

Antti Virtanen

ULKOMAAN MOBIILILIIKETOIMINNAN PROSESSIEN  
KUVAAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2014

# ULKOMAAN MOBIILILIIKETOIMINNAN PROSESSIEN KUVAAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Virtanen, Antti

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Toukokuu 2014

Ohjaaja: Pohjus, Anne

Sivumäärä: 62

Liitteitä: 2

Asiasanat: johtaminen, kehittäminen, prosessi, ulkomaankauppa

---

Atea Finland Oy:ssä käynnistettiin ulkomaan mobiili liiketoiminnan prosessin kuvaaminen ja kehittäminen. Toiminnan kehittämisen pohjana tarkasteltiin prosessien ja toimintojen nykyistä sisältöä, jotta toiminnasta saataisiin entistä kustannustehokkaampaa, selkeämpää, läpinäkyvämpää ja asiakaslähtoisempää. Samalla huomioitiin erilaisten seurantatyökalujen ja mittareiden mahdollista käyttämistä.

Tapaustutkimusten avulla selvitettiin, minkälaista toiminta on entuudestaan ja minkälaisia haasteita on havaittu. Tutkimus keskittyi nykyisten toimintojen ja henkilöiden ympärille, jotka toimivat mobiiliulkomaankaupan parissa. Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyi haastatteluja, havainnointia, kyselyitä ja paljon dokumenttianalyyssejä. Näiden avulla mahdollistettiin laaja näkyvyys liiketoiminnan ytimeistä ja ympäriltä.

Teoriaosuudessa käsiteltiin ulkomaankauppaa, jonka osa-alueita ovat vienti ja yhteisömyynti sekä kansainvälinen yhteistyö. Osuudessa myös kerrotaan ulkomaankaupan haasteista ja peilattiin niitä tarkemmin mobiili liiketoiminnan keskeisiin asioihin. Teoriaosuus sisältää myös johtamisen osalta prosessijohtamisen ja muutosjohtamisen keskeisiä ominaispiirteitä ja haasteita. Teoriaosuudessa käsitellään myös kehittämistä ja prosesseja.

Tutkimuksen tulosten perusteella toiminnassa huomattiin kehittämistä vaativia toimintoja ja prosessikuvauksen avulla näihin saatiin tehtyä toimintaa tehostavia toimintoja ja laatua parantavaa tekemistä. Samalla saatiin luotua johdonmukainen toimintatapa, prosessikuvaus ja tärkeitä ohjeistuksia toiminnan tueksi ja jatkokehitystä ajatellen.

## PROSESSES DESCRIPTIONS AND DEVELOPMENT OF FOREIGN MOBILE BUSINESS

Virtanen, Antti

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

May 2014

Supervisor: Pohjus, Anne

Number of pages: 62

Appendices: 2

Keywords: development, foreign trade, management, process

---

Processes descriptions and development for foreign mobile business was started in Atea Finland Oy. As a base for operations current content of processes and activities was examined, so that actions would be more cost effective, clearer, more transparent and customer focused. At the same time the possibility of using various monitoring tools and indicators will be taken into account.

Based on case research it was clarified what kind of operations there are already and what kind of challenges have been identified. Research focused on existing functions and people working in foreign mobile business. Qualitative research included interviews, observations, surveys, and a lot of document analysis. These made it possible to get a broad view around the business and of the core of the business.

In the theory section of this work foreign trade was dealt, areas of which are export and community sales and international co-operation. Section also describes the challenges of foreign trade, and this was mirrored to the mobile business issues. Theory section also includes the key characteristics and challenges how to manage process management and management of change. A development and processes also includes in the theory section.

As result of the research operations requiring development were noticed and with the help of the process description changes improving activities and quality of activities can be completed. At the same time consistent way of working, process description and important guidelines to support operations and future development was built.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET .....	6
2.1	Organisaation esittely.....	7
2.2	Tutkimustehtävä.....	7
2.3	Työn tausta ja tarkoitus .....	8
2.4	Viitekehys .....	9
3	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	10
3.1	Haastattelu ja kysely .....	11
3.2	Havainnointi.....	12
3.3	Dokumenttianalyysi .....	13
4	TUTKIMUKSEN TEORIAA.....	13
4.1	Ulkomaankauppa .....	13
4.1.1	Vienti ja yhteisömyynti .....	14
4.1.2	Ulkomaankaupan yhteistyö .....	15
4.2	Johtaminen liiketoiminnan tukena .....	15
4.2.1	Prosessijohtaminen .....	16
4.2.2	Muutosjohtaminen.....	18
4.3	Kehittäminen muutoksen kautta .....	20
4.3.1	Missio, visio ja arvot .....	22
4.3.2	Asiakastyytyväisyys .....	23
4.3.3	Uudelleensuunnittelun taustatekijät.....	25
4.4	Prosessien tarkoitus.....	27
4.4.1	Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen .....	29
4.4.2	Prosessin sisällön selvittämiseen tarkoitettuja työkaluja.....	32
4.4.3	Prosessikaavion luominen .....	34
4.5	Mittaaminen .....	36
5	ULKOMAAN MOBIILILIIKETOIMINNAN PROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN.....	39
5.1	Prosessin nykytilakuvaus aivoriihityöskentelyn avulla .....	39
5.2	Haastattelujen ja dokumenttianalyysin tulokset.....	42
5.2.1	Ulkomaankaupan tulokset .....	42
5.2.2	Ulkomaan mobiililiiketoiminnan tulokset.....	43
6	ULKOMAAN MOBIILILIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....	46
6.1	Muutoksen suunnittelu.....	48
6.2	Prosessin uudelleenkuvaaminen .....	49
6.3	Mittareiden uudelleensuunnittelu.....	54

6.4 Muutoksen jalkauttaminen.....	57
7 ANALYSOINTIA LIIKETOIMINNAN TUEKSI .....	59
8 YHTEENVETO .....	61
LÄHTEET.....	63
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Kehittyminen ja kehittäminen ovat avainsanoja liiketoiminnassa. Kun organisaatio pystyy mukautumaan muutoksiin ja pyrkii parantamaan toimintaansa jatkuvasti, voidaan puhua menestymisestä. Palveluiden ja tuotteiden toimittaminen pitää olla yhä nopeampaa, mutta samalla laadukasta. Kun toimitaan asiakaspalveluorganisaatiossa, niin asiakkaiden tarpeet ovat etusijalla. Tällöin monipuolisuus, saatavuus, täsmällisyys ja laatu ovat kilpailuvaltteja joiden avulla menestytään.

Mobiililaitteiden kuten älypuhelimien ja tablettien määrä on kasvanut hurjasti ja palveluiden käyttö on monipuolistunut. Teknologinen kehitys on hidastunut, joten nyt odotetaan uusia käyttötapoja ja lisäpalveluita. Mobiililiiketoiminta ei ole enää erillinen osa, vaan se tuo lisäarvoa normaalille toiminnalle. Vielä kuitenkin haetaan monipuolisia käyttötapoja erilaisille mobiililaitteille. Samalla organisaation tulee palvella asiakkaitaan globaalisti ja näin ollen ulkomaan mobiililiiketoiminta on kasvava osa myös Atean liiketoiminnassa. Tämän avulla saadaan luotua asiakkaille lisäarvoa ja Atealle yhä laajempi liiketoiminta-alue.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET

Kehittämistyöhön sisältyy organisaation ulkomaan mobiililiiketoiminnan prosessien tutkimista, kuvaamista, haasteiden ratkaisemista ja itse toiminnan kehittämistä. Työssä kerrotaan monipuolisesti organisaation tavoitteista, itse tutkimuksesta ja käytettävistä menetelmistä. Samalla tutkitaan ulkomaankaupan eri muotoja ja pohditaan sen hyötyjä ja haasteita. Olennaista on ottaa huomioon myös näkemyksiä ja pohdintaa eri johtamiskeinoista muutosvaiheessa ja prosessien kannalta. Seuraavissa osioissa tutustutaan tarkemmin kohdeorganisaatioon, tutkimuksen laajuuteen ja työn tarkoitukseen.

## 2.1 Organisaation esittely

Atea-konserni on listattu Oslon pörssiin, ja se on Pohjoismaiden suurin ja Euroopan kolmanneksi suurin IT-infrastruktuurin toimittaja. Konsernin liikevaihto on noin 2,5 miljardia euroa ja sen palveluksessa on noin 5 800 henkilöä 79 paikkakunnalla Suomessa, Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa, Latviassa, Liettuassa ja Virossa. (Atea Finland Oy:n www-sivut 2012.)

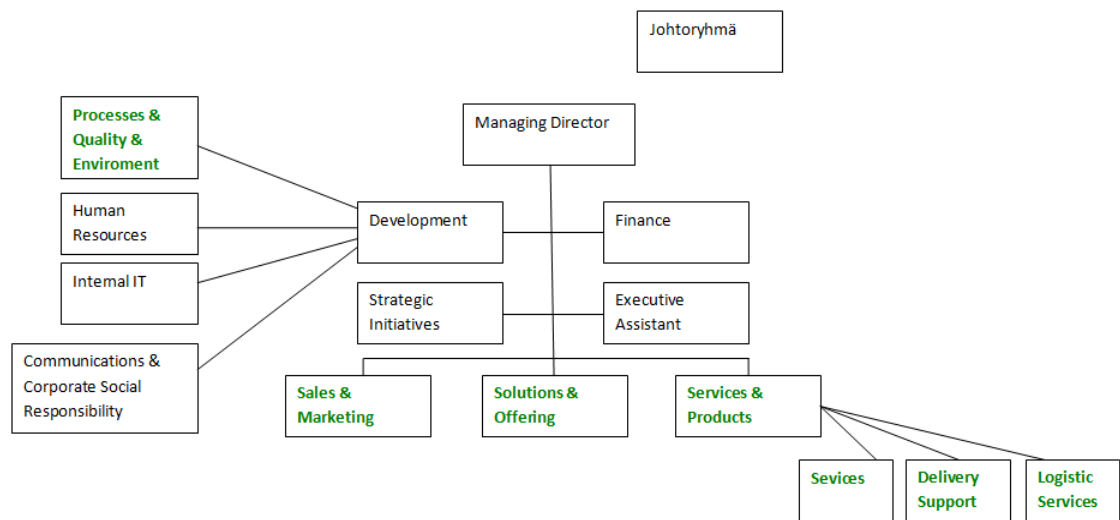
Atea Finland Oy on johtava IT-infrastruktuurin kokonaistoimittaja, joka toimii valtakunnallisesti. Atealla on noin 400 työntekijää, joista yli 150 toimii maanlaajuisessa palveluorganisaatiossa. Atea on toiminut Suomessa yli 25 vuotta. Asiakkaita on sekä yksityiset että julkisen hallinnon keskisuuret ja suuret organisaatiot ympäri Suomen. Atean tarjooma voidaan jakaa kolmeen IT-infrastruktuurin osa-alueeseen: konesali-ratkaisut, verkko- ja viestintäratkaisut sekä käyttäjäratkaisut. Atean visiona on olla asiakkaan puolella pöytää ja olla fiksun tietotekniikan halutuin neuvonantaja. (Atea Finland Oy:n www-sivut 2012.)

Atea on sitoutunut vastuulliseen ympäristöajatteluun ja tarjoaa myös asiakkaille ympäristöä säästäviä IT-ratkaisuja. Atealla on ollut sekä ympäristösertifiointi (ISO14001) että laatusertifiointi (ISO9001) jo vuodesta 2002. (Atea Finland Oy:n www-sivut 2012.)

## 2.2 Tutkimustehtävä

Ulkomaan mobiililiiketoiminta koostuu usean eri kohderyhmän tekemisestä. Kohderyhmiä ovat asiakkaan lisäksi myyjä, customercare eli asiakaspalvelu, tuotepäällikkö, tukkuri ja huoltokumppani. Työssä tutkitaan eri kohderyhmien välisiä toimintoja ja pyritään mahdollistamaan mahdollisimman kustannustehokas toiminta ja tehokas yhteistyö. Kun toiminnot saadaan optimoitua oikein, saadaan vähennettyä työhön käytettävää aikaa ja päällekkäisiä tehtäviä. Tutkimukseen otetaan mukaan lisäksi mitaamiseen tarkoitettuja komponentteja, joiden avulla saadaan hyödyllistä tietoa ja jatkettua kehitystä myös tutkimuksen jälkeenkin. Tutkimuksessa luodaan mittareita, mutta niiden seuranta ei tähän työhön oteta mukaan.

Prosessien kuvaaminen saattaa aiheuttaa erilaisten työnkuvien ja vastuiden muutoksia koko organisaatiossa. Tämä on myös hyvä muistaa, kun haetaan apua ja hyväksyntää eri tahoilta. Pitää siis muistaa ottaa huomioon myös muiden tiimien työntekijät, jottei sekoiteta muita prosesseja tai työnkuvia. Kun henkilöiden tekemistä muutetaan, tulee muutosjohtaminen myös ottaa ainakin osittain huomioon. Tutkimuksessa käsitellään teoriaosuudessa muutosjohtamista, koska se tuo lisää näkökantaa kehittämisen suunnitteluun. Mobiililiiketoimintaprosessin kuvaaminen koskettaa alla olevan kuvion 1 kaikkia vihreällä tekstillä olevia osioita, joten kyseessä on aika laajavaikutteinen organisaation osa-alue.



Kuvio 1. Atea Finland Oy:n organisaatiokaavio.

### 2.3 Työn tausta ja tarkoitus

Nykyinen liiketoimintamalli pitää sisällään mobiililaitteiden ja erilaisten palveluiden myyntiä, ohjelmistojen asennusta, elinkaaripalvelua sekä huoltotoimintaa. Kehittämyö on organisaatiolle tarpeellinen, koska aikaisemmin ei ole selkeästi kuvattu ulkomaan mobiililiiketoiminnan prosesseja, eikä yhtenäistä toimintatapaa ole määritelty ja dokumentoitu. Ilman nykytilan kuvausta myös toiminnan kehittäminen on vaikeaa. Työn aihe on tärkeä organisaatiolle ja tutkijalla. Sen avulla saadaan mahdollisesti selkeytettyä mobiililiiketoiminnan eri vaiheita ja luotua hyvä pohja tulevaisuuden kehittämistä varten. Samalla se tukee tutkijan työkuva ja mahdollista tule-



vaisuutta sen kehittämisessä. Tärkeä tavoite on nykyisen palvelutiimin osalta työn selkiytyminen. Tavoitteena on siis tehostaa toimintaa, luoda selkeät prosessit ja edistää näin myös työympäristöä ja työhyvinvointia. Työmenetelmien kehittäminen ja suunnitelmallisuus edesauttavat paremmin erilaisten töiden tekemistä ja samalla voidaan jakaa työtehtäviä laajemmin eri henkilöille ja tarvittaessa voidaan turvautua varahenkilöihin. Kokonaisuutena siis kyseinen hanke koskettaa koko mobiililiiketoimintatiimiä, jolloin ryhmätyöskentely on isona osana hankkeen eri vaiheissa. Keskeisinä asioina on prosessien sisällön kuvaaminen, vastuiden ja töiden jakaminen sekä ohjeistuksien laatiminen. Nämä ovat tärkeitä asioita, koska näin ei ole vielä tehty tämän palvelukokonaisuuden osalta. Ohjeistukset laaditaan puhtaasti organisaation työntekijöiden käyttöön, joten tässä työssä niitä ei esitellä kuin otsikkotasolla.

Työn tärkein osuus on prosessikuvausten suunnitteleminen, kuvaaminen ja analysointi, jonka pohjalta kehitystä voidaan suunnitella ja toteuttaa. Työssä ei ole kuitenkaan tarkoitus ottaa suoraan käyttöön jo ennalta luotuja prosessikuvauksia vastaavallisista organisaation toiminteista, vaan tutkia ulkomaan mobiililiiketoimintaa nykyisen toiminnan ja tekemisen kautta. Työssä tutkitaan myös muiden olemassa olevien prosessien dokumentteja ja pohditaan niiden soveltumista vastaavissa toiminnoissa. Prosessin luominen tulee aloittaa täysin alusta, jotta se palvelee parhaiten juuri ulkomaan mobiililiiketoimintaa. Kehittäminen koskee organisaation koko ulkomaan mobiililiiketoimintaa ja pääpaino on eri prosessien ja toiminteiden kuvaaminen ja selkiyttäminen. Nämä kuvataan tarkkaan koko toiminnan osalta, koska kyseessä on modernin liiketoimintaosa-alueen kehitystyö. Lähtökohtien pitää olla selkeät myös kaikille osapuolille, jotta työn aloittaminen, tekeminen ja kehittäminen onnistuvat toivotulla tavalla. Työssä ei saa siis jättää huomioimatta organisaation kulttuuria, visiota, arvoja ja ihmisiä.

#### 2.4 Viitekehys

Organisaatiossa on menossa lähes uuden liiketoimintamallin kuvaaminen ja kehittäminen. Liiketoiminta on toiminnassa ja sitä on tehty jo jonkin aikaa, mutta selkeä kuvaus ja ohjeistukset puuttuvat. Viitekehys koostuu alla olevista asioista.

- Vanhojen prosessikuvausten tutkiminen (miten nyt toimii, miten tulisi toimia ja miten mahdollistetaan toiminta)
- Kirjalliset lähteet (tutkimusmenetelmät, prosessien käsitteet, ulkomaankaupan perusteet)
- Haastattelut ja dokumenttianalyysi (keskusteluja, avoimia haastatteluja ja dokumenttien tutkimista)
- Prosessin kehittäminen ja kuvaaminen

Tutkimustyö etenee niin, että aluksi kerrotaan työn tavoitteista ja tarkoituksesta. Sen jälkeen kolmannessa luvussa tutustutaan käytettäviin tutkimusmenetelmiin. Neljäs luku tuo työhön teoriapohjaa ulkomaankaupasta, johtamisesta, kehittämisestä, prosesseista ja mittaamisesta. Viides luku sisältää nykytoiminnan tutkimista, kuvaamista ja tutkimuksen tuloksia. Luvussa 6 kehitetään nykyistä toimintaa tutkimustulosten pohjalta ja luodaan uudet prosessikuvaukset. Luku 7 tuo työhön tutkijan näkemystä tutkimuksesta liiketoiminnan tueksi ja lopuksi luvussa 8 pohditaan tutkimuksen tavoitteiden täyttymistä ja tehdään loppuyhteenveto.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimukseen ryhdytään, kun huomataan, ettei ongelmaan löydy ratkaisua jokapäiväisen ajattelun pohjalta. Tarvitaan siis uutta tietoa, joka auttaa paremmin ymmärtämään ratkaistavien ongelmien luonnetta ja löytämään keinoja ongelmista selviämiseen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 19.)

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 131) kirjoittavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, sekä pyrkimys tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 161.)

Tutkimuksen kohteena ovat organisaation prosessit ja niiden parissa työskentelevät henkilöt. Kvalitatiivisen tutkimuksen käyttöä perustelee se, että tutkittavat asiat ja kohteet on valittu tarkoituksenmukaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista kokonaisvaltainen tiedon ja aineiston hankinta oikean ympäristön tilanteista (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 155-157). Tapahtumille pyritään löytämään useita selityksiä ja tutkija on itse osa tutkimustutkimusprosessia (Saunders ym. 2003, 87-89.)

Tutkimusstrategioista tapaustutkimus ja toimintatutkimus soveltuvat tämän kehittämistyön lähestymistavoiksi. Toimintatutkimuksen tulos on aina joku konkreettinen tuote ja tämän opinnäytetyön lopputulos on prosessikuvaus ja ohjeistus. Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, sillä siinä perehdytään syvällisesti organisaation tilanteeseen ja pyritään ratkaisemaan sen ongelmia tai tuottamaan kehittämisehdotuksia organisaation käyttöön ongelman ratkaisemiseksi. Toimintatutkimuksessa puolestaan tarkoituksena on sekä tuottaa tietoa tutkimuksen kautta, että saada aikaan käytännön muutos. Keskeistä on siis toteuttaa muutos käytännössä ja arvioida sen toteutumista, mistä syystä tutkimusprosessi kestää ajallisesti melko pitkään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37–38.) Toimintatutkimus soveltuisi tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi siis hyvin, sillä tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintaa, mutta on ajallisesti ehkä liian haasteellinen, sillä opinnäytetyö on tarkoitus saada valmiiksi niin pian, ettei seurannalle ja arvioinnille jää vaa-dittua aikaa.

Tyypillisimpiä tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa kyselyt, haastattelut, havainnointi ja dokumenttianalyysi. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa paljon myös valittu lähestymistapa, mutta toisaalta melkeinpä kaikki menetelmät soveltuvat mihin tahansa lähestymistapaan. Lisäksi yksi kehittämistyö saattaa sisältää piirteitä useista eri lähestymistavoista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40, 51.)

### 3.1 Haastattelu ja kysely

Tutkimusaineistoa on hyvä kerätä haastatteluilla, koska siten saadaan parhaiten tietoa nykyisestä mallista ja organisaation strategiasta. Eskolan ja Suorannan (1999, 86–87) mukaan haastattelutilanteessa tavoitteena on selvittää, mitä jollakulla on mielessään.

Riippuen haastateltavan otoksen koosta haastattelu voi olla strukturoitu tai lomakehaastattelu, jolloin kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat kaikille samat; tai teema-  
haastattelu, jossa vain haastattelun aihepiiri on määritelty etukäteen. Myös ryhmä-  
haastattelu voi tuoda esille useita käyttökelpoisia ideoita, ja on samalla nopea tapa  
haastatella useita ihmisiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 42).

Kysely on hyvä tapa kerätä tietoa, erityisesti kun kyse on suuremmasta joukosta tut-  
kittavia. Kyselyllä voidaan varmistua tiedon paikkansa pitävyydestä, kun tutkittava  
aihealue jo tunnetaan hyvin, selvittää kehittämistyön lähtökohtia tai arvioida sen tu-  
loksia. Kyselyissä erityisen haastavaa on niiden suunnittelu ja laadinta niin, että kä-  
sitteet voidaan muuttaa helposti mitattaviksi muuttujiksi. Niiden luotettavuutta arvi-  
oitaessa validiteetti ja reliabiliteetti ovat keskeisiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti  
2009, 41.)

Jos työntekijämäärä on kaikkiaan suhteellisen suuri, ei kaikkia voida haastatella suul-  
lisesti, kaikille olisi kuitenkin hyvä antaa mahdollisuus tuoda mielipiteensä esiin. Sii-  
tä syystä suurimmalle osalle tutkittavista työntekijöistä voisi osoittaa joko kyselyn tai  
lomakehaastattelun, ja osan – johdon edustajia sekä esimerkiksi muutaman henkilön  
jokaisesta tiimistä – haastatella suullisesti teemahaastattelun muodossa. (Eskola &  
Suoranta 1999, 86–87.)

### 3.2 Havainnointi

Havainnointi on Hirsjärven ym (2007, 209) mukaan hyvä tapa selvittää, että toimi-  
vatko ihmiset sanomansa mukaisesti ja sen avulla saadaan välitöntä tietoa eri jäsen-  
ten toiminnasta.

Havainnointia esiintyy tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä paljon, koska tutkija  
on olennaisessa roolissa itse toimintaa. Havainnointi on todella osallistuvaa ja suo-  
raa, koska tutkija pääsee erittäin syvälle toimintaa ja tekemistä. Tutkija ei kuitenkaan  
toimi suoraan ulkomaan mobiililiiketoiminnan prosesseissa, jolloin havainnointi ei  
ole puolueellista. Havainnointia käytetään paljon tutkimuksen eri vaiheissa ja tulok-  
sia esiintyy läpi työn erilaisten pohdintojen ja ajatusten muodoissa. Havainnointia

käytetään tässä työssä lähinnä tukivälineenä, jossa tutkija seuraa haastateltavien toimintaa ja mielipiteiden johdonmukaisuutta läpi tutkimuksen.

### 3.3 Dokumenttianalyysi

Haastattelun ja kyselyn lisäksi tutkimuksessa voidaan käyttää tiedon hankinnan menetelminä mm. dokumenttianalyysia ja aivoriihityöskentelyä. Dokumenttianalyysi perehtyy jo aiemmin tuotettuihin dokumentteihin, tuoden näin lisänäkökulmaa muiden tiedonkeruumenetelmien tuottamaan tietoon. Aivoriihityöskentely taas tuo yhteen joukon ihmisiä, ja tarkoituksena on ideoida uusia ratkaisuja tiettyyn tilanteeseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 44–45.) Aivoriihityöskentely on erittäin hyvä menetelmä, kun saadaan koottua hyvä asiantuntijaryhmä kokoon. Näin saadaan toivottavasti paljon eri mielipiteitä esiin. Ryhmässä myös keskustelua syntyy paljon helpommin, kuin erillisissä kahdenkeskisissä haastatteluissa.

## 4 TUTKIMUKSEN TEORIAA

Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään läpi asioita ulkomaankaupasta, johtamismalleista, kehittämisestä muutoksen kautta ja itse prosesseista. Nämä kaikki alueet tukevat kehittämistyön tavoitetta ja tuovat kukin oman tärkeän asiakokonaisuuden tutkimustyön toteuttamiseen.

### 4.1 Ulkomaankauppa

Ulkomaankauppa on mobiililiiketoiminnassa eräs olennainen asia, mutta siihen ei kuitenkaan kovinkaan paljon suunnata työtä, koska ulkomaankauppaa on tehty muiden tuotteiden osalta jo ja siihen löytyy myös prosessit ja ohjeistukset. Tässä osiossa kerrotaan niistä toiminneista ja vaatimuksista, joita esiintyy myös organisaation ulkomaan mobiililiiketoiminnassa.

Kun lähdetään tekemään ulkomaankauppaa, on syitä yleensä useampia. Karhun (2002, 18) mukaan taustalla voivat olla houkuttelevat imutekijät tai pakottavat painetekijät tai niiden yhdistelmät. Alla olevassa taulukossa 1 esitetään hyvin mahdollisia eri tekijöitä.

Taulukko 1. Kansainvälistymisen vaikuttimet (Karhu 2002, 18).

<b>Imutekijät</b>
Ulkomaan markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet
Kilpailuaseman vahvistaminen
Kausivaihteluiden tasaaminen
Tuotekysynnän kasvaminen ulkomailla
Kansainväliset yhteydet
Mahdollisuus saada avustuksia ja rahoituksia
Yrityskuvan parantaminen
<b>Painetekijät</b>
Kotimaan markkinoiden suppeus
Kotimaan markkinoiden heikko kysyntä
Avoimuus kansainväliselle kilpailulle
Tuotantopanostuksen saatavuuden varmistaminen
Kotimaan rajoitteiden ja byrokratian välttäminen

Taulukossa on selvästi eroteltuna imutekijät ja painetekijät toisistaan. Imutekijät ovat pääasiallisesti kasvuun tähtääviä panostustekijöitä. Painetekijät ovat lähinnä tehostamiseen liittyviä toimia. (Karhu 2002, 18.)

#### 4.1.1 Vienti ja yhteisömyynti

Viennillä tarkoitetaan tavaran vientiä tullialueen ulkopuolelle. Tavarat voidaan viedä lopullisesti tai väliaikaisesti EU-maiden ulkopuolelle. Vienti-ilmoitus on tehtävä aina EU:n tulli- ja veroalueen ulkopuolelle vietävistä tavaroista. Yhteisömyynnillä taas tarkoitetaan EU:n sisäistä tavaraliikennettä. Yhteisömyynti on verovapaata, kunhan ostaja on omassa maassaan arvonlisävelvollinen ja tällöin laskuun lisätään ostajan ja myyjän arvonlisäverotunnukset. EU-maiden välisestä kaupasta ei tarvitse tehdä tulli-ilmoitusta, mutta tavarasta tulee aina tehdä Intrastat-ilmoitus, kun viennin arvo ylittää vuodessa 500 000 euron rajan. Ahvenanmaa toimii poikkeuksena, koska se kuuluu EU:n tullialueeseen ja tulliliittoon mutta ei sen veroalueeseen. Ahvenmaalle toi-

mitettaessa tulee siis noudattaa EU:n ulkopuolisia vientisääntöjä. Tulli- ja veroalue ovat siis eri asioita. Tullialueella sovelletaan yhteistä tulli- ja kauppapolitiikkaa suhteessa EU:n ulkopuolisiin maihin. Tuonnissa ja viennissä siis yhteisön maat kantavat samat tullit ja yhteisen ulkopuolelta tuleviin tavaroihin kohdistuu samat kauppapolitiittiset toimenpiteet, kiintiöt ja tuontirajoitukset. Yhteisöveroalue ei ole samanlainen kuin tullialue. Yhteisöveroalueella noudatetaan verotuksen yhteisölainsäädäntöä arvonlisä- ja valmisteverotuksen suhteen. (www.tulli.fi.)

#### 4.1.2 Ulkomaankaupan yhteistyö

Ulkomaankauppaa voi tehdä myös yhteistyöoperaationa toisen organisaation kanssa. Kyseessä on tavanomainen ostajan ja myyjän yhteistyö, jossa voi olla mukana useampia erilisiä kansainvälisiä toimijoita. Yhteistyöalue voi olla mikä tahansa ja tehtävät eri toimijoiden välillä voivat vaihdella. Yhteistyötä voidaan myös tehdä tarpeen mukaan kotimaisten tai ulkomaalaisten organisaatioiden kanssa ulkomailla tai kotimaassa. Hyviä yhteistyön ominaispiirteitä ovat muun muassa yhteinen tavoite, pitkäkestoinen toiminta, yhteinen koordinointi ja johtaminen sekä toiminnan kannattavuus kaikille osapuolille. Yhteistyön eri osa-alueita voivat olla tuotevalikoiman laajentaminen, myynti, mainonta, rahoitus, huoltopalvelu, ostotoiminto, hallinto ja tuotekehitys. (Ahokangas & Pihkala 2002, 48-49.)

Erilaisia toiminnan muotoja ja yhteistyön suunnittelemista ennen on hyvä miettiä, että miten toiminta tulee tukemaan organisaation kokonaisstrategiaa ja tavoitteita. Toiminnan tulee nivoutua toiminnan prosessiin niin, että se omalta osaltaan tukee ja auttaa prosessin lopputuotteen toteutumisessa. Yhteistyön kontrolloitavuus ja koordinoitavuus tuovat haasteensa itse toiminnalle, koska kaikki asiat eivät ole omilla käsissä. Siksi osaamisen ja tiedon kulun on oltava kaikkien osapuolten osalta hyvää, jotta toiminnasta saadaan joustavaa ja nopeaa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 59-60.)

#### 4.2 Johtaminen liiketoiminnan tukena

Johtamisen osalta tutkimuksen teoriaosuudessa esitellään prosessi- ja muutosjohtamisen eri osa-alueita, joita tulee ottaa huomioon uutta toimintamallia laadittaessa.

Prosessijohtamisen osalta keskitytään suoritusta ja tehokkuutta parantaviin asioihin, jotka sopivat kehittämiseen tähtäävään tutkimustyöhön. Muutosjohtaminen tuo lisäarvoa mahdollisten organisaatiomuutosten tuomiin tehtävämuutoksiin, joiden avulla kehitetään toimintaa.

#### 4.2.1 Prosessijohtaminen

Prosessikeskeisessä organisaatiossa ongelmat ovat aina prosesseissa. Prosessia voidaan aina parantaa, poistaa esteet ja mitata sen suorituskykyä. Kun kaikki tietävät miten työ liittyy koko prosessiin, voidaan toisia auttaa niin, että työt saadaan paremmin tehtyä. Prosessikeskeinen ajattelutapa on hyvin asiakassuuntautunutta, jossa hyvä kate on seuraamus. (Laamanen 2001, 49.)

Liiketoimintaprosessien hallinnassa on kyse tehokkuudesta, jossa ihmiset ovat toiminnan keskellä. Organisaatioilla on paljon kehitysohjelmaa ja tärkeää on päättää, että kyseessä ei ole pelkkä ohjelma, vaan liiketoimintastrategia. Tämän havaitseminen on suuri askel hyvälle kehittämistyölle. Perus kehittämistyötä vähättelemättä, kunnan kehitystä ei voida saavuttaa tehokkaasti ilman hallittua ja ennakoivaa prosessienhallintaa. (Jeston & Nelis 2006, 8.)

Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda toimiva tiimi. Demokraattinen toiminta tukee tasa-arvoista yhteistyötä, jonka myötä tehokkuus ja tuottavuus paranevat. Se myös vähentää vieraantuneisuutta, jolloin asioiden esille tuominen ja keskustelu helpottuvat tiimien sisällä. Vielä jos siirrytään yksilökohtaisesta palkkauksesta tiimikohtaiseen tavoitepalkkaukseen ja osallistutetaan työntekijät päätöksentekoon, saadaan tehokas tiimi, jolla on selkeät yhteiset tavoitteet. Esimiehet ovat aina lähtökohtaisesti kehityksen vetäjiä. Heillä on oltava kykyä ja uskallusta viedä asioita eteenpäin ja ottaa vastaan palautetta. Tämän avulla luodaan yhteisöllistä ilmapiiriä ja toimitaan esimerkkinä muille organisaation ihmisille. Haasteena prosessijohtamisessa on oman ryhmän ja toimintojen tutkiminen. Mikäli siihen ei löydy riittävästi aikaa ja halua, ei päästä todellisiin ongelmiinkaan käsiksi. Myös prosessin eri toimintojen tekijöiden vaihtuminen ja poissaolot hankaloittavat yhteisöllisyyttä ja tehokkuutta. Siksi esimies



on tärkeässä asemassa ja vastuussa tiimin yhteisen harmonian luomisessa ja ylläpitämisessä. (Murto 2001, 128-133.)

Prosessijohtaminen on ala, joka kehittyy jatkuvasti. Käsitteitä tulee jatkuvasti uudistaa ja lisätä, jotta pysytään ajan tasalla. Johtamismallin tavoitteet eivät eroa yleisistä johtamisen tavoitteista kuten taloudellinen tulos, asiakkaiden tyytyväisyys, korkea tuottavuus ja henkilöstön tyytyväisyys. Johtamiskeinot poikkeavat muista johtamismalleista, koska siinä keskitytään nopeuteen ja joustavuuteen kustannustehokkuuden ohella. Organisaation menettelyjen ja tiimien kehittämisen avulla saadaan parannettua toimintoja ja tekemistä. Samalla otetaan asiakkaat ja toimittajat mukaan tekemiseen ja prosesseihin yhteistyökumppaneiden muodossa. Tärkein muutos on tapahtunut organisaatorajoja rikkomalla. Nyt toimintaketjut eli prosessit kulkevat läpi eri yksiköiden, kun aikaisemmin on työnjako jaettu niille erikseen. Tämän avulla saadaan yhä parempaa palvelua ja karsittua ylimääräisiä vaiheita, kun henkilökunta ymmärtää ja hallitsee kokonaisuuden. On tärkeää, että henkilöstö ymmärtää kehittämistoimissa käytettävää terminologiaa ja käsitteitä, jotta kehitystoiminta on sujuvaa. Kun käsitteet ovat epämääräisiä, loppuvat kehitystoimet yleensä nopeasti kun kaikki eivät ymmärrä asioita samalla tavoin. Prosessijohtaminen eri muotoineen antaa hyvän ajattelumallin, josta organisaatiot voivat hyödyntää itselleen sopivia asioita. Tarvitaan siis johtamisjärjestelmä ja oikeat keinot, jotka tukevat henkilöstöä toimimaan organisaation menestyksen puolesta. (Laamanen & Tinnilä 1998, 4-8.)

Prosessikeskeisen kehittämisen perusajatuksena on organisaation tehtävien tutkiminen. Kehitys tapahtuu yleensä alhaalta ylöspäin, koska tämän prosessin perustehtävä on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen. Jotta työ saataisiin todella vastaamaan asiakkaan tarpeita pitää kuunnella perustason henkilöitä, koska heidän vaikutuksensa johdattaa tehtävän onnistumiseen. Johdolta vaaditaan tukea perustason toimintaan ja puitteiden luomista erinomaiselle toiminnalle. Kaikki tieto ei ole suinkaan kerääntynyt perustasolla, vaan kaikkien organisaation henkilöiden on osallistuttava tehtävän suorittamiseen. Siksi johdolta edellytetään erinomaista kokonaisuuden näkemistä ja sen hallintaa. Kokonaisvaltaisuus on avainsana myös prosessijohtamisessa. Se tarkoittaa koko organisaation eri tasojen välistä vuorovaikutusta ja myös täten kaikkien tavoitteena pitää olla sama lopputulos. (Murto 2001, 31-23.)

Johdon tehtävänä on varmistaa, että prosessien kehittämisellä ja valvomisella saavutetaan organisaation tavoitteet. Suunnan ja tavoitteiden asettaminen prosessien kehittämiselle on kriittinen askel, jota tulee hallita korkeammalta tasolta. Tekniikka tukee prosessien kehittämistä, mutta aina ei tarvita teknisiä muutoksia kehityksen saavuttamiseksi. Taloudellisesti on tärkeää, että varmistetaan prosessin oikeellisuus, ennen kuin aletaan panostamaan tekniseen kehittämiseen. Johdon vastuulla on varmistaa prosessikehittämisen ja taloudellisuuden yhteneväisyys strategisesti. Jos kehittämisestä ei ole taloudellista hyötyä, voi sen tarpeellisuuden kyseenalaistaa. (Jeston & Nelis 2006, 15.)

#### 4.2.2 Muutosjohtaminen

Kun siirrytään nykyisistä toimintatavoista uusiin toimintamalleihin, kutsutaan tätä siirtymistä muutosjohtamiseksi. Muutoksen toteutus mielletään yleensä kaksivaiheiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa mietitään miten muutetaan ja toisessa vaiheessa toteutetaan muutos. Tämä toimii yksinkertaisten esim. työmenetelmien käyttöönotossa hyvin, kun muutos ei vaikuta moneen asiaan. Prosessin suunnittelu on yleensä melko helppoa, mutta sen käyttöönotto ei välttämättä suju yksinkertaisesti. Kun on kyse suurista muutoksista, niin ovat vaikutukset suuria. Ihmisten asema, suhteet ja valtarakenteet muuttuvat. Ihmiset eivät toteuta muutosta helposti, jos he kokevat muuttamisen huonontavan asemiaan. Muutoksen aikana on hyvä tuntee muutokseen liittyvät periaatteet ja muutoksen malli, jotta muutos voidaan käytännössä toteuttaa. Jos muutoksen tarvetta ei ymmärretä, sitoutuminen on heikkoa. Merkittävän muutoksen on aina lähdettävä organisaation ylhäältä, jotta sen takana on tarpeeksi voimaa ja halua muutoksen toteuttamiselle. Ihmiset eivät toteuta itselleen haastavia tai hankalia muutoksia ja he sitoutuvat muutokseen vasta kun viimeinenkin epäily asiasta on poistunut. Siksi muutos perustuu aina tunteisiin, ei tietoon. (Laamanen & Tinnilä 1998, 14-15.)

Muutostyössä on tärkeää, että ydinryhmään valitaan kyvykkäitä, energisiä, innostuneita ja ajattelevaisia henkilöitä. Näin muutosta ovat ajamassa kyvykkäät ihmiset, joilla on halua kehittää organisaatiota eteenpäin. Myös täysin muutoskohteen ulkopuolelta tulevia ihmisiä on hyvä olla mukana, jotta vältetään vanhojen asioiden liial-

liselta seuraamiselta. Kaikki päätökset tulee myös dokumentoida ja niihin on sitouduttava, neuvoteltava ja tiedotettava muille. Tällainen sisäinen markkinointi luo muutokselle ammattimaisuutta ja uskottavuutta. (Karlöf 1994, 166-167.)

Muutostahdon luomiseksi on aina luotava kunnon strategia. Hyvä strategia ottaa huomioon sekä järjen ja tunteet. Kun osoitetaan uudet tarpeet ja tavoitteet parhaan mahdollisen datan ja logiikan avulla ja kerrotaan ihmisille tosiasiat, saadaan ihmiset vakuuttuneeksi asioiden oikeellisuudesta ja nykytilanteesta. Näiden avulla harvoin kuitenkaan ihmiset tuntevat sydämensä pohjasta syntyvää muutostahtoa. Siksi esityksen pitää olla looginen ja tunteita herättävä kokonaisuus. Tavoitteet eivät voi olla vain vaadittavia asioita, vaan innostavia ja kiinnostusta herättäviä tavoitteita. Kun myös tunteisiin ja ajatuksiin vaikutetaan, niin saadaan aikaan riittävän vahva muutostahto ihmisissä ja tekemisen ilmapiiri. (Kotter 2009, 42.)

Sydän ja järki siis synnyttävät aitoa muutosvalmiutta, jota voidaan toteuttaa erilaisilla toimintamuodoilla. John P Kotterin (2009, 136) mukaan yksi toimintamuoto on tuoda sisäänpäin kääntyneen ryhmän tietoon ulkopuolella vallitseva todellisuus dramaattisella esityksellä. Ei esitetä vain informaatiota taululla ja kerrota lopputulosta ihmisille, vaan luodaan tunnetasolla vaikuttavia kokemuksia ja elämyksiä oikeista liiketoimintaesimerkeistä.

Toinen malli kostuu johtajan itse tekemistä jokapäiväisistä esimerkeistä. Hän elää ja toimii muutostahdon edellyttämällä tavoilla ja tekee asiat niin kuin on sanonut. Näin ihmiset eivät pelkää itsekään tarttua tekoihin ja alkavat tukea toimintaa. Muutoksen alla hyvä johtaja näkee valoisan tulevaisuuden, eikä pelkää kriisejä. Hän osaa etsiä kriisin seasta hyviä kehittymismahdollisuuksia ja poimia herättäviä esimerkkejä erilaisista asioista. (Kotter 2009, 136.)

Hyvä muutosjohtaja käyttää edellä mainittuja keinoja paljon ja tarttuu lujasti ongelmiin ja ratkaisee ne. Näin kukaan organisaatiossa ei voi jarruttaa muutosta ja kehitystä, kun johtaja osaa käsitellä ihmisiä ja asioita järkeen ja tunteisiin vedoten. Passiiviseen tyytyväisyys ja pelko voidaan näillä taktiikoilla muuttaa tahdoksi ja saada asiat etenemään tehokkaasti. (Kotter 2009, 43-45.)

Muutosta tulee hallita aina johtamisen kautta. Haastavaa on luoda ympäristö, joka tukee, rohkaisee ja tunnistaa muutoksen tarpeen. Siksi on tärkeää osata valita ja arvioida uusien muutoskohteiden mahdollisuudet ja valita oikeat ihmiset kehittämään ja hallinnoimaan niiden kehittämishanketta. Suunnittelu on tärkeä vaihe, koska silloin päätetään myös muutoksen ajankohdasta. Kehittämishankkeen eri vaiheita tulee myös seurata kokoajan, koska muutosta yleensä tapahtuu jo hankkeen aikana. Seuraamisen avulla myös opitaan erilaisten kokemusten ja tapahtumien myötä. (Tidd, Bessant & Pavitt 2005, 437.)

Jotta organisaatio toimi jatkossa hyvin, pitää sen ylläpitää vahvaa muutosvalmiutta ja muutostahtoa. Kun muutostahto on korkea, myös innovaatioiden määrä lisääntyy. Niiden avulla luodaan uutta ja kehitetään nykyisiä palveluita ja toimintoja yhä paremmiksi. Kun henkilöstö tuntee ylpeyttä, innostusta ja samalla ansiot kasvavat, muutosintoa on helppo kasvattaa. Muutostahto ei kuitenkaan kasva itsekseen tai edes säily pitkään, jos johtamisella ei sitä ylläpidetä. Parasta siis olisi, jos muutostahto saataisiin juurrutettua organisaatiokulttuuriin. Tämä kuitenkin vaatisi, että ihmiset olisivat jo entuudestaan muutoshakuisia ja luovia. Kehityksen normaali peruskulku on sellainen, että muutos johtaa menestykseen ja menestyksen myötä kylläisyyteen. Kun voitetaan tai saavutetaan jotain, niin helposti uhrauksia ei enää tehdä niin helpolla. Nopeasti muuttuvassa maailmassa kylläisyys on pahin hidaste jatkuvalle muutokselle. Kylläisyyttä voidaan yrittää välttää ennakoimalla ja varautumalla siihen. Pitää alkaa suunnittelemaan jo ajoissa ratkaisuja ja vastatoimia. Vastatoimet ovat juuri samat kuin aikaisemmin mainitut Kotterin muutosjohtamisen toimintamuodot. (Kotter 2009, 136-137.)

#### 4.3 Kehittäminen muutoksen kautta

Prosessien kehittämiseksi voi olla useampia motiiveita. Monesti halutaan kasvattaa liiketoimintaa, ottaa käyttöön kaikki mahdolliset resurssit tai halutaan luopua ydin toimintojen ulkopuolisista osista. Joskus muospaine voi myös tulla asiakkailta, kumppaneilta tai johdon toiveesta. Kolmas syy voi olla puhtaasti taloudellinen syy,

jolloin halutaan karsia kuluja tai luopua kannattamattomasta toiminnasta. (Tidd, Besant & Pavitt 2005, 431.)

Kun siirrytään alkukantaisemmasta toiminnasta tarkoituksenmukaisempaan toimintaan, on kyse kehittämisestä. Liiketoimintaprosessin kehittämisessä on kyse palvelun kehittämisestä siihen suuntaan, että asiakkaiden tarpeet täyttyvät paremmin ja asiakkaat sitoutuvat hankkimaan palveluita ja tuotteita yritykseltä. Kehittämistyypiset asiat eivät tule itsestään esille kovin helpolla tai silloin on jo kyse suuresta ongelmas- ta. Siksi prosesseja tulee tutkia tietoisesti ja käynnistää kehittäminen tietoisesti. Liiketoimintakehittämisessä on siis kyse resurssien suuntaamisesta sinne mistä saadaan suurin kilpailullinen etu. (Karlöf 1994, 119-120.)

Organisaation halutessa kehittää liiketoimintaa ja kasvaa kilpailluilla markkinoilla, on liiketoiminnan kehityttävä muutoksen kautta. Etenkin tietotekniikka- ja mobiilialalla toimivissa organisaatioissa jatkuva muutos on varmaa. Siksi jatkuva muutos on hallittava hyvällä johtamisella. Menestyvän organisaation on muututtava nopeammin kuin sen ympäristö muuttuu. Järjestelmien, organisaatioiden, ihmisten ja yhteistoiminnan johtaminen ja ohjaaminen ovat olennaisia osia, kun aletaan muuttaa liiketoimintaa. Muutoksen aikana tulee kaikilla olla selkeä näkemys asioista ja kaikkien pitää sitoutua siihen täysin, koska muutos on yleensä aika suuri. Sitoutuminen onnistuu helpommin osallistavalla muutosjohtamisella. (Martola & Santala 1997, 12-13.) Siksi tätä tutkimustyötä tehdessä pyrittiin osallistuttamaan suurta osaa prosessin piiriin kuuluvia henkilöitä, jotta saadaan kaikkien mielipiteet esille ja henkilöt kokevat kuuluvansa muutoksen pariin.

Kehittyvässä organisaatiossa uudistumisen elementtejä ovat suorituksen johtaminen, tiedon johtaminen, osaamisen johtaminen ja luovuuden sekä innovatiivisuuden johtaminen. Näiden ansiosta syntyy kyky ennakoida ja johtaa muutoksia, sekä uudistua. Organisaation kehittymisen kannalta tärkeää on innovaatiojohtaminen, osaamisen kehittäminen, tiedon hankkiminen, jalostaminen ja jakaminen. Nämä peruselementit on hyvä muistaa, kun suunnitellaan strategista kehitystä. (Sydänmaalakka 2009, 58-59).

Kun erilaisia asioita pyritään kehittämään, tulee vanhat toiminnot kyseenalaistaa. Näin siksi, että saadaan eroteltua vanhat turhat toiminnot pois ja pidettyä vain asiakaskeskeiset ja kustannustehokkaat toiminnot. Pitää yrittää myös löytää uudet mahdollisuudet ja hyödyntää laajaa osaamista. Toimintojen ja prosessien suhteen tulee keskittyä ydinosaamiseen sekä samalla selvittää asiakkaan sanomattomat tarpeet. Kommunikoimalla asiakkaan kanssa usein ja oppimalla asiakkaasta saadaan nykyiset ja tulevat tarpeet parhaiten esille. Kun kuunnellaan asiakkaan mielipiteitä ja kokemuksia, saadaan näin kerättyä parasta kehittämismateriaalia. Samalla kun kuunnellaan, pitää myös osata ennakoida ja tuntea asiakas niin hyvin, että tiedetään tulevat tarpeet ennen kuin asiakas itse. (Sydänmaalakka 2009, 138-139).

#### 4.3.1 Missio, visio ja arvot

Liiketoiminnan kehittämiseksi ja muutokselle pohjan luovat organisaation missio, visio ja arvot. Atealla on selkeä missio, visio ja arvot. Näin organisaation työntekijöiden, sidosryhmien ja asiakkaiden on helppo omaksua Atean toiminnan perusta. Missio, visio ja arvot muodostavat selkeän kokonaisuuden liiketoiminnalle ja johtamiselle.

Asiakaslähtöisen mission on tarkoituksena muistuttaa toiminnan tärkeimmistä asioista, eli asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja palveleminen. (Kautto, Lindblom ja Mitronen 2008, 82.) Atean missio on luoda mielekkyyttä ja tuottavuutta työelämään. Näihin tekijöihin siis perustuu Atean menestyminen ja brändin luominen asiakkaiden silmissä.

Visio on toinen tärkeä määritelmä ja näkemys tulevaisuudesta. Visio on sekä strategisen, että operatiivisen johtamisen perusta. (Kautto, Lindblom ja Mitronen 2008, 83.) Atean johto on määritellyt päämääräksi ja tavoitteeksi olla vuoteen 2015 mennessä asiakkaan puolella pöytää ja fiksuin tietotekniikan neuvonantaja.

Atea osoittaa arvojen avulla asenteisiin, ajatteluun ja käyttäytymiseen liittyviä arvoja liiketoiminnassa. Yhteinen tahto, tekemisen meininki, rohkeus, osaaminen asiakkaan hyödyksi ja uudistuminen ovat Atean arvot. Näiden avulla vaikutetaan organisaation

henkilöiden ajatteluun, asenteisiin ja toimintatapoihin. Arvojen avulla myös halutaan varmistaa menestyminen pitkällä aikavälillä. (Kautto, Lindblom ja Mitronen 2008, 83). Kun toimitaan rohkeasti asiakkaan hyödyksi ja uudistetaan toimintaa, saadaan varmasti asiakastyytyväisyys paranemaan. Yhteisen tahdon ja tekemisen meiningin avulla saadaan tarvittavat toiminnot tehtyä kustannustehokkaasti. Kustannustehokkuus ja asiakastyytyväisyys ovat myös ulkomaan mobiililiiketoiminnan olennaiset tavoitteet. Yhteinen arvopohja saadaan luotua johdon esimerkillisellä toiminnalla ja rohkeudella.

#### 4.3.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakaslähtöisyys on liiketoiminnassa avainsana. Kaikkien prosessien tarkoituksena on viimekädessä parantaa suorituskykyä ja kannattavuutta. Todellisuudessa nämä kaikki ovat asiakaspalvelua ja sen kehittämistä, koska asiakkaalle työtä tehdään. Sisäisten prosessien kehittäminen parantaa siis sekä organisaation omien toimintojen tehokkuutta että asiakkaalle arvoa tuottavan toimintaketjun kaikkien osien laadunvarmistusta. (Hannus 2000, 35.)

Asiakastyytyväisyys on yksi menestymisen avaintekijä. Kun asiakastyytyväisyyteen panostetaan, sitä ylläpidetään ja mitataan tasaisin väliajoin, voidaan puhua jo suunnitelmallisesta työstä. Asiakkaiden perustarpeiden ymmärtämisen avulla luodaan hyvä pohja asiakaspalvelutyöhön. Prosessin sisällä olevia sisäisiä asiakkaita ei saa unohtaa. Hyvä asiakaspalvelu ulkoisille ja sisäisille asiakkaille pitää olla kunnossa koko toimintaketjun ajan. Kun sisäinen asiakaspalvelu tukee prosessin eri vaiheita, saadaan laadukas pohja koko toimintaketjulle. Sisäisen palvelun ollessa kunnossa, saavat asiakkaat ammattimaista ja laadukasta palvelua prosessikuvauksen mukaisesti. (Kokkonen 2006.)

Ulkoisen asiakkaan näkökulmasta asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat hinta, toimitusaika, vaatimusten täyttäminen, vasteaika, luotettavuus, ammattitaito ja asioinnin helppous. Hyvä asiakastyytyväisyys on tärkeä päämäärä liiketoiminnalle. On tärkeää löytää kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden kesken kultainen keskitie, koska asiakastyytyväisyyttä ei voi ajaa kannattavuuden edelle. Asiakastyytyväisyys on in-

vestointi tulevaisuuteen, sillä harvoin se tuottaa tulosta lyhyen ajan sisällä. Hyvin hoidettu asiakaspalvelutyö luo pohjan pitkille ja kannattaville asiakassuhteille, joihin kilpailijoiden on vaikea päästä väliin. Kaikilla prosessiin osallistuvilla henkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen jollakin tasolla. Tämä on hyvä pitää mielessä, kun puhutaan kokonaisvaltaisesta asiakaspalvelusta. (Kokkonen 2006.)

Jos prosessia ei tarkastella yhtenä kokonaisuutena eikä yhteneviä asiakaslähtöisiä suoritusmittareita ole määritelty, tulee monesti toimitusputkessa ongelmia. Kun jokaisen vaiheen toteuttamiseen osallistuu eri yksiköjä ja henkilöitä, joilla on erilaiset funktionaaliset vastuut ja tavoitteet, ei saavuteta mitenkään täyttä hyötyä. Asiakas voi jäädä silloin myös hyvin etäiseksi yritykselle, jolloin asiakaspalvelun laatu jää huonoksi. Yrityksen johdolle voivat myös prosessin vaiheet ja yksityiskohdat olla vieraita. Asiakkaan hyödyn kannalta avainhenkilöiden kuten asiakaspalveluhenkilöiden organisatorinen arvostus voi olla alhainen ja siten tieto voi jäädä helposti myös kokonaan jakamatta. (Hannus 2000, 39.)

Toimiva kokonaisratkaisu antaa liiketoiminnalle lisäarvoa asiakkaiden silmissä. Silloin kun asiakas saa tarvitsemansa tuotteen tai palvelun samasta paikasta on arvostus ja tyytyväisyys aina parempaa. Vielä jos samalla voidaan tuoda uusia palveluita ja näkökulmia asiakkaan tietoisuuteen, on yhteistyö varmasti hedelmällisempää. Jos asiakas on tyytymätön nykyiseen toimintaan ja kunnan ratkaisua ei ole löytynyt, on sitä suurempi lisäarvon potentiaali olemassa. Ratkaisevaan on joustavuus ja halutun ratkaisun tarjoaminen kustannustehokkaasti. Mitä paremmin asiakkaan todellinen tarve ymmärretään, sitä todennäköisemmin lisäarvon potentiaali saadaan haltuun. Monesti riittämätön varallisuus, riittämättömät taidot ja aikapula ovat esteitä tarpeiden tyydyttämiselle. Kun ymmärretään asiakkaan todelliset tarpeet, saadaan varmasti molemmille osapuolille kannattava ratkaisu esitettyä. Yksinkertaisilla ratkaisuilla voidaan monesti taata paras palvelu asiakkaalle. Sisäisen tehokkuuden avulla siis saadaan parempia tuotteita halvemmalla. (Santalainen 2009, 134-135).

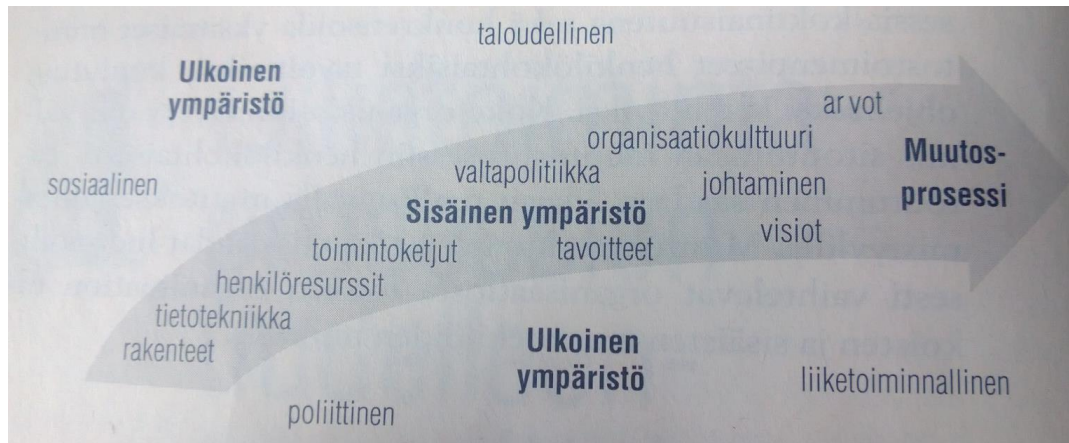


### 4.3.3 Uudelleensuunnittelun taustatekijät

Kun ei ole selvää kuvaa siitä, miten lisäarvoa tuotetaan tai ei ole selvää vastuuta kokonaisuudesta, niin monesti osastojen tarpeet ovat tärkeämpiä kuin asiakkaan tarpeet. Siksi asiakasta voidaan joutua vaivaamaan turhaan pienien asioiden selvittelyssä. Näiden johdosta pitää aloittaa prosessin uudistaminen, jolloin saadaan yhteistyö toimimaan asiakkaan kanssa ja jokainen organisaatiossa ymmärtää kokonaisuuden, oman roolinsa ja miten lisäarvoa tuotetaan. Näin saadaan haluttua toimintaa asiakkaan tarpeiden toteuttamiseen. (Moisio & Ritola 2002, 7.)

Prosessin uudistaminen alkaa yleensä halusta saada lisää tuottavuutta, kustannussäästöjä, nopeutta, laatua tai palvelun parantamista. Prosessijohtaminen keskittyy siihen miten työ tehdään, eikä mitä työtä tehdään. Prosessit tähtäävät tietyn tarpeen tyydyttämiseen, joten prosessit voivat kulkea yli osastojen ja jopa yritysten, mutta painopisteenä ovat oman organisaation sisäisten osastojen väliset rajat. (Laamanen & Tinnilä 1998, 11.)

Ulkoiset ja sisäiset taustatekijät vaikuttavat muutoksen luonteeseen ja yksityiskohtiin. Ympäristöllä on siis olennainen vaikutus muutosprosessiin, koska ympäristö muodostaa muutoksen lähtökohdat. Muutosta ei voida tehdä ympäristöä huomioimatta, vaan se on tehtävä ympäristön mahdollisuuksien ja rajoitusten mukaisesti. Muutosympäristöön kuuluvat organisaation sisäiset puitteet ja ulkoiset taustatekijät. (Martola & Santala 1997, 13-14). Alla oleva kuva 1 esittää tarkemmin ulkoisen ja sisäisen ympäristön eri osa-alueita.



Kuva 1. Muutosympäristö (Martola & Santala 1997, 14)

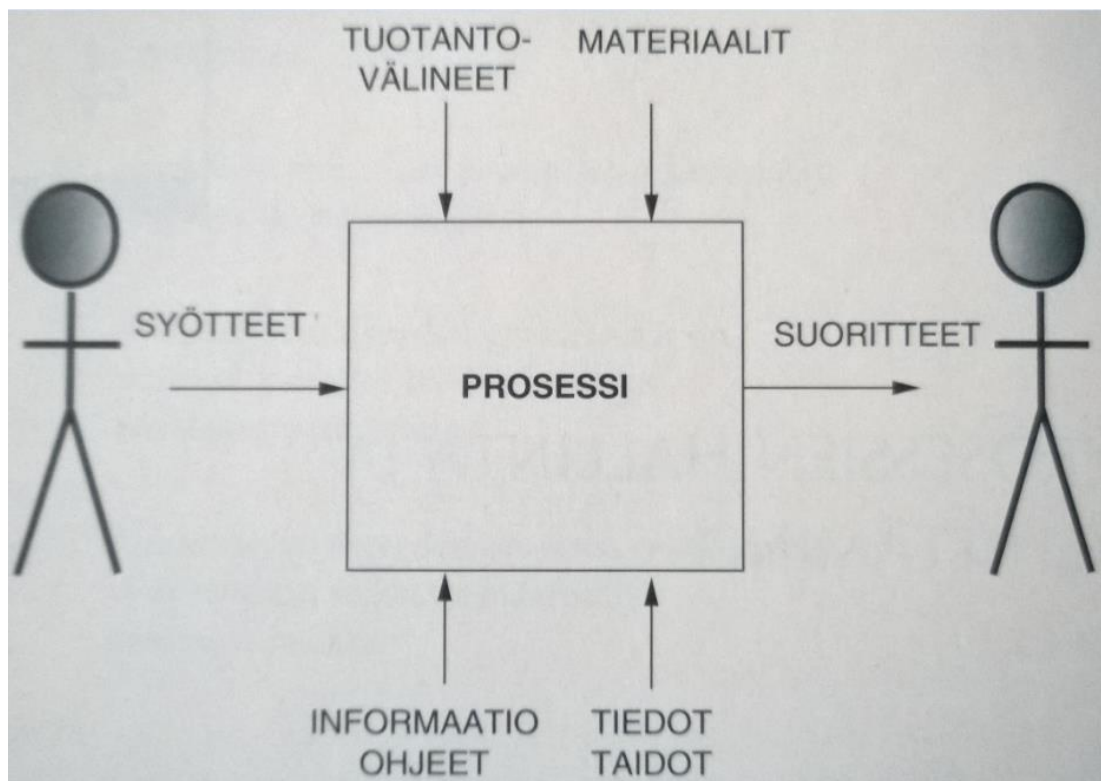
Ulkoiseen ympäristöön voidaan nimetä normaalisti neljä eri aluetta: taloudellinen, sosiaalinen, poliittinen ja liiketoiminnallinen ympäristö. Talouden yleinen tila, kuten suhdannevaihtelut, nousukausi ja lama kuuluvat taloudelliseen ympäristöön. Yhteiskunnan yhteisöjen tehtävät ja keskinäiset suhteet ovat keskeisiä tekijöitä sosiaalisessa ympäristössä. Poliittinen ympäristö koostuu politiikan eri osa-alueista kuten vaalit, edustajat ja päättäjät. Markkinakilpailu ja talousyksiköiden päätöksenteko kuuluvat liiketoiminnalliseen ympäristöön. Kilpailun tuoma kannattavuusongelma on tyypillinen muutospaineen aiheuttaja. Rakennemuutos, kansainvälistyminen ja kilpailun vapautuminen voivat olla muutoksen käynnistäjiä. Taloudellinen kriisi tai toiminnallinen ongelma ovat viimeiset muutoksen käynnistäjät. Sitä ennen rakenteiden ja toimintamallien parantamisella voidaan saada tehokkuutta kasvatettua, mutta viimeistään liiketoiminnan kunnollisella uudelleensuunnittelulla saadaan merkittävää muutosta. Jos organisaatio ajautuu kriisiin, on muutos helppo perustella organisaation jäsenille ja kaikki tajuavat, että on paljon parannettavaa. Uudelleensuunnittelu tarjoaa jo kriisissä olevalle organisaatiolle mahdollisuuksia, mutta parhaiten muutos onnistuu, kun on osattu jo hieman ennakoida mahdollisia ongelmia. (Martola & Santala 1997, 13-16)

Sisäisiä osa-alueita muutoksessa ovat organisaatorakenteet, järjestelmät, tietotekniikka, henkilöresurssit, toimintoketjut, valtapolitiikka, johtaminen, visiot, arvot, organisaatiokulttuuri ja tavoitteet. Tarve muuttaa organisaation kulttuuria tai resurssien uudelleen suuntaaminen voivat olla myös osa sisäisiä taustatekijöitä. Merkittävät rakennemuutokset, yritysostot ja fuusiot kuuluvat projektin taustatekijöihin. Nämä voi-

vat olla yleisimpiä taustatekijöitä, jotka laukaisevat uudelleen suunnittelun käynnistämisen. Resurssien uudelleensuuntaaminen taas saattaa johtaa uusiin rakenteellisiin ratkaisuihin. (Martola & Santala 1997, 14-17.)

#### 4.4 Prosessien tarkoitus

Liiketoiminnassa sana prosessi tarkoittaa joukkoa erilaisista tehtävistä, jotka liittyvät toisiinsa ja luovat yhdessä halutun lopputuloksen. Prosessi saa tietyt syötteet, joista se tuottaa loppuasiakkaan haluaman lopputuloksen. Prosessi koostuu jatkuvasti toistettavista tehtävistä, joita voidaan määritellä, ohjata ja mitata. Näin tapahtumista saadaan halutut tulokset, jotka täyttävät asetetut laatuvaatimukset. (Lecklin 2002, 137-138.)



Kuva 2. Liiketoimintaprosessi (Lecklin 2002, 138).

Kuvassa 2 nähdään miten prosessi muokkaa syötteitä. Yhdessä tuotantovälineiden, materiaalien, informaation, ohjeiden, tietojen ja taitojen avulla saadaan halutut suoritteet.

Prosessiajattelussa asiakas on lähtökohta, joka määrittelee tarpeet. Asiakas kertoo mitä tuotteita tai palveluita hän haluaa. Sen mukaan suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet ja resurssit, joiden avulla haluttu lopputuote tai palvelu voidaan asiakkaalle toimittaa. Kun prosessi alkaa ja päättyy asiakkaasta, voidaan asiakkaan tarve priorisoida koko prosessin ajan. Tämän avulla yhteistyö toimii ja asiakas saa hyvää palvelua. Kun kaikki organisaatiossa ymmärtävät kokonaisuuden ja oman roolinsa prosessissa, saadaan aikaan enemmän tehokkuutta ja itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus luo mahdollisuuden kehittymiselle, kun kaikki voivat vaikuttaa oman tekemisensä kautta koko prosessiin. Samalla saadaan korostettua monitaitoisuutta ja ihmiset arvostamaan toisten työtä ja panosta. Samalla kun tähdätään asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen, pitää toiminnan tukea organisaation kokonaistavoitetta. Jäsentämällä prosesseja saadaan kehitys kohdistettua niin, että se tukee koko organisaatiota taloudellisesti ja tavoitteellisesti. (Laamanen 2001, 22-23.)

Jotta prosessit aukeavat lukijalle oikein, käsitellään seuraavaksi hieman prosessisanastoa. Prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit palvelevat ulkoista asiakasta ja ovat liiketoiminnan perustoiminteet, joilla jalostetaan osaaminen ja kyvyt tuotteeksi. Ydinprosesseja on yleensä noin 3-10 ja niitä ovat mm. tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Tukiprosessit tukevat nimensä mukaisesti ydinprosesseja. Ne ovat sisäisiä prosesseja ja auttavat ydinprosesseja lopputoteutuksen onnistumisessa. Tukiprosesseja ovat mm. talous-, tieto- ja henkilöstöhallinta. Ydin- ja tukiprosessit voidaan vielä tarkentaa avainprosesseihin, pääprosesseihin ja osa- tai alaprosesseihin. Avainprosessit ovat organisaation tärkeimmät prosessit. Avainprosessit tuovat organisaatiolle menestyksen. Pääprosessit ovat laajimmat prosessit kokonaisuuden kannalta. Osa- ja alaprosessit ovat hierarkiassa kaikkein alimpia prosessin tasoja. Lisäksi prosessiin kuuluu vielä vaiheita tai tehtäviä. Näille ei laadita omaa prosessikuvausta, vaan ne ovat alimman tason tekemistä ja ne kuvataan työohjeissa. (Lecklin 2002, 144.)

#### 4.4.1 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Kun aletaan kuvata prosessia, on se aloitettava nykytilan kuvaamisella. On selvitetävää perusvalmiudet kuten käsitteet, määritelmät ja periaatteet. Käytettävät menetelmät, työkalut ja tekniikat pitää myös määritellä, jotta tiedetään miten prosessia tehdään. Taustatietona pitää olla selvitettyinä liiketoimintaympäristö, jossa toimitaan. Miksi meitä tarvitaan, mitä halutaan saavuttaa ja mitä meiltä odotetaan? Kun taustat on selvitetty, on helpompi pureutua itse prosessiin ja sen tunnistamiseen. Prosessin tunnistaminen koostuu ydin- ja tukiprosessien selvittämisestä, sekä niiden alku- ja päättymiskohdista. Prosessien vaiheet ja sisältö tulee selvittää, jotta saadaan tarkkaa tietoa, mitä kaikkea prosessi sisältää. Näin voidaan kuvata paremmin prosessin tehtävät, jolloin kokonaiskuva selkiytyy. Prosessikuvauksen ja määrittelyn lopussa kirjataan tavoitteet, mittarit, resurssit, vastuut, ohjeistukset ja tietojenhallinta. Prosessikaavio luodaan tukemaan kaikkia edellä mainittuja asioita ja selventämään kokonaiskuvaa. (Moisio & Ritola 2002, 3.)

Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Prosessilla on siis aina asiakas, jolle lopullinen tulos syntyy. Asiakas voi olla joko sisäinen tai ulkoinen. Prosessit ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteista ja prosessit ylittävät organisatoriset rajat. Asiakas on prosessien lopputuloksen saaja, joten suorituskykyä tulee aina mitata asiakkaan näkökulmasta. (Hannus 2000, 41.)

Liiketoimintaprosessin tuloksena on ratkaisu asiakkaan tarpeeseen. Se on prosessissa toimitettava tavara tai tehty palvelu. Lopputulokseen päästään erilaisilla toiminnoilla, kuten työnkuvat, riippuvuudet ja mekanismi. Ne toteutetaan erilaisilla työkaluilla, taidoilla, menetelmillä ja rahalla. Toimintoja ja resursseja tuetaan ohjaamalla ja valvomalla niitä. (Moisio & Ritola 2002, 4.)

Prosessikartalla kuvataan yrityksen ja sidosryhmien perustoiminnot ja toimintoryhmät, sekä niitä läpileikkaavat ydinprosessit. Prosessikartta on tärkeä väline, kun halutaan kehittää ja uudistaa toimintoja. Ydinfunktioiden väliset rajat ovat usein ongelmallisia ja pullonkauloja ja ne nähdään prosessikartan avulla selkeästi (Hannus 2000,

44.) Näin saadaan selville eri toimintojen välisten sillojen tai ongelmien riskipaikat. Tämän työn osalta prosessikuvauksessa käytettiin perinteistä prosessikaaviota, jossa prosessien vaiheet kuvataan aikajärjestyksessä. Tämä on tehokas tapa, kun prosessia halutaan mitata esimerkiksi ajan mittareilla.

Prosessin omistajalla on hyvin tärkeä tehtävä prosessin suunnittelu, toiminnan ja vaatimusten suhteen. Omistaja on vastuussa prosessin suorituskyvystä ja toimivuudesta. Prosessin omistaja voi olla vastuussa oleva henkilö tai ryhmä. Uuden prosessin luomisessa omistaja on tärkeässä roolissa, koska prosessi ei ole muotoutunut vain toiminnan mukana. (Laamanen & Tinnilä 1998, 37.)

Uuden prosessin kuvaaminen tulee alkaa kokoamalla sen taustalla olevia lähtökohtia. Muutoksen kuvaaminen tulee analysoida siihen liittyvän kokonaisuuden pohjalta, eikä irrallisina osina, koska siten saadaan sen suhde ympäristöön säilytettyä. Muuten uusi prosessi voi olla todellisuudessa irrallaan sen oikeasta toimintaympäristöstä. Muutoksen sisäiseen ympäristöön kuuluvat organisaation rakenteet ja järjestelmät, henkilöresurssit, toimintoketjut, tietotekniikka, johtaminen, visiot, tavoitteet, arvot ja organisaatiokulttuuri. Ulkoisia taustatekijöitä taas on kustannuspaine, kansainvälistyminen ja logistiset ongelmat. (Martola & Santala 1997, 13-14.)

Prosessien uudelleensuunnittelu on suuri muutos, jossa mietitään liiketoimintaketjujen uudelleenajattelua ja –organisointia. Tämä koostuu toisistaan riippuvien tehtävien linkittämisestä. Prosessi on sarja toimintoja, joille on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat. Vastaanottajat voivat olla ulkopuolisia tai sisäisiä. Liiketoimintaprosessi koostuu ydintoiminnoista ja tukitoiminnoista. Tukitoiminnot tukevat ydinprosessia siten, että ne palvelevat sisäisiä asiakkaita, jotka kuuluvat organisaatioon. (Martola & Santala 1997, 25-26.) Ennen prosessikuvauksen tekoa on hyvä miettiä seuraavia lähtökohtia. Ketkä ovat asiakkaita ja mitkä ovat heidän tarpeensa ja vaatimuksensa? Tässä pitää olla selvää, mihin asiakkaat käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita. Seuraavaksi pitää selvittää prosessin päämäärä eli tarkoitus, tehtävä ja missio. Mitkä ovat ne menestystekijät, joiden avulla päästään tavoitteeseen. On myös hyvä selvittää, miten prosessin suorituskykyä mitataan. (Laamanen & Tinnilä 1998, 34.)

Ennen kuin aletaan miettiä prosessin vaiheistusta ja vuokaaviota, on hyvä kirjata ylös prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut, sekä miten tietoja hallitaan. Silloin on hyvä päättää vastuut, kuten keskeiset roolit ja tiimit, sekä pelisäännöt. Kun tiimien ja ihmisten tehtävät ja vastuut ovat selvillä, on helpompi tehdä kriittisiä päätöksiä prosessin kulusta. (Laamanen & Tinnilä 1998, 34.)

Liiketoiminta on yksittäisten toimintojen muodostama ketju, jossa ostetaan, myydään, toimitetaan ja varastoidaan tuotteita. Siinä toistetaan tiettyjä toimintoja ja toimintoja uudelleen ja yhä uudelleen luotettavasti. Toimintoja ei kannata kehittää laajemmiksi, ennen kuin kaikki toiminnot toimivat moitteettomasta. Luovuus ja muutos eivät siis takaa parempaa liiketoimintaa, jos perusteet eivät ole kunnossa. Eri vaiheiden kuvaaminen prosessikaaviossa on hyödyllinen tapa saada tietoa toisiinsa kytkeytyvistä toiminnoista ja niiden mahdollisesti paremmasta yhdistämisestä. Oman liiketoiminnan yksityiskohtien havainnointi voi olla haastavaa, mutta arvotoimintojen suorittaminen pienemmillä kustannuksilla ja paremmin kuin kilpailijat takaa menestymisen. (Sakki 2003, 17-18.)

















Prosessikuvaamisen tarkoitus ei ole vain saada paperille kaaviota, vaan itse tarkoitus on mallintaa organisaation toimintaa, jolloin sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää paremmin. Kuvaus auttaa siis ymmärtämään organisaatio toimintaa paremmin, jolloin voidaan tunnistaa kriittiset vaiheet ja nähdään toiminnan puutteet. Hyvä kuvaus sisältää prosessin kriittiset asiat, esittää asioiden väliset riippuvuudet, auttaa ymmärtämään kokonaisuuden ja henkilöiden omat roolit kokonaisuudessa. Samalla se edistää yhteistyötä ja mahdollistaa joustavan toiminnan. Hyvä prosessikuvaus on myös helppolukuinen, ei liian tekninen. (Laamanen 2001, 75-77.)

Kuvauksen tulee auttaa lukijaa ymmärtämään oma roolinsa ja yhteiset tavoitteet. Se sisältää kriittiset asiat, edistää yhteistyötä, antaa tarvittavan toimintaohjeen ja kertoo asioiden riippuvuussuhteet. Teknisesti toteutettuna kuvauksen tulee myös olla selkeä, looginen ja sovitun esittämistavan mukainen. Kuvauksessa on oltava tarvittavat tunnistetiedot (tekijä, versio ja päivämäärä) selvästi näkyvillä. Myös organisaation muiden kaavioiden mukaisten termistöjen ja käsitteiden tulee olla yhdenmukaisia. (Moio & Ritola 2002, 1.)

#### 4.4.2 Prosessin sisällön selvittämiseen tarkoitettuja työkaluja

Kun halutaan selvittää mistä eri vaiheista prosessi koostuu, on hyvä käyttää erilaisia tekniikoita. Hyviä tekniikoita on esimerkiksi Fish Bone -tekniikka, Mind Map-tekniikka ja suora simulointitekniikka. (Moisio & Ritola 2002, 3-11). Ryhmässä käytettiin suoraa simulointitekniikkaa, koska ryhmässä oli useita jäseniä. Tällöin asioiden muokkaaminen oli helpompaa. Tutkimuksessa käytettiin myöhemmin kaikkia edellä mainittuja tekniikoita, koska haluttiin varmistaa niiden avulla, että tutkimuksen lopputulos on samankaltainen.

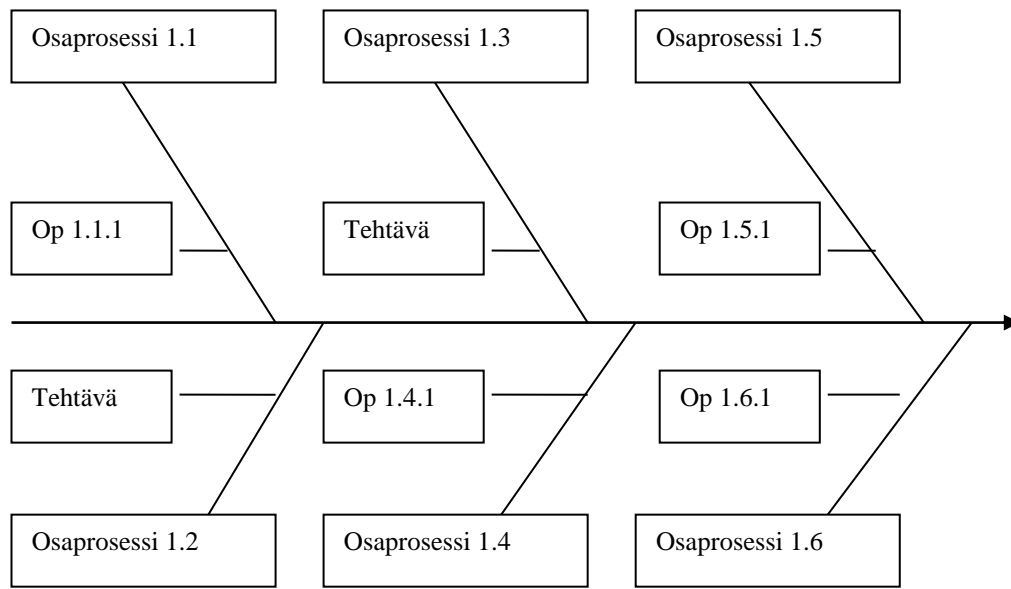
Suora simulointitekniikka on helppo, koska siihen ei tarvita vaikeita työkaluja. Alla olevassa kuvassa 3 näkyy hyvin, miten toiminnot ja tehtävät lokeroituvat eri toimijoiden alle. Siinä nimetään yläriville prosessiin osallistuvat ryhmät ja alle liitetään niiden alle kuuluvat toiminnot ja tehtävät aikajärjestyksessä. Tämän tekniikan avulla oli hyvä aloittaa prosessin avaaminen, koska muokkaaminen tapahtuu nopeasti lappuja siirtämällä. Lopuksi järjestys käydään ryhmän avulla läpi ja viedään lopputulos työnkulkukaavioon. (Moisio & Ritola 2002, 11.)

Asiakas	Myynti	Ohjausryhmä	Tuotekehitys	Prototyyppi	Osto	Valmistus
						
						
						
						
						
						

Kuva 3. Suora simulointitekniikkapohja (Moisio & Ritola 2002, 11.)

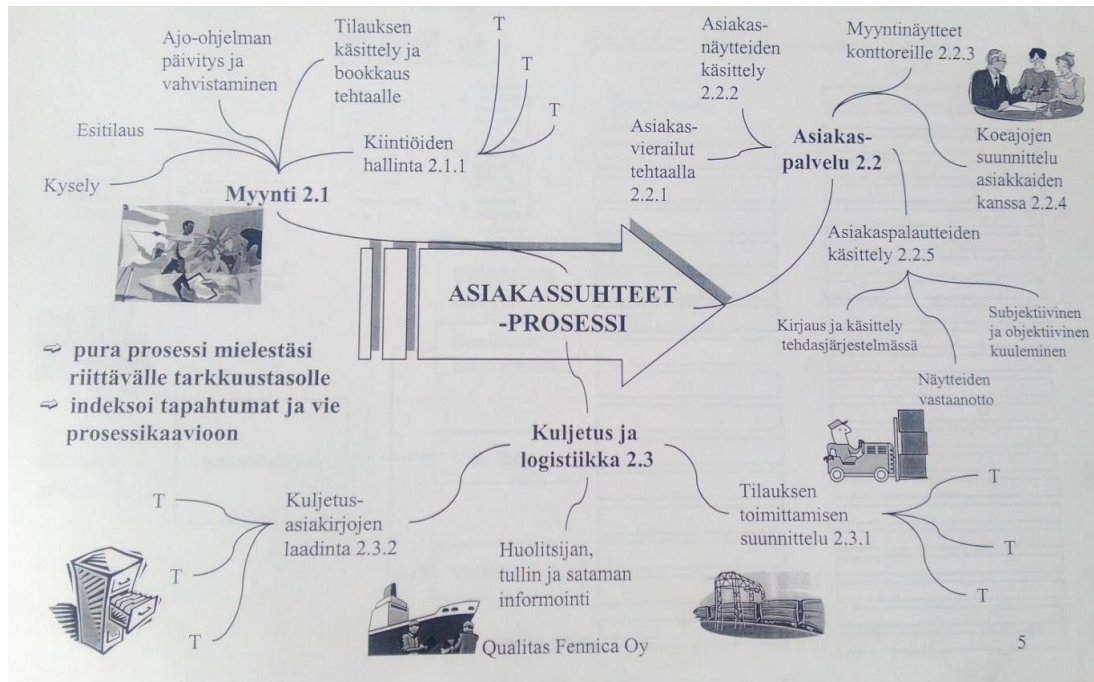


Fish-Bone – tekniikan eli kalanruototekniikan avulla voidaan purkaa prosessi osaprosesseiksi aina tehtävätasolle asti. Kuviossa 2 nähdään hyvin prosessien ja tehtävien kulku. Kalanruototekniikka on työnkulkukaavio, jossa tehtävät esitetään indeksoimalla ne tapahtumajärjestyksessä. Keskellä on itse ydinprosessi, jonne kaikki muut osaprosessit ja tehtävät liittyvät eri alahaaroinen. (Moisio & Ritola 2002, 3.)



Kuvio 2. Kalanruototekniikkakaavio

Mind Map–tekniikan avulla prosessi puretaan tarvittavalle tarkkuustasolle ja indeksoidaan tapahtumat prosessikaavioon.

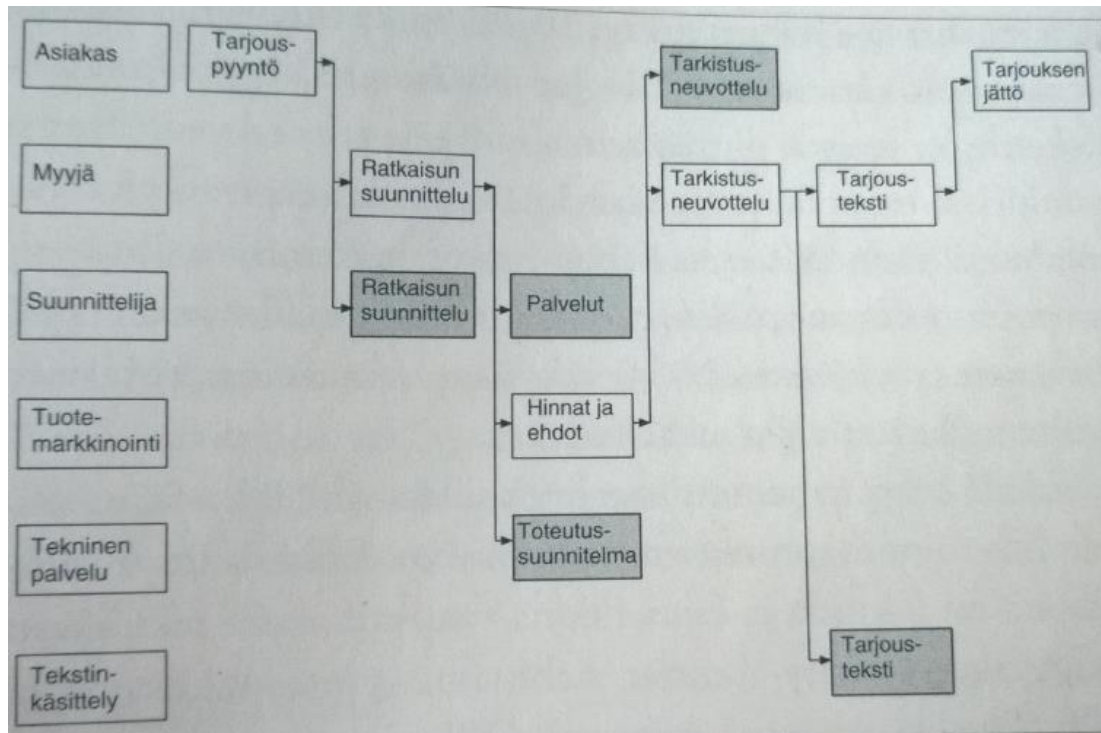


Kuva 4. Mind Map –kuva (Moisio & Ritola 2002, 5.)

Kuten kuvassa 4 nähdään, eri asiat ovat linkittyneet tarkemmin pää- ja alitasoille. Kuvauksen avulla saadaan selville jo hieman syvällisemmin toimintojen linkittyminen toisiinsa.

#### 4.4.3 Prosessikaavion luominen

Prosessikaavio on piirros, jonka tarkoituksena on esittää prosessien vaiheet, osallistujat ja funktiot. Kaaviossa näkyy prosessikuvauksen sisältö selkeästi ja johdonmukaisesti. Kuvassa 5 nähdään selkeä prosessikaavion esimerkkikuvaus.



Kuva 5. Tarjousprosessin toimintakaaviomalli (Lecklin 2002, 157).

Kaaviossa osallistujat kirjataan vasempaan reunaan allekkain. Osallistujien järjestys määräytyy siten, että missä kohtaa he tulevat prosessiin mukaan. Asiakas on aina ylimmäisenä, koska prosessi alkaa ja päättyy aina asiakkaaseen. Samalla myös asiakkaalle tehtävät tuotokset näkyvät kuvauksen yläosassa. Prosessin kulku kaaviossa alkaa vasemmasta reunasta ja etenee osallistujien mukaan oikealle. Samaan tehtävään osallistuville henkilöille merkitään sama tehtävä samalle tasolle ja vastuhenkilö merkitään eri värillä. Nuolet kulkevat aina tehtävästä toiseen tapahtumakulun mukaisesti loogisessa järjestyksessä. Nuoli lähtee silloin vain vastuuhenkilön kohdalta, jos tapahtumaan osallistuu useita eri tekijöitä. Jos tapahtumia tehdään samanaikaisesti, merkitään ne kaavioon päällekkäin. Näin kuvauksen aikajana pysyy selkeänä. Prosessikaavion on hyvä olla selkeä ja suhteellisen lyhyt. Kaavioon kuvattavien tehtävien olisi hyvä olla sanan tasoisia ja niitä saa olla maksimissaan noin 20 kpl. Jos kuvaus on vaarassa alkaa leviämään, voidaan tarkemmat tehtävät kuvata omissa kaavioissaan. Kuvauksessa kerrotaan vain päätteitä ja muut asiat kerrotaan tarkemmin työohjeissa. (Lecklin 2002, 156-158).

## 4.5 Mittaaminen

Mittaaminen tässä tutkimustyössä kohdentuu pääsääntöisesti työssä käsiteltävien prosessien mittaamiseen. Myös laajempaa tulokorttiajatus on otettu mukaan strategisen toiminnan johdosta.

Jotta prosesseja voidaan ohjata, hallita ja johtaa, pitää niitä voida mitata. Kaikelle toiminnalle pitää voida luoda mittareita. Prosessimittarit voidaan jakaa tulosmittareihin ja sisäisiin laatumittareihin. Tulostittarit kertovat lopputuloksen laadun. Mitattavia asioita ovat mm. menestys, asiakastyytyväisyys ja arvo asiakkaalle. Sisäiset laatumittarit tuottavat tietoa prosessien arvioimista ja kehittämistä varten. Tulokset prosessimittareista saadaan aina jälkipainotteisesti, joten seuranta vaatii enemmän aikaa. Mittauskohteita tulee olla prosessin eri vaiheissa ja osaprosesseissa. Koko prosessin mittaamisen kannalta on järkevää luoda mittarit niiden asioiden ympärille, jotka koetaan organisaation strategisiksi kohteiksi. Paras tulos saadaan siten, että johto asettaa tietyt mittarit ja prosessiin osallistuva tiimi omansa. Näin jokaisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet prosessin parantamiseksi ovat paremmat. Mittaamista tulisi tehdä tasaisesti. Mittaustulosten tutkimista tehdään tietyin väliajoin, mutta itse mittaaminen on jatkuvaa. Säännöllisyys on mittausten tulosten kannalta tärkeää, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia keskenään. Tiettyjen prosessien osalta kuitenkin laatua mitataan ja valvotaan tarpeen mukaan. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ei kannata mitata jatkuvasti kyselyiden avulla, koska se on aikaa vievää ja kallista. Prosessimittareiden tulisi olla luotettavia, yksiselitteisiä, ymmärrettäviä, helppokäyttöisiä, oikeudenmukaisia, edullisia, nopeita ja olennaisia. Edellä mainittuja ominaisuuksia noudattaen, mittareita tulisi olla vain muutama prosessin tärkeimpiin asioihin liittyen. Myös mittarien sopivuutta tulee säännöllisesti miettiä, koska kehittäminen muuttaa myös prosessia. Toimitusprosessissa käytettäviä laatumittareita voivat olla toimitusaika (pv), palautusten lukumäärä (%), toimitusvarmuus (%) ja luotettavuus (%). Asiakaspalvelussa vaikuttavat valitusten lukumäärä (%), valituksen käsittelyaika, tyytyväisten asiakkaiden osuus (%), tyytymättömien asiakkaiden osuus (%) ja asiakkaan jonotusaika (%). (Lecklin 2002, 171-174.)

Pelkän suorituskyvyn mittaaminen ei ole järkevää, koska siihen voi liittyä huomattavia riskejä. Mittaaminen voi saada aikaan vääränlaista toimintaa, koska mittaamisella

on ohjaava vaikutus. Mittaamisella voidaan aiheuttaa vahinkoa, jos se on väärin kohdistettu. Taloudelliset tunnusluvut ovat tärkeitä, mutta harvoin ne kuvaavat strategisia valintoja. Siksi on tärkeää mitata strategian kannalta oikeita asioita. Hyvän yhteishengen säilyttämiseksi kannattaa välttää henkilökohtaisia mittareita, koska ne saattavat aiheuttaa yhteistyön tekemiseen ongelmia. Mittaamisen tulee kohdistua aina asioihin, joihin voidaan itse vaikuttaa oman toiminnan kautta. (Laamanen 2005, 28-34.)

Kun mitataan tehokkuutta eli resurssien tehokasta käyttöä, voidaan mitata aikaa, laatua ja rahaa. Aika tarkoittaa toimintojen läpimenoaikaa (työaika/tuotettu yksikkö). Laatu tarkoittaa, että saadaan kerralla tehtävä kuntoon (%). Taloudellisuutta voidaan mitata toiminnon kokonaiskustannuksella. Toimitusprosessissa voidaan mitata myös erikseen eri tuotteiden toimitusten kustannuksia eri paikoista. Tuloksellisuutta voidaan mitata ajan suhteen varastokierroilla, laatua toimitustäsmällisyydellä ja taloudellisesti varastoarvolla ja kannattavuudella. Vaikuttavuuden osalta aikaa mitataan toimitusaikojen muodossa (päivä, viikko, kuukausi), laatua asiakastyytyvyydellä, reklamaatioiden määrällä (kpl) ja rahan osalta myynnin kehityksellä ja toteutuneella hintatasolla. Joustavuuden osalta voidaan mitata toimitusnopeutta (päivä, viikko, kuukausi) ja reagointiaikaa (tunti, päivä). Laadun osalta monitaitoisuuden ja tavoitettavuuden (tunti, päivä) osalta. Rahan muodossa voidaan mitata esimerkiksi tuotteiden varioitavuutta. (Moisio & Ritola 2002, 7).

Kaplan ja Norton ovat yhdistäneet eri organisaatioiden käyttämiä mittausjärjestelmiä ja ovat siten tuoneet uuden tuloskorttiajattelun. Kuviossa 3 nähdään tuloskorttiajattelun neljä eri osa-aluetta. Ne ovat asiakas, talous, sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu. Tuloskorttiajattelun avulla organisaation strategia ja visio saadaan muutettua tavoitteiksi, joita voidaan mitata ja seurata. Näiden avulla organisaation toiminnasta tulee suunnitelmallisempaa toimintaa. (Opetushallituksen www-sivut 2014.)

## TULOSKORTIN NÄKÖKULMAT KAPLAN & NORTONIN MUKAAN



Kuvio 3. Tuloskortin näkökulmat Kaplan & Nortonin mukaan (Opetushallituksen www-sivut 2014.)

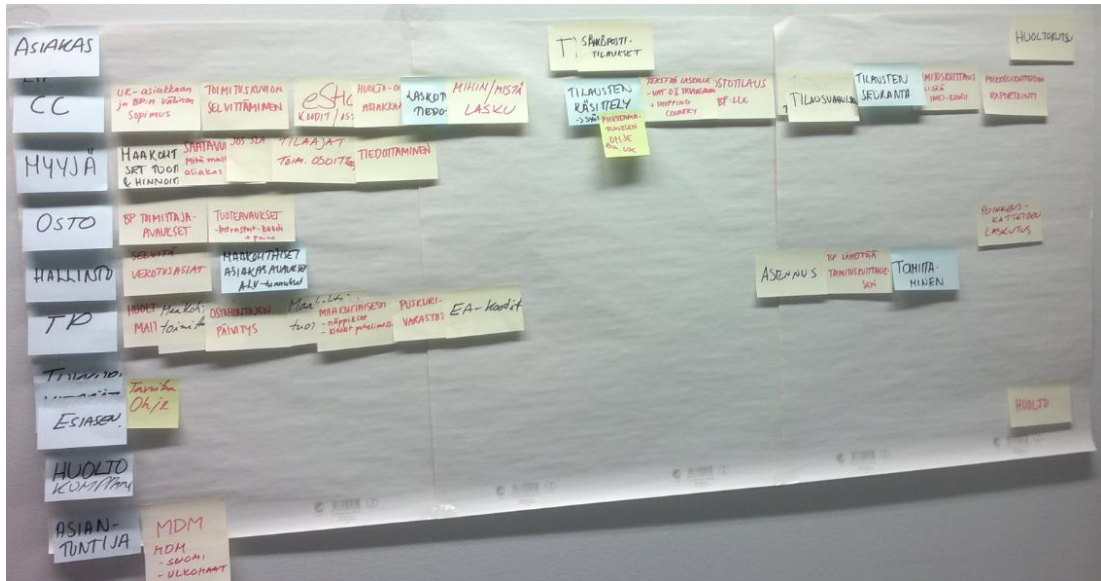
Asiakaskohta pitää sisällään kahden tyyppisiä mittareita, jossa perusmittarit voivat olla esim. asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus ja markkinaosuus. Suorituskykymittarit tuovat esille, että mitä organisaatio tarjoaa asiakkaille, jotta niitä saadaan lisää ja pitääkseen ne uskollisina ja tyytyväisinä. Mittarit voivat liittyä esim. tuotteen tai palvelun ominaisuuteen (laatu ja hinta), asiakassuhteeseen (asiakaskontaktiin käytetty aika, vaihtoehdot ja jakelu) ja maineeseen ja imagoon (esim. ensisijaiset hakijat). Taloudellisen näkökulman mittarit kertovat strategian onnistumisen talouden osalta, sekä määrittelevät tavoitteet muille mittareille. Näitä tavoitteita voivat olla kasvu ja ylläpito. Prosessiosuuden mittarit tulisi olla strategian mukaisia. Tässä kohdassa mitataan suorituskykyä prosessien osalta. Oppimisen ja kasvun mittareiden kohteena ovat yleensä organisaation työntekijät. Siinä mitataan esim. työstä suoriutumista, tyytyväisyyttä, osaamisen kehittämistä, tuottavuutta ja motivaatiota työhön. (Opetushallituksen www-sivut 2014.)

## 5 ULKOMAAN MOBIILILIIKETOIMINNAN PROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Kun ulkomaan mobiililiiketoiminnan prosessista ei ole tehtynä prosessikuvausta, nykytilan kuvaaminen ennen haastatteluja on järkevää. Näin saadaan hyvä ja johdonmukainen pohja haastatteluja varten. Nykytilan kuvaamista varten tutkija kokosi ryhmän, joka koostui asiakaspalvelujohtajasta, mobiililiiketoiminnan päälliköstä, tuotepäälliköstä ja asiakaspalveluhenkilöstä.

### 5.1 Prosessin nykytilakuvaus aivoriihityöskentelyn avulla

Aivoriihen avulla selvitettiin, miten prosessi nyt toimii ja mitä haasteita nähdään prosessin eri osa-alueiden osalta. Aivoriihityöskentelyä tehtiin avoimena pohjautuen vanhoihin tilaus- ja toimitusprosessikuvauksiin. Haastattelua tehtiin jo alustavasti yhdessä aivoriihityöskentelyä, koska paikalla oli mobiililiiketoiminnan eri toimintojen henkilöt. Tässä vaiheessa selvitettiin suoraan miten jokainen tiimin jäsen toimii erilaisissa tilanteissa. Työskentely eteni vuorohaastatteluna, aina kohdentuen sen osa-alueen henkilöön, johon prosessin vaihe kohdistui. Näin saatiin suoraan nykytoiminta selvitettyä, jopa henkilötasolla. Tutkijalla on myös kokemusta vastaavanlaisista prosesseista, jolloin hän osasi kyseenalaistaa tai tukea haastateltavia tarvittaessa. Prosessi kuvattiin prosessin sisällön selvittämiseen tarkoitetuin työkaluin, joista kerrottiin tarkemmin 4.4.2 osiossa. Kuvassa 6 nähdään suoran simulointitekniikan avulla saatu raakatuotos nykytoiminnan eri toimijoista ja tehtävistä.



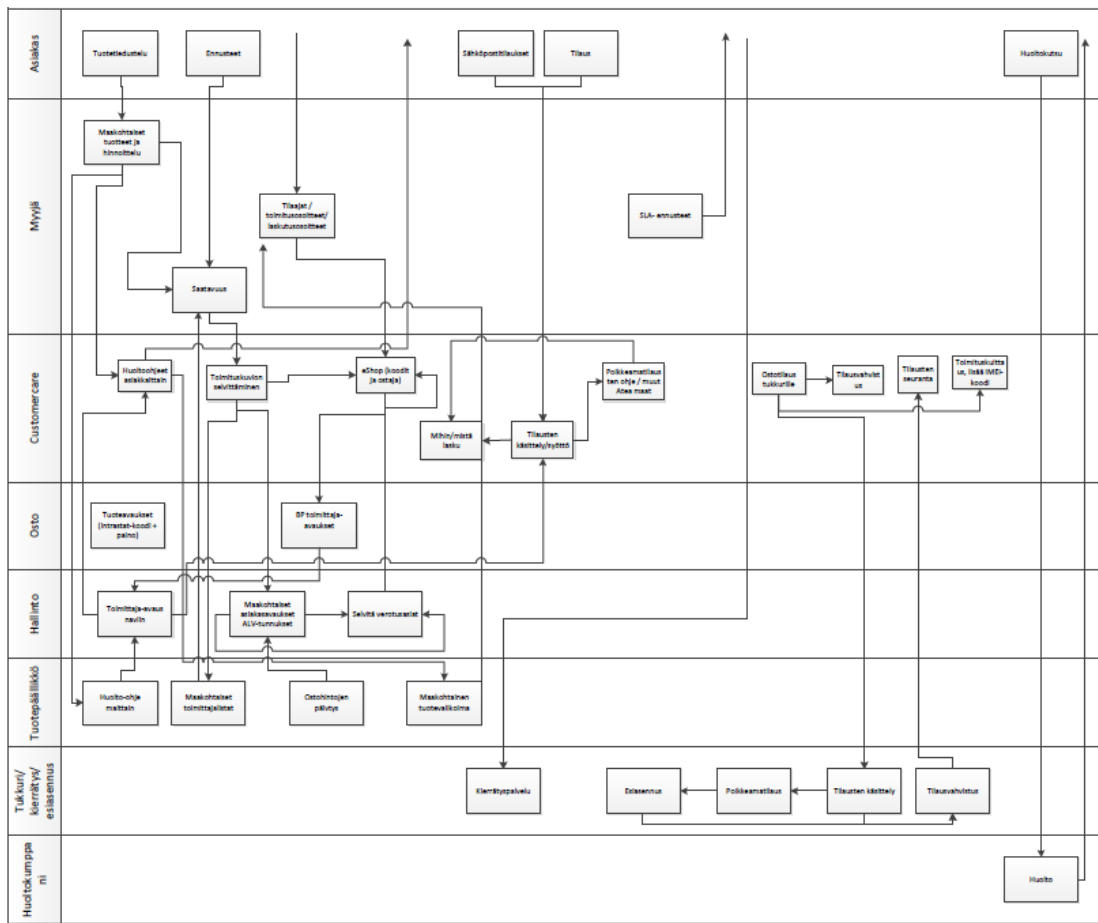
Kuva 6. Atean ulkomaan mobiililiiketoiminnan nykytoiminnan raakaversio.

Nykyinen toiminta jaettiin ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseina oli tässä prosessikuvauksessa asiakaskontaktointi, hinnoittelun ja tuotteistuksen luominen, tilauksen käsittely ja toimittaminen. Tukiprosesseiksi kirjattiin henkilöstöhallinnon tehtävät, taloushallintopalvelut, huoltopalvelut ja erilaiset asiantuntijapalvelut. Nämä luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle ja ovat ns. sisäisiä asiakkaita. Nykyinen prosessi sisälsi noin 40 eri vaihetta ja 8 eri roolia, kun se kuvattiin karkealla tasolla. Jokainen pienikin toiminta kirjattiin ylös kartoitusvaiheessa eri roolien osalta. Aluksi kartoitettiin resurssit, eli ihmiset ja järjestelmät. Sitten selvitettiin prosessin alku- ja loppukohdat, jolloin saatiin selville syöte ja lopputuote. Syöteenä oli tuotetiedustelu ja lopputuotteena tilattu tuote/palvelu. Tämän jälkeen aloitettiin prosessin erikseen tunnistaminen ja kartoittaminen käyttäen kotimaantilausten tilaus- ja toimitusprosessikuvauksista apuna. Aikaisemmin luvussa 4.4.2 mainittujen kartoitustekniikoiden avulla saatiin lisäksi suuri määrä lisätoimintoja esiin. Tarkoituksena oli saada esille kaikki mahdolliset yksityiskohdat ja toiminnot, jotta voidaan varmistaa, ettei mitään olennaista jää vahingossa pois.

Prosessin toimijoiksi aluksi määriteltiin asiakas, myyjä, asiakaspalvelu, osto, hallinto, tuotepäällikkö, tukkuri (kierrätys/esiasennus) ja huoltokumppani. Myyjän tehtäväksi merkittiin asiakkaalta tulevan tuotetiedustelun jälkeen maakohtaisen hinnoittelun ja saatavuuden selvittäminen. Tämän jälkeen asiakaspalvelun tehtävänä oli selvittää toimituskuviot, lisätä järjestelmään tuotekoodit ja asiakkaiden ostajat sekä laatia



huolto-ohjeet asiakkaittain. Erillisen ostoresurssin tehtävänä oli tehdä mahdolliset toimittaja-avaukset ja tuoteavauksia/lisäyksiä. Prosessiin merkittiin myös hallinnon tehtäviksi selvittää verotusasiat maittain ja tehdä maakohtaiset asiakasavaukset. Tuotepäällikön tehtäviin jäi huolto-ohjeiden selvitys maittain, maakohtaisten toimittajalistojen luonti, ostohintojen päivittäminen järjestelmään, maakohtaisen tuotevalikoiman ylläpito sekä puskurivarastojen luominen ja ylläpito erillisinä toimintoina. Kun toiminnot oli saatu selville, laadittiin prosessikartta saaduista toiminnoista ja toimijoista. Kuviossa 4 näkyy kartoitusvaiheen jälkeen luotu prosessikaavio.



Kuvio 4. Atean ulkomaan mobiililiiketoiminnan prosessikaavio nykytilakuvauksen perusteella.

Prosessikaaviosta näkee prosessien ja toimijoiden väliset suhteen ja prosessin loppu-tuotoksen kulkemisen takaisin asiakkaalle.

## 5.2 Haastattelujen ja dokumenttianalyysin tulokset

Haastattelut toteutettiin avoimena ryhmähaastatteluna, jossa jokainen kertoi vuorollaan kysymyksiin oman vastauksensa. Haastatteluja ja keskusteluja käytiin useaan otteeseen eri osa-alueisiin liittyen, jolloin saatiin uutta mahdollista tietoa lisää koko tutkimuksen ajan. Haastattelut ja ryhmäkeskustelut olivat suhteellisen vapaita tilanteita, jolloin saatiin paljon keskustelua aikaiseksi ja varmasti kaikki osapuolet saivat tuoda mielipiteensä julki. Haastattelun piirin kuuluivat asiakaspalvelujohtaja, mobiili liiketoiminnan päällikkö, tuotepäällikkö ja asiakaspalveluhenkilö. Näin saatiin tarpeeksi laajalta rintamalta materiaalia ja selvitettiin mahdolliset ongelmakohdat ja toiveet. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää nykytoiminnan haasteita, ongelmakohdita ja kehitysideoita. Haastatteluissa selvisi mitä yrityksen työntekijät ajattelevat nykyisestä tilanteesta ja siksi haastattelut olivat hyvä tapa lähestyä eri aiheita.

Dokumenttianalyysiä tehtiin paljon tutkimalla nykyisiä prosessikuvauksia, toimintaohjeita ja erilaisia kehittämisdokumentteja. Dokumenttianalyysiä tehtiin koko tutkimuksen ajan, jolloin saatiin erilaisia näkökulmia työn eri vaiheissa. Tutkimalla myös organisaation prosessien kehittämistä ja sen osalta julkaistuja dokumentteja selvisi, että Atealla on luotuna selkeät prosessikuvaukset miten prosessien kehittäminen tulee toteuttaa. Prosessinkuvausohjeistuksissa lukikin, että prosessin kehittämisessä olennaiset osat ovat kehitysryhmän kokoaminen, vastuiden jakaminen, huolellinen suunnittelu, dokumentointi, dokumentoinnin ja prosessin läpikäynti useampaan kertaan, käyttöönnoton suunnittelu, toteutus ja jatkuva seuranta ja kehittäminen. Dokumentteista selvisi myös, että Atealla kerätään tietoja lähes reaaliaikaisesti, jolloin toimintaa voidaan korjata tarvittaessa nopeasti. Kun prosesseista saadaan nopeasti tietoa, voidaan niiden avulla kehittää parempia palveluita ja samalla vaatia enemmän yhteistyökumppaneilta.

### 5.2.1 Ulkomaankaupan tulokset

Ulkomaankaupan nykytilasta saatiin paljon hyvää tietoa tehdystä kehitysdokumentista. Siinä oli mainittu nykyisiä haasteita/ongelmia. Ongelmaksi oli kirjattu kustannusten epäselvyys myynnin ja tilausten käsittelyn välillä. Myynti ei ole aina tietoinen

kaikista tilauksen/toimituksen kustannuksista, jolloin ylimääräisiä kustannuksia voi tulla liian paljon erilaisten toimitusten yhteydessä. Tyypillisiä lisäkustannuksia muodostavat muun muassa eri hankintakanavien poikkeavat toimitus- ja käsittelymaksut. Haasteeksi oli kirjattu myös puutteet tuotekuvauksissa, koska ne pitää olla englannin kielellä. Silloin kun tuotekuvauksissa ei ole tarvittavia tietoja tai tiedot ovat puutteellisia, tulee paljon ylimääräistä selvitystyötä ja lisäkysymyksiä kuormittamaan nykyisiä resursseja. Kehittämistöiveenä dokumentissa oli erilaisten ulkomaankauppaa koskevien dokumenttien täyttämisen ja oikeellisuuden tarkistamisessa. Maininta koski lähinnä oikeiden dokumenttien saamista nopeasti tarvittaessa.

Haastattelu kohdistui ulkomaankaupan osalta sen parissa työskentelevään asiakaspalveluhenkilöön, joka vastaa tilaus-, toimitus- ja laskutusputkesta. Sama henkilö työskentelee myös ulkomaan mobiililiiketoimintatiimissä. Haastattelu oli avoin, mutta kysymysrunko oli koottu niin, että haastateltavalta kysyttiin loogisessa järjestyksessä ulkomaankaupan tilaus-, toimitus- ja laskutusputkesta. Eli miten hän toimii prosessin eri vaiheissa ja mitä haasteita tai ongelmia hän kohtaa niissä. Haastattelussa kysyttiin aluksi kokonaisuuden toimivuutta. Sen jälkeen syvennyttiin tilaus- ja toimitusputken toimintaan ja siinä esiintyviin haasteisiin, joita dokumenttianalyysissä oli ilmennyt. Haastattelussa asiakaspalveluhenkilö kertoi, että suurin haaste on toimituksien suhteen eri asioiden selkeys koko organisaatiossa. Aina ei tiedosteta mitä kenenkin pitää tehdä, jotta saadaan tilaus ja toimitus nopeasti eteenpäin oikein. Näin tiettyjä asioita joudutaan selvittämään liian kauan, jolloin toimitusaika pitenee turhaan. Hinnoitteluasiasia tuli myös esiin, kun kysyttiin tarkemmin laskutukseen liittyvistä haasteista. Toimituskulut on välillä luvattu myynnin toimesta liian halvalla ja niistä tulee täten tarpeettomia kuluja organisaatiolle. Asiakaspalveluhenkilön mukaan myös tuotteiden hinnoitteluissa ei oteta kaikkia kokonaiskuluja riittävän paljon huomioon, jotta myynti pysyisi kannattavana. Näin myyntikate saattaa pudota liian alhaiselle tasolle tai jopa tappiolliseksi.

### 5.2.2 Ulkomaan mobiililiiketoiminnan tulokset

Ulkomaan mobiililiiketoiminnan toiminnasta ei ole dokumentteja olemassa, joten dokumenttianalyysiä ei siinä voitu suoraan käyttää. Vapaamuotoisia ohjeistuksia oli

kuitenkin jonkin verran tehty, joten niiden avulla saatiin hyvää pohjatietoa haastattelua varten. Lisätiedoksi haastattelua varten myös tutkittiin myyntiin, tilaustenkäsitteilyyn ja toimituksiin liittyviä dokumentteja, jotta niiden prosessit ovat tutkijalle tuttuja. Näin siksi, että tutkija osaa kokonaisuuden, eikä tule sellaista tilannetta, jossa tutkija ei ole enää keskustelussa ajan tasalla.

Mobiililiiketoiminnan- ja asiakaspalvelujohdon haastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna, jossa haastateltavilta kysyttiin liiketoimintayksikköön kohdistuvia odotuksia, tavoitteita ja haasteita. Haastattelu oli todella vapaamuotoinen ja kysymyksiä ei ollut valmiiksi luotuna. Haastattelussa mobiililiiketoiminnan johtaja toivoi, että olisi tärkeää löytää nykyiset pullonkaulat ja tunnistaa prosessin ydintoiminnot sekä tuoda käytettävät mittarit kaikkien tietoisuuteen. Näiden selvittämisen jälkeen toimintaa saadaan varmasti tehostettua ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä parannettua. Asiakaspalvelujohtaja puolestaan kertoi, että asiakaspalautteissa lukee usein esimerkiksi toimitusaikaan ja kalliisiin hintoihin liittyviä palautteita. Nämä voivat näkyä asiakkaalle erillisinä asioina, vaikka todellisuudessa ne koskevat montaa eri toimintoa ja henkilöä toimittajan ja yhteistyökumppaneiden prosesseissa. Organisaation pitäisi siis pystyä löytämään tarkemmat syyt asiakaspalautteisiin liittyen, jotta saadaan ratkaistua juuri oikea tarkka ongelma ja siltä voidaan jatkossa välttyä.

Kokonaisuuden osalta haastattelu tehtiin ryhmähaastatteluna, jossa mukana olivat kaikki edellä mainitut henkilöt. Haastattelu tehtiin ryhmässä siksi, jotta saadaan samalla aikaan keskustelua kokonaisuuden osalta. Haastattelurunko pohjautui nykyiseen tekemiseen ja toimintaan. Tässä vaiheessa käytiin ryhmän kanssa läpi koko prosessin nykytila ja toiminta, kuten aivoriihityöskentelyvaiheessa. Eli jokaisen toimijan tekeminen käytiin läpi vaihe vaiheelta ja jokainen sai tuoda mielipiteensä ongelmista ja havainnoistaan. Tämä haastattelu tehtiin kuukausi myöhemmin kuin itse nykytilakartoitus. Näin saatiin haastattelussa parempaa näkökulmaa aikaisemmin kuvattuihin asioihin. Tulosten perusteella nykyinen toimintatapa on ollut kohtalaisen virheherkkä ja paljon resursseja vaativa, koska selkeää toimintatapaa ei ole kuvattu. Toiminta on ollut pääosin toimivaa, mutta kustannusten pienentäminen, läpimenoaikojen lyhentäminen ja asiakastyytyväisyyden lisääminen ovat asiakaspalvelujohtajan mielestä avainsanoja tässä toiminnassa. Nykyinen toiminta ei ollut hänen mielestään vielä riittävän tehokasta ja toimintavarmaa, joten yllätyksiä tulee liian paljon. Niiden selvit-

täminen taas työllistää turhaan resursseja ja siten huonontaa toimitusaikoja ja asiakastyytyväisyyttä. Mobiililiiketoiminnan johtajan mukaan prosessin kuvaamisen jälkeen on tarkoituksena julkistaa virallinen prosessikaavio myös asiakkaille. Asiakaspalveluhenkilön mukaan toimitusten on oltava nykypäivänä nopeita, koska uudet tarpeet asiakkailta ilmenevät aina yhä nopeammin. Hänen mukaansa myös uuden tuotteen on tultava nopeasti perille, jotta se saadaan nopeasti käyttöön. Ongelmaksi hän mainitsi erityisesti ne tuotteet tai tarvikkeet, joiden toimitusaika on pitkä, mutta tuotteet pitäisi saada nopeasti toimitettua esimerkiksi sopimusehtojen mukaan. Varastossa olevien tuotteiden määrä yleensä mitoitetaan pienempään suuntaan, kun ei luoteta myynnin ennusteisiin. Silloin kun on luvattu tiettyjä toimitusaikoja, niin niihin pitää pystyä tai muuten asiakas ei enää luota palveluun ja saattaa jopa lopettaa asiakassuhteen. Palveluiden ja huollon on myös toimittava nopeasti, koska mobiilikäyttö on erittäin monipuolista ja kriittistä asiakkaiden toiminnoissa.

Molempien johtajien mukaan prosessin tarkoitus, arvo, hyödyt, asiakkaat ja ongelmat tulee selvittää perusteellisesti kaikille. Tämän prosessin päätarkoitus on selkeyttää toimintaa ja yhdistää osastoja ja tekijöitä, jotta kokonaistoiminta olisi parasta mahdollista. Ongelmia tulee heti, kun tilausten käsittely on liian erillään myynnistä. Tilausten käsittelyllä on suurin positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen, jos toiminta on selkeää ja suoraviivaista. Kun varastointi ei ole oman organisaation sisällä, pitää yhteistyön olla sujuvaa ja läpinäkyvää tukkurien kanssa, jotta toimitukset ja varastointi ovat jatkuvasti ajan tasalla. Informaation kulun pitää olla parempaa, jotta tieto on koko ajan päivitettyä ja sitä tulee voida jakaa tarvittaessa nopeasti eri toimijoille ja asiakkaille. Tietoa saadaan paljon erilaisten raporttien ja järjestelmien kautta, mutta kriittisen tiedon eteenpäin esittäminen kaikille tahoille vaatii hiomista.

Tutkija havaitsi haastattelujen yhteydessä siis seuraavanlaisia asioita. Tärkeintä kaikkien mielestä on asiakkaan hyöty, mutta myös organisaation eri osastot kuten myynti, asiakaspalvelu ja tukkuri hyötävät esimerkiksi ajan ja resurssien käytössä. Itse mobiililiiketoiminnassa ei ole ilmennyt suuria ongelmia kun toimintaa on tehty. Kuitenkin organisaation sisäisiä haasteita ilmenee tuotteistuksessa, toimintavastuissa ja ajankäytössä. Tuotteistuksen muuttuminen ja itse tuotteistuksen tuominen järjestelmään oikein hinnoin on haastavaa, jos hinnoittelussa on poikkeavia tuotteita, joita ei ole vielä ollut järjestelmissä. Toimintavastuut myös tuovat viiveitä, koska aina ei tiedetä

kenen vastuulla jokia asia on. Siksi aikaa kuluu monesti turhaan, kun selvitetään eri henkilöiden kesken samoja asioita. Näin myös esimerkiksi toimituksen vasteajat pitenevät, jos selvitetään erikoistapauksia tai muita uusia ilmenneitä asioita. Asiakkaan puolelta haasteita tuovat nopeiden toimitusten vaatimukset, koska kaiken pitää olla taustalla silloin kunnossa. Jos järjestelmät eivät ole ajan tasalla, tulee käytännössä aina viiveitä ja silloin asiakastyytyväisyys kärsii. Siksi tärkeintä on saada toiminta suunniteltua läpikotaisin niin, että kun se alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen on läpimenoaika lyhyt ja toiminta tehokasta. Asiakkaan näkökulmasta toimitusten osalta raja Atean ja tukkurin toiminnasta hämärtyy, koska tuotteet toimitetaan monesti suoraan tukkurilta asiakkaalle. Joskus myös asiakkaat saattavat olla suoraan yhteydessä tukkurin yhteyshenkilöihin, mutta tämä on harvinaisempaa. Suora yhteydenotto saattaa toteutua esimerkiksi jonkin todella erikoisen tuotteen selvityspyynnönä.

## 6 ULKOMAAN MOBIILILIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda kuvaus nykytoiminnasta, ratkaista haasteet ja kehittää toimintaa paremmaksi. Tässä osiossa kerrotaan tarkemmin kehityskohdista ja niiden vaikutuksesta asiakkaaseen, toimintaan ja ihmisiin. Teorian avulla luodaan muutoksia ja toimenpiteitä, jotka vaativat huomioimista tai kehittämistä. Nämä kehityskohdat selvitettiin tutkimusmenetelmien avulla luvussa 5.

Mobiililiiketoiminnassa ulkomaankauppa on tärkeää, koska Atea toimii paljon kansainvälisten yritysten ja konsernien kanssa. Asiakkailta on paljon eri osastoja ja toimipisteitä eri valtioiden sisällä ympäri maailmaa. Kun toimittajasopimus tehdään, haluavat asiakkaat monesti myös samat tuotteet ja palvelut kaikkiin toimipisteisiin. Myös erillisiä tilauksia ja toimituksia pitää pystyä hoitamaan ilman turhia viiveitä.

Tässä työssä on tärkeää luoda prosessi ja ohjeistus kansainväliselle toiminnalle, jonka selkeyttä ja tehokkuutta pyritään kehittämään. Ulkomaan mobiililiiketoiminnan etuina on liiketoiminnan laajentaminen ja uusien markkinoiden avaaminen. Näiden

avulla saadaan luotua kestävämpiä asiakassuhteita ja parempaa tuottavuutta. Siksi on tärkeää tunnistaa ulkomaankaupan riskit, jotta toimintaa voidaan järkevästi laajentaa. Jos mobiililiiketoiminnan ulkomaankaupan tilaukset ja toimitukset epäonnistuvat ovat varmasti myös kotimaan kaupan asiakassuhteet vaakalaudalla. Organisaatiosta on löydettävä osaamista keskeisten riskialueiden, kuten markkinoinnin, logistiikan, tuotannon ja laskutuksen osalta. Vastuualueista vastaavien osastojen ja henkilöiden tulee olla tietoisia ulkomaantoimituksissa tullikäytänteistä, tulevista veroista, mahdollisista vientirajoituksista ja vaadittavista asiakirjoista. Näiden avulla vältetään turhien kulujen ja epäonnistumisien toteutuminen.

Ulkomaankaupan toiminta on siis jo tuttua toimintaa Atealla, mutta sen vieminen osaksi jokapäiväistä toimintaa on haastavaa. Ulkomaan mobiilitoimituksista on vastuussa useita osastoja ja henkilöitä, joille asiat voivat tulla prosessikuvauksen ja ohjeistuksen valmistusprojektissa hyvin selkeiksi. Kokonaisuuden hahmottaminen tässä olisi tärkeää. Kun henkilökuntaa vaihtuu, pitää muiden osata kertoa kokonaistilanne uusille työntekijöille. Tällöin selkeät prosessikuvaukset ja ohjeet ovat tärkeitä työvälineitä.

Kilpailuaseman vahvistaminen, kotimaanmarkkinoiden suppeus ja kansainväliset asiakkaat ovat tekijöitä, joiden vuoksi Atea haluaa toimia ulkomaan mobiililiiketoiminnassa. Kansainvälisesti toimivat asiakkaat haluavat samat tuotteet ja palvelut jokaiseen toimipisteeseensä ja kokonaisuuden hyvällä hallinnalla saadaan kilpailuetua muihin toimijoihin. Ulkomaan mobiililiiketoiminnan prosessi on hyvin samanlainen kuin muut tilaus- ja toimitusprosessit. Siksi tätä kuvatessa peilattiin hyviä asioita organisaation muista toimivista prosesseista, joita myös tutkittiin nykytilakuvauksen yhteydessä. Myös organisaation samat henkilöt työskentelevät kaikkien tilaus- ja toimitusprosessien kanssa, joten kokonaisuuden kannalta pitää poimia olennaiset erikoisuudet tarkkaan, jotta ne huomioidaan uuden prosessin kuvaamisessa. Myös selkeiden ohjeistusten ja koko prosessiin liittyvien henkilöiden toimenkuvien saattaminen yhteen on tärkeää. Jos henkilökunnassa tapahtuu vaihtuvuutta, prosessikuvaukset ja ohjeet antavat tarvittavan avun uusille henkilöille. Olennainen asia on kuvata tilaus- ja toimitusprosessi ottaen huomioon ulkomaankaupan erikoisuudet. Parhaat edellytykset toimia ulkomaankaupassa on EU:n tulli- ja veroalueisiin kuuluvissa valtioissa, koska silloin ei tarvitse tehdä tulli-ilmoituksia ja yhteisömyynti on verovapaata.

## 6.1 Muutoksen suunnittelu

Kun halutaan siirtyä nykyisistä toimintatavoista uusiin, tarvitaan muutossuunnitelma. Muutoksen jalkauttaminen tapahtuu vasta toisessa vaiheessa. Ensin pitää siis miettiä, että miten muutetaan nykyistä toimintaa. Muutoksen suunnitteluun koottiin ydinryhmä, jossa olivat tutkijan lisäksi mobiililiiketoiminnan päällikkö, asiakaspalvelujohtaja, mobiilituotteiden tuotepäällikkö ja asiakaspalveluhenkilö. Suunnittelua alkoi vetää asiakaspalvelujohtaja, koska näin saatiin riittävästi voimaa ja uskottavuutta muutoksen toteuttamiseen. Kyseinen henkilö oli muutenkin oikea taho, koska hänellä oli paras tieto organisaation strategiasta, visiosta ja arvoista. Muut henkilöt valittiin ryhmään siksi, koska he tulevat työskentelemään jatkossa yhä tiiviimmin ulkomaan mobiililiiketoiminnan parissa ja ovat osaavia ja innostuneita. Suunnitteluprosessi aloitettiin käymällä läpi tutkimuksessa ilmenneitä ongelmia ja haasteita. Näin jokainen ryhmän jäsen sai tietoa myös muiden toimintojen olennaisista haasteista ja näkökulmista. Prosessit kulkevat läpi eri yksiköiden, joten tämän avulla jokainen sai ymmärryksen muutoksen tarpeesta ja kokonaisuudesta. Muutos ei synny kuitenkaan pelkän tiedon avulla, joten muutoksen käynnistämiseen tarvittiin myös muutostahtoa. Muutoksen vetäjä pystyi motivoimaan tiimin jäseniä hyvin omien esimerkkien kautta. Esimerkit olivat organisaation arvojen mukaisia ja näiden avulla vaikutettiin henkilöiden ajatteluun, asenteisiin ja tuleviin toimintatapoihin. Kaikki muutoksen suunnitteluvaiheessa käydyt ja sovitut asiat kirjattiin ylös, jotta kaikki tietävät mitä sovittiin ja ne oli helppo jakaa täten kaikille henkilöille. Muutoksen toteuttamisesta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa 6.2, jossa kerrotaan uuden toimintamallin ja prosessikaavion luomisesta. Muutoksen jalkauttamissuunnitelmasta kerrotaan luvussa 6.3 tarkemmin.

Muutoksen käynnistävätkä syyt olivat selviä. Kaikille toimijoille tuli saada selväksi miten jokaisen työ liittyy koko prosessiin, jotta voidaan tarvittaessa auttaa toisia paremmin siten, että prosessi toimii yhä tehokkaammin. Tehokkuutta ja tuottavuutta haluttiin parantaa ja saada henkilökunta aktiivisemmin panostamaan tekemäänsä työhön. Tavoitteet laaditaan niin, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa yhä paremmin lopputulokseen. Tähän tähdäten voidaan luoda tiimikohtaisia tulostavoitteita, joihin päästessään työntekijät saavat esim. tulospohjaista palkkaa. Tämä johtaa parhaimmillaan yhteiseen tavoitteeseen tehokkaammin. Näistä kerrotaan tarkemmin



kuin luodaan uusia mittareita. Uuden toimintakuvauksen johdosta halutaan myös saada käyttöön kaikki resurssit ja osaaminen. Samalla pitää osata luopua ylimääräisistä kuluista ja ydintoimintojen ulkopuolelle jäävistä kannattamattomista osista. Kun resurssit osataan ohjata oikeisiin kohtiin, saadaan asiakkaita palveltua paremmin. Uudelleen suunnittelussa tuleekin pohtia ja käsitellä kaikkia toimintoja, jotta osataan poimia turhat pois. Siksi jokaista vanhaa toimintoa tulee kyseenalaistaa. Atean tavoitteena on olla vuoteen 2015 mennessä asiakkaan puolella pöytää ja olla fiksuin tietotekniikan neuvonantaja. Siksi asiakkaiden tarpeiden täyttäminen tulee tehdä fiksumusti, tehokkaasti ja kannattavasti.

## 6.2 Prosessin uudelleenkuvaaminen

Yhteenvetona dokumenttianalyysissä ja haastatteluissa ilmenevät asiat liittyivät virheherkkyyteen, toimintojen hajonneisuuteen, kustannustasoon, läpimenoaikoihin, asiakastyytyväisyyteen, tarveselvitykseen, toimijoiden yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Johdon tahtona on avata pullonkaulat toimintojen välillä, jolloin kokonaisuus toimii tehokkaasti. Samalla toiminta selkenee ja koko prosessi on myös asiakkaalle päin läpinäkyvä ja tehokas. Näin saadaan luotua johdon vaatimaa parempaa asiakastyytyväisyyttä ja kustannustehokkaampaa toimintaa. Asiakas on tärkeä osa liiketoiminnassa, siksi sisäisistä asiakkaistakin täytyy pitää huoli. Kun sisäinen palvelu on kunnossa, saadaan luotua joustavaa ja laadukasta palvelua myös ulkopuolisille asiakkaille. Jokainen prosessiin osallistuva henkilö myös vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Tärkeät huomiot uutta prosessikuvausta luodessa on saada hinta pidettyä alhaisena, toimitusaika pienenä ja asioinnin helppous sekä luotettavuus hyvänä.

Prosessikuvaamisen tekemiseen osallistui viiden hengen työryhmä, joka aloitti ulkomaan mobiililiiketoiminnan prosessin kuvaamisprojektin. Työryhmään kuuluivat tutkijan lisäksi mobiililiiketoiminnan päällikkö, asiakaspalvelujohtaja, mobiilituotteiden tuotepäällikkö ja asiakaspalveluhenkilö. Tutkimustulosten ja teorian avulla luotu uusi prosessikaavio on työn lopussa liitteenä (liite 1). Kaavio esittää tekijöiden ja toiminnan väliset suhteet, sekä prosessin tapahtumaketjun. Seuraavassa osiossa kerrotaan tarkemmin prosessin eri vaiheista.

Ydinprosesseihin nimettiin nykytilakuvauksessa asiakaskontaktointi, hinnoittelun ja tuotteistuksen luominen, tilauksen käsittely ja toimittaminen. Tukiprosesseiksi todettiin henkilöstöhallinnon tehtävät, taloushallintopalvelut, huoltopalvelut ja erilaiset asiantuntijapalvelut. Nämä eivät uudessa prosessikuvauksessa muuttuneet.

Kaikki alkaa asiakkaasta, johon myyjä on ollut yhteydessä. Asiakkaalta tulee hankintasignaali myyjälle, joka käynnistää tarveselvityksen. Haastatteluissa tuli ilmi, että alussa huonosti tehty peruskartoitus voi pilata koko kaupan mahdollisuuden. Jos ei oteta huomioon asiakkaan kaikkia tarpeita ja mahdollisuuksia, voidaan tarjota väärää ratkaisuja, jotka tuottavat ongelmia tulevaisuudessa. Kun tarveselvitys on tehty huolellisesti, saadaan varmasti tarvittavat asiakkaan tarpeet selville heti alkuvaiheessa. Näin toiminta tehostuu huomattavasti, eikä turhia selvittelyjä tarvitse enää tehdä. Samoin kuin kommunikointia lisätään eri prosessien välissä sisäisesti ja ulkoisesti, virheitä vältetään huomattavasti vähemmän. Näin toimitusputkesta tulee samalla nopeampi, kuin asioita ei tarvitse selvittää aina uudelleen alusta asti. Siksi myyjän aikaisemmat tehtävät, kuten maakohtainen tuotteistus ja saatavuuden selvittäminen poistettiin alkuvaiheesta kokonaan ja tilalle luotiin tarveselvitys.

Tuotepäällikkö ylläpitää toimittajien ja asiakkaiden tuote- ja palveluvalikoimaa, toimittajien perustietoja ja tiedottaa asiakaspalveluryhmää ja myyjiä näistä. Tuotepäällikkö tekee myös tarvittaessa toimittaja-avauksia, ostohintojen ja tuotteiden päivityksiä sekä hinnoittelua järjestelmään. Hinnoittelu koettiin sekavaksi, joten tuotepäällikön tulee pitää hinnoittelu ajan tasalla. Kun hinnoittelu on ajan tasalla sekä myyjillä että järjestelmissä, saadaan kustannuksetkin optimoituja niin, ettei mitään mene vahingossa liian halvalla tai kalliilla. Tarvittaessa tehdään tuotevarastoja ja tilauspisteitä tukkurille tai Atealle. Näitä toimintoja ei muutettu, koska samat tehtävät ovat myös normaalitoimitusprosessissa tuotepäälliköillä. Tuoteavaukset ja toimittaja-avaukset on määritelty aikaisemmin oston tehtäviksi. Tässä kohtaa osto poistettiin kokonaan prosessikuvauksesta, koska tuotepäällikkö saa tehtyä samat asiat tehokkaammin ilman turhaa töiden siirtelyä henkilöltä toiselle. Samalla tukkureiden kanssa yhteistyö muuttuu tiiviimmäksi, kun yksi henkilö vastaa toimittajista ja tuotteista. Osto sulautetaan koko organisaatiossa asiakaspalvelun kanssa samaan yksikköön. Näin siksi, että erillinen osto-organisaatio jäi turhaan erilliseksi, kun ostotoimintoja

tehtiin jo asiakaspalveluosastossa päällekkäin. Samalla saadaan läpimenoaikaa pienennettyä, kun toimintoputki lyhenee.

Asiakaspalvelu saa tarvittavat tiedot tuotepäälliköltä ja kokoaa saatavuuden, toimitusajan ja ostohinnan valmiiksi myyjälle, jolloin toimituskuvioden osalta asiat ovat selvillä. Aikaisemmin nämä tehtävät oli merkitty prosessin alkuvaiheen tehtäviksi, mutta uudessa kuvauksessa tämä on loppuvaiheessa ajankäytön säästämiseksi. Nämä tehdään nyt vasta kunnan tarvekartoituksen jälkeen, kun selvillä ovat tarkat tuotteet ja tarvittavat toimijat. Näin säästytään turhalta työltä ja keskitytään asiakkaan kannalta vain olennaisiin asioihin.

Saatavuuden ja hinnoittelun suurimmat haasteet on maakohtaisten valikoimien hallinta. Tämä tulee ottaa huomioon, kun asiakkaan haluamien mallien saatavuuksia ja toimitusaikoja luvataan. Kun selvitystyö on tehty kunnolla ja eri mallien varastoinnit saatu kuntoon, on helpompi antaa asiakkaalle toimitusaikalupauksia. Saatavuuden ja hinnoittelun osalta myyjä tekee tarjouksen haluttujen vaatimusten mukaan asiakkaalle ja neuvottelee tarvittaessa muutoksista tai lisähankkeista. Suurimmissa hankkeissa projektiryhmä esittää tarjouksen asiakkaalle, jolloin käydään koko tarjous perusteellisesti läpi eri osa-alueiden osalta. Saatavuus ja hinnoittelu siirrettiin prosessissa myös alkuvaiheesta pois ajan säästämiseksi. Asiakkaan kannalta palvelun laatu paranee, koska nyt hintatiedot ja saatavuudet ovat huomattavasti paremmin ajan tasalla, kuin jos ne tehtäisiin heti prosessin alkuvaiheessa. Siten myös viime hetken muutokset saadaan hoidettua paremmin.

Asiakkaan kannalta nopeuttavia tekijöitä ovat ennusteet ja asiakas- ja tilaajatietojen antaminen ja päivittäminen. Asiakas ilmoittaa mahdollisista hankintamääristä ja hankintapaikoista ja -henkilöistä myyjälle. Tämä takaa suurien erien osalta ennakoimisen varastoinnin ja toimitusaikojen suhteen. Tilaajatiedot, toimitusosoitteet ja laskutusosoitteet sekä niiden päivittäminen ovat olennainen tekijä toimituksen nopeudelle. Myyjä kokoaa asiakkaalta saamistaan tiedoista yhteenvedon asiakkaan hankintapaikoista, hankintavastuullisista henkilöistä ja hankintasäännöistä. Yhteenvedon näistä myyjä toimittaa asiakaspalvelutiimille, jossa ne viedään hankintajärjestelmään (eshop). Asiakaspalvelutiimi päivittää tuotteet, hinnat, henkilöt ja asiakkaat järjestelmään ja tarvittaessa avaa tuotteita ja hinnoitteluja.

Asiakas pääsee kirjautumaan tunnuksillaan eshop-kauppapaikkaan. Sieltä löytyy asiakkaan haluamilla tiedoilla päivitettyt tuotteet, joita voidaan tilata. Eshopista löytyvät myös kaikki tarvittavat tiedot kuten huolto- ja takuuohjeet, hinnat, tuotteet, toimitusehdot ja uutiset. Näitä ylläpidetään asiakaspalvelutiimin ja tuotepäällikön toimesta.

Asiakas tekee tilauksen eshopin kautta tai jollain muulla tavalla kuten sähköpostilla tai kirjeellä. Tilauksia vastaanotetaan eshopin kautta toiminnanohjausjärjestelmään. Tilauksen siirto eshopista toiminnanohjausjärjestelmään tapahtuu automaattisesti ja tilausvahvistus lähtee automaattisesti järjestelmästä tilaajalle. Tilausten käsittelyssä on useita seikkoja, joita tulee huomioida ja nämä on kuvattu erikseen Atean tilausten käsittelyohjeissa ja ulkomaan mobiilikaupan tilausten käsittelyohjeessa, jonka sisällysluettelo näkyy liitteessä 2. Itse ostamiseen ei liittynyt muutoksia, koska ostaminen ei eroa normaalista ulkomaantoimitusten ostotapahtumasta.

Itse ostotilaus lähtee tarvittaessa tukkureille tai tuotteet poimitaan omasta varastosta. Tämän jälkeen tukkuri tai Atea käsittelee tilauksen, tekee tarvittaessa esiasennuksia ja toimittaa tuotteen asiakkaalle. Toimitustavat poikkeavat myös asiakkaan toimitusosoitteen sijainnista riippuen ja toimitustapoja on vaihtoehtoisesti erilaisia. Tukkuri lähettää sähköpostilla vahvistuksen, jossa näkyvät tilauksen tarkat tiedot. Toimitustietoina läheteellä on muun muassa tilausnumero, poimintanumero, rahtikoodi, seurantakoodi, rahdin määrä, asiakkaan numero, vastaanottajan viite, vastaanottaja, osoite, tuotekoodi, tuotekuvaus, sarjanumero ja poimintapäivämäärä.

Toimitusvalvonnan tehtävänä (asiakaspalvelu) on varmistaa toimitusprosessin toimintaa yhdessä muiden toimitusprosessin toimijoiden kanssa. Toimitusvalvonta huolehtii ja varmistaa muiden toimijoiden kanssa, että asiakas saa oikeat tilaustaan vastaavat tuotteet oikea-aikaisesti ja tuotetoimitusten yhteydessä myydyt palvelut toimitetaan asiakkaalle oikea-aikaisesti tuotetoimitusten yhteydessä. Lisäksi toimitusvalvonta varmistaa, ettei tilauksia jää roikkumaan ja laskuttamatta. Keskusteluissa ja haastatteluissa ilmeni, että toimitusvalvonta on koettu tärkeimmäksi vaiheeksi, koska tuotteiden toimitusajoilla voi olla suuria eroja. Siksi prosessissa toimitusvalvonta on

määritelty asiakaspalvelun tehtäväksi, koska heillä on paras kokonaisnäkemys tilaus- ja toimitusputkesta.

Atean ja tukkurin yhteistyö ulkomaan mobiililiiketoiminnan osalta on erittäin tiivistä. Huolto näkyy prosessikaaviossa, koska se on osana liiketoimintaa. Huollon toiminta on pitkälti asiakkaan ja huoltokumppanin välistä, jolloin sen rooli kuvauksessa jää taustalle, mutta se on kuitenkin tärkeä osa kokonaisuudessa.

Prosessit kuvattiin niin, että prosessien eri vaiheet näkyvät selkeästi alusta loppuun. Alla on kerrottu prosessikuvauksen perustiedot.

Nimi: Ulkomaan mobiilitilausten prosessi

Tarkoitus: Toimittaa asiakkaalle tuote tai palvelu asiakkaan tarpeenmukaisesti nopeasti ja luotettavasti. Estää toimitusvaikeuksia ja tilausten viivästymisiä.

Omistaja: Mobiililiiketoimintajohtaja

Alkusyöte: Asiakkaan mobiilihankintatiedustelu

Lopputuote/-palvelu: Asiakas saa tilaamansa tuotteen/palvelun toimituksen muodossa.

Asiakas: Atean jo olemassa oleva asiakas, joka haluaa tilata mobiilituotteita/palveluita ulkomaille.

Asiakastarpeet: Nopea tavoitettavuus, hyvä saatavuus ja hinnoittelu. Nopea toimitusaika.

Prosessin tavoitteet: Joustavuus ja nopea käsittelyaika.

Prosessin mittarit: Tilaus- ja toimitusaika ja asiakastyytyväisyys.

Resurssit: Myyjä, asiakaspalvelu, tuotepäällikkö ja tukkuri

Kehittämismenettely: Tilaus- ja toimitusaikojen parantaminen, sisäiset auditoinnit ja tiimipalaverit.

### 6.3 Mittareiden uudelleensuunnittelu

Aikaisemmin toimintaa oli mitattu muiden tilausten tapaan mm. tilaus- ja toimitusaikojen ja asiakastyytyväisyyden mukaan. Kaikkea toimintaa tulee pystyä mittaamaan, jotta sitä voidaan ohjata oikein ja kehittää paremmaksi. Tässä osiossa keskitytään uusien mittareiden luomiseen ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin. Menestystekijämittaristo luo pohjan koko liiketoiminnan ohjaamiseen. Mittaristossa ovat mukana sisäinen tehokkuus, talous, asiakas ja kehittyminen. Näiden kohteiden mittaamisella saadaan koko strateginen suunnitelma seurannan piiriin. Alla olevan taulukon 2 avulla voidaan luoda tarkemmat perusmittarit kriittisten osa-alueiden osalta.

Taulukko 2. Atean menestystekijämittaristo ulkomaan mobiililiiketoiminnan osalta.

Luodaan mielekkyyttä ja tuottavuutta työelämään				
Atea on vuoteen 2015 mennessä asiakkaan puolella pöytää ja fiksuin tietotekniikan neuvonantaja				
Yhteinen tahto	Tekemisen meininki	Rohkeus	Osaaminen asiakkaan hyödyksi	Uudistuminen
Sisäinen tehokkuus	Talous	Asiakas	Kehittyminen	
Tilaus-, toimitus-, ja laskutusprosessi Yhteistyö	Kannattavuus Kasvu	Asiakaspalvelu Asiakastyytyväisyys Markkinaosuus	Työtyytyväisyys Osaamisen kehittäminen ja jakaminen Henkilövaihtuvuus	
Tilauksen käsittely Toimittaminen Laskuttaminen	Hinnoittelu ja tuotteistus	Asiakaskontaktit Tyytyväisyyskyselyt Reklamaatiot	Kyselyt Koulutus Ohjeistukset	

Perinteisiä mittareita prosessin osalta kannattaa valita kriittisistä toiminnoista. Näitä ovat asiakaskontaktit, hinnoittelun ja tuotteistuksen luominen, tilauksen käsittely ja toimittaminen. Kehittämisen osalta Atealla on jo olemassa sisäiset tyytyväisyyskyselyt, koulutusohjelmat ja ohjeistusten tekemisen liittyvät prosessit, joten niihin ei tässä kohtaa syvennyttä tarkemmin.

Asiakaskontaktien määrää voidaan mitata puhtaasti asiakaskontaktien lukumäärällä. Asiakaskontakti voidaan vielä jakaa etäkontaktiin (puhelin tai muu etäkommunikointiväline) ja lähikontaktiin (asiakastapaaminen). Tällä mittarilla saadaan suoraan tietoa myynnin aktiivisuudesta. Asiakastapaamisten ja kontaktien laatua voidaan mitata kontaktien ja ennustettujen myyntien välisellä ajalla. Eli myyjä kirjaa kontaktin ajankohdan ja syyn tietojärjestelmään ja ennustaa mahdollisen kaupan syntymisen ajankohdan. Näin voidaan seurata esim. kuinka monta tapaamista tai kontaktia on vaatinut, että sopimus on saatu asiakkaan kanssa aikaiseksi tai kauanko aikaa on kestänyt kaupan syntymiseen ensikontaktista alkaen. Syötetyn tiedon avulla myös voidaan seurata jatkuvasti kaikkien myyjien mahdollisia tulevia sopimuksia ja potentiaalista avointa asiakkuuskantaa. Laatumittaustapa on jo käytössä yleisesti myynnillä, joten sitä ei tarvitse ottaa erikseen käyttöön ulkomaan mobiililiiketoiminnan osalta. Tietojärjestelmästä voidaan eritellä tarvittaessa eri myynnin osa-alueet.

Hinnoittelun ja tuotteistuksen osalta hyvä mittari on tuotekohtainen kannattavuus. Tämän avulla seurataan miten eri tuotteiden kannattavuus eroaa toisistaan ja mitä tuotteita myydään milläkin katteella. Käydään läpi nykyiset kateprosentit ja asetetaan tietyt tavoitteet (kateprosentti), johon ne pitää saada tietyn aikasyklin aikana nostettua. Seuranta voidaan tehdä tasaisesti esim. kerran kuukaudessa, jolloin nähdään tuotteiden kannattavuus suhteessa muihin. Näin voidaan tarvittaessa panostaa enemmän tiettyjen tuotteiden ostamispaikkoihin, ostotapoihin, mainostamiseen ja hinnoitteluun.

Tilausten käsittely ja toimittaminen ovat tärkeimpiä asioita ulkomaan mobiililiiketoiminnan prosessissa. Nämä toiminnot vaikuttavat mm. asiakastyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Hyviä mittareita ovat tilausten läpimenoaika (tunti) ja tuotteiden toimitusaika (päivä). Tilausten läpimenoajalla tarkoitetaan aikaa, jonka sisällä saapunut tilaus on käsitelty järjestelmässä niin, että tuotteet on tilattu tukkuril-

ta. Toimitusaikaa voidaan mitata tuotteiden toimitusaikoina eri maihin. Toimitusvarmuutta mitataan myöhästyneiden toimitusten kappalemäärillä ja virheellisten toimituksien kappalemäärillä. Näille asetetaan tavoitearvot ja seurataan viikkoraportilla.

Asiakaspalvelu on toiminnan kulmakivi, joten asiakastyytyväisyyttä tulee mitata tasaisesti. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on tehdä tasaisin väliajoin asiakastyytyväisyyskysely, jossa kysytään asiakkailta monipuolisia kysymyksiä eri toimintojen ja tapahtumien osalta. Kyselyt voidaan toteuttaa kaksi kertaa vuodessa samoilla kysymyksillä, koska kyselyiden teettäminen on suhteellisen aikaa vievää ja täten kalista. Kyselyn avulla saadaan selville mm. tyytymättömien ja tyytyväisten asiakkaiden määrät, jossa asteikon luvut 1 ja 2 ovat tyytymättömiä, 3 on neutraali ja 4 sekä 5 ovat tyytyväisiä. Samalla saadaan tietoa, että mitä pitää parantaa ja mitä asiakkaat haluavat. Toinen tapa on mitata nopeammalla syklillä reklamaatioiden määrää (kpl). Erilaisten valitusten avulla saadaan nopeasti selville yksittäisten asiakkaiden ongelmat tiettyjen toimintojen suhteen. Molemmat tavat mittaavat asiakastyytyväisyyttä eri aikaväleiltä ja ovat siksi hyviä keinoja saada tietoa asiakkailta organisaation toiminnasta. Asiakaskyselyitä seurataan esim. puoli-vuotisraporteille ja mitataan arvosanoilla. Reklamaatioita seurataan kuukausiraporteilla ja mitataan prosenttien nousemisella tai laskemisella. Molemmille tulee asettaa tavoitearvot jonne pyritään.



Alla olevassa taulukossa 3 on ydintoimintojen seurantamittaristo, jossa ilmoitetaan mitattavat kohteet, mittarit, tavoitearvot ja mittaustulosten seurantatyökalut.

Taulukko 3. Ydintoimintojen seurantajärjestelmä.

Alue	Mittarit	Tavoitearvot	Seuranta
Asiakaskontakti	Asiakaskontaktien lukumäärä	+ 10 %	viikkoraportti
Hinnoittelu ja tuotteistus	Tuotekohtainen kannattavuus (jokaiselle tuoteryhmälle omansa)	> 5 % kate	kk-raportti
Tilausten käsittely	Tilauksen läpimenoaika tunteina	2 tuntia	viikkoraportti
Toimittaminen	Toimitusaika eri kohdemihiin	Saksa 2 päivää	viikkoraportti
	Myöhästyneiden toimitusten määrä	< 0,5 %	viikkoraportti
	Virheellisten toimitusten määrä	< 0,5 %	viikkoraportti
Asiakaspalvelu	1. Asiakastyytyväisyystutkimuksen arvosanat asteikolla 1-5	> 0,5 yksikön parannus	puolivuosisraportti
	2. Reklamaatioiden määrä	- 10 %	kk-raportti

Näiden ydintoimintojen mittaamisella saadaan varmasti tehokkaampaa toimintaa aikaisempaan nähden. Haastatteluissa juuri näiden toimintojen osalta nähtiin haasteita, joten nyt kun ne ovat mittauksen alla, saadaan niiden osalta myös numeeriset faktat selville. Näin ollen seuranta ja kehittäminen saadaan aivan uudelle tasolle.

#### 6.4 Muutoksen jalkauttaminen

Muutoksen tuominen jokapäiväiseen toimintaan on haastavin vaihe, koska silloin toimintoihin vaikuttavien henkilöiden on oltava jo valmiina uusille haasteille. Hyvällä tiedottamisella ja tiedon jakamisella on suuri vaikutus muutoksen jalkautumiseen. Esimiehiltä ja johdolta vaaditaan aktiivisuutta auttaa ja kertoa eri toimijoille tarvittaessa lisää muutoksen syistä ja seurauksista. Samalla pitää olla valmiina tarttumaan ja ratkaisemaan jo uusia haasteita tai hämmästyksen kohteita. Muutosta koskevien henkilöiden pitää olla myös itse aktiivisia toimimaan uusien toimintatapojen kanssa, mutta johdon on hyvä tukea ja antaa ylpeyden aihetta ja kehuja eri toimijoille. Näin saadaan ilmapiiri pysymään innostavana ja tehokkaana. Muutoksesta pitää myös infor-

moida koko organisaatiolla eri vaiheissa, jotta ulkopuolelta ei tule negatiivista palautetta, joka saattaisi vaarantaa muutoksen jalkauttamista ja innostunutta ilmapiiriä.

Työn tuloksena ulkomaan mobiililiiketoiminta kehittyi tehokkaammaksi kokonaisuudeksi sekä saatiin parempi yhteenkuuluvuus organisaation strategiaan. Samalla saatiin luotua toivottu prosessikuvaus ja ohjeistukset ulkomaan mobiililiiketoiminnan osalta. Prosessikuvaus on nyt selkeä ja yhdenmukainen muiden organisaation prosessien kanssa. Siinä näkyvät kaikki toimijat, toiminnot ja niiden väliset suhteet. Prosessikuvauksen kirjallisessa osiossa on kuvattu prosessien sisältö ja tehtävät tarkemmin. Tilausten käsittelyohjeet pitävät sisällään tilausten ja toimitusten kannalta tarvittavat tiedot. Prosessikuvauksen ensimmäiset versiot sisälsivät paljon enemmän eri toimintoja, vaiheita ja tekijöitä. Näiden tiivistäminen eri prosessivaiheiden sisälle teki toiminteista hieman laajempia, mutta selvästi selkeämpiä ja toimintaa nopeuttavia. Muutokset liittyivät lähinnä prosessin alkupäähän. Oston poistaminen prosessista oli selkeä strateginen valinta, jolla saatiin nopeutettua toimintaa ja vapautettua resursseja. Kun pienempi määrä henkilöitä tekee samaan asiaan liittyvät asiat, prosessin läpimenoaika nopeutui. Kun prosessin muutosta suunniteltiin, oli lähtökohtana saada perustettua toimiva tiimi. Muutokseen pystyttiin sopeutumaan paremmin, kun muutoksen takana oli sitoutunut tiimi. Muutos ei prosessin osalta ollut suuri, mutta eri vaiheiden osittainen siirtyminen vastuuhenkilöltä toiselle oli helpompaa, kun tiimin sisällä saatiin tukea ja apua toisilta. Tiimissä oli mukana johtotason henkilöitä ja ruohonjuuritason työntekijöitä, jolloin saatiin kaikkien näkemyksiä hyvin esiin. Samalla kynnys muutokseen pieneni, kun päätökset syntyivät kaikkien osapuolten hyväksynnällä. Muutoksen tuominen käytännön tehtäviin luonnistuu myös paremmin kuin itse tekijät saivat olla mukana projektissa. Ennakkoluuloja tai muutosvastarintaa ei ollut, koska jokainen pystyi aidosti vaikuttamaan ja kertoma mielipiteensä eri asioihin. Myös asioiden perinpohjainen selvitys ja varsinkin erilaisten hyötyjen selkeä perustelu piensivät epäluuloisuuden tunnetta. Se miten hyvin jokainen tiimin jäsen suhtautuu ajan kanssa kaikkiin muutoksiin jää tässä kohtaa epätietoisuuteen, koska aika ei riitä sen seurantaan. Tiimin jäsenillä oli kuitenkin oikeasti halu vaikuttaa asioihin ja sitoutua kehittämistyöhön, koska jokaiselle tiimin jäsenelle on siitä suoraa hyötyä. Hyötyinä olivat mm. tehtävien selkiytyminen, työn vastuiden selviäminen, sekä tieto siitä, miten oma työ vaikuttaa koko prosessiputkeen.

## 7 ANALYSOINTIA LIKETOIMINNAN TUEKSI

Liiketoiminnan kehittämisessä pitää puuttua niihin asioihin ensin, jotka koetaan haastaviksi tai joissa esiintyy epäkohtia. Asiakaspalvelu ja myynti ovat pääsääntöiset kontaktit asiakkaalle päin, joten niiden pitää olla myös ammattimaisesti järjestetty ja hoidettu. Myynti on monesti ensikontakti asiakkaaseen päin ja loput hoidetaan myynnin ja asiakaspalvelun yhteistyönä. Kun nämä kaksi osastoa toimivat kunnolla, voidaan alkaa keskittyä mahdollisen lisäarvon tuottamiseen. Tällöin mukaan tulevat erilaiset lisäpalvelut, jotka vaativat joustavuutta myyntiorganisaation eri toimijoiden kesken. Myös erilaisten järjestelmien käyttöönotto ja ylläpitäminen mahdollistavat asiakkaan tilauksen tekemisen helpommin ja tehokkaammin. Nämäkin hienot lisäpalvelut eivät auta, jos asiakas kokee saavansa huonoa palvelua. Hyvin hoidettu asiakaspalvelu on siis koko liiketoiminnan ydintekijä.

Atea keskittyy siihen minkä parhaiten osaa. Myynti ja asiantuntemus ovat ne vahvuudet, joihin kannattaa keskittyä ja siksi logistiikka ja huoltopalvelut on järkevä ulkoistaa yhteistyökumppaneille. Logistiikka ja huolto ovat tärkeä osa asiakastytyvyyttä, joten yhteistyöhön kumppaneiden kanssa on panostettava paremmin. Prosessien tulee olla selvät myös kumppaneille, jotta koko toiminta on jouhevaa ja asiakaslähtöistä. Atea on viimekädessä asiakkaan näkökulmasta vastaavana koko paletista. Siksi Atean on oltava johtava kehittäjä prosessin kehittämisessä. Johtotason henkilöiden on sitouduttava juuri asiantuntemuksen ylläpitämiseen sekä omien ja kumppaneiden prosessien yhteistehokkuuden saavuttamiseen. Kokonaisvaltaisuus on avainasana myös prosessijohtamisessa, joten eri tasojen välistä vuorovaikutusta tulee tukea ja kaikkien osapuolten tavoitteena pitää olla sama lopputulos.

Kun toimijoita on paljon, tulee yhteyshenkilöiden olla kaikille osapuolille selvillä. Kaikkien pitää tietää mihin olla yhteydessä eri asioissa. Yhteystietojen lisääminen ohjeistuksiin ja järjestelmiin auttaa tätä asiaa sopivasti. Aina siis löytyvät oikeat yhteydet eri asioille. Nämä muuttuvat ajan myöden selkeämmiksi, kun yhteydenotto muuttuu luontevaksi rutiiniksi eri asioissa. Muutoksista tulee ilmoittaa heti asiakkaalle ja muuttaa ne sisäisiin ohjeistuksiin, jolloin informaatiokatkoksilta vältytään. Jos huoltotoiminta muuttuu tai Atea alkaa tuottamaan huoltoon liittyviä palveluita, tulee

se sisällyttää ja kuvata tarkemmin prosessikaavioon sekä tehdä siitä tarkat ohjeistukset ja kuvaukset.

Atean arvot, visiot ja missio ovat jatkuvasti esillä jokapäiväisessä työssä, eikä niitä sovi aliarvioida. Prosessi tukee osaltaan jokaista kohtaa ja lopputuloksena todella pyritään toimimaan asiakkaan eduksi kustannustehokkaasti. Tulevaisuutta ajatellen uudistuminen liiketoiminnassa takaa uusia mahdollisuuksia toteuttaa asiakkaan uusia tarpeita ja olla haluttu yhteistyökumppani laajemmassa mittakaavassa. Prosessien läpinäkyvyys ja arvojen tunteminen lisäävät tehokkuutta, mutta samalla mahdollistavat paremman kehityspohjan asiakkaan näkökulmasta. Kun asiakkaat ja organisaation ihmiset tuntevat tavoitteet, roolit, järjestelmät ja prosessit, saadaan läpinäkyvä ja toimiva yhteistyö, jota on helpompi kehittää kaikkien näkökulmasta.

Itse liiketoiminnan tarkoituksena on tuoda rahaa organisaatiolle pieniä kuluja vastaan, joten kustannusten pienentäminen ja asiakastyytyväisyys ovat avainasemassa. Näitä ajatellen prosessia juuri kehitettiin. Tarkemmalla tuotekohtaisella kateseurannalla voidaan muuttaa tarvittaessa tuotteistusta ja panostaa tiettyihin tuotteisiin paremmin. Tilausten tekemistä ja etenemistä seuraavan asiakaspalvelutiimin mittareihin lisättiin tilausten, toimitusten ja asiakastyytyväisyyden seuranta. Tämä tukee täyttää panostusta tärkeimpiin asioihin, eli tehokkuuteen ja parempaan asiakastyytyväisyyteen. Kun tunnetaan asiakkaiden toiminta ja tarpeet on helpompi ennakoida tulevia hankkeita ja tarpeita. Kun tulee uusia ratkaisuja ja tuotteita markkinoille, saavat yleensä tukkurit ja myyntiorganisaatiot tiedon ensimmäisten joukossa. Tukkurien avulla saadaan tuotevalikoimaa laajennettua kansainvälisesti ja hyvällä asiakastuntemuksella voidaan tällöin jo ehdottaa asiakkaille ratkaisuja ennen muita ja varsinkin ennen kuin asiakas niitä alkaa kysellä. Tämä on sitä hyvää asiakaspalvelua, joka takaa pitkän ja hyvän asiakassuhteen.

Tulevaisuudessa Atean kannattaa myös luoda lisää palveluita tuotteiden ympärille luodakseen suurempaa jalostusarvoa. Tuotteiden jatkuvalla hintakilpailulla ei menestytä pitkällä aikavälillä. Siksi on tärkeää saada markkinoilta tietoa tulevaisuuden tarpeista ja mahdollisuuksista kilpailijoita ennen.

Mittaaminen on osa Atean toimintojen kehitystyötä, mutta myös yhteistyökumppanien tulisi käyttää mittareita omien vaiheidensa arvioinnissa. Olisi järkevää keskustella kumppanien kanssa mittaamisesta ja mittareista, jolloin saadaan paremmin tietoa koko putken tehokkuudesta ja näin taataan, että näihin asioihin kiinnitetään tarpeeksi huomiota. Liiketoiminnan lukuja ei julkaista tutkimuksessa, koska kyseinen liiketoiminta on tällä hetkellä lähinnä suurien organisaatioiden toiminnassa mukana. Uusiasiakashankinta on myös suhteellisen pitkäkestoisia, koska sopimukset ovat yleensä osa laajempaa kokonaisuutta.

## 8 YHTEENVETO

Tutkimuksessa käytettiin useaa tutkimusmenetelmää, jolloin saatiin luotettavuutta ja syvyyttä tutkimukseen riittävästi. Haastatteluja ja keskusteluja käytiin useaan otteeseen tasaisin väliajoin, jolloin saatiin uutta mahdollista tietoa lisää tutkimuksen ajan. Samalla saatiin selville tosiasioita eri toimijoiden tekemisestä. Haastattelut ja ryhmäkeskustelut olivat suhteellisen vapaita tilanteita, jolloin saatiin paljon keskustelua aikaiseksi ja varmasti kaikki osapuolet voivat tuoda mielipiteensä julki. Haastattelut, havainnointi ja dokumenttianalyysit tukivat toisiaan hyvin, koska dokumentit toivat pohjan haastatteluille ja havainnointi toi tutkijan omia havaintoja samalla esille. Kun tulokset tukivat toisiaan, voidaan tuloksia pitää luotettavina.

Validiteetiltaan tutkimus oli hyvä, koska prosessi saavutti tavoitellut kehitystoimenpiteet ja näin ollen toiminta selkeytyi ja kehittyi entisestään. Samalla saatiin organisaation vaatima kuvaus toiminnasta, sekä tärkeät ohjeistukset. Tulokset eivät kuitenkaan ole vielä kovinkaan selkeitä, koska tuloksia ei ole mitattu kovin suurella ajankänteellä. Kuitenkin tutkimusryhmän jäsenten mielipiteiden osalta työtä voidaan pitää onnistuneena. Jokainen kehittämisvaihe käytiin ryhmän jäsenten kesken läpi niin, että kaikki olivat lopulta samaa mieltä asian oikeellisuudesta. Hyvien perustelujen ja tietämyksen ansiosta suurilta ristiriidoilta vältyttiin.

Reliabiliteetiltaan tutkimusta voidaan myös pitää onnistuneena, koska ryhmähaastattelun ja kehittämisryhmän osalta saadut tiedot kirjattiin ylös ja tarkistutettiin vielä ryhmän johtotason henkilöillä. Tarkistusta jatkettiin vielä työn eri vaiheiden jälkeen reliabiliteetin varmistamiseksi. Tutkimuksen vaiheet voidaan tarvittaessa toistaa dokumenttianalyysin ja haastattelujen osalta niin, että asioiden oikea kulku pysyy koossa. Haastattelujen nauhoittaminen olisi tuonut lisää luotettavuutta tiedon luotettavuuteen, mutta tutkijan mielestä se ei soveltunut hyvin tämän tyyppisiin ryhmähaastatteluihin ja avoimeen keskusteluun, jossa asioita käytiin hyvin vapaasti läpi ja keskusteluja käytiin hajanaisesti eri henkilöiden osalta.

Tarkoituksena oli saada selville toiminnan puutteita ja mahdollisia pullonkauloja. Myös strategian ja asiakkaiden vaatimusten kytkeminen paremmin toimintaan oli tavoitteena. Tutkimuksen tulokset toivat hyvin esille toiminnan haasteita ja kehityskohteita. Lopputuloksena olikin asiakasnäkökulman aukeaminen paremmin ja strategisesti oikeisiin asioihin keskittyminen koko prosessin ajan. Samalla kustannustehokkuus ja laatu otettiin paremmin huomioon prosessin tehostamisen avulla. Kaikkia ilmenneitä asioita ei voinut työn rajauksen takia kuitenkaan käsitellä, koska työ keskittyi rajatun toiminnon parantamiseen ja kehittämiseen.

Tutkimuksen tulos osoitti, että toiminta oli oikeanlaista jo entuudestaan, mutta pienillä parannuskeinoilla ja tiedoilla siitä saadaan varmasti tehokkaampaa ja selkeämpi kokonaisuus. Asiakkaiden näkökulmasta toiminta pitää saada vielä ammattimaisemmaksi ja toimitusvarmuus paremmaksi, jolloin luottamussuhde tulee varmasti vahvistumaan. Avoimuudella varmistetaan laadukas ja tehokas toiminta kaikkien osapuolten kesken. Kuvausten ja ohjeistusten avulla selkeytetään toimintaa ja luodaan hyvä pohja tulevaisuuden kehittämistä varten. Prosessikuvaamisessa otettiin huomioon organisaation kulttuuri, visio, arvot ja ihmiset. Näin saatiin luotua töiden tasaisempi jakaminen ja tehokkaampi työympäristö, joka toivottavasti jatkossa edesauttaa myös työhyvinvointia. Palvelu saadaan jatkossa paremmin tukemaan organisaation strategiaa, jolloin se toimii luontevana osana strategisessa toiminnassa. Uuden prosessikuvaamisen avulla voidaan tulevaisuudessa kohdentaa parannusehdotukset tarkemmin prosessin eri osa-alueille. Parannusehdotuksia voidaan saada nyt myös tarkemmin mittareiden ja asiakaspalautteiden ansiosta. Tulevaisuudessa voidaan myös nyt verrata paremmin, miten nykytoiminta kehittyy ja mahdollisesti tehostuu.

## LÄHTEET

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki. Edita Prima Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Vastapaino.

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä. HM&V Research Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Jeston, John and Nelis, Johan. 2006. Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations. Oxford. Butterworth-Heinmann.

Karlöf, B. 1994. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo. WSOY.

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki. Edita Prima Oy

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki. Talentum.

Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki. Talentum.

Laamanen, Kai. & Tinnilä, Markku. 1998. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki. Metalliteollisuuden kustannus.

Laamanen, Kai. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu. Otavan kirjapaino.

Laamanen, Kai. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki. Suomen Laatukeskus Oy.

Lecklin, Olli. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR –muutoksen johtaminen. Helsinki. WSOY.

Moisio, J. & Ritola, O. 2002. Liiketoimintaprosessien tunnistus, mallintaminen ja uudistaminen (päivitetty 09/2002). Qualitas Fennica Oy.

Murto, K. 2001. Prosessin johtaminen – Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Saarijärvi. Jyväskylän koulutuskeskus Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, Uudella osaamista liiketoimintaan. Porvoo. WSOY.

Sakki, Jouni. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-toB –prosessi. Espoo. Hakapaino Oy.

Santalainen, Timo. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki. Talentum.

Sydänmaalakka, Pentti. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Tidd, Joe, Bessant, John, Pavitt, Keith. 2005. Managing innovation. Integrating technological market and organizational change. 3<sup>rd</sup> edition. West Sussex. John Wiley & Sons Ltd.

Internet- lähteet:

Atea Finland Oy:n www-sivut. Viitattu 03.04.2012. [Http://www.atea.fi](http://www.atea.fi)



Kokkonen, Olavi. 2006. Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. Quality Knowhow. Karjalainen Oy. Viitattu 12.10.2013. [Http://www.qk-karjalainen.fi/?sivu=Artikkelit](http://www.qk-karjalainen.fi/?sivu=Artikkelit).

Opetushallituksen verkkosivut. Viitattu 5.3.2014. [Http://www.oph.fi](http://www.oph.fi)

Tullin verkkosivut. Viitattu 12.02.2013. [Http://www.tulli.fi](http://www.tulli.fi)



## LIITE 2. Sisällysluettelo ulkomaan mobiilikaupan tilausten käsittelyohjeista.

Mobiilitilaukset	3
Tilausten käsittely	3
Suomi	4
Ulkomaat	4
Tukkurin tilaus-toimituskuvio	5
Tukkurin yhteystiedot	6
Vakiotuotteet	7
Vakiotuotteen hinnoittelu	7
Tuotteen lisäys asiakkaan vakiotuotteisiin	8
Raportointi	9
Kuukausiraportit	10
Viikkoraportit	11
Ohjeita laskutukseen	12
Huolto ja huoltolaskutus	16
Kierrätyspalvelulaskutus	17