

Emppu Hietala & Sina Aunio

Miksi keskeneräistä työtä muodostuu?

Case Ajoneuvokorvauspalvelu

Miksi keskeneräistä työtä muodostuu?

Case ajoneuvokorvauspalvelu

Emppu Hietala & Sina Aunio
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Terwa-akatemia

Tekijät: Emppu Hietala & Sina Aunio

Opinnäytetyön nimi: Miksi keskeneräistä työtä muodostuu? Case ajoneuvokorvauspalvelu

Työn ohjaaja: Matti Sippola

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: esim. 45 + 2 liitettä

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantajan ajoneuvokorvauspalveluiden nykytila ja erityisesti pohdittiin palveluprosessissa muodostuvaa keskeneräistä työtä. Aihe oli rajattu koskemaan korvausneuvojen osuutta korvauskäsittelystä. Opinnäytetyön taustalla oli toimeksiantajan tahto selvittää keskeneräisen työn muodostumisen juurisyytä, joita ei ollut tutkittu pitkään aikaan. Nykytilan selvityksen perusteella etsittiin toimeksiantajan palveluprosessista ongelmakohtia ja pyrittiin löytämään kehitysehdotuksia. Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on suomalainen finanssialan yritys.

Työn tietoperustana olivat Lean-johtamisfilosofia, palvelumuotoilu ja palveluprosessin kehitys. Tietoperusta kerättiin alan kirjallisuudesta, tehdystä tutkimuksista ja verkkolähteistä. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena ja sen empiirinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella, jonka kohderyhmänä olivat toimeksiantajan ajoneuvokorvauspalveluiden korvausneuvojat ja asiantuntijat. Tutkimuksen kohderyhmällä on eniten käytännön tietoa tutkimusaiheesta kohdeyrityksen sisällä, koska he ovat päivittäin keskeneräisen työn kanssa tekemisissä ja he ovat alan ammattilaisia.

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja sen avulla tuloksiksi löydettiin useita erilaisia syitä keskeneräiselle työlle. Sisällönanalyysivaiheessa huomasimme, että aineistosta nousi esiin sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Tämän pohjalta opinnäytetyömme tutkimuskysymykset muodostuivat. Aineisto jaettiin vastaamaan näitä kahta tutkimuskysymystä, joiden pohjalta lähdettiin selvittämään palvelun haasteita ja mahdollisuuksia. Ulkoisiin aiheuttajiin ei valitettavasti voida vaikuttaa, mutta prosessi sisälsi paljon sisäisiä asioita, jotka korjaamalla voi vähentää keskeneräisen työn muodostumista ja määrää.

Yhteenvedona toimeksiantaja pystyy lähtee kehittämään palveluprosessiaan tutkimustulosten perusteella Lean -menetelmiä hyödyntämällä. Näin korvauspalvelussa voitaisiin vähentää keskeneräisen työn muodostumista ja asiakkaat saisivat nopeammin korvauspäätöksen.

Asiasanat: Lean, Palveluprosessi, Palvelumuotoilu, Korvauskäsittely, Keskeneräinen työ

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration, Option of Terwa-Academy

Authors: Emppu Hietala & Sina Aunio

Title of thesis: Why does unfinished work form? Case vehicle compensation service

Supervisor: Matti Sippola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 45 + 2 appendices

The purpose of this thesis was to find out the current state of the vehicle compensation service in terms of the formation of unfinished work. In the work, several different external and internal reasons for incompleteness were researched and found. The background of the thesis came from the client's desire to identify the root causes of incomplete work, which had not been studied for a long time. This thesis client is Finnish financial company.

The theoretical background of this thesis based on lean management philosophy, service design and service process. The empirical data for the study was collected through an open survey. The target group for the study was the compensation advisers and experts of the compensation service.

The material was qualitatively analysed and with its help several reasons for unfinished work were found. The research results were divided into two parts, internal and external causes. In summary, not all problems can be influenced due to external causes, but there are many internal issues as well. The client can start developing problems within the service process using lean methods.

Keywords: Claims handling, Lean, Service design, Service process, Work in progress

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	LEAN	8
2.0	Leanin historia	9
2.1	Leanin tarkoitus ja tavoitteet.....	10
2.2	PDCA	10
2.3	A3.....	12
2.4	Viisi kertaa miksi -menetelmä.....	13
3	PALVELUPROSESSI	16
4	PALVELUMUOTOILU.....	19
5	TOIMEKSIANTAJAN PROSESSI.....	22
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	24
6.1	Tapaustutkimus	24
6.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	25
6.3	Analyysimenetelmä	25
6.4	Tutkimuksen eettisyys	26
7	AINEISTON ANALYSOINTI.....	28
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	32
8.1	Keskeneräiseen työhön vaikuttavat ulkoiset syyt	33
8.2	Keskeneräiseen työhön vaikuttavat sisäiset syyt.....	34
8.3	Johtopäätökset	36
9	POHDINTA	39
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen finanssialan toimija. Opinnäytetyö koskee kohdeyrityksen ajoneuvokorvauspalvelua. Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää, miksi keskeneräistä työtä muodostuu ajoneuvokorvauspalvelussa. Työn aihe on ajankohtainen, koska keskeneräisen työn syitä ei ole tutkittu pitkään aikaan kohdeyrityksessä. Tutkimuksen aihe on tärkeä, sillä palvelun ja työn sujuvuuden kannalta on oleellista löytää palveluprosessista ne kohdat, mitkä kaipaavat parannusta. Tutkimuksen perusteella yrityksen johto lähtee kehittämään prosessia.

Työ on rajattu koskemaan kohdeyrityksen peltivahinkojen korvauskäsittelyä pois lukien erityistehtävät, joita ovat erityiskäsittelijä, ajoneuvojentarkastaja ja asiantuntija. Nämä tehtävät ovat rajattu pois, koska ne tukevat korvausneuvojan prosessia tai sisältävät muita työtehtäviä. Kuitenkin korvausneuvojan prosessi saattaa keskeytyä ja jäädä odottamaan asiantuntijan konsultaatiota, erityiskäsittelyä tai tarkastusta. Niiden edistymiseen kuitenkin korvausneuvoja ei voi vaikuttaa.

Työssä keskitytään korvausneuvojan käsittelyprosessiin ja tutkitaan, miksi keskeneräistä työtä muodostuu toimeksiantajan ajoneuvokorvauspalvelussa. Korvauspalvelussa prosessi alkaa siten, että asiakkaat ilmoittavat heille sattuneista liikenne- ja kaskovahingoista. Vahinkoilmoituksen perusteella käsittelyyn avautuu vahinko, jonka korvausneuvoja ottaa käsittelyyn. Joissakin tilanteissa korvausneuvoja ei pysty käsittelemään vahinkoa loppuun asti eikä antamaan korvauspäätöstä asiakkaalle. Tässä työssä keskeneräisellä työllä tarkoitetaan korvauskäsittelyn keskeytymistä. Keskeneräistä työtä syntyy monissa eri tilanteissa. Käsittelijä voi joutua esimerkiksi odottamaan asiakkaalta lisäselvityksiä. Keskeneräistä työtä syntyy myös esimerkiksi silloin, kun lasku ei mene automaattisesti maksuun vaan käsittelijän tulee hyväksyä se. Korvauskäsittelyn keskeytyminen voi vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen negatiivisesti. Kuitenkin opinnäytetyö on rajattu niin, ettei siinä tutkita keskeneräisen työn vaikutusta asiakkaaseen. Tutkimuksella pyritään löytämään juurisyyt sille mistä keskeneräinen työ muodostuu. Palvelun ja työn sujuvuuden kannalta on oleellista löytää palveluprosessista kohdat, jotka kaipaavat parannusta. Yrityksessä halutaan parantaa asiakastytyväisyyttä. (Toimeksiantajan sisäinen lähde.)

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Aineisto kerätään kyselylomakkeella. Aineistoa kerätään Lean menetelmiä käyttäen kohdeyrityksen korvausneuvojilta sekä asiantuntijoilta. Lean

menetelmien lisäksi teoriaosuudessa perehdytään palveluprosessiin ja palvelumuotoiluun. Tutkimuksen toimeksiantaja käyttää Leania prosessien kehittämiseen, joten myös tässä tutkimuksessa käytämme Lean-menetelmiä. Lean keskittyy tuottamattomien prosessien poistamiseen, mikä mahdollistaa asiakastytyväisyyden ja laadun parantamisen. Prosesseista poistetaan kaikki turha tekeminen eli hukka. Yrityksen tulee pyrkiä järjestämään toiminta siten, ettei hukkaa synny, koska se ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. (Lecklin & Laine 2009, 283.)

2 LEAN

Leanin avulla yrityksen toiminnasta karsitaan turhat tehtävät ja työvaiheet pois. Lean on prosessi, joka etenee sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Se tukee yrityksen johtamisjärjestelmää. (Laine & Lecklin 2009, 281.) Airilan (2022) mukaan Lean tarkoittaa työn sujuvoittamista ja olennaisen tekemistä. Leanin perusajatusmalli on johtaa työtä hukkan eliminoinniksi tai vähentämiseksi poistamalla sitä mikä ei lisää arvoa. Kaikkea mikä ei tuota arvoa kutsutaan Leanissa hukaksi. (Petersson ym. 2018, 134.)

Hukkaa löytyy jokaisesta toiminnosta. Lean -ajatusmaailman mukaan hukka luokitellaan seitsemään lajiin, joita tulisi välttää. Hukkaa ovat:

- odottaminen
- ylituotanto
- materiaalien siirrot
- ylimääräinen prosessointi
- turhat siirrot
- varastointi
- virheiden tekeminen. (Lecklin & Laine 2009, 283.)

Ylituotannolla tarkoitetaan sitä, että tehdään enemmän kuin asiakas haluaa ja tehdään liian paljon kerralla. Odottamisella viitataan käyttämättä jääneeseen aikaan tilanteessa, jossa työn jatkamiselle ei ole olemassa kaikkia tarvittavia edellytyksiä. Materiaalien siirroilla tarkoitetaan tuotteiden, materiaalien tai tiedon tarpeetonta kuljettamista ja siirtoa. Tämä ei lisää arvoa asiakkaan näkökulmasta. Ylimääräisellä prosessoinnilla tarkoitetaan sitä, että työtä tehdään enemmän kuin asiakas haluaa ja tehdään tarpeettomia työvaiheita, jotka eivät tuota arvoa. Tarpeeton varastointi on termi tuotteiden tai palveluiden odotusajalle. Tarpeettomat varastot voivat olla esimerkiksi materiaaleja ja tuotteita, jotka odottavat käyttöä, tehtäviä ja ongelmia, joita ei ole osoitettu kenellekään tai jatkokäsittelyä odottavia asiakirjoja. Turhat siirrot ovat arvoa tuottamattomia liikkeitä, esimerkiksi tarpeettomia työvaiheita, asiakirjojen etsintää tai dokumenttien etsintää järjestelmistä. Virheiden tekeminen aiheuttaa lisätyötä, kun joudutaan korjaamaan aiemmin tehtyjä virheitä. (Petersson ym. 2018, 31–37.)

Joissakin teoksissa hukka jaotellaan kahdeksaan lajiin. Kahdeksas laji on osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättäminen. On tärkeää, että kaikki työntekijät voivat osallistua koko osaamisellaan. Kun hukka saadaan poistettua ja Leania on sovellettu onnistuneesti, toiminnan tulos paranee. (Petersson ym. 2018, 37.) Tämä vaikuttaa esimerkiksi asiakastyytyvyyteen, työntekijöiden työssäoloon, tuottavuuteen, kustannussäästöihin ja laatuun. Yrityksen tulee pyrkiä järjestämään toimintaiten, ettei hukkaa synny, koska se ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. (Lecklin & Laine 2009, 283.)

Airilän (2022) mukaan Lean kannattaa nähdä toimintatapana enemmän kuin tiettyjen menetelmien tiukkana noudattamisena. Leanin omaksumisessa tärkeintä on työn sujuvoittaminen ja jatkuva parantaminen. Yrityksen tulisi tarkastella omia prosesseja ja löytää omista tavoista kohtia, joita voisi sujuvoittaa ja prosessia nopeuttaa. (Airila 2022.) Lean-konseptin mukaan toiminnan kehittämisessä tulisi määrittää tuotteiden arvo asiakkaan näkökulmasta. Tulisi myös arvioida prosessin vaiheet tuotteiden arvon kannalta ja poistaa turhat vaiheet (esim. kuljetukset ja virheiden korjaamiset). Tuotanto tulisi järjestää niin, että tuotteet ja palvelut kulkevat prosessissa pysähtymättä. Prosessi pidetään käynnissä asiakkaiden tilausten avulla. Lean toiminnassa pyritään poistamaan laatuvirheet ja hukatekijät. (Lecklin & Laine 2009, 281–282.)

2.0 Leanin historia

Lean-menetelmä on saanut alkunsa Japanissa 1900-luvun puolivälissä autovalmistaja Toyotan kehittämästä TPS-järjestelmästä (Toyota Production System). Toyotan päätuotantoinsinööri Taiichi Ohno inspiroitui esimerkiksi amerikkalaisesta supermarketista ja kilpailevasta Ford-automerkestä. Hän halusi yhdistää supermarkettien valikoiman ja tehtaan liukuhihnatuotannon. Toyotan TPS-järjestelmästä tuli myöhemmin esimerkki JIT-menetelmästä (Just-in-time). (Vuorinen 2013, 71.)

Ennen TPS-järjestelmää Toyotalla oli tuotannossa ongelmina niukkuus ja tuotantotilojen pieni koko. Ainoaksi keinoksi jäi hukan poistaminen tuotannosta. Hukan poistamisella rahat eivät olleet kiinni valmiissa tuotteissa tai keskeneräisessä työssä, vaan autot menivät mahdollisimman pian tuotannosta asiakkaille. (Kikkawa 2023, 134.)

1990-luvulla Womack, Jones ja Roos julkaisivat kirjan ”The Machine that Changed the World”, joka kertoi Toyotan noususta autoteollisuuden kärkeen uuden johtamistavan avulla. Kirjan julkaisun jälkeen Lean tuli tunnetuksi. Lean kokoaa alleen prosessin kehittämisen ja laatuun liittyviä ajatuksia.

Leanin tarkoituksena on erityisesti parantaa asiakaslähtöisyyttä ja vähentää prosessin hukkaa. Lean-johtamista sovelletaan nykyään usealla eri toimialalla ympäri maailmaa. (Vuorinen 2013, 71.)

2.1 Leanin tarkoitus ja tavoitteet

Leanissa johdon perimmäinen tarkoitus on pystyä osoittamaan, mihin suuntaan ollaan menossa sekä samalla perustelemaan miksi juuri sitä tavoitellaan. Työntekijöiden tulisi määrittää keinot, miten tavoite saavutetaan. (Mikkonen 2022, 26.)

Mikkonen (2022, 97–101) listaa omakohtaisia kokemuksia. Kaiken päämääränä tulisi olla virtaus. Sillä tarkoitetaan virtaustehokkuuden korostamista. Oppimista tulisi pitää tärkeämpänä kuin suorittamista. Kokeile ja katso toimintamalli osana työntekoa. Tilannekuva tulisi olla kaikkien nähtävillä, sillä näin saadaan optimoituja kokonaisuuksia ja havaitaan ”pullonkaulat”. Päätökset perustuvat tosiasioiden. Noudatetaan Gembaa (mene sinne missä työ tehdään, eli arvo luodaan), kysy asiakkailta ja kokeile rohkeasti uusia käytänteitä. Näin ollen asiakas näyttää kulkusuunnan yritykselle. Kunnioitetaan ihmisiä saadaksemme parempaa johtamista ja periaatteiden valmentamista.

Mikkonen (2022, 22–24) jakaa Leanin tavoitteet kuuteen osaan. Näitä tavoitteita tulisi pyrkiä edistämään yhtäaikaan. Leanissa arvoketjut tulee määrittää asiakkaan arvoon perustuen, jotta saadaan kuva siitä, kuinka arvo syntyy. Arvoketjulla tarkoitetaan toimintoja, jotka yhdistyessään muodostavat asiakastarpeesta asiakasarvoa. Samaan aikaan tulisi huolehtia arvon virtaamisesta eli siitä, että prosessi on mahdollisimman sujuva ja nopea myös asiakkaan näkökulmasta. Yksi Leanin tavoitteista on varmistaa, että työlle on asiakas, joka hyötyy systeemin tarjoamasta arvosta. Leanissa organisaatioiden tavoitteena on luoda arvoa hukkaa poistamalla. Leanissa päämääränä on edellä mainittujen lisäksi myös nykytilan kyseenalaistaminen sekä työntekijöiden kunnioittaminen ja kehittyminen. Jokaisen tulee pystyä vaikuttamaan ja kehittämään nykyisiä prosesseja ja työtapoja.

2.2 PDCA

PDCA-ajatusmallin juuret ovat 1600-luvun alussa, kun Francis Bacon loi teorian siitä, että havaintojen perusteella muodostetaan hypoteesi eli oletus siitä mitä tapahtuu. Lopulta tämä vahvistetaan empiirisesti kokeilemalla. Menetelmää kutsutaan myös Demingin kehäksi. Deming toi 1950-luvulla tieteellisen ajattelun osaksi teollisuutta. Menetelmä toimii muutoksen avaimena ja sillä tuotetaan

uutta tietoa. Torkkola on itse valinnut menetelmäksi PDSA-menetelmän, jossa check-vaihe korvataan study-vaiheella. Tämän tarkoituksena on korostaa tutkimustuloksista oppimista. (Torkkola 2015, 39–40.)



KUVIO 1. PDSA-kehä (Torkkola 2015, 40.)

- **Plan** on suunnitteluvaihe, jossa määritetään hypoteesi, rakennetaan mittareita kokeelle ja mietitään tavoitteet, joista voidaan todeta kokeen onnistuneen.
- **Do**-vaiheessa tehdään mahdollisimman pieni kokeilu, jonka avulla saadaan lisätietoa kokeesta.
- **Study**-vaiheen tarkoitus on tutkia tuloksia ja miettiä mikä oli onnistunutta ja mikä ei.
- **Act**-vaiheessa todetaan, voidaanko uusi menetelmä ottaa osaksi käytäntöjä vai ei. Mikäli uusi menetelmä ei mene käytäntöön, niin koko sykli voidaan toteuttaa uudestaan tehtyjen muutosten jälkeen. (Torkkola 2015, 41–42.)

PDSA-kehä tulisi laittaa toimintaan mahdollisimman nopeasti. Kokeiden tulee olla tarpeeksi pieniä ja jokaisessa kehässä tulisi hyödyntää aiemmin opittuja taitoja sekä faktoja. PDSA-syklin periaatetta noudattaa monet Leanin työkalut kuten jatkuva parantaminen, A3 ja gemba. Monimutkaisten

prosessien muuttamiseen on olemassa paljon työkaluja, eikä niitä tarvitse keksiä itse. (Torkkola 2015, 41–42.)

2.3 A3

A3 on Lean-menetelmä, joka perustuu jatkuvaan parantamiseen (Kaizen) ja ongelman ratkaisuun organisaatiossa (Santhiapillai & Ratnayake, 2023). Menetelmä on saanut nimensä juuri siitä, että yleensä työkalu tulostetaan A3-kokoiselle paperille yhdelle puolelle. A3 on hyödyllinen, kun ongelma on monimuotoinen, eikä siihen ole yksiselitteistä vastausta. (Mikkonen 2022, 154.) Menetelmän avulla pyritään käsittelemään organisaation haasteita ja parantamaan toimintaprosesseja. Menetelmän uskotaan myös parantavan ongelmanratkaisutaitoja ja tietämystä, koska pelkkää kriittistä tietoa jakamalla välttyä ajan viemiseltä ja pitkiltä raporteilta.

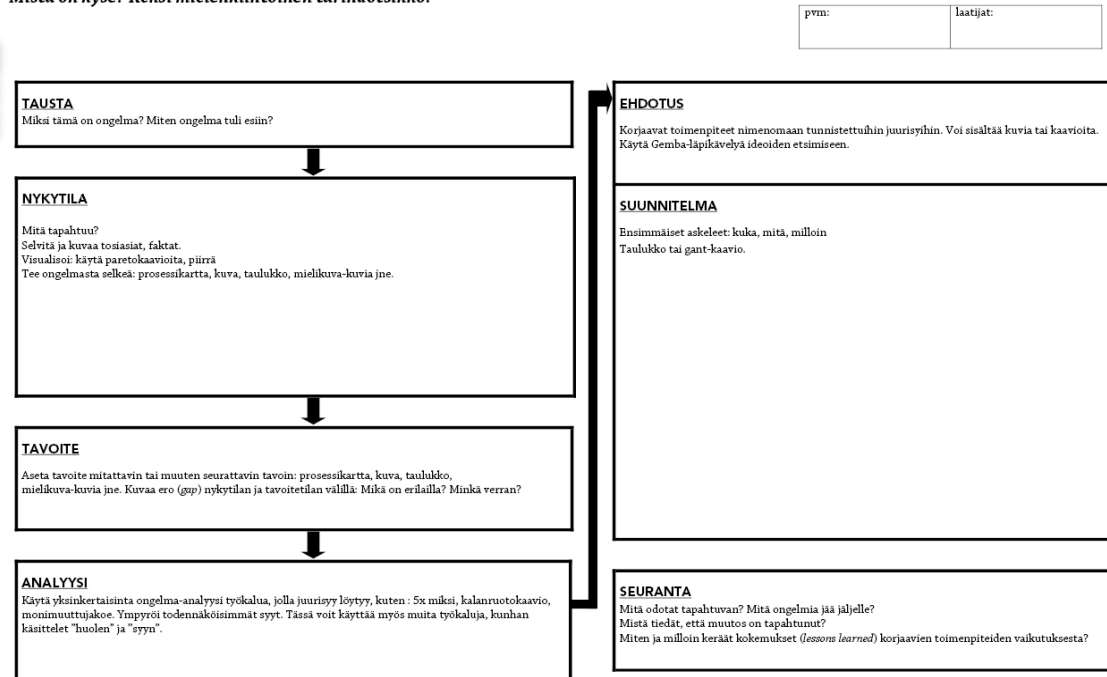
A3-ongelmanratkaisumallissa ensimmäinen vaihe keskittyy tunnistetun haasteen tai mahdollisuuden taustan kuvaamiseen. Tässä korostetaan, miksi joku toimenpide on tärkeä ja miksi se tulisi priorisoida. Tämä vaihe tarjoaa perustan keskittämiselle ja motivoimiselle antamalla visuaalisen katsauksen nykytilanteeseen ja suorituskyykyyn. (Santhiapillai & Ratnayake, 2023.) Leanissä pidetään tunnistettujen ongelmien lisäksi haasteena nykytilan ja tavoitetilan eroa (gap) (Torkkola 2015, 36).

Kun kokonaiskuva nykytilanteesta on selvillä, seuraavassa vaiheessa määritellään, miten parannusta mitataan kvantitatiivisesti eli asetetaan kokeen hypoteesi. Tavoitteena on varmistaa, että asetetut tavoitteet ovat SMART-periaatteen mukaisia. Tämä periaate tarkoittaa, että tavoite on selkeästi määritetty, realistinen, mitattavissa, aikaan sidottu, ja tavoittelemisen arvoinen. (Santhiapillai & Ratnayake, 2023.)

Analyysivaiheessa voidaan käyttää erilaisia työkaluja, kuten arvovirtakarttoja, hukka-analyysiä, juurisyyanalyysiä ja viisi kertaa miksi -menetelmää. Nämä auttavat tunnistamaan tekijät, jotka estävät organisaatiota ja työntekijöitä saavuttamasta haluttuja tavoitteita nykytilassa. Juurisyiden tunnistamisen jälkeen seuraavassa vaiheessa ehdotetaan parannustoimenpiteitä, jotka integroidaan tulevaan tilaan. (Santhiapillai & Ratnayake, 2023.)

Toteutussuunnitelman määrittelyssä määritetään virstanpylväät, toiminnot ja vastuussa olevat sidosryhmät. Lopuksi kiinnitetään huomiota seuranta-toimenpiteisiin, joissa määritellään, miten ja milloin tuloksia mitataan ja ylläpidetään, jotta vältetään ei-toivotun hukan syntymistä. Näin A3-ongelmanratkaisumalli toimii operatiivisesti PDCA-syklin (Plan, Do, Check & Act) osana. (Santhiapillai & Ratnayake, 2023.)

Mistä on kyse? Keksi mielenkiintoinen tarinaotsikko.



KUVIO 2. A3-ongelmanratkaisumenetelmä (Torkkola 2015, 36.)

2.4 Viisi kertaa miksi -menetelmä

Viisi kertaa miksi -menetelmä on kyselytekniikka, jolla pyritään ymmärtämään jonkin ongelman syy-seuraussuhteita. Päämääränä on ymmärtää ongelman juurisyys toistamalla kysymystä "miksi" viisi kertaa. Jokainen vastaus muodostaa pohjan seuraavalle kysymykselle. Viiden kysymyksen määrä johtuu havainnosta, että yleisesti tarvitaan noin viisi toistoa ongelman juurisyyn löytämiseen. (Doskočil & Lacko, 2019.) Viidennen "miksi" kysymyksen jälkeen havaitun ongelman juurisyyn tulisi olla selvillä. Analysoitavan ongelman tulisi olla tietty yksittäinen ongelma eikä tällä menetelmällä voida analysoida useaa poikkeamaa kerrallaan. (Petersson ym. 2018, 88–89.)

Reason: Bad Training Organization	
1. Why?	Why is company training underestimated? Because investment in training is regarded as inefficient costs.
2. Why?	Why is it regarded as inefficient costs? Because companies are unable to evaluate the impact or benefits of investment in training.
3. Why?	Why are companies unable to evaluate investment in training? Because they lack suitable methodology and metrics for training process evaluation.
4. Why?	Why do they lack suitable methodology and metrics? Because they do not pay enough attention to and spend enough time on these issues.
5. Why?	Why do they not pay enough attention to and spend enough time on these issues? Because they do not see direct connection between project success and training.

KUVIO 3. Esimerkki 5 kertaa miksi (Doskočil & Lacko, 2019.)

Vaikka menetelmä edellyttää viittä toistoa, voidaan ”miksi” kysymysten esittäminen lopettaa, jos lisää toistoja ei tarvita ongelman ratkaisemiseksi. Tämä toimii esimerkiksi neljännen kysymyksen kohdalla, kun juurisyy on löydetty. (Sunder, Ganesh & Marathe, 2019.)

2.6. Kalanruotokaavio

Kalanruotokaavio on syy-seuraus-diagrammi (CED), joka tunnetaan myös Ishikawan-diagrammina. Sen tarkoituksena on auttaa tunnistamaan, lajittelemaan ja esittämään tietyn ongelman syitä. Kaaviolla voidaan kuvata graafisesti lopputuloksen ja kaikkien tekijöiden erilaiset suhteet paljastaen mahdolliset juurisyyt. Kaaviota käytetään valmistusyrityksistä palveluyritysten liiketoimintaprosessien ongelmien ymmärtämisen syventämiseen. Tutkituimpia organisaatioita ovat näistä esimerkiksi pankit ja yliopistot. (Suárez-Barraza & Rodríguez-González, 2019.)

Kaoru Ishikawan kehittämän kaavion avulla ongelmia voidaan analysoida selvittämällä siihen johdaneet syyt. Se on laatujohtamisen ja prosessinjohtamisen työkalu, jossa käytetään viisi kertaa miksi -ajattelua. Kaavion avulla jokainen ryhmitelty asia esitetään omalla ruodolla. (Coleman 2017, 65.) Mallia voidaan soveltaa myös silloin kun tuotetta tai palvelua suunnitellaan, ja halutaan tunnistaa mitkä tuotannon kohdat on otettava huomioon haluttujen ominaisuuksien tai laatutason saavuttamiseksi. Kalanruoto-menetelmä auttaa yhdistämään juurisyyt ja seuraukset niissä tapauksissa, joissa syitä on monta. (Strong 2014, 119,122.)

Kalanruotokaaviossa otetaan huomioon eri tekijät markkinoinnissa, valmistuksessa, palveluiden tuottamisessa, henkilöstöjohtamisessa tai muilla ongelmanratkaisua vaativilla alueilla. Tämä työkalu edistää työntekijöiden osallistumista ja omistajuutta ratkaisujen löytämiseksi ja toteutta-

miseksi. Osallistujat etsivät sisäisiä ja ulkoisia syitä, jotka vaikuttavat havaittuun ongelmaan tai laatuun. (Strong 2014, 119.) Kalanruotokaavio sopii ei-spesifien ongelmien ratkomiseen ja sen avulla etsitään mahdollisia syitä tiettyyn ongelmaan (Petersson ym. 2018, 90).

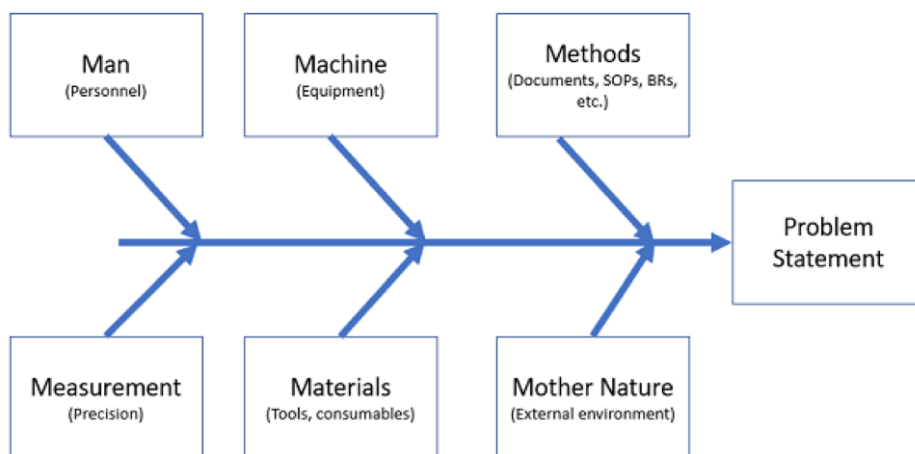
Kaaviossa kalan päähän kirjoitetaan tarkasteltava ongelma. Ruotoihin kirjoitetaan ongelmaan vaikuttavat tekijät. Löydettyihin tekijöihin voi edelleen vaikuttaa toiset tekijät, jolloin syntyy vaikutusketjuja. Päämääränä on ratkaista havaitut ongelmat ja haasteet. (Karjalainen 2007.)

Karjalaisen (2007) mukaan kaavion yleisenä ryhmittelynä palveluyrityksissä käytetään:

- Prosessit
- Menettelytavat
- Ihmiset
- Paikat.

Tuotannossa kalanruotokaavion yleisenä rakenteena pidetään 6M-mallia:

- Henkilöstö (Man)
- Menetelmät (Method)
- Koneet (Machine)
- Mittaussysteemi (Measurement)
- Materiaalit (Materials)
- Ympäristö (Mother Nature). (Karjalainen, 2007.)



KUVIO 4. Kalanruotokaavio (Locwin 2018.)

3 PALVELUPROSESSI

Prosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä toimintoja ja resursseja, joita niiden toteuttamiseen tarvitaan (Laamanen & Tinnilä 2009, 121). Prosessi sanana tarkoittaa ”eteenpäin viemistä”. Prosessissa pyritään saamaan jotain eteenpäin, jolloin jotakin muodostuu, kuten esimerkiksi auto-
tehtaalla materiaalit jalostetaan autoksi. Se, mitä prosessissa viedään eteenpäin eli jalostetaan, sanotaan virtausyksiköksi. Virtausyksikkö voi olla pohjimmiltaan esimerkiksi materiaalia, tietoa tai ihmisiä. Prosessit ovat tärkeää määritellä virtausyksiköiden näkökulmasta, eikä itse toiminnan tai eri funktioiden mukaan. Hyvässä virtaustehokkuudessa pyritään tarkastelemaan, miten virtausyksikkö etenee prosessin läpi. (Modig & Åhlström 2013, 19–20.)

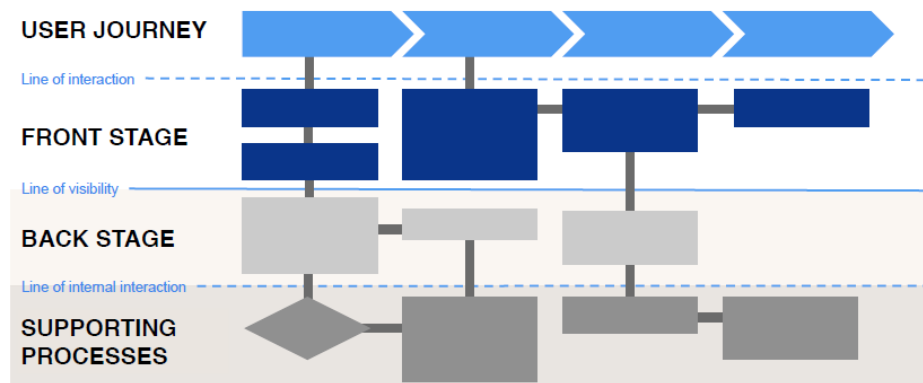
Organisaatiolle kriittisimpiä prosesseja ovat ne, jotka ovat tärkeitä menestymisen kannalta. Näitä kutsutaan usein liiketoimintaprosessiksi, pääprosessiksi tai avainprosessiksi. Asiakkaalle arvo eli hyöty syntyy asiakkaan prosessissa, siksi organisaation on tärkeää tuntea asiakkaan prosessi. Asiakastarpeet muodostuvat asiakkaan prosessista ja sen vuoksi hän ei ole pääsääntöisesti kiinnostunut muusta. Kuitenkaan arvoa ei voida luoda ulkoisille asiakkaille pelkillä pääprosesseilla, vaan tarvitaan edellytyksiä niistä suoriutumiseen tukiprosessien avulla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122.)

Palveluprosessilla tarkoitetaan sekä yrityksen sisällä että asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelun tuottamiseen liittyviä toimintoja. Palveluprosessin kuluessa ja sen lopputuloksena asiakas saa itselleen palvelun tuoman hyödyn. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.) Palveluprosessin määrittely kannattaa aloittaa palvelun toteutusvaiheiden kuvaamisella, jonka avulla voidaan selvittää, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Tämän jälkeen toimintaa voidaan suunnitella tehokkaammin ja kustannusvaikutuksia arvioida tarkemmin. Palveluprosessi tulisi suunnitella vastaamaan asiakkaan toiveita ja tarpeita. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.)

Palveluprosessi voidaan kuvata kaaviona, joka sisältää palvelun tuottamiseen tarvittavat työvaiheet sekä niihin osallistuvat henkilöt. Kaavioon voidaan merkitä jokaisen vaiheen keskimääräinen työaika. Prosessin kuvaamisen avulla tulisi ymmärtää kaikki kyseiseen palveluun tarvittavat työvaiheet ja niihin käytetyt resurssit. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.)

Yksi tapa palveluprosessin vaiheiden kuvaamiselle on Blueprinting. Blueprinting-kaavio osoittaa palvelun prosessin, asiakaskontaktit ja toiminnot. Sen avulla palvelu voidaan hajottaa osiin ja kuvata vaiheittain koko prosessi. Kaavion tarkoitus on kiinnittää huomio kehittämistä tarvitseviin vaiheisiin sekä palvelun kohtiin, jotka ovat laadun kannalta tärkeitä. Prosessin vaiheet voidaan kuvata vuokaaviona, ja siinä erotetaan asiakkaalle näkyvät toiminnot sekä yrityksen sisäiset toiminnot. Blueprinting-kaavion avulla koko palvelu hajotetaan osiin ja kuvataan keinot, joilla palvelun vaiheet toteutetaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41–42.)

SERVICE BLUEPRINT



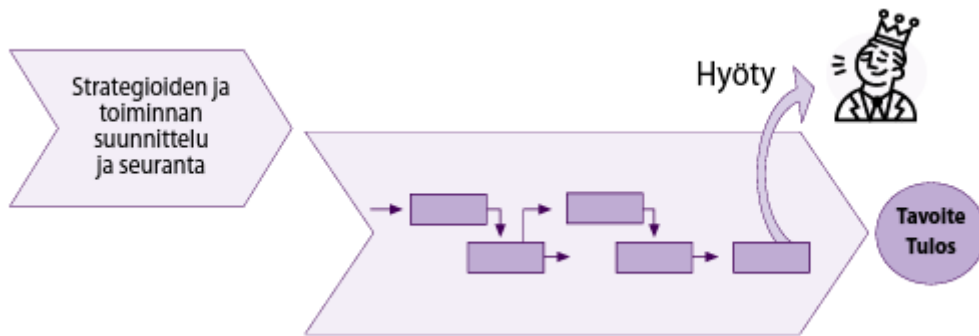
@MartinaMitz

KUVIO 5. Service blueprint (Uxpressia 2022.)

Prosessiajattelun peruseriaate on, että organisaatio toimii tietyssä järjestelmällisessä ketjussa, jonka avulla se tuottaa arvoa asiakkailleen. Organisaation on johdettava tätä arvonluomisprosessia, ja tämän prosessin tuloksena syntyy organisaation operatiivinen tulos. Prosessijohtamisella tarkoitetaan sitä, kun tunnistetaan ja mallinnetaan tapahtumaketju, sekä asetetaan sen toteutumiselle ja kehittymiselle tavoitteita. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla. Prosessijohtamisen onnistumisen edellytyksenä on se, että organisaation prosessit tunnistetaan ja määritellään ja niistä muodostetaan prosessikartta, jossa on kuvattu yrityksen tärkeimmät proses-

sit. (Laine & Lecklin 2009, 41.) Prosessijohtamisen perusajatuksena on, että kun organisaatio kykenee tuottamaan asiakkailleen riittävästi arvoa suhteessa kustannuksiin, se luo edellytykset taloudelliselle menestykselle (Laamanen & Tinnilä 2009, 10).



KUVIO 6. Prosessit ja arvon luonti (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

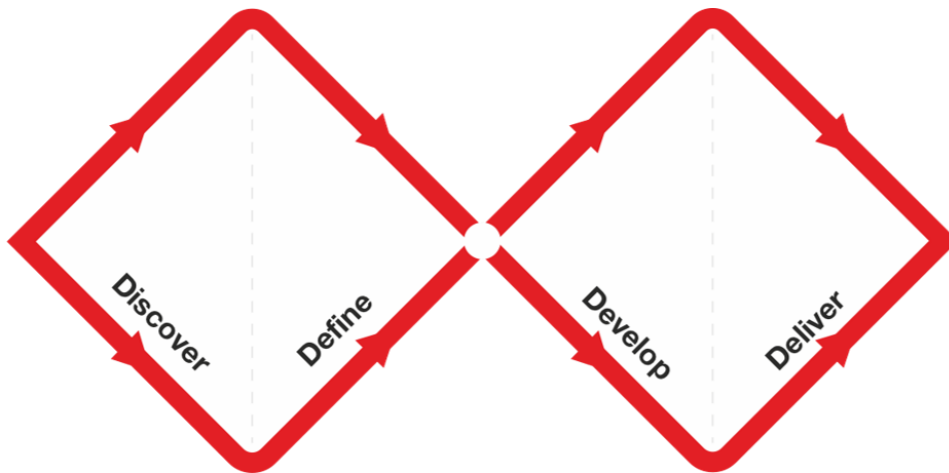
4 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilu on kehittynyt isommaksi ilmiöksi noin 2000-luvun puolivälissä. Tällöin huomattiin, että palvelusektori on iso osa taloutta ja kysyntä kohdistuu asiakaslähtöisesti kehitettyihin palveluihin. Muotoilun tavat, prosessit ja käyttäjäkeskeinen kehittämistyö eivät rajoitu pelkästään tavaroiden suunnitteluun. Muotoilun käyttöä ymmärrettiin laajentaa palveluihin. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 33.) Palvelumuotoilulla tarkoitetaan liiketoiminnan ja palveluiden kehittämistä. Sen keskeinen tavoite on palvelun kehittäminen käyttäjälähtöisesti. Palvelun tulee vastata sekä asiakkaan tarpeita, että palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Palvelumuotoilulla pyritään takaamaan, että palvelut ovat hyödyllisiä ja toivottavia palvelun käyttäjän näkökulmasta sekä tehokkaita ja selvästi erottuvia toimittajan kannalta. Palvelumuotoilun tarkoituksena on parantaa asiakaskokemusta. (Miettinen 2011, 55.)

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää moniin eri tarpeisiin ja monella eri tavalla. Se antaa loogisen toimintamallin ja yhdistää liiketoiminnan ja organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. Palvelumuotoilu on nousemassa tärkeämmäksi liiketoiminnassa, jossa teknologia- ja tuotantoläheisyydestä siirrytään tarve- ja asiakaslähtöiseen arvoajatteluun. (Tuulaniemi 2011, 96.) Palvelumuotoilun kasvaneeseen kysyntään on vaikuttanut asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkityksen lisääntyminen yritysten kilpailukeinona. Elämme asiakkaiden aikakaudella, jossa menestyvät parhaiten ne organisaatiot, jotka ymmärtävät asiakkaiden tarpeita ja tuottavat asiakkaille mielekkäitä asiakaskokemuksia. Asiakkaan tarpeet tulee asettaa etusijalle kaikessa yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa. Asiakkaan tarpeet täytyy ylittää ja kaikki kehittäminen tulee tehdä asiakaslähtöisesti. (Forsberg ym. 2019, 22.)

Kehittämisen keskiössä on palvelupolku eli käyttäjän läpikäymä prosessi, palvelutuokiot eli prosessin vaiheet sekä vuorovaikutus ihmisten, tilojen ja laitteiden eli kontaktipisteiden kanssa. Palvelumuotoilu voi olla yksityiskohtien viilaamista tai isompia muutoksia. Se on prosessi, joka alkaa asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä ja jatkuu palvelun kehittämiseen asti. Palvelumuotoilun prosessia voidaan käsitellä monella eri tavalla. Palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on luoda arvopauksia ja parantaa palvelun laatua. Tarkoituksena on myös asiakas- ja käyttäjätarpeita ymmärtämällä ja tunnistamalla löytää arvonluontimahdollisuuksia. Prosessin jokaisessa vaiheessa hyödynnetään omia menetelmiään. (Forsberg ym. 2019, 35,43.)

Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun prosessi esitetään useissa julkaisuissa pohjautuen British Design Councilin esittelemään tuplatimantti-malliin (the “Double Diamond” Process). Sen idea on kehitystyön aikana muokkautuvassa kahdessa timantissa. Ensimmäinen timantti liittyy ongelman tunnistamiseen ja toinen ratkaisun kehittämiseen. Tuplatimantissa on neljä vaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. (Palvelumuotoilupalo 2018.)



KUVIO 7. Tuplatimantti-malli (Design Council 2023.)

Ensimmäiset vaiheet löydä ja määritä ovat osa ongelman tunnistaminen –timanttia. Löydä-vaiheessa kerätään tietoa yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista ja asiakkaiden tarpeista. Määritä-vaiheessa analysoidaan ja tulkitaan löydetty tieto ymmärrykseksi. Tämän vaiheen lopputuloksena tulisi syntyä määritetty ongelma, johon aletaan ideoimaan ratkaisua. Tämän vaiheen lopputulos voi olla myös ymmärrys asiakkaiden tarpeista. Kehitä ja tuota ovat osa ratkaisun kehittämisen -timanttia. Kehitä -vaiheessa ideoidaan löydettyyn ongelmaan ratkaisumalleja ja konsepteja. Tässä vaiheessa hyödynnetään ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Tuota-vaiheessa rajataan ja tunnistetaan syntyneistä ideoista toimivia vaihtoehtoja. Nämä vaihtoehdot testataan asiakkailla ja henkilökunnalla. Syntyneet ratkaisut testataan myös teknisen toteutettavuuden ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa konsepti, jonka pohjalta päätetään, otetaanko kehitetty ratkaisu käyttöön. (Forsberg ym. 2019, 43,47.)

Miettinen (2011) esittelee kirjassaan Magerin palvelumuotoilun prosessin neljä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on palveluratkaisujen tutkiminen, jossa tunnistetaan palvelujärjestelmään vaikuttavat tekijät sekä käyttäjien tarpeet ja kokemukset. Toinen vaihe on nimeltään uusien ratkaisujen luominen. Tässä vaiheessa tuotetaan ideoita ja suunnitellaan palvelua yhdessä palvelun käyttäjien kanssa.

Kolmas vaihe on arviointivaihe, jossa arvioidaan palvelusta tehtyjä koemalleja. Neljännessä vaiheessa testattu palvelu otetaan käyttöön.

5 TOIMEKSIANTAJAN PROSESSI

Kohdeyrityksessä halutaan palvella asiakkaita mahdollisimman nopeasti. Ajoneuvokorvauspalvelun toimintaan vaikuttaa erityisesti liikennevakuutuslaki ja tieliikennelaki, joita noudatetaan korvauskäsittelyssä. (Toimeksiantajan sisäinen lähde.) Esimerkiksi liikennevakuutuslain mukaan vakuutusyhtiön on aloitettava korvausasian selvittäminen viipymättä ja viimeistään seitsemän arkipäivän kuluessa vireilletulosta (Liikennevakuutuslaki 460/2016, 5:62.1 §). Käsittelyssä tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle on ilmoitettava korvauspäätös tai pyydettyä lisäselvityksiä seuraavan seitsemän vuorokauden aikana vahingon kirjaamisesta järjestelmään (Toimeksiantajan sisäinen lähde).

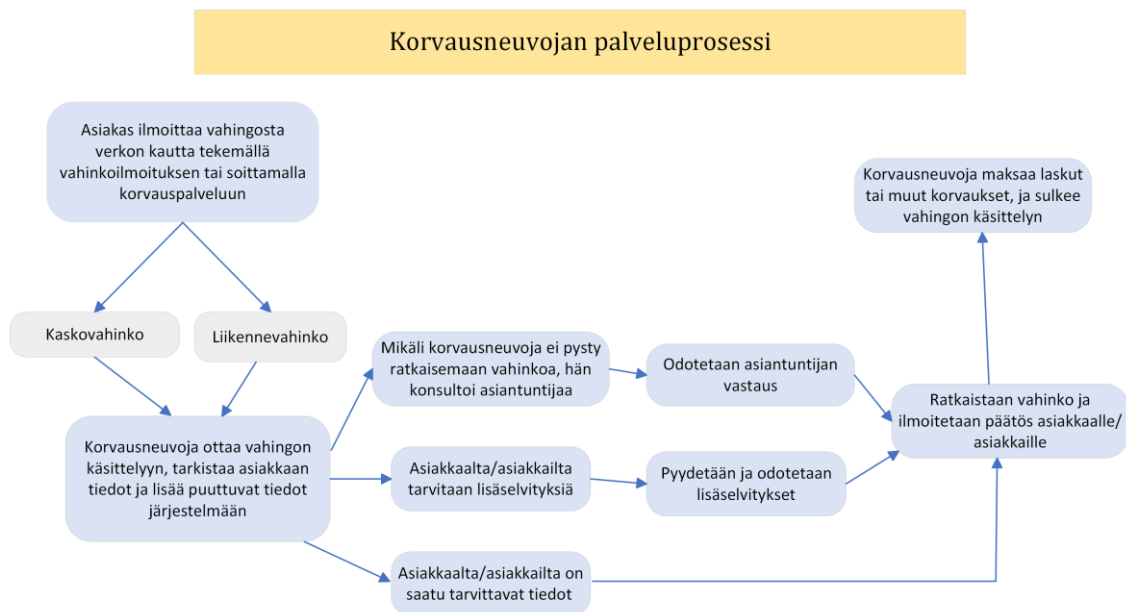
Ennen käsittelyn alkua asiakkaalle on sattunut vahinkotapahtuma, jonka perusteella hän hakee korvausta. Ajoneuvo- ja liikennevahingon käsittely alkaa asiakkaan vahinkoilmoituksesta. Ilmoituksen saapuessa verkon kautta, järjestelmä avaa automaattisesti vahingon järjestelmään. Muussa tapauksessa korvausneuvoja ottaa vastaan esimerkiksi puhelun, vahinkoilmoituslomakkeen tai las-kun, jonka perusteella vahinko kirjataan manuaalisesti järjestelmään. (Toimeksiantajan sisäinen lähde.)

Manuaalisessa kirjauksessa korvausneuvoja tunnistaa asiakkaan, kartoittaa hänen tilanteensa ja tarkistaa samalla vakuutusturvan voimassaolon. Korvausneuvoja tarvitsee asiakkaalta ainakin tiedon siitä, milloin ja missä vahinko on tapahtunut sekä mitä vahingossa on tapahtunut. Näiden tietojen lisäksi kirjataan vahinkojen osapuolet ja ajoneuvojen tai omaisuuden tiedot. Tämä vaihe päättyy, kun järjestelmässä on vahinko ja vahingolle löytyy vahinkotunnus. (Toimeksiantajan sisäinen lähde.)

Kun vahinko on kirjautunut automaattisesti verkosta järjestelmään, pitää korvausneuvojan liittää järjestelmään vahinkoilmoituksessa olevia tietoja ennen vahingon ratkaisemista ja korvauspäätöksen ilmoittamista asiakkaalle. Mikäli vahinko tarvitsee käsittelyn vuoksi lisäselvityksiä, tulee ne saada asiakkaalta ennen vahingon ratkaisemista. Pääsääntöisesti asiakkaaseen otetaan yhteyttä puhelimitse ja vahinko käsitellään mahdollisimman pitkälle. Mikäli tämä ei ole mahdollista, pyydetään lisäselvitykset esimerkiksi viestillä tai sähköpostilla. (Toimeksiantajan sisäinen lähde.)

Kun kaikki tarpeellinen tieto on saapunut, voidaan tehdä päätös. Päätös ilmoitetaan asiakkaalle joko puhelimitse, verkkoviestillä, tekstiviestillä, sähköpostilla tai kirjeellä. Kielteiset päätökset tulisi ilmoittaa puhelimitse sekä kirjeellä. Vahinko jää järjestelmään auki niin kauaksi aikaa, että vahingolta on maksettu laskut ja muut maksut sekä saatu ja lähetetty tarvittavat asiakirjat. (Toimeksiantajan sisäinen lähde.)

Laskujen saapussa järjestelmään, automaatio käsittelee osan niistä. Loput laskut jäävät korvausneuvojan hyväksyttäväksi ennen maksua. Omaisuutta korvatta korvausneuvojan tulee määrittää käypä arvo vaurioituneelle omaisuudelle asiakkaan antamilla tiedoilla. Kun kaikki maksut ovat kuitattu vahingolta, korvausneuvojan tulee tarkistaa, onko vahingolle tulossa yhtiöiden välistä takaisinperintää. (Toimeksiantajan sisäinen lähde.)



KUVIO 8. Korvausneuvojan palveluprosessi

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön menetelmäksi valittiin laadullinen tapaustutkimus, koska tarkoituksena on selvittää toimeksiantajan ajoneuvokorvauspalveluiden nykytila. Tutkimuksen toimeksiantaja käyttää Leania prosessien kehittämiseen, joten on luonnollista, että tässä tutkimuksessa myös käytetään Lean menetelmiä. Aineistoa kerätään Lean menetelmien mukaisesti sieltä, missä työ tehdään eli suoraan korvausneuvojilta ja asiantuntijoilta. Tutkimuksen pohjalta johdon tehtävänä on määrittää, miten prosessia lähdetään kehittämään.

6.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia liiketaloustieteissä. Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyöhön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehitysideoita ja kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen kohde voi esimerkiksi olla yrityksen tai sen osa, prosessi, palvelu, tuote tai toiminta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52.)

Tapaustutkimuksessa tuotetaan tietoa kyseessä olevan ilmiön nykytilanteesta ja toimintaympäristöstä. Tapaustutkimuksella pyritään saamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Näin tutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää yritystä kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksessa tärkeämpää on selvittää suppeasta ilmiöstä paljon kuin laajasta joukosta vähän. Kysymyksenä ei ole se, kuinka yleistä jokin on, vaan miten jokin on mahdollista tai kuinka jotakin tapahtuu. Tapaustutkimuksen avulla voidaan myös ymmärtää työntekijöiden toimintaa yrityksessä. Samalla tutkimusta voidaan soveltaa tutkiessa heikosti ymmärrettyjä tilanteita tai epätyypillisiä prosesseja. Tutkimuskohde valitaan työelämässä aina käytännön tarpeen ja asetettujen tavoitteiden mukaan. Kehittämistyö nojautuu aina teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin eikä sitä voi aloittaa tyhjästä. Työssä tulee olla tietoinen vanhoista käytän- teistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–57.)

6.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössämme keräämme aineiston kyselylomakkeella. Tutkimuksessa kyselyn ideana on selvittää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Kyselyssä tiedonantajat itse täyttävät heille luodun kyselylomakkeen. Kyselyssä ei kysytä mitä tahansa, vaan siinä kysytään ainoastaan tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä asioita. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 84–87.) Kyselytutkimuksen etuna on se, että sitä hyödyntämällä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia kysymyksiä. Menetelmänä kysely on nopea ja tehokas. Kyselyn heikkouksena kuitenkin voidaan pitää tietojen pinnallisuutta ja sitä, löytyykö vastaajilta riittävästi tietotaitoa kysymyksiin vastaamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121.)

Sähköiset kyselyt ovat yleistyneet voimakkaasti. Internet tarjoaa erilaisia helppokäyttöisiä sovelluksia sähköisen kyselyn luomiseen. Samalla sovelluksella voidaan laatia kysely, kerätä vastaukset ja raportoida tulokset. Tyypillisesti yritysten kyselytutkimukset lähetetään sähköpostitse. Sähköisen kyselyn edut ovat etenkin edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Kyselylomakkeen tulee olla mahdollisimman selkeä. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja lyhyitä. Kyselytutkimukselle tulee tehdä saate, josta vastaajalle selviää mistä on kyse. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 128, 130–133.)

Aineisto kerätään sekä korvausneuvottelijoilta ja asiantuntijoilta avoimella kyselyllä. Kyselyllä tavoitetaan mahdollisimman monta työntekijää ja saadaan mahdollisimman monia näkökulmia tutkimusongelmalle. Samalla pystytään arvioimaan, onko kaikilla työntekijöillä päivittäin samat haasteet. Mahdollisimman laaja aineisto auttaa löytämään ongelmien juurisyyt. Saatekirjeessä kerrottiin kaikki oleelliset taustatiedot siitä, mistä kyselyssä on kyse ja mihin tietoja on tarkoitus käyttää. Sen lisäksi vastaajalle on kerrottu, ettemme kerää henkilötietoja ja vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Kyselytutkimukseen vastaavat ihmiset, jotka ovat alan ammattilaisia ja heillä oletetaan olevan riittävä motivaatio saada ongelmiin ratkaisut.

6.3 Analyysimenetelmä

Aineistoa analysoidaan tässä opinnäytetyössä aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta. Sisällönanalyysi on yksi perusanalyysimenetelmistä, jota voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen perin-

teissä. Analyysin avulla keskitytään tarkasti yhteen kiinnostavaan kapeaan ilmiöön ja se ilmiö käydään läpi niin tarkasti kuin mahdollista. Kaikki muu aineisto tulee jättää ulkopuolelle tutkimuksesta. Valittu aineisto tulee luokitella, teemoittaa tai tyypitellä. Analyysin perusteella kirjoitetaan aiheesta yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–104.)

Aineistolähtöiseen sisältöanalyysiin kuuluu ensimmäisenä vaiheena aineiston pelkistäminen. Pelkistämällä pyritään selkeyttämään ja tiivistämään aineistoa. Monimuotoisesta ja laajasta aineistosta pyritään tunnistamaan ja rajaamaan pieni määrä näkökulmia. Pelkistämällä tunnistetaan aineiston osista yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. Pelkistämällä aineiston informaatioarvo kasvaa ja sen avulla voidaan luoda uutta tietoa, jota haastateltavat itse eivät tienneet. Seuraavaksi aineisto ryhmitellään. Ryhmittelyssä alkuperäisaineisto käydään uudelleen läpi tarkasti ja tarkoituksena on löytää aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Lopulta aineisto abstrahoidaan. Abstrahoinnilla erotetaan aineistosta tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella luodaan teoreettinen käsitteistö. Sitä jatketaan yhdistelemällä eri luokituksia niin kauan kuin se on aineiston puolesta mahdollista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 139–140.)

6.4 Tutkimuksen eettisyys

Etiikan ja tutkimuksen yhteyttä kutsutaan tieteen etiikaksi. Eettisyys tutkimuksessa koskee pääsääntöisesti tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Hyvää tutkimusta ohjaa sitoutuminen eettisyyteen. Tutkimuksen tulee noudattaa aina hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tieteelliset käytännöt tulee ottaa huomioon etenkin tutkimusaiheen ja menetelmien valinnassa, tutkimuksen toteutuksessa, raportoinnissa ja tutkimuksen julkaisussa. Tutkijan tulee osoittaa kunnioitusta aikaisemmille tutkimuksille ja niiden saavutuksille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147–151.)

Tutkimuksen tekijän tulisi katsoa tutkimuskohdetta ulkoapäin ja tiedostaa omat asenteet sekä uskomukset tutkittavasta aiheesta, jotta ne eivät vaikuta tutkimukseen liikaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kokemuksemme kohdeyrityksen työntekijöinä vaikuttavat tutkittavan aiheen ymmärrykseen ja tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen tekijöinä pyrimme siihen, ettemme anna oman ymmärryksen vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, ja käsittelemme tutkittavaa aihetta objektiivisesti.

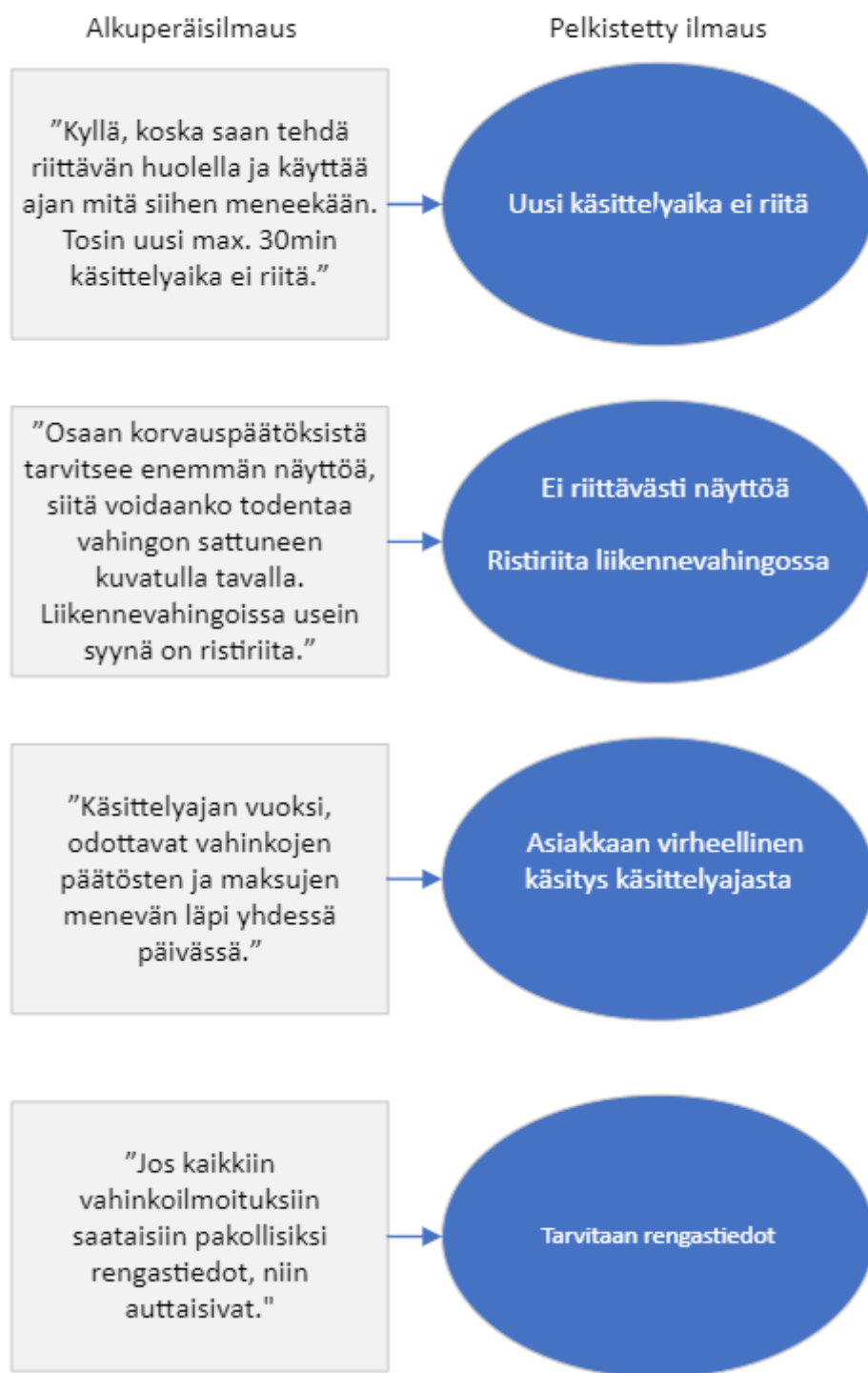
On keskeistä, että tutkimuksessa kunnioitetaan tutkittavan ihmisarvoa ja oikeuksia eikä tutkimukseen osallistumisesta saa koitua tutkittavalle haittaa. Tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on oikeus kieltäytyä tutkimuksesta eli osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkittava voi myös halutessaan keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen. Tutkittavalla on myös oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Hänen tulee myös tietää, mitä tutkimukseen osallistuminen käytännössä tarkoittaa ja kuinka kauan esimerkiksi tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja säilytetään. Tutkittavalle pitää tarjota aikaa tehdä osallistumispäätös ja tutkijan tulee aina vastata mahdollisiin tutkittavilta esiinnousseisiin kysymyksiin liittyen tutkimukseen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–8.)

7 AINEISTON ANALYSOINTI

Aineiston analysoinnilla tarkoitetaan aineiston lukemista huolellisesti, sisällön erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Aineistoa voidaan luokitella eri aiheiden ja teemojen perusteella. Analyysin avulla lisätään aineiston informaatioarvoa. Aineistoa tiivistetään ja tulkitaan sekä käydään vuoropuhelua teorian ja omien ajatusten kanssa. Tutkimusongelma on analyysin perusta, aineistosta kerätään tutkimusongelmaan liittyviä näkökulmia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 74.)

Tämän tutkimuksen aineistona toimivat kohdeyrityksen korvausneuvojille ja asiantuntijoille tehdyt kyselyt. Kyselyt rakennettiin selkeäksi, helposti ja nopeasti vastattavaksi. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostilla. Saateviestissä oli maininta opinnäytetyöstä ja vastausajasta. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Lisäksi oli maininta siitä, että henkilötietoja ei kerätä ja vastaaminen on vapaaehtoista. Korvausneuvojille ja asiantuntijoille tehtiin omat kyselyt. Korvausneuvojille tehdyssä kyselyssä oli viisi kysymystä ja asiantuntijoiden kyselyssä neljä kysymystä. Kyselyt toteutettiin helmikuussa 2024. Kyselyjen vastausaika oli yhteensä neljätoista vuorokautta molemmilla kohderyhmillä.

Aineiston analysointi alkoi kyselyvastausten läpikäymisellä. Kirjoitimme kaikki vastaukset ylös selaisinaan kuin vastaajat olivat niihin vastanneet. Korvausneuvojista 19 vastasi kyselyyn ja asiantuntijoista 2. Kun vastaukset oli luettu läpi ja kirjoitettu taulukkoon, aineisto pelkistettiin eli redusoi-
tiin. Vastauksista etsittiin oleelliset kohdat, jotka pelkistettiin kirjoittamalla ne tiivistettyyn muotoon. Pelkistuksen avulla vastauksista löydettiin yhteisiä piirteitä ja aineistoa saatiin tiiviimmäksi ja helpommin luettavaksi. Kuviossa 9 on esimerkki pelkistyksestä.



KUVIO 9. Esimerkki alkuperäisilmausujen pelkistämisestä

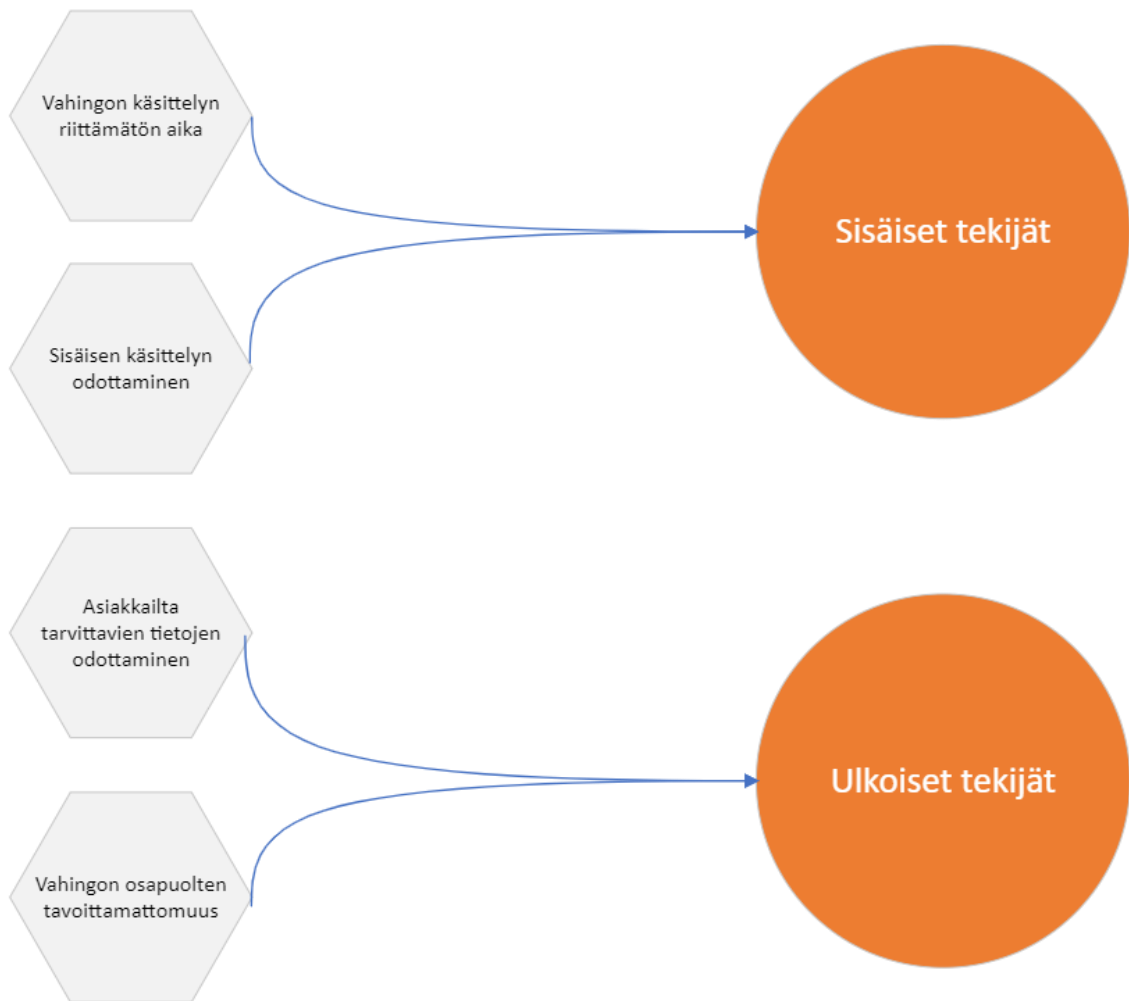
Pelkistuksen jälkeen aineisto ryhmiteltiin eli aiemmin pelkistetyt ilmaukset jaettiin alaluokkiin (ks. Taulukko 10). Samaa asiaa kuvaavat pelkistetyt ilmaukset muodostivat alaluokat, jotka nimettiin sisältöä kuvaavalla otsikolla. Lopuksi aiemmin luodut alaluokat abstrahoitettiin yläluokkiin kuvion 10

mukaisesti. Yläluokiksi muodostuivat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat keskeneräisen työn muodostumiseen?
2. Mitkä sisäiset tekijät vaikuttavat keskeneräisen työn muodostumiseen?

TAULUKKO 10. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta

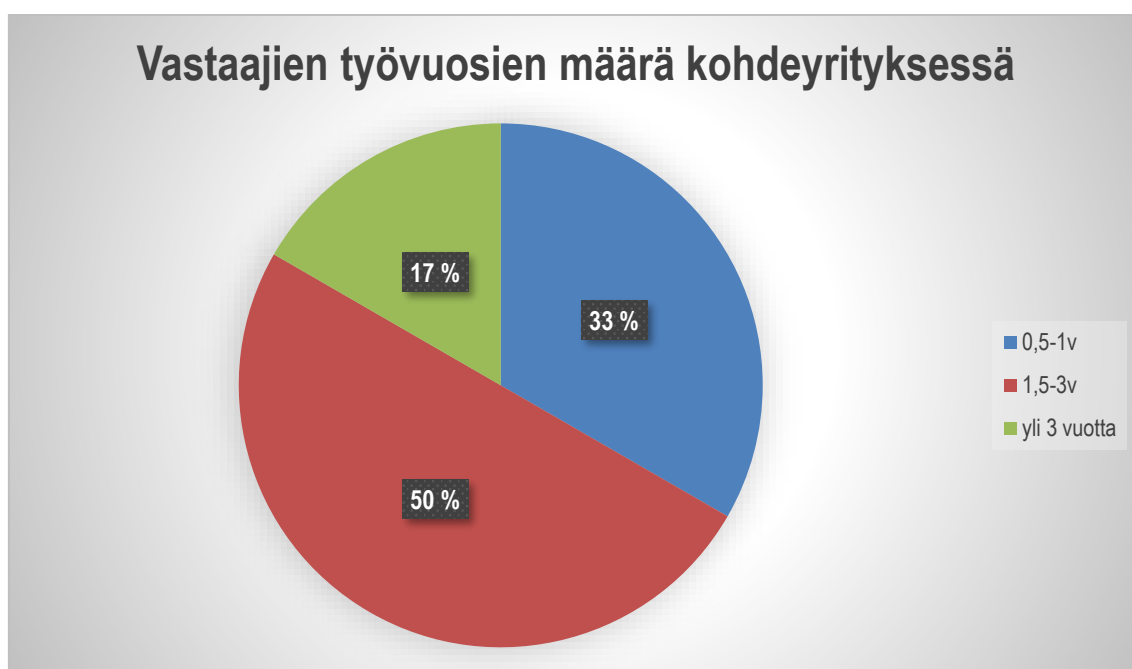
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Aika ei riitä	Vahingon käsittelyn riittämätön aika.
Liian vähän aikaa keskeneräiselle työlle	
Uusi käsittelyaika liian lyhyt	
Asiakasta ei tavoiteta	Vahingon osapuolten tavoittamattomuus
Toista osapuolta ei tavoiteta	
Osapuolen vahinkoilmoitus puuttuu	Asiakkailta tarvittavien tietojen odottaminen
Rengastiedot puuttuvat	
Tarvitaan lisätietoja asiakkaalta	
Ei riittävästi näyttöä	
Tarvittavat tiedot puuttuvat	
Piirrokset puuttuvat	
Tarvitaan ajoneuvon tarkastustiedot	Ulkopuolisten toimijoiden tietojen odottaminen
Tarvitaan poliisien asiakirjat	
Vahinko on tutkinnassa	
Ulkopuolinen informaatio puuttuu	
Odottaa asiantuntijakonsultaatiota	



KUVIO 11. Esimerkki yläluokkien muodostamisesta

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi paikantamamme tutkimustulokset. Tutkimuksessa oletetaan kyselytutkimukseen vastanneiden henkilöiden vastanneen kysymyksiin subjektiivisesti ja rehellisesti. Tutkimustulokset jaettiin vastamaan tutkimuskysymyksiä. Muodostettuja yläluokkia voidaan pitää osana tutkimustuloksia, koska tunnistimme tutkimusvastausten jakautuvan kahteen eri yläluokkaan eli sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin.



KUVIO 12. Vastaajien työvuosien määrä kohdeyrityksessä

Ensimmäisenä kysymyksenä korvausneuvojille tehdyssä kyselyssä kysyttiin taustatietoa kyselyyn vastaajalta, eli kuinka kauan työsuhde on kestänyt toimeksiantajaan. Muita taustatietoja ei kysytty. Kysymyksen tarkoituksena oli saada näkökulmaa siitä, vaikuttaako työsuhteen kesto vastauksiin. Suurin osa vastanneista (50 %) on ollut kohdeyrityksessä töissä 1,5–3 vuotta. Kolmannes vastaajista on työskennellyt yrityksessä korkeintaan vuoden ja 17 % vastaajista yli 3 vuotta. Vastauksia analysoidessa huomasimme, että työsuhteen kestolla ei ollut vaikutusta vastauksiin.

8.1 Keskeneräiseen työhön vaikuttavat ulkoiset syyt

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat keskeneräisen työn syntymiseen. Vastauksista nousi esille paljon samankaltaisia asioita. Kohdeyrityksen käsittelyprosessissa on käytössä kerralla kuntoon -periaate, joka tarkoittaa, että käsittelijän tulisi edistää vahingon käsittelyä niin pitkälle kuin mahdollista. Mikäli vahinkoa ei saada käsiteltyä loppuun, syntyy keskeneräistä työtä. Aineistoa kerätessämme kartoitimme, onnistuvatko vastaajat käsittelemään vahingon tämän periaatteen mukaan.

Suurimmaksi osaksi kyllä. Osasta vahingoista saattaa tarvita lisätietoja kuten piirroksia tai vakuutusenoittajan vahinkoilmoituksen. Joskus myös poliisin asiakirjoja.

Yleensä joo, jos en niin vahingolta puuttuu lisätietoja tai tarkastustiedot.

Vastausten perusteella tämä onnistuu suurimmaksi osaksi, mutta joissakin tapauksissa vahingon käsittelyä ei voida saattaa loppuun asti. Yhtenä ulkoisena syynä keskeneräisen työn muodostumiselle on ulkopuolisen informaation odottaminen. Vahingon käsittely voi keskeytyä esimerkiksi korjaamolta saapuvien tarkastustietojen odottamisen, todistajan lausunnon odottamisen tai viranomaisasiakirjojen odottamisen vuoksi. Vahingon käsittelyä varten voidaan tarvita vahinkotarkastajan lausunto. Kohdeyrityksen vahinkotarkastaja odottaa korjaamolta tulevia tarkastustietoja. Tämä on ulkoinen tekijä siihen asti, että tiedot saapuvat yhtiöön. Joissakin tilanteissa myös silminnäkijän ja viranomaisten lausunnot ovat välttämättömiä vahingon käsittelyn kannalta.

Vastausten perusteella vahingon käsittely jää kuitenkin useimmiten kesken siitä syystä, että odotetaan asiakkaalta tarvittavia lisäselvityksiä vahingon käsittelyä varten. Vahinkoilmoitus voi jäädä vajaaksi, jolloin vahingon käsittelijän täytyy pyytää tarkentavia tietoja asiakkaalta. Asiakkaalta voidaan joutua esimerkiksi pyytämään piirrosta tai rengastietoja. Liikennevahinkojen kohdalla vahinkotilanteessa on ollut useampi osapuoli. Vastauksista ilmenee, että näissä tilanteissa vahingon käsittely keskeytyy, koska tarvitaan toisen osapuolen ilmoitus tai osapuolten piirroksiset. Myös asiantuntijoille tehdyn kyselyn vastauksissa korostuu, että joskus vahinkoilmoitukset ovat niin suppeita, että korvausneuvoja joutuu pyytämään lisätietoja käsittelyä varten. Kerralla kuntoon -ajattelutapa nousi esiin myös asiantuntijoille tehdystä kyselyssä. Tämän ajattelutavan noudattaminen vähentäisi keskeneräistä työtä.

Tutkimuksessamme kartoitimme myös, miksi korvauspäätöstä ei ole voitu tehdä. Vastauksista nousi esiin samoja ulkoisia syitä kuin edellisen kysymyksen kohdalla, mutta näiden lisäksi useista vastauksista nousi esiin se, että vahingon osapuolia ei tavoiteta ja käsittely jää odottamaan asiakkaiden lisäselvityksiä tai yhteydenottoa. Vahinkokuvaus jää useimmissa tapauksissa puutteelliseksi ja vahinkoilmoituksesta puuttuu tietoja.

Vahinkotapaus on epäselvä, osapuolten kertomukset ristiriitaiset ja vahinkotilannetta hankala hahmottaa pelkillä kertomuksilla. Vastapuoli ilmoittaa meille vahingosta ja vakuutusenoittajaa ei tavoiteta, jolloin jäädään odottamaan vahinkoilmoitusta. Joskus myös tarvitaan tarkastajan lausunto vaurioista, että vastaavatko ne esimerkiksi tapahtumakuvausta.

Näiden lisäksi kysyimme, onko vahinkoilmoituslomakkeen perusteella mahdollista saada käsittely saatettua loppuun. Pelkkä vahinkoilmoituslomakkeen täyttäminen riittää useimmissa tapauksissa vahingon käsittelyä varten, eikä asiakkaaseen tarvitse olla yhteydessä kuin vasta korvauspäätöstä ilmoittaessa. Joissain tilanteissa tarvitaan asiakkaalta lisätietoa, jos ilmoituksesta puuttuu olennaisia asioita esimerkiksi toisen ajoneuvon tietoja.

Suurimmaksi osaksi mahdollista, mutta jos laajat vauriot tms. niin vaatii enemmän tietoa Vahinkotapahtumasta.

Vahinkoilmoituslomakkeella pystyy suurimman osan vahingoista ratkaisemaan. Välillä joutuu olemaan asiakkaisiin yhteydessä ja varmistamaan esimerkiksi toisen ajoneuvon liikkeitä, kun vahinkoilmoituksella on merkitty vastapuolen ajoneuvoon kuljettaja ja ajonopeus 0 km/h vaikka vastapuolen ajoneuvo on ollut oikeasti ruudussa pysäköitynä ja kuski ei ollut edes paikalla.

8.2 Keskeneräiseen työhön vaikuttavat sisäiset syyt

Toinen tutkimuskysymyksemme oli, mitkä toimeksiantajan sisäiset tekijät vaikuttavat keskeneräisen työn syntymiseen. Joissakin tilanteissa käsittely viivästyy sisäisistä syistä. Sisäisistä tekijöistä esille nousi sisäisen käsittelyn odottaminen, vahingon käsittelyn riittämätön aika ja se, ettei vahinkoilmoituslomakkeessa kysytä tarvittavia tietoja käsittelyä varten.

Korvausneuvoja voi joutua konsultoimaan joissakin vahingoissa asiantuntijaa. Tämän kaltaisissa tilanteissa korvausneuvoja ei pysty itse tekemään korvauspäätöstä esimerkiksi puutteellisen osaa-

misen vuoksi. Asiantuntijoiden vastausten perusteella konsultaatioita aiheuttavat tyypillisesti liikennevahingot, joissa ei ole selkeästi pääteltävissä kenen osapuolen syy vahinko on. Liikennevahingot aiheuttavat enemmän asiantuntijoille tehtyjä konsultaatioita. Konsultaatioilla pyydetään varmistusta omalle ajatukselle esimerkiksi liikennevakuutuslain tai vakuutusehtojen perusteella. Vastausten perusteella konsultaatiot ovat välillä tarpeettomia, ja vahinko olisi voitu käsitellä loppuun asti ilman asiantuntijan apua.

Vahingon käsittely keskeytyy joskus myös sen vuoksi, että odotetaan vahinkotarkastajan lausuntoa. Kohdeyrityksen sisäisten syiden takia vahinkotarkastajat eivät välttämättä pysty ottamaan korjaamolta tulleita tarkastustietoja heti käsittelyyn, joten käsittely viivästyy. Kun vahingon käsittely keskeytyy eikä asiakkaille ilmoiteta tilanteesta, ovat he yhteydessä korvauspalveluun esimerkiksi puhelimitse tai verkkoviestein. Vastausten perusteella asiakkaat ovat yleensä yhteydessä kyseläkseen vahingon käsittelyn tilannetta tai kiirehtiäkseen käsittelyä. Asiakkaat ovat epätietoisia käsittelyprosessista, ja joutuvat olemaan itse yhteydessä. Näiden lisäksi asiakkaat myös tiedustelevat korvausten maksujen perään, ilmoittavat tilinumeron korvauksen maksua varten tai tiedustelevat sijaisautosta. Käsittelyn etenemisestä tulisi kertoa heti käsittelyn alussa asiakkaalle, jotta hänen ei tarvitse olla korvauspalveluun yhteydessä tiedustellakseen käsittelystä. Kaikki kehittäminen tulee tehdä asiakaslähtöisesti, asiakkaan tarpeet huomioon ottaen (Forsberg ym. 2019, 22).

Vahinkotilanne on heille usein harvinainen ja epäselvyys käsittelyssä vaivaa. Auto usealle ihmiselle tärkeä kulkuväline ja kiire kuntoon saamiselle on. Myös viestinnän puute käsittelytilanteessa voi olla syynä, asiakkaalle on epäselvää missä mennään ja odotetaanko häneltä jotakin.

Muutamasta vastauksesta ilmeni, että yksi sisäinen tekijä keskeneräisen työn muodostumiselle on vahinkojen käsittelyn riittämätön aika. Sisäisten käytäntöjen mukaan vahingon käsittelyyn ei kaikissa tilanteissa ole riittävästi aikaa ja käsittely keskeytyy. Keskeneräisen työn tekemiselle ei ole riittävästi aikaa, vaan aikaa on enemmän muihin työtehtäviin. Tämä johtaa siihen, että keskeneräisten vahinkojen käsittely pitkittyy entisestään. Myös asiantuntijoiden vastausten perusteella keskeneräistä työtä voitaisiin vähentää sillä, että jo keskeneräinen vahinko hoidettaisiin heti loppuun, kun tarvittavat selvitykset on saatu. Hyvin hoidetuissa vahingoissa korostuu laadukas vahingon käsittelyn aloitus ja keskeneräisen vahingon aktiivinen käsittely. Aineistosta nousi esiin myös se, että hukkaa syntyy enemmän silloin, kun asiakasta ei yritetä tavoittaa puhelimitse. Esimerkiksi lisäselvityspyynnöt tulisi yrittää pyytää ensiksi puhelimitse, jonka jälkeen voidaan käyttää muita yhteydenotto-tapoja.

Kysyimme vastaajilta, onko vahinkoilmoituslomakkeen perusteella mahdollista saattaa käsittely loppuun. Useista vastauksista kävi ilmi, että vahinkoilmoituslomake on liian suppea eikä siinä kysytä kaikkia tietoja, jotka käsittelyn kannalta ovat oleellisia.

Ei useinkaan, koska osasta vahinkoilmoituslomakkeista puuttuu kohta, jossa kerrotaan vahinkokuvaus ja osasta puuttuu rengastiedot, jotka ovat usein talvisaikaan hyvin tärkeä tieto saada.

Kuten teoriaosuudessa kuvattiin palveluiden, prosessien ja metodien tulisi olla hyödyllisiä ja toivottuja asiakkaan näkökulmasta sekä tehokkaita toimittajan kannalta (Miettinen 2011, 55). Vahinkoilmoituslomaketta olisi suotavaa kehittää sekä asiakkaan että kohdeyrityksen kannalta toimivammaksi. Käsittelyä helpottaisi, jos vahinkoilmoitusta tehtäessä asiakkaan olisi pakollista vastata tiettyihin kysymyksiin ja lomake kysyisi kaikki tarvittavat tiedot. Esimerkiksi tapahtumakuvaus olisi tärkeää olla selkeästi ja tarkasti kerrottu. Tällöin vahinkojen käsittely ei keskeytyisi ja korvauspäätös voitaisiin ilmoittaa asiakkaalle nopeammin.

8.3 Johtopäätökset

Tulosten perusteella voidaan tunnistaa, että keskeneräiseen työhön liittyy useita erilaisia haasteita, jotka aiheuttavat hukkaa korvauspalvelussa. Keskeneräinen työ aiheutuu sekä ulkoisista että toimemkiantajan sisäisistä syistä. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että hukkaa aiheuttavat asiakkaista, työntekijöistä, kohdeyrityksestä ja ulkopuolisista toimijoista lähtöisin olevat toiminnot. Korvauspalvelussa prosessi voi keskeytyä useista tekijöistä, kuten esimerkiksi korvauspalvelusta riippumattomista syistä tai asiantuntijan konsultoinnin tarpeen takia. Ulkoisia syitä keskeneräisen työn muodostumiselle ovat ulkopuolisen informaation ja asiakkaiden lisäselvitysten odottaminen, kun taas asiantuntijoille tehdyt konsultaatiot ja vahinkotarkastukselta tulevan lausunnon odottaminen ovat sisäisiä syitä. Näiden lisäksi se, ettei keskeneräisten vahinkojen käsittelyyn ole varattu riittävästi aikaa eikä vahinkoilmoituksessa kysytä kaikkea tarvittavaa informaatiota, johtuvat kohdeyrityksen sisäisistä tekijöistä.

Kaikkeen ei voida korvauspalvelussa vaikuttaa, sillä esimerkiksi viranomaisilta, korjaamolta, asiakkaalta tai liikennevahingon toiselta osapuolelta odotetaan ratkaisun kannalta tärkeitä tietoja. Korvauspalvelussa siis tapahtuu usein odottamista, joka on yksi hukan muodoista (Lecklin & Laine

2009, 283). Tämän pohjalta voidaan todeta, ettei korvauspalvelussa syntyvää hukkaa voida täysin poistaa.

Muutokset edellyttävät esimerkiksi tietoteknistä osaamista ja palveluprosessin kehitystyötä. Näin ollen muutosten tekeminen vaatii ammattitaitoa eri tehtävissä. Korvausneuvojan kannalta on tärkeää saada asiakkaalta kaikki tarvittavat tiedot heti vahinkoilmoituksen yhteydessä, jotta kesken-eräiseltä työltä voidaan välttyä. Erityisesti tulisi kiinnittää huomiota siihen, että osataan kysyä asiakkaalta oikeat kysymykset. Prosessi on virheellinen, mikäli näin ei tapahdu. Tästä syntyy edelleen hukkaa prosessissa (Lecklin & Laine 2009, 283).

TAULUKKO 13. Esimerkki 5 kertaa miksi -menetelmän käytöstä.

Havainto: vahinkoilmoituksessa ei ole tarvittavia tietoja.	Syy
Miksi vahinkoilmoituksessa ei ole kaikki asiakkaalta tarvittavat tiedot.	Koska lomake ei kysy niitä asioita tai edellytä vastaamaan niihin.
Miksi?	Koska niitä asioita ei osata kysyä tai niiden asioiden tärkeyttä ei ole otettu huomioon lomakkeen toteutuksessa.
Miksi?	Koska korvausneuvojat eivät ole pystyneet vaikuttamaan vahinkoilmoituslomakkeen toteutukseen tai heidän havaintojansa puutteista ei ole korjattu.
Miksi?	Koska tiedot puutteista eivät tavoita välttämättä oikeita henkilöitä, vaan asiaa pohditaan korvausneuvojien kesken.
Miksi?	Ei ole selkeää käytäntöä kehitysehdotusten ilmoittamiseen ja korvausneuvojan työaika ei mahdollista sitä.

Tutkimustuloksia voidaan viedä pidemmälle ja löytää juurisyyitä käyttämällä Lean -menetelmiä. Teoriaosuudessa kuvattiin viisi kertaa miksi -menetelmää. Viisi kertaa miksi -menetelmän avulla pyritään ymmärtämään jonkin ongelman syy-seuraussuhteita toistamalla kysymystä "miksi" viisi kertaa (Doskočil & Lacko, 2019). Esimerkin mukaisesti vastaukset voidaan pilkkoa yksityiskohtaisiksi

syiksi. Saadaan vastaus miksi joku asia ei ole niin kuin sen kuuluisi olla. Ongelmaa voidaan lähteä ratkaisemaan sen juurisyystä ja ymmärretään mitä tulee muuttaa tulevaisuutta ajatellen, jotta vastaavilta ongelmilta vältyttäisiin.

9 POHDINTA

Tämä tutkimus sai alkunsa toimeksiantajan aloitteesta ja halusta selvittää keskeneräisen työn syntymisen. Tutkimuksen taustalla pyöri myös ajatus siitä, että käsitys keskeneräisen työn muodostumisesta on vanhentunut, eikä sitä ole tutkittu pitkään aikaan. Tästä syystä aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vaikka useille ulkoisille syyille ei voida korvauspalvelusta käsin tehdä mitään, palveluprosessista löytyy kuitenkin paljon myös sellaisia asioita, joita toimeksiantaja voisi kehittää. Kohdeyrityksessä palveluprosessia sekä työntekijöiden osaamista kuitenkin kehitetään aktiivisesti esimerkiksi työntekijöille suunnatuilla koulutuksilla ja keilemällä uusia käytäntöjä. Näiden tutkimustulosten eteenpäinviemisen ei siis kuvittelisi tuottavan suuria haasteita kohdeyritykselle. Olennaiseksi kuitenkin tulee nostaa se, että työntekijöiden pitää voida nimetä tulevaisuudessakin kehityskohteet. Tämä toki on oman kokemuksemme mukaan toteutunut ennenkin kohdeyrityksessä. Esimerkiksi puhelintyötä kehittäessä korvausneuvojilta kysyttiin mielipidettä ennen kehitystyötä.

Tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin ja vastaavat sitä, mitä toimeksiantaja tahtoi selvittää. Näin ollen voimme todeta, että tutkimus täyttää sille asetetut tavoitteet. Toimeksiantaja saa tutkimuksen avulla tärkeää tietoa keskeneräiseen työhön johtavista syistä. Aineistonkeruumenetelmä osoittautui onnistuneeksi, koska saimme kyselyillä tarvittavan määrän aineistoa. Aineisto osoittautui hyödylliseksi ja aineistonkeruumenettelässä mahdollisesti esiintyvät ongelmat, kuten vastaajien riittämätön perehtyneisyys tutkimusaiheeseen pystyttiin ratkaista, koska vastaajat olivat oman alansa ammattilaisia ja hyvin aiheeseen perehtyneitä. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä saatiin aineisto helposti tulkittavaan muotoon ja aineistosta pystyttiin poimia tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Aineistonkeruu sekä analysointi on kuvattu tarkasti ja luotettavuutta on lisätty myös vastaajien suorilla lainauksilla sekä analyysivaihetta kuvaavilla taulukoilla.

Tutkimusaihe on onnistunut, sillä työnantajalla oli tahtotila selvittää keskeneräisen työn muodostumisen nykytilanne ja samalla se oli kiinnostava ja hyvin läheinen aihe meille. Tutkimustyö lisäsi asiantuntijuuttamme työntekijöinä kohdeyrityksessä sekä finanssialan osaajina. Meillä oli erilainen suhtautuminen keskeneräiseen työhön ennen tätä tutkimusta. Tutkimuksemme kautta ymmärsimme, että keskeneräisen työn vaikutukset asiakkaalle voivat olla merkittäviä, sillä palvelu ei tuota arvoa prosessin ollessa kesken. Palvelu epäonnistuu silloin kun asiakas on epätietoinen tai pitkäs-

tynyt odottamiseen, eikä arvoa välttämättä muodostu palvelulle, vaikka prosessi saadaan päätökseen. Palveluprosessin tutkiminen on kasvattanut huomattavasti osaamistamme työssämme. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu suomalaisista sekä kansainvälisistä ajankohtaisista lähteistä, jotka ovat tarkkaan valittuja. Viitekehykseen valittiin erilaisia tieteellisiä artikkeleja, verkkolähteitä ja alan kirjallisuutta.

Valitsimme Lean -menetelmistä esimerkiksi viisi kertaa miksi -menetelmän. Menetelmänä se on helppo ymmärtää ja nopea toteuttaa riippumatta siitä, kuinka paljon henkilöitä on mukana kehittämässä prosessia. Menetelmän käyttö ei tarvitse erillisiä kaavakkeita tai sovelluksia vaan työskentelyn voi kirjata esimerkiksi suoraan paperille. Muilla menetelmillä pitäisi olla mahdollista päästä samoihin tuloksiin, mutta niiden käyttö vaatisi enemmän visuaalista toteutusta. Aineiston tulokset olisi voitu löytää Lean -menetelmillä myös, mutta se olisi vaatinut enemmän aikaa. Kuitenkin lähtökohtaisesti Leania hyödyntämällä on hyvä lähteä selvittämään yksittäistä pienempää kokonaisuutta tai sen osaa.

Huolimatta siitä, että kaikkia työkaluja ei hyödynnetty esimerkkien muodossa, halusimme kuitenkin kuvata muut toimeksiantajalla käytössä olevat menetelmät osana työtä niiden keskeisyyden vuoksi. Esimerkiksi PDCA -menetelmä ohjaa toimeksiantajan tapoja toimia siihen suuntaan, että palvelun kehittäminen tapahtuisi taukoamatta. Emme pidä tarpeellisena kuvata jokaista menetelmää esimerkkinä, koska eri menetelmien avulla pitäisi saada samat lopputulokset. Osa menetelmistä tutkii myös prosessia, jota on jo kuvattu tutkimuksessa, joten sen vuoksi 5 kertaa miksi -menetelmä on täsmällinen toimimaan esimerkkinä. Toimeksiantaja voi valita käytössä olevista menetelmistä mieleisensä. Lean-ajatellun ymmärtämisen kannalta on tärkeää ymmärtää erilaisia menetelmiä. Toimeksiantajan jatkotoimenpiteiden aikana kuitenkin työkaluja voi yhdistää ja hyödyntää ristiin, silloin kun se tutkimukseen tai tilanteeseen sopii.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat korvausneuvojat ja asiantuntijat. Laajalla kohderyhmällä pyrimme lisäämään tutkimustulosten yleistettävyyttä. Kyselytutkimus oli auki kohderyhmälle yhteensä neljätoista vuorokautta. Aineistoa olisi voinut kerätä myös muista ajoneuvokorvauspalveluista, jolloin aineistosta olisi saatu monipuolisempaa. Tutkimustyö on kokonaisuudessaan onnistunut ja se oli samalla todella opettavainen kokemus. Laadullista tutkimusta käyttäen saimme vastaukset tutkimuskysymyksiin aineiston avulla. Tutkimustyö täytti tavoitteet ja pysyimme yhteisesti sovitussa

aikataulussa. Prosessi kesti kokonaisuudessaan noin kolme kuukautta. Tutkimus oli tauolla joulupyhien ja uudenvuoden ajan. Toimeksiantaja voisi jatkossa tutkia esimerkiksi asiakastytytyvää osana keskeneräistä työtä ja, että kuinka paljon asiakastytytyvyys muutoksien jälkeen kohenee.

Tutkimusaihe oli vaativa, sillä keskeneräinen työ ja sen juurisyyt eivät johdu yksittäisistä tekijöistä, vaan taustalla on aina suurempi joukko erilaisia kokonaisuuksia. Tutkijoina meidän tuli ymmärtää toimeksiantajan prosessi ja sen erilaiset vaiheet. Samalla palveluprosessin nykytila tuli selvittää, jotta voi tunnistaa ja käsitellä sen muutostarpeita.

Yhteenvedon tutkimustulosten perusteella toimeksiantaja voi lähteä kehittämään palveluprosessia Lean -menetelmiä hyödyntämällä. Näin korvauspalvelussa keskeneräisen työn muodostuminen vähentyisi ja asiakkaat saisivat jatkossa korvauspäätöksen nopeammin. Samaan aikaan ajoneuvokorvauspalveluun olisi hyvä suunnitella kaikille korvausneuvojille ja palvelun kehittäjille selkeä toimintatapa tuoda esiin erilaisia kehitysideoita palvelun parantamiseksi.

LÄHTEET

Airila, Marika 2020. Mitä on lean? Leanisti kohti yhä sujuvampaa työtä: Talentree.fi. Viitattu 15.11.2023. <https://talentree.fi/konsultointi/mita-on-lean/>

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä 15.2.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Coleman, Sr 2017. Customer-driven organization: employing the kano model. CRC Press. London. Hakupäivä: 8.12.2023. O'Reilly Online Learning: Academic/Public Library Edition.

Design Council, 2023. The Double Diamond. Hakupäivä 8.11.2023. <https://www.designcouncil.org.uk>

Doskočil, Radek, ja Branislav Lacko. Root Cause Analysis in Post Project Phases as Application of Knowledge Management. Sustainability 11 (6). Hakupäivä 27.11.2023. Publicly Available Content Database -tietokanta.

Forsberg, Sofia, Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Hakupäivä 6.12.2023.

Jaakkola, Elina, Orava, Markus & Varjonen Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Hakupäivä 11.11.2023.

Jaakkola, Elina, Orava, Markus & Varjonen Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Hakupäivä 11.11.2023. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Karjalainen, Tanja 2007. Yhdistä ideointityökaluilla luovan ajattelun eri ulottuvuudet. Quality Know-how Karjalainen Oy. Hakupäivä 8.12.2023. <https://qkk.fi/luova-ajattelu/>

Kikkawa, Takeo 2023. History of Innovative Entrepreneurs in Japan. 1st ed. 2023. Singapore: Springer Nature Singapore. Hakupäivä 27.11.2023. SpringerLink Open Access eBooks

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Lecklin, Olli & Laine, Risto 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut- tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.

Liikennevakuutuslaki 460/2016. Hakupäivä 15.11.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20160460#L5P62>

Locwin, Ben 2018. When To Use A Fishbone Diagram ... And Why You Should Do It More Often Than You Think. Pharmaceutical online. Hakupäivä 8.11.2023. <https://www.pharmaceuticalonline.com/doc/when-to-use-a-fishbone-diagram-and-why-you-should-do-it-more-often-than-you-think-0001>

Miettinen, Satu 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mikkonen, Tuomas 2022. Lean käytäntöön: opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013. Tätä on Lean: Ratkaisu Tehokkuusparadoksiin. 1. p. Tukholma: Rheologica Publishing.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön Menetelmät: Uudenlaista Osaamista Liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palvelumuotoilupallo 2018. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Hakupäivä 28.11.2023. <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>

Petersson, Per, Björn Olsson, Thomas Lundström, Ola Johansson, Martin Broman, Dan Blücher, Henric Alsterman, ja Sari Lehtimäki 2018. Työntekijän Opas Menestykseen: Kehitä Leanin Avulla! 1. laitos. 1. suomenkielinen painos. Bromma, Ruotsi: Part Media.

Sahoo, Saumyaranjan 2022. Lean practices and operational performance: The role of organizational culture. The International journal of quality & reliability management, 39(2), 428-467. Hakupäivä 6.11.2023. Emerald eJournals Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Santhiapillai, Felix Preshanth, Chandima, Ratnayake 2023. Lean thinking and strategy deployment: Adapting Hoshin Kanri and A3-based project prioritization in police services. TQM journal 35 (8), 2503–2525. Hakupäivä 24.11.2023. Emerald eJournals Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Sinekovich, Elena 2022. Service Blueprint: Many Birds with One Stone. Uxpressia. Hakupäivä 8.11.2023. <https://uxpressia.com/blog/service-blueprint-many-birds-with-one-stone>

Strong, Helen 2014. Marketing and management models: a guide to understanding and using business models. First edition. Business Expert Press 2014. Hakupäivä 7.12.2023. Ebook Central Perpetual.

Suárez-Barraza, Manuel F. & Rodríguez-González, Francisco G. 2019. Lean thinking and strategy deployment: adapting Hoshin Kanri and A3-based project prioritization in police services. TQM journal 11(2), 302-316. Hakupäivä 27.11.2023. Emerald eJournals Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Sunder M, Vijaya, Ganesh, L.S & Marathe, Rahul R. 2019. Lean Six Sigma in consumer banking – an empirical inquiry. The International journal of quality & reliability management, 36(8), 1345–1369. Hakupäivä 27.11.2023. Emerald eJournals Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Torkkola, Sari 2015. Lean Asiantuntijatyön Johtamisessa. Helsinki: Talentum Media https://oula.finna.fi/oamk/Record/oy_electronic_oamk.9915017663906252?sid=3298359603

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Hakupäivä 1.2.2024. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

1. Työsuhteesi kesto vuosina.

2. Onnistutko käsittelemään vahingot kerralla kuntoon periaaten mukaisesti? Jos et, niin miksi?

3. Miksi korvauspäätöstä ei ole voitu tehdä?

4. Miksi asiakkaat ottavat yhteyttä keskeneräisiin vahinkoihin liittyen?

5. Onko vahinkoilmoituslomakkeen perusteella mahdollista saada käsittely saatettua loppuun.
Jos ei, niin miksi?

1. Mitkä vahingot tyypillisesti aiheuttavat asiantuntijakonsultaatioita?

2. Onko sellaisia vahinkoja tullut vastaan, joissa korvausneuvoja olisi voinut ratkaista vahingon itse, mutta vahinko päättyi kuitenkin asiantuntijan konsultoitavaksi? Mitä tai minkälaisia asioita niissä konsultoidaan?

3. Mitkä asiat tuottavat korvauspalvelussa keskeneräistä työtä?

4. Onko meillä keinoja vähentää keskeneräisyyttä?