

**APTEEKIN AVAINPROSESSIEN  
MITTAREIDEN  
MÄÄRITTÄMINEN JA TESTAAMINEN**

Apteekki farmasian  
erikoistumisopinnot  
proviisoreille, PD  
Projektityö  
Proviisori  
Soili Saarinen  
Kuopion yliopisto  
Koulutus- ja  
kehittämiskeskus

Julkaisua voi tilata osoitteesta

Palokan apteekki  
Olavintie 1  
40270 PALOKKA

**KUOPION YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISKESKUS**  
**SAARINEN SOILI: Apteekin avainprosessien mittareiden määrittäminen ja testaaminen**

Apteekki farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD

Projektityö, 59 s., 4 liitettä (5 s.)

Tutkimuksia ja selvityksiä 3/2008

ISBN 978-951-27-0982-3

ISBN 978-951-27-0906-9 PDF

ISSN 0789-4317

Projektityön ohjaaja: Mirja Alaniemi, Coaching Onward Oy

Heinäkuu 2008

---

Toiminnan kehittäminen aloitettiin Palokan apteekissa apteekkarin vaihduttua vuonna 2004. Yhteistyö Mirja Alaniemen kanssa alkoi silloin tulevia muutoksia ajatellen. Lähtötilanteen kartoittamisen jälkeen työyhteisön toimintaa kehitettiin ja aloitettiin vuosittaiset kehityskeskustelut. Silloin myös määritettiin apteekille arvot, missio ja visio. Vuonna 2006 luotiin prosessikartta ja aloitettiin prosessien kehittäminen tärkeimmistä avainprosesseista: reseptiasiakkaan palvelu, itsehoitoasiakkaan palvelu ja logistiikka. Tämän projektityön tarkoituksena oli määrittää toimintaa ohjaavat mittarit näille prosesseille ja testata niitä käytännössä. Tavoitteena oli jatkuvan kehittymisen varmistaminen. Vain mittaamalla voidaan osoittaa toiminnan taso ja kehittyminen, jolloin on mahdollista asettaa uusia realistisia tavoitteita.

Toiminnan kehittämisessä oli mukana koko henkilökunta alusta alkaen. Mahdollisia mittareita mietittiin prosessiryhmissä ja lopullisesti mittarit valittiin koko henkilökunnan yhteisessä palaverissa. Mittareiksi valittiin: asiakastyytyväisyys, odotusaika, lääkeneuvonnan arviointi, toimitusvarmuus ja tavara hukassa. Mittarit suunniteltiin ryhmässä, jossa oli edustaja jokaisesta prosessiryhmästä. Jokaiselle mittarille valittiin vastuuhenkilö, suunniteltiin toteutus ja määriteltiin tavoitteet. Mittarit saatiin käyttöön ja tuloksia käsiteltiin kuukausipalavereissa. Tuloksista oli nähtävissä kehittyminen, mutta myös jatkokehittämistä kaipaavat osa-alueet tulivat selvästi esille. Mittaristoa kehitetään jatkossa tarpeiden mukaan.

Mittariston suunnittelu erillisenä projektina helpotti kokonaisuuden ymmärtämistä. Mittariston luominen ja käyttöönotto on vaativa muutosprosessi, joka vaatii paljon resursseja. Vastuuta kannattaa jakaa työyhteisössä mahdollisimman monelle henkilölle. Onnistumisen edellytyksenä on, että vastuuhenkilö sitoutuu mittaamiseen. Mittari ei saa olla työläs ja siitä saatavan hyödyn pitää olla konkreettinen. Mittareiden käyttöönoton myötä tavoitteet työyhteisössä täsmentyvät ja ne muuttuvat todellisiksi. Mitattavien asioiden merkitys kasvaa ja se tuo mielekkyyttä ja sisältöä jokaisen työhön.

**AVAINSANAT:** mittaaminen, toiminnan kehittäminen, laatutyö, laadun kehittäminen, mittarit

## ESIPUHE

Tämä projektityö on osa prosessien kehittämistä Palokan apteekissa. Vilpittömät kiitokseni siis työnantajalleni, apteekkari Klaus Lindqvistille, joka on mahdollistanut tämän työn aloittamalla jatkuvan toiminnan kehittämisen. Häneltä saamani tuki ja kannustus opinnoissani on vertaansa vailla.

Sydämelliset kiitokset myös ohjaajalleni, kehitysvalmentaja Mirja Alaniemelle, johdonmukaisesta ohjauksesta, kannustuksesta ja positiivisuudesta.

Kiitokset yhteisesti kaikille muille, jotka ovat auttaneet ja tukeneet minua projektityössäni.

Soili Saarinen

## SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	
1. JOHDANTO .....	11
2. TOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....	13
2.1 Erilaisia kehittämisen tapoja ja prosessiajattelu .....	13
2.2 Prosessien määrittely .....	15
2.3 Prosessien kehittämisen vaiheet .....	15
2.4 Toiminnan arviointi osana toiminnan järjestelmällistä kehittämistä .....	17
3. MITTAAMINEN .....	18
3.1 Prosessimittarit .....	18
3.2 Hyvän mittarin ominaisuuksia .....	19
3.3 Vision, strategian ja mittareiden yhteys .....	20
3.4 Mittariston merkitys toiminnan seurannassa .....	21
3.4.1 Mittaukset päätöksenteon perustana .....	22
3.4.2 Mittaukset toiminnan ohjaajina .....	23
3.5 Mittaamisen karikot .....	24
3.6 Pehmeän laadun mittaaminen .....	25
3.7 Mittaristomallit .....	26
3.7.1 EFQM –mittaristo .....	26
3.7.2 Balanced Scorecard .....	27
3.8 Mittaaminen teollisuudessa ja apteekeissa .....	29
3.9 Asiakastytyväisyystutkimus .....	30
4. MITTARISTON TOTEUTTAMINEN .....	31
4.1 Mittaristoprojektin aloitus .....	32
4.2 Mittareiden määrittäminen .....	33

4.3 Mittarin suunnittelu .....	34
4.4 Mittariston käyttöönotto .....	34
4.5 Mittausten raportointi .....	35
4.6 Mittaustulosten analysointi .....	35
4.7 Mittariston jatkuva kehittäminen .....	35
5. PROSESSIEN KEHITTÄMISEN VAIHEET PALOKAN APTEEKISSA .....	36
5.1 Prosessikeskeisen ajattelun aloittaminen .....	36
5.2 Prosessikartan luominen .....	37
5.3 Prosessien kehittäminen .....	38
6. MITTARISTON TOTEUTTAMINEN PALOKAN APTEEKISSA .....	42
6.1 Mittareiden ideoiminen prosessiryhmissä .....	43
6.1.1 Reseptiasiakkaan palvelu .....	43
6.1.2 Itsehoitoasiakkaan palvelu .....	44
6.1.3 Logistiikka .....	45
6.2 Mittareiden lopullinen hyväksyminen .....	46
6.3 Mittareiden suunnittelu .....	46
6.3.1 Odotusaika .....	47
6.3.2 Lääkeneuvonta .....	47
6.3.3 Toimitusvarmuus .....	48
6.3.4 Tavara hukassa .....	49
6.3.5 Asiakastyytyväisyys .....	49
6.4 Tulokset .....	50
6.4.1 Odotusaika .....	50
6.4.2 Lääkeneuvonta .....	51
6.4.3 Toimitusvarmuus .....	52

6.4.4 Tavara hukassa .....	53
6.4.5 Asiakastyytyväisyys .....	54
7. PÄÄTELMÄT .....	55
7.1 Projektin hyödyt .....	55
7.2 Mittariston jatkuva kehittäminen .....	56
7.3 Mittaristoprojektin haasteita .....	57
8. MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN? .....	58
KIRJALLISUUSLUETTELO .....	59
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Palokan apteekissa aloitettiin määrätietoinen toiminnan kehittäminen apteekkarinvaihdon jälkeen vuonna 2005. Olimme toimineet vuosia ilman suurempia muutoksia. Toimintatavat kaipasivat uudistusta ja työyhteisössäkkin muutosten alkamista pidettiin selvyytenä, niitä jopa odotettiin. Muutosvalmennusta ajatellen apteekkari aloitti silloin yhteistyön ulkopuolisen asiantuntijan Mirja Alaniemen kanssa.

Lähtötilanteen kartoittamiseksi tehtiin ensin henkilöstökysely. Sen tulokset kertoivatkin hyvin vallitsevasta tilanteesta: kehitettävää oli paljon, mutta mikä parasta myös muutoshalukkuutta oli runsaasti. Aloitimme määrittämällä apteekille arvot koko henkilökunnan kanssa, sekä mission ja vision vuodelle 2008. Tavoitteena on silloin olla alueellamme asiakkaille paras vaihtoehto. Työyhteisön kehitystä kaipaavilla osa-alueilla teimme suunnitelmien mukaisesti parannuksia, joihin koko henkilökunta sitoutui. Toimintatavan muutoksen edellytyksenä ollut apteekin kalustoremontti toteutettiin syksyllä 2005 ja sen myötä siirryttiin reseptien suoratoimitukseen. Kehityskeskustelukäytäntö aloitettiin syksyllä 2005.

Vuoden 2006 alussa aloitimme apteekin prosessien kehittämisen. Määritimme Palokan apteekin ydinprosessit ja tukiprosessit. Näistä ensimmäisinä kehitystä tarvitsivat mielestämme reseptiasiakkaan palvelu ja itsehoitoasiakkaan palvelu sisältäen lääkeneuvonnan, sekä logistiikka, jotka ovat kaikki apteekin tärkeimpiä prosesseja eli avainproesseja. Koko henkilökunta oli alusta asti mukana kehitystyössä ja jokaista prosessia varten perustettiin työryhmä. Kun prosessien kehittäminen oli loppuvaiheessa, oli ajankohtaista miettiä prosesseille mittareita. Mittarit olisi voitu määrittää kussakin prosessiryhmässä, mutta päätimme tehdä mittariston määrittämisen omana projektinaan, jotta voimme paremmin ymmärtää kaikki toiminnot kokonaisuutena.

Projektityöni tarkoituksena on toimintaa ohjaavien mittareiden määrittäminen ja testaaminen näille kehitetyille prosesseille. Mittareiden suunnittelu aloitettiin alkuperäisissä prosessityöryhmissä ja lopullisesti käytettävät mittarit päätettiin koko henkilökunnan kanssa. Mittarit otettiin käyttöön vuoden 2006 lopulla ja niiden



toimivuutta testattiin käytännössä. Mittareille asetettiin tavoitearvot ja niiden toteutumista seurataan jatkossa säännöllisesti.

Toiminnan kehittäminen on muutosten toteuttamista, tunnetusti hidasta ja vaikeaa, mutta onnistuessaan äärettömän palkitsevaa. Se on mahdollista silloin, kun koko työyhteisö on siinä mukana. Kun kehittäminen pääsee vauhtiin, se on kuin oravanpyörä, josta on vaikea hypätä pois. Niin palkitsevaa ja motivoivaa on olla mukana oman työn ja työyhteisön kehittämisessä. Se, jos mikä parantaa yhteishenkeä ja vapauttaa ilmapiiriä.

Muutokset tapahtuvat pienin askelin; niin pienin, että niitä tuskin huomaa. Ja jos ei huomaa, tilanne ehkä menetettiin ja palataan entiseen. Siksi tarvitaan mittareita. Ne osoittavat konkreettisesti, että muutosta tapahtuu haluttuun suuntaan ja ne saavat meidät entistä määrätietoisemmin pyrkimään asetettuun tavoitteeseen. Mittaaminen onkin jatkuvan kehittymisen edellytys.

Teollisuudessa mittareita käytetään paljon ja on käytetty jo kauan. Apteekeissa mittareita on käytetty melko vähän. Kiristyvässä kilpailutilanteessa laadun kehittäminen on kuitenkin menestymisen edellytys. Suomen Apteekkariliitto perusti laatumittarityöryhmän keväällä 2005 kehittämään mittareita apteekkien laatutyöhön ja toimimaan apteekkien laatutyön tukena. Työryhmän mietintö valmistui keväällä 2007. Mietinnössä esitetään suuri joukko mahdollisia mittareita, joista kukin apteekki voi valita strategiansa ja missionsa kannalta tärkeimmät. Laadun kehittämisessä prosessimittareiden käyttöönotto on tärkeä vaihe. Toivon, että työni antaa ajatuksia siitä, mitä prosessien toiminnan mittaaminen apteekissa voisi olla. Olen tarkoituksella tehnyt työstäni käytännönläheisen, jotta siitä olisi apua mittariston suunnitteluun muissakin apteekeissa osana toiminnan kehittämistä.

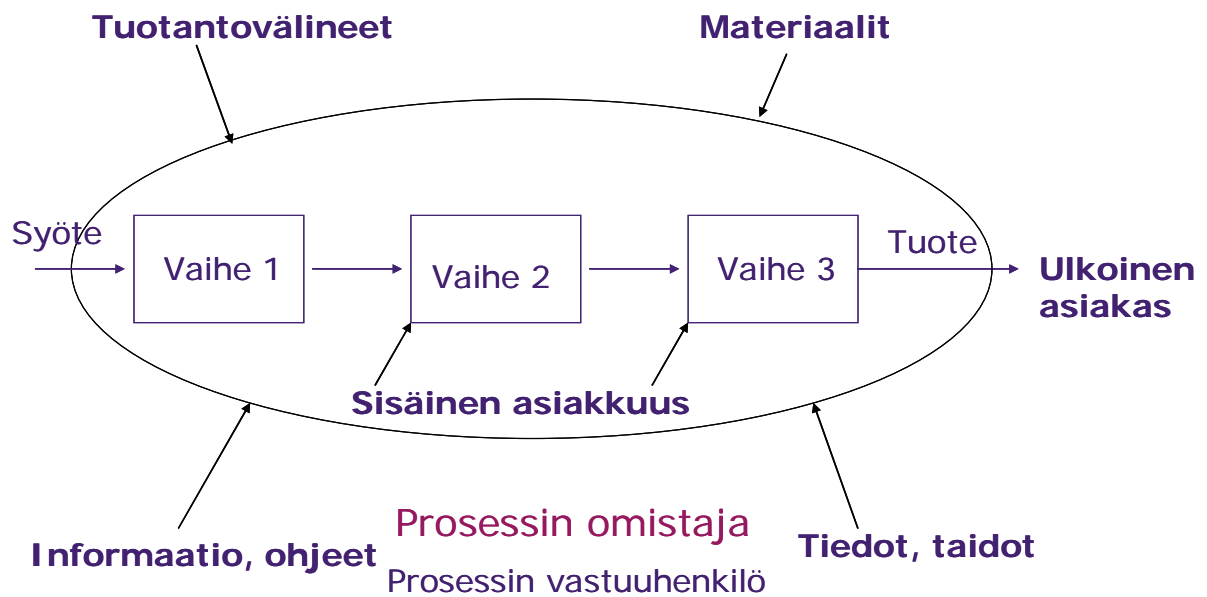
## 2 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

### *2.1 Erilaisia kehittämisen tapoja ja prosessiajattelu*

Toimintaa voidaan lähteä kehittämään nykytilakartoituksen perusteella, prosessien kehittämisen kautta tai laatustandardien pohjalta (Alaniemi 2006). Kehittäminen voi tapahtua suunnittelemattomasti tai vasta pakon edessä. Paras vaihtoehto on tietysti kehittää toimintoja suunnitelmallisesti, jolloin toiminta on tavoitteellista ja voi itse vaikuttaa kehittämisjärjestykseen ja -aikatauluihin.

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat yritykselle hyödyllisen tuloksen (Lecklin 2006). Liiketoimintaprosessi on tapahtumaketju, joka saa panokset tai syötteet ja muuttaa ne tuotoiksi asiakkaalle (kuva 1). Prosessinomistaja on henkilö, joka vastaa kyseisen prosessin toiminnasta. Hän vastaa prosessin tuloksista, ongelmanratkaisusta, mittareiden valinnasta ja seurannasta. Lisäksi hän huomaa muutostarpeet ja arvioi niiden vaikutusta prosessiin. Hän vastaa henkilöstön toiminnasta prosessissa, eli on tavallaan osaston johtaja. Prosessi tuottaa lisäarvoa joko sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Ydinprosessit palvelevat ulkoista asiakasta ja niiden lähtökohtana on yrityksen ydinosaminen. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja ja ne luovat edellytykset ydinprosesseille. Apteekin ydinprosesseja ovat reseptiasiakkaan palvelu, itsehoitoasiakkaan palvelu, lääkeneuvonta ja lääkevalmistus (Suomen Apteekkariliitto 2004). Tukiprosesseja ovat esim. logistiikka, tietojärjestelmät, henkilöstöhallinto, taloushallinto ja puhtaanapito. Avainprosessit ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä eli liittyvät menestystekijöihin (Lecklin 2006). Ne voivat olla joko ydin- tai tukiprosesseja. Tavoitteellinen kehittäminen on järkevää aloittaa avainprosesseista.

# Prosessit toiminnassa



**Kuva 1. Prosessi tapahtumaketjuna (Alaniemi 2006).**

Kun toimintaa aletaan mieltää prosesseina, on tärkeää tutkia arkipäivän toimintoja kaikilla tasoilla (Murto 1992). Toiminnasta tulisi erottaa hyödylliset ja haitalliset rutiinit. Koko henkilökunnan tieto ja näkemykset pitää hyödyntää. Näin toimintaa voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti ja eri yksiköiden välinen vuorovaikutus paranee. Tärkeää on mieltää toimiiko prosessi tehokkaasti; onko resurssien käyttö suhteessa syntyvään arvoon (Laamanen 2005). Kehitettävää prosessia varten valitaan pieni, kiinteä ja yhteistyökykyinen työryhmä, joka pysyy samana koko kehittämisprojektin ajan (Lecklin 2006). Sen jäsenillä on oltava mahdollisimman laaja näkemys kyseisen prosessin toiminnasta ja sen osa-alueista.

Prosessien kehittämisestä on työyhteisössä monenlaista hyötyä (Alaniemi 2006). Kokonaisuus hahmottuu paremmin ja päällekkäisyydet karsiutuvat pois. Toimintojen ongelmakohdat löytyvät, jolloin niitä voidaan lähteä kehittämään. Jokaisen oman roolin merkitys toiminnassa selvenee ja yhteishenki paranee. Työaika käytetään järkevästi ja toiminta on yhdenmukaista. Henkilökunta oppii ongelmanratkaisuun ja prosessien

jatkuvaan kehittämiseen, jolloin koko organisaation johtamistapa muuttuu (Laamanen ym. 1999).

## ***2.2 Prosessien määrittely***

Aluksi määritellään yrityksen prosessit koko henkilökunnan kanssa jos mahdollista (Alaniemi 2006). Näistä valitaan toiminnan kannalta tärkeimmät prosessit eli avainprosessit. Mietitään prosessien välinen järjestys ja vuorovaikutus, ja laaditaan prosessikartta. Sovitaan missä järjestyksessä prosesseja lähdetään kehittämään ja valitaan muutamia prosesseja, joiden tavoitteellinen kehittäminen aloitetaan ensin. Valitaan prosessinomistajat ja kehitystyöryhmät, sekä laaditaan prosessien kehittämissuunnitelma ja -aikataulu.

## ***2.3 Prosessien kehittämisen vaiheet***

Ensimmäisenä vaiheena työryhmässä mietitään mitä kyseiseen prosessiin liittyy eli rajataan prosessi (Lecklin 2006). Sitten tarkastellaan nykyistä toimintaa ja etsitään vahvuuksia sekä kehittämistä kaipaavia alueita. Prosessin kehittäminen perustuu arvon lisääntymiseen eikä ongelmien ratkaisemiseen, vaikka sitäkin on tehtävä (Laamanen 2005). Prosessille hahmotellaan tavoitetilä; mitä prosessilta halutaan tulevaisuudessa (Lecklin 2006). Kehitysideoiden löytämiseksi voidaan käyttää aivoriihityöskentelyä. Tärkeää on saada mahdollisimman paljon ideoita prosessin kehittämiseksi, jotka sitten ryhmitellään ja arvioidaan. Prosessi kuvataan kaaviona ja siitä tehdään myös sanallinen kuvaus. Näiden avulla prosessia on helpompi analysoida ja kehittää. Prosessissa huomataan ehkä tarpeettomia työvaiheita tai virhelähteitä. Monesti prosessi yksinkertaistuu ja tehostuu käsittelyn myötä. Prosessin kehittämisessä kannattaa verrata omaa toimintaa vastaavan yrityksen toimintaan. Näin on helpompi hahmottaa omassa toiminnassa vahvuuksia ja heikkouksia.

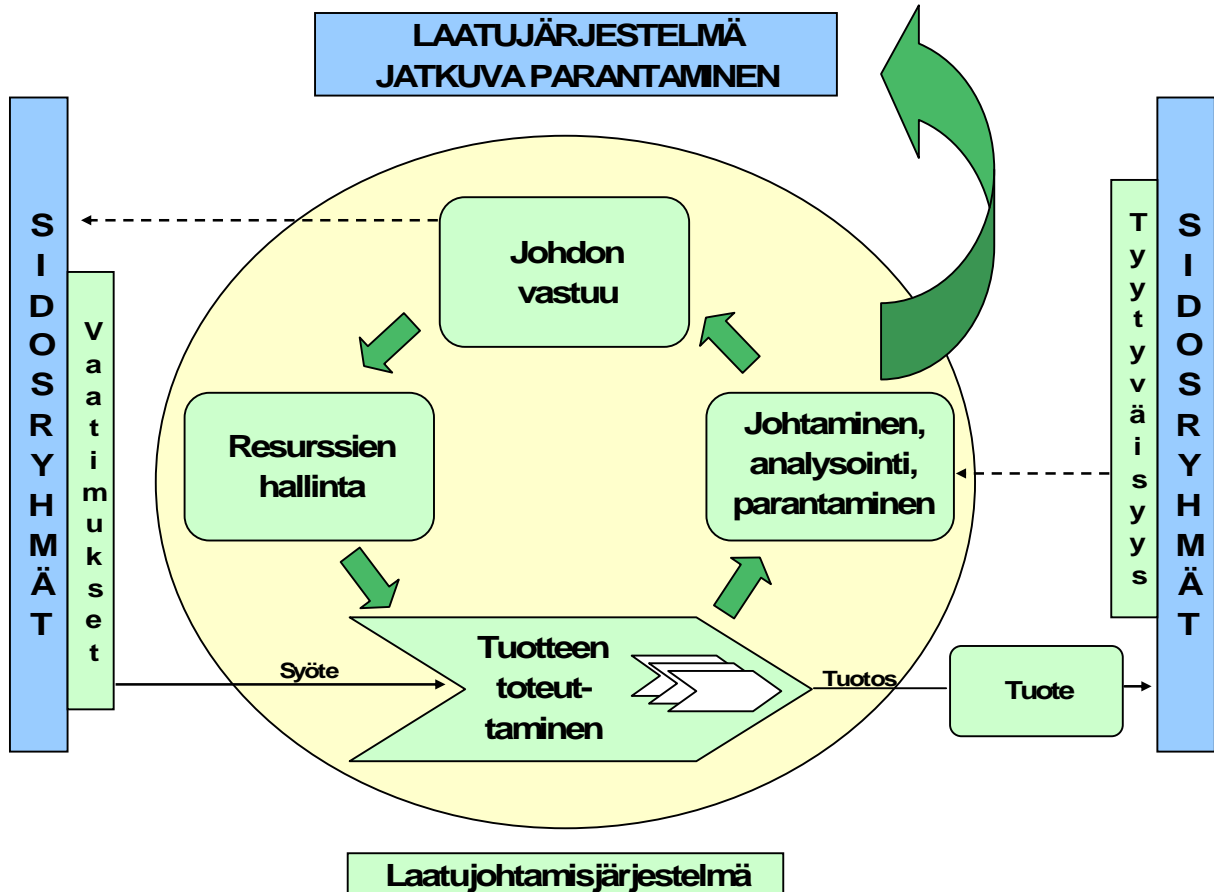
Uusi toimintamalli esitellään koko henkilökunnalle, siitä keskustellaan ja sitä tarkennetaan (Alaniemi 2006). Kun malli on hyväksytty, se sovitaan yhteiseksi

toimintatavaksi ja varmistetaan, että tarvittavat voimavarat ovat kunnossa, esim. osaaminen ja laitteet. Laaditaan tarvittavat toimintaohjeet, määritellään tavoitteet ja mittarit.

Uuden toimintatavan siirtäminen käytäntöön on kehittämisen työläin vaihe ja se vaatii prosessin toiminnan jatkuvaa seuranta (Lecklin 2006). Prosessin tekninen puoli on helppo rakentaa, mutta sen rinnalla on saatava onnistumaan myös henkinen muutosprosessi. Prosessin toimintaa mitataan säännöllisesti ja kehitetään edelleen saatujen tulosten pohjalta. Koko henkilökunnan pitää sitoutua muutokseen ja niistä pitää muistuttaa rakentavasti. Kehitysohjelman lopuksi on hyvä miettiä yhdessä, mitä opimme, missä onnistuimme ja mitä ehkä tekisimme toisin. Hyvin tärkeää on huomata muutos, vaikka se tapahtuukin hyvin pienin askelin. Pieni juhlistus on silloin paikallaan.

Prosessin kehittämiseen kuluva aika riippuu monestakin tekijästä. Jos tätä kehitystyötä tehdään töiden ohessa, on parasta miettiä realistisesti, milloin ja kuinka paljon siihen voidaan varata aikaa. Jos prosessiryhmässä on useita henkilöitä, työtä voidaan jakaa ja eteneminen on silloin nopeampaa. Myös tulevien muutosten määrä vaikuttaa aikataulun suunnitteluun. Joka tapauksessa aikaa kuluu kuukausia, puoli vuotta hyvinkin, ehkä vieläkin kauemmin. Tärkeää on kuitenkin se, että on aikataulu ja edetään sen mukaan. Jos projekti alkaa venyä hyvin pitkäksi, se helposti jää kokonaan tekemättä. Onnistuneella projektilla on aina alku ja loppu.

## 2.4 Toiminnan arviointi osana toiminnan järjestelmällistä kehittämistä



**Kuva 2. Liiketoiminnan prosessimalli (Laamanen ym. 1999)**

Liiketoiminnan vaatimukset syntyvät asiakkaiden tarpeista ja toiminnan tuloksena asiakas saa tuotteen tai palvelun (kuva 2). Muutostarpeita on tärkeä haistella näissä rajakohdissa. Johdon vastuulla on tehdä päätelmiä ja tunnustella mihin ollaan menossa. Menestyminen edellyttää johdolta oikeita tulkintoja ja päätöksentekoa oikeaan aikaan.

Toiminnan arviointi on edellytys toiminnan jatkuvalla kehittämiselle (Lehtonen 2006). Arviointia voidaan tehdä mittauksilla, itsearvioinneilla ja auditoinneilla.

Itsearvioinneista ja sisäisistä auditoinneista on monenlaista hyötyä työyhteisölle. Hyvin toimivien asioiden huomaaminen on palkitsevaa, päätavoite on kuitenkin löytää

toiminnasta jokin tärkeä kehityskohde. Tämä tukee oppimista ja toimintojen jatkuvaa kehittymistä (Kankkunen ym. 2005). Työntekijöiden itsearviointi on hyvä vaihtoehto ulkopuolisen tekemälle arvioinnille ja sitä voidaan hyvin käyttää myös mittarina. Useiden tutkimusten mukaan itsearvioinnin tulokset poikkeavat vain muutamilla prosenteilla ulkopuolisen tekemästä.

Menestyvä yritys vertaa suorituskyykyään kilpailijoihin ja tunnistaa kilpailukyvyyn asettamat vaatimukset (Laamanen ym. 1999). Yrityksen menestymistä pitää mitata kokonaisvaltaisesti useista eri näkökulmista. Puhutaan myös tasapainotetusta mittaamisesta; valitaan erilaisia mittareita, joilla saadaan monipuolinen kuva yrityksen tilasta ja kehittämistarpeista (Lönnqvist ja Mettänen 2003).

## **3 MITTAAMINEN**

### ***3.1 Prosessimittarit***

Mittaus kuuluu tärkeänä osana prosessin hallintaan (Lecklin 2006). Ilman mittaamista prosessia ei voi ohjata ja silloin ei voi myöskään johtaa ja hallita sitä. Prosessien mittaaminen tuntuu asiana usein mahdottoman vaikealta (Pesonen 2007).

Todellisuudessa sen ei kuitenkaan tarvitse olla mitään ihmeellistä. On ajateltava vain, mistä huomaa sen, että prosessi toimii oikein. Mittarit valitaan sen perusteella, mikä on tärkeää ja ajankohtaista toiminnan ohjauksen ja kehittämisen kannalta (Laamanen 2005). Prosessin toimintaa voidaan mitata esimerkiksi asiakkaan, tuotteen tai toiminnan näkökulmasta. Suuntaa antavia mittareita pitää olla myös prosessien alimmilla tasoilla. Jotkut mittaukset tehdään harvemmin. Seurannan kannalta on tärkeää tehdä ne kuitenkin säännöllisesti. Prosessin mittaaminen voi olla jatkuvaa, vaikka tietojen kerääminen tehdäänkin tietyin väliajoin.

Mittareita määritettäessä pitää huomioida mittareiden hierarkia (Lecklin 2006). Jokaisen työntekijän pitää voida vaikuttaa omalla työpanoksellaan jonkin mittarin tuloksiin. Tällaisia mittareita sanotaan ajurimittareiksi. Asiakaspalvelussa näitä voisivat olla

vaikkapa palvelun nopeus ja palvelun laatu. Johto taas käyttää ns. seurausmittareita eli tulostittareita, esimerkiksi asiakastytytyväisyysindeksiä.

### ***3.2 Hyvän mittarin ominaisuuksia***

Hyvä mittari mittaa millaisia tuloksia on saatu aikaan eri toimenpiteillä tai kehitysprojektien ansiosta, eli mitataan asioiden kehittymistä (Lindroos ja Lohivesi 2004). Huono mittari mittaa vain jonkin asian tekemistä tai tekemättä jättämistä. Hyvän prosessimittarin vaatimuksia ovat (Kankkunen ym. 2005, Lecklin 2006):

- Luotettavuus ja vertailtavuus
- Yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys, havainnoitavuus
- Oikeudenmukaisuus ja parannettavuus
- Oikea-aikaisuus ja oleellisuus
- Edullisuus ja nopeus, tiedot ovat helposti saatavilla

Tiedon keräämistapa vaikuttaa sen luotettavuuteen (Laamanen 2005). Mittarin pitää olla niin selvä ja yksiselitteinen, ettei sen tulkinnasta synny erimielisyyttä, eikä se ole manipuloitavissa lukijan mieleiseksi (Lecklin 2006). Tietoa pitää pystyä keräämään riittävän usein, että sitä voidaan käyttää päätöksenteon perustana (Kankkunen ym. 2005). Mitattavan asian pitää olla oleellinen liiketoiminnan kannalta ja tehdyllä työllä pitää voida vaikuttaa mittaustulokseen. Mittarista pitää näkyä historia ja tavoitetaso (Alaniemi 2006). Mittaria käytetään säännöllisesti, saatuja tuloksia arvioidaan ja ne johtavat tarvittaessa toimenpiteisiin. Mittaria voidaan uudistaa tarpeen mukaan ja se soveltuu kannustamiseen ja palkitsemiseen. Mittarit ovat henkilökunnan näkyvillä tai helposti saatavilla.



### ***3.3 Vision, strategian ja mittareiden yhteys***

Toiminta-ajatus ja arvot ovat yrityksen toiminnan perustana ja luovat vakautta (Laamanen 2005). Visio on tulevaisuuden tavoitetilä eli sen tehtävä on muuttaa asioita. Ilman visiota kaikki jatkuu niin kuin ennenkin eikä johtajuutta tarvita. Strategia puolestaan määrittää ne keinot, joilla visio saavutetaan. Yrityksen strategia ja mittaristo ovat olettamuksia menestymiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden syy-seuraus – suhteista (Kankkunen ym. 2005). Mittausjärjestelmän luominen tuntuu vaikealta, jos kirjoitettua strategiaa ei ole. Lindroos ja Lohivesi (2004) toteavat, että strategian on oltava valmis ja kunnolla määritelty, ennen kuin sille voidaan rakentaa toimiva mittaristo. Kankkunen ym. (2005) ovat kuitenkin sitä mieltä, että strategiana voidaan pitää sitä toimintaa, jota yritys toteuttaa menestyäkseen. Niinpä mittarit voidaan muodostaa toiminnan perusteella ja päätellä niistä yrityksen strategia. Mittausjärjestelmä siis aina selkiyttää strategiaa, vaikka sitä ei kirjattuna olisikaan. Tärkeää on muistaa, ettei mittaristo ole strategian toteuttamisen väline, vaan apuna sen toteutuksen seurannassa (Lindroos ja Lohivesi 2004). Haluttuja muutoksia saadaan aikaan vain kehitysprojekteilla.

Johtajan vastuulla on viestiä yrityksen päämäärät henkilökunnalle (Kankkunen ym. 2005). Usein tämä jää tekemättä, koska sen tärkeyttä ei ymmärretä. Voi olla pelkoja siitä, etteivät tavoitteet toteudu tai voi olla vaikeaa kertoa ymmärrettävästi ja innostavasti. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa haasteena on saada henkilökunta innostumaan (Pesonen 2007). Laadun johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa lähtee siitä, että kun arvot, tavoitteet ja visio ovat selvillä, motivoituneet työntekijät osaavat toimia oikein tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiantuntijan motivaatiota ylläpitää oman työn suunnittelu, toteuttaminen ja vapaus tehdä työtä, mutta kuitenkin hän odottaa seurantaa ja palautetta. Mittausjärjestelmä voikin toimia yhteisenä kielenä strategiselle keskustelulle johtajan ja työntekijöiden välillä (Kankkunen ym. 2005).

### ***3.4 Mittariston merkitys toiminnan seurannassa***

Toiminnan kehittäminen ja menestyminen edellyttävät mittaamista (Laamanen ym. 1999). Mittausjärjestelmällä pitää myös olla selvät liiketoiminnan tarpeisiin perustuvat tavoitteet (Kankkunen ym. 2005). Tärkeiden mittauskohteiden pohtiminen on oppimismahdollisuus, koska silloin keskustellaan yrityksen tärkeistä menestystekijöistä strategian toteutumisen kannalta. Ehkäpä tärkeintä on se, että johto saa palautetta strategian toimivuudesta ja sen muutostarpeista. Tämä on strategista oppimista. Strategisella mittausjärjestelmällä ohjataan organisaation toimintaa tai jaetaan vastuuta alemmille tasoille. Vastuun jakaminen auttaa kaikkia ymmärtämään mittauksen tuottamat hyödyt, sitouttaa ja motivoi. Valtuuttaminen on tärkeää etenkin nopeasti kehittyvillä aloilla, joilla inhimillisillä asioilla on suuri merkitys.

Mittauksella on paljon muitakin hyödyllisiä vaikutuksia ja mittausjärjestelmien käyttö on lisääntymässä (Lönnqvist ja Mettänen 2003, Kankkunen ym. 2005). Mittaamista voidaan käyttää toiminnan nykytilan arviointiin tai tavoitteiden viestimiseen. Mittareista voidaan ennustaa tulevaisuutta. Näin voidaan varautua uhkiin ja käyttää hyödyksi tehokkaasti uudet mahdollisuudet (Laamanen 2005). Mittausjärjestelmän tarkoituksena on myös saada tietoa käytännön toiminnasta johdolle, jakaa kokemuksia ja keskustella tavoitteista. Mittausjärjestelmä tukee muutoksen läpivientiä tehokkaasti.

Mittausjärjestelmän avulla voidaan paneutua yksityiskohtiin. Mittareiden avulla voidaan jäljittää ongelman syy ja korjaavat toimenpiteet voidaan kohdistaa heti oikein. Ongelmallisinta on hidas hiipuminen ja sen estämiseksi mittausten onkin tuettava jatkuvaa kehitystä. Kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat on ainoa keino jatkuvaan menestykseen. Yrityksissä voidaan käyttää myös diagnostisia mittareita, jotka varoittavat kun jokin on vialla (Lönnqvist ja Mettänen, 2003). Näiden tarkkailuun ei kannata käyttää jatkuvasti aikaa, mutta ongelmien ilmaantuessa niihin kiinnitetään huomiota. Mittausten hyödyntäminen päätetään yrityksissä tapauskohtaisesti, mutta oleellista on se, etteivät mittaukseen käytetyt resurssit mene hukkaan. Mittariston

kehittämisen tavoitteena ei voi olla mittausjärjestelmän luominen, vaan saatavan tiedon hyödyntäminen (Laamanen 2005).

Mittausjärjestelmän rooli jakautuu jatkuvaan päivittäiseen kontrollointiin ja pidemmän aikavälin arviointiin (Kankkunen ym. 2005). Kontrollointi tapahtuu prosessien ohessa ja se varmistaa, että kriittiset toiminnot ovat hyvällä tasolla. Tällainen mittaaminen on jatkuvaa ja korjaavien toimenpiteiden pitää tarvittaessa olla nopeita. Toiminnan arviointi tehdään harvemmin ja sillä arvioidaan menestymistä tulevaisuudessa.

### **3.4.1 Mittaukset päätöksenteon perustana**

Mittareita tarvitaan päätöksenteon perustaksi (Laamanen ym. 1999). Toisinaan asiat voivat olla vaikeasti mitattavia, mutta aina mittaaminen kuitenkin kertoo tilanteesta. Tärkeää on asettaa mittareille tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Mittaustuloksista on tehtävä päätelmiä ja ryhdyttävä toimenpiteisiin, mittaus sinänsä ei korjaa ongelmia (Lönnqvist ja Mettänen 2003).

Mittauksilla tarkkaillaan toiminnan kannalta tärkeimpien asioiden toteutumista (Kankkunen ym. 2005). Nämä mittarit varoittavat, kun jokin tärkeä toiminto ei toimi niin kuin pitäisi ja siitä on odotettavissa ongelmia. Mittaus voi olla jatkuvaa tai sitä tehdään tarpeen mukaan. Mittauksen raportointi on silloin poikkeustilanteiden seuraamista.

Mittaristoa käytetään toiminnan arviointiin säännöllisesti, esimerkiksi kuukausittain (Kankkunen ym. 2005). Toimintaa tarkastellaan kokonaisuutena ja arvioidaan sen perusteella taloudellista kannattavuutta tulevaisuudessa. Mittauksilla seurataan myös strategian toteutumista harvemmin, mutta säännöllisesti, ja tarvittaessa tehdään muutoksia joko toimintaan tai strategiaan.

### 3.4.2 Mittaukset toiminnan ohjaajina

Onnistunut mittaristo korostaa mitattavan asian tärkeyttä ja ohjaa tekemään oikeita asioita (Lönnqvist ja Mettänen 2003). Se myös selkiyttää tavoitteita ja motivoi. Jokainen ymmärtää siten oman työnsä vaikutuksen koko organisaation toimintaan. Mittarit voivat saada aikaan positiivista kilpailua. Epäonnistunut mittaus puolestaan korostaa vääriä asioita ja ohjaa toimintaa väärään suuntaan, eli mittaamisen riskit on tiedostettava (Laamanen 2005).

Aina onkin mietittävä tarkasti, miten mittari tulkitaan työyhteisössä. Yrityksessä käytettävä mittausjärjestelmä vaikuttaa kaikkien, niin johtajien kuin työntekijöidenkin käyttäytymiseen (Kankkunen ym. 2005). Vanha sanonta, sitä saat mitä mitaat, pitää todellakin paikkansa. Koko henkilökunta on otettava mukaan suunnittelemaan ja kehittämään toimintaa, jotta kaikki sitoutuvat tehtyihin päätöksiin.

Visiosta ja strategiasta on keskusteltava säännöllisesti ja rohkaistava työntekijöitä antamaan ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi edelleen niin, että tavoitteisiin päästään. Etenkin suuressa organisaatiossa tarvitaan kuitenkin monenlaisia toimenpiteitä, että kaikki sitoutuvat yhteiseen tavoitteeseen. Tämä edellyttää, että kaikki ymmärtävät strategian ja sen, mitä se vaikuttaa toimintoihin. Jatkuvaa koulutusta tarvitaan. Seuraava vaihe on muuttaa strategiset tavoitteet jokaisen työntekijän omiksi tavoitteiksi. Viimeinen vaihe on liittää palkitseminen tavoitteiden saavuttamiseen, sitten kun mittausjärjestelmä toimii hyvin ja luotettavasti. Palkitseminen ohjaa voimakkaasti, ja se on toteutettava oikein; väärin toteutettuna se rohkaisee vääränlaiseen toimintaan. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on pitkäjänteinen ja sisältää monipuolista palkitsemista työyhteisössä, työntekijöiden osallistamista ja huomioimista eikä pelkästään rahallisia houkuttimia.

### ***3.5 Mittaamisen karikot***

Yleisimmin yrityksissä käytössä olevat mittarit ovat taloudelliset tunnusluvut (Kankkunen ym. 2005). Toiminnan kehittäminen lopputulosta mittaamalla on kuitenkin mahdotonta. Häiriötekijöitä on paljon ja niiden kontrollointi ja havaitseminen on vaikeaa. Niinpä olisikin tärkeää mitata asioita, jotka auttavat kehittymään tulevaisuudessa.

Yrityksissä mittausjärjestelmät kehittyvät monilla eri tavoilla (Laamanen 2005). Toimintaa suunniteltaessa halutaan ruveta seuraamaan jotain tunnuslukua tai ongelmien ilmaantuessa kehitetään seurantajärjestelmä jollekin asialle. Prosesseja mitataan, tutkitaan asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä sekä kerätään monenlaista tietoa yrityksen toiminnasta. Usein tuloksena on pienistä palasista koostuva järjestelmä, joka unohtuu ajan kuluessa eikä myöhemmin edes muisteta, miksi jotain yksittäistä asiaa on ryhdytty seuraamaan. Harvalla johtajalla on edes tietoa siitä, mitä tunnuslukuja yrityksessä seurataan.

Jos yrityksessä on tehty prosessien kehittämistä ja luotu mittaristo, valitut mittarit eivät aina ole strategian mukaisia, vaan ne on valittu vaikkapa helppoutensa vuoksi (Kankkunen ym. 2005). Mittaristoa ei siis ole kehitetty yrityksen omien tarpeiden pohjalta. Silloin käytettyjen mittareiden yhteys strategiaan ja kannattavuuteen on epäselvä ja strategian kannalta oleellisia mittareita puuttuu. Monissa yrityksissä käytetäänkin varsin samanlaisia mittareita, vaikka yritykset ja strategiat ovat hyvin erilaiset. Usein tarkka kuvaus käytettävän mittarin sisällöstä puuttuu. Pelkkä oletus mittarin ymmärrettävyydestä ei kuitenkaan riitä. Mittaamisesta saatujen tulosten huomioiminen päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä on usein puutteellista.

Strategisia mittausjärjestelmiä kehittävien yritysten on keskityttävä yhä enemmän pehmeiden asioiden seuraamiseen, vaikka mittaaminen on silloin yhä vaikeampaa (Kankkunen ym. 2005). Perinteisesti käytetyt kovat mittarit katsovat enemmän taaksepäin, ja nyt on mitattava asioita, joilla menestytään tulevaisuudessa. Strategisten,

toimintaa ohjaavien sekä taloutta seuraavien mittareiden välillä on ymmärrettävä selvä ero. Myös yrityksen elinkaaren vaihe pitää huomioida mittareita valittaessa.

### ***3.6 Pehmeän laadun mittaaminen***

Konkreettisia tapahtumia tai asioita on helppo mitata (Lönnqvist ja Mettänen 2003). Tällaiset mittarit ovat objektiivisia mittareita, esimerkkinä reklamaatioiden määrä. Näiden heikkoutena on se, että ne kuvaavat mitattavaa menestystekijää kapea-alaisesti. Asiantuntijaorganisaation suorituskykyä arvioitaessa korostuvat kuitenkin aineettomat menestystekijät: henkilöstön osaaminen, asiakaspalvelun laatu, työilmapiiri, työnjaon toimivuus ja ajan käytön tehokkuus. Näiden mittaaminen on vaikeaa, koska niitä ei voi konkreettisesti havaita ja niitä on vaikea edes täsmällisesti määrittellä. Periaatteessa mitä tahansa voidaan kuitenkin mitata, toinen asia on millä tarkkuudella ja millä kustannuksilla. Aineettomien menestystekijöiden mittaamisessa käytetään subjektiivisia mittareita, jotka perustuvat kyselyihin ja arvioihin. Tavallisimmin tällaisilla mittareilla mitataan asiakastyytyväisyyttä ja työilmapiiriä. Myös välillisiä mittareita voidaan käyttää. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen mittarina voidaan käyttää koulutuskuluja tai koulutuspäivien määrää, jotka eivät kuitenkaan mittaa saavutettua hyötyä. Kehitetyt mittarit eivät aina ole toimivia jos esimerkiksi luotettavuus on kyseenalainen. Mittarin järkevyyttä ja sen hyötyjä onkin muistettava verrata sen haittoihin ja kustannuksiin.

Mittariston määrittämisessä kokonaisuuden hahmottaminen on onnistumisen kannalta välttämätöntä. On ymmärrettävä, mitkä asiat ovat menestymisen kannalta tärkeitä. Toisaalta on katsottava asiaa laajasti, jotta kaikki tärkeät osa-alueet tulevat huomioiduksi. Tämän helpottamiseksi on kehitetty mittaristomalleja, jotka ovat olleet pinnalla viime aikoina, mutta käytännössä niitä on käytetty apteekeissa hyvin vähän.

### **3.7 Mittaristomallit**

Jatkuva epävarmuus ja inhimillisen pääoman tärkeys yrityksissä vaikeuttavat strategian luomista ja sen viemistä käytäntöön (Kankkunen ym. 2005). Strategian toteuttaminen käytännössä organisaation kaikilla tasoilla onkin prosessin haastavin vaihe ja sen tueksi on kehitetty erilaisia strategisia mittausjärjestelmiä. Mikään yksittäinen mittari ei kerro koko totuutta, vaan asioihin liittyy aina monia näkökulmia (Laamanen 2005).

Mittariston tehtävä on parantaa yrityksen kykyä seurata toimintaansa keskittymällä olennaiseen, korostaa eri tekijöiden tasapainoa ja yhdenmukaistaa koko yrityksen toimintaa. Kirjallisuudessa on esitetty lukuisia erilaisia mittaristomalleja tasapainotetun mittariston luomiseksi (Lönqvist ja Mettänen 2003, Kankkunen ym. 2005).

Mittaristojen erona ovat oletukset yrityksen menestystekijöistä ja niiden syy-seuraussuhteista. Tasapainotetun tuloskortin luominen on oppimisprosessi ja voi kestää kauankin, ennen kuin strategian kannalta tärkeimmät tekijät ja mittarit siihen löydetään (Lecklin 2006). Onnistuessaan valmis tuloskortti on hyvä johtamisen apuväline, joka havainnollistaa toiminnan kehittämisen ja menestymisen kannalta oikeat ja keskeiset asiat. Tällaisen mittariston rinnalle tarvitaan edelleen muita seurantamittareita seuraamaan toimintaa, esimerkiksi budjettia, kassavirtaa ja myyntiä (Lindroos ja Lohivesi 2004).

#### **3.7.1 EFQM –mittaristo**

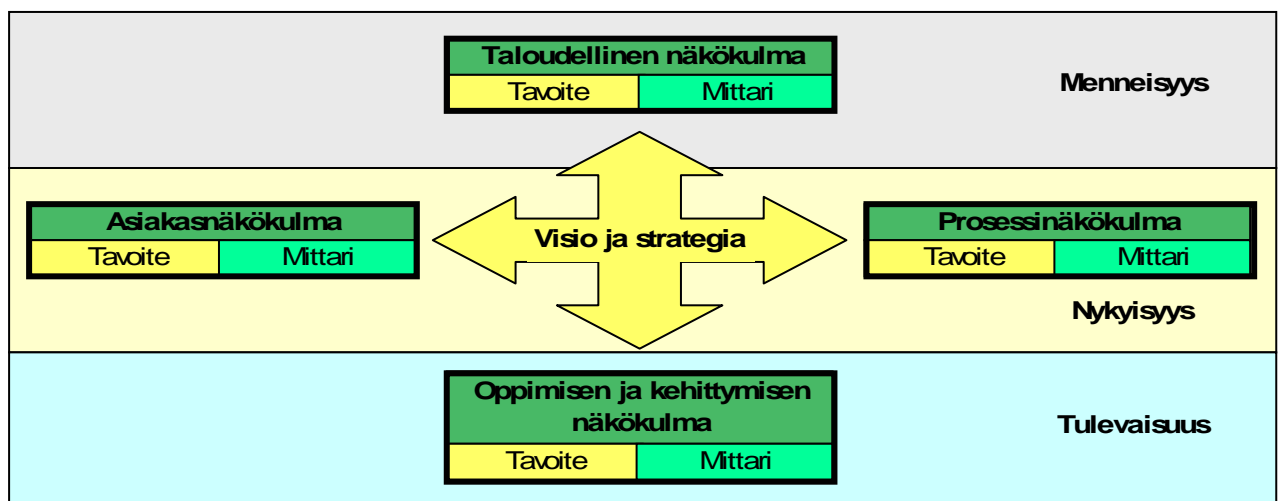
EFQM – laatupalkintomallissa arvioidaan yritystä viidellä osa-alueella: johtajuus, toimintaperiaatteet, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Kullakin osa-alueella on määriteltyjä erinomaisuutta kuvaavia tunnuspiirteitä, joihin yritystä verrataan ja siten arvioidaan.

EFQM- laatupalkintomallissa painotetaan tuloksia, ne kattavat puolet maksimipistemäärästä. Keskeiset suorituskykytulokset sisältävät taloudelliset mittarit, prosessimittarit, kumppanuudet, tietopääoman ym. sisäiseen suorituskykyyn vaikuttavat tekijät. Tämän kokonaisuuden lisäksi arvioidaan henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset

tulokset sekä tärkeimpänä asiakastulokset. Tämä mittaristo kattaakin mielestäni erittäin hyvin kaikki tärkeät osa-alueet, joilla yrityksen menestymistä on mitattava.

### 3.7.2 Balanced Scorecard

Mittaristomalleista tunnetuin on Kaplanin ja Northonin vuonna 1992 esittelemä tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard (kuva 3). Mittaristo sisältää mittareita neljältä alueelta: taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, prosessinäkökulmasta sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta (Lönnqvist ja Mettänen 2003). Mittarit perustuvat aina yrityksen visioon ja strategiaan. Perustana on yrityksen toiminnassa oletettujen syy-seuraus –suhteiden mallintaminen eli strategiakartta (Lindroos ja Lohivesi 2004). Osa-alueita voidaan muokata yrityksen tarpeisiin sopiviksi ja niiden lukumäärätkin voivat vaihdella. Kaikilla osa-alueilla yrityksellä pitää olla päämäärä. Pitää määrittää mittarit sekä näille tavoitearvot. Muutama mittari näkökulmaa kohti riittää ja mitä vähemmän niitä on, sen parempi. Asiakasnäkökulma ja prosessinäkökulma mittaavat nykyisyyttä, taloudellinen näkökulma menneisyyttä ja oppimisen näkökulma tulevaisuutta (Lönnqvist ja Mettänen 2003). Tämän mittaristomallin tarkoituksena on auttaa luomaan mittaristo, jossa pehmeät ja kovat mittarit ovat tasapainossa samoin kuin lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden mittaaminen.



Kuva 3. Balanced scorecard (Lähde:Lönnqvist ja Mettänen 2003)



### ***Taloudelliset mittarit***

Taloudellisen näkökulman mittareilla seurataan liikevaihdon ja kannattavuuden kehitystä (Lindroos ja Lohivesi 2004). Tämän mittaristomallin ensisijainen päämäärä on kasvu ja kannattavuuden parantaminen. Mittareita ovat esimerkiksi liikevaihto, uusien asiakkaiden osuus myynnistä tai avainasiakkaiden kannattavuus.

### ***Asiakasmittarit***

Asiakasnäkökulma selvittää asiakasuskollisuutta, asiakkaiden määrää, asiakastyytyväisyyttä ja markkinaosuutta (Lönnqvist ja Mettänen 2003). Ongelmana on saada selville, miksi asiakas pysyy uskollisena (Lindroos ja Lohivesi 2004). Pitää siis tietää mitä lisäarvoa tuotetaan ja miten asiakas sen kokee. Tyytyväinenkään asiakas ei välttämättä osta jatkossa samalta yrittäjältä. Tulevaisuuteen tähtäviä ovat esim. mittaukset asiakassuhteen laadusta ja kehittämisestä tai yrityksen imagosta (Lecklin 2006).

### ***Sisäisten prosessien mittarit***

Nämä mittarit valitaan yrityksen kilpailustrategian perusteella (Lindroos ja Lohivesi 2004). Vasta käytännön toiminnalla strategia toteutuu ja siksi on tärkeä mitata sovittua toimintatapaa, jolla asiakkaan odotukset täytetään. On siis keskityttävä asiakastyytyväisyyden ja taloudellisten tavoitteiden kannalta tärkeimpiin toimintoihin. Apteekissa tällaisia mittareita voisivat olla esimerkiksi odotusaika, toimitusvarmuus, toimitusvirheet ja myynti/myyjä. Myös avainasiakkaiden palaute on kirjattava ja käsiteltävä.

### ***Oppimisen ja kehittymisen mittarit***

Oppimisen ja kehittymisen tavoitteet muotoutuvat edellisten osa-alueiden tavoitteista. Ydinmittareita tällä alueella ovat tyytyväisyys, työntekijöiden pysyvyys ja tuottavuus

(Kankkunen ym. 2005). Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja arvojen toteutumisen seuranta ovat myös tärkeitä asioita (Lehtonen 2006).

### ***3.8 Mittaaminen teollisuudessa ja apteekeissa***

Teollisuudessa mittareita käytetään paljon ja on käytetty jo pitkään (Alaniemi 2006). Tilanne apteekeissa on oman kokemukseni perusteella hyvin erilainen. Käytettävät mittarit kertovat tuloksesta: taloudelliset mittarit, asiakasmäärä ja reseptuurin kehitys. Toimintaa ohjaavia mittareita ei ole ollut käytössä niissä apteekeissa, joissa olen työskennellyt.

Laadun kehittäminen yleistyy apteekeissa nyt vauhdilla ja kiristyvässä kilpailutilanteessa se onkin menestymisen edellytys. Prosessien kehittämisen myötä toivottavasti tulevat aktiiviseen käyttöön myös toimintaa ohjaavat prosessimittarit ja tulevaisuutta ennustavat mittarit, esim. henkilöstötyytyväisyys ja asiakasuskollisuus.

Suomen Apteekkariliiton laatumittarityöryhmä perustettiin vuonna 2005 lähinnä arvioimaan ammattiapteekkistrategian toteutumista valtakunnallisesti, kehittämään mittareita apteekin laatutyöhön sekä toimimaan apteekkien laatutyön tukena (Suomen Apteekkariliitto 2007). Työryhmän mietintö julkaistiin keväällä 2007. Tässä mietinnössä käsitellään sekä apteekkien valtakunnallisen vaikuttavuuden mittaamista että yrityksen prosessien suorituskyvyn mittaamista. Työryhmä on keskittynyt apteekkien asiakaspalvelu- ja lääkeneuvontaprosessien mittaamiseen. Työryhmän raportista on paljon apua, kun aletaan miettiä mahdollisia mittareita oman apteekin tarpeisiin. Työryhmä toteaa, että mittaamisen pitää olla helppoa, mittareita ei saa olla liikaa eikä niiden käyttö saa olla hankalaa.

Mittaamiseen vaikuttaa myös yrityksen koko (Alaniemi 2006). Mittarit sinänsä eivät juuri poikkea yrityksen koon mukaan, mutta isoissa yrityksissä käytetään enemmän mittareita ja mitataan laajemmin, sekä suunnitteluvaiheessa käytetään usein apuna mittaristomalleja. Isoissa yrityksissä mitataan osastoittain tai yksiköittäin ja tehdään

sitten yhteenveto yritystasolla. Usein käytössä on myös tulospalkkausmittareita. Mittaristo on myös yksi keino luoda yhteishenkeä osastojen välille. Mittaustulosten on oltava hyvin näkyvillä ilmoitustauluilla tai tietoverkossa, koska isoissa yrityksissä koko henkilökunnan on hankala kokoontua tuloksia tutkimaan.

Pienessä yrityksessä koko toiminta on kaikkien tiedossa ja yhden henkilön panos vaikuttaa tulokseen paljon. Mittariston merkitystä on silloin ehkä vaikea ymmärtää ja perustella. Ehkä mittaristojen luominen pienissä yrityksissä onkin vasta aluillaan. Toisaalta mittausten tuloksia on paljon helpompi seurata ja analysoida, kun henkilökuntaa on vähän. Myös muutoksia voidaan toteuttaa pienessä yrityksessä nopeammin.

Tärkeä osa laadun parantamista on osaamisen kehittäminen, josta apteekki-alalla on alettu puhua vasta ihan viime aikoina (Kokkonen 2007). Se on pitkäjänteistä toimintaa ja se alkaa yrityksen kehitystarpeisiin liittyvistä viesteistä, jotka ovat tavoitteiden perustana. Osaamisen kehittämistarpeet kartoitetaan ja sen pohjalta tehdään päätelmät. Vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseksi mietitään yhdessä työntekijän kanssa. Usein ensimmäisenä tulee mieleen ulkoinen koulutus, mutta se ei suinkaan ole ainoa vaihtoehto eikä usein edes paras. Muita vaihtoehtoja ovat työn opastus, työn kierto, mentorointi, vierihoito, itseopiskelu, projektit sekä sisäinen koulutus. Henkilökohtaisten tuntemusten perusteella valitaan kullekin sopivin tapa. Yritykseltä se on aina investointi, johon liittyy tuotto-odotus; tuloksen mittaaminen on kuitenkin vaikeaa.

### ***3.9 Asiakastyytyväisyystutkimus***

Asiakastulosten selvittämiseksi on tehtävä asiakastutkimus. Tutkimusta suunniteltaessa on mietittävä aluksi, miksi tutkimus halutaan toteuttaa (Lecklin 2006). Saatuja tuloksia tulee hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Pelkästään se usko ei riitä, että asiakastyytyväisyys parantaa kannattavuutta tai että se lisää asiakasuskollisuutta. Mittauksen tarkoitus ei ole parantaa tyytyväisyyttä vaan löytää keinoja kannattavuuden parantamiseksi.

Asiakasotos vaikuttaa merkittävästi tuloksiin ja otos pitääkin miettiä tutkimukselle asetettujen tavoitteiden perusteella (Lecklin 2006). Merkityksellisimpien asiakkaiden mielipiteet ovat tärkeitä. Jos sitä halutaan tutkia, otos voi olla jostain tärkeästä asiakassegmentistä. Asiakasvalinta voi olla myös satunnaisotos. Silloin etuna on, ettei valinta vaikuta tulokseen. Toisaalta jokin tärkeä segmentti voi jäädä liian vähälle edustukselle, eivätkä kaikki asiakkaat ole yrityksen kannalta yhtä merkityksellisiä. Yleensä tutkimukseen valitaan nykyisiä asiakkaita, mutta myös menetetyiltä tai kilpailijoiden asiakkailta voisi saada arvokasta tietoa. Nykyiset asiakkaathan suhtautuvat yritykseen myönteisesti. Heiltä on vaikea saada sellaista tietoa, joka auttaisi parantamaan toimintaa. Siinä mielessä parempia tietolähteitä saattaisivat olla kriittisesti suhtautuvat.

Kysymysten suunnittelulla valitaan asiat, joita halutaan selvittää (Lecklin 2006). Tärkeitä asioita ovat esimerkiksi erottuminen ja asiakasuskollisuus. Myös arvojen näkymistä asiakkaille voidaan kysyä. Kysymys ei saa olla liian yleinen ja asiakkaan on ymmärrettävä yksiselitteisesti mitä kysytään. Yhdessä kysymyksessä kysytään yhtä asiaa, kysymys ei saa olla johdatteleva tai asiakasta syyllistävä. Tutkimuksessa olisi hyvä selvittää myös kysyttävän asian tärkeyttä asiakkaalle. Tuloksia tulkitessa otoksen koko pitää ottaa huomioon, tärkeämpiä ovat määrät kuin prosenttiosuudet. Tulosten analysoinnissa on tärkeää yksittäisten mielipiteiden erottaminen yleisistä. Näin voidaan tehdä päätös, mihin asioihin on reagoitava ja mihin ei.

## **4 MITTARISTON TOTEUTTAMINEN**

Mittariston kehittäminen valmiiksi yhdellä kertaa on melkein pä mahdotonta (Kankkunen ym. 2005). Mittareiden valinta on vaikeaa ja mittaustietojen käsittely vaatii kokeiluja. Prosessiin kuuluu mittauksen suunnittelu, toteuttaminen ja parantaminen. Mittariston suunnitteluvaihe kestää yleensä muutamia kuukausia, mutta koko mittausjärjestelmän kehittäminen on hidasta ja innostus sitä kohtaan usein vähenee vaikeuksien myötä. Jos mittaristo teettää paljon lisätyötä, projektin toteuttaminen on vaikeaa. Mittarit on pystyttävä helposti sisällyttämään normaaliin toimintaan. Koko

prosessi vie aikaa tavallisesti muutamia vuosia. Hyvin suunniteltu mittaristo toimii yhtenä prosessina, joka tukee liiketoimintaa (Laamanen ym.1999). Selvä visio nopeuttaa mittausjärjestelmän toteuttamista; kun tavoite on hyvin selvä, sitä kohti on helpompi suunnistaa. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa koettu järjestelmän oikeudenmukaisuus. Kun mittaristo luodaan avoimesti, se ymmärretään oikealla tavalla ohjaavaksi, eikä aiheuta negatiivisia tunteita.

Mittariston kehittäminen voidaan toteuttaa myös pieninä projekteina, jolloin mittausosaaminen kehittyy vähitellen (Kankkunen ym. 2005). Mittausjärjestelmän ensisijaiset tavoitteet määräytyvät kehittämistarpeen pohjalta, ja alussa on tehtävää paljon valintoja. Onko esimerkiksi tärkeämpää saada mittaristo nopeasti käyttöön vai varmistua siitä, että valitaan oikeat mittarit.

Mittareita valitaan muutama prosessia kohden, mieluummin vähän kuin liian paljon (Lönnqvist ja Mettänen 2003). Mittareiden lisääntyessä niiden välisiä syy-seuraussuhteita on vaikeampi hahmottaa ja vaikeampi on myös keskittyä toiminnan kriittisiin osa-alueisiin. Mittareiden pitää muodostaa tasapainoinen kokonaisuus taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, ulkoista ja sisäistä tehokkuutta mittaavia mittareita, ennakoivia ja tulostittareita sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitemittareita. Tasapainoilu näiden tekijöiden välillä riippuu valitusta strategiasta ja menestykseen vaikuttavista tekijöistä (Kankkunen ym. 2005). Strategian perusteella mittariston painopiste sijoittuu selvästi jollekin alueelle.

#### ***4.1 Mittaristoprojektin aloitus***

Ennen mittausjärjestelmän suunnittelua strategia muutetaan konkreettisiksi tavoitteiksi ja samalla varmistetaan, että kaikki ovat ymmärtäneet sen samalla tavalla (Kankkunen ym. 2005). Keskitetään voimat ja innostus uuden luomiseen enemmänkin kuin nykytilanteen kuvaamiseen.

Mittariston suunnittelu on projekti, joka kannattaa tehdä yhdessä henkilökunnan kanssa (Lönnqvist ja Mettänen 2003). Suunnittelutyötä ja testaamista varten valitaan vastuuhenkilö, joka yhdessä valitun työryhmän kanssa pohtii prosessien mittaamista ja asioiden yhteyttä visioon ja menestystekijöihin. Työryhmän toimivuus on edellytys myös mittariprojektin onnistumiselle (Kankkunen ym. 2005). Työryhmässä olisi hyvä olla henkilöitä kaikista ammattiryhmistä ja myös johdosta (Lönnqvist ja Mettänen 2003).

#### ***4.2 Mittareiden määrittäminen***

Vision ja strategian täsmennyttyä mittaristoa kehittäväällä työryhmällä on siis yhteinen näkemys tavoitteesta ja keinoista, joilla siihen pyritään (Lönnqvist ja Mettänen 2003). Oleellista on tunnistaa yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät asiat. Mittarin valintaan vaikuttaa käyttötarkoitus. Motivoivan ja ohjaavan mittarin ei tarvitse olla kovin tarkka. Jos taas mittaria käytetään esimerkiksi palkkauksen perusteena, on sen oltava tarkka ja luotettava. Sellaiseen mittariin työntekijöiden on voitava vaikuttaa omalla työpanoksellaan.

Täydellistä mittaria ei kuitenkaan ole vaan kompromisseja erilaisten asioiden suhteen on hyväksyttävä. Vaikka edullinen ja helppo mittari on järkevä valinta, se ei aina ole hyvä. Pääasia on, että mitataan toiminnan kannalta tärkeää asiaa ja juuri sitä mitä halutaankin mitata (Kankkunen ym. 2005). On mietittävä, mitä virheellisiä tuloksia mittari antaa ja mitä puutteita siinä on. Uuden mittarin toimivuutta kannattaa testata historiatiedolla. Mittari voi myös jättää jotain kertomatta tai kertoa jotain väärin. Mittaamisen toteuttaminen on usein tiettyjen syy-seuraus – suhteiden määrittämistä.

Toimintaa vaikeuttava ongelmakohta voidaan myös valita mittariksi (Pajunen 1991). Sen seuranta voidaan lopettaa tai harventaa sen jälkeen, kun tilanne on saatu kuntoon. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kassan toimintaa hidastavat puutteet.

### ***4.3 Mittarin suunnittelu***

Mittarin suunnittelussa kannattaa käyttää systemaattista pohjaa, jotta kaikki oleelliset asiat tulevat mietityiksi (Kankkunen ym. 2005). Mittarin nimi, tarkoitus ja yhteys päämääriin on tarpeen selventää. Erittäin tärkeää on määrittää mittarille tavoite: mihin pyritään ja kuinka kauan tavoitteen saavuttaminen vie? Tavoitetta asetettaessa voi johdolla ja työntekijöillä olla erilaisia näkemyksiä. Tavoitetta voi miettiä myös kilpailijaan vertaamalla. Tavoitteen pitäisi kuitenkin olla riittävän korkealla, jotta toiminta kehittyä ja motivaation ylläpitämiseksi sen on oltava realistinen. Miten mittaus toteutetaan ja kuinka usein? Mittarin vastuhenkilö vastaa mittaamisesta, samoin raportoinnista ja mittarin kehittämisestä. Mittaustulosten analysointi ja niihin reagointi on myös mietittävä etukäteen.

### ***4.4 Mittariston käyttöönotto***

Toteuttamisvaiheessa resursseja tarvitaan enemmän kuin suunnittelussa, joten siinä vaiheessa mukaan on otettava lisää ihmisiä. Mittarin käyttöönotosta on luontevaa antaa vastuu sille, joka vastaa oman alueensa toimivuuden seuraamisesta muutenkin (Kankkunen ym. 2005). Toiminnasta vastaava henkilö ymmärtää paremmin mittauksella kerätyn tiedon merkityksen. Tällöin mittaukset oikeastaan vain helpottavat hänen toimintaansa ja se motivoi mittausjärjestelmän ylläpitoon.

Henkilökunnan kouluttaminen mittariston käyttöönoton yhteydessä on erittäin tärkeää onnistumisen kannalta (Lönnqvist ja Mettänen 2003). Henkilöstön mielipiteiden huomioiminen auttaa kaikkia sitoutumaan mittariston käyttöön. Työntekijät ovat kiinnostuneita omasta työstään ja haluavat kehittää sitä.

#### ***4.5 Mittausten raportointi***

Tuloksia raportoidessa on hyvä muistaa, että keskiarvot ovat vaarallisia, sillä tärkein tieto voi jäädä huomaamatta (Kankkunen ym. 2005). Poikkeamiin kannattaa siis kiinnittää huomiota. Mittaustulokset esitetään mahdollisimman havainnollisesti: numeroilla, kuvilla ja graafisilla esityksillä (Lönnqvist ja Mettänen 2003). Koko mittariston yleistilanne pitäisi näkyä samassa raportissa ja tuloksia pitää päästä katsomaan milloin tahansa. Yrityksen sisäinen tietoverkko soveltuu erinomaisesti mittaustulosten esittämiseen.

#### ***4.6 Mittaustulosten analysointi***

Mittareista saadut tiedot sinänsä eivät aina sellaisenaan anna kokonaiskuvaa, vaan tietoja on yhdisteltävä toisiinsa ja toimintaympäristön muutostekijöihin (Laamanen ym. 1999). Eri havaintojen syys-seuraussuhteet ja vaikuttavuudet on huomioitava. Esimerkkinä tästä on vaikkapa asiakastyytyväisyyden ja taloudellisen tuloksen välinen yhteys. Analysoinnin tavoite on tosiasioihin perustuva tieto arviointia ja päätöksentekoa varten. Mittaustuloksia kannattaa tarkastella vaikkapa kuukausittain henkilökunnan palaverissa ja miettiä onko tarvetta muuttaa toimintatapoja (Laamanen ym. 1999, Lönnqvist ja Mettänen 2003). Myös jokainen työntekijä seuraa omaan työhönsä liittyviä mittareita ja kehittää toimintaansa, jos tulokset eivät ole tavoitteen mukaiset. Vuosittain on tarpeen tarkastella kokonaisvaltaisemmin mittaustulosten yhteyttä strategian ja vision toteutumiseen.

#### ***4.7 Mittariston jatkuva kehittäminen***

Mittariston kehittäminen yrityksissä etenee eri tavoin eikä suunnitelmaa sen parantamiseksi yleensä voi tehdä (Kankkunen ym. 2005). Kehittyminen tapahtuu mittausten edetessä ja tietyin väliajoin asioita täytyy kyseenalaistaa. Tärkeää on myös mittariston jatkuva päivittäminen, sillä valitut mittarit voivat menettää merkityksensä



(Lönnqvist ja Mettänen 2003). Mittaristoa pidetään yllä lisäämällä uusi mittari silloin kun tarve huomataan ja poistamalla turhaksi käynyt mittari käytöstä. Mittareita muutetaan kuitenkin aina suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti (Kankkunen ym. 2005). Mittarit pitää miettiä uudelleen aina tavoitteiden muuttuessa. Kirjassa ”Mittaamisen parantaminen” esitetään sarja kysymyksiä mittaamisen eri osa-alueilta, joiden avulla voi hahmottaa oman yrityksen mittaamisen tasoa ja lähteä kehittämään sitä (Laamanen ym. 1999).

## **5 PROSESSIEN KEHITTÄMISEN VAIHEET PALOKAN APTEEKISSA**

Palokan apteekissa aloitettiin määrätietoinen toiminnan kehittäminen vuonna 2005. Silloin aloitimme yhteistyön Mirja Alaniemen kanssa. Hän on ohjannut ja tukenut meitä kehittämistoimissamme siitä saakka. Ensimmäisenä vuotena keskityimme työyhteisön toiminnan parantamiseen. Sitten päätimme aloittaa toiminnan kehittämisen prosessien kautta. PD- työni tarkoituksena on määrittää mittarit niille avainprosesseille, jotka olivat meillä ensimmäiseksi kehitettävänä: reseptiasiakkaan ja itsehoitoasiakkaan palvelu sekä logistiikka.

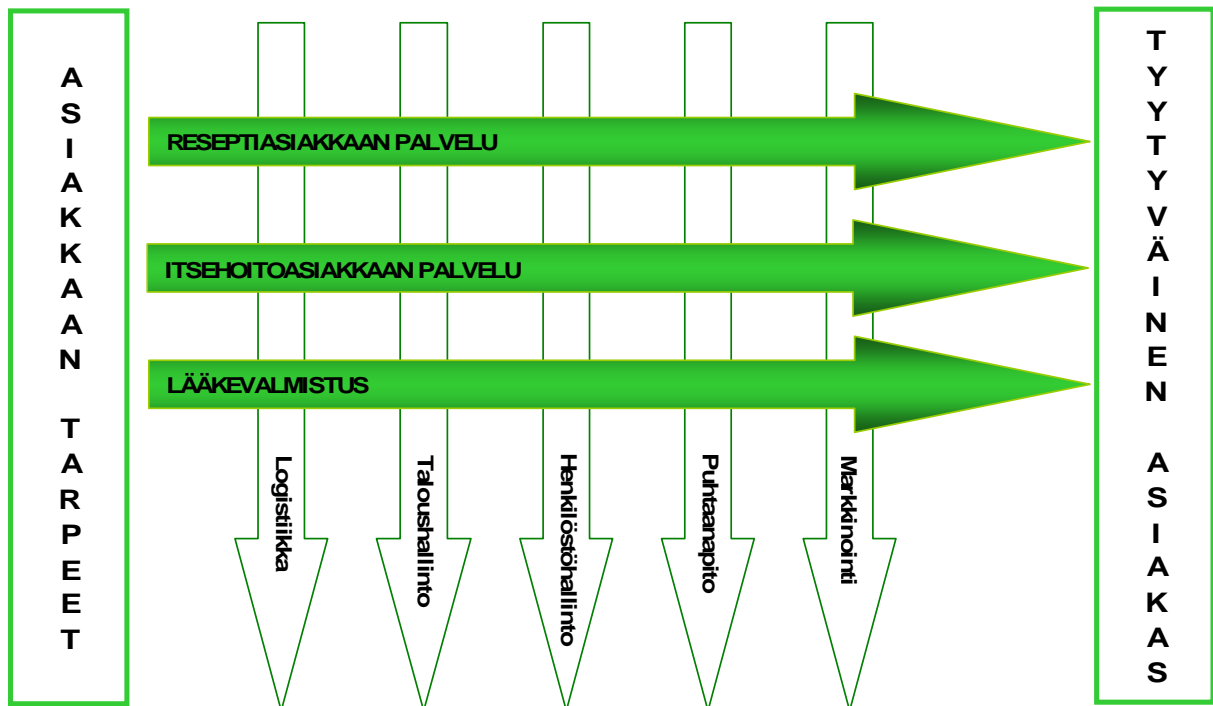
### ***5.1 Prosessikeskeisen ajattelun aloittaminen***

Toiminnan kehittäminen alkoi koko henkilökunnan yhteisellä koulutuksella prosessien kehittämisestä. Asia on vaikea ja termit outoja, siksi oli ehdottoman tärkeää tutustua niihin porukalla, että kaikki voivat olla kehitystyössä mukana. Mietimme syitä, miksi tähän kannattaisi ryhtyä. Niitä löytyi helposti sellainen määrä, että meidät alkoi hiljalleen vallata innostus päästä töihin, vaikka emme oikein siinä vaiheessa ymmärtäneetkään, mitä se käytännössä tarkoittaisi.

## 5.2 Prosessikartan luominen

Prosessien kehittämisen ensimmäisenä vaiheena oli tehdä apteekillemme prosessikartta, eli määrittää mitkä ovat ydinprosessit ja mitkä tukiprosessit (kuva 4). Ydinprosessit palvelevat suoraan ulkoista asiakasta ja ne ovat: reseptiasiakkaan palvelu, itsehoitoasiakkaan palvelu ja lääkevalmistus. Tukiprosesseja ovat logistiikka, taloushallinto, henkilöstöhallinto, puhtaanapito ja markkinointi. Johtaminen on toiminnassamme tärkeä osa-alue, mutta emme määritelleet sitä omaksi prosessikseen. Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit sisältyvät markkinointiprosessiin hyvin tärkeänä osana. Samoin tietojärjestelmät sisältyvät määriteltyihin prosesseihin, eikä ole erillisenä prosessina.

Näistä prosesseista valitsimme toimintamme kannalta oleelliset ensin kehitettäväksi. Nämä tärkeimmät prosessit eli avainprosessit ovat: reseptiasiakkaan palvelu ja itsehoitoasiakkaan palvelu sisältäen lääkeneuvonnan, sekä logistiikka. Perustimme jokaista prosessia varten kehitystyöryhmän ja valitsimme ryhmästä prosessinomistajan. Prosessien kehittämiseksi laadittiin aikataulut.

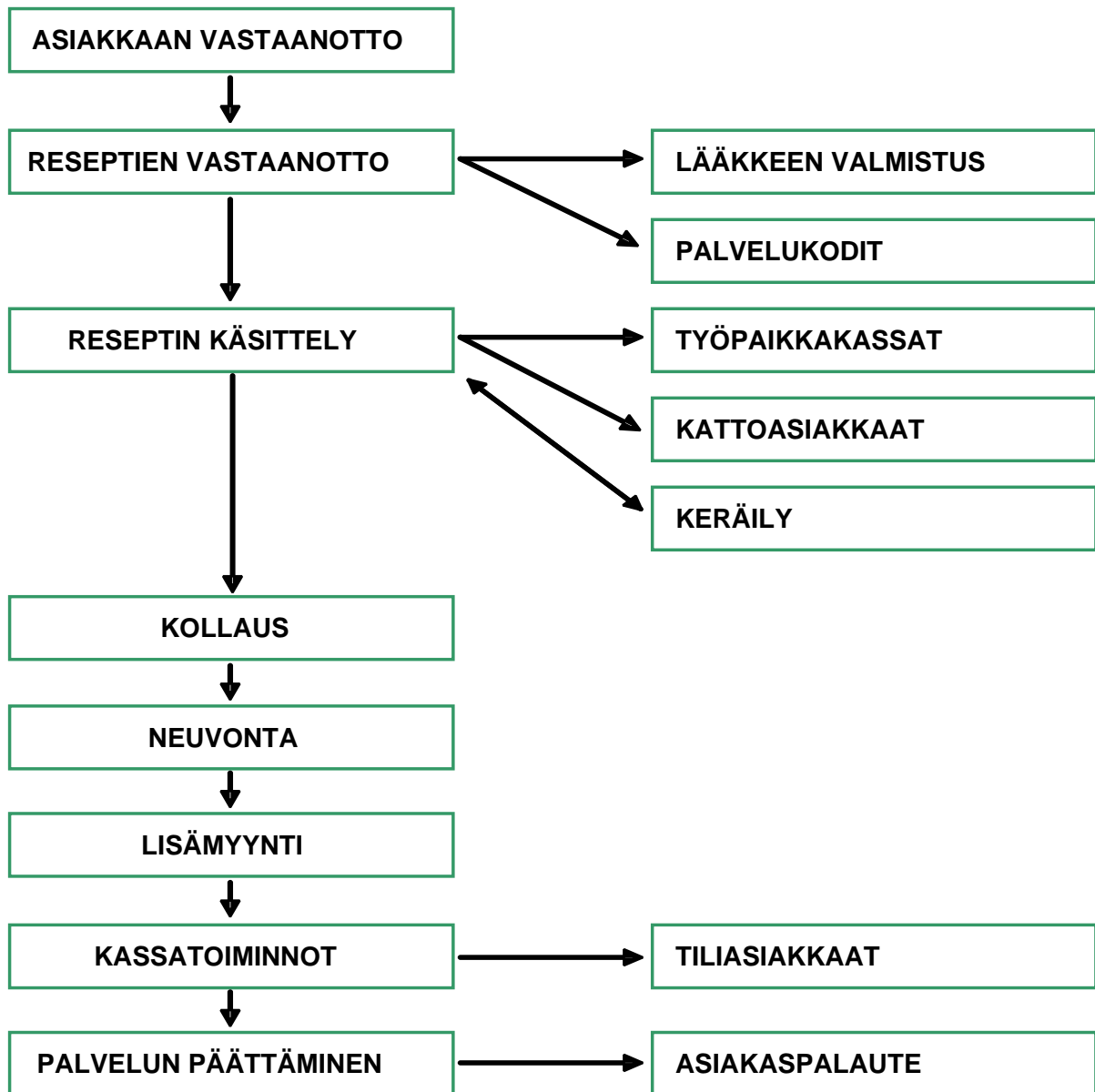


Kuva 4. Palokan apteekin prosessikartta

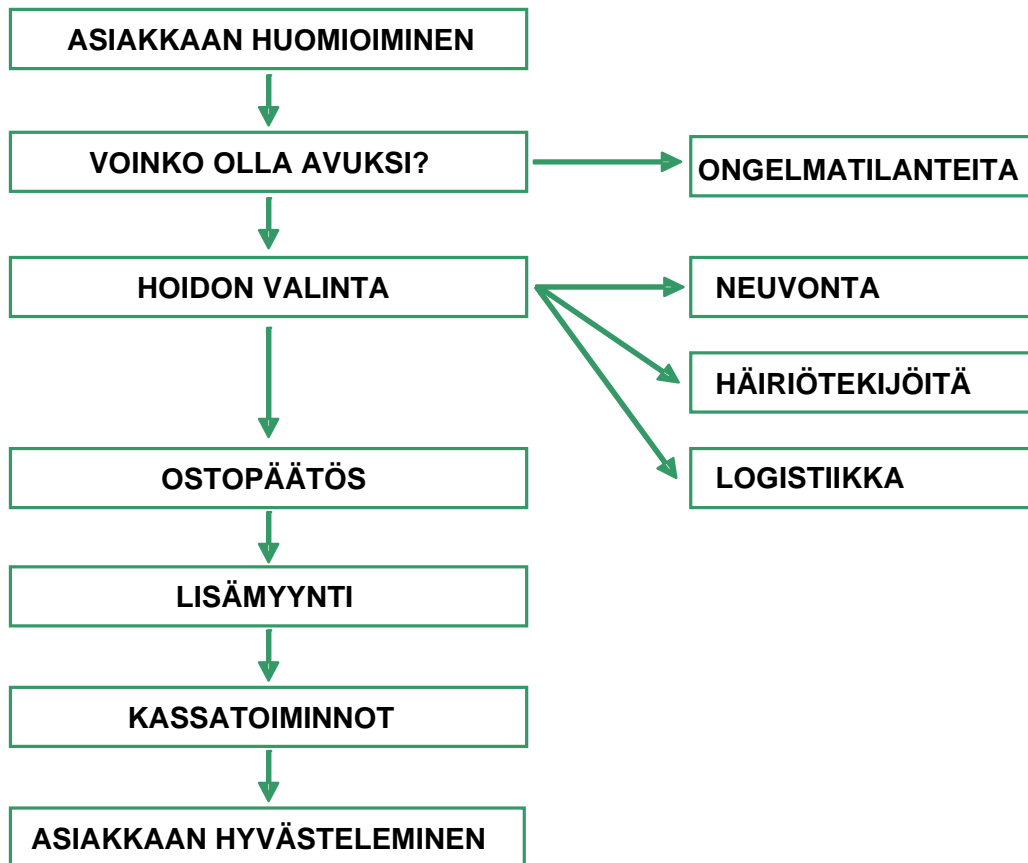
### ***5.3 Prosessien kehittäminen***

Prosessiryhmille varattiin aikaa työvuorolistaan kehittämistyötä varten. Kaikissa ryhmissä työ lähti hyvin käyntiin. Aluksi ryhmissä hahmoteltiin prosessi. Nykytilannetta arvioitiin ja mietittiin toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Alettiin hahmotella tavoitetilaa, jotta keksittäisiin uusia ja parempia ratkaisuja. Huomattiin paljon asioita, jotka vaativat kehittämistä. Muutoksia kaipaavat toimintatavat ja ratkaisuehdotukset kirjattiin ryhmissä, ja kuukausipalavereissa keskustelimme kaikki yhdessä muutosehdotuksista. Uudet käytännöt sovittiin näin otettavaksi käyttöön. Muuttuneita käytäntöjä kerrataan useita kertoja kuukausipalavereissa ja arvioidaan niiden toimivuutta käytännössä.

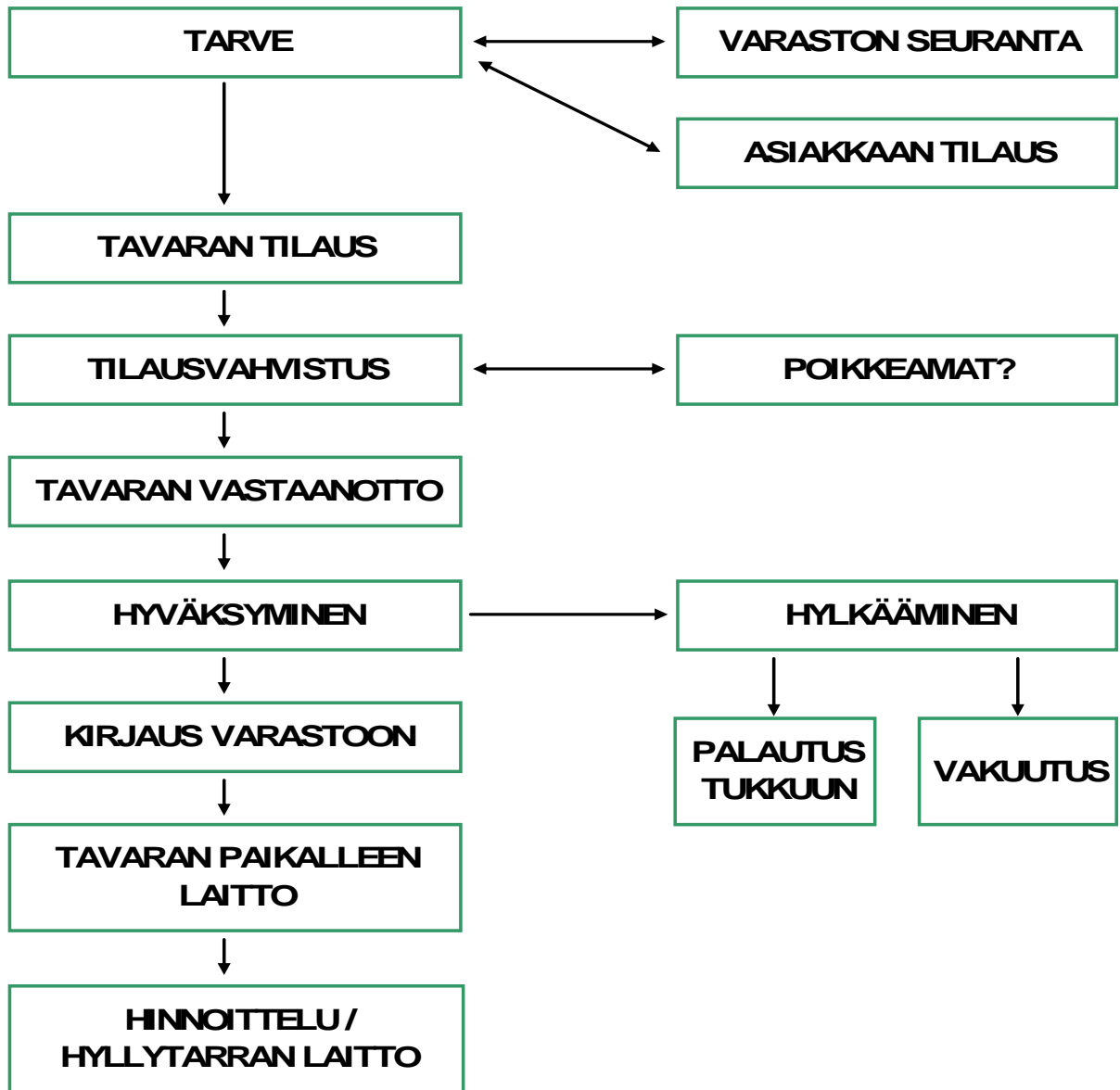
Jokaisesta prosessista tehtiin prosessikaavio (kuvat 5, 6 ja 7), sekä sanallinen prosessikuvaus. Lääkeneuvonnasta tehtiin lisäksi erillinen kaavio sekä reseptiasiakkaan että itsehoitoasiakkaan palveluprosessiin. Myös nämä kirjoitettiin sanalliseen muotoon. Jokaisessa ryhmässä mietittiin, mitä toimintaohjeita kyseiseen prosessiin liittyen todella tarvitaan. Monet toiminnot selviävät tarpeeksi hyvin jo prosessikuvauksesta, ja silloin toimintaohjeen tekeminen on turhaa. Työtä jaettiin niin, että jokaiselle tuli tehtäväksi muutama osa-alue prosessista eikä työmäärä kellään ollut kohtuuton. Kaikki toiminnan kehittämiseen liittyvät dokumentit tallennetaan dokumenttiarkistoon, joka on kaikkien käytettävissä kaikissa työpisteissä.



**Kuva 5. Reseptiasiakkaan palvelu -prosessi Palokan apteekissa**



**Kuva 6. Itsehoitoasiakkaan palvelu -prosessi Palokan apteekissa**



**Kuva 7. Logistiikka -prosessi Palokan apteekissa**

Prosessien loppuunsaattaminen venyi vuoden 2007 alkuun. Ehkä väsähdimme välillä, emmekä heti alkuun huomanneet kaikkia asioita mitä prosessiin liittyen pitäisi miettiä. Niinpä asioita tuli matkan varrella lisää esille ja paljon kysymyksiä heräsi vielä mittareiden miettimisvaiheessakin. Saimme kuitenkin tehtyä prosessien kehittämisen suunnitelman mukaan ja nyt nämä prosessit ovat jatkuvan kehittämisen vaiheessa.

Toiminta on kehittynyt paljon lähtötilanteeseen verrattuna ja ehkä tärkeintä, että meidän asenteemme on muuttunut. Olemme jo tottuneita jatkuvaan muutokseen ja uskomme,

että saamme parannuksia aikaan. Kehittäminen motivoi koko henkilökuntaa ja työyhteisön yhteishenki on parantunut huomattavasti.

## **6 MITTARISTON TOTEUTTAMINEN PALOKAN APTEEKISSA**

Päätimme tehdä mittaristosta oman projektinsa, jotta voimme tarkastella mittaamista kokonaisuutena. Näin ei myöskään tule päällekkäisyyttä mittareihin asiakaspalveluprosessien osalta, jotka kuitenkin muodostavat kokonaisuuden. Eri prosessiryhmien jäsenten tieto yhdistyy erillisessä mittaristoprojektissa parhaiten.

Aloitimme mittareiden miettimisen samoissa prosessiryhmissä, joissa töitä oli tehty siihen asti. Olin itse mukana silloin näissä kaikissa ryhmissä. Ryhmissä oli jo hyvä näkemys prosessien kriittisistä kohdista ja riskeistä prosessien liittymäkohdissa. Palautimme mieliin vision ja kriittiset menestystekijät, jotka olimme yhdessä määrittäneet aiemmin. Strategiaa ei ole kirjoitettuna; se on apteekkarin mielessä, emmekä siitä näissä ryhmissä puhuneet. Lähdimme siis miettimään mittareita, jotka ohjaavat toimintaamme tavoitetilaa kohti. Sellaiset mittarit varmistavat toimintamme kehittymisen etenkin niissä toiminnoissa, jotka ovat menestymisemme kannalta tärkeimpiä. Jokaisessa ryhmässä tehtiin paljon ehdotuksia mittareista. Jo tässä vaiheessa huomasimme kuitenkin, kuinka vaikea tämä asia on käytännössä. On todella vaikea oivaltaa, mitä meidän oikein pitäisi mitata, jotta siitä olisi todellista hyötyä. Ryhmissä syntyi paljon keskustelua ja monta parannusta kaipaavaa asiaa nousi esille. Niinpä saimme luotua uusia käytäntöjä moniin ongelmakohtiin, joita ei varsinaisesti mittareiksi ehdotettukaan.

Kun kaikki prosessiryhmät olivat kokoontuneet, sovimme, että ryhmä valitsee joukosta yhden jäseneksi ns. mittariryhmään. Tämän mittariryhmän voimin sitten jatkoimme mietintää. Meillä oli iso luettelo ehdotuksia mittareiksi ja niistä piti valita muutama sopiva. Mittariryhmän ehdotus esiteltiin koko henkilökunnalle kuukausipalaverissa ja tehtiin lopullinen päätös käytettävistä mittareista. Valittujen mittareiden suunnittelu jäi mittariryhmän tehtäväksi.

## ***6.1 Mittareiden ideoiminen prosessiryhmissä***

### **6.1.1 Reseptiasiakkaan palvelu**

Odotusaika oli kaikkien mielestä yksi mittari ilman muuta. Sillä on ratkaiseva merkitys asiakastyytyväisyyteen, tosin vanhuksille se ei ole yhtä merkitsevä kuin nuoremmille. Odotusajan seuranta myös ohjaa toimintaamme hyvin selvästi ja auttaa keskittämään huomion asiakaspalvelun sujuvuuteen. Vuoronumerojärjestelmästä saamme valmiit raportit odotusajasta.

Toinen selvä mittari oli lääkeneuvonta, mutta sen kohdalla törmäsimme heti sen mittaamisen vaikeuteen. Asiakas voi arvioida lääkeneuvontaa, mutta siitä tiedämme vain, oliko asiakas siihen tyytyväinen, emmekä sitä, oliko lääkeneuvonta sellaista kuin sen pitää olla. Vertaisarviointi olisi yksi vaihtoehto, mutta mietimme, että meidän työyhteisömme ei ehkä olisi vielä valmis sellaiseen. Ainoaksi vaihtoehdoksi jäi oikeastaan itsearviointi. Kirjallisuuden perusteella sekin tosiaan on ihan luotettava mittari suuntaa-antavana mittarina, mutta kaavakkeen luominen tuntui melkoisen vaikealta puhumattakaan tavoitteiden asettamisesta. Ajattelimme kuitenkin lähteä kehittämään siitä mittaria.

Asiakastyytyväisyys oli myös yksimielisesti yksi mittari. Asiakastyytyväisyyttä mitataan apteekeissa usein pyytämällä asiakasta täyttämään palautelomake. Tällaisessa tutkimuksessa on tekijöitä, jotka heikentävät tulosten luotettavuutta. Otantaan voi tulla valituksi tietyn tyyppisiä asiakkaita, vastauksesta on helppo kieltäytyä eivätkä vastaukset välttämättä ole kovinkaan rehellisiä. Tähän tapaan toteutetaan kuitenkin myös yleisesti apteekkialaa koskeva tyytyväisyystutkimus tietyin väliajoin ja siihen tutkimukseen halukkaat apteekit voivat osallistua. Apteekkiasiakkaiden saamaa neuvonnan tasoa tutkitaan ns. haamututkimuksilla, joissa asiakkaana esiintyy tutkimusta suorittava henkilö.

Saadaksemme mahdollisimman oikeita tuloksia asiakastyytyväisyydestä päätimme teettää tutkimuksen ulkopuolisella. Näin saisimme asiantuntijan apua myös kysymysten



suunnitteluun ja eri vaihtoehtoja tutkimuksen toteutukseen. Aloimme miettiä asioita, joita halusimme selvittää.

Lisäksi keskustelimme asiakasvalituksista, joita varten loimme toimintatavan. Samoin päätimme kirjata muistiin kaikki asiakaspalautteet, jotta voimme käsitellä niitä kuukausipalaverissa. Toimitusvirheet päätettiin myös kirjata aina heti sen jälkeen, kun tilanne asiakkaan kanssa on hoidettu kuntoon. Toimitusvirheet käsitellään vuosittain koko henkilökunnan palaverissa oppiaksemme niistä. Toimitusvirheet ovat meillä vain diagnostinen mittari, eli tilanteeseen reagoidaan, jos virheet lisääntyvät yllättävästi.

Päätimme panostaa asiakkaan kohtaamiseen ja noudattaa tiukasti sovittuja työnjakoperiaatteita, jotta farmaseutti on aina paikallaan palvelemaan asiakkaita.

### **6.1.2 Itsehoitoasiakkaan palvelu**

Itsehoitoryhmässä keskustelun käynnistyminen oli huomattavasti hitaampaa, koska asia tuntui niin vaikealta. Mittareiden löytäminen tuntui hyvin hankalalta verrattuna reseptiasiakkaan palveluun. Niinpä mietimme samojen mittareiden hyödyntämistä myös itsehoitoasiakkaan palvelun mittaamiseen. Lääkeneuvonnan mittaukseen päätettiin liittää myös nimenomaan itsehoitoa koskevia kysymyksiä. Samoin asiakastyytyväisyyskyselyyn tulisi kohtia, joilla mitataan itsehoitoasiakkaan palvelua. Huomiointi sisään tullessa on nimenomaan palveluvalinnan farmaseuttien vastuulla. Jonottamisen kesto, henkilökunnan ystävällisyys, ammattitaito sekä lääkeneuvonta koskevat myös itsehoitoa.

Muuten keskustelut pyörivät aika lailla työjärjestelyjen toimivuudessa. Tärkeänä asiana nousi esille palvelutilanteen rauhoittaminen palvelevan farmaseutin ja asiakkaan väliseksi tapahtumaksi, niin että häiriötekijöitä vältettäisiin viimeiseen asti.

### 6.1.3 Logistiikka

Tämän prosessin toiminta apteekissa on edellytys sujuvalle asiakaspalvelulle. Hyvin toimivan tavarahallinnon ansiosta apteekissa on oikeaan aikaan tarvittavat tavarat oikeissa paikoissa ja varastonhallinta on taloudellista. Palveluaste on riittävän hyvä, ostotoiminta on järkevää eli kiertonopeus on hyvä eikä vanhenevien määrä ole kohtuuton. Logistiikan toimivuus edellyttää paljon erilaisia työtehtäviä ja toisinaan puuduttavienkin tehtävien säännöllistä hoitamista. Työn palkitsevuus onkin toisinaan kateissa. Olisi tärkeää huomata asioiden sujuminen, usein vain huomaamme helpommin logistiikassa syntyneen virheen. Palkitsevan mittarin kehittäminen logistiikka-prosessiin on melkoinen haaste.

Saldovirheet ovat jonkinlainen ongelma meillä, kuten varmaan monessa muussakin apteekissa. Samoin on ongelmana se, että tavaraa lipsahtelee vääriin paikkoihin eikä sen vuoksi löydy aina kun tarvittaisiin. Ajattelimme yhdistää saldovirheet ja varastopaikkaongelman mittarilla ”tavara hukassa”. Tällä mittaisimme tilanteita, joissa tavaraa pitäisi olla, mutta ei löydy paikaltaan. Havaitut ongelmatilanteet raportoituina selventäisivät, miksi tilanne syntyi ja pääsisimme kehittämään toimintaa.

Toimitusvarmuus on asiakkaan kannalta yksi ehdottoman tärkeä asia ja asiakasuskollisuuteen vaikuttava seikka. Sitä mitataan asiakastutkimuksessa, mutta sen lisäksi päätimme selvittää todellista toimitusvarmuutta pari kertaa vuodessa, vaikka asia tuntuu meillä olevankin varsin hyvin tällä hetkellä.

Reseptilääkkeiden keräily nopeuttaa reseptiasiakkaan palvelua paljon ja olemme todenneet sen välttämättömäksi. Prosessien kehittämisen yhteydessä tämä tuli ryhmissä esille ja saimme keräily toimimaan todella hyvin vastuuvuoroista sopimalla. Niinpä emme pitäneet tarpeellisena sen valitsemista mittariksi ainakaan tässä vaiheessa.

Valintahyllyjen hoitamista on vaikea mitata, on vain sovittava työnjaosta ja toimintatavoista entistä tarkemmin. Myös viivakoodien toimimattomuus on ollut

jonkinlainen ongelma ja kassatyöskentelyä hidastava asia. Sen ottamista jopa mittariksi mietittiin, mutta ajattelimme kuitenkin panostaa viivakoodien ylläpitoon huolellisemmin ihan muuten. Tavarapurun nopeus oli keskustelussa mittariksi myös, mutta arvelimme sen ohjaavan toimintaa väärään suuntaan, koska tavoitteena on saada tavarat huolellisesti oikeisiin paikkoihin.

Koska logistiikan toiminta heijastuu kokonaisuutena asiakkaille erittäin hyvin, selvitämme asiakastyytyväisyyskyselyssä myös logistiikkaa koskevia asioita: valikoiman monipuolisuus ja oliko kaikkea mitä tarvittiin. Nämä ovat kuitenkin tulostittareita, jotka eivät kovin tehokkaasti ohjaa kehittämään toiminnan ongelmakohtia.

## ***6.2 Mittareiden lopullinen hyväksyminen***

Kuukausipalaverissa käsitelimme mittariasiaa koko henkilökunnan kesken ja päätimme ottaa käyttöön mittariryhmän ehdottamat mittarit: odotusaika, lääkeneuvonnan itsearviointi, asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuus ja tavara hukassa. Mittariryhmän tehtäväksi jäi mittareiden suunnittelu eteenpäin.

## ***6.3 Mittareiden suunnittelu***

Ryhmässä lähdimme liikkeelle tekemällä mittarilomakkeen, jotta kaikki tärkeät asiat tulisivat määritellyiksi kullekin mittarille (liite 1). On mietittävä tarkasti mitä mittarilla pyritään ohjaamaan ja mikä on tavoite. Käytännön toimivuuden kannalta on erittäin tärkeää sopia kuka tulosten keräämisestä vastaa ja kuinka usein mittaus tehdään, miten tulokset kerätään. On luontevaa valita mittarille vastuuhenkilöksi joku, joka muutenkin vastaa kyseisestä osa-alueesta. Hän on silloin jo valmiiksi motivoitunut mittaamiseen. Tärkeää on saada koko henkilökunta mukaan mittariston käyttöön ja vastuuta kannattaakin jakaa mahdollisuuksien mukaan useille henkilöille. Tulosten käsittely, arviointi ja niihin reagoiminen on myös mietittävä valmiiksi. Mittaustulokset käsitellään

kuukausipalaverissa ja tallennetaan dokumenttiarkistoon. Tulokset ja kaikki kaavakkeet laitetaan myös mappiin ”mittarit”.

### **6.3.1 Odotusaika**

Tämä mittari on ollut olemassa meillä jo ennestään, mutta sitä ei ole käytetty säännöllisesti, eikä tuloksia esitelty aikaisemmin henkilökunnalle. Mittarina tämä on hyvin tärkeä, lisäksi se on helppokäyttöinen ja luotettava. Saamme vuoronumerojärjestelmästä monenlaisia raportteja, joten mittaria voidaan myös uudistaa helposti. Vain joitakin virheellisiä arvoja aineistossa on, johtuen laitteiston käytön virhetilanteista, mutta ne ovat helposti huomattavissa. Mahdollisimman oikeat tulokset saamme, kun muistamme nollata vuoronumerojärjestelmän painamalla lopeta aina kun poistumme asiakaspalvelusta. Jos meillä ei ole jonoa, asiakkaan ei tarvitse ottaa vuoronumeroa meidän seurantamme vuoksi, monet sitä kyllä kysyvät. Olemme kiinnostuneimpia pitkiksi venyvistä odotusajoista, vaikka onkin palkitsevaa nähdä miten suuri osa asiakkaista saa todella nopean palvelun.

Tavoitteena on, ettei yli 10 minuutin odotusaikoja ole. Päivisin odotusajat ovatkin meillä yleensä lyhyitä, kun henkilökuntaa on paikalla eniten. Kriittisiä aikoja odotusaikojen suhteen ovat illat ja etenkin viikonloput. Käytännön toiminnassa on ollut kuitenkin kehittämisen tarvetta, ja tämä mittari kannustaa meitä entistäkin paremmin keskittymään asiakaspalveluun. Mittari on käytössä jatkuvasti. Kuukausittain vastuuhenkilö tulostaa raportit, jotka apteekkari esittelee kuukausipalaverissa. Raporttien perusteella tarkkailemme tilannetta ja teemme tarvittaessa muutoksia työvuorojen suunnitteluun. Tämä mittari on osoittautunut erittäin tarpeelliseksi senkin vuoksi, että tilanteet vaihtelevat asiakasmäärien muuttuessa. Mittaus helpottaa muutosten huomaamista ja kehitystarpeiden ymmärtämistä.

### **6.3.2 Lääkeneuvonta**

Päätimme siis mitata lääkeneuvontaa itsearviointilla. Tavoitteena oli varmistaa lääkeneuvonnan taso yhtenäisemmäksi riippumatta tilanteesta tai neuvontaa antavasta

henkilöstä. Lähdimme kehittämään kaavaketta Suomen Apteekkariliiton Tippa-hankeeseen liittyvän lomakkeen pohjalta. Kaavakkeen laatiminen tuntui hyvin haasteelliselta. Siitä tuli pakostakin hyvin yksityiskohtainen; kuitenkin tilanteet vaihtelevat paljon ja halusimme, että loisimme neuvontaan vain yhteiset päälinjat. Käytännön työssä joudumme kuitenkin soveltamaan toimintamme asiakkaan tarpeisiin. Toinen mahdottoman vaikea asia tuntui olevan tavoitteen asettaminen. Lisäksi ensimmäisen mittauksen jälkeen joutuimme miettimään, ohjaako tämä mittaus sittenkään oikeaan suuntaan. Välillä tuntui, että tilanteen huomioiminen unohtuu ja asiakaspalvelu voi jopa kärsiä liiallisesta paneutumisesta lääkeneuvontaan.

Pidimme kuitenkin lääkeneuvontaa niin tärkeänä asiana, että päätimme säilyttää sen mittarina vaikeuksista huolimatta. Muutimme kaavaketta vähän kevyemmäksi (liite 2). Meille oli mittariston laatimisen aikana tullut käyttöön Versa Procuo -interaktio-ohjelma reseptitoimituksen tueksi. Asetimme tavoitteeksi, että jokainen käyttäisi sen toimitusneuvontaohjausta lääkeneuvonnan runkona. Lisäsimme kaavakkeeseen kohdan, jolla mitataan neuvontahetken tilanteen huomioimista ja neuvonnan sovittamista siihen. Teimme uuden mittauksen tällä kaavakkeella ja se osoittautui toimivammaksi kuin ensimmäinen versio. Tämä mittaus uusitaan kahden vuoden välein.

### **6.3.3 Toimitusvarmuus**

Halusimme selvittää todellista toimitusvarmuutta, eli kirjata kaikki ne tilanteet, jolloin asiakas ei saa kaikkea haluamaansa kerralla mukaan. Mittausta varten suunniteltiin toimitusvarmuuslomake (liite 3), joka täytetään aina puutteen sattuessa. Lomakkeita on kaikissa reseptitoimituspisteissä sekä palveluvalinnan kassalla. Sovimme tarkasti kirjattavat tilanteet ja kirjaustavat kuukausipalaverissa. Puutteena kirjataan osatoimitus ja myös tilanne, jolloin asiakkaalle toimitettava pakkaus joudutaan tekemään jakamalla. Samoin lomake täytetään, jos asiakas ei kelpuuta meillä olevaa vaihtokelpoista valmistetta. Lomakkeeseen merkitään myös, jos asiakas lähti puutteen vuoksi toiseen apteekkiin. Seuranta-aikana päivittäinen reseptien lukumäärä merkitään valmiiksi yhteenvetotaulukkoon reseptipäiväkirjan tulostuksen yhteydessä. Kun kokoamme tiedot

tapahtuneista puutetilanteista taulukkoon seuranta-ajan jälkeen, ja suhteutamme puutteiden määrän päivittäisiin reseptimääriin, voimme laskea toimitusvarmuusprosentin. Tällä tavoin toteutettuna asetimme tavoitteeksi 98 %, joka on mielestämme korkea.

Päätimme toteuttaa mittauksen kaksi kertaa vuodessa kahden viikon jaksona. Kaksi ensimmäistä mittausta tehtiin kuitenkin parin kuukauden välein, jotta mittauksen luotettavuutta näin toteutettuna voitiin arvioida. Virhelähteenä tässä mittauksessa on mahdollinen unohdus; lomaketta ei ehkä aina muista täyttää mittausaikana, kun asia on vielä niin uusi.

#### **6.3.4 Tavara hukassa**

Tämän mittarin tavoitteena on kehittää logistiikan virheettömyyttä. Mittaus on jatkuvaa kunnes mittari käy tarpeettomaksi. Tavoitteena on, että tavaraa on varastosaldon mukaisesti oikeassa varastopaikassa. Virhetilanteita varten kehitettiin lomake (liite 4), jonka täyttämisen periaatteet käsitelimme kuukausipalaverissa. Kaavake täytetään aina kun tavaraa pitäisi olla, mutta ei löydy oikealta paikaltaan. Tarkat tilanteen kuvaukset auttavat kehittämään toimintaa. Näin pääsemme selville, mistä kaikista erilaisista asioista nämä tilanteet voivat johtua. Tulokset raportoidaan kuukausittain ja käsitellään kuukausipalaverissa. Virhetilanteiden määrän muutosta kuukausittain seurataan.

#### **6.3.5 Asiakastyytyväisyys**

Asiakastyytyväisyystutkimus haluttiin teettää haastattelututkimuksena. Apteekin ulkopuolella ei haastattelulle sopivaa tilaa talvisaikaan ole, eikä apteekin sisällä pysty haastattelemaan häiritsemättä muita asiakkaita. Olimme tyytyväisiä ehdotukseen, että haastattelu toteutettaisiin puhelimitse apteekissa asioineille henkilöille samana tai seuraavana iltana, asiakkaalle sopivana aikana. Otanta oli nykyisistä asiakkaista viikon aikana useilta päiviltä ja eri aikoina päivästä.

Mittariryhmässä mietimme, mitä haluaisimme selvittää. Kyselyn taustatiedot ja tavanomaiset kysymykset olisi tietysti kysyttävä, mutta pääpaino meillä oli asiakasuskollisuuden selvittämisessä. Päätimme kysyä suosittelisiko asiakkaamme apteekkiamme tuttavalleen. Jos asiakas on valmis suosittelemaan toiselle, hän on todennäköisesti uskollinen asiakas. Koetimme myös saada selville mitä lisäarvoa voisimme tuottaa erottuaksemme kilpailijoista ja saadaksemme uusia asiakkaita. Miten voisimme ehkä ilahduttaa asiakkaita. Myös kehityskohteita toivoimme saavamme selville, vaikka asiakastutkimuksista ei yleensä mitään yllättäviä asioita esille saadakaan. Kysyimme tietenkin myös, oliko asiakas tyytyväinen saamaansa lääkeneuvontaan.

Tutkimuksen toteuttaja suunnitteli kysymykset, joita tutkimuksessa käytettiin. Arvio kysyttiin apteekin sijainnista, pysäköintialueesta, aukioloajoista, sisäänkäynnistä, siisteydestä, viihtyisyydestä, huomioimisesta, jonottamisajasta, henkilökunnan ystävällisyydestä ja ammattitaidosta sekä valikoiman monipuolisuudesta. Lisäksi pyydettiin vertaamaan Palokan apteekkia muihin apteekkeihin, kysyttiin mielipidettä lääkeneuvonnasta sekä saiko asiakas kaiken tarvitsemansa tällä kerralla. Kysyimme vielä missä muissa apteekkeissa asiakkaalla on tapana asioida ja kuinka suuri osuus lääketoista tehdään Palokan apteekissa. Viimeisinä kysymyksinä olivat suosittelisiko asiakas Palokan apteekkia tuttavilleen ja mitä toivomuksia hänellä olisi Palokan apteekille. Lisäksi kysyttiin asiakkaan taustatiedot. Tulokset saimme tarkasti raportoituina ja olimme toteutukseen tyytyväisiä. Saimme arvokasta tietoa asiakkaistamme ja kilpailijoistamme. Tämä tutkimus toistetaan jatkossa kahden vuoden välein.

## ***6.4 Tulokset***

### **6.4.1 Odotusaika**

Tulostimme aluksi useanlaisia raportteja vuoronumerojärjestelmästä. Käyttökelpoisin niistä on ollut sellainen, jossa on päivittäin eripituisten odotusaikojen määrät: alle 5 minuuttia, 5-10 minuuttia, 10-15 minuuttia ja yli 15 minuuttia. Kun tulostamme tämän

raportin kuukauden ajalta, siitä on helppo nähdä, kuinka asiakasmäärät jakautuvat eri odotusaikoihin minäkin päivänä. Tarkempaa tarkastelua varten tulostamme listauksen, jossa näkyvät odotusajat kellonajoittain, sekä odotusajan keskiarvo ja maksimiaika.

Kuukauden aikana tapahtuu paljon ja myös pitkiä odotusaikoja on väistämättä. Yli 15 minuutin odotusaikoja on muutamina päivinä kuukaudesta ja sellainen odotusaika meidän ajatuksissamme on katastrofi. Näitä poikkeuksellisia päiviä tutkimme myös toisesta raportista, josta näemme mihin kellonaikaan pitkät odotusajat ovat olleet ja mietimme syitä siihen. Iltaisin ja viikonloppuisin niitä ymmärrettävästi voi syntyä, mutta päivällä henkilökuntaa on reilusti paikalla ja toiminnan pitäisi olla aina samalla tasolla. Myös odotusaika 10-15 minuuttia on tavoitteeseemme nähden liian pitkä. Näitä odotusaikoja ei ole päivittäin, mutta on nykyisin 15-20 päivänä kuukaudesta, kylläkin vain muutama kunakin päivänä. Vaikka lukumääräisesti näitä luvattoman kauan odottavia asiakkaita on kuukauden aikana todella vähän suhteutettuna koko asiakasmäärään, on meidän määrätietoisesti kehitettävä toimintaamme tavoitteen mukaisesti. Vaikeutena tarkastelussa on se, että seuranta tulee niin paljon viiveellä, ettemme voi oikein muistaa tilanteita. Aina suinkaan päivän asiakasmäärä ei selitä odotusaikoja, vaan on kyse nimenomaan toiminnastamme tai ruuhkahuipuista. Olisikin varmasti hyvä tarkastella odotusaikoja myös viikoittain ainakin jonkin aikaa, jotta voisimme tehdä päätelmiä syistä ja kehittää paremmin toimintaamme.

#### **6.4.2 Lääkeneuvonta**

Teimme ensimmäisen itsearvioinnin eli lähtötilanteen mittauksen marraskuussa 2006, ja kaavake oli silloin varsin seikkaperäinen. Kaavakkeen täyttäminen jo herätteli meitä lääkeneuvojina. Jokainen arvioi väittämät merkinnöillä *en*, *joskus*, *usein* ja *aina*.

Hajonta vastauksissa oli melko suuri. Lähes jokaisessa väittämässä alin arvio oli *joskus*, jossain yksittäisessä jopa *en*, ja paras arvio lähes kaikissa väittämässä oli *aina*. Tästä voi päätellä, että meillä tosiaankin on tarvetta tälle mittaukselle, jotta lääkeneuvonnan taso olisi tavoitteen mukainen eli sama henkilöstä riippumatta. Keskiarvoja tarkastellen



haasteena olisi kehittää etenkin avointen kysymysten käyttöä lääkeneuvonnassa sekä itsehoidossa lääkkeen sopivuuden varmistamista.

Toinen mittaus tehtiin huhtikuussa 2007 uusitulla kaavakkeella, jossa arvioitavia kohtia oli huomattavasti vähemmän (liite 2). Vastausten hajonta tässä arvioinnissa on huomattavasti pienempi. Alimmat arviot olivat *joskus* ja niitäkin oli alle puolessa kohdista. Paras arvio oli *aina* kaikissa muissa paitsi avointen kysymysten käytössä. Versa Procuron toimitusneuvonnan käyttö ei ole selvästi vielä rutinoitunut ja saattaa olla alkuinnostuksen jälkeen hiipunutkin. Sen lisäopiskeluun meidän on panostettava ryhmissä, jotta ohjelma tulee täysin hyödynnettyä. Tulosten perusteella tilanne oli siis paljon tasoittunut, mikä tavoitteena onkin. Jatkossa seuraamme mittaustulosten kehitystä ja asetamme sitten uusia tavoitteita tarpeen mukaan.

### **6.4.3 Toimitusvarmuus**

Toimitusvarmuusmittaus tehtiin kaksi kertaa lyhyen ajan sisällä, sillä halusimme testata onko kahden viikon seuranta-aika sopiva toteutuksen suhteen ja voidaanko sen seuranta-ajan perusteella saada luotettavia tuloksia. Tiedotin mittauksesta kuukausipalaverissa ennen seurantajakson alkua sekä muistutin asiasta ilmoitustaululla. Puutetilanteista muistettiin täyttää seurantalappu varsin hyvin päätellen tuloksista ja sama tuntemus oli myös henkilökunnalla. Kontrolliksi seurasin puutteita myös tavaratilausten yhteydessä. Kaksi viikkoa tuntui sopivan pitkältä ajalta mittauksen suoritusajaksi. Tulokset poikkesivat niin vähän toisistaan, että pidän seuranta-aikaa riittävänä ja sopivana tulosten luotettavuuden suhteen.

Tuloksia käsitellessä laskemme toimitusvarmuusprosentin kullekin päivälle ja koko seurantajakson ajalta toimitusvarmuusprosentin lukujen keskiarvona. Lisäksi luokittelemme puutetilanteet syyn mukaan ja teemme niistä ympyrädiagrammin. Halusin tätä siksi, että siitä puutteiden syyt on helppo hahmottaa ja nähdä olisiko tilannetta parannettavissa varastonhoitoa kehittämällä. Jos esimerkiksi suurin osa puutteista johtuisi siitä, että tavara on loppunut kesken, olisi varmasti paikallaan kasvattaa varastoa.

Toimitusvarmuus meillä on erittäin hyvä. Suurin osa puutteista johtuu siitä, ettei kyseistä tuotetta ole lainkaan varastossa. Tämä on luonnollista, koska joitakin tuotteita on pidettävä ”tilataan tarvittaessa” tuotteina joko hinnan, säilyvyyden tai satunnaisen menekin vuoksi. Ihan kaikkea ei varastossa voi pitää, koska ylisuuri varasto käy apteekille liian kalliiksi. Tuotteen loppumisia on huomattavasti vähemmän, samoin osatoimituksia ja jälkitoimituskin on puutteen syynä vain harvoin.

#### **6.4.4 Tavara hukassa**

Tilanteita aloimme raportoida joulukuussa 2006. Lomakkeita ei kuitenkaan muistettu täyttää läheskään aina. Joitakin tilanteita tuli kuitenkin raportoitua ja selvisi, että yksi tavallinenkin saldovirheen syy on tuotteen palautus tukkuliikkeeseen, jolloin saldo jää helposti korjaamatta. Toinen virhetyyppi paljastui tilanteesta, jossa tavara ei ollut omalla paikallaan, vaan oli jälkitoimituksesta johtuvan pakkauksen jakamisen vuoksi siirretty muualle. Virheiden välttämiseksi olemme sopineet, että asiakkaille varatut tuotteet säilytetään normaalissa varastopaikassa varauslapun kanssa. Myös lainoista aiheutuvat saldomuutokset tehdään välittömästi.

Tuloksia saimme ensimmäisen kerran kunnolla tammikuulta 2007. Silloin virhetilanteista puolet oli aiheutunut saldovirheestä ja lähes kaikki loput selittyivät sillä, että tavara oli väärässä paikassa. Vain parissa tapauksessa syy jäi selvittämättä. Tammikuun jälkeen tilanteiden kirjaaminen on varmaankin jäänyt unholaan, niin vähän tapauksia on raportoituna. Tuloksista ei myöskään ole keskusteltu kuukausipalaverissa.

Mittauksen luotettavuuden arviointi alkuvaiheessa on ollut hankalaa, koska lomakkeita ei muistettu täyttää läheskään aina. Asiaa vaikeutti myös tilapäinen kahden teknisen henkilön vajuus helmi-maaliskuussa. Meillä ei löytynyt logistiikasta vastaavista henkilöistä tälle mittarille innokasta vastuuhenkilöä, niin kuin luonnollista olisi. Niinpä vastuuhenkilöiden motivoituminen mittaukseen on vaihdellut ja mittarin seuranta sekä siitä muistuttaminen on ollut välillä unohduksissa. Tätä mittaria ei ole saatu käyttöön

niin, että saisimme siitä hyötyä. Minusta se mittarina olisi kuitenkin hyvä meille tähän tilanteeseen nimenomaan ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Melko pian voisimme jättää sen pois käytöstä tarpeettomana. Tässä tilanteessa, kun se on lähes unohduksissa, se olisi joko haudattava tai mikä ehkä olisi harkinnan arvoinen vaihtoehto, muutettava määräajoin tehtäväksi mittaukseksi esimerkiksi toimitusvarmuusmittauksen rinnalle.

#### **6.4.5 Asiakastyytyväisyys**

Otannassa olleiden asiakkaiden taustatiedoista saimme mielenkiintoista tietoa. Henkilöt jakautuivat iän ja sukupuolen perusteella tasaisesti eri ryhmiin. Asuinalueesta voimme päätellä, että vaikka meillä käy paljon paikallisia asiakkaita, on suhteellisen paljon myös ohikulkijoita. Palokan terveyskeskus on kuntayhtymässä päivystävä viikonloppuisin ja loma-aikoina, ja silloin luonnollisesti on asiakkaita vielä enemmän myös muualta. Apteekin kehittämisessä on siis huomioitava laajasti asiakkaiden tarpeet, jotta voimme palvella hyvin myös muualta tulevat asiakkaat. Tämä koskee tällä hetkellä lähinnä palveluvalinnan kehittämistä.

Asiakkaat arvioivat apteekkimme melko hyväksi. Parhaat arviot saimme siisteydestä, ammattitaidosta ja ystävällisyydestä, kuten apteekit yleensäkin saavat. Jonottamisajan kesto, viihtyisyys, aukioloajat ja huomiointi saivat hieman huonomman arvion. Heikoimmat arviot saimme sijainnista, pysäköintialueesta, palveluvalinnan valikoimasta sekä sisäänkäynnistä. Satunnaisesti meillä asioivat arvioivat muita kriittisemmin lähes kaikkia osa-alueita. Kaikki kohdat olemme käyneet läpi ja miettineet mitä voisimme parantaa. Konkreettisin parannus tehtiin sisääntulolle, ulko-ovessa on nyt avauspainike. Rappua ja kynnyksiä pitäisi vielä remontoida, mutta tuulikaapin pienuudelle emme voi mitään. Palveluvalinnan kehittämisen ongelmana on tilan puute kuten tavallista. Ehkä seuraavassa remontissa lisätilaa voisimme saada pienentämällä taustatiloja.

Sanallisissa arvioissa saimme paljon positiivista palautetta, mutta myös kehitystä kaipaavat osa-alueet nousivat selvästi esille. Arvioista tuli esille, että apteekkiämme pidetään melko pienenä kyläapteekkina niin hyvässä kuin pahassakin. Kovin

kilpailijamme tuli hyvin selville. Tulos yllätti meidät, mutta tietoisuus auttaa kehittämään toimintaa oikeaan suuntaan. Suuri osa asiakkaista pitää apteekkiamme samantasoisena kuin muitakin apteekkeja, joten muista erottuminen nousi jälleen esille, emmekä saaneet siihen vastausta tässä kyselyssä. Uskollisia asiakkaita on kuitenkin paljon.

## **7 PÄÄTELMÄT**

### ***7.1 Projektin hyödyt***

Toimintojen kehittäminen prosessien kautta on yhtenäistänyt toimintatapoja ja parantanut työilmapiiriä. Jokaisen rooli työyhteisön toiminnassa on nyt selvempi ja se parantaa työmotivaatiota. Tavoitteet ovat kaikille selvät. Arvot on luotu yhdessä, jolloin niihin on helpompi myös sitoutua.

Ohjaava prosessimittaristo otettiin käyttöön jatkuvan kehittymisen varmistamiseksi ja mittarit valittiin vision ja tärkeimpien menestystekijöiden perusteella. Tällaisten mittareiden käyttäminen on meille uutta. Nämä valitut mittarit kertovat nykyhetkestä: odotusaika, toimitusvarmuus, tavara hukassa, lääkeneuvonta ja asiakastyytyväisyys. Kun sovittujen asioiden toteutumista seurataan mittareilla, niiden merkitys kasvaa ja ne tuovat sisältöä ja mielekkyyttä jokaisen työhön. Työyhteisössä mittarit ovat täsmentäneet tavoitteitamme ja tehneet ne todellisiksi. Mittarit luovat tietyllä tavalla pohjan keskustella työyhteisön toiminnasta sekä yksittäisen työntekijän tavoitteista käytännössä. Mittarit myös osoittavat kehityksen, ja onnistuminen innostaa lisää. Sillä tavoin olen huomannut, että ne todellakin ohjaavat toimintaa ja mittaamisen myötä olemme siirtyneet toiminnan kehittämisessä uudelle tasolle.

Odotukseni olivat mittareiden suhteen korkealla mittaristoprojektin alussa. Ajattelin, että voisimme kehittää jotain uutta ja toimivaa tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi. Apteekissa lopputulos on kuitenkin paljon palveluprosessin varassa, eikä mittaamismahdollisuuksia sen suhteen ole kovinkaan helppo keksiä ja ainakin

luotettavien mittareiden kehittäminen on vaikeaa. Tietyllä tavalla on vain luotettava siihen, että laadun kehittämisen myötä myös koko toiminta kehittyy, vaikka kaikkia asioita ei voidakaan mitata. Ellei näin olisi, se kyllä näkyisi taaksepäin katsovien taloudellisten mittareiden tuloksissa.

Kaikki aikaisemmin käytetyt mittarit ovat meillä käytössä edelleen. Säännöllisesti seurattiin reseptien määrää, asiakasmääriä ja taloudellisia mittareita, vain satunnaisesti odotusaikaa. Kokonaisuutena ajattelen, että nyt meillä on jo käytössä varsin hyvä mittaristo. Kaikki tärkeimmät osa-alueet on huomioitu, toki uusien prosessien kehittämisen myötä tulee vielä joitakin mittareita lisää. Muistetaan kuitenkin, että mitä vähempi niitä on, sen parempi.

## ***7.2 Mittariston jatkuva kehittäminen***

Mittareiden tarpeellisuutta ja toimivuutta arvioimme tuloksia tarkastellessa ja uudistamme niitä tarpeen mukaan. Kuukausipalavereissa keskustelemme myös mittareista koko henkilökunnan kanssa, koska yhdessä huomaamme enemmän asioita. Jos ilmenee tarvetta uudelle mittarille, se otetaan käyttöön. Myös turhaksi käyvä mittari voidaan poistaa käytöstä. Mittariston muutoksia on mielekästä tehdä kuitenkin harvakseltaan, että pystymme arvioimaan asioita tulosten valossa ja vertailuarvoja on käytettävissä. Ajan myötä myös prosessiryhmän näkemys prosessista ja sen mittaamisesta kehittyy ja voimme huomata aivan uudenlaisia asioita.

Sitoutumisen ja käytännön toteuttamisen kannalta on oikein hyvä, että mittareita on aika vähän eivätkä ne teetä paljon työtä. Tavara hukassa -mittarista voi ottaa opiksi, että jatkuvassa käytössä oleva mittari, joka teettää työtä, on erittäin vaikea toteuttaa. Se vaatii motivoituneen ja sitoutuneen vastuuhenkilön. Lisäksi mittauksen merkityksen ja siitä saatavan hyödyn on oltava hyvin konkreettinen. Toisaalta jatkuva mittaus, joka ei vaadi paljon työtä, kuten meillä odotusajan seuranta, on kehittämisen ja laadun ylläpitämisen kannalta hyvä. On paljon asioita, joita voitaisiin mitata, mutta on

mietittävä mistä todella on meille hyötyä. Pelkkä tieto ei riitä, tietoa on voitava hyödyntää, eikä liian raskaita mittareita kannata rakentaa.

### ***7.3 Mittaristoprojektin haasteita***

Mittariston suunnittelu, käyttöönotto ja kehittäminen ovat muutosprosessi, joka onnistuakseen vaatii niin johdon kuin työntekijöidenkin sitoutumisen, sekä paljon resursseja. Se vaatii yhtä määrätietoista toimintaa kuin kehittäminen muutenkin. Suurin epäonnistumisen riski piilee siinä, että voimavarojen riittävyyttä muutostyöhön ei varmisteta. Normaalin työn ohessa ilman erillisiä järjestelyjä se ei onnistu. Toisinaan tuntuu, että on mahdotonta löytää työvuorolistasta sopivaa aikaa jonkin ryhmän kokoontumiselle, mutta se on ainoa keino saada asiaa eteenpäin. Kehittämisprosessi sitoo aina tilapäisesti henkilökuntaa, joten reilusti on oltava työntekijöitä, että tämä onnistuu. Tahtominen vaatii jaksamista, ja tahtoa pitää kovasti, että muutoksia saadaan aikaan toiminnan tasolla. Hyvin helposti projekti jäisi siihen, että sovitaan mitä mittareita käytetään, mutta siitähän työ vasta alkaa. Uuden toiminnan ottaminen jatkuvaksi käytännöksi vaatii vastuuhenkilöiden ehdottoman sitoutumisen. Heidän on huolehdittava tulosten keräämisestä ajallaan ja niiden raportoinnista. On niin helppoa suunnitella ja innostua, mutta käytännön toteuttaminen vaatii paljon määrätietoisuutta ja sitoutumista asiaan. Vastuunjako mietittäessä onkin tärkeää huomioida kiinnostuksen lisäksi myös todellinen sitoutumisen mahdollisuus. Käytännössä on luontevinta, että sama henkilö joka vastaa osa-alueesta muutenkin, vastaa myös mittarista. Mitä suurempi osa henkilökunnasta on mittaamisesta jollain tavalla vastuussa, sen parempi.

Kaikkien motivoituminen kehittämiseen ja mittausten tärkeyden ymmärtäminen on mittausten onnistumisen edellytyksenä. Tällä hetkellä minusta tuntuu, että tämä on oleellisin asia. Säännöllinen kertaaminen, tulosten tutkiminen yhdessä ja päätelmien tekeminen niistä on edellytys sille, että mittariston käyttö tulee osaksi jokapäiväistä toimintaa. Silloin mittaristolla on selvästi toimintaa ohjaava vaikutus. Vasta kun tuloksia on raportoitu, niin että aletaan saada vertailuarvoja, on saatu mittaristo käyttöön. Kun tuloksista keskustellaan kuukausipalaverissa, voidaan tarvittaessa

asettaa uusia tavoitteita, jolloin toimintaa kehitetään edelleen. Johdon sitoutuminen mittariston käyttöön osoittaa sen tärkeyden ja varmistaa mittaamisen jatkuvuuden.

## **8 MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN?**

Valmiiksi saatetut prosessit ovat nyt jatkuvan kehittämisen vaiheessa ja niin on mittaristokin näiden prosessien osalta. Mittariston käytössä olemme varmasti lähestymässä ”kuoleman laakso -vaihetta” (Kankkunen ym. 2005). Tämä vaihe kestää tyypillisesti reilun vuoden. Kirjoittajien kuvaamasta tilanteesta tunnistan meillä nyt sen, että ratkaistavana on käytännön ongelmia eivätkä hyödyt tunnu selvästi suuremmilta kuin haitat. Hyödythän alkavat näkyä vasta, kun mittaaminen tehostuu ja tulosten hyödyntämisestä tulee rutiinia. Välillä jopa mietin, olisiko koko projekti jo jäänyt unholaan, ellen tekisi tätä projektityötä. Mittariston hyödyistä olen kuitenkin ehdottoman varma, vaikka sen käyttöönotto vaatiikin paljon resursseja. Nyt on vain entistä määrätietoisemmin varattava aikaa kehitysryhmille ja kuukausipalaverista on pidettävä kiinni. Mittaustulokset ovat kuukausipalaverissa tärkeä ja kiinnostava aihe.

Seuraavaksi alamme kehittää henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin prosesseja uusilla työryhmillä sekä osaamisen kehittämistä. Henkilöstöhallinnon mittarina tulee olemaan ainakin henkilöstökysely. Sellainen tehtiin ensimmäisen kerran pian apteekkarin vaihduttua ja uusittiin nyt kaksi vuotta myöhemmin. Jatkossakin se toteutetaan kahden vuoden välein. Henkilöstökyselyn tuloksista voimme päätellä, että olemme kehittämistyössä oikealla tiellä; tulokset paranivat selvästi edellisestä kyselystä, toki kehitettävää riittää edelleen. Hämmästyttävääkin on se, että vahvuudet ja heikkoudet ovat täysin linjassa molemmissa mittauksissa, taso vain on parempi nyt. Toisaalta tulokset hämmentävät; yhtä suurta parannusta ei enää voida saavuttaa.

Markkinointiprosessin myötä suunnitelmallisuus varmastikin lisääntyy niin kampanjoissa, mainoksissa kuin somistuksessa. Näiden prosessien aikataulua suunniteltaessa otamme napakamman otteen, jotta saamme projektit ripeästi päätökseen.

## **KIRJALLISUUSLUETTELO**

Alaniemi Mirja, koulutusmateriaalit: Palokan apteekin toiminnan kehittäminen, Jyväskylä 2006 ja Prosessit ja projektit apteekeissa, PD Kuopio 2006, Coaching Onward

Kankkunen K, Matikainen E, Lehtinen L: Mittareilla menestykseen – sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum Media OY, Helsinki 2005

Laamanen Kai: Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöistä tulkintaan. Suomen Laatukeskus OY, Tampere 2005

Laamanen K, Laine R, Pääkkönen J, Vakkuri J, Vallinoja V, Väyrynen P: Mittaamisen parantaminen. 2.painos, Laatukeskus, Helsinki 1999

Lecklin Olli: Laatu yrityksen menestystekijänä, ss 123-211. 5.painos, Talentum, Hämeenlinna 2006

Lehtonen Petri: Apteekin Laadun Portaati koulutusmateriaali, Talent Partners OY 2006

Lindroos J-E ja Lohivesi K: Onnistu strategiassa, ss 179-209. WSOY, Juva 2004

Lönnqvist A, Mettänen P: Suorituskvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy, Helsinki 2003

Murto Kari: Prosessin johtaminen – kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy, Saarijärvi 1992

Pajunen Timo: Laadun kehittäminen – esimerkkejä PKT- yrityksistä. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Tampere 1991

Pesonen Herkko: Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor OY, Juva 2007

Suomen Apteekkariliitto: Laatu Palkitsee. Helsinki 2003

Suomen Apteekkariliitto: Standardi ISO 9001:2000 Apteekissa. Helsinki 2004

Suomen Apteekkariliitto: Laatumittarityöryhmän raportti. Helsinki 2007



**MITTARILOMAKE****LIITE 1**

Mittarin nimi	
Päivämäärä	
Vastuuhenkilö	
Mittauksen tarkoitus	
Tavoite	
Mittauksen toteutustapa	
Mittauksen taajuus	
Tulosten käsittely	
Tulosten analysointi	
Tulosten arkistointi	

## LÄÄKENEUVONNAN ITSEARVIOINTI

## LIITE 2(1)

Tervehdin asiakasta

- Aina  Usein  Joskus  Unohdan joskus

Selvitän mitä asiakas tietää lääkkeestä ja sen käytöstä

- Aina  Usein  Joskus  En selvitä

Käytän alkukartoituksessa avoimia kysymyksiä kuten ”Mitä lääkäri kertoi lääkkeestä?”, ”Miten lääke on sopinut?”

- Aina  Usein  Joskus  En käytä

Tarkistan yhteisvaikutukset Versa Procuero- ohjelmalla

- Aina  Usein  Joskus  En tarkista

Neuvon asiakasta Versa Procuero- ohjelman toimitusneuvonta -kohdan ohjaamana

- Aina  Usein  Joskus  En koskaan

Perustelen asiakkaalle esittämäni asiat

- Aina  Usein  Joskus  En perustele

Kertaan tärkeimmät asiat

- Aina  Usein  Joskus  En kertaan

Huomioin asiakkaan intymiteettisuojaan

- Aina  Usein  Joskus  En huomioi

Itsehoitopuolella tarkistan kenelle lääkettä ostetaan

- Aina  Usein  Joskus  En tarkista

Itsehoitopuolella tarkistan onko asiakkaalla esteitä lääkkeen käytölle (esim. muut lääkkeet, pitkäaikaissairaudet)

- Aina  Usein  Joskus  En tarkista

## LIITE 2 (2)

Neuvoessani huomioin vallitsevan tilanteen ja toimin sen mukaan (asiakkaan kuunteluhaluus, apteekin tilanne; odottavien asiakkaiden huomioiminen kiireessä yms.)

Aina

Usein

Joskus

En tarkista

Muuta

---

---

---

---

---

**TOIMITUSVARMUUS SEURANTALOMAKE**

**LIITE 3**

Tuote: \_\_\_\_\_ resepti  / uusi lääkitys  / uusi asiakas   
\_\_\_\_\_ itsehoito  
asiakas lähti toiseen

apteekkiin

Syykoodi:

Tavaraa ei varastossa

Tavara loppunut varastosta

Toimitettu osa

Tavara jälkitilauksessa

Muu syy, mikä: \_\_\_\_\_

Päiväys / oma nimi

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**TAVARA HUKASSA MITTARI****LIITE 4**

tuotteen nimi	määrä	syy selvitetty	päiväys
kuka			
		saldovirhe	
		väärässä paikassa	
		reseptil. itsehoidossa	
		itsehoitol. reseptilaat.	
		hävikki	
		syy tuntematon	

tuotteen nimi	määrä	syy selvitetty	päiväys
kuka			
		saldovirhe	
		väärässä paikassa	
		reseptil. itsehoidossa	
		itsehoitol. reseptilaat.	
		hävikki	
		syy tuntematon	

tuotteen nimi	määrä	syy selvitetty	päiväys
kuka			
		saldovirhe	
		väärässä paikassa	
		reseptil. itsehoidossa	
		itsehoitol. reseptilaat.	
		hävikki	
		syy tuntematon	