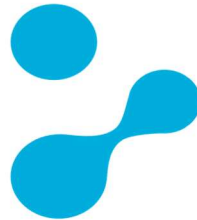




samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

EVELIINA SANTAOJA

Koottavien nimikkeiden myyntiprosessin kehittäminen meriteollisuusyritykselle

TUOTANTOTEKNIIKAN JA TUOTANTOTALOUDEN
TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Santaaja, Eveliina: Koottavien nimikkeiden myyntiprosessin kehittäminen meriteollisuusyritykselle
Opinnäytetyö, AMK
Tuotantotekniikan ja tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Marraskuu 2023
Sivumäärä: 38

Opinnäytetyön aiheena oli meriteollisuusyrityksen koottavien nimikkeiden myyntiprosessin kehittäminen. Työ toteutettiin koska koottavien nimikkeiden myyntiprosessia ei ollut aiemmin kuvattu, eivätkä vastuut ja työvaiheet olleet tiedossa. Myyntiprosessi aiheutti haasteita asiakkaalle sekä toimittajalle, sillä koottavan nimikkeen toimitusaika ei ollut tiedossa myyntiprosessin epäselvyyksien ja viivästyksien vuoksi. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda myyntiprosessin nykytilan kartoitus. Nykytilanteen kartoituksen pohjalta pystyttiin luomaan tavoitetilaa kuvaava uusi prosessikaavio ja tarkemmat työvaiheiden kuvaukset.

Työ toteutettiin kvalitatiivista tutkimusotetta käyttäen ja lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta, jolla tutkitaan todellisuutta pyrkien sen muuttamiseen. Prosessin kehittämiseen käytettiin työpajamenetelmää. Työpajat toteutettiin pienissä ryhmissä, joissa kartoitettiin prosessin nykytilanne ja sen pohjalta luotiin uusi prosessin kuvaus. Työpajojen tavoitteena oli löytää kehityskohteet nykyprosessista. Nykyprosessin kartoituksen jälkeen voitiin havaita kehityskohteet ja tehtiin tarvittavat parannukset myyntiprosessiin ja sen prosessikuvaukseen.

Koottavien nimikkeiden uusi myyntiprosessin kuvaus päätettiin jakaa kahteen prosessikaavioon ja työvaiheiden tarkempaan kuvaukseen, koska myyntiprosessi on niin monivaiheinen. Nimikkeiden avausprosessin asettaminen osaprosessiksi selkeytti prosessikaavion tulkintaa. Tämän kehittämisen lopputuloksena oli kehitetty myyntiprosessi ja sen prosessikuvaus.

Avainsanat: prosessin kehittäminen, prosessin kuvaus, prosessikaavio, myyntiprosessi, osaprosessi

Abstract

Santaoja, Eveliina: Development of sales process for marine industry production items

Bachelor's thesis

Degree Programme in Technology and Industrial Management

November 2023

Number of pages: 38

The topic of the thesis was the sales process development of the marine industry company's production items. The work was conducted because the sales process for the production items had not been described before, and the responsibilities and stages of work were unknown. The sales process posed challenges to the customer as well as the supplier, as the delivery time of the production items was not known, due to the unclearness and delays in the sales process. The aim of the study was to create a mapping of the current state of the sales process. Based on the current situation survey, a new process diagram describing the target state and more detailed descriptions of the work phases could be created.

The work was conducted using a qualitative research approach, using action research to study reality to change it. A workshop method was used to develop the processes. The workshops were conducted in small groups, where the current situation of the process was mapped out and a new description of the process was created based on it. The aim of the workshops was to find development targets in the current process. After the creation of the mapping of the current process, the development targets could be identified and the necessary improvement to the new process description was made.

It was decided to divide the new process description of the production items sales process to be collected into two process diagrams and more detailed descriptions of the work phases, because the process is so multi-step. Setting the process of item opening process as a subprocess clarified the interpretation of the process diagram. The result of this development was the development of the sales process and its process description.

Keywords: process development, process description, process flow chart, sales process, subprocess

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 Kohdeyritys Kongsberg Maritime Finland Oy	6
2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	7
2.3 Opinnäytetyön rajaukset	7
2.4 Tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmät	10
3 OSALLISTAVA TYÖPAJAMENETELMÄ	11
3.1 Työpajatyöskentely	11
3.2 Fasilitointi käsitteenä	12
4 PROSESSIT	14
4.1 Liiketoimintaprosessit	14
4.2 Prosessijohtaminen	15
4.3 Prosessien kehittämismalli	16
4.4 Prosessin kartoittaminen ja kuvaaminen	18
4.5 Prosessikaavio	20
4.6 Myyntiprosessi	22
5 TYÖPAJOJEN TOTEUTUS	23
5.1 Suunnitteluvaihe	23
5.2 Prosessin nykytilan kuvaus	24
5.3 Prosessianalyysi ja prosessin parantaminen	27
5.4 Uusi myyntiprosessin kuvaus	30
5.5 Nimikkeen avausprosessin kuvaus	33
6 YHTEENVETO	35
LÄHTEET	37

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on koottavien nimikkeiden myyntiprosessin kehittäminen ja sen prosessikuvaus. Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan Kongsberg Maritime Finlandin todellisesta tarpeesta. Aihe on yritykselle tärkeä, koska myyntiprosessi aiheuttaa haasteita asiakkaan sekä toimittajan suuntaan, sillä hinta ja toimitusaika eivät ole tiedossa prosessin epäselvyyksien ja viivästyksien vuoksi.

Tässä opinnäytetyössä kehitetään koottavien nimikkeiden, eli tuotannossa viimeisteltävien tuotteiden myyntiprosessia. Kartoittamalla koottavien nimikkeiden myyntiprosessin nykytilanne, voidaan havaita prosessin kehityskohdat. Nykytilanteen kartoituksen pohjalta pystytään luomaan tavoitetilaa kuvaava uusi prosessikaavio ja tarkemmat työvaiheiden kuvaukset. Koottavia nimikkeitä on useampi, joten tämä tutkimus rajattiin koottavista nimikkeistä alarunkoihin ja alarunkosuulake -yhdistelmiin. Myyntiprosessin kulku on koottavien nimikkeiden kohdalla lähes aina samanlainen, joten uutta prosessikaaviota voidaan jatkossa soveltaa myös muihin koottaviin nimikkeisiin. Opinnäytetyö on toimeksiantajayritykselle tarpeellinen, koska myyntiprosessia ei ole aiemmin kuvattu näkyvään muotoon, eivätkä työvaiheet ja vastuut olleet selvillä.

Opinnäytetyö toteutetaan käyttämällä kvalitatiivista tutkimusotetta ja ongelman lähestymistapana on toimintatutkimus, jossa tutkitaan todellisuutta pyrkien sen muuttamiseen. Prosessin kehittämismenetelmänä käytetään työpajamenetelmää. Työpajojen avulla pienissä ryhmissä toteutetaan nykytilanteen kartoittaminen ja pohditaan tarpeellisia parannuksia uuteen prosessin kuvaukseen. Tavoitteena työpajoilla on etsiä toimivia ratkaisuja myyntiprosessiin kuuluvien asiantuntijoiden kanssa.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kohdeyritys Kongsberg Maritime Finland Oy

Kongsberg Maritime Finlandilla on tehtaat Raumalla ja Kokkolassa, joissa keskitytään meriteollisuuslaitteiden suunnitteluun, myyntiin ja valmistamiseen. Rauman yksikössä tuotanto-ohjelmaan kuuluu propulsiolaitteet sekä ankkurointi-, hinaus- ja kiinnitysjärjestelmät. Kokkolan osaamisalueeseen kuuluu vesisuihkupropulsiot. Toimipiste löytyy Rauman ja Kokkolan lisäksi myös Turusta, jossa keskitytään laivojen etäoperointiratkaisuihin. Yritys on osa isoa Kongsberg-konsernia ja kuuluu yhteen kolmesta yrityksen osastoista, joita ovat Kongsberg Defence and Aerospace, Kongsberg Digital sekä Kongsberg Maritime. (Finder, 2021; Turun kauppakamari, 2022.)

Kongsberg Maritime Finland on osa Kongsberg Maritimea, jonka markkinat ovat hyvin monipuoliset ja ne kattavat toimitukset kehittyneille offshore- ja tutkimusaluksille, rahti- ja matkustaja-aluksille, suurille kalastusaluksille, merivoimien aluksille sekä vesiviljely-, öljy- ja kaasusekä tuulivoima-aloille kuuluville offshore-laitoksille. Kongsberg Maritimella on keskeinen rooli ympäristöystävällisessä merenkulussa ja muussa kestävässä toiminnassa valtameriavarudessa. Osaamisen, tuotteiden ja integroitujen ratkaisujen sekä maailmanluokan palveluverkostonsa avulla Kongsberg Maritime auttaa muovaamaan merenkulun tulevaisuutta. Yli 33 000 alusta purjehtii maailmanlaajuisesti Kongsberg Maritimen toimittamilla laitteilla. (Kongsberg Maritime, 2023.)

2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on koottavien nimikkeiden, eli tuotannossa viimeisteltävien tuotteiden myyntiprosessin kehittäminen Kongsberg Maritime Finlandin varaosamyynnille. Työn pääasiallinen tavoite on luoda koottavien nimikkeiden myyntiprosessin nykytilanteen kartoitus, jonka pohjalta mallinnetaan uusi prosessinkuvaus.

Kun myyntiprosessin nykytila on kuvattu, voidaan havaita kehityskohteet ja poistaa mahdolliset ongelmakohdat myyntiprosessista. Tutkimuksen tärkein osuus on uuden myyntiprosessin käyttökelpoisuuden sekä toimivuuden varmistaminen. Kehitetystä myyntiprosessista ja sen prosessikuvauksessa tavoitteena on osoittaa vastuualueet osastoittain sekä asettaa jokaiseen prosessiketjun työvaiheeseen syötteen ja tuotokset.

Ongelmana prosessissa ovat sen useat epäselvyydet, esimerkiksi ei ole tiedossa missä vaiheessa ja kuka luo osaluettelon, kuka vastaa nimikkeiden kuntoon laitosta sekä missä vaiheessa koodi on osto- ja myyntikunnossa. Koska nimikkeen kuntoon laittamiseen kuluu liian pitkä aika, on ostosta jouduttu tekemään tilaus toimittajalle toiminnanohjausjärjestelmän ohji, kun myyjällä ei ole ollut laittaa koodia tilausvahvistukseen.

2.3 Opinnäytetyön rajaukset

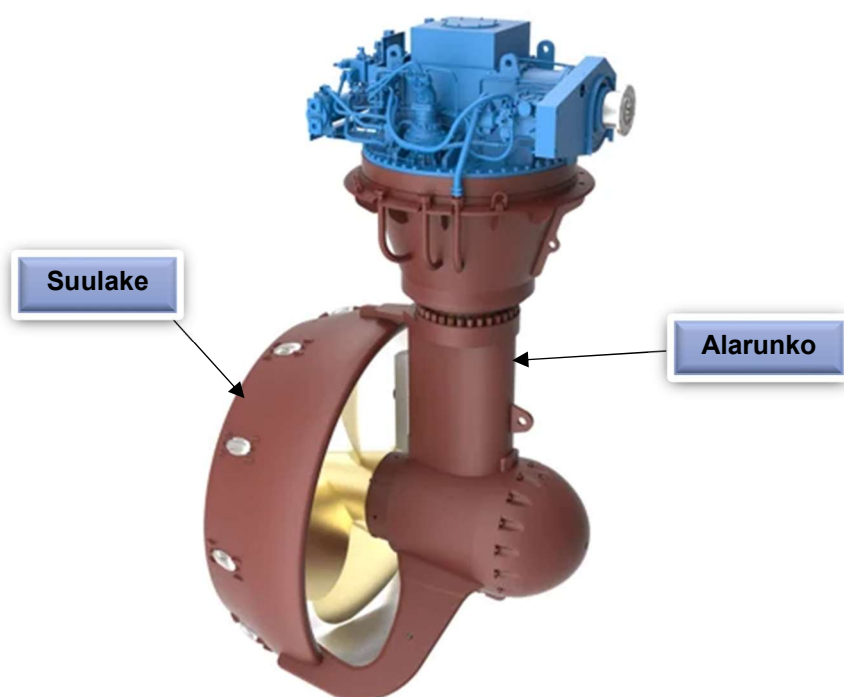
Tutkimuksen kohteena on Kongsberg Maritime Finlandin potkurilaitteiden varaosamyynnin koottavien nimikkeiden myyntiprosessi. Koottavia nimikkeitä on esimerkiksi alarunkosuulake -yhdistelmä tai kokonainen kytkin. Näitä nimikkeitä myydessä tarvitsee niille usein avata oma koodi ja niiden alle luoda bill-of-material eli tuoterakenne. Koottavista nimikkeistä valittiin tutkittavaksi kohteeksi alarungot, eli muut koottavat nimikkeet rajattiin pois tästä tutkimuksesta.

Myyntiprosessi on koottavien nimikkeiden kohdalla lähes aina sama, joten kun myyntiprosessin kehittäminen on tehty, sitä voidaan soveltaa myös muihin koottaviin nimikkeisiin. Alarunkoja on muutama eri variaatio, sillä projektilla ei aina ole suulaketta, tai asiakas on itse poistanut suulakkeen, jolloin pitää tehdä tarvittavat muutokset piirustuksiin ja osalistoihin. Jokaiseen alarunkoon kuuluu kuitenkin putkitukset, maalaukset sekä kokoonpanot. Kuvassa 1 on US-laitteen alarunkosuulake -yhdistelmä.



Kuva 1. US-laitteen alarunkosuulake -yhdistelmä.

US-potkuriperhe on Kongsbergin yksi myydyimmistä propulsiotuotteista jo yli vuosikymmenten ajan. US-potkurilaitteita on toimitettu yli 7000 maailmanlaajuisesti yli 50 vuoden aikana. (Kongsberg, 2023.) Kuvassa 2 kokonainen US-potkurilaite, kuvaan on merkitty alarunko ja suulake.



Kuva 2. US-potkurilaite (Kongsberg, 2023).

Toimeksiantajayritys toivoo selkeämpää myyntiprosessia ja että olisi tiedossa työvaiheet ja niille vastuuosastot. Opinnäytetyö toteutetaan kartoittamalla myyntiprosessin nykytilanne, jonka pohjalta kehitetään ehdotus uudesta myyntiprosessista. Kehitetyn myyntiprosessin tarkoituksena on edistää tiedonkulkua, säästää aikaa ja kustannuksia. Kehitetyn myyntiprosessin ja sen prosessikuvauksen valmistuttua jokaiselle myyntiprosessiin kuuluvalla vastuuosastolle on selvillä prosessin vaiheet, syötteet ja tuotokset.

2.4 Tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta. Ongelman lähestymistapana on toimintatutkimus, jossa tutkitaan todellisuutta samalla pyrkien sen muuttamiseen (Koski & Kelo, 2019). Yhtenä tutkimusmenetelmänä prosessin parantamisessa käytetään työpajoja, joiden avulla kartoitetaan prosessin nykytilanne ja sen prosessikuvaus. Työpajojen tavoitteena on helpottaa toimivien ratkaisujen löytäminen tutkimusongelmiin. Työpajamenetelmä on esitelty erikseen 4-luvussa.

Kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus ja sitä kutsutaan myös laadulliseksi tutkimukseksi. Siinä pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Koppa, 2021.) Aineiston keruu tapahtuu havainnoimalla ja haastattelemalla. Tutkija suhtautuu tutkittavaan kohteeseen sekä henkilöihin mahdollisimman neutraalisti. Aineiston keruussa tutkijalla on suora kontakti tutkittaviin kohteisiin. Tutkittavana kohteena on todellinen tilanne ja tutkimukseen tulee mukautua sen mukana, kun ymmärrys kasvaa sekä tilanteet muuttuvat. (Auvinen & Tarkiainen, 2018.)

Perinteisesti tutkimuksessa selvitetään, kuinka asiat ovat teoreettisen tiedon ja havaintojen pohjalta. Toimintatutkimus lähestymistapana tavoittelee käytännön hyötyä. Toimintatutkija on osallisena toimintaan tehden tarkoituksellisen muutoksen tutkimuskohteeseensa. Toimintatutkimuksessa käytetään omia havaintoja tutkimusmateriaalina muun aineiston sijasta, jolloin ymmärrys kasvaa vähitellen. (Heikkinen ym., s. 19–20.) Toimintatutkimuksessa kehitetään käytännön ratkaisuja nopeassa ajassa. Se ratkaisee konkreettiset ongelmat sekä etenee sykleittäin ongelmien tunnistamisesta, toiminnan suunnittelemiseen ja lopuksi tulosten arviointiin. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa olemassa olevia ajattelutapoja, kyseenalaistaa nykytilannetta sekä pyrkiä muuttamaan käytäntöjä. (Koski & Kelo, 2019.)

3 OSALLISTAVA TYÖPAJAMENETELMÄ

3.1 Työpajatyöskentely

Työpaja on ennalta suunniteltu tapaaminen, jolla on selkeä tavoite ja ennalta määritellyt menetelmät. Työpaja tarkoittaa yhdessä muiden kanssa työskentelyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä ryhmän yhteisistä ponnisteluista syntyy työn lopputulos. Pyrkimyksenä työpajassa on aina päästä ennalta sovitussa ajassa määritettyyn tavoitteeseen. Työpajojen hyödyntämisessä tulee ottaa huomioon, että se on osa isompaa prosessia. Työpajatyöskentely ei tuota lisäarvoa, jollei sillä ole tavoitetta ja taustalla ole todellista tarvetta kehittää jotain. Ennen työpajaan ryhtymistä kannattaa miettiä esimerkiksi miksi työpaja järjestetään, eli mikä on tavoite, mitä kokonaisuutta tämä edistää. (Elonheimo, 2022.)

On tärkeää miettiä, miten edetään, kun työpaja on ohi. Kaikkien tulisi olla työpajasta lähtiessään tietoisia seuraavista, tavoitteeseen johtavista askelista. Konkreettisen otteen säilyttäminen koko projektin aikana on usein haasteellista. Sen vuoksi on hyvä järjestää useita pieniä työpajoja, tasaisin väliajoin. (Aalto, 2015.)

Työskennellessä työpajassa tärkeitä ovat osallistujien kokemukset ja ajatukset heidän mielipiteidensä takana. Meidän kaikkien työskentelytapamme ovat erilaiset ja ideoiden muodostumiseen tarvitaan eri määrä aikaa, joten on tärkeää antaa osallistujille mahdollisuus virittäytyä aiheeseen etukäteen, jotta osallistujien ideoiden muodostumiselle on riittävästi aikaa. Työpajat antavat mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua, yhteistyön kautta myös ymmärretään toiminnan kokonaisuutta. Prosessin tunnistukseen, kuvaukseen, ja kehitykseen tarvitaan prosessin eri vaiheissa työskenteleviä asiantuntijoita. Vaiheiden näkyväksi tuominen auttaa näkemään, millä tavoin oma toiminta vaikuttaa tapahtumaketjuun ja miten mahdolliset muutokset vaikuttavat kokonaisuuteen. (Elonheimo, 2022.)

Oleellisimpia asioita on, että työpajaan osallistuu sille oikeat ihmiset ja vuorovaikutus. Prosessin tavoitteiden mukaan osallistujat voivat kuulua samaan tiimiin tai olla asiakkaita tai ihmisiä, jotka liittyvät samaan prosessiin eri sidosryhmistä. Osallistujat valikoidaan aina niin, että mukana on ihmisiä, joiden ideat ja mielipiteet ovat keskeisessä osassa tavoitteiden täyttämässä. (Elonheimo, 2022.) Kantojärvi (2012, s.43–44.) kertoo kirjassaan, että työpajojen onnistumisen osalta on tärkeää osallistujien asiantuntijuus, eli paikalla on oikeat ihmiset. Oikeilla ihmisillä työpajan kannalta on tietotaitoa ja päätösvaltaa aiheeseen liittyen. Onnistuessaan työpaja lisää osallistujien vuorovaikutusta sekä sitouttaa työyhteisöä muutokseen (Elonheimo, 2022).

3.2 Fasilitointi käsitteenä

Työpajojen avulla voidaan luoda uusia ratkaisuja sekä saada asiantuntijat aktivoitumaan. Innovointia ei saa lisättyä kuitenkaan palaverien määrää lisäämällä eikä sitoutumisen määrää lisättyä keskustelemalla, jollei tilannetta fasilitoida etukäteen hyvin. (Kantojärvi, 2012, s. 10–11.)

Fasilitoija toimii ryhmän neutraalina ohjaajana, joka ei tuo omia mielipiteitään asiasisältöön, mutta toimii ohjaamalla aktiivisesti osallistujia kohti tavoitetta. Työpajan aikana fasilitoijan tehtävä on huolehtia ja motivoida, että pysytään aikataulussa ja keskustelu pysyy aiheessa. Fasilitoinnissa merkitys muodostuu siitä, kun työpajaan osallistujat voivat täysin keskittyä aiheeseen ja tavoitteiden täyttymiseen. Materiaalin yhteenveto kuuluu yleensä fasilitoijalle. Työpajoissa on useita eri menetelmiä, joita voidaan hyödyntää ongelmien ratkaisemiseen tai tavoitteiden edistämiseen. Valmiita menetelmiä on lukuisia ja yleensä niitä räätälöidään omaan käyttötarkoitukseen sopivaksi. (Elonheimo, 2022.)

Kantojärven (2012, s. 36–37.) mukaan fasilitoijalle on olemassa useita eri roolivaihtoehtoja. Kirjassaan hän keskittyy sellaiseen rooliin, jossa fasilitoija keskittyy ainoastaan työpajan prosessiin eikä ota kantaa sisältöön. Fasilitoija ei kritisoi päätöksiä tai ideoita. Kun fasilitoija on sisällön suhteen neutraali, niin silloin hän antaa asiantuntijoille tilaa jakaa osaamistaan. Kertojasta kysyjäksi siirtymällä annetaan osallistujille vastuuta ja tilaa vaikuttaa sisältöön. Kun annetaan mahdollisuus vaikuttaa, niin pystytään saamaan aikaan innostumista ja sitoutumista. Pohjimmiltaan fasilitoinnissa onkin kyse radikaalista filosofiasta, mikä haastaa perinteisten organisaatioiden toimintatapoja. Useasti saatetaan kokoontua myös porukalla, joka ei muuten kokoontuisi yhdessä ja parhaimmillaan yhdessä kehittäminen lisää motivaatiota ja työn merkityksellisyyttä (Elonheimo, 2022).

Fasilitoija suunnittelee ryhmätyön prosessin, valitsee sopivimmat menetelmät sekä huolehtii ryhmän koko kapasiteetin hyödyntämisestä (Kantojärvi, 2012, s. 10–11). Menetelmät eivät kuitenkaan ole itse tarkoitus, vaan fokus kannattaa pitää tavoitteiden täyttymisessä, eli mitä työpajalla halutaan saavuttaa. Työpajat voidaan toteuttaa lähi-, etä-, sekä hybridi toteutuksina. On myös hyvä muistaa, että tehtävät tai kyselyt, ennen tai jälkeen työpajan voivat auttaa lisäämään osallistujien tuottavuutta. (Elonheimo, 2022.)

4 PROSESSIT

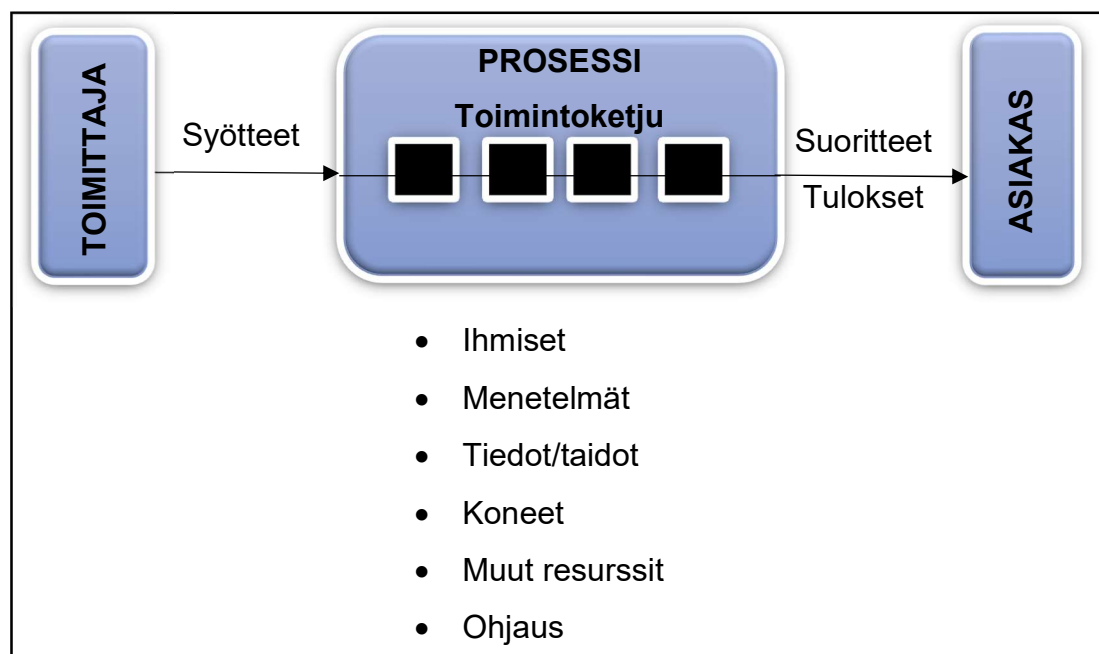
4.1 Liiketoimintaprosessit

Termiä prosessi käytetään monissa eri merkityksissä. Prosessina voidaan ymmärtää minkälainen kehitys tai muutos tahansa, esimerkiksi muutos-, ymmärtämis-, tai kasvuprosessi. (Laamanen, 2002, s. 19.) Käsitteenä prosessit ovat tulleet tutuiksi kemiallisista prosesseista, joissa sarja reaktioita synnyttää tietynlaisen uuden lopputuloksen (Lecklin, 2006, s. 123). Prosessia voidaan tarkastella tiedon jalostamisen näkökulmasta. Itse prosessi tarkoittaa syötteiden (input) johtamista tuotoksiksi (output). Näillä toimintojen ketjuilla luodaan arvoa asiakkaalle. Organisaatioissa johdetaan tätä arvon luomista ja tämän prosessin myötä syntyy organisaation operatiivinen tulos. Prosessissa tunnistetaan tapahtumien ketjut, mallinnetaan ne sekä asetetaan niiden toteutumiseksi ja kehittämiseksi tavoitteet. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10.)

Organisaatioissa on useita prosesseja. Jotkut niistä tuottavat tuotteita ja palveluita ulkoisille asiakkaille, ja toiset prosessit ovat luotu organisaatioille itselleen. Prosessin tehtävänä on täyttää ulkoisen tai sisäisen asiakkaan tai prosessiin kuuluvien sidosryhmien tarpeita. (Tuominen, 2021, s. 9.) Prosessin suorituskyky on tärkeä asia tiedon ja prosessin välisessä yhteydessä. Prosessin kuvaaminen on tietämyksen hallintaa, sillä tiedonhankinnalla saadaan tietää miten asiat ovat. Luotettavan tiedon keräämisellä voidaan parantaa organisaation mahdollisuuksia menestymiseen. Haasteena yleensä on tiedon suuri määrä ja siitä merkittävän tiedon seulominen esiin on usein haastavaa. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 28–29.)

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä, vaiheita tai toimintoja, jotka tuottavat sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle arvokkaita tuloksia syötteistä tietyn resurssin ohjaamana. Prosessin käynnistää asiakkaan tahtoa kuvaava tapahtuma, kuten esimerkiksi asiakkaan tilaus. (Savolainen ym., 1997, s. 14.)

Projektista prosessi eroaa siten, että se on toistuva sarja tehtäviä, joita voidaan mitata ja määritellä. Prosessia pystytään ohjaamaan niin, että suoritteet tai tulokset vastaavat määriteltyjä laatuvaatimuksia. Projekti on luonteeltaan ainutkertainen. Kuviossa 1 kuvataan liiketoimintaprosessin perusasioita. Prosessi lähtee liikkeelle siitä, että se saa sisäiseltä tai ulkoiselta toimittajalta syötteet, lähtötietoja tai materiaalia, jonka lopputuloksena asiakas saa suoritteet. Ulkopuolelta tarkasteltaessa prosessi muistuttaa mustaa laatikkoa, jossa syötteet jalostuvat suoritteiksi prosessiin kuuluvien resurssien avulla. (Lecklin, 2006, s. 123–124.)



Kuvio 1. Mukailten Lecklinin liiketoimintaprosessin perustaa (2006, s. 124).

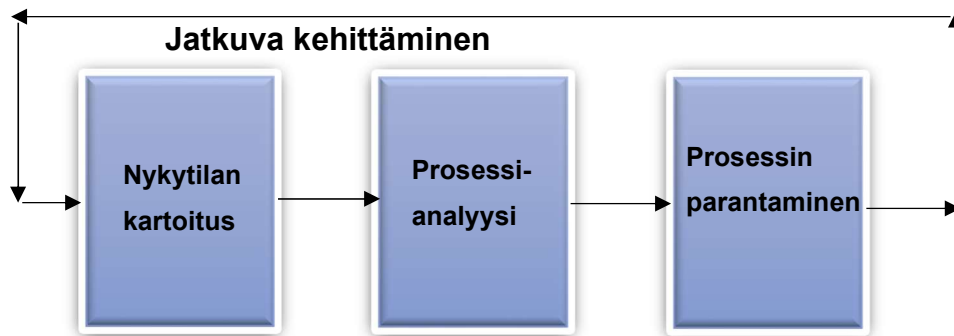
4.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on toimintatapa, jolla organisaatio toimii, ja sitä johdetaan prosessin kautta. Prosessijohtaminen tarkoittaa luopumista funktionaalisesta organisaatiosta. Silloin yrityksen johto muodostuu tärkeimpien prosessien omistajista, ja koko yrityksen toiminta nähdään hierarkkisena prosessiverkostona. (Lecklin, 2006, s. 127.)

Prosessien osalta johtamista on kahdentyyppistä. Voidaan puhua sekä prosessijohtamisesta että prosessin parantamisesta. Itse prosessijohtamista tekevät vain johtajat. Tämä tarkoittaa prosessien osalta sitä, että organisaatioiden johtajat ottavat vastuun kokonaan tärkeimmistä prosesseista. Prosessin omistaja mallintaa itse prosessin ja sen varassa omistaja arvioi prosessin toimivuuden, tehokkuuden ja asettaa kehittämistavoitteet. Prosessin parantaminen tarkoittaa toimintatapojen muuttamista prosessissa. Parempia tuloksia ei voida saavuttaa, jollei olemassa olevia toimintatapoja muuteta. Toimintatapojen muuttaminen saattaa vaatia esimerkiksi tiedonhankinnan, tietojärjestelmien, työmenetelmien, osaamisen sekä yhteistyösuhteiden kehittämistä. Prosessijohtamisessa lähtöajatuksena on, että kun organisaatio kerryttää arvoa riittävästi suhteessa kustannuksiin, niin silloin syntyy taloudellisen menestymisen mahdollisuus. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10–11.)

4.3 Prosessien kehittämismalli

Lecklinin (2006, s. 134, 149.) mukaan yrityksen toimintaa voidaan kehittää parantamalla niitä projekteja, joiden tuloksena syntyy yrityksen suoritteet, palvelut ja tuotteet. Lecklin käyttää kirjassaan kuvion 2 mukaista 3-vaiheista kehittämismallia. Nykytilan kartoittamisessa maaliin pääsemiseksi, on tiedettävä missä ollaan tällä hetkellä. Oikea suunta voidaan ottaa vasta sen jälkeen, kun nykytilanne on tiedossa. Ilman nykytilanteen kartoitusta ei onnistuta kehittämään prosesseja. Kartoitusvaiheessa päätehtävinä ovat prosessityön organisointi, prosessikaavioiden ja -kuvausten laatiminen sekä prosessin toimivuuden arvioiminen. Prosessin nykytilan kartoittaminen on tärkeässä osassa rakentaessa laadukasta johtamisjärjestelmää. Prosessin kehittämisen ja uudistamisen tarve johtuu yleensä nykyprosessin ongelmista. Nykyprosessin lopputulos ja suoritteiden laatu eivät vastaa asiakkaiden ja yrityksen asettamia vaatimuksia.



Kuvio 2. Mukailleen Lecklinin 3-vaiheista prosessien kehittämismallia (2006, s. 134).

Prosessianalyysi vaiheeseen sisältyy prosessissa olevien ongelmien selvittämistä ja ratkaisemista, työkalujen valintaa, mittareiden asettamista ja erilaisten kehittämistapojen arviointia. Prosessianalyysissä tuloksena on valittu kehitystapa. Kehittämistapa riippuu paljolti lähtötilanteesta. (Lecklin, 2006, s. 135.) Tiedon kerääminen on hyödytöntä, jos kerättyä tietoa ei analysoida, eli jos siitä ei vedetä johtopäätöksiä. Kerättyä tietoa ovat esimerkiksi poikkeamat tuotteissa tai prosesseissa, asiakastyytymättömyys ja toimitusaikojen pettäminen. (Pesonen, 2007, s. 120.)

Prosessi on mahdollista uudistaa kokonaan tai sitten tehdään pieniä muutoksia. Prosessin parantamisvaiheessa analyysin jälkeen laaditaan parannussuunnitelma, joka hyväksytetään ja sitten paranneltu prosessi otetaan käyttöön. Laatumyöhön kuuluu lisäksi jatkuva kehittäminen, joka tarkoittaa alkuruutuun palaamista parannuksien jälkeen. Prosessin toimivuutta tulisi arvioida säännöllisesti ja tarpeen mukaan käynnistää uudistusprosessi. (Lecklin, 2006, s. 135.) Toimintaa tuleekin jatkuvasti parantaa. Jatkuva parantaminen on toistuva ja koko ajan käynnissä oleva prosessi. Parantamisprosessin vaiheita voi olla mahdollisuuksien löytyminen, potentiaalisten toimenpiteiden analysointi ja päätös parantamiseen ryhtymisestä. (Pesonen, 2007, s. 121–122.)

4.4 Prosessin kartoittaminen ja kuvaaminen

Prosessien kuvaamisella voidaan kehittää prosesseja. Kun prosessi kuvataan näkyvään muotoon, voidaan siitä havaita kehittävät kohteet. (Mustonen, 2020.) Asiakkaan kokemaa arvoa ei ole kannattavaa lähestyä liian suoraan, ensin se kannattaa mallintaa, eli kuvata arvonluontiin liittyvä toiminta ja tarkastella sitä. Parempia tuloksia tavoiteltaessa, pitää käytännön toimintaan tehdä muutoksia. Mallintamisella pyritään selvittämään se, mikä on kriittistä toimintaa arvon luonnin kannalta. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10–11.)

Prosessin nykytilannetta kuvattaessa kannattaa hyväksyä se, ettei nykyisessä toiminnassa ole kaikki niin kuin tavoitekuvauksessa. Nykytilan kuvauksen ideana on, että löydetään prosessin kehittämiskohteet mallintamalla prosessi. Tämän vuoksi on tärkeää, että ei sorruta kuvaamaan tavoitetilan mukaista prosessin kuvausta, vaan nyky- ja tavoitetila erotetaan kuvauksessa. Prosessikatselmus voidaan suorittaa esimerkiksi prosessiin liittyvien tahojen kesken yhteisellä työpajalla. Tavoiteprosessia mallinnettaessa otetaan huomioon se, että prosessi on yksinkertainen sekä toteuttamiskelpoinen. Tavoiteprosessin katselmuksessa varmistetaan, että prosessi on määritelty hyvien käytäntöjen mukaan ja vastaa tavoitteita. Kun prosessin kuvaamista käytetään viestinnän välineenä, niin kuvaus on järkevää esittää visuaalisesti. Lisämateriaalina voidaan käyttää kirjallisia ohjeita, jotka sisältävät prosessin kuvaamisen tärkeimmät asiat. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 16; Mustonen, 2020.) Onnistuneella prosessin kuvauksella saavutetaan useita hyötyjä kuten asiakaskokemuksen paraneminen, sekä ymmärretään paremmin omaa roolia ja prosessin kokonaisuutta. Jatkossa myös asiakkaan tarpeita ymmärretään enemmän, jonka seurauksena palvelu paranee ja toimitusaika nopeutuu. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10–11.)

Prosessissa tarvitaan erilaisia resursseja ja niiden määrittely riippuu prosessin kuvauksen näkökulmasta. Kun kuvataan olemassa olevaa prosessia, niin roolit ovat jo ennalta sovittu. Prosessin kuvaus tuo esille prosessin tarvitsemat resurssit sekä roolit. Prosessin kuvauksen alussa on hyvä selvittää, minkälaisissa rooleissa olevia henkilöitä tarvitaan ja minkälaista osaamista heiltä

vaaditaan. Roolit kuvastavat sitä, mitä työtehtäviä kunkin rooliin kuuluu. Roolitusta kannattaa tehdä sellaisissa prosessien kehittämistöissä, joissa kuvataan ihmisten toimintaa. (Oksala, 2021.)

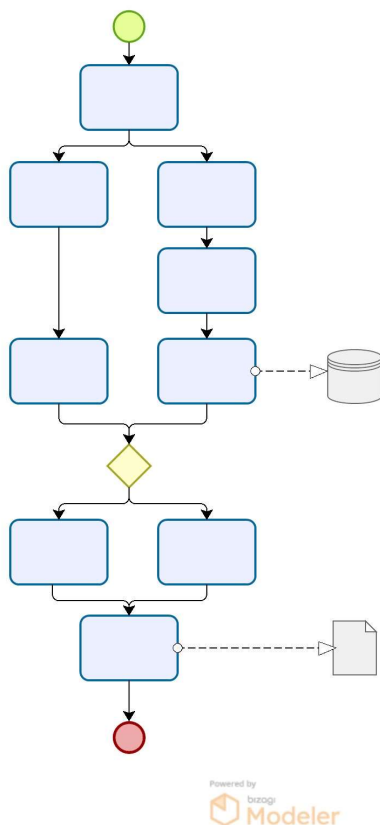
Prosessin kuvauksessa erittäin tärkeä osa on esittää, millä tavoin erilaiset prosessit vaikuttavat toisiin olemassa oleviin prosesseihin. Hahmottaessa eri toimintojen linkitystä toisiinsa ja tunnistamalla eri tiimien sekä osastojen riippuvuuksia keskenään kannattaa prosessi kuvata visuaalisesti. Esimerkiksi vuokaavio on hyvä tapa kuvata prosessi, sen avulla saadaan näkyviin prosessin kannalta tärkeät roolit ja osastot, asiakkaat ja heidän välisensä riippuvuudet. (Oksala, 2021.)

Pesosen (2007, s. 144.) mukaan hyvä prosessin kuvaus muodostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäisenä tarvitaan prosessin yleinen kuvaus prosessiin liittyvistä asioista, joka luodaan Pesosen 11 kysymyksen sarjalla. Toisena tarvitaan prosessikaavio. Kolmantena tarvitaan prosessikaavio vaiheiden tarkemmat kuvaukset, eli avaukset. Pesonen neuvoo kirjassaan, että prosessit kannattaa alussa kuvata karkealla tasolla ja syventää kuvausta tarvittaessa myöhemmin. Prosessinkuvaus vie yleensä kokonaisuudessaan 3 A4-sivua.

Pesosen (2007, s.145–146.) 11 kysymyksen sarjassa vastataan kysymyksiin; Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus ja mitä sillä on tarkoitus saada aikaiseksi? Mikä on prosessin ensimmäinen vaihe, entä mikä on sen viimeinen vaihe? Mikä on prosessin syöte ja mikä tuotos? Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita tai asiakasryhmiä? Mitä odotuksia ja vaatimuksia eri asiakasryhmillä on? Mitkä ovat prosessin menestystekijät? Mitkä ovat prosessin tarvittavat resurssit? Kuka tai mikä tiimi on vastuussa prosessista? Mitkä ovat prosessin mittarit ja miten prosessia ohjataan? Mitä asioita seurataan, mitä nopeita mittareita, kuka seuraa, kuka päättää ohjaustoimenpiteistä? Miten prosessia parannetaan, kuka analysoi tuloksia, sekä kuka päättää muutoksista ja prosessin parannuksista? Kysymyksiin vastataan ensin karkeasti esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla. Lopuksi muokataan niistä elävä teksti, eli muokataan kokonaisia lauseita.

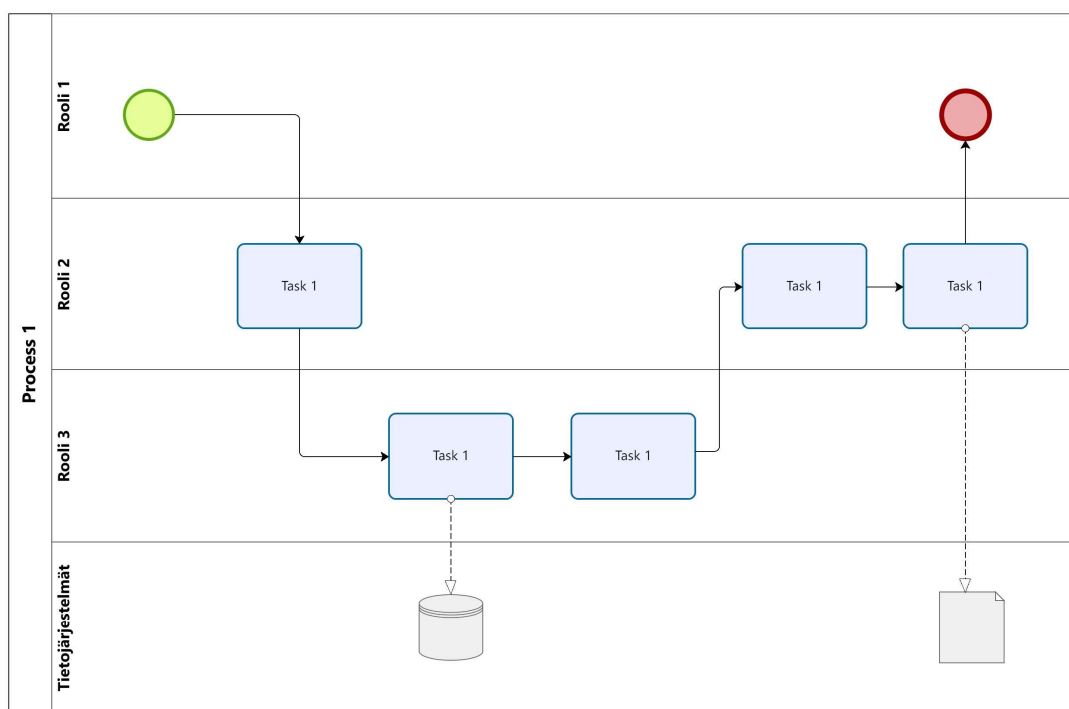
4.5 Prosessikaavio

Prosessikaaviossa esitetään prosessin vaiheet sekä siihen kuuluvat henkilöt sekä funktiot piirroksena. Kaavion tarkoitus on havainnollistaa sisältö prosessin kuvauksessa. Prosessikaaviota luodessa otetaan huomioon ymmärrettävyys ja luettavuus, tästä syystä kaaviosta tehdään pelkistetty. Kaavio mahtuu yhdelle sivulle, ja tehtävien lukumäärä on yleensä 10–20 kpl. Tehtävät luodaan samantasoisiksi kokonaisuuksiksi keskenään. Jos tehtävissä on paljon työvaiheita, kuvataan se esimerkiksi vuokaaviotekniikalla, jolla kuvataan tehtävien yksityiskohdat ja vaihtoehdot etenemistavat tarkemmin. Prosessikaavioon liitetään myös tiedonkulkukuvaus, josta voidaan nähdä mitä tietoa prosessivaiheisiin kuuluu. Vuokaaviotekniikkaa käytetään yleisesti kuvaamaan yksityiskohtaisesti prosessin peräkkäisiä vaiheita. Jokaisella tapahtumalla on oma symbolinsa, ja vuo kulkee alkutapahtumasta loppuun. Prosessien vaihtoehtoisia kulkuja ja haarautumia voidaan kuvata tarkasti vuokaavioiden avulla. (Lecklin, 2006, s. 141, 179.) Kuviossa 3 esimerkki vuokaaviosta.



Kuvio 3. Prosessin kuvaus esimerkki vuokaaviona mukailen Martinsuota ja Blomqvistia (2010, s. 15).

Prosessin yksityiskohtaiseen esittelemiseen voidaan käyttää uimaratakaaviota. Siihen kuuluvat prosessin tarvitsemat työntekijät ja heidän tehtävänsä ja näiden tehtävien suorittamiseen vaaditut aikataulut. Uimaratakaavio esittää jokaisen tehtävän sekä merkityksen prosessissa sekä tuo esiin tiimijäsenten keskinäisen yhteistyön tärkeyden projektin loppuun saattamiseksi. (Microsoft, 2019.) Kuviossa 4 on esimerkki uimaratakaaviosta.



Powered by
 Camunda Modeler

Kuvio 4. Prosessin kuvaus esimerkki uimaratakaaviona mukailien Martinsuota ja Blomqvistia (2010, s. 15).

4.6 Myyntiprosessi

Myyntiprosessilla varmistetaan myynnin järjestelmällisyys. Kun myyntiprosessi on kuvattu ja mietitty, niin myyjät ja myynnin johto sitoutuvat noudattamaan sitä. Dokumentoituna myyntiprosessi helpottaa päätöksen tekoa, sillä kun ne ovat merkattuna järjestelmiin, tulee näkemyksistä ja mielipiteistä totta. Dokumentointi auttaa myyjää perustelevaan resurssien hyödyntämisen tarpeet sekä helpottaa johtamista. Prosessia on tarkoitus ohjata ja valvoa ohjeiden, menetelmien ja tavoitteiden mukaan. Prosessista syntyy tietoa, vastuita, toimenpiteitä ja asiakkaan ymmärtämistä. Nykyään tuotokset ovat useimmiten ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin tai ongelmiin. Myyntiprosessi alkaa kohderyhmästä, eli asiakkaasta. Potentiaalisimpia asiakkaita ovat ne, jotka tuottavat tuotteellesi mahdollisimman suuren lisäarvon. (Laine, 2008, s. 57–58; Sivula, 2018.)

Myyntiprosessin yksi haasteista on ostamisen hankaluus. Yritysten on pystyttävä tekemään ostaminen mahdollisimman helpoksi, mittaamalla asiakkaiden käyttäytymistä ja tunnistamalla ne vaiheet, joissa tehdään ostamisen haasteelliseksi. Kun haastekohdat ovat tunnistettu, niitä voidaan poistaa ja näin ollen parantaa myyntiprosessia. (Sivula, 2018.)

5 TYÖPAJOJEN TOTEUTUS

5.1 Suunnitteluvaihe

Työpajojen suunnittelu aloitettiin tavoitteiden asettamisella. Työpajojen tavoitteena oli luoda nykytilan kartoitus ja löytää toimivia ratkaisuja uuden prosessin luomiseksi. Tutkijalle annettiin prosessin nykytilanteen kartoittamiseen kahden aiemman esimerkkitapauksen sähköpostiketjut. Näitä tarkastelemalla tutkija loi ensimmäiset hahmotelmat prosessin nykytilan prosessikaaviosta ja tarkemmista työvaiheiden kuvauksista. Tutkija suunnitteli työpajoihin tavoitteet ja lähetti työpajoihin osallistuville etukäteen prosessiin liittyviä kysymyksiä ja nykytilanteen hahmotelman, jotta työpajoihin osallistuvat asiantuntijat pystyivät etukäteen tekemään ajatustyötä prosessin kartoittamiseen. Etukäteen kysyttiin työpajoihin osallistuvilta, että onko nykytilan kuvauksen hahmotelman työvaiheiden järjestys oikea? Puuttuuko jokin työvaihe tai onko tarkemmissa kuvauksissa jotain korjattavaa? Mitä tulee ottaa huomioon tavoitetilaa kuvatessa?

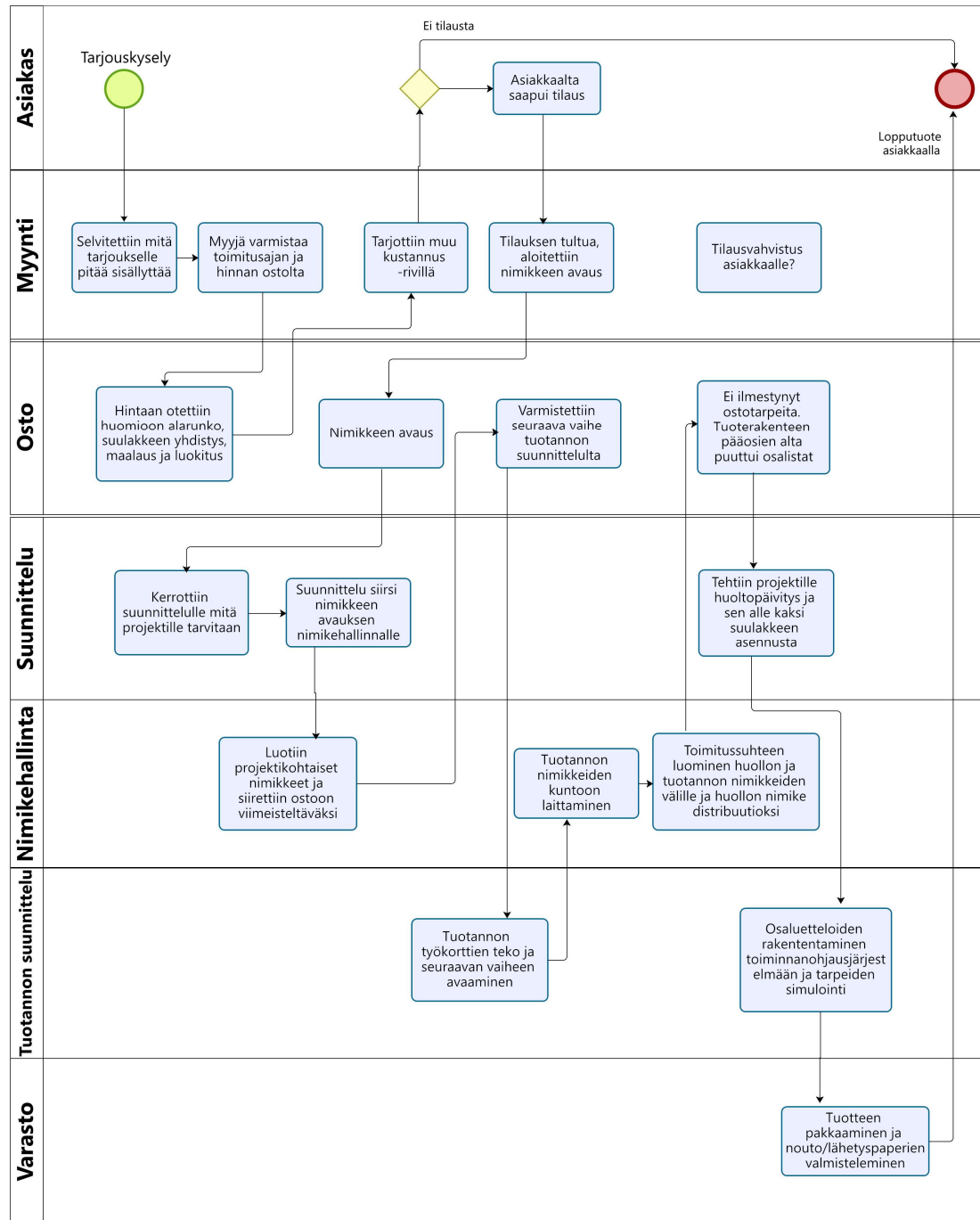
Resurssien ja toimenpiteiden suunnittelussa on hyvä ottaa käyttöön selkeät työvaiheistukset, jotta osataan muodostaa prosessista vastaava tiimi. Myyntiprosessin sujuvuudesta on vastuussa monia osastoja, koska koottavien nimikkeiden myyntiprosessi on niin monivaiheinen ja erilaista osaamista vaativa vaiheittain. Prosessin toimintaa tarkastellaan prosessin sujuvuuden ja toimitusaikojen toteutumisen perusteella. Prosessin ohjaus tapahtuu vastuuhenkilöiden toimesta. Toimivuudesta saadaan tietoa esimerkkitapauksien kautta, joista pystytään prosessin nykytilan kuvaamisen jälkeen tarkastelemaan parannuskohtia. Prosessin parannuksista päätetään yhdessä prosessiin kuuluvien asiantuntijoiden kanssa.

5.2 Prosessin nykytilan kuvaus

Myyntiprosessin tarkoitus on saada asiakkaalle tilausvaiheessa pitävä toimitusaika ja sujuvasti prosessin läpi kulkeva nimikkeen avaus, jotta saadaan tehtyä tilausvahvistus ja virallinen ostotilaus. Koottavien nimikkeiden myyntiprosessi alkaa siitä, kun asiakas lähettää tarjouspyynnön. Myyntiprosessi päättyy, kun asiakas vastaanottaa tuotteen tai siinä tapauksessa, jos asiakas ei tilaa tuotetta.

Myyntiprosessin syötös on selvittää, mitä tarjoukselle pitää sisällyttää ja tarjota sopivaa kokonaisuutta. Tuotos on asiakkaan tarpeisiin valmistettu kokonaisuus. Tämän prosessin näkyvyys näyttäytyy ulkoisesti asiakkaalle toimitusaikojen pitävyydessä. Sisäisesti myyntiprosessin toimivuus ja tuotokset ovat suuremmassa kuvassa, ja toimeksiantajayritys on tuonut esiin tarpeen parantaa prosessin toimivuutta. Ulkoiset asiakkaat odottavat sujuvaa myyntiprosessia ja pitäviä toimitusaikoja. Prosessiin kuuluvat asiantuntijat odottavat, että koottavien nimikkeiden myyntiprosessin työvaiheet ja vastuut ovat selvillä. Myyntiprosessissa onnistuminen on kiinni työvaiheiden selkeydestä ja sujuvuudesta.

Työpajojen ja kahden esimerkkitapauksen avulla muodostettiin nykytilannetta kuvaava prosessikaavio ja työvaiheiden kuvaukset. Nykytilan vaiheita luotaessa keskityttiin siihen, että ei lähdetty kuvaamaan tavoiteprosessia vaan ensin keskityttiin nykytilanteen kuvaukseen. Esimerkkitapauksien pohjalta tutkija muodosti ensin hahmotelman nykytilanteen kuvaukselle, jota lähdettiin työpajojen avulla rakentamaan yhtenäiseksi. Nykytilan hahmotelma esitetty kuviossa 5. Prosessiin kuuluu useita vastuuosastoja ja työvaiheita, jonka takia kokonaisuuden hahmottaminen oli haasteellista. Nykytilannetta tarkastellessa huomattiin, että prosessin toimivuudessa oli haasteita työvaiheiden ja vastuuosastojen tunnistamisessa. Nykytilanteen kuvaus yritettiin luoda mahdollisimman yksinkertaisesti. Kuvauksista tuli siitä huolimatta hyvin pitkiä, sillä kyseessä on monivaiheinen prosessi.



Kuvio 5. Nykytilan hahmotelma.

Koottavien nimikkeiden myyntiprosessi lähti liikkeelle esimerkitapauksissa, kun vastaanotettiin tarjouspyyntö. Kun myyntihinta ja alustava toimitusaika oli selvitetty, niin alarunkosuulake -yhdistelmä tarjottiin manuaalisesti lisäämällä myytävää tuotetta kuvaava nimi ja hinta muu kustannus riville. Näin toimittiin koska tarjousvaiheessa nimike ei vielä ollut kunnossa.

Tilauksen saavuttua aloitettiin nimikkeen avausprosessi oston kautta, joka siirsi prosessin tässä vaiheessa suunnitteluun, jotta selvitetäisiin projektille tarvittavat tiedot ja rakenteet. Seuraavaksi suunnittelu ohjasi prosessin nimikkeen hallinnalle, että he voisivat avata projektikohtaisen koodin. Luodun koodin alle lisättiin päärakenteet, ja sen jälkeen se ajettiin toiminnanohjausjärjestelmään. Koodin päärakenteiden lisäämisen jälkeen, laitettiin se ostolle viimeisteltäväksi, mutta nimikkeet eivät olleet tässä vaiheessa vielä kunnossa.

Tuotannon nimikkeet laitettiin tuotannon vaatimaan kuntoon. Huollon ja tuotannon nimikkeiden välille laitettiin toimitussuhde ja huollon nimikkeet asetettiin distribuutioksi. Seuraavaksi laitettiin tuotannon työkortit kuntoon, eli työvaiheistukset. Ostolle ei ilmestynyt, vielä tässä vaiheessa ostotarpeita, joten prosessi ohjattiin takaisin suunnittelulle.

Suunnittelu teki projektin osaluetteloihin huoltopäivityksen, eli muutostyön ja teki tarvittavat muutokset Mapper järjestelmään. Tämän jälkeen tuotannon suunnittelija rakensi huollon tarpeet toiminnanohjausjärjestelmään uudelleen ja simuloi tarpeet. Huollon rakenteiden teon ja simuloinnin jälkeen nimikkeet voitiin siirtää ostolle viimeisteltäväksi. Nimikkeen viimeistelyn jälkeen myynti sai luotua ostotarpeen järjestelmässä ja osto teki virallisen tilauksen toimittajalle. Toimittaja lähetti tilausvahvistuksen, jonka jälkeen osto päivitti toimitusajan järjestelmään. Toimitusajan päivittämisen jälkeen myynti lähetti tilausvahvistuksen asiakkaalle.

5.3 Prosessianalyysi ja prosessin parantaminen

Prosessin kehityskohtia lähdettiin pohtimaan työpajamenetelmän avulla pienissä ryhmissä, prosessin työvaiheisiin kuuluvien asiantuntijoiden kanssa. Todettiin, että prosessissa ei ollut aiemmin selkeää toimintatapaa, koska sitä ei ollut aiemmin kuvattu. Prosessin parantamisvaiheessa keskityttiin koottavien nimikkeiden myyntiprosessin ongelmakohtiin ja lähdettiin miettimään, miten näitä kohtia voitaisiin kehittää ja poistaa ylimääräisiä turhia kohtia. Suurimmaksi ongelmaksi todettiin prosessin vaiheet, koska prosessin vaiheiden järjestys ja vastuut eivät olleet määritetty. Prosessikaaviolla ja työvaiheiden kuvaamisella saadaan selkeytettyä prosessia huomattavasti, sillä vastuuosastot ja työvaiheet ovat jatkossa ennalta tiedossa. Nykytilanteen kartoituksessa havaittiin, että nimikkeen avaukseen kului useampi kuukausi aikaa, prosessin epäselvyyksien takia.

Työpajoihin osallistuvien tehtävänä oli tarkastella etukäteen tehtyä luonnosta prosessikaaviosta ja työvaiheiden kuvauksista. Työpajat aloitettiin niin, että tutkija, eli fasilitoija kävi läpi työpajan lähtökohdat, tarkoituksen ja tavoitteet. Katsoitiin, että työvaiheiden järjestykset etenevät oikein ja oman osaston työvaiheiden kuvaukset ovat sisällöltään oikeat. Lopuksi työpajojen tuloksista luotiin yhteenveto. Sisällöiltään teemat työpajoilla oli samanlaiset, sillä prosessiin kuuluu niin monia osastoja, että jokaisen omat osa-alueet oli käytävä erikseen läpi

Parantamisvaiheen ensimmäinen työpaja pidettiin huollon nimikehallinnan asiantuntijan kanssa, jonka kanssa todettiin nykytilanteen työvaiheiden kuvauksien menevän esimerkkitapauksien mukaisesti. Nimikehallinnan asiantuntijan kanssa käytiin läpi heidän vastuulleen kuuluvia vaiheita ja mitä kohtia kehitetään tavoiteprosessinkuvaukseen.

Todettiin, että jatkossa nimikkeen avausprosessin läpi vieminen on järkevintä olla nimikehallinnan vastuulla. Nimikkeen avausprosessi alkaa siitä, kun tilaus saapuu asiakkaalta ja päättyy kun nimike on viimeistely. Jatkossa sähköpostiketjun vastaanottajina pidetään kyseisen prosessivaiheen vastuuhenkilöt, mutta myyjä tulee laittaa aina kopion saajaksi. Myyjä pidetään jatkossa kopion saajana, koska silloin myyjä näkee reaaliajassa missä prosessivaiheessa edetään. Nimikkeen avausprosessia nopeutetaan, jos kaikki tarvittavat tiedot ja rakenteet projektille on valmiiksi tiedossa. Rakenteeseen kuuluu esimerkiksi putkitus, maalaus ja sinkit. Maalaus ei tarvitse omaa nimikettä, kunhan tarvittavat spesifikaatiot sille on tiedossa.

Toisessa työpajassa tuotannon suunnittelun ja huollon nimikehallinnan asiantuntijoiden kanssa käytiin läpi nykytilan kuvausta ja todettiin sen menevän esimerkkitapauksien mukaisesti. Tavoitetilan kuvausta tarkasteltiin ja todettiin työvaiheiden järjestyksen ja tarkempien kuvausten olevan kunnossa kyseisten asiantuntijoiden vastuualueissa. Käytiin läpi prosessin läpimenoaikoja ja todettiin, että kun osto on ilmoittanut tuotannolle ja toimittajalle tilauksesta, niin nimikkeen pitää olla kunnossa viimeistään kahden viikon kuluessa. Ennen prosessin kuvaamista ja kehittämistä nimikkeen kuntoon laittoon on kulunut jopa kaksi kuukautta, koska työvaiheet ja vastuut eivät olleet selvillä. Tämä on joutanut siihen, että alarunko tai alarunkosuulake -yhdistelmä on tilattu toiminnanohjausjärjestelmän ohi, eli tekee epävirallisen ostotilauksen toimittajalle.

Kolmannessa työpajassa myyjän kanssa todettiin muuten prosessin työvaiheistuksien ja kaavioiden olevan kunnossa, mutta oston ja myynnin parin työvaiheistuksen paikkaa vaihdettiin ja tehtiin tarkennuksia oston ja myynnin työvaiheistuksiin. Todettiin myös, että nimikkeen avaustyötä ei voida aloittaa jo tarjousvaiheessa, sillä muutoksia ei voida tehdä projektille, ilman virallista tilausta. Jos tilausta ei saapuisikaan, niin tiedot pitäisi päivittää alkuperäisiksi. Jokainen projekti pitää päivittää tapauskohtaisesti ja tarkistaa osien sopivuudet projektikohtaisesti.

Opinnäytetyön toteutusosan tekemisen aikana saatiin tilaus alarunkosuulake - yhdistelmään, joten päästiin testaamaan, miten prosessi meni läpi siihen mennessä kerätyillä tiedoilla. Tilauksen saapumiseen mennessä työpajat oli suoritettu ja tavoitetilan prosessikaaviot ja työvaiheiden kuvaukset oli koottu karkeasti yhteen. Pilotointia lähdettiin testaamaan ensin aiemman esimerkkiprojektin nimikkeiden osaluetteloiden kopioinnilla, kun yhteensopivuudet oli tarkistettu pilotoitavalle projektille. Todettiin kuitenkin, että suunnittelun huoltopäivityksen teko osaluetteloihin on nopeampi ja luotettavampi keino. Suunnittelu kokosi pääkomponentit yhteen ja siirsi siihen myös kokoonpanon kuvasta putkitukset. Todettiin, että kannattavinta on lähestyä nimikkeen avausta huoltopäivityksen teolla, jossa rakennetaan uudet piirustukset ja ajetaan Mapper järjestelmän kautta päivitetty osaluettelot projektille.

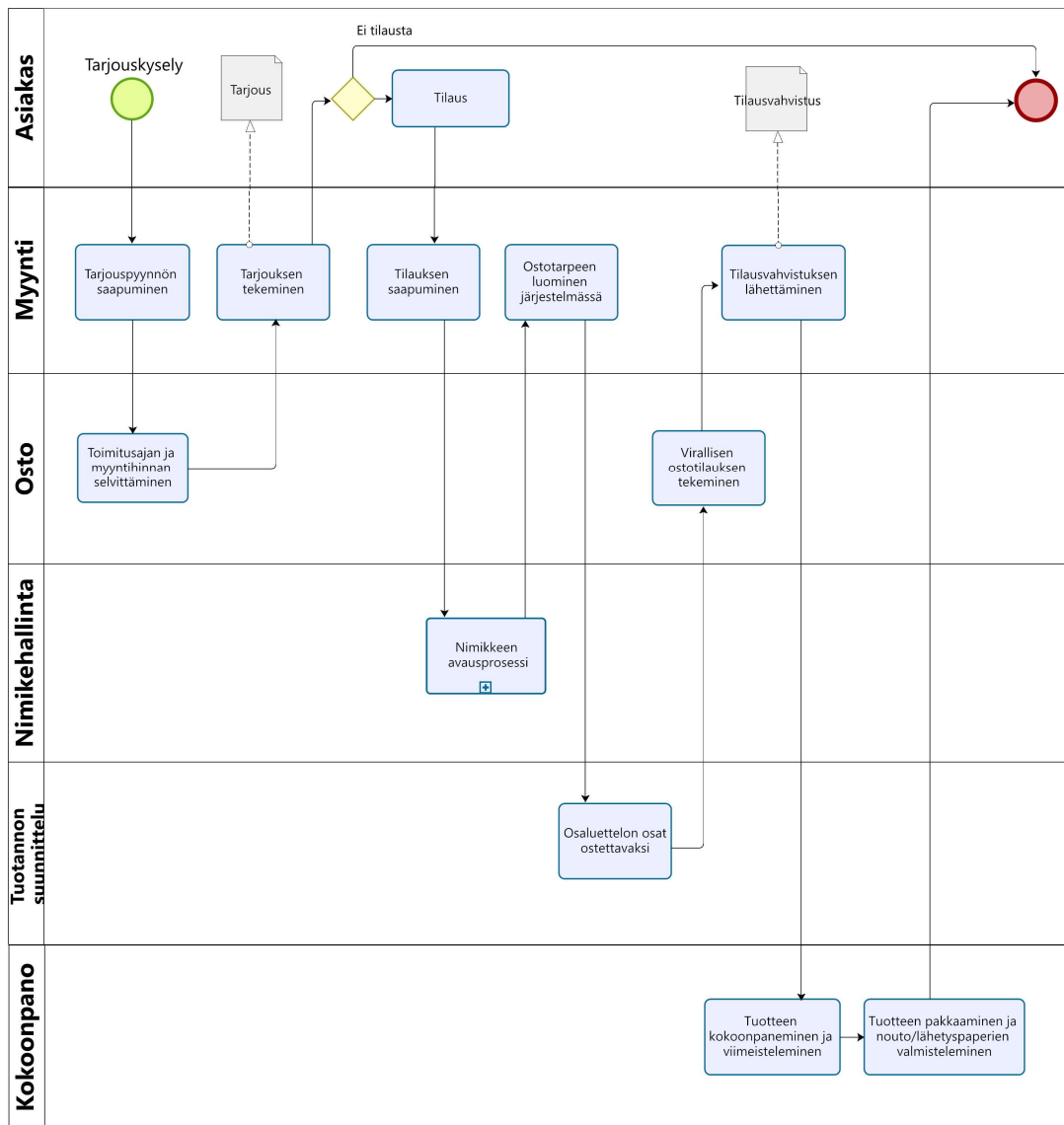
Lopuksi nykytilan kuvauksen pohjalta luodut, uudet tavoitetilan prosessikaaviot ja työvaiheiden kuvaukset esiteltiin koko työryhmälle. Loppuyhteenvetona todettiin, että ostajan tulee olla myyjän lisäksi sähköpostiketjun kopion vastaanottajana prosessin läpi. Prosessikaavioihin ja työvaiheiden kuvauksiin tehtiin tarkennuksena se, että myyjän luotua ostotarpeet, siirtyvät osaluettelon osat ensin tuotannolle ostettavaksi ja sen jälkeen siirtyy koottava nimike kokonaisuutena distribuutioon huollon ostolle.

5.4 Uusi myyntiprosessin kuvaus

Uusi prosessin kuvaus luotiin prosessianalyysin, parantamisosion ja työpajojen yhteenvetojen perusteella. Prosessikaaviot ja kuvaukset on tehty nykytilanteen kuvauksen pohjalta. Tavoitekuvaukseen prosessi päätettiin jakaa kahden prosessikaavioon ja työvaiheiden kuvaukseen. Koska prosessissa on niin paljon vaiheita, on sitä helpompi lukea ja tulkita, kun myyntiprosessi ja nimikkeen avausprosesseille on omat kaavionsa. Nimikkeen avausprosessi tapahtuu keskellä myyntiprosessia ja se oli sopiva osaprosessikokonaisuus, jolle luotiin oma prosessikaavio.

Mallinnetuissa kaavioissa vihreä pyöreä ympyrä kuvastaa prosessin aloitushetkeä ja punainen prosessin päättymistä. Sininen laatikko kuvastaa työvaihetta. Sininen laatikko, jonka sisällä on rasti kuvastaa osaprosessia, eli prosessin sisällä tapahtuu toinen prosessi. Osaprosesseilla saadaan yksinkertaistettua suuria ja monimutkaisia prosesseja. Keltainen ruutu kuvastaa valintaa, eli prosessi voi jatkua vain toista mahdollista reittiä. Prosessikaaviossa nuolet ohjaavat prosessin suuntaa ja vaiheita. Sivu symboli merkitsee datan liikkumisen tietyssä prosessin vaiheessa.

Kuvioissa 6 on myyntiprosessin tavoitetilaa kuvaava prosessikaavio. Nimikkeen avausprosessi on omana osaprosessina myyntiprosessin kuvauksessa. Myyntiprosessi alkaa siitä, kun vastaanotetaan tarjouskysely ja päättyy siihen, kun asiakas vastaanottaa lopputuotteen tai jos tilausta ei tule.



Kuvio 6. Myyntiprosessin prosessikaavio.

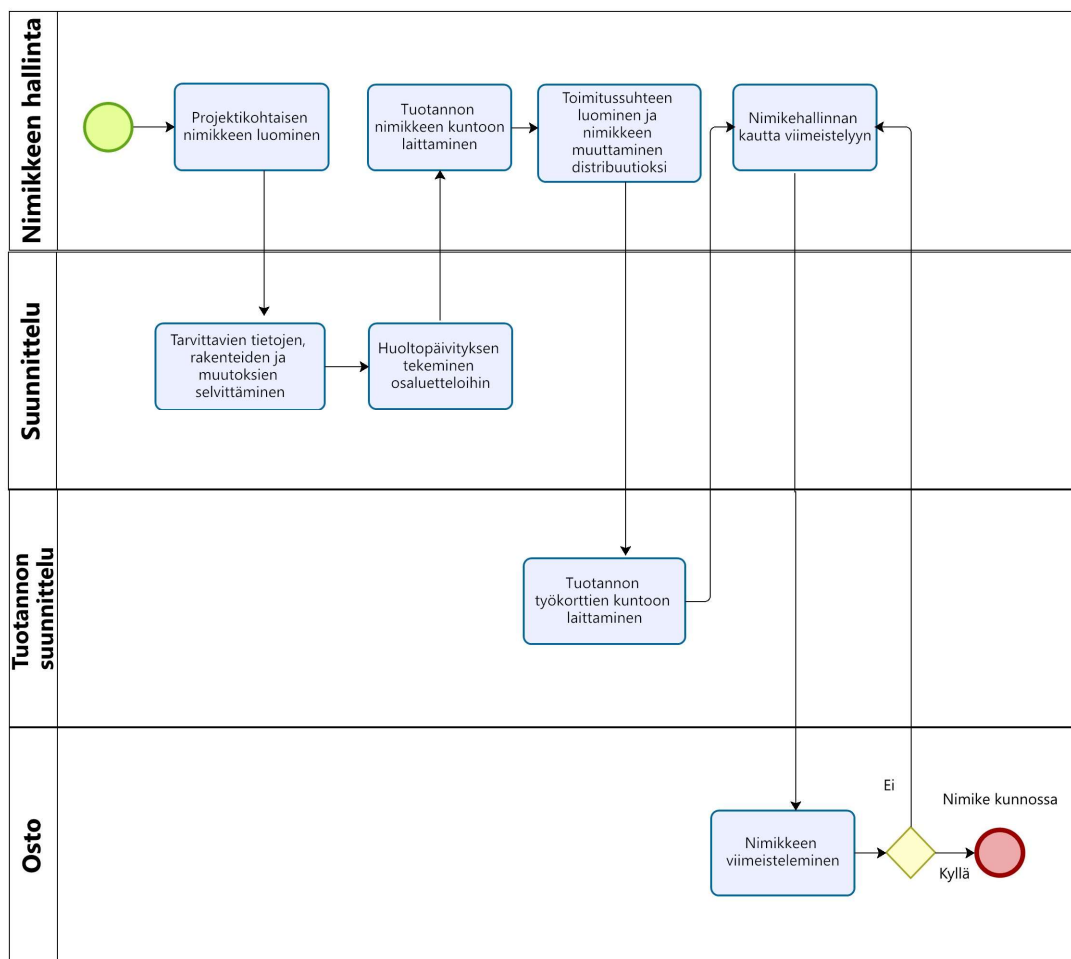
Työvaiheistukset ovat prosessikaavion mukaisessa järjestyksessä. Vastuut on määritelty jokaiseen vaiheeseen tarkemmissa työnkuvauksissa. Nykyprosessiin ei tarvittu paljon muutoksia, sillä näkyvään muotoon prosessin luominen auttoi prosessin vaiheiden, vastuiden ja kokonaisuuden ymmärtämisessä. Myyntiprosessin työvaiheiden tarkemmat kuvaukset esitetty taulukossa 1.

Vaiheet	Vastuut	Syötteen	Tuotokset
<i>Tarjouspyynnön saapuminen</i>	Myynti	Selvitetään mille projektille ja mitä tarjoukselle sisällytetään.	Projekti ja tarjoussisältö selvillä.
<i>Toimitusajan ja myyntihinnan selvitys</i>	Osto	Hintaan otetaan huomioon alarunko, (suulake ja yhdistys), maalaus ja luokitus.	Annetaan alustava toimitusaika ja hinta tuotteelle.
<i>Tarjouksen teko</i>	Myynti	Tarjotaan manuaalisesti muu kustannus rivillä, koska nimikettä ei vielä ole.	Lähetetään tarjous asiakkaalle.
<i>Tilauksen saapuminen</i>	Myynti	Siirretään nimikkeen avausprosessi huollon nimikehallinnalle. Tilauksesta laitetaan tieto myös ostolle, jotta osto ilmoittaa tuotannolle ja toimittajalle, että tämän tyyppinen tilaus on vastaanotettu.	Tilauksen käsittely aloitetaan nimikkeen avausprosessilla.
<i>Nimikkeen avausprosessi [+]</i>	Nimikkeiden hallinta	Osaprosessi: katsotaan oma prosessikaavio ja työvaiheiden kuvaukset.	Valmis nimike
<i>Ostotarpeen luominen järjestelmässä</i>	Myynti	Saadaan tieto siitä, että nimike on kunnossa. Luodaan ostotarve toiminnanohjausjärjestelmässä.	Tuotannolle siirtyy osaluettelon osat ostettavaksi.
<i>Osaluettelon osien ostaminen</i>	Tuotannon suunnittelu	Saadaan ostettua osaluettelon osat.	Kokonaisuus siirtyy distribuutioon huollon ostolle ostettavaksi.
<i>Virallisen ostotilauksen tekeminen</i>	Osto	Saadaan tehtyä virallinen ostotilaus toimittajalle. Päivitetään toimittajalta saatu toimitusaika toiminnanohjausjärjestelmään.	Saadaan toimittajalta tilausvahvistus ja toimitusaika. Järjestelmässä ajantasaaiset toimitusajat.
<i>Tilausvahvistuksen lähettäminen</i>	Myynti	Saadaan tulostettua tilausvahvistus.	Vahvistetaan toimitusaika asiakkaalle, eli lähetetään tilausvahvistus.
<i>Tuotteen kokoonpaneminen ja viimeisteleminen</i>	Tuotanto	Putkitus, (alarunkosuulakkeen yhdistäminen), maalaus, luokittaminen ja kokoonpano.	Valmis tuote.
<i>Tuotteen pakkaaminen ja nouto/lähetyspaperien valmisteleminen</i>	Varasto	Pakataan tuotannosta tullut tuote/tuotteet ja valmistellaan nouto/lähetyspaperit.	Asiakas vastaanottaa nouto/lähetyspaperit ja lopuksi tuotteen.

Taulukko 1. Myyntiprosessin työvaiheiden tarkemmat kuvaukset.

5.5 Nimikkeen avausprosessin kuvaus

Nimikkeen avausprosessi on myyntiprosessin osaprosessi. Tavoiteprosessin kuvaus poikkeaa nykytilan kuvauksesta siten, että huollon nimikehallinta huolehtii nimikkeen avausprosessin alusta loppuun. Kuviossa 7 nimikkeen avausprosessin uimaratakaavio. Nimikkeen avausprosessi alkaa siitä, kun vastaanotetaan myyjältä tieto tilauksesta ja päättyy siihen, kun nimike on kunnossa.



Kuvio 7. Nimikkeen avausprosessikaavio.

Nimikkeen avausprosessin työvaiheiden tarkemmat kuvaukset ovat esitetty taulukossa 2. Tilauksen saavuttua nimikkeen tulee olla kunnossa kahden viikon kuluessa.

Vaiheet	Vastuut	Syötökset	Tuotokset
<i>Projektikohtaisen nimikkeen luominen</i>	Huollon nimikehallinta	Luodaan projektikohtainen nimike ja pyydetään suunnittelu katsomaan tarvittavat tiedot, rakenteet ja muutokset projektille.	Projektikohtainen nimike
<i>Tarvittavien tietojen, rakenteiden ja muutoksien selvittäminen</i>	Suunnittelu	Suunnittelu katsoo, että nimikkeellä on kaikki pääkomponentit mukana. Luodaan uusi piirustus, joka kokoaa pääkomponentit yhteen ja lisätään alavaihteen kokoonpanokuvasta putkitukset.	Vahvistetaan nimikkeen hallinnalle tarvittavat tiedot, rakenteet ja muutokset. Uudet piirustukset.
<i>Huoltopäivityksen tekeminen osaluetteloihin</i>	Suunnittelu	Rakenteen pääosien osaluetteloiden lisäys Mapper järjestelmään ja osaluetteloiden rakennus toiminnanohjausjärjestelmään.	Nimikkeen rakenteet kunnossa ja järjestelmissä.
<i>Tuotannon nimikkeen kuntoon laittaminen</i>	Tuotannon nimikehallinta	Tuotannon nimikkeen kuntoon laittaminen.	Tuotannon nimike kunnossa.
<i>Toimitussuhteen luominen ja nimikkeen muuttaminen distribuutioksi</i>	Huollon nimikehallinta	Luodaan toimitussuhde tuotannon ja huollon nimikkeiden välille ja muutetaan huollon nimike distribuutioksi.	Huollon nimike kunnossa.
<i>Tuotannon työkorttien kuntoon laittaminen</i>	Tuotannon suunnittelu	Tarkistetaan, että nimikkeen rakenteet ja osaluettelot ovat kunnossa. Työkorttien teko.	Rakenteet ja osaluettelo kunnossa.
<i>Nimikehallinnan kautta viimeistelyyn</i>	Huollon nimikehallinta	Saadaan kuittaus, että rakenteet ovat kunnossa.	Siirretään nimikkeen viimeistelyyn.
<i>Nimikkeen viimeisteleminen</i>	Osto	Viimeistellään nimike. (Lisätään hinta)	Vahvistetaan myynnille, että nimike on kunnossa.

Taulukko 2. Nimikkeen avausprosessin työvaiheiden tarkemmat kuvaukset.

6 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin koottavien nimikkeiden myyntiprosessin nykytilanne, jonka pohjalta luotiin tavoitetilan kuvaus ja tarkemmat työvaiheiden kuvaukset. Myyntiprosessin kuvaus rakennettiin työpajojen yhteenvetojen ja esimerkkisähköpostiketjujen avulla. Opinnäytetyön lähestymistapana oli toimintatutkimus, eli tarkasteltiin todellisuutta ja pyrittiin sen muuttamiseen sekä kehittämiseen. Koottavista nimikkeistä myyntiprosessin tutkimiseen valittiin potkurilaitteiden alarungot ja alarunkosuulake -yhdistelmät.

Myyntiprosessin nykytilanteen kartoitusta luodessa haastavinta oli kahden aikaisemman esimerkkitapauksen sähköpostiketjujen tulkitseminen ja kokonaisuuden hahmottaminen. Teoriaan perustuen työssä lähdettiin muodostamaan yksinkertaista prosessikaaviota, mihin tehtiin muutoksia, lisäyksiä ja tarkennuksia ymmärryksen lisääntyessä. Työpajojen avulla, pienissä ryhmissä eri osastojen kanssa työvaiheista saatiin parempi käsitys ja pystyttiin tekemään tarkennuksia.

Työpajojen avulla pystyttiin kartoittamaan myyntiprosessin nykytilanne ja havaitsemaan sen ongelmakohtia. Opinnäytetyön toteutusosan työstämisen aikana saatiin tilaus alarunkosuulake -yhdistelmään, jossa päästiin testaamaan prosessin kuvauksen toimivuutta. Tilauksen saapuessa työpajat oli suoritettu. Tässä vaiheessa opinnäytetyötä ei vielä ollut esitelty koko työryhmälle. Pilotointia testattiin nimikkeen avauksessa kahdella eri tavalla, josta valittiin prosessikaavioon luotettavampi ja nopeampi vaihtoehto, eli huoltopäivityksen teko osaluetteloihin. Myyntiprosessin kehittäminen onnistui saavuttamaan tavoitteen, sillä jo testausvaiheessa pysyttiin melkein uuden myyntiprosessin tavoite aikataulun puitteissa. Kehitetyn prosessin tavoiteaika nimikkeen avaukselle on 2 viikkoa tilauksesta. Pilotointiprojektin nimikkeen avaukseen kului 3 viikkoa. Aika pystytään supistamaan kahteen viikkoon, kun myyntiprosessin kulku ja työvaiheet tulevat tutummaksi ja vakinaistuvat käytännöksi.

Lopuksi työ esiteltiin koko työryhmälle ja todettiin, että myyntiprosessin tavoitetilan kuvaus on toteuttamiskelpoinen. Luotettavuutta myyntiprosessin tavoitetilan kuvaukselle lisää se, että koottavien nimikkeiden myyntiprosessin kehittämiseen osallistui kaikista prosessiin kuuluvista osastoista asiantuntija, ja lopuksi myyntiprosessi ja sen kuvaukset käytiin vielä yhdessä läpi ja todettiin myyntiprosessin kulun vastaavan tavoitetta.

Tutkimustyön ansiosta tutkija sai käsityksen monen muun osastoon kuuluvista työvaiheista, ja syvensi osaamistansa varaosamyyjänä. Tutkija pystyy hyödyntämään opinnäytetyön kautta sisäistettyjä tietoja jatkossa työssään. Opinnäytetyö valmistui sovitussa aikataulussa.

Jatkokehityksenä tulee seuraavien tilauksien saapuessa tarkastella kehitetyn prosessin toimivuutta ja tehdä tarpeellisia korjauksia, jos niille tarvetta ilmenee. Tulevaisuudessa voidaan soveltaa prosessikaavioita ja työvaiheiden kuvauksia myös toisiin koottaviin nimikkeisiin. Voidaan myös luoda myynnille valmis teksti liitettäväksi tarjousvaiheessa muu kustannus -riville, koska toimitusaika perustuu arvioon. Uutena kehittämismahdollisuutena voidaan tutkia, miten pystytään seuraamaan toimittajalta tilattujen nimikkeiden myöhästymisiä, sillä huollon koodin alla olevan rakenteen toimitusaikojen seuranta ei onnistu huollon verkoston kautta, kuin manuaalisesti.

LÄHTEET

- Aalto, T. (15.4.2015). Workshopien viisi sudenkuoppaa – ja miten vältät ne. Yle. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/04/15/workshopien-viisi-sudenkuoppaa-ja-miten-valtat-ne>
- Auvinen, A & Tarkiainen, E. (2.2.2018). Soluessee: kvalitatiivinen tutkimus. Proakatemia essee pankki. <https://essee pankki.proakatemia.fi/soluessee-kvalitatiivinen-tutkimus-2/>
- Finder. (2023). Kongsberg Maritime Finland Oy. <https://www.finder.fi/Konepajateollisuus+ja+metallity%C3%B6t/Kongsberg+Maritime+Finland+OY/Rauma/yhteystiedot/192263>
- Elonheimo, S. (26.9.2022). Työpaja ja fasilitointi – oivalluttamisen keinoja työyhteisöön! Team Laamanen. <https://teamlamanen.fi/tyopaja-ja-fasilitointi-oivalluttamisen-keinoja-tyoyhteisoon/>
- Heikkinen, H, Rovio, E & Syrjälä, L. (2007). Toiminnasta tietoon. (2., tark. painos). Kansanvalistusseura.
- Kantojärvi, P. (2012). Fasilitointi luo uutta. Talentum.
- Kelo, M & Koski, P. (30.9.2019). Toimintatutkimus menetelmänä. Metropolia. <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/>
- Kongsberg Maritime. (2023). Us type azimuthing thruster. Kongsberg. <https://www.kongsberg.com/maritime/products/propulsors-and-propulsion-systems/thrusters/us-azimuthing-thruster/>
- Kongsberg Maritime. (2023). This is Kongsberg Maritime. <https://www.kongsberg.com/maritime/about-us/>
- Koppa. (28.10.2021). Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopiston Koppa. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. (4., uudistettu painos). Teknova Oy.
- Laamanen, K. (2002). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. (4., painos) Suomen Laatu keskus Oy.
- Laine, P. (2008). Myynnin anatomia. Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. (5., uudistettu painos). Talentum.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. (2010). Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. 15–16. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Microsoft 365 Team. (26.9.2019). Kuinka prosessikartoitus auttaa liiketoimintaasi menestymään. <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/succeed-with-process-mapping>

Mustonen, A. (25.6.2020). Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata? Team Laamanen. <https://teamlaamanen.fi/prosessien-kuvaaminen/>

Oksala, A. (24.2.2021). Prosessien kuvaaminen on prosessi. Team Laamanen. <https://teamlaamanen.fi/prosessien-kuvaaminenkin-on-prosessi/>

Pesonen, H. (2007). Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy.

Savolainen, T. & Saaren-Seppälä, K. & Savolainen, S. (1997). Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Metalliteollisuuden kustannus.

Sivula, J. (7.9.2018). Tehokas myyntiprosessi ja sen jatkuva kehittäminen. novavara. <https://novavara.com/myyntiprosessin-kehittaminen/>

Tuominen, K. (2021). Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. (2., painos). Oy Benchmarking Ltd.

Turun kauppakamari. (31.3.2022). Spottivalossa: Kongsberg Maritime Finland Oy. <https://turunkauppakamari.fi/spotlight/spottivalossa-kongsberg-maritime-finland-oy/>