



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Prosessihyötyä palvelukokemusta muuttamalla

Case: sähköiset osoitekortit

Laukkanen, Petteri

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Prosessihyötyä palvelukokemusta muuttamalla.
Case: sähköiset osoitekortit.

Petteri Laukkanen
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaami-
nen, käyttäjäkeskeinen suunnittelu
YAMK
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Petteri Laukkanen

Prosessihyötyä palvelukokemusta muuttamalla. Case: sähköiset osoitekortit.

Vuosi

2014

Sivumäärä

68

Tutkielman tavoite oli kuvata asiakaslähtöisen palvelukehittämisen tuottama prosessihyöty koko palveluketjuun laajennettaessa sähköisten lähetytdokumenttien käyttöä. Käyttäjäkeskeisessä case study-tutkimuksessa havainnollistettiin, miten uudet, sähköiset osoitekortit EDI-tiedolla varustettuna hyödyttävät niin kuluttaja-asiakkaita, kuin jakeluoperaattoria, asiakkaita nopeampana palveluna ja yritystä ajallisesti ja/tai vähempinä työvaiheiden lukumäärinä prosessissa koskien yhtä tiettyä lähetystä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin artefaktista metodia, missä varsinainen tutkimusmateriaali on tuotettu muussa tarkoituksessa, kuin tätä nimenomaista tutkimusta varten. Aineisto koostui tarkistuspistemittauksista Itellan tietokantojen datasta, jossa tuotteen kulku voidaan mitata ajallisesti.

Prosessikuvauksilla pystyttiin osoittamaan työvaiheiden väheneminen visuaalisesti. Tutkimustulokset analysoitiin toimijan asiantuntijoiden kesken ja tullaan raportoimaan tuote- ja palvelukehitysyksikköön. Kaikkia tutkimuksen tuloksia tai dataa ei ole mahdollista julkistaa immateriaalisuudesta.

Sähköisesti tuotetuilla osoitekorteilla pystytään oikaisemaan prosessia.

Petteri Laukkanen

The process benefit by changing the service experience

Year	2014	Pages	68
------	------	-------	----

The Objective of this study was to describe the development of a customer-oriented services produced by the process benefits throughout the supply chain in expanding the use of electronic transmission of documents. User-centered case study illustrates how the new, electronic address labels with EDI data will benefit both the consumer and clients, as the distribution of operators, and faster service to the company over time and / or less on the numbers of stages of the process in regard to one particular transmission.

The research method used was artifact method, where the actual research material is for purposes other than this particular study. The material consists of checkpoint measurements Itella database data in which the product flow can be measured over time.

The Process models can be shown to decrease in stages visually. The results have been analyzed in the operator between experts and will be reported for product and service development unit. It has not been possible to publish all the results of the study or the due to the immaterial right of the study owner.

Address label produced by electronically was proven to be more effective to process.

Key words: user centered, process modelling, service development

Sisällys

1	Johdanto aiheeseen - muutoksen tuulet	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite	7
1.2	Ongelman rajaus ja menetelmät	8
1.3	Tutkielman rakenne	9
1.4	Tutkielman keskeiset käsitteet	10
1.5	Tutkimusongelma	11
2	Itella.....	11
2.1	Liiketoimintaryhmät	12
2.2	Itellan strategiasta ja missiosta	12
2.3	Postipalvelu	12
2.4	Asiakaslupaus	13
2.5	Postin palvelupisteverkosto	13
2.5.1	Täyden palvelun postit	14
2.5.2	Strateginen kumppanuus.....	14
2.6	Palvelupisteiden johtaminen ja niiden rajapinnat	15
2.7	Katsaus liitetoimintaympäristöön ja -tilanteeseen.....	16
3	Asiakkuuden johtaminen.....	17
3.1	Asiakkuusstrategia ja asiakaspalveluprosessi	18
3.2	Asiakkuuden johtamisen hyödyt	18
3.3	Asiakkaan brändin arvo omalle liiketoiminnalle	19
4	Muuttuva kilpailutilanne ja palvelumuotoilu.....	19
4.1	Palvelumuotoilu	20
4.2	Viestintäteknikka ja palvelujen kehittäminen	21
4.3	Uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen	22
4.4	Sisäinen ja ulkoinen asiakkuus, asiakkuuden odotuksiin vastaaminen.....	22
4.5	Sisäinen ja tehokkuus	23
4.5.1	Kustannustehokkuus	23
4.5.2	Muutokset asiakkaan tilassa ja palaute asiakkaalle	23
4.5.3	Asiakastieto johtamisessa.....	24
5	Prosessiteoria	25
5.1	Prosessijohtaminen	27
5.2	Prosessilla on omistaja	28
5.3	Prosessin kehittäminen.....	28
5.4	Prosessien arviointimenetelmistä	29
5.5	Prosessien mallintaminen.....	30
5.6	Prosessikartta	32
5.7	Prosessikaavio.....	32
6	Tutkimusmenetelmät.....	33

6.1	Tapaustutkimus.....	33
6.2	Artefaktianalyysi käyttäjätiedon keruumenetelmänä	34
6.3	Palvelujen kehittäminen.....	36
6.3.1	Palveluautomaatio	37
6.3.2	Palveluautomaation testaus.....	38
6.4	Tarkistuspistemittaus.....	39
6.4.1	Tarkistuspistetestauksen soveltuvuus teolliseen käyttöön.....	40
6.4.2	EDI-tiedon hyödynnettävyys.....	41
6.4.3	Designin merkitys	43
7	Tutkimuksen toteutus	43
7.1	Lähettävä asiakas ja ostotapahtuman kuvaus.....	44
7.1.1	Itellan prosessi ja vastaanottava asiakas	45
7.2	Tutkimukseen valitut lähetyslajit	45
7.2.1	Postipaketti 16.....	45
7.2.2	Kirjattu kirje	45
7.2.3	Postiennakkokirje	46
7.3	Prosessin havainnollistaminen mallinnoiksi.....	46
7.4	Prosessin havainnollistaminen tarkistuspistemittausten kautta	53
7.5	Tuloksien analysointi	54
8	Pohdinta	54
9	Lähteet.....	56
	Kuvat	60
	Mallinnukset	61
	Liitteet.....	62

1 Johdanto aiheeseen - muutoksen tuulet

Itella Posti on Suomen johtava valtakunnallinen postinjakeluoperaattori ja käytännössä ainoa, joka pystyy tarjoamaan postin jakelua maan jokaiseen kolkkaan, pitäjään kuin pitäjään ja jokaisen savun lähteelle. Se kuuluu Itella-konserniin, jossa on kolme liiketoimintahaaraa. Niistä on posti-toiminta tunnetuin. Se toimii Itella Kumppaniensa kanssa ja tarjoaa jakelupalveluita myös maailmanlaajuisesti.

Jo 90-luvun lopulla olivat aistittavissa tekstiviestien ihmeellisen maailman myötä muutoksen tuulet. Kirjeiden volyymien oletettiin tippuvan roimasti, mutta muutos pysyi ensi suhteellisen maltillisena. Jaettavan postin määrän väheneminen heijastuu nyt armotta konsernin liikevaihtoon. Ympäri Euroopan ja läntisen maailman kiirii yhtäläinen viesti. Digitaalisen aikakauden myötä on perinteisen postin murros alkanut.

Tietotekniikan ja mobiilin viestintätekniikan kehittyminen ja ihmisten tavoitettavuuden huikea kehitys on edesauttanut uusien palvelujen tai niiden osien luomista. Kun uusi tekniikka on kehittynyt ja saatavuus lisääntynyt, on se johtanut uusien palveluiden hinnan laskuun, mikä mahdollistaa palvelujen käytön myös kuluttajille.

Uuden tekniikan myötä kuluttajien ulottuvilla on palveluita, joiden toteuttaminen oli aiemmin mahdollista vain yrityksille. Kuluttajien vaatimukset edistyneemmästä palvelusta on noteerattu.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tutkielman tavoite on kuvata asiakaslähtöisen palvelukehittämisen tuottama prosessihyöty koko palveluketjuun laajentamalla sähköisten lähetykdokumenttien käyttöä. Opinnäyte havainnollistaa, millainen ero lähetyksen kulun nopeudessa on kuluttaja-asiakkaalle, kun käytössä on sähköisesti tuotettuja lähetykdokumentteja ja vertailupohjana käytetään manuaalisesti kirjoitettuja lähetykdokumentteja. Toinen keskeinen tavoite on osoittaa, miten sähköisiä lähetykdokumentteja käytettäessä myös palvelun tarjoaja hyötyy. Palvelun tarjoajalle se tulee ilmi prosessihyötynä.

Tutkielmassa analysoidaan asiakkaan saamaa hyötyä ja havainnollistetaan se aikajanalla, saamoin palvelua tarjoavalle toimijalle. Kuluttaja saa mobiilin viestintätekniikkaan yhdistetystä palvelusta väistämättä parempaa palvelua, kuin perinteisestä paperiversiosta. Mobiilin viestintätekniikkaan tukeutuvan palvelun kehitys on myös oiva esimerkki kohde yrityksen tavoitteesta seurata aikaansa ja vastata asiakastarpeeseen. Kun asiakkaille mahdollistetaan lähetyksen osoitekorttien tuottaminen sähköisesti, saavat vastaanottavat asiakkaat sähköiset do

kumentit lähetyksestään ja Itella saa EDI-tiedon, jolla lähetystä voidaan ohjailta ja sen kulkua mitata prosessissa.

Service designissa palvelun kehittämisen perusteena on saada aikaiseksi tyytyväisiä ja toimi-jaan sitoutuneita asiakkaita. Service designin avulla tuotettu palveluprosessi on asiakkaalle helpompi käyttää, hyödyllisempi ja paremmin tarkoitukseen soveltuva. Tyytyväinen asiakas käyttää uudestaan samaa palvelua!

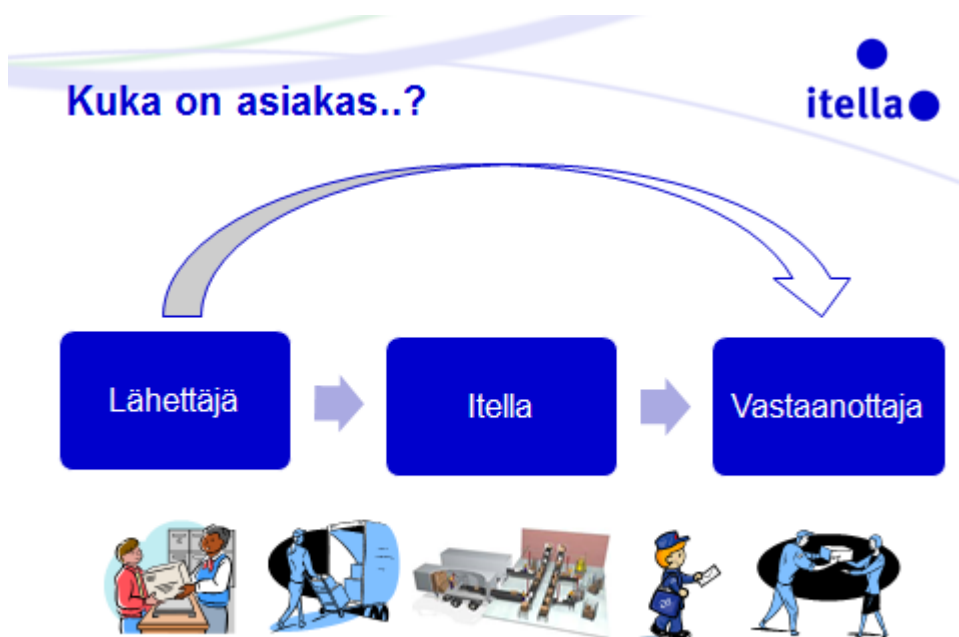
1.2 Ongelman rajausta ja menetelmät

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus eli case study-pohjainen tutkimus. Menetelmänä käytetään artefaktitutkimusta ja tarkistuspistemittauksia tuomaan ilmi lähetyksen kulun muutokset prosessissa. Tarkistuspistetutkimuksen tuloksia verrataan kuluttaja-asiakkaille ja yritysasiakkaille tarjottuun palveluun ja näin päästään havainnoimaan kuluttaja-asiakkaiden käyttäytymistä eri tapauksissa. Tutkimusdata on käytännössä tarkistuspisteiden välisiä aika-arvoja kahdella vertailtavalla aineistolla.

Tietojen saaminen lähetyksen kulkemisesta prosessissa ei ole tutkijalle ongelma. Työskentele-Itella Postin Palvelutuotannon Lajittelu-yksikössä prosessien kehityksessä. Merkittävä osa työtä on tutkia läpimenoaikoja prosessissa ja silloin on mahdollisuus saada tietoa lähetyksen kulusta ja Itellan lajitteluprosesseista.

Keskeisenä ajatuksena on kuvata lähettävän asiakkaan palvelukotilanteen helpottuminen, luomalla sähköisen osoitekortin täyttämisen väline Itella postin toimipisteisiin. Samalla vastaanottava asiakas saa nopeampaa palvelua tekstiviestinä tulevalla saapumisilmoituksella. myös toimivan jakeluoperaattorin prosessihyödyt analysoidaan.

Kuvassa 1 on käsitelty problematiikkaa siitä, kuka on asiakas? Lähettäjäasiakas on Itellan silmissä asiakas joka maksaa lähetyksen. Vastaanottava asiakas on se jota palvellaan prosessiputken loppupäässä. Herättää ajatuksia, eikö totta? Itellan näkökulmasta lähettäjä ja vastaanottoja ovat molemmat asiakkaita. Molempia palvellaan.



Kuva 1: Kuka on asiakas..?

Tämä tutkimus ei ota kantaa Itella Postin tarjoamiin tuotteisiin ja niiden ehtoihin. Siinä käytetään ennalta valittuja tuotteita esimerkkeinä. Tutkimuksessa ei tuoda ilmi yhtenkään tuotteen seurantakoodia, lähettäjän tai vastaanottajan osoite- tai postinumeroita tms.

Tutkielmaan sisällytetään suuntaa antavat prosessikuvaukset nykyisestä palveluista ja lähetysten kulusta, sekä versiot palveluprosessista, kun käytössä on sähköisesti tuotetut lähetyksedokumentit.

1.3 Tutkielman rakenne

Ensimmäinen osa kertoo lukijalle opinnäytetyön taustan ja tavoitteen, sekä keskeiset käsitteet. Toisessa osassa lukija perehdytetään Itellaan, tämän tutkimuksen case-yhtiöön ja yhtiön toimintakentän nykytilaan ja siihen vaikuttaviin seikkoihin. Näiden taustatietojen avulla luodaan lukijalle kuva, millaisen murroksen kohteena toimintakenttä on ja mitä haasteita/mahdollisuuksia kohdataan.

Kolmannen osan keskeinen osuus on perehdyttää lukija tutkimuksen teoreettiseen osuuteen ja esittää ne rajapinnat joilla valitut osuudet ovat valideja tehdyn tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee asiakkuuden johtamista, prosessien johtamista ja kehittämistä sekä artefaktianalyysia.

Tutkimusongelma määrittelemisen jälkeen, viides osio keskittyy puhtaasti tutkimusmenetelmiin. Lopuksi esitellään palvelupolun yksinkertaistamisen hyödyt prosessikaaviona lukijalle.

Prosessikaavion tukena on verbaalinen kuvaus hyödyistä. Aivan viimeisenä on tutkijan arvioin-
ti tutkimuksen haasteista ja tutkimuksen onnistumisesta.

1.4 Tutkielman keskeiset käsitteet

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan, että asiakas on keskipisteessä ja asiakkaan tarpeet ja odo-
tukset antavat yrityksen toiminnalle suunnan. Asiakaslähtöisessä yrityksessä toiminnalle tun-
nusomaista on, että asiakas on mukana toiminnan- tai tuotekehitysprosessissa. (Edvardsson &
Olsson, 1996, 142.)

Palveluprosessi

Edvardssonin ja Olssonin mukaan palveluprosessi on ketju, joka koostuu peräkkäisistä ja rin-
nakkaisista toiminnoista, joissa asiakas on osallisena palvelun tuottamiseen. (Edvardsson &
Olsson 1996, 145.)

Service Design

Service Design tarkoittaa palvelumuotoilua. Siinä palvelun kehittämisen lähtökohtana ovat
asiakkaan palvelukokemus, sekä tarpeet ja tavoitteet palvelun käyttäjänä. Asiakkaat keskit-
tyvät niihin seikkoihin, jotka he voivat aistia ja kokea. Näitä pisteitä kutsutaan yleisemmin
kontaktipisteiksi. Kaikkien kontaktipisteiden tulee olla tarkkaan viimeistelyjä. Lopputuloksen
tulisi muodostaa johdonmukainen, selkeä ja yksiselitteinen palvelukokemus. Palvelukokemuk-
sen suunnittelussa halutaan luoda oikeanlainen miljöö ja työkalut tapahtumille ja toiminnoil-
le, jotta asiakkaan palvelukokemuksesta saataisiin suotuisampi. (Service Design Network
2009; Palvelumuotoilu 2009.)

Palvelukokemus

Palvelukokemus on asiakkaan ja yrityksen sekä yrityksen, tarjoamien palvelujen yhteen muo-
dostama kokonaisuus. Palvelukokemusta on hankala suunnitella etukäteen, koska kokemuksiin
sisältyy henkilökohtaisia merkityksiä, arvoja ja odotuksia. (Saffer 2007, 176; Palvelumuotoilu
2009.) Palvelukokemus koostuu palvelutuokioista ja palvelupolusta.

Palvelupolku

Palveluprosessi voidaan havainnollistaa palvelupolkuna, joka koostuu palvelutuokioista. Siihen
vaikuttavat suunniteltu palvelun tuotantoprosessi sekä asiakkaan omat valinnat ja vaikutus-
mahdollisuudet. (Saffer 2007, 194; Palvelumuotoilu 2009.)

Palvelupolun merkitys opinnäytetyössä

Palvelupolun alkamishetki on, se hetki, kun asiakas saapuu palvelupisteeseen ja tekee pää-
töksen lähetyksen lähettämisestä. Palvelupisteessä tapahtuu palvelukokemus. Palvelukokemus

jatkuu, kun asiakas seuraa lähetyksen kulkua verkkosivujen kautta. Palvelupolku päättyy, kun vastaanottava asiakas saa lähetyksen käsiinsä. Palvelupolku vastaanottavalle asiakkaalle alkaa saapumisilmoitukseen ja loppuu, kun lähetys on asiakkaan käsissä. Palvelukokemuksen jälkeiset tunteet vahvistavat palvelupolun jälkeisiä tuntemuksia.

EDI

EDI on lyhenne sanoista ”Electronic Data Interchange” (elektroninen tiedonsiirto). Suomenkielinen versio lyhenteelle on OVT (organisaatioiden välinen tiedonsiirto).

EDI on erillisen organisaation ja/tai tietojärjestelmän välistä sähköisessä formaatissa tehtyä viestinvaihtoa. Viestinvaihtoon voidaan käyttää yhteisesti sovittua tietovälinettä tai tiedonsiirtoyhteyttä. (Pelkonen 1997, 55.)

1.5 Tutkimusongelma

Tarkoituksena on havainnollistaa ja kuvata kehityspotentiaali, joka piilee lähetysten osoitekorttien muuttamisessa sähköisiksi ja luomalla EDI-tiedot samanaikaisesti. Tutkimuksen tulosten keskeinen hyödyntäjä on Itella Posti. Tutkimuksen toinen merkittävä hyödyntäjä on kuluttaja-asiakas, sitä itse tietämättään tai tunnistamattaan, ehkä tulevaisuudessa, joku miettii, miksi näin ei ole aina toimittu.

Tutkimuksessa on tarkoitus kuvata,

1. miten lähetyksen kulku Itellan prosessissa muuttuu, kun se on varustettu jo kuluttajan toimesta sähköisesti tuotetulla osoitekortilla ja sen mukana tulevalla EDI-tiedolla,
2. kuinka kauan ko. asiakkaiden tuotteet ovat noudettavissa palvelupisteessä. Kuluttaja-asiakkaan oletetaan noutavan lähetys nopeammin, jos tieto lähetyksestä saapuu suoraan mobiiliviestimeen,
3. antaa kuvaus tarjolla olevasta hyötypotentiaalista eri toimijoille.

2 Itella

Itella on viestintävälitykseen ja logistiikkaan keskittynyt konserni. Konsernin toimialueena on pääsääntöisesti pohjoinen Eurooppa. Kaupankäynnin ja arkirutiinien vakaasta toiminnasta konserni huolehtii tammikuun 2014 aikana 11 valtiossa. Yhtiö toimii yritysasiakasrajapinnassa Itella-nimellä ja kuluttajien suuntaan palvelut myydään Posti-nimellä.

Suomessa yhtiöllä on vakaa tausta ja vankka pohja. Merkittävimmät asiakastoimialat ovat kauppa, palvelut ja media. Liikevaihdosta 96 % on peräisin yritysten ja yhteisöjen kanssa tehdystä kaupasta. (Itella.i)

2.1 Liiketoimintaryhmät

Itella on jaettu neljään liiketoimintaryhmään

- Itella Viestinvälityksen palvelutarjontaan kuuluvat kirje-, paketti-, ja muut postipalvelut Suomen niemellä.
- Itella Logistiikka Pohjoismaat tarjoaa erilaisia palvelulogistiikan ratkaisuja maalla merellä ja ilmassa, varastointia ja muuta sopimuslogistiikkaa.
- Itella Logistiikka Venäjä on tuore tulokas, joka tarjoaa logistiikan palveluita Venäjällä.
- OpusCapita on taloushallinnan prosessien kehitykseen keskittynyt yritys. Sen laaja palveluvalikoima kattaa taloushallinnon kokonaisuudessaan. (Itella.)

2.2 Itellan strategiasta ja missiosta

Yhtiön visiona vuodelle 2020 on olla asiakkaan ensimmäinen valinta postin, logistiikan ja verkkokaupan palveluissa. Tavoitteena on olla haluttu ja valittu yhteistyökumppani yrityksille ja kuluttajille. Yhtiöllä on vankat toimintaedellytykset. Toimituskyky Suomessa on johtava. Posti palveluissa yritys tarjoaa koko valtakunnan kattavan palveluverkoston. Asioiminen on tehty helpoksi. (Itella.)

Logistiikan palveluissa päämissiona on luoda lisäarvoa asiakkaille, joiden tilaustoimitusketjussa Itella toimii osana. Luotettavuus mahdollistaa asiakkaan oman toiminnan tehostamisen ja laadun varmistamisen. (Itella.)

Verkkokauppa on alati kasvava liiketoiminta-alue. Visionsa mukaisesti Itella tarjoaa suomalaisille kaupan asiakkaille ja kansainvälisille verkkokaupan toimijoille kattavan palveluvalikoiman Suomessa ja kaikin puolin luotettavan kanavan Venäjälle. Verkkokaupan kuluttaja-asiakkaiden hyvät palvelukokemusten varmistaminen on osa verkkokaupan liiketoiminnan edistämistä. (Itella.)

2.3 Postipalvelu

Postipalvelu on lakisääteistä ja edellyttää toimilupaa kirjeiden ja pakettien toimittamiseen. Postipalvelut ovat merkittäviä viestintäpalveluita, joista on osa niin kutsuttuja yleispalveluita. Yleispalvelut on määritelty laissa. Niiden on oltava saatavilla koko maassa. Viranomaiset

valvovat toimintaa ja erityisesti yleispalveluita. Viestintävirasto julkaisee vuosittain yleispalveluvelvoitteen onnistumisen verkkosivuillaan. (Viestintävirasto - postimarkkinat.)

Yleispalvelulle on asetettu vaatimukset jotka on täytettävä toiminnan jatkamisen mahdollistamiseksi. Yleispalvelulla tarkoitetaan kansalaisten peruspalveluita ja siltä vaaditaan samantaisia asioita, kuin viranomaispalveluilta. Niiden tarjonnassa on edellytyksenä hyvän hallintotavan noudattaminen. Käytännössä tämä näkyy hyvänä asiakaspalveluna. Viestintävirasto varmistaa postipalveluiden perustason ja valvoo postimarkkinoiden tapahtumia Manner-Suomessa. (Viestintävirasto - postimarkkinat.)

Merkittävä yleispalvelun vaatimus on neuvontavelvollisuus. Postin edustaja toimii asiantuntijana, ja tilanteissa, joissa asiakkaalla on hämmennystä palveluiden toiminnan luonteesta, on asiakasta neuvottava vaikka asiakas ei sitä erikseen kysyisi. Yleispalvelulle on asetettu perustavia vaatimuksia, joista esimerkkinä mainittakoon esteettömyys, kielivaatimus, kirjesalaisuus ja tasapuolisuus. (Viestintävirasto - postimarkkinat.)

2.4 Asiakaslupaus

Itellan asiakaslupaus on olla helppo, nopea ja vastuullinen. Palveluiden halutaan olevan helppoja hankkia ja käyttää. Asiainnin halutaan olevan yksinkertaista ja sujuvuutta korostetaan toiminnassa. Palveluja tarjotaan verkossa, pakettiautomaateilla, palvelupisteissä ja puhelimessa.

Palveluverkon laajuus on niin kattava, että sillä taataan sopivin nopeus asiakasratkaisuihin. Luotettavuus on prioriteettina korostettu ja sillä tähdätään luvatus palvelutason tavoittamiseen ja ylläpitoon. Toimintaa ja asiakasratkaisuja tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa. Toiminnassa taataan oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, avoimuus ja arvostus. Kaikki toiminta tehdään eettisten periaatteiden mukaan. (Viestintävirasto - postimarkkinat.)

2.5 Postin palvelupisteverkosto

Postilla on koko valtakunnan kattava palvelupisteverkosto, jossa on noin 1300 erilaista toimipistettä. Ne tarjoavat kuluttaja-asiakkaille ja yritysasiakkaille monipuolisia palveluita lähettämiseen, vastaanottamiseen ja asiointiin. Palvelupisteverkostossa voi valita juuri omiin tarpeisiin sopivan asiointikonseptin. Palvelupisteverkosto joustaa asiakkaan tarpeet huomioiden. (Itella, sisäinen asiakirja 2014.)

Palvelupisteverkoston asiointikonseptiin kuuluvat

- Täyden palvelun postit, jotka tarjoavat kaikki postipalvelut. Niitä on noin tuhat Suomessa.
- Noutopisteet tarjoavat paikan, johon paketti toimitetaan noudettavaksi itselle sopivaan aikaan, asiakaspalautusten lähetyspalvelut ja postimerkkejä ostettavaksi.
- Yrityspisteet ovat nimensä mukaisesti suunnattu yritysasiakkaille, jonne voi jättää etukäteismaksettuja lähetyksiä. Pisteisiin on sijoitettu myös yritysasiakkaille tarkoitettuja postilokeropalveluita.
- Pakettiautomaatit ovat pakettien lähettämiseen ja vastaanottamiseen.
- Kirjelaatikoihin voi jättää maksettuja postilähetyksiä kuljetettavaksi. Suomessa on noin 7000 kirjelaatikkoa.
- Postimerkkien ostopaikkoja on noin 3500. Postimerkkien ostopaikat ovat ulkoisia toimijoita.
- Haja-asutusalueille tarjotaan kotiinkuljetusta ja noutopalveluita, jos matka lähimpään palvelupisteeseen on pitkä tai erikseen sovittaessa. (Itella, sisäinen asiakirja 2014.)

2.5.1 Täyden palvelun postit

Palvelupisteverkossa toimii Postin omia myymälöitä ja niin kutsuttuja asiamiesposteja, joissa postin palveluita on saatavilla yhteistyökumppanin tiloissa. Asiamiesposteilla pystytään turvaamaan paikallisesti palveluiden saatavuus siellä, missä varsinainen Postin oma myymälä ei ole kannattavaa liiketoimintaa. Tällä pystytään myös tukemaan paikallista infrastruktuuria ja ylläpitämään työpaikkoja haja-asutusalueilla. Yritykset ovat luoneet strategisen kumppanuuden avulla toimivan menetelmän, jolla toinen osapuoli kykenee tarjoamaan palveluitaan ja toinen saa ulkoiseen ilmeeseen lisää palveluntarjontaa, mikä toimii sisäänvetovoimana kuluttaja-asiakkaiden suuntaan. Tämä tutkimus keskittyy analysoimaan toimintaa palvelupisteissä, jotka voivat olla Itellan omia tai yhteistyökumppanin pisteitä. (Itella, sisäinen asiakirja 2014.)

Palvelupisteissä on tavoitettavissa kaikki postipalvelut. Kaikissa palvelupisteissä on alueellista asiakasneuvontaa. (Itella, sisäinen asiakirja 2014.)

2.5.2 Strateginen kumppanuus

Strateginen kumppanuus määritellään Tekesin katsauksessa vuodelta 2012 seuraavasti. ”Strateginen kumppanuus on kahden tai useamman yrityksen välinen toimintamalli, osapuolet tekevät toisiaan täydentäviä, molempia hyödyttäviä toimenpiteitä ja investointeja yhteistyösuhteessa, jonka kustannukset, hyödyt, riskit ja haitat jaetaan osapuolten kesken. Kumppanuudet ovat luonteeltaan strategisia, koska ne koskettavat yritysten keskeisiä tutkimus ja

kehitys-, ja tuotanto- tai markkinointimalleja ja niillä on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnan uudistumisen ja kilpailukyvyn kannalta.” (Tekes, 2012) Itella Postin ja alueellisten toimijoiden yhteistoiminta liiketoiminnan saralla on klassinen esimerkki strategisesta kumppanuudesta. Ulkoinen toimija tarjoaa Postin palveluita ja saa tämän melko kapean sektorin asiakkaita omaan liiketilaansa asioimaan. Vähintäänkin heräteostosten mahdollisuus lisääntyy. Posti palveluilleen laajempaa näkyvyyttä ja pystyy ylläpitämään lailla säädeltyä peruspalveluverkkoaan valtakunnan jokaisessa kolkassa.

2.6 Palvelupisteiden johtaminen ja niiden rajapinnat

Postin palvelupisteverkoston toiminta on tiukasti konseptoitua ja keskitetysti johdettua. Palvelupisteverkostolla on konseptikäsikirja, jonka mukaan muutokset ja implementoinnit suoritetaan kenttään tehdään keskitetysti. Tällä toimintatavalla vältetään sivusta johtaminen ja alueellisten eroavaisuuksien syntyminen. Näin pystytään takaamaan yhtäläinen palvelun laatu joka puolella Suomea ja vältetään alueiden keskinäinen eriarvoistuminen. Kaiken keskipisteenä ovat tarjottavien tuotteiden tiukat säädökset ja ehdot, joiden puitteissa toimitaan. Tuotteet, joihin sisältyy seurattavuus, pakottavat palvelun tarjoajan määrittelemään tarkat ehdot, miten lähetys postitetaan ja lähetyksen esimerkiksi kulkunopeus rajoittaa postiinjättöaikoja.

Muutokset palvelukonseptiin viedään keskitettyä kanavaa myöten valmisteluun, josta ne tarvittaessa johtoporras hyväksyy. Toiminnallisten muutosten korjaaminen ja kehittäminen on kokopäiväistä työtä.

Tiukan palvelukonseptin ylläpitoa tukee myös se, että strategisten kumppanien kautta tarjotut palvelut ovat usein sellaisen työvoiman varassa, joilla ei ole perusteellista perehdytystä Postin palveluihin. Posti on rakentanut myyntipisteilleen verkkosivut ja konseptikäsikirjan, joiden mukaan päivittäisestä toiminnasta selviää ilman ongelmia. Konseptikäsikirjan tukena on kassajärjestelmä, joka ohjaa lähetysten vastaanottamisen ja luovuttamisen tekemisessä. On siis varsin perusteltua, ettei konseptia päästä muuttamaan hetken mielijohteissa vaan toimintaa ohjataan pääkonttorivetoisesti. Näin alueellisen tarjonnan tasapuolisuus on turvattu.

Postin palvelupisteiden rajapintana toimivat luonnollisesti asiakkaat ja tavarantoimittajat. Postin palvelupisteet toimivat tiiviisti yhteistyössä alueellisen kuljetus- jakeluorganisaation kanssa. Tässä on eroavaisuuksia alueellisesti organisaationa, mutta palvelun laadun kannalta eroja ei ole. Esimerkiksi tiheään asutulla pääkaupunkiseudulla toimii oma kuljetusorganisaatio ja jakeluorganisaatio. Kaikkien toimijoiden kanssa on keskenään sovitut pelisäännöt ja toimintatavat, joista muodostuu tiukka konsepti, jonka puitteissa toimitaan.

Esimerkiksi Postin keräilyssä tehtäviä muutoksia varten, asia sovitaan ensin operatiivisella ylätasolla, jos ehdotettu toimintamalli ei ole palvelupistekonseptin mukainen. Tämän kaltaisia ehdotuksia ovat esimerkiksi palvelupisteverkoston tekemän jalostusasteen muutos lähtevälle postille jossain toimipisteessä tai palvelupisteitä koskevien kuljetusaikataulujen muutokset.

Tärkeä rajapinta postipalvelupisteisiin on myös alueellinen postinjakelu. Postin jakelu toimittaa ennalta määrättyihin paikkoihin ne tuotteet, joissa on noutomahdollisuus. Jakelu toimittaa lähetyksestä saapumisilmoituksen vastaanottajan postiluukkuun. Lähetykset, joita ei ole mahdollista jakaa postiluukkuun, ovat esimerkiksi henkilökohtaisesti luovutettavat lähetykset ja lähetykset, joiden fyysinen koko tulee esteeksi. Rajoituksia siihen, minne lähetykset voidaan toimittaa, on tuote-ehdoissa. (Itella, sisäinen asiakirja 2014.)

Kaiken kaikkiaan Postin palvelupisteverkko on laaja kokonaisuus, joka tarjoaa palveluita yrityksille ja kuluttajille. Postin palvelupisteverkosto on lailla säädetty toimimaan maamme joka kolkkaan. Tämä tuo haasteita tarkkaillessa eri toimipisteiden kannattavuuslukemia ja tehokkuutta. Jotkin pisteet ovat niin sanottuja kylmiä ratkaisuja, minne asiakas voi jättää lähetyksensä ja se noudetaan ennalta määrättyyn ajankohtaan mennessä. Toiminta on tiukasti säädeltyä viranomaisten taholta ja palvelupisteiden toiminta on tiukasti konseptoitua.

2.7 Katsaus liitetoimintaympäristöön ja -tilanteeseen

Itella Postin toimintaympäristö elää suuressa murroksessa. Muutoksesta on puhuttu postin jakelualalla jo vuosia, mutta nyt tilanne on alkanut konkretisoitua. Viestinnän sähköistyminen on vaikuttanut perinteisen ”etana”-postin määriin kaikkialla Euroopassa ja itse asiassa koko maailmassa. Jokaisen postioperaattorin huolena ovat laskevat volyymit ja nousevat kustannukset. Uusia tuotteita ja toimintamuotoja etsitään aggressiivisesti ja kilpailu alalla on kiristynyt selkeästi muutaman viimeisen vuoden sisällä. Tästä ovat Suomessa esimerkkeinä kaikille muutama vuosi sitten käydyt keskustelut postilaista, jossa Itella ja Palvelualojen ammattiliitto kävivät yhteistuumin kertomassa eduskunnalle termistä nimeltä ”kerman kuorinta”. Kerman kuorinnalla tarkoitetaan tilannetta, missä lain tai muiden säädösten vuoksi joku toimija on pakotettu huolehtimaan myös haja-asutusalueiden postinjakeluista ja kyseisen toimijan kilpailija aikoo jakaa postia vain tiiviisti asutuilla alueilla. Kilpailija pääsisi näin polkemaan hintoja, koska pystyy toimimaan pienemmillä kustannuksilla. Kerman kuorinnalla viitattiin vahvasti EU:n myötä purettuihin suojattuihin postin jakelumarkkinoihin.

Itella Postilla ja sen vanhemmilla yhtiönimillä on ollut Suomessa monopoliasema postin jakelumarkkinoilla. Monopoliaseman purku on tuonut taivaalle tummia pilviä kilpailun kiristymisen

myötä. Tähän mennessä alalla on tullut kilpailemaan kansainvälisiä kuriiritoimijoita ja joitain massiivisempia yrityksiä tuoda pakettiliiketoimintaan kilpailua. Jakelupostin osalta kilpailua ei ole toistaiseksi esiintynyt suurella määrällä. Vuoden 2014 aikana on myönnetty kaiken kaikkiaan kolmas lupa jakaa postia, mutta varsinaista kilpailua alalla ei ole vielä esiintynyt.

3 Asiakkuuden johtaminen

Erilaiset johtamiseen liittyvät komealta kalskahtavat lausahdukset ovat olleet suosittuja jo pitkään yrityskulttuurissa. Se, mitä johdetaan, on kuitenkin usein epäselvää. Prosessijohtaminen on ollut muotia ja erilaiset management-sanan mainitsevat teokset ovat olleet myyntiliitojen kärkisijoilla, kuten Hellman asian tiivistää teoksessaan *Asiakastavoitteet ja strategiat* (2003, 74). Asiakkuusjohtaminen on käsitteenä rantautunut, kun havaittiin, että tehokas prosessijohtaminen ulottuu ulos omasta organisaatiosta. Tällä viitataan esimerkiksi alihankintatäi toimitusketjun laadun valvomiseen. Asiakas on joka tapauksessa ketjun viimeinen lenkki. Hyvällä asiakkuuden johtamisella voidaan asiakas valmistaa toimimaan halutun prosessin mukaan ja tukemaan prosessin toimintaa.

Prosessijohtamiseen siirtyminen on yhtiölle raskas operaatio. Muutos vaatii niin suuria muutoksia ajatusmaailmassa, tekemisessä ja tavassa toimia, että muutoksen aloitus vaatii rohkeutta ja sitoutumista. Eittämättä merkittävimmät vaatimukset prosessijohtamiseen siirtyminen asettaa organisaatorakenteen ja vastuuden muuttamiselle, sekä koko prosessityöskentelyn hallinnalle. Haasteita nousee eteen jo oman organisaation sisällä, kun ryhdytään hakemaan asenteiden muuttumista ja asiakashallinnan, sekä tietotekniikan hyväksikäytön edellytysten ja osaamisen kehittämistä. Edellä mainittujen muutosten yhtäaikaisten toteutus vaatii resursseja ja totuttelua uuteen toimintamalliin. Mittarit, joilla kuvataan uutta toimintamallia, on vaikea toteuttaa ja kokevat varmasti muutosvastarintaa. Herkästi tapahtuu niin, että mitataan samoja asioita kuin ennenkin ja se taas ei tue mitenkään muutosta. (Hellman 2003, 74-75.)

Asiakkuuden johtaminen herättää jo käsitteenä välittömästi vastakaikua, eikä niinkään positiivisessa mielessä. Tätä tutkimusta tehdessä ja raporttia kirjoittaessa on jokainen tutkimuksen tekoa ohjaava henkilö varoittanut käsitteestä ja kyseenalaistanut sen tarpeen tai vähintäänkin kirjoitusasun. Asiakkuuden johtaminen on vaativaa. Asiakkuuden peruslähtökohtana on, että asiakkaan on helppo toimia osana prosessia väittää Hellman (2003, 75a). Toteutuakseen uuden asiakkuuden lanseeraaminen vaatii aikaa ja implementoinnissa vaaditaan valittua johtamismallia tukevat mittarit, sekä työkalut.

Asiakkuuden johtaminen avaa uusia näkökulmia johtamiseen ja operatiiviseen toimintaan. Uudet liiketoimintamahdollisuudet ja liiketoimintamallit ilmaantuvat herkemmin, kun asiakkaan toimintaa johdatellaan. Asiakkuuden johtaminen voimistaa ja fokusoi yrityksen toimen-

piteitä, tuottaa kustannustehokkuutta prosesseihin. Näin estetään, ettei asiakkuuden johtaminen tapahdu hajanaisesti yhtiön eri johtamisalueiden sisällä. (Hellman 2003, 76b.). Yhtiön voimavarojen keskittyessä yhden liiketoimintaryhmän intressien kautta asiakkuuteen, tuottaa tämä pitkässä juoksussa epävarmuutta muihin liiketoimintayksiköihin. Se puolestaan voi johdattaa tyhjäkäyntiin eri prosesseissa alkaen aina myyntiprosesseista, tuotekehitykseen ja sitä kautta toteuttavaan organisaatioon.

Tutkimuksen yhtenä primääritarkoituksena on ohjata asiakas tuottamaan halutun kaltainen osoitekortti, jolloin tuotantoprosessi saataisiin reagoimaan läpikulkevaan prosessituotteeseen herkemmin ja samaan aikaan informaatio matkalla olevasta lähetyksestä siirtyy jo vastaanottavalle asiakkaalle.

3.1 Asiakkuusstrategia ja asiakaspalveluprosessi

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

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

3.2 Asiakkuuden johtamisen hyödyt

Yrityksillä on jatkuva halu kehittää toimintaansa ja varautua tulevaisuuteen kaikin mahdollisin keinoin. Asiakkaiden johtaminen avaa keinoja näihin tavoitteisiin ja on monessa suhteessa myös välttämätöntä. Asiakkuuden johtamisen välttämättömyys voidaan kiteyttää yhteensä neljään kategoriaan.

- 1) Asiakkuuden brändin arvo omalle liiketoiminnalle,
- 2) uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen,
- 3) sisäinen ja ulkoinen asiakkuus,

- 4) asiakkaiden odotuksiin vastaaminen. (Hellman 2003, 78.).

3.3 Asiakkaan brändin arvo omalle liiketoiminnalle

Asiakasyritykset joilla on tunnettu brändi, ovat suunnattoman arvokkaita yritykselle. Muistettavaa kuitenkin on, että merkittävän osan brändistä arvosta muodostavat sen asiakkaat. On olemassa brändituotteita, joiden valmistuskustannukset ovat kohtuulliset, mutta myyntihetken koittaessa kestäisi vuosikausia, ennen kuin tuote pystyisi kilpailemaan myyntivolyymeissä aiemmin hyvin brändätyn, vaikei muuten identtisen tuotteen kanssa. Tulevaisuudessa on tarve arvioida yhä tarkemmin yrityksen asiakkaan arvoja. Yritykset, joilla on korkealuokkaiset asiakassuhteet, ovat tässä tapauksessa vahvoilla. Asiakkaiden arvo koostuu seuraavista tekijöistä:

- asiakaskannan koko,
- asiakkaiden laatu,
- asiakassuhteiden rakenne,
- asiakaskannattavuus,
- asiakasuskollisuus,
- asiakastiedon taso,
- asiakashallinnan tehokkuus sekä,
- kuhunkin tekijään liittyvistä tulevaisuuden odotuksista tai trendeistä.

(Hellman 2003, 78c.)

4 Muuttuva kilpailutilanne ja palvelumuotoilu

Kasvava kilpailu asiakkaista ja heidän uskollisuudestaan palveluntarjoajaorganisaatiota kohtaan, on pakottanut organisaatiot pohdiskелеmana ja analysoimaan, mitä paras palvelu tarkoittaa, ja miten se on mahdollista luoda palvelun kontaktipisteissä. Palvelumuotoilun merkittävyys on korostunut 2000-luvulla tullessa. Yksi suuri syy tähän on, että asiakkaat ovat alkaneet vaatia enemmän itselleen soveltuvaa palvelua. Palvelun voi käsittää olleen kadoksissa palvelun tarjoajien metsästäessä suurempia tuottoja pienen hintamarginaalin tuotteille. Menneisyudessa hinnan on havaittu olevan heikoin yhteinen tekijä tuotteiden keskinäisen eroavaisuuden havaitsemiseksi. Hintakilpailu on pakottanut organisaatiot kohti vuorovaikutteisuutta ja palvelumalleilla kilpailemista kohti. Tämä on synnyttänyt väistämättä parempia palveluita ja ennen kaikkea parempaa palvelua. (Bedford & Lee 2010, 384.) Norton tuo osuvasti ilmi ajan tuoman muutoksen; 10 vuotta sitten tuotteiden hinta oli kilpailuetu, 2010-luvulla se ei riitä kilpailuedun saavuttamiseksi. Suunnittelulla kehitellään palveluita, joista ihmiset välittävät. (Norton 2010, 45.8)

4.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun kohteena voivat olla uudet liiketoimintamahdollisuudet, tai jo olemassa olevien esille tuominen tai niiden osien kehittäminen. Palvelumuotoilu on laaja ja monikäyttöinen toimintatapa. Riippuen tavoitteesta, suunnittelun on mahdollista olla operatiivista tai strategista. (Meroni & Sangiorgi 2011, 203.)

Asiakastyytyväisyys, asiakkaan arvostus, ongelmaratkaisukeskeisyys sekä suunnittelijan tavoitehakuisuus ovat palvelumuotoilun keskeisiä määränpäitä. Palvelumuotoilua käytetään kun suunnitellaan käytännöllisiä, visuaalisesti kauniita, taloudellisesti sekä ympäristöllisesti kestäviä ratkaisuja. Palvelumuotoilun puolestapuhuja ja edellä kulkija Bill Hollins määrittelee palvelumuotoilun käytännön kokeiluksi, ei tieteelliseksi tai teoreettiseksi harjoitukseksi. Palvelumuotoilun johtajatuksena on rakentaa ja kokeilla. (Goncalves & Saco 2010, 320-321.)

Asiakkaiden tarpeet ovat se näkökanta, jonka tulisi määrätä tuotekehityksen suunta. Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat eri käyttäjäryhmien sisällä, vaikka käyttäjäryhmä olisi hyvin samankaltainen. Käyttäjäryhmä ei ole asiakastarpeen määritelmä vaan suuntaviiva. Kun asiakastarve on tunnistettu, pystytään arvioimaan, kuinka suuri on kiinnostunut käyttäjäryhmä ns. potentiaalinen kohderyhmä. (Anthony, Johnson, Sinfield, & Altman. 2008, 89.) Tuulaniemi korostaa palvelumuotoilun keskeisenä elementtinä olevan käyttäjien syvällisen ymmärryksen. Suunnittelijan/organisaation tulee ymmärtää käyttäjien arvoja, toiminnan motiiveja ja tarpeita (Tuulaniemi 2011, 97, 67.). Asiakkaan maailmaan tutustuminen asiakasymmärryksen tavoittamiseksi antaa suunnittelijalle mahdollisuuden poistaa palvelusta ne elementit, joita asiakas ei arvosta. Kehitystoimet voidaan näin kohdistaa arvoa tuottaviin palvelun osiin.

Palvelumuotoilun keskeinen käsite on asiakasarvo. Asiakasarvolla käsitetään asiakaskokemuksen ja liiketoiminta-arvojen parhaita yhdistelmiä. Asiakasarvo kertoo palvelun tarjoajalle, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan, sekä suositteleeko asiakas saamaansa palvelua eteenpäin. Palveluiden kehittämisessä tulisi asiakkaan kokeman arvon ja liiketoiminta-arvon olla merkitykseltään mahdollisimman suuret. (Tuulaniemi 2011, 106.)

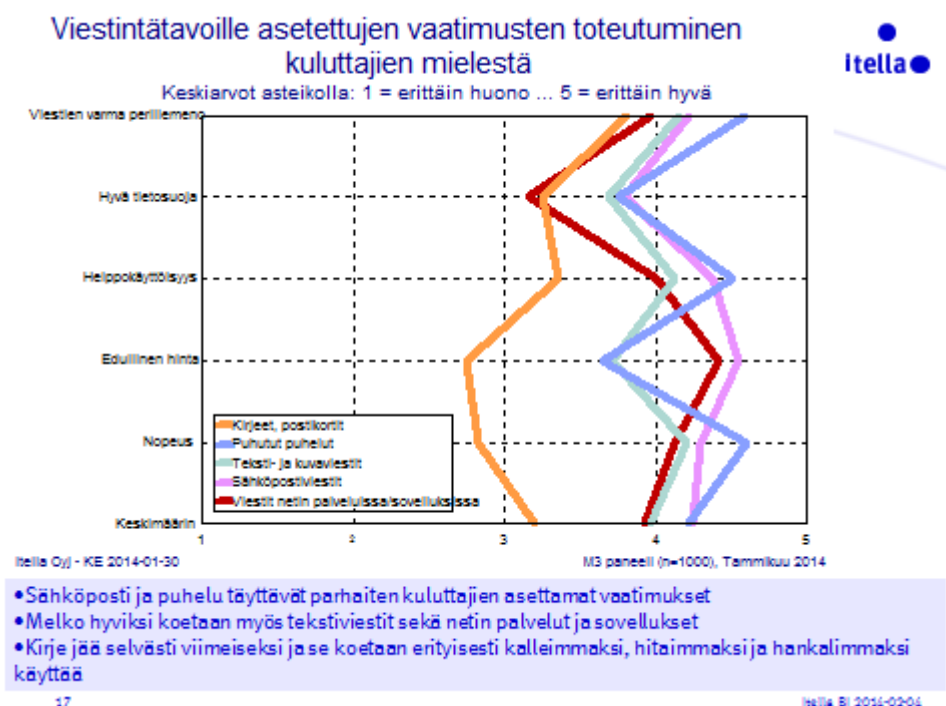
Strategisia mahdollisuuksia palvelumuotoilu tarjoaa tuloshakuisena ja ennen kaikkea asiakaslähtöisenä. Asiakkailta tuleviin palautteisiin perustuva jatkuva kehittäminen antaa mahdollisuuden määrittää kyseisen brändiviestien näkymisen kontaktipisteissä. Strategisia bränditavoitteita on mahdollista pitää osana palvelumuotoiluprosessia. Brändi voidaan viedä osaksi asiakaskokemusta ja asiakkaan kanssa koettua vuorovaikutusta. (Tuulaniemi 2011, 51.)

4.2 Viestintätekniikka ja palvelujen kehittäminen

Kuluttajien luottamus tekstiviesteihin on kasvanut mobiilitekniikan kehittymisen myötä. Luottamuksen kehittyessä ja ihmisten tottuessa käyttämään tekstiviestejä, on niistä tullut yhä halutumpi kommunikaationväline. Tekstiviestinä tuleva saapumisilmoitus mahdollistaa läheyyksen noutamisen kotimatalla töistä tai koulusta. Elkelän tutkimus Posti kuluttajien viesti-brändinä (Elkelä, K. Itella BI. Tutkimussarja 3, 4.2.3014.) osoittaa selvästi kuluttaja-asiakkaiden vahvan luottamuksen tekstiviestipalveluihin. Tekstiviestinä tullut saapumisilmoitus on nopeampi, luotettavampi ja helppokäyttöisempi kuin perinteinen paperinen saapumisilmoitus.

Nurmelan tutkimuksessa ”Valikoiko uusi tieto- ja viestintätekniikka käyttäjänsä?”, vuodelta 1998 huomioidaan jo, miten matkapuhelimien käyttö on tullut olennaiseksi osaksi yhteiskuntaa. Matkapuhelimia käytetään tätä nykyä yhteiskunnan kaikissa portaissa ikäjakaumaan tai sukupuoleen katsomatta. Tietotekniikan hyödyntämistä palvelujen kehityksessä on perusteltua, mutta matkapuhelinten hyödyntäminen nähtiin jo silloin aiheelliseksi. Perusteissa korostui vahvasti käyttäjakeskeinen näkökulma, koska puhelin on tutumpi, kuin tietokone kaikkine liityntäpintoineen.

Kuva 2 Viestintäkanavien muutokset.



Kuvassa kaksi on nähtävillä, miten sähköiset kanavat ja puhelin saavuttavat yhä laajemmin asiakkaiden luottamuksen viestintävälineinä.

4.3 Uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen

Uuden teknologian ilmaantuminen on yksittäisten yritysten kannalta sekä uhka, että mahdollisuus. Uusi teknologia on mahdollisuus siinä mielessä, että onnistuessaan teknologian mahdollistamien mahdollisuuksien hyväksikäytössä, se saa investointinsa tuottamaan. Uhka taas siinä mielessä, että jos hyödyntämisessä ei onnistuta, jo tehdyt investoinnit koituvat tappiolliseksi liiketoiminnaksi. Pahimmillaan yrityksen tilanne markkinoilla voi olla heikompi, kuin ennen investointipäätöstä. (Hellman 2003, 81.)

Yrityksen kyky hyödyntää uutta tietotekniikkaa ja viestintäteknologiaa tehokkaasti edellyttää yrityksen asiakashallinnan ja siihen kiinteästi liittyvän osaamisen olevan kokonaisvaltaista. Kirjoitettuna lauseena kovin helpon kuuloinen päätelmä, mutta lauseen sisältö ja merkitys on hyvin laaja-alainen. Jättäytyminen uuden teknologian käyttämisen ulkopuolelle heikentää merkittävästi yrityksen mahdollisuuksia hyödyntää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Esi-merkkinä edellä mainituista mainittakoon tuote- ja palvelukehitys, uusien kanavien hyväksikäyttö, uuden ansaintalogiikan hyväksikäyttö ja liittoutuminen sekä verkostoituminen. (Hellman 2003, 81.)

Viestintäteknologian kehittyminen tuo esille uusia kanavia ja malleja kommunikointiin, sekä entisestään paranevia mahdollisuuksia asiakkaiden tunnistamiseen. Asiakaskohtaisten kommunikointi- ja kontaktointiratkaisujen avulla on mahdollista nostaa erilaisten aktiviteettien vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta, sekä nostaa kustannustehokkuutta. (Hellman 2003, 81.)

Tietotekniikka ja viestintäteknologia ovat tärkeitä tuote- ja palvelukehityksessä nykypäivänä. Osa kehitystoimenpiteistä on vahvasti sidoksissa asiakkaan tunnistamiseen ja monipuoliseen asiakastietoon. Näiden avulla yritys pystyy kehittämään asiakaskohtaisia räätälöintejä ja tarjoamaan yksilöllistä palveluntarjontaa. ”Asiakastietoon nojaava tuote - ja palvelukehitys on osa yrityksen asiakashallintaa ja sitä kautta asiakkaiden johtamista.” (Hellman 2003, 81.)

4.4 Sisäinen ja ulkoinen asiakkuus, asiakkuuden odotuksiin vastaaminen

Asiakkuuden johtaminen antaa mahdollisuuden kehittää yrityksen sisäistä ja ulkoista tehokkuutta, toteaa Hellman (2003, 82.). Kustannustehokas arviointi on vain yksi esimerkki. Toiminnan nopeus ja yrityksen oppimiskyky nousevat arvoon suureen. Tämä ilmenee, kun asiakas kysyy yrityksen henkilökunnalta tuotekuvauksen yksityiskohtia. Asiakas odottaa, että hänen kysymyksiinsä ja tarpeisiinsa annetaan vastinetta.

Asiakkuuden johtamisen myötä yrityksen on mahdollista tunnistaa ne asiakkuudet ja tilanteet, jolloin tiettyyn asiakkuuteen on järkevää resursoida. Kustannustehokkuus tässä ilmenee siinä, että hyvin asiakkaan tilan tuntevan yrityksen pitää pystyä nopeasti reagoimaan asiakkaan muuttuneeseen tilanteeseen, koska näin ollen asiakkuuden luonne on muuttunut. (Hellman, 82-85)

4.5 Sisäinen ja tehokkuus

Pelkkä kustannustehokkuuden tutkiminen ei enää riitä, kun tutkitaan sisäistä ja ulkoista tehokkuutta asiakkaiden johtamisessa. Tarkasteluun on otettava mukaan myös toiminnan nopeuden ja yritysten toimijoiden oppimiskyvyn vaikutus tehokkuuteen.

4.5.1 Kustannustehokkuus

Tekniikan kehittyessä on viestintäkanavien ja medioiden määrä lisääntynyt ja mediakenttä pirstoutunut laajalti, mikä on tehnyt asiakkaiden tavoittamisen perinteisin menetelmin hankalaksi. Tavoittamisesta on yllättäen tullut hitaampaa ja kalliimpaa. Yritys, joka pystyy tunnistamaan omat asiakkaansa ja näiden käyttäytymisen pirstaleissa kanavakentässä, pystyy tavoittamaan asiakkaansa suoraan ja nopeasti. Yritys voi ohjailla asiakkaitaan omaan käyttötarkoitukseensa sopiviin viestintäkanaviin. Keinoja tähän ovat esimerkiksi hinnoittelupolitiikka, tuote- ja palvelupolitiikka. Uusi teknologia mahdollistaa asiakkaan aktivoimisen entistä aiemmin palveluun, jolloin asiakkaan toimista jää jälkiä, mikä lisää ennustettavuutta. Kuvatun kaltainen toiminta parantaa kustannustehokkuutta, mutta edistää myös asiakasuskollisuutta. (Hellman 2003, 82.)

Uutta tuotetta lanseeratessa on jo olemassa oleva asiakaskunta ehdoton voimavara. Jopa 75-90 % uuden tuotteen ostajista on yrityksen nykyisiä asiakkaita. Omien asiakkaiden ripeä saavuttaminen on tärkeää kolmesta syystä: se luo uudelle tuotteelle kipeästi kaivatun peruskysynnän, suojataan omia asiakkaita kilpailijoiden toimenpiteiltä ja voidaan luoda taloudelliset edellytykset taas seuraavan tuotesukupolven lanseerausta varten. (Hellman 2003, 8.2)

4.5.2 Muutokset asiakkaan tilassa ja palaute asiakkaalle

Yrityksen on kannattavaa tutkia asiakkaan tilaa ja olosuhteita tarkoin oman liiketoimintansa kehittämiseksi. Havaitessaan asiakkaan tilassa tai olosuhteissa pieniäkin muutoksia, pystyy yritys nopeilla toimenpiteillä edesauttamaan asiakkaan toimintaa ja turvaamaan omaa liiketoimintaansa. Hellmann kirjoittaa kirjassaan, miten tilanteessa, jossa havaitaan ripeästi muutokset asiakkaan tilassa tai olosuhteissa, yritys voi parantaa tulosta jopa 30-40%. (Hellman 2003, 83.)

Viestintäteknologian muuttuessa yhä kehittyneemmäksi ja ennen kaikkea tiedonkulun nopeutuessa, on asiakkaiden saatava palaute toiminnasta nopeasti. Tästä esimerkkejä ovat asiakaspalautteet ja laaturaportit, joiden toimitus on asiakkaalle merkittävää. Hellman kirjoittaa esimerkkinä tilanteesta ensimmäisenä asiakkaan kyselyyn vastaavan toimijan saavan etulyöntiaseman kilpailijoihin verrattuna, koska muiden vastauksia esimerkiksi tarjouspyyntöön verrataan aina ensimmäisenä nopeimmin toimitettuun vastaukseen. (Hellman 2003, 84.)

Uusasiakashankinnassa nopeus on valttia. Nopeasti toimiva yritys saa Hellmannin mukaan jopa tuplasti kilpailuetua muihin, tunnistaessaan potentiaalisen asiakkaan ensimmäisenä ja luodessa tähän toimivan asiakassuhteen. Hellman käyttää esimerkkiä, missä yritys, joka on päässyt ensimmäisenä kontaktoimaan asiakasta, on saanut uuden asiakkuuden noin 70 % varmuudella ja toisena asiakkaan kontaktoinut 15 % onnistumisasteella. Suhdeluvut antavat varsin selkeän kuvan uusasiakashankinnan merkityksestä. Tämä voidaan todeta merkittäväksi tekijäksi myös postin jakelun ja logistiikkaoperaattorien toiminnassa. Käytettäköön esimerkkinä verkkokauppa, jota lähestytään jo ennen kuin se suuntaa uusille markkinoille. Ennestään tuttu operaattori on helppo valita uudelle alueelle, jos heillä on siellä toimintaa tai mahdollisesti yhteistyökumppani. Onhan mahdollista, että operaattori lähtee kokonaan uudelle markkina-alueelle, jos se saa sinne samalla merkittävän asiakkuuden. (Hellman 2003, 85.)

4.5.3 Asiakastieto johtamisessa

Asiakastiedon merkitys yrityksessä on kiistaton. Yritykset ovat kiinnostuneita asiakkaidensa kehityksestä ja muutoksista, joita on tapahtunut tai on tapahtumassa. Kannattavuus on asia, jota yritys haluaa lähestyä asiakasnäkökulmasta eli tuntemalla asiakkaiden arvot ja niiden merkityksen asiakasyritykselle. Avaintekijänä asiakkaan tuntemiseen ja asiakastiedon merkityksen vaikuttamiin on asiakasuskollisuus. Mittavat kampanjat asiakasuskollisuuden edistämiseksi vaativat kustannuksia, kun taas tuottamalla asiakastietoa päästään ennakoimaan muutokset jo etukäteen. (Hellman 2003, 86.)

Asiakastiedon keräämistä ajatellen, on suorita ja välillisiä asiakkaita. Hellman (2003, 86.) on määritellyt suorien asiakkaiden olevan kuluttajia tai yrityksiä, jotka ostavat yritykseltä suoraan oman laskutuksensa piirissä. Välilliset asiakkaat ovat hänen mukaansa esimerkiksi tukku-reita ja jälleenmyyjiä, jotka myyvät yrityksen tuotteita eteenpäin ja yritys laskuttaa jälleenmyyjää. Toimialakohtaiset erot ovat taustana sille, että loppukäyttäjien merkitys on vaihteleva yritykselle.

Yritys joka toimii suorassa kontaktissa asiakkaidensa kanssa, voi varsin helposti kerätä tarvitsemansa tiedot. Jälleenmyyjien kautta toimittaessa on loppukäyttäjien tietojen saaminen huomattavasti hankalampaa. Yritys on silloin pakotettu kehittämään tiedonkeruukanava, joka tuottaa vähintään tyydyttävää tietoa asiakkaista.

5 Prosessiteoria

Prosessilla tarkoitetaan tehtäväkokonaisuutta, jossa on loogisia riippuvuussuhteita toimintojen välillä. Prosessijohtaminen vastaa prosessinsa toimivuudesta ja tuloksista. Prosessin omistajan vastuut vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä tulosyksikköorganisaatio, matriisiorganisaatio tai prosessiorganisaatio. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 196.). Prosessijohtamisella tarkoitetaan ydinprosessien uudelleen rakentamista ja sitä kautta prosessin suorituskyvyn kasvattamista. Parantunut tulos on mielellään mitattavissa. Ydinprosessi koostuu asiakkaalta asiakkaalle kulkevista toimintoryhmistä, jotka ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa ja näiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. (Kiiskinen ym. 2002, 1997.)

Kiiskinen ym. (2002) kuvailee prosessin olevan sarja toisistaan riippuvuussuhteessa olevia tehtäviä, jotka tuottavat tuotteita, palveluita tai informaatiota. Prosessi on ketju, joka yhdistää toisistaan irrallaan olevia asioita, jotta ennalta määritelty ja/tai haluttu tulos ja/tai tuotos saadaan tuotettua.

Laamasen (2003, 19.) mukaan sanaa prosessi käytetään lukuisissa eri merkityksissä. Oli kyseessä sitten muutos tai kehitys, se voidaan ymmärtää prosessina ja toisin päin mikä tahansa toiminta voidaan tunnistaa prosessiksi. Useat teoriat määrittävät käsitteen ”*arvoketju*” kahdessa osassa. Lopputuotoksena tälle analyysille muodostuvat ydinprosessit ja tukiprosessit. Ydinprosessit käsitteenä viittaavat yrityksen toiminnan keskeiseen toimintaan. Niiden mieltään tarkoittavan organisaation ulkoisille asiakkaille tai sidosryhmille tekemää työtä, josta asiakas hyötyy. Toiminnot, jotka mahdollistavat ydintoiminnan suorittamisen, ovat tukiprosesseja. Näitä ovat tyypillisesti hallintoelimiin liittyvät toiminnot. (Harmon 2003, 78; Kiiskinen ym. 2002, 28 - 29.)

Laamanen & Tinnilä (2009.121) määrittelevät prosessin olevan joukko toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden tuottamiseen tarvitaan resurssit, joiden avustamana syötteet muutetaan prosessin tuotoksiksi. Liiketoimintaprosessit, pää- ja avainprosessit ovat keskeisiä organisaatiolle menestymisen kannalta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.) Pelinin (2008, 22.) mukaan prosessi on jatkuvaa toimintaa. Organisaatioiden toiminnan kehittämisen kannalta prosessikuvaukset ovat käyttökelpoisia työkaluja. Prosessikuvauksiin sisällytetään oikeaoppisesti tehtynä alku ja loppu.

Toimintoketjussa/prosessissa halutaan tunnistaa asiakkaan yksilölliset käyttäytymistavat, tarpeet ja odotukset, toteavat Ala-Mutka ja Talvela (2004, 62.). Hannus puolestaan (2004, 104.) esittää, että toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketju, joka alkaa asiakkaasta päättyen asiakkaaseen, on prosessi. Myös yksittäinen tapahtuma voi olla prosessi ja prosessin asiakas voi olla ulkoinen tai sisäinen. Laamanen määrittelee prosessien alkavan asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Esimerkiksi tilaus-toimitusprosessissa tuotteen lähettäminen ei suinkaan ole viimeinen vaihe, vaan se on tuotteen vastaanottotarkastuksen suorittaminen. Kuvattu lähestymistapa edistää asiakassuuntautumista ja prosessin hahmottamista asiakkaan perspektiivistä. Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja ydinprosesseille tunnistettavaa on se, että niissä jalostetaan tuotetta ja sen arvoa lisätään. (Laamanen 2003, 53 - 55.)

Palveluorganisaatiossa on tyypillistä, että palvelujen toimittamisessa tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakas on samanaikaisesti aktiivisena osallisena tuotanto - ja toimitusprosessissa. Käyttämällä vaihtelevia palvelukanavia palvelut pystytään toimittamaan asiakkaalle. Tärkeää on asiakastarpeisiin soveltuva ja tehokas palvelukanava! (Hannus 2004, 145 - 204.)

Prosessiajattelu kiteytyy siihen, että toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta. Prosessiajattelun tunnusmerkkinä on asiakaslähtöisyys ja kokonaisuuden hallinta. Olennaisena yksityiskohtana on tuoda ilmi funktionaaliseen toimintatapaan ja organisointiin liittyvät osaoptimoinnin riskit. (Hannus 2004, 102.) Prosessiajattelun kulmakivenä on, ettei ihmistä pyydetään tekemään enemmän vaan eri lailla, kuten Laamanen & Tinnilä (2009, 12.) asian ilmaisevat. Verrattuna muihin johtamisen konsepteihin prosessiajattelu eroaa siinä, että se kohdistaa huomion suoraan toimintaan.

Kun prosessi pystytään jäsentelemään hyvin, saavutetaan organisaatiolle hyötyjä. Rajapinta asiakkaan suuntaan toimii ja asiakas kokee tulevansa huomioiduksi prosessissa ja näin ollen kokee saavansa hyvää palvelua, mikä toki on muutakin kuin olemista osana prosessia. Prosessin ollessa suunniteltu hyvin ja viestitty organisaation sisällä, saadaan organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtämään oma roolinsa ja merkityksensä. Lähtökohtana prosessisuunnitteluun huomioidaan asiakkaan tarpeet. Erittäin tärkeä huomio on, että prosessi käynnistyy asiakkaan tarpeen tunnistamisesta sen sijaan, että toimitaan massiivisilla suunnittelujärjestelmillä. Tätä kutsutaan imuperiaatteeksi tai JOT-malliksi. (Juuri oikeaan aikaan, Just On Time). Hyödykkeitä ja tavaroita tuottavat organisaatiot pyrkivät usein tähän periaatteeseen. (Laamanen 2003, 22.)

Modig ja Åhlström (29-30, 2013.) muistuttavat meitä, että organisaatiossa on prosesseja eri tasoilla ja prosessit näyttäytyvät eri lailla eri tasoille. Prosessien lukumäärä vaihtelee katsojan perspektiivistä. Jos käytetään korkean abstraktitason prosessia, toimitusketjussa voi olla lukuisia eri yrityksiä, jotka esiintyvät esimerkiksi ostajina tuottajina tai toimittajina. Matalan abstraktitason prosessit muodostuvat lähempänä käytäntöä sijaitseviin tekijöihin, kuten koneisiin, joilla jalostus suoritetaan tai laskutusrajapintaan. Jokainen pääprosessi jakautuu osaprosesseihin, jotka puolestaan pirstoutuvat vielä pienempiin osaprosesseihin. Loppujen lopuksi on yksittäisiä toimintoja, jotka ovat prosessin pienin toimija. Mikäli prosessin pienin toimija ei toimi koko ketjulle tehokkaasti se rasittaa koko ketjun toimintaa. Koska prosesseja voi määritellä eri lähtökohdista eri abstraktitasoilta ja eri tavoin, ei ole olemassa oikeaa tai väärää vastausta kysymykseen, kuinka monesta prosessista organisaatio koostuu.

5.1 Prosessijohtaminen

Kiiskisen ym. (2002, 29 - 30) mukaan prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain sekä määriteltyjen organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista. Prosessin toiminnosta huolehtivat joko sille määrätty omistajat tai sen tulosityksikön resurssit. Ydinprosessi loppuu perinteisten käsitysten mukaan asiakkaaseen. Pelin (2008, 220.) toteaa, että prosessijohtamisella käsitetään yrityksen toiminnan kehittämistä ydinprosessien analysoinnilla ja sujuvoittamisella. Toimintoprosessien lähtevän asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä ja päättyvät asiakastarpeen täyttämiseen. Kustakin osatoiminnosta kehitetään tehokas prosessi.

Prosessilähtöisesti ohjatussa organisaatiossa on tärkeitä huolehtia, että jokaisella prosessilla on nimetyt vastuuhenkilöt. Prosessijohtajuuden määrittely vaihtelee organisaatiosta ja sen toiminnasta riippuen. Prosessijohtajuus voi olla eri tasoilla. Tuotanto-organisaatiossa on mahdollista nimetä tuotantolinjoille omat prosessiomistajat. (Harmon 2003, 165.).

Prosessiohjatussa organisaatiossa tulee huolehtia siitä, että jokaisella prosessilla on omat vastuuhenkilöt. Prosessijohtajuuden määrittely riippuu organisaatiosta ja sen toiminnasta. Esimerkiksi, jos kyseessä on tuotanto-organisaatio, eri tuotantolinjoille nimetään omat prosessiomistajat. (Harmon 2003, 165.) Prosessijohtamisessa on tyypillistä, että ydinprosesseille määritetään johtoryhmätasoiset ja linjavastuulliset prosessinomistajat. Itellassa on toimittu näin, lisäksi johtoryhmät vastaavat kustakin ydinprosessista ja sen suorituskyvystä kokonaisuutena. Prosessitoimintatavassa ovat tyypillisiä voimakkaasti asiakaslähtöiset suorituskyvyn mittarit. Toiminta rakentuu sisäisistä asiakas/toimittaja -ketjuista. Prosessijohtajan rooli kiteytyy läpi koko organisaation usein ydinprosessien uudistamiseen. (Hannus 1997, 40.)

5.2 Prosessilla on omistaja

Prosessin omistajan merkittävin tehtävä on asiakaslähtöisen ja asiakassuuntautuneiden toiminnan jatkuva parantaminen. Omistajan roolissa on oltava ymmärrys prosessista ja kyky vaikinnuttaa, sekä parantaa toimintaa. Esimiehistä tulee joukkueenjohtajia, he ikään kuin koovat joukkueen ja valmentavat sen menestymään. Käytännössä prosessin linjanvedot tekee esimies, mutta työnsuorittajat tekevät suurimman osan päätöksistä. Esimiestyö ei poistu organisaatiosta, mutta sen luonne muuttuu enemmän ohjailevaksi. Työn luonne muuttuu usein tavoitehakisemmaksi ja toimenkuva selkeytyy. Prosessin parissa työskentelevät iloitsevat siitä, että heidän työkenttensä selkeytyy, työkalut ja järjestelmät palvelevat heidän työtään paremmin, ennustettavuus ja läpinäkyvyys organisaatiossa lisääntyvät. (Laamanen 2003, 123 - 129.) Kaiken kaikkiaan työn sujuvuus lisääntyy.

Palveluprosessin suunnittelussa on kriittistä käsittää vaiheet, joiden kautta prosessi kulkee. Prosessin eri vaiheissa osallistuvat henkilöt, sekä heidän tehtäviensä merkitys prosessille korostuvat. Palveluprosessissa on asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus ja tämän ymmärrys vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemaan laatuun ja tyytyväisyyteen. On olennaista tietää, mitä asioita asiakas arvostaa kussakin prosessin vaiheessa. Se, mitä prosessin eri vaiheissa saavutetaan, pitää ymmärtää, jotta voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. ”Prosessinjohtamiseen liittyy päätös prosessin standardisoinnin ja räätälöinnin asteesta ja on myös päätettävä, missä määrin asiakkaalla itsellään on vastuu prosessin eri vaiheiden tuottamisesta.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 23.)

Laamanen (2003, 82) haastaa johtajat ottamaan prosessin omistajuuden. Mikäli näin ei tapahdu, on mahdollista, että kehityshankkeet typistyvät ja niiden merkitys organisaatiossa laskee pelkäksi prosessin kuvaamisprojektiksi ja/tai ongelmien ratkaisuprojektiksi. Prosessin mallintamisen tarkoituksena ei ole aikaansaada visuaalista kuvaa prosessista, vaan luoda ymmärrys prosessin kulusta ja sitä kautta edistää tuloksellisemman toiminnan kehittämistä. (Laamanen 2003, 82.)

5.3 Prosessin kehittäminen

Laamasen näkemys prosessin kehittämisen vaiheista on neliportainen. Ensinnä tunnistetaan avainprosessit ja ryhdytään kuvaamaan niitä. Tämän jälkeen uudistetaan organisaatiota prosessien mukaisesti. Neljäntenä on seikka, mikä helposti unohtuu, eli jatkuva parantaminen, joka käytännössä aloittaa kohdan yksi uudelleen.

Prosessijohtaminen vaati organisaatiolta paljon. Organisaation ja sen johdon on pystyttävä muodostamaan yhteinen visio, siitä mitä halutaan. Prosessijohtaminen vaatii paljon tietoa,

kykyä analysoida ja johdon luottamusta asiantuntijaportaaseen. Juuri siihen, joka tuottaa tiedon heidän käyttöönsä. Organisaation toiminnan luonteesta on kannattavaa keskustella, ennen kuin prosessijohtamiseen ryhdytään. (Pitkänen 2000, 70-74).

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

Prosessien tehokkuuden mittaaminen tuottaa informaatiota siitä, kuinka tiettyyn toimintoon liittyvä työ tehdään ja miten se liittyy muihin rajapintoihin. Prosessien tehokkuuden näkökulmasta tavoitteena on mitata ja kehittää kokonaisprosessia. Prosessin tavoitteena on tuote tai palvelu. (Alhola 2008.)

5.4 Prosessien arviointimenetelmistä

Laamanen nostaa esille sen merkittävän seikan, ettei pelkkien prosessikaavioiden raapustelu tai määritellyllä organisaatiolla toimiminen muuta yhtään mitään. Prosessit eivät saa vain olla, niitä pitää mitata, arvioida ja auditoida. Arviointien tarkoituksena on lisätä kokonais kuvan ymmärrystä organisaation sisällä. Organisaation toimijat eivät voi sitoutua sellaiseen, jota ei ole tiedossa, ei ymmärretä tai hyväksytä. Ymmärtämisen merkitys korostuu entisestään. Prosessinkehittämiseen osallistuminen tulee olla aktiivisten osallistujien harteilla; omakohtaista arviointi ja analyysiä, keskustelua ja muutosten kanssa työskentelyä. (Laamanen 2003, 96-97) Tällä näkökannalla on vaarana nostaa prosessin kehittämiseen ne äänekkäimmät ihmiset ja näin tehdessä hiljaisten toimijoiden hiljainen tieto jää unholaan, mikä hyvin usein voi johtaa siihen, että jotkin merkittävät seikat jäävät pois tietoisuudesta. Hiljaisen tiedon suuri osuus organisaatiossa on sen voimavara, eikä rasite!

Toiminnan tehostaminen ja uudistaminen on usein arvonnäkökulman lisäämistä prosessissa. Tämä voidaan nähdä myös arvontuottamiskykyisten työvaiheiden merkityksen nostamisena. Tällöin tunnistettavat ydinprosessit on valittava huolella, niiden toimintakykyä on parannettava ja karsittava toiminnot, joiden arvontuottokyky on vähäinen. (Karrus, 1998, 185-186.)

Liian usein ihmiset kokevat vastustusta prosessiauditointien tullessa työpöydälle. Auditoinnin tulisi olla keino tarkastella, täyttääkö prosessi sille asetetut vaatimukset ja tavoitteet. Vaatimuksia ja näkökulmia voi olla useita. Vaatimuksia toiminnalle voivat asettaa omistaja, asiakas tai yhtiön oma henkilöstö. Vaatimukset voivat olla laadullisia, tehokkuuteen liittyviä, työturvallisuuden tai ympäristöarvoihin sidottuja. Auditoinnin alussa määritetään, mitä tutki-

taan sekä millä menetelmillä ja tunnistetaan asetetut vaatimukset eli auditointikriteerit. Auditointien perusteella on mahdollista käynnistää kehityshankkeita. (Laamanen 2003, 111.)

Prosessin suorituskyvyn kehittämisen apuna on mahdollista käyttää useita mittareita. Ne voivat olla laadullisia, kustannustehokkuutta mittaavia tai läpimenoaikoja tutkivia mittareita. (Poikkimäki & Koivisto 2006, 36.) Tuotteen laatueroja tulisi päästä mittamaan asiakas-segmenteittäin tai jopa asiakastasolla. Olennaisena osana organisaation kehittämistä tulisi olla sertifioitu laatujärjestelmä. Sellaisen avulla pystytään seuraamaan myös tuottavuuden kasvua, käyttämään sitä järjestelmää osana riskien hallintaa. Laatujärjestelmän kustannukset maksavat itsensä takaisin ripeästi asiakastytyväisyyden ja eri sidosryhmien luottamuksen kasvaessa. Prosessikaaviot helpottavat tulosten analyysia ja tuloksiin johtaneiden syiden paikantamista. (Laamanen 2003, 150.) On tapauksia, missä ihmiset prosessia ei halua mitattavan, osa syy siihen lienee, ettei osata tulkita syntyneitä lukuja. (Poikkimäki & Koivisto 2006, 62-63.)

Laamanen (2003, 156 - 157, 228.) haastaa organisaation oivaltamaan prosessin suorituskykyä. Se liittyy useampaan eri tekijään, esimerkiksi asiakkaisiin, toimintoihin tai prosessisyötteisiin. Tunnuslukujen rakentaminen edellyttää, että prosessissa esiintyviin ilmiöihin maltetaan perehtyä riittävän syvällisesti. Organisaation tulee itse päättää, mitä tunnuslukuja se käyttää ohjaamiseen ja kehittämiseen. Kun organisaatiossa on oivallettu suorituskyvyn merkitys ja prosessien vaikutus suorituskyvylle, on organisaatiolla kasassa välineet, jolla kytkeä prosessit osaksi strategiaa. Tunnuslukujen kerääminen on järkevintä tehdä suoraan olemassa olevista tietojärjestelmistä. Tunnuslukujen kuvaaminen samaan tapaan kuin prosessit on kannattavaa. (Laamanen 2003, 165 & 173.)

Prosessianalyysi on oivallinen väline palveluprosessin tutkimiseen. Sillä paikannetaan prosessin kohdat, joissa ongelmia ilmenee, sekä niihin johtaneita syitä. Toinen havainnollinen menetelmä on työnkulkukaavio. Sillä päästään tutkimaan palveluprosessin eri vaiheet graafisella kartalla. Hieman tätä muistuttava menetelmä on Leanistä tuttu hukan karsiminen. Siinä halutaan löytää tehostavia toimenpiteitä sekä harkita vaihtoehtoisia tapoja hoitaa prosessi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 278.)

5.5 Prosessien mallintaminen

Mallintaminen on keino, jolla karsitaan päällekkäisyyksiä, pyritään tehokkaaseen työnjakoon ja erikoistumiseen. Prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut osa-alueet kuvataan. Mallinnuksessa ovat prosessin oleelliset tekijät, sekä liittymät muihin prosesseihin, niin kutsutut liittymä- tai rajapinnat. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123.) Tehokasta logistista kokonaisuutta luotaessa on ajateltava koko verkosto yhdeksi toimijaksi ja rakennettava

toimiva ja kokonaiskustannuksiltaan taloudellinen järjestelmä. (Poikkimäki & Koivisto 2006, 41.)

Laamasen (2003, 37.) mukaan kuvauksilla voidaan havainnollistaa sitä, mikä on kriittistä organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Käytännön tilanteissa on kuitenkin lukuisia vivahteita, joiden kuvaaminen ei ole niin yksioikoista. Jos henkilökuntaa ei ole perehdytetty työhön, ei mikään järjestelmä pysty auttamaan. (Laamasen 2003, 37.)

Prosesseja on mahdollista mallintaa erilaisilla lähestymistavoilla, kuten prosessikartalla ja/tai prosessihierarkian kuvauksella, sekä perinteisillä prosessikaavioilla. Prosessikartalla tuodaan ilmi pää- ja taustaprosessit. Hierarkiakuvauksilla tuodaan ilmi prosessin sisäiset hierarkiariippuvuudet. Työnkulkukaaviossa esitetään tapahtuman kulku, suoritusjärjestys ja kronologinen järjestys. (Hannus 2004, 102 - 105.) Laamasen (2003, 76) mukaan, hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin henkilön tai organisaatioyksikön kannalta kriittiset asiat, eri asioiden riippuvuus-suhteita ja auttaa ymmärtämään, sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamiseksi. Se antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaisesti ja edistää eri vaiheissa työskentelevien ihmisten yhteistyötä, tämä pääosin lisäämällä ihmisten ymmärrystä oman työn merkityksestä edeltävälle tai seuraavalle prosessivaiheelle.

Edellä mainittujen lisäksi on olemassa teknisiä vaatimuksia prosessikuvaukselle. Sen kuvauksen tulisi olla melko lyhyt, esimerkiksi muutama sivu tekstiä ja vuokaavio. Lisäksi tulee olla pakolliset tiedot, kuten tekijä, aikamääretiedot, sekä tunniste ja hyväksymismerkintä. Termien ja käsitteiden tulee olla yhtenäisiä ja sovitun mukaisia, sekä kokonaisuuden ymmärrettävä ja looginen. Laamasen (2003, 78.) perustelee määreelliset vaatimukset sillä, että tarkoituksena on nostaa esille kriittisiä asioita. Pitkät kirjalliset kuvaukset voivat hämmäntää lukijaa ja tuottaa sekaannuksia. Vanha sanonta: ”Yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa.”, pääsee tässä tapauksessa oikeuksiinsa. Usein yksi kuva on havainnollisempi kuin pitkä sepustus.

Laamasen korostaa (2003, 107.), miten prosessien kuvaamisen yhteydessä on mahdollisuus huomata, kuinka jotain oleellista jää tapahtumatta, tai jokin oleellinen ei kykene tapahtumaan. Esimerkkejä ovat asiakastietojen puuttuminen tai esimerkiksi kuljetusaikataulujen yhteensovittaminen. Yhtenä haasteena on se, miten prosessin eri vaiheissa oleva tieto kytkeytyy loogisesti toisiinsa. Toisena ongelmana mallinuksissa on niiden hyödynnettävyys ja käytettävyys. Monimuotoista toimintaa voi olla vaikea kuvata prosessiksi. Jos asiakastapahtumat on kuvattu kiinteinä prosesseina, tulee jokainen tapahtuma kuvata omana prosessinaan. Ongelmana on usein se, ettei voida tietää etukäteen, mitä asiakas kysyy. Kiinteitä vaiheittaisia tapahtumaketjuja on hyvä havainnollistaa prosessikuvauksella, mutta eri näkökulmista tarkasteltuna sillä ei pystytä mallintamaan asiakashallinnan kokonaisuutta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 162 - 163.)

5.6 Prosessikartta

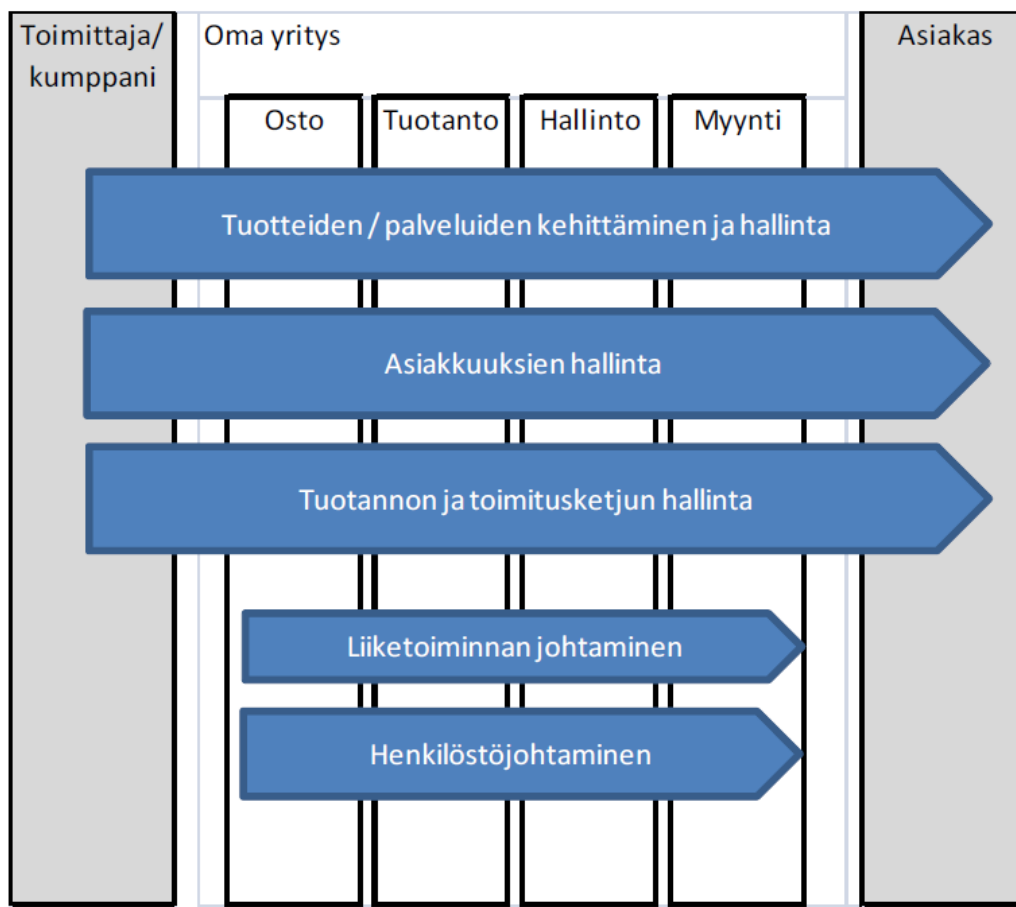
Prosessikartta on mainio väline korostamaan jonkun asian tai vaiheen merkittävyyttä. Prosessin määrittämisessä on kolme keskeistä tekijää: strateginen merkitys, määrämuotoisuuden aste ja yhtenäisyys. (Hannus 2004, 106.) Prosessikartan avulla pystytään ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Asiakkaaseen liittyvien tapahtumien ja prosessien vaikutusten toisiinsa tulee näkyä prosessikartalla. Prosessien vaikutukset toisiinsa tulee merkitä siihen. (Laamanen 2003, 59 - 60.)

Storbacka ja Lehtinen (2005, 61-63.) määrittelevät prosessikarttojen hyödyn liittyvän juuri siihen, että niiden kautta on mahdollista yhdistää eri organisaation osa-alueiden tekemää työtä. Päästään näkemään koko organisaation työn hedelmää. Prosessikartoissa on tärkeää huomata, missä kohdin asiakas sijaitsee, sekä hahmottaa prosessi asiakkaan lähtökohdista ja sen jälkeen työstää toteuttavan yrityksen ja asiakkaan prosessi yhteisesti sovitun mukaiseksi.

Prosessikartat on mahdollista tehdä pohjautuen erilaisiin asiakassegmentteihin. Asiakkaan tarpeet, ja arvostuksen kohteet korostetaan prosessikarttaan. Analyysin avulla voidaan todeta kriittiset kohtaamiset ja näistä otetaan merkittävimmät kehityskohteet. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 63 - 65.)

5.7 Prosessikaavio

Prosessikaavio on graafisesti toteutettu kuvaus prosessin toiminnoista, tietovirroista ja toimintaan olennaisesti liittyvistä henkilöistä tai osastoista. Se voi sisältää tietoja organisaation tarkoituksesta, visiosta tai asiakkaan prosessista tai organisaation omista ydin- ja tukiprosesseista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 124 - 126.) Kuva 3 esittää tietyn prosessin työkulkukuvausten. Se kuvaa toiminnot, niiden suoritusjärjestyksen ja ajallisen etenemisen sekä osallistuvat funktiot. Usein tehdään erillinen kuvaus kunkin toiminnon syötteistä, tulosteista sekä mitareista.



Kuva 3: Prosessikaavio (Hannus 2004, 105).

6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiksi on valittu artefaktianalyysin ja datan keräykseen tarkistuspistemittauksen. Tarkistuspistemittaus soveltuu tarkoitukseen, koska näin saadaan selville lähetyksen ajallinen kulku aina lähettämisestä vastaanottamishetkeen. Toisena menetelmänä on prosessinmallintaminen, koska sillä voidaan havainnollistaa muutokset vanhan ja uuden toimintamallin välillä.

6.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä valittua tapausta kerrallaan. Tiedonhankintatapoina voidaan käyttää kyselyitä, havainnointia, haastatteluita ja arkistomateriaalia. Analysoitava tieto voi olla laadullista ja/tai määrällistä. Yin (2009, 26.) määrittelee tapaustutkimuksen olevan jotain ainutlaatuista, joka käsittelee yhtä ihmistä, organisaatiota, prosessia, ohjelmaa tai esimerkiksi instituutiota. Tutkimuksen suunnittelu etenee järjestyksessä 1) tutkimus

kysymykset, 2) mitkä tiedot ovat merkityksellisiä, 3) mitä tietoja kootaan tutkimusta varten ja 4) kuinka analyysi toteutetaan.

Thomas (2011, 23.) näkee tapaustutkimuksen olevan laajempi hahmotelma, jossa tapausta hahmotellaan kokonaisvaltaisesti eri näkökulmista. Monitahoinen tarkastelumalli antaa tapauksesta objektiivisemmän kuvan tutkimuskohteesta ja siihen liittyvistä ilmiöistä.

6.2 Artefaktianalyysi käyttäjätiedon keruumenetelmänä

Artefaktiaineiston ja sekundääriaineiston tutkimisella tarkoitetaan perinteisesti kirjallisten tuotosten, valokuvien yms. keräämistä ja analysointia. Yleisesti aineisto on kerätty jotain toista tarkoitusta varten. Sanalla sekundääriaineisto ei tässä tapauksessa viitata merkittävästi aineiston laatuun, vaan sen kokoamistapaan. On mahdollista, ettei aineistoa ole alun perin tehty minkäänlaista tutkimusta varten. Tämän kaltaisia aineistoja ovat esimerkiksi kirjeet ja koneiden tai laitteiden manuaalit. Materiaaleja on yksityisiä ja julkisia. Tässä tutkimuksessa käytetään pääosin julkista materiaalia. Materiaalista osa on vain yhtiön sisäiseen käyttöön, joten näillä määritelmillä se on yksityistä materiaalia.

Artefaktianalyysillä voidaan kerätä tietoa tutkimalla työhön tai esimerkiksi tapahtumaan liittyviä artefakteja. Tyypillisiä esimerkkejä ovat työn ohessa syntyneet dokumentit ja/tai muihinpanot (Hackos & Redish 1998). Artefaktianalyysillä pystytään tässä tutkimuksessa kuvaamaan laajaa tietokertymää lähetysten kulusta vertailemalla eri tapahtumia. Aineistona on lähetystenseurantajärjestelmä, josta on nähtävillä, miten yksittäinen lähetys on liikkunut Itellan prosessissa.

Tässä tutkimuksessa kuvataan valittujen tuotteiden prosessit ja lähetysten kulusta tuotetaan esimerkki, jossa vertaillaan lähetyksen kulkua uudella ja vanhalla mallilla. Tuotettujen prosessimallinnusten kautta voidaan todentaa lähetyksen kulku ja näiden prosessimallinnusten tueksi haastatellaan Itella Postin Palvelutuotannon asiantuntijoita. Näillä menetelmillä havainnollistetaan, miten pystytään hyödyntämään paremmin sähköisenä tuotetun osoitekortin mahdollisuuksia.

Perusoletuksena on, että kuluttajat hyötyvät nopeasta ja luotettavasta saapumisilmoituksen mobiiliviestimeen tai sähköpostiin. Lähetysten seuranta-analyysin oletetaan osoittavan säilytysaikojen lyhentymisen. Sähköisen saapumisilmoituksen kulkeutuu vastaanottajalle ilman postinjakajan työpanosta, mikä vapauttaa työpanoksen muihin tehtäviin ja on näin laskettavissa (tässä tapauksessa käyttäjän) organisaation saamaan hyötyyn.

Normaaliolosuhteissa tuotekehittäjät pyrkivät analysoimaan aiempia tuotteita saadakseen selvitettyä, mitä kilpailijat ovat tehneet, voidaanko joitain ominaisuuksia toteuttaa paremmin, tai onko mahdollista vähentää osien laatua tai lukumäärää, jotta tuotantokustannukset laskisivat. Tuotteisiin kertynyt historiallinen painolasti on tunnistettavissa niin palvelualan tuotteissa, kuin konkreettisissa tuotteissa. On tunnustettava vanhan tuotteen heikkoudet ja pyrittävä korjaamaan ne. Muuten historiallisten painolastien kuljettaminen tuotteen elinkaaren aikana vain rasittaa tuotteen kannattavuutta tai käytettävyyttä ja se taas johtaa viinonuihin siinä, mitä tuotteen käyttäjät todella haluavat. (Hyysalo 2009, 146-147.)

Artefaktianalyysin tärkeimmät puolet ovat:

- ”Tuotteen tarjoamat käyttöominaisuudet
 - Tuotteen rakenne: miten ominaisuudet on toteutettu ja mitä siitä seuraa sen käytölle
 - Tuotteen käyttöliittymä: miten rakenteeseen asetettuja ominaisuuksia on tarkoitus käyttää
 - Tuotteen ulkomuoto: sen tyyli, väri, fontit, tuntuma, tuoksu kertovat kaikki siihen liittyvistä arvoista, normeista, estetiikasta ja ”luonteesta”.
 - Esineeseen syötetty informaation sisältö: mitä lomakkeen kuhunkin kenttään kirjoitetaan kenenkin toimesta
 - Tuotteen täydentäminen: esimerkiksi post-it-lappujen ja muistilistojen käyttö taulukkolaskennan tai puhelintyöskentelyn tukena
- Esineen muutos sen käytön aikana: miten tuote muuttuu päivän tai vuoden aikana? Pääseekö se ränsistymään? Mitä ongelmia sen käytössä ilmenee?” (Hyysalo 2009, 147.)

Tässä tutkimuksessa voidaan tarkastella kehitettävän sähköisen osoitekortin käyttöoletuksia artefaktianalyttisesti.

- Tuotteen tarjoamat käyttöominaisuudet; Kuinka paljon selkeämpi on täyttää osoitekortti sähköisesti? Mitä muuttuu vastaanottotilanteessa?
 - miten sähköisesti tuotettu osoitekortti palvelee paremmin kuin paperinen lähe-
tyksen mukana kulkeva osoitekortti?
- Tuotteen rakenne: tunnistaako lähettäjä laitteen, jolla osoitekortti tuotetaan?
- Tuotteen käyttöliittymä: Miten osoitekortti tuotetaan?
- Tuotteen ulkomuoto: Onko viesti selvä kuluttajalle, onko saapumisilmoituksen kieli vaihdettavissa?
- Esineeseen syötetty informaation sisältö: Osoitekortin ja saapumisilmoituksen selkeys
- Tuotteen täydentäminen: Lisäpalvelujen käyttöönoton mahdollisuus
- Esineen muutos sen käytön aikana: Mitä ongelmia sen käytössä ilmenee?

6.3 Palvelujen kehittäminen

Rekoloiden mukaan palvelujen testaamista pidetään vaikeana ja prototyyppien muodostaminen palveluista on monimutkaista. Palvelu on aineetonta, ja palvelun tuottama arvo siirtyy yleensä käyttöhetkellä palvelun käyttäjälle. Erityisen ongelmallista on testata vain lyhyen hetken läsnä olevaa palvelua. (Rekola 2005, 7.)

Muuttamalla katsantokantaa nähdään, että kyseessä on palvelun tuottajan ja kuluttajan välinen prosessien kohtaaminen. Testattavana ei enää ole yksittäin palveluhyödyke, vaan kokonainen prosessi. Palvelun luonteeseen kuuluu vuorovaikutus palvelun kuluttajan ja tuottajan välillä. Asiakas osallistuu palvelutuotantoon monin tavoin ja vaikuttaa sen onnistumiseen. Perinteisen teollisuuden palveluissa asiakkaan ja palvelun tuottajan keskinäinen vuorovaikutus muodostaa palvelusuhteen. Se voi parhaimmillaan sisältää lukuisia palvelumuotoja, tasoja tai suoritteita. (Rekola 2005, 7.)

”Palveluita ja tuotteita on perinteisesti pidetty eri asioina. Useimmilla palveluilla on vähintään kolme erityispiirrettä:

1. palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja,
2. palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti,
3. asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin”.

(Rekola 2005, 7.).

Teollisuudessa on perinteisesti vahva tuotteistus- ja testauskulttuuri. Määritelmällisesti heikkoja tuotteita ei haluta laskea markkinoille. Palveluliiketoimintaa tarjoavat teollisuusyritykset kokevat tarvetta soveltaa edellä mainittua systematiikkaa myös palvelujen kehitykseen. Tuotekehityksessä työmenetelmät ovat monesti teollisuusyrityksille jo tuttuja, mutta palvelujen testauksen työvälineet ovat heikommin tunnettuja. (Rekola 2005, 8.)

Onnistuneesti palvelutarjontaansa tuotteistaneet palveluyritykset ovat käyttäneet yhtenä osatekijänä palvelujen testausta. Palveluprosessin testausmenetelmät ovat käytäntöjä, joilla yritykset todentavat, miten palveluprosessi toimii suunnitelmiin nähden. Perinteisesti suurimmat poikkeamat suunnitelmiin verrattuna ovat ihmisen tekemässä työssä. Työn sisältö ja laatu vaihtelee esimerkiksi suorituskerroittain, suorituspaikoittain ja - ajoittain tai henkilöittäin. Testausmenetelmillä pyritään pääsemään kiinni näihin epävarmuustekijöihin. Palveluprosessin toimivuutta voidaan testata sekä palvelua kehitettäessä, että palvelun valmistuttua ja tultua markkinoille. Testaustulosten perusteella muutetaan usein vain pieniä osia palveluprosessia ja palvelun sisältö säilyy ennallaan. Tarkoitus ei ole lähteä muuttamaan koko prosessia, vaan tuoda ilmi sen muutostarpeet. (Rekola 2005, 9-10.)

Palveluprosessien testausmenetelmiin katsotaan kuuluvaksi kaikki sellaiset menetelmät, jotka pyrkivät mittamaan asiakkaan saamaa hyötyä ja/tai kokemusta palvelusuhteesta tai joukosta yksittäisiä palvelusuoritteita. Palvelukokemusta testataan sellaisilta tuotteilta, jotka on kehitetty pitkälti valmiiksi ja saatettu markkinoille. Testaustulosten perusteella on mahdollista muuttaa palveluntarjontaa tai palveluprosessin toteutustapaa. Yleisintä on testaustulosten käyttö palvelutavan muuttamiseen. Vastaavissa tapauksissa palveluidealle on tarve ja tuotantoprosessi on saatu sisällöllisesti toimimaan. (Rekola 2005, 10.)

Lukuisat B2B-palvelusuhteet (business to business) ovat luonteeltaan sellaisia, että palveluiden mahdollisimman hyvä toiminta on sekä toimittajan, että asiakkaan yhteisen mielenkiinnon ja kehittämisen kohteena. Kuvatus mukaisessa asetelmassa asiakasyritys saattaa testata omaa palveluntarjontaketjuaan eri tavoin. Näiden testien tulokset ovat sen kaltaisia, että yritykset ovat valmiita vaihtamaan niitä palveluntoimittajiensa kesken, erityisesti silloin, kun palveluntoimittaja on asiakkaan arvoketjussa vähintään kriittisellä paikalla. Kuvatus kaltaisista toimijoista hyvänä käytännön esimerkkinä toimivat logistiikan alalla toimivat yritykset. Niiden asiakasyritykset testaavat omaa palveluntarjontaansa ja olennaisena osana palveluntarjontaketjua on logistiikkayhtiö. Logistiikkaketjun pettäessä koko palvelun laatu saattaa romahtaa vaikkapa esimerkiksi tuotteen pilaantumisen vuoksi. Palvelusuhteissa on aina suotavaa ja kannattavaa pyrkiä mahdollisimman tiiviiseen jatkuvaan ja molemminpuoliseen palveluprosessin testaukseen, sekä testaustulosten avoimeen vaihdantaan. (Rekola 2005, 10.).

6.3.1 Palveluautomaatio

Palvelujen automatisointi kaikilla tietointensiivillä aloilla on ollut kiihtyvää viime vuosina. (Rekola 2005, 17.). Tietointensiivillä aloilla tarkoitetaan esimerkiksi rahoitus- ja viihdealoja. Näistä palveluista suuri osa on digitalisoitavissa ja siten se voidaan tuottaa eri paikassa, kuin kulutetaan. Automatisointi muuttaa tapahtuman luonnetta lähemmäksi itsepalvelua. Palveluinnovaatioiden siirtäminen yrityksiltä niiden asiakkaille tuottaa palvelun tarjontaan runsaasti poikkeamia, jolleivät asiakkaan mahdollisuudet käyttää palvelua ole yrityksen kannalta riittävän rajatut.

Automatisoidussa palvelussa pitää olla elementtejä, jotka sallivat käyttämisen eri tavoin tai esimerkiksi eri ohjelmistoalustoilta. Pitämällä ohjelmistoalusta yksinkertaisena ja huolehtimalla, että ohjelmistoalusta keskustelee monen kaltaisensa kanssa, saadaan yhteensopivuuden kannalta minimoitua asiakaskunta, joka ei pysty käyttämään järjestelmää teknisen rajoitteen vuoksi.

6.3.2 Palveluautomaation testaus

Palveluprosessien automatisointi muuttaa palveluautomaation testauksen tarvetta. Tietointensiivisissä palveluissa palvelun ydinsisällön osaaminen nousee huippuunsa. Rekolat huomauttavat, että pitkälle viety automatisointi mahdollistaa sen, etteivät ydinsisällön tuottajat enää työskentele samassa tilassa, yhtäaikaaisesti ja toistuvasti. Tämä merkitsee sitä, että testauksen tulee olla paljon laajempaa ja kohdistua heterogeenisiin asiakassegmentteihin. (Rekola 2005, 17.)

Automatisointi muuttaa rutiininomaiset osiot palvelutuotannosta asiakkaiden tai yhteistyökumppanien itsensä tuottamaksi itsepalveluksi ja pakottaa nostamaan ydinsisällön osaamista palvelun houkuttelevuuden ylläpitämiseksi. Tämä luo merkittävää painetta tuotevalikoiman kehittämiseen ja ylläpitoon, jota edellä mainitulla tekniikalla käytetään. Itella Postia ajatellen tämä koskee nimenomaisesti kaikki lähetyksiä, joita asiakas pystyy seuraamaan verkon yli syöttämällä seurantakoodin Itellan järjestelmään.

Palveluautomaation testaus pitää pystyä rakentamaan niin, että tulokset voidaan tulkita suoraan tuotetun ydinsisällön perusteella. Yksi keino tähän on tutkia palvelun estävien virheiden lukumääriä tai virheitä, jotka ovat estäneet palvelun toteutumisen ajallaan. Tällaisia menetelmiä ovat perinteisesti erilaiset prosessimittarit, joilla arvioidaan prosessin toimivuutta. Palvelun tarjoajalle tällaisten palvelujen tasalaatuisuus on ensiarvoisen tärkeä riippumatta, siitä, kuka palvelun tuottaa. (Rekola 2005, 18.)

Summa summarum; kuka tahansa voi osoitekortin täyttää ja postittaa lähetyksen. Täyttävä itse vastaa osoitekortin tietojen paikkansa pitävydestä. Osoitekortin laatu (optinen luettavuus ja tietosisältö) ja oikea postiinjättöpaikka sekä -aika ovat kaikki seikkoja, joita asiakkaan pitää huomioida.

”Tietointensiivisten palvelujen automatisointi antaa hyvän mahdollisuuden jatkuvaan ja välittömään palautteen keruuseen palvelusuhteen testaamiseksi.” Silloin on pohdittava, miten palautetta kerätään asiakasta vaivaamatta ja siten, että asiakas kokee antavansa palautteen ihmiselle eikä koneelle. Ihminen voi vaikuttaa asioihin, kuten prosessin toimivuuteen, kone ei. Kone tekee sen, mihin se on ohjelmoitu. (Rekola 2005, 18.).

Rekolat nostavat esiin mielenkiintoisen vision. Tulevaisuudessa tullaan näkemään palveluautomaation lisääntyminen ja palvelujen luonteen muuttuminen aaltoliikkeen lailla. Automatisoinnin ollessa ”kuuminta” uutta, asiakaskontaktit vähenevät entisestään tai peräti katoavat joiltakin aloilta. Sen seurauksena ryhdytään aktiivisesti kehittämään palvelumuotoja, joiden avulla saavutetaan asiakaskontaktit uudelleen ja päästään vaikuttamaan asiakkaaseen suo-

raan. Oletettavasti tässä kilpajuoksussa menestyvät ne toimijat, jotka rutiinipalveluitaan automatisoidessaan kehittävät intensiivisesti sen kaltaista palveluntarjontaa, joka pitää heidät läsnä asiakkaan jokapäiväisessä elämässä. (Rekola 2005, 18.).

6.4 Tarkistuspistemittaus

”Tarkistuspistetestauksen päätavoitteena on mitata palveluntuotantoprosessin sujuvuutta ja oikeellisuutta, niin asiakkaan, kuin palvelun tuottajan näkökulmasta.” (Rekola 2005, 72.). Palvelutuotantoprosessiin asetetaan tai sovitaan ennalta selkeitä, palvelun suorittajalle lisäharmia tuottamattomia tarkistuspisteitä. Niiden avulla todennetaan prosessin toimintaa. Tarkkailussa voi olla esimerkiksi, miten lähetys on edennyt prosessissa. Tarkistuspisteet voivat olla näkymättömiä tai näkyviä. Tarkistuspisteeksi voidaan valita tietojärjestelmässä tapahtuva tapahtuma tai prosessissa konkreettisesti tapahtuva prosessitapahtuma. On tyypillistä, että testaus on jatkuvaa, kun tarkistuspisteinä pidetään näkymättömiä tarkistuspisteitä. Näistä havainnollisia esimerkkejä ovat erilaiset aikaleimat prosessissa. (Rekola 2005, 72.).

Tarkistuspistetestauksella on mahdollista saada selville seuraavanlaisia asioita:

- Onko suorite ylipäätään tehty,
- on suorite aloitettu oikeaan aikaan,
- onko päätöspiste tavoitettu halutussa ajassa,
- oliko suoritteella haluttu suorittaja (erityisesti alihankintaketjuissa),
- tuotettiinko suorite halutussa pisteessä,
- olivatko kaikki elementit suoritteessa mukana?

Tarkistuspistetestaus soveltuu parhaiten sellaisiin palvelumuotoihin, joissa tuotetaan lukuisia rutiinisuuritteita asiakasta ja päivää kohden. (Rekola 2005, 72 -73.).

Palveluhenkilöstön hyväksynnän saamiseksi tarkistuspisteille on niille oltava jokin muu, palvelusuoritteen kannalta tärkeä merkitys, kuin ainoastaan prosessin toimivuuden seuranta. Laitesuorituksen varaosavaraston hyllyissä saattaa olla tuotteille viivakoodit, joiden perusteella pidetään yllä varastokirjanpitoa ja tilataan tarvittaessa uutta. Samalla voidaan päätellä kunnossapitotöiden toimivuutta ja esimerkiksi palvelun nopeutta. (Rekola 2005, 73.).

Tarkistuspisteiden avulla on myös mahdollista testata erilaisia palveluhenkilöstön tekemiä myyntitapahtumia ja -toimintoja. Monessa yrityksessä on päädytty ajattelumalliin, missä kenttähenkilöstö on suurin ja vähiten hyödynnetty myyntivoima. Tietojärjestelmien kautta on mahdollista monitoroida epäsuorasti, ovatko kaikki myytäväksi esitetyt artikkelit tarjottu asi-

akkaalle. Tarkistuspisteiden seurannalla ei ole yksittäistapauksissa merkitystä, mutta tilastollisuus paljastaa armotta puutteen toimintamallissa tai työhajeissa. (Rekola 2005, 73.).

Tarkistuspisteiden avulla prosessia mitattaessa on pyrittävä siihen, ettei mitattavaa suuretta päästä manipuloimaan vahingossa tai tahallisesti. Tarkistuspistetestaamisen tuloksia voidaan avata myös asiakkaalle. Palvelut koetaan huomattavasti edistyneemmiksi silloin, kun asiakas saa mahdollisuuden todentaa itse palveluntarjoajan toimivan koko ajan asiakkaalle merkityksellisten kriteerien mukaisesti. (Rekola 2005, 73.).

Tarkistuspistetestauksen tulosten analysoinnissa on operatiivinen taso, jolla poikkeamat perinteisesti vaativat pikaisia toimenpiteitä. Kyseessä voi olla virheellinen toimintatapa tai järjestelmävirhe, mutta ei koko palveluntuottamisen konseptin muuttamisen tarpeesta indikoiva virhe. (Rekola 2005, 74.).

Seuraavina tasoina tulosten analysoinnissa on tilastollisten tarkistuspisteiden seuranta. Tällä keinolla saadaan tietoa prosessin tiettyjen vaiheiden kestosta ja havaintojen perusteella päästään kehittämään palvelusuoritteiden sisältöä, toimintaohjeita ja mahdollisesti tuotemaailmaa itsessään. (Rekola 2005, 73.).

6.4.1 Tarkistuspistetestauksen soveltuvuus teolliseen käyttöön

Tarkistuspistetestauksella on lukuisia käyttökohteita teollisuudessa. Tarkistuspistetestaaminen on oiva väline testata valmistus- ja jalostusprosessien kulkua ja tehokkuutta sekä laatua. Usein tietojärjestelmät rekisteröivät hyödyllistä tarkistuspistetietoa, kuten aikaleimoja, mutta näitä tietoja käytetään valitettavan vähän palveluprosessien viimeistelemissä. (Rekola 2005, 73).

Erilaisten varastopalveluiden logistiset toiminnot ovat nykyisin hyvin usein ulkoistettuja ja hankitaan joltain kuriiriyritykseltä. Nämä tarjoavat lähetyksen seurantaan erinomaisia palveluita, joiden liittäminen oman tilausjärjestelmän osana asiakasnäkymään on vaivatonta ja nostaa merkittävästi asiakkaan kokemaa palvelutasoa. (Rekola 2005, 73.). Vastaavista palveluista tässä työssä käytetään Itellan omaa lähetykseurainta, joka on myös nähtävillä kuluttaja-asiakkaille verkon yli.

Yhä voimakkaan kehityksen alla oleva RFID-tekniikka sovelluksineen on näillä näkymin avoimassa aivan uusia mahdollisuuksia katkeamattoman tarkistuspisteseurannan kehittämiseen. (Rekola 2005, 73) RFID on radiotaajuuksilla toimivien tekniikoiden yleisyleisnimitys. Lyhenne muodostuu englanninkielisestä termistä Radio Frequency Identification. RFID-tekniikkaa käytetään tuotteiden ja asioiden havainnointiin, tunnistamiseen ja yksilöintiin. Toiminnan perus-

teena on tiedon tallentaminen valittuun RFID-tunnisteseen ja sen langattomaan lukemiseen RFID-lukijalla radioaaltoja hyväksikäyttäen. (RFID-tietoutta)

6.4.2 EDI-tiedon hyödynnettävyys

EDI-tiedon hyödynnettävyys jakeluliiketoiminnassa on jo nyt suuri, mutta sen merkitys on kasvamassa tulevaisuudessa. Euroopan maat pyrkivät laskemaan ympäristölle haitallisia päästöjä. Liikenteestä johtuvat päästöt yksi huomattava tekijä. EDI-sanoma, joka tuotetaan jaettavaan posttiin/artikkeliin, mahdollistaisi sanoman hyödyntäminen jakelureittien dynaamisessa suunnittelussa sekä vähentäisi jakelureittien päästöjä. Ollaan siis tilanteessa, missä jakeluoperaattorit ja säädösten päättäjät hakevat rinnakkaishyötyä. Kuluttaja taas saa paremmalla ja tehokkaammalla EDI-tiedon hyödyntämisellä parempaa asiakaspalvelua. (Crew, Brennan & Timothy 2013, 142-143.).

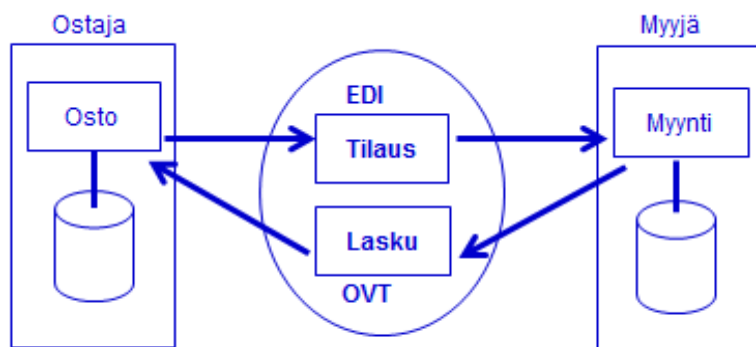
Kuluttajien verkkokäyttäytyminen muuttuu jatkuvasti laitteiston ja ohjelmistojen kehittyessä. Verkkokauppojen lähetysoylymit kasvavat jatkuvasti ympäri maailman. Kuluttajat vaativat yhä tarkempaa tietoa, missä ja milloin heidän paketinsä on noudettavissa tai saapumassa määränpäähän. Kaikki tämä on mahdollista tietotekniikan huiman kehityksen myötä. Kuluttaja pystyy seuraamaan, miten paketti ilmestyy palveluntuottajan tietojärjestelmään ja saa lähes reaaliaikaisesti tiedon milloin se on mennyt lajitteluprosessin läpi. Tämä luo yhä lisää haasteita mobiilitekniikan kehittäjille. (Crew, Brennan & Timothy 2013, 27.7).

On yhä todennäköisempää, että päivittäistavaroiden ja elintarvikkeiden toimituksissa ryhdytään toteuttamaan verkkomyynnin kaltaista toimintaa. Kuluttajien tottuessa tilaamaan päivittäistavaroita verkon kautta on elintarvikkeidenkin tilaaminen helpompaa. Palveluntarjoajien kyky tuoda ostokset halutussa aikaikkunassa korostuu entisestään. (Crew, Brennan & Timothy 2013, 278.).

EDI-tiedon kautta on mahdollista vaikuttaa sidosryhmien väliseen toimintaan. Vaikutus ulottuu koko logistisen palveluprosessin läpi. Vaikutus ilmenee fyysisten materiaalivirtojen ulkopuolella, esimerkiksi laskutuksessa tai tilausvahvistuksissa. (Auvinen, Aspelin, Berg, Koskinen & Mickelson. 1994, 15.).

Määrättyyn muotoon muunnettu informaatio siirretään tietokoneiden välillä elektronisin keinoin. Kuvat antavat näkymän, miten EDI-tietoa on mahdollista hyödyntää elintarviketeollisuudessa ja siitä johdettuna esimerkki postibussineksen käyttömahdollisuudesta ja kohdistuen hyöty nimenomaan kuluttaja-asiakkaalle.

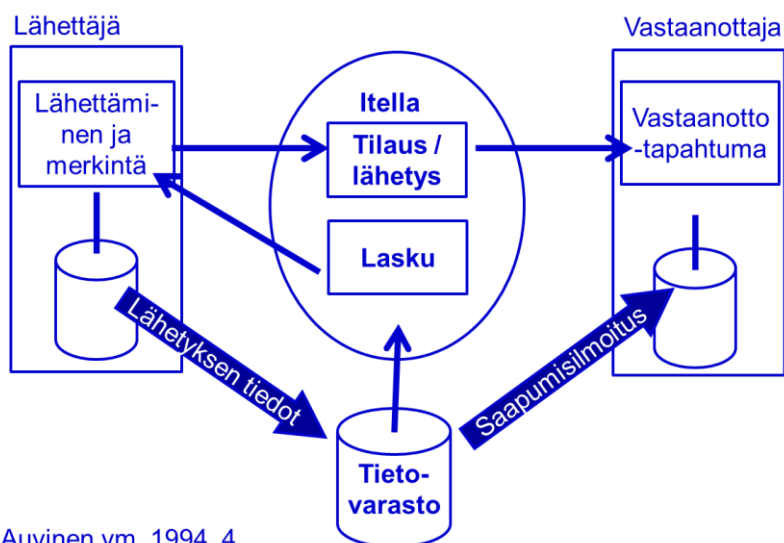
Kuva 4: EDI-tiedon hyödynnettävyys



(Auvinen ym. 1994, 4)

Kuvasta 4 voidaan nähdä EDI-tiedon hyödynnettävyys elintarvikkeiden tilaus- toimitusketjussa

Kuvat 5: EDI-tiedon hyödynnettävyys



Auvinen ym. 1994, 4

Kuvasta 5 ilmenee EDI-tiedon hyödynnettävyys postinjaketun liiketoiminnassa.

6.4.3 Designin merkitys

Yleisesti ajatellen design on tapa parantaa tuotetta, tässä esimerkiksi paketteja tai kuljetusvälineitä. Design on välittömästi tekemisissä sen miten havaitsemme todellisuuden osalualueita. Designia käytetään myös liikkeenjohdon työmenetelmänä. Management on enemmän sanallista taidetta, design liittyy visuaalisiin tekijöihin.

Osoitekortin suunnittelussa on tärkeää, että kaikki peruselementit, kuten typografia ja värit ovat seikkoja, jotka voivat vaikuttaa yrityksen julkiseen imagoon. Järjestys ja selkeys ovat ensiarvoisen merkittäviä visuaalisessa suunnittelussa, mikäli yrityksen imagon halutaan viittaavan tehokkuuteen. Graafisen suunnittelun tarkoituksena on tavoittaa katse. (Design Management 1988, 34). Pitämällä viesti selkeänä ja helposti luettavana taataan osoitekortin nopea visuaalinen tarkastelu ja viestin ymmärtäminen. Sama pätee koneellisesti tuotettujen osoitekorttien optiseen lukemiseen. Kun osoitekorttiin viivoilla merkitty lajittelukoneiden hakema tieto on selkeä, on lajittelutapahtuma virheetön ja tehokas.

7 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu analysoimalla Itella Postin tietojärjestelmien kautta valittujen tuotteiden toteutuneita prosessin läpimenoaikoja ja lähetysten luovutusta laskettuna vuorokausina hyllytystapahtumasta. Tutkimusmenetelmä on tarkistuspistemittaus.

Aikamääreiden tueksi tutkimukseen sisällytetään lähetyksen kulun prosessin mallinnukset, joista voidaan havainnollistaa ulkoistetun EDI-tiedon tuottamiseen liittyvät prosessin osat sekä, missä vaiheessa vastaanottava asiakas saa tiedon saapuvasta lähetyksestä. Prosessin mallinnukset on tarkistutettu oikeiksi Palvelutuotannon prosessin kehitysyksikön asiantuntijoilla. Tarkistus tehdään tutkimuksen oikeellisuuden varmistamiseksi.

Tutkimus on edennyt niin, että ensin on tuotettu lähetyksen kulun prosessimallinnukset MsVsi-siolla kaikista tutkimuksen tuotteista. Mallinnukset ovat osin epätarkkoja, perustuen toimекsiantajayhtiön immateriaalioikeuksiin. Joitain yksityiskohtia on jätetty tarkoituksella hieman epäselväksi. Prosessin kehitysyksikön asiantuntijat ovat päässeet kommentoimaan ja esittämään muutostarpeita tiheästi tutkimuksen aikana. Kommentointimahdollisuudet on järjestetty pääosin erilaisia virtuaalisia yhteyksiä käyttäen. Osa yhteisistä istunnoista on pidetty Lync-videoneuvottelujärjestelmällä. Osa palautteista on kerätty sähköpostin kautta. Lopulliset versiot on esitetty paperilla, missä asiantuntijat ovat päässeet kommentoimaan asiaa kuullen muiden asiantuntijoiden esiin tuomat seikat. Näin on haluttu varmistaa kaikille mahdollisuus kommentoida mallinnuksia.

Seuraavaksi on kerätty tutkimusdata. Noin tuhannen tapauksen on arvioitu olevan edustava otos. Data sisältää Postipaketteja, kirjattuja kirjeitä ja postiennakkolähetyksiä. Esiintymistiheydestä johtuen yli puolet tapauksista tulee olla Postipaketti 16 tuotteita. Tapausten lähtö- ja päätepisteet ovat ympäri valtakuntaa. Kaikkien tuotteiden tuli olla lähetetty Itella Postin palvelupisteestä ja olevan menossa Itella Postin palvelupisteeseen. Näin on päästy varmistamaan, ettei datan sekaan joudu erilaisia yrityksille suunnattuja ratkaisuja.

Data on analysoitu lajittelemalla tuotteet ensin tuoteryhmiin. Tarkistuspisteistä on määritetty Hyllytys-luenta, jolla tiedetään lähetyksen saapuneen palvelupisteeseen. Seuraavaksi on tutkittu jokaisen lähetyksen osalta Luovutus-luennat. Näiden luentojen ajallinen ero osoittaa, kuinka kauan lähetyks on ollut asiakkaan noudettavana palvelupisteessä. Vertailupohjaksi on kerätty dataa lähetysten kulusta ilman EDI-sanomaa. Niiden osoitekortit on kirjoitettu manuaalisesti. Kaikkien lähetysten lähetyks- ja vastaanottopisteet ovat satunnaisesti ympäri maata.

Suurimmat tietokannat, joista tietoa on haluttu vertailudataksi, on saatavilla B2C asiakkuuksien toimijoiden lähetyksistä. Tutkimusta varten on pyydetty erään kotimaisen toimijan lähetyksistä raportti. Raportin keskeiseksi reunaehdoksi on määritelty tuote Postipaketti16 ja prosessin läpimenoaika laskettuna ensimmäisestä tapahtumaluennasta lajitteluprosessissa ja ajankäytön laskemisen lopettaminen luentaan, jonka mukaan lähetyks on saapunut noudettavaksi. Tähän hetkeen on lopetettu läpimenoaikamittaus, koska hyllytys luennan ja asiakkaan noutotapahtuman välinen aika ei ole Itellasta riippuvainen.

Hyllytys-tapahtumasta lähtee asiakkaalle tekstiviesti tai sähköposti jos lähetyksellä on EDI-sanoma. Paperisella osoitekortilla tuleva lähetyks on tässä vaiheessa käynyt jakelussa toimipai-kassa, missä siitä on irrotettu saapumisilmoitus, jonka postinjakaja toimittaa asiakkaalle.

7.1 Lähettävä asiakas ja ostotapahtuman kuvaus

Nykytilassa kuluttaja-asiakas painelee lähetyksipisteen eteen ja hänellä on mahdollisesti käsissään paketti, jonka haluaa lähettää sukulaiselleen. Pitkälle myynnin edistämistä silmällä pitäen kehitetyn konseptin mukaisesti löytyvät pakkausmateriaalit helposti. Kun haluttu osoitekortti on löytynyt ja täytetty, asiakas siirtyy palvelutiskille.

Kun osoitekortti on täytetty, asiakas siirtyy palvelutiskille ja ojentaa lähetyksen myyjälle tarkastettavaksi ja punnittavaksi. Myyjä tarkastaa osoitekortin olevan oikein täytetty ja ilmoittaa kassajärjestelmän ilmoittaman hinnan lähetykselle. Palvelupisteen myyjä rekisteröi lähetyksen saapuneeksi Itellan verkkoon ja siirtää lähetyksen odottamaan palvelupisteen tyhjenystä, joka tapahtuu normaalisti alku illasta Suomen niemellä.

7.1.1 Itellan prosessi ja vastaanottava asiakas

Itellan kuljetus noutaa palvelupisteeseen kertyneet lähetykset ja vie ne alueen keräilypisteeseen, josta lähtee jatkokuljetus lajittelukeskukseen. Myös lajittelukeskukset toimivat keräilypisteinä. Itellan lajittelukeskuksessa kirjeet ja paketit erotellaan omiin prosesseihinsa. Pakettien lajitteluprosessissa ihminen antaa lajittelukoneelle tiedon, mihin asiakkaamme lähettämä paketti on menossa ja lajittelukoneet käyttävät lähetyksen EDI-tietoa lajittelutiedon lähteenä tästä eteenpäin.

Paketti saapuu vastaanottavaan palvelupisteverkon toimipisteeseen postin jakelun toimittamana. Postin jakelu tuo nämä lähetykset, koska niistä pitää ensin irrottaa saapumisilmoitukset, jotka postinjakajat vievät normaalilla perusjakelureitillä postin vastaanottajalle. Vastaanottava asiakas saa saapumisilmoituksen käsiinsä työ- tai koulupäivän jälkeen, jolloin hän lähtee iltaa vasten liikkeelle, jos postin palvelupiste on vielä auki. Muuten hän suunnittelee seuraavan päivän kalenterin uudelleen, ehtiäkseen hakemaan hänelle saapuneen lähetyksen ajoissa. Ehkä tässä vaiheessa voisi tulla mieleen, miten kätevää olisi jos saapumisilmoitus olisi tullut tekstiviestinä.

7.2 Tutkimukseen valitut lähetyslajit

Tutkimuksessa esimerkkeinä toimivien tuotteiden esittely. Tuotteet ovat Postipaketti16, Kirjattu Kirje ja Postiennakkokirje. Viralliset tuotekuvaukset on luettavissa Itella Postin verkkosivuilta. www.Itella.fi

7.2.1 Postipaketti 16

Postipaketti 16 on koko valtakunnan kattava edullinen lähetyksimuoto kaikille asiakkaille. Paketti postitetaan Postin palvelupisteestä ja se viedään noudettavaksi vastaanottavaan palvelupisteeseen. Saapumisilmoitus viedään perusjakelun mukana. Käytännössä prosessissa lähetykset rekisteröidään määrättyissä prosessin vaiheissa. Seurantakoodi syötetään Posti.fi tai Itella.fi sivuilta löytyvään seurantaikkunaan ja Itellan järjestelmä näyttää asiakkaalle, missä lähetykset on edellisen kerran rekisteröity.

7.2.2 Kirjattu kirje

Kirjattu kirje on lisäpalvelullinen kirjelähetykset, jonka kulkua Itellan prosessissa voi seurata lähetykskohtaisen seurantakoodin perusteella. Lähettävä asiakas lähetyksestä kuitin ja kuittiin on merkitty lähetyksen seurantakoodi. Käytännössä Itellan prosessissa lähetykset rekisteröidään määrättyissä prosessin vaiheissa. Seurantakoodi syötetään Posti.fi tai Itella.fi sivuilta löytyvään

seurantaikkunaan ja Itellan järjestelmä näyttää asiakkaalle, missä lähetys on edellisen kerran rekisteröity. Kirjattu kirje postitetaan palvelupisteestä ja se viedään vastaanottavaan palvelupisteeseen noudettavaksi. Saapumisilmoitus viedään perusjakelun mukana.

7.2.3 Postiennakkokirje

Postinennakolla varustettu kirjelähetys on keino varmistaa, että vastaanottaja maksaa lähetysten ennen sen luovuttamista Itellan palvelupisteestä. Lähetys postitetaan ja noudetaan palvelupisteestä. Erittäin suosittu palvelumuoto verkkomyynnin kasvun aikakaudella. Prosessi noudattelee pitkälti Postipaketti16 prosessia, mutta vastaanottovaiheessa, asiakkaalta peritään osoitekorttiin merkitty summa ja tilitetään määrätulle tilille ennen kuin vastaanottaja saa lähetysten haltuunsa.

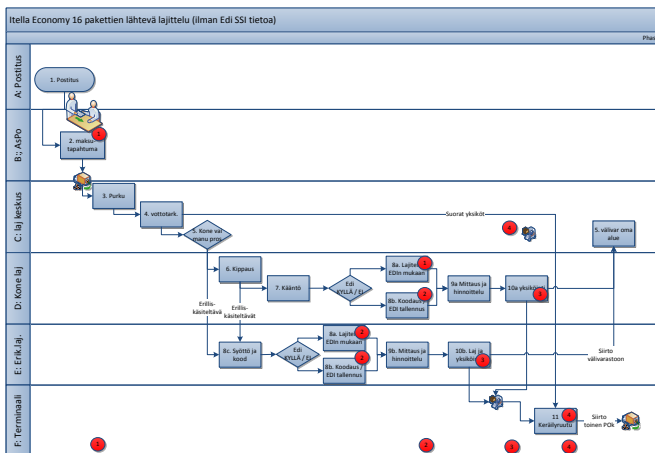
7.3 Prosessin havainnollistaminen mallinnuksin

Prosessinmallinnuksissa on näytetty visuaalisesti, miten EDI-sanoman hyväksikäyttö tuo prosessitehokkuutta jakeluoperaattorille. Kustakin tuotteesta on tehty yhteensä neljä mallinnusta. Mallinnukset on jaettu kahdelle arkille. Ensimmäisessä kerrotaan prosessin alkupäässä tapahtuvat lähetysten liikkeet ja jälkimmäisessä prosessin loppuosan liikkeet. Mallinnuksiin tämä on merkitty erottelulla lähtevä tai saapuva lajittelu. Lähtevä on aina prosessin alkupää.

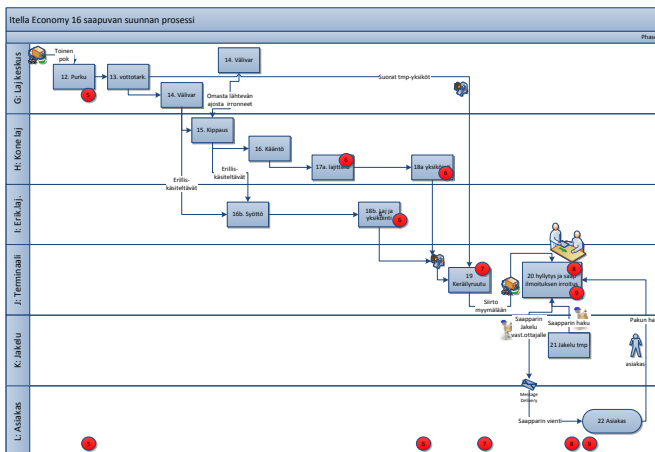
Mallinnuksiin on merkitty mallinnukset alalaitaan ne vaiheet, joissa aikaleimoja/rekisteröintejä tapahtuu.

Mallinnukset 1: Postipaketti16:sta prosessi ilman EDI-sanomaa.

Mallinnus 1a: Postipaketti16 prosessin lähtevä suunta ilman EDI-sanomaa.

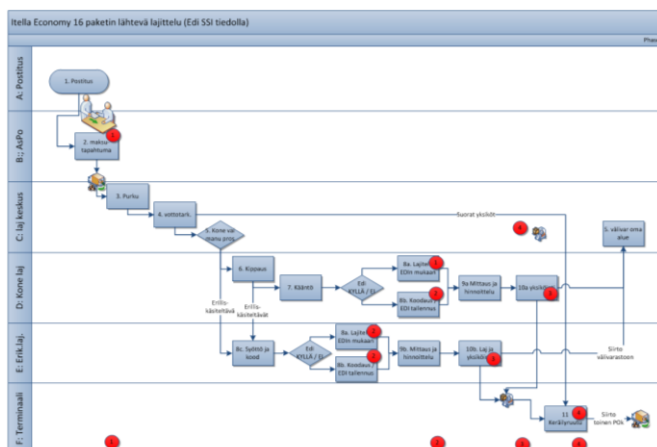


Mallinnus 1b: Postipaketti16 saapuva suunta ilman EDI-sanomaa.

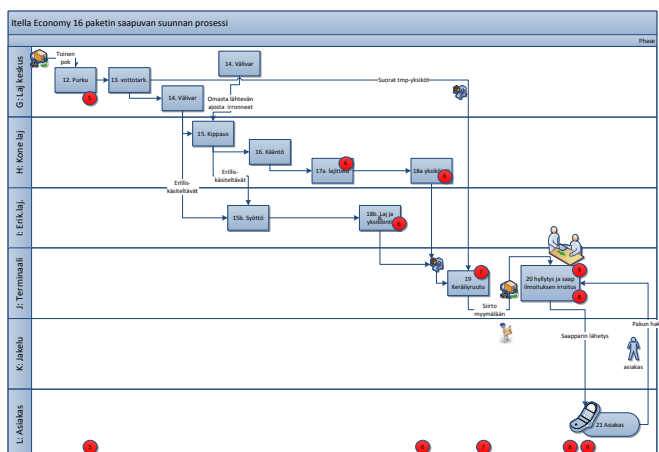


Mallinnukset 2: Postipaketti16:sta prosessi EDI-sanoman myötä.

Mallinnus 2a: Postipaketti16 prosessi lähtevä suunta EDI-sanoman myötä.

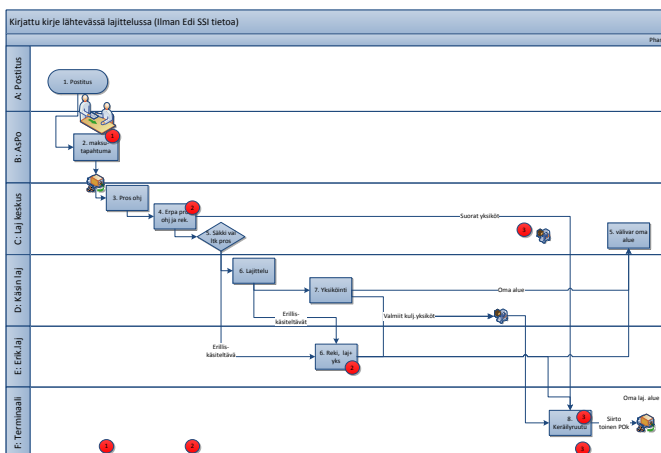


Mallinnus 2b: Postipaketti16 prosessi saapuva suunta EDI-sanoman myötä.

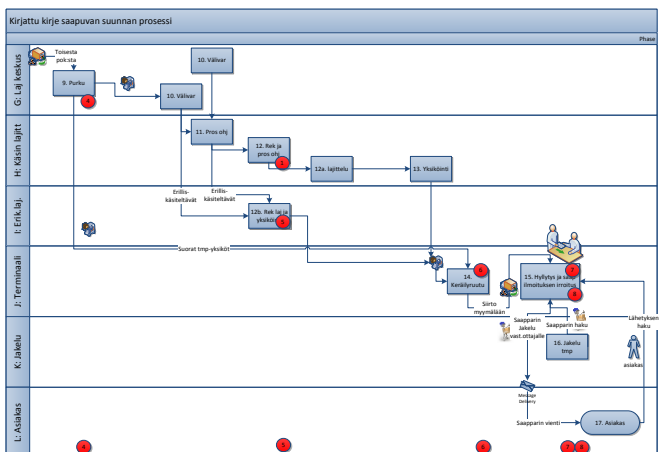


Mallinnukset 3: Kirjatun kirjeen prosessi ilman EDI-sanomaa

Mallinnus 3a: Kirjatun kirjeen prosessin lähtevä suunta ilman EDI-sanomaa.

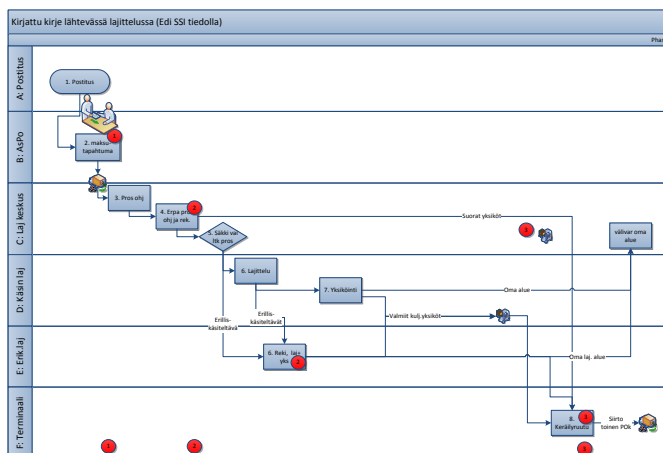


Mallinnus 3b: Kirjatun kirjeen prosessin saapuva suunta ilman EDI-sanomaa.

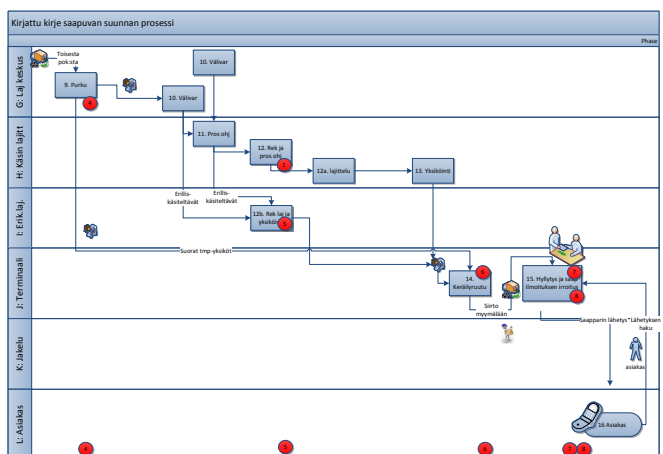


Mallinnukset 4: Kirjatun kirjeen prosessi EDI-sanoman myötä.

Mallinnus 4a: Kirjatun kirjeen lähtevä prosessi EDI-sanoman kanssa.

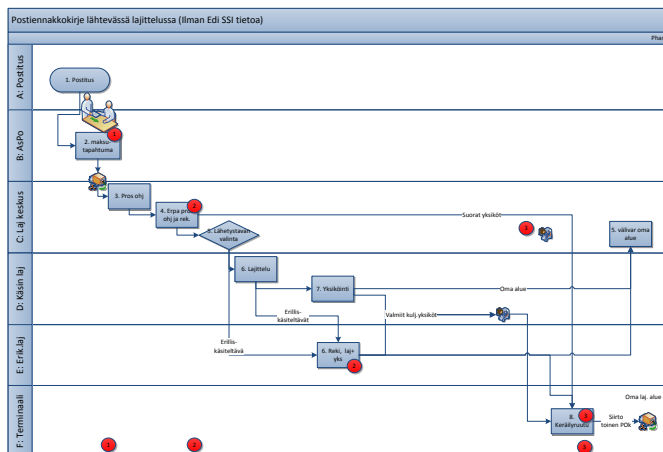


Mallinnus 4b: Kirjatun kirjeen saapuva prosessi EDI-sanoman kanssa.

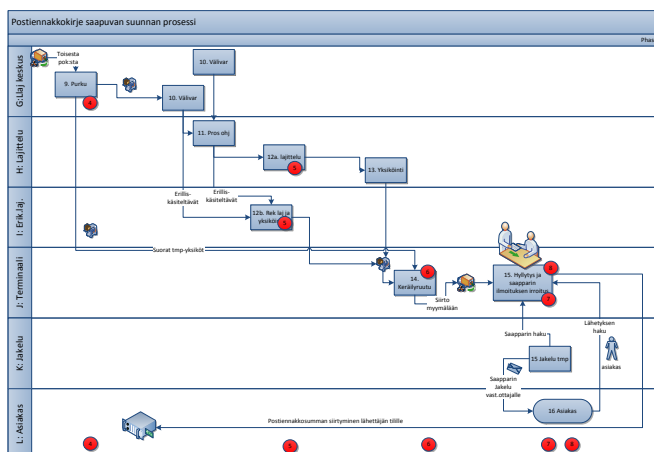


Mallinnukset 5: Postiennakkokirjeen prosessi ilman EDI-sanomaa.

Mallinnus 5a: Postiennakkokirjeen lähtevä prosessi ilman EDI-sanomaa.

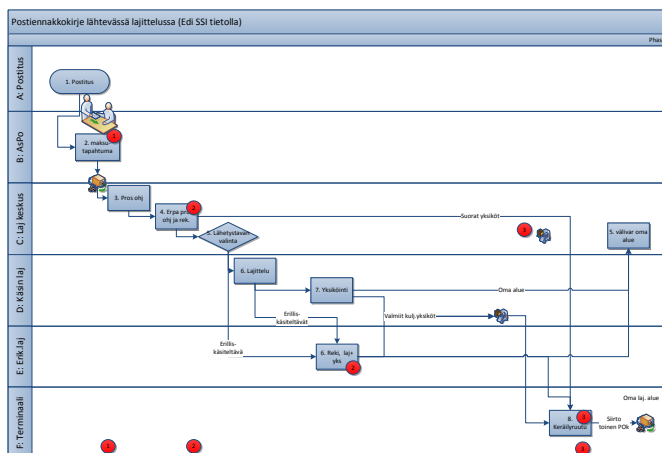


Mallinnus 5b: Postiennakkokirjeen saapuva prosessi ilman EDI-sanomaa.

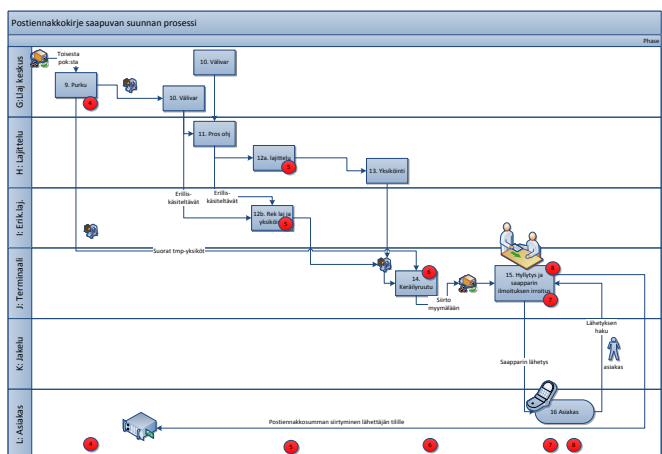


Mallinnukset 6: Postiennakkokirjeen prosessi EDI-sanoman myötä.

Mallinnus 6a: Postiennakkokirjeen lähtevä prosessi EDI-sanoman myötä.



Mallinnus 6b: Postiennakkokirjeen saapuva prosessi EDI-sanoman myötä.



Kaikista mallinnuksista ilmenee, että prosessin loppuosa yksinkertaistuu ja lähetykset voidaan toimittaa suoraan postin myymälään. Kuluttaja-asiakas saa saapumisilmoituksen noudettavaksi tulleesta lähetyksestä suoraan sähköisesti.

7.4 Prosessin havainnollistaminen tarkistuspistemittausten kautta

Tehdyn tutkimuksen perusteella uudella, sähköisesti tuotetulla osoitekortilla lähetetyt tuotteet noudettiin palvelupisteistä 1-3 vuorokautta nopeammin, kuin vanhalla perinteisellä osoitekortilla lähetetyt tuotteet. Postin tuote-ehdoissa maksimi säilytysajaksi on merkitty 12 vuorokautta, joten pisimmillään jo neljänneksen lyhentäminen maksimisäilytysaikaa keventää huomattavasti kuormitusta palvelupisteissä. Ennen kaikkea tämä näkyy asiakastytyväisyytenä, kun asiakkaat saavat heille osoitetut lähetykset ripeämmin haltuunsa.

Lajittelutapahtuman muutos ei nouse aikamääreissä esiin, koska lajittelutapahtuman aikaleimoissa pitäisi mennä tutkimaan huomattavasti tarkemmalla tasolla. Pakettilajittelun asiantuntijat pitivät hyvin merkittävänä tekijän yhden työvaiheen jäämistä pois paketin lajitteluvaiheessa. Tällä ohitetaan työvaiheita ja hyöty on näin merkittävä.

Tutkimuksen tarkempaa dataosuutta ei julkaista liikesalaisuuteen vedoten. Julkaisukiello Itellasta on annettu syyskuussa 2014. Pääsääntöisesti voidaan kuvata, että saapuvan suunnan mallinuksissa on tapahtumia huomattavasti vähemmän, kun on EDI-tieto käytössä ja saapumisilmoitus tulee heti, kun lähetys on rekisteröity luovutusasteessa paikalle saapuneeksi.

Tarkistuspistemittausmenetelmällä voidaan lähetyksen kulku Itellan prosessissa näyttää ajanalla. Toisena keskeisenä tavoitteena on havainnollista, kuinka paljon EDI-tieto jouduttaisi Itella Postin palvelutuotannon tekemistä. Mittaamiseen käytetään työntutkimusmenetelmiä, kuten läpimenoaika ja teho.

Tutkimus kohdistuu kuluttaja-asiakkaiden käyttämiin tuotteisiin. Koska tutkimus oli suunnattu palvelemaan C2C (customer to customer = kuluttaja-kuluttajalle) tai C2B (customer to business = kuluttajalta yritykselle) asiakkaita, valittiin tuotteiksi Itella Postin tuotevalikoimasta kuluttajille suunnattuja tuotteita. Tutkimusotoksessa huomioitiin tuotteiden esiintymisyleisyys. Tuotteiksi valittiin Postipaketti 16, Kirjattu kirje ja Postiennakko kirje.

Kaikki kolme valittua tuotetta ovat saatavilla mistä tahansa Itella Postin palvelupisteestä. Kaikkia tuotteita yhdistää se, että asiakas pystyy seuraamaan tuotteen kulkua Itellan prosessissa verkkosivujen kautta.

7.5 Tuloksien analysointi

Pakettituotteiden säilytysaika lyhenee tehdyn tutkimuksen mukaan olennaisesti. Tällä Itella Posti saa tuotettua asiakkailleen parempaa palvelua, kun lähetyksen saa ripeämmin. Nopeamman varaston kierron myötä vähenee tarve hyllymetreihin.

Yrityksen saamiin hyötyihin on laskettava myös EDI-tiedon synty uuden osoitekortin mukana. Tällöin työvaiheiden väheneminen antaa mahdollisuuden automatisoida tehdasprosessia ja jouduttaa lähetyksen käsittelyä vastaanottavassa päässä, kun erillistä saapumisilmoitusta ei tarvitse kirjoittaa.

Näillä perusteilla näyttää järkevältä aloittaa sähköisesti tuotetun osoitekortin lanseeraaminen myös kuluttaja-asiakkaille. Kuluttaja-asiakkaat hyötyvät, kun osoitekortti voidaan tuottaa yhden päätteen takaa kosketusnäyttöä naputtamalla.

Yhtiöllä voisi olla etua käyttöönotosta ennen kaikkea tunnistettuina prosessihyötyinä, kuten lyhyempi läpikulkuaika, joka mahdollistuu työvaiheiden vähenemisellä ja tiedonsiirron nopeutumisella. Tämä mahdollistaa paketin ”lajittelun” ja ennen sen saapumista lajittelukeskukseen. Prosessin vastaanottajan päädyssä jakajan ei tarvitse enää viedä erillistä saapumisilmoitusta, kun saapumisilmoitus menee sähköisesti vastaanottajalle.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tutkia automaation ja itsepalvelutoimintojen lisääntymistä palveluissa ja erityisesti jakeluoperaattorin toiminnassa. On haluttu havainnollistaa, miten kuluttaja-asiakkaan roolin kehittäminen palveluketjussa tuottaa prosessihyötyä ja positiivista asiakaskokemusta. Asiakslähtöisyys on keskeisenä osana Itellan konsernin strategiaa ja tällä tutkimuksella on tavoitteena havainnollistaa, miten asiakslähtöisellä kehittämisellä tuotetaan prosessihyötyä koko palveluketjulle.

Case-yrityksenä on ollut Itella Posti Oy, jonka tuotteista on valittu kolme kuluttaja-asiakkaiden paljon käyttämää seurantakoodeilla varustettua tuotetta. Tuotteet on valittava seurattavien tuotteiden joukosta, jotta tutkimusmenetelmistä tarkistuspistemittaus onnistuu. Tarkoituksena on ollut analysoida nimenomaan koko palveluketjussa esiintyvät hyödyt, kun asiakas pystyy lähettämään tuotteen, jossa on sähköinen osoitekortti. Näitä seikkoja on pohdittu lähdekirjallisuuden avulla.

Tutkimuksen keskeiset hyötypotentialit ovat:

1. prosessihyöty toimijoille/operaattorille,
2. lyhempi varastointi/säilytysaika,
3. asiakkaan kannalta nopea toimitusketju,
4. sähköisten seurantavälineiden kehittyminen.

Tarkistuspistemittauksesta ei ole juurikaan kirjoitettu ja sen käytön puolustaminen käyttäjäkeskeisen tuotesuunnittelun tueksi vaati aikansa. Löydettyäni mielestäni riittävät perusteet tarkistuspistemittauksen käyttämiseksi käyttäjäkeskeisessä tutkimuksessa, olen työstänyt opinnäytetyön kirjallista osuutta. Huolella taustalle kerätty materiaali on antanut luotettavan perustuksen jonka varassa itse tutkimusta on turvallista alkaa toteuttamaan. Kun tutkimuksen aineistopyynnöt oli lähetetty tarkennuksineen, tuloksia odoteltiin malttamattomina. Tutkimuksen kirjallinen osuus tässä työssä oli melko lyhyt, mutta täytti tehtävänsä ja annetut vaatimukset. Merkittävä työmäärä tutkimuksen osalta on tehty datan kanssa ja salassapitosyistä dataa ei saa julkaista. Tarkoituksena on havainnollistaa hyödyt ja ne on voitu näyttää toteen. Prosessikuvausten kautta tutkimuskysymystä tarkasteltuna on päästy näyttämään nopeutunut prosessi kosketuspintoja vähentämällä.

Tutkimusta täydentämään olisi mielenkiintoista luoda nykyisistä sähköisistä osoitekortin tuotamisratkaisuista prototyyppi lähetyspisteeseen ja tutkia asiakaspalveluprosessin ajallista kestoa Postin myymälässä. Näin saataisiin tutkittua lähettävän asiakkaan kokemat prosessihyödyt ja näytettyä tutkimuksen tulokset reaaliaikaisesti. Taustateoriaa voisi laajentaa analysoimalla myös itsepalvelutoimintoja ja kehittämistä käsittelevää kirjallisuutta.

Lähetyspisteiden prototypointi olisi varsin haastavaa, koska nykyisessä tuoterepertuaarissa prototyyppien pitäisi pystyä mittaamaan lähetyksen ulkoiset mitat ja paino. Tämä toisi teknisiä haasteita prototyyppien rakentamiseen. Jos tutkimus rajattaisiin koskemaan vain lähetyksen osoitekortin täyttämisen ”kosketusnäyttöä” ja ohjelman käytettävyyttä, voisi olla ko. tutkimuksen suorittaminen oiva tutkimuskohde käyttäjäkeskeisen tuotekehityksen opiskelijalle.

9 Lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOYpro.

Anthony, S. Johnson, W. Sinfield, J. & Altman, E. 2008. The Innovator guide to Growth. Boston: Harvard Business Press.

Auvinen, S. Aspelin, E. Berg, V. Koskinen, P. Mickelson, I. EDI: Käytännön käsikirja - tulevaisuus on nyt! Espoo Suomen atk-kustannus.

Bedford, C. & Lee, A. 2010. In Lockwood's Design Thinking. Integrating innovation, customer experience and brand value. Design Management Institute. New York NY: Allworth Press.

Crew, Michael A., Brennan, Timothy J. The Role of the Postal and Delivery Sector in a Digital Age. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Design Forum. 1988. Design Management. Alkuperäinen teos: Danish Design Council. Suom Pauli Hatsala. Hanko: Hangon kirjapaino.

Edvardsson, B & Olsson, J. 1996. Key concepts for new service development. Service Industries Journal, Vol. 16, Iss. 2, 140-164.

Elkelä, K. Itella BI. Tutkimussarja 3, 4.2.3014.

Goncalves, A. & Saco, R. 2010. In Lockwood's Design Thinking. Integrating innovation, customer experience and brand value. Design Management Institute. New York NY: Allworth Press.

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Rynänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Hackos, J. & Redish, J. 1998. User and Task Analysis for Interface Design. United States of America: John Wiley and Sons, Inc.

Hannus, J. 1997. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet - Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Harmon, P. 2003. Business Process Change - A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes. San Francisco: Morgan Kaufmann Publisher.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat - asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Karlöf, B & Östblom, S. 1993. Benchmarking. Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Gummerus: Jyväskylä. Alkuperäinen teos: Benchamrking- Vägisare till mästerkap i produktivitet och kvalitet. Suom. Maarit Tillman.
- Karrus, K. 1998. Logistiikka. Porvoo: WSOY
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Neljäs painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in Business process management. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2011. Design for services. Farnham: Gower Pub Ltd.
- Modig, N. & Åhsltröm, P. 2013, Tätä on Lean.: ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Suom Tillman, M. Tukholma: Rheoliga Publishing.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirja-paino Oy.
- Norton, D. 2010. In Lockwood's Design Thinking. Integrating innovation, customer experience and brand value. Design Management Institute. New York NY: Allworth Press.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja, 5. uud. p. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin
- Pelkonen, H. 1997. Yritysten välinen tiedonsiirto - EDI. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Pesonen, H.L., Lehtinen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena - markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS kustannus.
- Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen - kehittämisestä metakehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino
- Rekola, H. ja Rekola, K. 2005. Opas teollisuusyrityksille palvelujen testaukseen. Teknologia teollisuus. Helsinki: Kopio Niini-painopörssi.
- Saffer, D. 2007. Designing for interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley CA: New Riders.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Kuudes painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Thomas, G. 2011. How to do your case study: A Guide for students & Researchers. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pursula, T. & Pokela, P. Tulevaisuuden mahdollisuudet ja Tekesin rooli. Tekes 2012, Sisältä ketterä ja markkinoilla vahva.
- Nurmela, J. 1998. Valikoiko uusi tieto- ja viestintäteknikka käyttäjänsä? Tilastokeskus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Parjo, L., Sirkiä, T., Viherä, M-L. 2008. Tieto- ja viestintäteknikan arjessa. Haastattelututkimusten tuloksia suomalaisten tieto- ja viestintäteknikan käytöstä vuonna 2007. Helsinki: Multiprint Oy.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum media.
- Yin, R.K. 2009. Case study research: design and methods. 4th ed. edn. Los Angeles, Calif Sage Publications.

Sähköiset lähteet

Itella. 2014. Viitattu 15.8.2014

<http://www.itella.fi/group/konserni/itellalyhyesti.html>.

Palvelumuotoilu. 2009. Sanasto ja metodit. Viitattu 4.8.2014.

http://www.palvelumuotoilu.fi/sanasto_ja_metodit/

Poikkimäki, J. & Koivisto, T. 2006. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien strateginen innovointi. VTT tiedotteita 2355. Espoo: VTT. Viitattu 4.5.2014.

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2355.pdf>

RFID Lab Finland Oy. RFID-tietoutta. Viitattu 20.10.2014

<http://www.rfidlab.fi/rfid-tietoutta>.

Service Design Network. Intro. 2009. Viitattu 4.8.2014.

<http://www.service-designnetwork.org/content/definition-service-design>

Viestintävirasto. 2014. Postimarkkinat. Viitattu 15.8.2014.

<https://www.viestintavirasto.fi/posti/postimarkkinat.html>.

Julkaisemattomat lähteet

Itellan sisäinen asiakirja; Myymäläverkoston oppimateriaali, viitattu 31.1.2014

Kuvat

Kuva 1: Kuka on asiakas..?	9
Kuva 2 Viestintäkanavien muutokset.	21
Kuva 3: Prosessikaavio (Hannus 2004, 105).	33
Kuva 4: EDI-tiedon hyödynnettävyys	42
Kuvat 5: EDI-tiedon hyödynnettävyys	42

Mallinnukset

Mallinnukset 1: Postipaketti16:sta prosessi ilman EDI-sanomaa.....	47
Mallinnukset 2: Postipaketti16:sta prosessi EDI-sanoman myötä.....	48
Mallinnukset 3: Kirjatun kirjeen prosessi ilman EDI-sanomaa.....	49
Mallinnukset 4: Kirjatun kirjeen prosessi EDI-sanoman myötä.....	50
Mallinnukset 5: Postiennakkokirjeen prosessi ilman EDI-sanomaa.	51
Mallinnukset 6: Postiennakkokirjeen prosessi EDI-sanoman myötä.	52

Liitteet

Liite 1: Prosessin mallinnuksen sanallinen kuvaus. Itella Economy 16 paketin prosessi ilman EDI tietoa.	63
Liite 2: Prosessin mallinnuksen sanallinen kuvaus. Itella Economy 16 paketin prosessi EDI tiedolla.	64
Liite 3: Prosessin mallinnuksen sanallinen kuvaus. Kirjatun kirjeen prosessi ilman EDI-sanomaa	65
Liite 4: Prosessin mallinnuksen sanallinen kuvaus. Kirjatun kirjeen prosessi EDI-sanoman myötä.	66
Liite 5: Prosessin mallinnuksen sanallinen kuvaus. Postiennakkokirjeen prosessi ilman EDI- sanomaa.	67
Liite 6: Prosessin mallinnuksen sanallinen kuvaus. Postiennakkokirjeen prosessi EDI tiedolla.	68

Liite 1: Prosessin mallinnuksen sanallinen kuvaus. Itella Economy 16 paketin prosessi ilman EDI tietoa.

Mallinnukset 7: Postipaketti16:sta prosessi ilman EDI-sanomaa.

1. Postitustapahtuma palvelupisteessä. Lähetysten pakkaaminen ja osoitekortin kirjoittaminen
2. Maksutapahtuma, lähetysten postikulut peritään tässä vaiheessa. henkilökunta ohjaa lähetysten oikeaan prosessiin ja kuljetusyksikköön
3. Purku, lähetys saapuu keräilykeskukseen ja
4. Lähetykselle tehdään vastaanottotarkistus ja ohjaus keskuksen sisäiseen prosessiin
5. Lajittelutavan valinta, valitaan lähetykselle soveltuva lajittelutapa
6. Kippaus, lähetys ohjataan lajittelukoneen syöttöön
7. Kääntö, lähetys käännetään oikeaan asentoon
8. Lähetys lajitellaan, joka EDI tiedon mukaan tai lähetykselle annetaan EDI-tieto
9. Lähetysten mitat tarkistetaan ja lähetys hinnoitellaan / laskutetaan
10. Lähetysten yksiköinti
11. Lähetys siirretään joko välivarastoon tai edelleen lähetettäväksi toiseen lajittelukeskukseen

Mallinnus 1b: Postipaketti16 saapuva suunta ilman EDI-sanomaa.

12. Purku, lähetys saapuu keräilykeskukseen ja
13. Lähetykselle tehdään vastaanottotarkistus ja ohjaus keskuksen sisäiseen prosessiin
14. Lajittelutavan valinta, valitaan lähetykselle soveltuva lajittelutapa ja välivarasto
15. Kippaus, lähetys ohjataan lajittelukoneen syöttöön
15. Kääntö, lähetys käännetään oikeaan asentoon
17. Lähetys lajitellaan, joka EDI tiedon mukaan tai lähetykselle annetaan EDI-tieto
18. Lähetysten mitat tarkistetaan ja lähetys hinnoitellaan / laskutetaan
19. Lähetysten yksiköinti
20. Lähetys siirretään joko välivarastoon tai edelleen lähetettäväksi toiseen lajittelukeskukseen
21. Lähetys hyllytetään saapuneeksi toimipaikkaan ja saapumisilmoitus irroitetaan
22. Jakaja noutaa saapumisilmoituksen/tuo lähetysten
23. Jakaja vie saapumisilmoituksen
24. Asiakas noutaa lähetysten

Liite 2: Prosessin mallinnuksen sanallinen kuvaus. Itella Economy 16 paketin prosessi EDI tiedolla.

Mallinnus 2a: Postipaketti16 prosessi lähtevä suunta EDI-sanoman myötä

1. Postitustapahtuma palvelupisteessä. Lähetysten pakkaaminen ja osoitekortin kirjoittaminen
2. Maksutapahtuma, lähetysten postikulut peritään tässä vaiheessa. henkilökunta ohjaa lähetysten oikeaan prosessiin ja kuljetusyksikköön
3. Purku, lähetys saapuu keräilykeskukseen ja
4. Lähetykselle tehdään vastaanottotarkistus ja ohjaus keskuksen sisäiseen prosessiin
5. Lajittelutavan valinta, valitaan lähetykselle soveltuva lajittelutapa
6. Kippaus, lähetys ohjataan lajittelukoneen syöttöön
7. Kääntö, lähetys käännetään oikeaan asentoon
8. Lähetys lajitellaan, joka EDI tiedon mukaan tai lähetykselle annetaan EDI-tieto
9. Lähetysten mitat tarkistetaan ja lähetys hinnoitellaan / laskutetaan
10. Lähetysten yksiköinti
11. Lähetys siirretään joko välivarastoon tai edelleen lähetettäväksi toiseen lajittelukeskukseen

Mallinnus 2b: Postipaketti16 prosessi saapuva suunta EDI-sanoman myötä.

12. Purku, lähetys saapuu keräilykeskukseen ja
13. Lähetykselle tehdään vastaanottotarkistus
14. Välivarastointi
15. Kippaus, lähetys ohjataan lajitteluun
16. Kääntö, lähetys käännetään oikeaan asentoon
17. Lähetys lajitellaan, joka EDI tiedon mukaan tai lähetykselle annetaan EDI-tieto
18. Lähetysten yksiköidään
19. Lähetysten siirto keräilyruutuun
20. Lähetys hyllytetään saapuneeksi toimipaikkaan ja saapumisolmoitus lähtee
21. Asiakas noutaa lähetysten

Liite 3: Prosessin mallinnuksen sanallinen kuvaus. Kirjatun kirjeen prosessi ilman EDI-sanomaa

Mallinnus 3a: Kirjatun kirjeen prosessin lähtevä suunta ilman EDI-sanomaa.

1. Postitustapahtuma palvelupisteessä. Lähetysten pakkaaminen ja osoitekortin kirjoittaminen
2. Maksutapahtuma, lähetysten postikulut peritään tässä vaiheessa. henkilökunta ohjaa lähetysten oikeaan prosessiin ja kuljetusyksikköön
3. Purku, lähetys saapuu keräilykeskukseen
4. Lähetykselle tehdään vastaanottotarkistus ja ohjaus keskuksen sisäiseen prosessiin
5. Lajittelutavan valinta, valitaan lähetykselle soveltuva lajittelutapa
6. Lajittelutapahtuma ja rekisteröinti
7. Yksiköinti
8. Lähetys siirretään keräilyruutuun tai välivarastoon

Mallinnus 3b: Kirjatun kirjeen prosessin saapuva suunta ilman EDI-sanomaa.

9. Purku, lähetys saapuu keräilykeskukseen ja
10. Välivarastointi
11. Lajittelutavan valinta, valitaan lähetykselle soveltuva lajittelutapa ja välivarasto
12. Rekisteröinti ja lajittelutapahtuma
13. Lähetysten yksiköinti
14. Lähetysten siirto keräilyruutuun
15. Lähetys hyllytetään saapuneeksi toimipaikkaan ja saapumisilmoitus irrotetaan
16. Jakaja noutaa saapumisilmoituksen/tuo lähetysten
17. Jakaja vie saapumisilmoituksen
18. Asiakas noutaa lähetysten

Liite 4: Prosessin mallinnuksen sanallinen kuvaus. Kirjatun kirjeen prosessi EDI-sanoman myötä.

Mallinnus 4a: Kirjatun kirjeen lähtevä prosessi EDI-sanoman kanssa.

1. Postitustapahtuma palvelupisteessä. Lähetysten pakkaaminen ja osoitekortin kirjoittaminen
2. Maksutapahtuma, lähetysten postikulut peritään tässä vaiheessa. henkilökunta ohjaa lähetysten oikeaan prosessiin ja kuljetusyksikköön
3. Purku, lähetys saapuu keräilykeskukseen
4. Lähetykselle tehdään vastaanottotarkistus ja ohjaus keskuksen sisäiseen prosessiin
5. Lajittelutavan valinta, valitaan lähetykselle soveltuva lajittelutapa
6. Lajittelutapahtuma ja rekisteröinti
7. Yksiköinti
8. Lähetys siirretään keräilyruutuun tai välivarastoon

Mallinnus 4b: Kirjatun kirjeen prosessi saapuva suunta EDI-sanoman myötä

9. Purku, lähetys saapuu keräilykeskukseen
10. Välivarastointi
11. Lajittelutavan valinta, valitaan lähetykselle soveltuva lajittelutapa ja välivarasto
12. Rekisteröinti ja lajittelutapahtuma
13. Lähetysten yksiköinti
14. Lähetysten siirto keräilyruutuun
15. Lähetys hyllytetään saapuneeksi toimipaikkaan ja saapumisilmoitus irrotetaan
16. Jakaja noutaa saapumisilmoituksen/tuo lähetysten
17. Jakaja vie saapumisilmoituksen
18. Asiakas noutaa lähetysten

Liite 5: Prosessin mallinnuksen sanallinen kuvaus. Postiennakkokirjeen prosessi ilman EDI-sanomaa.

Mallinnus 5a: Postiennakkokirjeen lähtea prosessi ilman EDI-sanomaa.

1. Postitustapahtuma palvelupisteessä. Lähetyksen pakkaaminen ja osoitekortin kirjoittaminen
2. Maksutapahtuma, lähetyksen postikulut peritään tässä vaiheessa. henkilökunta ohjaa lähetyksen oikeaan prosessiin ja kuljetusyksikköön
3. Purku, lähetys saapuu keräilykeskukseen
4. Lähetykselle tehdään vastaanottotarkistus ja rekisteröinti
5. Lajittelutavan valinta, valitaan lähetykselle soveltuva lajittelutapa
6. Lajittelutapahtuma
7. Yksiköinti
8. Lähetys siirretään keräilyruutuun tai välivarastoon

Mallinnus 5b: Postiennakkokirjeen saapuva prosessi ilman EDI-sanomaa.

9. Purku, lähetys saapuu keräilykeskukseen
10. Välivarastointi
11. Lajittelutavan valinta, valitaan lähetykselle soveltuva lajittelutapa ja välivarasto
12. Rekisteröinti ja lajittelutapahtuma
13. Lähetyksen yksiköinti
14. Lähetyksen siirto keräilyruutuun
15. Lähetys hyllytetään saapuneeksi toimipaikkaan ja saapumisilmoitus lähtee
16. Asiakas noutaa lähetyksen

Liite 6: Prosessin mallinnuksen sanallinen kuvaus. Postiennakkokirjeen prosessi EDI tiedolla.

Mallinnus 6a: Postiennakkokirjeen lähtevä prosessi EDI-sanoman myötä.

1. Postitustapahtuma palvelupisteessä. Lähetysten pakkaaminen ja osoitekortin kirjoittaminen
2. Maksutapahtuma, lähetysten postikulut peritään tässä vaiheessa. henkilökunta ohjaa lähetysten oikeaan prosessiin ja kuljetusyksikköön
3. Purku, lähetys saapuu keräilykeskukseen
4. Lähetykselle tehdään vastaanottotarkistus ja rekisteröinti
5. Lajittelutavan valinta, valitaan lähetykselle soveltuva lajittelutapa
6. Lajittelutapahtuma
7. Yksiköinti
8. Lähetys siirretään keräilyruutuun tai välivarastoon

Mallinnus 6b: Postiennakkokirjeen prosessi Saapuvan suunnan prosessi EDI-sanoman kanssa.

9. Purku, lähetys saapuu keräilykeskukseen
10. Välivarastointi
11. Lajittelutavan valinta, valitaan lähetykselle soveltuva lajittelutapa ja välivarasto
12. Rekisteröinti ja lajittelutapahtuma
13. Lähetysten yksiköinti
14. Lähetysten siirto keräilyruutuun
15. Lähetys hyllytetään saapuneeksi toimipaikkaan ja saapumisilmoitus lähtee
16. Asiakas noutaa lähetysten
17. Palvelumyyjä tilittää postiennakkosumman lähettäjän määrittämälle tilille