

Niko Järvelä

YRITYKSEN LIIKETOIMINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Opas uudelle vuokralaiselle

YRITYKSEN LIKETOIMINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Opas uudelle vuokralaiselle

Niko Järvelä
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Niko Järvelä

Opinnäytetyön nimi: Yrityksen liiketoimintaprosessin kehittäminen

Työn ohjaaja: Eija Svanberg

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Syksy 2017

Sivumäärä: 42 + 2

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää KOy Oulu Shopping Centerin yhden liiketoimintaprosessin osa-aluetta eli uuden vuokralaisen ohjeistusprosessia. Lisäksi työn tavoitteena oli luoda opas uudelle vuokralaiselle ja kuvata toimeksiantajan ohjeistusprosessi prosessikaaviolla.

Ajatus tälle työlle lähti toimeksiantajan todellisesta tarpeesta kehittää heidän sisäistä ohjeistusprosessia koskien uuden vuokralaisen ohjeistamista. Lisäksi ilmeni selkeä tarve oppaalle, joka annetaan uudelle vuokralaiselle ennen liiketoiminnan aloittamista kauppakeskuksessa. Prosessin kehittämisen ajatuksena oli löytää paras käytäntö sille, miten uudet vuokralaiset saadaan tehokkaasti ja laadukkaasti mukaan kauppakeskuksen toimintaan, niin, että se työllistäisi vuokranantajaa ja vuokralaista mahdollisimman vähän. Työ on rajattu kehittämään uuden vuokralaisen ohjeistusprosessia, eikä itse vuokrausprosessia.

Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena opinnäytetyönä, koska opinnäytetyön tärkein tavoite oli työelämäkäytäntöjen kehittäminen ja ohjeistuksen laatiminen. Kehittämistehtävän tukena tiedonhankinnassa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmänä haastattelua ja havainnointia, joiden avulla kartoitettiin toiminnan nykytilaa. Työn tietoperusta käsittelee liiketoimintaprosessia, prosessin kehittämistä ja prosessijohtamista. Lisäksi työn tietoperustaan kuului taustatietoa toimeksiantajasta, kauppakeskustoiminnasta Suomessa sekä tietoa toiminnallisesta opinnäytetyöstä.

Opinnäytetyöprojektin lopputuloksena syntyi konkreettinen opas KOy Oulu Shopping Centerin uusien vuokralaisten käyttöön. Toimeksiantaja koki oppaan hyvin tarpeelliseksi. Opas on selkeä ja käytännöllinen ohjeistus vuokralaiselle ja se kertoo tärkeimmät asiat, joita uuden vuokralaisen tulee vuokraussuhteen alkuvaiheessa tietää. Työn kehittämisosuudessa ja johtopäätöksissä annetaan myös muita kehittämisehdotuksia toimeksiantajan uuden vuokralaisen ohjeistusprosessille ja prosessista luotiin prosessikaavio.

Asiasanat: Prosessi, prosessin kehittäminen, prosessijohtaminen, toiminnallinen opinnäytetyö, kauppakeskus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Niko Järvelä

Title of thesis: Developing business process

Supervisor: Eija Svanberg

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2017 Number of pages: 42 + 2

The aim of this thesis was to develop one of the tenant guidance process of the Real estate company Oulu Shopping center. In addition, the aim of the work was to create a guide for the new tenant and describe the process with a process chart.

The idea for this thesis came from commissioner's real need to develop the guidance process for a new tenant. Also there was a real need to get concrete a guide, which can be given to the tenants before they will start their business in the shopping center. The purpose of developing the process was to find the best practice for acquiring new tenants involved in the activities of the shopping center. This commissioner does not have any previous guides for new tenants. This thesis focuses only the guidance process for a new tenant and it does not deal with the process about renting.

This thesis was project-based with the main target of developing working life in practice and creating a guide. The data was gathered by conducting interactive interviews and observing. The theoretical background of this study was based on sources about business process, developing process and process management. In addition, the theory section was consisted of background information about the commissioner and shopping center business in Finland.

As a result of the thesis a guide for a new tenant of the client was created. This guide turned out to be very useful. This guide includes all the important information which the new tenant should know when starting a business in the shopping center. The development part of the thesis introduce conclusions and some other development proposals for clients about their guiding process of the new tenant.

Keywords: Process, develop process, process management, functional developing, shopping center

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	8
2.1	Kiinteistöosakeyhtiö Oulu Shopping Center	8
2.2	Kauppakeskustoiminta Suomessa	10
3	TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ.....	12
4	PROSESSIT LIIKETOIMINNASSA.....	15
4.1	Liiketoimintaprosessi	15
4.2	Prosessijohtaminen	17
4.3	Prosessin kehittäminen	18
4.3.1	Nykytilan kartoitus.....	19
4.3.1.1	Prosessikuvaus.....	21
4.3.1.2	Prosessikaavio.....	24
4.3.1.3	Prosessin toimivuuden arviointi.....	26
4.3.2	Prosessianalyysi ja prosessin jatkuva parantaminen	27
5	UUDEN VUOKRALAISEN OHJEISTUKSEN KEHITTÄMINEN	29
5.1	Kehittämistehtävän tavoite	29
5.2	Tiedonhankinnan menetelmät	30
5.3	Kehittämistehtävän kulku.....	31
5.4	Vuokralaisohjeistuksen nykytilan analysointi	32
5.5	Haastattelu apuna nykytilan kartoituksessa.....	33
5.6	Vuokralaisoppaan sisällön esittely.....	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	37
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Organisaatioiden pysyvä kilpailuetu on oppia ja kehittyä nopeammin kuin heidän kilpailijansa. Liiketoimintaprosessien parantaminen on hyvä keino kehittää yrityksen liiketoimintaa ja parantaa samalla sen tulosta. Prosessien muutoksilla tavoitellaan organisaation suorituskyvyn parantamista. Prosessin kehittäminen on tärkeää jokaisessa liiketoimintaa suorittavassa organisaatiossa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kiinteistöosakeyhtiö Oulu Shopping Center (myöhemmin työssä KOy Oulu Shopping Center). KOy Oulu Shopping Center omistaa Oulun Ideapark-kauppakeskuskiinteistön. Oulun Ideapark on Oulun Ritaharjun kaupunginosassa toimiva kauppakeskus, joka avattiin lokakuussa 2014. KOy Oulu Shopping Centerin omistavat sijoitusyhtiöt Avant Capital Partners ja Alma Property Partners. Oulussa on tällä hetkellä kaksi kauppakeskusta, joista Oulun Ideapark avattiin ensimmäisenä. Oulun Ideapark on yli 3 hehtaarin kokoinen, pituudeltaan noin 500 metriä ja noin 60 liiketilaa sisältävä kauppakeskus. Oulun Ideaparkin visiona on tarjota saman katon alla ostoksia, aktiviteetteja, vapaa-aikaa ja elämyksiä. Yksi elämyksellisiä palveluita tarjoava toimija on sisähuvipuisto Skidipark.

Suomen kauppakeskusyhdistys määrittelee kaupallisten keskusten käsitteet nimen, sisällön, koon ja keskuksen toimintatavan perusteella. Kauppakeskus tarkoittaa liikerakennusta, jossa myymälät ja palvelut avautuvat sisäänpäin käytäville. Vuokrattavien liiketilojen määrä on vähintään 5000 neliometriä ja kauppakeskuksessa on vähintään 10 myymälää. Kauppakeskuksissa on yksi tai useampi vetovoimainen ankkuriyritys ja joukko avainyrityksiä sekä muita myymälöitä ja palveluita. Palvelut voivat olla niin kaupallisia kuin julkisiakin. Yksittäisen yrityksen osuus ei ylitä 50% liiketilan kokonaismäärästä. Kauppakeskuksella on yhteinen johto ja markkinointi. (Kauppakeskusyhdistys 2017, viitattu 19.8.2017.) Tämän määrittelyn perusteella Oulun Ideapark luetaan kauppakeskukseksi. Ankkuriyrityksiä ovat sellaiset yritykset, jotka houkuttelevat asiakkaita kauppakeskukseen lisäten asiakasmääriä.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yhtä toimeksiantajan liiketoimintaprosessin osa-aluetta. Kehittämisen kohteena oli saada kauppakeskuksen uudet vuokralaiset perehdytettyä mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti mukaan kauppakeskuksen toimintaan vuokrasuhteen alkaessa. KOy Oulu Shopping Centerin vuokralaisilla tarkoitetaan Oulun Ideaparkissa

liiketoimintaa harjoittavia liikkeitä. Ajatus opinnäytetyöhön lähti toimeksiantajan tarpeesta kehittää vuokralaisten ohjeistusprosessia. Toimeksiantajayrityksen toiveena on saada uudet vuokralaiset toimimaan mahdollisimman nopeasti kauppakeskuksen sääntöjen ja ohjeistusten mukaisesti löytäen parhaat käytänteet ohjeistamisprosessille. Työn tavoitteena oli selvittää toiminnan nykytilaa ja tehdä kehittämissuositukseksi uusi toimintamalli, jota kuvataan prosessikaaviolla. Työssä selvitettiin niin sanottujen vanhojen vuokralaisten mielipidettä nykyisestä toimintatavasta, jonka he ovat käyneet läpi asettuessaan KOy Oulu Shopping Centerin vuokralaiseksi. Työ on rajattu keskittymään siihen vaiheeseen, kun vuokralainen on jo vuokrannut liiketilan ja he aloittavat toimintansa kauppakeskuksen vuokralaisena. Opinnäytetyössä ei keskitytä itse vuokrausprosessiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen millaiseksi uuden vuokralaisen ohjeistusprosessi kannatta kehittää, jotta sillä saadaan vuokralaiset toimimaan mahdollisimman nopeasti kauppakeskuksen ohjeistuksen ja sääntöjen mukaisesti?

Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka konkreettisenä tuloksena toteutettiin vuokralaisopas, joka pitää sisällään tärkeitä uudelle vuokralaiselle annettavia tietoja, kuten järjestyssääntöjä, toimintaohjeita erilaisiin tilanteisiin, pelastussuunnitelma, yhteystietoja ja niin edelleen. Opas on tarkoitettu ottaa heti käyttöön uusien vuokralaisten kohdalla. Oppaan luomisesta hyötyvät niin vuokralaiset kuin toimeksiantajakin, koska selkeät ohjeet ja toimintatavat helpottavat molempien osapuolten toimintaa ja tehostavat molempien liiketoiminnan prosesseja. Koen, että toiminnallinen opinnäytetyö on paras vaihtoehto tällaiselle työlle, jossa kehitettiin nykyistä prosessia parempaan suuntaan. Oppaan laatimisessa käytettiin kehittävää tutkimusotetta ja apuna aineiston hankinnassa on käytetty haastattelua, havainnointia ja kirjallista aineistoa.

Opinnäyteraportti koostuu kuudesta luvusta, joissa käsitellään seuraavia asioita. Johdanto on ensimmäinen luku, jossa kerrotaan taustaa opinnäytetyölle ja käydään läpi sen tavoitteita. Toisessa luvussa esitellään työn toimeksiantaja ja kerrotaan yleisesti kauppakeskustoiminnasta Suomessa. Kolmannessa luvussa kerrotaan, millainen ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tulee olla ja millaisia tavoitteita se antaa työlleni. Luvussa neljä keskitytään työn tietoperustaan aiheina prosessit, prosessin kehittäminen ja liiketoimintaprosessit. Luku viisi on työn kehittämissuositus, jossa kerrotaan kehittämistehtävän tavoite ja sen vaiheet. Luku viisi sisältää kuvauksen toimeksiantajan vuokralaisohjeistuksen nykytilasta sekä työn lopputuloksena syntyneen vuokralaisoppaan esittelyn. Luvussa kuusi käydään läpi kehittämissuositukset ja työn johtopäätökset. Liikesalaisuuksien vuoksi nykytilan kuvaus ja kehittämissuositukset on jouduttu esittelemään hieman pintapuolisesti tässä työssä.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 Kiinteistöosaakeyhtiö Oulu Shopping Center

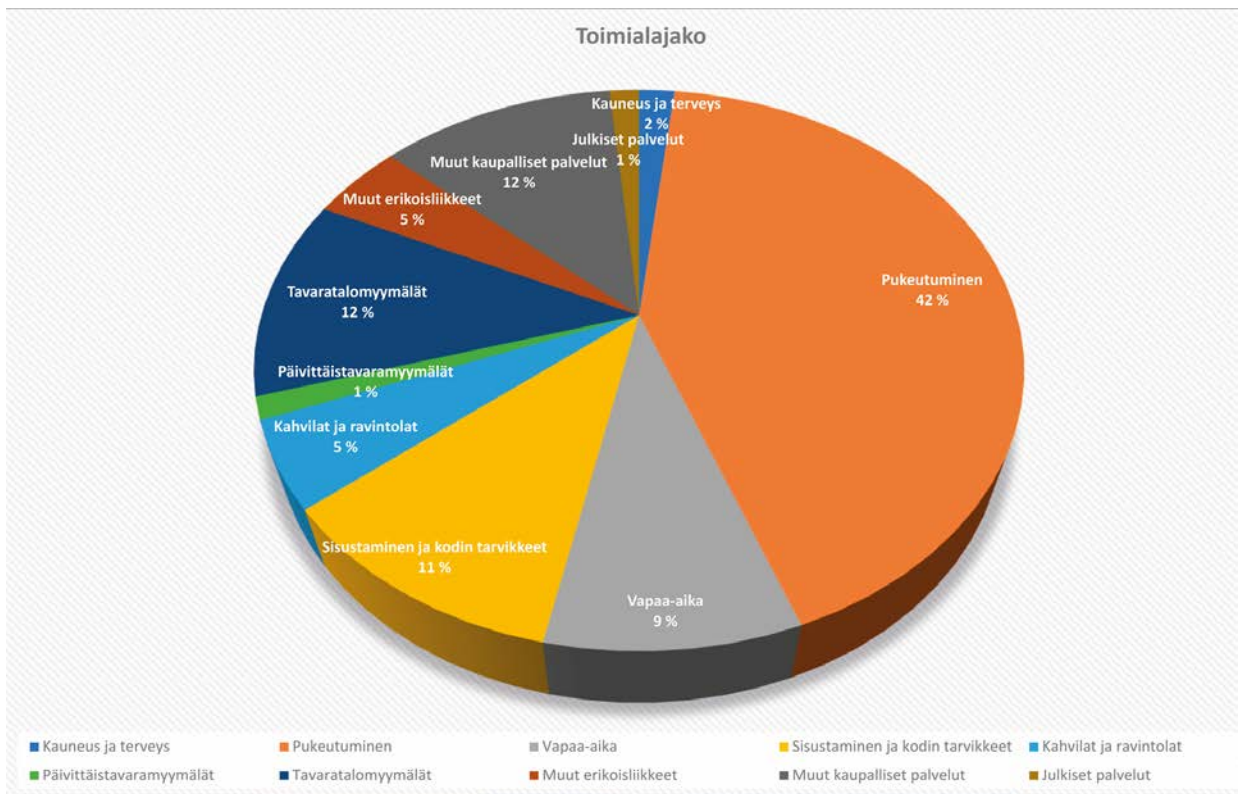
Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii KOy Oulu Shopping Center, joka on kiinteistöosaakeyhtiö, joka hallinnoi ja omistaa Oulun Ideapark -kauppakeskuskiinteistön. KOy Oulu Shopping Center yhtiö keskittyy ainoastaan Oulun Ideaparkin toimintaan, eikä yhtiöllä ole muita hallinnoitavia kiinteistöjä. Oulun Ideapark avattiin lokakuussa 2014. Avaus- ja perustamisvaiheessa kiinteistön omistajana toimi Sukari Konserni. Sukari Konserni on yksi Suomen suurimmista yksityisistä sijoituskonserneista (Sukari Konserni 2016, viitattu 3.7.2017). Sukari Konserni myi Oulun Ideapark -kauppakeskuskiinteistön Avant Capital Partnersille ja Alma Property Partnersille kesällä 2016. Myynnillä ei ollut käytännön vaikutusta kauppakeskuksen toimintaan ja uudella omistajalla osti nimenkäyttöoikeuden Oulun Ideaparkista.

Oulun Ideapark on Oulun ensimmäinen varsinainen kauppakeskus. Ideaparkin perustamisen jälkeen Oulun keskustaan avattiin vuonna 2016 kauppakeskus Valkea. Pirkanmaalla Lempäälässä on Suomen toinen Ideapark, joka on avattu 2006. Lempäälän Ideaparkin omistaa sen perustaja Sukari Konserni. Oulun Ideapark on kooltaan noin 30 000 m², pituudeltaan noin 500 metriä ja noin 60 liiketilaa sisältävä kauppakeskus. Oulun Ideapark koostuu kahdesta eri rakennuksesta. Vuonna 2016 Oulun Ideaparkissa vieraili yli 3,7 miljoonaa kävijää. Suunnitelmassa on, että Oulun Ideapark laajentuu vielä ja samalla kaksi rakennusta yhdistettäisiin käytävällä yhdeksi rakennukseksi. Oulun Ideaparkin toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaille saman katon alta aktiviteetteja, vapaa-aikaa, elämyksiä, tapahtumia, ruokailua ja ostoksia. Lisäksi Oulun Ideaparkissa on lapsille suunnattu sisäpuisto, joka on kiinteistön omistajan markkinoinnillista toimintaa. (Häli 2017.)



KUVA 1. Oulun Ideapark 2015 (Kauppakeskuksen kuvagalleria)

Kauppakeskusyhdistyksen vuosikertomuksen 2016 mukaan suurin yksittäinen toimijaryhmä Oulun Ideaparkissa on pukeutumisen liikkeet ja sen jälkeen suurimmat toimialat ovat sisustamisen ja kodin liikkeet, muut kaupalliset palvelut sekä vapaa-aika. (Kauppakeskusyhdistys 2017, viitattu 19.8.2017) Kuvio 1 kuvaa Oulun Ideaparkin toimialajakaumaa.



KUVIO 1. Oulun Ideaparkin toimialajako. (Kauppakeskusyhdistys 2017, viitattu 19.8.2017)

KOy Oulu Shopping Centerin omistavat sijoitusyhtiöt Avant Capital Partners ja Alma Property Partners. Toinen omistajista, Avant Capital Partners on kiinteistösijoitus- ja varainhoitoyhtiö, joka toimii sijoituskumppanina ja varainhoitajana Suomen kiinteistömarkkinoilta tuottoja hakeville pääomasijoittajille. Yhtiön asiakkaisiin kuuluu useita merkittäviä pääoma- ja kiinteistösijoitusrahastoja. Avantin osakkailta on paljon kokemusta kiinteistövarainhoidosta. (Rakli ry 2016, viitattu 3.7.2017.) Avant Capital Partners keskittyy sijoittamaan houkutteleviin investointikohteisiin. Yhtiö omistaa asunto-kiinteistöjä yli 190 000 m² ympäri Suomea, liiketoimintatiloja yli 124 000 m² ja lisäksi Oulun Ideaparkin kauppakeskustiinteistön 30 000 m². Yhtiön sijoitusportfolion arvo on noin 450 miljoonaa euroa. (Avant Capital Partners 2017, viitattu 3.7.2017.)

KOy Oulu Shopping Centerin toinen omistaja on Alma Property Partners, jonka perusti ryhmä kiinteistöalan ammattilaisia. Heillä on laaja kokemus pohjoismaisista kiinteistösijoitusmarkkinoista. Yhtiö toimii Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Suomessa. Yhtiön toiminta perustuu aktiiviseen toimintaan ja vahvaan linjaukseen sijoittajien kanssa. (Alma Property Partners 2015, viitattu 3.7.2017.)

Kiinteistöosakeyhtiö on osakeyhtiö, joka ei ole itsenäinen yhtiömuoto. Kiinteistöosakeyhtiöiden tarkoituksena on omistaa ja hallinnoida kiinteistöjä. (Omataloyhtiö 2010, viitattu 25.8.2017.) KOy Oulu Shopping Center keskittyy toiminnassaan sen ydintoimintaan eli vuokrausliiketoimintaan, kauppakeskuksen ylläpidon johtamiseen, yleishallintoon -ja yhteisten sääntöjen luomiseen, kauppiasyhteistyöhön ja yhteismarkkinointiin. Kiinteistöosakeyhtiö alihankkii ylläpidolliset palvelut, kuten siivouspalvelut, turvallisuuspalvelut ja kiinteistöhuollon ulkopuolisilta toimijoilta. KOy Oulu Shopping Centerin organisaatio on pieni ja siihen kuuluu kolme työntekijää, jotka toimivat hallinnon tehtävissä.

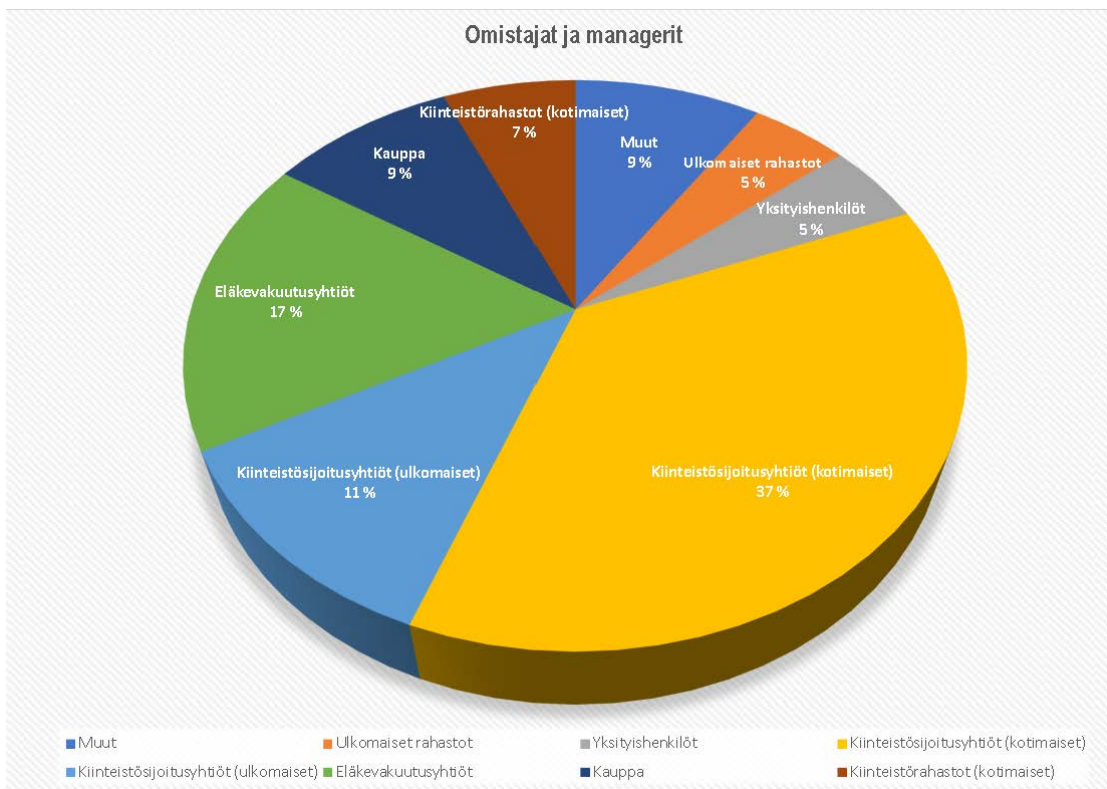
2.2 Kauppakeskustoiminta Suomessa

Kaupankäynti on tärkeä osa yhteiskuntaa. Vaikka kuluttajien ostovoima ei ole kasvanut vuonna 2016 korkeasta verotusasteesta johtuen, ovat kauppakeskukset kasvattaneet kävijämääriään nykyisestä markkinatilanteesta huolimatta. Vuonna 2016 kauppakeskusten kokonaismyynti oli Suomessa yhteensä yli kuusi miljardia euroa. Vuoden 2016 kävijämäärä Suomen kauppakeskuksissa oli reilusti yli 385 miljoonaa. Vuoden 2016 aikana Suomeen avattiin kaksi uutta kauppakeskusta ja näin Suomessa oli vuoden vaihteessa yhteensä jo 99 kauppakeskusta. (Aho 2017, viitattu 19.8.2017.)

Suomi sijoittui kuluttajien ostovoimavertailussa Euroopan kymmenen parhaan maan joukkoon. Kauppakeskusten palvelukonsepti on kestävä, koska palvelut löytyvät saman katon alta ja ovat helposti saavutettavissa. Yrittäjät voivat toimia ekologisesti ja yhteiskuntavastuullisesti hyödyntäen kokonaisuuden tuomia etuja kuten esimerkiksi yhteisiä jätehuoltoja. Kauppakeskustoimintaa on ollut Suomessa jo noin 30 vuoden ajan ja toimiala jatkaa kehittymistä. Hyvä saavutettavuus on keskeinen osa kauppakeskusten toimintaa ja merkityksellisten ja yhteisöllisten tilojen luominen kohtauspaikoksi on tärkeää. Yksi kauppakeskusten trendi on lisätä niiden elämyksellisyyttä. Viihtymiseen panostetaan entistä enemmän kauppakeskusten suunnittelussa. (Aho 2017, viitattu

19.8.2017.) Kauppakeskusten markkinaosuuden kasvaessa myös kilpailu kauppakeskusten keskuudessa on koventunut. Oman toimenkuvani kautta pystyn kertomaan, että kauppakeskukset kilpailevat keskenään niin vuokralaisista kuin asiakkaista.

Suomen suurin kauppakeskus vuonna 2016 oli Espoon Sello. Oulun Ideapark sijoittui tuolloin 19. suurimmaksi kauppakeskukseksi 30150 neliömetrin pinta-alallaan ja 3,7 miljoonan kävijällään. Suomen kauppakeskuksilla on useita erilaisia omistajatahoja. Suomen kauppakeskuksista 36,8% omistaa kotimaiset kiinteistösijoitusyhtiöt, 17% eläkevakuutusyhtiöt ja 11,5% ulkomaiset kiinteistösijoitusyhtiöt. Myös ulkomaiset rahastot, yksityishenkilöt, kaupat ja kiinteistörahastot toimivat kauppakeskusten omistajina. Kuvio 2 kuvaa Suomen kauppakeskusten omistajatahojen jakautumista. (Kauppakeskusyhdistys 2017, viitattu 19.8.2017)



KUVIO 2. Suomen kauppakeskusten omistajatahot (Kauppakeskusyhdistys 2017, viitattu 19.8.2017)

3 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Tässä osiossa kerrotaan, millainen ammattikorkeakoulun toiminnallisen opinnäytetyön tulee olla ja millaisia tavoitteita se tälle työlleni on antanut. Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto ammattikorkeakoulun tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisesti toiminnan ohjeistamista, opastamista ja järjeistämistä. Se voi olla alasta riippuen opastus tai myös jonkin käytännön tapahtuman toteuttaminen, kuten konferenssi. Tärkeää on, että ammattikorkeakoulun toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyy käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Ammattikorkeakoulun koulutuksen tavoitteena on, että opiskelija toimii valmistuttuaan alansa asiantuntijatehtävissä sekä tietää siihen liittyvät kehittämisen ja tutkimuksen perusteet. Opinnäytetyön aiheen tulee olla työelämälähtöinen, käytännönläheinen ja tutkimuksellisella asenteella toteutettu. (Vilka & Airaksinen 2003, 9-10.) Koska tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön lopputuloksena tuotetaan opas, oli minulle selvää, että teen työn toiminnallisena opinnäytetyönä.

Oulun ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaan toiminnallisen opinnäytetyön tärkein tavoite on työelämäkäytäntöjen kehittäminen. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi ohjeistuksen laatiminen. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön konkreettisena lopputuloksena syntyy ohjeistus työn toimeksiantajan käyttöön. Oulun ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaan ennen toiminnallisen opinnäytetyön aloittamista tehdään toimintasuunnitelma, joka on välttämätön edellytys työn onnistumiselle. Toimintasuunnitelma vastaa kysymyksiin: Mitä tehdään? Miten tehdään? Miksi tehdään? Kuka tekee? Kenelle tehdään? (Oulun ammattikorkeakoulu 2013, viitattu 10.7.2017.) Toteutin vastaavanlaisen toimintasuunnitelman ennen varsinaisen opinnäytetyön aloittamista ja suunnitelma käytiin läpi ohjaavan opettajan kanssa hyväksytysti, jonka jälkeen pystyin aloittamaan opinnäytetyön tekemisen.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole välttämättä tarpeen käyttää tutkimuksellisia menetelmiä ja muutenkin tutkimuskäytäntöjä voidaan käyttää väljemmässä merkityksessä, kuin tutkimuksellisissa opinnäytetyöissä, vaikka tiedon keräämisen keinot ovat samat. Tutkimusta käytetään lähinnä selvityksen tekemisenä ja selvitystä ennen kaikkea yhtenä tiedonhankinnan välineenä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole välttämätöntä analysoida kerättyä aineistoa yhtä tarkasti ja järjestelmällisesti kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä. (Vilka & Airaksinen 2003, 57.) Tutkimukset

helpottavat nykytilan ja kehittämistarpeiden kartoittamista, sekä ovat tukena toteutuksen arvioimista varten. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä yrityksen avainhenkilöiden haastattelu riittää kartoittamaan nykytilaa. Etukäteen on hyvä selvittää, millaista teoriaa aiheesta on jo olemassa ja millaisia aikaisempia ratkaisuja vastaaviin ongelmiin löytyy. Toteutusvaihe tapahtuu kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa toimeksiantajan kanssa ja se etenee tehdyn toimintasuunnitelman mukaisesti. (Oulun ammattikorkeakoulu 2013, viitattu 10.7.2017.) Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä nykytilan kartoituksessa käytettiin apuna laadullista tutkimusmenetelmää, haastattelua. Kehittämisosuudessa haastateltiin organisaation avainhenkilöitä, eli kauppakeskusjohtaja Petri Häliä sekä kolmea Ideaparkin vuokralaista. Kehittämistehtävän toteutuksessa teoreettinen tieto yhdistettiin käytännön ratkaisuun. Kerättyä aineistoa ei analysoida niin syvällisesti ja järjestelmällisesti kuin se olisi varsinaisessa tutkimuksessa tarpeen, vaan aineistolla on pyritty keräämään kehittämisedotuksia ja ideoita työn lopputuloksena syntyneelle oppaalle.

Koska toiminnallisen opinnäytetyön lopullisena tuotoksena on aina jokin konkreettinen tuote, on raportoinnissa käsiteltävä konkreettisen tuotoksen saavuttamiseksi käytettyjä keinoja. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tärkeää luoda viestinnällisin ja visuaalisin keinoin kokonaisilme, josta voi tunnistaa tavoitellut päämäärät. Toteutusta valittaessa on hyvä miettiä oikea muoto, jotta se palvelee kohderyhmää parhaiten. Valittavana oppaiden tekemisessä on esimerkiksi painotuote, kansion kokoaminen tai sähköinen muoto. Painotuotteen kohdalla kannattaa miettiä, millaisia mielikuvia tuotteella halutaan viestittää kohderyhmälle. Lisäksi kannattaa pohtia tuotteen kokoa, koska typografian valintaan vaikuttaa ennen kaikkea painotuotteen koko. Näillä on vaikutusta tuotteen luettavuuteen ja siihen vaikuttaa myös tekstikoko ja paperin laatu. Paperin laatu taas vaikuttaa esimerkiksi tekstin ja taustan väliseen suhteeseen, joka myös vaikuttaa tuotteen luettavuuteen. (Vilka & Airaksinen 2003, 51-54.) Tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntyneen oppaan visuaalinen ja viestinnällinen ilme on tärkeä kokonaisuuden kannalta ja näihin seikkoihin perehdyttiin erityisen hyvin oppaan toteutuksessa. Visuaalisesti selkeä, hyvin jäsenneily, helposti luettava ja kokonaisuudessaan laadukas ohjeistus takaa sen, että viesti saavuttaa parhaiten kuulijansa.

Opinnäytetyötä tehtäessä tulee myös pohtia työn laajuutta ja tuotteesta aiheutuvia kustannuksia, sekä kuka tuotteen maksaa. Jos tuotteella on toimeksiantajana yritys, on hyvä selvittää yrityksen omat typografiset ohjeistukset. Yritys saattaa toivoa, että yrityksen logo ja värimaailma näkyvät tuotteessa, joten nämäkin asiat ovat hyvä huomioida ennen konkreettisen tuotoksen varsinaista aloittamista. Tavoitteena on, että tuote erottautuu edukseen muista vastaavista tuotteista. Opinnäytetyön ensisijaisia kriteereitä ovat tuotteen uusi muoto, sen käytettävyys, asiasisällön sopivuus

kohderyhmälle, tuotteen houkuttelevuus, informatiivisuus, selkeys ja johdonmukaisuus. Ohjeistusten ja oppaiden kohdalla lähdekritiikki on erittäin tärkeässä asemassa. Lähteenä voi olla kirjallisuus, tutkimukset, Internet, lehdet, artikkelit, lait, asetukset, konsultaatiot ja ohjeet. Työssä kuvataan, miten käytettyjen tietojen oikeellisuus on varmistettu. (Vilka & Airaksinen 2003, 51-54.) Koska tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yritys, lupautui se kustantamaan lopputuotteesta eli oppaasta aiheutuvat kustannukset. Toimeksiantajalla on oma graafinen ohjeistus sisältäen logot, värimaailman ja typografian, joita noudatettiin tuotosta tehdessä. Opasta toteutettaessa pohdittiin huolellisesti, mistä tiedot oppaaseen hankitaan ja mitkä ovat vuokralaisten kannalta tarpeellista tietoa. Oppaaseen kerättiin tiedot ainoastaan luotettavilta lähteiltä. Luotettavia lähteitä ovat esimerkiksi toimeksiantajan työntekijät, urakoitsijoiden ohjeistukset ja laitteiden toimintaohjeet.

Toiminnallista opinnäytetyötä tehdessä työprosessi kielellistetään opinnäytetyöraportiksi. Raportin on täytettävä tutkimusviestinnän vaatimukset ja tekstistä selviää, mitä, miksi ja miten on tehty. Millainen työprosessi on ollut ja millaisiin johtopäätöksiin on päädytty. Opinnäytetyö on ammatillisen ja persoonallisen kasvun väline ja kertoo lukijalle ammatillisesta osaamisesta. Toiminnallisiin opinnäytetöihin kuuluu raportin lisäksi tuotos, joka on usein kirjallinen. Tuotokselta vaaditaan toisenlaisia kirjallisia ominaisuuksia kuin raportilta. Tuotoksessa puhutellaan tuotoksen kohde- ja käyttäjäryhmää. Esimerkiksi ohjeen tekstin on oltava erilaista kuin tutkimusviestinnän keinoin kirjoitetussa raportissa. Yleisiä tutkimusviestinnän piirteitä ovat muun muassa lähteiden käyttö ja merkintä, viitekehystä saadut käsitteet ja termit, valintojen ja ratkaisujen perustelevuus ja tekstin asiatyylisyys. (Vilka & Airaksinen 2003, 65-66.) Opinnäytetyön tuotoksena syntyvässä oppaassa huomiointiin se, että ohjeistuksella on tarkoitus puhutella Ideaparkin vuokralaisia ja sen vuoksi kieliasun tulee olla erilaista kuin esimerkiksi tässä tutkimusviestinnällisessä raportissa. Vuokralaisoppaassa tekstin tulee olla ohjeistavaa, selkeää, ytimekästä ja informatiivista. Lähteitä ei merkitty oppaaseen, koska se ei ole vuokralaisten kannalta oleellista tietoa ja lähteenä on voidaan pitää oppaan luovuttajaa eli vuokranantajaa.

4 PROSESSIT LIIKETOIMINNASSA

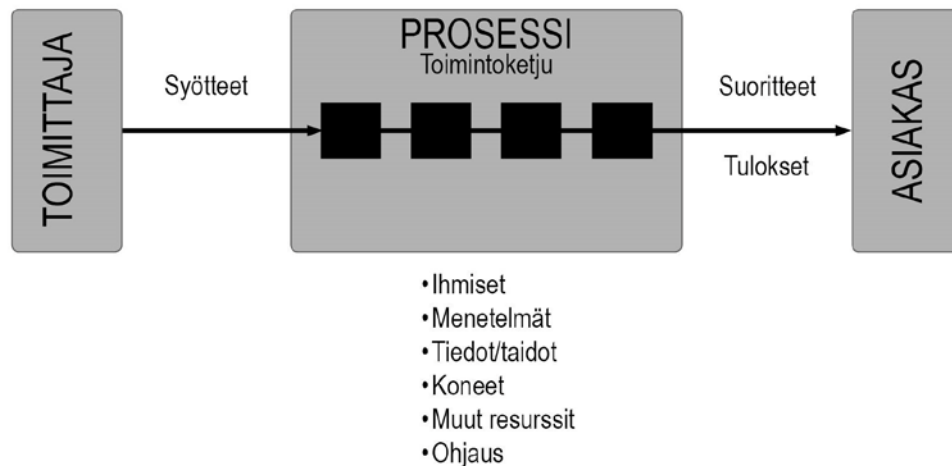
4.1 Liiketoimintaprosessi

Prosessin tunnistaminen ja kehittäminen on yksi liiketoiminnan merkittävistä kehityssuunnista. Sana prosessi voidaan käyttää useissa eri merkityksissä. Muutokset ja kehitykset voidaan ymmärtää prosesseina ja toisaalta mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi. Organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta voidaan käyttää nimeä liiketoimintaprosessi tai toimintaprosessi. Kaj Laamanen määrittelee liiketoimintaan liittyvät prosessit seuraavasti "Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset." (Laamanen 2001, 19.)

Jouko Hannuksen mukaan liiketoimintaprosessi voidaan määritellä seuraavasti "Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen." Olennaisia tekijöitä liiketoimintaprosessille ovat; prosessilla on aina asiakas, joka voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas, prosessit ylittävät organisatoriset rajat ja ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteista ja prosessien suorituskykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta. (Hannus 2003, 41.) Kiinteistöosakeyhtiönä toimivan toimeksiantajan liiketoiminta koostuu useista liiketoimintaprosesseista, jotka kytkeytyvät toisiinsa muodostaen kokonaisuuden kauppakeskustoiminnalle. Prosessin käsite koostuu siis toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. Prosessin ideana on se, että on olemassa jotain pysyvää ja toistuvaa, jota voidaan mallintaa ja kehittää (Laamanen 2001, 19-20.). Koska toiminnan kehittäminen on aina tärkeää organisaatioissa, on hyvä lähteä liikkeelle siitä, että liiketoimintaprosessit ymmärretään.

Aikaisemmin prosessikäsite on tunnettu kemiallisista prosesseista, joissa sarja reaktioita synnyttää tietyn lopputuloksen. Prosessiteollisuudessa hyödynnetään näitä prosesseja kaupallisesti. Lecklinin mukaan liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka tuottavat yhdessä liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessi tuottaa lisäarvoa yrityksen sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Prosessi voidaan myös määritellä niin, että se on toimintoketju, jonka

avulla yritys muuttaa saadut panokset tuotoiksi asiakkaalle. Prosessia voidaan ohjata niin, että tulokset vastaavat asetettuja laatuvaatimuksia. Alla oleva kuvio 3 esittää liiketoimintaprosessin perusasiat. Prosessi saa organisaation sisäiseltä tai ulkoiselta toimittajalta syötteitä, lähtötietoja tai muuta materiaalia ja sen lopputuloksena asiakas saa haluamansa suoritteet. (Lecklin 2006, 123-124.)



KUVIO 3. Liiketoimintaprosessin perusasiat (Lecklin 2006, 124.)

Fyysisiä tuotteita valmistavassa teollisuudessa prosessi on helppo hahmottaa tarkastelemalla tavavaravirtoja. Toimintaan liittyviä prosesseja saattavat olla esimerkiksi tavarahankinta, testaus, valmistus, varastointi ja toimitus. Näitä prosesseja on helppo kuvata selkeinä peräkkäisten vaiheiden ketjuna. Kehityshaasteena on varmistaa tavaran sujuva virtaus läpi organisaation. Palveluita tarjoavien organisaatioiden prosessien haasteina ovat asiakkaat, joilla on erilaisia mielijohteita. Palveluprosesseja voivat olla esimerkiksi lentomatrustaminen, sairaalakäynti, raha-asioiden hoito jne. Tällöin prosessi ei enää ole siisti peräkkäinen vaiheistus, vaan tapahtumien kulkuun vaikuttaa arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat. Kehityshaasteena palveluprosesseissa on se, että palveluprosessi tulee saada toimimaan niin, että asiakkaalle jää organisaatiosta miellyttävä tunne ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Palveluprosesseja voivat olla myös konsultointi, muutosten läpivienti, strateginen suunnittelu ja niin edelleen. Tällaisissa prosesseissa tulos on ennalta epävarma, vaikka prosessi toteutettaisiinkin suunnitellulla tavalla. Näissä prosesseissa prosessin vaiheet tapahtuvat epämääräisessä järjestyksessä tai jäävät tapahtumatta. (Laamanen 2001, 20-21.) Toimeksiantajan liiketoimintaprosesseista suurin osa on erilaisia palveluprosesseja, koska yritys ei

tuota mitään konkreettisia tuotteita. Myös opinnäytetyön aiheena oleva vuokralaisten ohjeistusprosessi on palveluprosessi, jonka tavoitteena on auttaa vuokralaista pääsemään mukaan kauppakeskuksen toimintaan mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Palveluprosessi on tarkoitus kehittää sellaiseksi, että asiakkaalle, eli vuokralaiselle tulee sellainen tunne, että heitä palvellaan hyvin ja he saavat kaiken tarvittavan tiedon vuokranantajalta.

4.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla. Yritysten osastojen eri prosessit kytkeytyvät toisiinsa ja prosessin tuotokset toimivat syötteenä seuraaville prosesseille. Puhdas prosessijohtaminen merkitsee luopumisesta funktionaalisesta organisaatiosta. Yrityksen johto on prosessien tärkeimmät omistajat ja koko yrityksen toiminta nähdään hierarkkisen prosessirakennelmana, jossa prosessit liittyvät verkkomaisesti toisiinsa. Prosessiverkko on yrityksen strategian mukainen hallittu kokonaisuus, joka tukee yrityksen menestystekijöitä. (Lecklin 2006, 128.)

Prosessijohtamisen taustalla on ajatus siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Arvo asiakkaille luodaan tapahtumien ketjussa. Kun organisaatio luo riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. Prosessijohtamisen tavoitteita ovat muun muassa hyvä taloudellinen tulos, asiakkaiden tyytyväisyys, korkea tuottavuus ja oman henkilöstön aktiivisuus ja hyvä motivaatio. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6,10.) Omien havaintojeni perusteella olen ymmärtänyt, että toimeksiantaja näkee toimintansa erilaisina prosesseina, joiden avulla halutaan luoda arvoa asiakkaille eli vuokralaisille. Prosesseja ei kuitenkaan ole kuvattu ja nimetty kovin tarkasti, joten sen näin kehittämisen kohteena organisaation toiminnassa. Tässä opinnäytetyössä on paneuduttu liiketoiminnan yhteen osa-alueeseen ja luodaan sille nimetty prosessi ja tapahtumaketju.

Organisaatioiden strategiat toteutuvat prosessien kautta. Strategian toteutuksessa muutokset prosesseissa ovat tärkeitä erityisesti laadun, nopeuden, joustavuuden ja tehokkuuden kannalta. Myös strategian luomista ja käytäntöön vientiä voidaan kuvata prosessina. Johtajien tehtävänä on saada aikaan muutoksia ja priorisoida asioita. Priorisointi on tavoitteiden asettamista ja strategian luontia. Strategia tarkoittaa valintaa, mallia tai suunnitelmaa siitä, mitä tehdään, jotta organisaatio menestyy tulevaisuudessa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13.)

Johtajuus voi olla kahdenlaista prosessien suhteen. Voidaan puhua niin prosessijohtamisesta ja prosessien parantamisesta. Prosessijohtamista voivat tehdä vain johtajat. Yleensä linjaorganisaation johtajat ottavat vastuulleensa organisaation tärkeimmät prosessit eli avainprosessit. Prosessin omistaja mallintaa prosessin ja arvioi prosessin toimivuutta ja tehokkuutta, sekä asettaa mahdolliset kehittämistavoitteet. Kun prosessia parannetaan, tarkoitetaan sillä toimintatapojen muutosta. Parempia tuloksia ei saada, jos toiminta prosessissa ei muutu. Muutokset vaativat tiedonhankinnan, osaamisen, tietojärjestelmien, työmenetelmien ja yhteistyösuhteiden kehittämistä. Kehittämistä voidaan tehdä ilman prosesseja, mutta se ei ole tehokasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.)

Prosessijohtamisen etuina on ennen kaikkea organisaation ja käytännön toiminnan yhteneväisyys. Se antaa prosessista vastaavalle paremmat mahdollisuudet kehittää organisaation toimintaa kokonaisuutena. Toiminnan kehittämistavoitteita voivat olla esimerkiksi kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen, joustavuuden lisääminen, läpimenoaikojen lyhentäminen ja laadun ja palvelun parantaminen. (Lecklin 2006, 128.) Tässä työssä selkeä toiminnan kehittämistavoite oli laadun parantaminen ja perehdyttämiseen kuluvan ajan lyhentyminen.

Puhdas prosessijohtaminen ei sovi aina kaikkiin toimintoihin. Helpointa sen soveltaminen on loogisesti etenevissä prosesseissa, joilla on määrätty alkutapahtuma, tietty järjestys ja selkeä lopputulos. Esimerkkinä voisi olla tilauksen toimitus asiakkaalle varastosta. Prosessi alkaa asiakkaan tilauksesta, jonka jälkeen tapahtuu poiminta, pakkaaminen ja lähetys. Kaikki prosessit eivät etene loogisessa järjestyksessä peräkkäin, vaan osa tehtävistä voidaan suorittaa rinnakkain tai voi olla vaihtoehtoisia etenemistapoja. Osa organisaation toiminnoista, esimerkiksi sihteerityö, ovat sellaisia, että ne kuuluvat moniin prosesseihin pieninä osina ja niiden sovittaminen prosessijohtamisen kuvioon on hankalaa. (Lecklin 2006, 129.)

4.3 Prosessin kehittäminen

Prosessin parantaminen on hyvä keino kehittää yrityksen liiketoimintaa ja parantaa samalla sen tulosta. Useat johtamisen mallit perustuvat prosessien analysointiin ja niiden kehittämiseen. Prosessin kehittämisen lähtökohtana on se, että organisaatio ymmärtää tapahtumien ketjun ja sitä

mallinnetaan. Tämän jälkeen annetaan tavoitteita mallinnetulle tapahtumien ketjulle ja sen kehittämiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14,28.) Tämän opinnäytetyön kehittämisosuudessa kuvattiin ja analysoitiin organisaation nykytilaa, joka toimi lähtökohtana kehittämiseksi.

Prosessin parantaminen tarkoittaa toimintatavan muuttamista vanhassa prosessissa. Jos prosessin toimintaa ei muuteta, ei parempia tuloksiakaan voida saada. Muutos voi tarkoittaa esimerkiksi työmenetelmien, osaamisen, tiedonhankinnan tai ohjeistuksen kehittämistä. Kehittämistä voidaan tehdä myös ilman prosesseja, mutta sitä ei voida pitää kovin tehokkaana. Mallinnettu tietämys on tehokkaasti kehitettävissä ja jaettavissa. Kun prosessi mallinnetaan, se luo organisaatioon yhteisiä rakenteita. Liiketoimintatiedon hallintaa voidaan itsessään pitää jo prosessina, jossa määritellään tarvittava tieto ja kerätään ja jalostetaan sitä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14,28.) Toimeksiantajan prosessit mallinnetaan kehittämisosuudessa juuri tämän vuoksi, että kehittäminen voitiin tehdä mahdollisimman tehokkaasti. Mallinnettu tieto voidaan tällöin jakaa myös esimerkiksi toimeksiantajan asiakkaille tai omistajille.

Ainoa organisaatioiden pysyvä kilpailuetu on oppia ja kehittyä nopeammin kuin heidän kilpailijansa. Prosessien muutokset parantavat organisaation suorituskykyä vain, jos prosessin toiminta saadaan muutettua paremmin tuottavaksi. Kehittämisen kannalta on tärkeää tunnistaa ongelma ja miettiä parantavia toimenpiteitä. Jatkuvassa parantamisessa korostetaan tiedon analysoinnin merkitystä. Prosessin kehittäminen on tärkeää jokaisessa liiketoimintaa suorittavassa organisaatiossa. Jotta toimintaa voidaan kehittää, täytyy tiedostaa toiminnan nykytila. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14,28.) Nykytilan kartoituksesta kerrotaan enemmän seuraavissa kappaleissa, jossa käytetään esimerkkinä Lecklinin 3-vaiheista kehittämismallia. Vaiheina ovat nykytilan kartoitus, prosessianalyysi ja prosessin parantaminen. Näiden samojen vaiheiden mukaisesti tullaan etenemään myös tämän opinnäytetyön kehittämisosuudessa.

4.3.1 Nykytilan kartoitus

Kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan nykytilaa, jonka tarkoituksena on selvittää, millaisessa lähtötilanteessa ollaan. Tämä auttaa suunnittelemaan oikean suunnan ottamista. Kartoitusvaiheessa päätehtäviä ovat prosessityön organisointi, **prosessikuvausten ja kaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi**. Prosessin nykytilan kartoitus on tärkeää laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentamisessa. Kartoituksen avulla saadaan pohjatietoa kehitettävien

prosessien valintaan. (Lecklin 2006, 134.) Toimeksiantajan ohjeistusprosessin nykytilaa kartoitetaan kehittämisosuudessa omien havaintojen ja haastattelujen pohjalta.

Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen ja prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta sekä ne mahdollistavat työn kehittämisen. Aikaisemmin toiminnan kehittäminen nähtiin irrallisena osana, mutta nyt ajatellaan niin, että toiminnan kehittäminen on välttämätön osa varsinaista työtä. *Prosessien kuvaaminen* johtaa myös työkokonaisuuksien kasvattamiseen, monitaitoisuuteen ja osaamisen arvostamiseen. Kun prosesseja kuvataan, se antaa keinon esittää organisaation käytännön työtä. (Laamanen 2001, 23.) Organisaatioiden käytännön työtä voidaan esittää prosessikuvauksilla myös silloin, kun organisaation toimintaa halutaan esitellä sisäisille tai ulkoisille tahoille. Toimeksiantajan näkökulmasta prosessikuvauksia voidaan hyödyntää esimerkiksi esitellessä organisaation liiketoiminnan osa-alueita omistajatahoille Avant Capital Partnersille ja Alma Property Partnersille. (Häli, 2017.)

Prosessien kehittäminen onnistuu parhaiten organisoidussa muodossa. Kun nykytilaa kartoitetaan, on alkuvaiheessa syytä nimetä pääprosessit. On tärkeää, että tärkeimmät prosessit voidaan tunnistaa jo liikkeelle lähdettäessä ja nimeäminen helpottaa tunnistamista. Organisointia auttaa myös prosessikartan tekeminen. *Prosessikartta* on yritystason prosessikaavio, johon on nimetty yrityksen pääprosessit ja esitetty graafisesti niiden keskinäiset vuorovaikutukset. Jotta saavutetaan haluttuja tuloksia, on prosessin alkuvaiheessa jo syytä nimetä prosessinomista ja prosessitiimi vastuualueineen. (Lecklin 2006, 136.) Toimeksiantajan toiminnassa näen useita liiketoiminnan pääprosesseja, joista olisi mahdollista muodostaa yritystason prosessikartta kuvaamaan koko liiketoimintaa. Selkeä prosessikartta ei ole vielä toteutettu. Tämä opinnäytetyö rajattiin kehittämään liiketoiminnan yhtä prosessia, joten yritystason prosessikartta ei tässä kehittämistyössä muodosteta.

Prosessien todellisen tilan selvittäminen vaatii oikeiden tietojen keräämistä. Tietojen keräämisessä auttavat *prosessikuvauksen* ja *prosessikaavion* tekeminen. Nämä työvälineet olivat myös kehittämistehtävän kannalta oleellisia välineitä. Seuraavissa osioissa kerrotaan enemmän näistä prosessin kuvaamisen työvälineistä.

4.3.1.1 Prosessikuvaus

Prosessikuvauksen luominen on tärkeä osa nykytilan kartoitusta. Prosessikuvausta tehdessä prosessille sovitaan nimi, tarkoitus, keskeiset tehtävät, prosessiin osallistuvat funktiot, prosessin asiakkaat ja heidän saamansa suoritteet, prosessin alku- ja lopputapahtumat, toimittajat ja heidän liittymisensä muihin prosesseihin. Prosessin alkuvaiheessa on hyvä tehdä myös tiedonkeruusuunnitelma, jossa kerrotaan lähteet, joista voidaan kerätä tietoa prosessin suunnittelua varten. (Lecklin 2006, 136.)

Prosessikuvaukset ovat osa johtamisjärjestelmää ja prosessin kuvaaminen on viestimisen tärkeä väline. Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Lisäksi hyvä prosessikuvaus antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Edellisten vaatimusten mukaan prosessikuvauksen on hyvä olla lyhyt ja sovitun rungon mukainen. Lisäksi sen tulee sisältää tunnistetiedot, joita voivat olla esimerkiksi tekijä, päivämäärä, tunniste ja hyväksyntä. Prosessikuvauksen termit ja käsitteet tulee olla yhtenäisiä ja sovitun mukaisia. Kaiken kaikkiaan prosessikuvauksen tulee olla helposti ymmärrettävä, looginen ja ristiriidaton. Prosessikuvaukseen kannattaa sisällyttää vain se tieto, mikä on tärkeää organisaation menestymiselle (Laamanen 2001, 77-78.). Kuviossa 4 esitellään tietoja, joita prosessikuvauksen on hyvä pitää sisällään. Vastaavanlainen prosessikuvaus toimeksiantajan ohjeistusprosessista esitellään työn kehittämisosuudessa.

1. **Soveltamisala**
 - Mihin prosessia sovelletaan?
 - Mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy?
2. **Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa**
 - Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät?
 - Mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita sekä millaisia vaatimuksia he asettavat
3. **Tavoite**
 - Mikä on prosessin päämäärä (tarkoitus, tehtävä, missio)?
 - Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
 - Miten prosessin suorituskykyä mitataan?
4. **Syötteet, tuotteet ja palvelut**
 - Mitkä ovat prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut?
 - Miten tietoja hallitaan?
5. **Prosessikaavio**
 - Mikä on prosessin karkeavaiheistus?
 - Millainen on prosessikaavio?
6. **Vastuut**
 - Mitkä ovat keskeiset roolit ja tiimit?
 - Mitkä ovat rooleihin ja tiimeihin liittyvät tärkeimmät tehtävät, kriittiset päätökset ja asemavastuut?
 - Mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt?

KUVIO 4. Prosessikuvauksen malli (Laamanen 2001, 78.)

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi niitä asioita, joita prosessikuvauksessa on hyvä kertoa. Ensimmäisessä, eli *soveltamisala* -kohdassa kerrotaan lukijalle kokonaiskuva prosessista. Prosessin soveltaminen voi liittyä tuotteisiin, asiakkaisiin tai tilanteisiin. Tässä kohdassa voidaan myös mainita, jos jokin asia ei kuulu prosessin piiriin. Prosessin ajattelussa erityisesti alku- ja päätepisteiden tunnistaminen on tärkeää. Määrittelyn tulee pitää yhtä varsinaisen prosessikaavion kanssa. (Laamanen 2001, 89)

Toisessa kohdassa prosessikuvausta kerrotaan *asiakkaista*, heidän tarpeista ja vaatimuksistaan. Tässä kohtaa määritellään keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät, sekä mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita ja millaisia vaatimuksia he asettavat. Asiakas on prosessissa se, joka on tuotteen vastaanottaja. Prosessilla voi olla useita tuotteita ja useita asiakkaita. Kehittämisen kannalta haastavinta on selvittää asiakkaiden tarpeet. Prosessin kuvaamisessa aika karkea hahmotus riittää, mutta tärkeämpää on kiinnittää huomiota siihen, mitkä ovat asiakkaille kriittisiä vaatimuksia. Kehityksen alkuvaiheessa on tärkeämpää tunnistaa ilmeiset puutteet ja välttää tyytymättömyyttä. Asiakkaiden vaatimus voidaan määritellä Laamasen mukaan seuraavalla tavalla "vaatimus on tarve tai odotus, joka on erityisesti mainittu, yleisesti edellytetty tai pakollinen." Vaatimusten

tunnistamisessa hyviä kysymyksiä ovat: Mistä asiakkaat valittavat? Millainen puute saattaa aiheuttaa valituksen? Kun asiakkaiden vaatimukset tunnistetaan, niiden paikkansapitävyys voidaan varmistaa vielä haastatteluin. (Laamanen 2001, 89-90.)

Kolmannessa kohdassa prosessikuvausta kerrotaan prosessin *tavoitteesta*, eli siitä, mikä on prosessin päämäärä ja mitkä ovat sen menestystekijät. Lisäksi kerrotaan siitä, miten prosessin suorituskykyä mitataan. Tärkeää on keskittyä miettimään sitä, mikä tämän prosessin rooli on organisaation menestymisessä. Päämäärää on mahdollista lähestyä kahdelta suunnalta, joko strategisesta ja toisaalta systeemien suunnasta. Parhaimmillaan prosessin tehtävän voi kiteyttää prosessin nimeksi ja tässä kuvauksessa konkretisoidaan paremmin prosessin tavoitetta. Prosessin menestystekijöitä voidaan alustavasti pohtia tässä vaiheessa, mutta siihen voidaan palata myös prosessin suunnitteluvaiheessa. Menestystekijät voivat olla osaamista, teknologiaa, nopeutta, volyyymiä, prosessin vaiheita, työmenetelmiä tai läheistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Haasteena on kytkeä menestystekijät kuvattavaan prosessiin. Prosessien suorituskykyä on tärkeää myös mitata. Mittaamisen tavoitteena on ymmärtää prosessin syy-seuraussuhteita ja keskittyä niihin tekijöihin, jotka ovat kriittisiä suorituskyvyn kannalta. (Laamanen 2001, 91.)

Neljännessä kohdassa prosessikuvausta esitellään prosessin *syötteet, tuotteet ja palvelut*, sekä se miten tietoja hallitaan. Tästä vaiheesta on usein helpointa aloittaa prosessin suunnittelu, koska tuotteet ja palvelut voidaan hahmottaa hyvin konkreettisesti. Jäsentämisessä auttaa tietynlaisten dokumenttien ja tietojen kerääminen. Tiedot voidaan ryhmitellä esimerkiksi käyttämällä seuraavaa jakoa: prosessin sisäiset tiedot (esimerkiksi kokousmuistiot), organisaation muiden prosessien hyödyntämät tiedot (esimerkiksi valmistuspiirustukset) ja asiakkaalle toimitettavat tiedot (esimerkiksi käyttöohjeet). (Laamanen 2001, 91-92.)

Kun prosessin rajaus, tarkoitus, asiakas, vaatimukset ja tuote ovat selvillä, aletaan suunnittelemaan *prosessikaaviota*, joka on prosessikuvauksen viides kohta. Edellä mainittujen tekijöiden avulla on helpompi ymmärtää sitä, mikä on kriittistä prosessissa ja kriittiset asiat saa riittävän huomion prosessikaaviossa. Ideana ei siis pelkästään ole kuvata prosessin toimintaa, vaan nostaa kriittiset toiminnot esille ja kertoa niiden merkityksestä. Kriittiset tekijät nostetaan tässä vaiheessa kehittämisen kohteeksi. Toiminta tulee kuvata niin konkreettisesti, että prosessi kaavioita voi lukea kuin tarinaa. (Laamanen 2001, 92.)

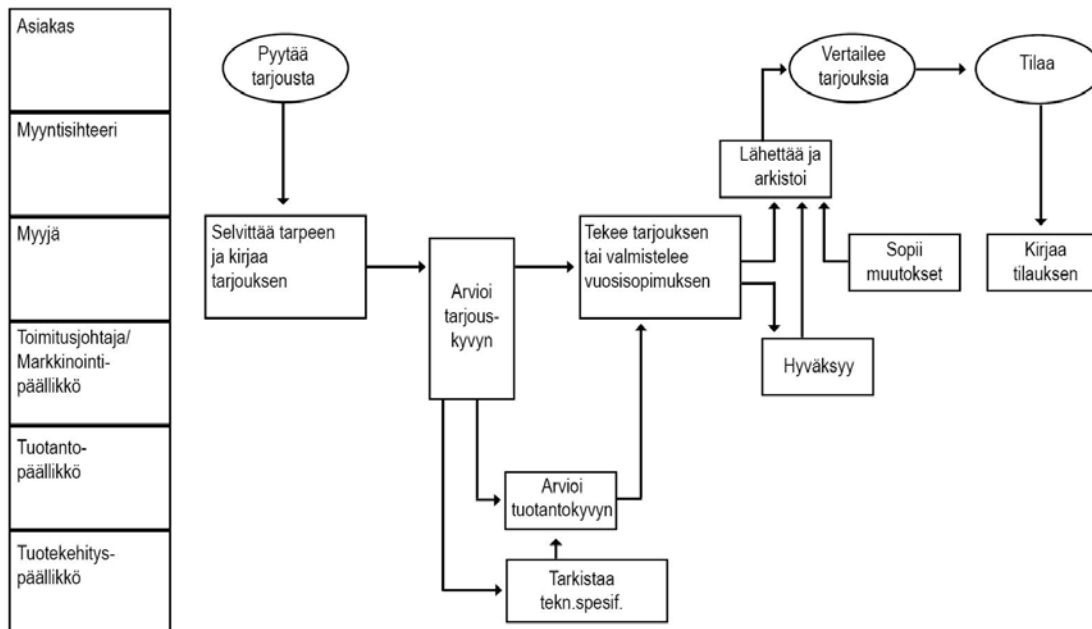
Prosessikuvauksen viimeisessä, eli kuudennessa kohdassa kerrotaan *prosessin vastuista* ja siitä, mitkä ovat keskeiset roolit prosessissa. Lisäksi kerrotaan, mitkä ovat rooleihin liittyvät tärkeimmät tehtävät ja kriittiset päätökset, sekä mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt. Tässä kohdassa kuvataan sanallisesti se, mitä ihmiset tekevät prosessissa. Tarkoituksena on konkretisoida kaaviossa yleisenä esitetyt toiminnot tekemisen tasolle. Vastuut on hyvä kirjata niin, että jokainen rooli esitellään omana kokonaisuutenaan. Näin ihmisten on helpompi tunnistaa omat roolinsa ja rooliin liittyvät tehtävät ja päätökset. Pelisäännöissä kannattaa huolehtia siitä, että ne ovat todella prosessiin liittyviä pelisääntöjä, eikä esimerkiksi jotain yleisiä pelisääntöjä, kuten rehellisyys. Esimerkiksi tarjousprosessissa pelisääntö voi olla se, että asiakkaan yhteydenottoihin vastataan saman päivän aikana. Tärkeää on pitää mielessä, että tavoitteena on toiminnan parantaminen. Prosessikuvauksen yhteydessä voi nousta esiin pieniäkin vähäpätöiseltä tuntuja parantamismahdollisuuksia, joihin kannattaa tarttua. (Laamanen 2001, 93-94.)

4.3.1.2 Prosessikaavio

Prosessikuvauksen lisäksi prosessista luodaan myös prosessikaavio, joka helpottaa entisestään toiminnan ymmärtämistä. Prosessikaavio voi olla osa prosessikuvausta tai se voidaan tehdä erillisenä. Toiminnan ymmärtämiseen riittää suhteellisen karkea kuvaus prosessista. Kuvaustekniikka on tärkeä sopia yhteisesti, mutta on tärkeää, että se pitää sisällään toiminnan roolit. Näin ihmiset tunnistavat oman roolinsa ja sijoittavat itsensä prosessiin. Laamasen mielestä on parasta sijoittaa roolit vasempaan laitaan niin, että tehtävien sarja etenee vasemmalta oikealle. Tehtävien symbolina käytetään neliötä ja tiedonkulun symbolina nuolta. Asiakkaan toimintaa voidaan korostaa esimerkiksi soikionmuotoisella symbolilla. Mitä vähemmän on erilaisia symboleja, sitä parempi. Prosessikaavioissa tulee kuvata aidosti tekemistä, sillä toimintaa kuvaamalla korostuu aidosti se, mihin tietoja käytetään. (Laamanen 2001, 80-81.)

Prosessikaavion luonnissa on haastavaa pohtia sitä, kuinka tarkasti toimintaa pitää kuvata. Tähän ei ole mitään yksiselitteistä sääntöä, mutta prosessi kannattaa kuvata niin tarkasti, että sen toimintalogiikka käy selville. Kaikkia prosessin tehtäviä ei kannata kuvata prosessikaavioon, koska se johtaa suureen määrään aliprosesseja, jotka vaikeuttavat ymmärtämistä. Tavoitteena on tunnistaa kriittiset toiminnot ja päätökset, sekä edistää prosessin hyvää suorittamista. Jotta prosessin toiminnot on helppo hahmottaa, kannattaa toimintoja olla maksimissaan 15-20. Näiden edellä mainittujen tietojen lisäksi kaavioon voidaan liittää muutakin informaatiota, jos se tuntuu tarpeelliselta. Tietoja

voivat olla esimerkiksi yhteydet muihin prosesseihin ja tietojärjestelmiin, alustava vaiheistus, roolien korostaminen tai tärkeät aikataulutiedot. (Laamanen 2001, 80-81.) Kuviossa 5 esitellään malli prosessikaaviosta. Opinnäytetyön kehittämisehdotuksissa esitellään mallin mukainen prosessikaavio vuokralaisen ohjeistusprosessista.



KUVIO 5. Prosessikaavion malli (Laamanen 2001, 79.)

Edellä kuvattu prosessikaaviotekniikka riittää hyvin useimpien liiketoimintaprosessien kuvaamiseen. Prosessi tuottaa asiakkaille suoritteita ja kehittämisen kannalta on ehdoton edellytys, että asiakaspalautteet otetaan huomioon ja asiakastyytyväisyyttä mitataan. Prosessin kannalta on tärkeää pohtia ketkä ovat prosessin asiakkaita, mitkä ovat prosessin tärkeimmät tulokset ja hyödyt asiakkaille ja miten asiakkaat pystyvät mittaamaan niitä. Prosessin nykytilanteen kartoitusvaiheessa asiakastiedon keruu on hyvä aloittaa olemassa olevan tiedon läpikäynnillä. Hyödyllistä materiaalia on löydettävissä esimerkiksi erilaisista raporteista, selvityksistä, tutkimuksista, asiakaskirjeenvaihdosta ja tilastoista. Asiakkaiden tekemät valitukset ja parannusehdotukset on syytä ottaa tarkasteluun ja huomioida prosessin suunnittelussa. (Lecklin 2006, 142.) Koen edellä esitetyn prosessikaaviotekniikan selkeäksi tavaksi kuvata prosessia. Prosessikaavio kannattaa mielestäni pitää mahdollisimman selkeänä ja yksinkertaisena. Kehittämisosuuteen kerättiin asiakastietoa vuokralaisilta juuri sen takia, että prosessin nykytilanne saadaan kartoitettua. Avoimen haastattelun

avulla asiakkaille eli vuokralaisille annettiin mahdollisuus antaa parannusehdotuksia toimintaan liittyen.

4.3.1.3 Prosessin toimivuuden arviointi

Nykytilan kartoitukseen kuuluu myös se, että prosessin toimivuutta arvioidaan. Arvioissa kannattaa huomioida niin asiakkaiden kuin oman henkilökunnan näkökulmat. Asiakaspalautetta kerätessä voidaan pyytää asiakkaalta kokonaisarviota prosessista. Asiakas näkee prosessin yleensä lopputuloksen kautta ja asiakasta voidaan pyytää arvioimaan prosessin tärkeimmät tulokset ja niiden ominaisuudet. Arvioinnissa voidaan käyttää apuna erilaisia mittareita, sillä numeerinen asiakasarvio havainnollistaa arviointia ja niiden avulla voidaan pohtia prosessin kehittämistarvetta. (Lecklin 2006, 143.)

Yrityksen sisäinen arvio prosessista voidaan tehdä vastaavasti kuin asiakasarvio. Kehitystiimin on hyvä tutkia prosessia asiakkaan silmin. Sen lisäksi prosessin tulosta tulee arvioida yrityksen ja prosessin sisäisen tehokkuuden kannalta. Prosessin sisäiset asiakkaat ja tiimiläiset voivat itse antaa arvion prosessin vaiheiden tuloksista ja esimerkiksi haastattelun avulla voidaan kerätä tietoa siitä mikä toimii hyvin ja mikä huonosti. Prosessin kokonaisarviossa otetaan huomioon niin asiakkaiden arviot kuin omatkin arviot. Yhteisvaikutuksena määräytyy prosessin kunto ja prosessitiimi saa näkemyksen kehittämisen painopisteistä. (Lecklin 2006, 145.)

Tämän kehittämistehtävän yksi päätavoitteista oli nykyisen prosessin arvioiminen ja sitä kautta sen kehittäminen. Asiakkaiden arvio prosessista kerättiin vuokralaishaastattelujen avulla ja yrityksen sisäisen arvion pystyin muodostamaan omien havaintojeni ja kauppakeskusjohtajan haastattelun avulla. Tulosten ja kokemusten perusteella löydettiin tärkeimmät kehittämiskohteet kohteena olevalle prosessille.

Edellä on tarkasteltu kehittämistarvetta yhden prosessin osalta, mutta organisaatioissa on usein suuri joukko prosesseja. Niukkojen resurssien tilanteessa on valittava, mihin prosessiin kehittämistoimenpiteet kohdistetaan. Prosesseja kannattaa laittaa tärkeysjärjestykseen yrityksen menestymisen kannalta tärkeiden tekijöiden suhteen. Kriittisimmät prosessit kannattaa ottaa ensimmäisenä kehityksen alle, mutta tärkeysjärjestyttä luodessa kannattaa myös huomioida, millaiset kustannus-

vaikutukset prosessilla on, miten prosessi vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, miten prosessi vaikuttaa organisaation muihin prosesseihin, lisääkö kyseinen prosessi muiden prosessien kustannuksia, miten prosessi vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, miten prosessi vaikuttaa työympäristöön ja organisaatioon. Näiden kysymysten avulla voidaan priorisoida organisaation prosessit ja valita tärkeimmät kehitystarpeet. (Lecklin 2006, 148.) Toimeksiantaja koki uuden vuokralaisen ohjeistusprosessin yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista ja sen vuoksi aihetta valittiin opinnäytetyölle. Prosessilla on suora vaikutus asiakastyytyvyyteen ja organisaation oman toiminnan tehostamiseen.

4.3.2 Prosessianalyysi ja prosessin jatkuva parantaminen

Kun nykytila on kartoitettu, siirrytään prosessianalyysivaiheeseen, jossa prosessissa olevia ongelmia selvitetään tarkemmin ja niitä pyritään ratkaisemaan. Prosessianalyysivaiheeseen voivat kuulua myös laatukustannusten analysointi, benchmarking –vertailut, työkalujen valinnat, mittarien asettamiset ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Prosessianalyysin tuloksena valitaan tapa, jolla toimintaa halutaan kehittää. Toimintatapa voi olla hyvinkin erilainen lähtökohtatilanteeseen liittyen. Ääritapauksissa voi myös käydä niin, että prosessi päätetään lopettaa ja toiminnat ulkoistetaan tai sitten prosessia voidaan laajentaa niin, että siihen yhdistetään toimittajien ja asiakkaiden prosesseja. (Lecklin 2006, 134.)

Analyysivaiheessa käytetään nykytilan kartoituksessa kerättyjä tietoja, joilla luodaan ja kehitetään suunnitelmia prosessin parantamiseksi. Vaihtoehtoisia ratkaisuja arvioimalla pyritään löytämään yrityksen tarpeisiin parhaiten soveltuva toteutusmalli. Prosessianalyysin tekemiseen riittävät yksinkertaiset perustyökalut, kuten esimerkiksi kehitystiimin kokemusten ja maalaisjärjen käyttäminen. Analysoinnin apuna kannattaa käyttää myös hyvin tehtyjä prosessikaavioita ja prosessikuvauksia. Niitä tarkastelemalla voidaan selvittää esimerkiksi mitkä ovat lisäarvoa tuottamattomia vaiheita prosessissa, missä syntyy viiveitä ja mitkä ovat mahdollisia virhekohtia, tehdäänkö turhia vaiheita ja voidaanko joitain asioita yksinkertaistaa ja nopeuttaa. (Lecklin 2006, 149.) Tämä opinnäytetyö kehittämisehdotuksineen toimii mielestäni erinomaisena prosessianalyysinä toimeksiantajalle sisältäen prosessikaavion ja prosessikuvaukset.

Useimmiten prosessin parantaminen tapahtuu pienin askelin. Parantaminen ei välttämättä näy edes prosessikaaviossa, koska kehittäminen voi tapahtua yhden työvaiheen sisällä. Uusia tekniikoita ja työvälineitä otetaan käyttöön, menetelmiä virtaviivaistetaan ja työohjeita uusitaan. Erilaiset

kehittämisprojektit voivat johtaa myös laajempiin uudistuksiin. Kun prosessin kulkuun tehdään muutoksia, työvaiheita yhdistetään ja johtamistapaa uusitaan, on kyseessä laajemmat uudistukset. (Lecklin 2006, 150.)

Kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa on valittu, laaditaan parannussuunnitelma, joka hyväksytetään. Tämän jälkeen uusi prosessi voidaan ottaa käyttöön. Laatutyöhön kuuluu myös prosessin jatkuva kehittäminen. Kun prosessi saadaan parannettua, palataan lähtöruutuun. Prosessin toimivuutta on hyvä arvioida säännöllisesti ja tarpeen mukaan käynnistetään uusia uudistustöitä. Prosessimittareita seurataan koko prosessin ajan sovitulla tavalla ja esimerkiksi asiakas-tyytyväisyys selvityksiä voidaan tehdä kehittämisen pohjaksi. (Lecklin 2006, 135.)

5 UUDEN VUOKRALAISEN OHJEISTUKSEN KEHITTÄMINEN

5.1 Kehittämistehtävän tavoite

Tässä osiossa kerron tarkemmin opinnäytetyön tavoitteesta. Ammattikorkeakoulututkinnon toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on työelämäkäytäntöjen kehittäminen, jossa teoreettinen tieto yhdistetään käytännön ratkaisuun. Toteutus tulee tapahtua kaksisuuntaisesti toimeksiantajan kanssa ja työ etenee tehdyn toimintasuunnitelman mukaisesti. (Oulun ammattikorkeakoulu 2013, viitattu 15.11.2017.) Edellisissä kappaleissa esitetty työn teoriaosuus yhdistettiin tässä kehittämissiossa käytännön ratkaisuun.

Opinnäytetyön toimeksiantaja KOy Oulu Shopping Center keskittyy toiminnassaan sen ydintoimintoihin, joihin kuuluu muun muassa vuokralaisten ohjeistaminen ja kiinteistön ylläpito. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan yhtä liiketoimintaprosessin osa-aluetta uusien vuokralaisten perehdyttämisen kohdalla. Toimeksiantajan toiveena oli saada uudet vuokralaiset toimimaan mahdollisimman nopeasti kauppakeskuksen sääntöjen ja ohjeistusten mukaisesti ja löytää toimintoihin parhaat käytänteet. Prosessin kehittämisen lisäksi työn tuloksena toimeksiantajalle luotiin vuokralaisopas uusien vuokralaisten käyttöön, joka pitää sisällään tärkeitä uudelle vuokralaiselle annettavia tietoja. Vuokralaisoppaasta on apua niin vuokralaisille kuin toimeksiantajallekin. Vuokralaisoppaalle koettiin suuri tarve erityisesti toimeksiantajan puolelta.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen; Millaiseksi uuden vuokralaisen ohjeistusprosessi kannatta kehittää, jotta sillä saadaan uudet vuokralaiset toimimaan mahdollisimman nopeasti kauppakeskuksen ohjeistuksen mukaisesti? Kehittämistyön kannalta muita keskeisiä kysymyksiä olivat; Millaiset käytänteet ovat parhaimmat keinot ohjeistukseen? Millainen oppaan kannattaa olla visuaalisesti, jotta viesti tavoittaa parhaiten kuulijansa? Vastaukset näihin kysymyksiin esitellään työn johtopäätöksissä.

5.2 Tiedonhankinnan menetelmät

Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee parhaiten liikkeelle siitä, että kehittämiskohteesta löydetään kehittämisen olennainen kysymys. Tätä varten luodaan tietoperusta, joka koostuu työelämän tiedoista sekä muissa lähteissä julkaistusta tiedosta. Tiedonhankinta on tärkeä vaihe, joka kannattaa käydä läpi huolellisesti. Tarvittavaa tietoa kehittämistehtävään voi olla esimerkiksi yrityksen taustatiedot, yrityksen arvot, strategiat, tiedot toimialasta ja toimintaympäristöstä. Toimialan ymmärtäminen on tärkeää, jotta kehittämistyön ratkaisut eivät perustuisi vain teoriasta nostettuihin yleisiin malleihin, vaan tulisivat lähemmäksi kohdeyrityksen todellisuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 29.) Tässä kehittämistehtävässä tietoperusta hankittiin yrityksen taustatiedoista ja ajankohtaisesta kirjallisuudesta. Kehittämisosuudessa aineistonhankintametodina olivat avoin haastattelu ja havainnointi. Jari Metsämuurosen mukaan haastattelun ideana on selvittää, mitä jokin henkilö ajattelee jostakin asiasta. Havainnoinnin tarkoitus on taas se, että havainnoija tarkkailee tutkimuksen kohdetta ja tekee siitä omia havainnoiteja. (Metsämuuronen 2008, 237.) Havainnointi on hyvä tapa selvittää organisaation ympäristöä ja tapahtumia. Avoimet haastattelut ja keskustelut sekä dokumenttien hankkiminen auttavat havainnoimaan toimintaympäristöä. Organisaation johtoa ja henkilöstöä voidaan pyytää kertomaan mitä he tekevät, kuinka, milloin, miksi ja missä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 29.) Oma havainnointini työn kehittämisosuudessa oli osallistuvaa, joka on yleistä toiminnallisissa kehittämistehtävissä. Havainnointi näkyi tässä työssä myös omana asiantuntijuutenani. Pystyin kertomaan toimeksiantajan toiminnasta omien kokemusten ja havaintojen perusteella.

Kehittämistehtävässä käytettiin tiedonhankinnan menetelmänä avointa haastattelua kauppakeskusjohtajan kanssa, koska sillä pystyttiin tekemään tarkentavia kysymyksiä pitkin opinnäytetyön prosessia. Vuorovaikutteisella haastattelulla päästiin suoraan kiinni olennaisiin kysymyksiin ilman, että tarvitsi sopia erikseen erillistä haastattelu-aikaa. Tärkein haastateltava prosessin kehittämisen kannalta oli kauppakeskusjohtaja Petri Häli. Tämä on perusteltua siksi, että hänellä on hyvin paljon tietoa ja osaamista uusien vuokralaisten ohjeistamisesta. Kauppakeskusjohtajaa haastatellaan useita kertoja prosessin aikana. Lisäksi aineistoa kerätään henkilökohtaisilla haastatteluilla, joilla pyritään selvittämään kohdeyrityksen asiakkailta eli vuokralaisilta heidän kokemuksiaan toiminnan nykytilasta.

5.3 Kehittämistehtävän kulku

Opinnäytetyön ongelman tunnistaminen lähti, kun todellisessa tilanteessa keskusteltiin toimeksiantajan kanssa siitä, että organisaatiolta puuttuu kokonaan uusille vuokralaisille annettava ohjeistus kauppakeskuksen tärkeimmistä toimintatavoista ja säännöistä. Ohjeistuksessa olisi tärkeää ilmetä muun muassa liiketilaa ja rakentamista koskevat ohjeet, kiinteistön pelastussuunnitelma ja käytännön tietoa esimerkiksi kiinteistöhuollosta. Oppaan lisäksi toimeksiantaja toivoi, että uusien vuokralaisten ohjeistuksesta voitaisiin tehdä prosessikaavio toiminnan kuvaamiseen omaan käyttöön.

Sen jälkeen, kun opinnäytetyön aihetta oli mietitty, alettiin käymään keskustelua toimeksiantajan ja opinnäytetyöohjaajan kanssa. Tässä vaiheessa toimeksiantaja oli määritellyt omat tarpeensa työlle ja ehdotin aihetta ohjaavalle opettajalle. Aiheen hyväksynnän jälkeen oli aika tehdä suunnitelma aikataulusta, jossa suunniteltiin myös välietapit työlle. Aikataulusta on raportoitu opinnäytetyöohjaajalle. Aloitusvaiheessa haastattelin kauppakeskusjohtajaa siitä, millaisia tavoitteita työlle halutaan ja samalla rajasin työn sisältöä. Avointa haastattelua on käyty kauppakeskusjohtajan kanssa pitkin opinnäytetyöprosessia ja se on ollut yksi työn tärkeimmistä lähteistä. Keskustelua on käyty lähes päivittäin avoimesti, eikä jokaista keskustelua ole kirjattu opinnäytetyöhön erikseen. Avoin ja vuorovaikutteinen keskustelu on toiminut tässä työssä tiedonhankinnan menetelmänä hyvin ja tarkentavia kysymyksiä on ollut helppo esittää.

Opinnäytetyön varsinainen työosuus lähti käyntiin, kun aloin etsimään materiaalia prosessin kehittämiseen liittyen. Samalla tutustuin kauppakeskusten toimintaan Suomessa ja siihen millaisen toiminnallisen opinnäytetyön tulee olla. Näistä sain hyvän tietoperustan työlleni. Tutustuttuani teoreettiseen tietoperustaan oli aika selvittää tarkemmin mikä on ohjeistuksen nykytila. Ohjeistuksen nykytilaa on kuvattu seuraavassa osiossa omien havaintojeni ja vuokralaishaastatteluiden perusteella.

Nykytila-analyysin jälkeen siirryin vuokralaisoppaan tekemiseen, johon keräsin tietoa toimeksiantajan useista eri lähteistä. Tietoa sain kauppakeskusjohtajalta ja hänen sähköposteistaan, hallinnon työntekijöiltä, rakennuttajan dokumenteista, yhteistyökumppaneilta kuten vartiointiliikkeeltä, jätehuollosta ja siivouspalveluista. Osa tiedoista oli osiltaan valmiina ja osan tiedoista ja ohjeistuksista jouduin toteuttamaan kokonaan itse. Opas toteutettiin toimeksiantajan visuaalisia ja graafisia oh-

jeita käyttäen Adobe Indesign-taitto-ohjelmalla. Oppaan tekemisessä otettiin huomioon myös haastattelussa ilmenneet seikat ja puutteet, joihin perehdytään tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Kehittämistyön lopputuloksena syntynyt vuokralaisopas otetaan heti käyttöön organisaation toiminnassa ja projektia on mahdollisuus jatkaa keräten tietoa ja palautetta oppaasta ja kehittämällä sitä aina tarpeen tullen.

5.4 Vuokralaisohjeistuksen nykytilan analysointi

Kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää sitä, kuinka uudet vuokralaiset saadaan ohjeistettua toimimaan kauppakeskuksen sääntöjen mukaisesti mahdollisimman nopeasti ja lisäksi lisäten asiakastyytyvyyttä asiakkaiden puolelta. Ennen toiminnan kehittämistä täytyi selvittää toiminnan nykytila ja paneutua sen ongelmiin. Liikesalaisuuksien vuoksi vuokralaisten ohjeistusprosessin nykytilaa ei kuvata tässä opinnäytetyöprosessissa tarkemmin, mutta yleisesti voidaan todeta, että ohjeistusta on tehty monella eri tapaa ja useiden eri ihmisten toimesta, ilman tarkkaa toimintaohjetta. Toimeksiantaja on kokenut, että prosessia on syytä järjestyttää ja kehittää. Jotta prosessi saadaan organisoitua muotoon ja on tunnistettavissa, se kannattaa nimetä ja kuvata (Lecklin 2006, 136.).

Kuviossa 6 esittelen prosessikuvauksen muodossa toimeksiantajan vuokralaisohjeistuksen tilanteen ennen kehittämistä. Tiedot perustuivat omiin havaintoihini ja kauppakeskusjohtajan haastatteluihin. Prosessikuvauksessa on käytetty Kaj Laamasen mallia.

UUDEN VUOKRALAISEN OHJESTAMINEN	
Soveltamisala	
Prosessin soveltaminen	Prosessia sovelletaan uuden vuokralaisen ohjeistukseen toimia kauppakeskuksessa
Prosessin alkaminen ja päättyminen	Prosessi alkaa uudesta vuokrasopimuksesta ja päättyy, kun vuokralainen on perehtynyt kauppakeskuksen sääntöihin ja on sujuvasti käynnistänyt toimintansa.
Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa	
Prosessin asiakkaat	Prosessin asiakkaita ovat kauppakeskuksen uudet vuokralaiset.
Mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita sekä millaisia vaatimuksia he asettavat?	Asiakkaat saavat tarpeellista tietoa kauppakeskuksessa toimimiseen ohjeistuksen avulla. Asiakkaat vaativat, että tieto tulee saada nopeasti ja selkeästi kirjallisessa muodossa, jotta he voivat tehokkaasti käynnistää oman liiketoimintansa.
Tavoite	
Prosessin tehtävä(tarkoitus, tehtävä, missio)	Prosessin tehtävänä on ohjeistaa vuokralainen kauppakeskuksessa toimimiseen mahdollisimman tehokkaasti niin, että he saavat kaiken tarvittavan tiedon mahdollisimman kattavasti yhdestä lähteestä vähentäen näin turhia kyselyitä puolin ja toisin tehostaen näin vuokralaisten ja vuokralaisen toimintaa.

Prosessin menestystekijät	Prosessin menestymiseen vaikuttavat työmenetelmät, työroolien jakaminen ja kattava ohjeistus
Prosessin suorituskyvyn mittaaminen	Tiedon ja kehittämissuositusten kerääminen vuokralaisilta
Syötteet, tuotteet ja palvelut	
Prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut	Sisäiset tiedot: Kokousmuistiot, rakennuttajan antamat ohjeet Asiakkaalle toimitettavat tiedot: Vuokralaisten Vihreä kirja, pelastussuunnitelma, järjestyssäännöt, intranetin tunnukset, avaintilausohje
Tietojen hallinta	Sisäisissä sähköisissä kanavissa
Vastuut	
Prosessin roolit	Tärkeimmät roolit ovat kauppakeskusjohtaja, hallinnon toimistotyöntekijät ja vuokralaisen edustaja ja vuokralaisen työntekijät.
Mitkä ovat rooleihin ja tiimeihin liittyvät tärkeimmät tehtävät, kriittiset päätökset ja asemavastuut?	Prosessin toiminnasta vastaa koko kauppakeskuksen hallinto. Prosessin omistajuutta ei ole jaettu.
Prosessin pelisäännöt	Asiakkaiden palautteet ja kysymykset huomioidaan mahdollisimman pian ja pyritään etsimään ratkaisuja ongelmiin.

KUVIO 6. Prosessikuvaus uuden vuokralaisen ohjeistamisesta

Tämä prosessikuvaus tehtiin auttamaan kokonaisuuden ymmärtämisessä ennen kehittämistä. Kuvauksessa annettiin prosessille nimi, tarkoitus, sen keskeiset tehtävät ja prosessin asiakkaat. Kaj Laamasen mukaan prosessikuvausten mallissa on myös prosessikaavio-osuus, mutta tästä se on jätetty pois, koska alkutilanteesta on vaikea tehdä kaaviota ja vaiheistusta. **Prosessikaavio esitellään vasta työn kehittämisosuudessa.**

5.5 Haastattelu apuna nykytilan kartoituksessa

Tässä luvussa kerron tekemistäni haastatteluista, joita toimivat apuna nykytilan kartoituksessa. Haastattelukysymyksillä halusin selvittää haastateltavien kokemuksia siitä, miten he saivat ohjeistusta uusina vuokralaisina ja miten he kokevat tämän hetkisen ohjeistuksen toimivan. Haastattelukysymykset hyväksyin ennen haastatteluja niin toimeksiantajalla kuin opinnäytetyön ohjaajallakin. Kutsuin kolme Ideaparkin vuokralaista haastatteluihin marraskuun 2017 aikana. Haastattelut pyrin pitämään mahdollisimman avoimena ja esitin kysymykset sitä mukaan, kun haastateltavan ajatuksia tuli esille.

Valitsin haastateltaviksi sellaisia toimijoita, jotka ovat tulleet Oulun Ideaparkiin vuokralaisiksi eri ajankohtina. Kaikki heistä ovat vastuutehtävissä omissa myymälöissään, joten heillä on asemansa vuoksi paras tieto toimintaan perehtymiseen liittyen. Yksi haastateltavista oli tullut Ideaparkiin vuokralaiseksi jo heti avausvaiheessa ja kaksi muuta myöhemmässä vaiheessa, mutta kuitenkin eri aikaan. Haastateltavien valinnassa otin huomioon sen, että he ovat eri toimialojen edustajia. Kaksi haastateltavista oli muodin alalta ja yksi erikoisliikkeistä. Haastattelut suoritettiin Oulun

Ideaparkissa ja ne kestivät pituudeltaan noin 15 minuuttia ja ne käytiin avoimessa muodossa. Kirjoitin haastatteluvastaukset ylös mahdollisimman kattavasti. Toimeksiantajan toiveesta haastattelujen vastauksia ei kokonaisuudessaan avattu tähän versioon, mutta tulokset on huomioitu kehittämistehtävässä.

Ensimmäisenä haastatteluissa kysyttiin sitä, kokiko haastateltavat, että he olivat saaneet tarpeeksi ohjeita asettuessaan vuokralaiseksi Oulun Ideaparkiin. Kaikki haastateltavat kokivat, että ohjeistusta oli tullut tarpeen tullen, mutta kehittämisen varaa löytyi muun muassa siinä, että tiedot olisi hyvä saada kerralla ja vuokralaisen vastuista olisi hyvä saada tarkemmin tietoa.

Toisena haastattelussa kysyttiin sitä, mikä kanavan haastateltava on kokenut tärkeimmäksi tiedonsaantikanavaksi. Vaihtoehtoiksi annettiin muun muassa: Intranet, Vihreä kirja, sähköposti ja kasvatusten saatu tieto. Mikään tiedonsaantikanava ei noussut ylitse muiden, mutta sähköposti koettiin nopeiten tavoitettavaksi.

Kolmantena kysyttiin, kokiko haastateltavat, että hän joutui selvittämään käytännön asioita useampaan otteeseen. Haastateltavat kokivat, että joitain asioita joutui kysymään useampaan kertaan, mutta syitä oli myös itsessä. He kokivat, että informaatiota on tullut tarpeeksi ja kirjallinen ohje on tärkeä.

Neljäntenä kysyttiin, mistä asioista haastateltavat olisivat halunneet saada enemmän tietoa alkuvaiheessa. Kaksi kolmesta kertoi, että ovat saaneet kaiken tiedon asianmukaisesti ja kolmannella oli muutamia huomautettavia asioita.

Viidentenä haastattelussa kysyttiin, kokiko haastateltava, että hän ottaa tietoa ennemmin vastaan kasvatusten vai kirjallisena. Haastatteluista saatiin erilaisia vastauksia ja voin todeta, että riippuu ihan henkilöstä, miten tietoa halutaan vastaanottaa. Kirjallisena tullut tieto koettiin kuitenkin tärkeäksi, jotta asioita on mahdollista tarkastaa jälkikäteen.

Kuudentena ja viimeisenä kysymyksenä haastattelussa kysyttiin sitä, mitkä ovat haastateltavan mielestä tärkeimmät asiat, jotka uuden vuokralaisen oppaan tulisi sisältää. Haastateltaville annettiin vaihtoehtoja erilaisista asioista ja vastauksia hyödynnetty uuden vuokralaisen oppaassa.

Haastattelut käytiin positiivisessa hengessä ja yllätyin siitä, että haastateltavat kokivat pääpiirteittäin, että ovat saaneet riittävästi ohjeistusta kauppakeskuksessa toimimiseen myymälänsä avausvaiheessa, muutamia puutteita lukuun ottamatta. Haastattelut toteutin avoimessa muodossa ja halusin samalla antaa haastateltaville tilaisuuden "valittaa", tuoda esiin kehittämiskohtia ja antaa ideoita. Osa haastatteluvastauksista meni hieman aiheen ohitse, eikä aiheen ulkopuolelle meneviä asioita ole raportoitu tähän työhön.

Haastatteluvastauksista ilmeni myös se, että on tärkeää saada jonkinlainen ohjeistus kirjallisena tai oppaan muodossa, koska avausvaiheessa oli vaikeaa päästä kirjautumaan Intranettiin ja lukemaan ohjeita sieltä. Lisäksi kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollista päästä käyttämään tietokonetta työaikana. Haastattelut antoivat vahvistuksen sille, että oppaan tekeminen uusille vuokralaisille on tarpeellinen.

5.6 Vuokralaisoppaan sisällön esittely

Vuokralaisopas syntyi lopputuotteena tässä opinnäytetyössä ja jatkossa se on tarkoitus jakaa kaikille Oulun Ideaparkin uusille vuokralaisille. Vuokralaisopas toteutettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja visuaalisessa ilmeessä käytettiin toimeksiantajan graafista ohjeistusta. Vuokralaisoppaasta oli tavoitteena tehdä mahdollisimman kattava ja helposti ymmärrettävä. Olen pyrkinyt jäsentelemään oppaan järkevasti, jotta asiat olisi helppo löytää siitä. Opas tehdään sähköisessä muodossa, jotta se on helppo päivittää ja tuorein versio tulostetaan uudelle vuokralaiselle.

Seuraavaksi esittelen tämän kehittämistehtävän lopputuotteena syntyneen "Opas uudelle vuokralaiselle" sisällön niiltä osin kun se on liikesalaisuudet huomioiden mahdollista. Opas on opinnäytetyön liitteessä 2, josta on nähtävissä muun muassa oppaan ulkoasu. Varsinainen opas on tarkoitettu ainoastaan kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön ja sen vuoksi oppaan sisältöä ei ole julkaistu kokonaan tämän työn liitteessä. Suunnittelin oppaan sisällön seuraavien otsikoiden mukaisesti:

1. Liiketilän käyttöohjeet ja liiketilän huolto
 - Sähköistys
 - Ilmanvaihto ja jäähdytyskonvektorit
 - Liiketilän sisäiset ulko-ovet
 - Rullaovet
 - Vuokralaisen asettamat laitteet
 - Huoltotyöt liikkeissä

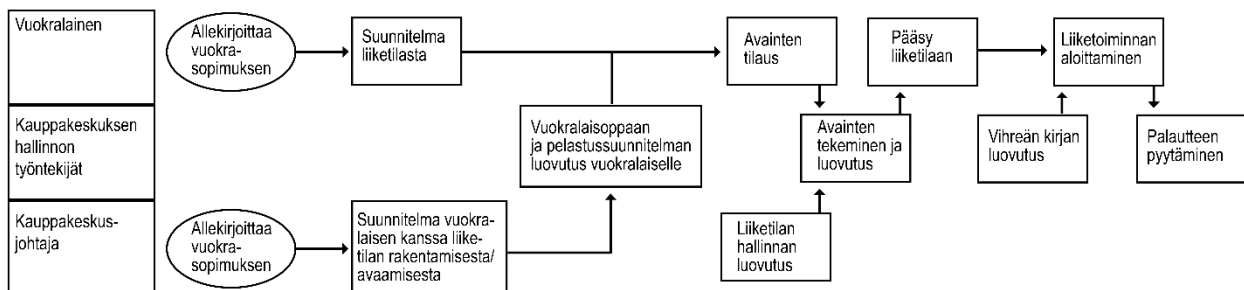
- Rakentaminen ja tulityöt
- Rasvakanavat kahviloissa ja ravintoloissa
- 2. Turvallisuus ja kulkuoikeudet
 - Yleiset turvallisuusohjeet
 - Vartiointi
- 3. Avaimet
 - Ohjeet turvallisuuspassin ja avaimen tilaamiselle
- 4. Pelastussuunnitelma
 - Palohälytykset ja muut kriisitilanteet
- 5. Jätehuolto
- 6. Siivous
- 7. Logistiikka ja varastointi
 - Tavarantoimitus
 - Postitus
 - Varastointi
- 8. Henkilökunnan pysäköinti
 - Pysäköinninvalvonta
- 9. Työturvallisuus
- 10. Vuokrattavat välineet
- 11. Ideaparkin liikkeet
- 12. Ohjekartta
- 13. Liikemerkkiohjeistus Oulun Ideaparkissa

Asiat, jotka opas uudelle vuokralaiselle sisältää, valittiin pohjautuen niin vuokralaisten kuin kaupapakeskusjohtajan haastatteluihin sekä Intranetin ja vihreän kirjan sisältöihin. Aluksi oppaassa vuokralainen toivotetaan tervetulleeksi taloon ja sen jälkeen kerrotaan yleisiä asioita liiketilan käytöstä ja sen huollosta. Tässä osiossa kerrotaan myös myymälöiden vastuista, jotka ilmenivät myös haastatteluissa tärkeiksi asioiksi. Tämän jälkeen oppaassa siirrytään turvallisuusasioihin. Lisäksi oppaassa kerrotaan yleisiä asioita pelastussuunnitelmasta. Uusille vuokralaisille on tarkoitus jakaa oppaan liitteenä voimassa oleva pelastussuunnitelma. Näiden asioiden jälkeen oppaassa kerrotaan muun muassa kiinteistöhuoltoon liittyvistä asioista, logistiikasta, varastoinnista, pysäköinnistä Ideaparkin alueella, työturvallisuusasioista, vuokrattavista välineistä ja liikemerkkiohjeistuksesta. Oppaassa on myös Oulun Ideaparkin kartta, josta uuden vuokralaisen työntekijät voivat nähdä muun muassa, että missä sijaitsevat henkilökunnan pysäköinti, henkilökunnan sosiaalililat, hallinnon toimisto, liikkeiden postilaatikot sekä jätteenkierrätysalueet. Suunnittelin oppaan rakenteen niin, että tärkeimmät asiat ovat oppaassa ensimmäisenä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Liiketoimintaprosessit ja niiden kehittäminen ovat yksi liiketoiminnan merkittävimmistä kilpailueduista. Opinnäytetyöprojektin aikana opin sen, että prosesseja kehittämällä voidaan parantaa huomattavasti yrityksen toimintaa ja samalla sen tulosta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yhtä toimeksiantajan liiketoimintaprosessin osa-aluetta, eli sitä, miten uudet vuokralaiset saadaan perehdytettyä kauppakeskuksen toimintaan mahdollisimman nopeasti ja laadukkaasti. Tietoperustan, oman asiantuntijuuteni ja niin kauppakeskusjohtajan kuin vuokralaisten tehtyjen haastattelujen avulla pyrin löytämään parhaat käytänteet tälle prosessille.

Prosessin kehittäminen ja prosessikaavion luominen on tärkein työn tavoitteista. Suunnittelin seuraavan prosessikaavion työn toimeksiantajalle ja sen tarkoitus on tuoda järjestelmällisyyttä uuden vuokralaisen ohjeistukselle. Prosessien kuvaaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta ja kasvattaa osaamisen arvostamista, kun käytännön työ pystytään esittämään prosessikaaviona (Laamanen 2001, 23).



KUVIO 7. Prosessikaavio uuden vuokralaisen ohjeistuksesta

Prosessikaavio kuvaa uuden vuokralaisen ohjeistusprosessin työvaiheet ja roolitukset. Prosessi alkaa siitä, kun vuokralainen ja vuokranantaja allekirjoittavat vuokrasopimuksen. Prosessin vaiheena ovat muun muassa liike-tilan suunnittelu, vuokralaisoppaan luovuttaminen, liike-tilan hallinnan sekä avainten luovutus ja lopuksi liiketoiminnan aloittaminen. Toiminnan aloittamisen jälkeen uudelta vuokralaiselta kysytään palautetta prosessista, jotta liiketoimintaprosessia voidaan edelleen kehittää. Tähän prosessin voidaan katsoa päättyvän. Salassapitovelvollisuuksien takia en ole avannut prosessin vaiheita yksityiskohtaisemmin tässä opinnäytetyössä.

Prosessikaaviota luodessa jouduin pohtimaan erityisesti sitä, kuinka tarkasti haluan toimintaa kuvata ja onko esimerkiksi tarpeen eritellä vuokralaisen eri työntekijätasoa, kuten myymäläpäällikkö, työntekijät ja niin edelleen. Koska prosessikaavio on tehty vuokranantajan käyttöön, päädyin siihen tulokseen, ettei vuokralaisen eri työntekijätasoa ole tarpeen eritellä tähän, jotta prosessikaavio pysy mahdollisimman selkeänä. Kaikkia prosessin tehtäviä ei kannata kuvata prosessikaavioon, koska se johtaa suureen määrään aliprosesseja, jotka vaikeuttavat ymmärtämistä (Laamanen 2001, 80-81). Prosessikaavio esitettiin työn toimeksiantajalle ja sain hyväksynnän sille, että tämän kaavion mukaisesti voidaan jatkossa toimia.

Laamasen & Tinnilän mukaan prosesseja voidaan johtaa kahdella tapaa, niin prosessijohtamisella kuin prosessien parantamisella. Kehittämistehtävän kohteena olevaa prosessia johdetaan prosessin parantamisen kautta, koska toimintatavoille halutaan muutosta ja selkeyttä. Muutokset vaativat muun muassa työmenetelmien kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.) Puhdasta prosessijohtamista kannattaa soveltaa ainoastaan loogisesti etenevissä prosesseissa, eikä tämä kehittämisen kohteena ollut prosessi ollut sellainen, koska prosessin vaiheet ovat osittain rinnakkain tai se voi edetä useammalla vaihtoehtoisella tavalla. Sen vuoksi toimeksiantajan prosesseissa ei voida mielestäni suoraan soveltaa prosessijohtamisen malleja.

Prosessin arvioiminen oli yksi tärkeä osa toimeksiantajan prosessin kehittämistä. Kehittämisen kannalta asiakkaiden, eli tässä tapauksessa vuokralaisten tarpeiden selvittäminen oli työn haastavin, mutta samalla myös merkittävin osuus. Haastattelun avulla pystyttiin selvittämään vuokralaisten mielipiteitä ja vaatimuksia prosessille. Heidän kauttaan ilmeni selkeä tarve sille, että ohjeistuksen tulee olla kirjallisesti saatavilla. Samalla heiltä saatiin myös uusia ideoita ohjeistuksen kehittämiseksi. Asiakkaiden arviot ja heidän tarpeensa olivat tärkeä apu prosessin arvioinnissa ja sen suunnittelussa. Prosessin arvioinnissa olivat mukana myös toimeksiantajan oma henkilökunta ja sain heiltä ideoita niin prosessin kehittämiseksi kuin kommentteja oppaan sisällölle.

Yksi tärkeä osa tätä opinnäytetyötä ja prosessin kehittämistä oli oppaan tekeminen uudelle vuokralaiselle. Opas toteutettiin tämän työn lopputuotoksena ja se pitää sisällään kaiken tarvittavan tiedon, mitä uuden vuokralaisen on hyvä tietää. Oppaan luovuttaminen vuokralaiselle on tärkeä osa uutta prosessimallia ja sen käyttöönotto on tärkein kehittämissuositus toimeksiantajalle. Vuokralaisilta en saanut kerättyä palautetta oppaaseen liittyen, koska uusia vuokralaisia ei tullut sopivaan aikaan ja näin ollen käytännön palaute oppaasta jäi saamatta. Uskoisin sen kuitenkin

oleva varsin sopiva tarkoitukseen liittyen. Painettu versio vuokralaisille jaettavasta vihreästä kirjasta tulee poistumaan suunnitelmien mukaan vuoden 2018 jälkeen, joten on tärkeää, että uudet vuokralaiset saavat liiketilan suunnitteluvaiheessa konkreettisen ohjeistuspaketin. Tämän asian ajaa jatkossa työn lopputuloksena syntynyt Opas uudelle vuokralaiselle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen, millaiseksi uuden vuokralaisen ohjeistus prosessi kannattaa kehittää, jotta sillä saadaan uudet vuokralaiset toimimaan mahdollisimman nopeasti kauppakeskuksen ohjeistuksen ja sääntöjen mukaisesti. Kuviossa 7 oleva prosessikaavio vastaa tähän kysymykseen. Kun organisaatio noudattaa prosessikaavion mukaista toimintatapaa, se auttaa toiminnan järjeistämässä, kun roolijako ja järjestys tehtäville ovat selvät. Lisäksi prosessi tehostaa toimintaa, kun asioita ei tehdä moneen kertaan. Koen, että näin pienessä organisaatiossa, kuten tämä kiinteistöosakeyhtiö on, ei ole tarpeen nimetä prosessille omaa omistajaa. Prosesseja täytyy jatkuvasti arvioida ja kehittää, joten ehdotan, että KOy Oulu Shopping Centerissä ollaan jatkossa aktiivisempia liiketoimintaprosessien kehittämisessä ja niiden kuvaamisessa. Tehokkuuden lisäksi prosessin kehittämisessä tavoiteltiin myös vuokralaisten asiakastytyväisyyden parantamista. Tehdyistä haastatteluista ilmeni muun muassa se, että vuokralaiset tarvitsevat paremman tiedon siitä, mitkä liiketilan huoltotoimista kuuluvat vuokralaisen hoidettavaksi ja mitkä vuokranantajalle. Opas tehtiin vastaamaan näihin kysymyksiin. Uudesta prosessista on hyötyä niin vuokranantajalle kuin vuokralaiselle.

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti toimeksiantajan selkeä tarve lopputuotoksena tehdyille opalle. Työssä oli siis kyse vanhan toimintatavan kehittämisessä ja järjeistämässä niin, että jatkossa vuokranantajan työntekijät tietävät, mitä kenenkin tehtäviin kuuluu, kun uusi vuokralainen asettuu taloon. Aiheen rajausta jouduin pohtimaan aluksi, mutta päädyin lopulta pitämään työn melko tiiviinä ja katsomaan prosessia ainoastaan työn toimeksiantajan näkökulmasta.

Opinnäytetyöprosessi alkoi kesällä 2017 ja tavoitteena oli saada työ puolelta vuodessa valmiiksi. Prosessi eteni suunnitelmieni mukaisesti ja pysyin aikataulussa. Opinnäytetyöprosessi on ollut haastava, mutta samalla opettavainen. Olen oppinut muun muassa paljon siitä, mitä vuokrausprosessiin kuuluu kokonaisuudessaan, vaikka ne menivätkin opinnäytetyön rajauksen ulkopuolelle. Töiden ohella opiskeleminen luo omat haasteensa opinnäytetyölle. Vaikka aikaa oli työn tekemiseen suhteellisen vähän, koin, että sain työstä tarpeeksi kattavan. Haastavaa työssä oli alkuvaiheessa se, että minun oli vaikeaa miettiä millaista taustatietoa lähden työn tietoperustaan etsimään. Onneksi sain opettajalta hyviä vinkkejä tietoperustan tekemiseen ja olen voinut niitä hyödyntää.

Koen, että prosessi onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Aihe on hyvin ajankohtainen ja vastaa toimeksiantajan tarpeeseen. Yhteistyö sujui työpaikallani hyvin ja sain aina apua tarpeen tulleen ilmenneisiin kysymyksiin. Kehittämistehtävän tekeminen lisää omaa asiantuntijuuttani työtehtävissäni. Lisäksi opin paljon prosessin aikana liiketoimintaprosesseista ja niiden kehittämisestä. Aion myös jatkossa olla aktiivinen niiden kehittämisen suhteen. Toivon, että olen työssäni pystynyt tarttumaan oikeisiin kehityskohteisiin ja lopputuotteena syntynyt opas on hyödyllinen. Toimeksiantaja on myös ollut tyytyväinen tähän opinnäytetyöhön ja lopputuloksena syntyneeseen oppaaseen.

LÄHTEET

Aho, J. 2017. Johdanto. Finnish Shopping Centers 2017. Vuosijulkaisu. Viitattu 19.8.2017, <http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/attachements/2017-04-06T08-12-3186.pdf>.

Alma Property Partners 2015. Viitattu 3.7.2017, <http://almaproperty.se/>.

Avant Capital Partners 2017. Avant Capital Partners in brief. Viitattu 3.7.2017, <http://www.avant-cap.fi/>.

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Häli, P. 2017. Kauppakeskusjohtaja, Oulun Ideapark. Haastattelu. 21.8.2017.

Kauppakeskusyhdistys 2017. Ideapark Oulu. Finnish Shopping Centers 2017. Vuosijulkaisu. Viitattu 19.8.2017, <http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/attachements/2017-04-06T08-12-3186.pdf>.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos, Helsinki: Talentum media Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, 4. painos, Vaajakoski: International Methelp Ky.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos, Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Omatyhtiö 2010. Kiinteistöosakeyhtiöt. Viitattu 25.8.2017, <https://www.omatyyhtio.fi/artikkelit/4384/kiinteistoosakeyhtiot.htm>.

Oulun ammattikorkeakoulu 2013. Toiminallinen opinnäytetyö. Viitattu 10.7.2017, https://oiva.oamk.fi/tietoa_opiskelusta/opinnaytetyo/liike/t_ja_k/

Oulun ammattikorkeakoulu 2013. Toiminallinen opinnäytetyö. Viitattu 15.11.2017, https://oiva.oamk.fi/tietoa_opiskelusta/opinnaytetyo/liike/t_ja_k/

Rakli ry 2016. Avant Capital Partners ja Alma Property Partners ostivat 30.000 m² kauppakeskuksen Oulussa. Viitattu 3.7.2017, <http://www.rakli.fi/media/uutiset/kiinteistokaupat/20160815-avant-capital-partners-ja-alma-property-partners-ostivat-kauppakeskuksen-oulussa.pdf>.

Sukari Konserni 2016 Yritysinfo. Viitattu 3.7.2017, <http://sukarikonserni.fi/>.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Koetko, että olet saanut riittävästi ohjeita asettuessasi vuokralaiseksi Ideaparkiin? (koskien mm. liiketilan hoitoa, yleisiä kauppakeskuksen ohjeistuksia, jätehuoltoa, pelastussuunnitelmaa ym.)
- Mikä on ollut tärkein kanava, jolla tiedon sait aloitusvaiheessa? (esim. henkilökohtaisesti hallinnon työntekijöiltä, intranet, vihreä kirja, sähköpostitse)
- Koetko, että jouduit selvittämään käytännön asioita useampaan otteeseen?
- Mistä asioista olisit halunnut tietoa enemmän?
- Koetko, että vastaanotat tiedot ennemmin kasvoitusten joltain henkilöltä vai kirjallisena?
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat, jotka uuden vuokralaisen ohjeen tulisi sisältää? (esim. liiketilan hoito, kauppakeskuksen tilat, kauppakeskuksen säännöt, jätehuolto, pelastussuunnitelma, turvallisuusasiat, vartiointi, puhtaanapito, yhteismarkkinointi jne.)



OPAS UUELLE VUOKRALAISALLE



ideapark
Oulu



Tervetuloa vuokralaiseksi Oulun Ideaparkiin!

Tämän oppaan tarkoituksena on auttaa Oulun Ideaparkin uusia vuokralaisia heidän päivittäisessä toiminnassaan liikekaupunki Ideaparkissa. Alkuun oppaassa on kerrottu hieman yleisimpiä käyttöohjeita liiketilaa koskien sekä vuokralaisten vastuista. Sen jälkeen oppaassa kerrotaan kauppakeskuksen toimintatavoista ja järjestyssäännöistä.

Toivomme, että vuokralaiset noudattavat näitä ohjeita, jotta me kaikki voimmme keskittyä olennaiseen, eli kaupankäyntiin.



ideapark
Oulu

1 LIIKETILAN KÄYTTÖOHJEET JA SEN HUOLTO

Tässä osiossa kerrotaan Oulun Ideaparkin vuokralaisille liiketilan käyttöön ja huoltoon liittyvistä asioista seuraavien otsikoiden mukaisesti.

Toimintaohjeet ovat vain kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön, joten niitä ei julkaista tässä versiossa.

SÄHKÖISTYS

ILMANVAIHTO JA JÄÄHDYTYSKONVEKTORIT



LIIKETILAN SISÄISET ULKO-OVET

RULLAOVET

VUOKRALAISEN ASETTAMAT LAITTEET

HUOLTOTYÖT LIIKKEISSÄ



RAKENTAMINEN JA TULITYÖT

RASVAKANAVAT KAHVILOISSA JA RAVINTOLOISSA



2 TURVALLISUUS JA KULKUOIKEUDET

Tässä osiossa kerrotaan Oulun Ideaparkin vuokralaisille kauppakeskuksen turvallisuusasioista sekä kulkuoikeuksista.

Ohjeet ovat vain kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön, joten niitä ei julkaista tässä versiossa.



YLEISET TURVALLISUUSOHJEET

VARTIOINTI



3 AVAIMET

Tässä osiossa kerrotaan Oulun Ideaparkin vuokralaisille avainten tilaamisesta.

Ohjeet ovat vain kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön, joten niitä ei julkaista tässä versiossa.



4 PELASTUSSUUNNITELMA

Tässä osiossa kerrotaan Oulun Ideaparkin vuokralaisille kauppakeskuksen pelastussuunnitelmasta ja ohjeista palohälytyksiä varten.

Ohjeet ovat vain kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön, joten niitä ei julkaista tässä julkisessa versiossa.



5 JÄTEHUOLTO

Tässä osiossa kerrotaan Oulun Ideaparkin vuokralaisille kauppakeskuksen jätehuollosta.

Ohjeet ovat vain kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön, joten niitä ei julkaista tässä versiossa.



6 SIIVOUS

Tässä osiossa kerrotaan Oulun Ideaparkin vuokralaisille kauppakeskuksen siivouspalveluista.

Ohjeet ovat vain kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön, joten niitä ei julkaista tässä versiossa.



7 LOGISTIIKKA JA VARASTOINTI

Tässä osiossa kerrotaan Oulun Ideaparkin vuokralaisille kauppakeskuksen logistiikasta ja varastoinnista.

Ohjeet ovat vain kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön, joten niitä ei julkaista tässä versiossa.

TAVARANTOIMITUS

POSTITUS

VARASTOINTI



8 HENKILÖKUNNAN PYSÄKÖINTI

Tässä osiossa kerrotaan Oulun Ideaparkin vuokralaisille kauppakeskuksen henkilökunnan pysäköinnistä.

Ohjeet ovat vain kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön, joten niitä ei julkaista tässä versiossa.

PYSÄKÖINNINVALVONTA



9 TYÖTURVALLISUUS

Tässä osiossa kerrotaan Oulun Ideaparkin vuokralaisille kauppakeskuksen työturvallisuusasioista.

Ohjeet ovat vain kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön, joten niitä ei julkaista tässä versiossa.



10 VUOKRATTAVAT VÄLINEET

Tässä osiossa kerrotaan Oulun Ideaparkin vuokralaisille kauppakeskuksen vuokrattavista välineistä.

Ohjeet ovat vain kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön, joten niitä ei julkaista tässä versiossa.

TRUKKI

HENKILÖNOSTIN

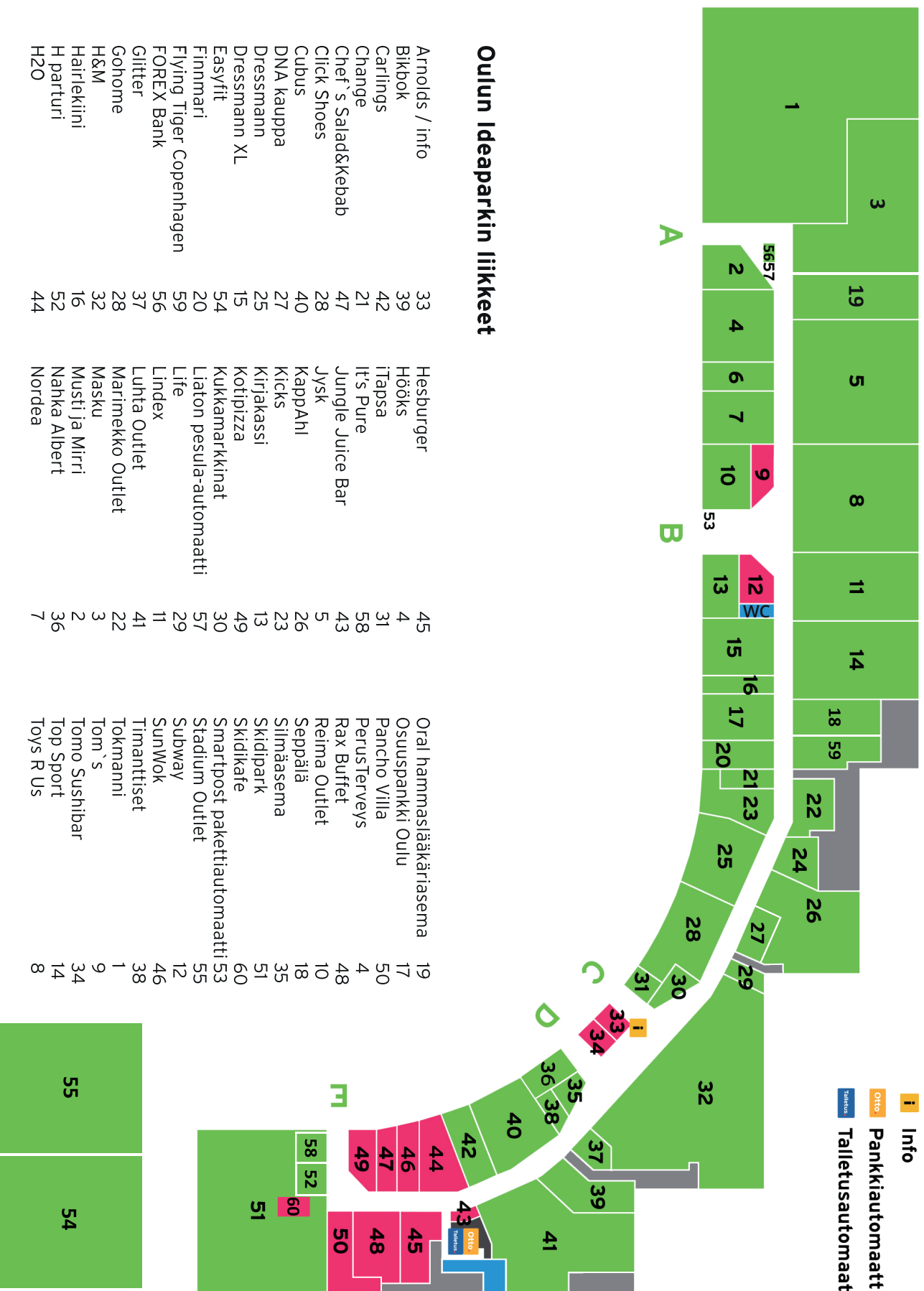
MYYNTIPÖYDÄT



i Info

Otto Pankkiautomaatti

Tankitus Talletusautomaatti

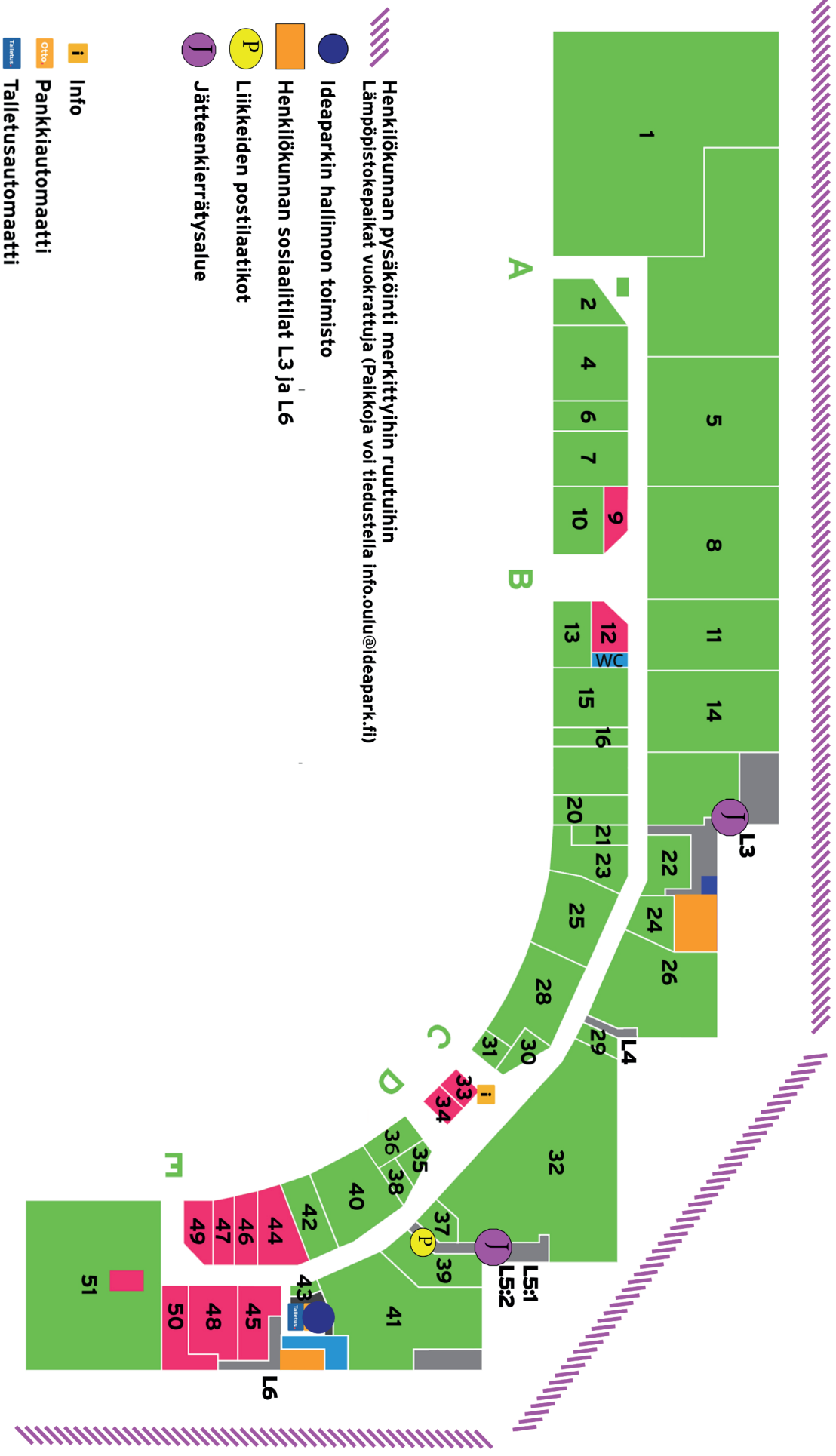


Oulun Ideaparkin liikkeet

Arnolds / info	33	Hesburger	45
Bikkok	39	Höökis	4
Carlings	42	iTapasa	31
Change	21	It's Pure	58
Chef's Salad&Kebab	47	Jungle Juice Bar	43
Click Shoes	28	Jysk	5
Cubus	40	KappAhl	26
DNA kauppa	27	Kicks	23
Dressmann	25	Kirjakassi	13
Dressmann XL	15	Kotipizza	49
Easyfit	54	Kukkamarkkinat	30
Finnmari	20	Liaton pesula-automaatti	57
Flying Tiger Copenhagen	59	Life	29
FOREX Bank	56	Life	11
Glitter	37	Lindex	41
Gohome	28	Luhta Outlet	22
H&M	32	Marimekko Outlet	3
Hairleikiini	16	Masku	2
H parturi	52	Musti ja Mirri	36
H2O	44	Nahka Albert	7
		Nordea	
		Oral hammaslääkäriasema	19
		Osuuspankki Oulu	17
		Pancho Villa	50
		PerusTerveys	4
		Rax Buffet	48
		Reina Outlet	10
		Seppälä	18
		Silmäasema	35
		Skidipark	51
		Skidikafe	60
		Smartpost pakettiautomaatti	53
		Stadium Outlet	55
		Subway	12
		SunWok	46
		Timanttiset	38
		Tokmanni	1
		Tom's	9
		Tomo Sushibar	34
		Top Sport	14
		Toys R Us	8

11 IDEAPARKIN LIIKKEET

12 OHJEKARTTA



13 LIKEMERKKIOHJEISTUS OULUN IDEAPARKISSA

Tässä osiossa kerrotaan Oulun Ideaparkin vuokralaisille kauppakeskuksen liikemerkkiohjeistuksesta.

Ohjeet ovat vain kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön, joten niitä ei julkaista tässä versiossa.



Tässä osiossa kerrotaan Oulun Ideaparkin vuokralaisille kauppakeskuksen vuokrattavien liikemerkkien ohjeistuksesta.

Ohjeet ovat vain kauppakeskuksen henkilökunnan sisäiseen käyttöön, joten niitä ei julkaista tässä versiossa.

