

Yrityksen prosessien mallintaminen kannattavuuden parantamiseksi

Miika Meijanen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Meijanen, Miika	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä toukokuu 2017
	Sivumäärä 29	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Yrityksen prosessien mallintaminen kannattavuuden parantamiseksi		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Marja-Liisa Kananen		
Toimeksiantaja(t) Jyväsmuutot		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi vuonna 2006 perustettu jyvaskyläläinen muutto-firma Jyväsmuutot. Toimeksiantajan antama tehtävä oli tunnistaa ja kuvata yrityksessä käytettävät liiketoimintaprosessit ja löytää näistä mahdollisia virhekohtia, joita voitaisiin parantaa. Tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia Jyväsmuuttojen prosesseihin, joilla yrityksen kannattavuutta saataisiin parannettua.</p> <p>Työ toteutettiin perehtymällä prosesseista kertovaan kirjallisuuteen, jonka pohjalta luotiin teemoja teemahaastatteluun. Teemojen suunnittelussa auttoi myös opinnäytetyön tekijän työkokemus toimeksiantajayrityksessä. Haastattelu tehtiin yrittäjälle, ja tämän pohjalta luotiin prosessikuvaus yrityksen liiketoiminnasta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosa koostui kahdesta kokonaisuudesta, prosesseista ja kannattavuudesta. Prosesseista kerrottiin muun muassa mitä tarkoitetaan prosessien mallintamisella ja millainen on hyvä prosessikuvaus. Kannattavuuden teoriaosuudessa käsiteltiin, mistä syntyvät yrityksen tuotot ja kustannukset sekä miten kannattavuutta voidaan parantaa ja miten sitä mitataan.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi prosessikuvaukset yrityksen liiketoimintaprosesseista sekä kehitysehdotuksia toiminnan kannattavuuden parantamiseksi. Toimeksiantaja voi halutesaan käyttää kehitysehdotuksia yrityksensä kannattavuuden parantamiseksi tai keksiä omia ideoitaan prosessikuvauksen avulla. Opinnäytetyön teoriaosuutta voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä, missä olisi tarvetta prosessien kuvaamiselle tai kannattavuuden parantamiselle. Opinnäytetyöstä syntyi myös mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia, esimerkiksi miten kehitysehdotusten toteuttaminen vaikuttaa todellisuudessa yrityksen kannattavuuteen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Liiketoimintaprosessi, prosessien mallintaminen, kannattavuus		
Muut tiedot		

Author(s) Meijanen, Miika	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 29	Permission for web publication: x
Title of publication Modeling of a Company's Processes to Improve Profitability		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Kananen, Marja-Liisa		
Assigned by Jyväsmaatot		
Abstract <p>The thesis was assigned by Jyväsmaatot, a moving company founded in 2006. The task of the client was to identify and describe the business processes used in the company and find possible flaws in them. The aim was to find developmental suggestions for Jyväsmaatot's processes in order to improve the company's profitability.</p> <p>The work was carried out through literature review of the processes, which yielded themes for a thematic interview. The work experience of the thesis author at the company also helped in the planning of the themes. An interview was conducted with the entrepreneur and the process description of the company's business was created on that basis.</p> <p>The theoretical part of the thesis consisted of two things: processes and profitability. Concerning processes, it was told what is meant by process modeling and what a good process description is like. It was also explained how the company's revenue and expenses are generated, how profitability can be improved and how it is measured.</p> <p>The outputs of the thesis included a process description of the company's business processes as well as developmental proposals to improve profitability. The client can use the developmental proposals to improve the company's profitability or make up their own ideas using the process description. The theoretical part of the thesis can also be used in other companies, where there is a need of process modeling or improving profitability. The thesis also generated proposals for possible further research, such as how the implementation of the development proposals actually effect on the profitability of the company.</p>		
Keywords/tags (subjects) Business process, modeling processes, profitability		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Tutkimusasetelma.....	3
	2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	3
	2.2 Tutkimusmenetelmät.....	4
3	Prosessit.....	8
	3.1 Liiketoimintaprosessi.....	8
	3.2 Prosessien mallintaminen.....	11
	3.3 Hyvän prosessikuvauksen ominaisuudet.....	13
	3.4 Prosessien mittarit.....	14
4	Yrityksen kannattavuus.....	17
	4.1 Tuotot ja kustannukset.....	17
	4.2 Kannattavuuden mittarit.....	19
	4.3 Kannattavuuden parantaminen.....	20
5	Tutkimustulokset.....	22
	5.1 Tutkimuksen toteutus.....	22
	5.2 Yrityksen prosessit.....	22
6	Johtopäätökset.....	25
7	Pohdinta.....	26
	Lähteet.....	28
	Liitteet.....	29
	Liite 1. Yhdentoista kysymyksen sarja.....	29

Kuviot

Kuvio 1. Liiketoimintaprosessi (Lecklin 2006, 124)	9
Kuvio 2. Esimerkki prosessista osana arvoketjua (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8) ...	11
Kuvio 3. Prosessikuvausten keskeiset merkintätavat (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11).....	12
Kuvio 4. Esimerkki prosessikaaviosta	13
Kuvio 5. Tehokkuusmatriisi (Laamanen 2007, 161)	16
Kuvio 6. Katetuottolaskelma (Tomperi 2011, 20.)	18
Kuvio 7. Kokonaiskustannusten jakoperusteita (Eklund & Kekkonen 2014, 62)	18
Kuvio 8. Jyväsmuuttojen myyntiprosessi	23

1 Johdanto

Yrityksille on aina ollut tärkeää se, että niiden toiminta on kannattavaa. Mikäli toiminta ei ole kannattavaa, niin yrityksen on löydettävä keino millä sen saa kannattavaksi mahdollisimman nopeasti, sillä muuten edessä on konkurssi ja yrityksen toiminnan loppuminen. Yrityksen toiminnan loppuessa myös työntekijät menettävät työpaikkansa, jolloin työttömyys lisääntyy entisestään, mikä ei ole hyvä asia yhteiskunnan kannalta.

Yksi keino tutkia yrityksen toimintaa on mallintaa sen liiketoimintaprosessit, jolloin saadaan selville missä osa-alueella olisi parantamisen varaa. Prosessien mallintamista on käytetty yritysten toiminnan hahmottamisessa jo vuosikymmenten ajan ja se on käyttökelpoinen väline toimialasta riippumatta (Laamanen 2007, 3). Toimeksiantajan liiketoimintaprosesseja ei ole aikaisemmin mallinnettu, joten tästä opinnäytetyöstä on yritykselle hyötyä. Yritys voi panostaa lisää heikosti toimiviin prosesseihin tai vaihtoehtoisesti muuttaa kokonaan näitä prosesseja.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä vuoden ajan, jonka aikana on saatu hyvä kuva siitä, millaisia prosesseja yrityksessä on. Taloushallinnon opiskelijana opinnäytetyön tekijä näki mahdollisia kehityskohteita yrityksessä, joilla yrityksen kannattavuutta saataisiin parannettua. Näistä keskusteltaessa yrittäjän kanssa syntyi idea yrityksen prosessien kuvaamisesta, ja tämän pohjalta voitaisiin tehdä muutoksia yrityksen toiminnassa tulevaisuudessa.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tässä opinnäytetyössä tutkittavana kohteena on Jyväsmuuttojen liiketoiminnassa käytettävät prosessit ja niiden mahdollinen kehittäminen kannattavampaan suuntaan. Jyväsmuutot on Keski-Suomen alueella toimiva muuttofirma, jonka yritysmuoto on yksityinen elinkeinonharjoittaja ja päätoimiala on tieliikenteen tavarankuljetus. Yritys on perustettu vuonna 2006. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvit-

tää ja mallintaa yrityksessä käytettävät prosessit, jonka pohjalta voidaan luoda kehitysehdotuksia, mikäli niihin on tarvetta. Yrityksissä on koosta riippuen käytössä monia eri prosesseja, kuten esimerkiksi myynti-, hankinta-, hallinto-, asiakaspalvelu- ja laskutusprosessi (Pesonen 2007, 131–134). Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksellä on käytössään vähemmän prosesseja pienen kokonsa vuoksi ja näin ollen opinnäytetyössä keskitytään näihin prosesseihin tarkemmin. Näitä prosesseja ovat myynti-, laskutus- ja kirjanpito-prosessi.

Kanasen (2010, 18) mukaan tutkittavaan ilmiöön liittyy aina jokin ongelma, johon haetaan ratkaisua. Tässä opinnäytetyössä tutkimustehtävänä on se, kuinka Jyväskorvausten prosesseja tulisi kehittää yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Ratkaisemalla tämänkaltaisia ongelmia saadaan kehitettyä yritystä sekä yhteiskuntaa paremmaksi ja toimivammaksi. Jotta tällaisia ongelmia pystyttäisiin ratkaisemaan, on keksittävä oikeat tutkimuskysymykset. Kun kysymyksiin löydetään vastaukset, niin ongelma voidaan ratkaista. (Kanasen 2010, 18.) Tässä opinnäytetyössä tehtävän ratkaisun kannalta oleelliset tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitä prosesseja yrityksen toimintaan liittyy?
2. Miten näitä voisi kehittää kannattavampaan suuntaan?

Ensimmäiseen kysymykseen vastaukset löytämällä saadaan selville, mitä eri prosesseja yrityksen liiketoiminta pitää sisällään ja miten ne linkittyvät toisiinsa. Tutkimustehtävän kannalta on oleellista tietää, mitä prosesseja yrityksen toimintaan kuuluu, sillä ilman niiden selvittämistä ja mallintamista ei voida tutkimustehtävää ratkaista. Toisella kysymyksellä haetaan vastausta siihen, miten näitä prosesseja voisi muuttaa paremmaksi, jos voi ollenkaan. Yrityksen prosessien kehittäminen paremmaksi ei aina ole mahdollista ja ratkaisu parempaan kannattavuuteen voikin löytyä jostain muualta yrityksen toiminnasta.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusotteena on kehittämistutkimus. Kehittämistutkimus valittiin tutkimusotteeksi, koska opinnäytetyöllä pyritään löytämään käytännössä toimivia ratkaisuja yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Kehittämistutkimus ei itsessään

ole tutkimusmenetelmä, vaan se koostuu erilaisista kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista, eli laadullisista ja määrällisistä, tutkimusmenetelmistä. Kyseessä on siis monimenetelmäinen tutkimusote, jonka taustalla on useita teorioita, joihin tutkimusta peilataan. Kehittämistutkimuksen kohteina ovat useasti erilaiset prosessit, tuotteet tai palvelut. (Kananen 2012, 19–20.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään prosessien tutkimiseen ja kehittämiseen.

Kehittämistutkimuksen aineistonkeruumenetelminä tässä opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua ja havainnointia, jotka molemmat ovat laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Kanasen (2012, 92) mukaan kehittämistutkimuksen kaikissa vaiheissa tarvitaan laadullista tutkimusta ja ilman sitä kehittämistyöstä ei saada tehtyä tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tärkeimmät aineistonkeruumenetelmät ovat teemahaastattelu, havainnointi sekä erilaiset dokumentit (Kananen 2012, 93).

Teemahaastattelua käytetään silloin, kun halutaan saada syvempi ymmärrys tutkittavasta asiasta. Teemahaastatteluun tuleekin valita sellaisia haastateltavia, joihin tutkittava asia liittyy. Mikäli tällaisia henkilöitä ei ole tavoitettavissa, niin valitaan haastateltaviksi sellaisia, jotka tietävät tutkittavasta asiasta eniten. Näin pyritään varmistumaan siitä, että saadaan oikeaa ja luotettavaa tietoa tutkittavasta asiasta. Kehittämistutkimukseen on yleisesti helpompaa saada oikeat haastateltavat ja he ovat yhteistyöhaluisempia kuin perinteisessä laadullisessa tutkimuksessa. Kehittämistutkimus liittyy olennaisesti tutkittaviin ja vaikuttaa heihin itseensä, joten motivaatio haastatteluun vastaamiseen on suuri. Haastateltavien määrä vaihtelee yhdestä henkilöstä 15 henkilöön riippuen, kuinka montaa havaintoyksikköä tutkimus koskettaa. Mikäli havaintoyksikköjä on monta, niin haastattelu tehdään niin monelle, kunnes vastaukset alkavat toistaa itseään eli saturoituvat. Haastattelun teemat tuleekin valita niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko tutkittavan asian ja ilmiöstä saataisiin kokonaisvaltainen ymmärrys. (Kananen 2012, 99–103.)

Havainnointia tulee käyttää silloin tiedonkeruumenetelmänä, jos muuten ei ole mahdollista saada tietoa tutkittavasta asiasta tai saatu tieto ei ole luotettavaa. Havainnoinnin avulla voidaan myös saada sellaista tietoa, mitä haastateltavat eivät osaisi kertoa, sillä oman tai muiden toiminnan kuvaaminen voi olla hankalaa. Havainnointia on hyvä käyttää myös silloin, kun tutkittavasta asiasta ei ole tarpeeksi tietoa, jotta

voitaisiin suunnitella teemoja haastatteluun, sillä ilman oikeita teemoja ei saada oikeaa tietoa tietoa tutkittavan asian ratkaisemiseksi. (Kananen 2012, 93–95.)

Havainnoinnin muotoja ovat suora, epäsuora ja piilohavainnointi. Suorassa havainnoinnissa tutkittavat ovat tietoisia havainnoitsijasta koko ajan. Epäsuorassa havainnoitsija on tutkittavilta piilossa, mutta he ovat tietoisia havainnoinnista. Piilohavainnoinnissa tutkittavat eivät ole tietoisia havainnoinnista. Havainnointimuodon valintaan vaikuttaa se, muuttavatko tutkittavat käyttäytymistään, kun he ovat tietoisia havainnoinnista. (Kananen 2012, 95–98.)

Suoran havainnoinnin muotona oleva osallistuva havainnointi on hyvä keino sisäistää tutkittava asia, sillä tutkija itse osallistuu toimintaan tutkittavassa kohteessa. Tutkija voi käyttää havainnoinnissaan apuna valmista lomaketta, johon hän kirjaa havainnointeja, mikäli hän tietää etukäteen mitä havainnoidaan. Mikäli ei tiedetä etukäteen mitä havainnoidaan, niin täytyy varautua kirjoittamaan paljon asioita paperille tai vaihtoehtoisesti videoida tapahtuma. Havainnoinneista on hyvä pitää tutkimuspäiväkirjaa, johon tutkija kirjaa päivän havainnointiaineistosta tiivistelmän. Aineistoon tutustumalla tutkijan käsitys tutkittavasta asiasta kasvaa ja samalla hän osaa suunnitella havainnointiaan tuleville päiville sellaisiin asioihin, jotka auttavat tutkimuksen ratkaisemisessa. Näin vältetään turhalta materiaalitulvalta. Kehittämistutkimuksessa havainnointia voidaan käyttää esimerkiksi lähtökohtatilanteen kartoittamisessa tai ongelman määrittelyssä. (Kananen 2012, 95–98.)

Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan kahden eri käsitteen kautta, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli tutkimuksesta saadaan samat tulokset yhä uudestaan, mikäli tutkimus toistetaan. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. Molemmat näistä käsitteistä jakautuvat vielä alakäsitteisiin. Reliabiliteetti jakautuu stabiliteettiin ja konsistenssiin ja validiteetti puolestaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. (Kananen 2012, 164, 167.) Näitä ei kuitenkaan käsitellä tarkemmin tässä opinnäytetyössä, koska käsitteet liittyvät kvantitatiiviseen tutkimukseen ja eivät sovellu suoraan käytettäviksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida tarkastella yhtä helposti kuin kvantitatiivisen tutkimuksen, niin siihen on kuitenkin omat työkalunsa, joilla luotettavuuden arviointi ja parantaminen onnistuvat. Yksi näistä on dokumentaatio. Kirjoittajan tulisi pitää päiväkirjaa kaikista valinnoistaan opinnäytetyöhön liittyen, sillä asioiden muistaminen jälkeensä voi olla haastavaa. Päiväkirjasta tulisi löytyä syyt ja perustelut esimerkiksi tiedonkeruumenetelmän valinnalle, sillä näin pystytään perehtymään eri menetelmiin etukäteen, jolloin vältetään valitsemasta vääriä menetelmiä, jotka eivät sovi omaan opinnäytetyöhön. (Kananen 2010, 69.)

Toinen kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteeri on tulkinnan ristiriidattomuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että toinen tutkija tulee samaan lopputulokseen aineiston tulkinnasta kirjoittajan kanssa. Tämä on myös eräänlainen reliabiliteetin mittari laadullisessa tutkimuksessa. Kolmas tapa varmistaa tutkimuksen luotettavuus on antaa aineisto luettavaksi sille, jota tutkimus koskee. Mikäli tutkittava vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen, niin tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava tutkittavan osalta. (Kananen 2010, 69–70.)

Neljäs luotettavuuskriteeri laadullisessa tutkimuksessa on saturaatio eli kylläntyminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastatellaan niin monia havaintoyksiköitä, kunnes vastaukset alkavat toistaa itseään. Tämä kuitenkin on mahdollista vain silloin, jos tutkittavana ilmiönä on sellainen asia, joka koskettaa useampia henkilöitä. (Kananen 2010, 70–71.)

Edellisten työkalujen lisäksi tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa triangulaatiolla. Triangulaatiolla tarkoitetaan eri tutkimusmenetelmien yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Tämän tavoitteena on saada vahvistusta tutkimustulokselle käyttäen eri näkökulmia. Laadullisessa tutkimuksessa käytetyimmät triangulaation muodot ovat aineisto- ja menetelmätriangulaatio. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä erilaisia aineistoja ja niiden hyödyntämistä tutkimuksessa. Esimerkiksi voidaan kerätä haastattelulla uutta tietoa ja käyttää samalla myös jo olemassa olevia tilastoja. Menetelmätriangulaatiolla puolestaan tarkoitetaan eri menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Tutkimuksessa voidaan esimerkiksi käyttää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta, jotka tukevat toisiaan esimer-

kiksi haastattelulomakkeen kysymyksiä tehdessä. Triangulaation avulla saadaan parempi ja monipuolisempi kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä ja samalla tutkimuksen luotettavuus paranee. (Kananen 2010, 72–73.)

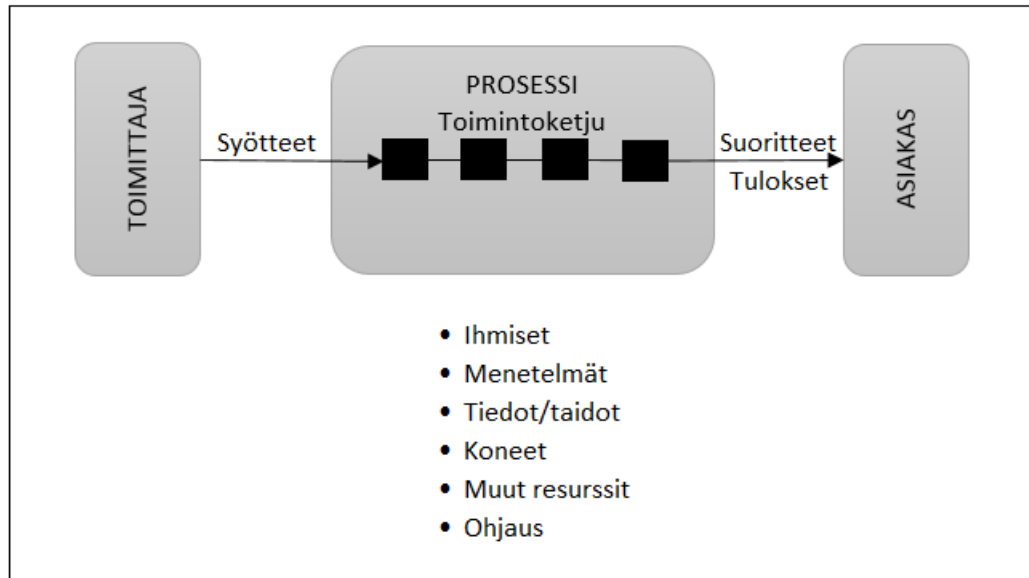
3 Prosessit

Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyvien tapahtumien ketjua. Näin ollen prosesseja tapahtuu koko ajan esimerkiksi yhteiskunnassa, luonnossa ja liike-elämässä. (Tuurala 2010.) Käsitteenä prosessi on tullut tunnetuksi kemiallisista prosesseista, joissa ainekset reagoivat keskenään ja synnyttävät uuden lopputuloksen (Lecklin 2006, 123). Kaikista maailmassa esiintyvistä prosesseista tässä opinnäytetyössä käsitellään tarkemmin liike-elämässä tapahtuvia prosesseja.

3.1 Liiketoimintaprosessi

”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi” (Laamanen 2007, 19). Toisin sanoen liiketoimintaprosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tämän tarpeen tyydyttämiseen. Sillä välillä tapahtuu erilaisia toimintoja ja

tehtäviä, joilla pyritään takaamaan paras mahdollinen lopputulos asiakkaalle. (Hanus 2000, 41.) Kuviossa 1 on havainnollistettu liiketoimintaprosessin perusidea.



Kuvio 1. Liiketoimintaprosessi (Lecklin 2006, 124)

Prosessilla aina asiakas, joka on yrityksen joko ulkoinen tai sisäinen asiakas. Ulkoisella asiakkaalla tarkoitetaan sellaista asiakasta, jolle yritys toiminnallaan pyrkii tuomaan lisäarvoa, esimerkiksi myy tuotteitaan asiakkaalle. Sisäinen asiakas puolestaan on sellainen, joka toimii samassa organisaatiossa. Esimerkiksi myyntiprosessin sisäinen asiakas voi olla valmistusosasto. (Lecklin 2006, 123.)

Prosessit voidaan jakaa eri lajeihin niiden tehtävien mukaan. Näitä lajeja ovat ydinprosessit, tukiprosessit, avainprosessit, pääprosessit sekä osa- ja alaproessit. Termien sisältö vaihtelee hieman eri kirjallisuuden välillä, mutta tärkeintä on, että organisaation sisällä käytetään samaa termistöä prosesseja mallinnettaessa. (Lecklin 2006, 129–130.) Lecklin (2006) käyttää kirjassaan käsitteitä määriteltäessä Kai Laamasen ja Markku Tinnilän tekemän kirjan ”Prosessijohtamisen käsitteet” käsitteitä, joilla on pyritty suomenkielisen terminologian yhtenäistämiseen. Tässä opinnäytetyössä sovelletaan samaa termistöä, joista seuraavassa esitellään keskeisimmät käsitteet.

Ydinprosessien tarkoituksena on palvella ulkoista asiakasta. Niiden avulla yritys luo myytäviä tuotteita ja palveluita. (Tuurala 2010.) Tällaisia prosesseja ovat muun muassa myynti-, tuotanto- ja toimitusprosessi. Ydinprosessit alkavat ulkoisesta asiakkaasta ja päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen. (Pesonen 2007, 131.) Yrityksissä voidaan yleensä määritellä 3–10 ydinprosessia, mutta niitä voi olla myös vähemmänkin riippuen yrityksen koosta ja toimialasta (Lecklin 2006, 130). Esimerkiksi tämän opinnäytetyön kohdeyrityksellä on vain yksi ydinprosessi, myyntiprosessi.

Yrityksen ydinprosesseja tukevia prosesseja kutsutaan tukiprosesseiksi. Näillä ei ole suoraa yhteyttä ulkoiseen asiakkaaseen, vaan niiden asiakas löytyy yrityksen sisältä. Kuten ydinprosessi, tukiprosessikin alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Tällä kertaa kyseessä on yrityksen sisäinen asiakas. (Pesonen 2007, 131.) Yrityksen tukiprosesseja ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto sekä työterveyshuolto. Näillä pyritään luomaan edellytykset ydinprosessien onnistumiseksi. (Lecklin 2006, 130.) Monesti tukiprosessit voivatkin olla ulkoistettuja palveluita (Tuurala 2010).

Ydinprosessit ja osa tukiprosesseista ovat niin sanottuja avainprosesseja. Avainprosesseilla tarkoitetaan sellaisia prosesseja, joilla on suurin vaikutus yrityksen menestyksen kannalta. Mikäli nämä eivät toimi yrityksessä, niin koko yrityksen toiminta saattaa tökkiä. Prosesseja kuvattaessa onkin ensisijaisen tärkeää tunnistaa yrityksen avainprosessit, sillä niin pystytään vähentämään turhaa kuvaamista ja pystytään keskittymään yrityksen toiminnan kannalta tärkeisiin prosesseihin. Avainprosessit ovat ensisijaisia kehittämisen kohteita yrityksessä. (Lecklin 2006, 130; Pesonen 2007, 131.)

Pääprosesseilla tarkoitetaan laajoja ja yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä prosesseja. Nämä ovat yleensä yrityksen ydinprosesseja. Laajat prosessit voidaan jakaa tarvittaessa osaprosesseihin, joita kutsutaan myös alaprosesseiksi. Prosessit jakautuvat edelleen vielä työvaiheisiin, mutta prosesseja kuvattaessa näistä ei laadita omaa prosessikaaviota. (Lecklin 2006, 130.)

Yrityksen liiketoimintaprosessit jakautuvat siis ydin- ja tukiprosesseihin, joilla on aina asiakas, joko ulkoinen tai sisäinen. Ydinprosessit palvelevat yrityksen ulkoista asiakasta, ja niiden avulla yritys takoo rahaa. Tukiprosessit puolestaan tukevat tätä ydin-toimintaa ja ovat siksi tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta. Tukiprosessit voivat olla myös ulkoistettuja palveluita.










3.2 Prosessien mallintaminen

Prosessien mallintamisella tarkoitetaan yrityksen eri prosessien tunnistamista ja kuvaamista. Prosessien mallintamisen avulla voidaan tunnistaa prosessien muodostamia kokonaisuuksia sekä kuvata yksityiskohtaisemmin yksittäisiä prosesseja. Prosesseja tunnistettaessa ja kuvattaessa on tärkeää tietää, ketkä ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset asiakkaat ja millaisen arvoketjun yritys, asiakkaat ja yrityksen alihankkijat muodostavat. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1, 8.)



Kuvio 2. Esimerkki prosessista osana arvoketjua (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8)

Arvoketjun selvittämisen jälkeen voidaan tarkentaa, mitkä ovat yrityksen ydinprosesseja. Ydinprosessien osalta on hyvä selvittää, ketkä ovat asiakkaita missäkin prosessissa, miten prosessi asemoituu arvoketjuun ja mitä lisäarvoa kyseinen prosessi tuottaa. Prosesseja voidaan kuvata karkealla tasolla tai yksityiskohtaisemmin, riippuen siitä, kuinka kriittisiä ne ovat yrityksen toiminnan kannalta. Yksityiskohtainen prosessikuvaus on aina tarpeen, jos kyseinen prosessi tulee tehdä joka kerta samalla lailla. Yksityiskohtaiseen prosessikuvaukseen on olemassa monia eri tapoja ja näiden yhdistelmiä, mutta mikään niistä ole saanut standarditavan asemaa. Yksityiskohtaisen prosessikuvausten kuvaustapoja ovat muun muassa vuokaavio ja uimaratakaavio. Näistä selviää prosessiin osallistuvien tehtävät, niiden tehtävien keskinäinen riippuvuus sekä roolit ja vastuut tehtävien suorittamiseen. Kuviossa 3 on esitetty yleisimmät merkittävät, joita käytetään etenkin vuokaavioissa ja uimaratakaavioissa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8–11.) Tässä opinnäytetyössä prosessit kuvataan uimaratakaavion avulla.

Merkintä	Merkitys
	Aloitus tai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

Kuvio 3. Prosessikuvausten keskeiset merkintätavat (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11)

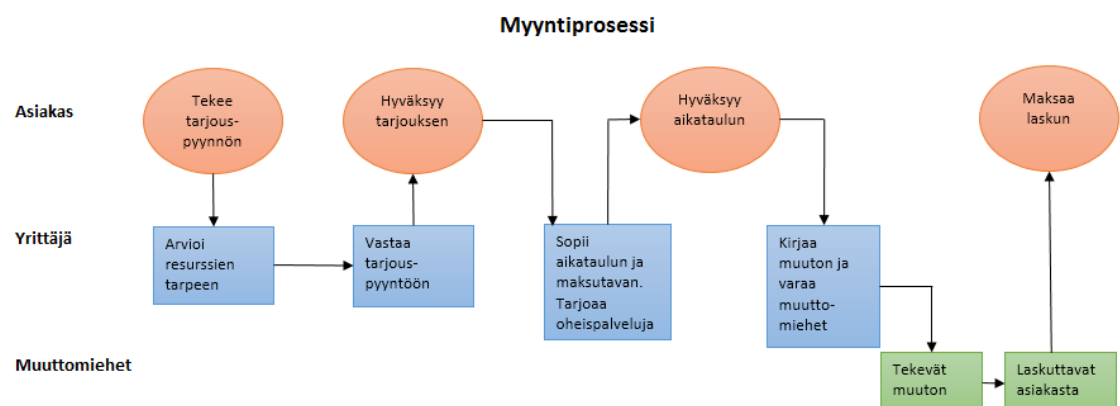
Yrityksen kannalta prosessien mallintaminen on tarpeen, sillä sen avulla voidaan karsia tulosta heikentäviä osia pois ja panostaa niihin, mitkä tuottavat parhaiten. Prosessien mallintamisella yritys saa näkyväksi omien prosessiensa viat ja mahdolliset kehityskohteet, joita parantamalla yritys voi kehittää toimintaansa tuloksellisempaan suuntaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1, 3.)

Prosesseja mallinettaessa on syytä kiinnittää huomiota siihen, mitä prosessia lähde-tään mallintamaan, koska harvoin on järkevää lähteä mallintamaan ja mahdollisesti muuttamaan kaikkea yrityksen toimintaa yhdellä kertaa. Prosesseja kuvattaessa on hyvä muistaa se, että kuvauksen tulee olla johdonmukainen ja tarpeeksi yksinkertainen, jotta sen tulkitseminen ei tuota vaikeuksia sitä tarvitseville. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.)

3.3 Hyvän prosessikuvauksen ominaisuudet

Prosessikuvausta tehdessä on syytä kiinnittää huomiota siihen, että kuvauksesta saadaan mahdollisimman hyvä, jotta siitä olisi yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä. Hyvällä prosessikuvauksella saadaan ymmärrys yrityksen toiminnasta ja tämän avulla voidaan tunnistaa kriittiset vaiheet yrityksen toiminnasta, joita on ensisijaisen tärkeää lähteä korjaamaan, mikäli niissä ilmenee vikoja. Laamasen (2007) mukaan hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat sekä esittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Hyvä prosessikuvaus auttaa myös kokonaisuuden ja oman roolin hahmottamisessa ja ymmärtämisessä. Kuvauksen tulee lisäksi olla looginen ja helposti ymmärrettävä, sekä käytettävät termit ja käsitteet tulevat olla yrityksen sisällä yhteisiä. Hyvä prosessikuvaus sisältää sekä kuvion että tekstiä, jotta sen hahmottaminen olisi kaikille mahdollista. Pelkkä kuvio ei riitä kertomaan kaikkea tarpeellista tietoa. (Laamanen 2007, 76–77.)

Pesosen (2007) mukaan hyvä prosessikuvaus muodostuu kolmesta eri asiasta. Ensiksi on peruskuvauksena prosessista, johon käytetään 11 kysymyksen sarjaa (ks. liite 1). Tämän pohjalta luodaan prosessikaavio, jossa prosessin päävaiheet esitetään (ks. kuvio 4). Tämän jälkeen avataan kaavion vaiheet eli kerrotaan, kuka tekee, mitä ja miten, sekä milloin ja missä. Prosessikuvaus vie kokonaisuudessaan kolme A4-sivua. (Pesonen 2007, 144, 151–152.)



Kuvio 4. Esimerkki prosessikaaviosta

Prosessikaaviossa tulee esiintyä toimijoiden roolit ja tehtävät. Roolit esitetään kuvan vasemmassa laidassa työnimikkeillä, ei henkilönimillä. Tämän jälkeen kuvataan eri toimijoiden tehtävät erilaisilla symboleilla riippuen kuvaajasta itsestään. Laamanen (2007) suosittelee käytettäväksi mahdollisimman pienen määrän symboleita, jolloin prosessikaavio pysyy selkeänä. Kuviossa 4 on käytetty asiakkaan toimintojen symbolina soikiota, yrityksen tehtävien symbolina neliötä ja tiedonkulun symbolina nuolta. (Laamanen 2007, 79–81.)

Hyvä prosessikuvaus on siis noin kolme A4-sivua pitkä, joka sisältää prosessikysymykset, prosessikaavion sekä kaavion avauksen eli tekstimuotoisen selityksen. Hyvä prosessikuvaus on selkeä ja looginen kokonaisuus, joka auttaa hahmottamaan jokaisen toimijan roolin ja tehtävän prosessissa. Prosessikaavio sisältää mahdollisimman vähän erilaisia symboleita, jotka ovat käytössä kaikissa samassa yrityksessä kuvattavissa prosesseissa.

3.4 Prosessien mittarit

Prosessien suorituskykyä on syytä mitata ja seurata, jolloin tiedetään miten hyvin, mikin prosessi toimii ja mitä tulisi vielä kehittää paremmaksi. Pesonen (2007) esittää kirjassaan neljä syytä, miksi yrityksen toimintaa tulisi mitata. Ensimmäisenä syynä on se, että kun yrityksen johtoporras seuraa jotakin asiaa ahkerasti, niin se yleensä paranee jo sillä tavalla pelkästään. Työntekijät huomaavat, että jostakin asiasta kysellään koko ajan ja hekin alkavat pitää tätä asiaa tärkeänä. Toinen syy on asettaa tavoitteita, jolloin mittaamalla nähdään, kuinka lähellä tavoitteita ollaan. Jos ei ole tavoitteita, niin toiminnan kehittäminen on turhaa, koska voidaan olla jo valmiiksi tavoitteessa. (Pesonen 2007, 154–155.)

Kolmantena syynä yrityksen toiminnan mittaamiselle on se, että voidaan osoittaa mihin suuntaan toiminta on kehittynyt. Jos ollaan päästy lähemmäksi tavoitetta, niin voidaan todeta, että ollaan tehty asioita oikein. Neljäntenä syynä mittaamiselle on oman osaamisen osoittaminen muille, niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Hyvällä osaamisella voidaan saada yritykselle uusia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. (Mts. 155.)

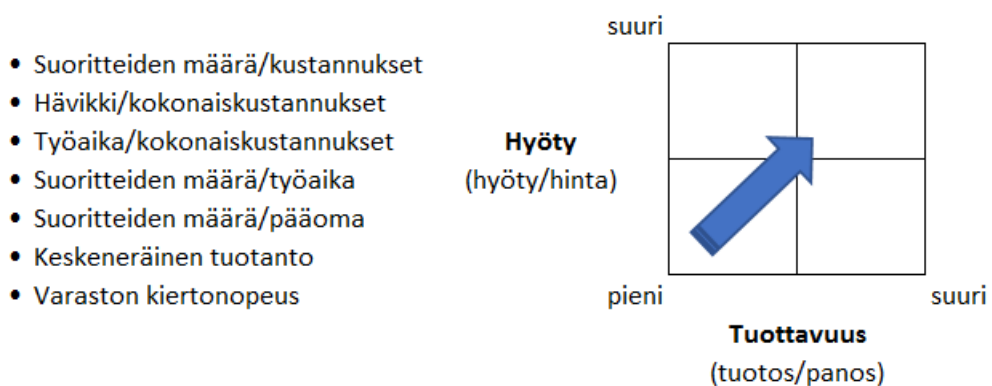
Prosessien suorituskyvyllä tarkoitetaan kykyä saada aikaan haluttuja tuloksia. Suorituskyky voi liittyä mihin tahansa prosessin osaan eli asiakkaisiin, tuotteisiin, toimintoihin, resursseihin, syötteisiin tai toimittajiin. Suorituskyky voidaan jakaa eri teemoihin, joita ovat esimerkiksi aika, raha, määrät, fysikaaliset ominaisuudet ja sidosryhmien näkemykset. (Laamanen 2007, 152.)

Aikaan liittyviä tunnuslukuja ovat muun muassa läpimenoaika sekä toimitusajan täsmällisyys. Läpimenoajalla tarkoitetaan sitä, kuinka kauan prosessilla menee edetä asiakkaalta asiakkaalle. Lyhentämällä läpimenoaikaa saadaan laskettua kustannuksia sekä parannettua asiakastytyvyyttä. Toimitusajan täsmällisyydestä puhuttaessa asiakkaille ei ole tärkeintä, kuinka nopeasti he saavat tuotteensa tai palvelunsa, vaan että se toimitus tapahtuu silloin, kun on luvattu. Esimerkkinä tästä toimii lääkäri, johon aika on varattu jo kuukausi sitten, mutta asiakas joutuu odottamaan vastaanotolla tunnin verran ennen kuin saa varaamaansa palvelua. Loppupäiväksi sovitut menot saattavat mennä pilalle tämän takia, jolloin asiakaspalaute ei ole hyvää tälle yritykselle. (Laamanen 2007, 153–154.)

Prosessien yhteydessä rahasta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä prosessien aiheuttamia kustannuksia. Kustannusten kohdistus prosesseille on kuitenkin hankalaa, joten sitä varten on kehitetty erilaisia laskentajärjestelmiä. Toinen tunnusluku rahasta puhuttaessa on pääoman sitoutuminen prosessiin, ja sitä käytetään erityisesti tuotantoorganisaatioissa. Jos keskeneräiseen tuotantoon sitoutuu paljon pääomaa, niin se on merkki huonosti toimivasta prosessista. (Laamanen 2007, 154–155.)

Määrää mitattaessa kohteena ovat esimerkiksi tuotteiden, palvelutapahtumien ja asiakkaiden määrät. Määrästä yksinään ei ole hyötyä suorituskyvyn mittarina. Fysikaalisilla ominaisuuksilla puolestaan tarkoitetaan muun muassa tuotteeseen, koneisiin ja ympäristöön liittyviä ominaisuuksia. Näitä ovat esimerkiksi tuotteen väri, koneen energian kulutus sekä päästöpitoisuudet ja määrät. Sidosryhmien näkemykset suorituskyvyn mittarina toimii niin, että tyytyväisyyskysely kohdistetaan johonkin tiettyyn tapahtumaan eikä koko yrityksen toimintaan. Esimerkiksi koulussa kysytään kurssipalautetta erikseen joka kurssilla, jolloin saadaan selville se, miten mikin kurssi on onnistunut tavoitteessaan. (Laamanen 2007, 155–157.)

Muita yleisesti käytettyjä tunnuslukuja prosessien suorituskyvyn mittaamiseen ovat virtaus, tehokkuus, hävikki ja poikkeamat. Virtaus lasketaan määrän ja ajan suhteena ja se kertoo prosessin kapasiteetin. Seurattavina asioina voivat olla esimerkiksi, kuinka monta tuotetta on myyty kuukaudessa tai monta ideaa ollaan keksitty vuodessa. Tehokkuutta kuvataan kahdesta eri näkökulmasta. Nämä ovat hyöty ja tuottavuus. Tehokkuuden kuvaamiseen käytetäänkin tehokkuusmatriisia (ks. kuvio 5), sillä pelkkä hyödyn tai tuottavuuden kehittäminen ei yksin paranna kilpailukykyä, vaan molempia tulee kehittää.



Kuvio 5. Tehokkuusmatriisi (Laamanen 2007, 161)

Hävikillä tarkoitetaan sellaista toimintaa, joka kuluttaa resursseja, mutta ei luo yritykselle lisäarvoa. Tällaista on esimerkiksi ylituotanto, odottaminen sekä vialliset tuotteet. Mikäli hävikkiä ei synny ollenkaan, niin yrityksen toiminta on sen suhteen parhaalla mahdollisella tasolla. Poikkeamilla tarkoitetaan virheiden määrää eri prosesseissa. Toimitusprosessissa poikkeamat ovat myöhästymisiä sovituista aikatauluista ja laskutusprosessissa ne puolestaan ovat virheellisiä laskuja. (Laamanen 2007, 161–163.)

Prosessien suorituskyvyn mittaamiseen on olemassa monia eri tunnuslukuja ja yrityksen onkin itse valittava, mitä niistä haluaa käyttää toimintansa ohjaamiseen ja kehittämiseen (Laamanen 2007, 159.) Tärkeintä on, että toiminnalle on asetettu tavoitteita ja näihin pyritään. Mittaamalla suorituskykyä nähdään, missä mennään ja

kuinka paljon on vielä kehitettävää, jotta päästään tavoitteisiin. Toiminnan kehittyminen parempaan suuntaan luo positiivista henkeä yrityksessä kuin yrityksessä.

4 Yrityksen kannattavuus

Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää, että sen kannattavuus on hyvä, sillä ilman hyvää kannattavuutta yrityksen toiminta loppuu nopeasti. Kannattavuus saadaan selville vähentämällä yrityksen tuotoista kustannukset. Mikäli tulos on positiivinen, niin yrityksen toiminta on kannattavaa. Jos puolestaan tulos jää negatiiviseksi, niin yrityksen on syytä keksiä, miten sen saisi positiiviseksi mahdollisimman nopeasti. (Tomperi 2011, 8.)

4.1 Tuotot ja kustannukset

Yrityksen tuotot syntyvät myynnistä. Yritykset myyvät joko tavaroita tai palveluita, riippuen heidän toimialastaan. Esimerkiksi urheiluvälinekauppa myy tavaroita asiakkailleen, kun taas tilitoimisto tarjoaa kirjanpitoa palvelua. Osa yrityksistä myy sekä tavaroita että palveluja. Jotkin yritykset voivat saada myös sijoitus- ja rahoitustuottoja sekä satunnaisia tuottoja, mutta näitä ei tule ottaa huomioon arvioitaessa yrityksen varsinaisen toiminnan kannattavuutta. (Tomperi 2011, 8.)

Yrityksen kustannukset puolestaan koostuvat useammista eri kustannuksista. Kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka muuttuvat myyntimäärän muuttuessa. Esimerkiksi tuotteita valmistava tehdas joutuu ostamaan enemmän raaka-aineita, mikäli heidän tuotteidensa myynti kasvaa, ja tällöin raaka-ainekustannukset nousevat. Mikäli puolestaan valmistetaan vähemmän tuotteita, niin raaka-ainekustannukset laskevat. Myös osa palkkakuluista voi olla muuttuvia kustannuksia. Kiinteät kustannukset ovat puolestaan sellaisia, mitkä eivät ole suoraan yhteydessä myyntimäärään vaan niitä aiheutuu ilman myyntiäkin. Näitä ovat esimerkiksi vuokrat, kuukausipalkat, mainonta ja poistot. (Tomperi 2011, 9, 19.)

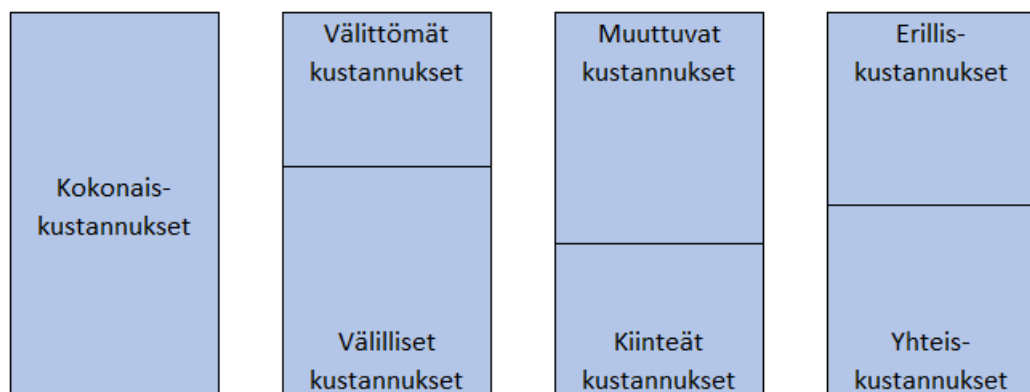
Myynnin sekä muuttuvien ja kiinteiden kustannusten pohjalta saadaan tehtyä laskukaava (ks. kuvio 6), jolla selvitetään yrityksen katetuotto sekä tulos. Kuviossa esitetyt luvut ovat ainoastaan esimerkkejä, joilla pyritään havainnollistamaan laskukaavaa.

Myyntituotot	100
- Muuttuvat kustannukset	60
= Katetuotto	40
- Kiinteät kustannukset	30
= Tulos	10

Kuvio 6. Katetuottolaskelma (Tomperi 2011, 20.)

Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten sijasta voidaan käyttää myös termejä välittömät ja välilliset kustannukset. Näin tehdään usein tuotekohtaisessa kustannuslaskennassa. Välittömät kustannukset ovat sellaisia kustannuksia, jotka voidaan kohdistaa tietylle tuotteelle ja nämä ovatkin yleensä muuttuvia kustannuksia. Välilliset kustannukset puolestaan ovat sellaisia, jotka jaetaan eri tuotteiden välillä eikä näitä voida suoraan kohdistaa yhdelle tietylle tuotteelle. Välilliset kustannukset koostuvat kiinteistä kustannuksista sekä mahdollisesti osasta muuttuvia kustannuksia. (Eskola & Mäntysaari 2006, 18.)

Yrityksen kustannukset voidaan myös jakaa vielä erillis- ja yhteiskustannuksiin. Erilliskustannuksia ovat kaikki kustannukset, jotka jäisivät pois, mikäli jonkin tuotteen tai palvelun tuottaminen lopetettaisiin. Yhteiskustannukset puolestaan ovat niitä, mihin tuotantomäärän muutoksilla ei ole vaikutusta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 18.) Kuvio 7 havainnollistaa kustannusten jakoperusteita.



Kuvio 7. Kokonaiskustannusten jakoperusteita (Eklund & Kekkonen 2014, 62)

4.2 Kannattavuuden mittarit

Yrityksen tulee seurata kannattavuuttaan, jotta se osaa reagoida mahdollisimman nopeasti, mikäli sen kannattavuus ei ole hyvällä tasolla. Kannattavuuden kuvaamiseen on kehitetty erilaisia tunnuslukuja, joita aktiivisesti seuraamalla yritys pysyy selvillä omasta kannattavuudestaan. Kannattavuuden tunnuslukujen lisäksi yrityksen toimintaa voidaan kuvata maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvuilla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 124.) Näiden kahden näkökulman tunnuslukuja ei kuitenkaan käsitellä tässä opinnäytetyössä sen tarkemmin.

Lyhyen aikavälin kannattavuutta voidaan mitata katetuottoprosentilla tai voittoprosentilla. Laskukaavassa katetuotto tai voitto jaetaan yrityksen liikevaihdolla, jolloin nämä antavat kuvan yrityksen suhteellisesta kannattavuudesta. Näitä lukuja on kuitenkin verrattava esimerkiksi saman toimialan muihin yrityksiin, jotta näillä olisi merkitystä. Lukuja voidaan verrata myös oman yrityksen aikaisempien vuosien lukuihin ja katsoa, mihin suuntaan kehityskäyrä osoittaa. (Mts. 125.)

Pitkän aikavälin kannattavuutta puolestaan mitataan erilaisilla pääoman tuottoprosenttikaavoilla. Nämä ilmaisevat yrityksen tuloksen suhteessa yrityksen pääomaan. Näistä käytetyimmät ovat sijoitetun pääoman tuottoprosentti (ROI eli Return of Investment) sekä oman pääoman tuottoprosentti (ROE eli Return of Equity). (Mts. 125.)

$$\text{Sijoitetun pääoman tuottoprosentti} \quad 100 \times \frac{\text{Tulos ennen korkoja ja veroja}}{\text{Sijoitettu pääoma}}$$

$$\text{Oman pääoman tuottoprosentti} \quad 100 \times \frac{\text{Tilikauden tulos}}{\text{Sijoitettu oma pääoma}}$$

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti kertoo sen, miten paljon yritys on saanut tuottoa niin yrityksen omistajien kuin ulkopuolisten tahojen sijoittamalle pääomalle. Yritys voi verrata tätä lukua aikaisempien vuosien lukuihin tai saman toimialan yritysten vastaaviin lukuihin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 125.) Balance Consultingin viitteellisten normiarvojen mukaan sijoitetun pääoman tuotto on heikko, mikäli se on alle

kolme prosenttia. Hyvä puolestaan on yli 10 prosenttia ja erinomainen yli 15 prosenttia. (Tunnuslukuopas, n.d.)

Oman pääoman tuotto prosentti kuvaa yrityksen tuottoa sijoitetulle omalle pääomalle. Yritys voi vertailla tätä tunnuslukua myös muiden toimialojen yritysten vastaaviin lukuihin ja nähdä, miten pärjää kannattavuudessa muihin yrityksiin verrattuna. Oman pääoman tuotto prosenttia pidetään heikkona, mikäli se on alle viisi prosenttia. Hyvänä sitä voidaan pitää silloin, kun se ylittää 15 prosenttia ja erinomaisena, kun se on yli 20 prosenttia. (Tunnuslukuopas, n.d.)

4.3 Kannattavuuden parantaminen

Yritys voi parantaa kannattavuuttaan lisäämällä myynnistä saatuja tuottoja ja/tai pienentämällä kustannuksiaan. Tuottoja saadaan enemmän lisäämällä myyntimäärää tai nostamalla myyntihintaa. Todellisuudessa asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Mikäli halutaan myydä tuotetta nykyistä enemmän, niin on laskettava sen hintaa, jotta sen menekki kasvaisi. Puolestaan tuotteen hintaa nostamalla sen myyntimäärä todennäköisesti pienenee, jolloin tuottoja ei tule sen enempää kuin aikaisemminkaan. Jäljelle jää sekä muuttuvien että kiinteiden kustannusten pienentäminen, joiden avulla yrityksen tulos saadaan paremmaksi. Muuttuvien kustannusten pienentämisellä tarkoitetaan sitä, että saadaan ostettua tai valmistettua myytävää tavaraa entistä halvemmalla. Tämä voi kuitenkin tarkoittaa sitä, että ostettu tuote saattaa olla huonolaatuisempaa kuin aikaisemmin ostettu. Yksi keino alentaa muuttuvia kustannuksia on ostaa suurempia erä kerrallaan, jolloin saadaan paljousalennuksia. Tätä varten yrityksellä on kuitenkin oltava varastotilaa, missä säilyttää suuria määriä tavaroita. (Eklund & Kekkonen 2014, 84–89.)

Myynnin kasvattaminen ja muuttuvien kustannusten pienentäminen vaikuttavat myös kiinteisiin kustannuksiin. Yritys tarvitsee lisää henkilöstöä eri työtehtäviin ja esimerkiksi varastotilojen vuokraaminen lisää kiinteitä kustannuksia. Mutta mikäli myyntimäärää ei pyritä lisäämään ja katetuottoa parantamaan, niin yritys voi kuitenkin parantaa tulostaan pienentämällä kiinteitä kustannuksia. Yritys voi neuvotella halvemman vuokran toimitilaansa tai kilpailuttaa ulkoistetun taloushallintopalvelun.

Kannattavuutta parannettaessa on syytä pohtia tarkasti, miten muutokset vaikuttavat muihin kannattavuuden osa-alueisiin. Ei voida sokeasti tuijottaa esimerkiksi muuttuviin kustannuksiin ja olla tyytyväisiä siihen, jos niitä saadaan pienemmiksi. Samalla saattavat kiinteät kustannukset nousta, jolloin yrityksen tulos ei edes parane. (Eklund & Kekkonen 2014, 90–91.)

Kannattavuutta voidaan parantaa myös toiminnan sopeuttamisella. Sopeuttamisella tarkoitetaan yrityksen toiminta-asteen muuttamista. Toiminta-asteen tulisi vastata kysyntää mahdollisimman hyvin, jotta yrityksen toiminta olisi mahdollisimman kannattavaa. Kysynnän kasvaessa toiminta-astetta on nostettava ja kysynnän vähentyessä toiminta-astetta on laskettava. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 40–41.)

Sopeuttaminen voidaan jakaa osittais- ja kokonaissopeutukseen. Osittaissopeuttamisella tarkoitetaan toimintasuhteen muuttamista ja tämä voidaan jakaa vielä kolmeen eri lajiin. Nämä ovat ajan-, tehon- ja määränsopeutus. Ajansopeutuksella tarkoitetaan sitä, että tehdään enemmän työtunteja samalla teholla kuin aikaisemmin, mikäli kysyntä on kasvanut. Tehonsopeutuksella puolestaan tarkoitetaan sitä, että työtä tehdään aikaisempaa tehokkaammin, mutta työtunnit pysyvät samana. Määränsopeutusta käytettäessä yritys ottaa käyttöönsä esimerkiksi toisen reservikoneen tai lomauttaa henkilökuntaa, jotta toiminta-aste vastaisi nykyistä kysyntää mahdollisimman hyvin. Osittaissopeutuksessa ei muuteta yrityksen kapasiteettia vaan käytetään olemassa olevia resursseja. Sopeutustavaksi tulisi valita se, millä saadaan kysyntä katetuksi mahdollisimman pienin kustannuksin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 41–42.)

Kokonaissopeuttamisella tarkoitetaan yrityksen kapasiteetin muuttamista. Tällöin yritys lisää toiminta-astettaan hankkimalla uusia koneita, toimitiloja tai henkilökuntaa. Kokonaissopeuttaminen on silloin kannattava vaihtoehto, jos kysynnän kasvu näyttää pysyvältä. Kokonaissopeuttaminen toimii myös toiseen suuntaan eli, jos kysyntä on pysyvästi laskenut niin yrityksen tulisi pienentää kapasiteettiaan myymällä käyttämättöminä olevia koneita ja toimitiloja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 42–43.)

5 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa kerrotaan ensin tutkimuksen toteuttamisesta, jonka jälkeen siirrytään tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja mallintaa yrityksen liiketoimintaan liittyvät prosessit ja antaa näihin mahdollisia kehitysehdotuksia, joilla saataisiin yrityksen toiminnasta entistä kannattavampaa. Tämä opinnäytetyö jäi siis ehdotuksen tasolle eikä varsinaisiin toimenpiteisiin ryhdytty opinnäytetyön aikana.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yrittäjää teemahaastattelun keinoin. Teemahaastattelun tukena tutkimuksessa oli havainnointi, sillä opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeyrityksessä ja tämän kautta tutkimukseen saatiin myös käytännön kokemusta. Havainnointia tapahtui touko–elokuun ajan ja itse haastattelu yrittäjälle tehtiin heinäkuussa 2016.

Tutkimuksen tiedonkeruutavaksi valittiin teemahaastattelu ja haastateltavaksi itse yrittäjä, koska hän on ainut yrityksessä, joka tietää kaiken, mitä yrityksen toimintaan kuuluu. Teemahaastattelun avulla yrittäjä sai vapaasti kertoa, mitä tapahtumia heidän prosesseihinsa kuuluu, mitä ohjelmistoja he käyttävät apunaan ja mitä kaikkea on ulkoistettu toisille yrityksille. Opinnäytetyön tekijän työkokemus yrityksessä auttoi teemojen suunnittelussa ennen haastattelua. Haastattelun pohjalta luotiin prosessikuvaukset käyttäen uimaratakaavioita.

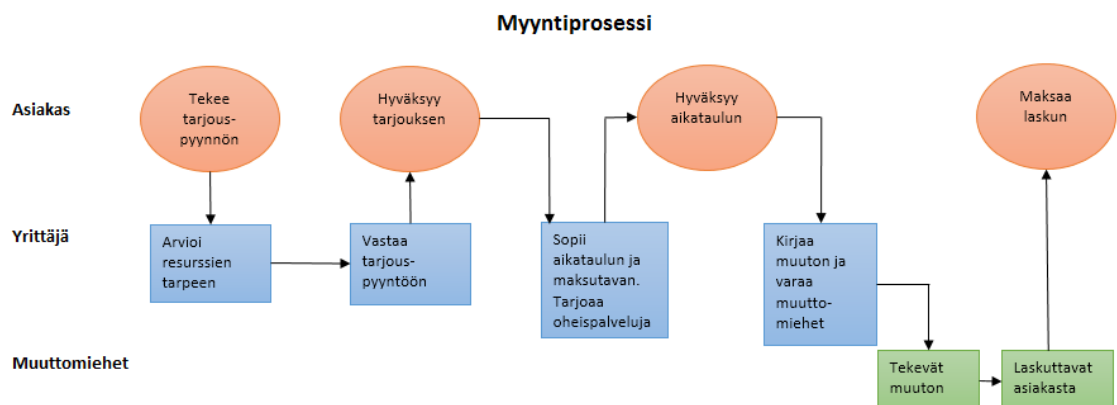
5.2 Yrityksen prosessit

Jyväsmuuttojen ydinprosessi on heidän myyntiprosessinsa eli muuttopalvelu, joka tuottaa hyödyn asiakkaalle ja samalla tuotot yritykselle. Tätä tukevia prosesseja ovat verkkopohjainen laskutuspalvelu sekä ulkoistettu kirjanpito. Ostotoimintoja Jyväsmuutoilla on erittäin vähän, sillä kyseessä on palveluyritys, joka ei myy tavaroita eteenpäin vaan pelkästään tarjoaa muuttopalveluita. Tällä hetkellä myöskään palkan-

maksu ei kuulu yrityksen toimintaan, sillä yrittäjällä ei ole yhtään työntekijää yrityksessä, vaan kaikki työvoima on vuokrattua toisen yrityksen kautta. Näin ollen prosessien mallintamisen ulkopuolelle jäävät ostoprosessi sekä palkanmaksu.

Myyntiprosessi

Jyväsmuuttojen myyntiprosessi alkaa samalla lailla kuin monessa muussakin yrityksessä, eli asiakkaan yhteydenotolla. Asiakas tekee tarjouspyynnön yrityksen kotisivujen kautta täyttämällä siellä olevan lomakkeen tai soittamalla suoraan yrittäjälle. Lomakkeen täyttäminen on parempi vaihtoehto, sillä soittaessa yrittäjä saattaa olla tekemässä muuttoa, jolloin yhteystietojen muistaminen ja muut tiedot saattavat unohtua. Yrittäjä suositteleeikin ihmisten soittaessa, että täyttäisivät lisäksi kotisivuilta löytyvän lomakkeen, jolloin kaikki tarvittavat tiedot tulevat kirjatuiksi ylös.



Kuvio 8. Jyväsmuuttojen myyntiprosessi

Asunnosta annettavien tietojen perusteella yrittäjä tekee arvion muuttomiesten määrän ja ajan tarpeesta. Joskus yrittäjä käy myös paikan päällä katsomassa, millaista kalustetta ja kuinka paljon tavaraa asunnossa on, jolloin arvio muuton kestosta ja muuttomiesten määrästä on tarkempi. Tämän jälkeen yrittäjä vastaa tarjouspyyntöön, jonka asiakas lähes aina hyväksyy. Tarjouspyynnön hyväksymisen jälkeen sovietaan aikataulu, milloin muutto tehdään. Samalla yrittäjä tarjoaa oheispalveluita muuttoa varten. Esimerkiksi muuttolaatikoita voi vuokrata, mikä tulee helpottamaan ja nopeuttamaan muuttoa huomattavasti. Aikataulun sopimisen yhteydessä sovietaan

myös maksutapa. Mikäli asiakas haluaa maksaa kortilla/käteisellä, niin mukaan otetaan maksupäätte ja kuitti kirjoitetaan käsin muuton yhteydessä. Jos asiakas puolestaan haluaa maksaa laskulla, niin yrittäjä lähettää laskun sähköpostilla asiakkaalle muuton jälkeen. Lasku tehdään käyttämällä verkkopohjaista Trust Kapitalin tarjoamaa laskutuspalvelua.

Aikataulun sopimisen jälkeen yrittäjä kirjaa muuton ylös Googlen kalenteriin ja kutsuu muuttomiehet muutolle lisäämällä heidät tapahtumaan. Muuttomiehet saavat sähköpostin kautta kutsun muutolle ja useimmiten kutsutut henkilöt osallistuvat muuttoon, jolloin yrittäjän ei tarvitse kysyä muita. Sovittuna päivänä muuttomiehet käyvät tekemässä muuton ja muuton jälkeen laskuttavat asiakasta käytetyn ajan ja muuttomiesten määrän perusteella. Ja asiakas joko maksaa heti tai sitten lasku tulee sähköpostiin. Mikäli asiakas on vuokrannut muuttolaatikoita, niin niiden noutaminen takaisin tapahtuu yhteiskuljetuksessa. Se järjestetään kahdesti viikossa, jolloin yrittäjä vie muuttolaatikoita niitä tarvitseville sekä noutaa asiakkailta käytössä olleet laatikot takaisin. Asiakas voi myös itse palauttaa muuttolaatikat tallille.

Myyntiprosessi on Jyväsmuuttojen ydinprosessi ja se toimiikin täysin moitteettomasti. Muuttopalveluja ostaneet asiakkaat ovat lähes aina todella tyytyväisiä työn jälkeen. Muutot tapahtuvat nopeasti ja edullisesti, kuten Jyväsmuuttojen slogan lupaa.

Laskutusprosessi

Jyväsmuuttojen myyntiä tukeva prosessi on laskutusprosessi. Sitä hoidetaan Trust Kapitalin tarjoaman verkkopohjaisen palvelun avulla. Yrittäjällä on omat käyttäjätunnukset palveluun, johon hän syöttää myyntilaskuja silloin, kun asiakas haluaa maksaa laskulla ostamansa muuttopalvelun. Trust Kapitalin kautta yrittäjä näkee, mitkä laskut ovat maksettu ja mitkä ovat vielä maksamatta. Mikäli maksamatta olevat laskut ovat myöhässä eräpäivistään, niin Trust Kapital hoitaa niiden perinnän asiakkailta.

Palvelun käyttö itsessään ei maksa mitään, mutta laskujen lähettäminen maksaa. Sähköisesti lähetettävä lasku maksaa 20 snt/kpl ja postitse lähetettävä lasku 2 euroa. Postitse lähetettävä lasku sisältää tulostuksen sekä postitusmaksun. Myöhäistyneiden maksujen perinnästä Trust Kapital ottaa itselleen laskuista saatavat muistutus- ja perintämaksut. Viivästyskorko tulee kuitenkin Jyväsmuutoille.

Kortti- ja käteismaksut yrittäjä laittaa manuaalisesti kerran kuussa Trust Kapitaliin, jolloin kaikki myynnit näkyvät samassa paikassa. Korttimaksujen määrän yrittäjä saa selville Nordean verkkopankin kauppiaspalvelun kautta. Trust Kapitalista yrittäjä saa myyntien yhteenvedon, jonka hän toimittaa postitse tilitoimistoon, jolle kirjanpito on ulkoistettu.

Kirjanpito

Yrityksen kirjanpito on ulkoistettu tilitoimistolle, joka hoitaa myös vuosittaiset tilinpäätökset ja veroilmoitukset. Yrittäjä lähettää kerran kuussa tilitoimistolle myyntien yhteenvedon, mahdolliset käteiskuitit, luottokorttilaskun sekä tiliotteen. Lähettäminen tapahtuu postitse, sillä kyseinen tilitoimisto on hieman vanhanaikainen ja kirjanpito tapahtuu siellä manuaalisesti ja se sijaitsee toisella paikkakunnalla. Tilitoimisto veloittaa Jyväsmuuttoja käytettyjen tositteiden ja tehtyjen tuntien mukaan ja kustannukseksi Jyväsmuutoille tulee noin 80–120 euroa kuukaudessa. Tilinpäätöksiä ja veroilmoituksia tehdessä kustannukset nousevat korkeammiksi.

6 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että yrityksen prosessit toimivat hyvin. Laskutusprosessi toimii kätevästi Trust Kapitalin verkkopohjaisen palvelun kautta ja on myös edullinen yritykselle, joten tämä prosessi on syytä pitää nykyisellään. Kirjanpito-prosessissa voisi miettiä palvelun kilpailuttamista tai siirtämistä oman yrityksen sisälle. Kirjanpidon siirtäminen omaan yritykseen kuitenkin vaatisi jonkun henkilön yrityksen sisällä, joka osaisi tehdä kirjanpitoon liittyviä tehtäviä. Lisäksi tarvittaisiin ohjelmisto kirjanpitoa varten, joka lisäisi kustannuksia yrityksessä. Plussana tässä olisi kuitenkin se, että kuitit, tiliotteet ja muut tarvittavat tiedot liikkuisivat nopeammin kädestä käteen kuin postitse toiselle paikkakunnalle. Parempi vaihtoehto tässä kuitenkin voisi olla palvelun kilpailuttaminen, jolla saataisiin hieman laskettua kustannuksia, jolloin yrityksen kannattavuus paranisi hieman.

Yrityksen myyntiprosessi on toimiva kokonaisuus, ja siellä ei näyttäisi olevan mitään heikkoja osia, joita olisi pakko muuttaa kannattavuuden parantamiseksi. Yritys pystyisi kuitenkin parantamaan kannattavuuttaan lisäämällä myyntiä. Muuttoala on hankala myynnin kannalta, sillä suurin osa myynnistä tapahtuu kuun vaihteessa, jolloin

ihmiset muuttavat asunnosta toiseen. Tällöin yrityksen tulisi saada mahdollisimman monta muuttoautoa liikkeelle, jotta myyntiä saataisiin mahdollisimman paljon, sillä kuukauden muina aikoina myynti on paljon vähäisempää. Tämä kuitenkin vaatii sen, että yrityksellä on käytössä tarpeeksi monta ammattipätevää ja kuorma-autokorttista kuljettajaa, jotka saavat ajaa muuttoautoja. Mutta, jotta tällaisia kuljettajia saataisiin yritykseen, niin heidän pitäisi saada tehdä töitä kuukauden muinakin aikoina, kuin vaan kuun vaihteessa. Tätä varten yrityksellä tulisi olla myös muita kuljetustöitä muuttotöiden lisäksi. Näin yritykselle saataisiin myös lisää myyntiä kuukauden keskelläkin.

Yrityksellä on tällä hetkellä yksi kuljetustyö, mikä tapahtuu neljänä päivänä viikossa ja tällä on saatu sitoutettua yksi ammattipätevä kuljettaja yritykselle töihin. Tämän lisäksi yrittäjä otti kokeiluun takuupalkalla työskentelevän kuljettajan. Tällä pyritään saamaan lisää myyntiä kuun vaihteeseen, jolloin kysyntää on ollut enemmän kuin on pystytty tekemään muuttoja. Yrityksellä on käytössään kolme muuttoautoa ja yhteensä kolme ammattipätevää kuljettajaa, kun yrittäjä lasketaan mukaan, joten resurssit saadaan nyt maksimaalisesti hyödynnettyä, kun kuun vaihteeseen tulee muuttotehtäviä. Tällä tavoin saadaan kannattavuutta parannettua, kun voidaan ottaa vastaan kaikki tarjottavat muuttotyöt.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa ja mallintaa toimeksiantajayrityksen liiketoimintaprosessit, sekä ideoida näihin mahdollisia kehitysehdotuksia, joilla yrityksen kannattavuutta saataisiin parannettua. Tutkimus oli onnistunut, sillä yrityksen prosessit saatiin mallinnettua ja yrittäjä voi käyttää näitä prosessikuvauksia toiminnan kehittämisessä tulevaisuudessa. Myös kehitysehdotuksia tehtiin ja näistä yksi otettiin heti kokeiluun, sillä yrittäjä palkkasi uuden kuljettajan, jotta kuukauden vaihteessa saadaan useampi muutto samanaikaisesti tehtyä.

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus varmistettiin sillä, että prosessikuvaukset esitettiin toimeksiantajalle, joka oli näistä samaa mieltä. Teemahaastattelu suunnattiin hänelle, joten hän oli ainut joka pystyi vahvistamaan tutkimustulokset oikeaksi. Luotettavuuden varmistaminen kylläntymisen eli saturaation avulla ei ollut

mahdollista tässä tutkimuksessa, koska tutkimus kosketti vain yhtä henkilöä, yrittäjää itseään.

Teemahaastattelun teemojen suunnittelussa auttoi paljon prosesseista kertova kirjallisuus. Teoria prosesseista auttoi myös prosessikuvausten tekemisessä, ja nämä ovatkin melko samanlaisia eri yritysten välillä. Kaikki alkaa aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Kannattavuudesta kertova kirjallisuus puolestaan auttoi pohtimaan laajemmin kehitysideoita, sillä muutokset yrityksessä vaikuttavat aina moniin eri asioihin. Ei voida sokeasti alkaa nostamaan hintoja jotta kannattavuus paranisi, sillä myyntimäärä todennäköisesti samalla tippuisi. Tai ei voida ostaa isoja tuote-eriä kerralla, jos ei ole varastotilaa mihin laittaa niitä. Varaston vuokraaminen kasvattaisi vuokratuloja. Kehitysideoita peilattiin kirjallisuudesta löytyvään tietoon ja näistä keskusteltiin yrittäjän kanssa, jotta ei tehtäisi huonoja muutoksia yrityksessä.

Opinnäytetyön pohjalta mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla se, miten kehitysideoiden toteuttaminen vaikuttaa todellisuudessa yrityksen kannattavuuteen. Yrittäjä palkkasi uuden kuljettajan kehitysehdotuksen pohjalta ja tätä olisi mielenkiintoista tutkia, onko se kannattava idea todellisuudessa. Kuljettajan avulla saatavan lisämyynnin tulisi olla enemmän kuin kuljettajan aiheuttamat kulut yritykselle, jotta palkkaaminen on ollut kannattavaa.

Lähteet

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. p. Espoo: HM & V Research.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uud. p. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 7. p. Helsinki: Laatu keskus.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Hämeenlinna: Talentum.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Viitattu 24.8.2016.

https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Tomperi, S. 2011. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 5.-6. p. Helsinki: Edita.

Tunnuslukuopas. N. d. Balance Consultingin verkkosivut. Viitattu 2.5.2017.

<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Laatuakatemia.

Viitattu 15.8.2016. <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Liitteet

Liite 1. Yhdentoista kysymyksen sarja

(Pesonen 2007, 145–147)

Yhdentoista kysymyksen sarja

1. Mikä on prosessin tarkoitus? Miksi se on olemassa?	
2. Mikä on prosessin ensimmäinen vaihe? Entä viimeinen?	
3. Mikä on input (syöte) ja mikä output (tuote)?	
4. Ketkä ovat prosessin asiakkaita?	
5. Mitä odotuksia ja vaatimuksia eri asiakasryhmillä on?	
6. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?	
7. Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit?	
8. Kuka on vastuussa prosessista eli prosessiomistaja?	
9. Mitkä ovat prosessin mittarit?	
10. Miten prosessia ohjataan?	
11. Miten prosessia parannetaan?	