastustoiminnan kannalta olennaisia, kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja palveluja.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on tutkia pienen asiantuntijaorganisaation toimintatapoja ja peilata niitä kirjallisuuteen. Olennainen kysymys on, ovatko kohdeyrityksen nykyiset prosessit ja toimintatavat riittävän tehokkaita ja loppuun asti hiottuja? Onko yrityksen profiili alansa merkittävänä asiantuntijaorganisaationa riittävän dynaaminen, jotta kohdeyritys voi menestyä myös tulevaisuudessa ja saada lisää asiakassuhteita?

Tämän opinnäytetyön yhtenä kantavana teemana on varmistaa, että kaikella kohdeyrityksen tekemisellä olisi jokin merkitys, joka toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen palveluliiketoimintaa. Asian ydin on, että kaikki yrityksen tekeminen palvelee asetettua päämäärää, joka on laadukkaan palvelun tuottaminen kustannustehokkaasti ja järkevästi. Pienessä organisaatiossa turhien työvaiheiden ja tehottomien työmenetelmien välttämällä on korostetun suuri merkitys. Yrityksen toimeksiannoista suuri osa koostuu paikan päällä tehtävistä vahinkotarkastuksista ja -arvioinneista. Koska kahdessa paikassa ei voi kerrallaan viedä siirtymät itse kohteeseen ja sieltä pois oman aikansa. Tässä ennakkoinnilla ja suunnittelulla on suuri merkitys. VATAK Oy:n luonnollinen tavoite on kasvattaa markkinaosuuttaan ja saada uusia asiakkuuksia. Vaikka sinänsä itse vahinkotarkastustoiminta ja siihen liittyvät käytännöt ovat melko vakiintuneita, tulee uuden asiakkaan

mukana yleensä erinäisiä toimintaan liittyviä asioita, jotka on kyettävä ottamaan nopeasti haltuun. Tällaisia ovat esimerkiksi, vakuutusehdot, vakiintuneet käytännöt, vakuutusyhtiön ohjeistukset, erilaiset ohjelmat ja sovellukset. Tämän lisäksi on heti startista alkaen löydettävä kanavat tiedonsaantiin ja jakamiseen asiakasyritykselle, jotta tietokatkoksilta ja väärinkäsityksiltä vältyttäisiin.

2 VAHINKOTARKASTUSTOIMINNAN TAUSTAA

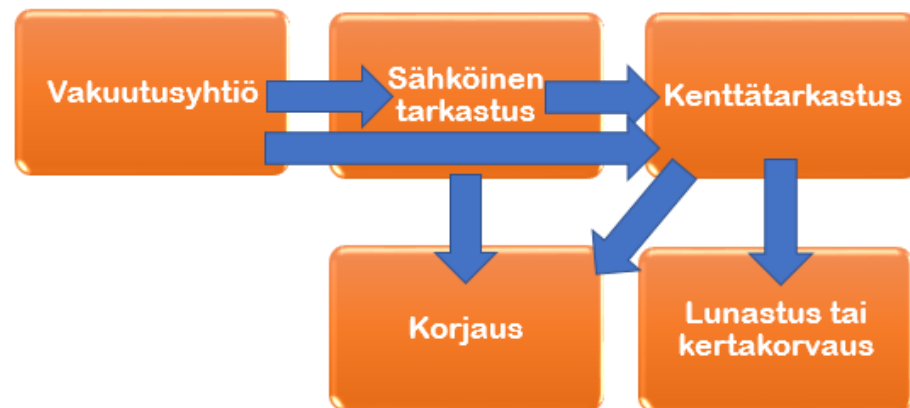
Suomessa vaurioajoneuvojen matka kolaripaikalta alkaa yleensä hinausautolla, jos ajoneuvo on vaurioitunut ajokelvottomaan kuntoon. Vaurioitunut ajoneuvo päätyy yleensä hinausauton kuljettajan tekemän pintapuolisen arvion perusteella joko korjaamolle tai suoraan vakuutusyhtiöiden keskitettyyn varastoon. Jos ajoneuvon korjaus on vakuutusyhtiön mielestä kannattavaa, se yleisimmin korjataan, mutta monesti ajoneuvon lunastuspäätös tehdään korjaamon tekemän korjausarvion perusteella. Näin ollen ajoneuvo voi päätyä kahta eri reittiä lunastukseen. Vaurioitunut ajoneuvo tarkastetaan joko korjaamon tekemän sähköisen korjauskustannuslaskelman pohjalta tai vahinkotarkastajan kohteessa tekemän kenttätarkastuksen kautta. Vakuutusyhtiön vahinkotarkastaja voi myös nähdä tarpeelliseksi käynnin korjaamolla, jos korjaamon tekemässä arvioissa puutteita tai itse vahinkotapahtuma sitä edellyttää.



Kuva 1. Yhä harvemmin vakuutusyhtiön vahinkotarkastaja käy paikan päällä tarkastamassa vaurioituneen ajoneuvon (Lowman Law Firm 2012)

Varsinkin aiemmin ajoneuvot käytiin useimmiten katsomassa, kun lunastukseen oikeuttava raja tuli korjauskustannuksissa vastaan ja vahinkotarkastaja teki päätöksen auton lunastamisesta. Paikan päällä tehdyllä katselmuksella on useimmiten vaikutusta lunastushintaan, sillä ajoneuvot ovat lähes aina yksilöitä. Kenttätarkastuksen avulla itse auton

yleiskunto ja varustelu tulee paremmin esille, kuin vain pelkän korjaamon tekemän vaurioihin perustuvan arvion perusteella.



Kuvio 1. Ajoneuvotarkastuksen prosessikaavio Vatak Oy:n tapauksessa

Syy, miksi niin sanotuista kenttätarkastuksista on luovuttu, on selkeä linjanveto ja henkilöresurssien alasajo. Vaurioiden tarkastaminen on kustannus- ja prosessitehokkuuden nimissä haluttu jättää vauriokorjaamojen tehtäväksi. Vakuutusyhtiönäkökulmasta paras ammattitaito ja resurssit ovat nykyaikana korjaamoilla, jotka tarkastavat suurimman osan kaikista ajoneuvovahingoista korjaamalla. Tässä on selkeä ja ikiaikainen ristiriita, koska korjaamoiden intressissä on myydä mahdollisimman paljon työtä ja varaosia maksavalle asiakkaalle, joka tässä kohtaa on vakuutusyhtiö. Tämä toimii myös toisin päin. Korjaamojen on oikeus valikoida ne työt, jotka ne haluavat suorittaa. Korjaamot voivat näin välttää korjauksia, jotka eivät ole niille taloudellisesti kannattavia.

2.1. Kenttätarkastus on erikoistapaus

Nykyään suurimmat vakuutusyhtiöt ovat osin tai lähes kokonaan luopuneet lunastusajoneuvojen tarkastamisesta paikan päällä. Tällöin lunastushinta perustuu ainakin joiltain osin oletukseen lunastettavan ajoneuvon kunnosta korjaamon ja asiakkaan kertomien asioiden perusteella. Lunastushinnan tarkkaa ja osin inhorealististakin määrittelyä on tietoisesti vältetty ja tavallaan hyväksytty, että paremman asiakastytyvyyden ja prosessinopeuden nimissä ja eritoten pienemmin henkilöresurssein voidaan ajoneuvon lunastushinta määrittellä tiedossa olevien seikkojen pohjalta näkemättä itse ajoneuvoa paikan päällä. Tässä on suuria vakuutusyhtiökohtaisia eroja ja toiset vakuutusyhtiöt haluavat pitää tiukempaa linjaa määritettäessä todellista vahingon määrää ja tätä kautta loppukädessä asiakkaan saamaa korvausta.

Kenttätarkastukset tarjoavat vakuutusyhtiölle työkalun, jolla voidaan torjua vakuutuspetoksia. Kenttätarkastukselle voi syynä olla myös epäselvyydet itse vahinkotapahtumassa tai epäily siitä, että vaurioituneen ajoneuvon kunto ei vastaa sitä, mitä voidaan olettaa yleisesti. Tällaisia ajoneuvon arvoon ja sitä kautta asiakkaan saamaan korvaukseen vaikuttavia asioita voivat olla esimerkiksi vanha, korjaamaton tai puutteellisesti korjattu kolarivaurio, tekninen vika moottorissa tai vaihteistossa, suhteettoman pieni mittarilukema suhteessa ajoneuvon ikään jne. Kenttätarkastuksen aiheena voivat olla myös ristiriitaiset kertomukset kolaritapahtumasta eri osapuolien kesken. Tällöin kenttätarkastuksella pyritään selvittämään, että ovatko ajoneuvojen vauriot voineet syntyä kerrotulla tavalla vai yritetäänkö puolin tai toisin liioitella tai vähätellä vaurioita tai jopa petoksella hakea korvausta perusteettomasti vastapuolen vakuutuksista.

Koska kyse on pääasiassa rahasta, voi korvausta hakevan asiakkaan taloudellinen tilanne ajaa hänet liioittelemaan vahinkoa tai tietoisesti aiheuttamaan vahingon omalle omaisuudelleen. Tähän asiaan vakuutusyhtiön on lähes mahdoton puuttua, jos jokin asia ei herätä vakuutusyhtiön korvauskäsittelijän tai vahinkotarkastajan epäilyksiä. Tässä kohtaa savua ei yleensä ole ilman tulta. Jos lähtötiedot antavat aihetta epäillä petosta, löytyy usein motiivi kenttätarkastuksen avulla. Motiivi on usein asiakkaan krooninen rahapula, jonka takia ajoneuvo koitetaan saada keinolla millä hyvänsä lunastukseen ja samalla maksimaalinen korvaus vaurioituneesta ajoneuvosta.

Kohdeyrityksen ydinosaamisalue painottuu juuri edellä mainittujen epäselvien ja aikaa vaativien vahinkoasioiden selvittelyyn. Usein petoksia yrittävät henkilöt noudattavat tiettyä kaavaa tai ovat asiakasprofiililtaan ainakin osin samanlaisia. Tässäkin kohtaa taloudellinen asema on usein määräävässä asemassa, toki petoksia yrittävät myös hyvin toimeentulevat ihmiset ja yleisempää oleva vahingon määrän liioittelu ei ole harvinaista missään yhteiskunta- tai tuloluokassa. Kun asiantuntija on näiden asioiden kanssa toistuvasti tekemisissä, muodostuu hänelle pelisilmää nähdä ja toimia eri tilanteissa.



Kuva 2. Vakuutusyhtiöt tutkivat vakuutuspetoksia vaihtelevin toimintatavoin (Taloussanomat 2013)

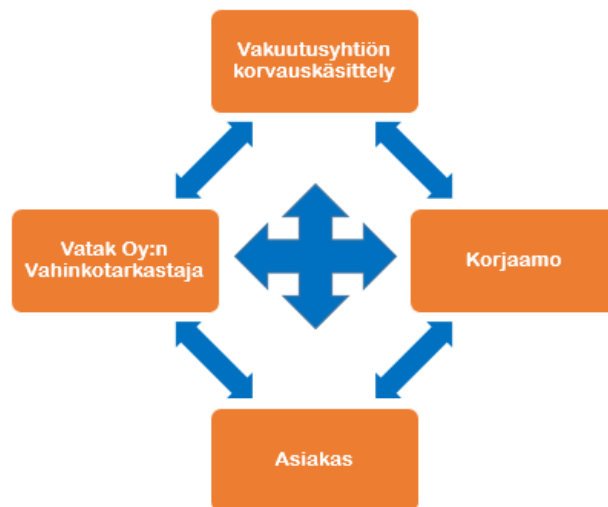
Koska suurin osa vakuutusyhtiöiden vahinkotapahtumista on kuitenkin aitoja ja rehellisiä, on järkevää jakaa nämä tarkempaa syyniä vaativat erikoistapaukset niihin erikoistuneille, ulkoisille tahoille. Suurin osa vakuutusyhtiöiden autovahingoista käsitellään sähköisesti ja tästä työjonosta on järkevää poimia erilleen ne tapaukset, jotka vaativat enemmän aikaa. Nämä erikoistapaukset usein ulkoistetaan ja niille tilataan kenttätarkastus kohdeyrityksen kaltaisilta toimijoilta ja alihankkijoilta. Signaali petoksen epäilyyn voi tulla vahinkoilmoituksen perusteella vakuutusyhtiön korvauskäsittelijältä tai etsivältä. Koska poliisi käy nykyisin hyvin harvoin kolari- tai rikospaikalla, on vakuutusyhtiöiden oma valvonta käytännössä ainoa mahdollinen tapa valvoa vakuutusrikollisuutta. Tämäkin seikka puoltaa erityisesti epäilyttäviin tapauksiin erikoistuvien asiantuntijoiden käyttämistä vakuutusyhtiön näkökulmasta.

Finanssialan keskusliitto arvio, että jopa noin kymmenesosaan vahingonkorvaushakemuksista liittyy jotain epäselvää. Osa näistä hakemuksista on vakuutuspetoksia. Useimmiten vakuutuspetos tai sen yritys huomataan vakuutusyhtiön korvauskäsittelyssä, mutta signaali petoksen epäilyyn voi tulla myös poliisilta tai sivullisen ilmiannon kautta. Yleisimmin vakuutuspetoksen tullessa ilmi vakuutusyhtiö irtisanoo asiakkaan vapaaehtoiset vakuutukset. Tällöin yleensä myös asiakkuus päättyy, tavalla tai toisella. Mikäli asia menee poliisitutkinnan kautta syyttäjälle, on seurauksena yleensä merkintä vakuutusyhtiöiden yhteiseen väärinkäytösrekisteriin. Tällöin vakuutuksien saaminen muistakin yhtiöistä voi olla käytännössä mahdotonta (Taloussanomat N.d.)

2.2. Vahinkoprosessi käytännössä

Puhuttaessa ajoneuvovahingoista on niitä hyvin monen tasoisia. Vähimmillään kyse on parkkipaikalla sattuneesta pienestä kolhaisusta, pahimmillaan vakavia henkilövahinkoja aiheuttaneesta liikenneonnettomuudesta. Vahingon vakavuus yleensä määrittää, miten ja missä vaiheessa asiakas on vakuutusyhtiöön yhteydessä, kun vahinko on sattunut. Internetissä tehtävä vahinkoilmoitus on yleistynyt nykyaikana ajoneuvon ollessa ajokuntoinen. Asiakkaan omasta tahtotilasta riippuu, ilmoittaako hän vahingosta heti vai vasta vähän ajan päästä. Jos taas ajoneuvo on ajokelvoton, jatkuu matka yleensä hinausliikkeen kyydillä korjaamolle. Tällaisen isomman vahingon sattuessa asiakas on yleensä puhelimitse yhteydessä vakuutusyhtiön asiakaspalveluun tai virka-ajan ulkopuolella hätäpäivystykseen. Vakuutusyhtiön korvauskäsittelijä kirjaa vahingon vakuutusyhtiön järjestelmään ja tapauskohtaisesti pyytää asiakkaalta tai viranomaiselta dokumentteja tai lisäselvityksiä tapahtuneeseen. Kun vakuutusyhtiön korvauskäsittelijä on vahinkoon liittyen saanut riittävän määrän tietoa, lähtee asiakkaalle ilmoitus esimerkiksi tekstiviestillä tai kirjeitse myönteisestä korvauspäätöksestä.

Vahinkoprosessin osapuolet



Kuvio 2. Vahinkoprosessin osapuolet Vatak Oy:n tapauksessa

Asiakaspalvelun merkitys on korostunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Vakuutusyhtiön korvauskäsittelyn tehtävänä on neuvoa ja ohjata asiakasta, jotta itse vahinkoprosessi rullaisi eteenpäin mahdollisimman kitkattomasti. Tämä tarkoittaa myös sitä, että vakuutusyhtiön korvauskäsittelijöillä ei mene ylimääräistä aikaa asiakkaiden ohjeistamiseen. Tässä asiassa muun muassa vakuutusyhtiön verkkopalveluilla on suuri rooli asiakasta ohjaavana tekijänä. Vakuutusyhtiöstä saatujen ohjeiden perusteella asiakas ohjataan yleensä

näyttämään ajoneuvoaan korjaamolle, jossa vahinkotarkastus tehdään. Normaalisti asiakas asioi vakuutusyhtiön lisäksi vain korjaamon kanssa ja korjaamo sopii korjauskustannuksista vahinkotarkastajan kanssa. Tällaisissa tilanteissa, jotka edustavat nykyään valtaosaa vahinkotapauksista, vahinkotarkastajalla ei ole tarvetta olla asiakkaaseen yhteydessä. Jos ajoneuvo korjataan, tilaa asiakas työn korjaamolta ja korjaamo sopii vahinkotarkastajan kanssa ajoneuvon korjauskuluista. Korjaamo voi myös pyytää neuvoa tai kannanottoa vahinkotarkastajalta, jos vahinkoa ei ole selkeä tai korjaamon edustaja haluaa varmistuksen menettelytapojen osalta. Erityistapaukset, joissa vahinkotarkastaja on yhteydessä suoraan asiakkaaseen ovat yleensä ajoneuvon lunastus- tai kertakorvausasia tai epäselvyydet itse vahinkotapahtumassa. Vakuutusyhtiön korvauskäsittelijä voi halutessaan myös pyytää vahinkotarkastajaa ottamaan kantaa siihen, että onko asiakkaan ilmoittama vahinko voinut sattua asiakkaan kertomalla tavalla tai vastaavtko ajoneuvon vauriot kerrottua vahinkokuvausta.

Kenttätarkastus korjaamolla / asiakkaan luona



Kuvio 3. Vatak Oy:n vahinkotarkastusprosessin prosessikaavio

3 ASiantuntijuus – MYYVÄ TUOTE?!

3.1. Asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä

Koska kohdeyritys on asiantuntijaorganisaatio ja tuottaa asiakkaille ainoastaan palveluita, on henkilöresurssi avainasemassa. Asiantuntijaorganisaatio on joukko oman alansa ammattilaisia ja organisaation menestyminen riippuu kiinteästi näiden yksilöiden onnistumisesta. Yritykselle, joka ei valmista perinteisiä kulutushyödykkeitä, on suurin merkitys oikeilla työntekijöillä ja työkaluilla. Asiantuntijaorganisaation suurin voimavara ovat ihmiset ja

heidän omaavat tiedot ja taidot. Silti parhaatkaan yksilöt eivät ole menestymisen tae, jollei heidän kykyjensä kyetä valjastamaan työhön ja toteuttamaan yrityksen liikeideaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Ramste 2016.)

Asiantuntijat ovat monesti hyvän peruskoulutuksen saaneita, oma-aloitteisia ja osaavat ratkaista useimmat päivittäiset ongelmatilanteet itse. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että johdon merkitys asiantuntijoita ohjaavana ja motivoivana taustatekijänä olisi jotenkin vähäisempi. Huomionarvoista on, että asiantuntijat eivät anna kykyjensä organisaation käyttöön, jos eivät itse niin. Jos asiantuntija ei hyödynnä kaikkia kykyjensä työtehtävissä, kyse ei useinkaan ole laiskuudesta tai ilkeydestä omaa työyhteisöä kohtaan. Usein asiantuntijoiden ammattilypeys takaa, että työtehtävät halutaan suorittaa mahdollisimman hyvin, jos he niin haluavat. Halussa työskennellä parhaalla mahdollisella tavalla motivaatio on avainasemassa, mutta kyse voi olla myös laskelmoinnista ja hyötynäkökulmasta. Jos asiantuntija kokee, että hänen työpanostansa ei arvosteta työnantajan puolelta, voi hän aikaa myöden leipääntyä ja päätyä suorittamaan työtehtäviä rutiininomaisesti. Asiantuntija haluaa useimmiten toteuttaa työssään omia visioitaan ja tehdä työtä, joka tukee hänen arvomaailmaansa. Jos yrityksen arvot ovat ristiriidassa yhteisössä toimivan yksilön arvojen kanssa, vaikuttavat ne olennaisesti työsuorituksiin ja estävät työntekijän sitoutumista yritykseen ja työtehtäväänsä (Huuhka 2010, 145). Luottamus ja vapaus ovat tärkeitä elementtejä asiantuntijatyössä. Liiallisella kontrollilla on negatiivinen vaikutus asiantuntijan motivaatioon ja liika valvominen yleensä tappaa luovuuden ja rohkeuden tehdä välillä erilaisiakin ratkaisuja.

Asiantuntijaorganisaation johtaminen

On olemassa mielipiteitä, joiden mukaan luovaa asiantuntijaorganisaatiota ei voi johtaa tai jos voi niin sitä ei voi tehdä tavanomaisin liikkeenjohdon keinoin. Johtamiselle on sijansa myös asiantuntijaorganisaatiossa, mutta se on enemmänkin mentorointia, inspirointia, vertaistukea ja rohkaisemista eikä niinkään päivittäistä työnjakoa ja suoritusten valvomista ja ohjausta. Hyvä johtajuus asiantuntijaorganisaatiossa edellyttää eritoten kykyä johtaa ihmisiä johtuen siitä, että henkilöstö on tällaisen yrityksen kantava voimavara. (Huuhka 2010, 37). Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa kontrolloiva ja byrokraattinen johtaminen on vahingollista ja tappaa luovuuden ja oma-aloitteisuuden. Asiantuntijat ovat usein itsevarmoja ja haluavat suuressa määrin päättää itse omaan työhönsä liittyvistä asioista. Johtamisen tulisikin olla enemmän hienovaraista ohjausta, kuin käskyttävää ja alistavaa. Tässä punnitaan johtajan persoonaa ja ihmissuhdetaitoja. Jos näitä ominaisuuksia ei löydy, on asiantuntijoiden luottamusta vaikeata saavuttaa (Huuhka 2010, 38). Jotta johtaja voi ohjata organisaatiota ja saavuttaa asiantuntijoiden luottamuksen, tulee hänellä olla riittävän hyvä osaaminen yrityksen edustamalla toimialalla. Tämän lisäksi hyvän asiantuntijaorganisaation johtajan tulisi omata laaja yhteistyöverkosto sekä hyvä tuntemus itse alasta ja sen asiakkaiden käyttäytymisestä. Asiantuntijat hyväksyvät yläpuolelleen vain sellaisen

johtajan, jota he voivat arvostaa ja kunnioittaa myös ammatillisessa mielessä. (Huuhka 2010, 42).



Kuva 3. Huono johtaminen aiheuttaa sekasortoa työpaikalla (Talouselämä 2016)

Hyvä esimies on innostava, kannustava ja emotionaalisesti taitava

Modernin, suomalaisen johtamiskulttuurin ydin on, että ihmisiin pitää luottaa. Sen jälkeen, kun tehtävät ja vastualueet on jaettu, ja yhdessä sovittu pelisäännöistä, ei esimiehen kuulu kytätä alaisensa tekemisiä jatkuvasti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että esimies luottaisi sokeasti alaisiinsa seuraamatta töiden edistymistä. Esimiehen tulee olla aktiivinen ja kiinnostunut alaisensa onnistumisesta ja pärjäämisestä työtehtävissään. Tämä tarkoittaa oikeanlaista reagointia kulloiseenkin esiin nousevaan ongelmatilanteeseen, tarjoamalla tukea, neuvomalla, ohjaamalla ja mentoroimalla (Järvinen, s. 37). Tunneälyn omaaminen on luovan asiantuntijaorganisaation johtajalle välttämätöntä. Tunneälyn perustana on, että esimiehellä on hyvä itsetuntemus. Kun tuntee itsensä, tietää tätä kautta, mitä voi odottaa alaisiltaan ja yhteistyökumppaneilta. Tunneäly sisältää monia osa-alueita, kuten paineensietokykyä, todellisuudentajua ja kykyä hallita sekä ilmaista omia tunteitaan. Luovat osaajat ovat hyvin usein emotionaalisia ja tästä johtuen esimiehen empatiakykyä ja persoonaa punnitaan usein. Hyvä johtaja osaa käsitellä erilaisia ihmisiä ja ratkaista heidän välisiä, luovassa organisaatiossa tavanomaisia, ihmisten välisiä ongelmatilanteita.



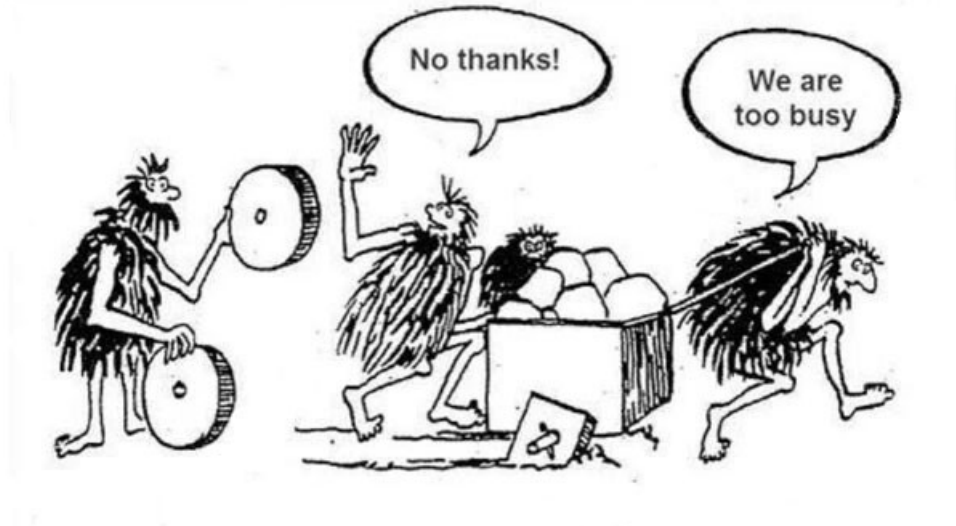
Kuva 4. Hyvä esimies on innostava, kannustava sekä emotionaalisesti taitava (Parempi Työelämä 2012)

On tärkeää osata kommunikoida eri tilanteissa ja ymmärtää, että vaikutusta on myös sillä, miten asiat sanotaan. Esimiehen tulisi tiedostaa, että hänen käytöksensä ja eleensä vaikuttavat yhtä lailla kuin sanallinen viestintä. Emotionaalisesti herkille, luoville asiantuntijoille tämä sanaton viestintä näyttää suurempaa roolia, kuin esimerkiksi suorittavan työn tekijöille (Huuhka s. 81). Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen on autettava alaisiaan löytämään omat vahvuutensa työtehtäviensä suhteen. Työtehtäviä olisi pyrittävä muokkaamaan ja uudistamaan siten, että jokainen yksilö voi keskittyä juuri sellaisiin tehtäviin, joissa hän kykenee tuottamaan suurinta mahdollista lisäarvoa organisaatiolle (Aspara, Kietäväinen, Mattila, Tikkanen, Ambrosius, s. 71).

Usein johtamisen yhteydessä puhutaan erinäisistä johtamismalleista ja -tekniikoista. Organisaatiosta riippumatta johtajuus ei ole pelkästään erilaisia tekniikoita, vaan laaja-alaista henkistä kypsyyttä sekä sivistyneisyyttä. Nykyinen, globaali toimintaympäristö on täynnä uusia mahdollisuuksia, joita tulisi kyetä hyödyntämään ja valitsemaan näistä avoimena olevista mahdollisuuksista ne parhaat. Määrätietoisuus on tärkeitä, sillä ne pärjäävät, jotka tietävät, mitä haluavat (Aspara, Kietäväinen, Mattila, Tikkanen, Ambrosius, s. 114).

Esimiehen työaika kuluu hyvin usein sähköpostien, puheluiden ja muiden rutiinitöiden hoitoon. Nämä saattavat aiheuttaa esimiehessä tunteen, että hänellä on koko ajan kiire. Kiireen taakse on helppo mennä, mutta kyse on monesti enemmänkin priorisoinnin ja tehokkuuden puutteesta. Näyttöpäätteen ääreen on helppo uppoutua tekemään tärkeitä pitämiään töitä, sillä tietokone ei kritisoi tai kyseenalaista, kuten oikea ihminen voisi tehdä. Omasta toimistosta on kuitenkin hyvin vaikea johtaa alaisia tai saada heihin kontaktia. On aivan turha kuvitella, että alaiset haluavat

vaivata kiireiseltä vaikuttavaa esimiestä. Tämän takia esimiehen tuleekin säännöllisesti jalkautua alaistensa pariin ja antaa itsensä aidosti alaistensa käytettäväksi. Vilpittömyydellä ja muiden tarpeet sekä ongelmat huomioimalla saavutetaan luottamus, jonka ansiosta alaiset myös kuuntelevat esimiestään (Wiskari s. 35.)



Kuva 5. Usein kiire heikentää kykyä havainnoida asioita ympärillä (Dcode blog 2017)

Organisaation kulttuuri heijastaa sen arvoja ja yhteisiä toimintatapoja. Suurissa organisaatioissa asiantuntijoiden luovuus on vaarassa kadota byrokratian jalkoihin. Tämä taas johtaa siihen, että asiantuntijoiden sitoutuminen omaan työhönsä heikkenee. Organisaation johdon tehtävänä on pyrkiä siihen, että byrokratiaa ja säätelyä on mahdollisimman vähän. Ja jotta päästäisiin mahdollisimman hyvään lopputulokseen, on organisaation hallinnon tehtävänä palvella ainoastaan työntekijöiden luovaa panosta. Useimmiten myös luovissa organisaatioissa työaika on säädelty ja ennalta määriteltä. Tämä ei kuitenkaan ole ideaali ratkaisu työntekijän, saati lopputuloksen kannalta. Luova ihminen ei kykene säätelyyn itse, milloin hän kykenee hyödyntämään omaa luovuuttaan. Luovuus ei ole myöskään paikkasidonnaista. Näin ollen luovan asiantuntijan työntekoa ei pitäisi sitoa liian tiukkoihin raameihin. Luovaa osaamista ei synny komentamalla ja käskemällä vaan yksilön omasta tahdosta. Työnantajan tulisikin samassa yhteydessä tiedostaa, ettei luovan organisaation tulosten mittarina voida missään olosuhteissa pitää käytettyä työaika, vaan saavutettuja lopputuloksia ja annettujen tavoitteiden täyttymistä (Huuhka s. 83-84). Tavoitteiden ja mittarien tulisi kuvastaa sitä lisäarvoa, mitä yksittäinen työntekijä kykenee tuottamaan organisaatiolle. Kun tavoitteet on sidottu työn tuloksia heijastaviin mittareihin, samalla kohenee yleensä myös työn tuottavuus (Aspara, Kietäväinen, Mattila, Tikkanen, Ambrosius, s. 65.)

3.2. Arvot, visio, missio ja strategiat

Organisaation toiminnan ydin on visio. Visio on organisaation liikkeelle paneva voima ja siihen perustuvat organisaation arvot sekä toimintatapa. Visio, arvot ja toimintatapa luovat yhdessä organisaatiokulttuurin, johon yrityksen kaikki toiminta perustuu. Organisaatiokulttuuri, toisissa yhteyksissä myös yrityskulttuuri, leimaa kaikkea yrityksen toimintaa (Huuhka s. 94). Kehittyvän ja kasvavan organisaation kannalta olennainen asia on kaiken toiminnan oikeanlainen organisoituminen. Mikäli kehitystä ei organisaatiossa tapahdu, ei myöskään edellytyksiä kasvulle ole olemassa. Organisaation kehitystä pitää myös suhteuttaa toimintaympäristöön ja yleiseen tilanteeseen toimialalla. Organisaatiossa tulee olla selkeät roolit ja vastuut ja kaikkien osapuolien tulee ymmärtää omat tehtävänsä. Yritykselle valitun organisaatorakenteen tulee olla yritykselle sopiva ja tällä tavalla tukea yrityksen liiketoimintaa. Organisaatorakenteen jatkuvaa tarkastelua tärkeämpää on kuitenkin pyrkiä uudistamaan yrityskulttuuria, kuin muuttaa organisaation rakenteita (Kulmala, s. 57). Yrityksen yhteisen päämäärän tulee olla selkeä, huolimatta jatkuvista muutoksista toimialalla ja taloudellisten suhdanteiden vaihteluista. Organisaation henkilöstöjohtamisen tulee tukea organisaation liiketoimintastrategiaa. Tämän lisäksi vallitsevalla yrityskulttuurilla on merkitys siihen, että kuinka hyvin yritys kykenee toteuttamaan valittuja strategioita ja johtamismenetelmiä (Kulmala s. 59-60.) Hyvällä johtamisella luodaan yrityksen tavoitteita tukeva organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys, jonka ansiosta yrityksen päämäärä ja sen jäsenten roolit ovat selviä jokaiselle. Vahva, yhteisöllinen identiteetti luo sitoutumista ja innostaa organisaation jäseniä antamaan kaiken osaamisensa yrityksen käyttöön (Kulmala s. 63.)

Organisaation olemassaolon taustalla on yleensä jokin tarkoitus. Organisaatio toiminta-ajatus eli missio on määritelmä siitä, miksi kyseinen organisaatio on ylipäänsä olemassa, eli mikä on sen yhteiskunnallinen tehtävä. Oheisessa kuvassa asia on nähty siten, että arvot ovat aurinko, joka siintää kirkkaana horisontissa ja visio on se vuorenhuippu, jota kohti pyrimme strategian johdattamana. Missio on organisaation peruskallio, joka auttaa kohdentamaan organisaation toimintaa ja kehitystyötä oikeisiin kohteisiin. Mission avulla voidaan määrittää ne strategiset linjat, jotka tarvitaan, jotta saavutetaan ne tavoitteet, jotka organisaatiolle on asetettu (Huuhka s.96.)



Kuva 6. Organisaation matkan kohti menestystä voi nähdä myös kuvan mukaisesti (Limor Oy 2010)

Jotta organisaation toiminta olisi valitun mission mukaista vaaditaan organisaation johdolta kokonaisvaltaisen hyvää ja linjakasta johtamista. Jos ollaan tarkkoja, niin johtajan tulisi kysyä ennen jokaista tärkeätä päätöstä, onko kyseinen päätös organisaation vision mukainen. Jos ei niin päätös tulisi jättää tekemättä. Tällainen tinkimätön asenne on tarpeen, mikäli halutaan saavuttaa organisaation yhteiset tavoitteet (Huuhka s. 97.)

Organisaation arvoja ei voi luoda keinotekoisesti yksittäisten projektien avulla. Myöskään organisaatiokulttuuria ei voi synnyttää muistioiden pohjalta. Muutokseen vaaditaan konkreettisia toimenpiteitä. Arvojen ja organisaatiokulttuurin tulee olla osa yhteistä arkea ja niiden merkitys korostuu kriisitilanteissa (Aspara, Kietäväinen, Mattila, Tikkanen, Ambrosius, s. 21.) Sanaan arvo on ladattu jotain ylevää ja filosofista. Samalla lailla voisimme puhua organisaation yhteisistä, sovituista periaatteista. Työntekijän näkökulmasta yhteiset periaatteet olisi ehkä helpompi omaksua, kuin ylevältä kuulostavat organisaation arvot Aspara, Kietäväinen, Mattila, Tikkanen, Ambrosius, s. 23.)

3.3. Asiantuntiorganisaatio alihankkijana vakuutusosalalla

Alihankkijana toimiva kohdeyritys, joka toimii vakuutusyhtiön nimissä edustaa kyseistä yritystä itse loppuasiakkaille. Näin ollen alihankkijayrityksen jättämällä mielikuvilla ja vaikutelmalla on suuri vaikutus asiakkaiden mielipiteisiin itse vakuutusyhtiöstä ja sen toiminnasta. Tästä johtuen vakuutusyhtiöt ovat hyvin tarkkoja siitä, että asiakkaiden saama palvelu on parasta mahdollista, niin aikataulullisesti

kuin laadullisestikin. Tämä edellä mainittu seikka asettaa peruslähtökohdat itse palveluliiketoiminnalle. Peruslähtökohtana alihankkijayrityksen tulee kyetä täyttämään asiakasyrityksen odotukset. Näiden lisäksi veloitusten tulee olla kilpailukykyisiä. Raimo Pitkäsen mukaan kustannusten ja arvon tuoton välillä ei ole olemassa syy-seuraus-suhdetta; näin ollen tekeminen tai panostaminen eivät ole arvon tuottoa vaan merkitsevät ainoastaan kustannuksia. Johtamisen tarkoituksena on pitää asiakkaan saama arvo suhteessa kustannuksiin kilpailukykyisenä. Tämän lisäksi asiakkaan odotukset ja vaatimukset yleensä kasvavat ja kilpailu kovenee ajan saatossa (Pitkänen s.12.)

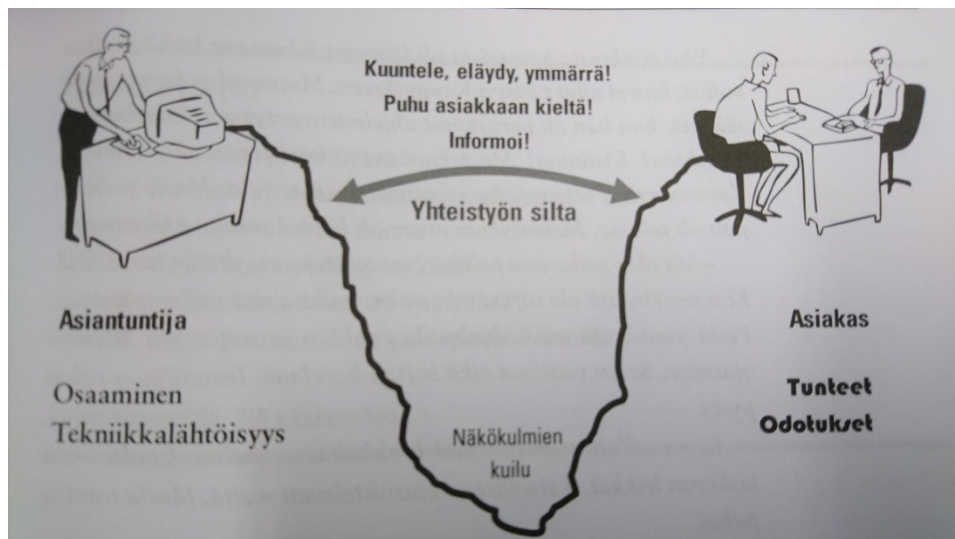
Alihankkijana toimivan asiantuntijaorganisaation jäsenet eivät missään kohtaa voi vaipua täysin hyvän olon tunteeseen ja pitää voimassa olevia sopimuksia kiveen hakattuina. Omaa toimintaa on koko ajan tarkasteltava itsekriittisesti ja käsi sydämellä muistaen perusajatuksen, joka on, että kaiken toiminnan pitäisi tuottaa asiakkaalle mahdollisimman suuri arvo mahdollisimman pienellä euromääräisellä panostuksella. Toisaalta tässä on ristiriita yleiseen ajattelumalliin, jonka mukaan yrityksen liiketoiminnan pitäisi tuottaa mahdollisimman suurta tulosta omalle yritykselle, ei suinkaan asiakkaille. Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan arvon maksimointi tarkoittavat tässä kohtaa alihankkijana toimivan kohdeyrityksen laadun ja toiminnan kehittämistä. Jotta yrityksen omat kustannukset eivät tässä kohtaa kuitenkaan nousisi, tulisi kehitystyön keskittyä itse yrityksen omien prosessien ja toimintamallien hiomiseen (Pitkänen s.12.) Usein asiakkaan hyötyä ajatellaan lähinnä taloudellisesta näkökulmasta. Vahinkotarkastustoiminnan ydin piilee juuri vakuutusyhtiön kohdalla korvauskulujen minimoinnissa ja kulusuhteen hallinnassa, tietenkin asiakaspalvelun lisäksi. Vahinkotarkastustoiminnan osalta korvauskulujen minimointi kyllä onnistuu kohtuullisen helposti, mutta pahimmillaan se tapahtuu asiakastyytyväisyyden kustannuksella. Tämän takia vahinkotarkastajan päivittäinen työskentely on jatkuvaa nuorallatanssia eurojen ja asiakastyytyväisyyden välillä.



Kuva 7. Vahinkotapahtumiin liittyy omaisuusvahinkojen lisäksi myös paljon inhimillisiä elementtejä (Ekoelämää-blogi 2015)

Euromääräiset mittarit eivät ole ainoa tapa mitata alihankkijayrityksen onnistumista asiakasyrityksen näkökulmasta. Jos ajatellaan asiaa alihankintana vahinkotarkastuksia suorittavan yrityksen kannalta, olennaisinta on asiakasyrityksen mielikuva alihankkijan toiminnasta ja tyytyväisyys yhteistyöhön. Kun asiakasyritys on kokonaisvaltaisen tyytyväinen ostamaansa palveluun, on myös alihankkijayrityksellä työrauha ja luottamus työn tilaajan puolelta.

3.4. Asiakkaan tarpeen tunnistaminen keskiössä



Kuva 8. Asiantuntijalta vaaditaan heittäytymistä (Pitkänen 2010)

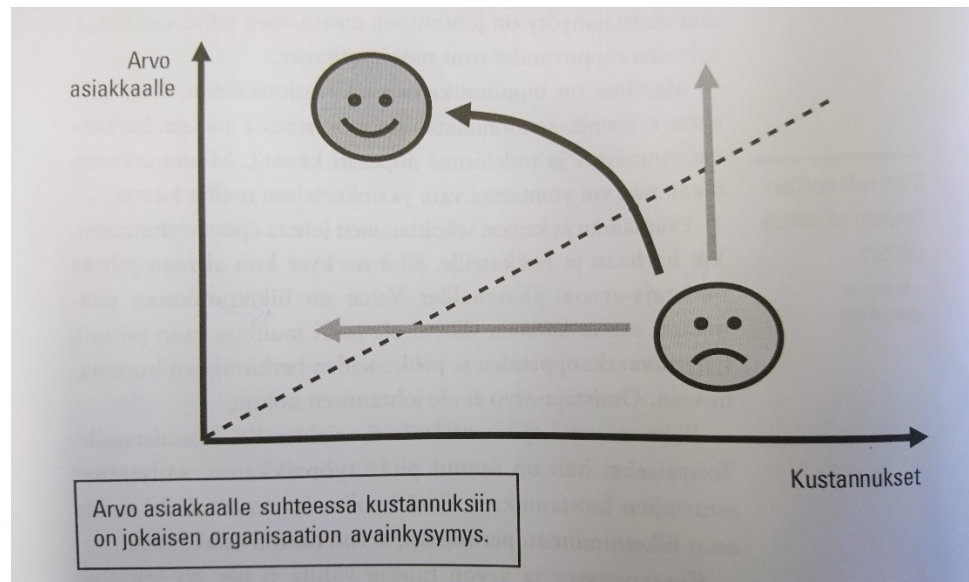
Uskollinen asiakaskunta on yksi yrityksen tärkeimmistä pääomista. Nykyisten asiakkaiden pitäminen on sekä strategisesti järkevää, että helpompaa, kuin uusien haaliminen. Asiakasuskollisuus lisää kokonaisuudessaan yritystoiminnan ennustettavuutta. Tyytyväinen asiakas ei myöskään todennäköisesti vaihda palveluntarjoajaa edullisemman hinnan toivossa. Tämän johdosta myös yrityksen markkinointitarve on olennaisesti vähäisempi. Uskollinen asiakas on myös kärsivällinen ja antaa tilaisuuden korjata tilanteen, johon hän on tyytymätön (Wiskari s. 116-117.)

Palvelujen ja tuotteiden hinnoittelu on aina haastavaa. Kilpailuteknisistä syistä johtuen asiakkaalle tarjottavan tuotteen hinta tulee olla vähintään samalla tasolla kuin kilpailijoilla. Todellisuudessa hinnan pitäisi olla mielellään vielä hieman edullisempi, jotta yrityksen tarjoamaa veloitusta voidaan perustella kilpailuetuna alan muihin toimijoihin nähden. Oma tuote- tai tässä kohtaa palveluhinnastosta keskustellessa pitäisi aina asettaa asiakkaan asemaan ja pohjustaa asia aina asiakkaalle tuotetun lisäarvon ja hyödyn muodossa. Sen sijaan asiakasta ei kiinnosta palveluntarjoajan omat, toiminnasta aiheutuvat kulut kustannukset. Tyytyväinen asiakas maksaa mieluummin tehokkaalle yritykselle enemmän, kuin tehottomalle, joka perustelee omia hintojaan yleisellä kustannustasolla tai omilla kuluillaan (Pitkänen s. 15.) Tässä kohtaa nimenomaan hyvä vaikutelma on

tärkeä, jos haluamme näyttää olevamme asiakaslähtöisiä, tulee meidän perustella toimintaamme nimenomaan asiakkaan arvoa lisäävänä toimijana.

Alihankkija, kustannus vai lisäarvon tuoja?

Hinnoittelu on tärkeä lähtökohta, muttei suinkaan ainoa asia, jonka perusteella asiakas päättää, käyttääkö hän palvelujamme ja tuotteitamme vai ei. Itse tuotteen käsite on asiantuntijaorganisaatiossa vaikea. Tuote käsitetään edelleen jonkinlaisena kappaleena tai esineenä, vaikka myös palvelu itsessään on tuote. Asiantuntijan tuottama palvelu voi parhaimmillaan olla lyhyt ja muutamia sekunteja vievä palvelu, joka tuottaa asiakkaalle erittäin suuren arvon, tässä kohtaa kohdeyrityksen tapauksessa esimerkiksi suuren säästön vakuutusyhtiölle. Monesti palvelutuotteen hyödyn arvioiminen on vaikeaa, esimerkiksi hyvän idean arvon tai hinnan määrittely voi olla haastavaa (Pitkänen, s. 21.)



Kuva 9. Asiakkaan kokema arvo on varmin tie asiakastyytyväisyyteen (Pitkänen 2010)

Asiantuntijat eivät monestikaan pidä siitä, että heidän työtänsä ajatellaan tuotteena. Asiantuntija on omasta näkökulmastaan enemmänkin ongelmanratkaisija ja osaja, kuin tuotteistettu ja hinnoiteltu palveluntuottaja. Kuitenkin asiantuntijan tulisi tiedostaa, että kuka hänenkin palkkansa loppukädessä maksaa ja pitää tietynlainen bisnesajattelu jokapäiväisessä työssä mielessä. Kun asiantuntijan palveluita myydään asiakkaalle, pitäisi myyntipuheet koskea nimenomaan palvelun tuottamaa arvoa ja hyötyä asiakkaalle. Monesti asiaa lähestytään ajattelulla, jossa myydään asiantuntijan työtunteja ja kappaleita, eikä niinkään asiantuntijan arvoa. Kysyä sopii, onko tämä kuitenkaan tehokkain tapa markkinoida omaa osaamistaan, saati onko se myöskään kannattavin tapa yrityksen tuloksen kannalta? (Pitkänen s.41.)

Asiantuntijaorganisaatiossa asiakaskunta voi olla ulkoinen tai sisäinen, tai sekä että. Joka tapauksessa voidaan miettiä, että onko olemassa sellaista

menestyvää liiketoimintaa, jossa palvelu ei olisi ratkaiseva kilpailuedun tuoja? Itse lopputulos eli asiakkaan kokemana palvelun laatu on aina tunne. Tavoite on aina ylittää asiakkaan odotukset, mutta aina se ei onnistu. Jos asiakas ilmaisee kohtaamisen aikana tai sen jälkeen, että hän on tyytymätön saamaansa palveluun, on se kuitenkin aina parempi vaihtoehto kuin että asiakas on totaalisen hiljaa; tästä yleensä seuraa, että asiakas äänestää jaloillaan vaihtaen palveluntarjoajaa. Suora, negatiivinen palaute tai kritiikki on nähtävä mahdollisuutena, peli ei ole tässä kohtaa vielä menetetty (Wiskari s. 26.)



Kuva 10. Asiakslähtöisyyden käänköpuoli (Fingerpori 2011)

Kun asiantuntijapalveluita markkinoidaan asiakasyritykselle tulisi ymmärtää kysynnän ja tarpeen ero. Vastaamalla asiakkaan odotuksiin ja kysyntään emme saavuta kilpailuetua verrattuna pahimpiin kilpailijoihin. Ymmärtämällä asiakkaan tarpeet erotumme positiivisesti kilpailijoihimme verrattuna ja parhaassa tapauksessa tarjoamme asiakkaalle uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Jotta pääsemme niin sanotusti asiakkaan ihon alle ja tilanteen tasalle, tarvitsemme tiivistä asiakasyhteistyötä ja perinpohjaista syventymistä asiakkaan tilanteeseen. Tämän pohjalta voimme analysoida tilannetta ja vastata aidosti tarpeisiin. (Pitkänen s. 42.) Räikein esimerkki päinvastaisesta toiminnasta on, että asiakasta ”rakastetaan”, kun tehdään kauppaa ja käydään asiakkaan kanssa syömässä yhdessä sopimuksen kunniaksi. Kun tulee palvelun toimittamisen aika, ”kärsitään” ja yritetään turhaan lunastaa katteettomasti annettuja lupauksia. Kun lasku on lähetetty ja maksettu, ”unhoitetaan” asiakas ja siirrytään eteenpäin (Wiskari s. 125.)

Palveluntarjoajana meidän tulisi aina olla tilanteen tasalla ja ohjata asiakasta tekemään kannaltaan oikeita ratkaisuja. Jos annamme asiakkaan itse määrittellä oman palveluntarpeensa, on tuloksena todennäköisesti ratkaisu, joka on sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan kannalta epäedullinen. Asiantuntijaorganisaation johdon tulisi luoda edellytykset tarvelähtöiselle toiminnalle, jossa asiantuntijat kykenevät luomaan uusia toimintamalleja ja ratkaisuja asiakkaille. Tämä edellyttää, että organisaation prosessit, toimitilat, työkalut ja muutkin työhön liittyvät fasilitetit ovat kunnossa ja asiantuntijat kykenevät keskittymään itse työhön ilman häiriöitä tai elementtejä jotka hidastavat tai haittaavat työhön keskittymistä.

3.5. Menestyksen syvin olemus

Menestymisen syvin merkitys voidaan mieltää pitkäaikaiseksi sarjaksi onnistumisia, jota on hallitusti ohjattu ja johdettu. Menestyä voi myös sattumalta tai olemalla oikeassa paikassa oikeaan aikaan, mutta jotta menestyminen olisi jatkuvaa tulisi toiminta olla hallittua ja harkittua. Yrityksen tekemiä strategisia virheitä ei voi korjata kovallakaan työnteolla, vaikka tehtäisiinkin oikeita asioita. Tämä edellyttää yrityksen johdolta strategista ymmärrystä ja kykyä hahmottaa käsillä olevat mahdollisuudet (Kulmala s. 28-29.) Tarjolla olevien mahdollisuuksien lisäksi yrityksessä on myös kyettävä tunnistamaan oma epäonnistuminen. Luovan asiantuntijaorganisaation on oltava eritoten oppiva organisaatio, omattua osaamista on kyettävä kehittämään ja jalostamaan, osaamisen kehittäminen antaa organisaatiolle kilpailuetua ja luo pohjaa menestymiselle myös tulevaisuudessa. Oppivan organisaation on kyettävä olemaan kuin kameleontti, muuntautumalla ja sopeutumalla ympäristöönsä. Tehdyistä virheistä on kyettävä ottamaan oppia (Huuhka s. 85.) Usein nykyaina ajatellaan, että menestys pohjautuu vahvasti yritysten luomiin uusiin avauksiin kuten tuotteisiin ja palveluihin. Uudesta tuotteesta saatetaan käyttää muotisanaa innovaatio, mutta tuotteesta tulee innovaatio, vasta kun markkinat ovat noteeranneet sen (Aspara, Kietäväinen, Mattila, Tikkanen, Ambrosius, s. 33.) Tuote, jolle ei ole markkinoita tai kysyntää ei ole innovaatio, oli se kuinka hyvä tahansa. Todellinen läpimurto edellyttää aina asiakkaiden ja markkinoiden hyväksyntää. Saavutetut onnistumiset ruokkivat yrityksen menestystä ja luovat uskoa omaan tekemiseen. Mitä parempi yrityksen taloudellinen menestys on, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on tehdä rohkeita päätöksiä ja ennakoida alan tulevaisuutta (Wiskari s. 51).

Menestyvä asiantuntija-organisaatio

Johtotasolla tehdyt virheet ja erinäisten tarjolla olevien mahdollisuuksien hyödyntämättömyys eivät monestikaan tule julki yhtä nopeasti ja selkeästi, kuin työntekijätasolla. Yhtä kaikki johtotasolla tehdyt harha-askleet ovat paljon kriittisempiä yrityksen menestyksen ja tulevaisuuden kannalta. Hyvin yleinen virhe johtotasolla on, että vanhoja virheitä toistetaan päivästä ja vuodesta toiseen. Toinen hyvin usein toistuva perisynti on, ettei johdon tasolla ymmärretä yrityksen toiminnan peruspilareita (Kulmala s. 51.) Jos jossain niin liikkeenjohdon tasolla tulisi tiedostaa organisaation vahvuudet ja pitää niistä kiinni kehityksen ja muutosten kourissa. Yksi suurista vaaroista piilee rekrytoinneissa. Väärillä rekrytoinneilla on pahimmillaan suuret ja kauaskantoiset vaikutukset työyhteisöön ja sitä kautta yrityksen tulokseen (Kulmala s. 52.)

Asiantuntijaorganisaation on oltava työpaikkana kyllin houkutteleva, jotta parhaat osaajat osaavat hakeutua organisaatioon ja toisaalta heidät saadaan rekrytoitua yrityksen palvelukseen. Rekrytointitilanteessa raha ei ole luovalle osaajalle tärkeintä, vaan ennen kaikkea haastavat ja mielekkäät työtehtävät, joissa asiantuntijan on mahdollista kehittyä ja kasvaa alansa osaajana. Muita luovia osaajia houkuttavia asioita ovat itsenäinen toimenkuva, mahdollisuus ohjata omaa työtänsä, ottaa vastuuta ja nähdä

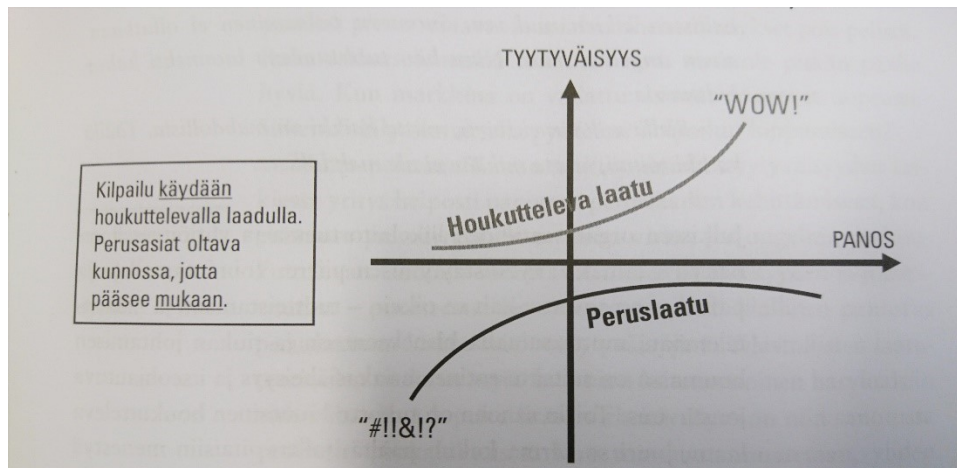
myös työnsä tulokset (Huuhka s. 125.) Eli kärjistetyksi mielenkiintoiset yritykset houkuttelevat parhaat työntekijät hyvän maineen ja mielenkiintoisten työtehtävien avulla. Tämä on positiivinen asia myös yrityksen kannalta, sillä rekrytointiin ei parhaimmassa tapauksessa tarvitse käyttää juurikaan ylimääräisiä resursseja.



Kuva 11. Menestyvän asiantuntijaorganisaation takana on joukko osaavia yksilöitä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2014)

Menestyvän asiantuntijaorganisaation johtamisessa korostuvat tietyt erityispiirteet; Johtamista tulisi rakentaa ihmisläheisten vuorovaikutteisten arvojen varaan. Tällä tavalla organisaation jäsenille muodostuu yleensä syvempi ymmärrys yrityksen toiminnasta ja omasta roolista osana kokonaisuutta. Kun kaikki organisaatioon kuuluvat tunnistavat yrityksen vahvuudet ja tietävät oman roolinsa organisaation sisällä on pohja menestykselle rakennettu (Kulmala s. 52-53.)

Palvelualalla esimiestyön yksi olennainen osa on kyky tunnistaa ja johtaa erilaisuuksia. Erilaisuuksilla tarkoitetaan tässä kohtaa monikulttuurista ja globaalia ympäristöä, jossa useimmat yritykset tällä hetkellä toimivat. Palveluiden johtamisessa haasteena on luoda ihmisille sellaiset olosuhteet, että he kykenevät täyttämään ja ylittämään asiakkaan odotukset. Teknologian kehityksen johdosta esimiehen rooli keskittyy entistä enemmän tarjolla olevien mahdollisuuksien näkemiseen ja hyödyntämiseen (Wiskari s. 54-55.)



Kuva 12. Peruslaatu ei riitä asiakastytyväisyyden maksimointiin (Pitkänen 2010)

Kun kilpaillaan asiakkaista, on olennaista, että perusasiat ovat kunnossa. Kun puitteet ovat kunnossa, päästään mukaan neuvottelupöytään, mutta itse kilpailu käydään laadullisten asioiden avulla. Tässä kohtaa hinta ei ole määräävin tai ainoa tekijä, joka vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon. Laadun tulee olla niin houkutteleva, että asiakas tarttuu tarjoukseen.

Organisaation menestys ei suurelta osin pohjaa materiaan vaan aineettomiin asioihin, joista tärkein on organisaation maine. Organisaatio ei voi itse määrittellä omaa mainettaan vaan maine muotoutuu tekojen perusteella. Maine muodostuu kohtaamisissa ja päivittäisissä kontakteissa sidosryhmien kanssa. Tässä olennaista on, että miten nämä sidosryhmät kokevat ja tulkitsevat organisaation toimintaa ja millaisia mielikuvia kohdeorganisaatio heissä herättää. On olennaista, että jokainen organisaation jäsen tiedostaa vaikuttavansa omalla toiminnallaan organisaation maineeseen. Hyvää mainetta ei rakenneta yleensä hetkessä, mutta maine voi mennä silmän räpäyksessä yksittäisen epäonnistumisen seurauksena. Tästä syystä jokaisen organisaation jäsenen tulisi ymmärtää voivansa vaikuttaa organisaation maineeseen, niin hyvässä kuin pahassa (Huuhka s. 123.)

Asiantuntija vai myyjä?

Lähes kaikkia toimialoja vaivaa tällä hetkellä sama ongelma; tuotteiden ja palvelujen hyödykkeistyminen. Kun tuotteesta tulee perushyödyke, alkavat kilpailevien yritysten tuotteet muistuttavat toinen toisiaan ja hinnasta tulee asiakkaan määräävin ostoperuste. Toisin sanoen kilpailu on kovaa ja tällöin tuotteen katekin jää yleensä vaatimattomaksi. Ongelma vaivaa myös palvelutoimialoja. Tämän hetken suuntaus on, että yritykset paketoivat palvelut kokonaisuuksiksi, joita markkinoidaan hinnalla, ei niinkään laatuaspekteilla tai asiakkaan saamalla lisäarvolla (Aspara, Kietäväinen, Mattila, Tikkanen, Ambrosius, s. 28.)

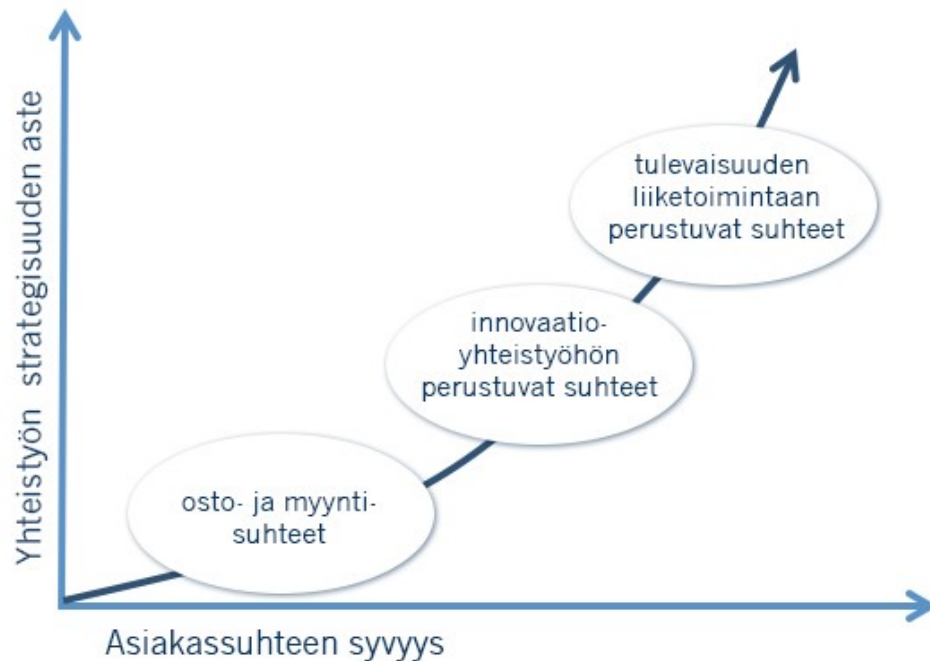
Asiantuntijat eivät monestikaan pidä siitä, että heidän työtänsä ajatellaan tuotteena tai jonkinlaisena bulkkitavarana. Asiantuntija on omasta näkökulmastaan enemmänkin ongelmanratkaisija ja osaaja, kuin tuotteistettu ja hinnoiteltu palveluntuottaja. Kuitenkin asiantuntijan tulisi tiedostaa, että kuka hänenkin palkkansa loppukädessä maksaa ja pitää tietynlainen bisnesajattelu jokapäiväisessä työssä mielessä. Kun asiantuntijan palveluita myydään asiakkaalle, pitäisi myyntipuheet koskea nimenomaan palvelun tuottamaa arvoa ja hyötyä asiakkaalle. Monesti asiaa lähestytään ajattelulla, jossa myydään asiantuntijan työtunteja ja kappaleita, eikä niinkään asiantuntijan arvoa. Kysyä sopii, onko tämä kuitenkin tehokkain tapa markkinoida omaa osaamistaan, saati onko se myöskään kannattavin tapa yrityksen tuloksen kannalta? (Pitkänen s.41.)

Arvot ovat koko organisaation kivijalka, niihin perustuu kaikki yrityksen toiminta, tiedonkulku ja viestintä, sekä loppukädessä yrityksen maine sidosryhmien ja asiakkaiden silmissä. Organisaation kulttuuri pohjautuu pitkälti yrityksen arvoihin. Organisaatiokulttuurilla on olennainen merkitys yrityksen menestymisen kannalta, sillä se on sidoksissa yrityksen sisäisiin toimintatapoihin ja koodistoon, työilmapiiriin ja kirjoittamattomiin normeihin, jonka mukaan yrityksessä on totuttu toimimaan. Organisaatiokulttuuri on kuin liima, joka pitää ryhmänsä jäsenet koossa ja toisaalta saa heidät toimimaan yhdenmukaisesti ja toinen toistaan täydentäen (Huuhka s. 104.)

Kun asiantuntijapalveluita markkinoidaan asiakasyritykselle tulisi ymmärtää kysynnän ja tarpeen ero. Vastaamalla asiakkaan odotuksiin ja kysyntään emme saavuta kilpailuetua verrattuna pahimpiin kilpailijoihin. Ymmärtämällä asiakkaan tarpeet erotumme positiivisesti kilpailijoihimme verrattuna ja parhaassa tapauksessa tarjoamme asiakkaalle uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Jotta pääsemme niin sanotusti asiakkaan ihon alle ja tilanteen tasalle, tarvitsemme tiivistä asiakasyhteistyötä ja perinpohjaista syventymistä asiakkaan tilanteeseen. Tämän pohjalta voimme analysoida tilannetta ja vastata aidosti tarpeisiin. (Pitkänen s. 42.)

Jos annamme asiakkaan itse määritellä oman palveluntarpeensa, on tuloksena todennäköisesti ratkaisu, joka on sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan kannalta epäedullinen. Yrityksen liiketoimintamallien on oltava joustavia ja yhteistyötä asiakkaiden kanssa on koko ajan syvennettävä. Asiakkaat tulisi ottaa aidosti mukaan kehittämään palvelukonseptia ja kiinnittää erityistä huomiota asiakkaiden kuunteluun (Wiskari s. 50.)

Asiantuntijaorganisaation johdon tulisi luoda edellytykset tarvelähtöiselle toiminnalle, jossa asiantuntijat kykenevät luomaan uusia toimintamalleja ja ratkaisuja asiakkaille. Tämä edellyttää, että organisaation prosessit, toimitilat, työkalut ja muutkin työhön liittyvät fasiliteetit ovat kunnossa ja asiantuntijat kykenevät keskittymään itse työhön ilman häiriöitä tai elementtejä jotka hidastavat tai haittaavat työhön keskittymistä.



Kuva 13. Asiakassuhteen syventyminen luo alihankkijalle uusia mahdollisuuksia (CI-Konsultointi N.d)

Asiakaslähtöisyys luo uusia mahdollisuuksia ja täten vakautta ja ennustettavuutta yrityksen toiminnalle pitkäikäisten asiakassuhteiden kautta. Hyvän asiakasymmärryksen omaava yritys kykenee myymään enemmän palveluita asiakkailleen. Asiakassuhteen syventyminen hyödyttää myös itse asiakasta (Ci-Konsultointi N.d.)

4 LEAN-FILOSOFIA ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Lean-filosofia pohjautuu japanilaiseen autoteollisuuteen, jossa Toyotan sisäinen tuotantofilosofia (Toyota Production System, TPS) on keskeisessä roolissa. Toyotan TPS-tuotantosysteemiä on kehitetty lähes sadan vuoden ajan ja sen saavutukset ovat kiistattomat.

Lean saatetaan virheellisesti mieltää tilaksi, johon tulisi kaikin tavoin pyrkiä. Lean ei ole tila vaan jatkuvan oppimisen ja kehittymisen prosessi. Leanissa on kaksi tärkeää peruseriaatetta. Ensimmäinen on keskeytymättömän virtauksen luominen kaikkiin yrityksen liiketoimintaprosesseihin. Kaikki Lean-filosofian mukaiset tuotannon apuvälineet ovat vain välineitä, joiden avulla virtaus pyritään aikaansaamaan. Toinen tärkeä peruseriaate on, että johdon on oltava ehdottoman sitoutunut investoimaan henkilöstöön ja edistämään jatkaa kehittymistä yrityksessä (Tuominen, s. 6).

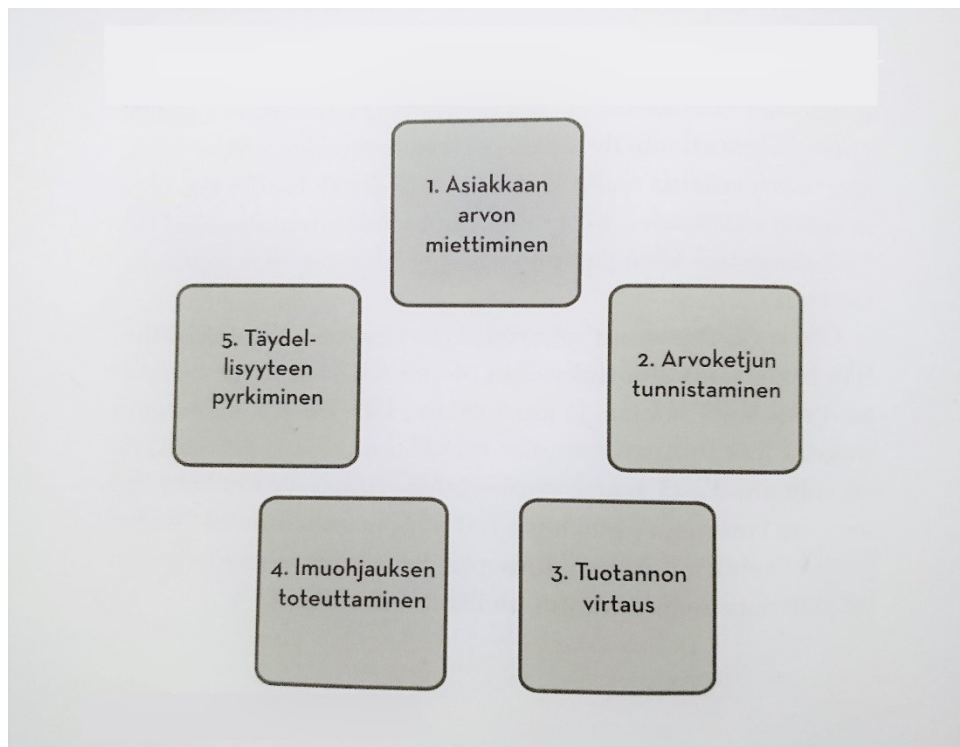
Lean-filosofia on saanut osakseen myös kritiikkiä eritoten asiakaspalvelussa sovellettuina. Liian orjallinen ja joustamaton prosessien noudattaminen on myrkyä asiakastytyväisyyden näkökulmasta. Prosessien kehittäminen on suotavaa myös asiakaspalveluympäristössä,

mutta silti asiakaspalvelijan tulisi omata pelisilmää ja kyetä myös omaan harkintaan asiakastytyväisyyden nimissä (Vuorinen s. 78.)

Ennen Lean-prosessien käyttöönottoa organisaatiossa tulisi suorittaa itsearviointia. Itsearvioinnin avulla saadaan helposti selville organisaation nykytila ja kehitystarpeet. Tämän lisäksi itsearviointi aktivoi organisaation jäsenet arvioimaan organisaation tilaa uudella tavalla ja sitouttaa henkilöstöä pitkäjänteiseen kehittämiseen. Oli yrityksen toimiala sitten mikä tahansa, on ennakkoluulottomuus tärkeää. Usein merkittävimmät toimialan kehitysaskeleet löytyvät oman alan ulkopuolelta. Lean-filosofiakin pohjaa vahvasti tuotanto-orientoituneeseen toimintaympäristöön, mutta samat perusasiat ovat sovellettavissa myös esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioon (Tuominen s. 9-10).

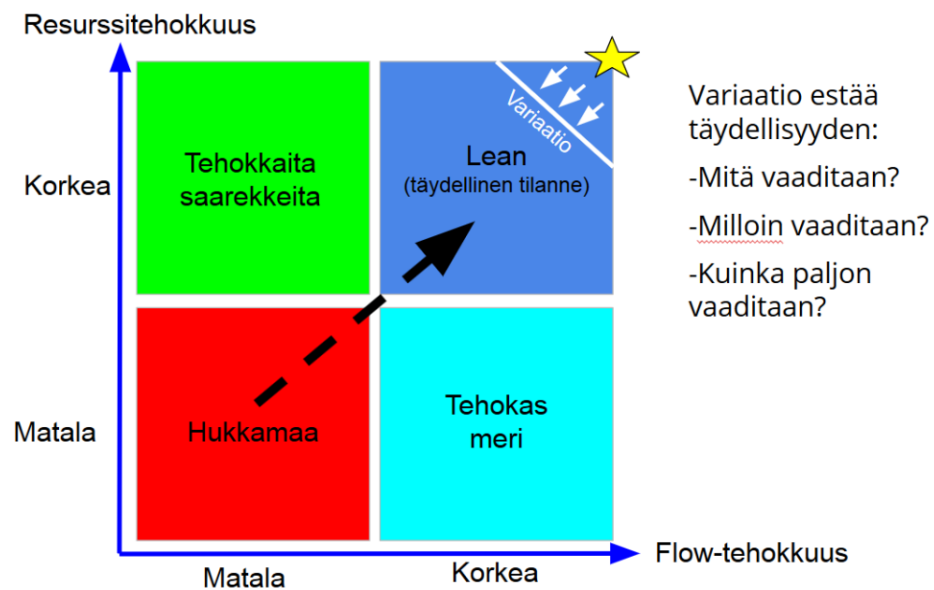
Lean-ajattelu pohjaa eritoten tuottamattomien toimintojen poistamiseen. Nämä tuottamattomat toiminnot on jaettu seitsemään eri portaaseen, jotka voidaan asiantuntijatyössä määritellä hieman eri lailla verrattuna prosessiteollisuuden näkökulmaan. Lean-filosofia ohjaa tekemään nopeammin, paremmin ja vähemmin resurssein. Läpimenoaikojen lyhentämisen ja kustannusten minimoinnin lisäksi Lean pohjaa vahvasti toiminnan ja prosessien jatkuvaan kehittämiseen.

Lean-filosofian yhtenä pääperiaatteena pidetään täydellisyyteen pyrkimistä. Täydellisyyteen pyrkimisellä tarkoitetaan tässä kohtaa nimenomaan sitä, että yrityksen koko henkilökunnalla on fokus jatkuvassa laadun ja tuottavuuden kehittämisessä (Vuorinen, s. 74).



Kuva 14. Lean-filosofia on kokonaisuus (Vuorinen 2013).

Yksi ilmeinen hukatekijä asiantuntijatyössä on sähköisten dokumenttien tulostaminen paperille ja paperisten dokumenttien skannaaminen sähköiseen muotoon. Hyvin suuri osa asiantuntijoista haluaa edelleen kirjoittaa omia muistiinpanoja paperille esimerkiksi puhelinkeskustelujen pohjalta. Kaikki tällaiset paperille kirjatut, olennaiset tiedot pitäisi kuitenkin aina muistaa siirtää sähköiseen muotoon, jotta kaikki asianosaiset voisivat esimerkiksi henkilön loman aikana selvittää tarpeen vaatiessa, että missä vaiheessa jonkin tietyn tapauksen prosessi menee ja millaista dialogia on käyty osapuolten välillä (Torkkola N.d.)

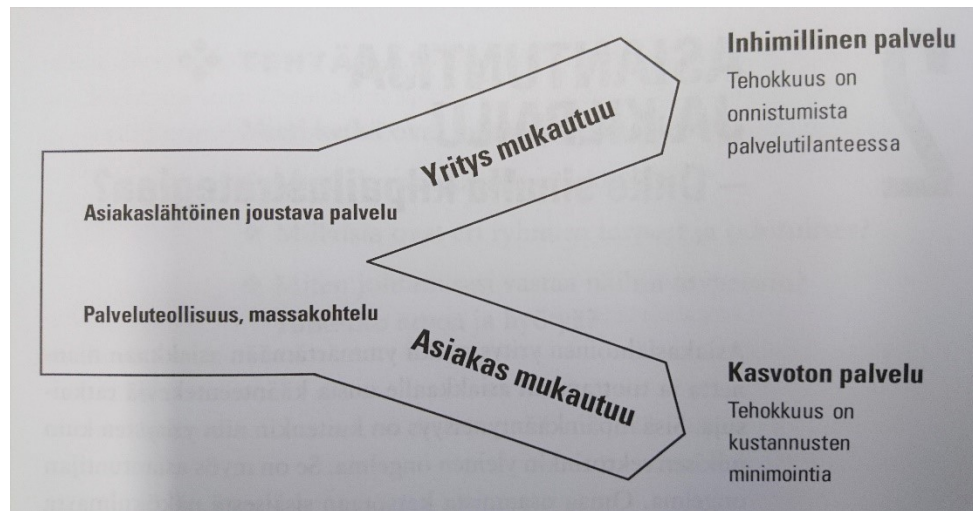


Kuva 15. Resurssitehokkuus vs. Virtaustehokkuus (Tätä on Lean 2016)

Kuvassa x Lean-filosofian mukainen ideaalitalanne on kuvattu tähdellä. Ideaalitaso ei kuitenkaan käytännössä ole mahdollinen, sillä reaali maailmassa varianssi estää sen. Täydellisessä maailmassa kykenisimme ennustamaan täydellisesti joka hetki, mitä asiakas tarvitsee seuraavassa hetkessä. Tämän lisäksi osaisimme resursoida oman toimintamme mahdollisimman optimaalisesti, jottei hukkaa syntyisi lainkaan. Käytännössä ideaalitalanne ei ole siis mahdollinen. Emme voi myöskään menestyä optimoimalla vain toisen näistä osa-alueista. Perinteisesti tehokkuutta ollaan ajateltu juuri resurssitehokkuuden näkökulmasta. Kun koneen käyttöaste on 100% tai vastaavasti työntekijä kykenee juuri ja juuri suorittamaan kaikki annetut tehtävät, on tällöin resurssitehokkuus huipussaan. Leanissa lähestytään tehokkuusaspektia Flow-ajattelun kautta. Flow:lla tarkoitetaan, että prosessi saadaan virtaamaan mahdollisimman tehokkaasti ja asiakas saa kulloinkin juuri sen mitä tarvitsee ja silloin kun hän se tarvitsee (Mikkonen N.d.)

Suomen puolustusvoimissa suoritettavaa varusmiespalvelusta kuvataan usein fraasilla: ” aina on kiire odottamaan”. Tämä lause on osuva vertauskuva siitä, mitä Lean ei nimenomaisesti ole. Keinotekoinen kiire ja pitkät odotusajat välissä eivät ole Leanin peruseriaatteiden mukaisia. Lean-filosofiassa tuotannon läpimenoaikojen lyhentämiseen ei pyritä lisäämällä työtahtia vaan odotusajan poistamisella. Kuitenkin suurin osa

jonkin tietyn tuotteen tai palvelun tuotantoajasta on odottelua (Vuorinen, s. 74.)



Kuva 16. Virtaustehokkuus on asiakasnäkökulmasta inhimillistä palvelua (Pitkänen 2010)

Lean-filosofian ymmärtäminen edellyttää asiantuntijalta uudenlaisen ajattelutavan omaksumista. Perinteisesti insinööritaustaiset työntekijät ovat tottuneet suunnittelemaan asioita etukäteen ja pitäytymään alkuperäisessä suunnitelmassa, huolimatta lopputuloksesta. Ennen kuin suunnitelma on viety käytäntöön ei kuitenkaan kenelläkään ole varmuutta suunnitelman toimivuudesta. Suunnitelman laatimisen sijaan pitäisi asiaa ajatella eräänlaisena hypoteesina tulevasta.

Tulevaisuutta on hyvin vaikea ennustaa ilman kristallipalloa, mutta, jos emme ota riskejä, pysähtyy kehitys kohdallamme hyvin nopeasti. Lean-filosofiassa suunnitelmat eivät ole kiveen hakattuja vaan itse asiassa tarkoitus on kokeilla mahdollisimman nopealla aikataululla idean toimivuutta käytännössä ja hylätä huonot ja toimimattomat ideat. Kun kyse on kokeilusta, on myös epäonnistuminen ja vanhaan palaaminen sallittua. Pääasia on, että organisaatiossa löytyy rohkeutta toimia ja pyrkiä luomaan uusia toimintatapoja. Lean-filosofia osallistaa koko henkilöstön kehittämään ja parantamaan organisaation toimintaa. Tällä on iso vaikutus siihen, miten kokonaisvaltaisesti ja eri näkökulmista organisaatiota lopulta kehitetään.

4.1. PDCA-sykli

Uusien ideoiden ja toimintatapojen kokeilua varten on olemassa erilaisia työkaluja, joista yksi on PDCA-sykli, jota kutsutaan kehittäjänsä mukaan myös Demingin kehäksi. PDCA-sykli on kehä, tai paremminkin ympyrä, jota kierretään järjestyksessä, palaten lopuksi aina alkuun. Lyhenne PDCA tulee sanoista Plan (suunnittele) – Do (tee) – Check (tarkista) – Act (tee tarvittaessa korjauksia). Korjausten jälkeen palataan aina suunnitteluun,

joten tästäkin voi päätellä, että kyseessä on päättymätön prosessi, jolla tähdätään laadun jatkuvaan parantamiseen. Joissain lähteissä sykli kulkee myös nimelle PDSA-sykli, jossa kohdalla ”Study” tarkoitetaan kokeen tulosten analysointia ennen päätöksiä. Tällä halutaan korostaa, että tulokset on hyvä käydä huolella läpi ennen päätöstä kokeen jatkosta. PDCA-syklin toimintaperiaate on pohjana useissa LEAN-työkaluissa, joissa yhteistä on, että kehän pyörimisliikkeen on oltava riittävän nopeata. Mitä nopeammin kehä pyörii, sitä nopeampaa on toiminnan kehittäminen. Kehän pyörimisliikkeen kannalta on olennaisinta, että tekemämme kokeet ovat mittakaavaltaan riittävän pieniä (Torkkola N.d.)

PDCA-kokeen eri vaiheet:

Plan – järjestä koe

Jotta jonkin parannusidean kelpoisuus voidaan testata, pitää koe suunnitella ennalta ja määritellä hypoteesi, mitä odotamme tapahtuvan. Kokeen käytännön suunnittelu on myös välttämätöntä ennen kokeen toteuttamista. Tässä vaiheessa on myös määriteltävä, miten koetta mitataan ja miten sen voidaan todeta onnistuneen tai epäonnistuneen. Koska kyse on hypoteesista eikä suunnittelusta, ei tässä kohtaa ole vielä aihetta suunnitella, miten muutos otettaisiin osaksi organisaation vakiintuneita käytäntöjä.

Do – kokeen toteuttaminen käytännössä

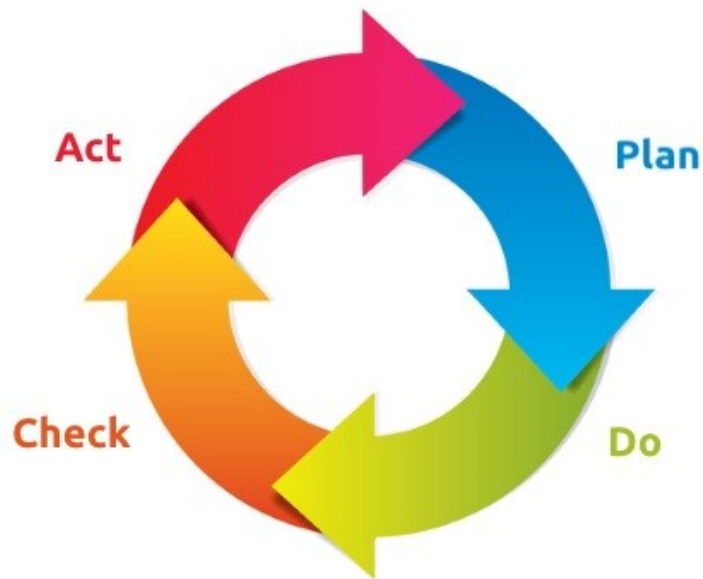
Koetta järjestettäessä on pyrittävä minimoimaan käytettävä aika ja resurssit, tämä tarkoittaa mahdollisimman pienen mittakaavan koetta. Muutosta voi parhaimmillaan kokeilla esimerkiksi yhden henkilön osalla, tai vaikka yhden päivän ajan. Tällä vältämme, että kokeesta ei tule liian laajaa, mikä taas yleensä tarkoittaa, että koe on myös kallis ja hidas.

Check (Study)

Tutkimuksen olennaisena osana on tutkittava, mitä kokeen seurauksena tapahtui. Tämä edellyttää tuloksen analysointia. On mietittävä, että vastaako tulos asettamaamme hypoteesia ja onnistuiko koe vai ei. Usein tässä vaiheessa törmätään uusiin esteisiin, jotka laajentavat ajattelua.

Act – On tehtävä päätös, otetaanko muutos osaksi käytäntöä

Kun kokeen tulosta on analysoitu riittävästi, on päätettävä, onko muutos järkevä vai hylätäänkö idea. Tässä vaiheessa on mahdollista tarkentaa tai muuttaa hypoteesia ja suorittaa tämä sykli uudelleen. On olennaista, että jokaisen syklin aikana opimme jotain uutta (Torkkola N.d.)



Kuva 17. PDCA-kehän kiertokulku (Revolution Learning and Development N.d)

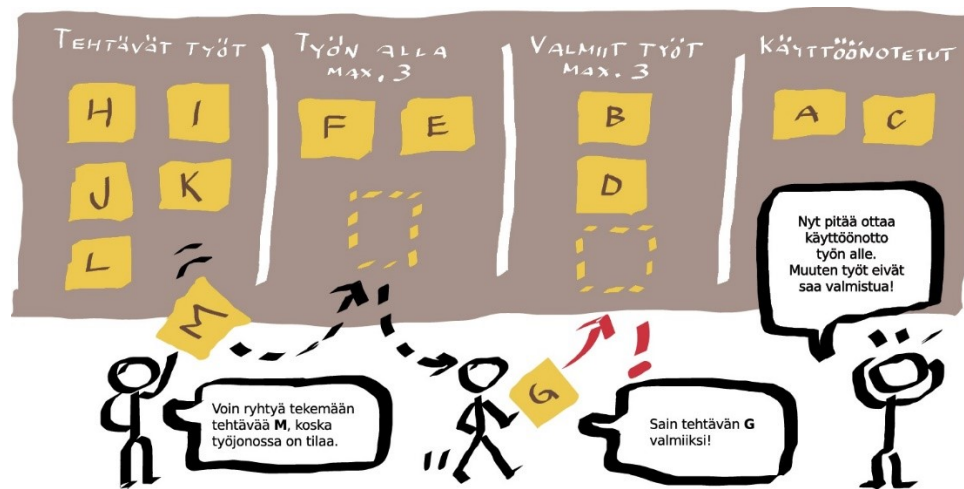
PDCA-syklin suurimmat sudenkuopat piilevät organisaation toimintatavoissa ja erityispiirteissä. Muutoksia ei pidä valmistella hätköiden, hetken mielijohteesta tai huutoäänestyksen perusteella. Organisaation johdolla on myös merkittävä rooli prosessin onnistumisessa. Pahimmillaan esimies joko hyväksyy tai hylkää toteutukseen menevät ideat oman mielensä mukaan. On selvää, että organisaatiokulttuurin pitää olla riittävän avoin, jos halutaan, että koko henkilöstö on aidosti mukana kehitystyössä. Oma vaaransa on myös ajattelulla, että laadun ja suorituskyvyn parantaminen vaatii suuria investointeja.

Lean-johtamismallin mukaisesti suurin osa parannuksista pitäisi olla ilmaisia tai hyvin edullisia. Kolikolla on myös kääntöpuolensa; edullisista ja pienen mittakaavan projekteista on helpompi luopua ja jatkaa eteenpäin. Kalliit ja massiiviset hankkeet ovat yleensä jonkun tahon lempilapsia ja käytännössäkin vaikeampia haudata sijoitetun investoinnin takia. Kun hanke on näkyvä ja näyttävä, on hankkeesta luopuminen usein myös arvovaltappio. On myös ymmärrettävä, että systeemissä on riippuvuussuhteensa ja näin ollen tehdyt muutokset vaikuttavat yleensä moneen osa-alueeseen. Tämän takia voi olla haastavaa päätellä, mikä lopulta aiheutti muutoksen, vaikka koe onnistuisikin (Torkkola N.d.)

4.2. Visuaalisuus lisää informatiivisuutta

Jatkuvan kehittämisen lisäksi visuaalisuus (japaniksi *jidoka*) on Lean-ajattelun yksi tukipilareista. Visuaalisuus tarkoittaa tässä yhteydessä yksinkertaista ja informatiivista tapaa seurata ja raportoida työn edistymistä. Tätä ajatusta voisi verrata esimerkiksi selkeään ja informatiiviseen auton mittaristoon, jossa kaikki olennainen tieto on

esitetty selkeästi ja on helposti käsillä yhdellä vilkaisulla. Visuaalisuuden päällimmäinen tarkoitus on, yrityksen johdon sijaan, helpottaa itse työskentelevän tiimin päivittäistä työtä ja tarjota heille työkaluja reagoida esiin nouseviin ongelmiin. Tällä tavalla tiimin jäsenet kykenevät tekemään päätökset itsenäisesti ja nopeasti ilman hidastavaa byrokratiaa. Visuaalisuus helpottaa myös tilannekuvan muodostumista ennen palaveria. Kun kaikilla on käsitys siitä, että missä mennään, on helpompi mennä suoraan huomiota vaativiin aiheisiin. Visuaalisuuden käyttöönotto voi aluksi herättää vastarintaa, sillä kääntöpuolena on suomalaisessa yrityskulttuurissa usein vierastettu kontrolloinnin tunne. Kuitenkin yleensä lopputulemana turvallisuuden tuntu ja työtyytyväisyys lisääntyvät, kun esimerkiksi seinätaulu otetaan käyttöön (Torkkola N.d.)



Kuva 18. Esimerkki Kanban-taulusta (Sulautettujen järjestelmien käsikirja 2015)

Visuaalisuutta voidaan lisätä esimerkiksi Kanban-taulun avulla, jossa eri vaiheessa olevat tehtävät on jaoteltu taululle tyypillisimmin posti-it-lappujen avulla. Asiantuntijatyöhön usein liittyvän sähköisen työjonon ja työtehtävien visualisointi ei ole niin yksinkertaista, mutta on mahdollista erilaisilla työkaluilla. Kanban tarkoittaa Japaniksi korttia. Tuotanto-orientoituneessa ympäristössä, kuten tehtaassa, korttien lukumäärällä voidaan ohjata keskeneräisten töiden määrää. Asian havainnollistamiseksi kortteja voidaan jakaa kullekin suorittavalle yksikölle resurssien ja kysynnän mukaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi, että sairaana olevan työntekijän johdosta jaettavia kortteja on vähemmän. Lean-filosofiassa Kanban symboloi imuohjauksen ydinajatusta. Kanbanin hyödyntäminen sähköisissä työympäristöissä vaatii soveltamista. Olennaista on, että keskeneräisten töiden määrä on rajattu ja työjono on visualisoitu helposti seurattavaan muotoon. On myös tärkeätä, että tehtävät on priorisoitu ja jaettu eri palveluluokkiin (Torkkola N.d.).

4.3. Resurssitehokkuudesta kohti virtaustehokkuutta

Resurssitehokkuus tarkoittaa lyhyesti korkeaa käyttöastetta. Resurssitehokkuudella pyritään siihen, että työtehtäviä tai toimeksiantoja on aina odottamassa työn alle ottamista. Resurssioptimoinnin haittapuolena on, että yleensä väistämättä töiden läpimenoaika kasvaa. Virtaustehokkaassa organisaatiossa määräävänä funktiona on, että työ ei odota tekijäänsä. Haittapuolena on, että tekijä voi joskus joutua odottamaan työtä. Kutenkin virtaustehokkuudeltaan optimoitu organisaatio on kokonaisuudeltaan tuottavampi ja nopeampi. Näin ollen yksikkökustannus pienenee, kun samalla henkilöstöllä saadaan enemmän aikaiseksi (Torkkola N.d.)

Tuotannon virtaus tulee toteuttaa siten, että kaikenlainen turha, odottaminen, siirtäminen ja käsittely on eliminoitu pois prosesseista. Materiaalivirran tulee olla lyhyt ja jatkuva sekä samalla selkeä (Vuorinen, s.73). Materiaalivirran lisäksi informaation tulee siirtyä sujuvasti ja luotettavasti prosessin sisällä.

Palveluliiketoiminnassa virtauksen tehostaminen voidaan mieltää kaikenlaisen turhan paperinpyörittämisen ja manuaalisen kirjaamisen vähentämisenä. Tiedon siirtämistä manuaalisesti paikasta toiseen tulee välttää ja sovellusten välille tulee rakentaa integraatioita, jotta tietoa voidaan siirtää automaattisesti sovelluksesta toiseen.

Resurssitehokkuuteen tottuneissa työntekijöissä kiire symboloi yleensä turvallista tilannetta; ainakin töitä on ja sitä kautta voidaan olettaa niiden jatkuvan. Töiden väheneminen ja niiden satunnainen odottaminen tuntuvat kiireeseen ja työjonoon tottuneesta asiantuntijasta ahdistavalta. Jotkut asiantuntijat jopa keräävät työjonoa, mikä luo heille turvallisuuden tunnetta. Kuitenkin keskeneräisten töiden määrä lisää asiakkaan odotusaikaa, joka puolestaan vähentää asiakastyytyväisyyttä. Pahimmassa tapauksessa asiakas vaihtaa palveluntoimittajaa, koska hänen tarpeisiinsa ja odotuksiinsa ei ole vastattu. Näin ollen paremman kuvan asiakastyytyväisyydestä, ja sitä kautta töiden jatkumisesta saa, kun pyrkii ymmärtämään asiakkaan tarpeet ja toiveet. Virtaustehokkuutta voidaan mitata kolmen matemaattisesti todistettavan luonnonlain kautta.

Littlen laki: Keskimääräinen läpimenoaika on suoraan verrannollinen keskeneräisen työn määrään

Pullonkaulojen laki: Jokaisessa systeemissä on yksi pullonkaula, joka määrittää koko systeemin maksiminopeuden

Vaihtelun laki: Mitä enemmän vaihtelua esiintyy, sitä (eksponentiaalisesti) pidempi läpimenoaika on (Torkkola N.d.)

4.4. Systemit vaativat määrätietoista johtamista

Yksi Lean-filosofian peruseräkkeistä ja Demingin teorian osa-alueista on systeemiajattelu. Ilman systeemiajattelua ei Lean-johtamismallia ole käytännössä mahdollista toteuttaa. Systemi on itsenäisten osien muodostama yhteenliittymä, joka tekee töitä yhdessä ja yhteisen päämäärän eteen. Systemi vaatii yhteisen päämäärän toimiakseen; jos verkoston osat eivät tee töitä yhteisen tavoitteen eteen ei systeemiä käytännössä ole. Systemissä vallitsee syy-seuraus-suhde ja sen tehokkuus liittyy olennaisesti sen osien vuorovaikutukseen. Systemin optimitulos ei myöskään ole sen osien optimitulos. Systemiä tulee johtaa, sillä vaarana on, että sen osista tulee itsekkäitä ja ne alkavat kilpailla keskenään (Torkkola N.d.)

5 TUTKIMUSKONTEKSTI JA KÄYTETYT MENETELMÄT

Tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä hyödynnettiin samanaikaisesti eri vaiheiden aikana. Koska suuri osa tutkimusta käsittelee nimenomaan kohdeyritystä, käytettiin yhtenä keskeisenä aineistonkeruumenetelmänä havainnointia. Tutkimuksen tekeminen edellyttää kohdeyrityksen nykytilan tunnistamista, jotta mahdolliset kehittämiskohteet voidaan määrittää. Tässä luvussa paneudutaan kohdeorganisaatioon ja sen toimintaympäristön erityispiirteisiin. Yrityksen toimintaympäristön nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä kartoitettiin SWOT- ja PESTE-analyysien avulla, jotka perustuvat tutkijan omiin havaintoihin ja tietämykseen noin 10 vuoden ajalta vahinkotarkastusalalta.

Yrityksen nykytilaa haluttiin kuvata myös ulkopuolisin silmin, tämän johdosta asiakasyrityksiin lähetettiin asiakastyytyväisyyskysely, jonka tuloksia on analysoitu yrityksen kehittämisen näkökulmasta.

Tarvittaviin toimenpiteisiin liittyen yritykselle on laadittu karkea roadmap-kaavio kehittämiskohteiden toteuttamisaikataulun osalta ja analysoitu Lean-filosofian toteuttamismahdollisuuksia Vatak Oy:n toiminnassa.

5.1. Vatak Oy

Vatak Oy on perustettu vuonna 2010. Itse yrittäjän lisäksi vahinkotarkastuksia yrityksessä suorittavat Kari Autio ja Markus Hyttinen. Yrityksessä ei ole selkeästi rajattu toimenkuvia toiminnan käytännön asioita lukuun ottamatta, jotka ovat nykyisin itse yrittäjän vastuualuetta. Yrityksen vahvuuksia asiakasnäkökulmasta ovat nopeus,

kustannustehokkuus sekä laaja kokemus eri autoalan tehtävistä vuosikymmenien ajalta. Organisaation jäsenten tausta kattaa erinäisiä korjaamo- ja vakuutusalan tehtäviä johtotasoon ja yrittäjyyteen asti.

5.2. Asiantuntijaorganisaation työkalut

Tänä päivänä hyvin suuri osa asiantuntijatyöstä tapahtuu sähköisessä ympäristössä. Sähköinen työympäristö mahdollistaa työnteon melkein missä tahansa ja näin asiantuntijatyö ei monestikaan ole enää paikkasidonnaista. Sähköisessä työnteossa piilee myös vaaransa. Käytännössä työnteko loppuu, jos esimerkiksi järjestelmä on alhaalla tai tietokoneeseen tulee jokin vika. Tämä haavoittuvuus on olemassa ja aiheuttaa pahimmillaan tietokatkoksia, virheitä ja suoranaisia tappiota yritykselle. Nämä vikatilanteet eivät saisi näkyä ulospäin ja täten heikentää palvelun laatua ja tätä kautta laatuvaikutelmaa vakuutusyhtiön asiakkaille.

Kohdeyrityksen vahinkotarkastamat tapaukset kirjataan Cabas-laskentajärjestelmään ja ajoneuvojen logistiikkaan ja korjaamoviestintään liittyvät laskutuslupa-asiat hoidetaan myös Cabasin kautta. Kohdeyrityksen tarkastuksiin liittyvät toimenpiteet kirjataan myös, vakuutusyhtiön toimintatavoista riippuen vakuutusyhtiöiden omiin sähköisiin korvausjärjestelmiin. Näin ollen toimintahäiriöt edellä mainittujen järjestelmien käytössä aiheuttavat merkittäviä katkoksia tiedonkulkuun ja käytännössä estävät työnteon. Tämän lisäksi verkkoyhteyksien vaaranpaikka piilee etäyhteyden toimivuudessa. Jos etäyhteys ei toimi ei korvaavaa lähiverkkoyhteyttä ole käytännössä yleensä saatavilla. Jos vikatila johtuu verkkoyhteyden palveluntarjoajasta, on yleensä vikatilanteen kesto hyvin vaikea arvioida etukäteen. Tämä asettaa haasteita kohdeyrityksen vahinkotarkastustoiminnalle, sillä ennakointi tällaisessa tilanteessa on käytännössä mahdotonta.

5.3. Nykytila

Tällä hetkellä huomattava tiedossa oleva ongelma kohdeyrityksessä on päivittäisen toiminnan organisointi ja käytännössä sen puute. Päivittäisessä työskentelyssä tulisi pyrkiä siihen, että tekeminen on hallittua ja työyhteisön jäsenillä on ajantasainen tieto siitä, että missä tällä hetkellä mennään. Tässä on myös viestinnällä erityinen merkitys, pienessä organisaatiossa tiedon on pakko kulkea jäseneltä toiselle melkein pä reaaliajassa. Näin vältetään väärinkäsityksiltä ja pahimmassa tapauksessa ulospäin ikäviltä näyttäviltä ristiriidoilta. Yhteisten toimintatapojen täytyy myös olla riittävän samanlaiset, jotta ryhmän jäsenet, samaten kuin asiakkaat osaavat ennakoida ja kykenevät hahmottamaan, että mistä syystä eri toimenpiteisiin on päädytty. Esimerkkinä pahin mahdollinen skenaario on, että tiedonkulun puutteesta johtuen 2 tai useampaa asiantuntijaa on asiakkaaseen yhteydessä ja asiakkaalle kerrottu tieto ja vaihtoehdot ovat ristiriidassa keskenään.

Tällä hetkellä kohdeyrityksen saamat tilaukset jakautuvat epäsäännöllisesti eri ajankohtina ja eri asiakkaiden kesken. Tämä asettaa omat haasteensa itse toiminnalle. Yrityksen vahinkotarkastustehtävät jakautuvat sähköiseen työjonoon sekä erikoistapauksiin, joista tapauskohtaisesti annetaan vakuutusyhtiöstä toimeksianto kohdeyritykselle. Tämä asettaa omat haasteensa työtilanteen ja työjonon seurannalle. Sähköistä työjonoa on helppo seurata Cabas-ohjelman ajantasaisen tilanteen perusteella. Näin kukin asiantuntija voi käytännössä mistä tahansa seurata työjonoon kertyneitä, toimenpiteitä edellyttäviä kappaleita. Sen sijaan sähköisten tarkastusten laskutus hoidetaan manuaalisesti, joten siinä olisi selkeä kehityskohde. Myös työmäärän ja kappaleiden raportointi on tällä hetkellä haastavaa johtuen manuaalisesta seurantatavasta. Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on yrittää selkeyttää näitä edellä mainittuja asioita paremman tehokkuuden ja seurannan aikaansaamiseksi. Tavoite on, että jokainen yrityksen asianosainen työntekijä voisi helposti selvittää, että missä mennään yleisellä sekä yksittäisellä tasolla. Tämä edellyttää, että yrityksen työjono on aina ajan tasalla ja kaikki annetut toimeksiannot ovat kirjattuna johonkin verkossa olevaan järjestelmään.

SWOT-analyysi on melko yksinkertainen ja yleisesti tiedossa oleva yritystoiminnan analysointityökalu. Analyysin avulla voidaan selvittää organisaation tämän hetkiset vahvuudet ja heikkoudet sekä arvioida yrityksen tulevaisuuden kannalta merkittäviä uhkia ja mahdollisuuksia.

SWOT tulee sanoista:

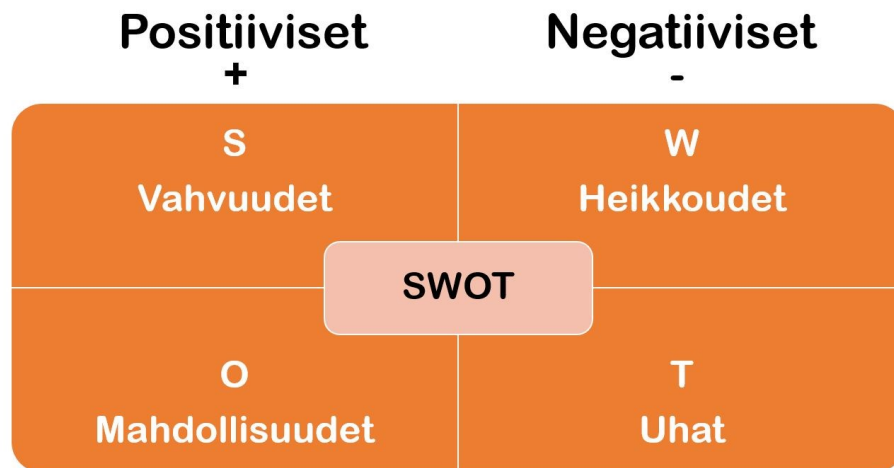
S = (Strength) Vahvuus

W = (Weakness) Heikkous

O = (Opportunity) Mahdollisuus

T = (Threat) Uhka

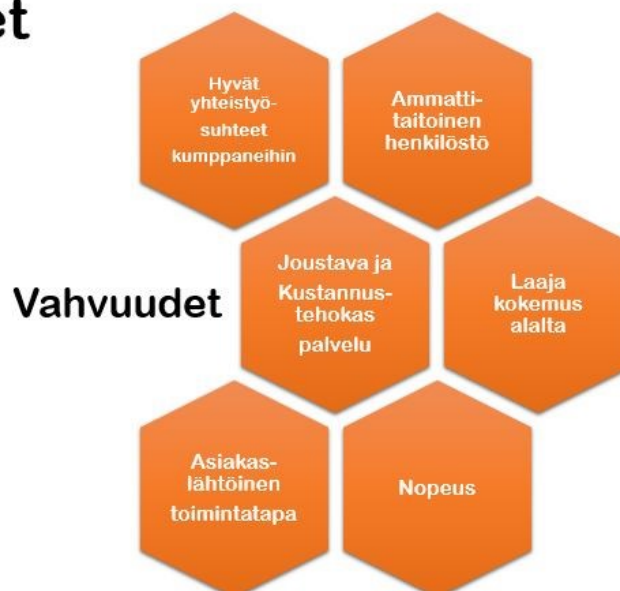
SWOT-analyysissä on olennaista löytää ne vahvuudet, joita voidaan hyödyntää ja jalostaa yrityksen toiminnassa ja ne heikkoudet jotka vaativat kehittämistä tai toimenpiteitä. Kaikkia heikkouksia ei luonnollisestikaan ole mahdollista poistaa, mutta niiden vaikutusta on kyettävä lieventämään. Nykymaailmassa tulevaisuuden visiointia pitäisi harjoittaa jatkuvasti. Yrityksen toimintaympäristö pysyy, hyvin harvoin, jos koskaan stabiilina. Se, joka kykenee pitämään kiinni vahvuuksistaan ja uusiutumaan hyödyntämällä kaikki kulloinkin tarjolla olevat mahdollisuudet, menestyy. Kun arvioimme, millaisia mahdollisuuksia tulevaisuus meille tarjoaa, voimme löytää ne seikat, jotka pitävät meidät mukana kilpailussa. Arvioimalla tulevaisuuden uhkia, kyetään niihin varautumaan ennakkoon ja ennaltaehkäisemään ikäviä yllätyksiä, jotka potentiaalisesti aiheuttavat ongelmia jatkossa. (PK-RH-riskienhallinta N.d.)



Kuvio 4. SWOT-nelikenttä

Vatak Oy:n organisaation SWOT-analyysi on tässä kohtaa tehty yrityksen kilpailuaseman ja menestymisen näkökulmasta. Ovathan nämä juuri ne asiat, jotka ratkaisevat hyvin suuressa määrin yrityksen tulevaisuuden. Pienen ja rajallisista asiakassuhteista elävän yrityksen tulee olla jatkuvasti tuntosarvet pystyssä. Tämä tarkoittaa, että jokaisen organisaation jäsenen tulee olla hereillä sen suhteen, missä mennään ja mitä toimintaympäristössä tapahtuu.

Sisäiset



Kuvio 5. Vatak Vahvuudet

Vatak Oy on saavuttanut nykyisen asemansa eritoten hyvien yhteistyösuhteiden kautta. Nämä yhteistyösuhteet pohjaavat yrityksen avainhenkilöiden laajaan työkokemukseen ja eritoten hyviin henkilösuhteisiin vuosien takaa läpi vakuutus- ja autokorjaamoalan. Yrityksessä on myös kirjoittamattomia sääntöjä, joilla on ollut

merkittävästi vaikutusta yrityksen maineen rakentumiseen. Se, mitä luvataan niin se pidetään ja joustetaan tarpeen vaatiessa. Joustavuus tarkoittaa, että vaikeasta tai lähes mahdottomalta tuntuvasta toimeksiannosta huolimatta yritetään löytää paras mahdollinen lopputulos ja viedään homma kunniallisesti maaliin. Tässä vaiheessa lienee jo selvää, että ajoneuvovahinkojen maailmassa arvostetaan jokaisen osapuolen taholta eritoten nopeutta. Tähän liittyvät olennaisena osana päätöksentekokyky sekä sovitteleva ote neuvottelutaitoja vaativissa tilanteissa, joissa ei ole yhtä oikeata ratkaisua. Yrityksen toiminnassa aito asiakaslähtöisyys ilmenee joustavuutena tarkastusajankohdan ja -paikan osalta. Tarpeen vaatiessa vahinkotarkastaja tulee asiakkaan luo sovittuna ajankohtana, vaikka sitten niin sanottujen virastoaikojen ulkopuolella. Edellä mainitut seikat eivät nykyään ole mitenkään itsestään selvyys johtuen vakuutusyhtiöiden nykyisestä suuntauksesta supistaa merkittävästi vahinkotarkastuspalveluita.



Kuvio 6. Vatak Heikkoudet

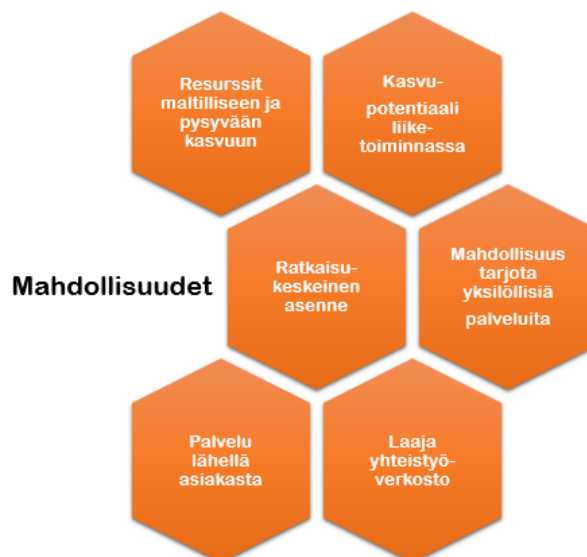
Vatak Oy:n heikkoudet liittyvät hyvin vahvasti yrityksen kokoon ja resursseihin. Siinä missä pienen yrityksen etuna on kyky joustaa asiakkaan tarpeiden mukaan, on vaarana, että työtilausten merkittävä kasvu johtaa prosessiaikojen venymiseen. Koska suurin osa tarkastettavasti vahingoista liittyy törmäysvahinkoihin, on suurin vaikutus tarkastusmääriin liikennemäärillä ja ajokelillä. Kolarit painottuvat yleensä ruuhka-aikoihin ja kausivaihteluiden johdosta talven pahimpiin ajokeleihin, jolloin ulosajoja ja peräänajoja sattuu eniten. Edellä mainituista seikoista johtuen vahinkotarkastajien työmäärä vaihtelee jonkun verran ja resurssien täydellinen ennakointi on käytännössä mahdollista. Tämä edellyttää, vahinkotarkastajilta venymistä kiireisimpinä ajankohtina.

Kiire aiheuttaa pienessä organisaatiossa töiden henkilöitymistä jolloin vahinkotarkastajan puhelin soi ja sähköpostin tulee jatkuvalla syötöllä

uusia viestejä. Ja kun vahinkotarkastajan työjono venyy, kertautuvat nämä edellä mainitut yhteydenotot huomattavasti. Kokemuspohjaisesti epätietoisuus vaurioituneen ajoneuvon kohtalosta on sekä asiakkaille, että korjaamoille kaikista eniten vahinkotarkastajan yhteydenottoja lisäävä seikka. Kapean organisaation merkitys näkyy eniten hallinnollisissa ja suoranaisesti työhön liittymättömissä asioissa. Suomeksi tämä tarkoittaa, että pienessä organisaatiossa kaikki joutuvat tekemään kaikkea ja hoitamaan niitäkin asioita, jotka isommassa organisaatiossa hoitaa joku muu taho. Tämä on toisaalta myös hyvä asia, sillä tätä vastuuta seuraa myös mahdollisuus vaikuttaa olennaisesti omiin työ-olosuhteisiin ja prosesseihin, koska byrokratia ja välijohto puuttuvat.

Jos ajatellaan kohdeyrityksen elinehtoja, liittyy suurin kompastuskivi rajalliseen asiakasyritysten määrään. Se, että työtilauksia on tällä hetkellä riittävästi ei takaa tilannetta jatkossa, sillä voimassa olevat sopimukset voivat päättyä hyvin lyhyellä aikataululla. Tämän takia uusia, merkittäviä toimeksiantajia olisi välttämätöntä saada lähiaikoina. Selkeä heikkous piilee myös yrityksen nykyisissä prosesseissa. Työntekijämäärän kasvaessa tarvitaan selkeät prosessikaaviot ja sähköisessä muodossa oleva työjono/tilausrekisteri. Jokaisella työntekijällä tulee olla yhteinen tapa toimia ja sovitut asiat esimerkiksi asiakkaan tai korjaamon kanssa pitää olla kirjattuna johonkin sähköiseen järjestelmään. Yrityksen koosta johtuen IT-asiat eivät varsinaisesti ole kenenkään vastuualueena. Ja koska tietotekniset ratkaisut eivät ole varsinaisesti kenenkään alaa tai vastuulla, ei niille löydy yrityksestä varsinaista osaamista, vaan mahdolliset IT-ongelmat joudutaan ratkomaan tapauskohtaisesti. Onneksi vahinkotarkastus-asioissa käytetään pääasiassa asiakasyrityksen järjestelmiä, joihin käyttäjätukea on saatavilla vakuutusyhtiön kautta.

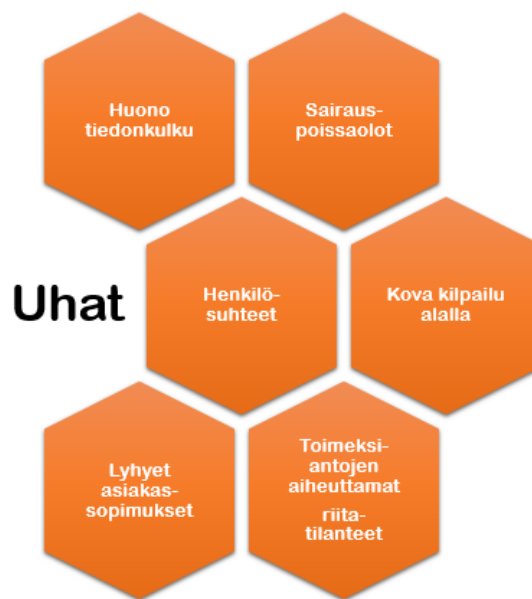
Ulkoiset



Kuvio 7. Vatak Mahdollisuudet

Yrityksen mahdollisuudet liittyvät eritoten palvelujen räätälöimiseen eri vakuutusyhtiöille ja toimeksiantajille. Vaikka ajoneuvovakuutustoiminta

on keskittynyt tällä hetkellä suurelta osin isojen vakuutuskonsernien ja keskinäisten vakuutusyhtiöiden kesken, on vakuutusmarkkinoilla silti koko ajan uusia mahdollisuuksia tarjolla. Positiivisena asiana voidaan todeta, että Suomenkin vakuutusmarkkinoille on tullut viime vuosina useampia uusia toimijoita. Uusien vakuutusyhtiöiden keskeinen tavoite on hankkia uutta asiakaskantaa ja näin ollen niiden uusasiakashankinta on varsinkin alkuvaiheessa hyvin aktiivista ja tietyllä tavalla jopa aggressiivista. Uudet asiakkaat tuovat pienellä viivellä mukanaan myös lisääntyvän vahinkomäärän, jolla on olennaisesti vaikutusta myös vahinkotarkastusten määrään. Nämä uudet ja kasvavat vakuutusyhtiöt ovat myös kohdeyrityksen kannalta potentiaalisimpia toimeksiantajia. Tämä edellyttää Vatak Oy:n jokaiselta jäseneltä aktiivista ja pyyteetöntä myyntityötä näiden uusien tulokkaiden osalta.



Kuvio 8. Vatak Uhat

Kohdeyrityksen suurimmat uhat liittyvät tällä hetkellä rajalliseen toimeksiantojen ja -antajien määrään. Pahimmissa skenaarioissa pienetkin ristiriita-tilanteet ja työvirheet voivat päättää yhteistyön tärkeimpien asiakasyritysten kanssa ja pudottaa yrityksen liikevaihdon dramaattisesti alempaan tasoon. Koska nämä yhteistyösopimukset perustuvat hyvin pitkälti henkilökohtaisiin suhteisiin, on kaikenlaisia konflikteja asiakkaiden kanssa pyrittävä välttämään. Asiaa ei helpota, että niin sanotusti riippumatonta autovahinkotarkastusta tarjoaa myös useampi kilpailija. Useimmat näistä kilpailijoista omaavat kohdeyritystä suuremmat resurssit ja isoimmilla kilpailijoilla on tarjota valtakunnallinen verkosto. Tämä on asia, jolla on ehdottomasti merkitystä, tilanteessa jossa vakuutusyhtiö suunnittelee ulkoistavansa vahinkotarkastustoiminnan koko Suomen laajuisesti. Vatak Oy:n henkilöstö koostuu tällä hetkellä muutamasta avainhenkilöstä ja on sanomattakin selvää, että yhden tai useamman asiantuntijan sairauspoissaolo aiheuttaisi merkittävää vahinkoa kohdeyritykselle ja sen toiminnalle.

5.4. Toimialan tulevaisuus

Peste-analyysillä voidaan tutkia yrityksen toimintaympäristöä ja sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yritykseen tai toimialaan. Näihin tekijöihin yritys ei suoranaisesti pysty itse vaikuttamaan, mutta havaitut seikat huomioon ottamalla se kykenee varautumaan tuleviin muutoksiin ja sopeuttamaan toimintaansa tarpeen mukaan. Vatak Oy:n Peste-analyysi on suoritettu laajemmassa kontekstissa, jossa on otettu huomioon itse liikkumiseen ja asiakaskäyttäytymiseen liittyviä seikkoja.

Poliittinen	Taloudellinen	Sosiaalinen	Teknologinen	Ympäristöllinen
Liikennevakuutuslain muutos	Toimintojen ulkoistus alihankkijoille	Väestö ikääntyy	Digitalisoituminen	Verotus ohjaa ympäristöystävällisiin ajoneuvoihin
Ajoneuvoverotus ja sen vaikutus kuluttajiin	Kustannustehokkuus	Kommunikointi	Big Data	
Sähköinen asiointi ja tunnistautuminen	Palveluiden segmentoituminen	IP-liikenteen kautta kasvaa	Internet of things	Ajoneuvojen ja yksityisautoilun väheneminen
Tietoturva	Helpot ja kokonaisvaltaiset palvelut	Verkostoitumisen merkitys kasvaa	Laitteiden verkottuminen	Sähkö- ja hybridiajoneuvojen yleistyminen
Joukkoliikenteen suosiminen yksityisautoilun sijaan	Taloudellinen eriarvoisuus kasvaa	Sosiaalinen media	Tekoäly, robotiikka ja automaatio	Ilmasto lämpenee
	Vakuutusrikollisuus ja petokset lisääntyvät	Etätö lisääntyy	Itseohjaavat autot	Kaupungistuminen
		Monikulttuurisuuden lisääntyminen	Telemetrian, paikannustietojen ja vikamuistien analysointi	

Kuvio 9. Vatak Oy:n Peste-analyysi

Ajoneuvojen kehityksessä heijastuvat tällä hetkellä muutamat trendit. Ensimmäinen, ilmeinen megatrendi on autojen ympäristöystävällisyyden lisääminen ja ennen kaikkea fossiilisten päästöjen vähentäminen. Autotehtaat pyrkivät vähentämään ajoneuvojen päästöjä useammalla tavalla. Perinteinen polttomoottori pysynee tuotannossa vielä ainakin pari vuosikymmentä ja näin ollen polttomoottoreista pyritään kehittämään edelleen energiatehokkaampia, samaan aikaan kun polttoaineet kehittyvät puhtaammiksi ja biopohjaisiksi. Tällä hetkellä esimerkiksi Neste myy Neste MY- dieselpolttoainetta, joka on 100-prosenttisesti uusituvista raaka-aineista valmistettu polttoaine. (Neste N.d.) Vastaavasti jätteistä valmistettua Bioetanolia on käytetty ajoneuvojen polttoaineena jo useita vuosia. Tämän lisäksi sähkö- ja hybridimallit ovat jo täällä.

Hybridimallit ovat näillä näkymin eräänlainen välivaihe, ennen sähköautojen laajaa yleistymistä. Tällä hetkellä akkuteknologian hidaskasvu ja sitä kautta nykyisten sähköautojen lyhyt toimintasäde, hidastaa sähköautojen yleistymistä. Myöskään sähköautojen hankintahintaa ei olla saatu vielä puristettua vastaavien polttomoottoriautojen tasolle. Suomessa, joka tällä hetkellä on luisumassa eräänlaiseksi autoilun kehitysmaaksi, ei sähköautoille ole vielä olemassa markkinoita. Vuoden 2016 maaliskuussa sähköautoja oli Suomessa rekisterissä 698 kpl. (Uusiteknologia N.d) Samaan aikaan uusia autoja rekisteröitiin yli 118000 kpl vuonna 2016. (Autoalan Tiedotuskeskus N.d). Näin ollen sähköautojen ei voi povata yleistyvän ainakaan vielä 2010-luvulla.

Jos ajatellaan ajoneuvovahinkoja, on hybridi- ja ennen kaikkea sähköteknologialla eniten vaikutusta palovahinkoihin. Polttomoottoriautoissa polttoaineen varastointiin ja siirtämiseen liittyvät toimilaitteet muodostavat aina paloriskin. Sähkö- ja hybridautoissa ei ole samanlaista palokuormaa, mutta riskejä on silti olemassa. Olennaista on, että sähköautoissa akkujen elektrolyytti on yleisimmin varastoitu pieniin, erillisiin yksiköihin. Tämä tarkoittaa sitä, että elektrolyytin syttymistä voidaan rajoittaa, toisin kuin paloa polttomoottorin tankissa (EVWorld, 2013.)

Toinen merkittävä seikka on automaation lisääntyminen liikenteessä ja eritoten autoja ja liikennettä ohjaavana ja hallinnoivana elementtinä. Autoteollisuudella on jo valmiudet luoda ajoneuvoja, jotka ohjaavat itse itseään. Tekniikan osalta mikään ei estäisi automatisoitujen ajoneuvojen massatuotantoa. Haasteita asettavat esimerkiksi pohjoisen ääriolot, kuten lumi ja jää. Näihinkin ongelmiin on olemassa jo ratkaisuja kuten yhtenä esimerkkinä etäisyystutkien lämmitysvastukset. Asiaa ei voida kuitenkaan tarkastella vain teknisen kehityksen näkökulmasta. Kyse on osaltaan myös eettisestä ja moraalisesta valinnasta ja samalla ihmisten itsemääräämisoikeudesta. Haluammeko antaa täydet valtuudet autojen ohjata itse itseään? Mikä on kuljettajan tai matkustajan rooli tässä kohtaa? Tuleeko autoa voida ohjata itse automatiikan peittäessä? Kenellä on vastuu onnettomuustilanteissa, ihmisillä vai koneella? Kysymyksiä on paljon.

On selvää, että ajoneuvovakuuttaminen tulee muuttamaan muotoaan, kun ajoneuvojen automatiikka lisääntyy ja samalla oletettavasti ihmisten tekemät inhimilliset virheet vähenevät. Vahinkoja tulee sattumaan edelleen, mutta automatiikka poistanee lähes kokonaan mm. ihmisen huolimattomuudesta tai hitaasta reagoinnista johtuvat peräänajot. Silti koneiden välisissä syyllisyyskysymyksissä tuottamuskysymykset eivät liene vielä täysin selviä vakuutusyhtiöillekään.

Ennen täydellistä automaatiota tultaneen näkemään välivaihe, jossa telemetria ja paikannustiedot valjastetaan viranomaisten ja vakuutusyhtiöiden käyttöön yhtenä korvauskäsittelyllisenä elementtinä. Ajoneuvojen kehittyessä ja liikenneturvallisuuden parantuessa voitaisiin niin halutessa myös ajatella, että esimerkiksi ulosajoja ei pitäisi, inhimillisiä virheitä lukuun ottamatta syntyä, jos ajoneuvon kuljettaja ajaa liikennesääntöjen mukaan, vallitseva ajokeli huomioiden ja hän on vireystilaltaan normaali. Samalla tavalla voitaisiin epäillä, että ulosajoon on syynä asiakkaan tietoinen riskinotto ja tuottamus. Tällä hetkellä vakuutusyhtiöt pääsääntöisesti luottavat asiakkaaseen ja hänen kertomaansa vahinkotapahtumasta. Kolaria edeltävien ajotapahtumatietojen avulla nämä asiakkaan kertomat asiat voitaisiin vahvistaa oikeiksi tai vastaavasti selvittää virheellisesti ilmoitetun vahingon todellinen tapahtumaketju. Vakuutusyhtiönäkökulmasta tällä voisi olla vaikutusta jollain tasolla myös korvausmenoihin ja petosten torjuntaan.

Tällä hetkellä asiakkaan tuottamuksellisuuden tutkiminen perustuu lähinnä harkinnanvaraisesti vakuutusyhtiön korvauskäsittelijän poliisilta tilaamien

viranomaisasiakirjojen läpikäyntiin ja tätä kautta mm. ajoneuvon kuljettajan mahdollisen päihtymystilan selvittämiseen. Tosiasiassa poliisi ei hyvinkään usein käy onnettomuuspaikalla, saati pysty selvittämään onnettomuuden syytä. Näin ollen tekniikka tarjoaisi yhden mahdollisuuden tarkentaa vakuutusyhtiön korvauskäsittelyn seulontaa.

Ajoneuvojen vikamuistien ja ohjanlaitteiden kautta pystytään nykyisin selvittämään myös vaurioituneen ajoneuvon teknistä kuntoa ja mahdollisia vikoja. Vikadiagnoosien käyttö vahinkotarkastuksessa tulee lisääntymään monesta syystä. Jos ajatellaan lunastustilannetta, oletetaan lunastushintaa määrittäessä ajoneuvon tekniikan olevan ikään ja kilometreihin nähden normaalissa kunnossa. Jos ajoneuvossa ilmenee tarkastustilanteessa vikakoodeja, voi niillä olla vaikutusta ajoneuvon käypään arvoon ja tätä kautta asiakkaan saamaan korvaukseen. Ajoneuvon tekniset viat voivat olla myös syynä auton tietoiselle vaurioittamiselle ja petoksen yritykselle. Tässäkin kohtaa voidaan usein auton ohjainlaitteista saatavan datan avulla päätellä, onko petosta yritetty teknisen vian takia.

Autojen kehittyvät apujärjestelmät ja IOT (Internet of Things) -teknologia mahdollistavat myös muita elämää helpottavia ratkaisuja. Autot kykenevät jo taskuparkkeeraamaan itse itsensä ja samalla lailla voisi kuvitella, että esimerkiksi autotalliin ajo onnistuisi automatiikan avustuksella, jos itse autotalliin lisättäisiin älyä ja ominaisuuksia. On selvää, että nämä ominaisuudet oikein toimiessaan vähentävät pysäköintitilanteissa sattuvien vahinkojen määrään.

Aktiiviset, ajoa avustavat järjestelmät kykenevät pitämään kuljettajan vireystilaa yllä, varoittamaan esimerkiksi törmäyksestä, sekä pysäyttämään ajoneuvon ennen oletettua törmäystä, mutta kaikkia onnettomuuksia nekään eivät pysty vielä estämään. Koska suurin osa ajoa avustavista järjestelmistä perustuu tutka- ja kameratekniikkaan, asettavat näiden toimilaitteiden tekniset ominaisuudet rajoituksia niiden toimivuuteen. Tällaisia rajoituksia voivat olla esimerkiksi tutkien ja kameroiden katvealueet, lumi tai jää kamerassa tai kuljettajan toiminta ennen törmäystä. Tältä pohjalta vahinkotarkastustoiminnalle ja vauriokorjauksille tulee olemaan tarvetta myös lähitulevaisuudessa.



Kuva 19. Automaattista pysäköintiavustinta voi käyttää myös väärin; Autovalmistajan mukaan kuvan tilanteessa vastuu törmäyksestä on ollut kuljettajalla (Road & Track 2016)

Isommassa kuvassa on herätty älyliikenteen tuomiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Autoilun lisääntyminen on tehnyt siitä merkittävän ongelman etenkin suurien kaupunkien kohdalla. Liikenne aiheuttaa noin neljänneksen kaikista hiilidioksidipäästöistä ja liikenteessä kuolee useita tuhansia ihmisiä joka ikinen päivä. Kansalliset energia- ja ilmastostrategiat pakottavat valtiot, Suomi mukaan lukien, vähentämään päästöjä merkittävästi seuraavan vuosikymmenen aikana. Niille toimijoille, jotka kykenevät ratkomaan liikenteen aiheuttamia ongelmia, tulee olemaan kysyntää jatkossa. Liikenneala onkin muutamassa vuodessa noussut innovatiivisimmaksi alaksi, jos asiaa mitataan haettujen patenttien määrällä (Helins 1/2017 s.10-11).

Yhteiskunnan digitalisoituminen vaikuttaa enenevässä määrin myös liikennesektoriin ja infrastruktuuriin. Tele- ja sähköverkot on jo kytketty osaksi liikennejärjestelmää. Verkkojen avulla ajoneuvot kykenevät kommunikoimaan keskenään ja esimerkiksi ajoneuvo, joka havaitsee tienpinnan liukkauden voi varoittaa muita ajoneuvoja huonosta ajokelistä. Tulevaisuuden palvelujen kohdalla olennaista on, että ne ovat aidosti ihmisten arkea helpottavia ja parempiin liikenne- ja käyttötottumuksiin ohjaavia ratkaisuja. Palvelujen käyttö ei saa tuntua käyttäjältä rangaistukselta, vaan tunne valinnanvapaudesta on säilytettävä. Mikäli käyttäjä kokee ympäristöstävällisen ja liikenteen kannalta turvallisen ratkaisun hyödyttävän myös itseään, on tällaisen valinnan tekeminen helppoa (Helins 1/2017 s. 11).

Ajoneuvoverotus on ollut viimeisen parin kuukauden aikana tapetilla. Ajoneuvon käyttökustannusten kautta ajoneuvoverotus vaikuttaa hyvin pitkälti siihen, miten ihmisten liikennekäyttäytyminen ja ylipäättään tarve liikkua muuttuu jatkossa. Jos käyttöperustainen verotus toteutuu, muuttanee liikkuminen muotoaan. Julkinen liikenne houkuttanee ihmisiä entistä enemmän, mikäli yksityisautoilusta pyritään tekemään kannattamatonta ja monimutkaista valtiiovallan toimesta. Samaan aikaan muuttoliike suuriin kasvukeskuksiin jatkunee nykyisen kaltaisena. Taas jos ajatella

ajoneuvovahinkoja, on selvää, että liikennemäärien vähentyessä myös onnettomuudet vähenevät ja toisin päin.



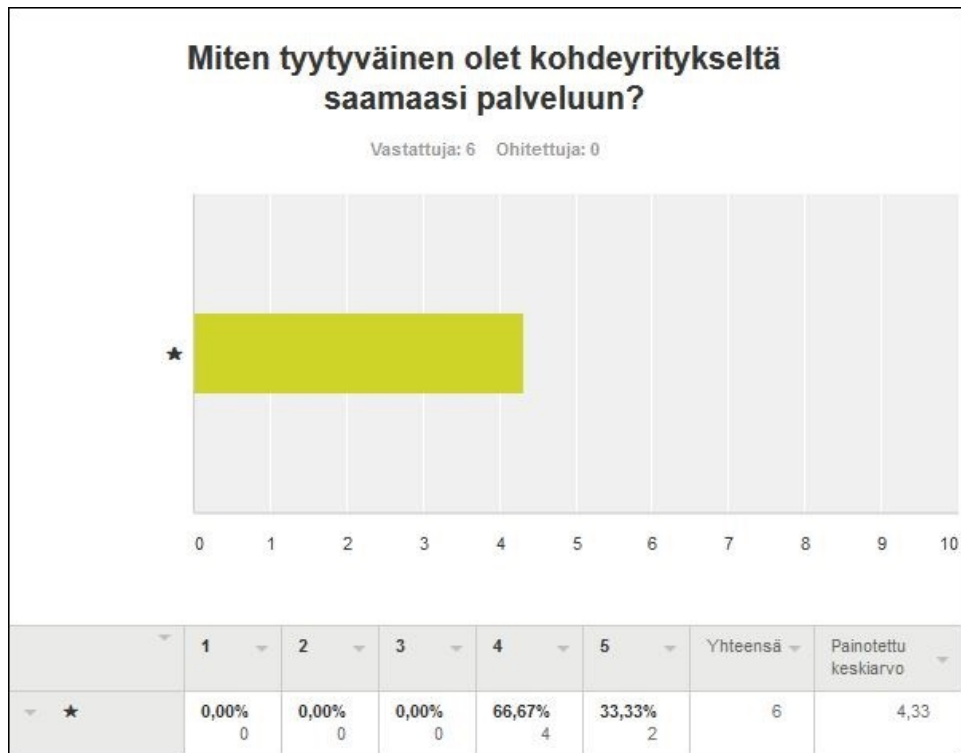
Kuvio 10. Verotuksen muutokset suomalaisessa tieliikenteessä vuosina 2011-2016 (Autoalan tiedotuskeskus N.d)

Tieliikenteen verotukselliset tavoitteet liittyvät valtion näkökulmasta ensisijaisesti valtiontaloudellisiin seikkoihin. Tämä on ristiriidassa sekä ympäristöllisiin, että liikenneturvallisuuteen liittyviin tavoitteisiin. Tieliikenteestä saatavat verotulot eivät myöskään kohdenna kuin pieneltä osin tieverkon kunnossapitoon ja kehittämiseen. Vuonna 2015 tieliikenteen verotus tuotti kokonaisuudessaan valtion kassaan noin 8 miljardia euroa. Tästä summasta kohdennettiin tieverkon hyväksi vain noin kymmenesosa saadusta verotulosta. Tämän seurauksena suomalaisen tiestön kunto heikkenee entisestään ja tieverkon korjausvelka lisääntyy. Voidaankin sanoa, että valtion verolinjaukset ovat liikenneturvallisuuden ja ympäristön näkökulmasta epäedullisia, vaikka auton hankintaan liittyvää autoveroa onkin suunniteltu laskettavan maltillisesti seuraavien vuosien aikana (Autoalan Tiedotuskeskus N.d.)

Väestön ikääntyminen länsimaissa on tosiasia. Tällä hetkellä yli viidennes Suomen väestöstä on yli 65-vuotiaita (Tilastokeskus N.d). Tätä kautta myös yhä useampi kuljettaja liikenteessä on ikääntynyt. Eliniänodotteen pidentymisen johdosta ikääntyneet kuskit pysyvät pidempään oman auton ratissa. Tämä lisää omalta osaltaan heidän riskiä joutua liikenneonnettomuuteen. Ikä vaikuttaa tavanomaisesti aistiin heikentymiseen ja reaktioaikojen pidentymiseen, samoin kuin motoriikan heikentymiseen. Ikä altistaa myös sairauskohtauksille liikenteessä, jotka voivat aiheuttaa tuhoisia onnettomuuksia. Näin ollen suomalaisen väestön ikääntymisen kautta voitaisiin ennustaa, että onnettomuudet tulisivat lisääntymään lähivuosina. Asia ei kuitenkaan yleensä ole näin mustavalkoinen, sillä yleensä ikääntyneet kuljettajat tiedostavat omat rajansa ja ovat kuljettajina normaalia varovaisempia liikenteessä.

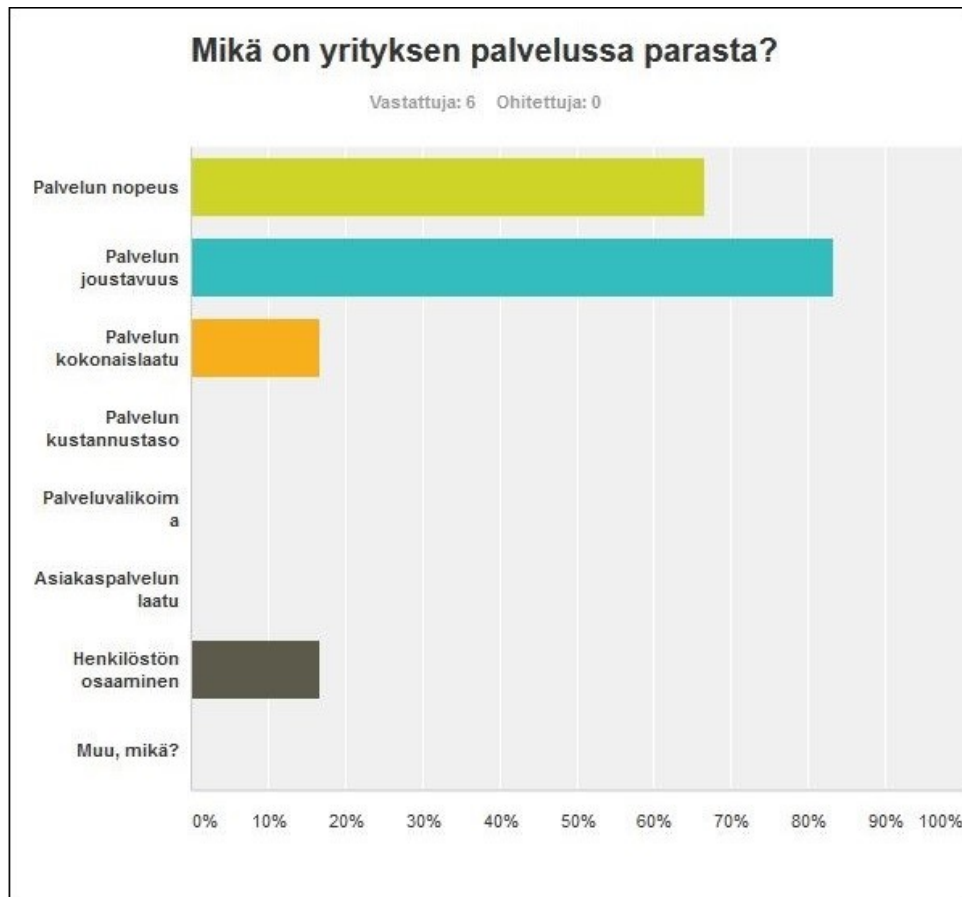
5.5. Asiakastyytyväisyys

Osana yrityksen kehitystyötä ja opinnäytetyötä päätettiin tehdä asiakastyytyväisyyskysely, johon haluttiin osallistujia kohdeyrityksen asiakkaista. Vatak Oy:n asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin ilmaisen verkkopohjaisen Surveymonkey-sivustolle luodun kyselyn avulla. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla ohjeiden kera valitulle vastaajajoukolle. Kyselyn kohderyhmän muodostaville, valikoiduille yhteistyökumppaneille lähetettiin 6-kohtainen kysely, jossa pyydettiin yhteistyökumppaneita arvioimaan kohdeyrityksen nykytilaa ja tulevaisuutta. Kysely rajattiin tietoisesti koskemaan vain vahinkotarkastustoiminnasta vastaavia ja tarkastusten kanssa toimivia henkilöitä. Kohderyhmää olisi saatu laajennettua valikoimalla vastaajiksi myös vakuutusyhtiöiden korvauskäsittelyn parissa toimivia henkilöitä, mutta nämä yhteistyötahot rajattiin kyselyn piiristä pois, jotta vastaajajoukosta saatiin riittävän yhtenäinen.



Kuvio 11. Asiakastyytyväisyyskysely. Kysymys nro. 1. Miten tyytyväinen olet kohdeyritykseltä saamaasi palveluun?

Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus oli selvittää, että millainen mielikuva ylipäänsä asiakasyritysten edustajilla on Vatak Oy:n tarjoamista palveluista. Vastaajia pyydettiin antamaan kokonaisarvosana yrityksen toiminnasta, jotta nähtäisiin, miten tyytyväisiä tai tyytymättömiä vastaajat ovat kohdeyrityksen toimintaan. Arvosanat jakautuivat neljän ja viiden tähden kesken ja painotetuksi keskiarvoksi tuli 4,33. Vastaajista 2/3 antoi arvosanaksi 4 ja 1/3 arvosanan 5. Lyhyesti sanottuna asiakasyrityksissä ollaan siis lähtökohtaisesti tyytyväisiä kohdeyrityksen toimintaan.



Kuvio 12. Asiakastyytyväisyyskysely. Kysymys nro. 2. Mikä on yrityksen palvelussa parasta?

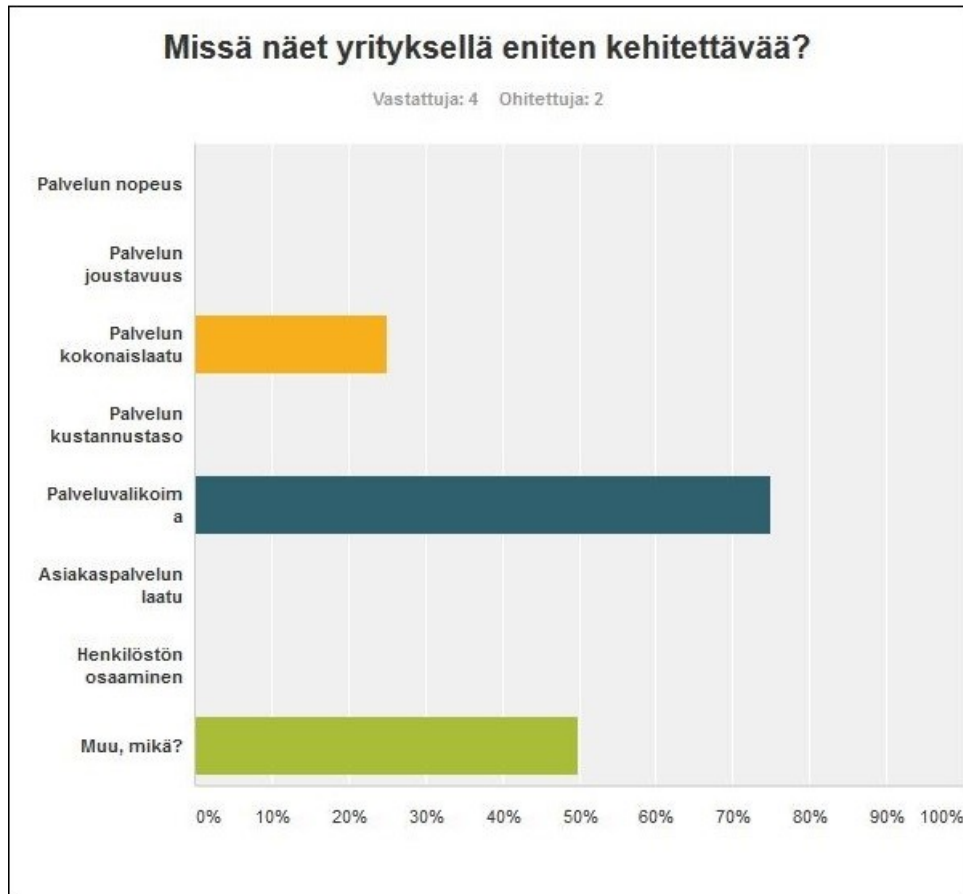
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset
Palvelun nopeus	66,67% 4
Palvelun joustavuus	83,33% 5
Palvelun kokonaislaatu	16,67% 1
Palvelun kustannustaso	0,00% 0
Palveluvalikoima	0,00% 0
Asiakaspalvelun laatu	0,00% 0
Henkilöstön osaaminen	16,67% 1
Muu, mikä?	0,00% 0

Vastaaajat yhteensä: 6

Kuvio 13. Asiakastyytyväisyyskysely. Kysymys nro. 2. Mikä on yrityksen palvelussa parasta?

Toisen kysymyksen tarkoitus oli selvittää, että mitkä ovat kohdeyrityksen vahvuudet tällä hetkellä. Vastausvaihtoehdoista saattoi valita useamman vaihtoehdon ja vastaukset painoutuivat neljän eri vaihtoehdon kesken. Eniten vastaajat arvostivat kohdeyrityksen toiminnan joustavuutta ja nopeutta. Myös palvelun kokonaislaatu ja henkilöstön osaaminen nähtiin yhden vastaajan toimesta kohdeyrityksen vahvuuksiin kuuluvina. Sen sijaan palvelun kustannustaso, palveluvalikoima tai asiakaspalvelun laatu

eivät saaneet yhtään vastausta. Nämä voidaankin heti poimia asioina, joissa varmasti voisi olla kehitettävää ainakin kahden jälkimmäisen vaihtoehdon osalta. Kohdeyrityksen palveluhinnasto jo nykyisellään varsin edullinen, eivätkä hinnastomuutokset ole tällä hetkellä ajankohtaisia.



Kuvio 14. Asiakastyytyväisyyskysely. Kysymys nro. 3. Missä näet yrityksellä eniten kehitettävää?

Vastausvaihtoehdot	Vastaukset
Palvelun nopeus	0,00% 0
Palvelun joustavuus	0,00% 0
Palvelun kokonaislaatu	25,00% 1
Palvelun kustannustaso	0,00% 0
Palveluvalikoima	75,00% 3
Asiakaspalvelun laatu	0,00% 0
Henkilöstön osaaminen	0,00% 0
Muu, mikä?	50,00% 2
Vastaajat yhteensä: 4	

Kuvio 15. Asiakastyytyväisyyskysely. Kysymys nro. 3. Missä näet yrityksellä eniten kehitettävää?

Kolmas kysymys käsitteli vastaavasti asioita, joissa kohdeyrityksellä olisi eniten kehitettävää. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edellisessä kysymyksessä. Tämän lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus vastata kohtaan ”muu, mikä?” vapaamuotoisesti. Ylivoimaisesti eniten kehitettävää nähtiin palveluvalikoimassa ja tätä aihetta oli sivuttu myös kohdassa, jossa sana oli niin sanotusti vapaa. Yhden vastaajan mielestä yrityksessä tulisi kehittää henkilöstön kielitaitoa ja toisen vastaajan mukaan kohdeyrityksessä tulisi miettiä myös palveluvalikoiman laajentamista koti- ja kiinteistövahinkojen tarkastamiseen.

Kielitaito on asia, joka korostuu globalisaation myötä. Vahinkotarkastustoiminnassa on olennaisinta kielitaidon osalta, että asiakas ymmärtää ja tulee ymmärretyksi vahinkoasiaan liittyen. Tässä korostuu usein vahinkotarkastajan luovuus ja kyky heittäytyä tilanteeseen; aina yhteistä kieltä ei vain ole tai asiakkaan kielitaito on huono, näistä seikoista huolimatta asia pitää jotenkin saada selvitettyä niin, että asiakas ymmärtää tilanteen.

Palveluvalikoiman osalta kohdeyrityksen ei ole tällä hetkellä mielekästä suuntautua kiinteistövahinkoihin niiden erilaisen luonteen vuoksi. Kiinteistövahingot ovat usein monimutkaisempia kokonaisuuksia ja ne vaativat laajaa yhteistyöverkostoa esimerkiksi vesivahinkojen osalta. Näiden kokonaisuuksien hallinta edellyttää erityisosaamista, jota yrityksessä ei tällä hetkellä juuri ole.

Miten toivoisit yrityksen kehittävän palveluitaan jatkossa?

Vastattuja: 5 Ohitettuja: 1

Kuvio 16. Asiakastytyväisyyskysely. Kysymys nro. 4. Miten toivoisit yrityksen kehittävän palveluitaan jatkossa?

Neljäs kysymys käsitteli lähtökohtaisesti yrityksen tulevaisuutta ja suuntaa, johon asiakasyrityksissä toivottaisiin Vatak Oy:n kehittyvän. Vastaajilta kysyttiin, miten he toivoisivat kohdeyrityksen kehittävän palveluitaan jatkossa. Kysymykseen liittyen valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut annettu, vaan tässä kohtaa toivottiin, että vastaajat ilmaisivat vapaamuotoisesti oman mielipiteensä.

Kaksi vastaajaa toivoi, että Vatak Oy tarjoaisi palveluitaan myös Etelä-Suomen ulkopuolella. Asiaa on mietitty ja tapauskohtaisesti asiakasyrityksille on tarjottu mahdollisuutta tehdä sovittaessa tarkastuksia myös Etelä-Suomen ulkopuolella. Ongelmia on tässä tapauksessa kaksi. Yhden vahinkotarkastuksen suorittaminen toimialueen ulkopuolella ei ole ajallisesti tai taloudellisesti järkevää. Koska suuri osa ajasta menee siirtymiseen tarkastuspaikalle, jää suuri osa päivästä kohteeseen siirtymiseen, jolloin pääasiassa muiden työtehtävien hoitaminen on käytännössä mahdotonta. Tällainen tyhjäkäynti ei ole taloudellisessa mielessä järkevää, sillä asiakasyritykset eivät ole yleensä valmiita

maksamaan korkeampaa veloitusta kauempana tehdyistä vahinkotarkastuksista.

Yksi vastaaja ehdotti, että kohdeyrityksen tulisi harkita HTT-tavarantarkastajan oikeuksien hakemista yrityksen työntekijälle. Lähtökohtaisesti HTT-tarkastajan palveluita käytetään riitatilanteissa korjaamon tai vakuutusyhtiön ja asiakkaan välillä. Kuitenkaan tavarantarkastuksille ei ole tällä hetkellä määrällisesti suurta tarvetta. Suurin osa riitatilanteista kyetään ratkaisemaan ilman ulkopuolisen edustajan lausuntoa aiheesta.

Yhden vastaajan mielestä kohdeyrityksen tulisi etsiä uusia innovatiivisia tapoja, joilla palvella asiakasyrityksiä entistäkin monipuolisemmin. Tällä tavalla kohdeyritys voisi erottua joukosta kilpailijoihinsa nähden. Asia on varmasti näin, mutta uusien innovaatioiden keksiminen vahinkotarkastusalalla ei ole helppoa. Suuri osa käytännöistä on vakiintuneita ja pääsääntöisesti uusin tekniikka on jo käytössä. Koko vahinkotarkastusprosessia tulisi kyetä ajattelemaan kokonaan uudella tavalla, jotta myös uusia toimintatapoja kyettäisiin ottamaan käyttöön.

Yksi yleisesti alalla toivottu palvelu on korikorjauksen laaduntarkastuspalvelu. Vauriokorjauksiin liittyen laadun voi nähdä useammalla tavalla, joko tekniseen tai prosessin toimivuuteen liittyvän laadun kautta. Korjauksen teknisen laadun selvittäminen edellyttää useimmiten ajoneuvon purkamista, nosturia ja työkaluja. Jos halutaan selvittää esimerkiksi hitsaustyön laatu, tarvitaan endoskooppia, jolla päästään näkemään rakenteiden sisälle. On selvää, että tällainen toiminta, joka vaatisi investointeja ja resursseja ei ole taloudellisesti mielekästä kohdeyrityksen näkökulmasta. Toinen laatuaspekti liittyy vauriokorjausprosessin laadun laadun. Onko sovituissa euromääräisissä rajoissa pysytty vai onko korjauksen edetessä tullut lisää kustannuksia? Tai onko korjaus vastaavasti venynyt arvioidusta aikataulusta? Näihin asioihin on helpompi päästä käsiksi ja korjausprosessin laaduntarkastustoiminta voisi olla järkevää ja myös taloudellisesti kannattavaa.

Yksi vastaajista toivoi, että asiakasyritys saisi enemmän tietoa, missä vaiheessa jokin yksittäinen tapaus menee. Tämä on asia, johon tietoisesti yritetään pyrkiä kohdeyrityksessä. Epäselvyyksien minimoimiseksi kaikkien osapuolten tulisi olla tietoisia siitä, että missä mennään. Jo asiakaslähtökohdasta epätietoisuuden poistaminen on tärkeintä. Pääsääntöisesti asiakkaan kontaktointi on tässä avainasemassa. Vaikka vahinkoasian tai vaurioajoneuvon kohtalon käsittely olisi vielä kesken on tärkeää, että asiakas tietää, että hänen vahinkoasiansa on hoidossa. Tässä on olennaisinta, että asiakkaaseen ollaan heti yhteydessä ja hänelle kerrotaan, miten vahinkoasia etenee tästä hetkestä eteenpäin.



Kuvio 17. Asiakastyytyväisyyskysely. Kysymys nro. 5. Kuinka hyödyllisenä pidät oheista kyselyä?

Viidennen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, että kokivatko vastaajat kyselyn tekemisen hyödyllisenä ja tarpeellisenä. Vastaajien tuli antaa arvosana, joka kuvaa heidän ajatuksiaan kyselyn hyödyllisyyteen liittyen.

Puolet vastaajista koki, että kysely oli melko hyödyllinen ja antoi arvosanan 3. Tämän lisäksi arvosanat 2,4 ja 5 annettiin, kukin yhden kerran. Näin ollen näiden painotetuksi keskiarvoksi saatiin 3,33. Tämä oli sinänsä pieni yllätys, sillä voisi olettaa, että yhteistyökumppanit antavat mielellään palautetta alihankkijayritykselle. Voi tosin olla, että kysely ei kaikilta osiltaan vastannut vastaajien kaikkia odotuksia.



Kuvio 18. Asiakastyytyväisyyskysely. Kysymys nro. 6. Terveisesi kyselyn tekijälle / yrityksen edustajille.

Kuudes kysymys mahdollisti asiakasyritysten edustajille lähettää terveisiä Vatak Oy:n edustajille. Vastaukset olivat pääosin huumoripitoisia, joten niitä ei ruodita tässä sen enempää.

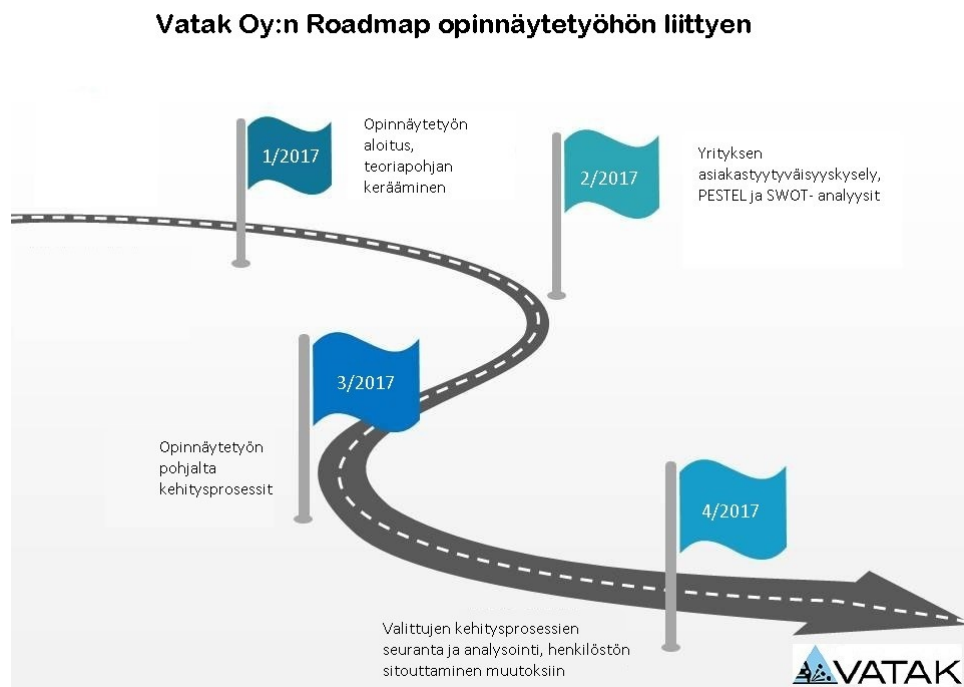
Kyselyn suunnitteluun ja käytännön toteutukseen ei käytetty tässä yhteydessä kovin paljoa aikaa ja resursseja. Kuitenkin kysely antoi vahvistuksen sille, että se tuntuma, mikä yrityksessä on ollut asiakastyytyväisyyden suhteen, on ollut pääosin oikea. Asiat joihin toivottiin parannusta ja muutosta on jo nostettu keskustelun aiheiksi

kohdeyrityksessä. Myös kehitysideoiden osalta vastaajien ideoita tullaan varmasti käymään jatkossa läpi. Osaltaan asiakastytyväisyyskysely myös vahvisti sen, että asiakasyritysten edustajien kanssa on avoin ja luottamuksellinen keskusteluyhteys, jonka johdosta kumppanit myös uskaltavat antaa negatiivista palautetta tarpeen vaatiessa.

Varsinaisen asiakastytyväisyyskyselyn lisäksi kohdeyrityksen asiakastytyväisyyttä on analysoitu osallistuvan havainnoinnin avulla yrityksen toimeksiantoihin liittyvän päivittäisen yhteydenpidon kautta. Tämän lisäksi palautetta on pyydetty aktiivisesti tapaamisissa ja neuvotteluissa yhteistyökumppanien kanssa. Itse asiakastytyväisyyskysely tuki sitä mielikuvaa, jonka kohdeyrityksen edustajat ovat saaneet päivittäisen yhteydenpidon kautta.

5.6. Vatak Oy:n Roadmap opinnäytetyön pohjalta

Tämä opinnäytetyö toimii pohjana kohdeyrityksissä tehtävälle lähitulevaisuuden kehitystyölle. Opinnäytetyön tarkoitus on muodostaa kokonaiskäsitys yrityksen nykytilasta ja mahdollisista tarvittavista toimenpiteistä, jotta kohdeyritys voi menestyä myös jatkossa. Havaittuihin kehityskohteisiin ja tätä kautta kehitysprosesseihin on näillä tiedoilla tarkoitus perehtyä vuoden 2017 jälkimmäisellä jaksolla, kun opinnäytetyötä tehdessä saadut kokemukset ja ideat on saatu käytyä koko henkilöstön kanssa läpi.



Kuvio 19. Vatak Oy:n Roadmap opinnäytetyöhön liittyen (Mukaiillen Slideteam N.d)

5.7. Lean-filosofian soveltaminen Vatak Oy:n toimintaan ja 5S-portaat

Lean-filosofian mukainen mahdollisimman tehokas virtaus edellyttää asiantuntijaympäristössä mahdollisimman tehokkaita ja luotettavia työkaluja sekä siistiä ja tarkoituksenmukaista työympäristöä.

Vatak Oy:n osalta suurin ylimääräinen hukka on tietojen kirjaaminen manuaalisesti paperille laskutusta varten. Laskutettavat työt tulee saada sähköiseen muotoon ja työrekisteriin pitää olla etäkäyttömahdollisuus jokaisella käyttäjällä paikasta riippumatta ja yhtäaikaisesti. Tämä asia on työn alla ja tullaan saattamaan kuntoon vuoden 2017 aikana. Sähköinen työrekisteri vähentää inhimillisten virheiden määrää ja helpottaa yrityksen sisäisen työjonon valvontaa.

Koska suuri osa yrityksen tekemistä vahinkotarkastuksista edellyttää käyntiä korjaamolla tai asiakkaan luona, on aikataulujen suunnittelu välillä haastavaa. Sähköinen työjono helpottaa työpäivien suunnittelua ennalta ja lisää visuaalisuutta Lean-hengessä.

Työkaluina yrityksellä on pääasiassa kannettavat tietokoneet ja älypuhelimet. Koska tietokone ja puhelin ovat olennaisessa osassa työssä, ovat ne yrityksessä pääosin nykyaikaisia ja riittävän suorituskykyisiä.

Yrityksellä on olemassa toimitila, jossa tehdään suuri osa työstä kenttätyön ulkopuolella. Toimistolla tehtävässä työssä on toimiston siisteys ja tarkoituksenmukaisuus avainasemassa. 5S on yksin Leanin peruskäsitteistä, joka on kehitetty nimenomaan työpaikan organisoimisen ja työmenetelmien standardoimisen näkökulmasta tavoitteena työn tuottavuuden kasvu. 5S:n tarkoitus on eliminoida turhat ja tuottamattomat tehtävät ja parantaa osaltaan laatua ja turvallisuutta.

5s -portaat

Lajittelu (Sort, Seiri)

Lajittelu tarkoittaa, että työympäristöstä pitäisi käytännössä poistaa kaikki ylimääräinen tavara ja materiaali, joka ei liity työn alla olevaan tapaukseen. Tämä tarkoittaa paperien ja toimistotavaroiden lisäksi myös tiedostoja eli esimerkiksi tietokoneen työpöytä pitäisi siivota.

Järjestäminen (Store, Seiton)

Kaikki työpisteen tavarat tulisi olla hyvässä järjestyksessä ja oikein merkittynä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tavarat tulisi käytön jälkeen laittaa takaisin omille paikoilleen. Kaikki itse työn tekemiseen tarvittavat työkalut tulisi olla helposti ja nopeasti käsillä. pitäen mielessä myös turvallisuus ja työergonomia. Paras mahdollinen käyttöjärjestys voidaan testata Demingin ympyrän avulla (PDCA) säännöllisesti.

Puhdistaminen (Shine, Seiso)

Työalue ja toimisto tulisi pitää siistinä. Näin pöly, lika ja roskat eivät vaurioita laitteita ja työkaluja. Siisteystestä tulee pitää huolta myös sähköisessä ympäristössä eli roskaposti ja turhat kuvakkeet tulee poistaa säännöllisesti.

Standardointi (Standardize, Seiketsu)

Standardoinnilla tarkoitetaan siisteystasoa, jota tulisi järjestelmällisesti ja säännöllisesti pitää yllä. Kun työtilassa on luotu standardit, niin niitä on helpompi noudattaa, kun tiedetään, että millä tavalla asioiden tulisi olla hoidettu toimitiloissa. Standardoinnin tukena voi käyttää helppolukuisia ja selkeitä ohjeita, jotka ohjaavat ja muistuttavat pitämään paikat kunnossa.

Sitoutuminen (Sustain, Shitsuke).

Ihmisten sitoutuminen sovittuihin toimintatapoihin on hyvin tärkeää, muuten muutokset eivät ole yleensä pysyviä. Kun yhdessä päätetään jotain, niin sovituista asioista tulee pitää kaikkien asianosaisten kiinni ja tehtävä oma osuutensa yhteisen hyvän eteen. Jos näin ei toimita eivät myöskään muut 5S-osiot yleensä toteudu.

Turvallisuus (Safety, Anzen)

Edellä läpikäytyt viisi kohtaa mahdollistavat 5S-menetelmän kuudennen kohdan, joka tulee ikään kuin vielä kaupan päälle. Kun olosuhteet ovat siistejä, järjestyksessä ja kaikin puolin kunnossa on edellytykset myös turvallisille olosuhteille olemassa.



Kuvio 20. Yksi esimerkki 5S:n toteuttamisesta työympäristössä (Six Sigma 2013)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön aihetta ja sisältöä suunnitellessa tarkoituksena oli tutkia niitä seikkoja, joilla on merkitystä kohdeyrityksen tulevaisuuden kannalta. Lisäksi haluttiin pohtia Lean-filosofian sopivuutta asiantuntijatyöhön. Hyvin nopeasti opinnäytetyötä tehdessä kävi ilmi, että käytännössä kaikki opinnäytetyössä käsitellyt aiheet ovat olennaisia, jotta kohdeyritys voisi pärjätä ja menestyä toimintaympäristössään myös tulevaisuudessa.

Yhdeksi opinnäytetyön keskeiseksi teemaksi nostettiin asiakaslähtöinen palvelu, joka ottaa huomioon asiakkaan tarpeet. Tätä seikkaa tukemaan luotiin asiakastyytyväisyyskysely, johon yhteistyökumppaneilta haluttiin ideoita ja mielipiteitä, mihin suuntaan yrityksen toimintaa tulisi asiakasnäkökulmasta kehittää. Toteutettu kysely myös vahvisti, että tuntuma asiakastyytyväisyydestä on ollut oikea, asiakkaat ovat tällä hetkellä pääosin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Jos kysely tehtäisiin nyt uudelleen olisi otanta varmasti laajempi, kohdehenkilöitä otettaisiin varmasti enemmän. Toisena vaihtoehtona kyselylle olisi voinut olla yhteistyökumppanien haastattelut, joissa kyselyn asiat olisi voitu käydä hieman laajemmin ja vapaamuotoisemmin läpi.

Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta ei perustu siihen, että tarjottaisiin asiakkaalle sellaisia ratkaisuja, joita hän itse pyytää. Palveluntarjoajan on päästävä syvemmälle ja tunnistettava asiakkaan todelliset tarpeet. Tällöin palveluntarjoajalla on mahdollisuus tarjota asiakkaalleen aitoa lisäarvoa palvelun kautta. Ylittämällä asiakkaan odotukset voidaan luoda merkittävää kilpailuetua suhteessa lähimpiin kilpailijoihin alalla.

Asiantuntijaorganisaation menestyksekkäs johtaminen edellyttää johdon emotionaalisilta taidoilta paljon. Asiantuntijat tarvitsevat johtajan, johon he voivat luottaa ja joka ottaa huomioon heidät yksilöinä. Hyvällä johtajalla on hyviä alaisia, joihin hän luottaa, tarpeen vaatiessa hän myös esimerkillään johtaa ja näyttää suuntaa alaisilleen. Asiantuntijaa ei voi pääsääntöisesti motivoida pelkällä rahalla vaan työn on tarjottava hänelle myös syvempää merkitystä henkilökohtaisella tasolla. Tämä tarkoittaa haastavia ja mielekkäitä työtehtäviä, joissa asiantuntija kokee voivansa kehittyä ja toteuttaa itseänsä omien vahvuksiensa kautta.

Vatak Oy:n suurimmat uhat liittyvät nykyisen asiakaskunnan kapeuteen. Tämänhetkinen tilanne olisi kestävä, jos jokin nykyisistä toimeksiantajista päättäisi lopettaa yrityksen palveluiden käyttämisen. Jotta yritys ja sen liiketoiminta voisi kasvaa ja kehittyä tarvitaan uusia toimeksiantajia ja enemmän kappalemääristä volyyymia.

Vahinkotarkastustoiminta on ollut viimeiset vuodet vastatulessa. Ala on myös kovin kilpailtu ja käytännössä muutaman isomman toimijan hallinnassa. On selvää, että menestys kilpailijoiden paineessa edellyttää kykyä erottua kilpailijoista. Tästä syystä kohdeyrityksen olisi kyettävä tarjoamaan jotain, mihin kilpailijat eivät kykene. Voidaan olettaa, että pelkästään nopeudella ja joustavuudella ei pärjätä jatkossa kovimpia kilpailijoita vastaan vaan on kyettävä uudistumaan ja oltava

innovatiivinen. Tämä on asia, johon yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota jatkossa.

Opinnäytetyön perusteella Lean-filosofiaa voidaan mainiosti soveltaa asiantuntijatyöhön. Leanin peruseriaatteet soveltuvat suurelta osin sähköiseen ympäristöön, jossa voidaan minimoida havaittuja hukkia ja pyrkiä imuohjaukseen, jossa palvelua tuotetaan vain tarpeen vaatiessa ja asiakaslähtöisesti. Toimisto tai muu asiantuntijatyössä käytettävä työympäristö voidaan järjestää 5S:n periaatteiden mukaisesti. Palveluita tuotettaessa on pyrittävä resurssitehokkuuden sijaan mahdollisimman kitkattomaan ja tasaiseen virtaukseen, keskeneräisten töiden ja projektien määrän minimoimiseen ja pullonkaulojen eliminoimiseen.

Akuuteimmat opinnäytetyössä esiin tulleet kehityskohteet liittyvät yrityksen puutteelliseen palveluprosessiin ja työjonon seurantaan. Tähän on tulossa muutosta web-pohjaisen sovelluksen avulla, joka mahdollistaa ajantasaisen työjonon ylläpidon. Tämä helpottaa yrityksen laskutusta ja tilastointia ja eritoten vähentää manuaalisen työn määrää ja tätä kautta myös virheitä. Sähköinen työjono on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2017 jälkimmäisellä puoliskolla.

LÄHTEET

5S. Wikipedia, Viitattu 20.3.2017

<https://fi.wikipedia.org/wiki/5S>

Aspara J., Kietäväinen T., Mattila P., Tikkanen H., Ambrosius I. (2012) – Johtajuuden seitsemän syntiä, Helsinki: Aalto University Executive Education.

Autoalan Tiedotuskeskus. Tieliikenne. Autoilun verotus. Viitattu 24.2.2017

http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/tieliikenne/autoilun_verotus

Ci-Konsultointi. palvelut. asiakaslähtöisyys. Viitattu 24.2.2017

http://www.ci-konsultointi.fi/?page_id=11

Dcode Blog. ”No thanks; Were too busy”. Viitattu 15.3.2017

<https://www.dcode.com.au/blog/no-thanks-were-too-busy>

Ekoelämää- blogi. Kakkua ajokortin kunniaksi. Viitattu 24.1.2017

<https://ekoelamaa.wordpress.com/tag/kolari/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. Väitös: Oppivat organisaatiot menestyvät parhaiten. Viitattu 20.3.2017

<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2014/05/12/vaitos-oppivat-organisaatiot-menestyvat-parhaiten/>

EV World. Five Reasons Electric Cars Are Safer Than Gasoline Ones 2013. Viitattu 24.1.2017

<http://evworld.com/news.cfm?newsid=31853>

Helins. 1/2017. Helsingin insinöörien jäsenlehti, Älyliikenteessä on mahdollisuuksia, Tiina Komi

Huuhka M. (2010) – Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kulmala J. (2014) – Johda paremmin. Helsinki: DM World.

Limor Oy. Arvot, missio, visio ja strategia. Viitattu 13.2.2017

<http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>

Lowmanlawfirm. Personal Injury Blog. Leading causes of car crashes. Viitattu 15.3.2017

<http://www.lowmanlawfirm.com/blog/bid/93496/Leading-Causes-of-Car-Crashes>

Parempi työelämä.fi. Yrityskulttuuri 3.0. Viitattu 15.3.2017

<http://www.parempityoelama.fi/2012/12/yrityskulttuuri-3-0/>

PDCA. Wikipedia. Viitattu 8.2.2017

<https://fi.wikipedia.org/wiki/PDCA>

Pinterest. Maailman kätevin ideakuvasto. asiakaslähtöisyys. Fingerpori
Viitattu 24.2.2017

<https://fi.pinterest.com/pin/103864335126427597/>

Pitkänen R. (2010) – Johtamisen suurenmoinen keveys: Esimiehenä
asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Helsinki: Infor.

Revolution Learning and Development. Viitattu 8.2.2017

<https://www.revolutionlearning.co.uk/plan-check-act-pdca/>

Road & Track. Tesla self driving crash summon autonomous. Viitattu
24.2.2017

<http://www.roadandtrack.com/new-cars/car-technology/news/a29133/tesla-self-driving-crash-summon-autonomous/>

Six Sigma. Viiden ässän kehitystyökalu. Viitattu 15.3.2017

<http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/viiden-aessaen-kehitystyokealu/>

Slideteam. Flag With Roadmap For Business Success Flat Powerpoint
Design. Viitattu 15.3.2017

<http://www.slideteam.net/flag-with-roadmap-for-business-success-flat-powerpoint-design.html>

Sulautettujen järjestelmien käsikirja. Esimerkki: Kanban ja Lean Viitattu
10.2.2017

<http://trc.utu.fi/embedded/kasikirja/1/4/>

Suomen Riskienhallintayhdistys. PK-RK-Riskienhallinta
Nelikenttäanalyysi – SWOT Viitattu 27.1.2017

<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>

Surveymonkey. Kyselytutkimus ja sen tulokset. Viitattu 15.3.2017

<https://fi.surveymonkey.com/>

Talouselämä. Asiantuntija SS:ssä: Huonon johtamisen seuraus on
"elukkatilassa oleva organisaatio". Viitattu 15.3.2017

<http://www.talouselama.fi/uutiset/asiantuntija-ss-ssa-huonon-johtamisen-seuraus-on-elukkatilassa-oleva-organisaatio-6585363>

Taloussanomat. Näin vakuutusyhtiöitä huijataan – auto lunastuskuntoon.
Viitattu 15.3.2017

<http://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001813755.html?rss=13>

Tilastokeskus. Väestörakenne. Viitattu 24.1.2017

http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html

Torkkola S. (2015) – Lean Asiantuntijatyön johtamisessa E-kirja.
Talentum.

Tuomas Mikkosen Blogi - Tätä on Lean. Viitattu 8.2.2017

<http://www.connection.fi/mita-se-lean-oikein-on/>

Tuominen K. (2010) – Lean – Kohti täydellisyyttä, Itsearviointin oppi- ja työkirja. Juva: Readme.fi

Tuominen K. (2010) – Lean – Tehoa ja laatua siisteyden ja järjestyksen kehittämiseen – 5S. Jyväskylä: Readme.fi

Vuorinen T. (2013) – Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSelyn KYSYMYKSET KUMPPANEILLE:

Tässä liitteessä on esitetty saate, joka lähetettiin yhteistyökumppaneille sähköpostilla. Sähköpostitse lähetetyssä saatteessa oli mukana linkki kyselyyn Surveymonkey-sivustolla tehtyyn kyselyyn.

Yhteistyökumppaneille lähetetty sähköposti:

Hyvä asiakkaamme,

Vatak Oy:n tarkastustoiminta on aina ollut asiakaslähtöistä ja haluamme korostaa tätä lähtökohtaa edelleen myös jatkossa, ja parantaa palvelumme tasoa. Mielipiteenne on meille tärkeä, jotta voimme edelleen kehittää palveluitamme ja vastata paremmin tarpeisiinne ja toiveisiinne.

Oheisella kyselyllä on minulle myös henkilökohtainen merkitys. Osana Ylemmän Ammattikorkeakoulututkinnon opintoja olen tekemässä opinnäytetyötä yrityksemme toimintaan liittyen. Itsekriittisyys oman toiminnan suhteen on tärkeätä, mutta paras mittari yrityksemme toiminnalle olette te, asiakkaamme. Jotta voin arvioida yrityksemme toimintaa riittävän laaja-alaisesti, tarvitaan ulkopuolista näkemystä oheisen kyselyn asioihin.

Kyselyyn vastataan oheisen linkin kautta:

Kyselyn ei pitäisi viedä kovin montaa minuuttia ja vastaukset ovat kaikelta osin anonyymejä. Tuloksia tullaan opinnäytetyön lisäksi hyödyntämään yrityksemme päivittäisessä tekemisessä ja tulevaisuuden suunnittelussa.