



Melinda Lindqvist-Hyttinen

# Digita Oy:n kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnan proses- sien kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden kehittäminen

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2022

## Tiivistelmä

Tekijä:	Melinda Lindqvist-Hyttinen
Otsikko:	Digita Oy:n kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnan prosessien kehittäminen
Sivumäärä:	40 sivua + 3 liitettä
Aika:	Joulukuu 2022
Tutkinto:	Liiketoiminnan kehittäminen
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	KTT, lehtori Pia Hellman

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin Digita Oy:n kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnalle ja sen tavoitteena oli liiketoiminnan prosessien kehittäminen. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja se sisälsi nykytila-analyysin, haastattelut ja työpajatyöskentelyn. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui liiketoimintaprosessiteoriasta ja prosessien kehittämisen teoriasta. Teoriaa sovellettiin myös toimintatutkimuksesta ja aineistonhankinnasta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä prosesseja ja toimintatapoja liiketoiminnalla on sekä onko niitä mallinnettu prosessikuviiksi. Tarkoituksena oli selvittää myös, miten nykyiset toimintatavat toimivat ja miten niitä voisi kehittää. Opinnäytetyön lopputuloksena luotiin mallinnettu liiketoimintaprosessikuva.

Kehittämissuunnitelma toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa nykytila-analyysin kautta tarkasteltiin liiketoiminnan toimintatapoja. Haastatteluvaiheessa syvennyttiin liiketoiminnan operatiiviseen toimintaan, rooleihin ja vastuisiin sekä asiakasvaatimukseen. Haastatteluiden myötä kasvatettiin ymmärrystä liiketoimintaprosessista ja luotiin ensimmäinen versio nykytilan liiketoimintaprosessista.

Prosessityöpaja toteutettiin Teams-sovelluksen kautta osallistaen koko tiimiä. Prosessityöpajassa hyödynnettiin 5 kertaa miksi ja aivoriihi -menetelmiä. Prosessityöpajan kautta kasvatettiin ymmärrystä prosessien kuvaamisen hyödyistä liiketoiminnassa sekä tehtiin seuraava versio liiketoimintaprosessikuvasta. Opinnäytetyön lopputuloksena kuvattiin kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnan nykytilan prosessikuva, jonka lisäksi toimeksiantajalle annettiin lista kehitys- ja jatkotoimenpiteistä prosessien ja toiminnan kehittämiseksi.

Avainsanat:	Liiketoimintaprosessi, prosessikuva, prosessien parantaminen, liiketoimintaprosessien kehittäminen
-------------	--

## Abstract

Author: Melinda Lindqvist-Hyttinen  
Title: Development of Processes of Digita Oy's Rooftop Business  
Number of Pages: 40 pages + 3 appendices  
Date: December 2022  
Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Business Development  
Instructor: Pia Hellman, Senior Lecturer, Dr. Sc. (Econ.)

---

The thesis was made for Digita Oy's rooftop business and its goal was the development of business processes in the case company. The goal of the thesis was to find out what processes and operating methods the business currently has, how the current operating methods work, and how they could be developed.

The thesis used action research methodology and included interviews and workshops as data collection methods for the current state analysis and development work. The theoretical framework of the thesis consisted of the topics related to business process and process development.

In the course of the thesis, the operating methods of the business were examined through the current state analysis. During the interviews, the focus was on operational functioning of the business, roles and responsibilities, and customer requirements. Through the interviews, the understanding of the business process was increased, and the first version of the current business process was created.

The development was carried out in the process workshop that was implemented through the Teams application, involving the entire team. The process workshop was carried out using 5 times why's and brainstorming methods. Through the process workshop, understanding of the benefits of describing processes from a business perspective was increased, and the next version of the business process was created.

The outcome of the thesis was a modeled business process flowchart. As the result of the thesis, a process flowchart of the current state of the rooftop management business was created for the case company, and the Digita Oy's was also recommended to implement a list of development measures to develop its processes and operations.

Keywords: Business Process, process flowchart, process improvement, business process development

# Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämiprojektin lähtökohdat	1
2.1	Kohdeorganisaatio ja kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminta	2
2.2	Kehittämiprojekti	3
2.3	Tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
2.4	Kehittämissuunnitelman toteutus ja aikataulu	5
3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	7
3.1	Toimintatutkimus	7
3.2	Haastattelu	8
3.3	5 kertaa miksi -menetelmä	10
3.4	Aivoriihimenetelmä	10
3.5	Työpaja	11
4	Teoreettinen viitekehys	12
4.1	Prosessit	13
4.2	Liiketoimintaprosessit ja prosessien mallinnus	14
4.3	Prosessijohtaminen ja -ajattelu	16
4.4	Prosessien kuvaaminen ja ymmärtäminen	17
4.5	Prosessien kehittäminen, mittaaminen ja seuraaminen	19
4.6	Demingin ympyrä, PDCA	20
4.7	Prosessien seuranta ja mittaaminen	21
4.8	Prosessit ja muutos organisaatiossa	22
5	Teoreettisen viitekehysten reflektointi	22
6	Kehittämissuunnitelma	24
6.1	Nykytila ja tavoitteet	24
6.2	Haastatteluiden tulokset	25
6.2.1	Liiketoiminnan tavoitteet ja asiakkaat	25
6.2.2	Operatiivinen toiminta	26
6.2.3	Kattopaikkojen hallinnoinnin -prosessi	27
6.2.4	Prosessien jalkauttaminen ja mittaaminen	29

6.3	Työpajan tulokset	30
6.4	Kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnan prosessikuva	31
6.5	Kehittämistoimenpiteet	32
6.5.1	Toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi	33
6.5.2	Työnohjausjärjestelmän kehittäminen sekä roolit ja vastuut	34
7	Johtopäätökset	34
7.1	Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen	34
7.2	Tiedonhankinnan luotettavuuden arviointi	35
7.3	Opinnäytetyön mittareiden saavuttaminen	37
7.4	Oman oppimisen reflektointi	38
7.5	Jatkotoimenpiteet	39
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Työpajan -materiaali, 18.11.2022	
	Liite 3. Kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnan prosessikuva	

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Digita Oy, joka on teknologiayhtiö ja sen tehtävänä on välittää TV- ja radiopalveluita ympäri Suomen. Digita Oy:n toiminta perustuu Broadcasting- ja Telecom-liiketoimintoihin. Opinnäytetyö suuntautuu organisaation Telecom-liiketoiminnan kattopaikkojen hallinnointi -liiketoimintaan. Kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnan tavoitteena on mahdollistaa verkon nopea ja kustannustehokas rakentaminen. Liiketoiminnan yksi keskeisistä tavoitteista on auttaa kiinteistönomistajia hyödyntämään kiinteistön käyttämättömät neliöt, jotta sekä kiinteistö että sen lähialue saisivat paremmat yhteydet. Kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminta on melko uusi liiketoiminta ja sen kasvattaminen tulevana vuosina on linjattu organisaation strategiassa.

Kehittämiprojektin ja -suunnitelman tavoitteena on selvittää mitä prosesseja liiketoiminnalla on käytössä sekä miten nykyiset prosessit toimivat. Tarkoituksena on lisäksi selvittää, miten liiketoimintaprosessia tulisi kehittää ja parantaa. Tarve opinnäytetyön aiheelle nousi liiketoiminnasta, sillä liiketoiminnassa oli paljon vaikiuneita toimintatapoja, mutta ei dokumentoituja prosessikuvia. Mallinnetun liiketoimintaprosessikuvan hyödyiksi koettiin toiminnan sujuvoittaminen, tehostaminen ja selkiyttäminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda liiketoiminnalle nykytilaa vastaava dokumentoitu ja mallinnettu prosessikuva. Liiketoimintaprosessin kuvaamisella ja dokumentoinnilla voitiin varmistaa liiketoiminnan sujuvuus ja jatkuvuus sekä yhteiset toimintatavat. Keskeistä kehittämissuunnitelmassa oli muutoksen eli prosessikuvien toteuttaminen ja kuvaaminen sekä jalkauttamisen aloittaminen yhdessä.

## 2 Kehittämiprojektin lähtökohdat

Kehittämiprojektin lähtökohtana oli tarkastella kohdeorganisaation kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnan prosesseja. Kehittämissuunnitelmalle nousi tarve suoraan kohdeorganisaatiolta, sillä kyseisellä liiketoiminnalla ei ollut mallinnettuja

prosessikuvia. Seuraavassa kappaleessa on kuvattu tarkemmin kohdeorganisaatio, liiketoiminta ja kehittämisprojektin lähtökohdat.

## 2.1 Kohdeorganisaatio ja kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminta

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii Digita Oy, joka on viestintäverkkoyhtiö ja sen tehtävänä on välittää suomalaisille radio- ja tv-ohjelmat. Organisaation toiminta on kehittynyt perinteisempien liiketoimintojen lisäksi teknologisempaan suuntaan ja Digitan tavoitteena on kehittää Suomesta digitaalisempi yhteiskunta. Digitan tavoitteena on, että kuva, ääni ja tieto tavoittavat asukkaat koko Suomessa ja kaikissa olosuhteissa. Kattavan ja riippumattoman digitaalisen infrastruktuurin tarjoajana Digita huolehtii, että sen asiakkaat eli mediayhtiöt ja mobiili- ja laajakaistaoperaattorit voivat keskittyä liiketoimintansa ytimeen. (Digita Oy 2022a.) Digita Oy:n omistaa yhdysvaltalainen Digital Bridge ja Digitan pääliiketoiminta-alueet ovat Broadcasting ja Telecom. Broadcasting-liiketoiminta kattaa radio- ja tv-palvelut, kuten Antenni-tv:n, HybridiTV-ratkaisut ja maksu-tv toiminnan. Telecom-liiketoimintaan kuuluvat, esineiden internet eli IoT, Data Center, mastojen ja laittilojen omistaminen ja hallinnointi sekä asiantuntijapalvelut ja privaattiverkkoratkaisut. Digitan strategiassa korostuu Telecom-liiketoimintaan panostaminen ja digitaalisen infrastruktuurin kehittäminen ja tarjoaminen. (Digita Oy 2022b.)

Mobiili- ja Internetliikenteessä käytettävä data on kasvanut viime vuosina ja tämän kasvun odotetaan jatkuvan vielä tulevaisuudessakin ja sen vuoksi digitaalista infrastruktuuria on täydennettävä uusilla tukiasemilla. Uudet tukiasemat sijoitetaan erityisesti rakennuksiin ja niiden katoille. Digitan kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminta keskittyy ratkaisuihin, joissa tukiasemia sijoitetaan kiinteistöjen ja rakennuksien katoille. Nämä ratkaisut mahdollistavat verkon nopean ja kustannustehokkaan rakentamisen kaikkialla Suomessa. Digitan palvelumalli kiinteistöjen ja rakennusten omistajille on vaivaton, sillä se mahdollistaa kiinteistöjen omistajien liiketoimintansa laajentamisen muun muassa hyödyntämällä

tuottamattomat neliöt. Kiinteistönomistajat voivat kasvattaa liikevaihtoa ilman lisäinvestointeja ja muodostaa kilpailuedun tarjoamalla toimivat ja laadukkaat mobiiliyhteydet vuokralaisille sekä nostaa kiinteistön arvoa. (Digita Oy 2022c.)

Digita tarjoaa niin sanotusti avaimet käteen -palvelua, mikä tarkoittaa, että Digita tekee sopimuksen kiinteistön tai rakennuksen omistajan kanssa tukiaseman sijoittamisesta. Palvelumallissa sopimuksen myötä kiinteistölle tai rakennukseen sijoitettujen tukiasemapaikkojen hallinnointi ja vastuu tukiasemapaikkojen vuokraamisesta siirtyy Digitalle. Digita huolehtii myös operaattoreiden vuokrasopimuksista. Malli on kiinteistön ja rakennuksen omistajalle helppo tapa hyödyntää kiinteistöjen ja rakennusten tuottamattomat neliöitä ja saada toimivat ja nopeimmat mobiiliyhteydet omistamiinsa tiloihin. Asiakkaalle erityisiä hyötyjä ovat esimerkiksi kohdekohtaisissa tukiasemapaikkojen tarkastuksissa havaittujen puutteiden korjaaminen hyvissä ajoin. Tarkastuksiin sisältyy esimerkiksi kattokuorman tasauksien ja läpivientien korjaukset sekä vuokran ja sähkönkulutuksen laskutus. Digita huolehtii, että operaattorivuokralaiset korjaavat tarkastuksissa havaitut puutteet ja laskutuksesta sovitaan tapauskohtaisesti kiinteistönomistajan kanssa. (Digita Oy 2022c.)

## 2.2 Kehittämisprojekti

Opinnäytetyö keskittyy Digita Oy:n liiketoimintaan, tilapalveluihin ja erityisesti kiinteistöratkaisuja tuottavaan palveluun eli kattopaikkojen hallinnointiin. Liiketoiminta on melko uusi ja kasvava liiketoiminta, jonka vuoksi opinnäytetyön tavoitteena on tuoda kehittämistoimenpiteitä toimintaan, toimintamalleihin ja prosesseihin liittyen. Liiketoiminnassa turvallisuus ja laatu sekä toimintavarmuus ovat keskiössä, jonka vuoksi toiminnan sujuvuus ja sen tehostaminen on tärkeää. Organisaation strategiassa panostetaan kyseiseen liiketoimintaan ja digitaalisen infrastruktuurin kehittäminen sekä sen tarjoaminen erilaisille toimijoille. Yhtiön omistaja ja organisaation johto odottavat liiketoiminnan kasvavan seuraavinakin vuosina. Muutaman viimeisen vuoden aikana liiketoiminta on kasvanut kovaa vauhtia, jonka vuoksi on keskitytty enemmän liiketoiminnan kasvattamiseen ja



operatiiviseen toimintaan kuin dokumentoituihin prosessikuviin ja yhteisiin käytäntöihin.

Nykytilanteessa kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnoilla puuttuvat dokumentoidut liiketoimintaprosessit ja operatiivisen toiminnan kannalta keskeiset prosessikuvat. Organisaatiossa koetaan, että dokumentoidut prosessikuvat ovat liiketoiminnan hallinnoinnin ja yhteisen ymmärryksen kannalta tärkeä asia. Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella liiketoiminnan prosesseja ja luoda sen perusteella dokumentoidut ja mallinnetut prosessikuvat. Tarkoituksena on myös selvittää, kuinka prosessikuvien kautta voidaan kehittää liiketoimintaa. Opinnäytetyön aihe tukee myös organisaation ylätasoa strategista tavoitetta. Tutkimusongelmaan perehdyttiin tarkemmin haastatteluiden kautta. Haastatteluiden jälkeen järjestettiin työpaja, jossa kehitettiin liiketoiminnan prosessikuvaa. Lisäksi työpajan tavoitteena oli aloittaa liiketoimintaprosessin jalkauttaminen kyseiselle tiimille.

### 2.3 Tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöprosessin alussa kartoitettiin liiketoiminnan kehityskohteita, jonka jälkeen osaan kehityskohteista syvennyttiin tarkemmin. Tarkastelun jälkeen muodostui lopulta opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja -kysymykset. Tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä tarkasteltiin nykytilakartoituksen yhteydessä erillisissä palavereissa organisaation henkilöstön kanssa. Opinnäytetyön tarkemmaksi aiheeksi muodostui liiketoiminnan prosessien tarkastelu ja kuvaaminen sekä sitä kautta toiminnan parantaminen. Opinnäytetyön tavoitteena on nykyisen liiketoimintaprosessin kuvaaminen sekä liiketoimintaprosessien ja -prosessikuvien kehittämistoimenpiteiden kartoitus nykytila-analyysin tulosten perusteella.

Haastatteluiden kautta saatiin tietoa, miten henkilöstön riittävä prosessiosaaminen varmistetaan sekä miten prosessit voitaisiin jalkauttaa tehokkaasti. Prosessien kehittäminen tuottaa kokonaisvaltaista hyötyä liiketoiminnan hallinnointiin,

työntekijöiden toimintaan sekä suorituskyvyn mittaamiseen ja toiminnan parantamiseen. Prosessikuvien kautta voidaan luoda yhteistä ymmärrystä koko organisaatiossa. Nykytila-analyysin ja haastatteluiden tavoitteena oli selvittää liiketoiminnan kehitystä ja nykytilaa, toimintatapoja sekä asiakasymmärrystä ja -vaatimuksia. Tavoitteena oli myös tarkastella liiketoimintaprosessin rooleja ja vastuita, prosessin omistajuutta ja prosessin syötteitä sekä tuloksia. Lisäksi haastattelussa haluttiin selvittää prosessin sidoksia muihin organisaation prosesseihin. Lopuksi tarkasteltiin vielä prosessien kehittämistä ja parantamista sekä mittaamista.

Tutkimuskysymyksiksi muodostui:

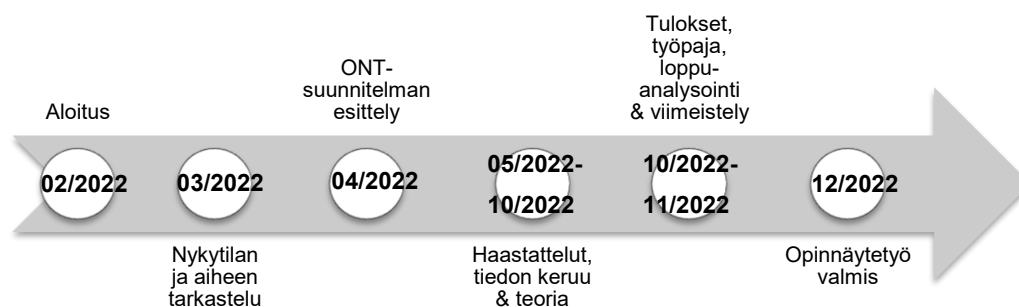
- Mitä prosesseja kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnalla on tällä hetkellä käytössä?
- Millaisia ovat liiketoiminnan nykyiset prosessit ja toimintatavat?
- Miten liiketoimintaprosessia tulisi mallintaa, kehittää tai parantaa?

## 2.4 Kehittämissuunnitelman toteutus ja aikataulu

Opinnäytetyön kehittämissuunnitelman toteuttamisen ensimmäinen vaihe oli nykytila-analyysi, jossa tarkasteltiin liiketoimintaa ja kartoitettiin tietoa, siitä onko liiketoiminnalla kattavia ja toimivia prosesseja tai dokumentoituja ja mallinnettuja prosessikuvia. Nykytila-analyysi toteutettiin tutustumalla organisaation sisäiseen dokumentaatioon ja pitämällä sisäisiä palavereja keskeisten henkilöiden kanssa. Nykytila-analyysin jälkeen toteutettiin haastatteluvaihe, jonka tavoitteena oli syventää nykytila-analyysin kautta saatua tietoa sekä luoda pohjaa jatkotoimenpiteille ja kehitysideoille. Haastattelut toteutettiin strukturoituna yksilöhaastatteluina haastatellen organisaation henkilöstön edustajia eri tehtävissä. Haastattelutulokset litteroitiin ja tutkimustulokset dokumentoitiin, jonka perusteella saatiin käsitys liiketoiminnan kehityksestä, prosesseista ja niihin liittyvistä asioista. Nykytila-analyysin ja haastatteluiden jälkeen tehtiin ensimmäinen mallinnettu kuva liiketoimintaprosessista.

Haastatteluiden jälkeen järjestettiin tiimille työpaja, jonka tavoitteena oli kehittää liiketoimintaprosessikuvaa ja sen sisältöä yhdessä tiimin kanssa. Työpajassa esiteltiin opinnäytetyön aihe ja tutkimusprosessi sekä käytettävät menetelmät, 5 kertaa miksi ja aivoriihi. Tiimi työskenteli valittujen menetelmien avulla edistään työpajalle asetettua tavoitetta. Työpajan tavoitteena oli kehittää ensimmäistä versiota liiketoimintaprosessikuvasta ja kasvattaa ymmärrystä prosesseista. Työpajan jälkeen tehtiin päivitetty versio liiketoimintaprosessikuvasta perustuen tiimin havaintoihin ja kehitysideoihin. Kun liiketoimintaprosessi oli saatu mallinnettua, ehdotettiin prosessikuvan jalkauttamista organisaation henkilöstölle opinnäytetyön jatkotoimenpiteenä.

Opinnäytetyön aihetta ja organisaation nykytilaa tarkasteltiin maaliskuussa 2022 tutustumalla organisaation materiaaleihin sisäisissä palavereissa liiketoiminnan kanssa. Kevään aikana tehtiin opinnäytetyösuunnitelma, jossa rajattiin tarkemmin opinnäytetyön aihetta. Opinnäytetyön tiedonkeruu ja teoria ajoittui kesälle ja syksylle ja haastattelut toteutettiin lokakuussa 2022. Tuloksien litteointi, analysointi ja loppupäätelmät tehtiin haastatteluosion jälkeen, marraskuussa 2022. Työpaja pidettiin ja sen tulokset analysoitiin sekä liiketoimintaprosessista kuvattiin seuraava versio marraskuussa 2022. Opinnäytetyön valmistavoite oli joulukuu 2022. Alla olevassa kuvassa on kuvattu opinnäytetyön aikataulu helmikuusta joulukuuhun.



Kuva 1 Opinnäytetyön aikataulu 2022

### 3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin erilaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä, joista keskeisin oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa osallistettiin organisaation henkilöstöä esimerkiksi haastatteluissa ja työpajatyöskentelyssä. Opinnäytetyön työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin 5 kertaa miksi- ja aivoriihi -menetelmiä. Alla olevassa kappaleessa on kuvattu tarkemmin opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät.

#### 3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan osallistavaa tutkimusta, jonka tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia yhdessä ja saada aikaan muutos sekä luoda samanaikaisesti uutta tietoa ja ymmärrystä. Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuvaa ja siinä ollaan aidosti kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla ei vain, miten ne ovat. Toimintatutkimuksen ja kehittämisen kohteena ovat esimerkiksi yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne. Keskeistä toimintatutkimuksessa on osallistaa ihmisiä ja asettaa heidät toimijoiksi tutkimus- ja kehittämisprosessissa. Osallistavan kehittämisen etuja on esimerkiksi, että yhteisön jäsenet tuntevat toiminnan, kun vastaavasti ulkopuolinen tutkija tarjoaa uusia näkökulmia muun muassa teoreettiseen viitekehukseen perustuen. Muutoksen jalkauttaminen voi olla myös tehokkaampaa, kun ratkaisu on yhdessä kehitetty. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 58–59.)

Ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessin mahdollistaa toimintatutkimus, joka liittyy olennaisesti käytännön työelämään ja käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Yhteinen tavoite kuuluu keskeisesti toimintatutkimukseen, jonka vuoksi yhteistyö on tärkeää toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimus toteutetaan sykleinä, ensin määritellään ongelma, sen jälkeen tutkitaan ongelmaa ja analysoidaan ongelman syyt ja seuraukset. Tämän jälkeen esitetään ratkaisu ja viimeisenä testataan sitä. Toimintatutkimuksessa

keskeistä on ratkaisun päivittäminen testauksen pohjalta ja uuden ratkaisun testaaminen sekä johtopäätökset. Toimintatutkimuksessa korostuu vahvasti toimijoiden rooli, sillä tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön kuuluvat ihmiset. (Kananen 2014, 11, 34–36, 67.) Tiedonkeruumenetelminä toimintatutkimuksessa voi olla esimerkiksi havainnointi, haastattelu, kirjalliset lähteet ja kyselyt. (Kananen 2014, 78.)

### 3.2 Haastattelu

Haastatteluissa voidaan käyttää strukturoituja tai puolistrukturoituja haastatteluita, teemahaastatteluita tai avoimia haastatteluita. Haastattelut voivat olla syvä-, yksilö- tai ryhmähaastatteluita. (Kananen 2014, 78.) Haastattelua voidaan käyttää alkukartoituksessa eli täsmentäessä tutkimusongelmaa. Mikäli muutoksen kohteena ovat ihmiset, muutoksen arviointi edellyttää haastatteluita tai kyselyitä. Haastattelut voivat olla joko yksilö- tai ryhmähaastatteluita ja riippuen kysymystyyppistä ne voivat olla lomake-, teema- tai syvähaastatteluita. (Kananen 2014, 87.) Kananen mukaan (2009, 64) puolistrukturoidun haastattelun kysymykset ovat lomakekyselyn muodossa, mutta vastausvaihtoehdot puuttuvat eli kysymykset ovat avoimia kysymyksiä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina ja yksilöhaastatteluina haastatteleamalla organisaation henkilöstöä. Haastateltavat toimivat eri tehtävissä organisaatiossa ja haastateltavia oli yhteensä viisi henkilöä. Kolme haastateltavista toimi kattopaikkojen hallinnointi -tiimissä, joista yksi liiketoimintajohtajana, toinen kehityspäällikkönä ja kolmas teknisenä palvelupäällikkönä. Muut haastateltavat toimivat organisaation laatupäällikkönä ja radioverkkoasiantuntijana. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2022 ja ne kestivät 60–90 minuuttia. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1. Haastattelukysymykset jaettiin kolmeen teemaan, joita olivat tausta-, liiketoiminta- ja prosessikysymykset.

Haastatteluissa kysyttiin haastateltavan roolia organisaatiossa, jotta tutkijalle muodostuu käsitys heidän roolistaan ja vastuistaan organisaatiossa. Haastattelussa varmistettiin lisäksi, että haastateltavat ymmärtävät mitä prosessikuvilla

tarkoitetaan, jotta muut kysymykset ovat vastattavissa. Haastattelun kysymykset oli jaettu liiketoiminta-, liiketoimintaprosessi- ja prosessikuvakysymyksiin. Liiketoimintakysymyksillä haluttiin selvittää liiketoiminnan kehittymistä, jotta nykyisiä toimintamalleja voitiin kuvata. Kysymyksistä osa käsitteli asiakasnäkökulmaa ja -vaatimuksia sekä tapoja selvittää niitä, sillä tavoitteena oli lisätä asiakasymmärrystä liiketoiminnassa ja kehittää prosesseja asiakaslähtöisemmiksi. Haastatteluissa selvitettiin myös, miten palvelut on määritetty, sillä kehittämissuunnitelman tavoitteena oli luoda nykytilaa vastaava prosessikuva. Toiminnan ja prosessien toimivuuden kannalta oli keskeistä henkilöstön osaaminen ja resursointi, jonka vuoksi tätä teemaa käsiteltiin haastatteluvaiheessa. Loput kysymyksistä liittyivät liiketoimintaprosessiin ja yleisesti prosesseihin. Haastattelussa kysyttiin, millaiset prosessikuvat ovat selkeitä, mitä niissä tulisi huomioida ja miten ne voisi jalkauttaa, jotta kehittämissuunnitelmassa voitiin tuottaa selkeät ja informatiiviset prosessikuvat. Haastattelussa selvitettiin myös, mitä hyötyä dokumentoiduista prosessikuvista on, jotta henkilöstö ymmärtäisi prosessikuvien hyödyt ja sitoutuisi prosessimaiseen toimintaan vahvemmin.

Haastatteluissa selvitettiin myös, millaisia prosessikuvia liiketoiminnassa on tällä hetkellä. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko liiketoiminnassa jo mahdollisia prosessikuvia ja voisiko niitä kehittää. Prosessin input ja output sekä prosessin tavoite haluttiin selvittää, jotta voitiin luoda kokonaisvaltaista ymmärrystä prosessista ja siitä onko prosessista yhteinen näkemys eri henkilöillä. Haastattelussa selvitettiin myös eri toimintoja ja sidosprosesseja, jotka liittyvät palvelun tuottamiseen. Sidosprosessien merkitys on keskeinen, jotta oikeat asiat tulevat huomioitua mallinnetussa prosessikuvassa. Roolit ja vastuut sekä prosessin omistajuus ovat keskeisiä tekijöitä prosesseissa, jonka vuoksi näitä asioita kysyttiin haastateltavilta. Organisaatiossa on tyypillisesti ollut hankala löytää prosessinomistajaa prosesseille, jonka vuoksi tätä asiaa selvitettiin jo haastatteluissa. Prosessin omistajan määrittely on tärkeää, jotta myöhemmässä vaiheessa voidaan nimetä sitoutunut henkilö prosessinomistajaksi. Lopuksi selvitettiin prosessien mittaamista, seuranta ja parantamista, jotta varmistetaan prosessien tehokas toiminta ja tarvittaessa voidaan kehittää niitä mittariston avulla. Haastatteluiden tarkemmat tulokset löytyvät luvusta 6.2.

### 3.3 5 kertaa miksi -menetelmä

5 kertaa miksi on yksinkertainen menetelmä, jonka kautta päästään lähelle ongelman alkulähdettä. Menetelmää käytetään, kun paneudutaan ongelman syihin ja halutaan lisätä asiakasymmärrystä. Ensin tulee valita ongelma, jonka jälkeen esitetään kysymys ”Miksi?” viiteen kertaan, jotta saadaan selville syy, joka on todellisuudessa ongelman takana. Aina ei tarvita viittä kysymystä, toisinaan tarvitaan taas enemmän kysymyksiä. Kysymysketjua jatketaan, kunnes ongelman todellinen syy on löytynyt. (Innokylä 2022a.) Curedalen (2018, 176) mukaan, kysymysten suorittamisen jälkeen tulee keskustella viimeisestä vastauksesta ja korjata todennäköisin syy sekä juurisyy. 5 kertaa miksi -menetelmää hyödynnettiin työpajassa, jonka tulokset löytyvät luvusta 6.3.

### 3.4 Aivoriihimenetelmä

Aivoriihi (Brainstorming) on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmissä. Aivoriihen periaatteena on, että ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua ongelmaan. Kokous alkaa *esivaiheella*, jossa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Seuraavana vaiheena on *lämmittelyvaihe*, jossa käydään läpi toimintaperiaatteet ja vapaudutaan turhista ennakkoluuloista. *Ideointivaiheessa* ideoidaan vapaasti ilman arviointia, ideat kirjataan ja niitä yhdistellään sekä kehitetään. *Valintavaiheessa* ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä arvioidaan sekä toteutetaan arvioinnin perusteella. (Ojasalo ym. 2020, 161.) Aivoriihen periaatteena on, että mitä enemmän ideoita on, sitä todennäköisemmin joukossa on myös toteuttamiskelpoisia ideoita, keskeistä aivoriihessä on ratkaistavan ongelman määrittäminen ja sen rajaaminen. Aivoriiheä käytetään suuren ideamäärän tuottamiseen ja kaikkien ryhmän jäsenten osallistamiseen. Aivoriihen vetäjän roolissa tärkeää on seurata, että sääntöjä noudatetaan ja varmistaa myös hiljaisempien osallistujien osallistuminen. (Innokylä. 2022b.)

Aivoriihi voi menetelmänä tarjota paljon hyviä ideoita tehokkaasti lyhyessä ajassa. Tavoitteena on saada aikaan niin paljon ideoita kuin mahdollista aiheessa pysyen, ideat voivat olla rohkeita, eikä niitä saa tuomita tai kritisoida. Ennen kuin aloittaa ideariihen kannattaa luoda strategia ja tehdä tavoitteet selväksi, mitä haluaa saavuttaa ja minkä ongelman ratkaista. Aivoriihen liittyviä käytännön asioita on tilaisuuden keston ja osallistujien määrittely sekä tekniikan valinta. (Curedale 2018, 346–349.) Wilsonin mukaan (2013) aivoriihimenetelmää voi käyttää muun muassa, kun tarvitsee tuottaa uusia ideoita tai vaatimuksia. Aivoriihimenetelmää voidaan käyttää myös, kun halutaan löytää vastauksia tiettyyn ongelmaan tai luoda uutta ajattelua vanhan tilalle. Aivoriihen vahvuuksia on uusien ideoiden tuottaminen nopeasti ja demokraattisesti. Aivoriihi tarjoaa sosiaalista kanssakäymistä tiimille ongelman ratkaisemiseksi ja sen tekemiseen ei tarvita paljoa resursseja tai investointeja. Heikkouksia puolestaan voi olla parhaiden ideoiden valitseminen, jos ideoita on paljon. Haasteena voi olla myös, että hiljaiset henkilöt jäävät vahvempien henkilöiden mielipiteiden varjoon. (Wilson 2013.)

### 3.5 Työpaja

Opinnäytetyön keskeinen osa oli työpajatyöskentely, joka toteutettiin marraskuussa 2022. Työpajaan osallistui koko tiimi, yhteensä neljä henkilöä opinnäytetyöntekijän lisäksi. Työpaja toteutettiin osallistavana Teams-kokouksena ja se oli kestoltaan kaksi tuntia. Työpaja eteni erillisen ohjelman ja aikataulun mukaisesti, työpajan materiaali on esitetty liitteessä 2. Työpajan alussa kysyttiin osallistujien ennako-odotuksia työpajalle, joista keskeisimmiksi nousi toiminnan järjestäminen ja uusien ajatusten lisääminen. Odotuksissa korostui myös katse tulevaisuuteen ja toiminnan oikean suunnan varmistaminen sekä prosessikuvan mallintaminen. Kaikki osallistajat olivat aktiivisesti mukana koko työpajatyöskentelyn ajan. Työpajan alussa käytiin läpi opinnäytetyöprosessi ja -aikataulu sekä opinnäytetyön aihe.

Työpajan tavoitteena oli luoda liiketoimintaa palveleva nykytilan mallinnettu prosessikuva ja varmistaa sen jalkauttamisen aloittaminen. Tarkoituksena oli lisäksi



työskennellä yhdessä koko tiimin kanssa tuottaen mahdollisimman paljon ideoita liiketoimintaprosessin mallintamista varten. Liiketoimintaprosessista oli tehty alustava prosessikuva, joka toimi pohjana työpajalle ja ideoinnille. Alustava prosessikuva oli muodostettu nykytila-analyysin ja haastatteluiden perusteella. Ennen varsinaista työskentelyä, menetelmät esiteltiin, jotta osallistujille muodostuu käsitys käytettävistä menetelmistä. 5 kertaa miksi -menetelmällä halettiin selvittää, miksi prosessien mallintaminen on tärkeää liiketoiminnassa ja aivoriihen tavoitteena oli jatkokehittää prosessikuvaa eteenpäin. 5 kertaa miksi -menetelmä toteutettiin yhdessä samanaikaisesti koko tiimin kanssa, kun vastavasti aivoriihessä tiimi jaettiin ensin pareihin Teamsin breakout-huoneisiin pohtimaan tutkittavaa ilmiötä. Parityöskentelyn jälkeen ideoita kirjattiin yhdessä Teamsin Whiteboard-työkaluun, jonka jälkeen ideoita luokiteltiin ja yhdisteltiin. Lopuksi ideoista keskusteltiin ja niiden avulla tarkasteltiin ensimmäistä versiota prosessikuvasta ja tehtiin siihen muutoksia. Työpajan lopuksi käytiin läpi yhteenveto, jossa kerrattiin seuraavat askeleet, opinnäytetyö aikataulu ja liiketoimintaprosessikuvaan tehtävät muutokset. Työpajan lopussa keskusteltiin myös, miltä työpaja työskentely tuntui ja saavutettiinko asetetut tavoitteet. Kaikki työpajaan osallistuneet henkilöt kokivat työpajan mielekkäänä ja hyödyllisenä. Työpajatyöskentely päätettiin sovitusajassa ja liiketoimintaprosessista tehtiin seuraava mallinnettu versio. Tarkemmin työpajan tuloksista luvussa 6.3.

#### **4 Teoreettinen viitekehys**

Opinnäytetyön pohjana toimi teoreettinen viitekehys, jonka tavoitteena on luoda pohja toimintatutkimukselle, tutkittavalle ilmiölle ja haastattelukysymyksille. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on lisäksi soveltaa teoriaa käytäntöön muun muassa tutkimusmenetelmistä ja tutkittavasta ilmiöstä. Opinnäytetyössä käytettiin ja sovellettiin muun muassa prosessiteoriaa ja prosessien kehittämiseen liittyvää teoriaa sekä prosessijohtamisen teoriaa.

## 4.1 Prosessit

Laamasen (2005, 228) mukaan prosessien kytkeminen strategiaan edellyttää prosessien ja niiden suorituskyvyn oivaltamista organisaatiossa. Prosessit kytketään strategiaan tunnuslukujen avulla ja niiden tulee kuvastaa valittua strategiaa ja prosessien ydinsuorituskykyä. Tunnusluvut kuvaavat menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta sekä niiden tulee perustua sidosryhmien tarpeisiin (Laamanen 2005, 248–249.) Prosessien kehittämisen lähtökohtana on usein liian monimutkaiset ja hitaat prosessit, jotka ovat kustannustehottomia ja herkkiä laatuvirheille tai prosessit, jotka reagoivat liian hitaasti asiakkaan tarpeisiin. Kehittämisen jälkeen prosessit ovat yksinkertaisempia, häiriöttömämpiä ja kustannustehokkaampia. Prosessia voidaan kehittää standardoinnin avulla, jolloin tavoitteena on esimerkiksi työnkulun ja menetelmien vakiointi sekä hajonnan pienentäminen. Jatkuvan kehittämisen tavoitteena on prosessin kehittäminen muun muassa työnkulun menetelmien ja toimintatapojen kehittämisen kautta. Prosessin kehittämisen tuloksia voivat olla parantunut asiakastyytyväisyys, tuotavuus, nopeus, sopeutumiskyky tai varmuus. (Tuominen 2021, 13.)

Prosessi on tapahtumasarja ja se muodostuu vaiheista. Prosessissa on kaksi pääasiaa, jotakin pitää saada aikaan eli prosessista syntyy tulos, prosessin tuote ja joku haluaa osalliseksi tästä syntyneestä tuloksesta eli prosessin tuloksella on asiakas. Prosessiin menee sisään syöte eli *input* ja prosessissa ovat sisällä *resurssit*. Kun syöte ja resurssit yhdistyvät oikealla tavalla, syntyy prosessin tuotos eli *output*. Yhtymistä voidaan kutsua myös sanalla *tempu*, eli *input* -> *tempu* -> *output*. Prosessia kehittäessä tulee pohtia, kuka haluaa ja mitä. Prosessin määrittämisen ja kuvauksen alussa on hyvä aloittaa asiakkaasta, kuka tai mikä on prosessin asiakas. Prosessi päätetään myös asiakkaaseen, onko asiakas saanut, mitä on halunnut ja mitä odotti saavansa. Prosessille voi olla erilaisia mittareita, kuten lopputuloksen aikaansaaminen tehokkaasti ja tuottavasti tai toteutuiko prosessi suunnitellusti. (Pesonen 2007, 129.)

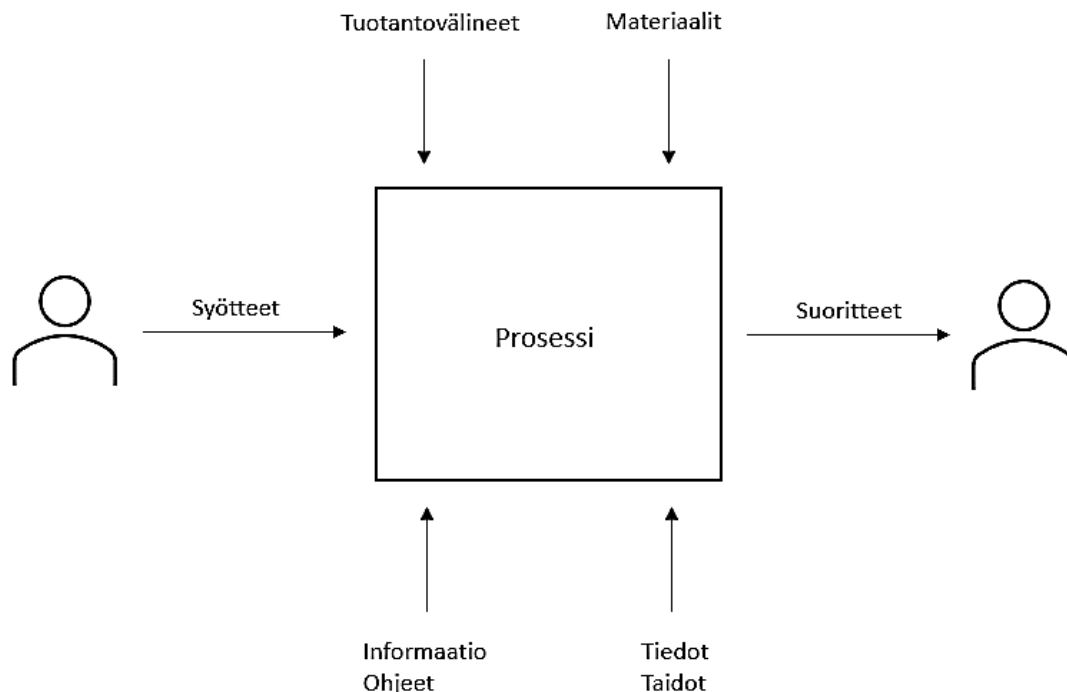
Prosesseja kuvataan teksti- ja kuvamuodossa, kuvia kutsutaan prosessikaavioiksi ja teksti on selittävää tekstiä. Prosesseja voi olla luonteeltaan erilaisia, kuten ydin-, tuki- ja avainprosessit. *Ydinprosessit* ovat prosesseja, jotka ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen ja *tukiproessit* ovat organisaation sisäisiä prosesseja. *Avainprosesseihin* kuuluvat kaikki ydinprosessit ja toiminnan kannalta tärkeät tukiproessit. Prosessilla tulee olla omistaja, joka on vastuussa prosessista eli seuraa ja kehittää prosessia tehokkaaksi ja tuottavaksi. Prosessin omistaja voi olla yksi henkilö tai tiimi. Omistajan ei välttämättä tarvitse osallistua prosessin toteutukseen, mutta hän päättää miten prosessissa toimitaan. Vastuu voidaan jakaa vastuuseen prosessin määrittämisestä ja vastuuseen toimia määräysten mukaisesti. *Prosessikartta* tarkoittaa kuvaa, jossa esitetään kaikki organisaation prosessit ja niiden yhteydet. (Pesonen 2007, 130–133.)

## 4.2 Liiketoimintaprosessit ja prosessien mallinnus

Liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan eri prosesseja, jotka ovat toimintojen koelma ja joiden tarkoituksena on tuottaa tuotoksia. Tuotokset tuotetaan palvelemaan asiakkaiden tarpeita. Prosessilähtöisen organisaation etuna toiminnalliseen organisaatioon verrattuna on esimerkiksi se, että liiketoimintaprosesseille on määritetty omistajat. Liiketoimintaprosessi mahdollistaa prosessin omistajalle mahdollisuuden seurata työnkulkua ja pienentää osastojen välisiä rajoja. Etuja voi olla myös työntekijöiden konfliktien ja väärinymmärrysten minimointi ja eri henkilöiden yhteistyön lisääntyminen sekä asiakkaan näkökulman ymmärtäminen. (Damij & Damij 2014, 15–18.)

Lecklinin (1997, 135) näkemyksen mukaan liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessilla on joko sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa ja se on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä. Alla olevassa kuvassa on liiketoimintaprosessi, jossa prosessi saa yrityksen sisäiseltä asiakkaalta tai ulkopuoliselta toimittajalta syötteitä. Lopputuloksena asia-

kas saa haluamansa lopputuloksen eli suoritteen. Liiketoimintaprosessiin voi liittyä esimerkiksi tuotantovälineitä, materiaaleja, informaatiota ja ohjeita sekä tietoja ja taitoja.



Kuva 2 Liiketoimintaprosessi (Lecklin 1997, 136.)

Damij ym. (2014, 25–28) mukaan, liiketoimintaprosessien mallintamisen tarkoituksena on kehittää malli, joka kuvaa liiketoimintaa ja sen toimintoja ja työkujuja yksityiskohtaisesti. Prosessin kuvaamisen ja kehittämisen tavoitteena on analysoida tarvittavat muutokset tai uusien ideoiden toteuttaminen. Parannukset voivat johtaa toiminnan ja laadun parantumiseen, suorituskyvyn lisääntymiseen ja kustannusten minimoimiseen. Liiketoimintaprosesseja voidaan hallita, uudelleen suunnitella ja parantaa. Prosessien kehityksessä tulisi huomioida dokumentointi, analysointi, parannus ja hallinta. Dokumentoinnin tarkoituksena on kirjata prosessiin liittyviä asioita, kuten toimintaa ja resursseja, jotta saadaan kuvattua prosessi. *Analysointivaiheessa* tarkastellaan prosessia tehokkuuden ja laadun näkökulmasta. *Parannusvaiheella* tarkoitetaan parannusehdotuksia, joilla liiketoimintaprosessien suorituskykyä, laatua ja kustannuksia parannetaan. Viimeinen vaihe on parannetun ja toteutetun *prosessin hallinta ja ylläpito*, mikä

vaatii aktiivista prosessin seuranta ja jatkuvaa parantamista. (Damij ym. 2014, 45–53.)

Laamasen (2005, 19) mukaan prosessit ovat hyödyllinen tapa kehittää organisaation toimintaa. *Liiketoimintaprosessilla* tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteen muutetaan tuotteiksi. *Toimintaprosessi* on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Prosessiajattelun keskiössä on asiakas ja asiakkaan tarpeet sekä se, kuinka tarpeet täytetään tuotteilla tai palveluilla. Prosessiajattelussa oleellista on suunnitella prosessi, toimenpiteet ja resurssit, joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Lisäksi tulee selvittää, mitä syötteitä, tietoja ja materiaaleja tarvitaan toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. (Laamanen 2005, 10–21.)

### 4.3 Prosessijohtaminen ja -ajattelu

Prosessijohtamisen taustalla on ajatus siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Prosessiajattelussa uskomus on, että arvo asiakkaalle luodaan tapahtumien ketjussa, jota voidaan kutsua prosessiksi. Prosessijohtamisen lähtökohdiana on, että organisaation on luotava riittävästi arvoa asiakkaille suhteessa kustannuksiin. Asiakkaan kokeman arvon mallintaminen voidaan tehdä prosessien kuvaamisella. Jos halutaan parempia tuloksia, tulee tehdä muutoksia käytännön toimintaan. Mikäli mallintamisessa eli prosessien kuvaamisessa onnistutaan hyvin, asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta ja omaa rooliaan paremmin sekä asiakasymmärrys kasvaa. Näiden syiden vuoksi voidaan tuottaa parempaa palvelua tai tarjota parempia tuotteita. Prosessijohtamisen näkökulmasta puolestaan haasteita voi tuoda toiminnan mallintaminen liian yksityiskohtaisesti. (Laamanen & Tinnilä 2013, 10–12.)

Kun organisaatiossa on ymmärretty prosessien merkitys suorituskyvylle ja opitaan mittaamaan suorituskykyä, voidaan prosessit kytkeä strategiaan. Strategisessa ajattelussa korostuu ajatus, jossa organisaatio tekee valinnan missä on









mukana ja missä ei. (Laamanen 2005, 228.) Laamasen (2014, 252) mukaan strategia toteutuu prosesseissa, sillä ne siirtävät tehdyt strategiset linjaukset osaksi organisaation kulttuuria ja toimintaa. Prosessiajattelussa keskeistä on systeeminen ajattelu, asiakaskeskeisyys, päämääräsuuntautuneisuus ja keskityminen lisäarvoa tuottavaan toimintaan. Keskeistä on myös toiminnasta saatavan palautteen hyödyntäminen toiminnan suuntaamisessa ja tuloksellisuuden kehittäminen prosessia parantamalla. Prosessiajatteluun liitetään usein tehostaminen ja arvoa tuottamattoman työn karsiminen sekä työkalujen korostaminen, dokumentointi ja tietojärjestelmät. Prosessit ovat asiakkaalle lisäarvoa luovia tapahtumaketjuja, joihin organisaatio käyttää resursseja. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3-4.)

#### 4.4 Prosessien kuvaaminen ja ymmärtäminen

Hyvä prosessien kuvaaminen auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa ja tunnistamaan kriittiset vaiheet. Prosessikuvaus on viestinnän väline ja hyvässä prosessikuvauksessa on kuvattu asioiden riippuvuus ja se auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. Lisäksi prosessikuva auttaa ymmärtämään omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa sekä edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Hyvä prosessikuvaus on myös muun muassa sovitun mukainen ja termeiltään yhtenäinen sekä ymmärrettävä. (Laamanen 2005, 75–76.) Laamasen (2005, 96) mukaan prosessien tavoitteena on muun muassa organisaation tavoitteiden ja toiminnan parempi ymmärrys.

Martinsuon ym. (2010, 3) mukaan prosessien mallintaminen ja uudistaminen on ollut jo pitkään keskeinen keino organisaation tuloksellisuuden kehittämisessä. Kriittisiä prosesseja voidaan kuvata yksityiskohtaisella vuokaaviokuvauksella, jossa eritellään mitattavissa ja ohjeistettavissa olevat tehtävät, tehtävien keskinäinen riippuvuus sekä roolit ja vastuut. Prosessien kuvaamisessa tulee huomioida, että mikäli prosessi on syytä toteuttaa aina samalla tavalla, yksityiskohtainen kuvaus on usein välttämätön, jotta henkilöstöllä on asioista yhdenmukainen käsitys. Mikäli prosessi ei ole täsmälleen samanlainen joka kerta, prosessikuvausta ei kannata kuvata liian yksityiskohtaisesti. Prosesseja voidaan kuvata eri

tavoin, kuten vuokaaviona, uimaratakaaviona tai tekstimuotoisena. Vuo- ja uimaratakaavioissa on vakiintuneet merkintätavat, joista yleisimmät on esitetty alla olevassa kuvassa. (Martinsuo ym. 2010, 10-11.)

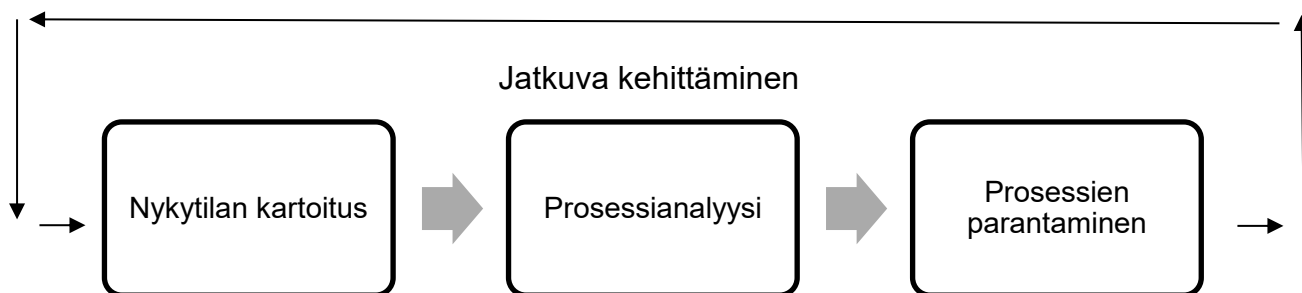
Merkintä	Merkitys
	Aloitustai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyypein)
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

Kuva 3 Prosessikuvausten keskeisimmät merkintätavat (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11.)

Prosessin nykytilaa kuvatessa, tulee hyväksyä, ettei nykyinen toiminta välttämättä ole ihanteellisesti toteutettu. Nykytilaa kuvatessa kuitenkin voidaan löytää kehityskohteet, jonka vuoksi prosessi kannattaa kuvata realistisesti. Nykyprosessin katselmus, esimerkiksi prosessiin osallistuvien yhteinen työpaja on hyvä tapa tunnistaa ja priorisoida kehitystarpeita ja sitouttaa henkilöstöä prosessien kehittämiseen. Puolestaan tavoiteprosessia kuvatessa tulee varmistaa prosessin yksinkertaisuus, arvon tuottaminen asiakkaalle ja, että prosessi vastaa tavoitteita. (Martinsuo ym. 2010, 13.)

#### 4.5 Prosessien kehittäminen, mittaaminen ja seuraaminen

Prosessien kehittämisessä keskeistä on nykytilan kartoitus, jossa tavoitteena on saada käsitys, missä ollaan ja valita sen jälkeen tavoitesuunta. Kartoitusvaiheen päävaiheita ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja -kaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi. Prosessianalyysissä muun muassa selvitetään ja ratkaistaan prosessien ongelmat, analysoidaan laatukustannukset, valitaan laatumittarit ja -työkalut sekä arvioidaan kehittämismenetelmät. Prosessin parantamisella tarkoitetaan uuden parannussuunnitelman laatimista, sen hyväksyntää ja uuden prosessin käyttöönottoa. Kun prosessi on parannettu, arvioidaan sen toimivuutta säännöllisesti ja tarpeen mukaan käynnistetään toimenpiteitä jatkuvan kehittämisen -periaatteiden mukaisesti. (Lecklin 1997, 146–148.) Alla olevassa Lecklinin (1997, 147) kuvassa on esitetty prosessien kehittäminen, jossa ensimmäisenä vaiheena on nykytilan kartoitus, toisena on prosessianalyysi ja kolmantena vaiheena on prosessien parantaminen.



Kuva 4 Prosessien kehittäminen (Lecklin 1997, 147.)

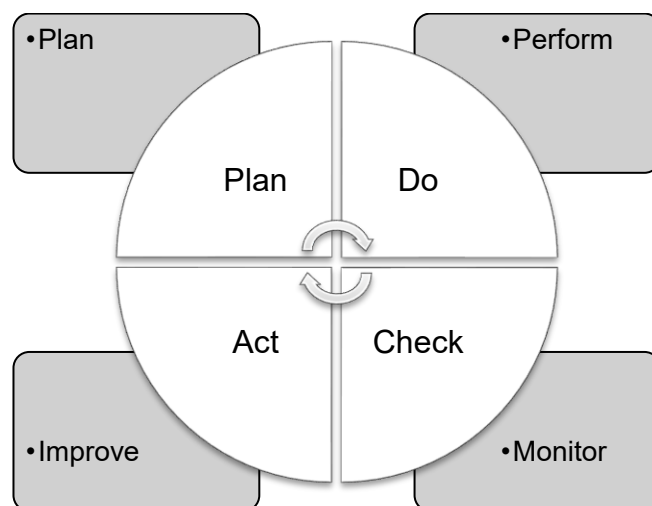
Prosessien parantaminen on keskeinen keino kehittää liiketoimintaa ja sen tuloksia. Prosessien analysoimiseen ja niiden parantamiseen on erilaisia keinoja, kuten liiketoimintaprosessien johtaminen, laadunhallinta, Six Sigma ja Lean Management. (Laamanen & Tinnilä 2013, 5.) Suorituskyvyn parantaminen vaatii toiminnan toteutumista prosessissa uudella tavalla ja parempia tuloksia tuottavalla tavalla. Prosessien avulla luodaan organisaation kehittämisen rakenne ja oppivan organisaation malli. Prosesseihin liittyvän ajattelun muuttuminen vaatii organisaatiossa muutosjohtamista. Pysyvä kilpailuetu on kyky oppia ja kehittyä



nopeammin kuin kilpailijat, myös sidosryhmien tarpeiden ymmärtäminen ja täyttäminen edellyttävät organisaatiolta jatkuvaa parantamista. Jatkuvassa parantamisessa korostetaan tiedon analysoinnin merkitystä. Jatkuvan parantamisen menetelmiä voivat olla esimerkiksi PDCA (Plan-Do-Check-Act) tai Six Sigma / DMAIC (Design-Measure-Analyze-Improve-Control). (Laamanen & Tinnilä 2013, 39–40.)

#### 4.6 Demingin ympyrä, PDCA

Demingin ympyrä, PDCA (Plan-Do-Check-Act) on malli muutoksen toteuttamiseen. Mallilla tarkoitetaan jatkuvaa parantamista, jolla ei ole loppua. PDCA-ympyrää voi käyttää esimerkiksi aloittaessa uutta projektia, kehittäessä uutta tai parannettua prosessia, tuotetta tai palvelua. Mallissa *Plan*, tarkoittaa mahdollisuuden tunnistamista ja muutoksen suunnittelua. *Do*-vaiheessa testataan muutosta ja *Check*-vaiheessa tarkistetaan ja analysoidaan tulokset sekä tunnisteetaan mitä on opittu. Viimeisessä *Act*-vaiheessa ryhdytään toimiin opittujen tietojen pohjalta. Mikäli muutos ei toiminut, aloitetaan sykli uudelleen toisella suunnitelmalla tai jos muutos onnistui, käytetään opittua tulevien parannusten suunnittelussa syklin alkaessa uudelleen. (ASQ 2022.)



Kuva 5 Demingin ympyrä, PDCA (ASQ 2022.)

Prosessin kehittämistä voidaan lähestyä joko sosiaalisena muutoksena ihmisen näkökulmasta tai teknisenä kehittämisenä järjestelmän näkökulmasta, hyvä kehittäminen tarvitsee molempia (Laamanen 2005, 209). Prosessien kehittämisen kolme keskeistä tekijää ovat prosessisuunnittelu, suorituskyvyn parantaminen ja ongelmanratkaisu sekä benchmarking eli parhaiden käytäntöjen jakaminen. Näille yhteistä on prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen, PDCA-ympyrässä nämä vaiheet toteutuvat. PDCA-mallille on ominaista prosessin tarkastelu sidosryhmien tarpeiden näkökulmasta ja jatkuva parantaminen. (Laamanen 2005, 209–210.)

#### 4.7 Prosessien seuranta ja mittaaminen

Mittaaminen on tärkeää, sillä mittareiden avulla voidaan muun muassa asettaa tavoitteita toiminnalle ja mittaaminen osoittaa toiminnan kehittymisen. Prosessien mittaamisessa keskeisiä ovat asiat, joista huomaa toimiiko prosessi oikein. Prosessien mittaamisessa voi kiinnittää huomiota esimerkiksi asiakkaan ja organisaation omien odotuksien mittaamiseen. Muita mittareita prosessille voi olla kannattavuus, asiakasrakenne tai -tyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys tai tarjousten määrä riippuen prosessista. (Pesonen 2007, 154–158.) Prosessien ohjaaminen edellyttää prosessien mittaamista ja mikäli prosessia ei voi ohjata, ei sitä voi johtaa ja hallita. Erilaisilla prosesseilla on omat mittarinsa, esimerkiksi tuotekehitys-, tuotanto- ja toimitus sekä alihankintaprosesseilla on erilaiset mittarit kuin esimerkiksi talousprosessilla. Mittarit voidaan jakaa tulostittareihin, jotka ilmaisevat prosessin tuloksen ja suorituskyvyn sekä laatumittareihin, jotka ilmaisevat organisaation kyvykkyyttä. Prosessimittareiden määrittämiseen tulee osallistua sekä yrityksen johto, mutta myös prosessiin osallistuva tiimi. Mittausta tulee tehdä säännöllisin väliajoin ja hyvä mittari on luotettava, yksiselitteinen, helppolukuinen ja olennainen. Mittarin toimivuutta on arvioitava säännöllisesti ja prosessin kehittyessä myös mittareita tulee kehittää. (Lecklin 1997, 167–171.)

#### 4.8 Prosessit ja muutos organisaatiossa

Muutokseen sitoutumiseen vaaditaan muutoksen tiedostaminen, sen ymmärtäminen ja hyväksyminen. Ymmärrystä voidaan saada aikaan esimerkiksi yhteisten tiedotustilaisuuksien ja koulutuksien kautta. Osallistuminen edellyttää kuitenkin, että ihmisestä tulee muutoksen tekijä sen sijaan, että olisi muutoksen kohde. Usein muutosvastarinta syntyy, kun henkilö on muutoksen kohteena. Ideaalitilanne olisi, että henkilö osallistuisi muutoksen eri vaiheisiin, kuten muutostarpeen tunnistamiseen, ratkaisuvaihtoehtojen ideoimiseen ja kokeiluun muutoksen loppuun saakka. Ryhmässä muutoksen onnistumisessa korostuu muutoksen tarpeen tiedostaminen, muutoksen ideoiminen ja toteuttaminen sekä muutoksen käytäntöön soveltaminen. Muutoksen läpimenoa vahvistaa uuden toimintamallin arviointi ja muutosprosessista oppiminen. (Laamanen 2002, 260–264.)

### 5 Teoreettisen viitekehyyksen reflektointi

Opinnäytetyö on prosessi, jonka tavoitteena on tuottaa hyötyä toimeksiantajalle, mutta myös kehittää opinnäytetyötekijän omaa osaamista ja kykyä viedä kehittämisprojekti ja kehityssuunnitelma onnistuneesti läpi toimintatutkimuksen muodossa. Teoreettinen viitekehys vahvistaa kehittämissuunnitelman hyödyllisyyttä ja luo teoreettisen pohjan tutkimusongelmalle ja tutkittavalle ilmiölle. Tässä kapaleessa käydään läpi, miten olemassa olevaa teoreettista viitekehystä hyödynnettiin ja sovellettiin opinnäytetyössä, kehittämissuunnitelmassa ja käytännön toteutuksessa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustui toimintatutkimuksen, aineistonhankinnan ja analysointimenetelmien teoriaan. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin lisäksi prosessiteoriaa, prosessien kehittämistä ja parantamista sekä niiden seuranta ja mittaamista. Teoriaa hyödynnettiin myös soveltuvin osin prosessien aiheuttamasta muutoksesta organisaatiossa. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka vuoksi oli aiheellista perehtyä toimintatutkimuksen taustoihin ja menetelmiin sekä tutkimuksen luotettavuuteen.

Opinnäytetyöntekijän tuli myös ymmärtää teoreettisella tasolla, mitä toimintatutkimuksella tarkoitetaan, jotta sitä voitiin soveltaa käytännössä. Aineistoa kerättiin ja analysoitiin nykytila-analyysillä, haastatteluilla ja lopuksi työpajan kautta, jossa hyödynnettiin 5 kertaa miksi- ja aivoriihimenetelmiä. Opinnäytetyön teki-jälle oli tärkeää tuntea opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja soveltaa niitä käytännön toimintaan. Menetelmien kautta voitiin osallistaa organisaation henkilöitä haastatteluissa ja työpajassa.

Opinnäytetyön aiheena oli liiketoimintaprosessin ja sen kehittäminen, jonka vuoksi prosessien teoreettinen viitekehys tuki kehittämissuunnitelmaa ja loi perustan muun muassa haastatteluille ja haastattelukysymyksille. Kehittämissuunnitelman tavoitteena oli kehittää ja mallintaa kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnalle konkreettinen liiketoimintaprosessikuva, jonka vuoksi oli tärkeää ymmärtää mitä tarkoitetaan liiketoimintaprosesseilla ja prosessien mallinnuksella. Prosessien jalkautumista tuki teoria prosessijohtamisesta ja -ajattelusta, koska prosessien ymmärtäminen organisaatiossa luo pohjan prosessikulttuurille. Prosessikulttuurin ja -ajattelun jalkautuminen organisaatioon on tärkeää, jotta voidaan ottaa käyttöön prosesseja ja ylläpitää sekä kehittää ja parantaa niitä ja toimintaa. Prosessien kuvaaminen ja ymmärtäminen sekä asiakkaan merkityksen kasvaminen mahdollistaa organisaatiossa asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittymisen, ylläpitämisen ja hallinnoinnin sekä asiakaslähtöisten prosessien kehittämisen.

Prosessien kehittämisen ja parantamisen -teoreettinen viitekehys on oleellista toiminnan ja prosessien kehittymisen kannalta. Teoreettisessa viitekehyksessä korostetaan, että prosessien kehittämisessä keskeistä on nykytilan kartoitus, prosessianalyysi ja prosessien parantaminen sekä jatkuva kehittäminen. Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja -suunnitelma noudatti samaa mallia, muun muassa Demingin ympyrän, PDCA-mallin kautta. Kehittämissuunnitelma mukaili PDCA-mallia, ensin suunniteltiin ja tunnistettiin muutos ja tarve opinnäytetyölle, jonka jälkeen toteutettiin tutkimus ja mallinnettiin alustava prosessikuva. Kolmantena vaiheena testattiin muutosta käytännössä käymällä prosessikuva tii-

min kanssa läpi. Prosessikuvaa kehitettiin työpajassa yhdessä muun henkilöstön kanssa. Viimeisenä vaiheena muokattiin prosessikuvaa työpajatyöskentelyn perusteella. Haastatteluissa kysyttiin prosessien mittarointia ja seuranta, jonka vuoksi prosessien seuranta ja mittaamista käsiteltiin myös teoreettisessa viitekehyksessä. Teoreettisessa viitekehyksessä viitattiin myös muutokseen organisaatiossa, koska prosessien tarkastelu, kehittäminen ja kuvaaminen vaatii organisaation henkilöstöltä sitoutumista ja muutoksen sisäistämistä, sillä henkilöstö on merkittävä osa muutosta ja toimintaa. Onnistuneella muutoksella voidaan varmistaa prosessien käyttöönotto koko organisaatiossa ja se vahvistaa organisaation prosessiajattelua ja prosessimaista toimintaa.

## 6 Kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelman ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin nykytilan kartoitus, jossa tarkasteltiin organisaation ja liiketoiminnan toimintaa tutustuen sisäisiin materiaaleihin muun muassa sisäisissä palavereissa. Tämän jälkeen toteutettiin haastattelut, joissa haastateltiin eri tehtävissä olevia organisaation edustajia. Lopuksi haastatteluista saaduista tuloksista tehtiin yhteenveto, jonka pohjalta luotiin alustava liiketoimintaprosessikuva. Nykytila-analyysin ja haastatteluiden jälkeen toteutettiin tiimin yhteinen työpaja, jonka tavoitteena oli parantaa liiketoimintaprosessia yhdessä organisaation henkilöstön kanssa. Työpajan tarkoituksena oli myös varmistaa tiimin sitoutuminen prosessiin ja sen jatkuvaan parantamiseen. Työpajan aluksi esiteltiin lyhyesti opinnäytetyön aihe, aikataulu ja työpajan tavoite, jonka jälkeen tutkimusongelmaan syvennyttiin 5 kertaa miksi ja aivoriihi -menetelmien kautta. Työpajan jälkeen tehtiin uusi versio liiketoimintaprosessista.

### 6.1 Nykytila ja tavoitteet

Kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnalla ei ollut kuvattuja ja dokumentoituja prosesseja nykytila-analyysin ja haastatteluiden perusteella. Liiketoiminnan toiminta on kuitenkin prosessimaista, sillä osa toimintatavoista on jo vakiintuneita, vaikka kyseessä on suhteellisen uusi liiketoiminta. Liiketoiminnan prosesseja

olivat esimerkiksi myynti, laskutus, asiakkuus- ja sopimushallinta sekä operatiivinen toiminta. Liiketoiminnalla oli myös vahva sidos organisaation muihin prosesseihin, kuten talous-, laki- ja IT-prosesseihin. Prosessikuviin ja niiden sisältöön syvemmin tarkemmin haastatteluiden ja työpajan kautta. Liiketoiminnan nykyiset toimintatavat toimivat pääsääntöisesti hyvin, kuitenkin automatisoinnin koettiin lisäävän tehokkuutta ja sujuvoittavan toimintaa tulevaisuudessa. Toimintatapoja tulisi kehittää myös asiakaslähtöisemmiksi ja toiminnan tulisi vastata enemmän asiakastarpeisiin. Nykytilan perusteella nähtiin tarpeelliseksi kuvata liiketoimintaprosessi ja asettaa jatkotoimenpiteet toiminnan ja prosessien parantamiseksi.

## 6.2 Haastatteluiden tulokset

Toimintatutkimuksen haastattelut suoritettiin lokakuussa ja niiden tulokset litte- roitiin marraskuussa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminta on kehittynyt ja kasvanut viime vuosien aikana ja liiketoimintaan haetaan edelleen kasvua. Haastatteluiden tulokset perustuvat liiketoimintaan, sen toimintoihin ja prosesseihin sekä asiakasnäkökulmaan. Seuraavaksi on kuvattu haastatteluiden keskeisimmät tulokset.

### 6.2.1 Liiketoiminnan tavoitteet ja asiakkaat

Uusi ja kasvava kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminta on lähtöisin organisaation strategiasta, jonka jälkeen uuteen liiketoimintaa on kasvatettu. Tavoitteena liiketoiminnalle ja sen prosesseille on muun muassa liiketoiminnan kasvu ja tyytyväiset asiakkaat sekä asiakkaiden lisääminen. Tarkoituksena on lisäksi järjestää, tehostaa ja nopeuttaa toimintaa. Kattopaikkojen hallinnointi on kasvanut ja saanut näkyvyyttä viime vuosina erityisesti Suomen isoissa kaupungeissa, joten liiketoiminnalle voidaan ajatella olevan myös jatkossa kysyntää. Liiketoiminnassa on tehty joitakin palvelukuvauksia toiminnasta, rooleista ja vastuista sekä asiakaslupauksista, mutta ne on tehty lähinnä asiakasneuvotteluiden tai sopimusten yhteydessä epämuodollisina dokumentteina. Liiketoiminta

perustuu kumppanuusmalliin, jossa keskeisessä roolissa ovat kiinteistönomistajat ja operaattorit sekä tarvittaessa isännöitsijät ja huoltoyhtiöt. Asiakkaan määrittelyyn vaikuttaa palvelumalli ja sopimusten luonne. Pääsääntöisesti asiakkaita ovat kiinteistönomistajat, mutta myös operaattorit voivat olla mahdollisia asiakkaita. Liiketoiminnassa korostuu myös sisäisten asiakkaiden merkitys ja niistä huolehtiminen. Sisäisiä asiakkaita ovat organisaation johto, muut liiketoiminnot ja yksiköt, kuten talous-, henkilöstöhallinto-, IT- ja lakiyksikkö sekä alueorganisaatio.

Kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnan asiakkaita ja niiden tarpeita ja vaatimuksia tarkasteltiin haastatteluissa. Asiakkaiden vaatimuksissa korostuvat muun muassa työ-, sähkö- ja säteilyturvallisuus sekä kattotyöskentelyturvallisuus. Vaatimuksia asettaa myös tietoturvallisuus ja erilaiset viranomaisvaatimukset, lait ja määräykset. Liiketoiminnan kannalta merkittävää on myös oikeellisen laskutusdatan ylläpito ja toimiva laskutus sekä tilatarkastukset. Asiakkaiden vaatimukset nousevat esille lähinnä palvelun myyntitilanteissa ja sopimusneuvottelutilanteissa, jonka lisäksi asiakasvaatimuksia on jonkun verran pyritty ennustamaan liiketoiminnan toimesta. Systemaattista ja proaktiivista kartoitusta asiakastarpeista liiketoiminnan osalta ei juurikaan kuitenkaan tehdä. Positiivista oli, että alueorganisaation henkilöstö välittää asiakkaalta tulevaa tietoa ja palautetta myös liiketoiminnan edustajille. Liiketoiminnan ja alueorganisaation vuoropuhelu koetaan sujuvaksi ja aktiiviseksi. Asiakashankinta käynnistyy tällä hetkellä pitkälti organisaation omasta aloitteesta. Haastattelussa selvitettiin myös, mikä on asiakkaan tarve, joka käynnistää prosessin. Asiakkaan tarpeeksi nähdään tarve helpottaa omaa toimintaa Digitan tarjoaman asiantuntevan ja ammattitaitoisen henkilöstön osaamisen kautta. Digitan mahdollistaman toiminnan ja palvelun myötä asiakkaalla on mahdollisuus keskittyä omaan liiketoimintaansa eli kiinteistön hallinnointiin.

### 6.2.2 Operatiivinen toiminta

Uudet henkilöt työhön perehdyttää kokeneempi työntekijä tekemällä tilatarkastuksia yhdessä uuden henkilön kanssa. Henkilöstön osaamisesta huolehditaan

tarvittavilla ulkoisilla ja sisäisillä koulutuksilla sekä seuraamalla muun muassa ajankohtaisia uutisia ja webinaareja. Alueorganisaation osalta henkilöstön töiden ja työtilausten priorisoinnista vastaa pääsääntöisesti työntekijän esihenkilö eli aluepäällikkö. Liiketoimintaan haetaan kasvua, joten työmäärä tulee myös kasvamaan jatkossa, jonka vuoksi tulee käydä aktiivista keskustelua henkilöstöresurssien riittävydestä esihenkilön ja organisaation johdon kanssa. Positiivisena havaintona voidaan todeta liiketoiminnan operatiivisen toiminnan kannalta, että organisaatiolla on samaan aikaan opinnäytetyön kanssa käynnissä toiminnanohjausjärjestelmän kehitys ja uudistaminen. Kyseisestä projektista toivotaan olevan myös konkreettista hyötyä liiketoiminnan operatiiviselle toiminnalle sekä toiminnan automatisoinnille.

Tilatarkastukseen sisältyy muun muassa laitteiden katselmointi, kulkuohjeiden kuvaaminen ja dokumentointi sekä läpivientien ja antennien kiinnikkeiden tarkastus. Tarkastuksessa katselmoidaan lisäksi katoilla sijaitsevat laitteet ja arvioidaan silmämääräisesti niiden rakenteille aiheuttama kuormitus sekä kaapeloinnit ja sähköön liittyvät asiat. Tilatarkastukset dokumentoidaan määrämuotoiseen dokumenttipohjaan työnohjausjärjestelmään alueorganisaation henkilöstön eli radioverkkoasiantuntijoiden toimesta. Alueorganisaation työtilauksia hallinnoidaan työnohjausjärjestelmässä. Työtilaukset tekee liiketoiminta ja ne aikatauluttaa aluepäällikkö radioverkkoasiantuntijoille. Aluepäällikön tehtävänä on lisäksi seurata töiden suorittamista ja toteutumista. Radioverkkoasiantuntija suorittaa työn ja dokumentoi siihen liittyvät asiat, lopuksi työtilaukset palautuvat liiketoiminnalle. Operatiivisessa toiminnassa on lisäksi keskeistä myynti- ja myyntimahdollisuudet, sopimus- ja asiakashallinta sekä asiakkuuden ylläpito ja näihin liittyvät toiminnot.

### 6.2.3 Kattopaikkojen hallinnoinnin -prosessi

Haastatteluun osallistuneista henkilöistä kaikki tiesivät ja ymmärsivät, mitä prosessikuvilla tarkoitetaan. Haastattelun perusteella voidaan todeta, ettei liiketoiminnalla ole määrämuotoisia, mallinnettuja ja dokumentoituja liiketoiminnan pro-



sessikuvia. Yksinkertaiset, käytännönläheiset ja yhdelle sivulle mahtuvat prosessikuvat koettiin selkeiksi. Haastateltavat kokivat, että kuvamuotoisia prosessikuvia tukee tekstimuotoinen dokumentaatio, jossa kuvataan prosessin kulkua yksityiskohtaisemmin. Kaksivaiheinen esitystapa koettiin palvelevan liiketoiminnan tarpeita. Koettiin, että prosessikuvissa keskeistä ovat roolit ja vastuut sekä toiminnan kuvaaminen yksinkertaisesti ja selkeästi. Liiketoimintaprosessin käynnistää asiakastarve ja lopputuloksena on tyytyväisiä asiakkaita sekä liiketoiminnan kasvu.

Kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnassa keskeistä on muun muassa myynti, asiakkuus- ja sopimushallinta sekä sidosryhmätyöskentely. Keskeisiä asioita ovat myös operatiivinen toiminta ja palvelun toimitus ja ylläpito, sisäiset asiakkaat ja sidosprosessit sekä muut organisaation liiketoiminnat. Prosessikuvauksissa tulisi näkyä selkeästi linkitykset muihin sidosprosesseihin, joita ovat muun muassa palvelun toimitus ja ylläpito, myynti-, markkinointi-, talous-, IT- sekä laskutusprosessit. Haastatteluissa korostui prosessin sekä sisäiset että ulkoiset roolit ja vastuut. Sisäiset roolit ja vastuut tulisi selkiyttää tiimin kesken, jonka lisäksi asiakkaan rooli tulisi dokumentoida selkeästi prosessikuvaukseen. Liiketoiminnassa keskeistä on kumppanuusmalli, jonka vuoksi myös asiakasprosessin ymmärtäminen sekä asiakkaan ja Digitan välisten roolien ja vastuiden kuvaaminen olisi hyödyllistä. Näiden roolien kuvaus selkiyttäisi vastuukysymyksiä ja sitä mistä vastaa asiakas ja mistä Digita prosessien eri vaiheissa.

Henkilöstön osaaminen ja erityisesti tekninen osaaminen on ammattitaitoista ja se vahvistuu käytännön kokemuksen kautta. Haastattelussa selvitettiin liiketoiminnan rooleja ja vastuita, jotka tulisi olla osa prosessikuvausta. Keskeisiä rooleja ovat esimerkiksi liiketoimintajohtaja, myyjä tai myyntipäällikkö, kehityspäällikkö ja tekninen palveluneuvoja sekä alueorganisaation henkilöstö ja aluepäällikkö. Roolit ja vastuut tulisi olla selkeästi määritelty ja sovittu esimerkiksi myynnissä, asiakkuus- ja sopimushallinnassa, laskutuksessa, tilatiedusteluissa ja dokumenttienhallinnassa. Prosessin kannalta keskeisiä rooleja ovat myös asiakkaat ja erilaiset sidosryhmät, kuten isännöitsijät, huoltoyhtiöt ja operaattorit.

Haastatteluissa selvitettiin myös mahdollista prosessin omistajuutta, johon liit-  
tyen oli useampia näkemyksiä. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin  
sanoa, että prosessinomistajan tulisi olla sitoutunut prosessin toimintaan ja pro-  
sessiin sekä sen kehittämiseen ja seuraamiseen. Prosessinomistajan määritte-  
lyssä on lisäksi tärkeää organisaation linjaus siitä, missä tehtäväroolissa pro-  
sessinomistajan tulisi toimia. Liiketoimintaprosessien kuvaamisen hyötyinä  
haastateltavat kokivat liiketoiminnan kokonaisvaltaisen kehityksen ja jatkuvuu-  
den varmistamisen. Hyötyjä olivat myös konkreettisesti manuaalisen työn vä-  
hentyminen, muiden liiketoimintojen kanssa käytävän yhteistyön lisääntyminen  
ja toimintatapojen kokonaisvaltainen tarkastelu. Lisäksi toiminnan kannalta hyö-  
dyllistä olisi mittareiden kehittyminen sekä sitä kautta liiketoiminnan kehitty-  
minen ja asiakaskokemuksen parantuminen.

#### 6.2.4 Prosessien jalkauttaminen ja mittaaminen

Haastattelun lopuksi selvitettiin prosessikuvien jalkauttamista ja prosessien mit-  
tarointia sekä parantamista. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että te-  
hokkain tapa jalkauttaa prosessikuvat on yhteisessä koulutuksessa. Prosessiku-  
vat voitaisiin jalkauttaa koulutusmateriaalilla ja tentillä organisaation sähköi-  
sessä koulutusportaalissa, yhteisessä Teams-kokouksessa tai erillisessä työpa-  
jassa. Osa organisaation henkilöstöstä tekee töitä maanlaajuisesti, jonka vuoksi  
esimerkiksi tallenteet kokouksista ja koulutuksista koettiin tärkeäksi osaksi jal-  
kauttamista. Esihenkilön johdolla ja tiimipalavereissa prosessin käsittely ja läpi-  
käynti koettiin olevan myös toimiva tapa. Tehokkaaksi tavaksi koettiin myös pi-  
lotointi, jossa prosessit ensin koulutetaan ja jalkautetaan henkilöstölle ja sen jäl-  
keen prosessia pilotoidaan käytännössä. Pilotoinnin jälkeen käydään kehitys-  
ideat läpi ja parannetaan prosessia sekä viestitään ja koulutetaan se uudelleen.

Liiketoiminnalla on tällä hetkellä kattavat mittarit, jotka kertovat erilaisia tietoja  
liiketoiminnasta euro- ja lukumäärätasolla. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että  
prosessien suorituskyvyn mittarointia voisi kehittää. Mittarointia voisi kehittää  
yleistason mittarilla, mikä kertoisi liiketoiminnan kehityksestä ja palvelun toimi-

vuudesta. Tämän lisäksi läpimenoaikojen, työtilausten määrien, niiden käsittelyaikojen ja myyntimahdollisuuksien mittarointi voisi mahdollisesti antaa lisätietoa operatiivisesta toiminnasta ja prosessin toimivuudesta. Haastatteluiden perusteella liiketoiminnan tulisi lisätä myös asiakastyytyväisyyden mittaamista organisaation yleisen asiakastyytyväisyyskyselyn lisäksi. Mittaroinnin toivottiin olevan visuaalista, selkeää ja automatisoitua. Mittaroinnilta ja mittareilta toivottiin myös läpinäkyvyyttä.

Haastateltavien mukaan prosessia voidaan parantaa asiakkaiden, sidosryhmien ja työntekijöiden palautteen perusteella. Prosessien parannukset voivat olla isoja tai pieniä asioita. Asiakkaiden kuuntelu ja tyytyväisyyden seuraaminen läpi prosessin eri vaiheiden on tärkeää prosessien parantamisessa. Säännöllisen oman toiminnan tarkastelun kautta voidaan myös parantaa prosesseja ja toimintatapoja. Prosessien parantaminen tapahtuu jatkuvan seurannan ja säännöllisten katselmointien kautta, jonka jälkeen prosessille voidaan tehdä korjaavat toimenpiteet. Korjaavien toimenpiteiden jälkeen prosessien uudelleen jalkautuminen tulee varmistaa tehokkaalla viestinnällä ja koulutuksella. Prosessien kehittämiseen ja niiden muuttumiseen vaikuttavat keskeisesti myös muuttuva toimintaympäristö ja teknologian kehittyminen sekä lainsäädäntö, jonka vuoksi prosessien seurannan ja kehittymisen tulee olla jatkuva prosessi.

### 6.3 Työpajan tulokset

Työpaja toteutettiin marraskuussa 2022 ja sille asetettiin selkeät tavoitteet. Työpaja toteutettiin onnistuneesti ja se vastasi sille asetettuja tavoitteita. Työpajan tavoitteena oli osallistaa tiimiä ja kehittää liiketoimintaprosessikuvausta. Työpajassa käytettiin 5 kertaa miksi ja aivoriihi -menetelmiä. 5 kertaa miksi -menetelmän kautta tarkasteltiin, miksi liiketoimintaprosessien mallintaminen on tärkeää. Menetelmä koettiin osallistujien mielestä hyvänä menetelmänä, joka laittoi pohtimaan asiaa syvemmin ja sen avulla saatiin juurisyy erinomaisesti selville. Liiketoimintaprosessien mallintaminen koettiin tärkeäksi, koska prosessin avulla kuvataan omaa toimintaa, rooleja ja vastuita. Prosessien mallinnuksen kautta

voidaan löytää epäkohtia ja säästää sitä kautta aikaa, rahaa ja resursseja. Prosessien mallinnuksella voidaan luoda yhteisiä käytäntöjä ja lisätä ymmärrystä liiketoiminnan toiminnasta myös laajemmin organisaatiossa. Prosessien mallinnuksella voidaan lisäksi luoda kasvua liiketoiminnalle.

Aivoriihityöskentelyn perusteella kehitettiin kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnan prosessikuva. Aivoriihen alussa käytiin läpi säännöt ja työpajan agenda ja ohjelma. Aivoriihityöskentelyn ensimmäisessä vaiheessa osallistujat jaettiin pareihin. Parien tehtävänä oli keskustella Teamsin Breakout-huoneissa siitä, mitä prosessikuvassa tulisi huomioida ja kuinka prosessikuva voisi kehittää, muuttaa tai parantaa. Parityöskentelyn jälkeen ideoita kirjattiin Whiteboard-työkaluun ja niistä keskusteltiin ja niitä lajiteltiin tiimin kesken. Ideoita luokiteltiin ja yhdistettiin yhdessä koko tiimin kanssa. Yhteisen keskustelun jälkeen syntyivät kehitysideoita, joiden pohjalta tehtiin liiketoimintaprosessista seuraava versio. Prosessikuvaan tehtiin muutoksia syötteisiin eli siihen, mikä käynnistää prosessin, selkiytettiin myynnin ja liiketoiminnan rooleja sopimushallinnasta. Sidosprosesseihin lisättiin IT-prosessit ja tarkennettiin aluepäällikön roolia. Työpajan aikana keskusteltiin kiinteistön omistajan ja operaattorin roolista ja päätettiin pitää operaattori sidosryhmissä. Prosessikuvaan lisättiin myös jatkoneuvottelut liiketoiminnan jatkuvuuden vuoksi. Työpajatyöskentelyn jälkeen, käytiin vielä yhteinen keskustelu työpajan tavoitteiden saavuttamisesta ja työskentelyn hyödyllisyydestä ja opinnäytetyön aikataulusta. Kaikki työpajaan osallistuneet kokivat työpajatyöskentelyn hyödyllisenä ja opinnäytetyön kannalta työpaja palveli tarkoitustaan erinomaisesti.

#### 6.4 Kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnan prosessikuva

Kehittämissuunnitelman tavoitteena oli luoda Digita Oy:n kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnalle mallinnettu liiketoimintaprosessikuva. Liiketoiminnan ymmärtäminen ja prosessin kuvaaminen perustui nykytila-analyysiin, haastatteluihin ja työpajatyöskentelyyn. Toimintatutkimuksen kautta onnistuttiin kehittämään toimeksiantajalle ja erityisesti kyseessä olevalle liiketoiminnalle nykytilaa

vastaava liiketoimintaprosessi. Liiketoimintaprosessikuvaus haluttiin tarkoituksella pitää melko yksinkertaisena ja selkeänä. Prosessikuvassa on kuvattu liiketoiminnan kannalta keskeisimmät roolit ja vastuut sekä toiminta. Rooleja ja vastuuta ovat asiakas, myyjä, liiketoiminta, aluepäällikkö ja -organisaatio, sidosryhmät ja muut sidosprosessit.

Liiketoimintaprosessin tavoitteena on täyttää asiakkaan tarve laadukkaalla ja erilaisia vaatimuksia noudattavalla palvelulla. Myyjän vastuulla on myyntineuvottelut ja siihen liittyvät toimenpiteet, sopimushallinta ja tarvittaessa jatkoneuvottelut. Liiketoiminta puolestaan vastaa operatiivisesta toiminnasta, kuten laskutus- ja asiakashallinnasta sekä työtilauksien tekemisestä, tarkastamisesta ja sulkemisesta. Aluepäällikkö ja -organisaatio vastaanottavat työtilauksen, suorittavat tilatarkastukset ja dokumentoivat työhön liittyvät asiat asiaankuuluvasti. Aluepäällikön tehtäviin kuuluu myös töiden seuranta ja niiden priorisointi. Sidosryhmien kanssa ylläpidetään palvelua ja varmistetaan yhteistyö. Prosessin lopussa käydään jatkoneuvottelut palvelun toimittamisen jatkamiseksi myyjän ja asiakkaan välillä, jotta voidaan varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus. Sisäisiä sidosprosesseja ovat myynti-, markkinointi- ja viestintä-, laki-, talous- ja IT- sekä palvelun toimitus- ja ylläpitoprosessit, joilla kaikilla on merkittävä ja tärkeä rooli liiketoimintaprosessin kannalta. Mallinnettu kattopaikkojen hallinnointi -liiketoimintaprosessikuva on liitteessä 3.

## 6.5 Kehittämistoimenpiteet

Organisaatiolle ehdotetaan tässä kappaleessa kehittämistoimenpiteitä liiketoiminnan ja prosessien kehittämiseksi ja parantamiseksi. Kehittämistoimenpiteet perustuvat nykytila-analyysiin, haastatteluihin ja työpajatyöskentelyyn. Suurin osa kehittämistoimenpiteistä liittyvät asiakkaaseen, asiakasymmärrykseen ja -hallintaan. Kehittämistoimenpiteet liittyvät myös toiminnan automatisointiin toiminnanohjausjärjestelmäkehityksen tuloksena. Kehittämissuunnitelman lopputuloksena liiketoiminnalle kehitettiin nykytilaa vastaava liiketoiminnan prosessikuvaus. Seuraavaksi on esitetty kehittämistoimenpiteet liiketoiminnalle.

### 6.5.1 Toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi

Tulevaisuudessa toimintaa ja prosesseja voisi kehittää asiakaslähtöisimmiksi. Asiakaslähtöisellä prosessilla tarkoitetaan prosessia, jota luotaessa kuunnellaan ja osallistetaan asiakasta sekä kehitetään prosessia sen perusteella. Liiketoiminnan tulisi panostaa jatkossa vahvemmin ennakoivaan asiakastarpeiden kartoittamiseen, sillä nykytilanteessa asiakastarpeita kartoitetaan pääsääntöisesti ainoastaan myyntitilanteessa. Asiakastarpeita ja -vaatimuksia voisi selvittää potentiaalisilta asiakkailta, eikä ainoastaan nykyisiltä jo sopimussuhteessa olevilta asiakkailta. Asiakastarpeita ja -ymmärrystä voisi laajentaa esimerkiksi säännöllisesti tehtävän kvalitatiivisten asiakastutkimusten kautta. Prosesseja tulisi analysoida ja kehittää osissa laajempien prosessikokonaisuuksien sijaan, koska silloin on mahdollisuus kehittää tarkemmin prosessia.

Keskeistä liiketoiminnan kehittämisessä on asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen selvittäminen, mittaaminen ja seuraaminen. Asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen mittaamisella voisi selvittää sekä asiakaspalvelun laatua että asiakkaan kokemaa palvelua ja ehdotuksia sen kehittämiseksi. Tärkeää on myös seurata ja analysoida asiakaspalvelun kehitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Liiketoiminnassa korostui, että tällä hetkellä tehdään paljon uusasiakashankintaa, mutta samaan aikaan tulisi kuitenkin pitää vahvemmin huolta myös nykyisistä asiakkaista. Resursseja nykyisten asiakkuuksien ylläpitoon ja niistä huolehtimiseen ei koettu kuitenkaan olevan nykytilanteessa tarpeeksi. Nykyisiä asiakassuhteita voisi kehittää ja niistä voisi huolehtia muun muassa säännöllisillä asiakas- tai yhteistyöpalavereilla, joissa voisi agendalla olla muun muassa asiakkaan antama ja kokema palaute sekä palvelun laatu. Liiketoiminta voisi pohtia lisäksi resurssitilanteen salliessa asiakasvastaavien nimeämistä jokaiselle asiakkuudelle. Asiakaslähtöisyyteen liittyy vahvasti palvelukuvausten kehittäminen, katselmointi ja päivittäminen niin, että ne palvelevat vahvemmin asiakasta. Palvelukuvauksissa tulisi korostua selkeästi asiakkaiden tarve ja kokema hyöty. Päivitetyt palvelukuvaukset voisi jalkauttaa koko organisaation tietoon, sillä haastatteluiden perusteella liiketoiminnan palvelukuvaukset eivät olleet läpinäkyvästi organisaation henkilöstön tiedossa.

## 6.5.2 Työnohjausjärjestelmän kehittäminen sekä roolit ja vastuut

Teknisempi kehitysehdotus liittyy työnohjausjärjestelmään. Työnohjausjärjestelmässä voisi ylläpitää aktiivisemmin ajantasaista tietoa asiakkuudesta. Työnohjausjärjestelmässä ylläpidettävä asiakkuudenhallinta mahdollistaisi läpinäkyvyyden ja selkiyttäisi esimerkiksi tuuraustilanteita. Työnohjausjärjestelmässä voisi lisäksi ylläpitää aktiivisemmin neuvottelutilanteiden statustietoa, sopimustietoa ja asiakaskohtaista tietoa. Tiimissä oli melko selkeät vastuut ja roolit, mutta tehtäväkohtaiset kuvaukset voisi kuitenkin katselmoida, päivittää ja dokumentoida sekä käydä tiimin kanssa läpi. Liiketoimintaan voisi luoda selkeän varahenkilöjärjestelmän esimerkiksi poissaolojen tai lomakausien ajaksi, jotta voitaisiin varmistaa operatiivisen toiminnan jatkuvuus. Operatiivisen toiminnan näkökulmasta olisi hyvä selkiyttää rooleja ja vastuita töiden priorisoinnin näkökulmasta, esimerkiksi vastuun selkiyttäminen alueorganisaation työjonossa olevien töiden priorisoinnin suhteen.

## 7 Johtopäätökset

Seuraavissa kappaleissa arvioidaan toimintatutkimukselle ja kehittämissuunnitelmalle asetettujen tavoitteiden ja mittareiden saavuttamista. Kappaleessa on arvioitu lisäksi opinnäytetyön onnistumista tiedonhankinnan luotettavuuden arvioinnin, mittareiden saavuttamisen ja oman oppimisen reflektoinnin kautta. Johtopäätöksissä reflektoidaan opittua ja opinnäytetyöprosessia. Lopuksi on esitetty jatkotoimenpiteet toimeksiantajalle liiketoiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi.

### 7.1 Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyölle ja kehittämisprojektille asetettiin tavoitteeksi kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnan prosessien tarkastelu ja niiden kehittäminen. Tutkittavaa ilmiötä, tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä lähestyttiin toimintatutkimuksen ja eri menetelmien kautta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä prosesseja

liiketoiminnalla on ja miten ne toimivat käytännössä. Tavoitteena oli myös mallintaa liiketoimintaprosessi ja selvittää, miten sitä voisi kehittää. Nykytila-analyysin ja haastatteluiden kautta saatiin kattavasti tietoa liiketoiminnasta ja sen prosessien nykytilasta ja kehitystarpeista. Työpajassa luotiin kuva liiketoimintaprosessien nykytilasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi tuottaa toimeksiantajalle lista kehittämis- ja jatkotoimenpiteistä liiketoiminnan kehittämiseksi. Kehittämis- ja jatkotoimenpiteet liittyivät muun muassa operatiiviseen toimintaan ja asiakkuudenhallintaan ja asiakkaisiin.

Opinnäytetyön tulokset saavutettiin nykytila-analyysillä, haastatteluilla ja työpaikatyöskentelyllä. Tulokset saavutettiin pitkäjänteisellä työskentelyllä ja asioiden tutkimisella. Haastatteluiden tulokset perustuivat haastattelukysymyksiin, jotka perustuivat teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelussa oleellisten asioiden tutkiminen ja kysyminen vaikutti tuloksien hyödynnettävyyteen. Keskeistä tulosten saavuttamisen kannalta oli lisäksi, että haastateltiin organisaatiossa työskenteleviä eri tehtävissä olevia henkilöitä. Erilaisten menetelmien käyttäminen ja soveltaminen käytäntöön lisäksi mahdollisti tuloksien saavuttamisen. Toimintatutkimuksen syklien kautta saavutettiin tulokset, joiden kautta vastatattiin tutkimusongelmaan ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

## 7.2 Tiedonhankinnan luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuus ja laatu tulee varmistaa reliabiliteetin (mittauksen luotettavuus) ja validiteetin (mittauksen tarkkuus) avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita, käytetään oikeita tutkimusmenetelmiä ja mittareita sekä mitataan oikeita asioita. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa mittauksen pysyvyyttä, mikä tarkoittaa, että toistettaessa tutkimus tulisi saada samat tulokset. Toimintatutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida aineiston riittävyyden, analyysin kattavuuden ja arvioitavuuden sekä toistettavuuden näkökulmasta. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyskriteerejä ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. (Kananen 2009, 87–94.)



Tutkimus toteutettiin kolmessa eri vaiheessa, ensimmäinen vaihe oli nykytila-analyysi, sen jälkeen haastattelut ja lopuksi työpajatyöskentely. Tutkimuksen jokainen vaihe dokumentoitiin kattavasti ja tulokset analysoitiin opinnäytetyöntekijän toimesta. Nykytila-analyysistä tehtiin kirjallinen yhteenveto, haastattelut nauhoitettiin ja niistä tehtiin muistiinpanoja sekä lopuksi tulokset litteroitiin sanatar-kasti. Nykytila-analyysin ja haastatteluiden tulokset kirjattiin osaksi opinnäytetyön tuloksia. Tiedonkeruussa käytetyt menetelmät perustuivat teoreettiseen viitekehukseen. Haastattelukysymykset perustuivat teoreettiseen viitekehukseen, sillä haastatteluiden kautta selvitettiin liiketoimintaprosesseihin, prosesseihin ja prosessikuviin liittyviä teemoja. Teoreettinen viitekehys perustui liiketoimintaprosesseihin, niiden mallintamiseen ja prosessien kuvaamiseen. Prosessien kehittämiseen, mittaamiseen ja jalkauttamiseen viitattiin teoreettisessa viitekehys-sessä. Työpajatyöskentely perustui kehittämismenetelmiin ja työpaja oli raken-nettu 5 kertaa miksi- ja aivoriihimenetelmien pohjalle. Teoreettisen viitekehysen perusteella järjestettiin työpaja ja työpajassa käsitellyt asiat perustuivat teoreettiseen viitekehukseen. Mallinnettu liiketoimintaprosessi pohjautui teoreetti-seen viitekehukseen, sillä se oli kuvattu tieteelliseen kirjallisuuteen ja menetel-miin perustuen.

Työpaja toteutettiin virtuaalisesti Teams-sovelluksella ja siihen osallistui koko tiimi. Työpajaa varten tehtiin kirjallinen materiaali ja työpajassa läpikäytyt asiat dokumentoitiin ja lopputuloksista tehtiin kirjallinen yhteenveto opinnäytetyöhön. Voidaan siis todeta opinnäytetyön luotettavuuden toteutuneen kirjallisen doku-mentoinnin ja tutkimuksen laajuuden sekä kattavuuden osalta. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät olivat luotettavia, sillä niiden kautta saatiin liiketoiminnasta ja prosesseista ajankohtaista tietoa henkilöiltä, jotka työskentelevät käytän-nössä tutkittavien asioiden parissa. Tutkimuksen reliabiliteetti täyttyi, sillä tutkit-tavat tulokset eivät perustu sattumaan vaan faktaan eli nykytoiminnan kuvaami-seen. Aineisto oli riittävä ja kattava, eikä tulkinnat perustuneet satunnaisiin ai-neiston osiin. Opinnäytetyössä käytettiin monipuolisia ja erilaisia menetelmiä, joiden kautta voidaan todeta tutkittavien asioiden olleen luotettavia.

Kokonaisuutena kehittämissuunnitelma oli looginen kokonaisuus. Kehittämissuunnitelma alkoi nykytilanteen tarkastelulla, jatkui nykytiedon syventämiseen ja kehityssuunnitelman läpivientiin. Lopuksi kehittämissuunnitelman tavoitteet täytettiin ja luotiin kehittämis- ja jatkotoimenpiteet. Kehittämissuunnitelmasta organisaatio sai listan jatkotoimenpiteitä, jolla liiketoimintaa voidaan edelleen kehittää. Aikataulullisesti opinnäytetyö ja kehittämissuunnitelma toteutui alkuperäisen suunnitelman mukaisesti ja jokainen vaihe toteutui suunnitellusti ajallaan. Kehittämissuunnitelma ja opinnäytetyö valmistui asetettuun tavoiteaikaan mennessä. Asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset toimintatutkimuksen myötä, sillä liiketoiminnan prosesseista luotiin kokonaiskuva mallinnetun liiketoimintaprosessin kautta. Lisäksi dokumentoitu liiketoimintaprosessi kehitettiin yhdessä tiimin kanssa. Ongelma ratkaistiin, joten toimintatutkimuksen sykli oli onnistunut. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää teoreettisen viitekehyksen perustelu ja reflektointi.

### 7.3 Opinnäytetyön mittareiden saavuttaminen

Opinnäytetyön mittareina toimivat on/off-mittarit, jotka vastaavat siihen vastattiinko opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää mitä prosesseja ja prosessikuvia katto- paikkojen hallinnointi -liiketoiminnalla tällä hetkellä on käytössä. Nykytila-analyysin ja sitä syventäneen haastatteluiden perusteella saatiin selville, että liiketoiminnassa on paljon eri toimintoja, toimintatapoja ja sidosprosesseja, mutta niitä ei kuitenkaan aluksi mielletty prosesseiksi. Nykytila-analyysin alkuvaiheessa todettiin, että mallinnettuja ja dokumentoituja prosessikuvia ei ollut liiketoiminnassa. Tutkimuskysymykseen vastauksena oli, että liiketoiminnassa on toimintoja ja toimintatapoja, mutta niitä ei ole mallinnettu tai dokumentoitu prosessikuviksi. Toimintatavat toimivat pääsääntöisesti hyvin, mutta prosessien mallinnuksen ja toiminnan kehittämisen kautta nykyiseen toimintaan toivottiin parannuksia ja erityisesti tulevaisuudessa vahvempaa automatisointia. Tutkimuskysymykseen saatiin vastaus nykytila-analyysin yhteydessä.

Seuraavan tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää liiketoiminnan nykyisiä prosesseja ja toimintatapoja, tähän saatiin vastaus nykytila-analyysissa, jossa tarkasteltiin organisaation sisäisiä materiaaleja. Haastatteluissa haastateltavat kertoivat liiketoimintaan liittyvistä toiminnoista ja toimintatavoista sekä liiketoiminnan kehittymisestä. Työpajan kautta syvennettiin käsitystä liiketoiminnan nykyisestä toiminnasta. Toimintatutkimuksen kautta saatiin vastaus myös toiseen tutkimuskysymykseen. Viimeinen tutkimuskysymys käsitteli liiketoimintaprosessin mallintamista, kehittämistä tai parantamista. Prosessikuvien kehittämiseen ja parantamiseen saatiin monipuolisia kehitysideoita jo haastatteluissa, joissa prosessien parantamisen nähtiin tapahtuvan parhaiten henkilöstöltä kysymällä. Liiketoimintaprosessikuvaan saatiin myös kehitysideoita työpajassa suoraan henkilöstöltä. Loput kehittämistoimenpiteet on tuotu osaksi opinnäytetyön johtopäätöksiä ja ne viedään jatkotoimenpiteinä organisaatiossa jatkuvan parantamisen -listalle tehtäviksi, josta ne jalkautuvat osaksi organisaation toimintaa. Viimeinen mittari, miten prosessikuvia mallinetaan, kehitetään tai parannetaan, saavutettiin, sillä opinnäytetyöprosessin aikana saatiin useassa eri kohdassa kehitystoimenpiteitä prosessien ja -kuvien kehittämiseksi. Liiketoiminnalle mallinnettiin liiketoimintaprosessi, joka vastasi siihen, miten prosesseja voisi mallintaa. Opinnäytetyölle asetetut on/off-mittarit saavutettiin, sillä tutkimuskysymykseen saatiin vastaus toimintatutkimuksella ja opinnäytetyöprosessilla.

#### 7.4 Oman oppimisen reflektointi

Opinnäytetyöprosessin aikana oma osaamiseni kehittyi muun muassa toimintatutkimuksen ja kehittämissuunnitelman tekemisestä ja projektin läpiviennistä. Kirjallinen osaaminen vahvistui opinnäytetyöraportin kirjoittamisen myötä. Opinnäytetyön tekemisen kautta osaaminen kasvoi toimintatutkimuksen soveltamisesta käytäntöön. Oivalsin, kuinka kehittämisen sykli on koko ajan läsnä toimintatutkimuksessa ja kuinka syklin kautta voidaan mahdollistaa toiminnan muutos ja kehitys. Toimintatutkimus on menetelmänä mielenkiintoinen, sillä sen kautta voidaan mahdollistaa tiimien ja henkilöiden välinen yhteistyö sekä osallistaa henkilöstöä. Toimintatutkimus lisäksi mahdollistaa muutoksen viemisen käytän-

töön, sillä kehittämistyötä tekevät aidosti organisaation henkilöt. Opinnäytetyöprosessin myötä henkilökohtaisella tasolla asioiden organisointikyky ja kokonaisuuksien hallinnointi kehittyi. Teorian opiskelu ja siihen tutustuminen vahvisti omaa käsitystäni prosesseista ja niihin liittyvistä ja vaikuttavista tekijöistä. Teorian soveltaminen käytäntöön helpotti myös asioiden perustelua käytännössä.

Opinnäytetyöprosessi lisäsi myös ymmärrystäni organisaation toiminnasta ja erityisesti käsitys organisaation kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnasta kasvoi. Opinnäytetyöprosessin kautta muodostui käsitys, mikä merkitys kyseisellä liiketoiminnalla on strategisesti organisaatiolle ja, miten liiketoiminta tulee tulevaisuudessa kasvamaan ja sitä kautta mahdollisesti myös muuttumaan. Prosessi kasvatti ymmärrystä sekä liiketoiminnasta, mutta myös koko organisaatiosta ja sen strategisesta tavoitteesta panostaa kasvavaan kattopaikkojen hallinnointi -liiketoimintaan. Organisaatio toimii maanlaajuisesti, jonka vuoksi oli erinomaista, että opinnäytetyöprosessin myötä myös tiimien välinen yhteistyö kehittyi ja syventyi merkittävästi. Koen, että jatkossa organisaation prosesseja kehittäessä ja mallintaessa voin hyödyntää toimintatutkimuksen kehittämisen sykliä ja opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä. Henkilökohtaisella tasolla myös fasilitointitaidot ja laajan projektin läpivienti- ja hallinnointitaidot kehittyivät merkittävästi.

## 7.5 Jatkotoimenpiteet

Tässä kappaleessa esitetään kohdeorganisaatiolle ja erityisesti kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnalle jatkotoimenpiteitä toiminnan kehittämiseksi. Liiketoiminta voisi jatkossa parantaa edelleen prosesseja ja liiketoimintaprosessia kohti asiakaslähtöisempää tavoitetilaa. Liiketoimintaprosessin lisäksi voisi kuvata prosesseiksi myös muut liiketoiminnan keskeiset toiminnot, kuten asiakkuus- ja sopimushallinta. Organisaatiossa tulisi sopia ja tehdä linjaus prosessinomistajuuteen liittyvistä tekijöistä yleisesti, missä tehtävässä prosessinomistajan tulee toimia. Kattopaikkojen hallinnointi -liiketoimintaprosessin lisäksi liiketoiminnan tu-

lee sopia kuka liiketoimintaprosessin omistaa. Prosesinomistajaa nimitessä tulee huomioida prosessinomistajan sitoutuneisuus prosessiin ja sen seuraamiseen sekä kehittämiseen.

Prosessikuvausten suhteen selkeäksi koettiin kirjallinen dokumentaatio mallinnetun prosessikuvan lisäksi, joten jatkotoimenpiteenä suositellaan kirjallisen prosessikuvauksen tuottamista liiketoiminnan ja organisaation liiketoiminta- ja laatuyksikön toimesta. Kirjallisen prosessikuvauksen tulee noudattaa organisaation laadunhallintajärjestelmän muotovaatimuksia. Opinnäytetyöprosessin myötä mallinnetun prosessikuvaus tulee lisätä osaksi organisaation laatu järjestelmää. Laatu järjestelmän kautta varmistetaan prosessin säännöllinen katselointi ja parantaminen. Liiketoiminnan ja erityisesti prosessinomistajan ja -tiimin tulee systemaattisesti ja hallinnoidusti jalkauttaa, kouluttaa ja ottaa käyttöön mallinnettu liiketoimintaprosessi. Prosesinomistajan vastuulla on lisäksi parantaa ja kehittää prosessia saadun palautteen perusteella.

Liiketoiminnalle ehdotetaan jatkotoimenpiteiksi myös asiakkaisiin ja asiakkuudenhallintaan liittyvät kehittämistoimenpiteet. Asiakasvaatimusten kartoittaminen ennakoivasti tulisi ottaa liiketoiminnassa systemaattiseksi toimintavaksi. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi liiketoiminnan tulisi ymmärtää myös asiakasprosessi sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan eli Digitan rajapinnan selkiyttäminen ja ymmärtäminen. Asiakasprosessin, roolien ja vastuiden ymmärtämiseen ja kuvaamiseen voisi hyödyntää erilaisia kehitysmenetelmiä. Liiketoiminta voisi lisäksi luoda ne mittarit, joilla nykyistä liiketoimintaa mitattaisiin ja seurattaisiin sekä mahdollisesti kehittää kyseisiä mittareita läpinäkyvimmiksi ja organisaation tarpeita paremmin palveleviksi.

## Lähteet

ASQ. Quality Resources. PDCA Cycle. What is the plan-do-check-act (PDCA) Cycle?. 2022. <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>. Viitattu 6.11.2022.

Curedale, Robert A. 2018. Service Design Process & Methods. 3<sup>rd</sup> Edition. Design Community College Inc. Topang, USA.

Damij, Nadja & Damij, Talib. 2014. Process Management. Springer Berlin Heidelberg. Springer eBooks. SFX. <https://link-springer-com.ezproxy.metropolia.fi/content/pdf/10.1007/978-3-642-36639-0.pdf>.

Digita Oy. Digita yhtiönä. 2022a. <https://www.digita.fi/digita-oy/>. Viitattu 1.5.2022.

Digita Oy. Digita yhtiönä. Liiketoiminta. 2022b. <https://www.digita.fi/digita-oy/liiketoiminta/>. Viitattu 1.5.2022.

Digita Oy. Kiinteistöihin ja rakennuksiin sijoitettujen tukiasemapaikkojen hallinta. 2022c. <https://www.digita.fi/etusivu/palvelut-yrityksille/kiinteistoihin-ja-rakennuksiin-sijoitettujen-tukiasemapaikkojen-hallinta/>. Viitattu 1.5.2022.

Innokylä. Viisi kertaa miksi. 2022a. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/viisi-kertaa-miksi>. Viitattu 6.11.2022.

Innokylä. Aivoriihi. 2022b. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>. Viitattu 6.11.2022.

Kananen, Jorma. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Laatu keskus, Helsinki.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologia teollisuus, 5. uudistettu painos, Helsinki.

Lecklin, Olli 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Kauppakaari Oy, Helsinki.

Martinsuo, Miia & Blomqvist, Marja 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere.  
[https://moodle.metropolia.fi/pluginfile.php/1251954/mod\\_resource/content/1/Prosessien%20mallintaminen.pdf](https://moodle.metropolia.fi/pluginfile.php/1251954/mod_resource/content/1/Prosessien%20mallintaminen.pdf). Viitattu 9.11.2022.

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro, Helsinki.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy.

Tuominen, Kari 2021. Lean. Tehoa ja laatua prosessien virtauksen kehittämiseen. Benchmarking Ltd. 2. painos.

Wilson, Chauncey. 2013. Brainstorming and Beyond. Morgan Kaufmann. O'Reilly. <https://learning.oreilly.com/library/view/brainstorming-and-beyond/9780124071575/xhtml/Copyright.html>. Viitattu 6.11.2022.

## **Haastattelukysymykset**

### **Taustakysymykset**

- Kuka olet ja mikä on roolisi?
- Tiedätkö, mitä prosessikuvilla tarkoitetaan?

### **Liiketoimintakysymykset**

- Miten liiketoiminta on kehittynyt?
- Ketkä ovat prosessin asiakkaat ja mitkä ovat niiden vaatimukset?
- Miten asiakkaiden tarpeet, odotukset ja vaatimukset on selvitetty?
- Miten prosessin tuotteet ja palvelut on määritetty?
- Miten on huolehdittu riittävästä ihmisten osaamisesta ja resursseista?

### **Prosessit ja prosessikuvat**

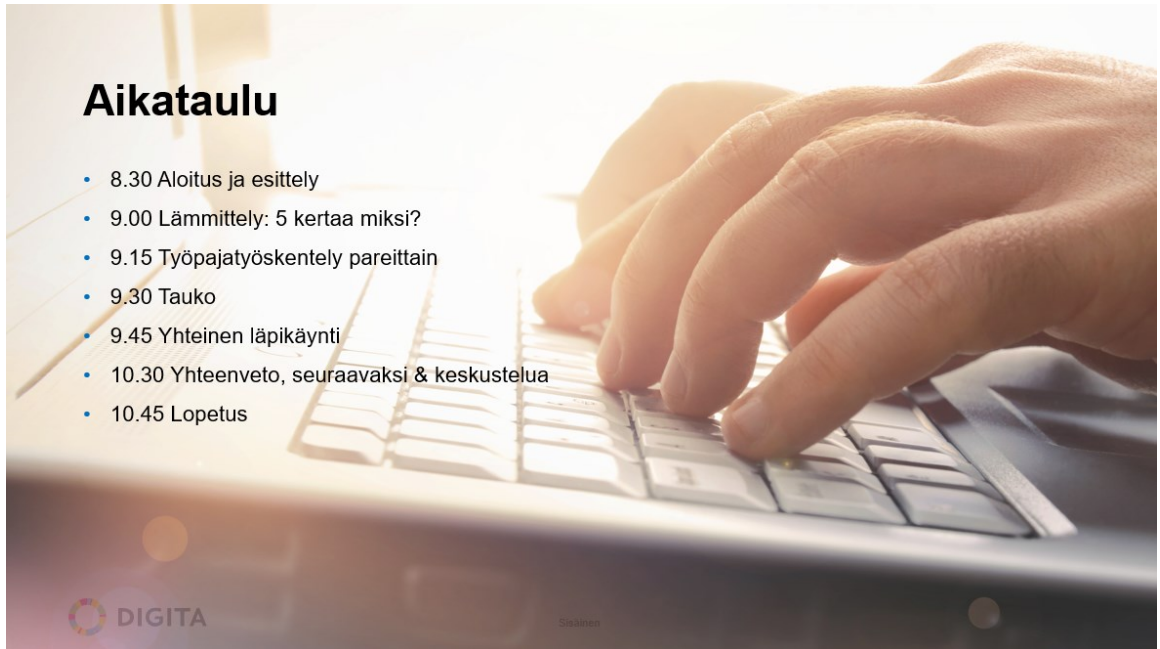
- Millaiset prosessikuvat ovat selkeitä ja hyviä?
- Mitä prosessikuvissa tulisi huomioida?
- Miten prosessikuvien avulla voidaan kehittää liiketoimintaa?
- Millaisia prosessikuvia liiketoiminnassa on?
- Mikä on prosessin tavoite liiketoiminnassa?
- Millaisia toimintoja liittyy liiketoimintaan?
- Mistä toiminnoista olisi hyvä olla prosessikuvaus?
- Millaisia rooleja ja vastuita liiketoiminnassa on?
- Kuka toimii prosessien omistajana?



- Mikä käynnistää prosessin ja mikä on prosessin lopputulos?
- Mitkä ovat prosessin sidokset organisaation muihin prosesseihin?
- Miten prosessikuvat voidaan jalkauttaa?
- Miten prosesseja ja suorituskykyä mitataan ja seurataan?
- Miten prosessia parannetaan?


## Työpajan -materiaali, 18.11.2022





## Aikataulu

- 8.30 Aloitus ja esittely
- 9.00 Lämmittely: 5 kertaa miksi?
- 9.15 Työpajatyöskentely pareittain
- 9.30 Tauko
- 9.45 Yhteinen läpikäynti
- 10.30 Yhteenveto, seuraavaksi & keskustelua
- 10.45 Lopetus

 DIGITA Sisäinen



Mitkä ovat odotuksesi työpajalle?

 DIGITA Sisäinen

## Opinnäytetyön lyhyt esittely

Digita Oy:n kattopaikkojen hallinnointi –liiketoiminnan prosessien ja prosessikuvien kehittäminen

Mitä prosesseja ja prosessikuvia kattopaikkojen hallinnointi liiketoiminnalla tällä hetkellä on käytössä?  
Millaiset ovat liiketoiminnan nykyiset prosessit ja toimintatavat?  
Miten liiketoimintaprosessia tulisi kehittää, parantaa tai lisätä?

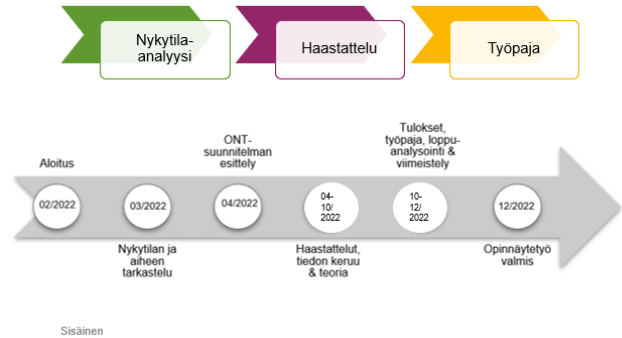
Tavoitteena oli selvittää mitä prosesseja ja -kuvia liiketoiminnalla on käytössä sekä miten nykyiset prosessit toimivat.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda liiketoiminnalle dokumentoitu ja mallinnettu prosessikuva.

Tarkoituksena oli selvittää miten liiketoimintaprosessia tulisi kehittää ja parantaa.



### Toimintatutkimus



## Työpajan tavoite



Tavoitteena tuottaa mahdollisimman paljon ideoita aiheesta



Tavoitteena on työskennellä yhteistyössä koko tiimin kanssa

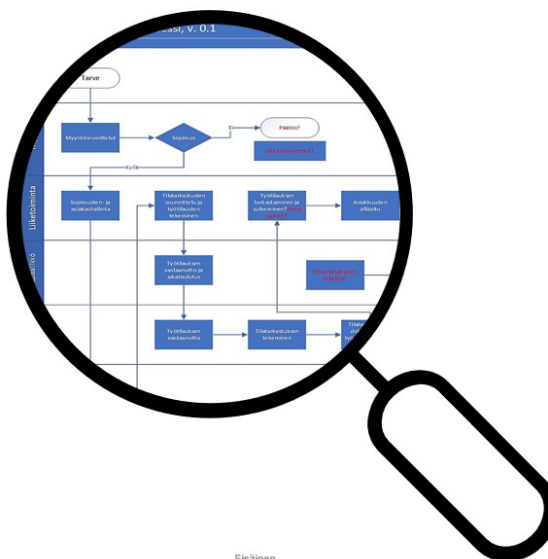


Tavoitteena luoda liiketoimintaa palveleva nykytilan prosessikuva ja varmistaa sen jalkautuminen



Sisäinen





Sisäinen

## 5 kertaa miksi ja aivoriihi -esittely

- Viisi kertaa miksi on yksinkertainen menetelmä, jonka kautta päästään lähelle asian tai ongelman alkulähdetta. Menetelmää käytetään, kun paneudutaan syihin ja halutaan lisätä asiakasymmärrystä.
- Ensin tulee valita asia tai ongelma, jonka jälkeen esitetään kysymys "Miksi?" viiteen kertaan, jotta saadaan selville syy mikä on todellisuudessa asian, ilmiön tai ongelman takana.
- Aina ei tarvita viittä kysymystä, toisinaan tarvitaan taas enemmän kysymyksiä, kysymysketjua jatketaan, kunnes todellinen syy on löytynyt.

Prosessien mallintaminen on tärkeää liiketoiminnassa...

Aivoriihi (Brainstorming) on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmissä.

- Kokous alkaa *esivaiheella*, jossa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet.
- Seuraavana vaiheena on *lämmittelyvaihe*, jossa käydään läpi toimintaperiaatteet ja vapaudutaan turmista ennakkotuuuloista. *Ideointivaiheessa* ideoidaan vapaasti ilman arviointia, ideat kirjataan ja niitä yhdistellään sekä kehitetään.
- *Valintavaiheessa* ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä arvioidaan sekä toteutetaan arvioinnin perusteella. Aivoriihen periaatteena on, että mitä enemmän ideoita on, sitä todennäköisemmin joukossa on myös toteuttamiskelpoisia ideoita. Aivoriihä käytetään suuren ideamäärän tuottamiseen ja kaikkien ryhmän jäsenten osallistamiseen. Keskeistä aivoriihessä on ratkaistavan ongelman määrittäminen ja sen rajaaminen.

Niin paljon ideoita kuin mahdollista!

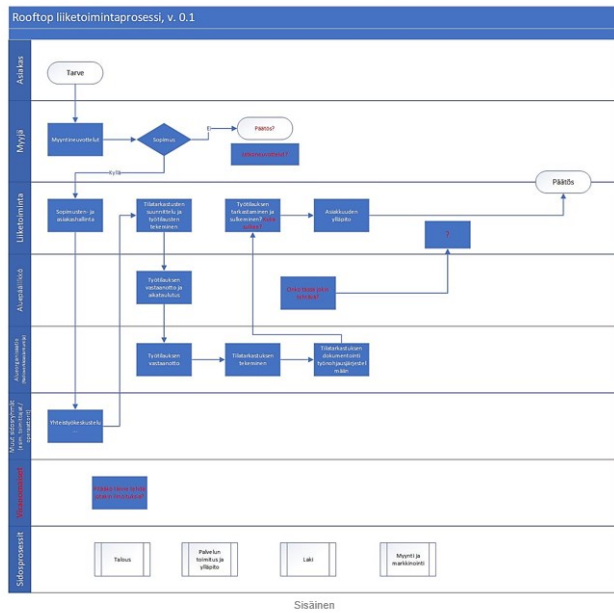
Mitä liiketoimintaprosessi kuvassa tulee olla?

Miten alustavaa liiketoimintaprosessia tulisi kehittää tai parantaa?

Tavoitteena luoda liiketoimintaa palveleva nykytilan prosessikuva



Sisäinen



## Aivoriihen ohjeet

**Varmista, että...**

1. Pääset ryhmätyöskentelytilaan (Teams-room)
2. Sinulla on pari, jonka kanssa keskustella
3. Teillä on muistiinpanovälineet, esim. OneNotes, Word...
4. Teette muistiinpanoja keskusteluiden perusteella

-> Palaa takaisin päähuoneeseen kun 15 minuuttia on kulunut

**Aivoriihi**

1. Odota, että sinulle näkyy Teamsista "Whiteboard" (valkotaulu)
2. Siirry pienryhmiin keskustelemaan aiheista ja tee muistiinpanoja – 15 min
3. Palaa takaisin "RyhmäTeamsiin" ja täydennä keskustelun perusteella valkotaulua post-it-lappujen avulla – 10 min
4. Ideoiden ryhmittely ja niistä keskusteleminen – 35 min

**Tavoitteena on luoda nykytilan liiketoimintaprosessikuva**

**Kysymykset**

1. Mitä liiketoimintaprosessissa tulisi huomioida?
2. Miten alustavaa liiketoimintaprosessikuvaa tulisi kehittää tai parantaa?

DIGITA Sisäinen

## Yhteenvedo ja seuraavat stepit

- Työpajan ideoiden vieminen osaksi mallinnettua liiketoimintaprosessia
- Liiketoimintaprosessin koulutuksen ja jalkautuksen suunnittelu
- Liiketoimintaprosessin kehittäminen kohti asiakaslähtoisempää tavoitetilaa

Opinnäytetyön kirjoitus ja tulosten esittely –seminaari 8.12.

Opinnäytetyön viimeistely ja valmistumiseen liittyvät asiat

Opinnäytetyö jätettävä arvioitavaksi vk 50

★ Valmistuminen tammikuu 2023 ★

Mitä mieltä olit työpajasta? Kerro se vaikka Teams-reaktiolla!

DIGITA Sisäinen

## Kiitos osallistumisestasi työpajaan!

Mehinda Lindqvist-Hyttinen

Sisäinen

DIGITA



### Kattopaikkojen hallinnointi -liiketoiminnan prosessikuva

