



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

TILAUS-TOIMITUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Junttan Oy

TEKIJÄ: Juha Laitinen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Juha Laitinen			
Työn nimi Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen			
Päiväys	26.4.2016	Sivumäärä/Liitteet	32/17
Ohjaaja(t) lehtori Anssi Suhonen, TKI-asiantuntija Kai Kärkkäinen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Junttan Oy, palveluliiketoiminnanjohtaja Aki Sand			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua Junttan Oy:n varaosien tilaus-toimitusprosessiin, luoda nykytilakuvaus sekä laatia toimenpide-ehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Opinnäytetyön aihe valikoitui yrityksen tarpeen mukaisesti.</p> <p>Työ aloitettiin perehtymällä liiketoimintaprosessien ja toimintamallien teoriaan. Tilaus-toimitusprosessin kuvaamiseen tarvittavat tiedot selvitettiin yrityksestä löytyvien dokumenttien, kuten toiminnan käsikirjaan laaditun prosessikuvauksen avulla, seuraamalla varaosien tilaus-toimitusprosessiin osallistuvien henkilöiden työskentelyä sekä haastatteleamalla heitä. Haastattelujen pohjalta laadittiin uimaratakuvaus valitulla tasolla ja valitusta näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena Junttan Oy:n varaosien tilaus-toimitusprosessi on kartoitettu ja kuvattu. Työn tuloksena saatua varaosien tilaus-toimitusprosessin nykytilakuvausta voidaan hyödyntää prosessin kehittämisen ja koulutusten pohjana.</p> <p>Työn perusteella voidaan todeta, että varaosien tilaus-toimitusprosessin kuvaaminen oli tarpeen, jotta voitiin ymmärtää ja tunnistaa sen kriittiset vaiheet. Tämän perusteella huomattiin muun muassa se, että nopea tiedonkulku eri toimintojen välillä on ensiarvoisen tärkeää.</p>			
Avainsanat prosessit, prosessien kehittäminen, prosessikuvaus			
julkinen			

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Mechanical Engineering			
Author(s) Juha Laitinen			
Title of Thesis Development of Order-to-Delivery- Process			
Date	April 26, 2016	Pages/Appendices	32/17
Supervisor(s) Mr. Anssi Suhonen, Senior Lecturer; Mr. Kai Kärkkäinen, RDI Specialist			
Client Organisation /Partners Mr. Aki Sand, Director, Services Junttan Oy			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this final project was to explore the Spare Parts Order-to-Delivery process of Junttan Oy, to create a process description of the current state and to find out processes and services which could be improved. The topic was chosen due to the companys needs.</p> <p>The work was started by studying the business processes and the theory of operation models. This final project was conducted as a qualitative study. Observation of participant and open interviews were the methods used to collect data. Company documents were also used as material. On the basis of the interviews a swim lane description was drawn up on the selected level and from the selected point of view. As a result of this thesis Junttan Oy's Spare Parts Order-to-Delivery process has been mapped and described. In the future the current state of the process description can be used in the development process and for training.</p> <p>Based on this thesis it can be concluded that mapping the Spare Parts Order-to-Delivery process was necessary in order to understand and identify the critical steps of the process. On this basis, it was found out that rapid flow of information between various activities is very important.</p>			
Keywords process, process development, process description			
public			

ESIPUHE

Tämä opinnäytetyö tehtiin kevään 2016 aikana Savonia-ammattikorkeakoulun kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelmassa. Työn toimeksiantajana oli kuopiolainen paalulutuskonevalmistaja Junttan Oy. Työssä perehdyttiin Junttan Oy:n varaosien myyntiprosessin nykytilaan ja laadittiin toimenpideehdotuksia varaosien myyntiprosessin kehittämiseksi.

Työn yhteyshenkilönä Junttan Oy:ltä toimi palveluliiketoiminnanjohtaja Aki Sand ja ohjaavana opettajana Savonia-ammattikorkeakoululta lehtori Anssi Suhonen.

Haluan kiittää kaikkia opinnäytetyöprosessissa minua tukeneita ja kannustaneita henkilöitä. Haluan myös kiittää Junttan Oy:tä saamastani taloudellisesta tuesta.

Kuopiossa 26.4.2016

Juha Laitinen

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	JUNTTAN OY.....	8
2.1	Historia	8
2.2	Tuotteet ja palvelut.....	9
3	KESKEISET ILMIÖT JA KÄSITTEET	10
3.1	Varaosaliiketoiminta	10
3.2	Prosessi.....	10
3.3	Liiketoimintaprosessi	11
3.4	Tilaus-toimitusprosessi	11
3.5	Asiakas.....	12
3.6	Prosessien lajit.....	13
3.7	Prosessien tasot.....	14
3.8	Prosessien näkökulmat	15
4	PROSESSIEN KUVAAMINEN	16
4.1	Prosessien tunnistaminen	16
4.2	Prosessikuvaus	16
4.2.1	Prosessikaavio	17
4.2.2	Prosessikaavion symbolit	18
4.3	Prosessien kuvaamisen tarkoitus	18
4.4	Prosessien kehittäminen	19
4.5	Prosessikuvauksen hyödyntäminen	21
4.6	Prosessien mittaaminen.....	21
4.7	Mittarit	21
4.8	Läpäisy.....	22
4.9	Suorituskyky.....	23
5	VARAOSIEN TILAUS-TOIMITUSPROSESSIN KUVAAMINEN.....	24
5.1	Aineiston keruu.....	24
5.2	Palveluliiketoiminnan kuvaus ja aiheen rajausta	24
5.3	Varaosien myyntiprosessin kulku (salainen)	25
5.4	Prosessikaavioiden luonti	25
5.5	Toiminnonkuvaustaulukot.....	26

5.6	Mittaaminen	26
5.7	Prosessikuvausten ylläpito	26
6	POHDINTA (salainen)	28
7	YHTEENVETO.....	29
	LÄHTEET	30
	LIITE 1: DIGIBOOST ESITE	31

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihepiirinä on prosessien kehittäminen. Työn toimeksiantaja on paalutuskoneita valmistava teollisuusyrittäjä Junttan Oy. Opinnäytetyön keskeisiä asioita ovat prosessit ja niiden kuvaaminen sekä prosessien suorituskyvyn mittaaminen. Työn aihepiiri on valittu Junttan Oy:n tarpeiden, opinnäytetyöntekijän kiinnostuksen sekä toimeksiantajan ja Savonia amk:n välisen DigiBoost-hankkeen mukaisesti (Liite 1.).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutustua Junttan Oy:n varaosien tilaus-toimitusprosessiin, luoda nykytilakuvaus sekä laatia toimenpide-ehdotuksia toiminnan parantamiseksi.

Työn taustalla on Junttan Oy:n tavoite kasvattaa palveluliiketoiminnan liikevaihtoa ja parantaa asiakastytyväisyyttä. Tämä vaatii taustalle tehokkaat ja toimivat prosessit, jotka ovat tulevaisuudessa monistettavissa myös muihin mahdollisesti perustettaviin liiketoimintayksiköihin.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehuksesta, käytännön toteutuksesta sekä tuloksista ja pohdinnasta. Johdannossa esitellään työn tausta ja tarkoitus sekä sille asetetut tavoitteet. Viitekehuksessa käsitellään yleisellä tasolla prosesseja ja prosessien kuvaamista. Käytännön toteutuksessa kuvataan varaosien tilaus-toimitusprosessin kulku ja nykytilakuvaus. Pohdinnassa käsitellään opinnäytetyössä esille tulleita kehityskohteita.

2 JUNTTAN OY

Junttan Oy on kuopiolainen korkealaatuisten lyöntipaalutuskoneiden ja niiden varusteiden suunnittelija sekä valmistaja. Junttanin tuotevalikoimaan kuuluu myös muita erikoismaarakennukseen käytettäviä laitteita, kuten irrallaan käytettävät hydrauliset järkäleet ja niihin liitettävät hydrauliset voimaysiköt, monikäyttökoneet, syvästabilointikoneet ja telaketjunosturiin liitettävät keilipaketit. Junttan Oy myös vuokraa erikoismaarakennuslaitteita sekä välittää käytettyjä laitteita maailmanlaajuisesti.

2.1 Historia

Junttan Oy on perustettu vuonna 1976, mutta sen historia voidaan katsoa alkaneeksi jo 1960-luvulla perustetusta Savon Varvi perustusalalan yrityksestä. Ensimmäinen Junttan Oy:n valmistama hydraulinen paalutuskone valmistui 1979, ja kuuluisaksi noussut Junttan PM20-mallisto lanseerattiin vuonna 1983. Kansainvälinen toiminta alkoi 1884, kun ensimmäiset paalutuskoneet toimitettiin Ruotsiin ja Tanskaan. Vuonna 1993 Junttan Oy lanseerasi uuden hydraulisten järkäleiden HHK A -sarjan ja vuonna 1996 valmistui ensimmäinen isojen paalupituuksien käsittelyyn soveltuva PM26-40 -paalutuskone. 1990-luvun aikana Junttanista tuli Euroopan johtava hydraulisten lyöntipaalutuskoneiden valmistaja. (Junttan Oy, 2016)

Junttanin uusi tehdas avattiin vuonna 2000 ja uusi hydraulisten järkäleiden HHK S -sarja lanseerattiin vuonna 2001. Vuonna 2006 Junttanista tuli PiloMac-yhtymän jäsen (Piling and Logging machines). Junttanin valmistama tuhannes hydraulinen järkäle valmistui vuonna 2007, ja samana vuonna lanseerattiin Junttanin suurin hydraulinen järkäle HHK 25S. Vuonna 2008 valmistui 500:s hydraulinen paalutuskone, ja saman vuoden aikana avautui uusi kokoonpanotehdas Kuopion Kylmämäkeen (Kuva 1.). (Junttan Oy, 2016)



KUVA 1. Junttan Oy:n tehdas (Junttan kuva-arkisto 2016)

Vuonna 2010 Brotheruksen perhe hankki Junttan Oy:n osake-enemmistön, jolloin hankittiin myös kallioporaamisen liiketoimintayksikkö ExcaDrill PiloMac Oy:ltä. Samana vuonna lanseerattiin uusi PMx-paalutuskonesarja ja SHARK-jätkälekonsepti. Komponenttivalmistuksen Kuopion liiketoimintayksikkö hankittiin Komas Oy:ltä vuonna 2012. (Junttan Oy, 2016)

2.2 Tuotteet ja palvelut

Junttanin laitevalikoima koostuu hydraulisista lyöntipaalutus-, monikäyttö-, poraus- ja syvästabilointikoneista sekä hydraulijätkäleistä, kairoista, voimayksiköistä ja keilipaketeista. Junttanin koneet ja laitteet ovat arvostettuja maailmanlaajuisesti niiden tarjoaman laadun, luotettavuuden ja suorituskyvyn ansiosta. Junttanin paalutuskoneiden ja -laitteiden vahvuuksiin kuuluvat helppo siirrettävyys, erinomainen vakaus, turvallinen ja nopea paalujen käsittely sekä tarkat kallistukset. Kuvassa 2 on esitetty keväällä 2016 Junttanin lanseeraama MPx90 -mallisarjan monitoimikone. (Junttan Oy, 2016)

Junttanin palveluliiketoiminta rakentuu varaosien myynnistä, modernisointipaketeista, teknisestä tuesta ja käytännön koulutuksesta. Lisäksi olennainen palveluliiketoiminnan osa on vuonna 2016 lanseerattu Junttan Life -konsepti, johon kuuluvat digitaaliset palvelut. Junttan Life pitää sisällään erillisen Junttan Life Portaalin, johon on koottu kaikki digitaalinen tieto ja palvelut, kuten huoltohistoria, tekninen dokumentaatio ja etäyhteys. (Junttan Oy, 2016)



KUVA 2. Monitoimikone MPx90 (Junttan kuva-arkisto 2016)

3 KESKEISET ILMIÖT JA KÄSITTEET

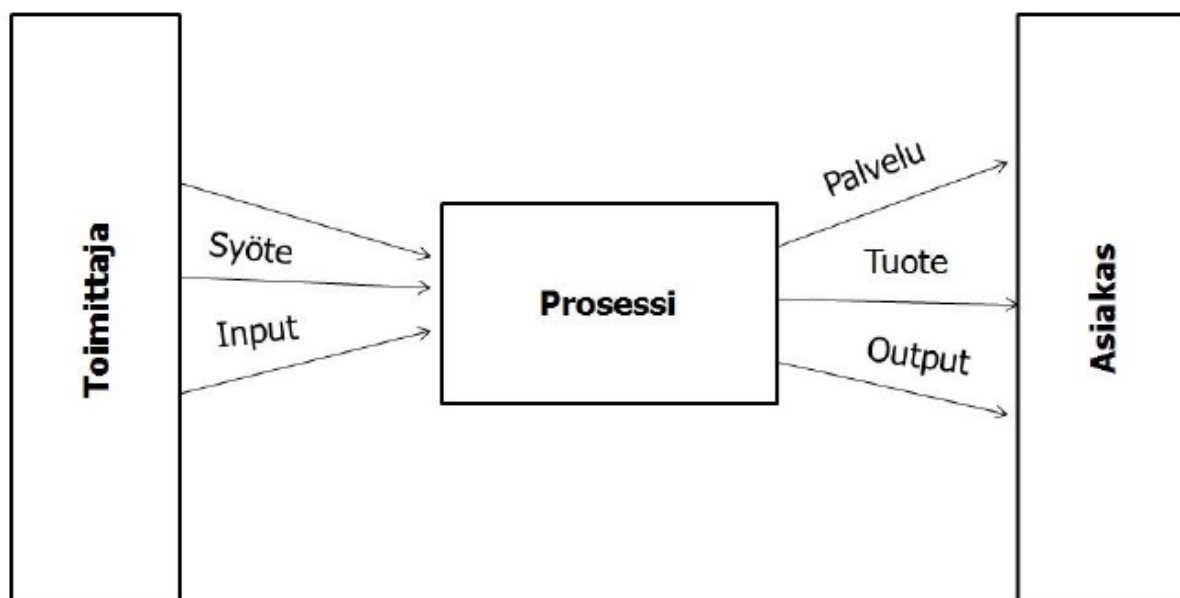
3.1 Varaosaliiketoiminta

Varaosien myynti kuuluu jälkipalveluihin. Jälkipalveluilla tarkoitetaan varsinaisen laitemyynnin jälkeen tapahtuvia palveluita, kuten huoltopalvelut ja koulutukset. Jälkipalvelut antavat yritykselle mahdollisuuden tutustua asiakkaiden toimintaan ja siten kehittää omaa toimintaansa. Monesti toiminnan kannattavuus perustuu juuri jälkipalveluihin. (Hannus, 1994, s. 39.)

Varaosalla tarkoitetaan erilaisten kunnossapitotoimenpiteiden yhteydessä vaihdettavaa teknistä systeemiä tai tuotetta (Fortuin & Martin, 1999, s. 951).

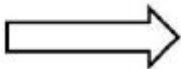

3.2 Prosessi

Prosessina voidaan käsittää mikä tahansa kehityskulku tai muutos. Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja tai tapahtumia, joiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja (Kuvio 1). Resurssien avulla päästään haluttuun lopputulokseen. Prosessin tarkoitus on jalostaa syötteet tuotoksiksi. Syötteet ovat tietoa, toimintaa tai materiaa, jotka jalostuvat prosessissa tuotokseksi. Syötteestä käytetään yleisesti myös termiä input ja tuotoksesta output. (Laamanen K. , 2007, ss. 19-21.)



KUVIO 1. Prosessin toimenpiteet ja resurssit (Laamanen K. , 2007, s. 20)

Projekti eroaa prosessista siten, että projekti on ainutkertainen tapahtuma. (Lecklin, 2006, s. 124). Yleisesti ottaen prosesseja toteutetaan projekteina. Voidaankin sanoa, että projekti on prosessin ainutkertainen toteutus. Käsitteinä prosessi ja projekti ovat kuitenkin eri asioita, ja niiden keskeisimmät eroavaisuudet ja sisällöt voidaan esittää kuvion 2 mukaisesti. (Laamanen K. , 2007, s. 26.)

Projekti	Prosessi
<ul style="list-style-type: none"> •Projektipäällikkö •Nimetty vastuhenkilö •Tehtävä •Tietty kalenteriin sidottu aikataulu •Projektisuunnitelma •Suorituskyvyn mitta on erosuunnitelmiin •Lineaarinen, ainutkertainen 	<ul style="list-style-type: none"> •Prosessin omistaja •Rooli •Toiminto tai vaihe •Kesto •Prosessin kuvaus •Suorituskyvyn mitta on prosessin hajonta •Syklinen, toistuva
	

KUVIO 2. Projektin ja prosessin eroavaisuudet (Laamanen K. , 2007, s. 27)

3.3 Liiketoimintaprosessi

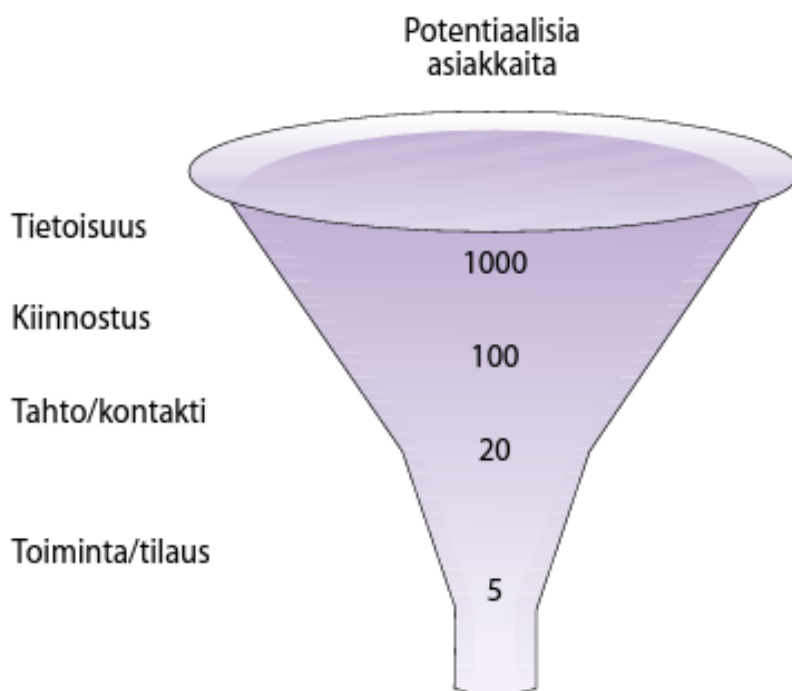
Yritystoiminnassa voidaan erottaa liiketoimintaprosessi ja prosessi. Prosessi voi olla mikä tahansa prosessi, kun taas liiketoimintaprosessilla yritys tekee rahaa. Lisäksi voidaan erottaa eri prosessitasoja: ydin-, pää-, ali- tai osaprosessi. Termeinä ydin- ja pääprosessit tarkoittavat samaa. Ydinprosessien lähtökohta on ulkoinen asiakas, kun taas tukiprosessit ovat yrityksen omia, sisäisiä toimintatapoja. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 4.)

3.4 Tilaus-toimitusprosessi

Tilaus-toimitusprosessiin liittyy toimintoja, jotka lähtevät asiakkaan tekemästä tilauksesta tuotteiden ja palveluiden vastaanottamiseen. Tuotteiden toimitusprosessissa on useita vaiheita tilauksen tekeminen, tilauksen vastaanotto ja -käsittely, valmistus, varastointi, kuljetus, luovutus ja toimituksen vastaanotto. Tavaroiden toimittamiseen saattaa yrityksestä riippuen liittyä tuotannon ja hankintojen suunnittelua sekä testaamista. Se, onko tuote tai palvelu standardoitu, on prosessin kannalta oleellinen asia. Vaihtoehtoina on täysin standardi tavaroiden toimitus varastolta: etukäteen määritellyt osat ja niistä asiakaskohtainen kokoonpano. Toinen vaihtoehto on osittain tai täysin räätälöity projektitoimitus. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 22.)

Yritys haluaa, että asiakas ostaa tuotteen tai palvelun, joten tähän kannattaa panostaa. Paras keino on tavata asiakas henkilökohtaisesti ja saada asiakas vakuuttumaan tuotteen tai palvelun tarpeellisuudesta. Tästä aiheutuu monesti liian paljon kustannuksia, minkä takia joudutaan turvautumaan edullisempiin tapoihin, kuten esimerkiksi edustajiin tai postimyyntiin. Myynnin tärkein teema on poistaa asiakkaan ostamisen esteitä tekemällä palvelusta tai tuotteesta mahdollisimman houkutteleva.

Täytyy myös tiedostaa se, että jokainen asiakaskohtaaminen ei kuitenkaan aina johda ostopäätökseen. Tätä voidaan havainnollistaa myynnin suppilomallilla (Kuva 3). (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 19.)



KUVA 3. Myynnin suppilomalli (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 20.)

3.5 Asiakas

Asiakas käyttää ja hyödyntää yrityksen tuotteita ja palveluita. Asiakkaina voi olla kuluttajia sekä yrityksiä, jotka hyödyntävät tuotteita omaan liiketoimintaansa. Myös liiketoimintakumppanit, jotka liittyvät esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden jakeluun ovat asiakkaita. Asiakkaan tarve on kaiken liiketoiminnan lähtökohta ja tarpeisiin tulee vastata. Tyypillisesti asiakas voi olla kolmessa eri roolissa: maksajana, valitsijana tai käyttäjänä. Kun asiakasta ajatellaan ihmisenä eikä toisena organisaationa, on helpompi ymmärtää asiakkaan prosesseja sekä tarpeita. Nämä luovat perustan liiketoiminnalle. (Laamanen & Tinnilä, 2009, ss. 99-100.)

Asiakkaan voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäinen asiakas on sellainen, jossa tietyn vaiheen suorittaja on edellisen vaiheen asiakas yrityksen sisällä. Tukiprosessien asiakkaat ovat yleensä sisäisiä. Ulkoinen asiakas on yrityksen ulkopuolinen asiakas, joka käyttää yrityksen tuotteita tai on suoraan yhteydessä yritykseen esimerkiksi tuotteen tilaamisessa. (Lecklin, 2006, s. 80.)

Asiakkaat ryhmitellään yleensä asiakasryhmiksi, joita voidaan kutsua myös asiakassegmentiksi. Tämä tehdään siksi, että näin voidaan huomioida asiakkaiden erilaiset tarpeet markkinoinnissa ja koko toiminnassa. Segmentoinnissa asiakkaat luokitellaan eri ryhmiin, joilla jokaisella on omat tarpeensa ja ostokäyttäytymisensä. Tämä kannattaa vielä viedä asiakaskohtaiselle tasolle, jolloin palvellaan paremmin suoramarkkinointia, asiakaskohtaisen kannattavuuden seurantaan sekä tuotekehitystä. (Lecklin, 2006, s. 95.)

3.6 Prosessien lajit

Prosessien yhteydessä käytettävä terminologia ei ole vakiintunutta, vaan kirjallisuudessa käytetään hyvin vaihtelevasti eri nimikkeitä. Kuvattavan organisaation prosessien terminologiaa tulee kuitenkin yhtenäistää. (Lecklin, 2006, s. 129.)

Lecklin määrittelee prosessit ydin-, tuki-, avain-, pää-, ja osa- tai alaprosesseihin seuraavasti:

- Ydinprosessi. Ydinprosesseilla tarkoitetaan ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja, joiden lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkyudet. Näiden avulla jalostetaan yrityksessä oleva kyky ja osaaminen tuotteeksi, josta ulkoinen asiakas saa lisäarvoa. Tavanomaisesti tällaisia ovat tuotanto, tuotekehitys ja asiakaspalvelu.
- Tukiprosessi. Tukiprosesseilla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä prosesseja, joiden tarkoitus on tukea ja mahdollistaa ydinprosessien toiminta. Tyypillisesti tukiprosesseja ovat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto.
- Avainprosessi. Avainprosessit liittyvät organisaation menestystekijöihin ja ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja ja myös siten ensisijaisia kehityksen kohteita. Tyypillisesti näitä voivat olla ydinprosessit, tukiprosessit tai niiden osaproessit.
- Pääprosessi. Pääprosesseilla tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja, jotka ovat useasti ydinprosesseja.
- Osaproessit/alaproessit ovat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja. (Lecklin, 2006, s. 130.)

Lecklinin (Lecklin, 2006, s. 130.) mukaan prosessiin kuuluvaa työnkulkua tai tehtävää ei kuulu kuva- ta, vaan se liitetään työohjeen muodossa ylemmän tason prosessikuvaukseen. Kuitenkin opinnäyte- työn tarkoitus on sujuvoittaa ja nopeuttaa Junttan Oy:n varaosien tilaus- toimitusprosessia, joten työnkulun ja tehtävien kuvaaminen on tarpeen. Myös Luukkonen ym. (Luukkonen ym. 2012, s. 26) esittää työn sujuvoittamisen ollessa tavoitteena työnkulkujen, tehtävien ja suoritusjärjestysten ku- vaamista tarkasti. Kyseessä on liiketoimintaprosessimallinnusta syvempi lähestymistapa, toimintaläh- töinen mallintaminen, jossa painotetaan erityisesti toimijoiden ja toimijaryhmien työn ja siihen liitty- vien tietotarpeiden ymmärtämistä.

3.7 Prosessien tasot

Laamanen ja Tinnilä esittävät toiminnan kuvaamiseen kuvan 4 mukaisen loogisen määrittelyn. Kolme ensimmäistä tasoa liittyvät prosessijohtamiseen ja kaksi alinta tasoa toiminnan kehittämiseen. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 11.)

1) **Business**

- Tarve, ratkaisu ja jakelu
- Arvoketjujen tai arvoa luovien verkostojen kuvaus
- Asema verkostossa

2) **Ostologiikka vs. ansaintalogiikka**

- Prosessikartta kuvaa asiakkaan ja organisaation prosesseja
- Johtaminen kohdistuu kriittisiin (avain)prosesseihin
- Arvoa luovat (ydin)prosessit ja edellytyksiä luovat (tuki)prosessit

3) **(Liike)toiminta**

- Prosessikuvaus kuvaa sen, mikä on kriittistä ymmärtää prosessissa
- Johtaminen kohdistuu kriittiseen toimintaan

4) **Palvelut ja tuotteet**

- Tuotekuvaukset, palvelukuvaukset, konseptit, spesifikaatiot

5) **Työnkulku**

- Työn tarkka kuvaus tavoitteena mm. toiminnan kehittäminen, tietojärjestelmien kehittäminen, osaamisen kehittäminen

KUVA 4. Toiminnan tasot (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 11)

3.8 Prosessien näkökulmat

Prosessikuvaamista ohjaa sen tavoite, eli mitä kuvataan, millä tavalla ja millä tasolla. Eri toimijatahoilla on erilaisia tavoitteita: kuvaamisen näkökulman tulee vastata niitä tarpeita ja tavoitteita, joiden näkökulmasta ne tehdään. Kuvaamisen näkökulmia ovat johtaminen, työntekijä, kehittäjä ja asiakas. Taulukossa 1 on esitetty eri prosessien ja toimintojen näkökulmat ja tavoitteet.

(Luukkonen;Mykkänen;Itälä;Savolainen;& Tamminen, 2012, ss. 26-27.)

TAULUKKO 1. Prosessien näkökulmat (Luukkonen;Mykkänen;Itälä;Savolainen;& Tamminen, 2012, s. 26.)

Näkökulma	Mallintamisen tavoite	Mitä kehitetään	Mitä kuvataan
Johto / johtaminen	työn organisointi ja tehostaminen tai yhdenmukaistaminen, laatutyö, tulosten parantaminen, toiminnan seuranta	(liike)toiminnan tuloksia ja laatua	arvon kehittyminen ja arvoverkko (value network), keskeiset (liike) toimintaprosessit, ylä-tason prosessit (process)
Työntekijä / työn tekeminen/ työtoiminta (yhteistoiminnallinen tai yksilön työtä kuvaava)	kuvata prosessit niin, että työntekijä (myös uusi) osaa toimia prosessikuvausten perusteella, tai että voidaan tunnistaa parannuskohteita; työtoiminnan ymmärtäminen; työhön liittyvien tietotarpeiden esilletuominen	työn sujuvoittaminen	prosessit (process), Työnkulut (workflow) Tehtävät ja suoritus järjestys
Kehittäjä / tietojärjestelmä / tietojärjestelmän kehittäminen / ohjelmiston kehittäminen	työn automatisointi, prosessin tai sen osan suorittaminen tai tukeminen ohjelmiston avulla => ohjelmiston tuottaminen / ohjelmiston määrittely, kohdealueen ymmärtäminen, simulointi ja eri vaihtoehtojen löytäminen	ohjelmistoja / tietojärjestelmiä / SOA-palveluita	työnkulut ja tarkat toiminnot, toisiinsa liittyvät toiminnot ja työnkulut, rajapinnat, esi- ja jälkiehdot, heräte (event/ trigger) toiminnossa käsiteltävät tiedot: syöte (input) ja tulokset (output);
Asiakas , palvelu tai itsepalvelu; palvelun hankkiminen	vrt. työntekijä: asiakas osaa toimia kuvauksen perusteella oman tilanteensa edellyttämällä tavalla	palvelutoiminta tai itsepalvelu	työnkulku / asiakasprosessin kulku, ulkoinen näkymä tarjottaviin palveluihin

4 PROSESSIEN KUVAAMINEN

4.1 Prosessien tunnistaminen

Prosessit on tunnistettava, ennen kuin niitä voidaan kuvata. Prosessien tunnistaminen alkaa prosessin alun ja lopun määrittämisellä. Tunnistamisen yhteydessä ne myös nimetään, luokitellaan sekä päätetään kuvattavat elementit. Prosessit tulee rajata ulottumaan asiakkailta asiakkaille. Tämä menetelmä siirtää rajapinnat asiakkaalle, jolloin organisaation sisäinen ketju säilyy ehyenä. (Laamanen K. , 2007, ss. 52-53.)

Prosessien nimeäminen on oleellinen rakenteellinen asia, johon on kiinnitettävä huomiota epäselvyyksien ja harhaanjohtavuuksien välttämiseksi. Prosessien kuvaukset ja nimet ovat viestinnän välineitä. Nimien tarkoitus on auttaa ymmärtämään niiden toiminnan tavoitteita, tarkoitusta tai tuloksia. (Laamanen K. , 2007, ss. 58-59.)

4.2 Prosessikuvaus

Prosessikuvaus sisältää selkeästi toimintojen ja asioiden yhtenäisyydet ja riippuvuudet. Kuvauksesta tulee myös ilmetä kulloisenkin prosessin ominaiset kriittiset seikat. Prosessikuvauksen avulla voidaan hahmottaa kokonaiskuva ja eri prosessien vaikutukset sekä roolit tavoitteen saavuttamiseksi. Teknisiltä vaatimuksiltaan kuvauksen tulee olla sovitun mukainen: lyhyehkö, ymmärrettävä, looginen ja yhdenmukainen prosessikaavion kanssa. Lisäksi kuvauksen tulee sisältää tunnistetiedot.

Prosessikuvauksen tulisi olla sellainen, että sitä hyödyntämällä voidaan tarvittaessa parantaa prosessissa mukana olevien henkilöiden yhteistyötä ja antaa mahdollisuuden toimia joustavasti. (Laamanen K. , 2007, ss. 76-77.)

Ennen prosessikuvauksen aloittamista on päätettävä, millainen prosessikuvaus on tavoitteena. Halutaanko kuvata nykyinen, vähän paranneltu, radikaalisti parannettu vai ideaali prosessi. Nykyisen prosessin kuvaaminen saattaa osoittautua ongelmalliseksi, varsinkin jos se on kovin epämääräinen. Nykyisen prosessin kuvaaminen saattaa kuitenkin helpottaa ongelmien osoittamisessa. Vähän parannetussa prosessissa voidaan helpottaa ihmisten jokapäiväistä toimintaa noin kuuden kuukauden kuluessa, jolloin se lisää parannusprojektin uskottavuutta. Radikaalisti parannettu prosessi sisältää aina suuret riskit, joten sitä ei ole suositeltavaa käyttää. Ideaali prosessi taas jää helposti vain sanahelinäksi. Prosessikuvauksen käyttötarkoitus on riippuvainen yrityksen tilasta ja on näin ollen ta-pauskohtainen. (Laamanen K. , 2007, ss. 86-87.)

Lisäksi prosessikuvausta aloitettaessa tulee määritellä, mihin prosessia käytetään, mistä se alkaa ja minne se päättyy. Täytyy myös selvittää ja ottaa huomioon niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Prosessin tärkein asia on tavoite. Kun kuvaus aloitetaan, on määritettävä prosessin tarkoitus, tehtävä ja missio sekä sen menestyksen mahdollistajat. Tavallisesti prosesseihin

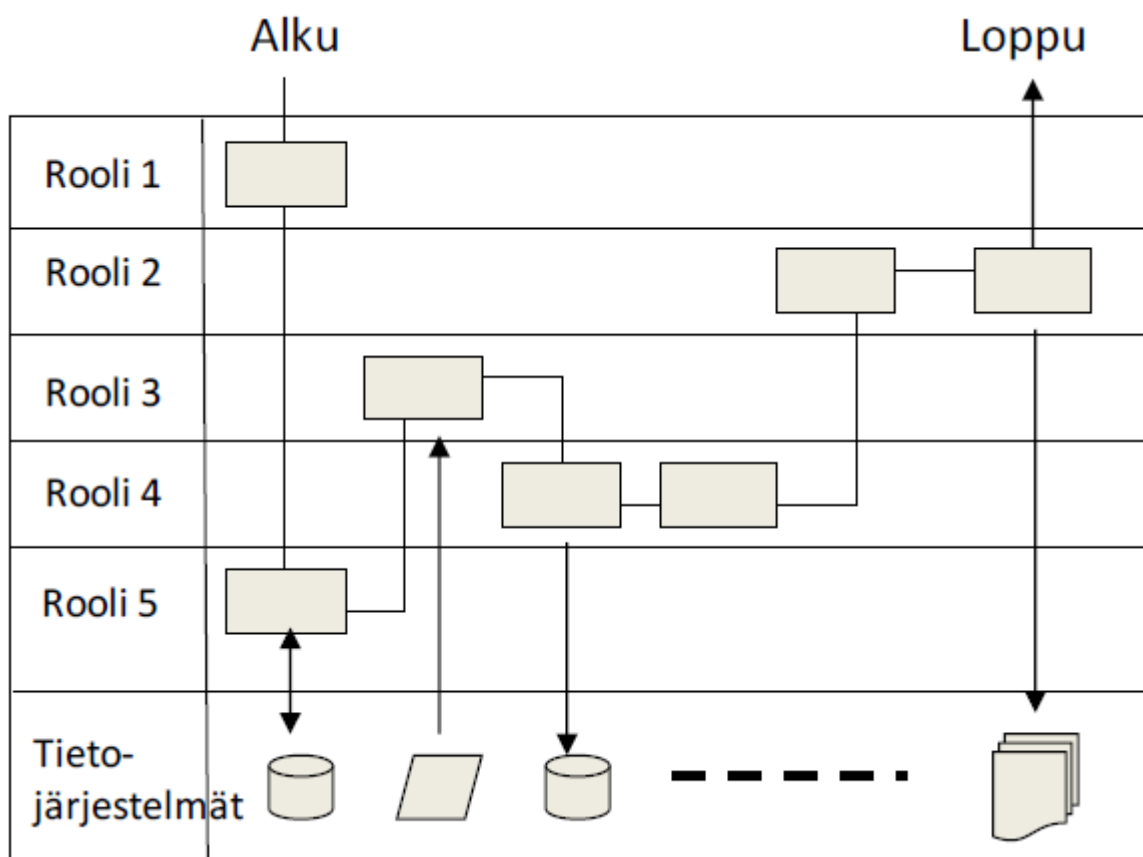
kuuluu myös mittareita, joiden avulla voidaan nähdä kehitys tavoitteeseen nähden, joten ne kannattaa huomioida heti kuvauksen aloitusvaiheessa. (Laamanen K. , 2007, ss. 89-94.)

4.2.1 Prosessikaavio

Normaali ja perinteinen tapa prosessien kuvaamiseen on erilaiset vuo- ja työnkulkukaaviot. Yleisesti niissä keskitytään kuvaamaan yksi ydin- tai aliprosessi vaiheineen aikajärjestyksessä. (Hannus, 1994, s. 46.)

Prosessikaavio esittää prosessin eri vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja toiminnot. Kaavion tarkoituksena on havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö. Kuviossa 3 on esitetty esimerkki yksinkertaisesti toteutetusta prosessikaaviosta. (Lecklin, 2006, s. 140.)

Prosessiin osallistuvat tahot merkitään pystytasoon kaavion vasempaan reunaan samassa järjestyksessä, kuin ne tulevat prosessiin mukaan. Prosessin vaiheet esitetään järjestyksessä kunkin prosessiin osallistujan kohdalle. Ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta kaavio tulisi pitää pelkistettynä. Sen tulisi mahtua yhdelle sivulle, ja tehtävien sopivana lukumääränä voidaan pitää 10 - 20 kappaletta. (Lecklin, 2006, ss. 140-141.)





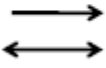






KUVIO 3. Esimerkki prosessikaaviosta (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 13)

Prosessikaavio voidaan siis tehdä monella eri tavalla ja se voi erota muun muassa graafiselta ulko- näöltään. Kaavion taso voi myös vaihdella yrityksen ja kuvattava prosessin mukaan. Ennen kuin kaaviota ryhdytään piirtämään, tulee varmistaa kaavion taso ja se, miten yksityiskohtainen siitä teh-

dään. Kun kaavio on tehty, siitä pystyy helposti hahmottamaan prosessin velvollisuudet ja vastuut. Näin myös prosessin tärkeimmät tehtävät ja roolit on helppo havaita. (Laamanen K. , 2007, ss. 89-94)

4.2.2 Prosessikaavion symbolit

Yleisesti vuo- ja uimaratakaaviossa käytetään vakiintuneita symboleita. Kannattaa kuitenkin huomioida mahdolliset organisaatioissa jo käytössä olevat symbolit ja pyrkiä käyttämään niitä. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 11.) Laamasen mukaan kaikenlaisia symboleja tulisi jopa välttää, koska ne eivät ole olennaisia eivätkä auta ymmärtämään toimintaa. (Laamanen, 2005, s. 79.) Kuvassa 5 on esitetty prosessikuvausten keskeiset symbolit.

Merkintä	Merkitys
	Aloitustai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyypein)
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

KUVA 5. Prosessikuvausten keskeiset symbolit (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 11)

4.3 Prosessien kuvaamisen tarkoitus

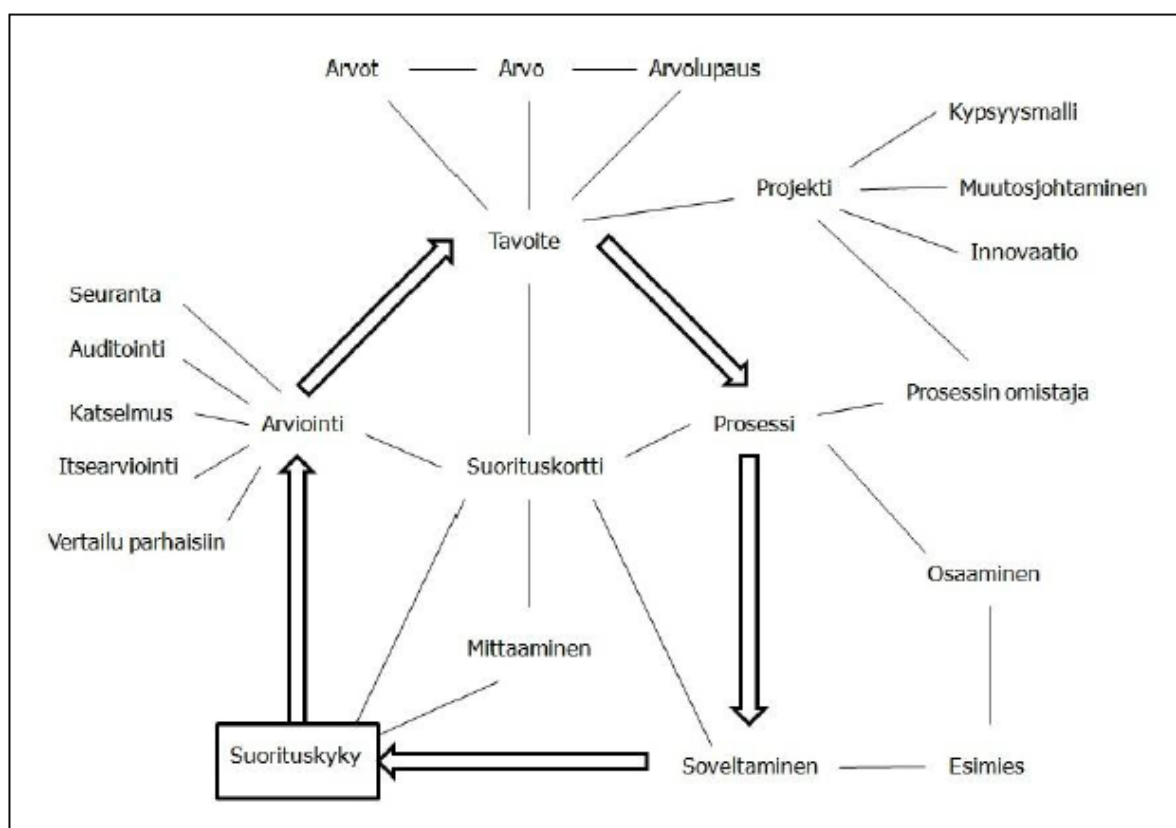
Prosesseja kuvataan, jotta voidaan hahmottaa ja ymmärtää kokonaisuus. Näin saadaan luotua yritykseen yhtenäinen kuvaus, jota voidaan hyödyntää erilaisten suunnittelujen ja koulutusten pohjana. Yleisimmin prosessikuvauksia hyödynnetään työhön liittyvissä perehdytyksissä. Jos yrityksellä on kehityshankkeita, prosessikuvausta voidaan hyödyntää niissäkin. (Savolainen;Saaren-Sepälä;& Savolainen, 1997, ss. 25-35.)

Yritysten tavoitteena on saada liiketoiminnan kehitys ja tehostaminen osaksi yhtiön toimintaa. Tämä onkin yleisesti prosessikuvausten tekemisen peruste. Näin saadaan tallennettua kaavion muotoon olennaisimmat asiat. Prosessissa mukana olevat henkilöt hyötyvät kuvauksesta myös henkisesti, sillä asianosaisten tietotaito kehittyy, jolloin syntyy uusia ratkaisumahdollisuuksia. Voidaan siis sanoa, et-

tä prosesseja kannattaa kuvata, jotta saadaan osallistajat opettamaan toinen toisiaan. Näin muodostuu koko organisaation yhteinen oppimisprosessi. (Savolainen;Saaren-Sepälä;& Savolainen, 1997, ss. 25-35.)

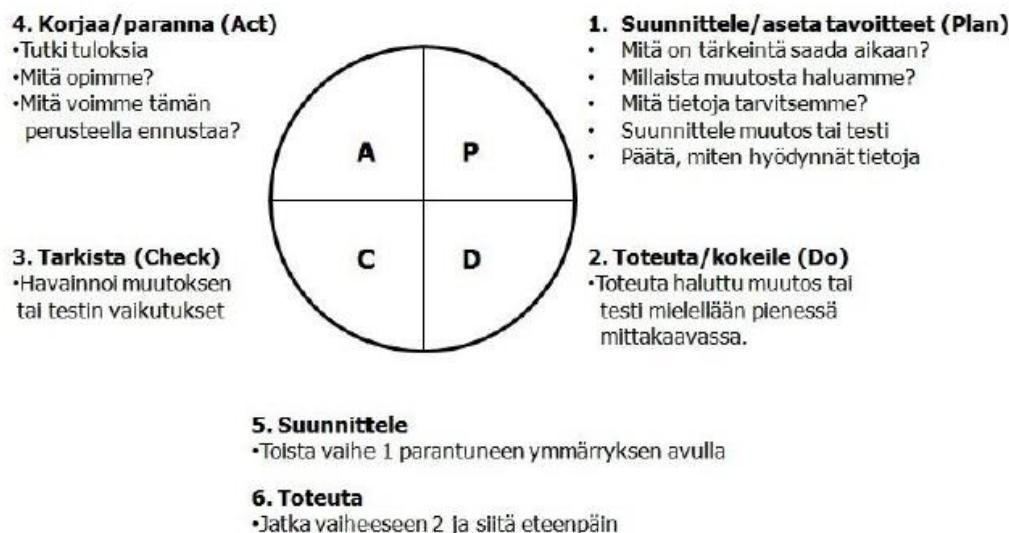
4.4 Prosessien kehittäminen

Prosesseja kehitetään, jotta saadaan parannettua prosessin suorituskykyä entistä paremmaksi. Näin saadaan luotua yritykseen jatkuvan kehittämisen infrastruktuuri, jolloin sivutuotteena syntyy oppiva organisaatio. Onnistumisen edellytyksenä on hyvä muutosjohtaminen ja vanhojen ajattelutapojen muuttaminen uusiin innovatiivisiin tapoihin. Kun prosesseja parannellaan yhtäjaksoisesti, saadaan aikaan pysyvä kilpailuetu: taito kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. Kuvio 4 havainnollistaa suorituskyvyn jatkuvan parantaminen prosessin. Yrityksen koko vaikuttaa siihen, miten tehokkaasti muutokset tapahtuvat. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 39.)



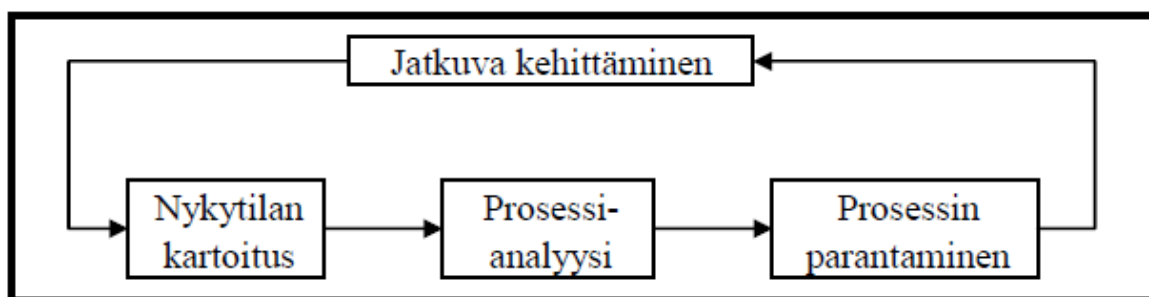
KUVIO 4. Suorituskyvyn jatkuva parantaminen (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 45.)

Prosessien toiminnan kehittämiseksi on olemassa useita erilaisia lähestymistapoja, joissa kaikissa on omat ominaispiirteensä, vaikka ovat muutoin samankaltaisia. Yleisesti lähestymistavat ja mallit löytyvät laatuideoista, kuten Six Sigma, Kaizen ja Deming. Kaikille eri lähestymistavoille on yhteistä prosessien mallintaminen, mittaaminen, analysointi ja pilotointi. Yhteiset piirteet voidaan esittää Demingsin PDCA-ympyrällä (Kuvio 5). (Laamanen K. , 2007, s. 210.)



KUVIO 5. Demingin ympyrä (Laamanen K. , 2007, s. 210)

Lecklin (Lecklin, 2006, s. 134) esittää kuvion 6 mukaisen kehitysmallin, jossa prosessien nykytilakuvaukset luovat pohjan prosessien analysoinnille ja niiden kehittämiseksi.



KUVIO 6. Prosessien kehittämismalli (Lecklin, 2006, s. 134)

Nykytilan kartoitusvaiheen tärkeimpiä tehtäviä ovat prosessityön organisointi, prosessikaavioiden ja prosessikuvausten laatiminen sekä prosessin toimivuuden arviointi. Kun halutaan rakentaa laadukas johtamisjärjestelmä, täytyy nykytilan kartoitus tehdä huolellisesti. Kartoituksen myötä saadaan myös pohjatietoa kehitettävästä prosessista. (Lecklin, 2006, s. 134)

Opinnäytetyössä keskitytään Lecklinin kehittämismallin mukaisesti pääosin prosessien nykytilakuvaukseen ja analysointiin, jotta prosessien kehittäminen perustuisi oikean tiedon pohjalle ja kehittäminen olisi järjestelmällistä.

4.5 Prosessikuvauksen hyödyntäminen

Ennen kuin prosessikuvausta aloitetaan, kannattaa selvittää asiakkaan arvoihin liittyvä toiminta. Tämän perusteella saadaan selville asiakkaan kokemus prosessista ja asiakkaan tarpeita ymmärretään paremmin. Prosessikuvauksen etuna ihmiset hahmottavat kokonaisuutta paremmin ja näkevät oman merkityksensä arvonaluonnissa. Tämän johdosta työntekijät ovat motivoituneempia ja yhteistyökykyisempiä. Prosessit kannattaa kuvata, sillä sen perusteella asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin. Kuvaamisen jälkeen asiakkaat ovat halukkaampia ostamaan vastaavia palveluita tulevaisuudessa, koska ovat saaneet parempaa palvelua. Tämä tehostaa yrityksen toimintaa. (Laamanen & Tinnilä, 2009, ss. 10-11.)

4.6 Prosessien mittaaminen

Prosessien mittaamisella tarkoitetaan prosessin läpäisyn ja suorituskyvyn mittaamista. Mittaamisesta voidaan erottaa kaksi eri termiä, objektiivinen ja subjektiivinen mittaaminen. Objektiivinen mittaaminen käsittää ulkoiset ja fyysiset ilmiöt, subjektiivinen mielen sisäiset ilmiöt.

Läpäisyä ja suorituskkyä mitataan kannattavuuden ja tehokkuuden sekä asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Suorituskkyä mittaamalla saadaan numeerista tietoa, jonka hyödyt syntyvät siitä, miten tietoa käytetään. (Laamanen, 2005, ss. 24-51.)

4.7 Mittarit

Mittarilla tarkoitetaan täsmällisesti määriteltyä tapaa, jolla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskkyä ja sen muutoksia. Joissain tapauksissa voidaan puhua myös tunnusluvuista, jotka tarkoittavat samaa asiaa. Termiä mittaristo voidaan käyttää silloin, kun kyseessä on kokonaisuus, joka muodostuu mittauskohteen kannalta olennaisista mittareista. Mittariston tulee olla käytettävä kokonaisuus ja johdon päätösten apuväline. (Lönqvist;Kujansivu;& Antikainen, 2006, s. 30.)

Mittareiden luokitteluun on useita eri tapoja. Yleisimmin käytettävä tapa on jakaa mittarit taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellisia mittareita käytetään, kun halutaan ohjata yritystä kohti liiketoiminnallisia tavoitteita. Ne saadaan yleensä helposti yrityksen tilinpäätöstiedoista, kuten esimerkiksi liikevaihto. Ei-taloudelliset mittarit ovat yrityksen toiminnan eri osa-alueiden mittareita, jotka eivät perustu taloudelliseen tietoon, kuten esimerkiksi varaston kiertonopeus. Ei-taloudelliset mittarit ovat työntekijän näkökulmasta konkreettisempia ja näin ollen helpommin sisäistettävissä. Näiden avulla tavoitteista viestiminen voi olla helpompaa. (Lönqvist;Kujansivu;& Antikainen, 2006, s. 30.)

Mittarit voidaan edelleen jaotella koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovat mittarit perustuvat suorituskmääriin tai liiketapahtumiin, kun taas pehmeät mittarit perustuvat henkilöstön näkemyksiin, asenteisiin ja tuntemuksiin. Mittareiden luokitteluksi on olemassa vielä yksi tapa: jako objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Objektiiviset mittarit perustuvat määrälliseen tietoon, joka saadaan yrityksen toiminnasta ja tuloksista. Subjektiiviset mittarit perustuvat arvioihin mitattavan menestystekijän tilasta.

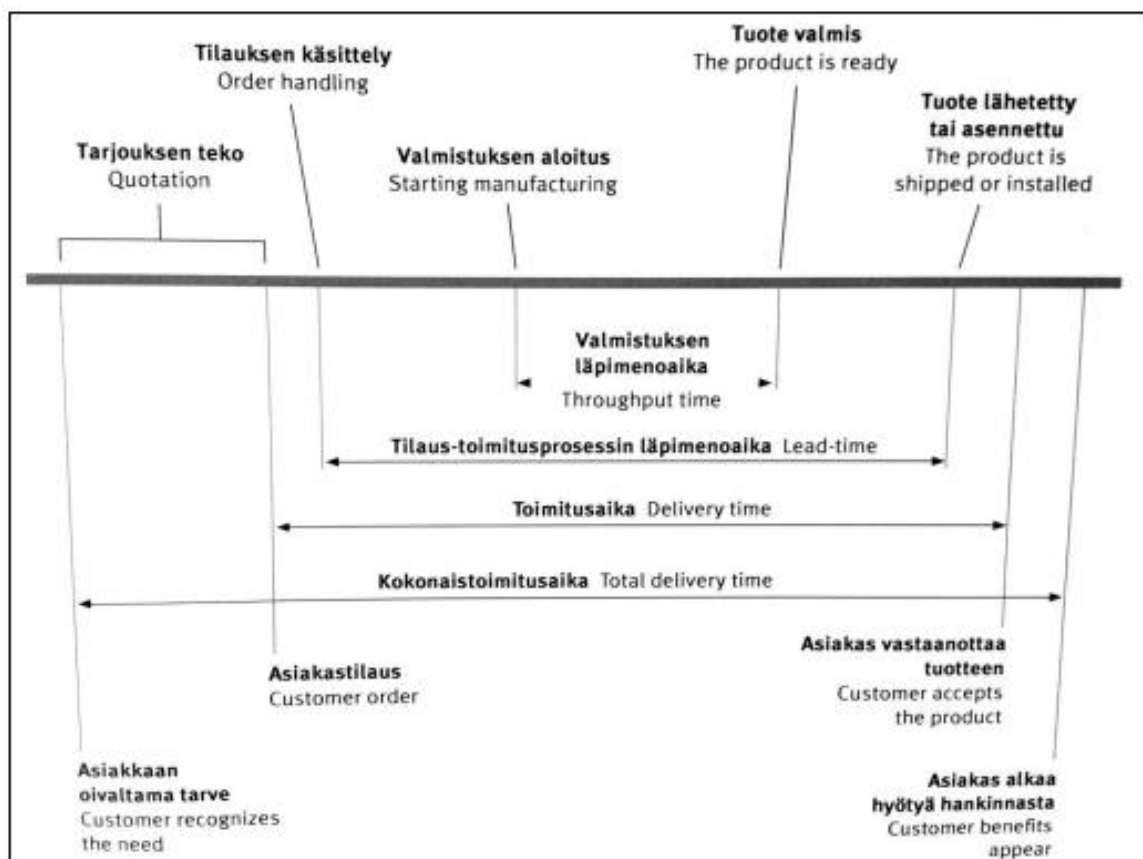
Yleisellä tasolla voidaan ajatella, että objektiivinen mittari tarkoittaa samaa kuin kova mittari ja subjektiivinen tarkoittaa samaa kuin pehmeä mittari. (Lönqvist;Kujansivu;& Antikainen, 2006, s. 31.)

Hyvän mittarin tulisi täyttää mahdollisimman hyvin seuraavia mittausteoreettisia ominaisuuksia:

- Validiteetti kuvaa mittarin kykyä mitata sitä menestystekijää, jota on tarkoitus mitata.
- Reliabiliteetti kuvaa mittarin arvon satunnaisvirhettä; reliabelin mittarin tulokset eivät vaihtele satunnaisesti, vaan ne ovat johdonmukaisia.
- Relevanssi kuvaa sitä, onko mittari olennainen sen käyttäjän kannalta.
- Käytännöllisyys kuvaa mittarin kustannustehokkuutta eli hyöty - vaivasuhdetta. (Lönqvist;Kujansivu;& Antikainen, 2006, s. 32.)

4.8 Lämpäisy

Lämpäisy tarkoittaa läpimenoaikaa, joka on kalenteriaikaa, ja jossa ajassa tietynlaiset toiminnot toteutetaan. Kun puhutaan prosessin läpimenoajasta, ajan laskeminen aloitetaan ensimmäisen vaiheen aloittamisesta ja päätetään viimeisen vaiheen lopetukseen. Lämpimenoaikaa on esitelty ja havainnollistettu kuviossa 7. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 101.)

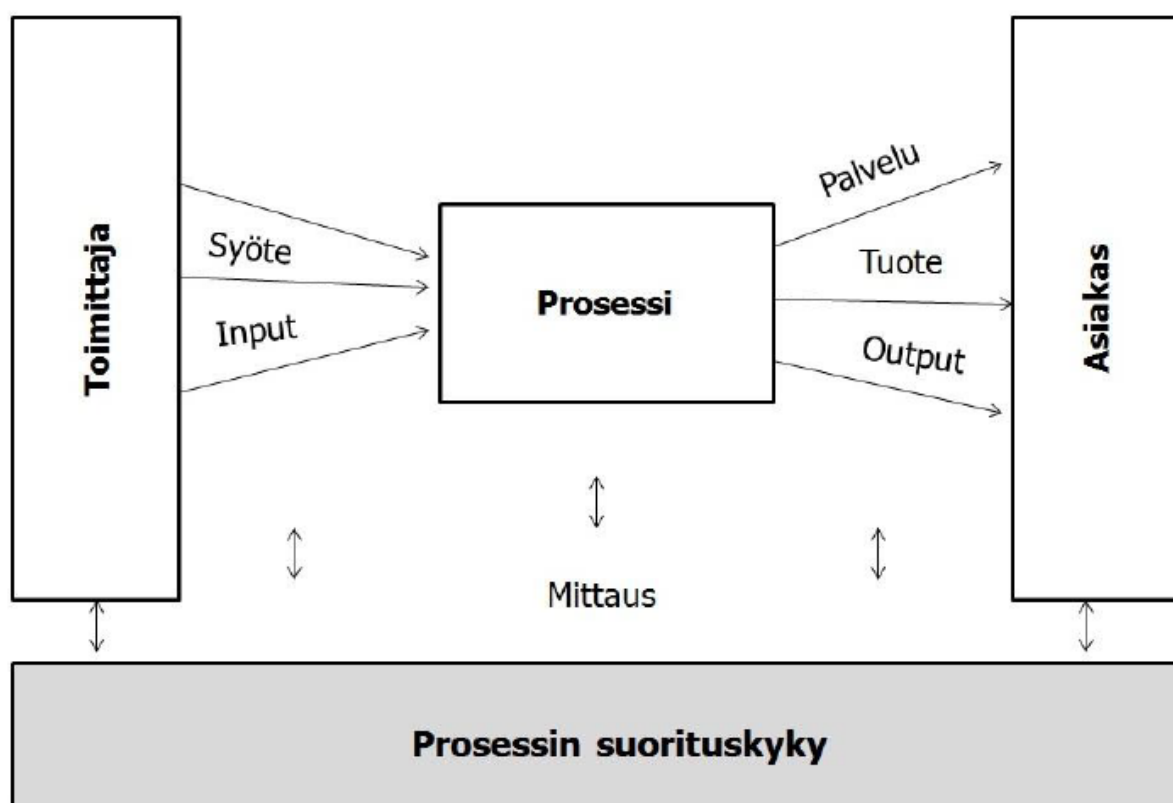


KUVIO 7. Prosessien läpimenoaikoja (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 101.)

4.9 Suorituskyky

Suorituskyky tarkoittaa kykyä toimia tarkoituksenmukaisesti ja tietynlaisia tuloksia tuottavalla tavalla. Suorituskyvyllä halutaan päästä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Termiä suorituskyky voidaan käyttää yleensä prosesseihin, tuotteisiin, palveluihin, asiakkaisiin ja markkina-asemaan liittyen. Sen mittarina toimivat tunnusluvut, jotka ovat taloudellisia tai ei-taloudellisia. Tunusluvun esimerkkinä voi toimia vaikkapa hävikki, läpimenoaika tai virtaus. (Laamanen & Tinnilä, 2009, ss. 117-118.)

Suorituskyvyn lisäksi voidaan käyttää termiä suoritus, joka kuvaa kuitenkin jo tapahtunutta tulosta. Organisaation tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tarpeet tulee huomioida, kun puhutaan suorituskyvystä. On kuitenkin huomioitava, että eri sidosryhmät voivat käsittää suorituskyvyn eri tavoin. Kuvio 8 havainnollistaa prosessin suorituskykyä. (Lönqvist;Kujansivu;& Antikainen, 2006, s. 19.)



KUVIO 8. Prosessin suorituskyky (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 118.)

5 VARAOSIEN TILAUS-TOIMITUSPROSESSIN KUVAAMINEN

5.1 Aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineiston keruun päämenetelmänä haastattelua. Haastattelun etuna on se, että se on joustava tapa kerätä tietoa vastaajia myötäillen. (Hirsijärvi;Remes;& Sajavaara, 1997, s. 205).

Avoimessa haastattelussa haastattelija selvittää haastateltavan mielipiteitä, ajatuksia ja tunteita sitä mukaa, kun keskustelu etenee. Avoin haastattelu muistuttaakin kaikista haastattelun muodoista eniten keskustelua. Myös aihe saattaa muuttua keskustelun edetessä, joten haastattelijan on oltava tarkkana koko haastattelun ajan. Tavallisesti avoin haastattelu vie aikaa ja edellyttää useampia haastattelukertoja. (Hirsijärvi;Remes;& Sajavaara, 1997, s. 209.)

Varaosien tilaus-toimitusprosessin aineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin, yrityksestä löytyvien dokumenttien, kuten laatukäsikirjan ja ohjeistuksien, sekä avoimien haastatteluiden avulla. Aineiston pääasialliseksi keruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska haluttiin kuulla henkilöstön mielipiteitä prosessista sekä haluttiin ymmärtää, miksi ihmiset toimivat kuten toimivat. Haastattelut suoritettiin kulloisenkin haastateltavan työpisteessä.

5.2 Palveluliiketoiminnan kuvaus ja aiheen rajaus

Palveluliiketoiminnan kuvaukseen sovellettiin luvuissa 3 ja 4 esitettyjä nykytilakuvauksen päävaiheita. Tässä luvussa esitetty palveluliiketoiminnan nykytilan prosessikuvaus jaettiin tämän mukaan seuraaviin päävaiheisiin:

- palveluliiketoiminnan pääprosessien tunnistaminen ja nimeäminen
- pääprosesseja kuvaavan yleiskuvan laatiminen
- työn rajaaminen koskemaan vain varaosien myyntiprosessia
- varaosien myyntiprosessin aliprosessien tunnistaminen ja nimeäminen sekä vaiheistaminen
- kuvaustarkkuuden ja näkökulman määrittäminen
- varaosien myyntiprosessin toiminnan kuvaaminen.

Aluksi Junttanin palveluliiketoiminnassa esiintyvät toiminnot tunnistettiin ja niistä luotiin yleiskuva (Liitteet 2 ja 3), joka toimii prosessikarttana alempien tasojen kuvauksille. Yleiskuvassa prosessit jaettiin aliprosesseihin ja niiden yhteyteen liitettiin tunnistenumerot. Aliprosessit jaettiin edelleen vaiheisiin ja myös niihin liitettiin tunnistenumerot. Aliprosesseihin jakamisen ansiosta kuvaukset saatiin pysymään riittävän yksinkertaisina kokonaiskuvan hahmotettavuuden kannalta.

Junttanin palveluliiketoiminta käsittää kuusi pääprosessia: varaosien myynti-, modernisointi-, huolto-, koulutus- ja auditointiprosessit. Näistä liikevaihdolla mitattuna tärkein on varaosien myyntiprosessi.

Tärkeimpänä pidetty varaosien myyntiprosessi on valittu tämän opinnäytetyön aiheeksi. Opinnäytetyön aiheen rajaaminen varaosien myyntiprosessiin, rajasi opinnäytetyöstä pois muut pääprosessit ja varaosien myyntiprosessiin liittyvän tarjouskäsittelyn sekä tarjoukseen perustuvan tilauksen.

5.3 Varaosien myyntiprosessin kulku (salainen)

Tässä luvussa sovelletaan teoriaosuuden tietoa Junttan Oy:n varaosien myyntiprosessin kuvaamiseen. Tämä luku sekä liitteet 2 - 17, joissa esitetään produktina syntyneet prosessikuvaukset, ovat toimeksiantajan pyynnöstä salaisia.

5.4 Prosessikaavioiden luonti

Aluksi tutustuttiin yrityksen toimintakäsikirjaa varten laadittuihin kaavioihin sekä muihin prosessien dokumentteihin. Näistä kertyneen pohjatiedon avulla laadittiin alustava prosessikaavio. Prosessikaavioiden laadintaan käytettiin Junttan Oy:ssä käytössä olevaa Microsoft Visio 2007 -ohjelmaa. Prosessikaaviot laadittiin uimaratakaavion teoriaa soveltaen, koska aikaisemmat yrityksen dokumentit muokailivat uimaratakaaviota sekä niissä yleisesti käytettyjä symboleja. Uimaratakaavio on myös yleisesti käytetty prosessikaavioiden esittämistapa.

Prosessikaavioiden laadinta eteni pääpiirteittäin yleiskuvaan määritellyn vaiheistuksen mukaisessa järjestyksessä. Varaosien myyntiprosessin vaiheet ovat tarve, käsittely, poiminta ja pakkaaminen, toimitus sekä laskutus. Varaosien myyntiprosessin vaiheisiin liitettiin tunnistenumerot. Varaosien myyntiprosessista ja sen vaiheistuksista laadittu prosessikaavio on esitetty liitteessä 4. Edellä mainitun vaiheistuksen ansiosta prosessikaaviot saatiin pysymään riittävän yksinkertaisina kokonais kuvan hahmotettavuuden kannalta.

Tämän jälkeen laadittiin alustava prosessikaavio kulloinkin käsiteltävästä prosessin vaiheesta ja prosessikaavio tulostettiin paperille. Seuraavaksi sovittiin käsiteltävän prosessivaiheen auditoinnista prosessivaiheeseen osallistuvan työntekijän kanssa. Yhteistyössä työntekijän kanssa alustava prosessikaavio muokattiin auditoinnin edetessä vastaamaan toiminnan nykytilaa.

Seuraavaksi prosessikaavio piirrettiin puhtaaksi ja tehtiin uusi auditointi edellä mainitun työntekijän avulla, jotta varmistuttiin prosessikaavion oikeellisuudesta ja luotettavuudesta. Kaikki varaosien myyntiprosessin vaiheet toistettiin edellä mainitun kaavan mukaisesti. Varaosien myyntiprosessin vaiheista laaditut prosessikaaviot on esitetty liitteissä 5 - 9.

5.5 Toiminnonkuvaustaulukot

Varaosien myyntiprosessiin liitettiin toiminnonkuvaustaulukko, josta käy ilmi varaosien myyntiprosessin: tavoite, omistaja, alku, loppu, päävaiheet, osallistujat, menestystekijät, asiakkaat ja heidän tarpeet, mittarit, graafinen esityksen tunniste, tunnistetut poikkeukset sekä muut huomiot. Varaosien myyntiprosessin toiminnonkuvaustaulukko on esitetty liitteessä 10.

Myös varaosien myyntiprosessin vaiheisiin liitettiin toiminnonkuvaustaulukot, joista käyvät ilmi: tarkoitus, tunnistetieto, osallistujat, asiakkaat, päävaiheet, tehtävien vuorovaikutus, työkalut, tarvittavat tiedot ja resurssit, tuotettavat tiedot ja tulokset, poikkeukset sekä muut huomiot. Varaosien myyntiprosessin vaiheisiin liittyvät toiminnonkuvaustaulukot on esitetty liitteissä 11 - 14.

5.6 Mittaaminen

Junttan Oy:llä on käytössä varaosien myyntiprosessin seuraamiseen laadittu mittari. Mittari käsittää varaosatoimitusten vasteajan ja asiakaslupauksenpidon. Mittarilla seurataan prosessin läpimenoa.

Varaosatoimitusten vasteaika mitataan toiminnanohjausjärjestelmästä saatavan todettu lähetyspäivämäärä ja luotu päivämäärä informaation avulla. Saatu tulos on numeerista kalenteriaikaa.

Varaosatoimitusten asiakaslupauksenpito mitataan toiminnanohjausjärjestelmästä saatavan todettu lähetyspäivämäärä ja luvattu toimituspäivämäärä informaation avulla. Saatu tulos on numeerista kalenteriaikaa.

Käytössä oleva mittari on laadittu Excel taulukkolaskenta ohjelmalla toiminnanohjausjärjestelmästä saatavien tietojen perusteella, ja vaatii siten manuaalista työtä.

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin tarkastelemaan käytössä olevan mittarin toimivuutta ja tulosten oikeellisuutta. Edellä mainitun mittarin tulokset esiteltiin palveluliiketoiminnan kuukausipalaverissa. Maaliskuun kuukausipalaverissa esitetyt mittarin tulokset on esitetty liitteissä 15 - 16.

5.7 Prosessikuvausten ylläpito

Prosessikuvauksille luotiin Junttan Oy:n verkkolevyille kansio tallentamista ja ylläpitoa varten. Kansion rakenne mukailtiin vastaamaan jo olemassa olevan toiminnankäsikirjan rakennetta. Kansion etusivulla on sisällysluettelo, johon kuvaukset on koottu hyperlinkkeinä. Näin dokumentteihin pääsee helposti käsiksi suoraan etusivulta. Lisäksi sisällysluetteloon on yhdistetty tiedot kuvauksen laatijasta ja kuvauksen hyväksyjästä päivämäärineen. Tämän etuna on se, että kuvausten ajantasaisuus voidaan todeta yhdestä dokumentista. Prosessikansion etusivu on esitetty liitteessä 17.

Prosessikansioon liitettiin myös arkisto ja muut dokumentit kansiot. Prosessimallinnuksista voidaan tehdä uusia versioita alkuperäisten toimiessa pohjana, jolloin alkuperäiset tallennetaan arkistoon.

Muu palveluliiketoiminnan prosesseihin liittyvä informaatio tallennetaan muut dokumentit kansioon. Edellä mainittujen kansioden etuna on, että kaikki palveluliiketoiminnan prosesseihin liittyvä informaatio on koottuna samaan paikkaan.

6 POHDINTA (salainen)

Tässä luvussa käsitellään luvussa 5.3 esitettyä Junttan Oy:n varaosien myyntiprosessia yksityiskohdaisesti. Tämä luku sekä liitteet 2 - 17, joissa esitetään produktina syntyneet prosessikuvaukset, ovat toimeksiantajan pyynnöstä salaisia.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aihetta hahmoteltaessa yhteistyössä toimeksiantajan kanssa heräsi ajatus kuvata palveluliiketoiminnan prosessit. Tämä osoittautui jo työn alkumetreillä kuitenkin liian laajaksi kokonaisuudeksi, joten rajausta muutettiin niin, että opinnäytetyö käsittää varaosien myyntiprosessin, jota pidettiin tärkeimpänä. Syyt muutokseen olivat opinnäytetyöntekijän kokemattomuus tämänkaltaiseen työskentelyyn ja toiminnan kehittämiseen tarvittavien kuvausten tason sekä prosessien monimutkaisuus.

Opinnäytetyön aiheen rajaaminen käsittämään varaosien myyntiprosessia rajasi opinnäytetyöstä pois muut palveluliiketoiminnan pääprosessit ja varaosien myyntiprosessiin liittyvän tarjouskäsittelyn sekä tarjoukseen perustuvan tilauksen. Aluksi oli tarkoitus määrittää myös tilaus-toimitusprosessin suorituskymittarit, mutta sellaiset yrityksellä olikin jo valmiina, joten niitä ei tässä työssä määritetty, vain niiden toimivuus tarkastettiin.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi varaosien myyntiprosessin nykytilakuvaus. Tuotettu nykytilakuvaus mukailee jo aikaisemmin toiminnan käsikirjaan laadittua prosessikuvausta, koska varaosien myyntiprosessi rakentuu toiminnanohjausjärjestelmän ympärille. Näin ollen tätä opinnäytetyötä voidaan pitää olemassa olevan prosessin läpikävelynä ja tarkempana kuvauksena. Kuitenkin tämän opinnäytetyön tuloksena laadittu varaosien myynnin prosessikaavio todettiin yrityksessä helpommin ymmärrettäväksi kuin aiemmin laadittu toiminnan käsikirjan prosessikuvaus. Tämä johtui siitä, että varaosien myyntiprosessin vaiheet oli saatu sovitettua yhdelle aukeamalle tarkemmin ja selkeämmin kuin toiminnan käsikirjassa.

Tämä opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan haastava, koska opinnäytetyön aihe oli entuudestaan opinnäytetyöntekijälle melko tuntematon eikä aikaisempaa kokemusta ollut kuin valmistettavan fyysisen tuotteen tapahtumakaavion luomisesta. Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelmaan ei kuulunut liiketoimintaprosessien tai -toiminnan kuvaaminen, joten työhön tarvittava tiedonhankinta ja sen omaksuminen osoittautuivat tärkeiksi. Haastavuudesta huolimatta opinnäytetyö oli mielenkiintoinen. Opinnäytetyöntekijälle suurin hyöty oli lisääntynyt ymmärrys prosessien kuvaamisesta sekä siitä, kuinka ratkaiseva vaikutus tietojärjestelmillä on yrityksen toimintaan.

Toimeksiantaja hyötyi tehdystä opinnäytetyöstä siten, että yritys sai käyttöönsä ajanmukaisen prosessikuvauksen. Valmistuneen kuvauksen pohjalta voidaan jatkossa keskittyä järjestelmällisempään prosessien kehittämiseen. Toimeksiantajan tulisikin kuvata kaikki palveluliiketoimintaan liittyvät prosessit ja aloittaa niiden laajamittainen kehitystyö.

LÄHTEET

- Fortuin, L.;& Martin, H. (1999). International journal of operations & production management. *19*(19), 951.
 England: ENGLAND : Emerald Group Publishing, Ltd. Noudettu osoitteesta
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443579910280287>
- Hannus, J. (1994). *Prosessijohtaminen* (4. p.). Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S.;Remes, P.;& Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita* (19. p.).
- Junttan Oy. (2016). Noudettu osoitteesta <http://www.junttan.com>
- Laamanen, K. (2005). *Johda suorituskkyä tiedon avulla* (2. p.). Tammer-Paino Oy.
- Laamanen, K. (2007). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona* (7. p.). Laatu keskus Excellence Finland. Haettu 2016
- Laamanen, K.;& Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet* (4. p.). Teknologiateollisuus Oy.
- Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä* (5. p.). Hämeenlinna. Haettu 2016
- Luukkonen, I.;Mykkänen, J.;Itälä, T.;Savolainen, S.;& Tamminen, M. (2012). Haettu 20. Helmikuu 2016 osoitteesta
 Toiminnan ja prosessien mallintaminen: <https://www2.uef.fi/documents/1020024/1020098/SOLEA-Luukkonen-ym-Prosessien-ja-toiminnan-kuvaaminen.pdf/95f666f7-5058-4ebc-82b0-7939c6c39b14>
- Lönnqvist, A.;Kujansivu, P.;& Antikainen, R. (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen* (2. p.).
- Martinsuo, M.;& Blomqvist, M. (2010). *Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä*. Haettu 14. 2 2016
 osoitteesta Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste; Vol. 2:
https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1
- Savolainen, T.;Saaren-Sepälä, K.;& Savolainen, S. (1997). *Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen*.
 Tampere: Metalliteollisuuden keskusliitto, MET.

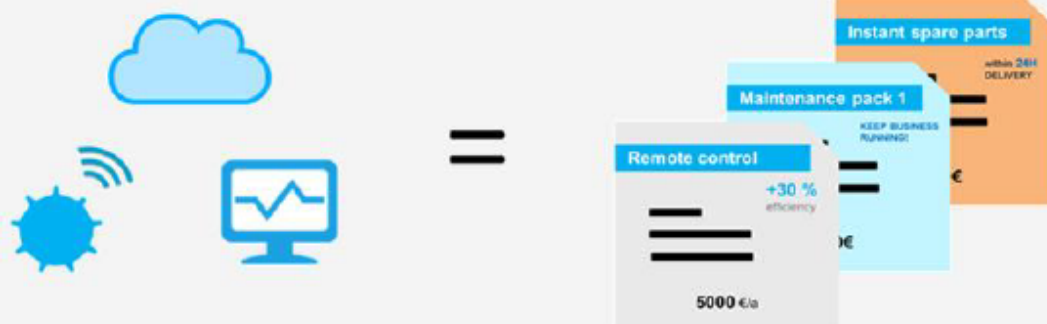
LIITE 1: DIGIBOOST ESITE



Pohjois-Savon liitto tukee
maakunnan
menestystä



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



TEKNIikka | MUOTOILU | LIIKETALOUS

DIGIBOOST. 2015 – 2016

Teollisuuden palveluliiketoiminnan uudet mahdollisuudet

Hankkeen tutkimus- ja kehittämisteemoja ovat:

- Palveluprosessien digitalisointi
- Koneiden ja laitteiden älyllistäminen
- Palvelutuotteiden ja ratkaisujen kehittäminen sekä kaupallistaminen

Hankkeen toimenpiteet painottuvat Pohjois-Savon kone-, metalli- ja energiateollisuusyritysten kanssa tehtäviin pilottiprojekteihin, joita tuetaan perustutkimuksella. Hankkeessa syntyy uusia palveluinnovaatioita sekä luodaan teollisen internetin oppimis- ja palveluympäristö. Tutkimustietoa levitetään julkaisujen ja yleisöseminaarien kautta.

Lisätietoja:

Projektipäällikkö Jukka Ohvanainen

044 785 6264

jukka.ohvanainen@savonia.fi

Hankkeessa mukana olevat yritykset:

GEBWELL

RATEsteel

Junttan

RDTC
RD Technology Center Oy

HYDROLINE