

LAATU RATKAISEE



OUTI JÄRVINEN/KL

PROSESSIT PAREMMIKSI. Elisassa "erinomaisuuden esimerkki" -tavoitteen jalkauttaminen organisaatioon on henkilöstöjohtaja Merja Ranta-ahon vastuulla. Myös kehitysjohtaja Jone Nybergillä (oik.) on tärkeä rooli valmentajana laatuasioissa. Vasemmalla Elisän toimitusjohtaja Veli-Matti Mattila.

Elisan sitkeä laatutyö kantaa hedelmää

Elisa on kulkenut pitkän ja töyssyisen tien laatuasioissa. Viiden viime vuoden aikana se on parantanut prosessejaan vahvasti.

Eeva-Stiina Pesonen
eeva.pesonen@kauppalehti.fi

Vuonna 2009 teleoperaattori Elisa teki it-laskutuksessa muutoshankkeen, joka koski hyvin suurta osaa yhtiön yli kahdesta miljoonasta asiakkaasta. Kysymys oli uudennäköisestä laskusta, joka aiheutti paljon kysymyksiä. Uudennäköistä laskua seurasi kymmenien tuhansien puheluiden ryöppy, johon Elisän asiakaspalvelu ei ollut varautunut.

Sopan ainekset olivat kasassa. Elisa sai paljon negatiivista julkisuutta.

"Ei meillä laatu ole koskaan romahtanut. Meillä on hyvin laaja kulluttaja-asiakaspinta. Lähes puolet suomalaisista on meidän asiakkaitamme. Aika pienetkin ongelmat nä-

kyvät suurille määrille asiakkaita ja niistä tulee äkkiä isoja mediajuttuja", toimitusjohtaja **Veli-Matti Mattila** sanoo.

Hän kuitenkin myöntää, että vuoden 2009 laskutusmuutos oli iso ongelma.

"PITKÄJÄNTEISET panostuksemme laadun parantamiseksi ovat tuottaneet tulosta. Asiakkaiden kontaktit ongelmatilanteissa ovat vähentyneet alle puoleen vuodesta 2009", Elisän viime vuoden vuosikertomus kertoo.

Miten tällainen muutos on saatu aikaan?

"Olemme kehittäneet toiminnan laatua pidempään kuin vuodesta 2009, mutta voisi sanoa, mutta se tapahtuma antoi hyvän lisäsyäyksen siihen, että laatu pitää ottaa entistä vakavammin."

2009 tiukka tilanne sai yhtiön johdon tajuamaan, että isoissa it-järjestelmähankkeissa täytyy hyvin syvällisesti ymmärtää riski, jonka se voi laadulle aiheuttaa. Myös pienissä jatkuvissa järjestelmämuutoksissa, joita Elisa tekee koko ajan, pitää olla entistä tarkempi, koska ne ovat iso lähde mahdollisille ongelmille, Mattila sanoo.

ELISA haluaa tulla "erinomaisuuden esimerkiksi", ja se on kirjattu myös yh-

”Keskeistä on, että laatuajattelua viedään koko organisaatioon, ja se on koko henkilöstön kehittämisen asia.”

Merja Ranta-aho
Henkilöstöjohtaja

tiön visioon. Siihen on kuitenkin vielä matkaa, Mattila sanoo. Hän korostaa jatkuvaa parantamista ja pitkäjänteisyyttä tavoitteen saavuttamisessa.

Elisa pyrki tavoitteeseen kolmella keinolla: ensinnäkin asiakkaan on oltava keskiössä, toiseksi paperista pitää päästä konkretiaan ja kolmanneksi kaikki elisalaiset on saatava mukaan.

"Jokaisen yli kahden miljoonan asiakkaan jokaisen transaktion Elisän kanssa pitää sujua hyvin, tasalaatuisesti", Mattila sanoo.

Tämä tavoite ei ole helppo muun muassa siksi, että Elisalla on monenlaisia tuotteita, jotka ovat usein abstrakteja tai teknisiä, tuotteita on paljon, ja niistä on saatavilla erilaisia versioita.

"Meidän pitää ajatella koko ajan asiakkaan kannalta. Erinomaisuuden kehittämisessä olemme vasta alkumatkalla. Kaikkien elisalaisten on myös ymmärrettävä, että he ovat osa ketjua."

ELISSA ei ole erillistä laatuorganisaatiota tai laatupäälliköitä, vaan laatuajattelun ja -ajattelun jalkauttaminen on henkilöstöjohtaja **Merja Ranta-ahon** vastuulla. Koska laadun parantaminen on koko henkilöstön asia, se sopii hyvin henkilöstöjohtajalle, Ranta-aho sanoo. Järjestely ei ole yrityksissä mikään tavanomainen.

"Keskeistä on, että laatuajattelua viedään koko organisaatioon ja se on koko henkilöstön kehittämisen asia. Laatu ei kuitenkaan ole HR-asia, vaan liiketoiminta-asia. Tällä hetkellä se vain vaatii panostusta koko henkilöstön oppimiseen", sanoo Ranta-aho.

Elisalla on organisaatiossaan yhteensä 150 ihmistä, joilla on valmennus- tai kehitysrooleja laadussa. Erikseen nimetty ryhmä menee esimerkiksi konkreettisesti katsomaan, kuinka jokin palveluketju toimii päästä päähän.

Ryhmä hahmottaa kokonaisuuden ja etsii juurisyyt havaituille virheille. Sitten ne pyritään parantamaan.

Elisa (2012)

Liikevaihto: 1,55 mrd.eur (Viron osuus 10 prosenttia)

Tulos ennen veroja: 255 milj.eur

Henkilöstö: 4200

Toimiala: ICT-palvelut

LÄHDE: ELISA

Näin kehittämme

Asiakslähtöinen prosessien parantaminen, johon kuuluu prosessien haltuunotto, kuvaaminen, mittaaminen ja parantaminen.

Jatkuvan parantamisen työkalut, kuten prosessiläpikävelyt. Nimetty ryhmä menee konkreettisesti katsomaan, mitä todella tapahtuu ja mitä ihmiset tekevät. Ryhmä jäsentää kokonaisuuden ja katsoo parantamiskohteet. Ryhmä käy läpi organisaatiossa kaikki ne toiminnot, jotka prosessiin osallistuvat. Lopulta ryhmä tekee parannusehdotukset ja ne viedään läpi.

Päivittäisjohtaminen, eli prosessi- ja liiketoiminnan tavoitteiden jatkuva jalkauttaminen tiimien työhön.

Laatusertifikaatit valituilla ja tarkoituksenmukaisilla toiminnan alueilla.

Säännölliset koko tai osaa henkilöstöä koskevat toiminnan kehittämisen tilaisuudet ja valmennukset, kuten Erinomaisen Elisän ajokortti ja prosessimessut.

"Erinomaisuuden esimerkki" on tavoite, joka on kirjattu osaksi koko yrityksen visiota.

LAATUHAASTE

Edellisessä osassa Fujitsu vastasi Valmet Automotiven Uudenkaupungin autotehtaan esittämään laatuhaasteeseen. Nyt Fujitsu heittää haasteen Elisalle ja kysyy:

Miten mitaatte, benchmarkkaatte ja viestitte asiakkailenne palvelujenne laatua verrattuna kilpailijoihin?

Elisa vastaa: Toimiala ja asiakkaiden tarpeet ovat alati muutosessa ja pyrimme jatkuvasti parantamaan laatua palveluissamme absoluuttisesti ja kilpailijoihimme nähden. Elisalla on miljoonia asiakaskohtaisia päivittäin - haluamme onnistua näistä jokaisessa. Mittaamme laatua yksittäisissä asiakaskohtaisissa, sekä yleisesti asiakkaalta asiakkaalle kulkevilla prosesseissamme. Tyypillisiä mittareita ovat asiakastytyväisyyteen, toimitustasemmällisyyteen, toimitusten ja laskutuksen oikeellisuuteen sekä palveluiden käytettävyyteen liittyvät mittarit.

Benchmarkkaamme palveluidemme laatua eri liiketoiminnoissa muun muassa ulkoisten tutkimusten avulla, kuten asiakkaiden ostopreferenssiä kartoittavilla tutkimuksilla. Suosittelemme (Net Promoter Score) on meille keskeinen asiakastytyväisyyden indikaattori, jonka kehitystä seuraamme kilpailijoihimme nähden.

Viestimme verkkojemme laadusta tutkimalla ja viestimällä niiden toimivuudesta.

"Ryhmä saattaa viestiä vaikkapa tuotepäällikölle, että sinun tuotteesasi on tällainen haaste, voitko korjata tämän, tai tehdä tällaisia tarkistuksia, että virheet eivät toistu", kertoo Ranta-aho.

Tällä palstalla tutustutaan työyhteisöihin, jotka parantavat kilpailukykyään panostamalla laatuun systemaattisesti.