

YRITYKSEN TOIMITUSKETJUN PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Helenius Laura

Opinnäytetyö

Kestävän tuotannon kehittäminen
Tradenomi ylempi AMK

2025

Kestävän tuotannon kehittäminen
Tradenomi YAMK

Tekijä	Laura Helenius	Vuosi	2025
Ohjaaja	Jussi Soppela		
Toimeksiantaja	Martinex Oy		
Työn nimi	Yrityksen toimitusketjun prosessien kehittäminen		
Sivumäärä	61		

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Martinex Oy:n toimitusketjun prosesseja vastaamaan kasvaneen organisaation tarpeita. Tarkoituksena oli tunnistaa nykyisten prosessien suurimmat haasteet sekä selkeyttää ja yhtenäistää toimintatapoja koko organisaation tasolla. Tutkimuskysymykset kohdistuivat erityisesti prosessien nykytilan ongelmakohtiin, kehittämistarpeisiin sekä siihen, miten prosessien ymmärrettävyyttä ja mitattavuutta voidaan parantaa.

Työn tietoperusta rakentui prosessijohtamisen, strategisen johtamisen, Lean-ajattelun ja muutosjohtamisen ympärille. Tutkimuksen aineistonkeruussa hyödynnettiin toimintatutkimuksen ja tapaustutkimuksen yhdistelmää. Tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia sekä pienryhmätyöskentelyä, jossa yrityksen henkilöstö osallistui laajasti prosessien kehittämiseen. Työpajoissa kerättyjä muistiinpanoja analysoimalla kirjattiin eri prosessien yhtymäkohdat, prosessien suurimmat ongelmat sekä kehitettiin ratkaisuja ongelmiin.

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina prosessien tärkeimmät havainnot ja kehityskohteet kirjattiin. Lisäksi tehtiin lista puutteellisista työohjeista, joiden laatiminen on tulevaisuuden kehityskohde. Työssä tunnistettiin viisi keskeistä suorituskyky-mittaria, joiden parantamiseen löydettiin ratkaisuja, ja joiden avulla prosessien kehittämisen tuloksia seurataan jatkossa. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää laajasti organisaatiossa tehostamaan uuden työntekijän perehdytystä ja sisäistä viestintää sekä edistämään jatkuvaa parantamista. Prosessien kuvaaminen ja yhtenäistäminen lisäävät organisaation tehokkuutta, vähentävät virheitä ja tukevat työntekijöiden sitoutumista ja työhyvinvointia.

Avainsanat prosessijohtaminen, lean, strateginen johtaminen, muutosjohtaminen, kehittäminen

Sustainable Production Development
Master of Business Administration

Author	Laura Helenius	Year	2025
Supervisor(s)	Jussi Soppela		
Commissioned by	Martinex Oy		
Title	Developing Company Supply Chain Processes		
Number of pages	61		

The objective of the thesis was to develop Martinex Oy's supply chain processes to meet the needs of a growing organization. The aim was to identify the main challenges in the current processes and to clarify and harmonize practices across the organization. The research questions focused particularly on problem areas in the current state of the processes, development needs, and ways to improve the clarity and measurability of the processes.

The theoretical framework of the thesis was built around process management, strategic management, Lean, and change management. The research was done using a combination of action research and case study. The research methods included participatory observation and small group workshops in which company personnel actively took part in the process development. Notes collected during the workshops were analysed to document the connections between processes, identify major issues, and develop solutions.

The key outcomes of the research included a comprehensive documentation of the most significant observations and areas for improvement. Additionally, the study identified missing work instructions, which will be drawn up in a future development project. Five key performance indicators (KPIs) were identified, solutions were proposed to improve them, and they will be used to monitor the results of the process development work in the future. The results of the thesis can be widely applied across different departments of the organization to enhance new employee onboarding, internal communication, and continuous improvement. Visualizing and standardizing the processes increases organizational efficiency, reduces errors, and supports employee engagement and well-being.

Keywords process management, lean, strategic management, change management, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PROSESSIT YRITYSTOIMINNASSA.....	8
2.1	Prosessien kehittämistarpeiden määrittäminen	9
2.2	Kehityksen mittaaminen suorituskyky mittareilla.....	10
2.3	Prosessien kuvaaminen.....	11
2.4	Hiljaisen tiedon hyödyntäminen organisaatiossa	12
2.5	Lean-ajattelu prosessien kehittämisessä	14
3	STRATEGINEN JOHTAMINEN	17
3.1	Strateginen päätöksenteko	18
3.2	Strategisen johtamisen prosessi.....	19
3.3	PDCA-malli jatkuvassa parantamisessa	22
3.4	Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta	23
4	KEHITYSTARPEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT	26
4.1	Projektin vaiheet	26
4.2	Lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät	28
4.2.1	Havainnointi tutkimusmenetelmänä.....	29
4.2.2	Pienryhmätyöskentely tutkimuksessa.....	30
4.3	Keskeiset suorituskyky mittarit.....	31
4.4	Prosessien taustoihin tutustuminen	32
4.5	Yrityksen prosessien nykytilaselvitys	34
5	PIENRYHMÄTYÖSKENTELYN TULOKSET	36
5.1	Myynti	36
5.2	Verkkokauppa.....	37
5.3	Logistiikka	39
5.4	Suunnittelu.....	40
5.5	Tuotanto	42
5.6	Markkinointi	42
6	KEHITTÄMISKOHTEET JA -SUOSITUKSET	45
6.1	Merkittävimmät puutteet työhjeissa	46
6.2	Yhteisten ongelmien ratkaisuja	48
6.3	Keskeiset suorituskyky mittarit ja ratkaisut	50

6.4	Suositukset yritykselle	53
7	POHDINTA.....	56
	LÄHTEET.....	59

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa ja kehittää toimeksiantajayritys Martinex Oy:n tuotekehitys ja tilaus-toimitusketjun eri osa-alueiden prosesseja. Tavoitteena on myös tunnistaa nykyisten prosessien ongelmakohdat ja kehittää niihin parannuksia sekä tehostaa toimintatapoja.

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja samalla organisaatioiden on pystyttävä mukautumaan uusiin vaatimuksiin nopeasti ja tehokkaasti. Prosessien selkeys, tehokkuus ja muokattavuus ovat keskeisessä roolissa erityisesti yrityksen kasvaessa ja kehittyessä. Kun toimintamallit eivät enää vastaa nykyisiä tarpeita, syntyy helposti tehottomuutta ja turhaa työtä. Tällöin prosessien systemaattinen kehittäminen nousee keskeiseksi keinoksi organisaation suorituskyvyn ja yhteistyön parantamisessa. (JUHTA 2002, 4.)

Kaikenlainen työelämän kehittämistyö on kytköksissä tehostamisen lisäksi myös työntekijöiden hyvinvointiin. Paremmat työskentelytavat ja työkalut lisäävät tyytyväisyyttä työhön ja sitä kautta työssä viihtymistä ja työhyvinvointia. Kehittäminen ja kouluttaminen lisää henkilökunnan sitoutumista organisaatioon. Yleisesti henkilökunta haluaa kehittää itseään ja arvostaa yritystä, joka auttaa ylläpitämään jatkuvaa oppimista. (Ranta 2021, luku 2.2.)

Martinex Oy on suomalainen perheyriutus, jonka toimialana on tukkumyynti, maahantuonti ja verkkokauppa. Kasvavassa yrityksessä liiketoiminnan laajentuessa aiemmin toimineet menetelmät eivät enää vastaa organisaation ja henkilöstön tarpeita. Työn taustalla on tarve tehostaa koko Martinex-konsernin toimitusketjun toimintoja. Opinnäytetyön aihe on valikoitunut yrityksen sisäisen kehitystarpeen perusteella. Prosessien kehittämisen tarve on havaittu yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja työn tehokkuudessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yrityksen toimitusketjun toimintaa parantamalla prosessien yhtenäisyyttä, ymmärrettävyyttä ja mitattavuutta. Tavoitteena on tunnistaa nykyisten prosessien haasteet ja luoda kehitettyjä, selkeitä prosessikuvaajia, joita yritys voi hyödyntää käytännön työssä, perehdytyksessä ja jatkokehityksessä. Yhtenäiset ja visuaaliset prosessikuvaukset tukevat tehokasta työskentelyä ja sisäistä viestintää.

Tutkimuksen lähestymistapana on käytetty tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen yhdistelmää. Prosessien nykytila selvitetään dokumenttianalyysin, havainnoinnin sekä työpajoihin perustuvan pienryhmätyöskentelyn avulla. Kehitystyö toteutetaan tiiviissä yhteistyössä yrityksen eri osastojen henkilöstön kanssa, jotta prosesseihin liittyvä hiljainen tieto saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu prosessijohtamisen, lean-ajattelun, strategisen johtamisen sekä muutosjohtamisen ympärille. Tietoperustassa käsitellään muun muassa prosessien kuvaamista, hiljaisen tiedon hyödyntämistä ja jatkuvaa parantamista. Lisäksi työssä pohditaan organisaation sisäistä viestintää, työnjakoa ja muutoksen hallintaa kasvavassa organisaatiossa. Lopuksi esitetään tutkimuksen perusteella aikaansaatuja tuloksia ja ratkaisuja havaittuihin ongelmiin sekä tehdään ehdotuksia jatkotutkimukselle ja -kehitykselle.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

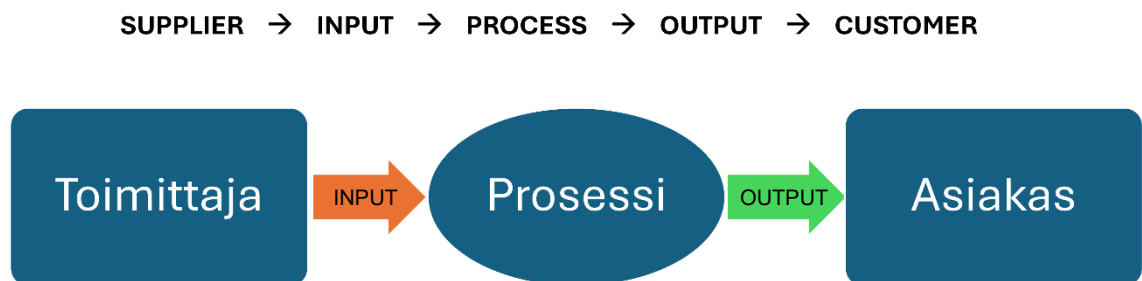
1. Mitkä ovat Martinex Oy:n nykyisten prosessien suurimmat haasteet?
2. Miten yrityksen toimitusketjun prosesseja voidaan kehittää vastaamaan kasvaneen organisaation tarpeita?
3. Millä tavoin prosesseja voidaan selkeyttää ja yhtenäistää koko organisaation tasolla?

Opinnäytetyössä on hyödynnetty OpenAI:n ChatGPT-sovellusta (GPT4-turbo-malli). Tekoälyä on hyödynnetty luvussa 5 kokousmuistiinpanojen tiivistämiseen ja keskeisten huomioiden poimimiseen sekä luvussa 6 ideoiden kehittelyyn ja sisällön jäsentelyyn. Opinnäytetyön tekijä on tarkistanut ja muokannut työkalun tuottaman sisällön ja ottaa täyden vastuun työn koko sisällöstä.

2 PROSESSIT YRITYSTOIMINNASSA

Yleisesti prosessin määritellään tarkoittavan tapahtumien tai toimintojen ketjua, joiden loogisessa järjestyksessä suorittaminen tuottaa toivotun lopputuloksen. Yrityksessä tai organisaatiossa tämä tarkoittaa käytännössä, että prosessi on tapahtumaketju, jossa erilaiset tekijät – kuten tieto, materiaalit ja ihmiset – yhdistyvät ja muokkaavat asioita niin, että lopputuloksena syntyy jokin tarkoituksenmukainen tuote tai palvelu. (Pesonen 2019.)

Prosessin perusrakennetta voi auttaa hahmottamaan esimerkiksi SIPOC-malli (kuvio 1), joka on yksi prosessien kehittämiseen käytettävä työkalu. Malli hahmottaa toiminnan viidessä keskeisessä vaiheessa: toimittajat (*suppliers*), syötteet (*inputs*), prosessi (*process*), tulosteet (*outputs*) ja asiakkaat (*customers*). SIPOC-kuvaajalla voi selkeyttää kokonaiskuvaa prosessista ja auttaa tunnistamaan siihen liittyvät sidosryhmät. Toimittajat (työntekijät, ulkoiset vaikuttajat) tuovat prosessiin syötteitä (materiaalit, resurssit), jotka muokataan prosessin mukaisesti lopputuotteiksi tai -palveluiksi asiakkaille. (Flovio 2025.)



Kuvio 1. Prosessin perusrakenne SIPOC-mallissa (Flovio 2025)

Yrityksen prosesseja pitäisi aina tarkastella asiakaslähtöisesti. Asiakas voi olla ulkoinen tai sisäinen. Prosessien ensisijainen tavoite on laatu ja sen kautta asiakastyytyväisyys. Toinen ja kolmas tavoite ovat usein kustannustehokkuus sekä sopeutumiskyky. (Laamanen & Tuominen 2012, 24.)

Laamasen ja Tuomisen (2012, 95) mukaan menestyvälle yritykselle on tyypillistä joukko asiakastyytyväisyyteen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä, joita voidaan

saavuttaa tehokkaiksi hiotuilla prosesseilla. Näitä tekijöitä ovat muun muassa, että yrityksen johtajat ovat entistä tiiviimmin yhteydessä asiakkaisiin, ja asiakkaiden tarpeet sekä odotukset otetaan huomioon jo strategian suunnittelun ja määrittelyn vaiheessa. Asiakastyytyvääsyyttä mitataan säännöllisesti, hyvistä tuloksista palkitaan ja mittaustuloksia hyödynnetään aktiivisesti prosessien kehittämisessä. Prosesseihin liittyvä osaaminen on tarkasti määritelty, ja jokainen prosessissa toimiva tietää, miten oma työ vaikuttaa asiakastyytyvääsyyteen. Asiakaspalautteet vastaanotetaan suoraan asiakkailta, ja niihin reagoidaan välittömästi toimenpitein. Lisäksi organisaatio pyrkii aktiivisesti oppimaan muilta yrityksiltä, joilla on erinomainen asiakastyytyvääsyyys.

Menestyvissä organisaatioissa prosesseja ja asiakastyytyvääsyyttä mitataan sisäisesti ja ulkoisesti sekä tuloksia analysoidaan ja niiden avulla tehdään tarvittavia muutoksia prosesseihin. Laadukas prosessijohtaminen parantaa mittaustuloksia huomattavasti. (Laamanen & Tuominen 2012, 97.)

2.1 Prosessien kehittämistarpeiden määritteleminen

Prosessien kehittäminen alkaa analysoimalla nykyisten prosessien tehokkuutta. Tavoitteena on saavuttaa haluttu tulos käyttämällä mahdollisimman vähän aikaa ja resursseja. Jos yrityksen asettamia tehokkuustavoitteita ei saavuteta, on aika kehittää ja optimoida prosesseja. Yrityksen prosessit voivat toimia tuloksellisesti pitkiäkin aikoja, kunnes ne eivät enää toimikaan. Viimeistään tällöin tulee tilanteeseen kiinnittää huomiota ja selvittää, mistä muutos johtuu. Syitä voivat olla esimerkiksi liiketoiminnan kasvu, muutokset henkilökunnassa tai vanhentuneen IT-järjestelmät. (Fleischmann, Schmidt, Stary, Obermeier, & Börger 2012, 158.)

Kaikessa kehittämistyössä tulee ensin määritellä kehittämiskohteet ja kehittämisen tavoitteet. Kehittäminen kannattaa aloittaa kiireellisimmistä asioista, kuten ylittyneestä budjetista tai laatuongelmista. Henkilöstölle tulee korostaa, että kehittyminen on välttämätöntä, ei vain toivottavaa. Tavoitteiden lisäksi asetetaan kehittymiselle vähimmäisodotukset. (Armstrong 2006, 120.)

Kaikille kehittämisprojektin osapuolille tulee viestiä selkeästi asetetut tavoitteet, menetelmät ja aikataulut. Kullekin tavoitteelle määritellään vastuuhenkilöt. Suorittamisesta voi olla vastuussa useampi työntekijä, mutta kokonaisvastuu tulee

asettaa yhdelle henkilölle, joka seuraa ja raportoi edistymistä säännöllisesti. Kun ensimmäiset tavoitteet on saavutettu, voidaan määritellä uusia kehittämiskohteita, tavoitteita ja keinoja laajentaen alkuperäisiä kehittämiskohteita. (Armstrong 2006, 121.)

2.2 Kehityksen mittaaminen suorituskykymittareilla

Prosesseja, tai mitä tahansa muita toimintoja tai työkaluja kehitettäessä, tulee kehitystä pystyä mittaamaan, jotta toimenpiteiden toimivuus voidaan todeta konkreettisesti. Keskeiset suorituskykymittarit eli KPI:t (*Key Performance Indicators*) ovat organisaation määrittelemiä mittareita, joiden avulla voidaan muun muassa havaita kehittämiskohteita ja mitata kehitystä. Suorituskykymittarit voidaan määritellä yksittäisille laitteille, prosessille tai sen osille tai vaikka koko yritykselle. (Lindberg, Tan, Yan, & Starfelt 2015.)

Suorituskykymittareiden valinnassa tulisi ottaa huomioon muun muassa mittarin **merkityksellisyys**, jotta mittari perustuu oikeisiin liiketoiminnan tavoitteisiin ja yrityksen strategiaan. Myös **mitattavuuteen** tulee kiinnittää huomiota. Jos mittarista ei ole saatavilla tai kerättävissä riittävästi laadukasta dataa, jäävät mittaus tulokset epäselviksi ja täten turhiksi. Mitattavista asioista kerättävän datan tulee olla johdonmukaista ja vertailukelpoista. (Haavisto 2024.)

Saavutettavuuden arvioinnissa tarkastellaan, voidaanko tavoitteet realistisesti saavuttaa käytettävissä olevilla resursseilla ja riittääkö aikataulun joustavuus niiden toteuttamiseen. Liian monta mittaria voi aiheuttaa sekavuutta ja mittausväsymystä eli mittareiden **määrää** kannattaa pohtia. On tarkoituksenmukaisempaa keskittyä mittaamaan esimerkiksi viittä keskeisintä asiaa, kuin kymmentä pienempää osa-aluetta. (Haavisto 2024.)

Parmenter (2020, 20) huomauttaa, että on tärkeää varmistaa, että toimintaa ja toimintoja mitattaessa keskitytään mittaamaan oikeita asioita, ja että työntekijät tiedostavat, mitä heiltä odotetaan, jotta ei päädytä tilanteeseen, jossa tavoitellaan esimerkiksi nopeutta välittämättä työn laadusta.

Esimerkki väärin asioiden mittaamisesta voisi olla tilanne, jossa yritys on määritellyt päivittäisen tavoitemäärän lähteville toimituksille. Jos tavoite saavutetaan,

henkilökunta palkitaan. Tällöin henkilöstö alkaa herkästi tavoittelemaan ainoastaan mahdollisimman montaa lähtevää lähetystä päivässä, jolloin keräilytarkkuus kärsii ja virheiden määrä kasvaa. Henkilöstö saattaa myös valita nopeasti suoritettavia tilauksia, jolloin suurempien tilausten toimitusaika pitenee. Parempi mittari tässä tapauksessa voisi olla esimerkiksi keräilyvirheiden määrä. (Mukaiillen Parmenter 2020, 21–22.)

2.3 Prosessien kuvaaminen

Prosessilähtöistä toimintaa voidaan kuvata organisaatiossa tavoitteellisena työskentelynä, jossa tieto hallitaan asiakaslähtöisesti. Prosessikuvaukset ovat keskeinen työkalu prosessijohtamisessa. Ne auttavat dokumentoinnissa ja viestinnässä sekä ovat oiva apuväline uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Prosessikartoitukset tarjoavat systemaattisen tavan kuvata ja kehittää työprosesseja, hyödyntäen koko henkilöstön osaamista ja hiljaista tietoa. (Laitinen, Saarti, Tyrväinen, Rouvari, & Luokkanen 2007, 27.)

Prosessikuvaukset auttavat ymmärtämään työvaiheiden merkitystä kokonaisuudelle ja parantavat yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Ne tuovat esiin kehitysehdotuksia sekä auttavat tunnistamaan tehottomia työtapoja, jotka eivät tuota lisäarvoa. Prosessien kuvaaminen siis lisää resurssitehokkuutta ja vähentää virheiden määrää. (Laitinen ym. 2007, 28.)

Prosessien kuvaamisen lähtökohtana tulisi olla syy, eli miksi prosessia kuvataan. Kuvaaminen alkaa prosessin tunnistamisesta. Prosessien määrittelyn aluksi kullekin prosessille tulee osoittaa prosessin omistaja, joka on vastuussa prosessin kehittämisestä, toteuttamisesta ja ylläpidosta. (JUHTA 2002, 4.)

Prosessien tunnistamisen jälkeen valitaan kuvattavat prosessit sekä rajataan prosessi niin, että pystytään nimeämään sen alku ja loppu. Lisäksi tulee määrittellä prosessin käyttötarkoitus, jotta prosessikuvista on organisaatiolle todellista hyötyä. Kuvaustaso rajataan niin, ettei se ole liian suppea eikä liian laaja. Liian laaja rajaus voi tehdä prosesseista ja kuvaajista vaikeasti hahmotettavia, ja kokonaisuus voi jäädä epäselväksi. Liian tiukka rajaus taas ei tuo lisäarvoa eikä tuota mitään uutta tietoa prosessista. Kuvaustapaa valitessa tulee miettiä, millai-

nen prosessikaavio laaditaan ja valita tapa tarpeen ja kuvaustason mukaan. Lisäksi tulee päättää, millaisilla välineillä kaaviot piirretään, sekä missä niitä säilytetään. (JUHTA 2002, 4–5.)

Prosessikuvaajat koostuvat usein graafisen kuvaajan lisäksi perustietolomakkeesta sekä toimintotaulukosta, jotka täydentävät graafista kuvaajaa tiedoilla, jotka eivät mahdu itse kuvaajaan. Perustiedoissa on määritelty muun muassa prosessin alku ja loppupiste, sekä muut kriittiset asiat. Toimintotaulukossa on sanallisesti kuvattu prosessin eteneminen, vaiheet, tehtävät ja toimijat. (JUHTA 2002, 5.)

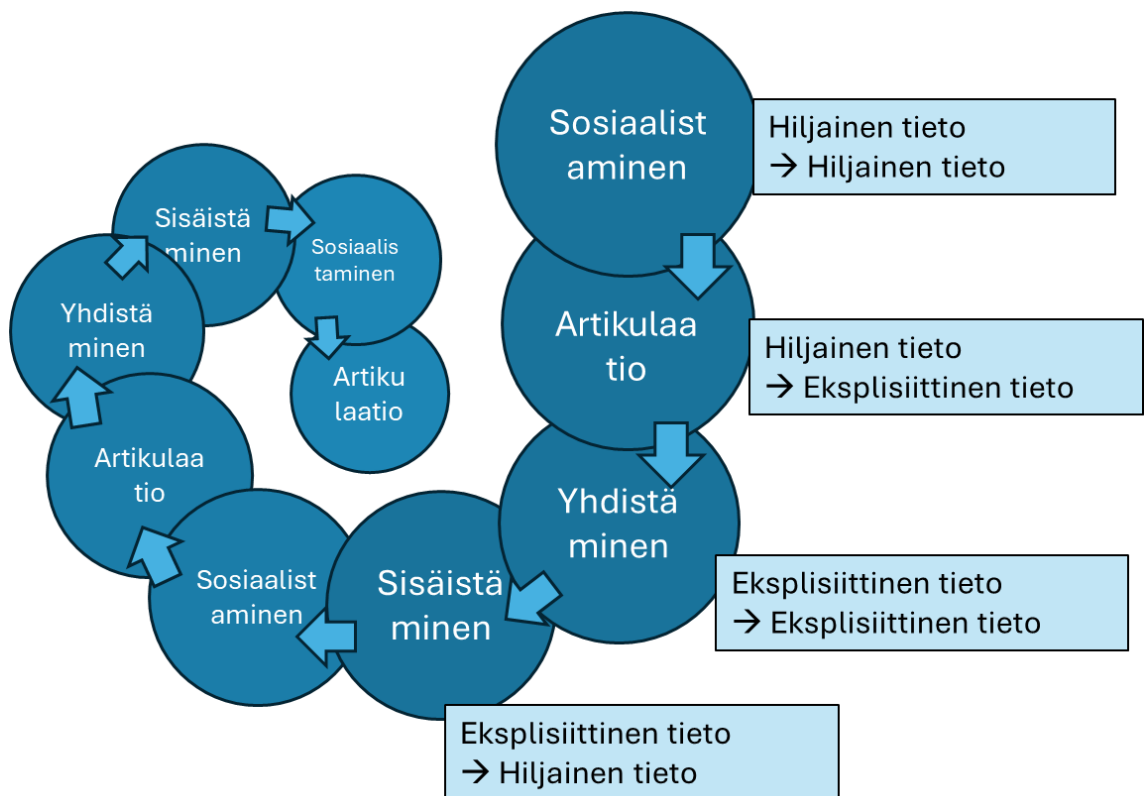
Kun prosessikuvaajat ja lisätiedot on luotu, ne liitetään yhteen. Tällöin pystytään tunnistamaan organisaation prosessit kokonaisuutena sekä nähdään prosessien yhtymäkohdat ja sidokset muihin prosesseihin. Prosessinomistajat huolehtivat, että mikään prosessin osa ei jää irralliseksi kokonaisuudesta. Prosessien kesken ei myöskään saa olla ristiriitoja, prosessi on pystyttävä avaamaan niin, että kaikki tiedot, toiminnot, toimijat ja asiakirjat voidaan tunnistaa osaksi prosessia. (JUHTA 2002, 6.)

2.4 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen organisaatiossa

Hiljainen tieto on tietoa, taitoja ja osaamista, joka muodostuu työntekijälle kokemuksen myötä. Hiljainen tieto on tiedostamatonta ja sitä voikin olla vaikea pukea sanoiksi. Hiljaista tietoa voivat olla esimerkiksi yrityksen kirjoittamattomat toimintatavat tai vaikka työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet. Hiljaisen tiedon vastapuoli on tiedostettu tieto, jota on esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöohjeet. Asiaa voidaan ajatella myös järjen (tiedostettu) ja tunteiden (tiedostamaton) kautta. (Kesti 2015, 42–44.)

Jäsenneltyä, dokumentoitua tietoa kutsutaan eksplisiittiseksi tiedoksi, joka on myös hiljaisen tiedon vastapari. Myös eksplisiittistä tietoa voidaan hankkia käytännön kokemuksen ja päättelyn avulla, mutta se eroaa hiljaisesta tiedosta siinä suhteessa, että tieto on luonteeltaan loogista, jäsenneltyä ja objektiivista. (Wills, 2024.) Eksplisiittinen tieto on systemaattista ja muodollista, minkä vuoksi sitä on myös helppo kirjata ylös ja jakaa (Nonaka 2008, 13).

Nonaka (2008,14–21) esittää, miten hiljainen tieto voidaan muuntaa eksplisiitiseksi tiedoksi käyttämällä metodia, jonka hän nimeää "tiedon spiraaliksi" (*the Spiral of Knowledge*). Nonaka kuvailee spiraalia nelivaiheisena prosessina, joka toistuu aina uudestaan, aina korkeammalla tasolla. Nonakan tiedon spiraali etenee neljässä vaiheessa, ja sitä voidaan havainnollistaa spiraalimaisesti etenevänä jatkumona (kuvio 2). Neljännen vaiheen jälkeen prosessi alkaa alusta vaiheesta yksi.



Kuvio 2. Nelivaiheinen tiedon spiraali (mukaillen Nonaka 2008, 14–21)

Ensimmäisessä vaiheessa eli sosiaalistamisessa yhden henkilön hiljainen tieto siirtyy toiselle henkilölle hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto siirtyy henkilöltä toiselle oppimalla esimerkiksi, kokeilemisen ja matkimisen avulla. Tieto ei ole vielä sanoin kuvattavassa muodossa, mutta seuraamalla toisen tekemistä ja itse toistamalla, saa henkilö uuden tiedon osaksi omaa hiljaista tietoaan. Toinen vaihe on artikulaatiovaihe, jossa hiljainen tieto muunnetaan eksplisiitiseksi tiedoksi. Omitut tiedot ja taidot siis kirjataan ylös vaikkapa reseptiksi tai työohjeeksi. (Nonaka 2008, 14–21.)

Seuraavassa vaiheessa yhdistetään eksplisiittinen tieto eksplisiittiseksi tiedoksi. Kun tieto on kirjattu ylös, sitä voidaan jakaa muille. Resepti voidaan antaa toisille kokeille, tai työohjeet voidaan jakaa kaikille työntekijöille. Neljäs ja viimeinen vaihe on sisäistäminen, eli eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi. Kun ylös kirjattuja työohjeita noudatetaan ja niistä tulee osa rutiinia, niistä muodostuu työntekijöille taas hiljaista tietoa. (Nonaka 2008, 14–21.)

Sitten prosessi alkaa taas alusta, mutta edistyneemmällä tasolla. Kun työntekijöillä on vaikkapa uudet työohjeet, he pystyvät sisäistämään niiden perusteella uutta tietoa (vaihe 1), joka sitten taas kirjataan ylös (vaihe 2) ja niin edelleen. (Nonaka 2008, 14–21.)

2.5 Lean-ajattelu prosessien kehittämisessä

Lean on yrityksen toiminnan kehittämisfilosofia, joka perustuu pitkälti Toyotan kehittämään toimintatapaan. Ajattelun tärkeimpänä perustana on asiakas, eli yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa arvoa asiakkaallensa. Kaikkia yrityksen toimintoja voidaan lean-ajattelussa tarkastella arvontuotannon kannalta, ja toiminnot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: arvoa tuottavat aktiviteetit, hukka ja tukitoiminnot. (Logistiikan maailma 2024a.)

Kun yrityksessä on määritelty, millaista arvoa asiakkaalle voidaan tuottaa kullakin toiminnolla, ja mitkä tukitoiminnot ovat välttämättömiä, jotta arvoa tuottavat aktiviteetit voidaan suorittaa, pyritään vähentämään hukkaa mahdollisimman tehokkaasti. Arvoa tuottavat aktiviteetit taas pyritään järjestämään mahdollisimman tehokkaiksi virtauksiksi, joiden perustana on yhdenmukaiset toimintatavat ja prosessit. (Logistiikan maailma 2024a.)

Leanin toteuttamiseen on olemassa lukuisia työkaluja, joilla tuotannon prosesseja pystytään kehittämään. Kaikilla työkaluilla on sama tavoite: läpimenoajan lyhentäminen. Läpimenoaika ei kuitenkaan lyhennetä työtahdin kiristämällä, vaan odotusajan tai hukan vähentämällä. (Vuorinen & Huikkola 2023, luku ”Lean”.)

Toyotan alkuperäisen lean-mallin mukaan voidaan nimetä ja tunnistaa seitsemän pääasiallista hukkaa tuotantoketjussa: virheet, tarpeeton kuljettaminen, ylituotanto, turha käsittely, ylimääräiset varastot, tarpeeton liikkuminen sekä odottaminen. Lisäksi erityisesti kehittämistyöhön on myöhemmin nimetty kahdeksas hukka: työntekijän käyttämättä jätetty luovuus. (Vuorinen & Huikkola 2023, luku "Lean".)

Vuorinen ja Huikkola esittelevät lean-ajattelulle viisi pääperiaatetta, jotka on koottu taulukkoon 1. Näillä periaatteilla pyritään ensisijaisesti vähentämään hukkaa sekä tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle.

Taulukko 1. Leanin viisi pääperiaatetta (Vuorinen & Huikkola 2023, luku "Lean")

Periaate	Selitys
1. Asiakkaan arvon miettiminen	Kaikki kehitystyö pohjautuu asiakasarvoon, joka määrittää myös kaikkien tuotteiden ja palveluiden arvon.
2. Arvoketjun tunnistaminen	Organisaation arvoketju tulee tunnistaa ja kuvata, jotta voidaan määrittää arvoa luovat toiminnot. Lisäarvoa tuottamattomat toiminnot ja hukkatoinnot poistetaan.
3. Tuotannon virtaus	Tuotannosta karsitaan pois kaikki tunnistetun arvoketjun vastainen turha odottelu, siirtely ja käsittely. Materiaalivirran on oltava jatkuva, lyhyt ja selkeä.
4. Imuohjauksen toteuttaminen	Imuohjaus tarkoittaa, että tuotteet ja komponentit valmistetaan vasta asiakkaan tilauksen perusteella. Asiakkaan toiveet vetävät, eli "imevät" tuotantoa, eikä tuotteita siis valmisteta, tai "pusketa" perinteisesti varastoon valmiiksi.
5. Täydellisyyteen pyrkiminen	Koko henkilökunnan on osallistuttava prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Kaikki toiminnot pyritään toteuttamaan mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti, hukkaa välttämällä.

Organisaation on tunnistettava asiakkaan tarpeet sekä mistä ominaisuuksista hän on valmis maksamaan. Koko arvoketju arvioidaan, raaka-aineista valmiiseen tuotteeseen. Myös toimittajayrityksiä tulee tarkastella. Erityishuomiota tulee kiinnittää koneiden ja laitteiden toimintavarmuuteen ja kunnossapitoon. Tavaravirtojen lisäksi myös sujuvat informaatiovirrat otetaan huomioon. Ostosignaali lähtee

asiakkaasta, ja etenee koko tuotantoketjun läpi aina toimittajayrityksille asti. Laadun ja tuottavuuden kehittämisen päävastuu on työntekijöillä. (Vuorinen & Huikola 2023, luku "Lean".)

3 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strateginen johtaminen on nykyään arkipäivää monessa yrityksessä. Se on jatkuva, koko yrityksen laajuinen prosessi, jonka tavoitteena on pitää koko organisaatio ympäristöön ja olosuhteisiin sopivana. Strategisella johtamisella pyritään parantamaan yrityksen kilpailuetua ja tavoitellaan menestystä pääsääntöisesti pitkällä tähtäimellä. Yrityksen strategiassa määritellään pitkän aikavälin tavoitteet, sekä vaadittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rao 2010, 22–26.)

Yrityksessä voidaan ajatella olevan kaksi eri alijärjestelmää: logistiikka ja johtaminen. Logistiikka käsittelee yrityksen resursseja, kuten materiaaleja, rahaa ja henkilöstöä kun taas johtaminen käsittelee tietoa. Johtamisen alijärjestelmässä on edelleen kaksi osa-aluetta: strateginen johtaminen ja operatiivinen johtaminen. (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens & Ansoff 2019, 11.)

Strateginen johtaminen asettaa organisaatiolle selkeät tavoitteet ja päämäärät. Samalla pyritään rakentamaan ja ylläpitämään sellaisia suhteita ympäröivään maailmaan, että tavoitteet voidaan saavuttaa yrityksen mahdollisuuksien rajoissa samalla vastaten ympäristön vaatimuksiin. Strategisen johtamisen tärkeä lopputulos on siis se, että organisaatiolla on hyvät edellytykset saavuttaa asettamansa tavoitteet tulevaisuudessa. (Ansoff ym. 2019, 12)

Strategisessa johtamisessa pyritään tulevan menestymisen lisäksi luomaan yritykseen sellainen sisäinen rakenne ja toimintatapa, että ympäristön muutoksiin pystytään mukautumaan joustavasti. Yrityksessä tämä tarkoittaa, että johdon pitää osata havaita ja ymmärtää, mitä ympäristössä tapahtuu, ja reagoida siihen suunnitelmallisesti sekä organisaatiolla täytyy olla käytännön kykyä kehittää ja toteuttaa uusia tuotteita ja palveluita nopeasti ja tehokkaasti. (Ansoff ym. 2019, 12)

Strateginen johtaminen keskittyy luomaan organisaatiolle menestystä tulevaisuudessa, kun taas operatiivinen johtaminen tähtää tämän aseman hyödyntämiseen nykyisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksessä strateginen johtaja keskittyy pitkän aikavälin kannattavuuteen, kun taas operatiivinen johtaja muuntaa tämän potentiaalin käytännön tuloksiksi – eli myynniksi ja voitoksi. (Ansoff ym. 2019, 13)

Operatiivinen johtaminen vastaa arjen toiminnasta. Sen tehtävänä on tuottaa tuotteita ja palveluita, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet. Lopputuloksena on konkreettinen arvo asiakkaalle, josta saadaan vastineeksi tuloa. Tähän liittyy toimintoja kuten osto, valmistus, jakelu ja markkinointi. (Ansoff ym. 2019, 13)

Johtamisessa korostuvat myös yhteisten toimintatavoitteiden asettaminen, työn koordinointi, henkilöstön motivointi sekä työn valvonta. Strategisen ja operatiivisen johtamisen painopisteet ja lähestymistavat eroavat toisistaan, mutta molemmissa johtamisen muodoissa tarvitaan toimiva organisaatorakenne ja oikeat ihmiset oikeilla taidoilla. (Ansoff ym. 2019, 13)

3.1 Strateginen päätöksenteko

Strateginen päätöksenteko tarkoittaa yrityksen tapaa tehdä päätöksiä määritellyn strategian perusteella niin, että päätökset edistävät strategiassa määriteltyjä missiota, tavoitteita ja tarkoitusta. Jeyarathnam (2007) esittää kolme tapaa tehdä strategisia päätöksiä: rationaalinen-analyttinen, intuitiivinen-emotionaalinen sekä poliittinen-behavioraalinen.

Rationaalinen-analyttinen päätöksentekotapa olettaa, että päätöksen tekijä on aina rationaalinen eli perustaa kaikki päätökset järkeen ja tutkittuun tietoon. Päätöksentekijä osaa ottaa huomioon kaikki mahdolliset seuraukset ja vaihtoehdot, jotka päätöksistä voi seurata. Todellisuudessa päätöksentekijöillä on usein liikaa tietoa (*information overload*), eikä kaikkia mahdollisia seurauksia pystytä ottamaan huomioon. (Jeyarathnam 2007, 10.)

Intuitiivinen-emotionaalinen päätöksentekijä taas tekee päätöksiä vaistonvaraisesti (*gut feeling*), luottaen tutkitun tiedon sijaan omiin sisäisiin tuntemuksiinsa (Jeyarathnam 2007, 10).

Poliittinen-behavioraalinen päätöksentekomalli olettaa, että päätöksen tekijä ottaa aina huomioon erilaisia paineita sidosryhmiltä, joihin päätökset vaikuttavat. Esimerkiksi asiakkaat, omistajat, toimittajat, ammattiliitot ja poliittiset toimijat ovat sidosryhmiä, jotka kaikki odottavat yritykseltä jotain vastineeksi omasta panok-

sestaan. Tämän mallin haittapuolena on, että kun päätöksenteossa yritetään tasapainoilla kaikkien sidosryhmien välillä ja tehdä kaikille osapuolille edullisia päätöksiä, voidaan helposti törmätä eturistiriitoihin. (Jeyarathnam 2007, 10.)

Todelliset strategistit hyödyntävät kaikkia kolmea lähestymistapaa. Strategisia päätöksiä tehdään siis tyypillisesti hyvin inhimillisellä tavalla käyttämällä rationaalista, analysoitua tietoa, intuitiivisia sisäisiä tuntemuksia, samalla huomioon ottaen erilaiset poliittiset realiteetit. (Jeyarathnam 2007, 10.)

Kun strategia alkoi 1950-luvulla tarkoittaa muutakin kuin sodankäynnin strategiaa ja yritysstrategiat alkoivat yleistyä, ajateltiin strategioiden olevan vain organisaation johdon työkalu. Kuitenkin jo 1960-luvulla ajattelu alkoi kääntyä enemmän työntekijöiden suuntaan, sillä yrityksen henkilöstö käytännössä suorittaa strategiaa ja tekee tarvittavat toimet kasvun tai muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä syystä nykyään tunnustetaan, että on tärkeää osallistaa myös henkilöstöä strategian luomiseen (Ansoff ym. 2019, 19.)

3.2 Strategisen johtamisen prosessi

Strategian määrittely voi olla haastavaa, sillä strategia voi aluksi tuntua jokseenkin abstraktilta konseptilta. Strategian luominen ei myöskään tuota välittömiä ja konkreettisia tuloksia, minkä takia sen luomiseen käytettävät raha, vaiva ja aika voivat tuntua turhilta. Strategian tarkoitus onkin luoda suunta organisaation kehitykselle (Ansoff ym. 2019, 18–19.)

Rao määrittelee (2010, 32) strategiselle johtamiselle prosessin, joka esitetään kuviossa 3. Raon prosessi etenee kuudessa vaiheessa: (1) mission ja tavoitteiden tunnistaminen ja määrittely, (2) toimintaympäristön analyysi, (3) suunnan muuttaminen, (4) vaihtoehtoisen strategian valinta, (5) strategian toimeenpano ja (6) strategian arviointi ja valvonta.



Kuvio 3. Strategisen johtamisen prosessi (Rao 2010, 32)

Kaikilla yrityksillä on missio, tarkoitus ja tavoitteet. Vaikka näitä ei olisikaan tarkasti määritelty tai kirjattu ylös, ne ovat olemassa. Strategisen johtamisen ensimmäisessä vaiheessa nämä asiat määritellään selkeästi, sillä niiden pitäisi ohjata kaikkea yrityksen toimintaa ja ne yhdistävät yrityksen yhteiskuntaan. (Rao 2010, 32.)

Prosessin toisessa vaiheessa suoritetaan sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analyysi, jolla pyritään tunnistamaan toimintaympäristön muutoksia, kartoittamaan mahdollisuuksia ja uhkia sekä tunnistamaan yrityksen nykyiset ja tulevat vahvuudet ja heikkoudet. Toimintaympäristössä analysoitavia asioita voivat olla muun muassa yrityksen tuotteet ja niiden laatu, työntekijöiden sitoutuminen, asiakkaat ja muut sidosryhmät, sosiaalinen ja ekonominen tilanne, maailman poliittinen tilanne sekä globaali teknologian kehitys. On tärkeää, että yrityksen johto tunnistaa mahdollisimman tarkasti toimintaympäristön eri tekijät ja niiden vaikutukset koko organisaatioon, sekä osaa ottaa huomioon myös työntekijöiden näkökulman strategiaan. (Rao 2010, 32–33.)

Strategisen johtamisen prosessin vaiheissa kolme ja neljä määritellään yrityksen strategia ja muutetaan toiminnan suuntaa vastaamaan strategiaa. Toimintaympäristön vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien analysoinnin tuloksena saattaa syntyä useampia vaihtoehtoisia strategioita. Nämä strategiat asetetaan paremmuusjärjestykseen, ja paras valitaan yrityksen viralliseksi strategiaksi. (Rao 2010, 32–33.)

Viidennessä vaiheessa loogisesti luotu strategia otetaan käyttöön eli implementoidaan osaksi kaikkia organisaation toimintoja. Jos toimeenpanoa ei toteuteta suunnitelmallisesti, voidaan törmätä esteisiin, jotka hankaloittavat tai jopa estävät strategian implementoinnin. Strategian onnistunut implementointi vaatii yrityksen johdolta suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä ja hyviä johtamistaitoja. (Rao 2010, 33.)

Viimeinen vaihe strategisen johtamisen prosessissa on strategian arviointi ja valvonta. Tässä vaiheessa keskitytään arvioimaan strategisen johtamisen prosessia, jotta voidaan varmistua prosessin tehokkuudesta ja tarvittaessa parantaa sitä. Kuudennessa vaiheessa siis suoritetaan yrityksen sisäistä auditointia ja mitataan strategian toimivuutta asetetuilla mittareilla. (Rao 2010, 34.)

Vaikka strategisen johtamisen prosessi onkin tässä esitetty kuusivaiheisena lineaarisena prosessina, strategisen johtajan on usein kuitenkin suoritettava useaa vaihetta samanaikaisesti ja vaiheet voivat myös toistua useaan kertaan. (Rao 2010, 31.)

Myös Armstrong (2006, 15–16) määrittelee suorituskyvyn johtamisen (*performance management*) prosessina, jossa on neljä vaihetta. Prosessin vaiheet ovat suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi. Ensin määritellään toiminnan tavoitteet ja henkilökohtaiset kehityskohteet, sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Sitten suunnitelma toteutetaan ja edistymistä seurataan. Lopuksi arvioidaan tehtyjä toimenpiteitä sekä saavutettuja tuloksia. Arvioinnin perusteella voidaan suunnitelmia muuttaa ja kehittää, jolloin prosessi alkaa alusta.

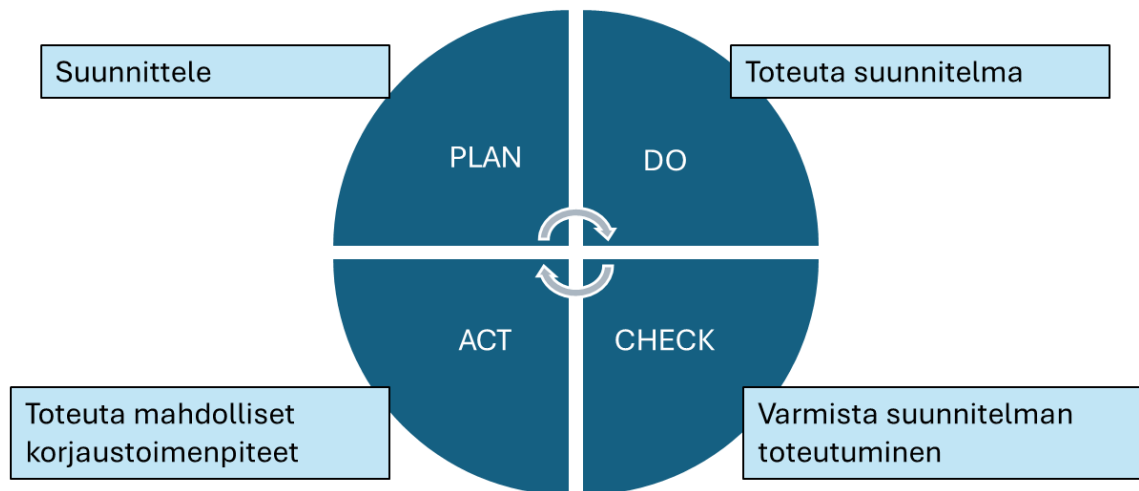
Strategian onnistuminen riippuu strategiaproessin onnistumisesta, minkä takia on tärkeää käyttää prosessin suunnitteluun yhtä suurta huolellisuutta kuin strategian sisältöön. Strategiaproessin ei pidä antaa jämähtää paikoilleen, vaan sitä

tulee kehittää tarpeen ja tilanteen mukaan. Tärkeää on ottaa huomioon, paljonko prosessi vaatii aikaa, ketkä siihen osallistuvat ja millaisia tekniikoita käytetään. Prosessin tavoite on, että strategian suunnittelu ja toteutus vastaavat toisiaan mahdollisimman hyvin. (Kamensky 2014, luku 3.3.)

3.3 PDCA-malli jatkuvassa parantamisessa

Strategisella johtamisella pyritään jatkuvasti kehittämään yrityksen toimintaa paremmaksi. Tämä vaatii toiminnan jatkuvaa mittaamista ja täten keskeisten suorituskykymittareiden kehittämistä. (Logistiikan maailma 2024a.)

Ehkä tunnetuin työkaluna jatkuvassa parantamisessa on W.E. Demingin kehittämä PDCA-malli. Kuviossa 4 havainnollistetun mallin nimi tulee mallin neljän vaiheen englanninkielisten nimien alkukirjaimista: *plan* (suunnittele), *do* (toteuta), *check* (varmista), *act* (korjaa). (MSC 2020.)



Kuvio 4. PDCA-malli (MSC 2020)

Ensimmäisessä vaiheessa (P) ongelma tunnistetaan ja analysoidaan eli pyritään tunnistamaan ongelman juurisyitä. Analyysin perusteella suunnitellaan kokeiluasetelma, eli mahdollisia ratkaisuja ongelmaan. (MSC 2020.)

Seuraavaksi suunnitelma toteutetaan (D), eli edellisessä vaiheessa luodut ratkaisutoimet otetaan käyttöön. Kolmannessa vaiheessa (C) varmistetaan, että suunnitelmat ovat toimivia. Tässä vaiheessa on tärkeää, että käytössä on mittareita,

joilla onnistumiset voidaan mitata. Hyviä kysymyksiä tulosten varmistamiseen ovat esimerkiksi: Saavutettiin halutut tulokset? Miksi? Miksi ei? Pitääkö kokeilua tai testaamista jatkaa? Onko ratkaisu käytännöllinen, taloudellinen ja toteuttamiskelpoinen isommassa mittakaavassa? (MSC 2020.)

Viimeisessä vaiheessa (A) tarkistetaan edellisen vaiheen tuloksia ja verrataan niitä suunnitelmaan. Jos kokeilun tulokset ovat myönteisiä, voidaan toimia soveltaa laajemmassa mittakaavassa. Jos tuloksissa löytyy parantamisen varaa, on syytä aloittaa prosessi uudelleen ensimmäisestä vaiheesta. Uudella kierroksella otetaan oppia edellisen syklin tuloksista. (MSC 2020.)

PDCA-mallin hyötynä on, että sen avulla voidaan jatkuvasti etsiä ja kehittää parempia toimintatapoja ja parantaa laatua. Mallin avulla voidaan tehdä sekä väliaikaisia että pysyviä korjaavia toimenpiteitä. Väliaikaisilla toimenpiteillä voidaan korjata käytännön ongelmia, kun taas pysyvien ratkaisujen kehittämisessä keskittään selvittämään ongelmien juurisyitä sekä parantamaan prosessia ongelmia eliminoimalla. (Sokovic, Pavletic & Pipan 2010.)

3.4 Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta

Stenvall ja Virtanen (2023, luku: "Hallintoreformit ja muutosprosessit") toteavat, että muutoksia olisi hyvä toteuttaa organisaatiossa hyvinä aikoina, kun niiden suorittamiseen on riittävästi aikaa ja resursseja. Kirjoittajien mukaan kuitenkin yritysmaailmassa todellisuus on usein toisenlainen; yrityksen on pakko muuttua ja kehittyä juuri huonoina aikoina, jotta se pystyy jatkamaan toimintaansa. Muutoksia ja uudistuksia ei pidä tehdä niin sanotusti muuttumisen ilosta, vaan muutosten yhteydessä pitäisi aina määritellä, mitä halutaan muuttaa, miksi halutaan muuttua ja mitä muutoksella tavoitellaan.

Organisaation muutosten keskiössä on vahvasti yrityksen työntekijät. Henkilöstön tyytyväisyys ja hyvinvointi. Prosesseja suorittavien työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin vaikuttavia asioita voivat olla muun muassa edellisen prosessin vaikutus seuraavaan, aikatauluissa ja laatuvaatimuksissa pysyminen, riittävä palaute asiakkailta ja esimiehiltä, tuotannon häiriöttömyys, oppimismahdollisuudet sekä työilmapiiri viikkopalavereissa. (Tuominen & Laamanen 2012, 103.)

Ihmiset kokevat ja käsittelevät työelämän muutoksia eri tavoin. Muutokset työelämässä eivät aina ole helppoja, ja siksi organisaation muutoksia pitää johtaa taitavasti. Toiset saavat muutoksesta energiaa ja motivaatiota, muutos on heille mahdollisuus oppia uutta. Toiset taas voivat kokea pienetkin muutokset vaikeina ja raskaina. Heidän työinnostuksensa, työhyvinvointinsa tai äärimmäisissä tapauksissa jopa terveytensä voivat kokea kovia iskuja muutosten edessä. (Järvinen 2008, luku ”Muutosten ja epävarmuuden hallinta”.)

Hyvä johtaja tunnistaa erilaiset tavat suhtautua muutoksiin, ja osaa tunnistaa työyhteisössä ne henkilöt, joilla saattaa olla vaikeuksia muutosten hyväksymisessä. Muutoksen edessä johtajan on mietittävä, miten muutoksen suorittajat (työntekijät) voisivat muuttua, sekä myös otettava huomioon, miksi he eivät muutu. Työntekijät on hyvä ottaa muutosprosessiin mukaan heti alusta alkaen, sillä usein suorittavilla työntekijöillä on käytännönläheisin käsitys siitä, miten asioiden tulisi muuttua. Tämä lisäksi työyhteisön on usein helpompi hyväksyä muutos tai ratkaisu, jonka ovat itse kehittäneet, sen sijaan, että ulkopuolinen taho tarjoaisi ratkaisun ongelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58–62.)

Toinen muutosvastarinnan lieventämisen keino on tiedottaminen. Selkeä tiedottaminen muutoksen syistä ja seurauksista koko muutosprosessin ajan, ja hyvissä ajoin ennen, voi helpottaa muutoksen hyväksymistä työyhteisössä. Jos tiedottaminen on puutteellista, alkaa työyhteisössä helposti liikkua huhuja, jotka perustuvat vain vähän tai eivät ollenkaan todelliseen tilanteeseen. Väärät tiedot voivat aiheuttaa stressiä, tai jopa vihaa ja katkeruutta työyhteisössä. Kunnolliset ja todellisuuteen nojautuvat perustelut esimerkiksi irtisanomistilanteissa myös vähentävät työntekijän epävarmuutta sekä itsesyytöksiä ja pohdintaa siitä, miksi muutokset, kuten irtisanominen, osuvat juuri häneen. (Järvinen 2008, luku ”Muutosten ja epävarmuuden hallinta”.)

Suurien muutosten hyväksyminen vaatii työntekijältä psyykkistä työtä, joka taas vaatii hyvää henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Järvisen (2008) esittämässä esimerkissä erään työyhteisön suuria muutoksia käsiteltiin yhteisessä kehittämistilaisuudessa, jossa työyhteisö listasi keinoja ja työkaluja, jotka auttavat jaksamaan muutoksen keskellä. Listattuja asioita olivat muun muassa positiivinen

asenne, halu oppia uutta, esihenkilöiden tuki ja mahdollisuus keskustella muutoksista, hyvät tukiverkostot työpaikan ulkopuolella sekä vapaa-aika ja harrastukset, erityisesti liikunta ja muu terveydestä huolehtiminen.

Tärkeintä muutosten hyväksymisessä on, että asian kanssa ei jää yksin vaan yksilöllä on työyhteisön ja johdon tuki asian käsittelemisessä ja hyväksymisessä. Työyhteisössä voidaan käsitellä vaikeita asioita toisten kanssa, yrittää olla miettimättä liikaa asioita, joihin ei voi vaikuttaa sekä keskittyä mieluummin muutosten hyviin puoliin ja nähdä niiden tuomat mahdollisuudet. (Järvinen 2008, luku "Muutosten ja epävarmuuden hallinta".)

4 KEHITYSTARPEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Martinex Oy on suomalainen tekstiilien, lelujen ja pelien sekä kodintuotteiden maahantuonti- ja tukkukauppayritys, jolla on myös oma kuluttajaverkkokauppa. Yritys on ollut toiminnassa vuodesta 1986 lähtien ja viime vuosien aikana sen liiketoiminta on ollut kasvussa. Yritys on laajentanut toimintaansa muun muassa lisäämällä vientiä Pohjoismaissa ja muualla Euroopassa sekä myös muun muassa Japanissa. Toiminnan kasvu on myös johtanut yrityksen henkilöstön koon kasvamiseen. Martinex-konsernissa työskenteli vuonna 2024 noin 80 henkilöä, kun vuonna 2018 luku oli noin 60 (Martinex 2024). Yritykseen on tullut uusia työntekijöitä ja kokonaan uusia työtehtäviä. Kasvun myötä ollaan tilanteessa, jossa osastojen välinen ja jopa osastojen sisäinen työnjako on osittain epäselvää.

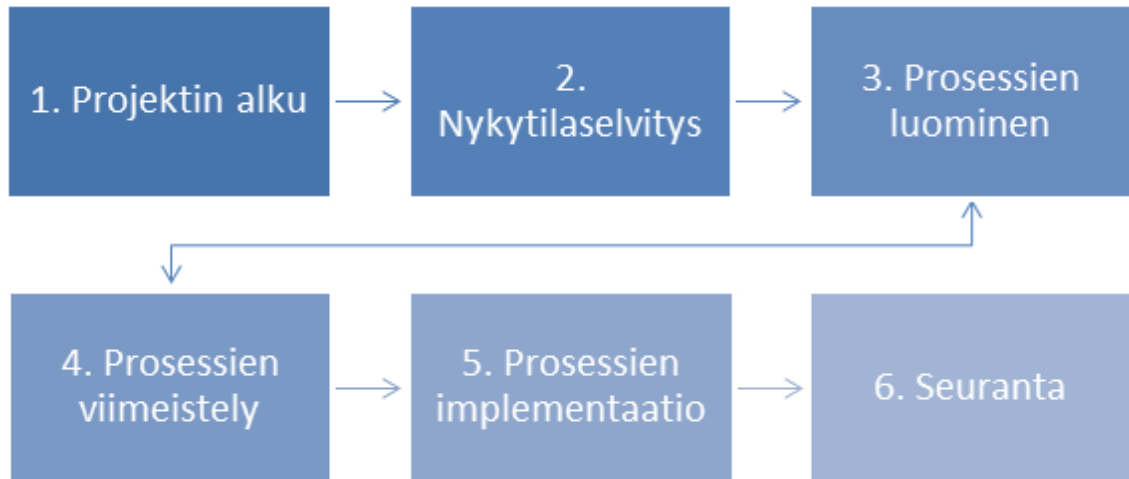
Epäselvyydet voivat johtaa turhiin työvaiheisiin, tuplatyöhön, tehtävien tekemättä jäämiseen ja työhön turhautumiseen. Hyvissä prosesseissa pyritään minimoimaan hukkaa, niin ajan kuin resurssien osalta ja tärkeä osa prosessien kehittämistä onkin läpäisyajan lyhentäminen (Logistiikan maailma 2024b). Tällöin luonnollisesti jokin työosuus tai koko prosessi on pystytty suorittamaan tehokkaammin ja resursseja säästään.

Martinex Oy:n prosesseja haluttiin kehittää, koska usealla osastolla ja useassa toiminnossa oli arjessa huomattu, että ennen toimivat tavat olivat kasvaneessa yrityksessä tehottomia tai sekavia. Yrityksen prosesseja ei ole ennen kirjattu ylös keskitetysti. Olemassa on joitain ohjeita tai yksittäisiä prosessikuvaajia ja vuosiaikatauluja, mutta ei koko yrityksen yhtenäistettyjä prosesseja. Lisäksi eri osastojen välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio on ollut puutteellista, jolloin ei esimerkiksi osata varata tiettyyn toimintoon tarpeeksi aikaa, koska toiminnon tarpeellisuus unohtuu muilla osastoilla.

4.1 Projektin vaiheet

Tämä opinnäytetyö on osa kehitysprojektia, jonka vaiheet ovat (1) projektin alku ja nykytilaselvitys, (2) prosessien luominen, (3) prosessien viimeistely, (4) prosessien implementaatio sekä (5) seuranta. Kuviossa 5 esitetään projektin vai-

heet. Opinnäytetyö käsittelee projektin etenemisen neljänteen vaiheeseen, prosessien viimeistelyyn asti. Aikataulullisista syistä implementaatio ja seuranta jäävät työn laajuuden ulkopuolelle.



Kuvio 5. Prosessien kehittämisprojektin vaiheet

Alussa määritellään projektin tavoitteet, aikataulu ja resurssit sekä luodaan projektisuunnitelma. Tämän jälkeen selvitetään yrityksen nykytila eli millaisia prosesseja yrityksessä on tällä hetkellä ja missä kohdissa on puutteita tai paranneltavaa. Selvitetään myös jo alustavasti eri prosessien yhtymäkohdat.

Kerätyn tiedon perusteella prosesseista luodaan ensimmäiset kuvaajat, joita tarkastellaan yhdessä pienryhmätyöskentelynä ja prosesseja muokataan ja parannellaan syntyvän keskustelun mukaisesti. Pienryhmäkeskustelujen ja palautekierrosten lopuksi prosessikaaviot saatetaan lopulliseen muotoonsa. Kuviossa 5 prosessien luomisen ja viimeistelyn välille on piirretty kaksisuuntainen nuoli, joka kuvastaa näiden vaiheiden toistuvuutta.

Valmiit prosessikuvaajat esitellään koko henkilöstölle ja otetaan käyttöön. Viimeinen vaihe projektissa on tulosten seuranta, jota voidaan tehdä esimerkiksi puoli-vuosittain muutaman vuoden ajan.

4.2 Lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksen lähestymistavoiksi on valittu sekä toimintatutkimus että tapaustutkimus. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 51) huomauttavat, että usein kehittämistyössä on piirteitä monesta lähestymistavasta, eikä siksi kannata liian tarkasti noudattaa vain yhtä tiettyä kehittämistapaa, vaan työkaluja ja menetelmiä voi yhdistellä monesta eri lähestymistavasta.

Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaan muutosta organisaatiossa ratkaisemalla käytännön ongelmia, samalla luoden uutta tietoa ja lisäten ymmärrystä tutkimuksen kohteesta. Toimintatutkimus pyrkii selvittämään, miten asioiden pitäisi olla, eikä niinkään niiden nykytilasta. Tutkimusta tehdään yhteistyössä ja se on hyvin osallistavaa, jotta pääsy organisaation hiljaiseen tietoon olisi mahdollisimman tehokasta. Tästä syystä kehittäjä tai tutkija itse on myös aktiivisesti osana kehitystyötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58–62.)

Tapaustutkimus eli case study keskittyy tutkimaan määrättyä tapausta, esimerkiksi jotain yrityksessä havaittua ongelmaa. Tapaustutkimuksessa ei varsinaisesti vielä korjata ongelmaa, vaan tutkimuksen aikana luodaan kehitysideoita tai ratkaisuehdotuksia, jotka toteutetaan tutkimuksen jälkeen. Tapaustutkimuksessa tutkitaan ongelmaa sen omassa ympäristössä ja tyypillisesti käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä laajan kokonaiskuvan saamiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37, 52–53.)

Tapaustutkimus etenee vaiheittain. Aluksi tutkija määrittää tutkimuksen kohteen sekä tarkentaa, mitä ilmiöitä, prosesseja tai yhteyksiä halutaan tutkia. Seuraavaksi laaditaan tutkimussuunnitelma, jossa määritellään muun muassa tiedonkeruumenetelmät sekä perehdytään aiempaan aiheeseen liittyvään tutkimukseen. Tämän jälkeen aineisto kerätään suunnitelman mukaisesti ja järjestetään ymmärrettävään, tutkimuskohdetta havainnollistavaan muotoon. Lopuksi tutkimustulokset raportoidaan ja tarkastellaan kriittisesti, pohditaan niiden merkitystä ja tehdään johtopäätöksiä. (Anttila 1998b.)

Opinnäytetyön lähestymistavoiksi ja tutkimusmenetelmiksi valittiin työn aiheen kannalta parhaaksi katsotut menetelmät. Tapaustutkimuksen määritelmän mu-

kaisesti tässä työssä tutkitaan määrättyä yrityksen ongelmaa. Työn tutkimusosuus suoritetaan pääosin käyttämällä metodina havainnointia ja työn tekijä osallistuu myös kehitystehtävään, kuten toimintatutkimuksessa.

4.2.1 Havainnointi tutkimusmenetelmänä

Havainnointi on järjestelmällinen tiedonkeruumenetelmä, jonka avulla saadaan suoraa tietoa ihmisten ja yhteisöjen toiminnasta heidän omassa arkiympäristössään. Tieteellinen havainnointi eroaa tavallisesta jokapäiväisestä tarkkailusta siinä, että se on aina suunnitelmallista ja tavoitteellista. Menetelmää käytetään usein laadullisessa tutkimuksessa joko itsenäisesti tai muiden tiedonkeruumenetelmien, kuten haastattelujen, tukena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Havainnointi voidaan toteuttaa eri tavoin: tutkija voi olla joko mukana toiminnassa (osallistuva havainnointi) tai pysytellä tarkkailijana (ei-osallistuva havainnointi). Lisäksi havainnointi voi olla tarkasti suunniteltua ja jäsenneiltyä (strukturoitu) tai joustavampaa ja avoimempaa (strukturoimaton). (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Opinnäytetyön tutkimuksen aikana toteutettu havainnointi oli osallistuvaa, strukturoimatonta havainnointia.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi olla aktiivinen toimija esimerkiksi kehittämissuunnitelmassa tai passiivinen osallistuja, joka ei vaikuta tapahtumiin. Hän on samanaikaisesti osallistuja ja tarkkailija, eli tutkijalla on kaksi roolia. Vaikka tutkija yrittäisi pysyä huomaamattomana, hänen läsnäolonsa vaikuttaa aina jollain tavalla tutkittaviin. Tutkijan tulee pystyä havaitsemaan oman läsnäolonsa vaikutus tutkittaviin sekä kerättyihin tuloksiin, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Anttila 1998a.)

Havainnointi on aina jossain määrin subjektiivista; tutkijan aiemmat kokemukset, odotukset ja mielentila vaikuttavat siihen, mihin asioihin hän kiinnittää huomiota. Valikointi on kuitenkin välttämätöntä, jotta aineisto pysyy hallittavana. Tutkimustilanteessa on tärkeää huomioida myös ei-kielelliset viestit, kuten eleet ja ilmeet,

mutta niiden tulkitsemisessa on oltava tarkkana, jotta väärinkäsityksiä ei synny. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

4.2.2 Pienryhmätyöskentely tutkimuksessa

Ryhmäkeskustelu, eli ryhmähaastattelu on tutkimusmenetelmä, jota käytetään usein laadullisessa tutkimuksessa tukemaan esimerkiksi kyselytutkimusta tai muita kvantitatiivisia tutkimusmetodeja. Ryhmähaastattelulla voidaan saada syvällistä tietoa itse aiheesta, mutta myös tutkittavien asenteista ja toimintamalleista. Ryhmähaastattelussa toivotaan usein vapaata keskustelua, joten strukturoitua haastattelurunkoa ei tarvita. Tutkija voi kuitenkin ohjata keskustelua valmiiden kysymysten tai muistilistan avulla, jotta kaikki tarpeelliset asiat käydään läpi. Tutkijan vastuulla on myös aikataulun tarkkaileminen sekä haastattelun tallentaminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Opinnäytetyön tutkimus eteni niin, että kuhunkin prosessiin liittyvät henkilöt kutsuttiin työpajoihin kommentoimaan ja työstämään eri prosesseja. Työpajat järjestettiin Martinex Oy:n tiloissa ja osallistujille tarjottiin mahdollisuus osallistua kokouksiin myös etänä Microsoft Teams -palaverina. Ryhmien koko ja osallistujat määriteltiin tarpeen mukaan. Ryhmäkoot vaihtelivat noin kahdesta kymmeneen osallistujaan. Jokaisessa pienryhmätapaamisessa oli ryhmäläisten lisäksi mukana projektipäällikkö (opinnäytetyön tekijä) sekä projektisihteeri. Osa henkilökunnasta osallistui useampaan pienryhmään, jotta saataisiin mahdollisimman laaja-alaista tietämystä eri prosesseista.

Työpajoissa työskentelytapana oli vapaa keskustelu, jota ohjattiin tarkentavilla kysymyksillä tarvittaessa. Projektisihteeri, joka oli piirtänyt alustavat prosessikuvaajat, ohjasi keskustelua etenemällä prosessia alusta loppuun. Työpajan osallistujat saivat vapaasti keskustella ja kommentoida prosessia. Projektipäällikkö teki jokaisesta työpajasta kirjalliset muistiinpanot vapaamuotoisesti Microsoft OneNote-ohjelmistolla. Kokoukset myös tallennettiin Microsoft Teamsissa, mutta tallenteita ei ole käytetty opinnäytetyön lähdeaineistona, ainoastaan prosessikaavioiden piirtämiseen tämän työn ulkopuolella.

Opinnäytetyön tekijä osallistui pienryhmiin sekä tutkijana että pienryhmäläisenä osallistuen myös prosessien kommentointiin ja kehittämiseen. Opinnäytetyön tutkimuksen aikana tehty havainnointi oli siis osallistuvaa ja tutkija oli aktiivisessa roolissa havainnointitilanteissa. Vapaata keskustelua pidettiin toimivana tapana edistää prosesseja. Muun muassa puutteet ja yhtymäkohdat muihin prosesseihin tulivat hyvin ilmi, kun työpajoihin osallistettiin laajasti kyseisen prosessin sidoshenkilöstöä eri osastoilta.

4.3 Keskeiset suorituskykymittarit

Pienryhmätyöskentelyn aikana kootut muistiinpanot jäseneltiin käyttäen apuna ChatGPT tekoälyä (GPT4-turbo-malli). Jäseneltyjen muistiinpanojen perusteella voitiin tehdä päätelmiä ja nostaa esiin prosessien tärkeimpiä ongelmia ja kehityskohteita sekä havaita yhteyksiä prosessien välillä.

Projektin edistyminen sekä tärkeimmät havainnot raportoitiin opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa. Projektin tuloksena syntyivät prosessikaaviot yrityksen pääprosesseista. Kunkin pääprosessin alle voitaisiin tehdä lähes loputtomasti aliprosesseja, mutta tässä työssä pysyteltiin ylimmällä tasolla laajuuden rajoittamiseksi. Itse prosessikaaviot eivät tulleet osaksi opinnäytetyötä, sillä niitä ei laatinut opinnäytetyön tekijä.

Prosessien kehittämisen tulosten mittaamiseksi määriteltiin keskeiset suorituskykymittarit, KPI:t. Näiden mittareiden avulla pystytään todentamaan projektin onnistuminen. Projektille määritellyt viisi suorituskykymittaria esitetään taulukossa 2. Mittareiden alkupisteet mitataan ennen prosessien käyttöönottoa ja seurantaa tullaan tekemään ensimmäisen kerran 6–12 kuukauden kuluttua uusien prosessien implementoinnista.

Taulukko 2. Keskeiset suorituskykymittarit

MITTARI	ONGELMA	TOIVOTTU TULOS
Tietojen oikeellisuus	Väärin hinta- tai tuotetietojen päätyminen asiakkaille	Tuplityön ja virheiden korjailun väheneminen. Korjaavien tuotetietojen lähettäminen asiakkaille vähenee.
Muutokset	Osto- ja myyntitilauksia muutetaan tai korjataan monta kertaa tai liian myöhään	Ostotilausten suunnitellut aikataulut pitävät paremmin, mikä vähentää myyntitilausten uudelleenpäivityksiä.
Asiakastyytyväisyys	Asiakkaat reklamoivat virheellisiä tuotteita tai toimituksia	Reklamaatioiden väheneminen
Myyntitilausten läpimenoaika	Myyntitilausten käsittelyyn kuluu liian kauan aikaa, eli aika tilauksesta toimitukseen on liian pitkä	Läpimenoajan lyheneminen
Tuotepuutteet	Varastossa oleva tavara loppuu ennen kuin uusi erä saapuu	Tuotepuutteiden väheneminen, tilauspisteiden optimointi

Kolmea määritellyistä mittareista voidaan mitata ajansäästön perusteella vertaamalla niitä aikaan ennen prosessikaavioiden käyttöönottoa. Tällaisia mittareita ovat tiedonkulun parantaminen, muutokset ja myyntitilausten läpimenoaika. Muita konkreettisemmin mitattavia asioita ovat asiakastyytyväisyys (reklamaatioiden määrä) ja tuotepuutteet.

Projektin johtoryhmä päätti projektin alkupalaverissa, että KPI:t määritellään mitattavan muuten, kuin rahana, sillä säästetyn rahan määrää voi olla vaikeaa määritellä tarkasti. Kun uudistettuja prosesseja on pystytty hyödyntämään yrityksessä muutaman vuoden ajan, voitaneen kuitenkin olettaa, että myös rahallista hyötyä ja kustannustehokkuutta on saavutettu.

4.4 Prosessien taustoihin tutustuminen

Ennen varsinaisen kehitysprojektin alkua, projektipäällikkö tutustui yrityksessä vuonna 2019 aloitettuun samankaltaisen projektin tuloksiin. Tämä projekti tunnettiin nimellä OTOA 2020 (oikeat tuotteet, oikeaan aikaan). Projekti jäi vuonna 2020 alkaneen pandemian takia kesken. Tästä aikaisemmasta projektista oli tallella

kokousmuistioita sekä muita muistiinpanoja, joissa prosessien ongelmakohtia oli kirjattu ylös. Ongelmien ratkaisuja löytyi muistiinpanoista hyvin vähän, ja niidenkin täytäntöönpano oli edellisen projektin aikana jäänyt tekemättä.

OTOA 2020 -projektissa muistiinpanoja oli tehty seitsemässä pienryhmässä, jotka olivat myynti, maahantuonti, kuvaus, tuotetiedot, ideasta ennakkomyyntiin (suunnittelu), myynnistä toimittajaostoon (osto) sekä Aarikka. Martinex Oy:n tytäryhtiö Aarikka Oy on rajattu opinnäytetyön laajuudesta pois. Kaikki projektissa luodut prosessit koskevat kuitenkin molempia yrityksiä.

Taulukossa 3 esitellään OTOA 2020 -projektin aikana eri työryhmissä tunnistettuja yhteisiä ongelmia. Taulukossa esitetään myös mahdolliset ehdotetut ratkaisut tunnistettuihin ongelmiin.

Taulukko 3. OTOA 2020 tunnistetut ongelmat prosesseissa

TUNNISTETTU ONGELMA	SELITE	VAIKUTUSALUE	RATKAISUEHDOTUS
Epäselvä työnjako	Ei tiedetä, kenen vastuulle asiat kuuluvat, tehtäviä jää hoitamatta	Myynti, Kuvaus, Tuotetiedot, Suunnittelu, Osto	Kirjataan ylös työtehtävät ja niille vastuuhenkilö(t)
Kommunkaatio	Sisäinen ja ulkoinen tiedonkulkua. Kenelle kuuluu ilmoittaa kukin asia? Kuka kommunikoi ulkoisesti ja kenelle?	Myynti, Maahantuonti, Suunnittelu	Ei kirjattuja ratkaisuja
Puutteelliset tuotetiedot	Tuotetietojen päivittäminen, muutokset ja tiedottaminen, tietojen tarkistus, tuotteiden ryhmittely. Virheellisiä tietoja päätyy asiakkaille asti.	Myynti, Tuotetiedot, Kuvaus	Myös vanhojen tuotteiden tiedot tulee tarkistaa puutteiden varalta aina kauden vaihtuessa.
Aikataulut	Aikatauluja ei ole tai niissä ei pysytä. Töiden ajoitus: kaikki työt tulevat samaan aikaan tehtäviksi.	Suunnittelu, Osto, Kuvaus	Suunnitellaan aikataulut ja ajoitetaan työt paremmin myös osastojen välillä. Vuosikello
Tuotepuutteet	Tärkeät perustuotteet pääsevät loppumaan ja aiheuttaa toimituskatkoja.	Myynti, Osto	Pienempi perusvalikoima. Tuotteiden hälytysrajat kuntoon, jotta uusi ostos osataan tehdä ajoissa

Suurimmiksi ongelmiksi OTOA 2020 -projektissa nousivat epäselvä työnjako, kommunikaatio sekä aikataulujen pettäminen. Uuden projektin johtoryhmän alkukokouksessa syksyllä 2023 käytiin läpi vuoden 2020 tuloksia ja muistiinpanoja ja todettiin, että aikaisemman havainnoinnin perusteella monet OTOA 2020 nimeistä ongelmista olivat edelleen ongelmia, kun uusi projekti on käynnistynyt.

4.5 Yrityksen prosessien nykytilaselvitys

Projektin aluksi koottiin projektin työryhmä, joka koostui johtoryhmästä ja prosessien omistajista. Johtoryhmän jäsenet olivat projektin tilaaja, projektipäällikkö, projektisihteeri sekä neuvoa-antavat ryhmäläiset (2 henkilöä). Projektipäällikkö laati projektisuunnitelman, joka esitettiin johtoryhmän hyväksyttäväksi. Suunnitelmassa määriteltiin projektin työvaiheet sekä aikataulu.

Projekti aloitettiin loppuvuodesta 2023. Aikataulu ja työvaiheet määriteltiin tuolloin niin, että prosessikuvaajat olisivat valmistuneet toukokuuhun 2024 mennessä, ja implementaatio olisi pyritty aloittamaan kesäkuussa 2024. Myöhemmin projektin edetessä kuitenkin todettiin, että tavoitellussa aikataulussa ei pystytä pysymään, vaan projekti viivästyisi vähintään puolella vuodella, implementaatio jopa vuodella. Syynä viivästymiselle oli pääosin se, että projektia tehtiin muiden töiden ohella, eikä projektiin pystytty käyttämään niin paljon työaikaa, kuin mitä tavoiteaikataulu olisi vaatinut.

Projektin alussa yrityksen prosessit jaettiin karkeasti osiin ja kullekin osa-alueelle nimitettiin prosessin omistaja, joka toimii projektissa oman pienryhmänsä johtajana. Ensimmäinen kokonaisprosessin jako tehtiin kahdeksaan osaan, jotka olivat suunnittelu, myynti, markkinointi, tuotanto, osto ja maahantuonti, tuotehallinta, talous sekä logistiikka, sisältäen saapuvan ja lähtevän tavarantoimen. Projektin edetessä jako muuttui hieman pienryhmätyöskentelyn aikana syntyneiden tulosten perusteella.

Aluksi prosessin omistajat tekivät ensimmäisen selvityksen oman prosessinsa nykytilasta. Ensimmäisessä selvityksessä riitti, että kirjattiin ylös kunkin prosessin nykykuoto sekä suurimmat ongelmat tai puutteet, joihin parannettujen prosessien haluttiin tuovan muutosta. Tämän lisäksi omistajia pyydettiin parhaan tietämyksensä mukaisesti kirjaamaan ylös oman vastuuprosessinsa yhtymäkohtia

muihin prosesseihin, jotta pohja ylimmälle pääprosessille saataisiin luotua. Selvitykset toimitettiin projektisihteerille, joka laati selvitysten perusteella kustakin prosessin osasta ensimmäisen kuvaajan, joita alettiin työstää pienryhmissä.

Nykytilaselvityksen ja ensimmäisten työryhmän kesken pidettyjen palaverien pohjalta voitiin jo tunnistaa joitain useammalla eri osastolla toistuvia teemoja tai ongelmia, joihin prosessien yhtenäistämisen toivottiin tuovan ratkaisuja.

1. Sisäinen kommunikaatio
2. Roolit ja vastuut
3. Ryhmädynamiikka ja osastojen välinen yhteistyö
4. Työskentelymenetelmät ja automatisaation mahdollisuudet

Kolmen ensimmäisen tunnistetun ongelman voidaan ajatella olevan osa suurempaa kokonaisuutta, eli tiedonpuutetta. Kukin osasto tietää omat tehtävänsä ja tarkoituksensa yrityksessä, mutta muiden osastojen työt ja tehtävät voivat olla hyvinkin epäselviä. Prosessien uudistamisen myötä henkilökunnan toivottiin hahmottavan yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuden paremmin. Tällöin voitaisiin vähentää myös niin sanottua ”klikkiytymistä”, joka saattaa johtaa osastojen välillä turhaan kyräilyyn ja syyllisten etsimiseen. Viimeinen ongelma taas liittyy vahvasti tietotekniikan mahdollisuuksiin, automatisaatioon sekä työhohjeisiin.

5 PIENRYHMÄTYÖSKENTELEN TULOKSET

Seuraavissa alaluvuissa esitellään pienryhmien muistiinpanoihin kirjatut tärkeimmät huomiot kustakin aliprosessista. Alaluvuissa kerrotaan pienryhmätyöskentelelyn tärkeimmät havainnot ja parannusehdotukset sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet. Kehitysprojektin ulkopuolelle on rajattu työohjeiden luominen, mutta pienryhmäistuntojen aikana on pyritty kirjaamaan ylös sellaiset asiat ja työvaiheet, joihin erityisesti kaivataan työohjeita.

5.1 Myynti

Työpajoissa korostui prosessien selkeyttäminen ja yhtenäistäminen eri tuoteryhmien välillä, vastuuroolien määrittely sekä tehokkaampi viestintä eri osastoilla. Työpajoissa päätettiin, että verkkokaupan prosessit erotellaan myynnin yläprosessista omaksi kokonaisuudeksi, ja myynti jaetaan kolmeen aliprosessiin: ennakkomyynti, hetimyynti ja kampanjamynti. Verkkokaupan kampanjat siirretään markkinoinnin ja verkkokaupan prosessiin.

Tärkeimmät havainnot

Vastuunjakoa halutaan selkeyttää. Tuotepäällikkö on vastuussa hinnoittelusta ja alehintalistat tulee luoda tuotepäällikön ja myyjien yhteistyönä. Myyjän on aina määriteltävä hinnaston voimassaoloaika sekä selkeytettävä viestintää siinä, ketä tai mitä asiakkaita alehinnat koskevat. Myynnin tuen vastuulla on pitää asiakas-kohtaiset hinnastot ajan tasalla toiminnanohjausjärjestelmässä myyjän tai tuotepäällikön ohjeistuksen mukaisesti.

Myynnin tuen ongelmaksi on koettu, että myyjät tekevät keskeneräisiä tai puutteellisia myyntitilauksia. Esimerkiksi hinnat, asiakkaan tiedot, toimituspäivämäärät tai muut seikat ovat myyntitilauksilla väärin, jolloin tilauksen käsittelyaika myynnin tuessa venyy. Myyjien ohjeistusta on tarkennettava ja myynnin tuelle annetaan valtuudet kieltäytyä käsittelemästä keskeneräisiä tilauksia.

Asiakkaalta lähtöisin olevat kampanjat käsitellään mahdollisuuksien mukaan ennakkomyyntin prosessissa. Myyjät hoitavat viestinnän asiakkaan kanssa ja tuotepäällikkö tarkistaa kampanjan minimivaatimukset. Myyjän vastuulla on, että

sekä asiakas että yrityksen sisäiset sidosryhmät tietävät, mitä heiltä vaaditaan. Lisäksi myyjä vahvistaa asiakkaan tavoiteaikataulun, ja että aikataulu on mahdollista toteuttaa.

Eri tuoteryhmissä on ollut erilaisia toimintatapoja, mikä on aiheuttanut sekaannuksia erityisesti myynnin tuessa. Tavoitteena on, että projektin tuloksena eri tuoteryhmien väliset erot toimintatavoissa vähenevät ja seurataan mahdollisimman pitkälle samaa prosessia.

Parannusehdotukset ja työohjeet

Oman tuotannon sekä maahantuotavien tuotteiden aikataulujen seurannassa on ollut haasteita. Tuotannon ja logistiikan prosesseihin tulee selkeästi määritellä, milloin vaaditaan parempaa sisäistä viestintää esimerkiksi myöhästyneistä lähe-tyksistä. Ulkoisen tuotannon seuranta on operatiivisen tuotetuen, sekä logistiik- kahenkilöstön vastuulla ja kuuluu ostoprosessiin. Oman tuotannon seuranta kuu- luu tuotannon prosessiin ja on tuotantopäällikön vastuulla.

Yrityksen ongelmana on ollut liian suuri varaston arvo ja hidas varaston kiertono- peus. Varastossa olevan tavaran vastuukysymys edellisten kausien tuotteiden osalta on selvitettävä, jotta voidaan määritellä, kuuluuko vastuu niiden liikkumi- sesta tuotepäällikölle vai myyjille.

Työohjeiksi tulee kirjata myyntitilausten oikeaoppinen käsittely, ja muita myyntiin ja tavaran liikkumiseen liittyviä työvaiheita. Tuoteryhmien väliset välttämättömät, tuotteiden laadusta johtuvat erot, tullaan kirjaamaan työohjeisiin. Muutoin kaikki tuoteryhmät pyritään käsittelemään samalla tavalla, prosessin mukaisesti.

5.2 Verkkokauppa

Eri verkkokauppojen prosessien yhtenäistäminen ja hallinnan selkeyttäminen on avainasemassa tehokkuuden parantamiseksi. Tiedonkulku eri osastojen välillä sekä työohjeiden laatiminen ovat tärkeitä kehityskohteita.

Tärkeimmät havainnot

Eri verkkokauppa-alustoilla on erilaiset toimintatavat. Prosessia luotaessa tulee määritellä, miten paljon eri toimintatapoja pitää eritellä prosessissa ja mitkä voidaan jättää työohjeisiin. Tahtotilana on, että verkkokauppojen prosessit olisivat mahdollisimman yhteneväiset riippumatta verkkoalustasta.

Saatavuudenhallinta ja sisällönhallinta ovat keskeinen prosesseja. Tuotteen elinkaari käsittää tuotteen disabloinnin ja mahdollisen uudelleen avaamisen verkkokaupassa. Prosessin loppupiste on tuotteen poistaminen verkkokaupasta.

Varastosaldo laukaisee tuotteen julkaisemisen verkkokaupassa, eli kun varastosaldo on >0 , tuote julkaistaan verkkoon. Tuotteen julkaiseminen sisältää tuotetietojen ja kuvien viennin verkkokauppaan sekä saatavuuden hallinnan. Uuden tuotteen julkaiseminen on pääprosessi, johon liittyvät kampanjat seuraavat samaa kaavaa.

Hinnoittelun hallinta on keskeistä, ja vastuuhenkilöt on määriteltävä. Eli kuka tekee hinnoittelupäätökset esimerkiksi ale- ja poistotuotteiden suhteen, ja onko näistä asioista sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille tiedottaminen tuote-, myynti- vai verkkokauppapäällikön vastuulla.

Parannusehdotukset ja työohjeet

Tuotteiden hinnoittelu tukkukaupan puolella on päivitetty vuoden 2024 aikana. On tehtävä päätös siitä, myykö kuluttajaverkkokauppa tuotteita jatkossa suositushinnoilla vai hinnoitteleeko verkkokauppa tuotteet edelleen itse.

Tuotetietoja on rikastettu verkkokauppaan osittain manuaalisesti. Jotta työaikaa voidaan käyttää tehokkaammin muihin asioihin, tulee manuaalista tekemistä vähentää tuomalla tiedot automaattisesti toiminnanohjausjärjestelmästä.

Eri verkkokauppa-alustojen väliset erot tulee käsitellä työohjeissa, jotta prosessi voidaan pitää mahdollisimman yhteneväisenä riippumatta siitä, mistä verkkokaupasta on kyse.

Tuotekuvat käsitellään erillään muista tuotetiedoista. Kuvien käsittelyyn ja tallentamiseen tarvitaan tarkennetut työohjeet.

5.3 Logistiikka

Osto- ja maahantuontiprosessit sekä varaston prosessit päätettiin projektin edessä yhdistää logistiikan pääprosessiksi, jotta kokonaisuus ja asioiden vaikutussuhteet olisi helpompi hahmottaa prosessin eri vaiheissa.

Tärkeimmät havainnot

Menekin ennustaminen ja muuttuvat aikataulut koettiin logistiikkaprosessin eri osa-alueiden suurimmiksi ongelmiksi. Tärkeiden perustuotteiden loppuminen varastosta aiheuttaa toimituskatkoksia. Toisaalta taas liian suuret ostomäärät ja varastossa seisova tavara huonontavat varaston kiertonopeutta sekä yrityksen likviditeettiä. Ennakkomyyntiaikataulujen pettäminen ja tästä johtuva ostotilausaikataulujen viivästyminen on toinen ostoprosessin ongelmakohta. Ongelma siirtyy edelleen varastoon, jossa töiden suunnittelu koetaan hankalaksi muuttuvien ja epävarmojen aikataulujen takia.

Joissain tuoteryhmissä hyödylliseksi on koettu pitää koko tuotetiimin yhteinen tuotantopalaveri ennen ostotilauksen tekemistä. Kokouksessa käydään läpi kauden tuotteet, aikataulut, tarvittavat painoaineistot ja näytteen sekä muut yksityiskohdat. Ehdotetaan, että tuotantopalaveri otetaan käyttöön kaikissa tuotetiimeissä.

Ostotilaus on aina hyväksyttävä talouspäälliköllä ennen oston lähettämistä eteenpäin toimittajalle. Prosessissa on muistettava varata aikaa hyväksymiselle. Hyväksymistä nopeuttaa ennakkomyyntiaikatauluissa pysyminen ja ennakkomyyntitilauksen syöttäminen toiminnanohjausjärjestelmään ajoissa.

Ennen ostotilauksen syöttämistä järjestelmään, tuotetuen tulee tarkistaa, että ostohinnat ovat ajan tasalla toiminnanohjausjärjestelmässä. Myös minimi-tilausmäärät olisi hyvä saada mahdollisimman tarkasti järjestelmään. Näin pystytään välttämään hinnan- tai määränmuutoksista johtuvaa uudelleenhyväksymistä.

Logistiikan osallistaminen ostoprosessiin aikaisessa vaiheessa on tärkeää. Logistiikan ja tuotetuen tulee tehdä tiivistä yhteistyötä ja kommunikoida matalalla kynnyksellä kaikesta ostotilaukseen liittyvistä seikoista. Prosessiin lisätään vai-

heet, joissa tietoa tulee välittää muille sisäisille sidosryhmille. Esimerkiksi saapuvan tavaran lähetysten aikatauluista ja kaikista muutoksista tulee viestiä laajasti yrityksen sisällä. Työpajoissa todettiin, että esimerkiksi valtamerialusten aikatauluihin vaikuttaminen on mahdotonta, minkä takia aikataulujen aikaistamisen pitää tapahtua jo ostotilausvaiheessa tai aikaisemmin.

Varaston saapuvan ja lähtevän tavaran prosessit ovat henkilöstölle selkeät. Prosessit saatiin kirjattua ylös prosessikuvaajiin ongelmitta.

Parannusehdotukset ja työohjeet

Ostotilauksen yhteydessä tavarantoimittajille pitää lähettää *shipping instructions* (laivausohjeet, SI) sekä *manufacturer agreement* (toimittajasopimus, MA), johon tulee pyytää toimittajan allekirjoitus. MA pitää luoda ja SI pitää päivittää. Työpajoissa todettiin, että SI olisi hyvä tehdä kullekin tuoteryhmälle erikseen, jotta erilaisista tuotteista johtuvat erot ohjeissa eivät aiheuta väärinkäsityksiä. Kumpikin toimittajille lähetettävä dokumentti tulisi tarkistaa ja päivittää vuositasolla tuotepäälliköiden toimesta. Kaikki sopimuksia koskevat poikkeukset tulee aina hyväksyttää toimitusjohtajalla.

Menekin ennustamista helpottamaan määritetään tärkeimmille tuotteille hälytysrajat ja laaditaan ostoehdotusraportti, joka ottaa hälytysrajat huomioon. Tuotteiden varastotasoa tulee seurata säännöllisesti ja tuotepäällikön on ryhdyttävä vaadittaviin toimenpiteisiin varastoarvojen ollessa liian korkeat tai liian matalat.

5.4 Suunnittelu

Suunnitteluprosessin suurimmaksi ongelmaksi on osoittautunut eri tuoteryhmien erilaiset toimintatavat ja tarpeet. Kaikkien tuoteryhmien yhdistäminen yhden pääprosessin alle on tämän takia ollut haastavaa. Projektiryhmässä on kuitenkin päätetty, että eri tuoteryhmille ei haluta luoda omia prosesseja selkeyden vuoksi, vaan suurimmat eroavaisuudet tullaan ottamaan huomioon työohjeissa.

Tärkeimmät havainnot

Lisenssituotteet on hyväksyttävä eri lisenssinhaltijoilla ennen tuoteperustusta. Hyväksyttäminen kaikissa tarvittavissa prosessin vaiheissa on suunnittelijan vastuulla, ensimmäinen hyväksyttäminen idealle pitää tehdä jo ennen suunnittelun aloittamista, jotta vältetään turhaa suunnittelutyötä. Myös kaikenlaisten mallisuo- jien ja tavaramerkkien tarkistus on tehtävä aina ennen kuin suunnittelussa edetään liian pitkälle.

Myös suunnitteluprosessin työpajoissa todettiin, että kauden aikataulu ja muut yksityiskohdat tulee käydä läpi koko tiimin kanssa. Läpikäyntiä toivottiin jo ennen kauden aloitusta. Suunnittelijoiden tulee olla tietoisia esimerkiksi ostoprosessin aikatauluista, jotta suunnittelutyö voidaan aikatauluttaa ja toteuttaa oikea-aikai- sesti. Aikaisemmin haasteena on ollut eri osastoilla aikataulujen venyminen. Kor- jaavana toimenpiteenä esitetään tarkempaa, jopa tuotekohtaista aikataulutusta, ja aikataulujen pettäessä parempaa kommunikaatiota, jotta voidaan tehdä muu- toksia ja uudelleenjärjestelyjä nopeasti.

Eryityisesti pakkaussuunnittelun aikataulut ovat helposti jääneet vähäiselle huomi- olle aikaisemmin. Aikatauluja tehtäessä on muistettava ottaa huomioon pakkaus- suunnittelun sekä pakkaustekstien kääntämisen viemä aika sekä muodostuvat kustannukset. Mahdollisten pakkausprototyyppien tekemiseen tulee varata pro- sessissa riittävästi aikaa.

Parannusehdotukset ja työohjeet

Tärkeimpänä parannusehdotuksena todettiin, että sisäistä kommunikaatiota on lisättävä. Koko tiimi tulee pitää tietoisena edistymisestä ja esimerkiksi muutok- sista mallistoon tai tuotteisiin. Tuotantopalaveri kauden alkuun ja säännölliset seurantapalaverit lisätään prosessiin, jotta kommunikaation säännöllisyys para- nee.

Toiveena oli, että töiden ja aikataulujen suunnittelua helpottamaan laadittaisiin yhteinen vuosikello, jossa eri tuoteryhmien kriittisimmät ajanjaksot olisivat selke- ästi näkyvillä. Vuosikellon laatiminen on kirjattu ylös, mutta tämän projektin aika- taulun puitteissa vuosikellon laatiminen on haasteellista. Toteutus jää siis myö- hempään ajankohtaan.

5.5 Tuotanto

Aikataulut ja niistä viestiminen on koettu oman tuotannon suurimmaksi kompastuskiveksi myynnin näkökulmasta. Tuotannon seurantaan tarvitaan parempia työkaluja, jotta aikataulujen laatiminen ja seuranta, sekä niistä viestiminen helpottuu.

Tärkeimmät havainnot

Suunnittelu tarkistaa kauden uutuuksiin tarvittavat uudet osat ja päätökset tehdään yhdessä tuotannon, suunnittelun ja tuotepäällikön kanssa. Jos tarvitaan uusia työkaluja, on hyvä varata aikaa riittävälle testaamiselle ennen ensimmäistä tuotantoerää. Tarvittavat komponentit ja materiaalit päätetään suunnitteluvaiheessa, ja tuotannon tehtävä on varmistaa niiden toteutettavuus. Hankalissa tapauksissa vertaillaan muita materiaalivaihtoehtoja. Pyritään mahdollisimman pitkälle hyödyntämään olemassa olevia materiaaleja ja työkaluja uusille tuotteille.

Tuotantopäällikön tulee seurata ennakkomyynnejä. Myyntitietojen perusteella tehdään päätökset uusien tuotteiden tuotantoeristä ja perustuotteiden jatkumisesta. Syksyn kiireisintä sesonkiaikaa pyritään ennakoimaan tekemällä hiljaisempien kesäkuukausien aikana esimerkiksi uutuustuotteiden ja perustuotteiden osia valmiiksi varastoon.

Parannusehdotukset ja työhjeet

Tuotantotilaukset tulisi saada toiminnanohjausjärjestelmään paremmin ja tarkemmin. Tämä vaatii järjestelmän kehittämistä ja uusien toimintojen käyttöönottoa. Ennen tarvittavia järjestelmäpäivityksiä, tuotantopäällikön tulee kiinnittää erityistä huomiota aikatauluihin ja viestintään.

5.6 Markkinointi

Markkinoinnin prosessin kuvaaminen koettiin haastavaksi, sillä rajanveto prosessin ja työhjeiden välillä oli häilyvä. Markkinointi on laaja käsite ja prosessin suorittamiseen osallistuu monia eri alojen ammattilaisia, minkä takia prosessissa mentiin ajoittain hyvin yksityiskohtaiselle tasolle, mutta prosessityöryhmän toiveesta nämäkin vaiheet jätettiin prosessikuvaajaan eikä pelkästään työhjeisiin.

Kausimarkkinointi ja kampanjamarkkinointi päätettiin erottaa pääprosessista omiksi aliprosesseiksi.

Tärkeimmät havainnot

Markkinointi käynnistetään kauden esittelytilaisuudessa (*sneak peek*), jossa tuotepäällikkö on keskeisessä roolissa tuodessaan esiin eri tuotteiden erityisominaisuudet. Tuotepäällikkö toimii linkkinä markkinoinnin ja tavarantoimittajien välillä, esimerkiksi toimittajien omien markkinointimateriaalien hankinnassa. Sneak peek -tilaisuuden jälkeen luodaan markkinointisuunnitelma, joka käydään läpi myyntikokouksessa.

Suunnitteluosaston ja markkinointiviestinnän (marcom) yhdistäminen aikaisessa vaiheessa koettiin tärkeäksi. Ehdotettiin, että sneak peekin ja myyntikokouksen välissä suunnittelu ja marcom pitävät yhteisen istunnon, jossa markkinointi käy läpi tarpeet kaudelle.

Kuvastojen tekeminen alkaa jo ennen varsinaista markkinoinnin suunnittelua, ja suunnittelu sekä kuvastot etenevät rinnakkain. Kuvastojen työstö tapahtuu yhteistyössä tuotepäällikön, tuotetuen, suunnittelun ja marcomin kesken. Kaikki tarvittavat kuvastot ja muut markkinointimateriaalit tulee lisätä aikatauluun ja työliselle, jotta vältetään yllättäviä lisätoimia.

Mallistomuutokset ovat aikaisemmin olleet ongelmallisia, kun esimerkiksi kuvastoissa tai mainoskuvissa on virheellisiä tuotteita. Kaikista muutoksista on tiedotettava selkeästi ja ajoissa marcomia, mukaan lukien tuotekuvat ja -kuvaukset. Ehdotetaan, että prosessiin lisätään tarkistuspiste, jonka jälkeen mallistomuutoksia ei enää hyväksytä, paitsi erittäin painavista ja perustelluista syistä johtuen.

Parannusehdotukset ja työohjeet

Tuotekuvat ja tuotetiedot sekä näiden päivittäminen kaikkiin tarpeellisiin kanaviin on olennaista. Työohjeet tulee laatia tietojen ja kuvien päivittämiselle ja ohjeissa tulee määritellä vastualueet, eli kuka päivittää, mitä ja mihin. Lisäksi kaivataan ohjeet puuttuvien tuotekuvien pyytämiseksi.

Tuoteryhmäkohtaisesti on päätettävä, millaisia kuvastoja tarvitaan ja millä kielillä sekä määriteltävä kaikkien kuvastojen aikataulut. Painettavien kuvastojen painosmäärät tulee tarkistaa joka kaudella, jotta kuvastoja painetaan vain todelliseen tarpeeseen.

Markkinointiosaston työnjako on ollut epäselvää muilla osastoilla, mikä on johtanut esimerkiksi puutteisiin tiedonkulussa. Toivotaan, että työnjakoa selkiytetään ja ehdotuksena on, että tiedottamista varten luodaan sähköpostiin postituslista, jolla tavoittaa koko markkinointiosaston.

6 KEHITTÄMISKOHTEET JA -SUOSITUKSET

Työpajoissa esiin nousseet ongelmat ja niiden ratkaisut pyrittiin ottamaan huomioon prosessikuvaajissa mahdollisimman hyvin. Prosessikuvaajissa välteltiin mahdollisuuksien mukaan JOS-haaroja, eli tilanteita, joissa prosessin eteneminen riippuu jostakin ulkoisesta tekijästä, kuten tuoteryhmästä tai verkkokauppa-alustasta. Tällaiset ulkoisista tekijöistä johtuvat erot prosesseissa pyritään jatkossa ratkaisemaan työhjeissa. Taulukkoon 4 on koottu aliprosessien tärkeimpiä havaintoja, kehityskohteita ja jatkotoimenpiteitä.

Taulukko 4. Prosessien tärkeimmät kehityskohteet

PROSESSI	ONGELMA	KEHITYSEHDOTUS	JATKOTOIMENPITEET
Myynti	Eri tuoteryhmien väliset erot toimintatavoissa.	Käydään läpi eroavaisuudet ja valitaan tehokkaimmat tavat, joita kaikki noudattavat.	Pääprosessi kirjataan ylös yhteisesti, tuoteryhmien erot kirjataan työhjeisiin.
Verkkokauppa	Eri verkkokauppa-alustojen erot hankaloittavat hallintaa.	Prosessien yhtenäistämisen mahdollisuuksien mukaan.	Eroavaisuudet eritellään työhjeisiin.
Ostot	Ennustettavuusongelmat aiheuttavat hankintariskejä.	Hälytysrajat tärkeimmille tuotteille. Ennakkomyyntiajoista on pidettävä kiinni.	Ostoehdotusraportin kehittäminen. Ennakkomyyntiajan tiukentaminen.
Suunnittelu	Eri tuoteryhmien aikataulut päällekkäin. Pakkaus suunnittelun aikataulutuksen laiminlyönti.	Yhteinen vuosikello. Pakkausprosessin parempi ennakointi.	Säännölliset katselmoinnit tuotannon, tuotetuen ja suunnittelun välillä.
Logistiikka	Muuttuvat aikataulut ja myöhästymisistä seuraavat toimituskatkot.	Kauden aikana yhteiset palaverit aikatauluista. Mahdollisuuksien mukaan aikataulujen aikaistaminen	Seurantatyökalujen kehittäminen, sisäisen kommunikaation tehostaminen.
Asiakaspalvelu	Palautusten käsittely on hidasta ja epäselvää.	Yhtenäinen palautusprosessi ja selkeämmät ohjeet asiakkaille.	Palautusjärjestelmän parantaminen ja henkilöstön koulutus.
Tiedonkulku	Osastojen välinen viestintä on puutteellista.	Selkeämpi viestintämalli ja vastuunjako.	Viestintävälineiden tehokkaampi käyttö ja säännölliset palaverit.

Yhteisiä teemoja parannusehdotuksissa ovat henkilöstön kouluttaminen, sisäinen kommunikaatio sekä raportoinnin kehittäminen. Voidaan ajatella, että monet ongelmien parannusehdotuksista ovat jo yrityksen ja henkilökunnan tiedossa, mutta keinot ehdotusten toteuttamiseen puuttuvat. Muutosvastarintaa tulee torjua perustelemalla muutokset hyvin, panostamalla koulutukseen ja osallistamalla henkilökuntaa laajasti kehittämiseen.

6.1 Merkittävimmät puutteet työohjeissa

Hyvät työohjeet tukevat sekä uusia että kokeneita työntekijöitä ja helpottavat perehdyttämistä. Työohjeet auttavat tehostamaan työskentelyä, varmistamaan laadun ja vähentämään virheitä. Yrityksen keskeiset toimenpiteet on syytä dokumentoida, jotta yrityksen toiminta voi jatkua sijaisvoimin. Hyvien työohjeiden avulla teoriassa kuka tahansa voikin hätätilanteessa hoitaa yrityksen kriittisimpiä toimia. (Tiihonen 2020.)

Työohjeiden hyödyntäminen arjessa on tärkeää, eikä pelkästään ohjeiden laatiminen riitä. Ohjeiden tulee olla helposti saatavilla ja ajan tasalla, jotta ne palvelevat yrityksen henkilöstöä mahdollisimman tehokkaasti. Erityistilanteisiin varautuminen on oleellista, sillä yllättävät sairastumiset tai muut kriisit voivat vaarantaa yrityksen toiminnan, jos tieto on vain yhden tai kahden työntekijän hiljaista tietoa. (Tiihonen 2020.)

Työohjeiden kehittäminen on keskeinen osa organisaation toiminnan tehostamista ja laadun varmistamista. Selkeät ja jäsennellyt ohjeistukset auttavat varmistamaan, että eri osastot toimivat yhtenäisten käytäntöjen mukaisesti, mikä parantaa toimintaprosessien ennakoitavuutta ja tehokkuutta. Ohjeistusten tarkentaminen ja dokumentointi mahdollistaa sujuvamman yhteistyön eri toimintayksiköiden välillä sekä tukee organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Tiihonen 2020.)

Martinex Oy:n tulevaisuuden tavoitteena on, että kaikista, tai ainakin mahdollisimman laajasti monesta työvaiheesta olisi olemassa kirjalliset ohjeet. Kaikkien toimintojen ja työvaiheiden kirjaaminen ohjeiksi tulee olemaan haastava ja aikaa

vievä projekti, minkä takia prosessityöpajoissa pyrittiin kirjaamaan ylös akuuteimmat työhjetarpeet. Taulukossa 5 esitetään työhjeet, joiden tarve tuli esille projektin työpajoissa.

Taulukko 5. Tarvittavat työhjeet

Osasto	Työhjeet
Myynti	<ul style="list-style-type: none"> - Myyntitilausten käsittely - Myyntitilausten täydellinen syöttäminen ERP:iin (asiakkaan tiedot, hinnat, toimituspäivät) - Tuoteryhmäkohtaiset erot menettelytavoissa
Verkkokauppa	<ul style="list-style-type: none"> - Kuluttajaverkkokaupan hinnoittelu - Verkkokaupan tuotetietojen automaattiajo - Verkkokauppa-alustojen väliset erot prosessissa - Tuotekuvien käsittely ja tallennus - Puuttuvien tuotekuvien pyytäminen
Logistiikka	<ul style="list-style-type: none"> - Shipping instructions (SI) ja Manufacturer agreement (MA) (vuosittain) sekä muut ostoihin liittyvät sopimukset - Tilauspisteet ja ostoehdotusraportin käyttö - Maahantuontiohjeen päivittäminen - Tavarantoimituksen vastaanotto ja lähettäminen
Suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> - Lisenssituotteiden hyväksyttäminen - Mallisuojeiden ja tavaramerkkien tarkistus - Yhteinen vuosikello eri tuoteryhmille
Tuotanto	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotantotilausten hallinta toiminnanohjausjärjestelmässä
Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> - Työnjako ja roolit (selkeytettävä muille osastoille)

Myyntiprosessin tehokkuuden parantamiseksi työhjeisiin tulee lisätä tarkempi ohjeistus myyntitilausten oikeaoppisesta käsittelystä. Erityistä huomiota tulee kiinnittää hinnoitteluun, toimituspäivämäärien määrittelyyn sekä asiakastietojen hallintaan.

Verkkokaupan toiminnan kehittämiseksi on tärkeää määritellä hinnoitteluprosessin vastuuhenkilöt sekä käytettävät hinnastot. Tuotekuvien ja -tietojen käsittelyohjeeseen tulee sisällyttää sisällöntuotannon vastuuhenkilöiden määrittely.

Ostotoiminnan sujuvuuden varmistamiseksi on tarpeen laatia vuosittain päivitettävät sopimukset, jotka tulee lähettää tavarantoimittajille allekirjoitettavaksi. Työhjeisiin tulee kirjata, kuka vastaa näiden asiakirjojen päivittämisestä ja hyväksymisestä, sekä ohjeet tilanteisiin, joissa toimittaja ei hyväksy sopimusta tai haluaa tehdä siihen muutoksia.

Suunnitteluprosessin työohjeiden tulisi sisältää vaiheittainen kuvaus lisenssituotteiden hyväksyttämisprosessista sekä vastuuhenkilöiden roolit. Lisäksi mallisuo- jien ja tavaramerkkien tarkistamiseen tarvitaan ohjeistus, jotta voidaan varmistaa, että tuotteiden immateriaalioikeudet ovat kunnossa ennen markkinoille tuomista.

Tuotantoprosessien tehokkuuden parantamiseksi on tärkeää määritellä uusien ohjelmistojen, työkalujen ja materiaalien testaamiseen liittyvät aikataulut sekä vastuuhenkilöt. Näin voidaan varmistaa, että testaus suoritetaan huolellisesti ja siihen varataan riittävästi aikaa.

Markkinointiprosessiin liittyvien vastuuhenkilöiden ja eri osapuolten roolit tulee määritellä selkeästi työohjeissa. Erityisesti kausimarkkinoinnin ja kampanjamark- kinnoinnin osalta on tärkeää varmistaa, että kaikilla toimijoilla on yhtenevä näke- mys rooleista ja vastuista.

6.2 Yhteisten ongelmien ratkaisuja

Prosessien taustoihin tutustumisen ja nykytilaselvityksen yhteydessä tunnistettiin muutamia yhteisiä ongelmia, jotka tulivat esiin lähes kaikilla yrityksen osastoilla ja monessa prosessissa. Ongelmiin on projektin aikana ja työpajoissa löytynyt joitain ratkaisuja, joita esitellään tässä luvussa.

Työyhteisön hyvinvointi ja asetettujen yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaa- tivat selkeää ja avointa **sisäistä kommunikaatiosta** koko organisaatiossa. Epä- selvyydet ja tiedonkulun katkokset voivat hidastaa prosessia ja vaikuttaa loppu- tulokseen. Useassa pienryhmätapaamisessa todettiin, että sisäinen tiedottami- nen asioista on puutteellista. Tämä johtuu osittain tietämättömyydestä eli ei tie- detä, keitä kaikkia jokin asia koskee tai miten laajasti asioista tulisi tiedottaa. Yh- teisesti tulee sopia, että tiedottamista saa ja pitää tehdä matalalla kynnyksellä ja laajalla jakelulla. Lisäksi koettiin tarpeelliseksi luoda eri osastoille sähköpostien jakelulistoja, joiden avulla tavoittaa helposti koko osaston. Prosessikuvaajiin py- rittiin myös lisäämään tärkeimmät tietovirrat oikeisiin kohtiin

Toimivassa työyhteisössä **roolit ja vastuunjako** ovat selkeitä, jolloin jokainen yhteisön jäsen ottaa vastuun omasta panoksestaan. Monissa asioissa ajatellaan, että sen hoitaa ”joku”, jolloin asiaa ei todellisuudessa hoida kukaan. Osastojen ja

henkilökunnan roolit ja vastuut tulee kirjata ylös selkeästi ja helposti saavutettavalla tavalla esimerkiksi organisaatiokaaviona. Prosessikuvaajissa kukin työvaihe osoitetaan selkeästi tietylle osastolle. Jokainen tuntee omat ja muiden roolit ja kantaa vastuun omista velvollisuuksistaan. Prosessien implementaatiovaiheessa on hyvä korostaa, että työyhteisössä tulee pitää yllä ilmapiiriä, jossa jokainen voi hyvässä hengessä vaatia myös muita kantamaan vastuunsa ja seuraamaan määriteltyä prosessia.

Yksi tunnistetuista ongelmista liittyi **ryhmädynamiikkaan ja osastojen väliseen yhteistyöhön**. Joillain osastoilla hyväksi havaittu keino ryhmähengen kehittämiseen on osaston kehityspäivien, kaudenavaus- tai kick off -päivien järjestäminen. Kyseiset tilaisuudet pyritään järjestämään yrityksen tilojen ulkopuolella, ja päivissä keskitytään yleensä kyseisen osaston tai tiimin toiminnan kehittämiseen ja esimerkiksi yhteisten tavoitteiden asettamiseen kaudelle. Kun tiimi tavoittelee yhteistä päämäärää, tiimihenki ja sitä kautta myös työssä viihtyminen ja työhyvinvointi paranee. Tiimipäivien järjestäminen vaatii budjetin laatimista, jotta esimerkiksi lounaan tarjoaminen ja työskentelytilan vuokraaminen on mahdollista.

Hyvä ryhmädynamiikka tukee avointa keskustelua ja tehokasta työskentelyä. Konflikteja voi syntyä erilaisten näkökulmien tai prioriteettien yhteentörmäyksistä. Yhteiset pelisäännöt ja ymmärrys kunkin prosessin vaiheen tarkoituksesta auttavat yhteisymmärryksen saavuttamisessa, kun työntekijät osaavat ajatella kokonaisuutta eikä vain itseään tai omaa työtään koskevia prosessin vaiheita.

Prosesseihin on pyritty lisäämään tarkistuspisteitä, joissa tietyt henkilöt tai tiimit tarkistavat palaverissa, että aikatauluissa on pysytty. Tällöin voidaan tarpeen vaatiessa aikatauluttaa ja priorisoida asioita uudestaan, jotta aikataulu saadaan kirittyä kiinni. Yhteiset välipalaverit vähentävät osastojen välisiä ristiriitatilanteita ja muistuttavat koko tiimiä yhteisistä tavoitteista.

Tarve **työohjeille ja yhtenäisille työskentelytavoille** on tunnistettu lähes joka osastolla. On pohdittu, miten voitaisiin jakaa hyväksi havaittuja työskentelytapoja muille, ja miten hiljainen tieto saataisiin dokumentoitua eksplisiittiseksi tiedoksi. Suurimmaksi ongelmaksi on koettu ajanpuute, eli töiden lomassa ei ole aikaa

metatyölle tai ohjeiden kirjoittamiselle. Työohjeiden systemaattista ylös kirjaimista varten tulee luoda ensin ohjeet ohjeille, eli mallipohjat, joiden mukaan ohjeita aletaan kirjoittaa.

Automatisaation mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää monessa työvaiheessa, mutta näiden vaiheiden tunnistaminen on haastavaa, kun tietotekniikan mahdollisuuksia tai ohjelmistojen erilaisia toimintoja ei tunneta. Projektin sihteeri työskentelee Martinex Oy:n IT-osastolla, minkä vuoksi hänellä on laajaa tietämystä tietotekniikan mahdollisuuksista. Näin onkin pystytty jo tunnistamaan prosesseissa sellaisia vaihteita, joita voidaan automatisoida kokonaan tai osittain.

6.3 Keskeiset suorituskykymittarit ja ratkaisut

Tässä luvussa esitetään projektin aikana esiin tulleita seikkoja, joilla voidaan saada parannusta projektin alussa määriteltyihin keskeisiin suorituskykymittareihin. Ennen uudistettujen prosessien implementointia, tulee suorittaa alkumittaus. Seuraava mittaus tehdään noin vuoden kuluttua prosessien käyttöönotosta.

Tuotetietojen oikeellisuus

Virheellisten tai puutteellisten tuotetietojen on tunnistettu johtuvan usein ajan puutteesta. Kun edellinen vaihe viivästyy, ei tuotetuella ole tarpeeksi aikaa tuoteperustusvaiheessa tarkistaa tietoja, ennen kuin ne syötetään toiminnanohjausjärjestelmään. Kiireessä myös huolimattomuusvirheet lisääntyvät. Pahimmassa tapauksessa tieto virheellisistä tuotetiedoista tai kuvista tulee vasta asiakkaalta. Prosessien kehittäminen mahdollistaa paremmin asetetuissa aikatauluissa pysymisen. Kun kaikki osastot tuntevat oman ja muiden osastojen roolit, pystytään vuosiaikataulut paremmin sovittamaan yhteen.

Tuoteryhmäkohtaisesti listataan kaikki suunnittelu- ja tuotantovaiheiden aikana tarvittavat mallit. Tuotetuen vastuulla on, että toimittajat ovat tietoisia tarvittavista malleista, ja että mallit saadaan ajoissa. Toiminnanohjausjärjestelmän tuotetiedot tulee tarkistaa tuotantomalleista sekä valmiiden tuotteiden saapuessa varastoon. Viimeistään saapumistarkastuksen aikana tulee myös varmistaa, että kaikki tuotekuvat ovat ajan tasalla.

Yritykselle on tulossa käyttöön uusi tuotetietojen hallintaohjelmisto, jossa tuotetietoja voi tallentaa laajemmin ja tarkemmin. Uuden ohjelmiston myötä tuotetietojen määrän ja laadun tulisi parantua.

Osto- ja myyntitilausten muutokset

Osto- ja myyntitilausten aikataulut ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Ostotilaukset tehdään ennakkomyyntien perusteella ja myyntitilausten toimitusaika on riippuvainen ostotilausten aikatauluista. Jos ennakkomyyntiaikataulut eivät pidä, ei ostoja päästä tekemään ajoissa, mikä taas johtaa tavaran viivästymiseen saapumisaikataulusta ja näin ollen myyntitilausten toimitusten myöhästymiseen. Työpajoissa tunnistettiin, että Martinexilla ei voida merkittävästi vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin eikä tehtaiden tuotantoaikatauluihin, minkä takia tarvittavien toimenpiteiden tulee olla yrityksen sisäisiä.

Osassa tuoteryhmiä ennakkomyyntiaikatauluja on pyritty aikaistamaan mahdollisuuksien mukaan. Tarvittavien tuotetietojen saamista ulkoisilta sidosryhmiltä on pyritty tehostamaan, jotta ennakkomyynnin alussa kaikki tarvittavat tiedot olisivat välittömästi myynnin käytössä.

Kun ostotilaukset saapuvat varastoon aikataulussa, ei myyntitilausten toimituspäivämääriä tarvitse muokata useasti, mikä vähentää myynnin tuen manuaalista työtä.

Virheet ja reklamaatiot

Virheellisten tuotteiden päätymistä jälleenmyyjille ja kuluttajille pyritään välttämään monin keinoin toimitusketjun eri vaiheissa. Mitä aikaisemmassa vaiheessa mahdollinen virhe havaitaan, sitä pienemmät ovat yleensä vaikutukset. Tuote- tai pakkaussuunnittelun aikana huomattu virhe on huomattavasti helpompi korjata kuin tavaran saapumistarkastuksessa huomattu virhe. Kunnollisilla prosesseilla pysytään aikataulussa paremmin, jolloin kiireestä johtuvat huolimattomuusvirheet vähenevät. Moneen prosessiin on lisätty tarkastuspisteitä ja tiimien yhteisiä tapauksia, joissa virheitä voidaan saada kiinni aikaisessa vaiheessa.

Suunnittelun prosessissa kauden aloituspalaverit sekä tuotantopalaveri ennen ostotilausten tekemistä otetaan käyttöön kaikissa tuoteryhmissä. Oston ja logistiikan prosessissa huomioitiin, että tehtaiden tarkka ohjeistaminen on erityisen tärkeää ja tuotannon seurannan tärkeys korostuu virheiden välttämiseksi. Kaikki tavarantoimittajille lähetettävät painoaineistot on tarkistettava toimittajan lähettämistä vedoksista ennen tuotannon alkua. Lisäksi ennen tilausten laivausta tulee tehtaalta saada laivauskuvat tuotteista ja pakkauksista, ennen kuin tilauksen saa lähettää tehtaalta. Näiden tarkistuspisteiden lisäksi työohjeissa tullaan määrittelemään tarkemmin tuoteryhmäkohtaiset tuotannonseurantamenetelmät ja -keinot.

Myös omaa tuotantoa on hyvä seurata ja tarkistaa säännöllisesti. Oman tuotannon seuraamisesta vastaavat tuotepäällikkö ja -assistentti, tuotantopäällikkö sekä suunnittelija yhdessä. Kaikki ulkopuolelta tilattava paino- tai muu materiaali tulee tarkistaa ennen tuotantoa.

Kun tavarat saapuvat varastoon, niille tehdään saapumistarkistus ennen kuin ne hyväksytään varastoon. Tässä vaiheessa tarkistetaan kaikki tuotteiden tiedot toiminnanohjausjärjestelmässä sekä tuotekuvat. Mahdolliset puutteet tai virheet korjataan. Sisäinen tiedottaminen mahdollisista tuotetietovirheistä tai -muutoksista on eriarvoisen tärkeää, jotta voidaan palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Kun tuotannon ja tavarantoimituksen laatu tarkistetaan mahdollisimman monessa vaiheessa ja prosessissa, voidaan vähentää virheitä ja siten myös reklamaatioita.

Myyntitilausten läpimenoaika

Myyntitilausten käsittelyyn kuluu toisinaan liian pitkä aika, eli aika tilauksesta toimitukseen on liian pitkä. Läpimenoajan pituuteen voivat vaikuttaa monet eri seikat, kuten virheet hinnastoissa, virheelliset myyntierät tilauksella, toimituskatkokset tuotteissa sekä sesonkivaihtelut.

Kiireisimpinä sesonkeina, kuten joulun aikaan, tilauskantaa on enemmän kuin normaalisti, mikä lisää tilausten käsittelyaikaa. Sesonkivaihtelut ovat luontaisia ja

ennustettavia. Varaston puolella kiiresesonkeihin varaudutaan lisäämällä henkilökunnan määrää. Myynnin tuessa taas voidaan priorisoida kiireaikoina myyntitilauksista muiden asioiden edelle.

Virheellisesti tai puutteellisesti syötetyt myyntitilaukset vaativat selvitystyötä, mikä hidastaa tilausten käsittelyä. Ongelmaa voidaan korjata työhjeistuksella ja kouluttamalla koko myyntihenkilökunta syöttämään tilaukset järjestelmään tarkasti ja selkeästi. Tilaukset pyritään päiväämään heti oikein. Jos jokin tuote on loppu varastosta, myyntitilaus päivätään tavaran saapumisen jälkeen. Myyjät veloitetaan tarkastamaan asiakaskohtaiset hinnastot aina kauden vaihtuessa, jotta vääriä hintoja ei päädy tilauksille asti.

6.4 Suositukset yritykselle

Tässä luvussa esitetään joitain kehitysehdotuksia, joilla yritys voi jatkossa kehittää toimintaa ja henkilöstöä. Ehdotukset on koottu taulukkoon 6. Ehdotukset perustuvat opinnäytetyön teoriaosuuteen sekä lukuihin 6 ja 7, työpajoissa virinneisiin keskusteluihin sekä osittain myös opinnäytetyön tekijän aikaisempaan kokemukseen yrityksen työntekijänä.

Taulukko 6. Jatkokehitysehdotuksia

KEHITYSEHDOTUS	TAVOITE	KEINOT TAVOITTEEN SAAVUTAMISEEN
Koko konsernin koulutuspäivä	Vahvistaa henkilöstön osaamista ja lisätä yhteisöllisyyttä	Vuosittainen koulutuspäivä ajankohdaisista aiheista, yhteiset työpajat
Esihenkilöiden kouluttaminen	Parantaa esihenkilöiden johtamistaitoja ja henkilöstön tyytyväisyyttä	Valmennusohjelmat, mentorointi, ulkopuoliset kouluttajat
Lean-ajattelun implementointi	Tehostaa toimintaa ja vähentää hukkaa	Koulutukset, käytännön työkalut, jatkuvan parantamisen kulttuuri
Hiljaisen tiedon kerääminen	Varmistaa osaamisen säilyminen ja siirtyminen organisaatiossa	Haastattelut, dokumentointi, uusien työntekijöiden perehdytysmallit
Koko yrityksen yhteinen vuosikello	Parantaa suunnittelua ja lisää ennakoitavuutta	Vuosikellon laadinta yhteistyössä, viestintä kaikille tasoille
Mittaukset ja kyselyt	Seurata kehitystä ja henkilöstön kokemuksia	Säännölliset kyselyt (esim. työhyvinvointi), mittarien määrittely ja analysointi.
Työ- ja vapaa-ajan tasapaino	Työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen	Mahdollisuudet riittävään työstä irtautumiseen ja palautumiseen

Jatkuvaa oppimista voidaan pitää viestinä henkilöstölle siitä, että jokaisen kannattaa pitää mahdollisimman hyvää huolta omasta työmarkkina-arvostaan. Siksi oppimista kannattaa arvostaa, oppiminen tukee erityisesti työntekijää itseään, ei pelkästään työnantajaa. Uuden oppiminen lisää työmotivaatiota, mikä taas tukee työssä viihtymistä ja työhön sitoutuneisuutta. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 32)

Elinikäistä ja jatkuvaa oppimista voisi Martinexilla tukea järjestämällä esimerkiksi kerran vuodessa koko henkilöstölle koulutuspäivän, jossa voisi olla mukana ulkopuolinen puhuja kertomassa jostakin ajankohtaisesta tai yritystä koskevasta asiasta. Työpajoilla päivään saadaan mielekkyyttä ja voidaan osallistaa henkilöstöä innostavalla tavalla. Jos työpajoissa ryhmät muodostetaan sekalaisesti eri osastoilta, voidaan myös lisätä työntekijöiden välistä vuorovaikutusta huomattavasti laajemmin, kuin normaalissa arjessa.

Kouluttamista voitaisiin lisätä erityisesti esihenkilöille. Martinexilla on noin 10 lähiesihenkilöasemassa toimivaa työntekijää. Kaikilla lähiesihenkilönä toimivilla ei ole aikaisempaa esihenkilökokemusta eikä täten välttämättä kaikkia tarvittavia johtamistaitoja tai johtamisen työkaluja käytössä. Esihenkilöille voitaisiin järjestää yhteisesti työn ohessa suoritettavaa koulutusta esihenkilötyöhön. Ryhmänä koulutukseen osallistujat voivat tukea toisiaan ja työstää vaikkapa jotain oikeita tai teoreettisia ongelmia yhdessä.

Yrityksen toiminnan tehostamiseksi voitaisiin määrätietoisemmin ottaa käyttöön lean-ajattelun periaatteita kaikissa toiminnoissa. Tehokkuuden tavoittelu ja hukan vähentäminen tulisi olla tavoitteena kaikissa toiminnoissa. Lisäksi asiakkaan tarpeet tulisi muistaa aina pitää mielessä. Hiljaisen tiedon kerääminen ja yhteisen vuosikellon laatiminen ovat suurempia kokonaisuuksia, joiden toteutus tulee suunnitella ja aikatauluttaa huolellisesti.

Muutokset totutuissa työskentelytavoissa, erityisesti kun muutuskäsky tulee johdolta, voivat tuntua työntekijöistä raskailta. Muutosvaiheessa työhyvinvointi voi kärsiä, jos työntekijöistä tuntuu, että heidän tulee opetella työnsä uudestaan, työntekoa valvotaan liikaa, tai että muutokset työtavoissa aiheuttavat lisätyötä taakan keventymisen sijaan. Työnantajan tulee erityisesti prosessien implementaatiovaiheessa kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden hyvinvointiin, viihtyvyyteen ja jaksamiseen.

Esihenkilöiden tulee seurata säännöllisesti työntekijöiden työhyvinvointia ja jakamista. Työterveyshuoltoon ja esimerkiksi liikuntamahdollisuuksiin on hyvä panostaa, ja pyritään aktiivisesti varmistamaan, että työntekijöillä on mahdollisuus riittävään palautumiseen työn ulkopuolella. Erityistä huomiota muutosten keskellä kiinnitetään työaikojen kohtuullisuuteen. Esimerkiksi liian pitkien työpäivien tekemistä pyritään ennaltaehkäisemään. Mikäli työajat alkavat venyä, tilanteeseen tulee puuttua viipymättä ja huolehtia siitä, että ylimääräiset työtunnit korvataan vapaina. Jos yksittäisellä työntekijällä esiintyy toistuvasti pitkiä työpäiviä, tulee arvioida sekä hänen työtapaansa että työmääräänsä ja vastuualueitaan. Tavoitteena on varmistaa, ettei kenelläkään ole kohtuuttoman suurta työkuormaa.

Tässä työssä esitettyjen keskeisten suorituskykymittareiden lisäksi voitaisiin suorittaa esimerkiksi säännöllinen henkilöstön työtyytyväisyyskysely. Prosessien implementoinnin, suorittamisen ja mittaamisen jälkeen tehdään uusi kysely, jotta voidaan selvittää parempien työskentelytapojen vaikutusta työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Muita mahdollisia mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi automaatioaste, laatupoikkeamien määrä, sairauspoissaolot, prosessien skaalautuvuus sekä erilaiset kestävän kehityksen ja vastuullisuuden mittarit.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Martinex Oy:n toimitusketjun prosesseja niin, että prosessit vastaisivat paremmin kasvaneen organisaation tarpeisiin. Tavoitteena oli erityisesti selkeyttää työnjakoa, parantaa osastojen välistä kommunikaatiota sekä yhtenäistää toimintatapoja. Kehitysprojektin myötä luotiin visuaaliset prosessikaaviot yrityksen keskeisistä prosesseista, jotka tulevat toimimaan pohjana prosessien implementoinnille ja jatkokehitykselle. Tässä työssä ei esitetä luotuja prosessikaavioita, sillä kaaviot on laatinut projektisihteeri eikä opinnäytetyön tekijä.

Työn tutkimuksen lähestymistavoissa yhdisteltiin elementtejä toimintatutkimuksesta ja tapaustutkimuksesta. Näin pystyttiin tarkastelemaan käytännön ongelmia osallistavasti ja syvällisesti. Prosessien nykytilaa ja kehittämistarpeita analysoitiin pienryhmätyöskentelyn ja työpajojen avulla. Tuloksia kerättiin havainnoimalla pienryhmätyöskentelyä ja niiden aikaista vapaata keskustelua.

Työpajojen aikana saatiin hyviä havaintoja ja elävää keskustelua. Työpajoihin valittiin osallistujia laajasti ja ryhmäkoko oli riippuvainen työstettävänä olevasta prosessista. Yleisesti ilmapiiri oli myönteinen ja innostunut. Työntekijät olivat erittäin halukkaita kehittämään prosesseja eikä projektin aikana kohdattu minkäänlaista vastustusta tai soraääniä. Muutosvastarintaa on pystytty hillitsemään ottamalla henkilökunta vahvasti mukaan kehitystyöhön alusta alkaen.

Projektin ja opinnäytetyön edistymisen suurimmaksi ongelmaksi muodostuikin lopulta liian tiukaksi määritelty aikataulu. Projektisuunnitelmassa prosessien kehittämisosuuden kestoksi arvioitiin noin puolivuotta. Tämän lisäksi implementaatio ja seuranta veisi vielä puolesta vuodesta vuoteen. Lopulta pelkästään kehittämisosuus kesti noin puolitoista vuotta. Aikataulujen venyminen johtui siitä, että projektia tehtiin omien töiden ohella, eikä töistä pystynyt irrottamaan projektille niin paljon aikaa, kuin asetettu aikataulu olisi vaatinut.

Työpajojen tuloksena saatiin kuitenkin kattava kuva nykyisten prosessien ongelmakohdista ja kehitystarpeista. Erityisesti toistuvat haasteet roolien ja vastuiden epäselvyydessä, tiedonkulussa sekä järjestelmällisten työhöjeiden puutteessa.

Näiden pohjalta kehitetyt ratkaisut ja prosessikaaviot antavat selkeän ja visuaalisen tavan jäsentää toimintaa sekä tarjoavat ratkaisuja havaittuihin ongelmiin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että opinnäytetyössä tunnistetut kehityskohteet vastaavat hyvin työn alussa asetettuihin tavoitteisiin. Tehdyt toimenpiteet perustuvat vahvasti lean-ajatteluun, jossa keskitytään hukan vähentämiseen, jatkuvaan parantamiseen sekä asiakasarvon maksimoimiseen. Työssä tuotetut selvitukset ja kehitysehdotukset vastaavat Martinex Oy:n tarpeeseen saada rakenteellisempaa otetta toimintansa hallintaan ja kehittämiseen.

Työn toteutuksessa on huomioitu eettisyys ja luotettavuus erityisesti siinä, että kehitysprosessiin on osallistettu laajasti työntekijöitä eri osastoilta. Tiedonkeruu tapahtui pääosin havainnoinnin ja ryhmätyöskentelyn kautta, mikä kasvatti osallistujien työpanoksen merkitystä ja toi esiin arjen näkökulmia. Tämä lisäsi työn luotettavuutta, sillä kehitystyö ei perustunut pelkästään johdon näkemyksiin vaan sisälsi monipuolisesti kokemuksia eri osastoilta.

Opinnäytetyö antaa kattavan kuvan yrityksen prosessien ongelmakohdista ja listaa prosessien jatkokehittämiseen hyödyllisiä työohjetarpeita. Työn tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä sekä parantamaan tiedonkulkua koko yrityksessä. Työn pohjalta on myös mahdollista toteuttaa systemaattista seuranta määriteltyjen keskeisten suorituskykykymittareiden avulla. Näin voidaan arvioida implementoinnin vaikutuksia esimerkiksi läpimenoaikoihin, asiakastyytyväisyyteen ja varaston hallintaan.

Opinnäytetyön aihe on rajattu prosessien viimeistelyvaiheeseen, joten prosessien implementointi ja seuranta ovat vielä tulevaisuuden tehtäviä. Prosessien käyttöönotto vaatii erityisesti esihenkilöiltä pitkäjänteisyyttä sekä halua ja taitoa olla työntekijöiden tukena muutoksessa. Muutokset totutuissa työskentelyta-voissa voivat tuntua raskailta, mutta laaja tiedottaminen muutoksen syistä sekä työyhteisön ja esihenkilöiden tuki läpi muutosvaiheen auttavat muutosten läpiviemisessä. Henkilöstön kannattaa pitää mielessä, että kun parannellut prosessit on otettu käyttöön laajasti koko yrityksessä, tulisi työnteon olla kevyempää, kun työvaihteita on automatisoitu ja kommunikaatiota selkeytetty.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi hyödyllistä tutkia, miten hyvin uudet prosessit on saatu käyttöön ja miten ne ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan ja tuloksellisuuteen. Lisäksi voitaisiin tarkastella, millaisia muutoksia prosessien käyttöönotto on tuonut organisaatiokulttuuriin ja työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Tätä seuranta voidaan tehdä esimerkiksi vuoden välein seuraavan viiden vuoden ajan. Tämän jälkeen prosesseja on hyvä viimeistään tarkastella uudelleen, ja tehdä seuraava kehitysprojekti.

LÄHTEET

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R. & Ansoff, R. 2019. *Implanting Strategic Management*. 3. painos. Cham: Springer Nature Switzerland AG.

Anttila, P. 1998a. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Osallistuva havainnointi. Helsinki: Metodix Oy. Viitattu 27.4.2025 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.1%20Havainnointi%20ja%20seuranta>.

Anttila, P. 1998b. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Tapaustutkimus. Helsinki: Metodix Oy. Viitattu 27.4.2025 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.2.1%20Tapaustutkimus>.

Armstrong, M. 2006. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. 3. painos. Lontoo: Kogan Page.

Fleischmann, A., Schmidt, W., Stary, C., Obermeier, S. & Börger, E. 2012. *Subject-Oriented Business Process Management*. 1. painos. Berliini, Heidelberg: Springer Nature.

Flovio 2025. Prosessien kuvaaminen – näin helppoa se on. Viitattu 4.3.2025 <https://flovio.fi/prosessien-kuvaaminen/>.

Haavisto, I. 2024. Mitä ei mittaa, ei voi johtaa – Yrityksen KPI-mittarit johtamisen tukena. Software Finland blogi. Julkaistu 28.11.2024. Viitattu 25.4.2025 <https://softwarefinland.fi/blogi/mita-ei-mittaa-ei-voi-johtaa-yrityksen-kpi-mittarit-johtamisen-tukena/>.

Jeyarathnam, M. 2007. *Strategic Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA) 2002. JHS 152 prosessin kuvaaminen. Versio 5.10.2012. Viitattu 25.4.2024 <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen/resource/e3532d98-3ead-4067-b957-23777582980f>.

Järvinen, P. 2008. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. *Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kamensky, M. 2014. *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti*. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kesti, M. 2013. *Hiljaiset signaalit kehittämistyössä*. Helsinki: Indico Oy.

Laitinen, M., Saarti, J., Tyrväinen, J., Rouvari, A. & Luokkanen, S. 2007. Laatu ratkaisee: Laatumyön opas korkeakoulukirjastoille. Helsinki: Suomen tieteellinen kirjastoseura.

Lindberg, C. F., Tan, S., Yan, J., & Starfelt, F. 2015. Key Performance Indicators Improve Industrial Performance. Energy procedia, 75, 1785–1790. Viitattu 4.4.2024
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876610215012424>.

Logistiikan maailma 2024a. Lean-ajattelu. Viitattu 27.3.2024
<https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>.

Logistiikan maailma 2024b. Prosessien kehittäminen. Viitattu 3.6.2024
<https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>.

Martinex Oy 2024. Martinex ei olisi Martinex, ellei sen konsernikaaviokin näyttäisi vähän omanlaiselta. Viitattu 3.6.2024 <https://www.martinex.fi/martinex-konserni>.

MCS-Management Consulting Services Oy 2020. PDCA malli ja jatkuva parantaminen. Julkaistu 17.6.2020. Viitattu 27.3.2024 <https://mcs.fi/pdca-malli-ja-jatkuva-parantaminen/>.

Nonaka, I. 2008. The Knowledge-Creating Company. Boston: The Harvard Business Review Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Parmenter, D. 2020. Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs. 4. painos. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Pesonen, M. 2019. Onko prosessi ymmärretty väärin? Quality Knowhow Karjalainen Oy 21.3.2019. Viitattu 4.3.2025 <https://qkk.fi/prosessi/>.

Rao, P.S. 2010. Strategic Management. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. Helsinki: BoD - Books on Demand GmbH.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Havainnointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 27.4.2025
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Osallistuva havainnointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 27.4.2025
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Ryhmähaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.4.2025 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html.

Sokovic, M., Pavletic, D. & Pipan, K. K. 2010. Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, 43(1), 476–483. Viitattu 4.4.2024 http://jamme.acmsse.h2.pl/papers_vol43_1/43155.pdf.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2023. Julkisen hallinnon reformit, muutosprosessit ja systeeminen muutos. Teoksessa Uusikylä, P. & Jalonen, H. (toim.) Epävarmuuden aika: Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into Kustannus.

Tiihonen, M. 2020. Työohjeet kuntoon ja käyttöön. Proagria Blogit. Julkaistu 22.4.2020. Viitattu 3.4.2025 <https://www.proagria.fi/blogit/puutarhayrittajan-saappaissa/tyoohjeet-kuntoon-ja-kayttoon>.

Tuominen, K. & Laamanen, K. 2012. Prosessijohtamisen toimintamalli: Itsearviointin työkirja: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Wills, B. 2024. Explicit Knowledge: Definition, Examples, Benefits & More! ProProfs Knowledge Base 1.3.2024. Viitattu 25.4.2024 <https://www.proprofskb.com/blog/explicit-knowledge/>.