



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Ydinprosessin mallintaminen: Uuden parturiliikkeen avaus

Tuominen, Sini-Emilia

2015 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Ydinprosessin mallintaminen:
Uuden parturiliikkeen avaus

Tuominen Sini-Emlia
Liiketalous P2P
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2015

Tuominen Sini-Emilia

Ydinprosessin mallintaminen: Uuden parturiliikkeen avaus

Vuosi 2015 Sivumäärä 28

Tämä opinnäytetyö käsittelee prosesseja, niiden mallintamista ja prosessijohtamista. Työn tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle yksityiskohtainen prosessin kuvaus, jonka avulla yrityksen ydinprosesseihin kuuluva parturiliikkeen avaus saataisiin tehokkaammaksi ja vastuun-
jako jaettua selvemmin eri toimijoiden kesken.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään prosesseihin, prosessijohtamiseen, prosessien kuvaamiseen ja mallintamiseen sekä projektinhallintaan ja franchisingiin.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen, jossa paikallistetaan organisaation nykyiset ongelmakohdat ja etsitään ratkaisuja toimintatapojen kehittämiseksi. Tutkimusosassa kerättiin aineistoa yksilö- ja ryhmähaastatteluin, havainnoimalla yrityksen toimintatapoja liikkeen avauksessa sekä keräämällä aktiivisesti palautetta toimeksiantajalta koko kehittämisprosessin ajan. Kerätyn aineiston ja teoreettisentiedon avulla voitiin paikallistaa liikkeen avaukseen liittyvät ongelmat ja luoda liikkeen avauksen malli, jonka toimeksiantaja hyväksyi ja otti käyttöönsä työn valmistuttua.

Tuominen Sini-Emilia

Mapping the core process: Opening a new barbershop

Year	2015	Pages	28
------	------	-------	----

Mapping the core process: Opening a new barbershop

This thesis focuses on processes, process management and process mapping. The aim was to create a detailed process model for the client. The process model's function was to make one of the client's core processes more profitable and to make liability distribution between different activators clearer.

The theoretical part of this thesis focuses on processes, process management, process mapping as well as project management and franchising. This part introduces processes as a part of reforming strategies.

Thesis is research-based. The research phase includes collecting material with individual and group interviews through observation of the clients mode of operation as well as by actively collecting feedback from the client during the whole developing process. Collected material and theoretical knowledge made it possible to contain and restrict any problems in opening such businesses and to create a new model for opening a shop. The model was approved and utilized by the client as soon as it was completed.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen rajaaminen sekä tutkimuksen aikataulu.....	8
2	Franchising	8
2.1	Franchise-antajan ja franchise-ottajan roolit	10
2.2	Franchising M Room -ketjun toiminnassa	11
3	Prosessit.....	11
3.1	Prosessiajattelu.....	12
3.2	Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen	12
3.3	Prosessit ja projektijohtaminen.....	14
3.4	Projektinhallinta.....	15
4	Parturiliikkeen avausprosessin alkukartoitus.....	18
5	Tulokset	20
5.1	Nykytilankuvaus	20
5.1.1	Aikatauluttaminen ja ohjaus	22
5.1.2	Toimitusten sisältö ja ennakointi.....	24
5.1.3	Tiedon jakaminen ja riskinhallinta	25
5.2	M Company uuden parturiliikkeen avauksen toimintamalli	25
6	Jatkotoimenpiteet.....	26
7	Arviointi	27
	Lähteet	28

1 Johdanto

Yrityksen toimintatapojen ja mallien kehittäminen jatkuvasti paremmiksi ja tehokkaammiksi on tärkeää, jos haluaa pysyä mukana kehityksessä. Aktiivisesti kuuntelemalla ja kartoittamalla on mahdollista kehittää toimintatapoja, jotka ovat asiakkaalle ja yritykselle toimivampia, ja joilla resurssit saadaan käytettyä mahdollisimman tehokkaasti oikeisiin asioihin. Varsinkaan nuoret yritykset eivät usein osaa suunnata resurssiaan sinne, missä niitä kipeimmin tarvittaisiin, tarkkoja toimintatapoja ei ole vielä ehditty tai osattu suunnitella tai vaihtoehtoisesti ei ole oikeita henkilöitä niitä toteuttamaan. Perusasioihin ja ydinprosesseihin panostaminen kannattaa, sillä tärkeintä on ohjata ihmiset tekemään oikeita asioita.

Teoriaosuus sisältää teoreettista tietoa franchisingista, prosesseista ja projektinhallinnasta. Teoriaosuuden sisältö koottiin niin, että se tukee mahdollisimman hyvin varsinaisen mallin laatimista. Projektinhallinta ja projektijohtaminen otettiin mukaan myös teoriapohjaan, sillä uusien liikkeiden avaukset tullaan toteuttamaan projektiluontoisesti, valmiin liikkeen avausprosessin toimintamallin mukaisesti. Valmista avausprosessin toimintamallia käytettäessä oikein toteutettu projektinjohto ja projektinhallinta ovat oleellisia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli paikallistaa parturiliikkeen avauksen ongelmakohdat ja tarjota perustellut ratkaisut avaukseen. Tavoitteena oli luoda malli, joka sisältää kaikki liikkeen avaamiseen tarvittavat toimenpiteet, ja täten mallintaa avausprosessi niin, että tulevaisuudessa tämän mallin avulla uusi liike voidaan avata missä tahansa maassa ja kuka tahansa voi avata sen. Saatujen tietojen, havainnoinnin ja teoriakehyksen avulla laadittiin M Company Oy:lle selkeä malli uuden parturiliikkeen avaukseen. Mallin tarkoituksena on helpottaa ja yksinkertaistaa sekä rajata uuden liikkeen avauksen työllistämät ihmiset minimiin tarjoamalla kattavat työkalut liikkeen avauksen toteuttamiseen tehokkaasti.

M Company Oy on parturiketju M Roomin emoyhtiö. M Companyn tehtävä on markkinoida, johtaa ja kehittää M Roomia. Emoyhtiö vastaa myös uusien parturiliikkeiden avauksesta. Tässä opinnäytetyössä liikkeen avauksella tarkoitetaan koko prosessia uuden liiketilanvuokraamisesta aina liikkeen avajaispäivään ja liiketoiminnan käynnistymiseen asti. Emoyhtiössä käytetään tätä termiä, joten siksi kyseistä termiä käytetään myös opinnäytetyössä.

M Room on miehiä palveleva parturimaailma, joka toimii aina ilman ajanvarausta. Konseptin vahvuuksina on kaksi omaa tuotesarjaa sekä ainutlaatuinen vuosijäsenyysmalli, jonka mukaisesti jäsenmaksulla saa koko vuoden hiustenleikkuut ilman erillistä veloitusta. M Room palvelu- ja liiketoimintakonsepti perustuu täysin parturipalvelujen tuottamiseen miehille sopivalla tavalla. Ketju on rakennettu franchiseperiaatteella eli liiketoimintakonseptin omistaa M Company Oy. Ketju koostuu tällä hetkellä 13 yrityksestä, joilla on lähes 50 liikettä ympäri Suo-

mea. Ketjun kokonaisliikevaihto oli 12 miljoonaa euroa vuonna 2014. M Room työllistää lähes 200 parturia. (Rekrytointi 2015.)

M Room on vienyt toimintaansa myös Suomen rajojen ulkopuolelle, Tekesiltä saatavan rahoituksen tukemana. Tekesin NIY-hankeeseen mukaan valittu M Room, on yksi harvoista rahoituksen saaneista yrityksistä ja M Room onkin ainut hiusalan yritys, jolle on myönnetty NIY-rahoitus.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Tavoitteena on mallintaa liikkeen avausprosessi mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta liikkeen voi avata kuka tahansa laadukkaasti ja täysin liikkeen sijainnista tai avaajasta riippumatta. Malli on tärkeää kehittää ja saada käyttöön mahdollisimman pian, jotta liikkeen avauksen kustannukset ja toimenpiteet saataisiin selkeytettyä niin kustannusten kuin toimenpiteidenkin osalta mahdollisimman nopeasti. Ennen tätä toimeksiantoa liikkeen avaus oli monimutkainen, heikosti aikataulutettu ja käytännössä toteutettu etukäteen suunnittelematta. Tavoitteena opinnäytetyölle on myös, että toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyötä niin teoreettista kehystä kuin varsinaista valmista liikkeen avauksen malliakin.



Kuvio 1: Opinnäytetyön eri osa-alueet.

Kuvio 1 kuvaa osia, joista opinnäytetyö koostuu. Aloitin opinnäytetyön kokoamalla teoreettista tietoa aiheesta. Tietoa keräsin kirjallisista julkaisuista sekä opinnäytetyön aihepiiriin sopivista verkkojulkaisuista. Teoria sekä käytännön tutkimus- ja varsinaisen liikkeen avauksen mallin laatimisen toteutin osittain samanaikaisesti. Teoriaosuudessa käsitelin muun muassa franchisingia liiketoiminnan toteuttamistapana, prosessiajattelua, prosessien kuvaamista sekä mallintamista, projektijohtamista ja muita toimeksiannon aihepiiriin sopivia teemoja.

Teoriaosuuden jälkeen siirryin käytännönsuuteen, jossa tein tarvittavaa tutkimusta ja selvityksiä liikkeen avauksen nykytilasta sekä sen ongelmista ja haasteista. Käytännön osuus sisältää siis tutkimusvaiheessa yksityis- ja ryhmähaastatteluin sekä havainnoimalla keräämäni tie-

dot liikkeen avauksista. Käytännön osuus sisältää myös valmiin liikkeen avauksen mallin toimeksiantajan käyttöön. Valmis materiaali käsittää opinnäytetyön kokonaisuudessaan, ja tällä käsitteellä tarkoitetaan loppuraporttia, joka sisältää kaiken teoriaosuudesta valmiiseen liikkeen avauksen malliin.

1.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaaminen sekä tutkimuksen aikataulu

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia parturiliikkeen avauksen malli, jonka avulla uusien liikkeiden avaaminen saadaan automatisoitua ja resurssien hukka minimoitua. Aluksi tuli selvittää, kuinka kyseinen toiminto on yrityksessä aiemmin toteutettu. Liikkeen avauksen mallin laatimista varten tarvittiin runsaasti tietoa liikkeen avauksesta.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmia ovat:

- Kuinka liikkeet on aiemmin avattu?
- Ketä avaukseen on osallistunut?
- Mitä ongelmia avauksessa on ilmennyt?
- Mitä toimenpiteitä avausprosessi sisältää?
- Mitä työkaluja tarvitaan, jotta liikkeen avausten kannattavuus saataisiin maksimoitua?

2 Franchising

Suomessa sana franchising sai hyväksynnän kielitoimistolta vuonna 1999, ja ennen tätä franchisingista puhuttiin sanalla "luvake". Franchisingissa on kyse yhteenkuuluvan kaupankäynnin muodosta, ikään kuin partnership-suhteesta kahden yrityksen välillä. (Laakso 2005, 28.) Tiivistetysti sanalla franchise tarkoitetaan oikeutta, joka luovutetaan yritykseltä toiselle (Suomen Franchising-yhdistys, 2014). Tässä suhteessa juridisesti, sekä taloudellisesti itsenäinen osapuoli (franchise-ottaja), jalkauttaa ja monistaa toisen osapuolen (franchise-antaja) kehittämään ja testaamaan liiketoimintaa. (Laakso 2005, 28.)

Franchise-antaja luovuttaa taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää hallitsemaansa liiketoimintakonseptia tietyn ajan, alueen, sekä ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti (Suomen Franchising-yhdistys 2014.) Franchise-ottajan saa taloudellista vastiketta vastaan nimenomaan oikeuden käyttää liiketoimintakonseptia sellaisenaan, mutta franchise-ottaja ei saa siis muokata liiketoimintakonseptia millään tapaa, vaikka toimiikin omana itsenäisenä yrityksenä (Laakso 2005, 29). Franchise-ottajan ja franchise-antajan välillä on kirjallinen sopimus, joka on vakimuotoinen ja voi sisältää myös alueellisen yksintoiminta-oikeuden (Suomen Franchising-yhdistys, 2014).

Franchise-ottajayritystä johtaa luonnollinen henkilö, yrityksen kasvollinen perustaja ja omistaja-johtaja, franchiseyrittäjä. Yrittäjä on mukana yrityksensä päivittäisessä toiminnassa ja hän on myös franchisesopimuksen yrityksensä edustajana allekirjoittanut taho. Franchise-ottaja perustaa usein yrityksen varta vasten franchiseyrittäjäksi ryhtyessään, sillä franchiseketjun yksiköt ovat yrittäjävetoisia. M Room -parturiliikeketjun kaikki yksiköt, lukuun ottamatta Saksan yksiköitä, ovat yrittäjävetoisia. (Suomen Franchising-yhdistys, 2014.)

Franchising on siis kahden itsenäisen yrityksen välistä sekä sopimukseen perustuvaa yhteistyötä, jossa franchise-antaja antaa franchise-ottajalle oikeuden käyttää tavaramerkkiään, valmistusmenetelmäänsä tai koko yrityksen toimintamallia. Näin ollen voidaan franchisingista puhua yritysten välisenä yhteistyömallina. Franchise-antaja on luonut liiketoimintamallin, jota kutsutaan konseptiksi. Konsepti pitää sisällään esimerkiksi yhteisesti käytettävät toimintatavat, tavaramerkit, tuotevalikoimat sekä palvelukokonaisuudet. (Laakso 2005, 28,29.)

Franchisingista puhuttaessa on kyse useimmiten suurista ketjuista, joissa franchise-ottajia on useita. Samoja oikeuksia luovutetaan maksua vastaan franchise-ottajille, jolloin markkinoille muodostuu samaa konseptia noudattavista yrityksistä franchisejärjestelmä, jota kutsutaan arkisemmin franchiseketjuksi. Franchiseperiaatteella toimivan ketjun perusajatuksena onkin, että kaikki yrittäjät toimivat samalla tavalla, ja näin ollen esimerkiksi M Room -ketjun jokainen parturiliike on ulkonäöltään, tuotetarjonnaltaan, palveluvalikoimaltaan sekä mainosmateriaalien visuaaliselta linjaukseltaan samanlainen. Franchise-ottajalle franchising on yritystoiminnan harjoittamistapa, kun taas franchise-antajalle franchising on tapa kasvattaa liiketoimintaa ja laajentaa toiminta-alueitaan. (Laakso 2005, 29.)

Franchising mahdollistaa liiketoiminnan laajentamisen itselle, mutta ei yksin. Franchiseketju on mainio tapa laajentaa omaa liiketoimintaa kuitenkin välttymällä suuren pääoman sijoittamisesta itse. Franchise-ottajat maksavat toiminnastaan franchisemaksua eli rojalteja sekä erikseen uusien toimipisteiden avaamisesta. Käytännössä franchising on jaettu riski, jolloin emoyhtiö yksin ei ole taloudellisesti vastuussa ketjun toimipisteistä eikä liiketoiminnasta. Myös franchise-ottajan kulmasta katsottuna liiketoiminnan aloittaminen on riskeiltään huomattavasti pienempi kuin yrityksen aloittaminen yksin. Franchise-ottaja toteuttaa liiketoimintaa valmiiksi tunnetun brändin sekä jo toimivaksi testattujen toimintatapojen avulla. Franchising liiketoiminnan toteuttamistapana on kuitenkin franchise-ottajan kannalta hieman rajoittava. Kun valmiit toimintatavat helpottavat liiketoimintaa, ovat ne kuitenkin myös rajoittava tekijä, sillä franchise-ottajalla on vain hieman vapauksia. Epäedullisena puolena voidaan nähdä myös se, että asiakas heijastaa kokemuksensa yhdessä toimipisteessä koko ketjuun. Tämän takia yrittäjien erilainen aktiivisuustaso oman liiketoiminnan edistämiseksi vaikuttaa suuresti ketjun kokonaiskuvaan. Franchise-ottajalle suoraan huono puoli on siis se, että hän ei voi vaikuttaa siihen, keitä muut franchise-ottajat ovat. Franchise-antaja on vastuussa ketjun koko-

naiskuvasta ja esimerkiksi yrittäjien ja heidän työntekijöidensä kouluttamisesta sekä ketjutason markkinoinnista. (An Introduction to Franchising, 2014.)

2.1 Franchise-antajan ja franchise-ottajan roolit

Franchisingissa on yleisesti siis kyse sopimukseen perustuvasta yhteistyömallista, ja kuten yhteistyössä yleensäkin myös franchisetoinnassa on kummallakin osapuolella omat roolinsa (Laakso 2005, 33).

Franchise-ottaja maksaa liittymismaksun tai palvelumaksua eli rojalta franchise-antajalle. Hän saa tällä taloudellisella vastikkeella haltuunsa oikeudet käyttää ketjun liiketoimintakonseptia liiketoiminnan harjoittamiseen. Franchiseoikeuksien käyttäjä eli franchise-ottaja toteuttaa liiketoimintaansa franchise-antajan liiketoiminnallista osaamista jäljentäen ja on täten oman yrityksensä alueellisen liiketoiminnan johtaja ja on sopimuksen solmimisen myötä sitoutunut noudattamaan konseptin toimintatapoja. (Laakso 2005, 33.) Franchise-ottaja vastaa omien toimipisteidensä paikallisesta markkinoinnista ja mainonnasta sekä rekrytoi työntekijät oman yrityksensä palvelukseen. Kumpaankin edellä mainituista emoyhtiö tarjoaa tukipalveluitaan. (Suomen Franchising-yhdistys, 2014.)

Franchise-antaja on konseptin omistaja sekä ketjun perustaja, ja franchise-antajan (emoyhtiön) vastuualueeseen kuuluu franchiseketjun konseptin ja ketjun toiminnan jatkuva kehittäminen sekä franchiseketjun toimintojen ketjutason johtaminen. Emoyhtiö huolehtii ketjun markkinoinnista sekä tarjoaa tukipalveluita franchise-ottajille. (Laakso 2005, 33) Tukipalveluita ovat esimerkiksi yrittäjien alku- ja jatkokoulutus, tekninen ja kaupallinen tuki sekä neuvot paikallisen liiketoiminnan tuloksen parantamiseksi. Emoyhtiön tärkeimpiin tehtäviin ketjun kannalta kuuluvat franchise-ottajien liiketoiminnan tuloksen ja toiminnan jatkuva valvonta, kontrolloiminen sekä ohjaaminen. (Suomen Franchising-yhdistys 2014.) Alla olevasta taulukosta selviää, kuinka roolit ja vastuut jakautuvat franchise-antajan (emoyhtiön) ja franchise-ottajan (yrittäjän) välillä.

Franchise-antaja	Yhteistyö	Franchise-ottaja
Omistaa konseptin, sekä tavaramerkkien oikeudet		Hyödyntää franchiseoikeuksiaan liiketoimintansa harjoittamiseen
Johtaa yhteistyötä		Toimii konseptin mukaisesti
Vastaa ketjun yhteisestä markki-		Vastaa toimipisteidensä paikallisesta mainonnasta

noinnista, sekä ostoyhteistyöstä		ja markkinoinnista
Vastaa ketjun toiminnan kehittämisestä, sekä henkilöstön kouluttamisesta		Vastaa työntekijöiden rekrytoinnista
Tarjoaa työkalut liiketoiminnan toteuttamiseen konseptin mukaisesti		Toteuttaa ja kehittää omaa alueellista liiketoimintaa konseptin mukaisesti

Taulukko 1: Franchise-ottajan ja franchise-antajan yhteistyö ja roolit. (Franchisingkäsitteet, 2014.)

2.2 Franchising M Room -ketjun toiminnassa

Kuinka franchising käytännössä toimii siten, että itsenäinen yrittäjä ostaa itselleen oikeuden toteuttaa menestyksestä liiketoimintaa emoyhtiön testaamalla toimintamalleilla ja näin ollen saa liiketoimintansa tueksi myös ketjun tarjoaman koulutusjärjestelmän sekä koko ketjulle kohdistettavat markkinointitoimenpiteet. (Suomen Franchising-yhdistys 2014.)

M Room -ketjun emoyhtiö on M Company Oy, ja emoyhtiön läsnäolo näkyy franchise-ottajien sekä heidän alaistensa arjessa vahvasti. Opinnäytetyön kannalta kaikkein oleellisinta on se, kuinka emoyhtiö toimii liikkeen avaamisen yhteydessä, miten vastuu jakautuu yrittäjän ja emoyhtiön välillä ja kuinka avaaminen käytännössä tapahtuu.

3 Prosessit

Prosessiksi kutsutaan loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja sekä resursseja joiden avulla päästään tiettyyn tulokseen. Prosessi on siis toimintojen ketju, jossa on useita eri vaiheita. Prosessi rakentuu siis toiminnoista, joiden tarkoituksena on tuottaa tietty määritelty palvelu tai tuote, jolla taas on arvoa asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Organisaatioissa yksilöt keskittyvät toimintoihin, joiden he kokevat olevan itselleen tärkeimpiä, jolloin muiden toimintojen yhtymäkohdat jäävät usein ilman huomiota ja tämä taas useimmiten hidastaa ja haittaa toimintaa. Prosessien tarkoituksena on nimenomaan poistaa informaatiokatkoksia näistä liittymäkohdista ja pyrkiä siihen, että sidosryhmät näkisivät toiminnot kokonaisuutena pelkkien omien osuuksiensa sijasta. Prosessit helpottavat myös toiminnan mittaamista ja kehittämistä sekä tiedon nopeampaa sisäistämistä, Prosessi määrittelee prosessin liittymisen muuhun toimintaan, toiminnassa suoritettavat työt ja tehtävät sekä käytössä olevat resurssit. (Office of Government Commerce 2007, 20.)

Prosessit ovat yleisesti avainprosesseja, jotka voidaan jakaa raa'asti kahteen: tukiprosesseihin ja ydinprosesseihin. Ydinprosessit tuottavat lisäarvon asiakkaalle vaikuttavat ulkopuolisten

sidosryhmien palveluun ja ovat ensisijaisia toimintoja. Tukiprosessit puolestaan nimensä mukaisesti tukevat ydinprosesseja. Tukiprosessi palvelee sisäisiä sidosryhmiä, joita ovat esimerkiksi henkilöstön- tai resurssien hallinta. (QL Laatu toiminta Oy 2006, 12.)

3.1 Prosessiajattelu

Prosessiajattelun ja -johtamisen oleellisimpana peruskysymyksenä voidaan kysyä, kuinka organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Prosessiksi yleisesti voidaan kutsua tapahtumaketjua, jonka tavoitteena on tuoda hyötyä asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Prosessiajattelun ideana on siis lähteä liikkeelle yksinomaan asiakkaasta ja hänen tuotteita tai palveluita koskevista tarpeistaan. (Laamanen 2005, 21.) Prosessiajattelu eroaa muista johtamisen tavoista, koska se kohdistaa huomion suoraan toimintaan. Voidaan ajatella myös, että prosessiajattelun tavoitteena on ylipäätään kehittää ja muuttaa vanhoja toimintatapoja. Se liitetään läheisesti laatujohtamiseen, jonka tavoitteena on jatkuva parantaminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.) Asiakkaan tulee olla aina prosessiajattelun lähtökohdaksi. Asiakas on kiinnostunut vain prosessin tuloksista ja lopputuotteesta, ei siitä miten lopputulokseen on päästy. Prosessien mukainen työskentely tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, sillä lopputuotteen tai palvelun laadun hallinta on yksinkertaisempaa, kun prosessissa voidaan edetä mallin mukaisesti vaihe vaiheelta. (Hammer 2001, 183.) M Companyn tapauksessa lopputuote eli valmis M Room -liike on prosessimallin avulla helpommin hallittavissa oleva kokonaisuus. Tämän ansiosta on pienempi riski siihen, että tuotteet tai asennukset ovat puutteellisia tai virheellisiä.

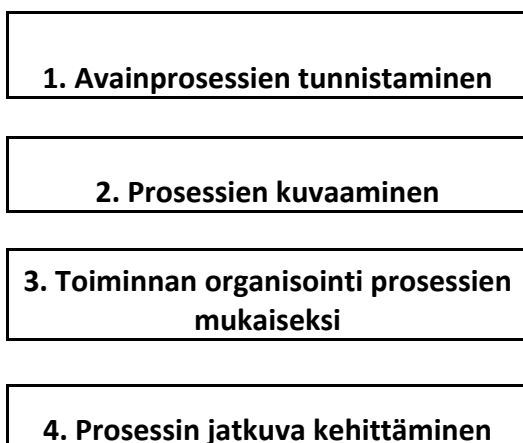
Voidaan sanoa, että kunkin organisaation prosessit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Hyvin suunnitellut prosessit helpottavat organisaation onnistumista tavoitteissaan. Prosessit ja niiden keskinäiset suhteet viestitään prosessikartalla. Prosessikartta muodostaa johtamisen perusteet ja helpottaa prosessinomistajien ja muun henkilöstön toimimista strategian mukaisesti. Prosessikartan avulla on mahdollista kehittää prosesseja jatkuvasti ja konkretisoida prosessien reititykset. Prosessin kuvaus on toimintatapa, jonka avulla esimerkiksi tuote suunnitellaan, valmistetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Täytyy muistaa, että pelkän prosessin kuvauksen avulla ei saavuteta valmista tuotetta tai palvelua. Prosessi tarvitsee resursseja, joilla varsinainen toiminta suoritetaan. Tässä opinnäytetyössä kyse on prosessiajattelun pohjalta kehitetystä johtamisen mallista, liiketoimintaprosessien uudistamisesta. Ydinprosessien uudelleen suunnittelulla pyritään vähentämään väärinkäsityksiä ja ajanhukkaa ja selventämään prosessissa osallisina oleville heidän roolinsa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.)

3.2 Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen

Jotta yritys voisi menestyä jatkuvasti murroksessa olevassa ympäristössä, tulee yritysten kehittää jatkuvasti omia toimintatapojaan entistäkin paremmiksi. Erityisen tärkeää tässä on,

että yrityksen toimintatavat ja prosessit tukevat yrityksen ja organisaation tavoitteita. (Hammer 2001, 185.) Prosessien kuvauksia ja malleja kutsutaan yleisesti prosessimalleiksi, ja ne ovat useimmiten toimintaa ja sen osia kuvaavia graafisia kuvauksia. Graafisuus yleisesti helpottaa tiedot omaksumista, sillä graafiset kuvaukset ovat yleisesti todettu tekstiä helpommaksi omaksua. (Laamanen 2007, 37.)

Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen ovat toiminnan kehittämisen vaiheita. Vaiheet voidaan jakaa neljään, joista ensimmäinen on prosessien tunnistaminen. Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen kuuluvat vaiheeseen kaksi, jossa siis luonnollisestikin kuvataan prosessi. Kolmannessa vaiheessa prosessi siirretään kuvauksesta käytäntöön, ja tähän vaiheeseen sisältyvät prosessikuvauksen analysointi, viestintää prosessiryhmien kesken sekä ylipäättään prosessin tehokkuuden mittaamista. Viimeinen eli neljäs vaihe on prosessin jatkuva kehittäminen. Liiketoimintaympäristöt ja olosuhteet organisaatiossa muuttuvat, joten prosessi vaatii jatkuvaa kehittämistä ollakseen tehokas. (Laamanen 2012, 50.)



Kaavio 1: Toiminnan kehittämisen vaiheet. (Laamanen 2012, 50.)

Prosessien arvonluontiin liittyvää toimintaa tarkastellaan mallintamalla se. Mallintamista voidaan kutsua myös prosessien kuvaamiseksi. Mallintamisen tarkoituksena on saada sidosryhmään kuuluvat osapuolet ymmärtämään paremmin kokonaisuutta, selvittää roolit arvonluonnissa. Mallintamisen avulla organisaatio tavoittelee usein myös parempaa ymmärrystä asiakkaan tarpeista, ja näin ollen tuloksena on parempien tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen sekä tehokkaampi toteutus. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11.) Prosessin kuvaus sisältää varsinaisen prosessin toimintojen ja strategian sekä vaatimusten sanallisen määrittelyn. Prosessia kuvataan graafisella eri vaiheita kuvaavalla kaaviolla. (QL Laatutoiminta Oy 2006, 10.)

Prosessien kuvaamisella voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Tällaista mallia voidaan käyttää prosessijohtamisen rakenteen ja työskentelyn työkaluna selkeyttämään prosessin sisältämät toiminnot ja auttaa määrittelemään sidosryhmien vastualueet. Mallin avulla voidaan laatia selkeä ohjeistus ja aikataulutus prosessille, määrittää emoyhtiön tuottamat palvelut

asiakkaalle sekä vähentää organisaation taloudellista ja ajallista hukkaa. (QL Laatutoiminta Oy 2006, 10.) M Company Oy:lle tehtävässä opinnäytetyössä on kyse nimenomaan liikkeen avauksen mallin luomisesta.

Prosessijohtamisen näkökulmasta tarkasteltaessa prosessin kuvaamisen tärkeimpänä tavoitteena on havainnollistaa prosessissa osallisena oleville sidosryhmille selkeät toimintatavat ja vastuunjako näiden ryhmien välillä. Vastuun- ja tehtävänjaon selkeytyessä hyötyy myös asiakas merkittävästi. (Laamanen 2005, 160.) Tutkimustulokset tukevat käsitystä, jossa prosessikuvausten avulla voidaan saavuttaa syvempi ymmärrys. Prosessin kuvaamisen avulla toiminta yrityksen eri tahoilla on muuttunut selkeämmäksi ja loogisemmaksi. Prosessikuvauksen avulla on myös saavutettu parempia tuloksia esimerkiksi prosessin läpimenoaikoja verrattaessa. Prosessien kuvaamisen tarkoituksenahan nimenomaan on lisätä hallittua ja suunnitelmallista toimintaa. (Talja 2012, 74.) Prosessien kuvaaminen ei kuitenkaan ole itse tarkoitus, vaan edellytys prosessijohtamiselle (Virtanen & Wennberg 2007, 113).

3.3 Prosessit ja projektijohtaminen

Prosessijohtaminen on johtamisfilosofia, joka keskittyy lisäarvon tuottamiseen. Prosessijohtamisessa keskitytään tarkastelemaan sitä, miten työ tehdään, kun taas funktionaalisessa organisaatiossa ollaan johtamisessa ensisijaisesti kiinnostuneita siitä, mitä töitä tulee tehdä. Tietty toiminta kuvataan lisäarvoa tuottavina prosesseina, jotka taas kulkevat eri tahojen läpi ja näin muodostavat verkon. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.) Prosessijohtaminen on organisaation toiminnan ohjaamista prosessien avulla. Yrityksen toiminta voidaan kokonaisuudessaan nähdä prosessien verkkona. (Tuominen 2010, 123.)

Avausprosessi on siis käytännössä malli, jonka mukaan yksittäiset avausprojektit toteutetaan. Projektijohtaminen on tulosjohtamista, jossa projektille on asetettu ajallinen, taloudellinen, sisällöllinen ja laadullinen tavoite. Projektin onnistumista on selkeää mitata yksinkertaisesti arvioimalla, päästiinkö haluttuihin tuloksiin vai ei. Avausprojekteissa projektinjohto on tärkeää, jotta projektiryhmä on koko ajan selvillä omista vastuistaan, työmäärästään ja siitä, millaista tulosta hänen työltään odotetaan. (Pelin 2008, 36.)

Projektijohtaminen yksinkertaistettuna tarkoittaa yrityksen tai organisaation toiminnan järjestämistä niin, että valtaosa työstä tehdään projektia varten erikseen valituissa projektiryhmissä. Projektijohtaminen on tulosjohtamista, sillä jokaiselle projektille on asetettu omat aikataululliset, laadulliset ja budjetilliset tavoitteet. Projektijohtamiskulttuurille tyypillistä on viedä tulosjohtaminen projektitasolle. Tulosten mittaaminen projekteissa on käytännössä todella yksiselitteistä, sillä joko tavoitteisiin on päästy tai niistä ei olla suoriuduttu. Tämä johtamistyyli vaikuttaa organisaatioon mataloittavalla tavalla, sillä projekteilla on ”itsehallin-

to”. Projektissa työskentelevä projektipäällikkö raportoi johdolle projektin etenemisestä. (Pelin 2008, 29.)

Projektijohtamiskulttuurin piirteisiin kuuluvat projektien itsenäisyyden tukeminen, projektipäällikön runsas vastuu ja vastuun myötä riittävien valtuuksien antaminen. Projektien toteuttaminen perustuu strategisiin suunnitelmiin, ja projektijohtamisen avulla toteutetaan projekteille asetettuja tavoitteita. Projektien ohjaukseen käytetään usein yhteisiä toimintamalleja ja projekteja toteuttavalla ryhmällä on kokemusta projektitoiminnasta. (Pelin 2009, 30.)

3.4 Projektinhallinta

Projektinhallinta yksinkertaistettuna tarkoittaa erilaisten resurssien organisointia ja hallintaa niin, että projekti päättyy suunnitellun sisältöisenä ja laatusena. Projektinhallinnan tehtävänä on varmistaa, että projektin tavoitteisiin päästää aikataulun ja budjetin rajoissa. Projektinhallinnan tehtävänä on määritellä toteutettava projekti ja sen tavoitteet, hallita mahdollisia riskejä ja projektin laatua sekä arvioida ja jakaa projektiin varatut resurssit. Projektinhallinnalla organisoidaan työ, jaetaan tehtävät ja myös hankitaan tarvittavat resurssit. (Litke & Kunow 2004, 19.) Projektinhallinnan vaiheet ovat projektin käynnistys, projektin suunnittelu, tehtävien toteuttaminen, tuloksen hyväksyntä ja projektin päättäminen. Projektia valvotaan kaikkien vaiheiden aikana. (Pelin 2008, 85.)

Vastuu projektin toteuttamisesta ja johtamisesta voidaan osoittaa kahdelle johtotasolle. Projektinhallinta tarkoittaa useiden eri projektien tai projektin osien suunnittelua, kohdistamista ja seuranta sekä valvontaa. Projektinhallinnan johdon tehtävä on ohjata yksittäisten projektien projektipäälliköitä ja toimia näin lähimpänä ylempänä tasona. Se, miten vastuu osoitetaan, riippuu projektin koosta ja samanaikaisesti toteutettavien projektien määrästä. Projektinhallintaa toteuttaa projektiryhmä, projektitiimi, jota ohjaa ja johtaa projektipäällikkö. (Litke & Kunow 2004, 18.)

Projektin avainhenkilönä on projektipäällikkö, joka vastaa projektin toteuttamisesta onnistuneesti. Projektipäällikön tehtävänä on organisoida projekti, motivoida projektiryhmää, jakaa tehtävät sekä valvoa tehtävien suorittamista ja laatua. Työnkuvaan kuuluu jatkuva aktiivisuus projektin seurannassa. Projektipäällikkö valvoo sisäistä organisaatiota, alihankkijoita ja projektista riippuen myös asiakkaan vastuuta projektissa. Projektipäällikkö on kokonaisuudessaan vastuussa projektin onnistumisesta aikataulussa ja annetun budjetin rajoissa. (Pelin 2008, 265.)

Projektipäälliköllä on monta eri roolia. Projektissa työskentelevät tahot eivät ole välttämättä suoraan projektipäällikön alaisuudessa, mutta projektin aikana projektipäällikkö toimii osit-

tain myös esimiehen roolissa ja työnkuvaan kuuluu vahvasti myös asiantuntijuus. Lisäksi tärkeä rooli on myyjän rooli, sillä projektipäällikkö on lähtökohtaisesti asiakkaan kulmasta katsottuna kaikkein keskeisin yhteistyötaho. Projektipäällikkö pitää asiakkaan ja hänen edustajansa ajan tasalla projektin etenemisestä. Neuvottelijan roolissa ollaan, kun sovitaan asiakkaan kanssa markkinointiratkaisuihin tai muista projektin kannalta oleellisista asioista, tilaajan rooli taas näkyy alihankintojen ja esimerkiksi markkinointimateriaalien tilaamisena. (Pelin 2008, 266,267.)

Esimiesosaamisen voi jakaa raa'asti kolmeen eri osa-alueeseen toiminnan johtaminen, ihmisten johtaminen ja tiedon johtaminen. Esimiesosaamisen yhtenä osa-alueena on suoraan toiminnan ja tekemisen johtaminen. Johtaja voi kuitenkin myös johtaa tietoa, jonka välityksellä vaikuttaa ihmisiin ja tätä kautta ihmiset alkavat tekemään asioita, joita heiltä toivotaan. Kolmantena osa-alueena on ihmisten johtaminen, jossa johtaja pyrkii yksilöitä ja ryhmiä kannustamalla ja huomioimalla saamaan halutun työtuloksen syntymään ihmisten välityksellä. (Viitala 2002, 87.)

Tiimin valinnan myötä on tärkeää varmistaa, että kaikki ymmärtävät vastuunsa ja projektin tavoitteet ja halutun laadun. Perehdyttämisestä vastaa projektissa projektipäällikkö, joka aluksi käy läpi koko tiimin kanssa mihin projektissa pyritään. Perehdyttämisen avulla varmistetaan, että kaikki pääsevät aloittamaan tehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti. Projektipäällikkö tekee koko projektin ajan valmennusta ja ohjaustyötä, jolla varmistetaan kaikkien tiimiläisten tekevän oikeita asioita. (Viitala 2002, 260.)

Perehdyttäminen tarkoittaa käytännössä uuden työntekijän tutustuttamista uuteen työtehtävään. Perehdyttäminen on tärkeä osa projektin aloittamista, sillä tiimiläisten tulee aidosti ymmärtää toimeksiantajan tarpeet ja liiketoimintamalli. Kattavalla perehdyttämisellä säilytetään toiminnan laatu ja vähennetään varsinaisen projektin aikaisia epäselvyyksiä. Perehdyttämisen tarkoituksena on varmistaa, että työntekijä ymmärtää vastuut ja tehtävänsä, mutta kuitenkin tärkeää on se, että perehdytyksen seurauksena työntekijä kokee olevansa paremmin osa organisaatiota. (Viitala 2002, 259.)

Projektissa tärkeää tiimiläisten motivoimisen kannalta on tehdä alun perin selväksi mitä heiltä odotetaan. Ohjaaminen ja opastaminen on tärkeää motivaation säilymisen kannalta. Tiimille pitää kuitenkin antaa vastuuta ja luottamusta, sillä mitä enemmän he saavat osallistua ja vaikuttaa, sitä enemmän he usein haluavat panostaa. Projektipäällikön tehtävissä voidaan tiimiä palkita esimerkiksi antamalla sanallinen kiitos, joko julkisesti tai yksityisesti. Lisäksi jos huomataan, että tavoitteisiin päästään ja laatu ja tulokset ovat halutunlaisia on tärkeää antaa lisää vastuuta ja esimerkiksi lisää vapautta tehtävien tekemisiin. Tästä hyvänä esimerkkinä esimerkiksi työyhteisössä voidaan palkita hyvästä työstä antamalla vapaus tehdä etätöitä.

Tämä on selvä ilmaus siitä, että työntekijään luotetaan ja hänelle halutaan antaa lisää vapauksia. (Viitala 2002, 269.)

Klassisen sidosryhmäteorian mukaan kaikki sidosryhmät antavat yritykselle panoksensa, jos ne uskovat saavansa vastineeksi riittävän korvauksen. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa, että työntekijä antaa työpanoksensa, kiinnostuksensa, osaamisensa ja ideansa yrityksen käyttöön, jos hän uskoo saavansa palkkioksi panoksestaan joko riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. Oikeanlaisen palkitsemismallin löytäminen on vaikeaa, sillä lähes jokaista työntekijää motivoivat erilaiset palkkiot. Pääasia kuitenkin on, että organisaatiossa viestitään avoimesti siitä millaista tulosta ja panostusta työntekijöiltä odotetaan ja myös palkkioista puhutaan avoimesti. Palkkion saavuttamisen tulee olla käden ulottuvilla, sillä lähes mahdoton palkkion saaminen ei motivoi ketään. (Viitala 2002, 269.)

Tiedottajan rooli on projektin onnistumisen kannalta kaikkein oleellisin, projektipäällikkö ohjeistaa projektiryhmää, raportoi johdolle ja tiedottaa sidosryhmiä ja projektin ulkopuolisia tahoja. Kommunikaatio kanavoituu projektipäällikön kautta. Kommunikaatio projektissa on parhaimmillaan keskitettyä, jolloin välttyään väärinkäsityksiltä ja sekaannuksilta. Projektipäällikkö on ikään kuin ympyrän keskellä oleva henkilö jonka kehän kautta tieto kulkee kaikkiin suuntiin. Kommunikaatio on keino varmistaa, että ihmiset tekevät oikeita asioita, ja se onkin projektipäällikön tärkein tehtävä: varmistaa, että projektiryhmä toimii tehokkaasti ja projekti valmistuu annetussa aikataulussa ja täyttää laatuvaatimukset, joita sille on etukäteen asetettu. (Anttonen 2003, 103,104.)

Projektin suunnittelu on perusta tiimin ja projektin ohjaamiselle ja valvonnalle. Varsinaisen projektin etenemisen ja työnjaon sekä tavoitteiden suunnittelemisen lisäksi tulee suunnitella myös, kuinka raportointi omalle esimiehelle hoidetaan. Suunnitelman tekeminen on korvaamattoman tärkeää. Kannattaa kuitenkin muotoilla suunnitelma niin, että se reagoi joustavasti, sillä todella harva projekti etenee täysin suunnitelmien mukaisesti. (Litke & Kunow 2004, 35.) Projekti tulee aloittaa siis suunnittelemalla projektin kulku ja sisältö sekä se milloin projektin voidaan sanoa olevan valmis, eli mitkä ovat projektin tavoitteet ja halutut tulokset. (Rothman 2007, 18.)

Projektin suunnittelu ei rajoitu pelkästään projektin alkuun, vaan suunnittelutyö jatkuu myös sen ajan. Uniikeissa projekteissa ei voida välttämättä vielä projektin alussa tietää toteutusvaihetta yksityiskohtaisesti, joten niissä käytetään kaksivaiheista suunnittelua. (Litke & Kunow 2004, 35.) Käytetään siis pitkän aikavälin projektsuunnitelmaa, joka koskee projektia kokonaisuudessaan, sekä keskipitkän aikavälin vaihesuunnitelmia, joiden perustana toimii varsinainen projektsuunnitelma. Vaihesuunnitelmissa tehdään mahdollisimman tarkat oletukset

projektin seuraavasta vaiheesta. Kummassakin suunnittelumetodissa painopisteitä ovat toiminta, aikataulu, budjetti, tiimi, laatu, resurssit ja informaatio. (Litke & Kunow 2004, 36-38.)

Suunnittelua helpottaa, kun projektin eteneminen jaetaan vaiheisiin. Eri vaiheille asetetaan tavoitteet, ja vasta kun kunkin vaiheen tavoitteet on saavutettu, voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen. Vaiheet kannattaa nimetä ja kunkin vaiheen sisältämät tehtävät muotoilla mahdollisimman tarkasti rajatuiksi. (Litke & Kunow 2004, 36-38.) Tästä esimerkkinä opinnäytetyön eteneminen. Työ on jaettu vaiheisiin, jolloin on helpompi seurata etenemistä ja keskittyä yhteen osaan työtä kerrallaan.

Projektitoiminnalle tyypillistä onkin suunnitelmallisuus, seuranta ja ohjaus. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on varmistaa projektin tavoitteiden toteutuminen annetun aikataulun ja budjetin rajoissa. Projektin alussa laaditaan projektisuunnitelma, joka sisältää tiedot siitä, kuinka projektille asetettuihin tavoitteisiin päästää, miten vastuu projektitiimin sisällä jakautuu, milloin tehdään ja mitä kukin tulee projektin aikana tekemään. Projektisuunnitelman tärkeimpänä tehtävänä on helpottaa projektin valvontaa. Suunnitelma sisältää projektin tulostavoitteiden määrittelyn ja organisaatiokuvauksen. Tämän lisäksi suunnitelmassa kuvataan projektin ositus toteutusvaiheisiin, aikataulu, käytössä olevat resurssit ja riskien kartoitus. Budjetin määrittelemine on tärkeä osa suunnitelmaa, sillä projekteissa lähes poikkeuksetta on määritelty käytössä oleva budjetti etukäteen. Lisäksi suunnitelma sisältää kokoussuunnitelman, viestintäsuunnitelman ja tiedon siitä, kuinka valvontaa ja raportointia toteutetaan projektin aikana ja sen loppuessa. (Pelin 2008, 86.)

Projektit ovat ajallisesti kestoiltaan rajallisia ja projektinhallinnan tehtävänä on myös määrittellä, milloin projekti voidaan päättää. Projektisuunnitelmassa onkin hyvä määrittellä loppuraportin palauttamisen päivämäärä eli päivä, jolloin projekti virallisesti päättyy. Asiakas saa projektin päättyessä projektin loppuraportin, joka sisältää kaiken projektin aikana dokumentoidun aineiston. Projektin päättämässä tärkeää on myös käsitellä projekti johtoryhmän kanssa, jolloin arvioidaan projektin onnistuminen asetettujen tavoitteiden pohjalta. (Pelin 2009, 364.)

4 Parturiliikkeen avausprosessin alkukartoitus

Ensin tein kartoituksen siitä, mistä liikkeen avaus kokonaisuutena koostuu ja kuinka se on aiemmin toteutettu. Kartoituksessa apuna käytin M Company Oy:n toimihenkilöitä, toimitusjohtajaa, teknistä johtajaa sekä yrityksen ulkopuolisia konsultteja. Kävimme useita keskusteluja liikkeen avaamisesta, ja näiden keskustelujen pohjalta tein tarkan kartoituksen siitä mitä yritys tarvitsee, jotta liikkeen avaus jatkossa olisi hyvin toimiva ja mahdollisimman vähän turhia voimavaroja vaativa prosessi. Lisäksi saadakseni riittävän kattavan käsityksen avauksen sisäl-

löstä osallistuin liikkeen avauksiin tarkkailijan roolissa. Haastattelin myös franchise-ottajia ja keräsin heiltä tietoa ja mielipiteitä siitä, kuinka liikkeen avaukset ovat emoyhtiön osalta onnistuneet aiemmin.

Toimenpide	Ajankohta
Orientaatiovaihe	
Alustava tavoitteen ja aikataulun määrittäminen, sekä yhteistyön käynnistäminen toimeksiantajan (M Company Oy, Toni Kylätasku) kanssa	Syky 2013
Tutkimuksen aiheen täsmentäminen, kirjallisten materiaalien hankkiminen ja haastattelujen järjestäminen	Syky 2013
Ideointia ja perehtymistä aiheeseen	Kevät 2014
Alkukartoitusaineistonkeruuvaihe	
Alkukartoitusaineiston kerääminen liikkeen avauksen ongelmakohtien määrittämiseksi:	Syky 2013
Liikkeiden avausten havainnointi avattavassa liikkeessä	Syky 2013
Yksilöhaastattelut, työryhmätapaamiset ja konsulttihaastattelut	Talvi 2013
Prosessimallintaminen ja kokeilu	
Toimeksiantajan kommentit osana mallinnusprosessia	Kevät 2014
Palautteen kerääminen ja käyttö osana prosessin mallintamista	Kevät 2014
Tarpeelliset muutokset malliin kommenttien ja uusien havaintojen pohjalta	Kesä 2014
Valmiin mallin hyväksyminen ja kirjaaminen (Hyväksyjä: Toni Kylätasku)	Syky 2014
Mallinnusprosessin kirjallinen raportointi	Talvi 2015

Taulukko 2: Tutkimus- ja kehitystyön eteneminen.

Taulukko 2 kuvaa tutkimus- ja opinnäytetyön kehitystyön etenemistä ja sisältää vaiheet orientaatiosta työn kirjalliseen raportointiin eli opinnäytetyön valmistumiseen asti.

Määrä-sarakkeeseen on merkitty käytetyn aineistonkeruumenetelmän käyttö kappalemäärinä. Osallistujamäärä-sarake taas kertoo yksittäisten osallistujien määrän. Kaaviosta selviää myös haastattelujen ja tapaamisten toteutuspaikat. Kesto-sarakkeeseen on merkitty haastattelujen ja tapaamisten kesto tunneissa.

Aineistonkeruumenetelmä	Yksilöhaastattelu	Konsulttitapaaminen	Työryhmä tapaaminen
Määrä (n)	11	2	4
Osallistujamäärä (eri osallistujia)	4	2	3
Paikka	Tampere, Helsinki	Tampere	Helsinki, Tallinna

Kesto	6	4	4
--------------	---	---	---

Taulukko 3: Aineisto ja sen keruumenetelmät.

Keräsin alkukartoitusaineiston kevään ja syksyn 2014 aikana. Haastattelut olivat kestoltaan 30-90 minuuttia. Yksilöhaastatteluja tein neljälle eri henkilölle yhteensä 11 kappaletta eli haastattelin yhtä henkilöä 3-4 kertaa eri ajankohtina. Yksilöhaastatteluihin osallistuivat emoyhtiön toimitusjohtaja, tekninenjohtaja, myyntipäällikkö sekä pääkaupunkiseudun franchise-ottaja. Yksilöhaastattelun teemoja olivat liikkeen avauksen taloudellisuus, nykyiset toteutus-tavat ja toivomukset valmiin mallin suhteen.

Konsulttitapaamisissa haastattelin yrityksen ulkopuolisia asiantuntijoita, joilla on kymmenien vuosien kokemuksen liiketoiminnan kehittämistä eri alojen ja erikokoisissa yrityksissä. Tapaamani konsultit ovat osallistuneet useiden eri yritysten ja organisaatioiden uudistuksiin. Konsulttitapaamisissa kävimme keskustelua siitä, kuinka konsultit ovat prosesseja hyödyntäneet omissa töissään, kuinka mallintaminen yleensä toteutetaan ja siitä, mitä ongelmia he näkivät liikkeen avauksessa. Työryhmätapaamiseen osallistui liikkeen avauksiin osallistuva ryhmä johon kuuluvat emoyhtiön mainostuotannon toimihenkilöt, myyntipäällikkö sekä emoyhtiön taloushallinnon asiantuntija. Mukana oli myös yrittäjiä, jotka olivat osallistuneet avaukseen vanhalla mallilla. Teemat näissä työryhmätapaamisissa olivat ongelmat avauksissa, ongelmat yrittäjän ja sidosryhmien näkökulmasta sekä toiveet valmiin mallin suhteen.

Haastattelujen ja tapaamisten lisäksi tein havainnointia. Havainnoinnilla tarkoitetaan tässä tapauksessa liikkeen avauksen ja sen toteuttamisen seuraamista. Osallistuin liikkeen avauksiin tarkkailijan roolissa ja seurasin, kuinka avauksissa toimitaan. Osallistuin kolmen eri liikkeen avaukseen Turussa ja Tampereella. Avauksissa mukana ollessani tein havainnoita liikkeessä tehtävistä asennuksista, remontoinnista sekä kaluste- ja tuotetoimituksista.

5 Tulokset

Havainnoinnin ja haastattelujen pohjalta tulini päätelmään, jossa parturiliikkeen avaus koostuu useasta osasta: vastuunjaosta emoyhtiön (franchise-antajan) sekä yrittäjän (franchise-ottajan) välillä, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien välisestä vuorovaikutuksesta, avausmarkkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta, tuotteiden ja kalusteiden tilauksista, koulutusten järjestämisestä ja mikä tärkeintä, liiketoiminnan käynnistymisestä heti liikkeen avauduttua.

5.1 Nykytilankuvaus

Kartoituksen perusteella tein päätelmät siitä, mitkä ovat liikkeen avauksen ongelmakohtia. Taulukossa 4 on kuvattu haastattelujen ja tapaamisten pohjalta kerätyt nykyiset toimintatavat, ongelmat ja niiden vaikutukset sidosryhmiin ja itse avausprosessiin.

Vanha toimintatapa	Ongelmat	Vaikutus	Kehitysehdotus
Uuden liikkeen avaus tapahtuu lähes kokonaan ilman tarvittavaa ohjausta	Ei ole määritelty vastuunjako, eri osapuolet eivät hahmota omia vastuitaan	Aiheuttaa ylimääräistä kiirettä ja epäselvyyttä, asioita tehdään useaan kertaan ja pahimmillaan usea henkilö tekee samaa asiaa samanaikaisesti	Sitouttaa projekti-ryhmä projektiin alusta lähtien, selkeyttää vastuita projektin osalta, projektipäällikkö ohjaa ja valvoo projektin toteutumista
Avaukseen kuuluvista tuotteista ja tarvikkeista ei ole tehty yksityiskohtaista listaa	Tuotteita toimitetaan hajanaisesti, toimituksia ja tilauksia ei tarkisteta, jonka ansiosta ei tiedetä onko kaikki avauspakettiin kuuluva toimitettu	Toimitusten hajanaisuus aiheuttaa turhia lisäkustannuksia, tuotteita toimitetaan usein virheellinen määrä	Listata avaukseen kuuluva sisältö yksityiskohtaisesti, optimoida kuljetukset ja näin ollen vähentää toimituskuluja
Uuden liikkeen avaukselle ei ole tehty aikataulua	Liikkeen avauksen eteneminen hidasta, ruuhkaa projektin loppupäässä	Aiheuttaa epäselvyyttä, vaikeuttaa avauksen ja avausmarkkinoinnin suunnittelua	Aikatauluttaa avausprojekti etukäteen
Tilauksia ei ole ennakoitu	Ei ole määritetty etukäteen aikataulua toimituksille, tilausten tekevä taho ei tiedä milloin tehdä tilaukset ja milloin toimitus liikkeeseen on mahdollista	Aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia ja ruuhkauttaa projektin loppupään, alihankkijat eivät osaa varautua tilaajan tarpeeseen	Aikatauluttaa toimitukset heti projektin alussa, ja näin ollen varmistaa kaikkien tuotteiden saatavuus ja se, että tuotteita ollaan ottamassa vastaan
Liikkeen kalusteiden rakentamisesta ei ole tehty kirjallista ohjeistusta	Projektin aikataulua on mahdotonta määrittää, kun vain yhdellä henkilöllä tarvittava tietämys kalusteiden kokoamisesta	Tieto vain yhden henkilön varassa	Tehdä kattava ohjeistus kalusteiden rakentamisesta, siirtää tieto pois yhden ihmisen varasta
LVI -ja sähköasentajien tar-	Yrittäjän on mahdotonta	Aiheuttaa ylimääräisiä kus-	Tehdä kattava

vitsejä ohjeistuksia ei ole kirjallisessa muodossa	tilata sähkö- ja putkitöitä ajoissa, ja useimmiten yksi asennuskerta ei riitä	tannuksia ja vaikeuttaa asennustöitä	ohjeistus sähkö- ja putkityön toteuttajaa varten, siirtää tieto pois yhden ihmisen varasta
Liikkeen avauksessa ei ole juurikaan tehty toimenpiteitä asiakassuhteen	Asiakas (yrittäjä) jää ilman huomiota	Aiheuttaa epäselvyyksiä vastuunjaossa ja kuormittaa asiakasta	Viestiä tasaisesti läpi projektin, tarjota jatkuva tuki, sitouttaa yrittäjä projektiin ja luoda luottamusta

Taulukko 4: Nykytilan kuvaus.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ratkaista taulukossa 4 luetellut ongelmat tarjoamalla kattava paketti työkaluja avausta varten. Ongelmat avataan yksitellen ja ratkaisut eritellään yksityiskohtaisesti, jotta tarjottavat ratkaisut olisi mahdollisimman helppoa ottaa käyttöön.

Seuraavissa luvuissa avataan taulukossa 4 listatut aikaisempien liikkeenavausten ongelmat ja esitetään niihin ratkaisut. Tarjotut ratkaisut perustuvat teoriaan, haastatteluihin sekä omiin päätelmiini.

5.1.1 Aikatauluttaminen ja ohjaus

Uuden liikkeen avauksen valvonnan ja seurannan puuttuessa ongelmaksi muodostuu vastuunjako, sillä avaukseen osallistuvat osapuolet eivät välttämättä tiedä, mitä heiltä toivotaan, milloin ja miksi. Tietämättömyys ja seurannan sekä kommunikaation puute ovat aiheuttaneet turhaa kiirettä ja ristiriitoja sidosryhmien välillä. Tämä taas on aiheuttanut päällekkäisyyksiä, ja asioita jää tällaisessa tilanteessa myös helposti tekemättä. Laatua on ollut mahdotonta valvoa, sillä projektin etenemistä ja toimenpiteiden toteutumista ei ole valvottu.

Projektin aikatauluttamatta jättäminen aiheuttaa epäselvyyksiä, ei pelkästään projektiryhmän sisällä, vaan myös alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa toimittaessa. Alihankkijat eivät pysty vastaamaan liian myöhään tehtyihin tilauksiin. Tämä taas aiheuttaa tuotetoimituksissa jälkitoimituksia, jotka tuovat lisää kustannuksia. Ilman aikataulua uuden liikkeen avausprojektin aloittaminen on hidasta, kun ei ole selvyttä, milloin pitäisi olla valmista. Markkinointitoimenpiteiden aloittaminen ja ajoittaminen oikeaan kohtaan on hankalaa, kun ei ole varmaa tietoa siitä, milloin projekti valmistuu. Ennakkomarkkinointia varten tarvitaan

tarkka liikkeen avauspäivämäärä. Lisäksi avauksen ajan tehtävä markkinointi on mahdotonta ennakoita ja näin ollen esimerkiksi promotyöntekijöiden varaaminen ei onnistu.

Aikataulun puuttuminen ja muutokset vaikuttavat myös yrittäjään. Yrittäjä tarvitsee aikataulun, jotta hän voi laskea paljonko liiketilan vuokriin, sähköihin ja muuhun kiinteään kuluu, ennen kuin liike saadaan auki. Kiinteiden kulujen lisäksi yrittäjän täytyy tietää, milloin liike avataan, sillä ilman tarkkaa avauspäivää uusien työntekijöiden rekrytoiminen on hankalaa. Kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä, täytyy luonnollisesti osata kertoa työntekijöille työn aloituspäivämäärä, mikä taas ei ole mahdollista, jos liikkeen avausprojektin valmistuspäivästä ei ole tietoa.

Vanha toimintatapa	Ongelmat	Vaikutus	Kehitysehdotus
Uuden liikkeen avaus tapahtuu lähes kokonaan ilman tarvittavaa ohjausta	Ei ole määritelty vastuunjakoa, eri osapuolet eivät hahmota omia vastuitaan	Aiheuttaa ylimääräistä kiirettä ja epäselvyyttä, asioita tehdään useaan kertaan ja pahimmillaan usea henkilö tekee samaa asiaa samanaikaisesti	Sitouttaa projektiryhmä projektiin alusta lähtien, selkeyttää jokaisen vastuita projektin osalta, projektipäällikkö ohjaa ja valvoo projektin toteutumista
Ei ennalta suunniteltua projektiaikataulua	Liikkeen avauksen eteneminen hidasta, ruuhkaa projektin loppupäässä	Aiheuttaa epäselvyyttä, vaikeuttaa liikkeen avauksen ja avausmarkkinoinnin suunnittelua	Aikatauluttaa avausprojekti etukäteen

Taulukko 5: Aikatauluttaminen ja ohjaus.

Uuden liikkeen avaus tulee hahmottaa kokonaisuutena ja jo ennen projektin käynnistämistä tulee selvittää projektin sisältö, sitoumukset, toteutusresurssit, aikataulu ja budjetti. Suunnitteleminen tarkoittaa käytännössä organisointia ja työtapoja. Kattava projektisuunnitelma auttaa projektin aikana tehtävissä toimenpiteissä. Projektiryhmässä kaikkien henkilöiden roolien tulee olla selvillä heti projektin alusta asti, sillä itse tekemiseen ja omiin vastuualueisiin on helppo keskittyä, kun on selvillä, mitä toimenpiteitä mihinkin vaiheeseen sisältyy. Projektisuunnitelman ansiosta on helppoa seurata, onko projekti edennyt niin kuin on suunniteltu. Aika ajoin tarkistetaan onko projektissa edetty niin kuin on pitänyt. Jos on edetty suunnitelman mukaisesti, niin voidaan jatkaa samalla tavalla, jos ei ole niin katsotaan miten tilanne

saadaan korjattua. Tätä kutsutaan trajektoriohjaukseksi. Suunnitelmallisuudella suljetaan pois sattumat eli tehdään projektista ennalta-arvattavaa ja helpommin ohjattavaa. (Anttonen 2003, 109,110.)

Suunnittelu voidaan jakaa karkeasti tehtävien jakoon, eli selvitetään kaikille projektiryhmässä oleville sekä muille sidosryhmille mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla, millaista laatua heiltä odotetaan sekä milloin tehtävät tulee toteuttaa. Resursoinnilla tässä tilanteessa kartoitetaan keitä ihmisiä projektissa on käytettävissä ja mitkä heidän osaamisalueensa ovat. (Anttonen 2003, 111.)

5.1.2 Toimitusten sisältö ja ennakointi

Yksityiskohtaisen tuote- ja tarvikelistan puuttuminen vaikeuttaa tilausten tekemistä sekä vastaanottamista ja onkin aiheuttanut sekaannuksia niin emoyhtiön kuin yrittäjänkin puolelta. Kun tuotetilauksen sisällöstä eikä toimitusten ajankohdista ole tarkkaa tietoa etukäteen, on mahdotonta varmistua tilauksen oikeellisuudesta. Lisäksi heikosti aikataulutetut toimitukset vaikeuttavat tavaran vastaanottamista ja näin aiheuttavat ylimääräisiä kuluja esimerkiksi polttoaineen muodossa. Tarkan päivän ja ajankohdan varmistamisella säästytään turhalta edes takaisin ajamiselta, kun taas tilauksen sisällön määrittämisellä ja tarkastamisella vältytään jälkilähetyksien toimituskuluilta ja liian tai liian vähäisen määrän toimittamiselta.

Liikkeen avaukseen kuuluvat tuotteet ja tarvikkeet tulee listata tarkasti, jotta voidaan varmistua toimituksen saldojen oikeellisuudesta, ja näin minimoidaan hukka ja varmistetaan, että asiakas eli yrittäjä saa tuotteet, joista on maksanut. Tuotetilaukset keskitetään rajatulle määrälle toimittajia, jotta tilaukset voidaan hahmottaa helpommin hallittavana kokonaisuutena. Tilausten keskittäminen on myös logistisesti kannattavampaa. Tärkeintä emoyhtiön kannalta on minimoida turhat kulut ja tehdä toimituksista mahdollisimman helposti hallittavia.

Vanha toimintatapa	Ongelmat	Vaikutus	Kehitysehdotus
Avaukseen kuuluvista tuotteista ja tarvikkeista ei ole tehty yksityiskohtaista listaa	Tuotteita toimitetaan hajanaisesti, tilausten oikeellisuutta ei tarkisteta, jonka ansiosta ei voida olla selvillä onko kaikki avauspakettiin kuuluva toimitettu	Toimitusten hajanaisuus aiheuttaa turhia lisäkustannuksia, tuotteita toimitetaan usein virheellinen määrä	Listata avaukseen kuuluva sisältö yksityiskohtaisesti, optimoida kuljetukset ja näin ollen vähentää toimituskuluja
Tilauksia ei ennakoida	Ei ole määritetty etukäteen aikataulua toimituk-	Aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia ja ruuhkauttaa	Aikatauluttaa toimitukset heti liik-

	sille, tilausten tekevältä taholta ei tiedä milloin tehdä tilaukset ja milloin toimitus liikkeeseen on mahdollista	projektin loppupään, alihankkijat eivät osaa varautua tilaajan tarpeeseen	keen avausprojektin alussa, ja näin ollen varmistaa kaikkien tuotteiden saatavuus ja, että tuotteita ollaan ottamassa vastaan
--	--	---	---

Taulukko 6: Toimitusten sisältö ja ennakointi.

5.1.3 Tiedon jakaminen ja riskinhallinta

Liikkeiden kalustuksesta ei ole olemassa kirjallista ohjeistusta ja tämä hankaloittaa liikkeen valmistumista ajallaan. Ohjeet kalusteiden rakentamiseen ovat tähän asti olleet yhden henkilön varassa ja esimerkiksi tilanteissa, jossa kyseinen henkilö sairastuu tai muuten estyy osallistumasta avaukseen, vaarantuu uuden liikkeen avaus ajallaan ja budjetin rajoissa.

Vanha toimintatapa	Ongelmat	Vaikutus	Kehitysehdotus
Liikkeen kalusteiden rakentamisesta ei ole tehty kirjallista ohjeistusta	Projektin aikataulu mahdotonta määrittää, vain yhdellä henkilöllä tarvittava tietämys kalusteiden kokoamisesta	Tieto vain yhden henkilön varassa	Tehdä kattava ohjeistus kalusteiden rakentamisesta, siirtää tieto pois yhden ihmisen varasta
LVI -ja sähköasentajien tarvitsemia ohjeistuksia ei ole kirjallisessa muodossa	Yrittäjän on mahdotonta tilata sähkö- ja putkitöitä ajoissa ja useimmiten yksi asennuskerta ei riitä	Aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia ja vaikeuttaa asennustöitä	Tehdä kattava ohjeistus sähkö- ja putkityön toteuttajaa varten, siirtää tieto pois yhden ihmisen varasta

Kaavio 8: Tiedon jakaminen ja riskinhallinta.

5.2 M Company uuden parturiliikkeen avauksen toimintamalli

Toimeksiantajan toivomus on, että liikkeen avauksen malli on selkeä, helppokäyttöinen ja vaivattomasti muokattavissa. Mallissa on eritelty kaikki avauksen vaatimat toimenpiteet ja vaiheet aina liiketilän ehdottamisesta liikkeen avauspäivään asti. Vastuunjako on pyritty selkeyttämään niin, että emoyhtiö vastaa lähtökohtaisesti kaikista toimenpiteistä, jos materiaalissa ei ole erikseen nimetty toista vastuuhenkilöä tai tahoa. Liikkeen avauksen malli otetaan käyttöön heti kun se valmistuu.

Toimeksiantajalle laadittiin liikkeen avauksen toimintamalli, jonka mukaan avauksen etene- mistä on yksinkertaista seurata ja ohjata. Varsinainen uuden parturiliikkeen avauksen toimin- tamalli on salassa pidettävää materiaalia, joten sitä ei tässä opinnäytetyöhön voida kirjallise- na materiaalina sisällyttää.

Liikkeen avauksen toimintamallin lisäksi prosessiin sisällytetään projektinjohdon piirin kuulu- via ja liiketoiminnan kannalta tärkeitä toimenpiteitä. Prosessin alussa käydään keskustelua tiimin kesken siitä, mitä heiltä odotetaan, millaista laatua ja milloin. Keskustelu avauksen suo- rittavan tiimin kanssa on erittäin tärkeä osa prosessia, sillä kaikkien tulee ymmärtää, mitkä ovat emoyhtiön tavoitteet avauksessa ja kuinka niihin päästään. Keskustelua käydään myös avauksen toteuduttua, jolloin arvioidaan kuinka tiimi on suoriutunut tehtävistään ja toteu- tuivatko annetut tehtävät aikataulussa ja annetun budjetin rajoissa.

Prosessin käyttöönoton yhteydessä projektipäällikkö laskee yrittäjän ostamalle lisenssipaketil- le odotetun katteen, jonka puitteissa määritetään myös avauksen budjetti emoyhtiön osalta. Liikkeen avauksen jälkeen lasketaan kyseisen avauksen reaalikate ja arvioidaan avauksen on- nistumista niin budjetin kuin muunkin sujuvuuden osalta. Lisäksi asiakas eli yrittäjä tuodaan keskeisempään rooliin kontaktoimalla häntä jatkuvasti avauksen valmistelun aikana sekä sen jälkeen. Asiakkaalle valmistellaan vastauslomake, jossa hän saa omalta kannaltaan arvioida odotuksia avauksen kohtaan ja niiden toteutumista. Prosessin kehittämisen kannalta taloudelli- sen kannattavuuden sekä asiakkaan kokemusten arviointi on tärkeää.

6 Jatkokotoimenpiteet

Prosessien mallintamiselle on ollut toimeksiantaja-yrityksessä tarvetta. Toimintojen kuvaami- nen prosessina on helpottanut avausprosessin toteuttamista, sillä enemmän yhtenäiset toi- mintatavat puuttuivat lähes täysin. Avausprosessin mallinnus on tuonut organisaation sisälle lisää ymmärrystä siitä, mitä resursseja ja toimintoja avausprosessi kokonaisuudessaan vaatii. Lisäksi prosessi on tuonut lisäarvoa asiakkaalle, sillä toimintojen suorittaminen on ollut var- mempaa ja näin ollen avausprosessin laatu on parantunut mallin ansiosta merkittävästi. Palaute avausprosessista näkyy päivittäisessä työskentelyssäni asiakaspalauttein, ja kehittämäs- täni prosessista on kerätty palaute koko M Room -ketjun franchise-ottajilta.

Avausprosessin kehittymistä asiakaslähtöisemmäksi ja aikataulujen pitävyyttä tutkittiin kyse- lyn avulla ja kokonaisarvosanaksi prosessista yrittäjät antoivat 3,2 (asteikolla 1-5). Prosessin mallinnusta on arvioinut myös toimeksiantajayrityksen johtoryhmä, ja palaute mallin toimi- vuudesta on ollut erittäin positiivista. Avausprosessi vaatii organisaation sisällä kuitenkin edelleen työtä, jotta roolit prosessin eri toiminnoissa selkeytyisivät.

Prosessin kuvantamisessa ylipäätään tärkeää on seurata prosessin sopivuutta toiminnon toteutumiseksi ja sen asiakkaalle sekä yritykselle tuomaa arvoa. Prosessia tulee arvioida kriittisesti tasaisin väliajoin, sillä toimintaympäristön tai resurssien muuttuessa prosessin läpivienti voi joiltain kohdin ontua tai vaatia lisäresursseja. Kuvausta tulee muuttaa toimintojen ja tavoitteiden mukaiseksi silloin, kun tarve niin vaatii. Ulkomaille avattavien uusien liikkeiden avauksissa toimintamallia tulee muokata toimitusten ja rahtien osalta niin, että avaukset voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja kustannustehokkaasti myös Suomen ulkopuolellakin. Mallin muutoksesta vastaa prosessinomistaja.

7 Arviointi

Opinnäytetyön toteuttaminen on syventänyt omaa prosessi- ja projektiosaamistani merkittävästi. Teoreettiseen tietoon perehtyminen tuo käytännön tekemiseen varmuutta, ja osaan tarvittaessa myös perustella toimintatapani. Toimeksiantaja oli työhön erittäin tyytyväinen ja opinnäytetyön myötä olen päässyt omassa työssäni (projektipäällikkö, M Company Oy) toteuttamaan uuden liikkeen avauksen toimintamallia käytännössä. Kehittämäni toimintamallin avulla on vuoden 2014 ja 2015 aikana avattu 12 uutta parturiliikettä ja palautteiden mukaan mallin käyttäminen on nostanut avausten laatua ja sujuvuutta merkittävästi. Mallia on käytetty ja tullaan käyttämään myös ulkomaille avattavien liikkeiden avauksissa, joten kehittämäni avauksen malli on todella hyödyttänyt yritystä niin taloudellisesti kuin muidenkin resurssien säästämisen osalta. Positiivista palautetta olen saanut runsaasti asiakkailta eli franchise-ottajilta sekä avauksia toteuttavalta projektitiimiltä.

Ydinprosessin mallintamisen myötä tulee kiinnittää jatkossakin huomiota prosessin jatkuvaan tietoiseen kehittämiseen. Työn valmistumisen jälkeen ei siis pidä juuttua samaan malliin pysyvästi vaan muokkauksia tulee tehdä aina kun tarve vaatii. Toimintamallin toimivuutta tulee mitata säännöllisesti kyselyiden ja keskusteluiden avulla. Asiakkaat eli tässä tapauksessa franchise-ottajat ovat tärkeä palautteenantaja. Lisäksi kustannustehokkuutta voidaan tarkastella taloushallinnon toimijoiden kanssa. Prosessiin liitoksissa on myös aktiivinen ja säännöllinen alihankkijoiden ja toimittajien sekä logistiikan ja varastoinnin kilpailuttaminen. Prosessit kehittyvät jatkuvasti ja ajan tasalla pysyminen vaatii jatkuvaa kriittistä tarkastelua.

Lähteet

Painetut lähteet:

Anttonen, K. 2003. Tehosta projektityötä. Johda hanketta 80/20-periaatteella. Helsinki: Tal-entum.

Hammer, M. 2001. Understanding Business: Processes. The Triumph of Process. London: Routledge.

Laakso, H. 2005. Franchising. Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Espoo: Redfina.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Laatu-keskus.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 6. uudis-tettu painos. Tampere: Suomen Laatu-keskus.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Litke, H-D. & Kunow, I. 2004. Projektinhallinta. Suomentaja Hellsten, S. Helsinki: Rastor.

Office of Government Commerce. 2007. Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle. Stationary Office Books.

Pelin, R. 2008. Projektinhallinnan käsikirja. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Projektijohtami-nen Risto Pelin.

Pelin, R. 2009. Projektinhallinnan käsikirja. 6. Uudistettu painos. Jyväskylä: Projektijohta-minen Risto Pelin.

Rothman, J. 2007. Manage It! Your Guide to Modern, Pragmatic Project Management. Dallas: Pragmatic Bookshelf.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä: read-me.fi.

QL Laatu- ja toiminta Oy. 2006. Prosessien kuvaaminen yrityksissä ja yritysverkostoissa. Kuopio: QL Laatu- ja toiminta.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet:

International Franchise Association. 2014. An Introduction to Franchising. Viitattu 1.1.2015.
http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/introtofranchising_final.pdf

M Room. 2014. Rekrytointi. Viitattu 2.2.2015.
<http://www.mroom.com/fi/toihin/ura-m-roomissa/>

Suomen Franchising Yhdistys ry. 2014. Franchisingkäsitteet. Viitattu 1.8.2014.
<http://www.franchising.fi/franchising>

Talja, A. 2012. Tuottavuuden parantaminen tuotannollisessa yrityksessä prosessipohjaisen organisoitumisen ja prosessien kehittämisen avulla. Case: Lasiliiri Oy. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ala. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö. Viitattu 1.1.2015.
<http://www.theseus.fi/handle/10024/4825>