



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Toni Kankaanpää

LISÄTILAUSPROSESSIN KEHITTÄMI- NEN

Kannattavuuden ja tiedonkulun parantaminen

Liiketalous ja matkailu
2013

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Toni Kankaanpää
Opinnäytetyön nimi	Lisätilausprosessin kehittäminen
Vuosi	2013
Kieli	suomi
Sivumäärä	83+6 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli keskittyä kohdeyrityksen lisätilausprosessin kehittämiseen. Keskeisimmät kehittämiskohteet olivat prosessin tiedonkulun ja kannattavuuden parantaminen. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen miljardiliikevaihdon omaava yritys.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta, jotka ovat liiketoimintaprosessit sekä prosessijohtaminen. Ensimmäisessä pääluvussa esitellään lyhyesti prosessien keskeisimmät käsitteet sekä tehtävät. Lisäksi ensimmäisen luvun tarkoituksena on luoda pohja prosessin kehitykselle. Toisen luvun tarkoituksena on esitellä prosesseihin liittyvä prosessijohtaminen ja sen eri koulukunnat.

Opinnäytetyön neljäs luku käsittelee tutkimusteoreettisia valintoja. Opinnäytetyön tutkimusstrategiana käytettiin kehittämistutkimusta, joka muistuttaa pitkälti toimintatutkimusta. Keskeisimpinä aineistonkeruumenetelminä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua sekä havainnointia.

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät havainnot liittyvät haastatteluista saatuihin tuloksiin. Haastatteluiden avulla selvitettiin lisätilausprosessin keskeisimmät heikkoudet, jotka olivat tiedonkulku ja prosessin kokonaisuuden tunnettuus. Näiden tuloksien perusteella muodostettiin opinnäytetyön keskeisimmät kehittämissuhteet, jotka ovat prosessikaavio, -kuvaus sekä erilaiset tiedonkulkuun liittyvät parannukset, kuten laajennettu PMDR (Project Material Delivery Request) -kaavake sekä prosessikaavion rinnalle kehitetty tiedonkulkukaavio.

ABSTRACT

Author	Toni Kankaanpää
Title	Additional Order Process Development
Year	2013
Language	Finnish
Pages	83+6 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

The goal of this thesis was to develop a better additional order process for a specific company. The two main development targets were efficiency and information flow. The thesis was done for a Finnish company which turnover is in billions of euros.

The theoretical study of this thesis consists of two main chapters which are business processes and process management. The first main chapter includes the main terms and functions of the business process. The aim of the first chapter is to create the base for business process development. The second main chapter introduces process management and its different schools of thought.

The fourth main chapter includes the theoretical research choices. The research strategy of this thesis is design research which resembles action research to a large extent. The research material was gathered through interviews and observations.

The essential observations were collected through the interviews. The main weaknesses of the additional order process were information flow and lack of the process knowledge. Based on the information obtained from the interviews the main improvement propositions were a process flow chart and process description. Two another improvement propositions were an extended PMDR (Project Material Delivery Request) form and an information flow chart.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta.....	8
1.2	Tutkimuksen rajaus ja tavoite.....	8
1.3	Aikaisemmat tutkimukset ja motivaatio.....	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	11
2	LIIKETOIMINNAN PROSESSIT.....	12
2.1	Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen.....	14
2.2	Tilaus-toimitusprosessi.....	16
2.3	Tiedonhallinta prosessissa.....	20
2.4	Kehityksen suunnan määrittäminen.....	23
2.5	Prosessin nykytilan kartoitus.....	25
2.6	Prosessien kehittäminen.....	26
2.7	Vaihtoehtoinen lähestymistapa kehitysprojektiin.....	29
3	PROSESSIJOHTAMINEN.....	31
3.1	Roolit prosessijohtamisessa.....	32
3.2	Johtamistapa.....	36
3.3	Laatujohtaminen.....	38
3.4	Aikaan perustuva johtaminen.....	40
3.5	Prosessin mittaaminen.....	42
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	45
4.1	Kohdeorganisaation esittely.....	45
4.2	Tutkimusstrategian valinta.....	45
4.3	Tutkimusmenetelmän valinta.....	47
4.4	Tutkittavan ryhmän rajaus ja haastateltavien kuvaus.....	49
4.5	Haastattelurungon esittely.....	50
4.6	Aineiston keruu.....	51
4.7	Tutkimuksen luotettavuus.....	54
5	TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI.....	57
5.1	Nykytilan kartoitus haastatteluiden perusteella.....	57

	5
5.2 Nykytilan kartoitus prosessikehittäjän kanssa	59
5.3 Tiedonkulku nykyisessä prosessissa	60
5.4 Prosessijohtaminen	62
5.5 Prosessin kehittäminen.....	64
5.6 Kehittämisehdotukset.....	66
5.6.1 Prosessikaavio ja prosessikuvaus	66
5.6.2 SAP-rakenteen muuttaminen	69
5.6.3 Tiedonkulun parantaminen.....	70
5.6.4 Mittaaminen	73
5.7 Kehittämisehdotusten jalkauttaminen	75
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	77
6.1 Keskeisimmät tulokset ja kehittämisehdotukset	77
6.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	78
6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi	79
LÄHTEET.....	81

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Liiketoimintaprosessin kuvaus	13
Kuvio 2. Prosessikartan periaate.....	16
Kuvio 3. Tilaus-toimitusprosessin kuvaus.....	18
Kuvio 4. Tilaus-toimitusprosessin informaatiovirta	22
Kuvio 5. Balanced Scorecard	24
Kuvio 6. Prosessikaavion symbolit	28
Kuvio 7. Prosessin kehittämisen vaiheet.	29
Kuvio 8. Demingin ympyrä	30
Kuvio 9. Johtajan johtamistavan sijoittuminen kahden ääripään väliin.	37
Kuvio 10. Laadun talo -työkalun periaate	39
Kuvio 11. Muutos nykyiseen prosessikaavioon.	71
Kuvio 12. Läpimenoaika.	74
Kuvio 13. Kannattavuuden mittari.	74

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Haastattelupyyntö**LIITE 2.** Haastattelurunko**LIITE 3.** Kysymykset prosessin omistajalle**LIITE 4.** Prosessikaavio**LIITE 5.** Prosessikuvaus**LIITE 6.** Tiedonkulkukaavio

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tarkoituksena on nimensä mukaisesti lisätilausprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä. Toiminnan jatkuva kehittäminen on nykypäivänä yritykselle erittäin tärkeää, jotta yritys pysyy mahdollisimman kilpailukykyisenä ja tehokkaana. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miksi toimituksia toimitetaan asiakkaalle ilmaiseksi, vaikka asiakkaan tulisi maksaa niistä. Nämä väärällä statuksella toimitetut toimitukset vaikuttavat osaltaan myös lisätilausprosessin kannattavuuteen, jota halutaan parantaa. Lisäksi työn tarkoituksena on selvittää, kuinka lisätilausprosessin tiedonkulkua voitaisiin parantaa. Tämän opinnäytetyön aihe on kehitetty yhdessä hankkeistajan kontaktihenkilön kanssa.

Opinnäytetyö on hankkeistettu ja se on tehty suurelle suomalaiselle kansainvälisesti toimivalle yritykselle, jolla on toimipisteitä ympäri maailman. Yrityksen palveluksessa työskentelee tuhansia ihmisiä erilaisissa tehtävissä. Lisäksi kohdeyrityksen liikevaihto on miljardiluokkaa.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja tavoite

Aihe kehitettiin yhdessä kohdeyrityksen kontaktihenkilön kanssa opinnäytetyön tekijän kesätyön aikana. Aiheen valinnan jälkeen opinnäytetyön rajauksesta keskusteltiin yhdessä yrityksen yhteyshenkilön kanssa. Tämä keskustelu tapahtui kesätyösuhteen lopussa. Hänen kanssaan päädyttiin rajamaan tutkimus koskemaan pääsääntöisesti Invoicing & Export Documentation -tiimiä, jonka tehtävänä lisätilausprosessissa on huolehtia laskutuksesta, kuljetuksesta ja kuljettamiseen liittyvistä dokumenteista. Tähän päädyttiin muutamasta syystä. Ensimmäiseksi, jos tutkimus keskittyisi koko lisätilausprosessin kehittämiseen, tulisi jokaiseen siinä toimivaan yksikköön tutustua todella tarkasti. Tästä syystä tutkimus paisuisi todella suureksi. Toiseksi haastattelun yhteydessä informoitiin, että organisaatioissa kehitetään jo lisätilausprosessia yhden tiimin toimesta. Tämä tiimi keskittyi kuitenkin kehittämään enemmänkin sopimusoikeudellisia asioita ja myymään enem-

män kuin asioita, joita tässä opinnäytetyössä aiottiin tutkia. Tämän tiimin prosessikehityksestä vastaava henkilö päätettiin kuitenkin tavata. Ennen tätä keskustelua heidän päämääränsä ja tavoitteensa eivät olleet selvillä, joten yhtenä tehtävänä oli selvittää ne. Haastattelussa selvisi päämäärien lisäksi, että tämä kehitys koski vain yhtä organisaation tietyn liiketoimintayksikön tulosyksikköä. Tämän työn tavoitteena sekä hankkeistajan toiveena oli, että tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää myös muissa yrityksen liiketoimintayksiköissä. Muutoksen tulisi siis olla globaali, koska organisaation tavoitteena on yhtenäistää kaikkien yrityksen toimipaikkojen, tulos- ja liiketoimintayksiköiden käytännöt. Tavatun henkilön kanssa sovittiin, että yrittäisimme kehittää lisätilausprosessia yhdessä, jolloin tämän työn tarkoituksiksi muodostui käytännön asioiden kehittäminen, kun heidän vastuulleen taas jäi taustatekijöihin ja isompiin kokonaisuuksiin keskittyminen. Lisäksi tavattu henkilö lupasi pitää opinnäytetyön tekijän ajan tasalla heidän tilanteestaan.

Pääasiallisena tehtävänä tässä opinnäytetyössä on selvittää, miksi jotkin toimitukset liikkuvat asiakkaalle väärällä statuksella, mistä johtuen lisätilausprosessin kannattavuus on heikentynyt. Lisäksi tämän tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia, miten hyvällä tiedonkululla voidaan edistää lisätilausprosessin toimivuutta ja kannattavuutta. Kuten aikaisemmin mainittu, tutkimus tulee keskittymään pääsääntöisesti tiettyyn tiimiin, mutta tutkimuksessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon myös prosessin muut toiminnot. Kaikki tätä tiimiä edeltävät toiminnot on otettava huomioon, koska prosessin aikaisemmissa toiminnoissa tehdyt valinnat vaikuttavat kriittisesti myös tutkittavan tiimin valintoihin sekä koko prosessin lopputulokseen. Lisätilausprosessin muut toiminnot tullaan ottamaan huomioon myös siksi, että lisätilausprosessista halutaan muodostaa kattava kokonaiskuva. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että tutkimussuunnitelma saattaa täydentyä tutkimuksen edetessä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160).

1.3 Aikaisemmat tutkimukset ja motivaatio

Prosessien kehittäminen on ollut pitkään tuotantotalouden pro gradu -tutkielmien lempiaihe. Lisäksi sitä on tutkittu opinnäytetöiden muodossa myös ammattikorkeakoulutasolla. Näin ollen prosesseista on olemassa paljon opinnäytetöitä ja pro

gradu -tutkielmia. Pientä osviittaa prosesseista kirjoitetuista opinnäytetöistä antaa se, että hakusanoilla ”prosessi + kehittäminen”, löytyy Theseus -julkaisuarkistosta 6352 opinnäytetyötä, joissa mainitaan jotenkin prosessien kehittäminen. Näistä yhtenä esimerkkinä mainittakoon Tuula Reinikan vuonna 2011 kirjoittama opinnäytetyö ”Selvitys sisäisen yhteistyön sujuvuudesta ja tilaus-toimitus -prosessin ongelmakohdista: Case Sovelto”. Kyseisessä opinnäytetyössä on tutkittu tilaus-toimitusprosessia, jota myös tässä opinnäytetyössä tullaan tutkimaan. Opinnäytetöiden lisäksi tilaus-toimitusprosessista on kirjoitettu myös pro gradu -tutkielmia. Pro gradu - tutkielmasta esimerkkinä mainittakoon Jarkko Suomisen vuonna 2010 kirjoittama ”Prosessien kehittäminen ja käyttöaikomus”. Suomisen tutkielmassa on tutkittu prosessien kehittämistä, mikä on myös yksi tämän tutkimuksen tavoitteista.

Opinnäytetöiden ja pro gradu -tutkielmien lisäksi, prosessien kehittämisestä on olemassa paljon kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia. Lisätilausprosessia, joka on yrityksen tyypillinen tilaus-toimitusprosessi, on tutkittu paljon. Hyvänä esimerkkinä mainittakoon Arkansasin Yliopiston Supply Chain Management Research Center, joka on keskittynyt erityisesti tutkimaan eri organisaatioiden tilaus-toimitusketjuja. Tutkimuksien lisäksi, prosessien kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta on olemassa paljon ja sitä löytyy sekä suomeksi että englanniksi.

Miksi tätä aihetta tulisi siis vielä tutkia, jos aiheesta on olemassa tuhansia erilaisia opinnäytetöitä, pro gradu -tutkielmia ja tutkimuksia? Vaikka tutkimuksia on tehty tuhansia, ei kohdeyrityksen lisätilausprosessia ole aikaisemmin tutkittu. Kohdeyrityksen lisätilausprosessissa on selkeitä puutteita ja ongelmia, joita pyritään tässä työssä ratkaisemaan. Täytyy myös muistaa, että jokainen tilaus-toimitusprosessi on erilainen, vaikka samat toiminnot ja vaiheet usein toistuvatkin eri organisaatioissa. Vaikka prosesseja on tutkittukin paljon, on kohdeyrityksen lisätilausprosessin tutkiminen edelleen ajankohtaista ja mielekästä. Kohdeyrityksen lisätilausprosessia kannattaa tutkia myös siksi, että uusin prosessikaavio tutkittavan liiketoimintayksikön lisätilausprosessista on muodostettu vuonna 2006.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

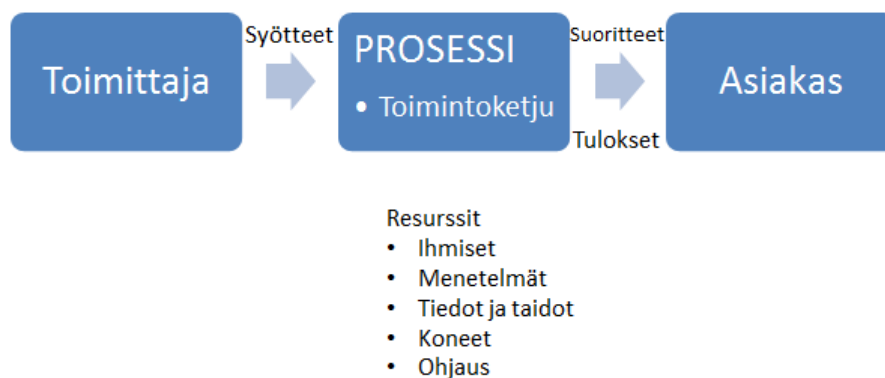
Tämä opinnäytetyö koostuu johdannon lisäksi viidestä luvusta, joista kaksi ensimmäistä käsittelevät opinnäytetyön aiheeseen liittyvää teoriaosuutta. Näiden lukujen tarkoituksena on luoda perusta tälle opinnäytetyölle ja opinnäytetyön tutkimusosuudelle. Ensimmäinen teorialuku ”Liiketoiminnan prosessit” käsittelee prosessien perusteet ja siihen liittyvä käsitteistö. Luvun tarkoituksena on myös esitellä organisaation tyypillinen tilaus-toimitusprosessi sekä siihen liittyvä taloushallinnollinen puoli. Tämä alaluku on mukana siksi, että tarkasteltava lisätilausprosessi on tyypillinen tilaus-toimitusprosessi. Lisäksi tämän luvun tarkoituksena on keskittyä prosessin kehityksen eri vaiheisiin ja siihen sovellettaviin työkaluihin. Toisen teorialuvun tarkoituksena on esitellä liiketoimintaprosesseihin keskeisesti liittyvä prosessijohtaminen. Prosessijohtaminen on mukana yhtenä teorialukuna siksi, että prosessijohtamisella on prosessin toimivuuden ja kannattavuuden kannalta keskeinen vaikutus. Tämän takia myös prosessijohtamisen vaikutusta tutkittavaan lisätilausprosessiin kannattaa tutkia. Jokaisen luvun alussa käsitellään tarkemmin, miksi teorialukujen eri alaluvut ovat mukana tässä opinnäytetyössä.

Teorialukuja seuraa opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus. ”Tutkimuksen toteutus” -luvun tarkoituksena on esitellä tutkittava kohdeorganisaatio sekä tehdyt tutkimusteoreettiset valinnat. Lisäksi tässä luvussa esitellään ja raportoidaan, miten tarvittava aineisto on kerätty tätä opinnäytetyötä varten. Tätä lukua seuraa tutkimustulosten raportointi, jonka tarkoituksena on koota yhteen tutkimusmenetelmistä saadut keskeisimmät tulokset sekä niistä johdetut kehittämissuhteet. Tämän opinnäytetyön viimeisessä luvussa ”Johtopäätökset” on tarkoituksena esittää tutkijan havainnot, tutkimuksesta saadut keskeisimmät tulokset sekä mahdolliset jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi luvun tarkoituksena on miettiä, vastattiinko asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja mahdolliseen tutkimusongelmaan. Tämän opinnäytetyön lopussa on lisäksi kuusi liitettä, jotka liittyvät tutkimusosuuteen.

2 LIIKETOIMINNAN PROSESSIT

Sanalla prosessi voidaan tarkoittaa lukuisia erilaisia asioita. Prosessi sana liitetään nykypäivänä moniin erilaisiin asioihin, kuten esimerkiksi kehitys-, muutos- ja oppimisprosesseihin. Prosessia ei tulisi sekoittaa käsitteeseen projekti, sillä on olemassa myös kehitys-, muutos- ja oppimisprojekteja. Projekti eroaa prosessista siinä, että se toteutetaan vain kerran, kun taas prosessi useasti. Prosessin etuna projektiin verrattuna on se, että prosessin tehokkuutta voidaan mitata. (Lecklin 2006, 123–124; Laamanen 2012, 26–27).

Prosessilla tarkoitetaan ketjua, joka koostuu erilaisista toistuvista toiminnoista. Toiminnot ovat prosessin sisäisiä yksittäisiä tehtäviä, joista prosessi koostuu. Toimintoja voivat olla esimerkiksi tuotteen valmistus, markkinointi ja toimitus. Toiminnot muodostavat ketjun, jonka lopputuloksena on jokin tuote tai palvelu. Prosessi saattaa sisältää lukuisia erilaisia toimintoja yrityksen eri sektoreilta, joka on prosessille tyypillistä. Prosessin lopullisena tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa yritykselle. Lisäarvo voidaan tuottaa joko yrityksen ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle. Prosessi saattaa siis olla vain yrityksen sisäinen toiminto, jolla pyritään tuottamaan informaatiota esimerkiksi yrityksen operatiiviselle johdolle. Prosessi vaatii paljon erilaisia resursseja, jotta haluttuun lopputulokseen päästäisiin. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi ihmiset, menetelmät, tiedot ja taidot, koneet sekä ohjaus. Yhdessä resurssit, toiminnot ja prosessit muodostavat suuren kansainvälisen yrityksen kivijalan. Prosessin eteneminen on kuvattu kuviossa 1. (Lecklin 2006, 123; Laamanen 2012, 19; Karrus 1998, 193).



Kuvio 1. Liiketoimintaprosessin kuvaus (Lecklin 2006, 124; Laamanen 2012, 20).

Yrityksen prosessit voidaan jakaa erilaisiin prosessilajeihin. Erilaisia prosessilajeja ovat ydin-, tuki-, avain- ja pääprosessit sekä osa- ja alaproessit. Pää- tai ydinprosessilla tarkoitetaan prosessia, jonka päämääränä on palvella ulkoista asiakasta. Niiden tavoitteina on jalostaa yrityksen osaaminen ja kyvyt tuotteiksi tai palveluiksi, jotka tuottavat yrityksen asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen yleisimpiä pää- tai ydinprosesseja ovat esimerkiksi asiakaspalvelu ja tuotanto. Yrityksellä on yleensä käytössään 3–10 pää- tai ydinprosessia. Ne ovat yrityksen toiminnan perusta, joten ydin- ja avainprosessit tulisi määritellä mahdollisimman tarkasti sekä niissä tulisi ottaa huomioon kaikki yrityksen sidosryhmät. Pää- ja ydinprosessit voivat olla myös yrityksen avainprosesseja. Avainprosessit ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeimpiä prosesseja. Yrityksen tulisi keskittyä prosessien kehityksessä juurikin avainprosesseihin. Yritys tarvitsee pää-, ydin- ja avainprosessien lisäksi tukiprosesseja. Tukiprosessit tai tukitoiminnot ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, joilla pyritään tukemaan organisaation toimintaa sekä ydin- ja avainprosesseja. Tyypillisimpiä yrityksen tukiprosesseja tai tukitoimintoja ovat esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallinto. Lisäksi yrityksellä voi olla osa- ja alaproesseja, jotka ovat prosessihierarkian alimmalla tasolla olevia prosesseja. (Lecklin 2006, 130; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28–29.)

Tämän luvun tarkoituksena on kertoa prosessien tunnistamisesta, kuvaamisesta sekä määritellä tyypillinen tilaus-toimitusprosessi. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen käsitellään tämän opinnäytetyön ensimmäisessä teorialuvussa siksi,

että kehitettävän prosessin kannalta on tärkeää ensimmäiseksi tunnistaa ja kuvata prosessi, ennen kuin sitä voidaan kehittää. Tilaus-toimitusprosessi käsitellään luvussa siksi, että tutkittava lisätilausprosessi on tyypillinen tilaus-toimitusprosessi, jossa asiakas tilaa tuotteen tai palvelun ja se toimitetaan asiakkaalle. Lisäksi tässä luvussa käsitellään prosessin tiedonhallintaa, prosessin kehittämisen eri vaiheita ja lisäksi yksi vaihtoehtoinen lähestymistapa prosessin kehittämiseen. Prosessin tiedonhallinta on mukana tässä opinnäytetyössä yhtenä alalukuna siksi, että kohdeyrityksen yksi keskeisimmistä ongelmista lisätilausprosessissa on tiedonhallinta ja tiedonkulku. Prosessin kehittämisen eri vaiheet ovat mukana siksi, että tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää lisätilausprosessia. Lisäksi tähän lukuun sisällytetyn vaihtoehtoisen lähestymistavan tarkoituksena on kertoa lukijalle, että tässä opinnäytetyössä esitelty prosessin kehittämistapa ei ole ainut oikea.

2.1 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

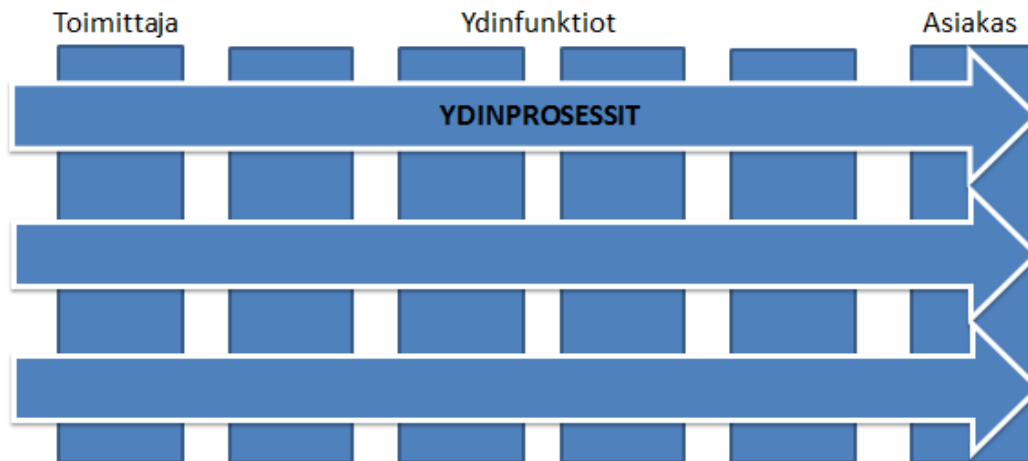
Prosessien tunnistamiseen on olemassa erilaisia työtapoja, joilla prosessit voidaan jakaa edellisessä alaluvussa mainittuihin prosessilajeihin. Laamanen (2012) on määritellyt kolme erilaista työtapaa prosessien tunnistamiseen, jotka ovat: toiminnan analysointi, menestystekijöiden analysointi ja asiakkaan prosessin analysointi. Lisäksi Moisio ja Ritola (2005) ovat määritelleet analysointitavan, jonka tarkoituksena on määrittellä organisaation päämäärät ja tavoitteet. Näiden kautta pyritään tunnistaman prosessi, joilla tavoitteet saavutetaan (Moisio & Ritola 2005, 27). Laamasen määrittelemän toiminnan analysoinnin tarkoituksena on tutkia yrityksen toimintaa. Toiminnalliselle lähestymistavalle on tyypillistä, että organisaatiossa huomataan olevan myynti-, tuotekehitys- ja valmistustoimintaa. Tällöin jaako prosesseihin on helppoa. Toiminnallisen analysoinnin ongelmana on kuitenkin se, että henkilöt, jotka eivät tunne käsitettä prosessi, saattavat sekoittaa funktionaalisen toiminnan sekä prosessit. Toiminnallisella analysoinnilla ei yleensä saavuteta parempaa tehokkuutta, asiakaspalvelua ja joustavuutta, joka on prosessiajattelun takana. (Laamanen 2012, 64.)

Menestystekijöiden analyysillä tarkoitetaan analyysiä, jossa pyritään tunnistamaan prosesseihin liittyvät menestystekijät. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakastytyväisyys sekä tehokkuus. Menestystekijäanalyysillä saavutettavat hyödyt prosessi-

en tunnistamisessa ovat kuitenkin pieniä, koska yleensä menestystekijäanalyysillä saavutettavat tulokset ovat listoja, joista käy ilmi vain menestystekijät. Tällöin analyysin perimmäinen tarkoitus on unohdettu ja tunnistamisessa on keskitytty vain menestystekijöihin. (Laamanen 2012, 64.)

Laamasen (2012) mukaan paras työtapa prosessien tunnistamiseen on asiakkaan prosessien analysointi. Tämän työtavan tavoitteena on, että prosessit palvelevat asiakkaan tarpeita mahdollisimman hyvin, oli asiakas sitten sisäinen tai ulkoinen. Asiakkaan prosessien analysointi lähtee esityksestä, jossa esitellään prosessijohdattamisen periaatteet. Esittelyn jälkeen kehitystiimin tulisi käydä asiakkaan prosessi läpi sekä tunnistaa prosessin päävaiheet. Tässä vaiheessa pyritään tunnistamaan asiakkaan prosessin eri vaiheet, jotta prosessi voisi palvella asiakasta mahdollisimman hyvin. Seuraavassa vaiheessa tulisi määrittellä prosessin tuottama lisäarvo asiakkaalle. Prosessin kannalta keskeisimmät asiat määritellään tässä vaiheessa, jolloin määritellään prosessin tuote, nimi ja syöte. Analysoinnin viimeisessä vaiheessa arvioidaan ja piirretään prosessikartta. (Laamanen 2012, 65–66.)

Prosessikartta on olennainen osa prosessia, jolla pyritään määrittelemään prosessin kulku organisaation läpi. Kun prosessia tunnistetaan, määritellään prosessikartta vasta tunnistamisen lopuksi, jolloin prosessi kuvataan. Prosessikartan tarkoituksena on helpottaa prosessin hahmottamista organisaation eri yksiköiden välillä. Prosessikartan laatiminen on erittäin tärkeää, jotta prosessiin kuuluvat eri yksiköt ja sidosryhmät hahmottavat prosessin horisonttionaalisen kulun läpi organisaation. Prosessikartan tarkoituksena on lisäksi auttaa ymmärtämään eri prosessien vaikutus toisiin organisaation prosesseihin. Prosessikarttaan tulisi sisällyttää myös organisaation sidosryhmät, jotta prosessikartta olisi mahdollisimman kattava. Lisäksi prosessikarttaan tulisi liittää käsikirja, jossa kuvataan sanallisesti ydinprosessien tehtävät ja niihin liittyvät vastuut ja suoritusmittarit. Prosessikartan periaate on kuvattu kuviossa 2. (Laamanen 2012, 59–60; Hannus 1997; 43–44.)



Kuvio 2. Prosessikartan periaate (Hannus 1997, 44).

2.2 Tilaus-toimitusprosessi

Tilaus-toimitusprosessi on keskeinen osa lähes kaikkien yritysten prosessihierarkiaa ja se on yksi yrityksen tärkeimmistä ydinprosesseista. Yksinkertaistettuna tilaus-toimitusprosessi on ketju, jossa raaka-aineista tai puolivalmisteista valmistettu tuote toimitetaan asiakkaalle. Perinteisen teollisuuden ja kaupan lisäksi, se sisältyy myös palveluita myyviin yrityksiin. Tilaus-toimitusprosessi on erityisen tärkeä suuressa kansainvälisessä yrityksessä, koska tehokkaalla ja hyvin organisoitulla tilaus-toimitusprosessilla voidaan saavuttaa suuriakin säästöjä. Toisaalta tilaus-toimitusprosessi runko on säilynyt samanlaisena jo 200 vuotta, mutta se on myös tänä päivänä yrityksen tärkeä strateginen menestystekijä, jota kannattaa edelleen tutkia ja kehittää. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 139; Sakki 2003, 172.)

Tilaus-toimitusprosessi on yksi taloushallinnon keskeisimmän ostolaskuprosessin vaiheista. Tilaus-toimitusprosessin lisäksi taloushallinnon ostolaskuprosessiin sisältyy muitakin vaiheita, joita ovat esimerkiksi ostolaskujen vastaanotto, maksatus ja arkistointi (Lahti & Salminen 2008, 49). Näin ollen yrityksen tilaus-toimitusprosessi on osa suurempaa taloushallinnon kokonaisuutta. Kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessiin sisältyy lisäksi toinen taloushallinnon ydinprosesseista, joka on myyntilaskutus (Lahti & Salminen 2008, 73). Myyntilaskutusprosessi on olemassa lukuisia myyntitavasta riippuen. Yrityksen tilaus-toimitusprosessin

myyntilaskutus ja myynti on mahdollista hoitaa käteismyyntinä, internetmyyntinä, tilausperusteisena tai sopimusperusteisena myyntinä, prosessilaskutuksella, edelleenlaskutuksella sekä manuaalilaskutuksella (Lahti & Salminen 2008, 78). Kohdeyrityksen lisätilausprosessiin sisältyy sekä ennakkolaskutusta että laskutusta, joka perustuu tilausperusteiseen sekä projektiperusteiseen myyntiin. Tilausperusteisessa myynnissä laskutus perustuu asiakkaan tilaukseen, kun taas projektiperusteisessa myynnissä laskutus perustuu usein projektin alussa sovittuihin aikatauluihin. Projektiperusteiselle myynnille on tyypillistä pitkäkestoisuus, osatuloutukset sekä laskutus osissa (Lahti & Salminen 2008, 81–82).

Kohdeyrityksen lisätilausprosessi on tilaus-toimitusprosessi, jolle on tyypillistä sen kytkeytyminen yrityksen ERP-järjestelmään. ERP (Enterprise Resource Planning) on toiminnanohjausjärjestelmä, joka koostuu useista erilaisista osista. Sen erilaisia osia ovat esimerkiksi myyntiin, tuotantoon, projektihallintaan ja henkilöstöhallintaan liittyvät sovellukset (Lahti & Salminen 2008, 36; Magal & Word 2012, 25). Myös tässä kohdeyrityksessä tilaus-toimitusprosessi on kytketty yrityksen käyttämään toiminnanohjausjärjestelmään. Kohdeyrityksellä on käytössään SAP (Systems, Applications, and Products in Data Processing) toiminnanohjausjärjestelmä, joka on yksi tyypillisimmistä suurten yrityksen käytössä olevista toiminnanohjausjärjestelmistä.

Tilaus-toimitusprosessiin sisältyy lukuisia erilaisia vaiheita ja yksiköitä, joita on kuvattu kuviossa 3. Tilaus-toimitusprosessi voidaan määritellä myös logistiseksi verkostoksi tai sarjaksi erilaisia toimintoja, johon kuuluvat alihankkijat, valmistajat, varastot, jakelukeskukset ja myyntipisteet (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi 2008, 1; Waters 2009, 9). Materiaali- ja tietovirtaverkosto eri yksiköiden välillä on tilaus-toimitusprosessille hyvin tyypillistä. Tilaus-toimitusprosessi käynnistyy asiakkaan kiinnostuksesta tuotetta kohtaan. Tätä voidaan kutsua myös nimellä kysely tai tarjouspyyntö. Prosessin seuraava vaihe on kyselyä seuraava tarjous, jonka yritys tekee asiakkaalle. Tarjouksessa käytetään usein yrityksen omaa dokumenttipohjaa, jolla kaikki tehdyt tarjoukset ovat standardimuotoisia. Dokumenttipohjan lisäksi yritys hyödyntää tarjouksen laatimisessa toiminnanohjausjärjestelmästä löytyviä listahintoja. Huolimatta toiminnanohjausjärjestelmistä ja do-

kumenttipohjista, tarjoukset voivat kuitenkin kuluttaa suuria määriä yrityksen resursseja. Tämä on tyypillistä erityisesti isoille kansainvälisille yrityksille, jolla on lukuisia alihankkijoita. Haastetta tarjouksen laatimiseen lisää myös se, että alihankkijoiden hinnat saattavat muuttua päivittäin toimialasta ja toimittajasta riippuen. Yrityksen tulisi pyrkiä myymään suurempia kokonaisuuksia, jotta tarjouksen laatimiseen panostetut resurssit olisivat mahdollisimman vähäisiä. (Sakki 2003, 172.)



Kuvio 3. Tilaus-toimitusprosessin kuvaus (Skjøtt-Larsen, Schary, Mikkola & Kotzab 2007, 23).

Kyselyä ja tarjousta tilaus-toimitusprosessissa seuraa tuotteen tilaaminen. Tilaamisen hoitaa yleensä ostaja, jolloin hän hyväksyy tehdyn tarjouksen ja tilaa halutun tuotteen myyjältä. Tuotteen tilaamisen voi nykypäivänä hoitaa myös myyjä, jolloin myyvä yritys seuraa asiakkaan toimipisteiden varastosaldoja. Kohdeyrityksessä tämä ei kuitenkaan tule kysymykseen. Ostajan hyväksyessä myyjän tarjouksen, syntyy ostajan ja myyjän välille sopimus (Finlex 2013). Tilaamisen jälkeen tilaus-toimitusprosessin seuraavassa vaiheessa myyjä käsittelee asiakkaan tilauksen. Suuressa kansainvälisessä yrityksessä tilaukset syötetään tilausjärjestelmään, joka on osa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää. Tilausjärjestelmällä voidaan esimerkiksi ohjata lähetystoimintaa, varastoja ja valmistusta. Tilausjärjestelmään syötettyjen tietojen perusteella tuote tilataan alihankkijalta. Yrityksellä saattaa olla myös oma sisäinen tilaus-toimitusprosessi, jolla tuote tilataan varastosta tai tytäryritykseltä. Tämä sisäinen prosessi sisältyy ulkoiseen tilaus-toimitusprosessiin. (Sakki 2006, 172.)

Tuotteen ollessa valmiina, se voidaan lähettää asiakkaalle. Tuotteen lähettämiseen liittyvät keskeisesti asiakirjat, jotka laaditaan kohdemaan perusteella. Vientiin liittyviä asiakirjoja ovat esimerkiksi kauppalasku, pakkausluettelo, vakuutusasiakirja, kuljetusasiakirja sekä tullausasiakirjat (Melin 2011, 87). Lisäksi tuotteen lähettämässä tulee huomioida kuljetuskustannukset ja varastojen sijainnit, joihin tulee kiinnittää huomiota kannattavan katerakenteen vuoksi. Lisäksi yrityksen tulisi kiinnittää huomioita mahdollisten alihankkijoidensa sijaintiin. Esimerkiksi, jos tuotteen valmistus maksaa kaupungissa A 20 euroa ja kaupungissa B 25 euroa, on tuotteen kuljetukseen käytettävissä 5 euroa kaupungista A kaupunkiin B (Waters 2003, 309). Tällaiset valinnat voivat kuitenkin olla useimpien yritysten saavuttamattomissa, koska usein yritykset toimivat hyvinkin erikoistuneilla markkinoilla. Tällöin alihankkijat saattavat sijaita hyvin kaukana toisistaan tai niitä on vain muutamia. (Sakki 2006, 172).

Asiakkaan velvollisuus tilaus-toimitusprosessissa on vastaanottaa saapunut tavara. Asiakas tarkistaa tavarat ja syöttää sen tiedot omaan toiminnanohjausjärjestelmäänsä. Tällöin myyjä on täyttänyt velvollisuutensa tavaroiden toimittamisesta. Tavaroiden toimittamista seuraa laskutus, jolloin myyjä yritys lähettää laskun asiakkaalle. Laskuttamisessa yritys hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmään syötettyjä tietoja asiakkaan tilauksesta. Yrityksen tulisi kiinnittää huomioita myös maksuehtojen valintaan, johon vaikuttavat esimerkiksi maksuvaluutta, -aika, -tapa ja -paikka (Melin 2011, 119). Laskuttaminen voi siis tapahtua joko toimituksen jälkeen tai ennakkolaskutuksena. Ennakkolaskutus tulee erityisesti kyseeseen silloin, kun asiakas on yritykselle uusi tai sen luottokelpoisuus on heikko. Asiakkaan maksaessa laskun, se kirjataan automaattisesti myyvän yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. (Sakki 2006, 172).

Kannattava tilaus-toimitusprosessi edellyttää, että kaikki vaiheet ja yksiköt toimivat moitteettomasti. David Blanchard (2010, 14) on määritellyt tehokkaan ja kannattavan tilaus-toimitusprosessin seitsemän tyypillistä piirrettä:

- 1) Tilaus-toimitusprosessi on osa yrityksen strategiaa
- 2) Prosessi sopeutuu nopeasti muutoksiin dynaamisessa ympäristössä
- 3) Prosessi on läpinäkyvä ja sillä on selkeä tavoite

- 4) Prosessia kehitetään jatkuvasti
- 5) Prosessin heikkoudet sekä vahvuudet ovat prosessin omistajan tiedossa
- 6) Prosessin hallitaan kokonaisvaltaisesti aina tilauksesta toimitukseen
- 7) Prosessi on globaali

2.3 Tiedonhallinta prosessissa

Tiedonhallinta prosessissa on sen onnistumisen ja sujuvuuden kannalta elintärkeää. Tiedonhallinta on nykypäivänä tärkeä osa kaikkien yritysten infrastruktuuria ja usein yrityksillä on oma henkilö tai osasto, joka vastaa yrityksen tiedonhallinnasta. Tiedonhallinta on useimmissa yrityksissä hoidettu toiminnanohjausjärjestelmällä, johon kaikki kriittinen tieto esimerkiksi yritykseen tulleista tilauksista syötetään. Toiminnanohjausjärjestelmä on monen suuren yrityksen pelastus, mutta tiedon, joka toiminnanohjausjärjestelmään syötetään, tulee olla oikeaa ja ajantasaista. Toiminnanohjausjärjestelmään syötettyjen tietojen lisäksi yrityksen henkilöstöllä on organisaation sisäistä informaatiota, joka liikkuu esimerkiksi sähköpostin välityksellä.

Yrityksen sisällä liikkuvat tiedot voidaan jakaa seuraavasti: markkinatalous-, tulos- ja asiakastiedot, operatiiviset tiedot sekä hiljainen tieto (Lecklin 2006, 254–255). Näille tiedoille tulee kuitenkin asettaa vaatimuksia, joiden avulla prosessi voi toimia tehokkaasti. Viestintään ja yrityksen tietoihin sisältyy myös paljon häiriöitä, joita ovat este, kohina, kato ja vääristymä. Esteellä tarkoitetaan, että tieto ei välity vastaanottavalle taholle. Kohinalla tarkoitetaan, että tietoon sekoittuu muita sanomia tai että se sisältää häiriöitä. Tiedon saapuessa vastaanottajalle, osa tiedosta saattaa vääristyä tai häipyä esimerkiksi huolimattomuuden seurauksena. Vääristymä taas liittyy siihen, että saatu tieto tulkitaan väärin. Edellä mainittujen häiriöiden takia on siis erittäin tärkeää, että tiedoille asetetaan organisaatiossa tarkat vaatimukset. (Koikkalainen, Iltola & Halonen, 2005).

Vaatimuksista tärkein on tietojen oikeellisuus. Oikeat tiedot ovat yritykselle elintärkeitä, koska päätökset ja työtehtävät tehdään toiminnanohjausjärjestelmään syötettyjen tietojen perusteella. Tämä pätee myös yrityksen sisäiseen viestintään, kuten sähköpostiviesteihin. Kaiken yrityksessä käytettävän tiedon tulisi olla myös

tuoretta ja ajantasaista. Tuoreus vaikuttaa niin ikään liiketoiminnan päätöksiin, mutta toisaalta sillä on suuri vaikutus myös prosessien tehokkaaseen ohjaamiseen. (Lecklin 2006, 256.)

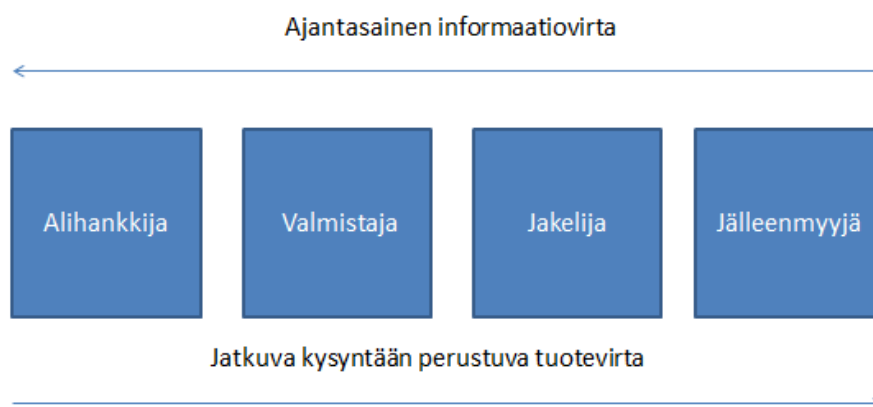
Yrityksessä käytettävien tietojen tulisi olla myös mahdollisimman yhdenmukaisia (Lecklin 2006, 256). Suurissa yrityksissä ongelmaksi saattaa muodostua monien erilaisten ohjelmistojen ja järjestelmien käyttö, jolloin ne eivät välttämättä ole täysin yhteensopivia. Tällöin tietoa täytyy hakea monesta eri lähteestä. Tiedot saattavat olla myös ristiriidassa keskenään, jolloin on vaikea tietää, mihin tietoon voidaan luottaa. Yrityksen tulisi siis pyrkiä käyttämään yhtä järjestelmää tai kokonaisuutta, jolloin tällaisilta ristiriidoilta voitaisiin välttyä. Yhdenmukaisuus liittyy myös keskeisesti yrityksissä käytettäviin dokumenttipohjiin, joita ovat esimerkiksi lasku- ja esityspohjat. Näiden tulisi olla mahdollisimman yhtenäisiä yrityksen sisällä huolimatta siitä, että yrityksessä olisi monia erilaisia liiketoimintayksiköitä. Kohdeyrityksessä dokumentit saattavat juuri vaihdella liiketoimintayksikkökohtaisesti, jolloin niiden laadinta ja tulkinta on haastavampaa. Lisäksi keskeisessä osassa kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessissa on sähköposti. Sähköpostiketjussa tiedon tulisi pysyä yhdenmukaisena aina prosessin alusta loppuun saakka.

Olennainen osa tietojenhallintaa on myös niiden helppokäyttöisyys ja käytettävyys. Helppokäyttöisyydellä tarkoitetaan yrityksessä käytettävän toiminnanohjausjärjestelmän arkkitehtuuria (Lecklin 2006, 257). Järjestelmän arkkitehtuurin tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen, jotta tiedot esimerkiksi asiakkaan tilauksesta olisivat helposti saatavilla. Tämä ei kuitenkaan aina toteudu, koska suuret toiminnanohjausjärjestelmät, kuten esimerkiksi SAP, ovat isoja kokonaisuuksia, joissa tieto saattaa olla hyvinkin vaikeasti löydettävissä laajan transaktiohierarkian vuoksi. Käytettävyydellä taas tarkoitetaan sitä, että tieto on siihen oikeutetuille mahdollisimman helposti ja jatkuvasti saatavissa rekisteröintivaiheen jälkeen (Lecklin 2006, 257). Kohdeyrityksessä tilaus-toimitusprosessiin liittyvä dokumenttien käytettävyys on hoidettu erillisellä IDM-järjestelmällä, jonne tallennetaan kaikki olennaiset tilaus-toimitusprosessiin liittyvät dokumentit aina sopimuksesta vientiasiakirjoihin. Kun dokumentit on syötetty järjestelmään, ovat ne hel-

posti kaikkien prosessin osapuolien käytettävissä. Sähköisen dokumenttitietokannan heikkous on kuitenkin se, että dokumentit eivät ole aina ajan tasalla.

Yrityksen tulisi myös suojata tietonsa asianmukaisesti. Tietojen suojaus tapahtuu esimerkiksi palomureilla, käyttöoikeuksilla ja salasanoilla. Lisäksi suojauksessa tulisi kiinnittää huomioita mahdollisiin laiterikkoihin. Tietojen suojauksesta huolehtii yleensä yrityksen oma tiimi tai ryhmä, jonka vastuulla on tietojen suojauksen lisäksi toiminnanohjausjärjestelmän kehitys. Kehityksessä tiimin tulisi ottaa huomioon myös käyttäjien palaute. Käyttäjien palautteen huomioiminen on erittäin tärkeää, koska järjestelmän käyttäjät ovat tiimin sisäisiä asiakkaita. (Lecklin 2006, 257 & 259.)

Prosessiin ja erityisesti tilaus-toimitusprosessiin liittyy keskeisesti myös se, että prosessissa tapahtuu lukuisia virheitä ja väärinkäsityksiä, jolloin kysyntään ei pystytä vastaamaan tehokkaasti. Niitä pystytään poistamaan läpinäkyvämmällä tilaus-toimitusprosessilla. Läpinäkyvyys saavutetaan tehokkaalla tietojen vaihdannalla prosessin eri yksiköiden välillä, jolloin virheiden määrä vähenee. Tähän tulisi pyrkiä myös kohdeyrityksessä, jossa tilaus-toimitusprosessi tulisi olla läpinäkyvä kaikille prosessin henkilöille ja yksiköille. Tilaus-toimitusprosessin tiedonkulkua on kuvattu kuviossa 4. (Skjøtt-Larsen ym. 2007, 104.)



Kuvio 4. Tilaus-toimitusprosessin informaatiovirta (Skjøtt-Larsen ym. 2007, 104).

2.4 Kehityksen suunnan määrittäminen

Prosessin kehittäminen on yrityksen kannalta pitkä projekti, jolla voidaan saavuttaa suuria säästöjä. Säästöjä voidaan saavuttaa esimerkiksi parantamalla tehokkuutta ja kannattavuutta. Lisäksi prosessin kehityksellä voidaan säästää yrityksen käytössä olevia resursseja, kuten materiaaleja ja työvoimaa. Prosessin kehityksen tulisi käynnistyä vision määrittämisestä sekä projektihallinnon suunnittelusta. (Martola & Santala 1997, 45.)

Prosessin kehitystä voidaan ajatella BPR-projektina (Business Process Re-engineering). BPR-projekti perustuu yrityksen visioon ja sen määrittelemiseen on projektin onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Visiolla tarkoitetaan sitä, mikä on yrityksen näkemys siitä, mitä se haluaa olla tulevaisuudessa (Lecklin 2006, 37). Visio taas perustuu yrityksen strategiaan, missioon ja kulttuuriin, joilla pyritään saavuttamaan yrityksen tavoittelema visio. (Martola & Santala 1997, 47–48).

Projektin alussa tulisi vision lisäksi määritellä yrityksen kriittiset menestystekijät. Niiden tarkoituksena on määritellä ne tekijät, jotka täyttävät parhaiten projektin vaatimukset. Kriittiset menestystekijät voidaan määritellä Balanced Scorecard -kaavion avulla, jonka laatiminen on yrityksen johdon vastuulla. Kaavioon syötetään omistajien odotukset, organisaation oppiminen, asiakkaiden odotukset ja toimintojen tehokkuus. Omistajien odotuksien alle tulee syöttää odotukset esimerkiksi kasvusta, tuloksesta ja liikevaihdosta. Asiakkaiden odotuksien alle syötetään odotukset palvelusta, laadusta, sitoutumisesta ja luotettavuudesta. Kaavioon tulisi lisäksi syöttää toimintojen tehokkuuden alle tiedot tehokkuudesta sekä toiminnallisesta laadusta. Viimeisen laatikon tulisi sisältää tiedot organisaation kyvystä omaksua visio, osaamisen kehittymisestä sekä toiminnan jatkuvasta parantamisesta. BSC:n periaate on selitetty graafisesti kuviossa 5. (Martola & Santala 1997, 49; Kiiskinen ym. 2002, 42).



Kuvio 5. Balanced Scorecard (Martola & Santala 1997, 49).

Prosessin kriittisten menestystekijöiden ja vision määrittelemisen lisäksi, BPR-projektin alkuvaiheessa tulisi määrittellä karkean tason kustannus- ja hyötylaskelmat. Näiden tarkoituksena on luoda taloudellinen pohja projektille. Lisäksi hyötylaskelman tarkoituksena on ehkäistä ulkoisten häiriötekijöiden vaikutusta projektiin. Laskelmat ovat yrityksen johdon vastuulla, jonka tulisi määrittellä myös se, kuinka BPR-projektia hallitaan. Projektihallinnan johtoon tulisi valita sellaiset henkilöt, jotka sitoutuvat projektiin, koska usein projektit kaatuvat juuri johdon kyvyttömyyteen sekä sitoutumattomuuteen (Martola & Santala 1997, 63). Projektihallinnan tarkoituksena on se, että projektia kehitetään systemaattisesti. Tehokkaan projektihallinnan tarkoituksena on lisäksi vähentää henkilöstön muutosvastarintaa ja koordinoida käytettävissä olevat resurssit oikein. Koordinointiin liittyy keskeisesti myös se, että BPR-projekti tulisi aikatauluttaa mahdollisimman tarkasti, jotta päällekkäisyyksiltä projektien ja osaprojektien välillä vältyttäisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 42–43).

2.5 Prosessin nykytilan kartoitus

Ennen kuin prosessia voidaan lähteä kehittämään, tulee yrityksen tunnistaa prosessin nykytila. Nykytilan kartoituksen avulla organisaatio pystyy valitsemaan oikeat kehitettävät prosessit ja määrittämään prosessin kehityksen suuntaviivat. Suuntaviivojen määrittelemisen jo alkuvaiheessa on tärkeää, koska ne luovat pohjan prosessin kehittämiseksi.

Nykytilan kartoitus aloitetaan prosessien nimeämisellä. Nimeämisen tarkoituksena on nimetä pääprosessit, jolloin yrityksen prosessihierarkia on helpompi hahmottaa. Nimeämistä seuraa prosessikartan määrittely, jonka tarkoituksena on nimetä yrityksen pääprosessit ja esittää ne graafisessa muodossa. Prosessikartan tulisi myös osoittaa yrityksen pääprosessien vuorovaikutukset. Prosessikartan periaate on kuvattu aikaisemmin kuviossa 2. (Lecklin 2006, 136.)

Prosessille tulisi nykytilan kartoituksessa määritellä prosessin omistaja. Prosessin omistaja on henkilö, joka vastaa prosessin kokonaisuudesta. Lisäksi prosessin omistajan tulee huolehtia siitä, että prosessi toimii suorituskykyisesti (Hannus 1997, 363). Prosessin omistajalle tulee määritellä myös prosessitiimi. Tiimin tarkoituksena on antaa oma asiantuntemuksensa prosessin eri osista. Prosessitiimiin tulisi siis valita henkilöitä prosessin eri osaprosesseista, jotta kaikki mahdollinen tietotaito saataisiin osaksi prosessin kehitystä. Tiimin valitsemisessa on myös tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet eivät ole yrityksen ylimmästä johdosta. Tiimiin tulisi siis valita jäseniä myös henkilöstöstä tai suorittavasta tasosta, koska se parantaa motivaatioita sekä saa aikaan sitoutumista (Kiiskinen ym. 2002, 44). Tiimin jäsenille tulee määritellä omat vastualueet, jonka perusteella heidän tulee tehdä tarvittava kartoitus- ja kehitystyö. (Lecklin 2006, 136.)

Prosessin analysoinnin loppuvaiheessa prosessista tulisi muodostaa yleiskuvaus. Kuvauksessa tulisi käydä ilmi prosessin nimi ja tarkoitus sekä prosessin keskeiset tehtävät. Sen tulisi lisäksi sisältää prosessiin osallistuvat funktiot, prosessin alku- ja lopputapahtuma sekä prosessin sidosryhmät. Sidoryhmille tulisi lisäksi määrittellä syöte, esimerkiksi toimittajan raaka-aineet ja tulos, esimerkiksi asiakkaan lopputuote tai palvelu. Yleiskuvauksen jälkeen nykytilan kartoituksen viimeisessä

vaiheessa tulisi vielä määritellä tiedonkeruusuunnitelma, jonka tarkoituksena on tunnistaa lähteet, joista voidaan saada tietoa esimerkiksi asiakkaiden tarpeista sekä prosessin suorituskykyarvoista. Tiedonkeruusuunnitelman tarkoituksena on kar-
toittaa lisäksi henkilöt, joita prosessitiimin tulisi haastatella. Haastattelun tarkoi-
tuksen on tunnistaa esimerkiksi organisaation suorittavan tason ja johdon muutos-
valmius. (Kiiskinen ym. 2002, 45; Lecklin 2006, 136).

2.6 Prosessien kehittäminen

Prosessia tulisi kehittää aikaisemmin määriteltyn suuntaan. Prosessin kehityksen suunta on määritelty jo kahdessa ensimmäisessä vaiheessa, jolloin niiden tulisi olla pohjana kehitysprojektille. Prosessitiimin tulisi kuitenkin huomioida, että kehittämistavoitteen ei tulisi olla liian haastava, jotta se olisi mahdollista saavuttaa. BPR-projektin seuraavassa vaiheessa tulisi määritellä projektille asetetut muutos-
tavoitteet.





Muutostavoitteiden määrittelyssä käytetään hyväksi nykytilanteen kartoitusvaiheessa määriteltyjä toimintoketjujen kuvauksia sekä resurssikartoituksia. Näiden avulla prosessitiimin on mahdollista löytää kehitettävän prosessin muutosmahdollisuudet. Lisäksi tavoitteiden määrittelyssä käytetään apuna visiota, jonka avulla määritellään uudet prosessin toimintamallit. (Kiiskinen ym. 2002, 49).

Projektin kehitysvaiheessa voidaan käyttää hyväksi benchmarkingia. Benchmarkingilla tarkoitetaan tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen mittaamista huipputyriksii vastaan (Lecklin 2006, 160–161). Benchmarkingin voi kuitenkin toteuttaa myös sisäisellä vertailulla, parasta käytäntöä etsimällä, ryhmävertailulla sekä kokemusten vaihdolla. Sisäisessä vertailussa nykyistä prosessia verrataan toiseen yrityksen sisäiseen prosessiin. Sisäisen benchmarkingin etuna on helppo tiedonsaanti sekä avoin keskustelu. Toisaalta nykyistä prosessia voidaan verrata myös alalla tai alan ulkopuolella vallitsemiin parhaisiin käytäntöihin. Tämän metodin tarkoituksena on selvittää, millainen suorituskyky kyseisessä prosessissa on mahdollista. Ryhmävertailun tai kokemusten vaihdon avulla organisaatio voi etsiä yhdessä toisen organisaation kanssa parasta mahdollista käytäntöä. Benchmarkingin perimmäisenä tarkoituksena tavasta riippumatta, on analysoida organisaation

muutosmahdollisuus sekä tunnistaa nykyisen prosessin heikkoudet ja ongelmat suhteessa kilpailijoihin. Benchmarkingin avulla on myös mahdollista luoda muutospaineita organisaation sisällä, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä. (Laamanen 2012, 219; Kiiskinen ym. 2002, 49).

Muutostavoitteiden määrittelyn jälkeen, projektissa tulisi seuraavaksi määritellä prosessin uudet toimintamallit. Tässä vaiheessa tulisi konkreettisesti nimetä ne muutostarpeet, joita prosessissa tulisi suorittaa. Muutostavoitteiden määrittelemisessä tulisi hyödyntää jo muodostettua prosessitiimiä, joka sisältää asiantuntijoita prosessin eri vaiheista ja yksiköistä. Lisäksi prosessitiimiin tulisi lisäksi nimetä henkilö prosessin ulkopuolelta. Tällainen henkilö voi olla esimerkiksi prosessin ulkoinen tai sisäinen asiakas tai ulkopuolinen asiantuntija. Tällä pyritään hakemaan kehitykseen myös ulkoista näkökulmaa sekä varmistamaan, että juuri asiakkaiden tarpeet tulevat täytetyiksi.

Prosessitiimin ja ulkoisen jäsenen tulisi yhdessä muodostaa uudesta toimintamallista prosessikaavio, josta tulisi käydä ilmi toimijat, prosessin keskeiset vaiheet, toiminnot sekä näiden väliset riippuvuudet. Prosessikaaviossa toiminnot kuvataan yleisesti käytetyillä symboleilla, jotta graafinen esitys olisi kaikissa yrityksen toiminnoissa mahdollisimman yhdenmukainen (JHS-suositukset 2012). Prosessikaaviossa toiminnot kuvataan aikajärjestyksessä. Sen rinnalle voidaan lisäksi luoda prosessikuvaus, jossa käsitellään tarkemmin prosessissa tehdyt toiminnot sekä tehtävät. Prosessikaavioissa käytetyt symbolit on kuvattu kuviossa 6. Lopuksi tulisi määritellä toimintamallin mukaiset osaamistarpeet, fyysiset rakenteet, päätöksentekorakenteet, ohjausmallia sekä kustannusvaikutukset. (Kiiskinen ym. 2002, 55–56; Hannus 1997,46).

Symboli	Selite
	Prosessin alku tai loppu
	Prosessissa tapahtuva toiminto tai vaihe
	Valinta
	Toimintojen suhde

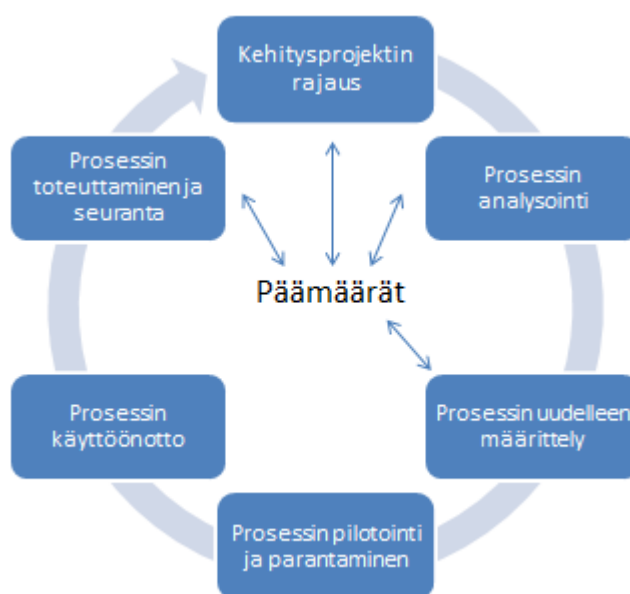
Kuvio 6. Prosessikaavion symbolit (SmartDraw 2013).

Projektin seuraava askel on konkretisoida kaikki jo suunnitellut muutokset. Parhaimmat tulokset saadaan usein mahdollisimman konkreettisella toteutussuunnitelmalla. Prosessitiimin tulisi määrittellä mahdolliset henkilökohtaiset osaamis- ja koulutustarpeet, jotta prosessi voitaisiin sisäistää organisaatiossa mahdollisimman tarkasti. Tämä tehdään siksi, jotta saavutetut hyödyt olisivat konkreettisia eivätkä vain sanoja paperilla tai ilmoitustaululla. Prosessitiimin tulisi siis tiedostaa, että onnistunein muutos tapahtuu prosessin suorittavalla tasolla. Lisäksi konkretisointiin tulisi liittää kannustimia, jotta muutos tuntuisi mahdollisimman positiiviselta. (Kiiskinen ym. 2002, 56–57).

Konkretisointiin liittyy keskeisesti myös uusien toimintamallien käyttöönotto. Uusien toimintamallien käyttöönotossa vanhoista työtehtävistä luovutaan ja ne korvataan uusilla. Tehokas käyttöönotto edellyttää kuitenkin seuraavien seikkojen olemassaoloa: tyytymättömyyttä vanhaan, muutosvision selkeyttä, käytännön toimenpiteitä, uskoa muutokseen sekä muutoksen edellyttämiä panoksia. Ilman edellä mainittuja seikkoja muutosprosessista tulee ongelmallinen, jolloin muutoksen kohteena olevat yksiköt voivat alkaa esimerkiksi kyseenalaistaa uusia toimintata-

poja. Ongelmia voidaan kuitenkin poistaa pilotoinnilla. Pilotointi tarkoittaa yksikköä, tarkemmin sanottuna pilottiyksikköä, jolla voidaan todistaa uusien toimintamallien paremmuus verrattuna vanhoihin. Näin muutosprosessin ongelmia voidaan tehokkaasti vähentää. Lisäksi pilotointi helpottaa uuden prosessin käyttöönottoa. (Kiiskinen ym. 2002, 59–62).

Koko BPR-projekti on myös mahdollista kuvata graafisesti, jolloin sen hahmottaminen helpottuu. Martinsuo ja Blomqvist (2010) ovat kuvanneet prosessin kehittämisen seuraavasti kuvioissa 7. Tulosten seurantaan palataan luvussa 3.5.



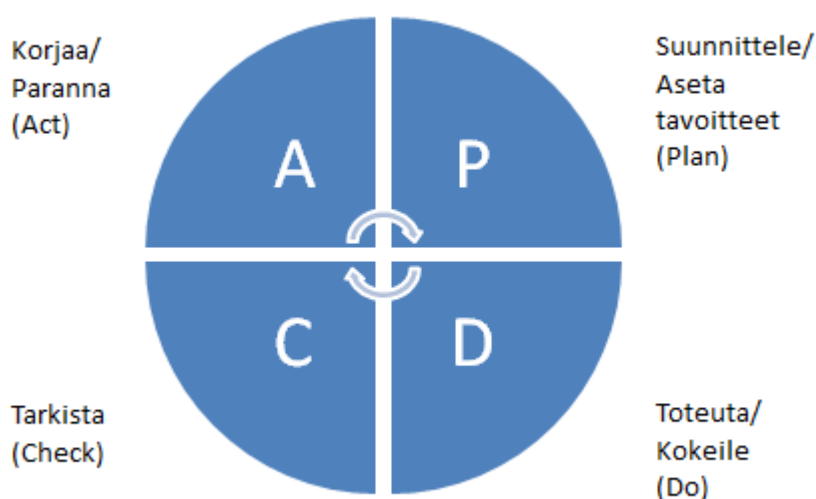
Kuvio 7. Prosessin kehittämisen vaiheet (Martinsuo & Blomqvist 2010).

2.7 Vaihtoehtoinen lähestymistapa kehitysprojektiin

Kehitysprojekti on mahdollista toteuttaa myös vaihtoehtoisella tavalla, jolloin hyödynnetään Demingin ympyrää. Demingin ympyrä on ympäri maailman yleisesti käytössä oleva kehittämiskonsepti, jonka tarkoituksena on kehittää mitä tahansa prosessia. Ympyrään liittyy keskeisesti myös jatkuva parantaminen, jolla tarkoitetaan prosessin jatkuvaa kehittämistä myös kehitysprojektin jälkeen. (Lecklin 2006, 28.)

Demingin ympyrä koostuu neljästä kirjaimesta, jotka ovat PDCA. Tämän vuoksi ympyrän toinen nimi on PDCA-malli. Mallin kirjain P (Plan) tarkoittaa vaihetta,

jonka tarkoituksena on määritellä muutoksen tavoitteet. Keskeisintä on miettiä, mitä muutosta halutaan saada aikaan. Kirjan D (Do) taas tarkoittaa toteuttamista ja kokeilua. Tämän vaiheen tarkoituksena on toteuttaa haluttu muutos tai testata sitä pienessä mittakaavassa. C-kirjain (Check) tarkoittaa tarkistamista. Tässä vaiheessa tulisi havainnoida muutoksen tai testin vaikutukset. Viimeisessä vaiheessa, kirjaimessa A (Act), tulisi tutkia havainnoinnista saatuja tuloksia sekä oppia tehdyistä virheistä. Demingin ympyrän tavoitteena on jatkuva parantaminen, siksi PDCA-ketju aloitetaan aina alusta, jotta prosessia voidaan kehittää jatkuvasti. Demingin ympyrä on havainnollistettu kuviossa 8. (Laamanen 2012, 209–210.)



Kuvio 8. Demingin ympyrä (Laamanen 2012, 201).

3 PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessin oikeanlainen johtaminen on keskeinen osa prosessia, jonka tavoitteena on saavuttaa prosessin paras mahdollinen suorituskyky. Prosessijohtaminen käsitetään yleensä ylimmän johdon tehtäväksi, jota se pitkälti onkin, mutta prosessijohtamiseen tulisi liittää myös prosessin eri yksiköiden esimiehet. Esimiehien vastuulla prosessijohtamisessa on luoda toimiva työyhteisö. Toimiva työyhteisö saavutetaan tehokkaalla projektien ja palaverien organisoinnilla (Murto 1992, 88). Prosessijohtamiseen liittyy keskeisesti myös muutoksen johtaminen, koska prosessit muuttuvat jatkuvasti. Jatkuva muutos prosesseissa on seurausta prosessien ja organisaation jatkuvasta parantamisesta.

Prosessijohtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jonka keskeisenä osana ovat organisaation ydinprosessit ja suoritusmittarit. Prosessijohtamiselle on myös tyypillistä, että toiminnanohjaus ja organisointi perustuvat prosessin asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaiden tarpeisiin perustuva prosessijohtaminen lähtee siitä, että asiakkaat näkevät koko yrityksen toiminnan horisontionaalisesti, jolloin he eivät kiinnitä huomioita yrityksen sisäiseen vastuunjakoon. Asiakkaan tarpeet voidaan määrittellä asiakastarveanalyysin kautta, johon tulee laittaa kaikki oleelliset asiakaspalvelutekijät sekä arvioida niiden merkitys ja arvo asiakkaalle. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi toimitusnopeus, joustavuus ja tukipalvelut. (Hannus 1997, 31–34; Karrus 1998, 198).

Yrityksen tulisi luopua funktionaalisesta organisaatiosta, koska prosesseihin perustuva johtaminen ja organisaation toiminta on funktionaalista organisaatioita tehokkaampaa. Funktionaalisella organisaatiolla tarkoitetaan rakenteen jakamista esimerkiksi osto-, tuotanto-, tuotekehitys- ja myyntiosastoihin. Funktionaalisen organisaation ongelmia verrattuna prosesseihin perustuvaan organisaatioon ovat esimerkiksi päällekkäiset funktiot, sitoutuneen pääoman hidas kierto sekä sisäinen kaupankäynti, joka ei tuota lainkaan lisäarvoa asiakkaalle. (Hannus 1997, 31–34).

Prosessijohtamisen keskeisimpänä tehtävänä on parantaa yritysten ydinprosessien, kuten tilaus-toimitusprosessin, suorituskykyä. Suorituskyvyn parantamisen tarkoituksena on kehittää yritysten ydinprosessien asiakaslähtöisyyttä. Prosessi-

johdon, yksiköiden esimiesten ja prosessinomistajien tulisi painottaa, että asiakaslähtöisyys ei ole vain yrityksen asiakaspalvelijoiden tehtävä, vaan se tulee olla osa jokaisen prosessiin kuuluvan henkilön arvomaailmaa. Prosessijohtamisen toisena keskeisenä tehtävänä on yhdensuuntaistaa prosessin eri funktioiden tavoitteet. Tämän prosessijohto pyrkii prosessilähtöisillä suoritustavoitteilla ja -mittareilla, avoimella kommunikoinnilla sekä tiiviillä yhteistyöllä prosessin eri funktioiden välillä. (Hannus 1997, 36 & 39).

Prosessijohtamisen liittyy keskeisesti myös kaksi koulukuntaa, jotka ovat laatujohtaminen (TQM, Total Quality Management) ja aikaan perustuva johtaminen (TBM, Time Based Management). Molemmat koulukunnat kuvataan tässä luvussa. Prosessijohtamista, sen eri koulukuntia ja johtamistapoja käsitellään tässä luvussa siksi, että johtamisella on keskeinen vaikutus prosessin kannattavuuteen. Tämän luvun tarkoituksena on lisäksi esitellä prosessijohtamisen roolit. Roolit esitellään siksi, että yhtenä tavoitteena tässä opinnäytetyössä on tutkia, sisältääkö tutkittava lisätilausprosessi mahdollisesti päällekkäisiä rooleja tai työtehtäviä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää lisätilausprosessin rooleja ja toimintoja. Tässä luvussa esitellään myös erilaiset johtamistavat, koska ne vaikuttavat osaltaan lisätilausprosessin tehokkuuteen. Viimeisenä alalukuna tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on prosessin mittaaminen. Mittaaminen on otettu mukaan siksi, että muutoksen tuloksia halutaan tulevaisuudessa mitata. Mittaamisella halutaan myös selvittää, onko muutos lisätilausprosessissa ollut kannattava.

3.1 Roolit prosessijohtamisessa

Prosessijohtamisessa prosessin omistajalla on tärkeä rooli prosesseihin pohjautuvassa organisaatioissa. Prosessin omistajan lisäksi tarvitaan myös esimiesten ja yksiköiden vetäjien panostusta, jotta prosessit toimisivat oikein ja tehokkaasti. Esimiesten, vetäjien ja omistajien ei tulisi kuitenkaan unohtaa, että kaikki konkreettinen muutos tapahtuu prosessissa toimivien ihmisten kautta. Prosessissa toimiville henkilöille tulisi jakaa selkeät roolit, jotta tehtävät ja roolit prosessin eri toiminnoissa olisivat mahdollisimman selviä. Rooleihin tulisi liittää selkeät kuvakset tehtävistä sekä vastuista. Lisäksi oikeaan rooliin tulee valita oikea henkilö, sillä hänellä tulee olla kykyä, halua ja osaamista. Johtamistehtävissä olevien hen-

kilöiden johtamistavalla on lisäksi vaikutusta prosessin suorituskykyyn. (Laamanen 2012, 123).

Prosessin omistajan rooli organisaation prosesseissa on keskeinen. Hänen tärkein tehtävänsä on prosessin jatkuva kehittäminen ja parantaminen. Prosessin omistajan vastuulla on myös huolehtia prosessin tuloksesta ja toiminnasta (JHS-suositukset 2012). Prosessin omistajan tehtävät voidaan jakaa prosessin ymmärtämiseen, prosessin vakiinnuttamiseen sekä prosessin parantamiseen. Prosessin ymmärtämisessä prosessin omistajan tehtävänä on sopia muiden prosessin omistajien kanssa prosessien rajapinnoista, tuotteista ja palveluista. Hänen tehtävänä on myös kuvata ja tunnistaa prosessi. Prosessin omistajan tulisi lisäksi varmistaa, että prosessin toimintamallit ovat toimintaperiaatteiden mukaisia. Prosessin ymmärtämiseen liittyy keskeisesti myös strategian mukainen mittaaminen, joka on prosessin omistajan vastuulla. Prosessin omistajan tulisi lopuksi varmistaa, että prosessissa mukana olevat henkilöt ovat tietoisia omasta roolistaan ja että he hahmottavat prosessin kokonaisuudessaan. (Laamanen 2012, 124.)

Prosessin vakiinnuttamisessa prosessin omistajan vastuulla on määritellä prosessiin kiinnitettävät resurssit ja päättää mahdollisista palkitsemiskeinoista (Long 2012). Hänen tulisi lisäksi pitää organisaation esimiehet ja johtajat tietoisina prosessin tarpeista ja varmistaa, että he tarjoavat riittävät työkalut ja -ohjeet, jotta prosessi toimisi mahdollisimman tehokkaasti. Jos työkaluja ja -ohjeita ei ole saatavilla, tulisi prosessin omistajan hankkia ne. Hänen tulisi lisäksi varmistaa, että ihmiset ovat ammattitaitoisia, jotta prosessi toimisi mahdollisimman suorituskykyisesti. Tärkeimpänä tehtävänä prosessin omistajalla prosessin vakiinnuttamisessa on tarttua nopeasti poikkeamiin sekä muutostilanteisiin. (Laamanen 2012, 124.)

Prosessin omistajan tärkeimpänä tehtävänä on prosessin jatkuva parantaminen. Tähän hän pyrkii sopimalla oikeista kehittämistavoitteista, tunnusluvuista ja palkitsemisesta. Prosessin omistajan vastuulla on myös arvioida prosessin suorituskykyä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Prosessin omistajan on mahdollista saavuttaa prosessin paras suorituskyky esimerkiksi benchmarkingilla, jonka tarkoituksena on tunnistaa parhaat käytännöt esimerkiksi organisaation ulkopuolelta. Tästä on mainittu enemmän luvussa 2.6. Prosessin parantamiseen liittyvät keskei-

sesti myös oppimisen edistäminen ja kehittämishankkeiden käynnistäminen. Lisäksi prosessin omistajan vastuulla on arvioida prosessia systemaattisesti kohti parempaa tehokkuutta ja asiakastyytyvyyttä. (Laamanen 2012, 124).

Prosessin omistajan lisäksi esimiehillä on tärkeä rooli prosessissa. Esimiehet nähdään nykypäivänä enemmän osana tiimiä, kuin ryhmän johtajana. Tiimi eroaa ryhmästä siinä, että kaikki tiimin jäsenet hoitavat omat tehtävänsä ja lisäksi auttavat muita tiimin jäseniä selviytymään velvoitteistaan (Lecklin 2006, 22). Esimiehen tehtävät voidaan niin ikään jakaa prosessien ymmärtämiseen, prosessien vakiinnuttamiseen ja prosessin parantamiseen. Heidän tehtävänsä näiden otsikoiden sisällä ovat kuitenkin erilaisia kuin prosessin omistajien. Prosessin ymmärtämisessä esimiehen tehtävänä on analysoida prosessia ja antaa siitä palaute prosessin omistajalle. Esimiehen tulee lisäksi tunnistaa oman yksikkönsä osaaminen ja siihen liittyvät tarpeet, kuten esimerkiksi ammattitaitoisen työvoiman hankinta. Vaikka esimies on osa tiimiä, hänen vastuullaan on kuitenkin loppuen lopuksi vastata käytännön asioista, kuten esimerkiksi työehdoista ja palkkauksesta. Toisaalta palkkaukseen vaikuttavat usein myös yrityksen sisäiset palkkataulukot, joten esimies ei voi yksin päättää työntekijöiden palkkauksesta. Esimiehen tulee myös tunnistaa roolinsa ja sopia siitä prosessin omistajan kanssa. (Laamanen 2012, 126).

Prosessin vakiinnuttamisessa esimiehen tehtävänä on toimia sopimusten mukaan ja varmistaa, että hänen tiiminsä ja alaisensa toimivat työehtojen ja organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti. Esimiehen vastuulla on lisäksi hankkia tarvittavat resurssit ja osaaminen, jotta hänen yksikkönsä ja tiiminsä voivat toimia mahdollisimman tehokkaasti. Hänen tulee lisäksi huolehtia yksikkönsä ja tiiminsä osaamisesta. Esimiehen tulee olla myös sovittelija, jonka tehtävänä on selvittää mahdolliset negatiiviset ilmiöt ja konfliktit yksikössään. Prosessien parantamisessa esimiehen tehtävänä on toteuttaa strategian mukaisia osaamisen kehittämishankkeita sekä tunnistaa yksikkönsä kehitystarpeet ja esittää ne prosessin omistajalle. Esimiehen tulee lisäksi huolehtia, että muutokset eivät uhkaa työntekijöiden turvallisuutta tai hyvinvointia. (Laamanen 2012, 126.)

Yksikön vetäjän roolia prosessijohtamisessa ei voi vähätellä. Yksiköiden vetäjillä tarkoitetaan henkilöitä, joilla on kokonaisvastuu organisaation tarkoituksien ja päämäärien mukaisesta toiminnasta tietyssä liiketoiminta-alueessa. Yksikön vetäjän roolia voidaan verrata myös organisaation johtoryhmän jäseniin. Heidän tehtävänä on prosessien ymmärtämisessä on tunnistaa prosessit sekä hyväksyä muodostettu prosessikartta. Prosessikartan hyväksymisen lisäksi he hyväksyvät myös prosessikuvakset ja niiden resurssitarpeet. Yksikön vetäjät ovat prosessissa johtamishierarkiassa ylimpänä, joten heidän tehtävänä on nimetä prosessin omistajat ja esimiehet. Lisäksi yksiköiden vetäjien vastuulla on luoda organisaation toimintaperiaatteet ja varmistaa, että prosessit noudattavat niitä. (Laamanen 2012, 128.)

Prosessien vakiinnuttamisessa yksikön vetäjän tehtävänä on luoda tasapainoinen strategia, jonka pohjana ovat prosessien tavoitteet ja yksikön resurssit. Vetäjän tulee lisäksi varata strategian mukaiset resurssit prosessia varten, jotta ne ovat käytettävissä, kun niitä tarvitaan. Tällaisia resursseja ovat erilaiset tuotannontekijät, kuten työvoima, pääoma, raaka-aineet ja tietotaito (Otavan oppimateriaalit 2003). Vetäjä myös keskustelee yhdessä prosessin omistajien ja esimiesten kanssa ja päättää heidän valtuutensa. Hänen vastuullaan on myös tarkastella prosessien suorituskkyä ja osaamisen tasoa sekä niiden perusteella käynnistää tarvittavat kehitystoimenpiteet. Prosessin kehittämisessä vetäjän tehtävänä on sopia prosessin kehittämistavoitteet sekä hyväksyä tai estää organisaation laajuiset muutoshankkeet. Lisäksi prosessin vetäjän tulee etsiä organisaatioille uusia menestymisen mahdollisuuksia. (Laamanen 2012, 128.)

Prosessijohtamisessa alimmalla tasolla ovat prosessissa toimivat ihmiset, joita ei tule kuitenkaan vähätellä. Prosessissa toimivilla ihmisillä on keskeinen rooli prosessin onnistumisen ja suorituskvyn kannalta, koska he tekevät konkreettisen työn. Parhaaseen suorituskvyn päästäkseen työntekijöiden tulee perehtyä prosessikuvaukseen ja tunnistaa oma roolinsa. Lisäksi suorittavan tason tulisi antaa palautetta prosessikuvauksesta. Heidän tulee myös toimia sopimusten mukaan sekä sopia mahdollisesta palkitsemisesta yhdessä ylempien tasojen kanssa. Työntekijöiden tehtävänä on lisäksi antaa palautetta työkaluista ja -ohjeista sekä kertoa omat ehdotuksensa prosessin kehittämiseksi. Tähän tulisi kiinnittää huomioita,

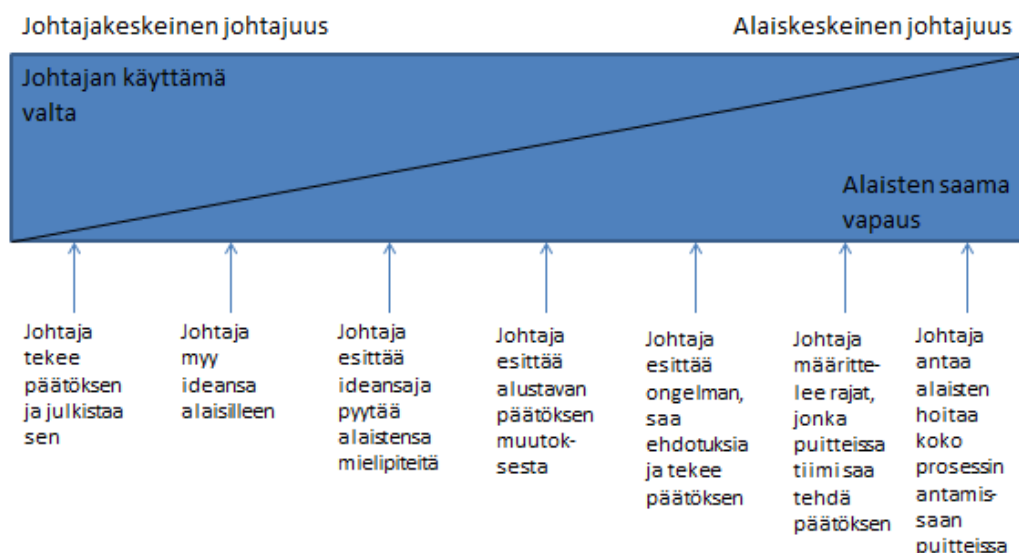
koska usein parhaat kehittämissuositukset tulevat suorittavalta tasolta ja ne ovat yleensä konkreettisia. Keskeisenä tehtävänä suorittavan tason työntekijöiden tulisi huolehtia omasta kehittämisestään. Ylempien tahojen tulisi huolehtia, että osaamisen parantaminen liitettäisiin osaksi jokaisen työntekijän työtä. (Laamanen 2012, 129.)

3.2 Johtamistapa

Prosessijohtamisessa johtamistavalla on keskeinen vaikutus prosessin suorituskykyyn ja onnistuvuuteen. Hyvällä johtamistavalla voidaan saavuttaa asetetut strategiset tavoitteet ja kannustaa työntekijöitä niiden saavuttamiseen. Väärä johtamistapa taas johtaa konflikteihin sekä väärin valintoihin prosessissa, jolloin asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta.

Johtamistapoja voi olla monia, mutta yksinkertaisimmat johtamistavat liittyvät itsevaltaiseen (autocratic), demokraattiseen (democratic) ja itseohjautuvaan johtamistapaan (laissez-faire). Nämä johtamistavat ovat peräisin tutkimuksesta, jonka suorittivat White ja Lippitt vuonna 1960. Itsevaltaisessa johtamistavassa johtaja sanelee tarkalleen, mitä hänen ryhmänsä tulee tehdä. Tämän johtamistavan seurauksia saattavat olla tyytymättömyys johtamiseen sekä aggressiivisuus johtajaa kohtaan. Toisaalta tämä johtamistapa on yksi tehokkaimmista yhdessä demokraattisen johtamistavan kanssa. Demokraattisessa johtamistavassa johtajan tarkoituksena on tehdä yhteistyötä tiiminsä tai ryhmänsä kanssa. Tähän johtamistapaan liittyy keskeisesti myös se, että johtaja on osa omaa tiimiään, mitä korostetaan tänä päivänä. Demokraattisen johtamistavan seurauksia ovat yleensä viihtyvyys, avoimuus ja tyytyväisyys johtamiseen organisaatioissa. Itseohjautuvassa johtamistavassa johtaja antaa tiimin tehdä päätökset itse, jolloin hän antaa kontrollin työntekijöilleen. Whiten ja Lippittin mukaan itseohjautuva johtamistapa on yleensä seurausta johtajan kyvyttömyydestä tai halusta johtaa tiimiänsä tai ryhmäänsä. Itseohjautuvan johtamistavan heikkouksia ovat epävarmuus ja seurannan puute. Toisaalta itseohjautuvassa johtamistavassa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat suuret. Whiten ja Lippittin johtamistavoista poiketen Laamanen (2012, 127) on jakanut esimiehen johtamistavat itsevaltaiseen, osallistavaan, valmentavaan ja kumppanuuteen perustuvaan johtamistapaan. (Choi 2007).

Whiten ja Lippittin esittämiin johtamistapoihin liittyy keskeisesti myös Tannenbaum ja Schmidt vuonna 1958 Harvardin Yliopistossa esittämä johtamistapojen jako, jossa on kaksi ääripäätä. Ääripäät ovat johtajakeskeinen ja alaiskeskeinen johtajuus. Johtajan johtamistapa sijoittuu näiden kahden ääripään väliin seuraavan kuvion osoittamalla tavalla. (Lysons 2000, 167).



Kuvio 9. Johtajan johtamistavan sijoittuminen kahden ääripään väliin (Lysons 2000, 167).

Johtamistapaan vaikuttaa johtamistavan valinnan lisäksi alaisten luonne. McGregor on esittänyt vuonna 1960 kaksi teoriaa, joiden perusteella johtaja toimii, kun hän tekee päätöksiä. Nämä kaksi teoriaa hän on nimennyt X ja Y - teorioiksi. Teoria X olettaa, että keskiverto ihminen ei pidä työnteosta, on kunnianhimoton, välttelee vastuuta ja ennen kaikkea vaatii turvallisuutta. Lisäksi teoria olettaa, että ihmiset pitävät alaisena olemisesta, siitä että heitä johdetaan. Näiden tekijöiden pohjalta alaiset olettavat, että heitä tulee pakottaa ja ohjata oikeaan suuntaan. Lisäksi alaisia tulisi työntää eteenpäin, jotta he saavuttaisivat asetetut tavoitteet. Teoriassa Y oletetaan, että ihmiset ovat valmiita itseohjautuvuuteen, mahdollisuuksien etsimiseen sekä luovuuteen. McGregorin teorioiden lisäksi Ouchi on esittänyt vuonna 1981, että kulttuureilla on suuri vaikutus valittuun johtamistapaan organisaatioissa. (Lysons 2000, 167–168.)

Barrin vuonna 1993 esittämän teorian mukaan yhtä johtamistapaa ei voida käyttää organisaatioissa jatkuvasti, vaan se tulee valita tilanteen mukaan. Oikea johtamistavan valintaan vaikuttavat tehtävän luonne, johtajan valta, ryhmän tai tiimin luonne ja piirteet sekä tiimin tai ryhmän jäsenien kypsyydet. Johtajan tulisi Barrin teorian mukaan ottaa prosessijohtamisessa huomioon edellä mainitut seikat, jotta prosessi olisi mahdollisimman suorituskykyinen ja että esimerkiksi muutokset suoritettaisiin mahdollisimman tehokkaasti. (Lysons 2000, 168).

3.3 Laatujohtaminen

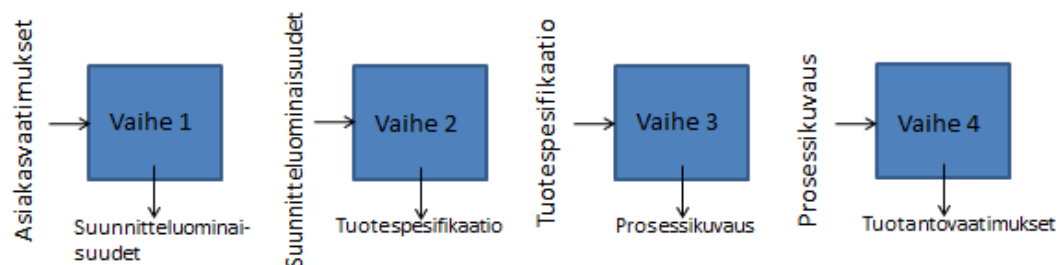
Laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM) on prosessijohtamisen varhaisin koulukunta, joka perustuu asiakaslähtöisyyteen prosessin peruseriaatteen mukaisesti. Laatujohtamisen juuret ovat 1950 - luvulla, jolloin Japanissa otettiin ensimmäiset askeleet kohti laatujohtamista. Laatujohtaminen on kuitenkin tänäkin päivänä osa yritysten prosessijohtamista. (Hannus 1997, 131).

Laatujohtaminen on iso kokonaisuus, joka perustuu erilaisiin työkaluihin, joiden avulla pyritään selviytymään erilaisista tilanteista tai kehittämään yrityksen prosesseja. Laatujohtamisen ongelmanratkaisuun on kehitetty useita työkaluja, joista ensimmäistä kutsutaan ”Seitsemäksi työkaluksi”. Nämä työkalut on kehittänyt japanilainen Kaoru Isikawa. Seitsemän työkalua sisältää yksinkertaisia ongelmanratkaisujen menetelmiä, jotka ovat kehitetty erityisesti olemassa olevan tiedon analysointia silmällä pitäen. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi hajontakaavio sekä Pareto - diagrammi. Seitsemän työkalun ongelma on kuitenkin se, että tieto tulisi olla saatavilla, jotta työkaluja voitaisiin käyttää analysointiin. Tämä ei kuitenkaan toteudu esimerkiksi tilanteissa, jossa kehitetään uutta prosessia. Tällaisia tilanteita varten on kehitetty ”Uudet seitsemän työkalua”, jotka sisältävät työkaluja esimerkiksi ryhmätyötä ja luovaa ajattelua varten. (Hannus 1997, 135.)

Laatujohtamisen ongelmanratkaisu työkaluihin liittyy keskeisesti myös ”Laatutarina” -työkalu. Laatutarina on kehitetty kehitystyötä tekevien henkilöiden avuksi. Tämä työkalu perustuu seitsemään vaiheeseen, jotka ovat ongelman tunnistaminen, ongelman piirteiden havaitseminen, ongelman pääsyiden etsiminen, toimenpiteiden eliminoimiseksi, toiminnan tehokkuuden vahvistaminen, syiden py-

syvä eliminointi ja toimintojen uusi tarkastelu (Qualitas Forum 2013). Japanilaisessa laatujohtamisessa lautarinassa käytetään pääasiallisesti Demingin ympyrää, josta on mainittu alaluvussa 2.7. (Hannus 1997, 135).

Laatujohtamisessa on ongelmanratkaisuun keskittyvien työkalujen lisäksi, on kehitetty työkaluja myös prosessin kehittämiseen. Yksi tällaisista työkaluista on ”Laadun talo” (Quality Function Deployment, QFD). Laadun talo on uusien tuotteiden kehittämisen menetelmä, joka perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Asiakkaan tarpeet ja vaatimukset muutetaan laadun taloa hyödyntäen suunnittelun ja valmistuksen vaatimuksiksi. Laadun talo -työkalua on havainnollistettu kuviossa 10. (Hannus 1997, 135.)



Kuvio 10. Laadun talo -työkalun periaate (Hannus 1997, 136).

Mittaus ja tulosten valvonta on tärkeä osa laatujohtamista. Laatujohtamisessa prosessia voidaan valvoa esimerkiksi tilastollisen prosessin valvonnan SPC (Statistical Process Control) -työkalun avulla. Tällä työkalulla voidaan tarkastella tuottako prosessi halutun kaltaista tulosta. Lisäksi SPC:n avulla voidaan vähentää tarkastellun prosessin tuottaman tuloksen hajontaa. SPC perustuu tilastollisiin suureisiin, joita ovat keskiarvo ja keskihajonta. SPC:hen liittyy keskeisesti myös Motorolan kehittämä Six Sigma -työkalu, jonka tavoitteena on virheiden vähentäminen sekä työnkulun yksinkertaistaminen. Six Sigman perusperiaatteen mukaisesti yrityksen tulisi keskittyä prosessin kriittisempiin syötteisiin, sillä vain niillä on vaikutusta prosessin suoritteisiin (Six Sigma For Dummies 2012). Six Sigman tavoitteena on vähentää yrityksen laatuvirheet minimiin, tarkemmin sanoen 3,4 kertaa miljoonasta. (Hannus 1997, 137).

Modernin laatujohtamisen yhtenä keskeisenä tavoitteena on laatuun liittyvien kustannuksien tunnistaminen ja säästöjen aikaansaaminen. Haasteena laatuun liittyvi-

en kustannuksien tunnistamisessa ja säästöjen aikaansaamisessa voi olla se, että laatukustannukset nähdään jäävuorena, josta vain huipun tiedot ovat saatavilla. Tällöin kaikkia laatuun liittyviä kustannuksia ei voida tietää ja mittaaminen on haastavaa (Järvelä 2013). Laatujohtamisessa laatukustannukset voidaan kuitenkin jakaa kahteen ryhmään, jotka ovat huonosta laadusta aiheutuvat kustannukset (Cost of Non-Conformance, CONC) ja laadun parantamisesta aiheutuvat kustannukset (prevention costs). Lisäksi laatukustannuksiin tulisi laskea huonosta laadusta aiheutuneet menetetyt myynnit. Huonosta laadusta aiheutuvat kustannukset voivat johtua esimerkiksi turhasta työstä, työn uudelleen tekemisestä, korvauksista ja asiakkaiden menetyksistä. Huonosta laadusta aiheutuvat kustannukset voidaan jakaa lisäksi virhekustannuksiin ja tarkastuskustannuksiin. Laadun parantamiseen liittyviä kustannuksia ovat esimerkiksi koulutukset, joilla pyritään opettamaan työntekijöille uusimpia toimintatapoja laadun parantamiseksi. (Hannus 1997, 138).

3.4 Aikaan perustuva johtaminen

Toinen prosessijohtamisen keskeisimmistä koulukunnista on aikaan perustuva johtaminen (Time Based Management, TBM). Aikaan perustuva johtamisen lähtökohtana on tarkastella yrityksen ydinprosesseja asiakaslähtöisesti sekä analysoida toimintoja niiden tuottamien jalostusarvojen perusteella. TBM:n perustuu siihen, että aika on kriittinen resurssi ja keskeinen suoritustekijä. Aikaa tarkastelemalla TBM:n tavoitteena on vähentää tuotteiden läpimenoaikoja ja tuotekehitykseen kuluva aikaa (Riley 2012). Läpimenoaikojen minimointi kohdistuu tuotekehityksen lisäksi operatiiviseen tilaus-toimitusketjun ja toimituksen läpimenoaikoihin. (Hannus 1997, 153).

TBM:n ensimmäisenä tavoitteena on minimoida uusien tuotteiden kehittämiseen kuluva aika, sillä tuotekehitys on yksi yrityksen ydinprosesseista. Kuten prosessijohtamiselle on tyypillistä, on myös aikaan perustuvassa johtamisessa funktionaalinen organisaatio purettu ja jaettu erilaisiin prosesseihin. Tuotteiden kehityksessä haasteet ja lähtökohdat voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat vaadittavat kyvykkyydet, voimistavat tekijät sekä näiden vaikutukset. Vaadittavia kyvykkyyksiä, jotka vaikuttavat tuotekehitykseen, ovat reagointikyky, nopeus, joustavuus,

kehitystyön tehokkuus ja korkealaatuiset yksilölliset tuotteet. Näitä kyvykkyyksiä voimistavia tekijöitä ovat asiakkaiden vaatimusten muuttuminen, teknologian nopea kehitys ja tuotevariaatioiden räjähdysmäinen kasvu. Edellä mainitut voimistavat tekijät asettavat yrityksen tuotekehitysprosessille vaatimuksia, joita ovat lyhemmät kokonaisläpimenoajat, paremmin suunnatut tuotteet, kriittisten resurssien tehokkaampi hyödyntäminen, suunnittelutyön tuottavuuden nostaminen sekä asiakkaiden kytkentä kehitysprosessiin. (Hannus 1997, 155–156.)

Tuotekehitysprosessi erilaisiin vaatimuksiin pyritään vastaamaan suoritustekijöitä mittaamalla. Tällaisia suoritustekijöitä ovat kokonaisaika (Time-to-Market), tehokkuus ja laatu. Prosessin kokonaisajalle on määritelty erilaisia mittareita, joita ovat uusien tuotejulkistusten tiheys, kokonaisläpimenoaika, keskeytettyjen projektien osuus sekä uusien tuotteiden osuus myynnistä. Näillä suoritusmittareilla pyritään parantamaan yrityksen kilpailukykyä reagointivalmiuden, asiakaslähtöisyyden ja tuotteiden eliniän kautta. Tuotekehitysprosessin tehokkuutta pyritään mittaamaan suunnitteluun käytettyjen tuntien perusteella sekä projektiin käytettyjen materiaalikustannuksien perusteella. Tehokkuuden mittareiden tarkoituksena on varmistaa, että tuotteilla on markkinoille tullessaan uutuusarvoa sekä varmistaa projektin kustannustehokkuus. Laatuun liittyviä suoritusmittareita ovat asiakasyytyväisyys, käytön luotettavuus sekä valmistuksen laatu. Laadun suoritusmittareita käyttämällä varmistetaan yrityksen maine, markkinaosuus ja kannattavuus esimerkiksi huollon kustannuksia pienentämällä. Yhteenvetona mainittakoon, että myös aikaan perustuvalle johtamiselle on keskeistä asiakkaan rooli prosessissa. (Hannus 1997, 157).

Toinen aikaan perustuvan johtamisen päämääristä on vähentää operatiivisen toiminnan, esimerkiksi tilaus-toimitusprosessin, läpimenoaikaa. Operatiivisen toiminnan läpimenoaikojen vähentämisellä on vaikutus esimerkiksi toiminnan epävarmuuteen, joustavuuden parantumiseen sekä pääoman turhaan sitoutumiseen. Operatiiviset TBM-projektit käynnistyvät analyysivaiheella, jonka keskeisiä tehtäviä ovat nykytilan kuvaus prosessikartalla, prosessin purkaminen toiminnoiksi ja niiden arviointi, aikatehokkuuden laskeminen, benchmarking ja prosessin virtaviivaistaminen eliminoimalla tuottamattomat toiminnot. Operatiiviseen toimin-

taan sisältyy usein myös tuottamatonta aikaa, joka lisää virheitä ja vähentää asiakastytyväisyyttä. Tuottamattomalla ajalla tarkoitetaan sellaista aikaa, joka ei tuota prosessille lisäarvoa. TBM:n tarkoituksena on minimoida tämä tuottamaton aika, jotta prosessi toimisi tehokkaammin. (Hannus 1997,161–164.)

Operatiivisen toiminnan läpimenoaikojen vähentymiseen liittyy keskeisesti myös JIT (Just in Time)-periaate. JIT:n tavoitteena on virtaviivaistaa yrityksen tuotantoa ja materiaalivirtoja eliminoimalla ne toiminnot, jotka eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa. JIT sopii yritykselle, joka valmistaa suuria määriä. Se ei kuitenkaan sovi yritykselle, jonka tuotteet vaativat paljon räätälöintiä tai jonka kysyntä on hyvin vaihtelevaa (Logistiikan Maailma 2013). JIT:n filosofiaan kuuluu, että tuottamattoman ajan ohella myös varastot ovat menetettyä arvoa. Tuotteet tulisi siis toimittaa juuri oikeaan aikaan, silloin kun asiakas niitä tarvitsee. Jotta JIT-periaate voisi toimia tehokkaasti, tulee tiedonkulun olla virheetöntä ja nopeaa. Tehokkaasta tiedonkulusta seuraa esimerkiksi tiiviimpi suhde alihankkijan kanssa, kuljetuksien vähentyminen sekä kuljetuserien pienentyminen. Toisaalta JIT-toimintapa on herkkä prosessissa tapahtuville häiriöille, koska se perustuu luotettavuuteen ja täsmällisyyteen, joita ei aina saavuteta. (Hannus 1997, 164–166).

3.5 Prosessin mittaaminen

Yksi prosessijohtamisen tehtävistä on mitata prosessia sekä siihen liittyviä syötteitä ja tuotoksia. Ilman mittareita prosessia ei voida ohjata oikeaan suuntaan. Mittausjärjestelmän ja prosessimittareiden tärkein tehtävä on edistää prosessin ohjausta ja jatkuvaa parantamista. Mittaamiseen liittyy kuitenkin joitain ongelmia, joita voivat olla esimerkiksi kustannukset, luotettavien ja oikeiden mittarien löytäminen sekä henkilöstön asenneongelmat (Heikkilä 2003). Prosessia voidaan mittareiden lisäksi tarkastella auditoinnin kautta. (Martinsuo & Blomqvist 2010).

Prosessijohtamiseen liittyvien mittareiden lisäksi prosessia ja erityisesti sen laatua voidaan mitata auditoinnilla. Sillä tarkoitetaan kohteesta riippumattoman henkilön tai yrityksen tekemää arviointia mitattavasta kohteesta. Auditointi voi olla joko ulkoinen tai sisäinen. Sisäinen auditointi tarkoittaa yrityksen itse tekemää auditointia, kun taas ulkoisella auditoinnilla tarkoitetaan toisen yrityksen tai kolman-

nen osapuolen tekemää arviota yrityksestä ja sen prosessista. Auditoinnille on tyypillistä tutkia todellista toimintaa. Sen tarkoituksena on ymmärtää miten organisaatioissa oikeasti toimitaan. Lisäksi tavoitteena on selvittää ne asiat, joita tulisi kehittää. Auditoinnilla pyritään siis paljastamaan prosessin ongelmakohdat, tunnistamaan kehityskohteet sekä kehittämään prosessia. Käytännössä auditointi pohjautuu auditoidun tekemiin havaintoihin, joita hän kerää esimerkiksi haastatteluilla ja tutustumalla työvälineisiin ja -tapoihin. Auditoidu tekee havainnointiensa pohjalta raportin, josta käy ilmi suunnitelma ongelmakohtien ratkaisemiseksi. (Heikkilä 2003).

Prosessien mittaaminen on kytköksissä prosessijohtamisen koulukuntiin ja niissä käytettävät mittarit sopivat myös prosessin mittaamiseen. Prosessin mittaamisessa ei kuitenkaan keskitytä vain yhden asian mittaamiseen vaan prosessia mitataan kokonaisvaltaisesti. Toisin kuin esimerkiksi aikaan perustuvassa johtamisessa, joka perustuu läpimenoaikojen mittaamiseen ja minimointiin. Martinsuo ja Blomqvist (2010) ovat jakaneet prosessimittarit syötteitä, tuotoksia ja prosessia mittaaviin prosessimittareihin. Syötteitä on mahdollista mitata esimerkiksi resursseja mittaamalla. Tällaisia resursseja ovat työntekijöiden määrä, käytetyt työtunnit, materiaalikustannukset ja kapasiteetti. Lisäksi prosessiin tulevia syötteitä on mahdollista mitata raaka-aineiden tasalaatuisuuden perusteella. Tuotoksia on myös mahdollista mitata, mutta mittarit ovat syötteisiin nähden erilaisia. Tuotoksia mitataan esimerkiksi prosessin tuotteiden määrän, prosessista saatujen tulojen, prosessin tuotteiden laadun ja tuotteen lanseerausajankohdan perusteella. (Martinsuo & Blomqvist 2010).

Prosessimittareita voidaan kutsua myös seurantajärjestelmäksi. Hyvä seurantajärjestelmä ottaa huomioon sekä syötteet että tuotokset ja niihin liittyvän prosessin ja vertaa sitä asetettuihin päämääriin. Hyvien mittareiden tarkoituksena on luonnehtia ja ennakoida prosessin suorituskykyä. Ennakointiin ja suorituskyvyn mittaamiseen pyritään oikeilla sisäistä suorituskykyä mittaavilla mittareilla, joiden tarkoituksena on pitää prosessi stabiilina. Stabiiliuden kautta on mahdollista ennakoida prosessin tulevaisuuden suorituskykyä (Einistö 2006). Prosessimittareiden tulisi lisäksi antaa luotettavaa tietoa, kattaa sidosryhmien tarpeet sekä antaa johdolle

selkeä kuva prosessin nykytilasta. Hyvän mittausjärjestelmän tulisi olla osa yrityksen strategiaa eikä se saisi syödä liikaa yrityksen voimavaroja. Se on lisäksi tärkeä osa prosessien kehittämistä. (Martinsuo & Blomqvist 2010.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii suomalainen kansainvälinen yritys, jolla on myös toimipisteitä ympäri maailman. Kohdeyritys on paikallisesti yksi alueen merkittävimmistä työnantajista. Kokonaisuudessaan kohdeyrityksen palveluksessa työskentelee tuhansia ihmisiä. Lisäksi kohdeyrityksen liikevaihto on miljardiluokkaa ja yritys on listattu pörssissä. Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii kohdeyrityksen erään liiketoimintayksikön Invoicing & Export Documentation -tiimi, joka on osa kohdeyrityksen yhden liiketoimintayksikön Business Control -osastoa. Tämän tiimin tehtävänä on vastata tilaus-toimitusprosessissa laskutuksesta, myynnin kirjaamisesta, vientidokumenteista sekä pienempien lähetyksien kuljetuksien järjestämisestä.

4.2 Tutkimusstrategian valinta

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan valitsemalla oikea tutkimusstrategia. Tutkimusstrategioita valittaessa lähdettiin tutustumaan tutkimuksiin liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimusstrategioihin, jolloin huomattiin, että tutkimuksen toteuttamiseen on tässä tilanteessa olemassa kaksi vaihtoehtoa. Nämä kaksi vaihtoehtoa olivat kehittämistutkimus ja toimintatutkimus. Molemmat tutkimusstrategiat olisivat sopineet tämän tutkimuksen perustaksi, sillä molemmat pyrkivät muutokseen tai parannukseen. On myös hyvä huomata, että nämä tutkimusstrategiat eivät juuri eroa toisistaan. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu itse kehittämiskohteen toimintaan, jolloin toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat samanaikaisesti (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009; Kananen 2012, 41). Toimintatutkimus sopii parhaiten tilanteisiin, jossa tutkitaan ryhmää ja sen toimintaa. Sen tärkeimpiä elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukana olo muutoksessa. Tämän työn tarkoituksena on kuitenkin kehittää tiettyä prosessia ja uudistaa sen käytäntöjä, joten toimintatutkimus ei täysin sovellu tutkimusstrategiaksi tässä tutkimuksessa. Näin tutkimusstrategiaksi päätettiin valitsemaan kehittämistutkimus, koska se soveltuu erityisesti prosessien ja toimintojen kehittämiseen. (Kananen 2012, 41).

Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa paremmaksi. Sen kohteita ovat esimerkiksi organisaation prosessit, toiminnot, tuotteet, palvelut ja asiantilat. Kuten aikaisemmin mainittua, kehittämistutkimus ja toimintatutkimus ovat todella lähellä toisiaan, joten myös kehittämistutkimuksessa on toiminnallinen osuus. Kehittämistutkimuksen toiminnallisessa osuudessa tutkija on itse mukana testaamassa ratkaisun toimivuutta. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa pelkästään tekstejä ja ohjeita vaan se tähtää muutokseen ja käytännössä toimiviin ratkaisuihin. Se sopii siis erinomaisesti prosessin kehittämisen avuksi, koska tämän tutkimuksen tavoitteena on muuttaa lisätilausprosessi toimivammaksi kokonaisuudeksi. (Kananen 2012, 42–43).

Kehittämistutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda yleistä kaavaa esimerkiksi prosessin kehittämiseen vaan se pyrkii sopeutumaan aina jokaiseen ilmiöön tilannekohtaisesti. Huolimatta siitä, että kehittämistutkimuksesta saatavia tuloksia ei voida yleistää, voidaan niitä kuitenkin hyödyntää ottamalla tutkimuksen konteksti ja toimenpiteet huomioon. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön kohteena on vain yksi suuren kansainvälisen yrityksen lisätilausprosesseista. Yrityksellä on tutkittavan lisätilausprosessin lisäksi myös muita lisätilausprosesseja eri liiketoimintayksiköissä ja maissa. Tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää myös niissä, jos tutkimuksen konteksti ja toimenpiteet otetaan huomioon ja mukautetaan ne muihin lisätilausprosesseihin tilannekohtaisesti. (Kananen 2012, 43).

Kehittämistutkimukseen liittyy myös haasteita ja hyötyjä, jotka tulee ottaa huomioon tutkimusta suunniteltaessa. Kehittämistutkimuksen haasteena voidaan nähdä se, että tutkimuksessa keskitytään vain yleisten asioiden jokapäiväiseen parantamiseen, jolloin itse tutkimus jää kovin vähäiseksi. Vaikka kehittämistutkimuksessa keskityttäisiin vain jokapäiväisten asioiden parantamiseen, saadaan siitä tutkimus dokumentoimalla kehittämistapahtuma. Organisaation kehittämisessä kommunikaatio esimerkiksi lisätilausprosessissa toimiville henkilöille jää usein vähäiseksi. Kommunikaatiota voidaan parantaa tutkimuksen dokumentoinnilla, asettamalla se kaikkien saataville ja esittämällä se prosessin kaikille osapuolille. Kehittämistutkimuksen hyötynä voidaan myös nähdä kehittämis ehdotusten testaaminen

käytäntöön, jolla varmistetaan, että kehittämisehdotukset ovat toimivia. (Kananen 2012, 44).

Tässä tutkimuksessa haasteena voidaan nähdä kehittämistutkimuksessa vaadittava osallistuminen tutkittaviin ilmiöihin. Osallistumisen tarkoituksena on saada syvällisempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2012, 49). Prosesseja tutkittaessa voi olla kuitenkin vaikeaa osallistua niihin kokonaisvaltaisesti, koska esimerkiksi lisätilausprosessissa on lukuisia erilaisia vaiheita ja toimintoja. Tutkijan tulee siis tyytyä havainnoijan ja haastattelijan rooliin. Kaikeksi onneksi tämän opinnäytetyön tekijällä on tietämys prosessin kokonaiskuvasta, sillä hän on työskennellyt prosessikaavion lopussa kaksi vuotta kesätyöntekijänä. Opinnäytetyön tekijän omaamalla kokemuksella hän pyrkii keskittymään oikeisiin ja prosessin kannalta kriittisiin asioihin.

4.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, jolla tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka tarkoituksena on löytää tutkittavasta ilmiöstä uutta tietoa ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä eli kvantitatiivisia keinoja (Kananen 2012, 29). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään tyypillisesti haastatteluilla ja havainnoinnilla, jotka ovat myös tämän tutkimuksen kaksi pääasiallista työkalua (Eskola & Suoranta 2008, 15). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella tutkittavaa ilmiötä ilman ennako-odotuksia (Eskola & Suoranta 2008, 19). Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä sen induktiivisuus. Induktiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimus perustuu kerättyyn tutkimusaineistoon, eikä tutkitun aiheen teoriaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten käytettäväksi tilanteissa, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole olemassa tietoa tai teorioita. Lisäksi se soveltuu erityisen hyvin myös käytettäväksi tilanteissa, joissa ilmiöstä halutaan saada syvällinen näkemys, halutaan luoda uusia teorioita ja hypoteeseja sekä silloin, kun ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus (Kananen 2012, 29). Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus soveltuu hyvin, sillä tutkittavasta lisätilauspro-

sessista ei ole saatavilla historiatietoja esimerkiksi siitä, kuinka paljon toimituksia on lähtenyt väärällä statuksella asiakkaalle ja kuinka paljon rahaa on todellisuudessa jäänyt saamatta.

Tämän työn tarkoituksena on käyttää yhtenä aineistonkeruutapana haastattelua. Haastatteluissa on mahdollista käyttää kahta erilaista haastattelutapaa, joita ovat haastattelu ja ryhmähaastattelu. Haastattelulla tarkoitetaan kahden henkilön välistä tilannetta, jossa haastattelija kysyy haastattelevalta kysymyksiä liittyen tutkittavaan ilmiöön. Haastattelulle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu, haastattelijan ohjaama ja motivoima sekä luotettava (Eskola & Suoranta 2008, 85). Toinen haastattelutavoista on ryhmähaastattelu, jossa on mukana haastattelijan lisäksi useampia haastateltavia samanaikaisesti (Eskola & Suoranta 2008, 94).

Haastattelut voidaan haastattelutavasta riippumatta jakaa neljään erilaiseen haastattelutyyppeihin. Erilaisia haastattelutyyppejä ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, joka on tehty lomakemuotoon. Tälle haastattelulle on tyypillistä se, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta vain siinä, että valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole vaan haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa ei ole edellisille haastattelutyypeille tyypillisiä valmiita kysymyksiä, vaan aiheesta keskustellaan etukäteen määriteltyjen teemojen puitteissa. Teemahaastattelu sopii pääsääntöisesti tilanteisiin, jossa halutaan saada ymmärrystä ilmiön ongelmasta ja vaikuttavuudesta. Lisäksi se sopii hyvin myös tulosten arviointiin (Kananen 2012, 99). Viimeisin haastattelutyypeistä on avoin haastattelu, joka muistuttaa tavallista keskustelua. Avoimessa haastattelussa haastattelija puhuu haastateltavan kanssa tietyistä teema-alueista, mutta ne saattavat vaihdella haastateltavasta riippuen. (Eskola & Suoranta 2008, 86).

Toinen tässä tutkimuksessa käytettävistä aineistonkeruutavoista on havainnointi. Havainnointia käytetään yleensä tutkimuksen tukena, sillä ammattilaiset eivät usein tiedä mitä he tekevät, koska toiminnan kuvaaminen voi olla hankalaa. Havainnointi liittyy myös hiljaisen tiedon esille saamiseen. Havainnointi voidaan

jakaa erilaisiin muotoihin tai asteisiin, joita ovat tekninen havainnointi, piilo havainnointi, suora havainnointi ja osallistuva havainnointi. Suorassa havainnoinnissa tutkijan tarkoituksena on seurata tapahtumia niin, että tutkittavat huomaavat havainnoinnin. Piilohavainnoinnin tarkoituksena on nimensä mukaisesti havainnoida havainnoitavia salassa. Epäsuorassa havainnoinnissa havainnoijat ovat tietoisia havainnoinnista, mutta he eivät tiedä koska havainnointi suoritetaan. Osallistuvalla havainnoilla taas tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkija osallistuu itse yhteisön toimintaan (Eskola & Suoranta 2008, 98). Tutkijan tulisi valita oikea havainnointitapa tilannekohtaisesti ja miettiä esimerkiksi sitä, vaikuttaako tutkijan läsnäolo havainnoinnin tuloksiin. (Kananen 2012, 94–95).

4.4 Tutkittavan ryhmän rajaus ja haastateltavien kuvaus

Kuten aikaisemmin mainittu, tämä tutkimus keskittyy pääsääntöisesti parantamaan tietyn tiimin tehtävien lopputulosta lisätilausprosessissa. Tavoitteena on lisäksi saada kattava kokonaiskuva prosessista ja sen nykytilasta. Toisaalta täytyy myös huomioida, että tutkittavan tiimin työn lopputulos on myös lähellä prosessin tuotosta. Tutkittavaksi ryhmäksi päätettiin yhdessä organisaation kontaktihenkilön kanssa rajata henkilöt, jotka toimivat prosessin aikaisemmissa vaiheissa ennen tutkittavaa tiimiä. Lisäksi haastateltavaksi valittiin henkilö myös tutkittavasta tiimistä. Tähän rajaukseen päädyttiin siksi, että tutkittavan tiimin tehtävät sijoittuvat lisätilausprosessin loppuun, jolloin aikaisemmin tehdyt valinnat vaikuttavat myös heidän työnsä lopputulokseen. Tutkimuksessa ei haastateltu henkilöitä prosessin kaikista toiminnoista, koska tietyillä toiminnoilla ei ole mitään vaikutusta tutkittavan tiimin työn lopputulokseen. Toinen syy siihen on se, että kaikilla toiminnoilla ei ole kriittistä vaikutusta prosessin tuotokseen. Näiden henkilöiden tutkiminen ja haastattelemineen on siten tutkimuksen lopputuloksen kannalta irrelevanttia. Tutkimuksen ja haastattelun ulkopuolelle jätettiin toiminnot, jotka keskittyvät sopimusmuutoksiin, kustannuslaskelmiin, prosessin tekniseen osuuteen ja isompien kuljetusten järjestämiseen.

Kaikki haastateltavat olivat kohdeyrityksen samasta liiketoimintayksiköstä. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joilla oli kokemusta lisätilauksista omassa työtehtävässään. Henkilöiden valinta suoritettiin yhdessä kohdeyrityksen

yhteyshenkilön kanssa, sillä hänellä oli selkeä kokonaiskuva lisätilausprosessista, koska hän oli toiminut kohdeyrityksen palveluksessa jo vuosia. Valinnassa oli siis helppo hyödyntää hänen kokemustaan ja ammattitaitoaan. Haasteltavien valinta suoritettiin hänen kanssaan sähköpostin välityksellä. Haastateltaviksi valittiin 12 henkilöä prosessin eri vaiheista. Näistä henkilöistä seitsemän suostui haastatteluun. Tutkittavaa ryhmää täydennettiin vielä kolmella henkilöllä myöhemmin, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Lopullinen otanta tähän tutkimukseen oli siis kymmenen henkilöä, joista kolme henkilöä oli naisia ja loput seitsemän miehiä. Miesten määrä selittyy sillä, että kohdeorganisaation toimiala on miesvaltainen.

4.5 Haastattelurungon esittely

Haastattelurungon tyypiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, joka rakentui kahdesta teemasta. Nämä teemat olivat tutkimuksen teoriaosuuden mukaisesti prosessien kehittäminen ja prosessijohtaminen. Teemoissa otettiin huomioon tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jotta tutkimuksen teoreettinen osuus olisi kytköksissä tutkimusosuuteen. Näin pystyttiin varmistamaan, että molemmat osat tukisivat toisiaan. Kyseessä ei kuitenkaan ole teemahaastattelu, koska tutkimuksessa käytettiin valmiita kysymyksiä. Haastattelurungossa oli myös taustakysymyksiä, joissa pyrittiin selvittämään haastateltavan sukupuoli, titteli ja keskeisimmät työtehtävät. Haastattelu aloitettiin näillä kysymyksillä. Haastattelurungossa oli kahden teeman lisäksi osio, joka oli tarkoitettu vain prosessin omistajalle nykytilan määrittelyä varten. Osio sisälsi kysymyksiä prosessin työvaiheista, prosessiin kuuluvista henkilöistä, prosessin periaatteista ja kehittämisestä. Näillä kysymyksillä pyrittiin selkeyttämään lisätilausprosessin nykytilannetta ja luomaan prosessikaavio. Lisäksi haastattelurungon viimeisenä osana oli vapaa sana -osio, jonka tarkoituksena oli tuoda esiin haastateltavan mielipiteitä ja ideoita valmiiden kysymyksiensä ulkopuolelta.

Prosessin kaksi pääasiallista teemaa sisälsivät erilaisia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli saada vastauksia prosessiin liittyviin ongelmiin ja haasteisiin. Prosessin kehittämiseen liittyvät kysymykset oli jaettu kolmeen erilliseen osaan, jotka olivat yleiset kysymykset, tiedonkulkuun liittyvät kysymykset sekä kysymykset,

joissa käsiteltiin prosessin heikkouksia ja vahvuuksia sekä niiden kehittämistä. Prosessijohtamiseen liittyvät kysymykset oli myös jaettu kahteen erilaiseen osaan, jotka käsittelivät johtamista ja prosessin mittaamista.

Haastattelurunkoa suunniteltaessa hyödynnettiin aikaisemmissa opinnäytetöissä käytettyjä kysymyksiä. Kysymykset kuitenkin muotoiltiin uudelleen sekä muutettiin oikeaa kontekstia vastaavaksi. Aikaisemmista opinnäytetöistä etsittiin siis lähinnä vinkkejä eikä niinkään valmiita kysymyksiä. Lisäksi kysymyksien muodostamisessa hyödynnettiin tämän opinnäytetyön teoreettista osuutta, jotta kysymykset olisivat kytköksissä siihen. Haastattelurungon muodostamisen jälkeen se lähetettiin tutkittavan organisaation yhteyshenkilölle tarkistettavaksi. Yhteyshenkilö kävi haastattelurungon läpi yhdessä alaisensa kanssa. Heidän mielestään haastattelurunko oli muuten hyvä, mutta prosessikaavioon liittyvää kysymystä tuli hänen mielestään selkeyttää. Lisäksi haastattelurunkoa testattiin kolmella eri henkilöllä. Testauksessa huomioita kiinnitettiin erityisesti kysymyksien muotoon ja selkeyteen. Testauksen seurauksena kysymyksiä muutettiin selkeämmiksi, jotta saadut vastaukset olisivat mahdollisimman selkeitä. Kysymykseen panostettiin myös siksi, että saaduilla vastauksilla olisi tutkimuksellista arvoa. Lisäksi prosessijohtamiseen liittyvistä kysymyksistä päätettiin testauksen perusteella poistaa yksi kysymys, joka koski palkitsemista. Tämä kysymys poistettiin, koska se ei ollut tutkimuksen kannalta millään tavalla relevantti eikä se antanut tutkimukseen mitään lisäarvoa.

4.6 Aineiston keruu

Aineiston keruu aloitettiin ottamalla yhteyttä yhteyshenkilön suosittelemiin henkilöihin sähköpostin välityksellä. Näille henkilöille lähetettiin haastattelukutsu (LIITE 1), joka laadittiin englanniksi. Haastattelukutsu laadittiin englanniksi, koska tutkittavan organisaation sisäisen kommunikaation kieli on englanti. Lisäksi jotkin haastateltavat ovat äidinkieleltään muita kuin suomenkielisiä, joten tällä varmistettiin että kaikki haastateltavat ymmärtäisivät kutsun. Haastattelukutsu sisälsi tietoa haastattelusta ja opinnäytetyöstä, kuten haastatteluiden pitopaikan, haastattelun keston, opinnäytetyön aiheen sekä yhteyshenkilön, jolta vastaanottajan yhteystiedot oli saatu. Lisäksi haastattelukutsussa korostettiin haastatteluiden anonymi-

yttä ja luottamuksellisuutta. Edellä mainittujen asioiden lisäksi haastattelukutsussa pyrittiin korostamaan, että haastateltavat tulevat antamaan tärkeää tietoa työnantajalleen. Haastattelukutsussa korostettiin lisäksi mahdollisuutta vastata myös sähköpostin välityksellä. Tähän päädyttiin myös siksi, että osa haasteltavista ei työskennellyt Suomessa.

Kun haastatteluihin suostuneet olivat selvillä, alettiin heidän kanssaan sopia haastatteluajoja. Haastatteluajoja sovittaessa kukaan haastateltavista ei ehdottanut päällekkäisiä aikoja, joten aikojen sopiminen oli helppoa. Aikoja sopiessa tiedusteltiin lisäksi, oliko haastateltavalla omaa työhuonetta, jossa haastattelu voitaisiin suorittaa vai varattaisiinko haastattelua varten neuvotteluhuone. Kun haasteltavien kanssa oli sovittu haastattelun ajankohta, lähetettiin heille vielä kiitos haastatteluun suostumisesta. Lisäksi sähköposti sisälsi haastattelurungon (LIITE 2), jotta haastateltavat voisivat tutustua kysymyksiin etukäteen. Haastattelurunko laadittiin haastattelukutsun tavoin englanniksi, jotta kaikki haastateltavat ymmärtäisivät kysymykset. Haastattelurunko lähetettiin myös niille henkilöille, jotka halusivat osallistua sähköpostilla. Sähköpostilla kysymyksiin vastasi kolme henkilöä. Loput seitsemän henkilöä haastateltiin kasvotusten.

Haastattelut pidettiin kuutena päivänä 21–25.10 ja 28.10. Kaikki seitsemän haastattelua pidettiin kohdeyrityksen tiloissa. Neljä haastatteluista pidettiin etukäteen varatuissa neuvotteluhuoneissa ja loput kolme haastattelua pidettiin haasteltavien omissa toimistoissa. Haastatteluiden aikana ei ollut häiriöitä, sillä ne pidettiin suljetuissa tiloissa. Haastatteluissa oli läsnä vain haasteltava ja haastattelija.

Kasvotusten pidetyt haastattelut aloitettiin kertomalla opinnäytetyön aihe sekä haastattelurungon teemat. Lisäksi haastattelun alussa korostettiin anonyymiyttä ja luottamuksellisuutta. Ennen haastattelun alkua haasteltavalta kysyttiin, voitaisiinko haastattelu nauhoittaa. Kaikki haastateltava suostuivat nauhoittamiseen. Nauhoittamisen lisäksi haastattelija kirjoitti tietokoneella haastattelurunkoon haasteltavan antamia vastauksia.

Haastattelussa seurattiin ennalta määriteltyä haastattelurunkoa. Osa haasteltavista seurasi haastattelurunkoa omasta kopiostaan ja osan kanssa haastattelurunko hei-

jastettiin videotykillä seinälle. Osa haasteltavista oli käynyt ennalta haastattelurungon läpi ja tehnyt omia muistiinpanoja. Yksi haastateltavista oli jopa luonut oman näkemyksensä tutkittavan prosessin prosessikaaviosta ja siihen liittyvistä ongelmista. Jotkin haasteltavista tulivat haastatteluun tutustumatta haastattelurunkoon. Haasteltavien vastauksien laajuudet sekä haastatteluiden kesto vaihteli merkittävästi haasteltavasta riippuen. Haastatteluiden kesto vaihteli 16 minuutista 46 minuuttiin. Keskimääräinen haastattelun kesto oli 28 minuuttia. Osalle haasteltavista esitettiin lisäkysymyksiä, jotta annettu vastaus ymmärrettäisiin oikein. Suurimmalle osalle haasteltavista haastattelurungon kysymykset olivat selkeitä, mutta osa haasteltavista pyysi selventämään kysyttyä kysymystä. Osa haasteltavista hyppäsi haastattelurungon kysymyksien ulkopuolelle, mutta heidän annettiin puhua loppuun, sillä jokaiselle haastattelulle oli varattu tunti aikaa. Haastattelurungossa ollut vapaa sana -osuus oli haastattelijalle hyvin antoisa, sillä silloin haasteltavat antoivat usein parhaat ideansa tutkittavan prosessin kehittämiseksi.

Haastatteluiden lopussa haasteltavaa vielä kiitettiin osallistumisesta ja kerrottiin, koska tämän opinnäytetyön tulokset olisivat saatavissa. Lisäksi kerrottiin vielä, että tulokset pyritään kommunikoidaan mahdollisimman suurelle joukolle, jotta tästä opinnäytetyöstä saatava hyöty olisi mahdollisimman suuri kohdeyrityksen kannalta. Haastattelut itsessään sujuivat hyvin ja rakentavissa merkeissä. Jokainen haasteltavista vastasi kysymyksiin rehellisesti ja kehui valittua opinnäytetyön aihetta keskeiseksi tutkittavan yrityksen kannalta.

Varsinaisten haastatteluiden jälkeen haastatteluiden tuloksia käytiin läpi yhdessä yrityksen prosessikehittäjän kanssa. Tämän tilaisuuden pääasiallisena tarkoituksena oli luoda päivitetty prosessikaavio tutkittavasta lisätilausprosessista. Lisäksi hänelle oli luotu omat kysymykset (LIITE 3), joihin haettiin vastauksia. Tämän haastattelurungon kysymykset oli tehty suomeksi, koska haasteltava oli suomenkielinen ja nämä kysymykset esitettiin vain hänelle. Tämä tilaisuus kesti kokonaisuudessaan kaksi tuntia. Tähän aiheeseen tullaan palaamaan alaluvuissa 5.2 ja 5.6.1.

Haastatteluiden lisäksi tietoa tähän opinnäytetyöhön kerättiin havainnoinnilla. Havainnoinnilla pyrittiin tutustumaan haastatteluiden aikana esille tulleisiin do-

kumentteihin ja erilaisiin kaavakkeisiin, joita käytetään lisätilausprosessissa. Havainnointi suoritettiin osallistuvalla havainnoinnilla. Havainnoitavana oli henkilö, joka on lisätilausprosessin kannalta keskeisessä roolissa. Dokumentteihin tutustuttiin haastatteluiden loppuvaiheessa, jolloin kaikki prosessin tärkeimmät dokumentit olivat tulleet haastatteluissa esiin. Havainnoinnilla pyrittiin selventämään haastatteluista saatua kuvaa lisätilausprosessista. Lisäksi prosessikaavion muodostamista varten yhdeltä haasteltavista pyydettiin vanhaa prosessikaaviota, jota käytettiin apuna uuden prosessikaavion muodostamisessa.

Haastatteluiden ja havainnoinnin lisäksi opinnäytetyön aikana vaihdettiin yhteensä 93 sähköpostiviestiä, joista 30 viestiä liittyi prosessi- ja tiedonkulkukaavion muodostamiseen. Sähköpostiviesteillä varmistettiin kaavioiden muodostamisen yhteydessä, että ne olisivat mahdollisimman täsmällisiä. Lisäksi viesteillä varmistettiin, että kaaviot sisälsivät vain oikeita tietoja ja dokumentteja. Muut sähköpostiviestit sisälsivät erilaisia direktiivejä, kaavioita sekä muita lisätilausprosessiin liittyviä dokumentteja. Sähköpostiviesteistä 40 liittyi haastatteluiden sopimiseen.

4.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan kahden käsitteen kautta, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustuloksien pysyvyyttä. Sen tarkoituksena on mitata, saataisiinko tutkimuksesta samat tulokset, jos tutkimus suoritettaisiin uudestaan. Reliabiliteettiin liittyy lisäksi kaksi alakäsitettä, jotka ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetin tarkoituksena on mitata tutkimustuloksien pysyvyyttä ajassa. Konsistenssin tarkoituksena taas on mitata, mittaavatko mittarien eri osat samaa asiaa. Validiteetin tarkoituksena on reliabiliteetista poiketen mitata, tutkitaanko tutkimuksessa oikeita asioita. (Kananen 2012, 167–168.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkein luotettavuuden tekijä on tutkija itse. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa tulisi arvioida koko tutkimusprosessin luotettavuutta (Eskola & Suoranta 2008, 210). Kvalitatiivisen tutkimuksen tärkein luotettavuuden tekijä on tutkimuksen dokumentointi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi lisäksi pitää tutkimuspäiväkirjaa, johon kirja-

taan kaikki tapahtumat (Kananen 2012, 173). Lisäksi kehittämistutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että poiketen normaalista tutkimuksesta, kehittämistutkimuksessa tutkija on itse mukana tutkittavan kohteen kehityksessä (Kananen 2012, 166). Toisaalta tässä opinnäytetyössä tutkijan vaikutus esimerkiksi haastatteluiden tuloksiin on pyritty minimoimaan.

Tämän opinnäytetyön luotettavuuteen liittyy muutamia seikkoja, joita ovat esimerkiksi haastatteluiden nauhoitus, tutkimuksen dokumentointi sekä tutkimuspäiväkirjan pito. Ensimmäinen tämän opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttava asia on haastatteluiden nauhoitus. Haastattelut nauhoitettiin, jotta ne voitaisiin myöhemmin litteroida eli kirjoittaa nauhoitettu sisältö puhtaaksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Litteroinnilla pyrittiin paikkamaan niitä puutteita, joita muistiinpanoissa ilmeni haastattelun jälkeen. Lisäksi litteroinnilla haluttiin varmistaa, että kaikki informaatio haastattelusta kerättiin talteen. Litteroinnista saadut tulokset kerättiin samalle dokumentille ja dokumentissa eroteltiin jokaisen haastateltavan haastattelu haastateltavan tittelillä. Toinen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkimuksen dokumentointi. Tutkimuksen dokumentointi on kuvattu tämän opinnäytetyön alaluvussa 4.6. Dokumentoinnilla pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi dokumentoinnilla ja tutkimuksen kuvauksella pyrittiin kertomaan tämän tutkimuksen vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Kolmas tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava asia on tutkimuspäiväkirjan pito. Tästä tutkimuksesta ei pidetty varsinaista tutkimuspäiväkirjaa, vaan käytävissä oli Excel-taulukko, johon kirjattiin kaikkien haastatteluiden vaiheet. Lisäksi kaikki haastattelut käytiin samana päivänä läpi, jotta asiat olivat haastattelijan tuoreessa muistissa. Näin myös varmistettiin, että nauhoituksia ei tulkittaisi väärin.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi tämän opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttivat haastattelurunko ja haastattelijat eli tutkijat. Haastattelurunko päädyttiin laatimaan englanniksi, jotta kaikki haastateltavat olisivat samalla viivalla haastatteluun tuleissa. Runko laadittiin englanniksi myös siksi, että tutkittavan organisaation sisäinen kieli oli englanti. Vaikka haastateltavien joukossa oli myös äidinkieleltään suomenkielisiä henkilöitä, luovuttiin suomenkielisestä haastattelurungosta. Tähän

päädyttiin siksi, että jos haastattelu suoritettaisiin kahdella kielellä, saattaisi haastattelurunko sisältää vivahde-eroja kielestä riippuen. Näin ollen tämän opinnäytetyön luotettavuus parani, kun haastattelut suoritettiin yhdellä haastattelurungolla. Haastattelurungossa kiinnitettiin huomioita myös kysymysten muotoon. Kysymyksistä ei haluttu tehdä ohjailevia, jotta saadut tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia.

Viimeinen tämän opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttava asia on itse haastattelija. Haastattelija pyrki olemaan haastatteluiden aikana neutraali. Lisäksi hän pyrki olemaan ohjaamatta haasteltavia, jos haastateltava halusi lisäselvennystä kysymykseen. Laadullisen tutkimukseen luottavuuteen liittyy keskeisesti myös se, että opinnäytetyö sisältää haastattelijan eli opinnäytetyön tekijän omia mielipiteitä. Tässä opinnäytetyössä on kuitenkin pyritty siihen, että kaikki ehdotukset tutkittavan lisätilausprosessin parantamiseksi on saatu haastatteluista eikä tutkijan omista ideoista. Kaiken kaikkiaan tästä opinnäytetyöstä saadut tulokset ovat luotettavia. Toisaalta tämän tutkimuksen luotettavuutta ei voida käsitellä samalla tasolla kuin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, sillä käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti on luotu asioiden eikä ihmisten mittaamiseen (Kananen 2012, 172). Näin ollen ihmisistä saatujen tulosten mittaaminen mainituilla käsitteillä on haastavaa.

5 TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI

Tämän opinnäytetyön haastattelurunko sisälsi kolme taustakysymystä, joiden tarkoituksena oli kartoittaa, että jokaisesta lisätilausprosessin keskeisimmästä vaiheesta saataisiin tarpeeksi tietoa. Haastattelurungon kolme taustakysymystä olivat sukupuoli, titteli ja työnkuvaus. Haasteltavista kolme oli naisia ja loput seitsemän miehiä. Haastateltavien tittelit olivat Senior Co-ordinator, Project Purchaser, Project Support Engineer, Project Support Engineer, Manager, Project Engineer, Delivery Manager, General Manager, Senior Project Manager ja Project Controller.

Tässä luvussa esitellään myöhemmin haastatteluiden pohjalta luotu prosessikaavio, josta näkyy, kuinka haastateltavien tehtävät sijoittuvat prosessikaavioon. Lisäksi haasteltavien työtehtäviin ja vastuisiin palataan prosessikaavion rinnalle luodussa prosessikuvauksessa.

5.1 Nykytilan kartoitus haastatteluiden perusteella

Prosessin nykytilaa lähdettiin kartoittamaan ensiksi haastatteluilla, jotka kohdistuivat aikaisemmin mainittuihin henkilöihin. Nykytilaa pyrittiin kartoittamaan haastattelurungon ensimmäisessä teemassa, joka oli prosessin kehittäminen. Tämä teema oli edelleen jaettu yleisiin kysymyksiin, tiedonkulkuun liittyviin kysymyksiin sekä prosessin huonoihin ja hyviin puoliin.

Yleisissä kysymyksissä yksi kysymyksistä liittyi nykyisen prosessikaavion tunnistavuuteen. Haasteltavista nykyinen prosessikaavio oli tuttu vain kahdelle. Loput kahdeksan eivät olleet nähneet prosessikaaviota tai eivät muistaneet nähneensä sitä. Toisaalta kaikille haasteltaville lisätilausprosessin vaiheet olivat tuttuja. Yksi haastateltavista vastasi kysymykseen prosessikaavion tunnettuudesta seuraavasti: ”*I don't know about special flowchart, but I think I know most of the parts.*”

Nykytilan kartoituksessa tiedusteltiin lisäksi, onko haasteltavan rooli lisätilausprosessissa selkeä. Kaikki haastateltavat vastasivat, että heidän roolinsa tässä prosessissa on selkeä eikä sitä tarvitse selkeyttää. Toisaalta myöhemmissä kysymyksissä kävi ilmi, että suurin osa haasteltavista halusi kuitenkin selkeämpää lisätilausprosessia. Selkeämmällä lisätilausprosessilla he tarkoittivat roolien selkeyttämistä

esimerkiksi prosessikaavioon liitettyllä prosessikuvauksella. Tähän aiheeseen palataan myöhemmin.

Prosessikaavion tunnettuuden ja roolien selkeyden lisäksi nykytilaan pyrittiin kartoittamaan selvittämällä, sisälsikö nykyinen lisätilausprosessi heidän mielestään päällekkäisiä toimintoja. Haastateltavista 50 % koki, että nykyinen lisätilausprosessi sisältää päällekkäisiä toimintoja. Esimerkkinä mainittiin, että myyntilauksen lisätilaukselle tekee eri henkilö riippuen siitä, mille liiketoimintayksikölle lisätilaus kuuluu. Lisäksi yksi haastateltavista näki päällekkäiset toiminnot hyvänä asiana, koska tällöin prosessi toimii esimerkiksi myös sairaustapauksissa. Toiset 50 % koki, että prosessi ei sisältänyt päällekkäisiä toimintoja. Kaksi jälkimmäisestä 50 %:sta ei pystynyt vastaamaan kysymykseen, koska heille ei ollut selvää prosessikaavio tai muiden työtehtävät.

Prosessin nykytilaa kartoitettaessa pyrittiin myös selvittämään, otetaanko nykyisessä lisätilausprosessissa huomioon prosessin ulkoiset ja sisäiset asiakkaat. Kaikki haasteltavat kertoivat ottavansa huomioon sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaat nykyisessä lisätilausprosessissa. Yhtenä esimerkkinä mainittiin asiakkaan toiveet lähetettäviin pakkauksiin liitettävistä merkinnöistä.

Viimeisenä haasteltavilta pyrittiin selvittämään nykyisen prosessin hyviä ja huonoja puolia. Yhtenä keskeisimmistä ongelmista nykyisessä lisätilausprosessissa nähtiin se, jonka viisi haasteltavista mainitsi, oli tiedonkulku. Nykyisessä prosessissa tieto ei kulje tarpeeksi hyvin prosessin eri osien välillä. Tiedonkulkuun liitettiin esimerkiksi se, että nykyisessä prosessissa saatetaan toimittaa tavaroita jälkitoimituksena vaikka kyseessä olisikin lisätilaustoimitus. Lisäksi yksi haasteltavista näki ongelmana sen, että lisätilauksia toimitetaan päätoimituksien mukana. Edellä mainituista asioista seuraa esimerkiksi se, että tavaroita ei laskuteta, jolloin rahat jäävät saamatta. Tähän yksi haasteltavista viittasi sillä, että projektipäällikön ja projekti-insinöörin välillä ei kulje tietoa siitä, onko kyseessä lisätilaus. Hänen mukaansa projekti-insinööri tekee samanlaisen materiaalihankintapyynnön riippumatta siitä, onko kyseessä lisätilaus vai jälkitoimitus. Näin tieto lisätilauksesta katkeaa heti prosessin alussa. Lisäksi haastateltava näki ongelmana sen, että projekti-insinööri ei ole tietoinen esimerkiksi lisätilauksen toimitusajasta.

Heikkoon tiedonkulkuun liitettiin lisäksi se, että prosessissa on liikaa ihmisiä, jolloin tietoa täytyy kommunikoida moneen suuntaan. Ihmisten määrään yksi haasteltavista viittasi myös sillä, että tämä on organisaatiolle kallista. Tähän viitattiin esimerkiksi sillä, että 3000 euron tilaukseen saattaa liittyä kymmenen ihmistä. Lisäksi yksi haasteltavista mainitsi tähän liittyen, että prosessi on raskas. Yhtenä keskeisenä ongelmana mainittiin myös kustannusrakenteen monimutkaisuus sisäisissä tilauksissa. Tällä viitattiin siihen, että tuottoja ja kustannuksia ei voida jakaa eri tulosityksiköiden välillä.

Nykyisen lisätilausprosessin hyvinä puolina nähtiin lisämyynti sekä asiakasarvon luominen. Lisäksi yksi prosessin henkilöistä koki prosessin sulavana, jos kaikki tieto oli saatavilla. Nykyisessä prosessissa hyväksi koettiin myös se, että se sisälsi paljon henkilöitä, joilla pyrittiin välttämään prosessissa tapahtuvia virheitä. Lisäksi hyvänä asiana koettiin, että roolit ovat selkeitä. Haasteltavista yksi henkilö ei löytänyt nykyisestä prosessista mitään hyvää.

5.2 Nykytilan kartoitus prosessikehittäjän kanssa

Haastattelujen lisäksi prosessin nykytilaa kartoitettiin yhdessä kohdeyrityksen prosessikehittäjän kanssa. Tässä tilaisuudessa käytiin läpi aikaisemmista haastatteluista saatuja tuloksia prosessin nykytilasta. Prosessikehittäjälle esitettiin lisäksi omat kysymykset, joilla pyrittiin selkeyttämään prosessin nykytilaa. Ensimmäiseksi prosessikehittäjän kanssa käytiin läpi lisätilausprosessin vaiheet ja se, kuka on vastuussa kustakin vaiheesta. Tätä tutkittaessa käytettiin hyväksi aikaisemmin luotua prosessikaaviota, joka oli vuodelta 2006. Lisäksi nykytilaa pyrittiin kartoittamaan lisätilausprosessiin liittyvillä direktiiveillä ja ohjeilla. Näistä ohjeista ja direktiiveistä kävi ilmi, että esimerkiksi summa, milloin myynti- ja projektinluomisyksiköt otetaan mukaan lisätilausprosessiin, oli hyvin epäselvä. Lisäksi huomattiin, että käytäntö ja laaditut direktiivit voivat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. Prosessikaaviota ja direktiivejä läpikäydessä huomattiin myös, että osan näiden dokumenttien sisältävistä tiedoista oli vanhoja. Prosessin vaiheiden ja vastuiden lisäksi lisätilausprosessin työtehtävien järjestys pyrittiin määrittämään. Tässä apuna käytettiin vanhaa prosessikaavioita, aikaisempia haastatteluja sekä prosessikehittäjän näkemystä lisätilausprosessista.

Prosessikehittäjältä kysyttiin myös, otetaanko nykyisessä prosessissa huomioon sisäiset ja ulkoiset asiakkaat. Hänen mielestään otetaan, mutta sitä tulisi edelleen korostaa. Lisäksi prosessikehittäjän kanssa selvitettiin, koska lisätilausprosessia on viimeksi kokonaisvaltaisesti muutettu. Keskustelussa selvisi, että prosessiin liittyvää direktiiviä on viimeksi muutettu vuonna 2011.

Prosessikehittäjän kanssa selvitettiin myös, onko nykyisellä lisätilausprosessilla prosessin omistaja. Hän kertoi, että nykyisellä prosessilla ei ole omistajaa. Lisäksi häneltä kysyttiin, onko nykyisessä prosessissa käytössä jatkuva parantaminen. Hän kertoi, että on käytössä, mutta se ei käytännössä toimi, koska prosessin omistajaa ei ole. Prosessin omistajan puute aiheuttaa hänen mielestään sen, että esimerkiksi kehitysideoille ei ole olemassa foorumia, jossa ideoita voitaisiin käsitellä. Puute aiheuttaa lisäksi sen, että kukaan ei ole vastuussa prosessin kokonaisuudesta.

Prosessinkehittäjältä tiedusteltiin myös, onko prosessi käytössä globaalisti. Hänen mukaansa prosessi on globaalisti käytössä, mutta siinä on pieniä vivahde-eroja maakohtaisesti. Lisäksi prosessikehittäjältä tiedusteltiin, perustuuko nykyinen lisätilausprosessi yrityksen visioon ja kriittisiin menestystekijöihin. Tähän kysymykseen hän ei osannut vastata. Viimeiseksi häneltä kysyttiin onko prosessia benchmarkattu tai onko siinä käytetty auditointia. Prosessikehittäjän mukaan kumpaakaan ei ole hyödynnetty nykyisessä prosessissa.

5.3 Tiedonkulku nykyisessä prosessissa

Tiedonkulku valittiin yhdeksi alateemaksi haastatteluissa, koska ennen tutkimuksen suorittamista oli jo tiedossa, että yksi nykyisen lisätilausprosessin heikkouksista on tiedonkulku. Tiedonkulkuun liittyviä kysymyksiä oli haastattelurungossa viisi. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään miten ja missä muodossa tieto liikkuu lisätilausprosessin eri vaiheiden välillä.

Ensimmäinen tiedonkulkuun liittyvä kysymys liittyi siihen, missä muodossa tieto liikkuu prosessin eri vaiheiden välillä. Pääasiallisina tapoina haasteltavat mainitsivat sähköpostin sekä SAP:n. Lisäksi tieto liikkui vaiheesta riippuen erilaisissa

muodoissa. Yksi haasteltavista mainitsi, että hän siirtää tiedon suullisesti prosessin seuraavalle vaiheelle. Tiedonkulkuun prosessin eri vaiheiden välillä liittyi myös lukuisia erilaisia dokumentteja, joiden tarkoituksena oli siirtää tieto prosessin seuraavaan vaiheeseen. Tällaisia dokumentteja olivat esimerkiksi lisätilauslaskutuspyyntö, ostotilauspyyntö, asiakkaan ostotilaus, sopimuskalkyyli sekä erilaiset Excel-dokumentit.

Seuraavalla tiedonkulkuun liittyvällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, onko liikkuva tieto aina määrämuotoista vai vaihtelee se tilauskohtaisesti. Suurin osa haastateltavista koki, että lisätilausprosessissa liikkuva tieto vaihtelee tilaus- ja lähettäjäkohtaisesti. Kaksi haasteltavaa kuitenkin kertoi, että tieto liikkuu heidän vaiheestaan seuraavaan aina samalla tavalla. Toinen heistä vastasi seuraavasti: *”At least at my part it goes same way every time.”* Osa haasteltavista nosti myös esille sen seikan, että jos tilaukselle tehdään dokumentteja, ne tehdään usein samalla tavalla. Haasteena dokumenteissa nähtiin kuitenkin se, että niitä ei tehdä läheskään jokaiselle tilaukselle.

Tiedonkulkuun liittyvistä kysymyksistä seuraava käsitteli lähetyn tiedon oikeellisuutta. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli tutkia, miten lähettäjä varmistaa että hänen lähettämänsä tieto on oikeaa. Prosessin loppuvaiheessa olevat henkilöt vastasivat, että he luottavat pitkälti siihen, että edellisen toiminnon lähettämä tieto on oikeaa. He kuitenkin korostivat myös sitä, että joissain tapauksissa he varmistavat esimerkiksi projektipäälliköltä, pitääkö tieto paikkansa. Prosessin alkuvaiheessa olevat henkilöt taas perustivat tietonsa pitkälti asiakkaan kanssa tehtyyn sopimukseen. Kaksi haasteltavaa myös korosti sitä, että lisätilauslaskutuspyynnön tulisi sisältää oikeaa tietoa, koska tämä dokumentti oli heidän vaiheensa kannalta tärkeä. Yksi haasteltavista kertoi, että hänen tehtävässään tietoa ei lähetetä eteenpäin.

Viimeisenä tiedonkulkuun liittyvänä kysymyksenä ennen haasteltavan parannusehdotuksia oli kysymys, jolla pyrittiin selvittämään, oliko haasteltavalle selvää millaista tietoa prosessin seuraavassa vaiheessa tarvitaan. Kaikki haasteltavat lukuun ottamatta yhtä tiesivät, millaista tietoa prosessin seuraavassa vaiheessa tarvitaan. Yksi haasteltava esitti kuitenkin näkemyksensä, mutta ei ollut varma, mitä kaikkea tietoa seuraavassa vaiheessa tarvitaan.

Tiedonkulkuun ja viestimiseen tartuttiin myös prosessikehittäjän kanssa. Hän kertoi, että suurimpana ongelmana prosessiin liittyvissä muutoksissa ja kehittämisessä on se, että niitä ei kommunikoida tehokkaasti kaikille prosessin henkilöille. Lisäksi hän korosti tiedonkulkua myös toisen suuntaan eli prosessin omistajalle ja kehittäjille. Hänen mielestään tulisi olla jokin selkeä foorumi, jossa omia kehitysideoitaan voisi esitellä.

5.4 Prosessijohtaminen

Haastatteluiden toinen teema keskittyi lisätilausprosessin prosessijohtamiseen. Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää, onko lisätilausprosessin johtaminen oikealla tasolla ja tukeeko se lisätilausprosessia.

Ensimmäisellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, johdetaanko prosessia kokonaisvaltaisesti vai hoitaako kukin vain oman tehtävänsä prosessissa. Kaikki kymmenen haastateltavaa kertoivat, että kukin hoitaa prosessissa vain oman tehtävänsä, eikä prosessilla ole yhtenäistä johtajaa.

Seuraavan kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuka on lisätilausprosessin prosessin omistaja. Kukaan haasteltavista ei tiennyt, kuka on prosessin omistaja. Kaksi haastateltavista kuitenkin päätti arvata, kuka prosessin omistaja voisi olla. Toinen haasteltavista ehdotti koordinaattoria, jolla on lisätilauksissa suuri rooli. Toinen taas ehdotti prosessin omistajaksi projektipäällikköä. Tätä kysymystä seurasi myös jatkokysymys, jolla pyrittiin selvittämään ovatko esimiehien ja prosessin omistajan vastuut selviä tässä lisätilausprosessissa. Kuusi haasteltavista ei osannut vastata tähän kysymykseen. Neljä haastateltavista kertoi esimiehensä ja prosessin omistajan rooliksi prosessin kehityksen sekä kokonaiskuvan hallinnan.

Prosessijohtamiseen liittyvissä kysymyksissä tiedusteltiin myös sitä, onko haastateltavalle tarjottu riittävät resurssit lisätilausprosessin tehokkaaseen suorittamiseen. Kahdeksan haastateltavista kertoi, että heille on tarjottu riittävät resurssit. Yksi haastateltavista kuitenkin täsmeni, että resursseja ei ole tarjottu lisää, koska kustannustehokkuuden kannalta ei ole järkevää palkata henkilöä hoitamaan vain lisätilauksia. Lisäksi muutkin haastateltavat täsmensivät, että kaikki resurssit ovat

saatavilla, mutta niitä ei käytetä tai niitä käytetään väärin. Kaksi haastateltavista koki, että heille ei ole tarjottu riittäviä resursseja. Toinen haastateltavista kertoi asiasta seuraavasti: ” *No, probably due to low level of priority.* ”

Resurssien lisäksi haastateltavilta tiedusteltiin jatkokysymyksenä, omaavatko he riittävät tiedot ja taidot lisätilausprosessin suorittamiseen. Kuusi haastateltavista kertoi, että heillä on kaikki tarvittavat riittävät tiedot ja taidot lisätilausprosessin suorittamiseen. Neljä haastateltavista kuitenkin toivoi, että heille tarjottaisiin täydennyskoulutusta. Tätä he toivoivat siksi, että jotkin työohjeet ja -tavat ovat muuttuneet.

Prosessijohtamiseen liittyvissä kysymyksissä tiedusteltiin lisäksi prosessijohtajan johtamistyyliä sekä sitä, tukeeko johtamistyyli lisätilausprosessin suorittamista. Johtamistyyliä kysyttiin kolmella lauseella. Lisäksi haastattelurungosta poiketen annettiin mahdollisuus vasta myös kolmella adjektiivilla. Yhdeksän haasteltavaa määritteli esimiehensä johtamistavan, mutta yksi haastateltavista ei pystynyt vastaamaan kysymykseen, koska hänellä oli uusi esimies, jonka johtamistapaa hän ei vielä tuntenut. Kaikkien yhdeksän kuvaukset esimiehistään oli positiivisia. Puolet haastateltavista määritteli esimiehensä johtamistyylin tukevaksi. Lisäksi esimiehen ja työntekijän suhde määriteltiin usein luotettavaksi. Yleisesti haastatteluiden perusteella voitiin päätellä, että johtamistavat olivat demokraattisia tai itseohjautuvia. Kahdeksan haasteltavaa vastasi jatkokysymykseen siitä, tukeeko johtamistyyli lisätilausprosessia, myöntävästi. Kaksi haasteltavaa kertoi, että johtamistyyli ei tue heidän toimintaansa lisätilausprosessissa. Toinen haastateltava kertoi syyksi sen, että esimies ei tiedä tarpeeksi lisätilausprosessista. Toinen haasteltava taas kertoi, että ei tue, koska tiedonkulku lisätilausprosessissa on epäselvää.

Seuraava prosessijohtamiseen liittyvistä kysymyksistä käsitteli sitä, ovatko ylemmät tahot korostaneet asiakaslähtöisyyden tärkeyttä lisätilausprosessissa. Kuusi haastateltavista kertoi, että asiakaslähtöisyyttä on korostettu. Loput neljä haastateltavaa kertoivat, että asiakaslähtöisyyttä ei ole korostettu. Yksi heistä kuitenkin kertoi, että sitä on korostettu yleisesti, mutta ei tässä prosessissa.

Yhdeksi haastattelurungon alateemaksi prosessijohtamiseen otettiin lisätilausprosessin mittaaminen. Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää tiesikö haastateltava mitataanko lisätilausprosessia jollain tavalla. Seitsemän haastateltavista ei tiennyt, mitataanko lisätilausprosessia. Kolmen haastateltavan mukaan nykyisessä lisätilausprosessissa mitattiin lisätilausten määrä. Lisäksi heille esitettiin jatkokysymys, jonka tarkoituksena oli selvittää, hyödyntävätkö esimiehet mittauksesta saatuja tietoja tarpeeksi hyvin. Yhden haastateltavan mukaan tietoja ei hyödynnetä tarpeeksi hyvin.

Viimeiseksi haastateltavilta tiedusteltiin, auttaisiko mittareiden luominen lisätilausprosessia ja sen tehokkuutta. Lisäksi heiltä tiedusteltiin mistä informaatiosta tai mittareiden tuloksista olisi heille hyötyä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että mittaamisesta ja saaduista tuloksista olisi hyötyä lisätilausprosessille. Kahden haastateltavan mielestä lisätilausprosessissa tulisi mitata, kuinka paljon rahaa lisätilauksista jää saamatta erilaisten syiden vuoksi. Puolet haastateltavista halusivat mitata lisätilausten kannattavuutta. Lisäksi kolme haastateltavista haluaisi mitata koko prosessin läpimenoaikaa.

5.5 Prosessin kehittäminen

Lisätilausprosessin kehittäminen on opinnäytetyön nimen mukaisesti yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista. Varsinaisia lisätilausprosessin kehittämiseen liittyviä kysymyksiä haastattelurungossa oli kolme. Lisäksi jokaisella haastattelurungossa olleella kysymyksellä pyrittiin korjaamaan lisätilausprosessin puutteita. Kaikkien kysymyksien lisäksi haastattelurunko sisälsi vapaa sana -osuuden, jossa haastateltavat tarjosivat hyviä ideoita lisätilausprosessin kehittämiseksi.

Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin mielipidettä siihen, kuinka he parantaisivat tiedonkulkua lisätilausprosessissa. Kaksi henkilöistä kertoi, että tiedonkulku on heidän mielestään hyvällä tasolla. Loput kahdeksan haastateltavaa esittivät omia ehdotuksiaan lisätilausprosessin kehittämiseksi. Ensimmäinen haastateltavista kertoi, että tiedonkulussa tulisi huolehtia siitä, että asiakkaan ostotilaus tulee aina laskuttajalle saakka. Lisäksi haastateltavan mielestä tiedonkulkuun tulisi keksiä jokin ratkaisu, jolla lisätilaustoimitukset ja jälkitoimitukset erotettaisiin toisistaan.

Tätä toivoi myös toinen haasteltava. Tämän haasteltavan mielestä tieto lisätilauksesta tulisi kuljettaa prosessin alusta loppuun saakka.

Yksi haastateltavista ehdotti tiedonkulun parantamiseksi lyhyempää lisätilausprosessia, jossa olisi vähemmän ihmisiä. Lisäksi yksi haastateltavista toivoi lyhyitä avoimia keskusteluita tilauksesta ja sen tilanteesta. Kaksi haasteltavista ehdotti koko SAP-rakenteen muutosta. He ehdottivat, että SAP:ssa kaikki perustuisi myyntilaukseen, jolloin kaikki lisätilauksiin liittyvät dokumentit ja tiedot pohjautuisivat luotuun myyntilaukseen. Haastateltavat kertoivat myös, että tämä on käytössä organisaation toisessa liiketoimintayksikössä. Heidän mukaansa prosessista poistuisi paljon manuaalisia työvaiheita. Lisätilausprosessin tiedonkulun kehittämiseksi ehdotettiin myös yhtä työkalua tai dokumenttia, jonka tulisi olla määrämöinen. Tämä dokumentti kulkisi koko lisätilausprosessin läpi.

Tiedonkulkua esitettiin parannettavaksi myös jo olemassa olevien työkalujen ja dokumenttien kehityksellä. Yhtenä ehdotuksena kaksi haastateltavaa ehdotti, että nykyistä kaavaketta, joka on materiaalintoiutuspyyntö (Project Material Delivery Request, PMDR), kehitettäisiin edelleen. He myös kertoivat, että kaavaketta on kehitetty, mutta jostain syystä sitä ei kehitetty loppuun. Syynä kehittämisen lopettamisella voidaan nähdä esimerkiksi se, että kehittämissuunnitelmaan ei ollut valittu tarpeeksi sitoutuvia henkilöitä (Martola & Santala 1997, 63). Lisäksi toinen haastateltavista ehdotti, että kyseinen lomake automatisoitaisiin, jotta sitä ei tarvitsisi joka kerta täyttää manuaalisesti. Kaikkien edellä mainittujen asioiden lisäksi parannukseksi ehdotettiin, että tiedonjakoa sähköpostilla kaikkien prosessiin osallistuvien toimintojen ja henkilöiden välillä kehitettäisiin.

Prosessin kehittämisideoita tiedusteltiin lisäksi haastattelurungon kysymyksessä, jonka tarkoituksena oli selvittää millä tavalla haastateltava kehittäisi prosessin heikkouksia tiedonkulun parantamisen lisäksi. Yhdeksi kehittämis ehdotukseksi esitettiin sitä, että projekti-insinööri loisi myyntilauksen samalla, kun hän tekee materiaalihankintapyynnön ostajalle. Tämä on haastateltavan mukaan käytössä yhdellä tulosyksiköllä liiketoimintayksikön sisällä. Yksi haasteltavista myös toivoi, että määriteltäisiin tarkasti, kuka on vastuussa myyntilauksen tekemisestä. Kaksi haasteltavista ehdotti, että prosessi kuvattaisiin ja sille luotaisiin selkeät oh-

jeet, kuinka prosessissa tulisi toimia. Haastateltavat myös ehdottivat, että nämä ohjeet ja prosessikuvaus tulisi kommunikoida kaikille prosessissa toimiville henkilöille, jotta kaikkien roolit ja vastuut olisivat mahdollisimman selviä.

Valmiiden kysymyksien lisäksi haastattelurunko sisälsi vapaa sana -osion, jossa osa haastateltavista esitti näkemyksensä paremmasta lisätilausprosessista. Yhden haastateltavan mielestä tulisi olla vain yhdenlainen lisätilaus, sillä nyt lisätilaus voi olla myös muutostilaus, joka luetaan lisätilaukseksi. Yksi haastateltavista puuttui myös tähän ja kertoi, että oli kyseessä sitten muutostilaus tai lisätilaus, on toimintapa sama. Yksi haastateltavista esitti tähän aiheeseen myös oman näkemyksensä. Hänen mukaansa tulisi eritellä, milloin on kyse lisätilauksesta tai muutostilauksesta. Hän sanoi, että näille kahdelle lisätilauksen muodolle tulisi määritellä tietyt kriteerit, joiden mukaan toimittaisiin lisätilauksen muodosta riippuen. Lisäksi tässä osuudessa yksi haastateltavista toivoi läpinäkyvämpää lisätilausprosessia, jolla parannettaisiin prosessin kokonaiskuvaa prosessissa toimiville henkilöille.

5.6 Kehittämisehdotukset

Haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella kartoitettiin nykyisen lisätilausprosessin kokonaiskuva. Kokonaiskuvan sekä haasteltavien ehdotusten ja ideoiden pohjalta valittiin keskeisimmät asiat, joita kannattaisi tässä opinnäytetyössä kehittää. Valittuihin kehittämisehdotuksiin vaikutti lisäksi se, kuinka toteuttamiskelpoisia ne ovat tämän opinnäytetyön kannalta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on, kuten yksi haastateltavista sanoi, esittää myös muutostarve. Tarkoituksena ei siis ole korjata jokaista lisätilausprosessista löydettyä puutetta vaan tuoda myös muutostarve esille. Toisaalta tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuitenkin korjata lisätilausprosessin kannalta keskeisimmät puutteet.

5.6.1 Prosessikaavio ja prosessikuvaus

Haastattelusta saatujen vastausten perusteella yhdeksi kehittämiskohteeksi valittiin prosessikaavio. Prosessikaavion kehittämiseen oli monta syytä, joita olivat esimerkiksi haastateltavien mainitsemat päällekkäiset toiminnot, roolien epäselvyys sekä se, että nykyinen prosessikaavio oli vain kahdelle haastetavalle tuttu.

Prosessikaavio päätettiin kehittää myös siksi, että se lisää prosessin läpinäkyvyyttä, joka on yksi kannattavan ja tehokkaan tilaus-toimitusprosessin kulmakivistä (Blanchard 2010, 14).

Toisaalta nykyinen prosessikaavio on kehitetty vuonna 2006, jonka jälkeen koko organisaation rakenne on muuttunut useita kertoja. Lisäksi jotkin työtehtävät ovat muuttuneet radikaalisti. Pällekkäisiin toimintoihin ja työtehtäviin liittyen haastatteluvastauksissa havaittiin myös muutamia ristiriitaisuuksia. Tästä esimerkkinä voidaan mainita, että haasteltavat, jotka tiesivät prosessin vaiheet, eivät kuitenkaan voineet vastata kysymykseen päällekkäisistä toiminnoista. Tähän syyksi he vastasivat sen, että eivät tiedä muiden työtehtäviä. Edellä mainituista syistä prosessikaavio tulee piirtää uudelleen sekä sen rinnalle tulee luoda päivitetty prosessikuvaus, josta käyvät ilmi kaikkien prosessiin osallistuvien vastuut, roolit sekä työtehtävät. Lisäksi tiedonkulkua ajatellen prosessikaavioon tai -kuvaukseen tulisi liittää dokumentit, jotka kulkevat lisätilausprosessin syötteestä suoritteeseen.

Kuten aikaisemmin mainittua, prosessikaavioita lähdettiin kehittämään yhdessä kohdeyrityksen prosessikehittäjän kanssa. Hänen kanssaan pidettiin tilaisuus, jonka pääasiallisena tarkoituksena oli prosessikaavion muodostaminen ja parantaminen. Prosessikaaviota lähdettiin kehittämään vanhan prosessikaavion, työohjeiden, lisätilausprosessidirektiivien sekä prosessikehittäjän ja opinnäytetyön tekijän kokemusten perusteella. Tilaisuus aloitettiin tutustumalla opinnäytetyöntekijän luomaan prosessikaavioon, joka oli luotu haastatteluiden ja hänen kokemuksensa perusteella. Tämän prosessikaavion pohjana oli käytetty vuoden 2006 prosessikaavioita, josta oli poistettu virheet sekä vanhentuneet tehtävänimikkeet. Uusi prosessikaavio luotiin väliaikaisesti Exceliin, jotta se oli mahdollisimman helposti muokattavissa. Lisäksi haastatteluiden pohjalta päätettiin, että tarkoituksena on luoda vain yksi prosessikaavio, joka olisi mahdollisimman yleispätevä niin lisätilauksessa kuin muutostilauksessakin.

Uutta prosessikaaviota alettiin käydä läpi yhdessä prosessikehittäjän kanssa. Hänen kanssaan käytiin läpi erilaisia lisätilausprosessista luotuja direktiivejä, joidenka pohjalta uutta prosessikaaviota päivitettiin. Lisäksi uuden prosessikaavion muodostukseen vaikuttivat tehdyt työohjeet. Työohjeet olivat vanhoja, mutta ne

sisälsivät kaikkien lisätilausprosessiin osallistuneiden keskeisimmät työtehtävät ja vastuut. Ne työtehtävät, jotka eivät olleet ajan tasalla, päivitettiin yhdessä prosessikehittäjän kanssa. Työtehtävien päivitykseen vaikuttivat lisäksi aiemmin käydyt haastattelut. Tässä tilaisuudessa myös huomattiin, että kymmenen haastateltavaa oli ollut riittävä määrä, sillä jokaisesta lisätilausprosessin kriittisimmästä työtehtävästä saatiin kuva.

Tilaisuuden jälkeen opinnäytetyöntekijä piirsi prosessikaavion luodun Excel-tiedoston perusteella. Prosessikaavio piirrettiin yEd Graph Editorilla. Tämä ohjelma on luotu erilaisten prosessikaavioiden ja organisaatiokuvausten piirtämiseen. Prosessikaavio piirrettiin tällä ohjelmalla myös siksi, että sitä olisi mahdollisimman helppo muuttaa ja päivittää. Prosessikaavion piirtämisen jälkeen se tarkistettiin vielä kahden kohdeyrityksen henkilön kanssa, jotta uusi prosessikaavio ei sisältäisi virheitä. Uuteen prosessikaavioon on laitettu kaikki lisätilausprosessin keskeisimmät toiminnot ja tehtävät.

Päivitetty lisätilausprosessin prosessikaavio löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 4. Prosessikaavion tarkoituksena on eritellä kaikkien lisätilausprosessin keskeisimpien toimintojen tehtävät, joita prosessissa on yhteensä 11. Jotkin toiminnoista on kuvattu tehtävänimikkeellä ja jotkin tiimin nimellä. Syy tähän on se, että osa toimintojen kuvauksista on tarkempia ja osa taas yksityiskohtaisempia. Prosessikaavion tehtävänä on kuvata lisätilausprosessin kulku kohdeyrityksen tietyn liiketoimintayksikön läpi. Kaaviossa on eritelty jokaiseen prosessin toimintoon liittyvät tehtävät sekä tehtävien suorittamisjärjestys. Prosessikaavion tehtävissä käytetyt symbolit on kuvattu kuviossa 6. Prosessikaavio alkaa prosessin syötteestä, joka lisätilausprosessissa on asiakkaan tarjouspyyntö ja päättyy suoritteeseen, joka on asiakkaan informointi sekä tuotteiden toimitus. Prosessikaaviolle luotiin myös aikaisemmin mainittu prosessikuvaus, josta käy ilmi jokaisen prosessiin osallistuvan henkilön tai toiminnon rooli, vastuut sekä työtehtävät. Prosessikuvaus löytyy liitteestä 5.

Prosessikaavion ja -kuvauksen lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että lisätilausprosessilla ei ole prosessin omistajaa. Kohdeyrityksen tulisi nimetä lisätilausprosessille prosessin omistaja, joka tulisi nimetä siksi, että jonkun tulisi ottaa päävastuu

prosessin kehittämisestä sekä kehitysideoiden vastaanotosta (Laamanen 2012, 124). Tällä hetkellä lisätilausprosessilla ei ole mitään foorumia, jolla prosessissa toimivat henkilöt voisivat tuoda ideoitaan ja kehittämisehdotuksiaan esille. Prosessin omistajan tulisi hyödyntää jatkuvassa parantamisessa tämän työn teorioosuudessa esiteltyjä laatujohtamisen työkaluja. Lisäksi jatkuvan parantamisen avuksi prosessin omistajalle tulisi luoda prosessitiimi, johon tulisi valita henkilöitä prosessin eri toiminnoista. Tällä varmistettaisiin, että kaikki mahdollinen tietotaito käytettäisiin hyväksi prosessia edelleen kehitettäessä (Lecklin 2006, 123). Prosessin omistajan tulisi lisäksi selkeyttää esimiesten roolia lisätilausprosessissa, jotta prosessi toimisi mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Laamanen 2012, 126).

Prosessikaaviosta ja -kuvauksesta saavutettavat hyödyt ovat suuria. Parhaimmassa tapauksessa se poistaa prosessissa olevia päällekkäisiä toimintoja. Lisäksi sen tarkoituksena on selkeyttää roolit ja luoda pohja paremmalle lisätilausprosessille. Päällekkäisiä toimintoja poistamalla ja roolien selkeyttämisellä saavutetaan säästöjä ainakin prosessin eri työtehtäviin kuluviissa ajoissa. Tätä kautta prosessin läpimenoaika myös pienenee, josta seuraa kustannussäästöjä. Läpimenoaika tulisi ottaa huomioon siksi, että se on yksi aikaan perustuvan johtamisen kulmakivistä (Riley 2012).

5.6.2 SAP-rakenteen muuttaminen

Yksi kehittämissuositus, joka tuli esiin haastatteluissa, on SAP-rakenteen muutos. Tällä tarkoitetaan lisätilauksessa käytettävän rakenteen muuttamista kokonaan lisätilausprosessin tarpeita vastaavaksi. Haastatteluiden perusteella lisätilausprosessi hoidetaan tällä hetkellä väärällä tavalla SAP:ssa, sillä lisätilausprosessi suoritetaan kuten iso projekti. Valitettavasti tämän opinnäytetyön puitteissa ei voida tutkia, kuinka tämä käytännössä toimii. Kehittämissuositus on kuitenkin esitelty seuraavaksi.

Haastatteluiden perusteella ehdotettiin että SAP-rakennetta lisätilausprosessissa tulisi muuttaa. Lisätilausprosessin tulisi perustua myyntilaukseen, jonka pohjalta kaikki lisätilausprosessin elementit luotaisiin. Esimerkiksi, kun myyntitilaus on syötetty SAP:iin, SAP tarkistaisi löytyykö materiaali varastosta vai täytyisikö siitä

luoda uusi materiaalihankintapyyntö. Lisäksi SAP-rakenteen muutoksen avulla kaikki tarvittavat dokumentit voitaisiin tulostaa suoraan SAP:sta. Haastateltavan mukaan tämä rakenne on käytössä kohdeyrityksen toisessa liiketoimintayksikössä, joten sitä on testattu myös käytännössä. Lisäksi haastateltava kertoi, että kyse on SAP:n perusrakenteesta. SAP-rakennetta ja koko lisätilausprosessia tulisi siis benchmarkata yrityksen toisesta liiketoimintayksiköstä, jotta tästä SAP-rakenteesta saataisiin kokonaiskuva. Benchmarkausta tulisi myös suorittaa siksi, että sen avulla on mahdollista luoda muospaineita organisaation sisällä (Laamanen 2012, 219; Kiiskinen ym. 2002, 49).

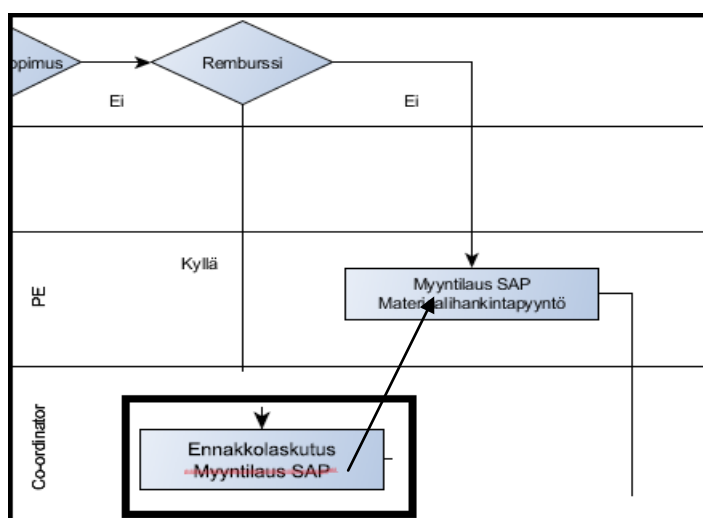
SAP-rakenteen muutoksen hyödyt olisivat merkittäviä. Suurin hyöty rakenteen muutoksesta on työn automatisoituminen. Tällä saavutetaan kustannussäästöjä sekä vähennetään nykyisessä prosessissa tapahtuvia inhimillisiä virheitä. Lisäksi lisätilausprosessia voitaisiin supistaa, koska manuaaliset työt prosessissa vähensivät. Lisäksi automatisoinnilla vähennettäisiin lisätilausprosessin läpimenoaikaa. SAP-rakenteen muutoksen yhteydessä uusi lisätilausprosessi voitaisiin liittää yrityksen visioon sekä kriittisiin menestystekijöihin. Kriittiset menestystekijät voitaisiin määritellä teoriaosuudessa esitellyllä tasapainotetulla tulokortilla.

5.6.3 Tiedonkulun parantaminen

Haastatteluiden perusteella yksi keskeisimmistä lisätilausprosessin ongelmista oli tiedonkulun puute. Tiedonkulkua parantamalla, voidaan myös parantaa haastateluissa esille tullutta toivetta prosessin läpinäkyvyydestä, sillä se saavutetaan tehokkaalla tietojen vaihdannalla prosessin eri yksiköiden välillä (Skjøtt-Larsen ym. 2007, 104.) Tiedonkulkuun voidaan vaikuttaa kunnollisilla prosessia tukevilla dokumenteilla. Dokumenttien kehittäminen tulee kysymykseen silloin, kun SAP-rakennetta ei voida muuttaa. SAP-rakenteen muutos ratkaisi monia tiedonkulun ongelmia, kun kaikki prosessista luodut dokumentit ja SAP:iin luodut tiedot pohjautuisivat tehtyyn myyntitilaukseen.

Jos SAP-rakennetta ei voida muuttaa tai sen muuttaminen vie paljon aikaa ja resursseja, tiedonkulkua voitaisiin parantaa muuttamalla hieman prosessin alkupään työtehtävien jakoa. Prosessia tulisi haastateluista saadun kuvan perusteella muut-

taa niin, että projekti-insinööri (Project Engineer, PE) tekisi myyntilauksen SAP:iin jo prosessin toisessa vaiheessa. Tämä on haastatteluiden perusteella käytössä yhdessä kohdeyrityksen tulosityksikössä. Myyntilauksen laatimisen jälkeen PE:n olisi helppo laatia materiaalinhankintapyyntö ostajalle. Tällä varmistettaisiin myös se, että tiedonkulku lisätilauksesta ei katkeaisi heti lisätilausprosessin toisessa toiminnossa. Myyntilauksen teko siirrettäisiin siis Co-ordinator:lta PE:lle. Tämä vaatisi luonnollisesti resursseja esimerkiksi kouluttamiseen, mutta saadut hyödyt kattaisivat kouluttamiseen kuluvat resurssit. Kuviossa 11 on esitetty muutos nykyiseen prosessikaavioon.



Kuvio 11. Muutos nykyiseen prosessikaavioon.

Huolimatta siitä, että edellä mainittu järjestely ratkaisi monia tiedonkulun ongelmia kohdeyrityksen lisätilausprosessia, tulee laadittuihin dokumentteihin kiinnittää huomioita. Lisäksi lisätilausprosessissa olevia dokumentteja tulee parantaa ja selkeyttää. Dokumenttien parantamisessa päätettiin keskittyä yhteen kaavakkeeseen, jolla pystyttäisiin ratkaisemaan osa lisätilausprosessin tiedonkulun ongelmista. Lisäksi prosessikaavion rinnalle päätettiin luoda kaavio, jossa näytetään tiedonkulku lisätilausprosessissa. Näillä kahdella asialla pyritään parantamaan tiedonkulkua tässä lisätilausprosessissa.

Nykyisessä prosessissa kaikki tiedot perustuvat prosessin alussa laadittuihin dokumentteihin, joten dokumentteihin ja tietojen oikeellisuuteen tulee kiinnittää

huomioita jo prosessin alusta lähtien, sillä tiedon oikeellisuus on yksi tärkeimmistä tiedolle asetettavista vaatimuksista (Lecklin 2006, 256). Tärkeimpänä dokumenttina koko prosessin toimivuuden kannalta on PMDR (Project Material Delivery Request), jota tulisi kehittää, jotta se kattaisi kaikkien prosessissa työskentelevien tarpeet. Nykyinen PMDR sisältää seuraavat asiat:

- Projektin nimi ja sisäinen SAP numero
- Ostotilauspyynnön numero (POR)
- Toivottu toimituksen nopeus
- Jälkitoimitus vai lisätilaustoimitus
- Toimitusehto
- Toimitusosoite sekä kontaktihenkilö
- Laivausmerkki
- Tilauksen myyntihinta
- Muistiinpanot.

PMDR-lomaketta olisi mahdollista laajentaa, jotta se palvelisi useampaa prosessissa toimivaa henkilöä. Yksi haastateltavista kertoi, että tätä lomaketta on kehitetty, mutta kehitys on unohtunut. Haasteltavan mukaan PMDR:ää voisi laajentaa seuraavasti:

- Laskutusosoite ja kontaktihenkilö
- Laskun eräpäivä
- Maksuehdot
- Tavarankuvaus
- Asiakkaan PO numero ja PO:n päivämäärä.

PMDR-lomaketta tulisi laajentaa edellä mainituilla tiedoilla. Näiden tietojen lisäämisellä parannettaisiin tiedonkulkua koko prosessin läpi. Lisäksi laajempi PMDR palvelisi kaikkia prosessissa toimivia henkilöitä ja joistain lomakkeista voitaisiin luopua. Tällainen lomake on esimerkiksi AOIR (Additional Order Invoice Request). Laajemmalla lomakkeella saavutettaisiin lisäksi säästöjä ja nopeutettaisiin prosessia. Säästöjä aiheutuisi esimerkiksi prosessin läpimenoajan ly-

hentymisestä, joka on seurausta siitä, että tietoja ei tarvitsisi etsiä moneen kertaan. Lisäksi, kun kaikki tärkeimmät tiedot ovat samalla lomakkeella, nopeutuvat prosessin aikana suoritettavat työt. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että PMDR:n käytössä on yksi ongelma. Ongelma ilmenee, jos asiakkaalle myydään aineettomia hyödykkeitä, kuten palvelua. Tästä huolimatta PMDR:n laajentaminen kehittäisi tiedonkulkua prosessissa huomattavasti.

Tiedonkulkua pyrittiin lisäksi parantamaan ja selkeyttämään prosessikaavion rinnalle luodusta yksinkertaistetusta tiedonkulkukaavioista, josta käy ilmi prosessin aikana luodut ja siinä siirtyvät keskeisimmät dokumentit. Tiedonkulkukaaviota on tarkoitettu käytettäväksi prosessikaavion rinnalla ja sen tarkoituksena on tukea sitä. Tiedonkulkukaavio luotiin haastatteluiden ja havainnointien perusteella. Lisäksi tiedonkulkukaavio käytiin läpi kohdeyrityksen henkilön kanssa, jotta se olisi mahdollisimman ihanteellinen ja oikea. Tämä hoidettiin sähköpostin välityksellä. Tiedonkulkukaavio kuitenkin perustuu siihen, että PMDR luodaan jokaisen tilauksen yhteydessä. Sitä ei haastateltavan mukaan luoda kuitenkaan jokaiseen tilaukseen tällä hetkellä. Näin ollen se tulisi luoda joka kerta, jotta tiedonkulku toimintojen välillä parantuisi. Tiedonkulkukaavio sisältää kirjainlyhenteitä, jotka tarkoittavat seuraavaa:

- POR (Purchase Order Request) = ostotilauspyyntö
- PO (Purchase Order) = ostotilaus
- PMDR (Project Material Delivery Request) = projektimateriaalitoimituspyyntö
- Shipment = SAP:iin luotu numero, jonka alta löytyvät toimituksen tiedot
- Input = Delivery Managerin lähettämä sähköposti, jonka tietojen pohjalta tavara lähetetään asiakkaalle.

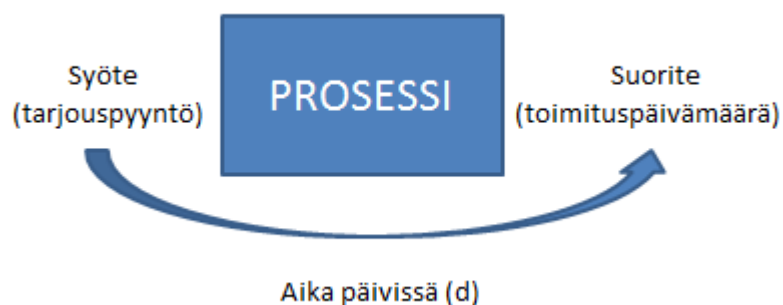
Tiedonkulkukaavio on esitelty tämän opinnäytetyön liitteessä 6.

5.6.4 Mittaaminen

Yksi tärkeimmistä lisätilausprosessiin liittyvistä kehittämis ehdotuksista on mittareiden luominen. Mittareilla pystytään prosessin jatkuvaan parantamiseen, sillä

mittareista saatuja tuloksia on helppo verrata. Valitettavasti muutosmittareita ei voida luoda, sillä lisätilausprosessissa ei ole ollut aikaisemmin mittareita. Näin mittareista saatuja tuloksia ei voida verrata entiseen lisätilausprosessiin, sillä historiatietoja ei ollut saatavilla.

Haastatteluiden pohjalta tärkeimmät mittarit lisätilausprosessin henkilöiden kannalta ovat prosessin läpimenoaika, prosessin kannattavuus sekä saamatta jäävät saamiset. Läpimenoaikaa tulisi mitata, jotta päästään selvyyteen sitä, kuinka kauan kuluu aikaa prosessin syötteestä suoritteeseen. Läpimenoaikojen minimoinnin taustalla on aikaan perustuva johtaminen, joka on toinen prosessijohtamisen koulukunnista (Hannus 1997, 153). Läpimenoaika on kuvattu kuviossa 12. Lisäksi tähän mittariin voitaisiin liittää, mikä ero on asiakkaan toivoman toimituspäivän sekä varsinaisen toimituspäivän välillä.



Kuvio 12. Läpimenoaika.

Toinen lisätilausprosessin kannalta tärkeistä mittareista on prosessin kannattavuus. Kannattavuudessa voitaisiin yksinkertaisesti mitata sitä, kuinka paljon lisätilaus tuottaa katetta. Kannattavuuden mittari on muodostettu kuviossa 13.

Myyntihinta
- Muuttuvat kustannukset
- Kiinteät kustannukset
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>
Kate

Kuvio 13. Kannattavuuden mittari.

Tätä mittaria olisi mahdollista käyttää tarjousta luotaessa. Mittarilla voitaisiin siis tarjousta laadittaessa selvittää, onko lisätilausta kannattavaa myydä. Lisäksi mitta-

rilla pystyttäisiin mittamaan koko prosessin kannattavuutta. Muuttuvissa kustannuksissa tulisi ottaa huomioon myydyin tuotteen ostohinta sekä mahdolliset toimituskulut toimitusehdosta riippuen. Kiinteissä kustannuksissa tulisi ottaa huomioon esimerkiksi palkkakulut sekä muut kiinteät kustannukset. Kannattavuuden mittarina on mahdollista laajentaa tai supistaa tarpeen mukaan. Lisäksi tämän mittarin ja lisätilausten määrän perusteella voitaisiin mitata panostettuja resurssien määrää suhteessa lisätilausten määrään ja niistä saatuihin tuottoihin.

Viimeisenä mittarina haastatteluiden perusteella tulisi mitata, paljonko rahaa jää saamatta lisätilauksista. Haastatteluiden perusteella ensimmäinen oletus oli, että tätä asiaa ei mitata kohdeyrityksessä. Myöhemmin kävi kuitenkin ilmi, että saattavia ja kertyneitä luottotappioita seurataan ja niistä on olemassa historiallista dataa, jota voitaisiin hyödyntää lisätilausprosessin kannattavuuden seurannan yhteydessä. Aiheesta haastateltiin myös Trade Finance -tiimin esimiestä, joka kertoi, että kertyneet luottotappiot käydään kohdeyrityksen projektipuolen kanssa läpi kuukausittain. Lisäksi hän kertoi, että kertyneet luottotappiot raportoidaan myös kvartaaleittain. Näin ollen haastatteluista saatu kuva oli hieman puutteellinen. Haastatteluiden ja esimiehen kertoman perusteella luottotappioiden ja kannattavuuden raportoinnissa tulisi kiinnittää huomioita siihen, että tiedonkulku tiimien välillä on sujuvaa. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää siihen, että informaatiota tarjotaan kaikille keskeisimmille henkilöille.

5.7 Kehittämisehdotusten jalkauttaminen

Suurissa yrityksissä ongelmaksi muutoksessa muodostuu usein muutoksen jalkauttaminen ja viestiminen organisaatioille. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada aikaan konkreettinen muutos, joten kehittämisehdotusten ja muutosten jalkauttaminen on tärkeä osa tätä opinnäytetyötä. Konkreettisella toteuttamissuunnitelmalla saadaan usein paras ja tehokkain muutos. (Kiiskinen ym. 2002, 56–57). Muutosten ja kehittämisehdotusten jalkauttaminen hoidetaan tilaisuudella, johon osallistuvat kaikki lisätilausprosessin keskeisimmät toiminnot ja henkilöt. Tilaisuudessa tullaan käymään läpi tästä opinnäytetyöstä saadut tulokset sekä keskeisimmät kehittämisehdotukset. Lisäksi tilaisuuden tarkoituksena on esittää, kuinka kehitettyjä asioita tulisi käyttää.

Tilaisuuden lisäksi toiveena oli, että päivitetty lisätilausprosessi tulisi käyttöön jokaisessa yrityksen liiketoimintayksikössä. Näin ollen uuden lisätilausprosessin tulisi olla globaali. Tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa liiketoimintayksiköissä, jos tutkimuksen konteksti ja toimenpiteet otetaan huomioon ja mukautetaan muihin lisätilausprosesseihin tilannekohtaisesti. (Kananen 2012, 43). Ennen kuin uutta lisätilausprosessia voitaisiin käyttää globaalisti kohdeyrityksessä, tulisi se ensiksi testata kohdeyrityksen tässä yksikössä. Testauksella eli pilotoinnilla voitaisiin todistaa uusien toimintamallien paremmuus verrattuna vanhoihin. Lisäksi pilotoinnilla vähennettäisiin muutosprosessin ongelmia, sillä se helpottaa uusien toimintatapojen käyttöönottoa (Kiiskinen ym. 2002, 59–62). Pilotoinnin pohjalta voitaisiin myös korjata käytännön ongelmia uudessa lisätilausprosessissa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää lisätilausprosessin tiedonkulkua ja kannattavuutta. Kokonaisuudessaan ennalta muodostettuihin tutkimuskysymyksiin vastattiin kattavasti. Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta muodostettiin keskeisimmät kehittämissuositukset, joiden avulla kohdeyrityksen lisätilausprosessia pyrittiin parantamaan. Ennen tutkimusta tiedettiin jo lisätilausprosessin keskeisimmät ongelmat, mutta haastatteluiden avulla ennalta tiedettyjä ongelmia haluttiin avata tarkemmin. Lisäksi haastattelut vahvistivat opinnäytetyöntekijän näkemystä nykyisestä lisätilausprosessista.

Ennen tutkimusta kirjoitettuun teoriaosuuteen pyrittiin sisällyttämään prosessin kehittämisen kannalta keskeisimmät asiat. Teoriaosuuden ja kirjallisuuden perusteella kuitenkin huomattiin, että nykyisessä lisätilausprosessissa on paljon puutteita. Tällaisia puutteita olivat esimerkiksi prosessin omistajan puuttuminen. Lisäksi teoriaosuuden pohjalta huomattiin, että nykyistä lisätilausprosessia ei kehitetä jatkuvasti. Näin ollen opinnäytetyöhön liittyvä kirjallisuus sekä tutkimus kulkivat käsi kädessä.

6.1 Keskeisimmät tulokset ja kehittämissuositukset

Tästä opinnäytetyöstä saatuja keskeisimpiä tuloksia ovat haastatteluiden pohjalta muodostetut kehittämissuositukset. Ehdotukset pohjautuvat haastateltavien omiin näkemyksiin paremmasta lisätilausprosessista. Lisäksi tämä opinnäytetyö on itsessään yksi keskeisimmistä tuloksista, sillä se näyttää yritykselle muutostarpeen lisätilausprosessissa.

Opinnäytetyön tärkeimpinä tuloksina voidaan pitää haastatteluiden avulla löydettyjä lisätilausprosessin heikkouksia ja niistä johdettuja kehittämissuosituksia. Keskeisimmiksi heikkouksiksi haastateltavat määrittelivät tiedonkulun sekä roolien ja vastuiden epäselvyyden. Roolien epäselvyydestä johtuvat myös haastatteluiden perusteella saadut tulokset lisätilausprosessin toimintojen ja työtehtävien päällekkäisyydestä. Lisäksi kaikki haastateltavat korostivat, että lisätilausprosessilta puuttuu vastuhenkilö.

Keskeisimpinä kehittämisehdotuksina tässä opinnäytetyössä voidaan pitää haastatteluiden tulosten pohjalta johdettuja kehittämisehdotuksia. Tämän opinnäytetyön kehittämisehdotuksista keskeisin on muodostettu prosessikaavio sekä -kuvaus. Näiden tarkoituksena on selventää koko lisätilausprosessia sekä toimintojen eri tehtäviä. Prosessikuvaksen ja -kaavion avulla poistetaan myös päällekkäisiä toimintoja ja tehtäviä. Lisäksi prosessin omistajan lisääminen prosessikaavioon sekä -kuvakseen auttaa lisätilausprosessin jatkuvassa parantamisessa. Prosessin omistajan avulla lisätilausprosessille saatiin myös vastuuhenkilö, joka ottaa vastuun koko prosessista.

Keskeisimpiä kehittämisehdotuksia ovat myös tiedonkulkua parantavat kehittämisehdotukset, joita ovat tiedonkulkukaavio sekä laajennettu PMDR. Tiedonkulkukaavio kehitettiin käytettäväksi prosessikaavion ja -kuvauksen rinnalla. Kaavion tarkoituksena on näyttää, mitkä erilaiset dokumentit liikkuvat lisätilausprosessissa. Lisäksi laajennettu PMDR tarjoaa paremmin tietoa prosessin kaikille osapuolille. Kumpikin kehitetty työkalu poistaa osaltaan haastattelussa esiin tulleita tiedonkulun ongelmia.

Viimeisimpänä keskeisimmistä kehittämisehdotuksista ovat haastateltujen toivot mat mittarit lisätilausprosessille. Mittareiden avulla lisätilausprosessin kannattavuutta voidaan mitata esimerkiksi läpikulkuajan muodossa. Mittareiden avulla voidaan lisäksi kerätä arvokasta tietoa lisätilausprosessista, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi lisätilausprosessin jatkuvassa parantamisessa.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät jatkotutkimusehdotukset liittyvät lisätilausprosessiin ja sen edelleen kehittämiseen. Jatkotutkimuksena tulisi tutkia yhtenä kehittämisehdotuksena esiteltyä SAP-rakenteen muutosta, jossa tulisi tutkia tämän muutoksen soveltuvuutta lisätilausprosessiin. Lisäksi SAP-rakenteen muutoksen vaikutuksia kannattavuuteen tulisi tutkia. Tähän ei tutustuttu tässä opinnäytetyössä sen laajuuden vuoksi, sillä SAP-rakenteen muutokset vaikuttavat yleensä koko prosessiin ja sen kaikkiin työtehtäviin. Lisäksi SAP-rakenteen muutoksen seurauksena jotkin työtehtävistä saattavat muuttua radikaalisti. SAP-rakenteen muutok-

sen yhteydessä tulisi myös tutkia kehittämisehdotusta PE:n työnkuvan muuttamisesta.

SAP-rakenteen muutoksen lisäksi jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia haastatte- luissa esille tulleita kulurakenteen ongelmia. Tämän pohjalta voitaisiin kehittää jokin ohje, jonka mukaan toimitaan, kun tavaraa ostetaan ja myydään kohdeyri- tyksen itsenäisten tulosityksiköiden välillä. Tässä tutkimuksessa tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, että sisäinen kaupankäynti ei tuota lainkaan lisäarvoa asiakkaalle (Hannus 1997, 31–34).

Viimeisimpänä kehittämisehdotuksena voitaisiin toteuttaa tutkimus, jonka tarkoi- tuksena olisi selvittää kehittämisehdotusten vaikutus lisätilausprosessiin. Tässä tutkimuksessa voitaisiin hyödyntää luoduista mittareista saatuja arvoja ja verrata niitä tämän opinnäytetyön pohjalta luotuihin arvoihin. Tässä tutkimuksessa voitai- siin lisäksi mitata sitä, onko kehittämisehdotuksia ylipäätään hyödynnetty.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tämän opinnäytetyön teko on ollut projektina haastava, mutta ei mahdoton. Opin- näytetyön aihe kehittyi kesätyön aikana ja se päättyi lopulta varsinaiseksi opinnäy- tetyön aiheeksi. Opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin virallisesti syyskuun alussa, jolloin keskityttiin teoriaosuuteen. Opinnäytetyön aika tavoitteeksi asetet- tiin marraskuun puoliväli. Lisäksi opinnäytetyötä varten laadittiin kuukausikoh- tainen aikataulu, joka piti lähes päivälleen paikkansa. Opinnäytetyö valmistui siis täysin aikataulun mukaisesti. Tarkkaan aikatauluun pyrittiin myös siksi, että BPR- projekti tulisi aikatauluttaa mahdollisimman tarkasti, jotta päällekkäisyyksiltä pro- jektien ja osaprojektien välillä vältyttäisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 42–43). Tämä opinnäyte- ja kehitysprojekti toteutettiin teorialuvussa esitellyn auditointiin poh- jautuen, sillä sen tavoitteena on tunnistaa prosessin heikkoudet ja kehittää niitä.

Opinnäytetyön teoriaosuutta varten löydettiin paljon kirjallisuutta, sillä prosesseis- ta on kirjoitettu monia teoksia sekä suomeksi että englanniksi. Tässä opinnäyte- työssä hyödynnettiin sekä suomen- että englanninkielisiä lähde- teoksia. Lisäksi teoriaosuudessa hyödynnettiin internetistä löydettyjä lähteitä. Kokonaisuudessaan

teoriaosuuden kirjoittaminen oli suhteellisen helppoa laajan lähdemateriaalin vuoksi, vaikka aluksi tuntuikin siltä, että lähteitä oli vaikea löytää.

Opinnäytetyön tutkimusosuus koettiin haastavampana kuin teoriaosuus. Tutkimusosuudessa haastavimpana seikkana nähtiin se, että haastateltavat olivat tutkitavan lisätilausprosessin eri vaiheista. Lisäksi haasteena nähtiin aluksi se, että haastattelut piti suorittaa englanniksi. Toisaalta loppuen lopuksi tämä koettiin positiivisena ja kehittävänä asiana. Tutkimusosuudessa haasteena nähtiin myös se, että tuloksia saatiin paljon ja osa niistä oli hyvinkin erilaisia. Haastatteluiden tuloksien pohjalta oli myös haastavaa päättää ne asiat, joita tässä opinnäytetyössä kehitettäisiin. Lisäksi haasteena nähtiin lisätilausprosessin laajuus ja se, että mallia ei voinut ottaa mistään aikaisemmin kehitetystä lisätilausprosessista. Mallia ei voinut ottaa siksi, koska lisätilausprosessin toiminnot eroavat yrityskohtaisesti. Kun tarkastelee opinnäytetyötä kokonaisuutena, huomaa että haastattelut, jotka on muodostettu teoriaosuuden pohjalta, ovat tuottaneet kokeilemisen arvoisia kehittämis ehdotuksia. Näin ollen tutkimusosuudessa onnistuttiin haasteista huolimatta.

LÄHTEET

Blanchard, D. 2010. Supply Chain Management. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

Choi, S. 2007. Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance. Florida Atlantic University. Viitattu 11.9.2013. http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol2iss3/choi/Choi_Vol2Iss3.pdf

Einistö, P. O. 2006. Toimivat prosessit. Laatukeskus Excellence Finland. Viitattu 18.9.2013. http://www.mikes.fi/documents/upload/finas-paiva2006_einisto.pdf

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.

For Dummies. 2012. Six Sigma For Dummies. For Dummies kirjasarjan verkkosivut. Viitattu 16.9.2013. <http://www.dummies.com/how-to/content/six-sigma-for-dummies-cheat-sheet.html>

Hannus, J. 1997. Prosessijohtaminen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, H. 2003. Laatu, laadun mittaaminen, auditointi, laatu järjestelmät. Jyväskylän yliopiston verkkosivut. Viitattu 18.9.2013. <http://www.mit.jyu.fi/opetus/kurssit/jot/2005/kalvot/qij.pdf>

Hirsijärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu. Tammi.

JHS-suositukset. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. JUHTA – julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan verkkosivut. Viitattu 11.9.2013. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>

Järvelä, P. 2012. Laatukustannukset. Tampereen teknillisen yliopiston verkkosivut. Viitattu 16.9.2013. https://www.tut.fi/ms/muo/muovepro_mikkeli/Documents/141212/jarvela.pdf

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Karrus, K.E. 1998. Logistiikka. Porvoo. WSOY.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo. WSOY.

Koikkalainen, A., Iltola, V. & Halonen, T. 2005. Tietojärjestelmätieteen Projektiraportti ITKT50. Jyväskylän yliopiston verkkosivut. Viitattu 3.9.2013. projekti.it.jyu.fi/liitetiedostot/tjtst11/arvioitavat_artikkelit/VTA.rtf

L 13.6.1929/228. Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista. Säädos säädöstietopankki Finlexin verkkosivuilla. Viitattu 26.8.2013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1929/19290228>

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki. Laatu-keskus.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva. WSOY.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Talentum.

Logistiikan Maailma. 2012. JIT (Just In Time), Lean ja Agile. Logistiikan maailman verkkosivut. Viitattu 18.9.2013.
http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/JIT_%28Just_In_Time%29,_Lean_ja_Agile

Long, K. A. 2012. Process Roles. BRC community verkkosivut. Viitattu 2.11.2013. <http://www.BRCCommunity.com/a2012/b668.html>

Lysons, K. 2000. Purchasing and Supply Chain Management. Great Britain. Pearson Education Limited.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. 2009. Jyväskylän yliopisto humanistinen tiedekunta. Viitattu 30.9.2013.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimu>

Magal, S. R. & Word, J. Integrated Business Processes with ERP Systems. 2012. Jefferson City. Wiley.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillisen yliopiston verkkosivut. Viitattu 6.9.2013 ja 18.9.2013.
https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo. WSOY.

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt. Tampere. AMK-kustannus Oy.

Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien tunnistaminen 1. Qualitas Fennica Oy. Viitattu 4.9.2013
http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Prosessien_tunnistaminen..pdf

Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Saarijärvi. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Otavan oppimateriaalit. 2003. Tuotannon tekijät. Otavan oppimateriaali arkiston verkkosivut. Viitattu 11.9.2013.

http://otavanoppimateriaalit.net/aineisto/arkisto/elinkeinot/tuotannon_tekijat.htm

Qualitas Forum. 2013. Laatutarina eli QC-story. Qualitas Forumin verkkosivut. Viitattu 16.9.2013. <http://www.qualitas-forum.fi/Apualaatuun/LaatutarinaeliQC-story.aspx>

Riley, J. 2012. Time-based Management. Tutor2u verkkosivut. Viitattu 17.9.2013. <http://www.tutor2u.net/business/production/time-based-management-simultaneous-engineering.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 10.10.2013.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Espoo. WSOY.

Simchi-Levi, D., Kaminsky P. & Simchi-Levi E. 2008. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies. New York. McGraw-Hill/Irwin.

Skjøtt-Larsen, T., Schary, P. B., Mikkola, J. H., & Kotzab, H. 2007. Managing the Global Supply Chain. Gylling. Naryana Press.

SmartDraw. 2013. Flowchart symbols. SmartDraw ohjelmiston verkkosivut. <http://www.smartdraw.com/specials/flowchart-symbols.htm>. Viitattu 31.10.2013

Waters, D. 2003. Logistics. Great Britain. Palgrave Macmillan.

Waters, D. 2009. Supply Chain Management. China. Palgrave Macmillan.

HAASTATTELUPYYNTÖ

Dear Receiver,

My name is Toni Kankaanpää and I study at Vaasa University of Applied Sciences. I have worked two summers on ***** as Trainee Co-ordinator on ***** Business Control so the company is familiar to me. I am doing thesis for ***** and the subject of the thesis is “Additional order process development”. The goal of this thesis is to develop better and more efficient additional order process.

I have received your contact information from ***** ***** (*****.*@*****.com) and she recommended you as interviewee. The interviews will be carrying out as individual interviews and if possible they will be on next week (21-25.10). Interviews will be held on ***** premises. The results of these interviews are confidential and anonym. The interview will last approximately 45 minutes to 1 hour depending on your answers.

I hope that you will participate for this thesis. For participation you will give important information for your employer. I also hope that you will answer to this mail as soon as possible. On the mail kindly let me know will you attend to the interview and the time that would fit you. If there will be overlaps I will let you know as soon as possible. And those who don't sit on ***** ***** please note that the interviews will be carry out by e-mail. The e-mail interview is also possible if you sit on ***** *****.

If you need more information please don't hesitate to contact me. I hope that I will see you soon.

Best regards

Toni Kankaanpää

HAASTATTELURUNKO

Background questions

Gender

Title

Your responsibilities and job description (shortly)

Process development

General questions

Is the additional order process flow chart familiar to you? If so do you know the stages of the additional order process?

Is your role on the additional order process clear to you? If not how it should be clarified in your opinion?

Does the current process include overlapping functions when the roles are mixed?

Do you take into account the external and internal customers on the current additional order process?

Information flow questions

How does the information moves between the different phases of additional order process? (For example e-mail, SAP)

Does the data move in defined form or does it change on every order?

How do you make sure that the information you are sending is correct?

Do you know what kind of information is needed on the next stage of the process?

How would you improve the information flow in the process?

The pros and cons of the additional order process

What are the cons of the additional order process?

How would you fix them?

What are the pros of the additional order process?

How would you strengthen them?

Process management

Management questions

Is the process taking care of comprehensively or does everyone just take charge of their own tasks?

Do you know who is the process owner of the additional order process?

Do you know what are the process owners and your manager's responsibilities on the additional order process? If you don't, why?

Has your manager provided enough resources for the effective perform of the process? If not what resources or tools are you lacking?

Has your manager ensured that you have the necessary knowledge and skills to perform your own task on the additional order process? If not, which areas would you like to improve?

Describe your manager's management style in three sentences.

Does your manager's management style support your work on the additional order process? If not, what would you like to change?

Have the managers emphasized the importance of customer oriented approach in the process? If not, how would you like it to be emphasized?

Measurement questions

Do you know if the additional order process is measured in some way? If so, how?

If the process is measured:

Do the managers utilize the obtained information well enough in your opinion?

In your opinion, would it improve the process's efficiency and continual improvement if it would be measured? If so, what should be measured?

Free speech

KYSYMYKSET PROSESSIN OMISTAJALLE

Prosessikaavion luomiseen ja prosessiin liittyvät kysymykset

Mistä työvaiheista lisätilausprosessi koostuu?

Missä järjestyksessä nämä vaiheet tehdään?

Kuka huolehtii kustakin vaiheesta? (esim. titteli)

Kuka on lisätilausprosessin prosessiomistaja?

Onko nykyisessä prosessissa otettu huomioon ulkoiset ja sisäiset asiakkaat?

Milloin prosessia on viimeksi kokonaisvaltaisesti muutettu?

Kehitetäänkö prosessia jatkuvasti, onko prosessissa siis käytössä jatkuva parantaminen?

Onko prosessi globaalisti käytössä organisaatiossa?

Perustuuko nykyinen lisätilausprosessi yrityksen visioon ja kriittisiin menestystekijöihin?

Onko lisätilausprosessia tai tilaus-toimitusprosessia benchmarkattu?

Onko lisätilausprosessia auditoitu sisäisesti tai ulkoisesti?

PROSESSIKAAVIO

PROSESSIKUVAUS

Tämä prosessikuvaus on laadittu tukemaan liitteessä 4 olevaa prosessikaaviota. Tämän prosessikuvauksen tarkoituksena on selventää lisätilausprosessin rooleja ja vastuuta. Kuvauksien laajuus vaihtelee tehtävän tärkeyden mukaan.

Titteli: Prosessin omistaja

Roolit ja vastuut: Tehtävänä lisätilausprosessissa on huolehtia kokonaisuudesta sekä prosessin jatkuvasta kehittämisestä. Prosessin omistajan tulee lisäksi huolehtia, että prosessikaavio pysyy ajan tasalla. Hänen vastuullaan on lisäksi muutoksista viestiminen ja niiden jalkauttaminen. Prosessin omistajan tulee lisäksi määrittellä prosessissa toimivien henkilöiden vastuut.

Titteli: Project Manager (PM)

Rooli ja vastuut: Tehtävänä vastata asiakkaan tarjouspyyntöön tarjouksella, jos myynti on alle 50 000 euroa. Lisäksi tulisi miettiä, onko tilaus taloudellisesti kannattava. Asiakkaan hyväksytyä tarjouksen, tulisi PM:n lähettää asiakkaalle tilausvahvistus, jolla varmistetaan, että tilaus on asiakkaan toiveiden mukainen. Kun asiakas on hyväksynyt tarjouksen, tulee PM:n huolehtia, että hän ilmoittaa kaikille prosessin toiminnoille prosessi- sekä tiedonkulkukaavion mukaisesti tästä lisätilauksesta. Prosessikaavion lopussa PM:n vastuulla on ilmoittaa asiakkaalle toimituksen tiedot, kuten saapumisaika ja lähettää tarvittavat dokumentit. PM:n keskeisin tehtävä on toimia asiakaspinnassa.

Titteli: Sales

Rooli ja vastuut: Myynnin vastuulla on laatia asiakkaalle tarjous, jos lisätilauksen arvo ylittää 50 000 euroa. Lisäksi myynti tulee hyväksyttävä, jos summa ylittää.

Titteli: Project Engineer (PE)

Rooli ja vastuut: PE:n vastuulla on luoda ostotilauspyyntö (POR) PM:n tietojen perusteella. Lisäksi PE:n vastuulla on päivittää projektisuunnitelma sekä projektin piirustukset. Joissakin tapauksissa PE:n vastuulla on myös myyntilauksen (SO) luominen. PE:n tulisi myös luoda jokaisesta lisätilauksesta projektimateriaalihan-
kintapyyntö (PMDR) tiedonkulkukaavion mukaisesti.

Titteli: Trade Finance (TF)

Rooli ja vastuut: TF:n vastuulla on pitää huoli lisätilauksen mahdollisesta rem-
burssista sekä siihen liittyvästä prosessoinnista, kuten remburssin avaamisesta ja
hyväksymisestä. Lisäksi TF huolehtii toimitukselle annettavasta vihreästä valosta.

Titteli: Project Controller, Financials

Rooli ja vastuut: Controllerin vastuulla on päivittää projektikohtaiset kustannuk-
set.

Titteli: Legal

Rooli ja vastuut: Legal – yksikön vastuulla on päivittää sopimus, jos lisätilaus
sisältää sopimusmuutoksia. Lisäksi Legalin vastuulla on luoda sopimus, jos lisäti-
lauksen määrä on merkittävä.

Titteli: Project Creation

Rooli ja vastuut: Project Creationin vastuulla on päivittää projektin tiedot
SAP:iin, jos lisätilauksen arvo ylittää yli 50 000 euroa. Pääasiallisen sääntönä
voidaan pitää, että he tulevat mukaan, kun Sales on mukana.

Titteli: Co-ordinator

Rooli ja vastuut: Co-ordinatorin vastuulla on projektin alussa ennakkolaskutus sekä ennakkolaskusta ilmoittaminen PE/PM:lle. Lisäksi hänen vastuullaan on luoda myyntitilaus (SO) SAP:iin. Joissakin tapauksissa SO:n luo PE. Lisäksi Co-ordinatorin vastuulla on järjestää alle 500 kg:n toimituksille kuljetus sekä laatia tarvittavat vientidokumentit. Lisäksi ennen lähetystä Co-ordinatorin tulee huolehtia ennakkomaksujen saapumisesta. Co-ordinator lähettää myös lähetyksen tiedot projektipuolelle.

Titteli: Purchaser

Rooli ja vastuut: Ostajan vastuulla on ostaa tuote PE:n tekemän pyynnön pohjalta. Lisäksi ostaja luo ostotilauksen (PO) SAP:iin. Ostajan vastuulla on lisäksi ilmoittaa tavaran mitat ja paino. Ostaja ilmoittaa myös, kun tavara on valmis toimitettavaksi.

Titteli: Delivery Manager

Rooli ja vastuut: Delivery Managerin vastuulla on luoda SAP:iin shipment sekä laatia lähetykselle pakkauslista. Pakkauslistan ja shipmentin laatimisen jälkeen hänen tehtävänä on lähettää input Co-ordinaattorille, joka sisältää lähetyksen tiedot, shipmentin numeron sekä pakkauslistat.

Titteli: Transport Manager

Rooli ja vastuut: Transport Managerin vastuulla on kilpailuttaa ja järjestää kuljetus lisätilaukselle, jos toimitus painaa yli 500 kg.

TIEDONKULKUKAAVIO