

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Mikko Peltonen

AINA OIKEA TEHOKAS TOIMITUS – VAKIOTOIMITTAMISEN TILA
YRITYS OYJ:SSÄ

Opinnäytetyö
Elokuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2015
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
013 260 600

Tekijä(t)
Mikko Peltonen

Nimeke
Aina oikea tehokas toimitus – Vakioitoimittaminen Yritys Oyj:ssä

Toimeksiantaja
Yritys

Tiivistelmä
Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii pääosin Suomessa toimiva tietoliikennepalveluja ja ratkaisuja tarjoava yritys. Yrityksessä, henkilöasiakasyksikkö organisaatiossa oli noussut esille tarve saada kattavampaa tietoa vakioitoimittamisen prosessin tilasta henkilöstön näkökulmasta tällä hetkellä. Haluttiin lisäksi saada aikaan kehittämistehtävä esille nousseiden haasteiden parantamiseksi ja korjaamiseksi.

Työssä tarkastellaan liiketoimintaprosesseja ensin teorialähtöisesti sekä peilataan lähdetietoa kriittisesti työelämään. Työssä luotiin kattava teoriapohja siitä, kuinka liiketoimintaprosessit muodostuvat sekä kuinka niiden kehittämistä olisi ohjattava.

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitui sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta. Laadullisen tutkimusotteen kautta haluttiin luoda pohjaa määrälliselle tutkimusotteelle, koska tarkoituksena oli luoda suurempaa joukkoa koskeva kysely. Laadullisen tutkimusotteen avulla pystyttiin paremmin kohdistamaan kysely kohdejoukolle, sekä määrittelemään kysymysasetantaa paremmaksi.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin selville, että vakioitoimittamisen prosessin parissa työskentelevillä henkilöillä on hyvinkin erilaisia näkemyksiä prosessin tilasta ja omasta roolistaan osana prosessia. Näiden tutkimustulosten valossa on aloitettu kehittämään henkilöstölle suunnattua verkkokoulutusta, joka tuo yhteen prosessin tavoitteet sekä sen parissa työskentelevät henkilöt. Sen tarkoituksena on parantaa prosessilähtöistä ajattelua ja parantaa toimitusprosessin tavoitteiden toteutumista.

Kieli
suomi

Sivuja 75
Liitteet 3
Liitesivumäärä 5

Asiasanat
prosessijohtaminen, liiketoimintaprosessit, toimitusprosessi



THESIS
May 2015
Degree Programme in Technology
Competence Management
Master's degree

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
013 260 600

Author(s)
Mikko Peltonen

Title
Always Right Efficient Delivery – Standard Delivery Process at Yritys Oyj

Commissioned by
Yritys

Abstract

This thesis was commissioned by a large Finnish corporation. At target corporation's consumer organization there was a real need to study and develop a standard delivery process amongst employees and people who work daily within or as a part of the process.

In this thesis the business processes are examined first on the theory level. From theory the source information is reflected critically towards real-life work inside the organization at hand. The purpose was to create a sufficient theory base of how business processes are born and how the development of these processes should be managed.

Both quantitative and qualitative research methods were used in this thesis. The primary purpose of quantitative method was gathering information about the current state of the process. With the help of qualitative method, interview, it was easier to build a survey to cover a larger focus group because it allowed a deeper understanding of the processes' current state and it helped to ask the right kind of questions in the survey.

As a result of the survey it was clear that different people working in different stages or parts of the process had sometimes very dissenting opinions about the standard delivery process. Therefore it called for a development that could bring people working in the process to come closer together in order to achieve the common goal. The project was to create a web based learning environment that would serve all employees in the process of standard delivery.

Language

Finnish

Pages 75

Appendices 3

Pages of Appendices 5

Keywords

process management, business processes, delivery process

SISÄLTÖ

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto	5
1.1 Opinnäytetyön tausta	6
1.2 Opinnäytetyön kehittämistehtävä ja tavoite.....	6
1.3 Opinnäytetyön rakenne	7
2 Kohdeorganisaation esittely	8
2.1 Toimeksiantaja.....	8
2.2 Tutkittava organisaatio	8
2.3 Tutkittava osasto.....	9
3 Toimittamisen prosessin sisältö	10
3.1 Mikä on prosessi?	10
3.1.1 Asiakkaasta asiakkaaseen.....	14
3.1.2 Sisäinen asiakkuus	15
3.1.3 Toistuvuuden merkitys prosessissa	19
3.2 Prosessin olemassaolon tarkoitus.....	20
3.3 Prosessin kehitys	22
3.4 Prosessien kuvaaminen	23
3.5 Kuinka prosessia voi kuvata?	27
3.6 Tilaus- ja toimitusprosessi kohdeorganisaatiossa	29
3.6.1 Toimittamisen huoneentaulu	32
4 Tutkittavan organisaation strategiset näkökulmat	33
4.1 Henkilöasiakkaat.....	33
4.2 Henkilöstön kehittäminen	34
4.3 Esiimestyön kehittäminen	34
5 Kehittämistehtävä yrityksen organisaatiossa	35
5.1 Toimittaminen	35
5.2 Toimittamisen onnistuminen	35
5.2.1 Mittaus	36
5.2.2 Arviointi	37
6 Kehittämisenäkökulma ja tiedonhankinnan menetelmät	38
6.1 Tiedonhankintamenetelmät.....	38
6.1.1 Lähestymistavat	38
6.1.2 Kvantitatiivinen tutkimus	39
6.1.3 Kvalitatiivinen tutkimus.....	40
6.2 Haastattelu.....	41
6.2.1 Miksi haastattelu?	42
6.2.2 Haastattelun hyödyt ja haitat.....	43
6.2.3 Haastattelun runko ja tutkimustehtävät	43
6.2.4 Aineiston käsittely	45
6.3 Kysely	45
6.3.1 Miksi kysely?.....	46
6.3.2 Kyselyn hyödyt ja haitat	47
7 Kehittämistehtävän tulokset ja tulkinta	48
7.1 Haastattelun tuloksia.....	48
7.1.1 Toimittamisen prosessin tuntemus.....	48
7.1.2 Osaamisvaatimusten arviointi vs. aina oikea tehokas toimitus	50

7.1.3 Missä toimittamisen prosessi koetaan onnistuneen ja missä on parannettavaa.....	51
7.2 Kyselyn tuloksia	51
7.2.1 Lähtökysymykset	52
7.2.2 Yleistä ydinprosesseista	54
7.2.3 Tukimateriaali.....	55
7.2.4 Asiakaslupaus.....	58
7.2.5 Onnistuminen.....	61
7.2.6 Sidosryhmät.....	64
8 Tulokset ja johtopäätökset	68
8.1 Teoriapohjan tarkastelu	68
8.2 Opinnäytetyön tiedonhankintamenetelmien tarkastelu.....	69
8.3 Kehittämistyö	71
8.4 Jatkokehitysmahdollisuudet	72
Lähteet.....	74

Liitteet

Liite 1	Haastattelun teemakysymykset
Liite 2	Toimittamisen prosessin kysymyslomake
Liite 3	Toimittamisen prosessi-verkkokoulutuksen suunnitelma

1 Johdanto

Nykyisessä yhteiskunnassa asiakkaat haluavat käyttämänsä tuotteet tai palvelut entistä nopeammin käsiinsä. Vielä kaksi vuosikymmentä sitten pitkät toimitusajat eivät olleet ihmisille mikään yllätys, vaan hyväksytty vallitseva tilanne. Nykyään tuotteiden ja palveluiden on oltava asiakkaiden saatavilla jopa tuntien kuluttua tilauksesta. Tähän haasteeseen pyrkivät kaikki yritykset vastaamaan mitä mielikuvituksellisimmilla tavoilla, kuten esimerkiksi kauko-ohjautuvien lennokkien avulla.

Tutkimuksen kohteena oleva yritys haluaa olla myös mukana vastaamassa tähän haasteeseen ja tarjoaa jo nyt useampia tapoja lunastaa asiakkaalle annettu toimituslupaus. Asiakas voi valita useista erilaisista toimitustavoista ja toimitusajoista itsellensä sopivimman vaihtoehdon. Tavoitteena on, että asiakas saa toimituksen niin kuin on sovittu. Jokainen toimitus hoidetaan laadukkaasti ja se tapahtuu asiakkaalle tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Yritys toimittaa asiakkaalleen kaiken tiedon tilauksesta ja pitää asiakkaan ajan tasalla toimituksen etenemisestä. Asiakas voi seurata toimituksen etenemistä myös itsepalvelun kautta verkossa.

Asiakkaan toimituslupauksen lunastamiseksi tehdään päivittäin töitä kohdeyrityksessä ja pyritään entistä laadukkaampaan ja nopeampaan tulokseen. Siihen tarvitaan ehdottomasti toimiva prosessi, joka mahdollistaa tuotteen tai palvelun toimittamisen asiakkaalle mahdollisimman nopeasti, sujuvasti ja virheettömästi. Se vaatii usean henkilön täydellisen panostuksen ja siksi on tärkeää, että prosessin jokaisessa vaiheessa tiedetään mitä on jo tehty, ja mitä tulee vielä tehdä, jotta voimme lunastaa asiakkaalle annetun lupauksen.

Tämän tutkimuksen avulla selvitetään, mikä on vakiotoimittamisen nykytilanne konsernin sisällä, sekä kehittää toimintaa parempaan suuntaan. Tutkimus suoritettiin osin kvalitatiivisin, eli laadullisin- ja osin kvantitatiivisin, eli määrällisin menetelmin. Tutkimuksen tulosten pohjalta toteutetaan verkkokoulutusmateriaali,

jonka tarkoituksena on tuoda osastoja lähemmäksi toisiaan ja parantaa yhteistyötä, ymmärrystä sekä asiakaskokemaa.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yritys, jonka yhdessä organisaatiossa tutkija työskentelee opinnäytetyön osalta. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena ovat henkilöasiakasorganisaation osasto B sekä vertailukohteena henkilöasiakasorganisaation osasto A ja tuotannon organisaation osasto C. Tutkija työskentelee opinnäytetyön osalta kohteena olevan yrityksen organisaation osastolla B.

1.2 Opinnäytetyön kehittämistehtävä ja tavoite

Tarve kehittämistehtävälle on noussut esiin yrityksen erään organisaation prosessikehitysryhmässä. Organisaation toimittamisen prosessi kuuluu seuraavasti, "aina oikea tehokas toimitus". Tämä tarkoittaa sitä, että kun asiakas tekee yritykselle tilauksen, hän saa sen mitä haluaa silloin kun hän sen haluaa. Tavoitteena on, että asiakas saa toimituksen niin kuin on sovittu. Jokainen toimitus hoidetaan laadukkaasti ja se tapahtuu asiakkaalle tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. (Yritys 2015.)

Toimittamisen prosessin prosessivaiheissa on kolme kriittistä kohtaa. Nämä kohdat olivat muodostuneet seuraavasti:

- myyntiennusteista ja sen mukanaan tuomasta työmääräennusteesta
- toimitusajan lupauksesta (tilaustietojen oikeellisuus)
- palvelun käyttöönotosta (asiakaspalautukset).

Määrittelyn pohjalta asetettiin tavoitteet, joiden mukaan toimittamisen prosessia on tuotava lähemmäksi henkilöstön omaa päivittäistyötä. Tahtotilana on kannustaa henkilöstöä ajattelemaan toimittamista prosessilähtöisesti ja lisäämään

prosessikypsyyttä ja syventää osaamista. Työn keskeisenä ajatuksena on siis tuoda toimittamisen prosessi osaksi jokaisen henkilön päivittäistyötä. Sen avulla tuetaan myös osaamisen kehittämistä ja ylläpitoa. (Yritys 2015.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä osiossa kerrotaan opinnäytetyön tausta, tavoite ja kehittämistehtävät. Toisessa osiossa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, sen strategia, arvot, tavoitteet, organisaatorakenne sekä tämänhetkiset asiakaskokonaisuudet.

Opinnäytetyön kolmannessa osiossa käydään läpi teoreettista viitekehystä, jonka sisään kehittämistehtävä kuuluu. Neljännessä osiossa kerrotaan kohdekonsernin ja organisaation strategisista näkökulmista. Viidennessä osiossa käydään läpi kehittämistehtävä kohdeyrityksen organisaatiossa lähemmällä tasolla ja kuvataan nykytilannetta.

Kuudennessa osiossa käydään läpi kehittämistehtävään valittujen tiedonhankintamenetelmien ja lähestymistapojen perustelut. Seitsemännessä osiossa esitellään kehittämistehtävän tuloksia. Kahdeksannessa osiossa käydään läpi kehittämistehtävässä onnistuminen sekä pohditaan jatkokehitysmahdollisuuksia.

2 Kohdeorganisaation esittely

Esittelen seuraavaksi yrityksen, johon opinnäytetyö tehdään. Esittelyssä käydään läpi yrityksen konserni kokonaisuudessaan, kohdeorganisaatio, johon tutkimus tehdään sekä osasto, johon opinnäytetyö tehdään. Toimeksiantajan toivomuksesta kuvaan toimeksiantajaa ja toimintaympäristöä niin yleisellä tasolla kuin se tässä yhteydessä on mahdollista.

2.1 Toimeksiantaja

Yritys on tietoliikenne- ja ICT-alan palvelun saralla toimiva yritys, jonka asiakkaana on yli miljoona asiakasta ja yritystä. Yritys tarjoaa palveluita sekä mahdollistaa organisaatioiden toiminnan ja tuottavuuden parantamisen. Yhteistyö kansainvälisten yritysten kanssa mahdollistaa yrityksen palveluiden käytön myös kansainvälisesti. (Yritys 2015.)

Yrityksen ohjausmalli muodostuu yksiköistä, tulosityksiköistä ja tukiyksiköistä sekä segmenteistä. Toimintamallin ulkopuolella on joukko erillisyhtiöitä, joista yritys omistaa vaihtelevia osuuksia. Yrityksen toimintamallin tavoitteena on asiakasläheisyyden ja kustannustehokkuuden parantaminen edelleen. (Yritys 2015.)

Yrityksen liiketoiminta muodostuu kahdesta segmentistä:

- henkilöasiakkaat
- yritysasiakkaat.

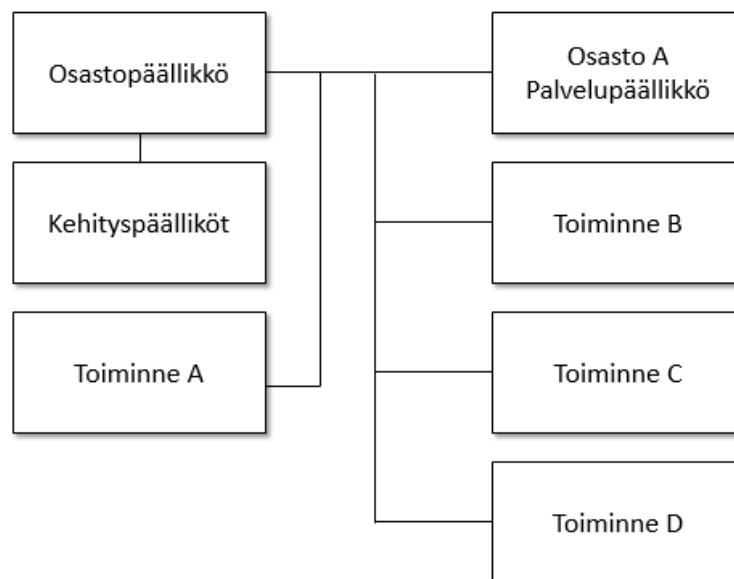
2.2 Tutkittava organisaatio

Tutkittavan olevan organisaation liiketoiminta jakautuu niin tuotteisiin kuin erilaisiin asiakkaiden tarpeisiin suunnattuihin palveluihin. Liiketoimintaa on tukemassa useampi tulosityksikkö.

Henkilöasiakasyksikössä työskentelee yhteensä yli tuhat henkilöä ympäri Suomea. (Yritys 2015.)

2.3 Tutkittava osasto

Tutkimuksen kohteena oleva osasto vastaa asiakkaiden tilausten käsittelystä ja tilauksiin liittyvien laitteiden toimittamisesta asiakkaalle. Osasto tukee koko organisaatiota sisäisesti erilaisissa asiakastilauksiin liittyvissä tilanteissa. Osastolla työskentelee kaikkiaan yli yhdeksänkymmentä henkilöä, ja henkilöitä on usealla paikkakunnalla. Osastoa vetää osastopäällikkö. (Yritys 2015.)



Kuvio 1. Tutkimuksen kohdeorganisaatio (Yritys 2014a).

Osastolla tehdään aktiivista kehitystyötä eri järjestelmien parissa. Osasto vastaa tilaus-toimitusprosessin sujuvuudesta ja sen kehittämisestä. (Yritys 2014a.)

3 Toimittamisen prosessin sisältö

Tässä luvussa ja sen kappaleissa käydään läpi määrittelyä prosessista, ydinprosessista sekä prosessijohtamisesta. Jotta kohdeorganisaation toimittamisen prosessia voidaan ymmärtää, täytyy ensin ymmärtää mitä ovat prosessit, ydinprosessit ja prosessien johtaminen. Seuraavien kappaleiden aikana tutustutaan prosessien ympärillä pyörivään termistöön ja siirrytään teoriasta käytännön ja tosielämän malleihin.

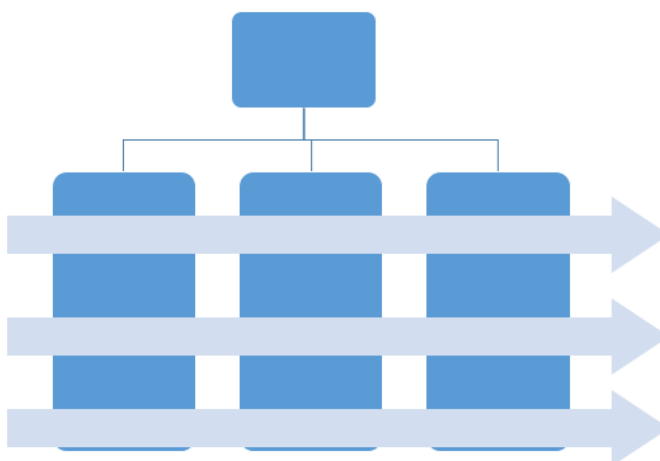
3.1 Mikä on prosessi?

Prosessi voi olla:

- vaiheista muodostuva tapahtumasarja (tilaus- ja toimitusprosessi)
- ilmiö tai tapahtumien kulku (kemiallinen prosessi)
- kehitys (esimerkiksi rauhanprosessi tai evoluutioproessi).

Prosessi voi toimia jatkuvasti, kuten usein on teollisuuden tuotantoprosesseissa. Toisaalta myös jokin tapahtuma voi käynnistää prosessin. Omassa kehittämissä tehtävässän sellainen tapahtuma on asiakkaan tilaus. Jos prosessi toimii hyvin, syntyy aikanaan haluttu tuotos, suorite tai palvelu. (Pitkänen 2005, 69.)

Sanaa prosessi on kauan käytetty esimerkiksi oikeuslaitoksessa. Termi on kulkeutunut elinkeinoelämään kemian ja prosessiteollisuuden kautta. Myöhemmin käsite on laajentunut myös muihin toimintoihin. Tällöin ajatuksena on ollut toiminnan ohjattavuus ja ennustettavuus prosessiteollisuuden tapaan. Prosessi mielletään usein yksittäisiin käsittelyvaiheisiin, joiden läpi virtaa jalostettava raaka-aine. Liike-elämässä prosessiketjussa virtaava raaka-aine on hyvin pitkälti tietoa. Prosessiajatuksen avulla pyritään tuomaan parannusta perinteiseen toimintojakoiseen organisaatioon. Sen ongelmat liittyvät kuormitus-, virtaus- ja rajapintaongelmiin, jotka alkavat ja päättyvät asiakkaaseen. (Pitkänen 2005, 69.)



Kuvio 2. Perinteinen toimintojakoinen organisaatio (Pitkänen 2005).

Kuviossa 2 on esitetty perinteinen teollisen aikakauden taylorilainen toimintojakoinen organisaatio. Tässä mallissa johtaminen ja raportointi tapahtuvat pystysuunnassa, tiedon ja tavaran virratessa vaakasuunnassa. Tämä johtaa siihen, että ongelmien ymmärtäminen ja ratkaiseminen on hidasta ja vaikeaa. Kyseisessä mallissa korostuu pääosin yrityksen järjestelmä ja asiakas saattaa unohtua. (Pitkänen 2005, 70.)

Laamasen ja Tinnilän (2002) teoksessa ”Prosessijohtamisen käsitteet” prosessia kuvataan seuraavasti:

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteen muutetaan tuotteiksi. (Laamanen & Tinnilä 2002, 61.)

Erään toisen koosteen mukaan prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, jotka tuovat lisäarvoa lopulliseen tuotteeseen tai palveluun ja joista asiakas on valmis maksamaan (Moisio 2015, 1).

Liiketoimintaprosesseista puhuttaessa ollaan kiinnostuneita organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta. Kai Laamanen (2004) suosittelee käyttämään seuraavaa määritelmää, koska hänen mukaansa se sisältää toiminnan lisäksi toteuttajat ja lopputulokset:

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteutumiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi.

Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen 2004, 19.)

Prosessi on siis sarja toimenpiteitä, pitäen sisällään myös prosessin toiminnan kannalta tärkeä resurssit. Prosessi käynnistyy jonkin syötteen aktivoimana ja prosessin tuloksena syntyy asiakkaalle haluttu tuote tai palvelu. Alla oleva kuvio (kuvio 3) auttaa tämän määritelmän hahmottamisessa. (Laamanen 2004, 19.)

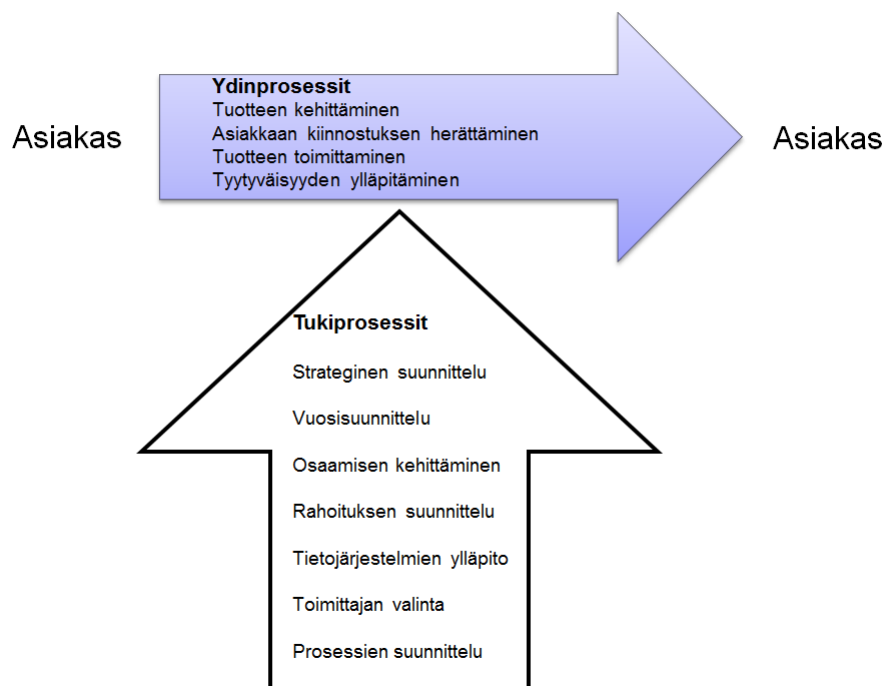


Kuvio 3. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resurssit (Laamanen 2004).

Prosessi käsitteenä koostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin liittyy olennaisesti suorituskyky. Määritelmässä ei kuitenkaan erikseen mainita palautteen merkitystä, mutta sen hyödyntäminen on erittäin tärkeä osa prosessin ideaa. Prosessin idea taas koostuu siitä, että on olemassa jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja sitä voidaan mallintaa sekä kehittää. (Laamanen 2002, 19.)

Laamasen ja Tinnilän (2002) mukaan mikä tahansa toiminta tai kehityskulku voidaan kuvata prosessina. Organisaatioiden kannalta kiinnostavimpia prosesseja ovat ne prosessit, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Prosesseja kutsutaan monella eri nimellä kuten pääprosessit, avainprosessit tai liiketoimintaprosessit. Kriittiset prosessit esitellään yleensä yritysten omissa prosessikartoissa. Parhaimmillaan prosessit kulkevat asiakkaalta asiakkaalle. Laamanen ja Tinnilä toteavat myös, että tilaus- ja toimitusprosessiin osallistuu markkinointi-, tuotanto- ja tuotekehitysosastot. (Laamanen & Tinnilä 2002, 62.)

Toisaalta taas suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja kutsutaan ydinprosessiksi tai liiketoimintaprosessiksi. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen ja toimituksesta sopiminen, tuotteiden ja palveluiden toimittaminen sekä asiakastuki. (Laamanen & Tinnilä 2002, 62–63.) Myös Rissanen, Sääsken ja Vornanen (1996) mukaan tavallisimpia ydinprosesseja ovat mm. uusien tuotteiden kehittäminen ja niiden tuominen markkinoille, sekä asiakaskannan hallinta (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 79). Ydinprosessit suuntaavat siis johdon huomiokyvyn olennaisiin asioihin (Hannus 1994, 19). Näille prosesseille on ominaista, että niiden tuotteet ja palvelut suuntautuvat ulkoisille asiakkaille (Laamanen & Tinnilä 2002, 62–63). Periaatteena on kuitenkin se, että toiminnan ohjaus lähtisi asiakkaan tarpeesta (Rissanen ym. 1996, 79). Tätä tilannetta helpottaa hahmottamaan myös seuraava alla oleva kuvio (kuvio 4).



Kuvio 4. Esimerkkejä organisaation prosesseista (Laamanen & Tinnilä 2002).

Kuviossa 4 selkeytyy se, että vaikka prosessi kulkeutuu asiakkaalta asiakkaalle, niin mikään organisaatio ei voi toimia pelkästään ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavien prosessien varassa. Jotta prosessit toimisivat mahdollisimman tehokkaasti, ja niillä olisi mahdollista uudistua tai jopa poistua ja korvautua kokonaan uusilla prosesseilla, tarvitaan edellytyksiä uuden synnyttämiseen. Tällöin kuvi-

oon astuvat tukiprosessit. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat mm. strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta, osaamisen kehittäminen, rahoituksen suunnittelu, tietojärjestelmien käytön tuki ja kehittäminen, toimittajien kelpuutus ja prosessien suunnittelu. Lisäksi on olemassa myös organisaatioita, joiden strategiseen suunnitteluun sekä toiminnan suunnitteluun ja seurantaan viitataan termeillä johtamisprosessit tai ohjausprosessit. Lopuksi on mahdollista myös pilkkoa prosessin sisäisiä tapahtumia pienempiin prosesseihin, tällöin kuvaan astuvat mukaan termit osaprosessi tai aliprosessi. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63.)

3.1.1 Asiakkaasta asiakkaaseen

Prosessikokonaisuus ulottuu yleensä yli organisaatorajojen. Prosessissa on mukana usein monia muita osapuolia tai rooleja, esimerkiksi asiakkaita, toimittajia ja muita sidosryhmiä. Prosessia ei tulisi rajoittaa pelkästään organisaation sisälle. (Pitkänen 2005, 79.)

Kuten Laamanen ja Tinnilä (2002, 62) kuvaavat prosessia, että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, niin myös Raimo Pitkänen miettii samaa asiaa teoksessaan Mahdollisuuksien johtaminen (2005). Pitkänen pohtii asiaa mm. asiakastyytyväisyyden mittauksen kautta. Pohdinnassa käydään läpi sitä, kuinka organisaatio haluaa mitata asiakastyytyväisyyttä. Organisaatio miettii itse kysymykset ja suunnittelee, että mistä toiminnan alueista he haluavat asiakkaan mielipiteen kuulla. Pohdinnassa ajatus kuitenkin käännetään niin päin, että asiakastyytyväisyyden mittausprosessi alkaakin asiakkaasta. Kysymykset laaditaankin asiakasnäkökulmasta, eli siitä kuinka asiakas meidät näkee ja mitä asioita asiakas pitää tärkeänä. Sen sijaan, että asiakkaalta kysyttäisiin mitä mieltä hän on organisaation myyntikehitystoiminnasta, kysytäänkin tyytyväisyyttä palveluun. (Pitkänen 2005, 80.)

Pääosassa on organisaation halu kehittää ja parantaa toimintaa. Kaiken organisaation kehittämisen taustalla tulisi kuitenkin olla tarkoitus kehittää ja parantaa toimintaa niin, että eniten siitä hyötyisi asiakas, eikä organisaatio. Mitään orga-

nisaation tunnuslukuja ei tulisi kehittää tunnusluvut edellä, vaan nimenomaan toiminnan parantamisen kautta.

Olen samaa mieltä sekä Pitkäsen (2005) kanssa että Laamasen ja Tinnilän (2002) kanssa. Päästessäni yhä syvemmälle prosessiajattelun maailmaan ja tutkiessani tutkittavan organisaation prosesseja, olen huomannut, että samoja asioita nousee esille myös siellä. Esimerkiksi tutkittavan organisaation toimittamisen prosessi toimii juuri niin, että prosessi lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessiketjun lopuksi asiakkaalta kysytään, oliko hän tyytyväinen toimitukseen ja sujuiko kaikki, kuten asiakas oli halunnut. Jokainen asiakkaan antama palaute jää talteen organisaatioon ja on erittäin arvokasta tietoa toiminnan kehittämisen kannalta.

Tämän opinnäytetyön keskiössä oleva toimittamisen prosessi on yksityiskohtaisesti kuvattuna tutkittavaan organisaatioon, ja koska toimittamisen prosessi on laaja kokonaisuus, myös se on jaettu osaprosesseihin. Kuvaan näitä osaprosesseja tämän luvun myöhemmissä vaiheissa, mutta pääpiirteittäin osaprosesseja ovat toimittamisen prosessin sisällä mm. tilausprosessi ja asennusprosessi.

3.1.2 Sisäinen asiakkuus

Jotta prosessi voisi toimia mahdollisimman tehokkaasti kokonaisuutena, tarvitaan jotain, joka edistää asiaa siitä pisteestä johon edellinen toimija lopetti. Tarvitaan sisäinen asiakas. Sisäinen asiakas on se taho, joka on luotu poistamaan työvaiheiden välistä kitkaa. Mikään prosessikokonaisuus ei voi toimia vain yhden henkilön varassa. Esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa toimitusprosessia. Asiakas aloittaa tilaamalla tuotteen tai palvelun itsellensä. Tilauksen vastaanottaja suorittaa esimerkiksi asiakkaan luottotietojen tarkistuksen, varmistaa tilauksen oikeellisuuden ja lähettää tilauksen eteenpäin laitetoimittajalle. Laitetoimittaja pakkaa asiakkaan tilaaman laitteen ja lähettää sen postin kautta asiakkaalle. Asiakas saa laitteen, testaa sitä ja ilmoittaa onnistuiko toimitus vai ei. Edellä mainittu esimerkki on karkea kuvaus siitä, kuinka toimitusprosessi etenee, mut-

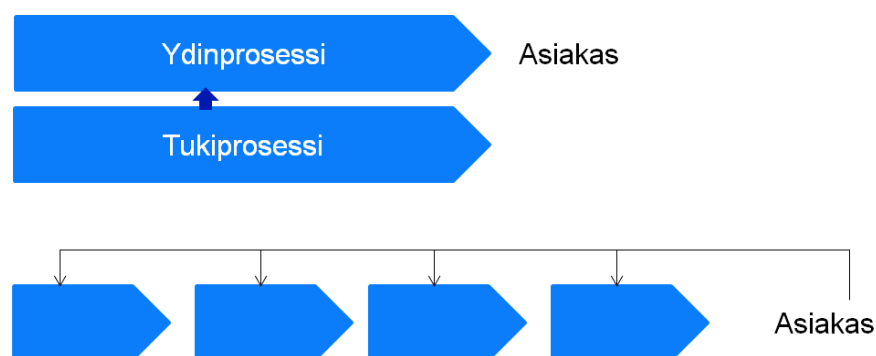
ta perusidea kuitenkin selkeytyy. Ulkoisen asiakkaan lisäksi tarvitaan myös sisäisiä asiakkaita, jotka pystyvät jatkamaan työvaihetta siitä, mihin edellinen on sen jättänyt. (Pitkänen 2005, 86–87.)

Asiakastyytyväisyys koskee myös sisäistä asiakasta. Mikäli sisäinen asiakas ei ole tyytyväinen, ei sitä luultavasti ole myöskään ulkoinen asiakas. (Pitkänen 2005, 87.) Voidaankin sanoa, että sisäisen asiakkaan tyytyväisyys on edellytys ulkoisen asiakkaan tyytyväisyydelle. Pitkäsen (2005) mukaan tämä ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan vielä muutakin. Mitä pidempi prosessi on, sitä helpommin ulkoinen asiakas unohtuu prosessin edetessä. Ulkoisen asiakkaan tarpeet eivät helposti siirry työvaiheketjun läpi, ainakaan oikean muotoisina. (Pitkänen 2005, 87.) Joissain tapauksissa sisäisen asiakkaan ymmärryksen puute ulkoisesta asiakkaasta aiheuttaa ei toivottuja tuloksia. Esimerkiksi tietämättömyys ulkoisen asiakkaan prosesseista ja niiden sovittamisesta yrityksen prosesseihin voi johtaa tyytymättömiin asiakkaisiin. Tämä voi johtua esimerkiksi huonosta tiedon liikkumisesta organisaation sisällä. (Trkman, Mertens, Viaene & Gemmel 2015, 9.)

Jotta ulkoisen asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä, olisi prosessin jokaiseen vaiheeseen ja tehtävään tuotava asiakasnäkökulma. Jokaisessa työvaiheessa täytyy olla mahdollisuus kysyä "miten työni näkyy loppuasiakkaalle?", "miltä asiakkaasta tuntuu, jos teen näin?", tai "tulisiko jotakin tehdä toisella tavalla?". (Pitkänen 2005, 87.) Tuomalla asiakasnäkökulma ohjaavaksi tekijäksi koko organisaatioon tulevat myös ulkoisen asiakkaan tarpeet huomioitua laadukkaasti. Se myös mahdollistaa asiakkaan tarpeiden viestimisen koko prosessin läpi. (Laamanen 2004, 22.) Vaikka kehitettäisiin pelkästään organisaation sisäisiä prosesseja, niin niidenkin kehittämisen lähtökohtana on tuottaa arvoa loppuasiakkaalle (Trkman ym. 2015, 2).

Vaarana kuitenkin on, että asiakasnäkökulma katoaa. Näin voi tapahtua, mikäli kyseessä on iso organisaatio, jolla on isot järjestelmät, prosessit, käytännöt ja toimintatavat. Asiakas voi joutua mukautumaan, tai jopa palvelemaan järjestelmää tai organisaatiota. Tällöin organisaatio ikään kuin sivuuttaa asiakkaan. Sisäinen asiakkuus toimii kehittämisvälineenä työvaiheiden välillä ja tukiprosessi-

en kehittämässä. Se ei kuitenkaan takaa loppuasiakkaan tyytyväisyyttä. Kuviossa 5 autetaan hahmottamaan tätä järjestelyä. Se hahmottelee selvästi tarpeen tuoda loppuasiakkaan näkökulma suoraan jokaiseen työvaiheeseen. (Pitkänen 2005, 87.)



Kuvio 5. Sisäinen asiakkuus kehittämäväliseenä ja asiakasnäkökulma prosessin jokaisessa vaiheessa (Pitkänen 2005).

Storbacka ja Lehtinen (2005) puhuvat yrityksen ja asiakkaan sopeutumisesta teoksessaan "Asiakkuuden ehdoilla". Heidän mukaansa sekä yrityksen, että asiakkaan on sovitettava omat prosessinsa yhteen, jotta minkäänlaista asiakkuutta voi ylipäätään syntyä. Asiakkuuden syntymiseen vaikuttaakin se, kuinka sopeutuminen tapahtuu, sopeutuuko asiakas yrityksen prosessiin vai toisinpäin. Olemassa on myös tilanteita, joissa sekä yritys, että asiakas sopeuttavat omia prosessejaan toisiinsa nähden. (Storbacka & Lehtinen 2005, 122.)

Storbacka ja Lehtinen (2005), kuvaavat myös asiakkuusstrategioita käyttämällä analogiana teksteilleissä käytettäviä termejä. Näitä ovat "nepparistrategia", "vetoketjustrategia" ja "tarrastrategia". Nämä termit kuvaavat erilaisia tapoja siitä, kuinka asiakas ja yritys sopeuttavat prosessejaan toisiaan kohden. Nepparistrategiassa asiakas sopeutuu yrityksen prosesseihin. Vetoketjustrategiassa molemmat sopeuttavat prosessejaan ja tarrastrategiassa yritys sopeuttaa prosessejaan suhteessa asiakkaaseen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 122.)

Yleensä asiakkaat kiinnittävät eniten huomiota vaihdannan välittömään arvoon, joten toisaalta voidaan pyrkiä saamaan etulyöntiasema kilpailijoihin nähden luomalla lisäarvoa tarjoamaan. Tämä tapahtuu suunnittelemalla asiakaskoh-

taamisia järjestelmällisesti uudelleen. Se voidaan tehdä niin, että selvitetään asiakkaan ongelmat ja tarjotaan niihin ratkaisua, sekä muuttamalla asiakaskohtaamisten sisältöä tai siirtämällä kohtaamiset asiakkaan suosimiin kanaviin. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 23.) Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on osaltaan tehnyt tätä tarjoamalla mm. asiakkaalle itsepalvelukanavan, joka toimii verkossa. Samalla tavoin myös esimerkiksi pankit ovat ohjanneet asiakkaitaan suurelta osin verkossa tapahtuvaan asiointiin.

Tutkittavana oleva organisaatio toimii edellä mainituista vertauksista vetoketjustrategian kautta. Yritys sopeuttaa prosessejaan osin asiakkaan prosesseihin ja asiakas yrityksen. Yritys on niin ikään palveluntuottajan roolissa, tunnistaa asiakkaan tarpeen, sekä sopeuttaa omia prosessejaan asiakkaan prosesseihin, jotta asiakkuus pystytään luomaan. (Trkman ym. 2015, 6.) Lisäksi tämän strategian kautta myös asiakkuus päättyy jossain vaiheessa, aivan samalla tavoin kuin vetoketju avataan. Asiakkuuksilla on usein, ja odotusten mukaisesti, toivotun pituinen elinkaari. Toiset asiakkuudet päättyvät odotuksen mukaan, kun taas toiset kestävät voimassa pidempään. Tämän asiakkuusstrategian kautta onkin tärkeää, että myös organisaation prosessit toimivat saumattomasti yhteen. Näin voidaan myös kehittää palveluita ja luoda asiakkaalle lisäarvoa asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa, sekä tunnistaa mahdollisia uusia lisämyyntimahdollisuuksia (Haring, 2014).

Prosessien toiminnan kannalta on myös tärkeää, että asiakasnäkökulma tuodaan prosessin jokaiseen työvaiheeseen. Tällöin asiakas ei muodostu liian etäiseksi käsitteeksi prosessin edetessä. Vetoketjustrategian kautta pyritään luomaan sellainen asiakassuhde, joka kestää mahdollisimman pitkään. Jossain vaiheessa asiakkuus kuitenkin päättyy syystä tai toisesta. Siinäkin tilanteessa on pystyttävä hoitamaan asiakkuuden päättäminen niin, että mahdollinen myöhemmin tapahtuva asiakkuuden jälleensyntyminen on mahdollista. Tätä mieltä ovat myös Storbacka ja Lehtinen (2005) kun he kuvaavat tällaista mahdollisimman positiivisella tavalla tapahtuvaa asiakkuuden päättymistä termillä *beautiful exit* (Storbacka & Lehtinen 2005, 112).

Rajapintakuvausten tekeminen prosessin eri vaiheiden välille tai organisaatioiden väliselle yhteistyölle, on yksi sisäisen asiakkuuden kehittämisen muoto (Pitkänen 2005, 87). Tällä tarkoitetaan sitä, että kuinka prosessin sidosryhmät saadaan työskentelemään yhteisen edun eli asiakkaan hyväksi. Tutkittavassa organisaatiossa tätä seikkaa lähestyttiin alussa sillä kulmalla, että mikäli jokin taho teki prosessin jossain vaiheessa virheen, tuli siitä antaa välitön palaute. Osaksi kummasteltiin sitä, että miten toinen osasto toimii. Yhteistyö oli osastojen välillä minimaalista. Pahin skenaario kehittämisen edistämisestä on esittää vaatimuksia, asettaa ehtoja, käydä etupiirineuvotteluja sekä luoda sääntöjä syyllisten löytämiseksi (Pitkänen 2005, 88). Tällöin pikemminkin huononnetaan prosessin toimintaa.

Nykyisin asetelma ja näkökulmat ovat toisenlaiset tutkittavassa organisaatiossa. Nykyään pidetään tiiviimmin yhteyttä muihin prosessin sidosryhmiin, sekä tartutaan prosessin epäkohtiin yhteistyön kautta. Jokainen henkilö pyrkii kasvattamaan ymmärrystään muiden toiminnasta ja tällöin saa myös lisänäkemyksiä omalle toiminnalleen. Parantamalla yhteistyötä, tiedonkulkua ja joustavuutta, päästään hyviin tuloksiin (Pitkänen 2005, 88).

3.1.3 Toistuvuuden merkitys prosessissa

Prosessi on yleensä organisaatioissa pitkällisen kehitystyön tulos. Kehitys vie paljon aikaa ja rahaa. Se on siis investointi. Jotta prosessista saataisiin organisaatiossa mahdollisimman suuri hyöty irti, täytyy prosessia käyttää. Tässä kuvioon astuu toistuvuus. Prosessin toistuvuudella on prosessijohtamisen kannalta kaksi merkitystä:

- oppiminen toistojen kautta
- investoinnin kuoletus toistojen kautta.

Mitä enemmän prosessia käytetään, sen enemmän siihen sijoitettu panostus alkaa tuottaa tulosta. Jos prosessissa on paljon suuria toistomääriä, sitä enemmän kannattaa myös panostaa hyvän ja kustannustehokkaan toimintamallin luomiseen. (Pitkänen 2005, 91–92.)

Toistuvuuden toinen merkitys, eli oppiminen toistojen kautta, on myös erittäin tärkeä asia. Teoria ja käytäntö eroavat melkein aina jonkin verran toisistaan, ja teorian perusteella arvioitu toimintatapa ei välttämättä ole se kaikkein tehokkain toimintatapa. Pitkissä prosesseissa on myös hankalaa arvioida kaikkia prosessiketjun vaiheissa vastaan tulevia haasteita. Tästä syystä prosessia on kokeiltava, sitä täytyy mahdollisesti myös korjailla ja parantaa matkan varrella. (Pitkänen 2005, 92.)

Tutkijan kokemukset prosessin käyttämisestä ovat monipuoliset. Olen samaa mieltä Pitkäsen (2005) kanssa siitä, että prosessi vaatii toistoja. Toistojen avulla pystytään löytämään monia ongelmakohtia, joita on pystytty avaamaan ja näin saatu prosessia kehitettyä. Tällöin voidaan todeta, että myös oppimista on tapahtunut toistojen kautta. Prosessikehityksen lähtökohtia tuntuvatkin olevan tapahtumat, jotka tulevat prosessissa vastaan aina uudelleen. Mikäli toistuva tapahtuma on sellainen, joka pysäyttää prosessin, täytyisi miettiä keinoja poistaa pysähdys tai ainakin lyhentää pysähdysaikaa. Toisinaan prosessin alussa tapahtuu jo sellaista, mikä tulee pysäyttämään prosessin etenemisen sen jossain vaiheessa. Tällöin olisi pystyttävä palaamaan ”alkulähteelle” ja pyrittävä korjaamaan sellainen toimintatapa, joka aiheuttaa virheen kertautumisen. Prosessin sujuvuuteen vaikuttaa myös se, että kuinka monta kertaa prosessin aikana viestikapulaa vaihdetaan, eli kuinka monta kertaa tehtävä siirtyy osastolta tai henkilöltä toiselle, sekä kuinka tietojärjestelmiä hyödynnetään prosessin edetessä (Qualitas Fennica Oy 2015, 6). Tämä sama asia pätee myös vaikkapa työmatkaan. Esimerkiksi monta kertaa kuljettu työmatka on tuttu, mutta matkan aikana on pystyttävä varautumaan myös yllättäviin tilanteisiin.

3.2 Prosessin olemassaolon tarkoitus

Sanotaan, että prosessi on olemassa, koska sillä on jokin tarkoitus. Organisaatioilla tulisi olla vain sellaisia prosesseja, joilla on jokin arvo. Tuo arvo voi olla asiakkaalle tuotettu arvo tai organisaatiolle tuotettu hyötyarvo, esimerkiksi kustannustehokkuus. Raimo Pitkänen kertoo teoksessaan Mahdollisuuksien johtaminen (2005), että tarkoituksen määrittely ei saa olla pelkkä itsetarkoituksellinen

toiminta. Mikäli prosessi on tekemistä, on silloin myös selitettävä millaista hyötyä, miten ja kenelle on tarkoitus tuottaa. Mikäli tarkoitusta määritellään pelkäämään tekemisen ja suorittamisen kautta, voi prosessi jähmettyä paikoilleen ja nykyiseen toimintamalliin. (Pitkänen 2005, 77.)

Prosessin tavoitteen ja tarkoituksen välillä on selvä yhteys. Mitä selvempiä prosessin tavoite tai tarkoitus ovat, sitä paremmin prosessia voidaan kehittää. Kun prosessin pysähdyskohtien selvittämiseen otetaan mukaan myös työntekijät, saadaan prosessia kehitettyä tehokkaammin. (Chiaputto 2015.) Tavoitteen ja tarkoituksen hämärtyessä, myös oma-aloitteisuus ja innovaatio katoavat ja työssä tehtäviä ratkaisuja ohjaavat vain ohjeistus ja vanhat tavat toimia (Pitkänen 2005, 77).

Tarkoituksen määrittelyssä on päästettävä irti pelkästä suorittamisesta ja nouseva arvon ja hyödyn tasolle. Jos organisaatiossa on olemassa prosessi, jonka arvoa tai hyötyä ei voida arvioida, on sitä myös vaikeaa kehittää. Prosessi, jolla ei ole tarkoitusta on turha ja se tulisi poistaa. (Pitkänen 2005, 77.)

Pitkänen (2005) kuvailee ja arvottaa prosessin tarkoituksen seuraavasti:

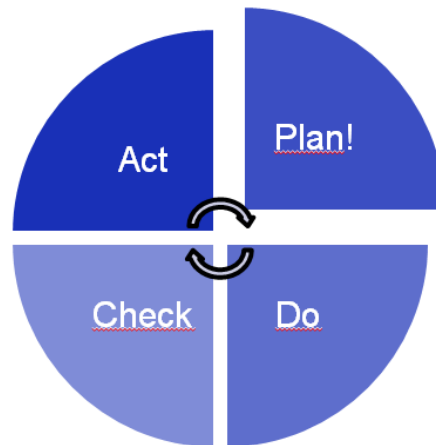
Tarkoitus

- oikeuttaa prosessin olemassaolon
- antaa suuntaviivoja toimintatapojen kehittämiseen
- mahdollistaa uusien toimintatapojen etsimisen
- auttaa kyseenalaistamaan ja karsimaan turhaa
- tukee ratkaisujen tekoa arkipäivän työssä
- motivoi työntekijää
- suuntaa ihmisten energiaa.

Työ ilman tiedossa olevaa tarkoitusta, on merkityksetöntä suorittamista. Prosessin tarkoituksen määrittelyyn tuotettavan hyödyn muodossa kannattaakin panostaa. Tarkoitus toimii perustana sekä kehittämiselle että myös itse toiminnalle. (Pitkänen 2005, 77–78.)

3.3 Prosessin kehitys

Miten sitten voidaan lähteä kehittämään prosessia? Keinoja prosessin parantamiseksi on monia. Yhtenä keinona voidaan käyttää Demingin ympyrää (kuvio 6). Se on jatkuvan parantamisen työkalu ja sisältää seuraavat vaiheet: Suunnittele (Plan), Toteuta (Do), Arvioi tuloksia (Check) ja Toiminnan vakiinnuttaminen (Act). Suunnitteluvaiheen tulisi olla näistä vaihteista kaikkein eniten aikaa vievä. Mikäli ongelmaan ollaan hyvin perehtyneitä, tulevat muut Demingin ympyrän vaiheet loogisesti seuraavina. Liian usein suunnitteluvaihe sivuutetaan tai siihen ei käytetä paljoa aikaa. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa uskotaan jo, että ongelmasta tiedetään kaikki mahdollinen. Kuitenkin hyvän suunnitelman kautta, voidaan paitsi saada jo ratkaisuja tai päätöksiä, mutta ennen kaikkea sen avulla löydetään ongelmia, riskejä sekä mahdollisuuksia. Suunnitteluvaiheen voidaankin kuvitella pitävän sisällään monta pienempää Deming-ympyrää. (Pitkänen 2005, 51.)



Kuvio 6. Demingin ympyrä. Suunnitteluun kuuluu myös analysointia ja ideointia (Pitkänen 2005).

Suunnitteluvaiheessa määritetty tavoite ja keino tavoitteen saavuttamiseksi, ovat kaksi eri asiaa. Tämä on hyvä muistaa, koska kovin usein päämäärän ja keinon sekoittaminen toisiinsa on epäonnistumiseen johtava tekijä. Mikäli tavoite ja keino valitaan jo heti alkuvaiheessa, saattaa tavoite jäädä saavuttamatta. Ongelman löytämisessä ja tavoitteen määrittelyssä on rajaus tehtävä varovaisesti. (Pitkänen 2005, 51.)

Prosessien kehittämisessä onkin kyse nopeasta ja hallitusta toimintamallin muuttamisesta, johon kytketään organisaation ja mahdollisesti tietojärjestelmien kehittäminen. Prosessien kehittämisen olisi tarkoitus johtaa merkittäviin muutoksiin toiminnassa ja se on sidottu prosessin määräaikoihin. (Sahi 2015.)

Prosesseja voidaan myös kehittää ns. re-engineeringin kautta. Sen perusajatuksena on tunnistaa prosessin kannalta tärkeimmät toimintaketjut ja antaa niille ylisuuret tavoitteet, jotka osaltaan pakottavat ketjujen uudelleenmuotoilemiseen. (Rissanen ym. 1996, 80.) Re-engineering keskittyy siis prosesseihin, yleensä pieniin, yksittäisiin rooleihin, ihmisiin ja tehtäviin, joilla tuotetaan jonkinlainen tuote tai palvelu (Mills, Dye & Mills 2009, 97).

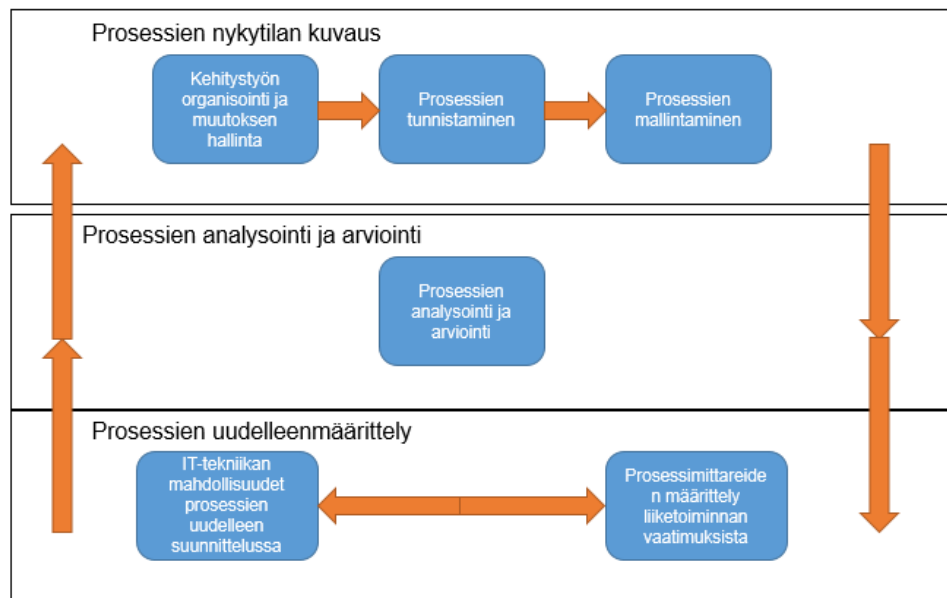
Pitkänen listaa teoksessaan *Mahdollisuuksien johtaminen* (2005) suunnittelu-
vaiheen seitsemän menestystekijää seuraavasti:

- Tietojen aktiivinen valinta
 - älä toimi vain käsillä olevan tiedon pohjalta
- Tietojen jalostus, yhdistely ja analysointi
 - älä tarkastele pelkkää dataa
- Kokonaiskuva ja systeemiajattelu
 - mukaan myös intuitio, ihmisen vahvuus
- Ideoiden tuottaminen ja valinta
 - älä tyydy keskinkertaisuuteen
- Älä sulje pois todellisuutta
 - joustavuutta ongelmille ja muutoksille
- Toteuttajat mukaan suunnitelmaan
 - realismia ja sitoutumista
- Hyödynnä heti erilaisia ihmisiä ja näkökulmia
 - muuten ne muuttuvat ongelmiksi. (Pitkänen 2005, 51.)

3.4 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kehittäminen aloitetaan kuvaamalla prosessien nykytila, sekä analysoidaan prosessien ominaisuuksia, mittareiden tasoa ja prosesseihin kohdistu-

via odotuksia (Sahi 2015). Prosessin kuvaamisen tarkoituksena on antaa kokonaiskuva ja luoda ymmärrystä (Pitkänen 2005, 94). Myös Laamanen (2004) kuvaa prosessin kuvaamista samalla tavalla. Hänen mukaansa kuvaamisen kautta saadaan aikaan esitys organisaation käytännön työstä (Laamanen 2004, 82). Jatkuvasti prosessia simuloimalla voidaan myös ennustaa logistiikan tarve ja kehittää säätöjärjestelmä (Savolainen, Saaren-Seppälä & Savolainen 1997, 51). Prosessin kuvaus ei ole kuitenkaan ohje. Sen tarkoituksena on olla kehittämisen pohjan mallina, kokonaiskuvan antajana sekä myös suunnannäyttäjänä (Pitkänen 2005, 94). Seuraava kuvio (kuvio 7) hahmottaa prosessin kehittämisen vaiheita.



Kuvio 7. Prosessien kehittämisen vaiheet (Sahi 2015).

Prosessin kehittämisen vaiheissa kuvataan nykytilaa, arvioidaan sekä analysoidaan prosesseja ja mahdollisesti määritellään prosessit uudelleen. Kuvio 9 selvittää sitä, kuinka tietojärjestelmiä voidaan ottaa avuksi, kun prosesseja suunnitellaan uudelleen. Samalla on myös otettava huomioon prosessimittarit, jotka johdetaan liiketoiminnan vaatimuksista. (Sahi 2015.)

Organisaatio johon opinnäytetyö tehdään, noudattaa organisaation sisäisiä arvoja prosessien ja kehittämisen suhteen. Organisaatio on koulutettu niin, että pyritään ajattelemaan asioita prosessit edellä ja tietojärjestelmät jäljessä. Lisäksi kulttuuriin kuuluu noudattaa kurinalaisuutta prosesseissa ja sovituisia teke-

misissä. Mielestäni tämä noudattelee juuri oppikirjojen periaatteita pyrkiä kehittämään prosessit mahdollisimman pitkälle tehokkaiksi, ennen kuin investoidaan uuteen tietojärjestelmään, jonka hyödyt ja tuotos tulevat esiin vasta pitkän ajan päästä.

Prosessien kuvaaminen tulisi tapahtua moniulotteisesti, sillä se tuo asioiden ja tapahtumien näkymisen lisäksi myös monia muita seikkoja näkyviksi. Tavallinen kuvausnäkökulma on tapahtuminen ja tekeminen (Pitkänen 2005, 94). Tässä on kuitenkin prosessin kuvaamisen osalta vain yksi ulottuvuus. Pitkänen (2005) listaa myös seuraavat näkökulmat tuotavaksi esiin:

- prosessin tarkoitus
- vaikuttavat tekijät
- menestystekijät
- resurssit
- panokset
- tuotokset
- asiakas
- lisäarvo.

Lisäksi prosessia voidaan tarkastella vielä uhkien ja uusien mahdollisuuksien kannalta, tai jopa ihmisten ja arvojen näkökulmista. Prosessin kuvauksessa voi olla siis useita ulottuvuuksia. (Pitkänen 2005, 94.)

Kuitenkaan pelkkä prosessin nykytilan kuvaaminen ja määrittely eivät sinänsä kehittä itse toimintaa. Yleensä prosessikuvaamisessa lähdetään liikkeelle tekemisen ja tapahtumien näkökulmasta. Tällöin on vaarana käydä niin, että kuvaamisessa edetään yhä syvemmälle yksityiskohtiin ja ohjeistuksiin. Tämä voi olla haitallista prosessin uusien toimintatapojen löytämiseen, jos keskitytään vain nykyisten toimintatapojen hiomiseen. Vasta erilaisten kuvausnäkökulmien kautta voidaan prosessista muodostaa todellista ymmärrystä ja luoda pohjaa myös kehittämislle. (Pitkänen 2005, 94.)

Prosessin kuvaaminen tuottaa hyötyä vasta silloin, kun sitä tehdään yhdessä ja keskitytään olennaiseen. Tavoitteena on, että ei aseteta ylimääräisiä ja turhia

rajoituksia liian aikaisin. Yleensä edellä mainittu koskee erityisesti osaamiskeskeistä asiantuntijaprosessia. Asiantuntijan roolissa keskitytään liian usein itse tekemiseen eikä kokonaiskuva ole enää selvillä. (Pitkänen 2005, 94.)

Prosessin olennaisuuteen keskittyminen vaikuttaa itsestään selvältä asialta. Siinäkin keskitytään siihen, mikä koko prosessissa on tärkeää. Käytännössä se on kuitenkin vaikeaa. Tämä johtuu siitä, että kuvaaminen ja keskustelu voi suuntautua hyvin helposti yksityiskohtiin ja tekemiseen, tai erilaisiin konkreettisiin tuki- ja oheisrutiineihin. Tämän syynä on se, että niihin on helppo tarttua. Se mikä on tuttua ja päivittäistä, on helppoa tuoda esiin. (Pitkänen 2005, 94.)

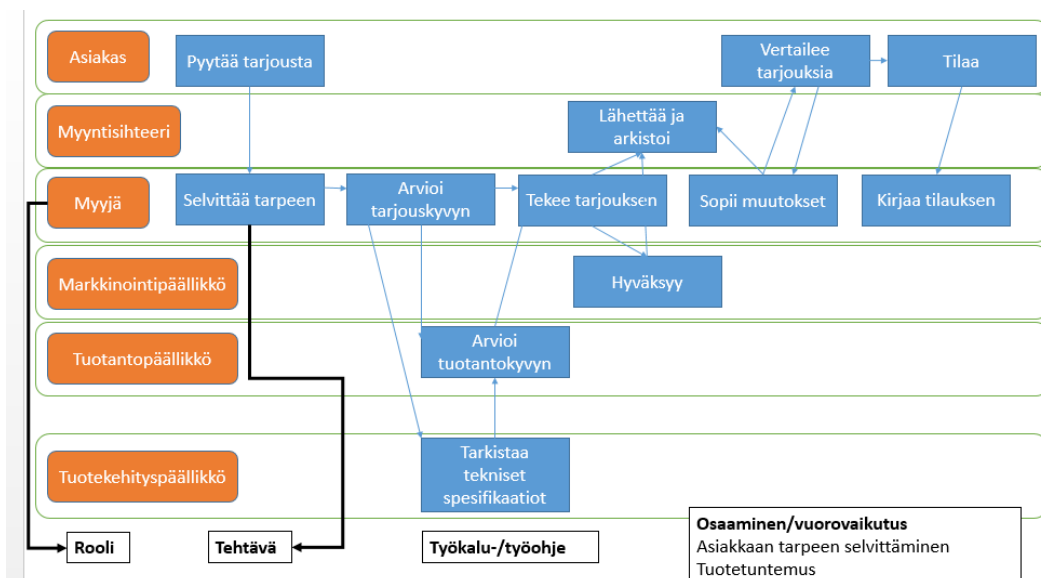
Olennaiset asiat prosessissa, eivät ole saatavilla yksinkertaisilla tai helpoilla keinoilla. Siihen tarvitaan hyviä kysymyksiä. Pitkänen (2005) kuvailee prosessin olennaisuuden määritelmää seuraavien kysymysten kautta:

- Mikä on prosessin perimmäinen tarkoitus, tuotettava hyöty?
- Kelle hyötyä tuotetaan? Mitä he odottavat?
- Mitkä ovat vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä?
- Millä keinoilla prosessia voi seurata ja ohjata?
- Onko käsillä prosessin todellinen tarkoitus vai ainoastaan nykyinen toimintatapa?
- Riittävätkö käsillä olevat asiat onnistumiseen?
- Onko tämä olennaista ja tarpeen onnistumisen kannalta?
- Voiko tarkoituksen täyttää muilla keinoilla?
- Mitkä ovat olennaisia asioita ja menestystekijöitä prosessissa? (Pitkänen 2005, 95.)

Prosessin kuvaaminen on siis paljon muutakin kuin nykytilanteen läpikäymistä. Se on erittäin tärkeä ymmärryksen lisääjä. Kuvaamisen avulla luodaan perusta kehittämisen tueksi. Prosessien kuvaaminen vaatii kuitenkin aikaa ja panostusta ja se vaatii myös henkilöstön sitoutumisen. On tärkeää, että edellä mainittujen kuvaamisnäkökulmien lisäksi, otetaan mukaan myös henkilöstön näkökulma. Eteenpäin päästään kun kuvaamisprosessiin pystytään tuomaan mukaan eritoten asiakasnäkökulma, koska viimekädessä asiakas on se henkilö, jonka eteen töitä tehdään ja joka arvioi prosessin onnistumista. (Pitkänen 2005, 95.)

3.5 Kuinka prosessia voi kuvata?

Prosessin kuvaamista voidaan tehdä monella tapaa. Se voi olla puhuttua tai kirjoitettua. Pääasia on kuitenkin se, että mitä prosessin kuvaamisella halutaan tuoda esille. Sen tarkoituksena olisi päästä esittämään erilaisia rooleja, tehtäviä ja työvaiheita. (Pitkänen 2005, 95.) Kuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät, kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät, työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen ja prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Prosessijohtamista varten vaaditaan karkean tason kuvaus, jossa on kuvattuna prosessin pääkohdat (Laamanen & Tinnilä 2002, 63–64). Muihin tarkoituksiin vaaditaan yksityiskohtaisempia kuvauksia. Kuviossa 8 on kuvattuna prosessikaavio. Kuvion tarkoituksena on havainnollistaa sitä, kuinka prosessi voidaan jakaa eri rooleihin, menetelmiin ja työvaiheisiin. Esimerkiksi tilaus- ja toimitusketju kulkee yrityksen sisällä monen vastualueen kautta (Sakki 2009, 21). Alla olevasta kuviosta (kuvio 8) käy ilmi, kuinka asiakas on osa prosessia ja prosessin työvaiheisiin on tuotu asiakasnäkökulma.



Kuvio 8. Prosessikaavio ja prosessin liittyminen työkaluihin, ohjeisiin ja osaamiseen (Laamanen & Tinnilä 2002).

Pelkkä prosessin kuvaaminen vain kuvaamisen takia ei ole kuitenkaan mielekäästä. Loppujen lopuksi prosessin kuvaamisen kannalta olisi parasta jos se olisi samalla toiminnan, tiedon ja materiaalien ohjausjärjestelmä sekä työntekijän työkalu. Prosessia tulisi voida myös samalla monitoroida järjestelmän avulla. (Pitkänen 2005, 95–96.)

Järjestelmä on toimivan prosessin tuki ja mahdollistaja, mutta ensin tarvitaan toimiva prosessi. Monesti kiinnitetään liikaa huomiota järjestelmään tai ohjelmaan, kun tulisi keskittyä prosessin toimivuuteen ja ongelmien ratkaisuun. Vastasujuvan prosessin luomisen jälkeen voidaan keskittyä valitsemaan prosessia tukeva järjestelmä. Muutoin käy niin, että varsinainen sisältö ja osaaminen unohtuvat. (Pitkänen 2005, 96.)

Järjestelmä tukee valmista prosessia niin, että voidaan saada aikaan tehokkuutta, varmuutta, laatua ja kustannustehokkuutta. Käytäntö osoittaa, että yhtä ja ainoaa kaiken kattavaa järjestelmää ei ole olemassa, vaan yleensä kokonaisuus muodostuu usean eri järjestelmän mukanaolon avulla. Tällöin tarvitaankin ihmistä ratkaisemaan ongelmat, jotka ovat mahdollisesti liian monimutkaisia järjestelmän ratkaistaviksi. Tällöin myös valmiiksi suunniteltu prosessi auttaa työntekijää valitsemaan oikeat keinot ja toimintatavat, jotta käsillä oleva työ pystytään tekemään. (Pitkänen 2005, 96.)

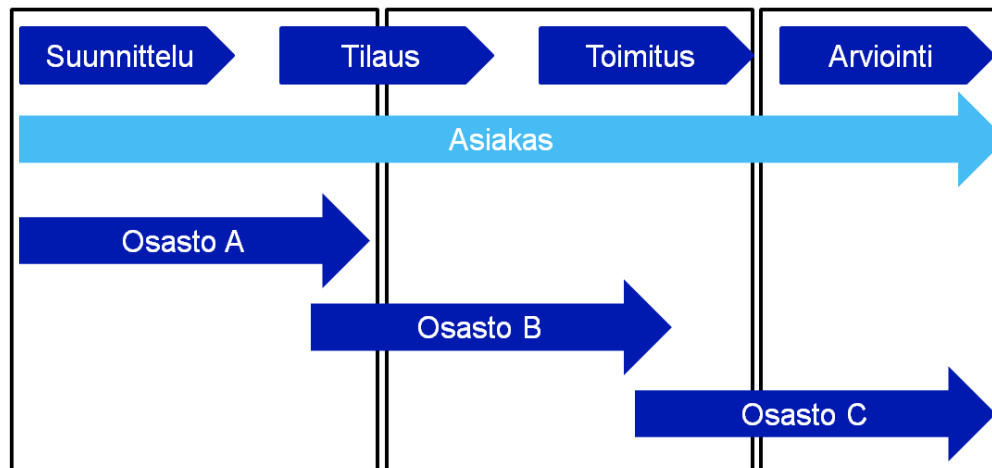
Teoksessa *Mahdollisuuksien johtaminen* (Pitkänen 2005) mainitaan, että toimintaa kehittäessä tulisi ensiksi miettiä mielekäs toimintatapa, eli prosessi, ja sen tulisi ohjata järjestelmän valinnassa. Teorian ja käytännön mallit kuitenkin eroavat toisistaan ja yleensä käytännössä järjestelmän valintaa ohjaa toimialaa tai konsernia ohjaavat yleiset käytännöt ja standardit. Hyvät työkalut toki helpottavat keskustelua, yhteistyötä ja tiedon saattamista kaikkien nähtäville. Ne toimivat tukena hyvin suunnitellulle prosessille, mutta ne eivät kuitenkaan auta prosessin kokonaiskuvan luomisessa. Keskittymällä pelkästään työkaluihin ja järjestelmiin, voidaan kehityksen osalta jäädä polkemaan paikalleen, koska ilmoilla on mielikuva, että prosessia ei voida kehittää, ellei ole työkalua. Edellä esitettyjen teoreettisten näkökulmien kannalta voidaan todeta, että hyvät prosessit luovat edellytyksen tehokkaalle toiminnalle, eivätkä työkalut. (Pitkänen 2005, 96.)

3.6 Tilaus- ja toimitusprosessi kohdeorganisaatiossa

Seuraavaksi käydään läpi, mitä kaikkea kohdeorganisaation tilaus- ja toimitusprosessi pitää sisällään, sekä mitä yhtymäkohtia sillä on teoriaan. Kappaleen aikana selvitetään millainen prosessi kohdeorganisaatiossa on käytössään sekä kerrotaan kohdeorganisaation toimitusprosessin sujuvuuden mahdollistavasta työkalusta.

Kohdeorganisaatiossa toimitusprosessi on erittäin tärkeässä roolissa koko yrityksen toiminnan kannalta. Terminä tilaus- ja toimitusketjun hallinta on suomenos sanoista *supply chain management* (Sakki 2014, 4). Se kuvastaa kaiken toimitusprosessista, aina tuotteen tilauksesta sen toimitukseen asiakkaalle asti. Prosessi mahdollistaa sen, että asiakas saa yritykseltä tilaamansa tuotteet ja palvelut haluamallaan tavalla. Kohdeorganisaatiossa pyritään jokaisen toimituksen kohdalla "Aina oikeaan tehokkaaseen toimitukseen". Tämä tarkoittaa, että jokainen toimitus hoidetaan yksilöllisesti ja laadukkaasti. Prosessin hallittavuuden kannalta on erittäin tärkeää, että ymmärretään kuinka asiakas arvottaa tuotteen tai palvelun ominaisuudet esimerkiksi toimitusprosessin osalta. Tämä asia on huomioitava ja sisällytettävä prosessisuunnitteluun, sekä toimitusprosessin vaiheiden sisälle. (Verma, Plaschka & Louviere 2002, 15.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 9) on pelkistetysti esitetty, kuinka eri toimijoiden vaikuttavuus näkyy prosessin eri vaiheissa.



Kuvio 9. Toimittamisen prosessi (Yritys 2015).

Kuviosta 9 käy hyvin ilmi, kuinka toimitusprosessin alkuvaiheessa asiakkaan tilausta käsitellään osasto A:ssa, ja tilauksen loppuvaiheessa osasto C on mukana toimittamassa asiakkaan tilausta. Jokainen prosessia suorittava taho on mukana arvioimassa prosessin onnistumista. Kuviosta 9 myös nähdään kuinka osasto B, johon opinnäytetyö tehdään, kattaakin toimitusprosessia sen alkuvaiheista loppuvaiheisiin asti. Seuraavassa kuviossa 10 on tarkemmin kuvattuna auki toimittamisen prosessia ja tuotu mukaan prosessin sisällä tapahtuvia yksittäisiä tapahtumia tai toimintoja. Kuvaan kuitenkin prosessia tässä tapauksessa hyvin yleisluontoisesti ja siitä syystä tämän prosessikaavion lähteenä on toiminut Laamasen ja Tinnilän teos–Prosessijohtamisen käsitteet (2002, 64).



Kuvio 10. Toimitusprosessin sisältö (Laamanen & Tinnilä 2002).

Yllä oleva tehtävä- ja tapahtumakeskeinen kuvaus prosessista (kuvio 10) tuo ilmi sen, että vaikka osasto A on prosessin loppuvaiheessa myös arvioimassa

omaa toimintaansa, niin pelkistetyn kuvion (kuvio 9) kautta nähtävä vastuujaoittelu on pysynyt samana. Osasto B on mukana prosessin alkuvaiheesta prosessin loppuun asti. Täten myös osastolla B on suuri vastuu prosessin onnistumisesta. Tällöin jokaisen prosessin tapahtuman on onnistuttava, jotta prosessi ei pysähtyisi ja ettei asiakas jäisi ilman tilaamaansa tuotetta tai palvelua. (Laamanen & Tinnilä 2002, 64.)

Kuitenkin molemmissa kuvioissa (kuviot 9 ja 10), käy ilmi että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Täten voidaan todeta, että aiemmin esitetyt teoriat prosessista, sen kuvaamisesta, kehittamisestä jne. pitävät paikkansa myös käytännössä. Kun prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, vältetään funktionaalisen organisaation ongelma. Käytännössä tämä saadaan aikaan niin, että prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekee asiakas. Samoin myös, melkein oppikirjamaisesti, on prosessissa mukana toiminnan arviointi. Tämä siis mahdollistaa toiminnan jatkuvan kehittämisen aina, kun yksi tapahtuma on kulkenut prosessiketjun läpi. Tämä tapa pyrkii pitämään yllä prosessin kehittymistä jokaisen osatapahtuman jälkeen aina vain tehokkaammaksi niin läpimenoajaltaan, kustannuksiltaan, kuin asiakastytyväisyydenkin osalta. (Laamanen 2004, 52–53.)

Toimitusprosessin sisältö kuvioista (kuvio 10), käy myös ilmi seuraava jatkuvan parantamisen periaate. Prosessi alkaa arvioinnilla, kuviossa 10 tämä tapahtuu suunnitteleamalla ja varaamalla resurssit, lopuksi prosessi päättyy arviointiin. Tällä tavoin toimimalla edistetään ennakoitua ja organisaation oppimista. (Laamanen 2004, 53.) Prosessiin on myös tuotu työvaiheisiin mukaan asiakasnäkökulmaa. Tällä tavoin asiakasnäkökulma on tuotu ohjaavaksi periaatteeksi koko organisaatioon (Pitkänen 2005, 87). Tämä helpottaa jokaisen työvaihetta, sen suoritusta, arviointia ja kehittämistä, kun prosessin jokaisessa vaiheessa voidaan asettua asiakkaan asemaan. Mielestäni tutkittavan organisaation toimitusprosessin avulla pystytään helposti tuomaan esille käytännön vaikutukset, kun mietitään sitä, että kuinka oma toiminta vaikuttaa asiakkaaseen. Lopuksi voidaan myös todeta, että kuvaamalla auki kaikki prosessin työvaiheet, ja eri tekijät prosessin eri vaiheissa, luodaan pohjaa yhteistyölle. Yrityksen sisäisen kulttuurin ajattelutapa on kunnioittaa toisiaan, kehittää prosesseja ennen tietojärjes-

telmiä ja luoda puitteet rakentavalle yhteistyölle irrottautumalla pois ylhäältä alas johtamisesta. Tämä ajattelutapa vie kohti tiimivetoista työskentelyä. (Yritys 2015.)

3.6.1 Toimittamisen huoneentaulu

Toimittamisen prosessin johtoajatus – Aina oikea tehokas toimitus – on tiivistetty yhdeksi huoneentauluksi. Huoneentaulu on tilauksen etenemisen muistilista. Siinä on kuvattu asiakkaan näkökulmasta toimittamisen vaiheet ja toimittamisen aikana tapahtuva asiakasviestintä. Huoneentaulu määrittelee ylätasolla periaatteet kaikelle toimittamiselle. Asiakas odottaa, että tilaaminen on helppoa, kun hän saa sen mitä haluaa ja silloin kun haluaa. Asiakas myös odottaa, että toimitus tapahtuu annetun lupauksen mukaisesti. (Yritys 2015.)

Toimittamisen huoneentaulu on henkilöstön työkalu. Se auttaa henkilöä kysymään asiakkaalta toimittamisen kannalta tärkeät asiat sekä kertomaan miten toimitus etenee ja miten asiakkaalle viestitään toimittamisen eri vaiheissa. Tarkoituksena on hyödyntää taulun periaatteita ja soveltaa niitä asiakkaalle annetun lupauksen lunastamiseksi. (Yritys 2015.)

4 Tutkittavan organisaation strategiset näkökulmat

Tässä luvussa ja sen kappaleissa kerrotaan tutkittavan yrityksen organisaatiosta, sen tavoitteista ja pohditaan asiaa verraten lähdemateriaaliin. Yrityksen henkilöasiakasorganisaation strategiset näkökulmat pohjautuvat suoraan yrityksen strategiaan, jota toteutetaan mm. seuraamalla asiakaskäyttäytymistä ja reagoimalla markkinaan sen mukaan. (Yritys 2015.)

Strategiasta johdetaan yrityksen sisäisille organisaatioille tavoitteet ja mittarit. Yritys keskittyy tuomaan asiakkailleen lisäarvoa erilaisilla uusilla tuotteilla ja palveluilla. Yrityksessä panostetaan myös uusien palveluiden liiketoimintaan sekä edistetään toimenpiteitä, joilla pyritään parantamaan asiakasymmärrystä, laatua ja kustannustehokkuutta. (Yritys 2015.)

4.1 Henkilöasiakkaat

Yrityksen henkilöasiakkaat-yksikön tehtävänä on palvella kuluttajia ja kotitalouksia kotimarkkina-alueella Suomessa ja ulkomailla. Yritys tarjoaa asiakkaille monipuolisesti viestintään, oppimiseen ja muihin asiakkaiden tarpeisiin liittyviä palveluita. (Yritys 2014b.)

Yrityksen asema kuluttajille suunnitelluissa tuotteissa ja palveluissa on vahvaa. Sen keskeiset kilpailuedut kotimarkkina-alueella ovat laatu, kustannustehokkuus sekä strateginen muuntautumiskyky. Yritys tarjoaa asiakkailleen eri tarpeisiin aina sopivimman tuotekokonaisuuden. (Yritys 2014b.)

Yritys toteuttaa strategiaansa määrätietoisesti voidakseen tarjota asiakkailleen aina parhaan kokemuksen. Yritys hakee kasvua helppokäyttöisistä verkkopalveluista myös perinteisen operaattoritoiminnan ulkopuolelta. Yritys haluaa olla johtava palveluntarjoaja valituissa asiakasterritorioissa. (Yritys 2014b.)

4.2 Henkilöstön kehittäminen

Yrityksessä henkilöstön kehittämisessä noudatetaan 70–20–10 -mallia. Tämä tarkoittaa työssä oppimista (70 %), johtamista valmentamisen kautta, esimiesten ja muiden tahojen tukea (20 %) sekä koulutus- ja valmennusohjelmia (10 %). Yritys kannustaa henkilöstöä osallistumaan työnkiertoon. (Yritys 2014c.)

Yritys kehittää tavoitteellisesti työntekijöiden ammatillista osaamista. Yritys järjestää monipuolisesti koulutusta jokaiselle organisaatiotasolle. Koulutusta järjestetään ammatillisten taitojen, asiakaspalvelun, myynnin, palveluiden, tuotteiden, teknologioiden ja järjestelmien kehittämiseksi. (Yritys 2014c.)

4.3 Esimiestyön kehittäminen

Yritys panostaa johtamiseen. Johtamisen tavoitteena on tiimien ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ja vuorovaikutuksen lisääminen, sekä suorituksen johtaminen myös asiantuntijatiimeissä. Yrityksessä tahdotaan, että johtaminen on innostavaa, tavoitteellista ja valmentavaa. (Yritys 2014c.)

Yrityksen johtamisjärjestelmän yksi osa on tavoite- ja kehityskeskustelu, jonka henkilöstö käy omien esimiestensä kanssa kaksi kertaa vuodessa. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa viedään yrityksen valitsemaa strategiaa käytäntöön, sovi-taan tavoitteista, arvioidaan toimintaa ja tuloksia sekä suunnitellaan henkilökohtaista kehittymistä. (Yritys 2014c.)

5 Kehittämistehtävä yrityksen organisaatiossa

Tässä luvussa käydään läpi kehittämistehtävän lähtötilannetta ja avataan toimitamisen nykytilaa, sekä sen tavoitteita, mittareita ja onnistumista. Näiden aiheiden kautta nostetaan esille toimittamisen ydin.

5.1 Toimittaminen

Toimittamisen prosessin tehtävänä on toimittaa asiakkaalle yritykseltä tilatut tuotteet ja palvelut ajantasaisesti, laadukkaasti, nopeasti ja asiakkaan tilauksen mukaisesti. Kuluttaja-asiakkaiden osalta asiakkaan tyytyväisyys tulee siitä, että yrityksen toimitus on ajallaan ja palvelu toimii kuten sovittu. Positiivisen asiakaskokeman edellytys on, että yritys tuntee mitä asiakas toimitusprosessilta odottaa ja mitkä ovat asiakkaiden edellytykset toimituksen onnistumiseksi. Tavoitteena on, että asiakas kokee toimituksen helpoksi, ja asiakkaalla on pääsy toimituksen tilannetietoon tarvittaessa helposti, nykyaikaisia työskentelykeinoja hyödyntäen. (Yritys 2011.)

Asiakaskannattavuuden varmistamiseksi yrityksen tuottamien palveluiden tulee toimittautua asiakkaalle tehokkaasti ja ajallaan. Tehokkaan ja samalla laadukkaan toimitusprosessin edellytykset ovat yksinkertainen tuoterakenne ja modulaarinen toimitusprosessi. (Yritys 2011.)

5.2 Toimittamisen onnistuminen

Toimittamisen onnistuminen määritellään sen mukaan, kuinka hyvin ennuste vastaa tarvetta, eli puhutaan resurssin varauksesta. Toisena onnistumisen kriteerinä määritellään asiakkaalle annettu toimitusaikalupaus. Tämä tarkoittaa, että prosessin aikana verrataan virheellisiä tilauksia niihin tilauksiin, jotka on toimitettu luvatussa ajassa. Kolmantena kriteerinä on tilauksen vastaanotto. Tämä tarkoittaa, että prosessin onnistumista mitataan niiden asiakkaiden kes-

ken, jotka vastaanottavat palvelun tai tuotteen, sekä niiden, jotka päätyvätkin palauttamaan tuotteen tai palvelun. (Yritys 2011.)

5.2.1 Mittaus

Yrityksen toimintaa täytyy voida mitata. Mittaamisella on oltava tarkoitus ja tarkoituksen tulee ohjata mittarin valintaa (Pitkänen 2005, 108). Mikäli jotakin asiaa yrityksen toiminnasta ei voida mitata, sitä ei voida myöskään hallita (Kaplan & Norton 1996, 21). Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä on otettu käyttöön periaate "sitä saamme, mitä mittaamme". Yrityksessä tulosta saadaan vain mittaamalla tietoa ja tiedon tulee olla sellaista, jota voidaan mitata. Mittareiden täytyy pystyä palvelemaan organisaatiota, ei päinvastoin. Mittaaminen on siis voimakasta huomion kohdistamista johonkin tietynlaiseen asiaan. (Laamanen 2004, 149.)

Teoksessa "Johda liiketoimintaa prosessien verkkona" (2004) Laamanen toteaa, että usein kuullaan sanottavan, että sen saat mitä mittaat. Laamasen mielestä asia menee kuitenkin niin, että vain joskus saat sitä mitä mittaat, varsinkin jos mittaamisen kohteena on toiminta. Teoria esitellään esimerkin kautta, jossa mitataan puhelimeen vastaamisnopeutta, silloin todennäköisesti vastausnopeus paranee. Taloudellinen tulos paranee kuitenkin harvoin pelkällä mittaamisella, mutta se on yrityksen antama viesti asian merkityksestä. (Laamanen 2004, 149.)

Pelkästään mittaaminen ja tiedon kerääminen ei tee organisaatiosta erinomaista. Tiedon keräämisen täytyy olla harkittua, tarkoituksenmukaista ja sen täytyy tukea menestystä. Hyvin johdetulla organisaatiolla on rajallinen määrä tarkoitukseen sopivia mittareita, joita hyödynnetään yrityksen menestymisen ja onnistumisen seuraamisessa. (Pitkänen 2005, 108.) Mittaamisen tarkoitus on saada käsitys siitä, että mitä oikeasti on tapahtumassa. Varsinkin yrityksen tulos on niin monen tekijän summa, etteivät ihmiset pysty kytkemään tulosta suoraan omaan toimintaansa. Tämän takia prosessit ovat hyvä apu ymmärtämään sitä,

mikä on kriittistä hyvien tulosten saavuttamisen kannalta. Tämän avulla taas pystytään kehittämään hyödyllistä mittaamista. (Laamanen 2004, 149–150.)

Mittareita ei kuitenkaan voi olla liikaa. Tarvitaan sopiva määrä mittareita, sellainen määrä voisi olla noin 5–7 mittaria. Samanlainen määrä tietoa mahtuu ihmisen työmuistiin analysoitavaksi yhdellä kertaa. Tämä mittarimäärä voisikin olla sopiva jollakin organisaatiotasolla tai toiminnan alueella. Liian monen mittarin käyttämisestä seuraa se, että kokonaiskuva hämärtyy tai katoaa. (Pitkänen 2005, 108.)

Kokonaiskuvan muodostavat ihmiset, eivätkä koneet. Nykypäivänä tietoa on saatavilla valtavat määrät, mutta yksikään kone ei piirrä kokonaiskuvaa yrityksen tilanteesta. Ihmisen on itse tehtävä kokonaiskuvan muodostaminen kaikesta siitä saatavilla olevasta datasta, joka on kuhunkin tarkoitukseen relevanttia. Saatavilla olevan datan avulla voidaan kylläkin havainnollistaa erilaisia asioita, kuvaamalla ne graafisilla esityksillä tai tilastollisilla analyyseillä. (Pitkänen 2005, 109.)

5.2.2 Arviointi

Toimittamisen prosessia arvioidaan suunnittelun ja resurssivarauksen kautta. Arviointia tapahtuu niiden vaiheiden kautta, kun asiakas tekee tilauksen ja saa lupauksen toimitusajasta, sekä siitä kun asiakas vastaanottaa tuotteen tai palvelun ja aloittaa sen käytön. Mittarit ja mittaustavat on valittu siten, että kussakin käsillä olevassa mittarissa on konkreettinen mitattava suure. Näin myös prosessin parissa toimiville henkilöille on selvää mitä asioita organisaatiossa mitataan. Lisäksi läpinäkyvä mittaustapa antaa erittäin hyvän mahdollisuuden vaikuttaa päivittäin prosessin onnistumiseen. (Yritys 2015.)

6 Kehittämisenäkökulma ja tiedonhankinnan menetelmät

Tässä luvussa ja sen kappaleissa kerrotaan, minkä näkökulman kautta kehittämistehtävää lähdettiin toteuttamaan, sekä millaisia tiedonhankinnan menetelmiä mietittiin ja valittiin lopulliseen kehittämistyöhön. Lisäksi pohditaan valintoja ja perustellaan niitä lähdemateriaaliin vertaamalla.

6.1 Tiedonhankintamenetelmät

Tiedonhankintaan käytettäviä menetelmiä löytyy useita, ja yleensä haasteeksi muodostuu valinta kehittämistyössä käytettävistä menetelmistä. Menetelmät on valittava siten, että ne soveltuvat kulloinkin käsillä olevaan kehittämistyöhön. Menetelmät jaetaan yleensä laadullisiin eli kvalitatiivisiin, sekä määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40.) Tässä kehittämistyössä päätettiin käyttää sekä määrällisiä, että laadullisia menetelmiä. Tämä valinta osoittautui mielestäni hyväksi, sillä näin kehittämistehtävään tulisi lisää näkökulmia ja uusia ajattelutapoja. Menetelmien moninaisuus antaa myös varmuutta päätöksentekoon, koska ne täydentävät toisiaan (Ojasalo ym. 2009, 40).

Tiedonhankinnan menetelmiksi valikoituivat pääosaan haastattelu ja kysely. Käytössä oli myös havainnointi sekä dokumenttianalyysi. Nämä jäivät kuitenkin pienempään rooliin. Seuraavaksi kuvailen hieman lähestymistapoja ja sitä, minkä lähestymistavan valitsin tähän kehittämistyöhön.

6.1.1 Lähestymistavat

Lähestymistapoja kehittämistyöhön on useita mm. tapaustutkimus ja toimintatutkimus. Tähän kehittämistyöhön lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa painottuu yhtä aikaa sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Tyypillisesti kohteena on ihmisten

tai organisaation toiminnan muuttaminen. Näin ollen oli myös luonnollista valita lähestymistavaksi toimintatutkimus. Toimintatutkimukseen kuuluu, että kun muutos on saatu osaksi käytäntöä, tulee sitä seurata ja arvioida. Tässä kehittämistyössä tarkoitus onkin jatkaa muutoksen arviointia varsinaisen kehittämistyön jälkeen. Lisäksi toimintatutkimuksen kautta tehdyssä kehittämistyössä käytetään useita erilaisia menetelmiä. Myös tämä tukee päätöstä valita lähestymistavaksi toimintatutkimus. (Ojasalo ym. 2009, 38.)

6.1.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus on yksi tutkimusten lähestymistapa. Sen avulla tietoa tarkastellaan numeerisesti. Kyse on määrällisestä tutkimuksesta, jossa tulokset esitetään numeroina. Tarkoituksena on saada vastaukset kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. (Vilkkä 2007, 14.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on myös keskeistä tehdä johtopäätöksiä aikaisemmista tutkimuksista, esittää hypoteeseja sekä määritellä käsitteitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 136).

Tässä työssä kvantitatiivinen lähestymistapa on perusteltua, koska tutkimuksen kohteena on se työyhteisö, jossa tutkija työskentelee opinnäytetyön osalta. Lisäksi vertailukohtaa haetaan tulosten muodossa myös muista ryhmistä. Kehittämistehtävää varten on vertailtava tutkittavaa työyhteisöä ja sen toimintatapoja muihin osastoihin. Kehittämistyöhön laaditun kyselyn avulla voidaan vertailla muiden osastojen vastauksia tutkittavaan työskentelyosastoon. Sitä kautta löydetään niin yhteneväisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Kehittämistyössä tarkastellaan kriittisesti näitä eroavaisuuksia ja pyritään löytämään niihin ratkaisu. Kehittämistyön tavoitteena on saada aikaan muutosta organisaation tilaus- ja toimitusprosessiin.

Määrälliset menetelmät sopivat tilanteisiin, jossa halutaan testata, että pitääkö jokin teoria paikkansa (Ojasalo ym. 2009, 92). Tässä kehittämistyössä tuo teoria on, että tilaus- ja toimitusprosessi ei ole samalla ymmärryksen tasolla koko organisaatiossa vs. tutkittava työyhteisö. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka tilaus-

ja toimitusprosessi koskettaa jokaista sen parissa työskentelevää henkilöä, voi kuitenkin olla, että henkilöt eivät välttämättä ymmärrä tilaus- ja toimitusprosessia samalla tavalla. Tämä riippuu siitä, että missä prosessin vaiheessa kukin henkilö työskentelee. Prosessia, ja siinä vaikuttamista ymmärretään eri tavalla prosessin alkupäässä (myynti) kuin sen loppuvaiheessa (käyttöönotto).

6.1.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä missä kvantitatiivinen tutkimus keskittyy määrään ja asioihin, joita voidaan kuvata numeerisesti, niin kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2008, 156–157.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita elävästä elämästä, kuten esimerkiksi jostakin työelämän realiteetista. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka työelämässä asioita tehdään teoriassa valmiiksi määritettyjen prosessien tai ohjeiden mukaan, niin käytännössä asioita tehdään hieman eritavalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta etsitäänkin asioille säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 26.)

Kvalitatiivista tutkimusta sekä sitä mitä se on, voidaan tutkia kysymysten kautta. Peruskysymykseksi muodostuu kvalitatiivisen tutkimuksen suhde teoriaan. Tähän pohdintaan sisältyy kaksi kysymystä: tarvitaanko laadullisessa tutkimuksessa teoriaa, vai edustaako laadullinen tutkimus teoreettista vai empiiristä analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17.)

Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on välttämätön ja sitä tarvitaan. Teoria on kuitenkin terminä hyvin monikäyttöinen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 18.) Tämän opinnäytetyön yhteydessä termillä teoria viitataan varsinaisesti opinnäytetyön viitekehykseen. Viitekehyksen muodostaa tässä opinnäytetyössä se tieto, mitä jo tiedetään tutkittavasta aiheesta.

Kvalitatiivinen tutkimus valittiin osaksi tätä opinnäytetyötä ja kehittämistehtävää, koska sitä pidettiin perusteltuna. Kvantitatiivinen tutkimus keskittyy määrään,

sekä vahvistaa teoriaa. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimuksen kautta pyritään nostamaan esille uusia näkökulmia teorian tueksi. Tämän opinnäytetyön laadullisesta osiosta vastaa työyhteisössä toteutettu haastattelu. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteet haastattelu täyttää siltä osin, että kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym 2000, 160). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatellaan valittuja yksilöitä, jolloin ero kvantitatiiviseen on lukumäärässä ja valintaperusteessa (Tilastokeskus 2015). Tällä tavoin haluttiin tuoda esille työyhteisön todellista työelämää niiden haasteiden edessä, joihin joka päivä törmätään. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta haluttiin myös luoda kestävämpää teoriaa kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalle. Lisäksi haluttiin kasvattaa ymmärrystä prosessin kokonaistilanteesta, jotta kyselyssä osattaisiin kysyä oikeanlaisia kysymyksiä.

6.2 Haastattelu

Tähän kehittämistyöhön valittiin yhdeksi menetelmäksi haastattelu. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009) mukaan kehittämistyössä voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä ja tärkeintä on löytää ne menetelmät, jotka tukevat toisiinsa, ja näin vahvistavat esimerkiksi valloillaan olevia olettamuksia tutkimuskohteesta. Haastattelun muotoja on myös useampia, kuten esimerkiksi strukturoitu haastattelu. Strukturoitu haastattelu vastaa melkein pä kyselyä, koska kyseessä on alusta loppuun asti käsikirjoitettu tapahtuma. (Ojasalo ym. 2009, 40.) Tähän tutkimukseen sopi paremmin puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu on menetelmä, jossa ei täysin tunneta tutkimuksen kohdetta, mutta ei myöskään haluta liikaa ohjata vastaajia (Ojasalo ym. 2009, 41).

Puolistrukturoitua haastattelua käytettiin tutkimuksen alussa siitä syystä, että näin saatiin parempaa tietoa myöhemmin koottavaa kyselyä varten. Haastatteluun valittiin kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti niin, että joukossa oli eri osastojen ihmisiä. He kuitenkin työskentelivät saman prosessin parissa, mutta prosessin eri kohdissa. Kysymykset olivat enimmäkseen suuntaa antavia ja toimivat pääosin keskustelun herättäjänä. Tällä tavoin haluttiin saada aikaan keskus-

telua, joka tuntuisi vastaavan kunkin haastateltavan todellisia mielipiteitä käsillä olevasta aiheesta. Tätä väitettä puoltavat myös teokset ”Tutkimushaastattelu” Hirsjärvi & Hurme (2000) sekä ”Kehittämistyön menetelmät” Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009). Ojasalo ym. sekä Hirsjärvi ja Hurmeen mukaan puolistrukturoitu tai teemahaastattelu sopivat tilanteisiin, joissa tutkittavan aiheen kaikkia aspekteja ei tunneta riittävän tarkasti, ja niitä halutaan saada selville ennen kyselyn toteutusta. Teoksessa ”Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi”, todetaan, että kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74).

Haastattelun etuna toimii joustavuus. Haastattelijalla on melkein pä vapaat kädet haastattelujen suhteen. Sen aikana on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsitys, sekä selventää ilmausten sanamuotoja. Lisäksi kysymysten järjestyksellä ei ole niin lakiin kirjoitettua järjestystä, etteikö sitä voisi muuttaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Tätä opinnäytetyötä varten suunniteltiin haastattelut niin, että pystyttiin toimittamaan teemakysymykset haastateltaville jo etukäteen tutustumista varten. Tällä tavoin haastateltaville annettiin enemmän aikaa valmistautua tulevaa haastattelua varten, ja se toimi myös hyvänä ajatusten herättelijänä. Kokemukset haastatteluista olivat positiivisia sillä haastattelut sisälsivät informaatiota, josta oli paljon hyötyä varsinaisen kyselyn rakentamisessa.

6.2.1 Miksi haastattelu?

Haastattelu on hyvin joustava menetelmä. Haastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa suoraan itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja toisinaan jopa ymmärtämään merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.)

6.2.2 Haastattelun hyödyt ja haitat

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan haastattelun etuja ovat mm. seuraavat seikat:

- Halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävänä tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli.
- Kysymyksessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue. Tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia.
- Halutaan syventää saatavia tietoja. Voidaan esimerkiksi pyytää esitettyjen mielipiteiden perusteluja.

Kolikon toinen puoli on haastattelun haitat. Vaikka haastattelussa on monia hyviä puolia, niin ne voivat kuitenkin sisältää seuraavanlaiset ongelmat:

- Jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen, haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta.
- Haastattelu vie aikaa, täytyy sopia haastattelu, etsiä haastateltavat ja toteuttaa itse haastattelu.
- Haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä. Virheitä aiheutuu niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.)

6.2.3 Haastattelun runko ja tutkimustehtävät

Haastattelu toimi tässä työssä esikyselynä, ja sen tarkoituksena oli saada keskustelun kautta esiin olennaisia asioita kyselyä varten. Haastattelu oli puoli-strukturoitu teemahaastattelua mukaileva keskustelutilaisuus. Kysymykset haastatteluun olivat suuntaa antavia, ja niiden tarkoituksena oli lähinnä herättää haastateltavaa keskustelemaan aiheesta ja tuomaan esiin omia näkemyksiään. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja selvittää kohdeorganisaation tila-

us- ja toimitusprosessin tunnettavuutta niiden ryhmien kohdalta, jotka suoraan vaikuttivat päivittäin tämän prosessin onnistumiseen. Kohdeorganisaation ollessa suuri, kehitystyön kohdetta rajattiin osastoon, jossa myös tutkija työskentelee. Tällä tavoin pystyttiin estämään kehittämistyön leviäminen liian suureksi kokonaisuudeksi opinnäytetyön laajuuteen nähden.

Jotta tämän opinnäytetyön tavoitteet tulivat saavutetuiksi, oli seuraavat tutkimustehtävät selvitettävä:

- Selvittää kohdeorganisaation tilaus- ja toimitusprosessin tunnettavuutta asiakasrajapinnassa, tuotannossa sekä osastolla, jossa tutkittavat työskentelevät. Sekä sellaisia haasteita, jotka suoraan vaikuttivat päivittäin tämän prosessin onnistumiseen.
- Selvittää kyselystä saatujen tulosten pohjalta toimittamisen prosessin kriittiset kehityskohteet.

Haastattelun tarkoituksena oli siis herättää haastateltava kertomaan prosessin toimivuudesta omasta näkökulmastaan. Sen avulla pyrittiin saamaan esiin hiljaisia tietoja ja hiljaisia signaaleja, joita voitaisiin käyttää apuna kyselyä laadittaessa. Kyselyä varten oli olemassa jo joitain oletuksia kyselyn tuloksista, mutta haastattelun avulla haluttiin päästä kysymään kyselyssä oikeanlaisia asioita. Kohdeorganisaation tiukan aikataulun vuoksi haastatteluihin pystyttiin käyttämään kerrallaan puoli tuntia aikaa. Haastatteluja järjestettiin syyskuun 2014 aikana yhteensä seitsemän. Haastateltavat valittiin niin, että haastateltavia oli koko toimitusprosessin matkalta alusta loppuun asti. Tällä tavoin saatiin haastateltua prosessin elinkaaren mitta. Haastateltavat henkilöt toimivat toisiinsa nähden hyvinkin erilaisissa tehtävissä, aina business managerista myyjään. Tarkoituksena oli kerätä alustavaa tietoa siitä, kuinka eri tahoilla toimivat henkilöt kokivat toimittamisen prosessin sisällön, toimivuuden ja vaikuttavuuden suhteessa omaan työhönsä. Täytyy kuitenkin todeta, että kyseessä oli esitutkinta kyselyä varten, joten varsinaista syvähaastattelua ei toteutettu.

Haastattelujen kestoksi määriteltiin toimeksiantajan puolelta puoli tuntia. Rajallinen aika asetti kysymyksille tietynlaiset rajoitukset. Haastatteluihin teemoja tuli kolme kappaletta. Ennen varsinaista haastattelua, kaikille haastateltaville lähe-

tettiin haastattelukutsu, sekä haastattelussa läpikäytävät teemat. Näin haastateltaville tarjoutui tilaisuus miettiä asioita jo etukäteen. Haastattelut järjestettiin suurimmaksi osaksi puhelimitse, mutta osa haastatteluista pystyttiin järjestämään kasvotusten. Kaikki haastattelut nauhoitettiin tutkijan käyttöön tutkimusaineistoksi. Haastatteluissa esitetyt teemat ohjasivat haastattelun kulkua ja pääosin tutkijan tarvitsi vain tuoda esille, kun oli aika siirtyä seuraavaan teemaan.

Haastattelu teemoitettiin seuraavien kysymysten avulla:

- Kuinka hyvin tunnet toimittamisen prosessia, sekä kuinka kuvailisit sen mottoa "aina oikea tehokas toimitus"?
- Mitä osaamista vaaditaan juuri sinun päivittäisessä tehtävässäsi, jotta lunnastamme lupauksen aina oikea tehokas toimitus?
- Millä tavoin koet toimittamisen prosessin onnistuneen ja missä voidaan parantaa?

6.2.4 Aineiston käsittely

Kun aineisto on tallennettu, niin tutkijalla on valittavanaan kaksi tapaa:

- aineisto kirjoitetaan tekstiksi eli esimerkiksi litterointi sanasta sanaan
- aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi eli päätelmät tehdään suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138.)

Haastattelun avulla kerättyä aineistoa kertyi yhteensä kolmen ja puolen tunnin verran. Tutkijan roolissa toivoin aineiston olevan riittävän syvällistä tarkoituksenmukaisen kyselyn toteuttamiseksi. Aineiston käsittelyssä päätelmät tehtiin suoraan nauhoituksista. Nauhoitukset olivat laadukkaita, eikä aineiston käsittelyn yhteydessä havaittu epäselvyyksiä.

6.3 Kysely

Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu. Standardointi eli vakiointi tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään

samat kysymykset, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kyselylomaketta käytetään kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat esimerkiksi mielipiteet, asenteet, ominaisuudet tai käyttäytyminen. (Vilkkä 2007, 28.) ”Tutki ja kirjoita” –teoksen (2008) määrittelyn mukaan kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Englanninkielen termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyn muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti. Standardointi tarkoittaa sitä, että jos halutaan saada esimerkiksi selville, mikä koulutus vastaajilla on, tätä asiaa on kysyttävä kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2008, 188.)

Surveyllä on pitkä historia ja nykyisin on käytössä monia surveytutkimuksen tyyppejä. Yksi parhaiten tunnetuista on Galluptutkimus. Aineisto, joka kerätään surveyn avulla, käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi ym. 2008, 189.)

Aineiston keruu aiheuttaa aina kustannuksia. Mikäli kyselyn kohdejoukko on suuri ja kysely lähetettäisiin kirjeitse jokaiselle vastaanottajalle, muodostuisi tästä jo huomattavia kustannuksia. Lisäksi pitäisi lähettää vielä muistutuskirje, jossa muistutetaan vastaamaan kyselyyn. Tähän opinnäytetyön kyselylomakkeen jakelutavaksi valittiin sähköposti. Tätä valintaa tukee kustannustehokkuus myös teoreettisesti. Sähköisesti toimitetussa kyselyssä kyselyn, tai muistutuksen lähettäminen onnistuu pienillä kustannuksilla. (Vilkkä 2007, 28.)

Kyselyn lähetyksen ajoitus on myös tärkeä seikka. Kyselyä ei kannata esimerkiksi lähettää ihmisille pahimpaan lomaruuhkaan. Tällä tavoin pyritään maksimoimaan vastausprosenttia. Muun muassa vuodenaikoihin ja sesonkeihin kiinteästi liittyvät asiat, eivät ole korjattavissa uusintakyselyllä tai muistutuksilla. (Vilkkä 2007, 28.) Tätä opinnäytetyötä varten koostettu kysely lähetettiin vastaanottajille vuoden 2015 tammi-helmikuun vaihteessa.

6.3.1 Miksi kysely?

Kyselytutkimuksen etuihin luetaan se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä

monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas siksi, että se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselylomake voidaan lähettää kerralla vaikkapa tuhannelle henkilölle. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.)

6.3.2 Kyselyn hyödyt ja haitat

Huolellisesti suunniteltu kyselylomake voidaan käsitellä nopeasti tallennetussa muodossa ja analysoida sitä, esimerkiksi tietokoneen avulla. Etuihin lukeutuu myös se, että aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Kyselylomakkeella kerätyn tiedon käsittelyyn on jo olemassa tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot, joten tutkijan ei tarvitse itse kehittää uusia analyysitapoja. Ainoastaan tulosten tulkinta on sellainen vaihe, jossa tutkija voi epäonnistua. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.)

Aiemmin tässä luvussa kerrottiin haastattelun hyödyistä ja haitoista. Myös kyselytutkimuksessa on etujen lisäksi haittoja. Sen lisäksi, että yleensä kyselytutkimuksen tuloksia pidetään pinnallisina ja teoreettisesti vaatimattomina, teoksessa Tutki ja kirjoita (2008) luetellaan haitoiksi myös seuraavia seikkoja:

- Kyselyssä ei ole mahdollista varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Tällä viitataan siihen, onko kyselyyn pyritty vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti.
- Ei ole selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida.
- Ei tiedetä, miten perehtyneitä vastaajat ovat kyselyssä olevasta aihealueesta.
- Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii myös tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa.
- Kyselyssä voi myös käydä kato. Tämä tarkoittaa, että vastaajia on liian vähän, jolloin tuloksia ei voida analysoida luotettavasti. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.)

7 Kehittämistehtävän tulokset ja tulkinta

Tässä luvussa ja sen kappaleissa kuvataan löydöksiä, joita haastattelujen pohjalta tehtiin. Tämän luvun kappaleissa kerrotaan myös kyselyn tuloksista, ja verrataan kahden muun kyselyssä mukana olleen osaston tuloksia tutkimuskohteen osaston tuloksiin.

7.1 Haastattelun tuloksia

Haastattelut pidettiin pienemmälle kohderyhmälle joka valittiin etukäteen. Haastattelu toimi ns. esikyselynä varsinaista kyselyä varten. Näin toimimalla myöhemmin tehtävän kyselyn kysymykset osattiin kohdistaa oikein suuremmalle kohdejoukolle.

Haastattelu teemoitettiin seuraavien kysymysten avulla:

- Kuinka hyvin tunnet toimittamisen prosessia, sekä kuinka kuvailisit sen mottoa "aina oikea tehokas toimitus"?
- Mitä osaamista vaaditaan juuri sinun päivittäisessä tehtävässäsi, jotta lunastamme lupauksen aina oikea tehokas toimitus?
- Millä tavoin koet toimittamisen prosessin onnistuneen ja missä voidaan parantaa?

7.1.1 Toimittamisen prosessin tuntemus

Ensimmäisen teeman avulla pyrittiin siihen, että haastateltava kertoo omia näkemyksiään siitä, kuinka hyvin haastateltava tuntee toimittamisen prosessia ja ymmärtää sen sisältöä. Tämän kysymyksen avulla haluttiin myös saada tietoa siitä, kokeeko haastateltava olevansa osa prosessia vai onko prosessi ns. irrallinen kokonaisuus haastateltavasta. Kysymyksessä pyydettiin myös kuvailemaan toimittamisen prosessin ydinajatusta "aina oikea tehokas toimitus".

Suorassa asiakasrajapinnassa työskentelevät haastateltavat kokivat, että prosessi ei sinänsä kokonaisuutena ole tuttu, vaikkakin heidän omassa työssään prosessiin jotain yhtymäkohtia on olemassa.

– – Sanotaan näin, että itse prosessina oo niinkään kovinkaan tuttu loppujen lopuksi. Lähinnä se, että miten osasto A toimittaa tai, osasto A:n toimittamiset linkittyy siihen, että kokonaisprosessina ei ole niinkään tuttu. Enkä ole perehtynyt siihen niinkään paljon.

– – Itse asiassa nyt kun mietin niin, itseasiassa sanon suoraan, että ei ole käyty läpi [toimittamisen prosessia] näillä sanamuodoilla oo käyty, että aukasetko miulle vähäsen?

– – Tunnen, koska painin tämän asian kanssa päivittäin.

– – Pysin ite aina tuohon aina oikea tehokas toimitus jos sitä tuolla lauseelle miettii, mutta kyllähän miun henkilökohtainen myyntityö pyrkii aina siihen, että mitä asiakas haluaa ja milloin asiakas sen haluaa niin siihenhän mie aina pyrin.

Esimies- ja päällikkötason tehtävissä toimittamisen prosessin tuntemus oli hyvin hallussa ja toimittamisen motto ”aina oikea tehokas toimitus” kertoo heidän mielestään kaiken olennaisen koko prosessista. Kuitenkin tiedon välitys prosessin nykytilasta ja sen muutoksista koettiin sellaiseksi, jossa olisi parantamisen varaa. Vaikka tiedonvälityksessä ilmoitettiin olevan parantamisen varaa, niin silti koettiin, että kohdeyrityksen prosesseista henkilöasiakaspuolella tämä toimittamisen prosessi olisi enimmäkseen se parhaiten hallussa oleva prosessi.

– – Koko prosessi on niin kuin näkymätön asiakkaan tilauksesta siihen liittymän toimitukseen ja käyttöönottoon asti. Asiakas saa sitä mitä on tilannut, nopeasti ja vaivattomasti ja läpinäkyvästi niin että hän tietää missä hänen tilauksensa milloinkin menee.

– – Tiedonvälittäminen mitä siellä [prosessissa] puuhastellaan vois olla parempaa, parempaa sitten kyllä kollegoiden ja koko tiimin suuntaan.

– – Se käsitys mulla niinku yleensä ottaen on tuosta niinku toimittamisen prosessin tekemisestä, että minun mielestä se on niinku parhaiten otettu haltuun prosessina ja sitä sitten kehitetään mun mielestä parhaiten kaikista näistä [yrityksen] prosesseista.

7.1.2 Osaamisvaatimusten arviointi vs. aina oikea tehokas toimitus

Toisessa osiossa pyrittiin siihen, että haastateltava kertoisi itse siitä, millaisia osaamisvaatimuksia hänen tehtävässään vaaditaan, jotta toimittamisen ydinajatus ”aina oikea tehokas toimitus” toteutuu.

Suorassa asiakasrajapinnassa toimivilla henkilöillä tärkeimpänä seikkana osaamisvaatimuksista nousi esille yrityksen asiakkaille tarjoamat tuotteet ja palvelut. Kuitenkin esille nousi myös se, että ymmärrystä prosessista täytyisi saada enemmän. Näin osattaisiin tehdä oikeita asioita myös prosessin alkuvaiheissa. Lisäksi nostettiin esiin yhteistyön tärkeys prosessin eri vaiheiden välillä. Esiin nousi myös se, että eri tekijätasoilla ei ymmärretä mitä tietoja asiakkaalle tulisi kertoa, jotta voitaisiin päästä toimittamisessa tavoitteeseen.

- – Se mitä osaamista itseltä henkilökohtaisesti vaaditaan, niin etenkin täytyy sinällään, no tietenkin tuotetuntemus täytyy olla ilman muuta hyvä, koska hyvin pitkälti myös, niinkun eri tuotteilla mitä me myydään, on eri toimitusajat.
- – No miun mielestä se, ehkä se tärkein on just tää että meidän pitää tietenkin osata meidän tuotteet hyvin, mutta ehkä se ymmärrys just niistä tekniikoista ja se ymmärrys nimenomaan mitä tapahtuu sen tilauksen jälkeen.
- – Nii ja sitten jonkun verran ilmeisesti annetaan ihan myynnistä väärää tietoa asiakkaalle, että asiakas olettaa että hänen ei tarvitse olla paikalla, että yhteys olisi auki vain napista painamalla, mutta näinhän se ei vielä ole.

Päällikkötasolla nostettiin esille se, että heidän tehtävässään on tunnettava prosessin kulku läpikotaisin. Esille nousu myös se, että mitä työkaluja eri prosessin vaiheissa eri tahoilla on käytössään. Tällä tavoin kyetään myös ohjaamaan tekemistä ja saadaan myyntiennusteille arvio siitä, millainen kapasiteetti prosessin sisällä olevilla tekijöillä on. Lisäksi tuotiin esille myös raportointiosaamisen tärkeys.

- – Mutta kyllähän niinkun, jotta mä pystyn hoitamaan tätä omaa tonttia, niin kyllähän mullakin pitää olla jonkinlainen tietämys järjestelmistä vaikka niitä ei osaiskaan käyttää, niin pitää tietää ees minkälaisia järjestelmiä siellä on käytössä eri vaiheissa.

- – Raportintiosaaminen ja tämmönen tietysti on, ainakin ite koen, että on todella tärkeätä. Jotta pystyt ite kaivamaan dataa eri raportointijärjestelmistä.

7.1.3 Missä toimittamisen prosessi koetaan onnistuneen ja missä on parannettavaa

Viimeisessä osiossa haluttiin haastateltavien kertovan omin sanoin, missä osa-alueissa heidän mielestään toimittamisen prosessi on onnistunut. Haluttiin myös saada tietoa siitä, että missä osa-alueissa olisi parantamisen varaa. Tällä tavoin pyrittiin tuomaan esiin prosessin haastekohtia, jotka heijastuvat suoraan päivittäistyössä. Lisäksi haastatteleamalla esimies- tai päällikkötason henkilöitä oletettiin, että esiin nousisi mahdollisia näkemyseroja päivittäistekemisen ja ylätason suunnittelun välillä.

- – Jos me viestitään asiakkaalle, että tilaus halutaan ajankohtana x, mutta ei viestitä sille seuraavalle [prosessin] taholle kuka sen [tilauksen] nyt toisessa päässä tekee se on ihan yks täysin tyhjän kanssa.
- – Just enemmänkin viestimisen ja vuorokeskustelun kautta.
- – Jonkunverran on haasteita noissa saatavuustiedoissa, että esimerkiksi on semmosia tilanteita, että on myyty väärä tuote. Se on erittäin tärkeä, että ne olis ajantasalla ne saatavuudet. Ettei tulis tämmöistä hutia.
- – Myynti tietää mitä lupaa ja missä ajassa. Tilauks käsittely hoidetaan nopeasti ja, että tilauksella on mukana kaikki toimittamiseen tarvittavat tiedot.

7.2 Kyselyn tuloksia

Opinnäytetyötä ja kehittämistehtävää varten laadittu kysely lähetettiin kohdeyrityksessä usealle osastolle. Osastot toimivat useammalla paikkakunnalla. Kyselyyn vastasi yhteensä neljäkymmentä (40) henkilöä ja kysely lähetettiin yhteensä 76 henkilölle. Vastausprosentiksi tulee tällöin 52 %. Osastoittain vastausprosentit menivät seuraavasti:

- Osasto A–35 %

- Osasto B–35 %
- Osasto C–30 %

Kyselyssä pystyi vastaamaan asteikolla 0–4, jossa 0 tarkoitti vastausta ”en osaa sanoa” ja 4 tarkoitti ”täysin samaa mieltä”. Kyselyssä ei haluttu vastauksia väliltä 1–5, koska tällöin vastaamalla arvolla 3, tulisi liian paljon keskiarvoistumista. Vastauksissa haluttiin selkeyttää sitä, että ollaanko kysyttävästä asiasta samaa mieltä vai erimieltä, ja viimeisenä vaihtoehtona oli myös mahdollista vastata ”en osaa sanoa”. Tällä tavoin vastauksista nähtiin selkeämmin myös ne osa-alueet, jotka vaatisivat kehittämistä organisaatiossa.

Kysely jakaantui seuraavasti. Aluksi kysyttiin vastaajan työskentelypaikkakuntaa, sekä asemaa / tehtävää yrityksessä. Seuraavat kysymykset oli jaettu teemoittain toimittamisen prosessin ympärille. Ensimmäisenä kysyttiin yleisiä kysymyksiä toimittamisen prosessista, seuraavaksi kysyttiin prosessin tukimateriaaliin liittyviä kysymyksiä ja seuraavassa osiossa keskityttiin asiakasnäkökulmaan prosessin osalta. Neljäs teema käsitteli toimittamisen prosessin onnistumista ja viimeisenä kysyttiin toimittamisen prosessin sidosryhmien tunnettavuutta. Kysely ei sisältänyt vapaamuotoista kommentointiosiota. Kyselyn keskimääräiseksi vastaamisajaksi laskettiin noin 15 minuuttia.

Seuraavien kappaleiden aikana käydään läpi kyselyiden tuloksia, sekä korostetaan kunkin teeman niitä kysymyksiä, joissa esiintyi vastaajien kesken eniten hajontaa. Tulosten kautta analysoidaan vastauksia, sekä pohditaan syitä ja mahdollisia kehityskohteita.

7.2.1 Lähtökysymykset

Kyselyn alussa kysyttiin yleisluontoisia kysymyksiä, kuten esimerkiksi työskentelypaikkakuntaa ja osastoa jossa vastaaja työskentelee. Nämä kysymykset auttoivat tutkimuksessa, kun tuloksia myöhemmin vertaillaan osastojen kesken. Tulokset jakaantuivat kuviossa 11 näkyvällä tavalla.

Vastaajan paikkakunta

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Helsinki	8	20,00%					
2.	Joensuu	19	47,50%					
3.	Tampere	6	15,00%					
4.	Kokkola	1	2,50%					
5.	Jokin muu, mikä?	6	15,00%					
	Yhteensä	40	100%					

Kuvio 11. Vastaajat paikkakunnittain.

Joensuun osalta vastaajia oli selvästi eniten. Tämä johtuu siitä, että Joensuussa työskentelee suuri osa henkilöistä, jolle kysely lähetettiin. Seuraavaksi tiedusteltiin vastaajien työskentelyosastoa. Vastaukset näkyvät kuviossa 12.

Osasto

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Osasto A	14	35,00%					
2.	Osasto B	14	35,00%					
3.	Osasto C	12	30,00%					
	Yhteensä	40	100%					

Kuvio 12. Vastaajat osastoittain.

Vastaajat jakaantuivat osastoittain melko tasaisesti, joten myöhemmissä tuloksissa, myös vastausten suhteen tulokset eivät jää yksittäisen vastaajaryhmän alle. Seuraavaksi kysyttiin vastaajien työtehtävää organisaatiossa näkyvässä kuviossa 13.

Tehtävä yrityksessä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	johtaja/esimies	3	7,50%					
2.	päällikkö (ei alaisia)	1	2,50%					
3.	asiantuntija	24	60,00%					
4.	puhelinpalvelutehtävä	12	30,00%					
5.	myyntitehtävä	0	0,00%					
	Yhteensä	40	100%					

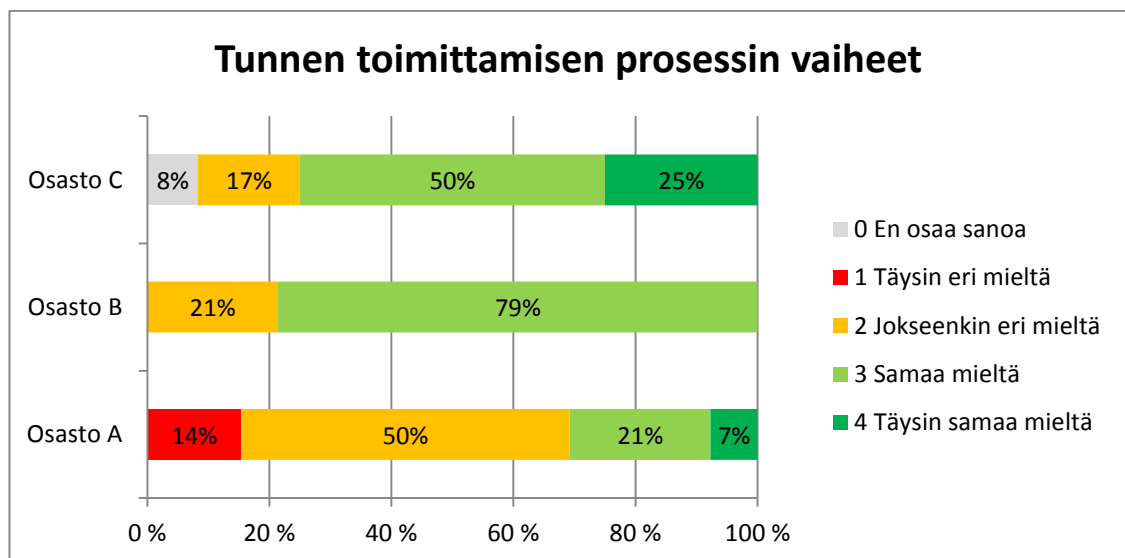
Kuvio 13. Vastaajat tehtävittäin.

Vastaajista suurin osa työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Neljä vastaajista toimii esimies ja päällikkötehtävissä joka on pieni osa kyselyyn osallistuneista. Seuraavaksi suurin vastaajaryhmä on puhelinpalvelutehtävissä toimivat henkilöt.

7.2.2 Yleistä ydinprosesseista

Tässä kyselyn osiossa keskityttiin toimittamisen prosessin yleiskuvaukseen sekä kartoittamaan vastaajien ymmärrystä prosesseista ylipäätään. Tässä osiossa kysymyksiä oli yhteensä viisi:

- prosessit tarjoavat raamit tehokkaalle toiminnalle päivittäin
- tunnen toimittamisen prosessin vaiheet
- ymmärrän oman roolini osana toimittamisen prosessia
- olen saanut perehdytystä yrityksen prosesseista
- olen saanut perehdytystä toimittamisen prosessista.



Kuvio 14. Tunnen toimittamisen prosessin vaiheet.

Kuviossa 14 vastaajajoukosta eniten hajontaa syntyi osaston A vastaajien kesken. Osastojen B ja C vastaajien kesken syntyi eniten saman mielisyyttä siitä, että vastaajat ilmoittavat tuntevansa toimittamisen prosessin eri vaiheet. Tästä kuitenkin herää kysymys, että ovatko vastaajat vastanneet kysymykseen koko

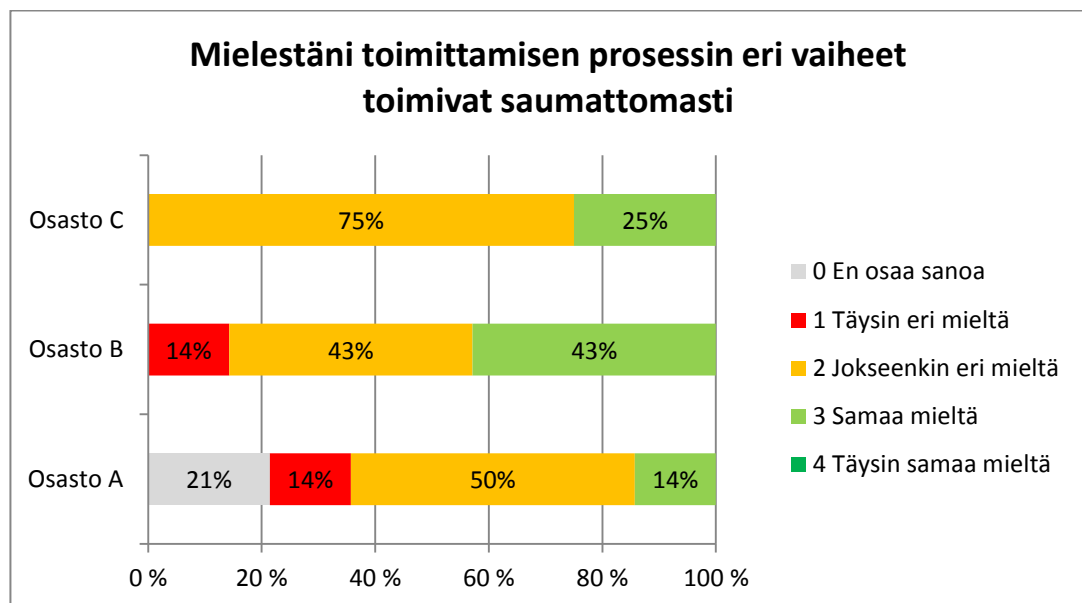
prosessin näkökulmasta vai keskittyneet siihen prosessin vaiheeseen johon itse kuuluvat. Kuitenkin jokaisen osaston vastauksista nousee esille tarve tuoda prosessitietoutta paremmin esille organisaation eri osastoille.

7.2.3 Tukimateriaali

Tässä kyselyn osiossa keskityttiin toimittamisen prosessin tukimateriaaliin sekä kartoitettiin kykyä toimia yli osastorajojen. Tässä osiossa kysymyksiä oli yhteensä viisi:

- ymmärrän miten saavutetaan aina oikea tehokas toimitus
- tunnen toimittamisen huoneentaulun
- osaan hyödyntää toimittamisen huoneentaulua
- mielestäni toimittamisen prosessin eri vaiheet toimivat saumattomasti
- osaan toimia tarvittaessa yli osastorajojen.

Suurimpia eroja tuli esiin tämän osion kolmesta kysymyksestä ja niistä ensimmäisenä käsitellään kysymystä *mielestäni toimittamisen prosessin eri vaiheet toimivat saumattomasti*.

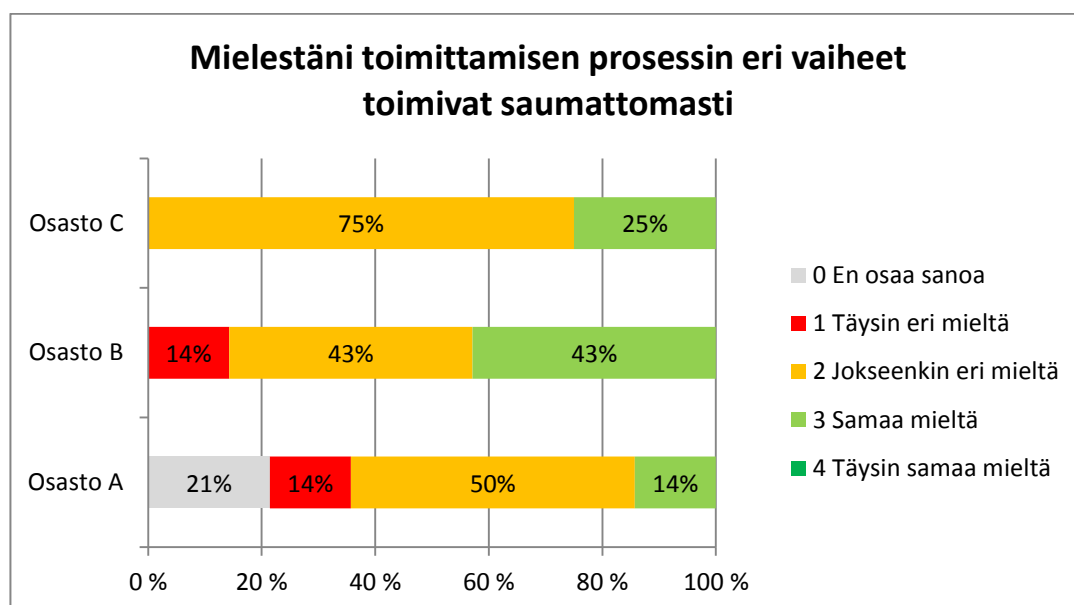


Kuvio 15. Mielestäni toimittamisen prosessin eri vaiheet toimivat saumattomasti.

Kuten kuviosta 15 näkyy, kaikilla kolmella vastaajajoukolla vastaukset taipuivat enimmäkseen siihen suuntaan, että toimittamisen prosessin eri vaiheet eivät toimi aivan saumattomasti. Osastolla C oltiin eniten yhtä mieltä siitä, että prosessin vaiheet eivät toimi täysin saumattomasti (75 %). Osasto B 14 % vastasi, että prosessin vaiheet eivät toimisi ollenkaan saumattomasti. Toisaalta heidän vastauksissaan on myös eniten prosessia puoltavia vastauksia (43 %), verrattuna osastoon C (25 %) ja osasto A (14 %). Osaston A vastauksissa oli kuitenkin eniten hajontaa.

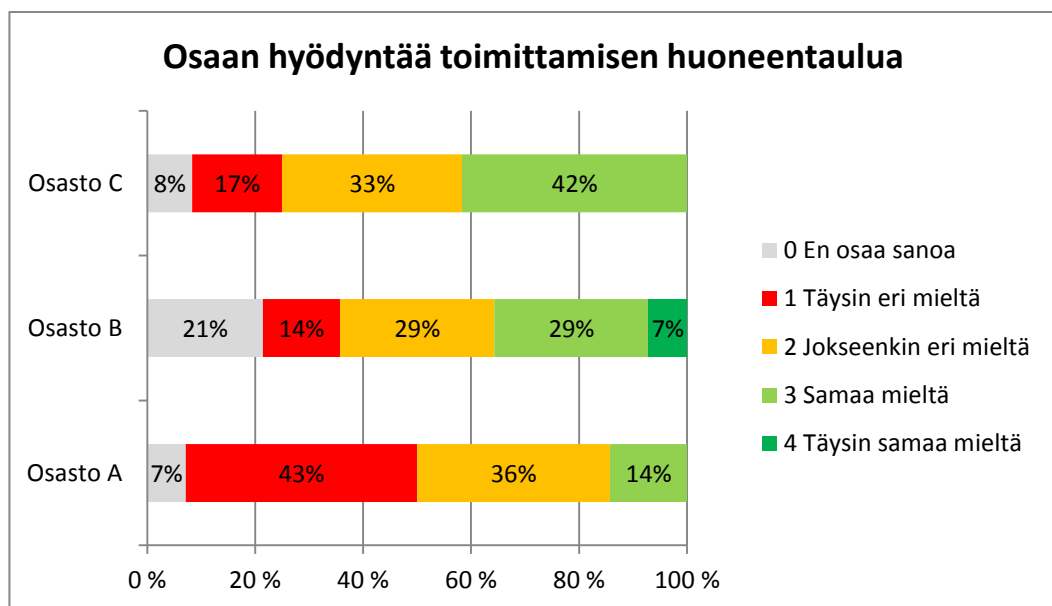
Tämän osion kaksi seuraavaa kysymystä, joita tullaan seuraavaksi tarkastelemaan liittyvät ns. ”Toimittamisen huoneentauluun”. Kyseessä on kaikille osastoille tehty tukimateriaali. Siinä on koko toimittamisen kaari, aina tilauksen alusta sen loppuun asti on selitetty selkeästi yhdellä kuvalla. Huoneentaulussa kerrotaan esimerkiksi minkälaista viestintää asiakas saa tilauksen eri vaiheissa, sekä siitä, kuinka jokaisen työvaihe vaikuttaa seuraavan henkilön työvaiheeseen. Seuraavaksi tarkastellaan kysymysten vastauksia:

- tunnen toimittamisen huoneentaulun
- osaan hyödyntää toimittamisen huoneentaulua.



Kuvio 16. Tunnen toimittamisen huoneentaulun.

Kuviosta 16 käy ilmi, että jokaisessa vastaajaryhmässä on runsaasti hajontaa. Tulosta voidaan tulkita niin, että toimittamisen huoneentaulua ei tunneta kovin hyvin millään osastolla. Mielenkiintoiseksi tuloksen tekee vielä se, että osastossa B on myös paljon hajontaa, vaikka toimittamisen huoneentaulu on ko. osastolta lähtöisin. Tätä voidaan tulkita niin, että huoneentaulun ”mainostamiseen” ei ole välttämättä panostettu resursseja yhtä paljon kuin mahdollisesti sen kehittämiseen on käytetty. Tässä analyysissä voidaan jo todeta, että huoneentaulun ”mainostamiseen” täytyy jatkossa panostaa resursseja enemmän ja sen käytön opettelu on jatkettava. Toimittamisen huoneentaulu on pystyttävä esittämään henkilöstölle ymmärrettävässä muodossa, ja sen hyödyt jokaisen päivittäistyöhön on tuotava paremmin esille. Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin toimittamisen huoneentaulun hyödynnettävyyttä vastaajien näkökulmasta.



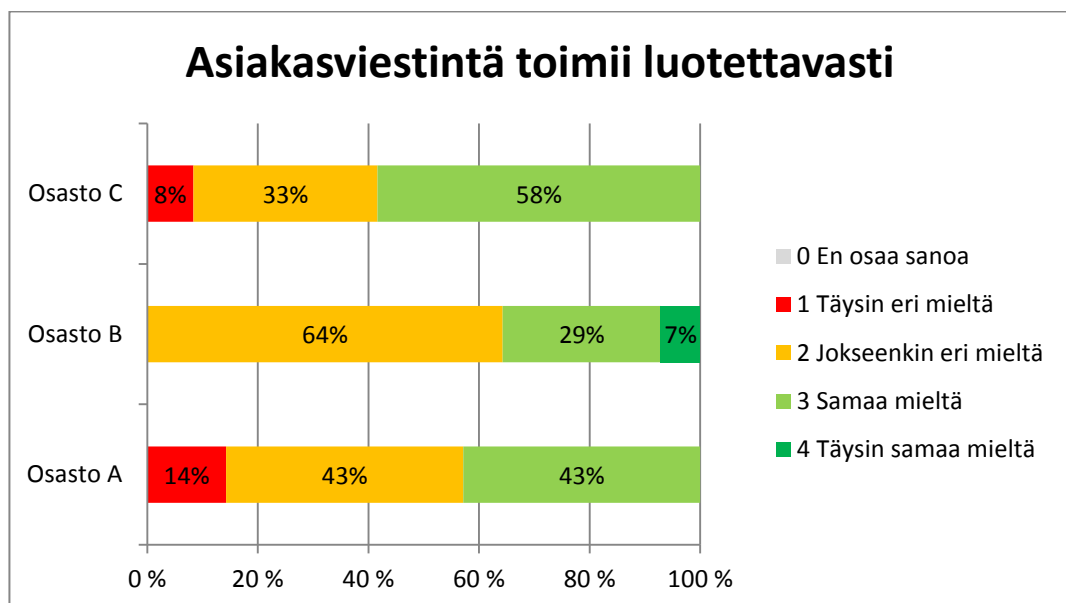
Kuvio 17. Osaan hyödyntää toimittamisen huoneentaulua.

Kuviossa 17 on melkein yhtä paljon hajontaa vastaajien kesken kuin edellisessä kuviossa (kuvio 16). Tämä vahvistaa analyysiä siitä, että mikäli toimittamisen prosessin johtoajatusta *aina oikea tehokas toimitus* halutaan saada osaksi jokaisen henkilön päivittäistyötä, tarvitaan panostusta huoneentaulun tehokkaan käytön opastamisesta henkilöstölle.

7.2.4 Asiakaslupaus

Kyselyn asiakaslupaus –osiossa kysyttiin, kuinka vastaajat kokivat asiakkaan osana toimittamisen prosessia sekä sitä, kuinka hyvää tietoa asiakas saa yritykseltä tilauksestaan. Lisäksi kysyttiin, kuinka hyvin vastaajat olivat selvillä siitä, kuinka he voivat antaa lisätietoa prosessin seuraavalle vaiheelle. Kyselyssä vastaajilta kysyttiin myös ”tukitoimeksiannoista”. Tämä on kohdeorganisaation käyttämä termi, kun puhutaan tilauksen lisätietojen jakamisesta prosessin seuraavalle tasolle. Kyselyssä siis korostui se, kuinka organisaatio palvelee ulkoista asiakasta, sekä organisaation sisäistä asiakasta. Teeman alla esitettiin vastaajille seuraavat kysymykset:

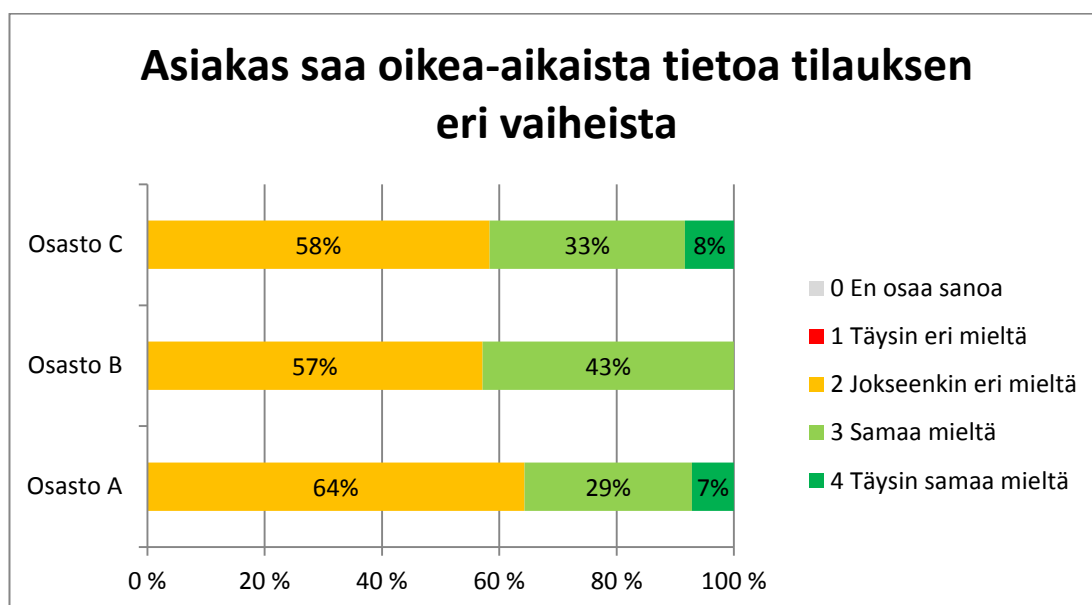
- osaan antaa tarvittavia lisätietoja toimittamisen prosessin seuraavalle vaiheelle
- luotan tukitoimeksiintojen menevän läpi antamassani luvatussa ajassa
- uskallan antaa asiakaslupauksen
- luotan asiakkaalle annetun toimitusaikalupauksen pitävyyteen
- asiakasviestintä toimii luotettavasti
- asiakas saa oikea-aikaista tietoa tilauksen eri vaiheista.



Kuvio 17. Asiakasviestintä toimii luotettavasti.

Tämän kysymyksen vastauksista korostuu se, ettei millään osastolla nähdä asiakasviestinnän toimintaa aukottomaksi (kuvio 17). Tilauksen asiakasviestintää lähtee eniten tilauksen alku- ja keskivaiheessa, jolloin asiakasviestintä on näkyvimmillään osastoille A ja B. Tämän kyselyn tulosten mukaan asiakasviestinnän luotettavuudessa olisi selvästikin kehittämisen varaa. Osaston C puolella asiakasviestinnän luotettavuus olisi vastaajien mielestä hieman paremmassa tilanteessa (58 %). Erot voivat myös johtua siitä, että vastaajat eivät ole arvioineet asiakasviestinnän luotettavuutta koko prosessin pituudelta, vaan vastauksessa on keskitytty arvioimaan asiakasviestinnän luotettavuutta oman työn osalta. Tätä puoltaa myös toimitusprosessin kaavio (kuvio 10). Kuviossa osaston C osuudeksi jää toimituksen loppuosuus, joten voi olla hyvinkin mahdollista, että vastaajat arvioivat vain omaa osuuttaan.

Saako asiakas sitten oikea-aikaista tietoa tilauksen eri vaiheista, sitä kysyttiin seuraavaksi ja näin vastattiin.

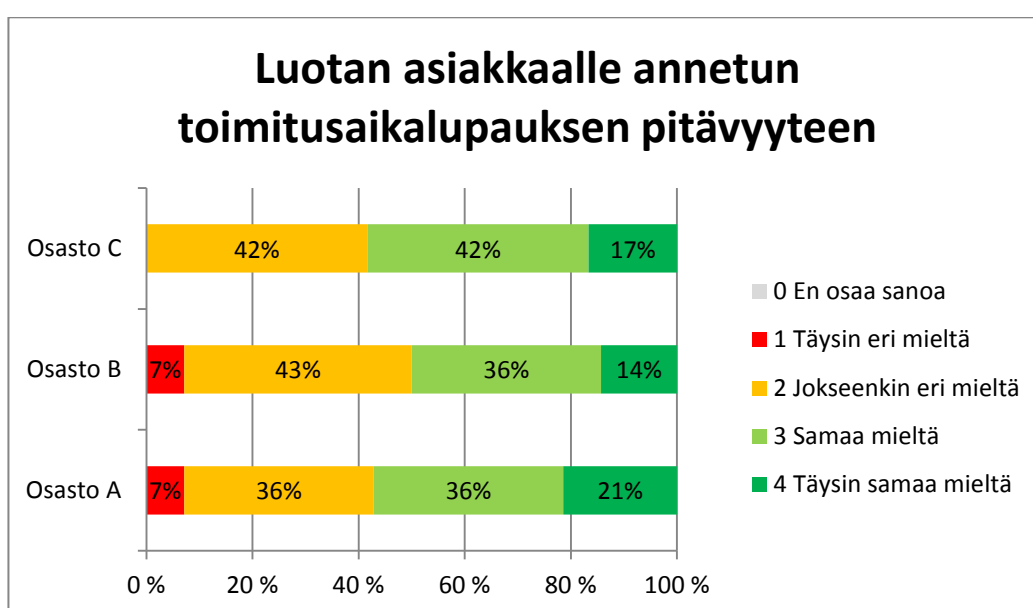


Kuvio 18. Asiakas saa oikea-aikaista tietoa tilauksen eri vaiheista.

Kuten kuviosta 18 käy ilmi, niin enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että asiakas ei saa oikea-aikaista tietoa tilauksen eri vaiheista. Tätä vastausta vasten voidaan verrata myös kuvion 17 vastauksia. Siinä kysyttiin toimittamisen huoneentaulun hyödynnettävyyttä. Analyysissä on kuitenkin huomioitava se, että vastaajat joko tietävät, että asiakasviestintä ei toimi oikea-aikaisesti, tai ky-

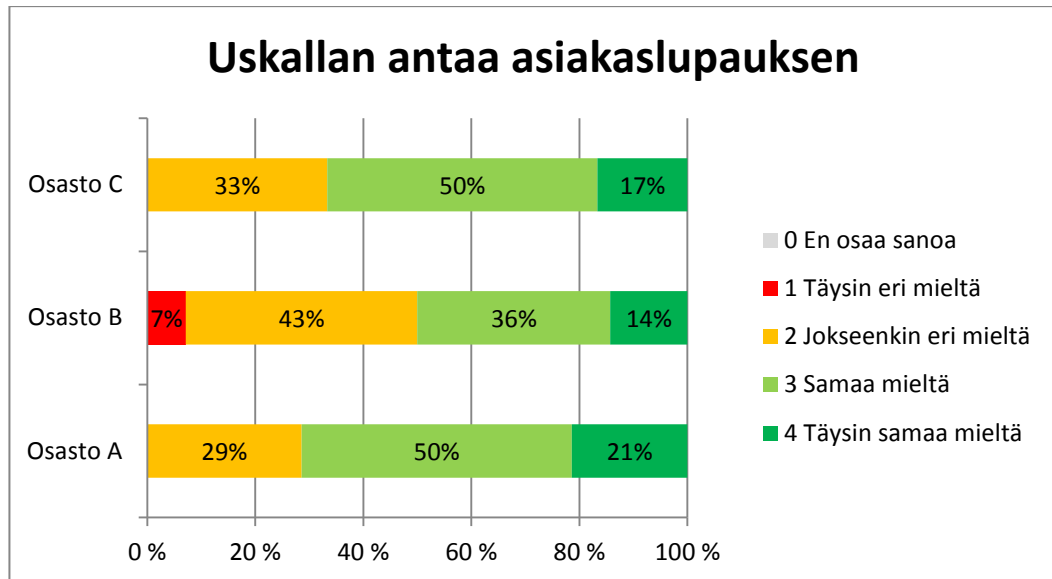
seessä on enemmänkin oletamus. Voisiko toimittamisen huoneentaulun tuntemus auttaa ymmärtämään millaista viestintää asiakkaalle kulkee toimittamisen prosessin eri vaiheissa? Tätä kysymystä pohtien on kuitenkin selvää, että henkilöstön luottamusta asiakasviestinnän oikea-aikaisuuteen on parannettava.

Tämän osion seuraava mielestäni looginen kysymys oli, että *Luotan asiakkaalle annetun toimitusaikalupauksen pitävyyteen*. Tällä kysymyksellä haettiin näkemystä siitä, kuinka eri osastoilla koettiin asiakkaalle tilausvaiheessa annetun toimitusaikalupauksen paikkansapitävyys.



Kuvio 19. Luotan asiakkaalle annetun toimitusaikalupauksen pitävyyteen.

Kuviossa 19 nähdään, että enemmistö vastaajista luottaa toimitusaikalupauksen pitävyyteen. Vaikka asiakkaalle ei välttämättä vastanneiden mukaan välity oikea-aikaista tietoa tilauksen etenemisestä (kuvio 18) tai, että asiakasviestintä olisi vastaajien mielestä aina luotettavaa (kuvio 17), niin kuitenkin vastaajien mukaan pystytään pääosin pitämään asiakkaalle annettu asiakaslupaus (kuvio 19). Tähän on jatkumo tämän osion seuraavaksi tarkasteltavassa kysymyksessä, *uskallan antaa asiakaslupauksen*. Kysymyksellä selvitettiin vastaajien keskuudessa sitä, kuinka usein asiakaskohtauksissa uskalletaan asiakkaalle antaa lupaus tietäen, että tuo lupaus tulee pidettyä.



Kuvio 20. Uskallan antaa asiakaslupauksen.

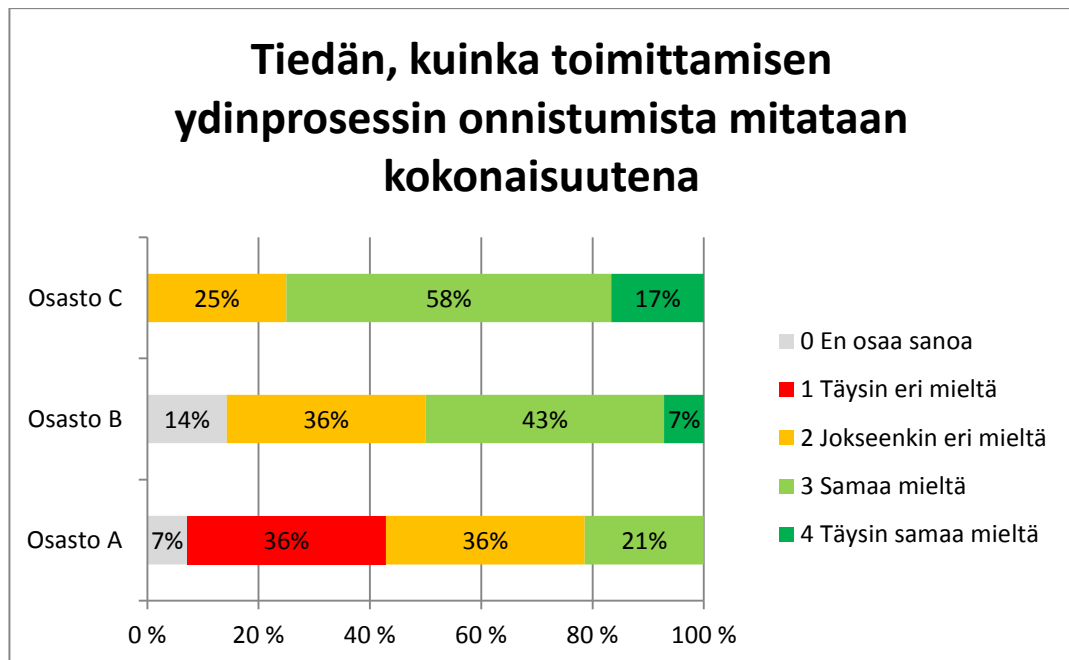
Kuten kuviosta 20 käy ilmi, niin enemmistö kaikista vastaajista uskaltaa antaa asiakkaalle asiakaslupauksen. Ainoana poikkeuksena vastaajista on osaston B tulos, joka jää yhteenlaskettuna 50–50 tilanteeseen. Kuitenkin kokonaisuuden kannalta vallitseva tilanne on se, että asiakaslupaus uskalletaan antaa. Tulosta voi tarkastella niin, että osastolta toiseen ajatellaan niin, että annettu lupaus tulee pidettyä ja näin luottamusta siis on läpi koko toimittamisen prosessin. Kuitenkaan toimitusprosessin saumattomaan toimivuuteen ei täysin luoteta (ks. kuvio 16). Tämä voi tosin johtua siitä, että toimittamisen prosessin etenemisvaiheita ei välttämättä mielletä niin, että prosessin seuraavaa vaihetta käsittelee henkilö, vaan kyseessä voi olla epäluottamus toimitusprosessissa käytettäviä järjestelmiä ja ohjelmistoja kohtaan. Tässä kohtaa on hyvä palauttaa mieliin ajatus Pitkäsen (2005) teoksesta Mahdollisuuksien johtaminen, jonka mukaan tietojärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä tai muu työväline tuottaa parasta hyötyä vasta sitten, kun itse prosessi on valmis ja mietitty (Pitkänen 2005, 96).

7.2.5 Onnistuminen

Neljäs teema kyselyssä oli onnistuminen. Aihealueen kysymyksissä tiedusteltiin vastaajien ymmärrystä siitä, kuinka toimittamisen prosessin onnistumista mitataan sekä sitä, mitä henkilöstöltä odotetaan, ja kuinka heidän onnistumistaan mitataan osana toimittamisen prosessia. Kysymykset koostuivat seuraavasti:

- tiedän, mitä minulta odotetaan osana toimittamisen prosessia
- tiedän, kuinka toimittamisen prosessin onnistumista mitataan kokonaisuutena
- tiedän, kuinka mitataan toimittamisen prosessin vaihetta, johon itse osallistun
- tiedän, kuinka omaa onnistumistani prosessissa mitataan.

Näistä kysymyksistä tarkasteluun nousi *Tiedän, kuinka toimittamisen prosessin onnistumista mitataan kokonaisuutena*. Kysymys jakoi vastaajia eniten osastojen A ja B puolella (kuvio 21).

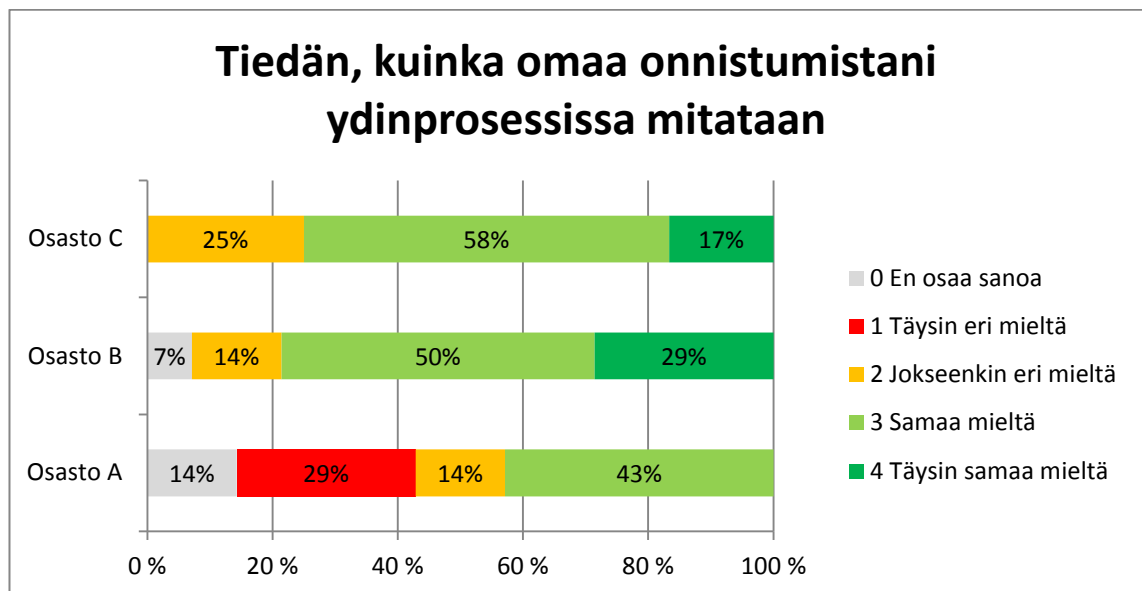


Kuvio 21. Tiedän, kuinka toimittamisen prosessin onnistumista mitataan kokonaisuutena.

Kuviosta 21 nähdään, että osaston A puolella kysymykseen vastanneista 72 % oli sitä mieltä, etteivät he tiedä kuinka toimittamisen prosessin onnistumista mitataan. Osaston B vastaava luku oli 36 % ja osaston C 25 %. Vastauksista on näkyvässä selvä kehityssuhde siinä, miten prosessin onnistumisen mittaus mielletään. Prosessin onnistumisen mittauksesta ollaan paremmin perillä prosessin loppupäässä kuin sen alkupäässä. Kuten kuviosta 9 käy ilmi, niin osasto A on eniten mukana prosessin alkupäässä, kun taas osasto C on enimmäkseen mukana prosessin lopussa. Tämä herättää kysymyksen siitä, että miksi prosessin

alkupäässä ei ole tietoa siitä, miten koko prosessi loppujen lopuksi onnistuu. Mielestäni juurikin prosessin onnistuneella alulla on suuri vaikutus prosessin kokonaisuonnistumiseen. Tämän analyysin valossa herää myöskin kysymys siitä, johtuvatko kohdeorganisaation asiakaspalautukset juurikin siitä syystä, että prosessin alussa ei tiedetä kokonaisprosessin onnistumisen kriteereitä. Tämän todentaminen vaatisi kuitenkin entistä syvällisemmän analyysin asiakaspalautuksista sekä palautuksen syistä. Tässä kohdin voidaan kuitenkin todeta, että ainakin jatkotutkimukselle olisi tarvetta.

Seuraavaksi tarkastellaan tuloksia kysymyksestä *Tiedän, kuinka omaa onnistumistani prosessissa mitataan*.



Kuvio 22. Tiedän, kuinka omaa onnistumistani prosessissa mitataan.

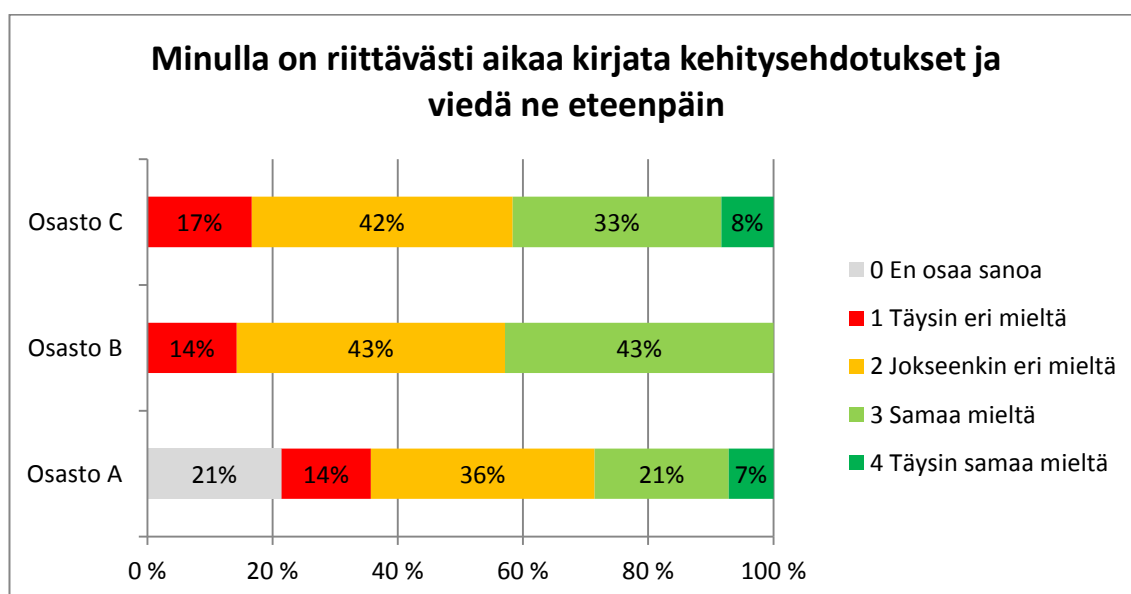
Kuvion 22 tuloksista käy ilmi, että osastojen B ja C puolella henkilöstöllä on selkeä kuva siitä, miten jokaisen omaa onnistumista mitataan. Suurimmat eroavaisuudet tulevat osastosta A, jossa 57 % vastaajista ei täysin tiedä, kuinka heidän omaa onnistumista mitataan. Erot voivat johtua siitä, että osaston A työssä keskitytään yhä enemmän päivittäisruutiinittamiseen eikä prosessitulosten tarkastelemaan. Tämä voi taas johtua siitä, että päivittäisjohtamisessakin panostetaan enemmän päivittäistason tulokseen. Mahdollisen kokonaisuuden mittaamiseen henkilöstön näkökulmasta jää vähemmän aikaa osastolla A.

7.2.6 Sidosryhmät

Kyselyn viimeisessä osiossa keskityttiin kartoittamaan vastaajien näkemystä siitä, miten he tuntevat toimittamisen prosessin sidosryhmät, sekä kuinka he näkevät oman vaikuttavuutensa osana prosessia. Tässä alueessa oli yhteensä kuusi kysymystä ja ne olivat seuraavanlaiset:

- tunnen toimittamisen prosessin sidosryhmät
- osaan hyödyntää toimittamisen prosessin sidosryhmiä viestinnässäni
- minulla on riittävät osaaminen, jotta voin suorittaa osani toimittamisen prosessissa
- pystyn vaikuttamaan toimittamisen prosessin sujuvuuteen päivittäin
- pystyn edistämään toimittamisen prosessin sujuvuutta nostamalla esiin kehityskohteita
- minulla on riittävästi aikaa kirjata kehitysehdotukset ja viedä ne eteenpäin.

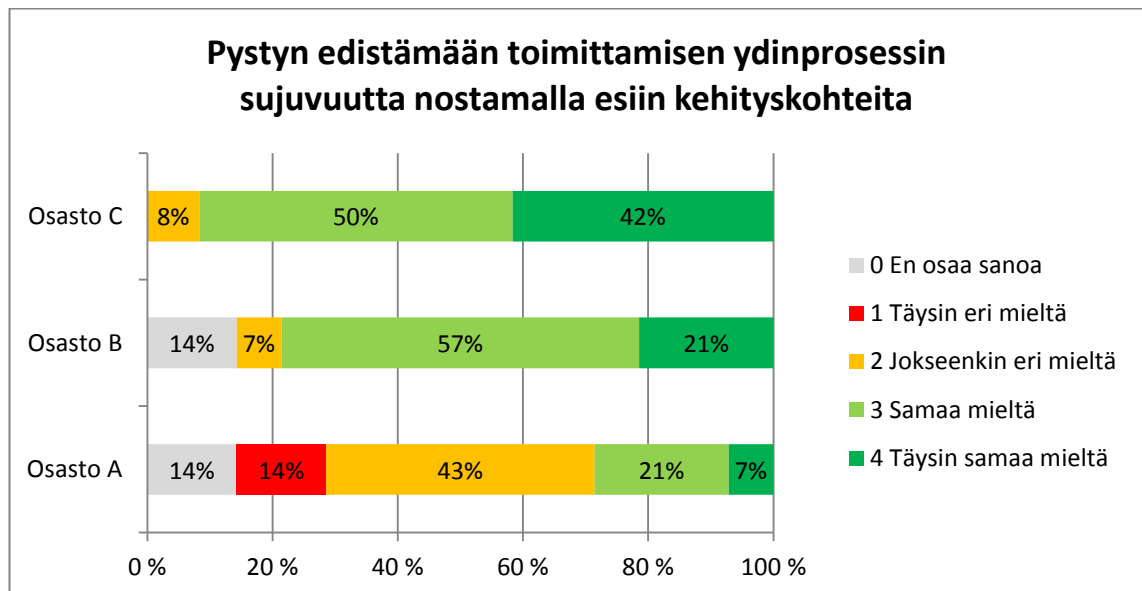
Tarkasteluun nousi tästäkin aihealueesta muutamien kysymysten tuloksia. Esimerkiksi kehitysehdotusten kirjaamisesta ja eteenpäin viemisestä kävi ilmi seuraavanlaiset tulokset, jotka ovat nähtävissä kuviossa 23.



Kuvio 23. Minulla on riittävästi aikaa kirjata kehitysehdotukset ja viedä ne eteenpäin.

Kuviossa 23 näkyy, että vastaajista kaikilla osastoilla oltiin sitä mieltä, että kehitysehdotusten kirjaamiseen ja eteenpäin viemiseen ei ole riittävästi aikaa. ”Täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” vastausten tulokset jakaantuivat seuraavasti: osasto A 50 %, osasto B 57 % ja osasto C 59 %. Tämä voi johtua useammastakin syystä. Yksi syy on luultavasti siinä, että kehitysehdotusten eteenpäin vieminen voidaan kokea liian hankalaksi. Kohdeorganisaatiossa on käytössä useampia keinoja tuoda omia ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan esille.

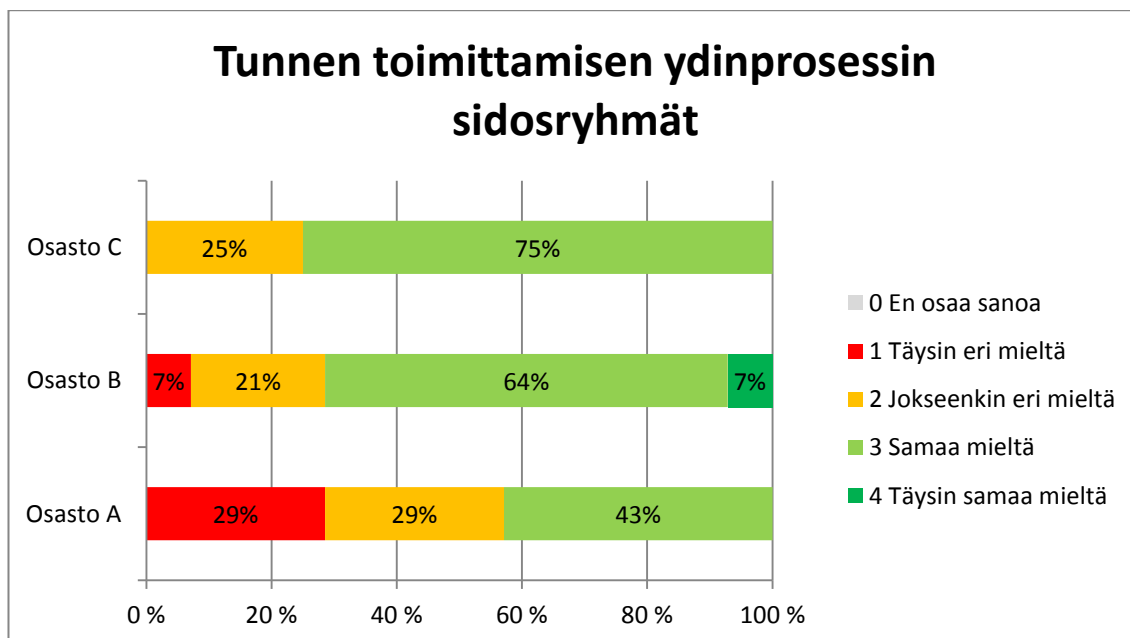
Seuraava tarkasteltava kysymys on *Pystyn edistämään toimittamisen prosessin sujuvuutta nostamalla esiin kehityskohteita*.



Kuvio 24. Pystyn edistämään toimittamisen prosessin sujuvuutta nostamalla esiin kehityskohteita.

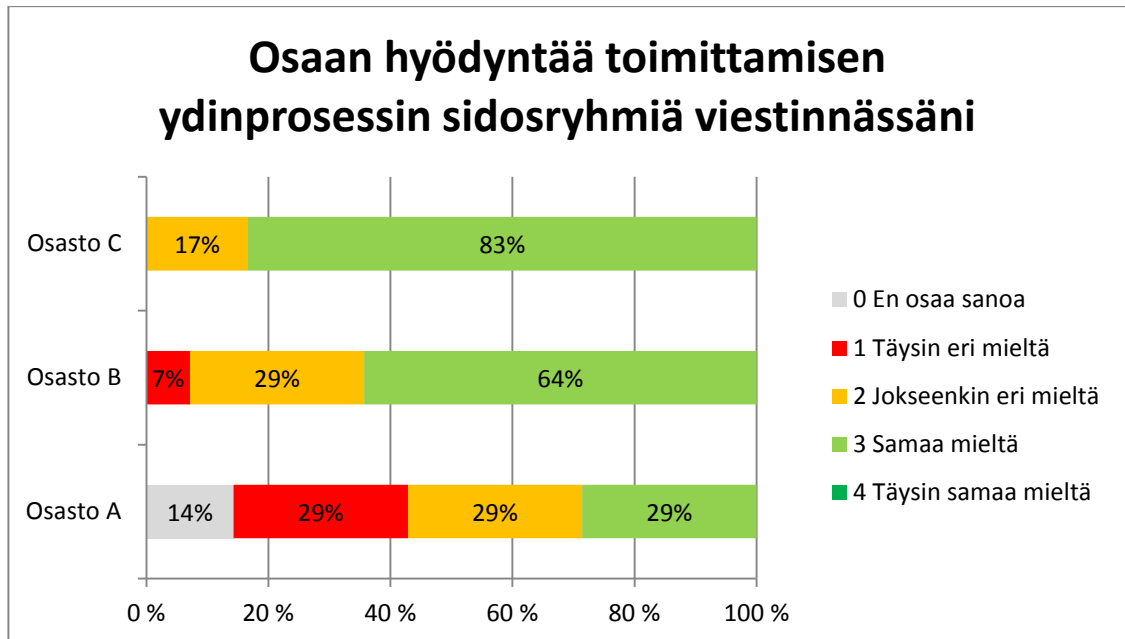
Kuviossa 24 suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehitysehdotusten kirjaamiseen ei ole riittävästi aikaa. Kun taas kuvioista 23 ja 24 näkyy, niin osastojen B ja C vastaajista suurimmaksi osaksi ollaan sitä mieltä, että prosessin sujuvuuteen voitaisiin vaikuttaa tuomalla esiin omia kehityskohteita. Eniten tähän kysymykseen hajontaa tulee osastosta A, jossa enemmistö (57 %) ei usko pystyvänsä vaikuttamaan prosessin sujuvuuteen. Osaston A vastaukset noudattavat melkein samaa kaavaa kuvioissa 23 ja 24.

Kolmantena tarkasteluun tästä aihealueesta nousee kysymys *Tunnen toimittamisen prosessin sidosryhmät*. Tällä haettiin tietoa siitä, että kuinka hyvin eri osastoilla on tiedossaan toimittamisen prosessin sidosryhmät, eli ne tahot jotka hoitavat prosessin kutakin vaihetta.



Kuvio 25. Tunnen toimittamisen prosessin sidosryhmät.

Kuvion 25 vastauksista nähdään, että osastojen B ja C puolella selvästi enemmistö on sitä mieltä, että prosessin sidosryhmät tunnistetaan. Vastaavasti osaston A puolella niukka enemmistö (58 %) on sitä mieltä, että prosessin sidosryhmiä ei tunneta. Tämä johtaa mahdollisesti myös siihen, että sidosryhmille ei osata viestiä mahdollisista prosessia vaivaavista haasteista tai prosessiin tulevista muutoksista. Seuraavaksi kyselyssä pyydettiin vastaamaan siihen, kuinka hyvin sidosryhmille osataan viestiä.



Kuvio 26. Osaan hyödyntää toimittamisen prosessin sidosryhmiä viestinnässäni.

Kuviosta 26 käy ilmi se, että mikäli prosessin sidosryhmiä ei tunneta (kuvio 25) myös viestintä katkeaa. Kohdeorganisaatiossa on siis parannettava eri osastojen toimintojen läpinäkyvyyttä, jotta voidaan saada aikaan sujuvaa viestintää eri toimijoiden välille. Tämä sama tiedonkulun tärkeys nousi esille myös esihaastattelussa (ks. kappale 7.1.1), jossa esimies- ja päällikkötasolla tiedonkulun tärkeyttä korostettiin.

8 Tulokset ja johtopäätökset

Tässä luvussa, ja sen kappaleissa, käydään läpi opinnäytetyötä tutkijan arvion sitä kuinka teoria sitoutuu käytäntöön, varsinaisen kehittämistehtävän muotoutumista, sekä kuinka lopputulokseen päästiin. Lisäksi nostetaan esiin myös mahdollisia jatkokehitystoimenpiteitä.

Kyselyn tuloksena saatiin selville, että vakioitoimittamisen prosessin parissa työskentelevillä henkilöillä on hyvinkin erilaisia näkemyksiä prosessin tilasta ja omasta roolistaan osana prosessia. Näiden kyselyssä ja haastatteluissa nousseiden tutkimustulosten valossa on aloitettu kehittämään henkilöstölle suunnattua verkkokoulutusta. Koulutus tuo yhteen prosessin tavoitteet ja sen parissa työskentelevät henkilöt. Tarkoituksena on parantaa prosessilähtöistä ajattelua ja parantaa toimitusprosessin tavoitteiden toteutumista. Loppujen lopuksi yksikään esimies tai kehityspäällikkö ei yksinään saa prosessista juuri niin tehokasta kuin se voisi parhaimmillaan olla. Maksimaalinen hyöty prosessiin saadaan ottamalla siihen työntekijät mukaan. Prosessi on kuitenkin osiensa summa ja sen vuoksi jokaisen osan on toimittava tehokkaasti yksinään, mutta myös osana kokonaisuutta.

Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita, että tutkittavassa organisaatiossa on otettu jo ensimmäiset askeleet organisaatorajoja rikkovia toimenpiteitä. Työyhteisössä järjestettiin pilottiryhmä, jossa oli jäseniä toimittamisen prosessin eri vaiheista. Nämä henkilöt työskentelivät samassa tilassa ja näin toimimalla pyrittiin luomaan synergiaa siitä, että prosessin keskiössä tehdään työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Tulokset pilotista olivat lupaavia ja samankaltaisia tilanteita tullaan järjestämään jatkossa varmasti lisääkin.

8.1 Teoriapohjan tarkastelu

Tähän opinnäytetyöhön syntynyt teoriapohja on mielestäni onnistunut ja perusteltu. Kuitenkin, kun puhutaan yrityksen prosesseista ylipäätään, niin teorian-

toa löytyy valtavasti. Tästä teoriaviidakosta tutkijan täytyi siis löytää tähän opinnäytetyöhön soveltuva teoriamateriaali ja aika-ajoin se tuntui todella haastavalta. Tästä voi vetää johtopäätöksen siihen, että teoriapohjaa ja terminologiaa olisi varmastikin pystynyt supistamaan koskettamaan vieläkin kapeampaa osaluuetta. Tässä kohtaa esiin nousi siis tutkijan kannalta erittäin hyvä henkilökohtainen kehittämisnäkökulma: rajaa tutkittava aihe aina suppeammaksi kuin olet alun perin kuvitellut.

Kun teoriapohjaa etsittiin sellaisten termien kautta kuin *tilaus- ja toimitusprosessi* tai *process management*, niin usein vastaan tuli teoriamateriaalia teollisuuden tai terveydenhuollon toiminta-alueilta. Peruseriaatteet prosesseille sekä niiden johtamiselle ja ohjaamiselle ovat kuitenkin samanlaiset, vaikka yhtymäkohdat reaali maailmaan ovatkin erilaiset. Siitä syystä peilaaminen omaan toimialaan ja organisaatioon oli helppoa ja tutkijana koin oppivani aina vain enemmän, mitä pidemmälle aiheessa edettiin.

Opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja haastava. Tämän opinnäytetyön kautta olen laajentanut omaa ymmärrystäni liiketoiminnan prosessien ohjaamisesta, johtamisesta ja kehittämisestä erittäin paljon. Lisäksi olen pystynyt soveltamaan oppimistani erittäin hyvin nykyisessä työssäni ja koen siitä olevan minulle paljon apua jatkossakin.

8.2 Opinnäytetyön tiedonhankintamenetelmien tarkastelu

Tähän opinnäytetyöhön valittu toteutustapa ja menetelmät olivat mielestäni perusteltuja ja ennen kaikkea onnistuneita. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli ensinnäkin kasvattaa ymmärrystä siitä, missä kohdeyrityksen toimittamisen prosessissa on kehitettävää ja kehittää sen pohjalta malli, jonka avulla esille nousevat haasteet pystytään voittamaan.

Tiedonkeruumenetelmiksi valittiin sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen menetelmä. Tutkijana minulle oli alusta asti selvää se, että koska tutkittava kohde on isossa organisaatiossa, niin luontevin tapa saada paljon tietoa tutkittavasta ai-

heesta on kysely. Kyselyn pohjaksi tarvittiin kuitenkin haastattelu, jotta osattiin kysyä mahdollisimman paljon oikeanlaisia kysymyksiä, niiden oikeanlaisessa muodossa. Tämän vuoksi haastattelu nousi yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi ja tutkijana huomasin haastattelun kautta saadun tiedon laajuuden, mutta myös sen keräämisen ja analysoinnin haasteellisuuden. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne ovat olemassa tutkijalla tallessa hyvänlaatuisena digitaalisessa muodossa. Haastatteluista esiin nousseita asioita on kuitenkin siteerattu niin, että varsinaista haastateltavaa henkilöä niistä ei voida tunnistaa. Haastattelu oli mielestäni onnistunut, vaikkakin tutkimusta varten annettu haastattelun kestoaika (30 min) oli mielestäni joissakin tilanteissa liian lyhyt. Pystyin kuitenkin suhteuttamaan kysymysteemat haastateltaville niin, että haastattelusta ei tullut kyselyyn verrattavaa tilaisuutta vaan keskustelu oli aidosti luontevaa.

Haastatteluissa käydyt keskustelut olivat oikeasti antoisia, ja antoivat hyvää näkemystä toimittamisen prosessin nykytilanteesta. Se antoi myös näkemystä niistä haasteista joiden kanssa jokainen työntekijä päivittäin kamppailee. Lisäksi oli mielenkiintoista haastatella myös esimiestasoa ja varsinkin business manager -tasoa. Näiden keskusteluiden kautta sain itselleni parempaa kuvan siitä, millainen ero on suunnitella ja ohjata päivittäistyötä, tai olla tekemässä suoraa päivittäistyötä.

Kyselyn laatiminen ja kysymysten teemoittelu eri aiheisiin muodostui mielestäni yllättävänkin helposti. Osaksi tähän vaikuttaa haastatteluista esille nousseet asiat, mutta myös se, että mietin kysymysasettelua myös paljon vapaa-ajallani. Kyselyn muoto kehittyi hiljalleen silloin, kun sitä ei varsinaisesti suunnitellut normaaleissa työoloissa. Kyselyn muotoa suunnitellessani tein myös valinnan antaessani vastaajien valita vastausvaihtoehdon väliltä 1–4 ja mukana oli myös vaihtoehto ”En osaa sanoa”. Tekemällä näin, onnistuin saamaan vastaajat valitsemaan selkeästi vaakakupin jommankumman puolen, samalla salliessani myös EOS-vaihtoehdon. Näin kyselyn vastaustenkin tulkinta ja tulosten analysointi oli minulle tutkijana selvempää.

Kyselyn tulokset olivat minulle osaksi yllätys ja osaksi odotusarvojen mukaisia. Odotin, että varsinkin osaston A vastaukset verrattuna osastoihin B ja C eroai-

sivat eniten ja näin kävi. Tästä syystä on myös erittäin tärkeää panostaa osaston A mukaan ottamiseen prosessiin, sekä auttaa heitä ymmärtämään prosessin tavoitteita, ja sitä kuinka niihin päästään. Yhteistyön saralla uskoin, että vastauksissa tulisi näkymään yhteistyön osittainen puuttuminen, sekä tietämättömyys prosessin sidosryhmistä. Vastaukset tämän saralla olivat kuitenkin jonkin verran paremmalla tolalla kuin olin alun perin arvioinut. Tämä on mielestäni erittäin positiivinen asia, koska kun yhteistyölle on olemassa jo jonkinlainen pohja, niin sitä on helpompi lähteä kehittämään eteenpäin.

Kyselyssä haluttiin saada myös tietoa siitä, kuinka eri osastot osaavat käyttää toimittamisen prosessin apuvälinettä, toimittamisen huoneentaulua, apunaan. Mielestäni tulokset olivat alhaisempia kuin olin kuvitellut. Toimittamisen huoneentaulun hyödyt on tarkoitettu nimenomaan tutkittavana olleen yrityksen henkilöstölle. Sen avulla pystytään kertomaan myös asiakkaalle yksityiskohtaisemmin, kuinka hänen toimituksensa tulee etenemään, sekä mitä vaiheita toimitus tulee sisältämään. Tulosten pohjalta on kuitenkin selvää, että huoneentaulua on mainostettava enemmän ja sen suunniteltuja hyötyjä tuotava konkreettisemmin esille kohdeyrityksessä. Tätä konkretiaa sovelletaan tulevaan verkkokoulutukseen, ja uskon toimittamisen huoneentaulun tulevan hyödyllisemmäksi työkaluksi yhä useammalle henkilölle.

Opinnäytetyöni oli kehittämistehtävä. Mielestäni tämä työ nivoutuu vahvasti myös YAMK:ssa käytyihin kursseihin ja erityisesti kehittämistoiminnan osaamiseen. Kyseinen kurssi käsitteli paljon kehittämistoiminnan eri muotoja sekä sitä, kuinka prosessin kehittämistä johdetaan. Lisäksi kurssilla käytiin myös läpi kattavasti erilaisia tiedonhankinnan menetelmiä, joita pystyin myös hyödyntämään tässä opinnäytetyössä mielestäni erittäin onnistuneesti.

8.3 Kehittämistyö

Tämä opinnäytetyö tarjosi myös kehittämistehtävän, jonka työstämistä jatketaan edelleen kohdeorganisaatiossa. Kuten tässä työssä on aiemminkin mainittu, niin kyseessä on henkilöstölle suunniteltu verkkokoulutus. Verkkokoulutukselle on asetettu valmistumisen aikarajaksi syksy 2015. Verkkokoulutuksen työlista ja aikataulus on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 3). Verkkokoulutus tulee koostumaan osioista, joissa käydään läpi kohteena olevan yrityksen toimitusprosessia mahdollisimman selkeästi tuomalla prosessin eri vaiheille konkreettinen näkymä. Tämä toteutetaan haastatteleamalla henkilöitä, jotka työskentelevät prosessin eri vaiheissa. Haastattelut videoidaan ja niistä muokataan esittelyvideot varsinaiseen verkkokoulutukseen. Verkkokoulutus tulee koostumaan yhteensä viidestä osiosta. Ensimmäiset osiot kuvaavat toimittamisen prosessia ja sen tavoitteita. Seuraavat osiot esittelevät eri osastot ja lopuksi kerrotaan, kuinka jokainen voi omalla toiminnallaan ja ideoillaan olla mukana vaikuttamassa prosessin kehittämisestä. Verkkokoulutuksen avulla toivotaan lisääntyvää yhteistyötä yli prosessirajojen saattamalla näkyviin kasvot eri tehtävien takana. Vaikka verkkokoulutuksella pyritään tuomaan prosessit helpommin henkilöstön päivittäistyöhön, sen tarkoituksena on myös rohkaista ihmisiä tuomaan esille kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi. Verkkokoulutuksen toiseksi viimeinen osio sisältääkin kehitysryhmän esittelyn ja kertoo erilaisia tapoja tuoda omia ideoitaan paremmin esille. Verkkokoulutuksen viimeinen osio sisältää tiivistetyn kertauksen koko koulutuksen sisällöstä ja ydinasioista.

Tarkoituksena olisi myös pystyä uusimaan tätä opinnäytetyötä varten muodostettu kysely ja verrata kyselyn tuloksia verkkokoulutuksen jälkeiseen aikaan. Tällä tavoin saataisiin tietää, onko kehittämistehtävän tuotos odotusten mukainen. Eritoten tulisi kiinnittää huomiota siihen, että mitkä tulokset paranevat eniten ja mitkä vähiten verrattuna verkkokoulutusta edeltävään aikaan.

8.4 Jatkokehitysmahdollisuudet

Toimitusprosessi on jatkuvasti elävä ja muotoutuva kokonaisuus. Tästä syystä näen, että jatkokehitykselle on myös erityistä tarvetta useammallakin osa-alueella. Jatkotutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi keskittyä pelkästään johonkin prosessin vaiheeseen. Erityisesti liiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä mielenkiinnon kohteena ovat esimerkiksi ne asiakkaat, jotka palauttavat tuotteen tai palvelun. Tämä herättää useita kysymyksiä kuten: Miksi palautus tehtiin? Oliko tuote/palvelu viallinen? Kerrottiinko asiakkaalle tuotteesta/palvelusta liian vähän vai jopa väärää tietoa? Asiakaspalautusprosessi on yrityksen resursseja kuluttava toiminto ja sen vuoksi palautusprosessia tulisi tehostaa ja palautusten määrää minimoida järjestelmällisesti. Epäkohtiin olisi puututtava välittömästi.

Lopuksi tahdon kiittää toimeksiantajana ollutta yritystä ja opinnäytetyöni ohjaajaa tuesta sekä mahdollisuudesta työskennellä tämän haastavan ja mielenkiintoisen aiheen parissa. Haluan erityisesti osoittaa kiitokseni vaimolleni saamastani tuesta ja joustoista.

Lähteet

- Chiapputo, T. 2015. Introduction to process reengineering.
http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/Interventions/reengineering_1.htm. 9.1.2015.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen – ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Haring, K. 2014. Et voi tarjota parasta asiakaskokemusta, ellet tunnista asiakkaasi polkua.
<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/et+voi+tarjota+parasta+asiakaskokemusta+ellet+tunnista+asiakkaasi+polkua/a2267673>. 10.5.2015.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2008. Tutki ja Kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kaplan, R., Norton, D. 1996. The balanced scorecard – translating strategy into action. Boston: Harvard business school press.
- Laamanen, K., Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet – terms and concepts in business process management. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Mills, J., Dye, K., Mills, A. 2009. Understanding organizational change. New York: Routledge.
- Moisio, J. 2015. Tehosta prosessejasi nyt ennen kuin on liian myöhäistä.
http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/Tehosta_prosessejasi_nyt_ennen_kuin_on_liian_myohaista..pdf. 17.4.2015.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Juva: WSOYpro Oy.
- Pitkänen, R. 2005. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Vantaa: Dark Oy.
- Qualitas Fennica. 2015. Prosessien tunnistaminen on kehittämisen alku.
http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/Prosessien_tunnistaminen_ohjelmoinnin_alku..pdf. 26.3.2015.
- Rissanen, R., Sääski, K., Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Kirjapaino raamattutalo.

- Rohit, V., Plaschka, G., Louviere, J. 2002. Understanding customer choices: A key to successful management of hospitality services.
<http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1057&context=articles>.
- Sahi, A. 2006. Prosessien kehittämisen vaiheet.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1149533442477.html>. u
5.3.2015.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta – vähemmällä enemmän. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Sakki, J. 2014. Tilaus- toimitusketjun hallinta – digitalisoitumisen haasteet. Vantaa.
- Savolainen, T., Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. 1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Storbacka, K., Lehtinen, J.R. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.
- Tilastokeskus. 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot.
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. 19.1.2015.
- Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S., Gemmel, P. 2015. From business process management to customer process management.
<http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-02-2014-0010>.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Yritys. 2011. Toimitusprosessi. Intra.
- Yritys. 2014a. Yrityksen organisaatio. Intra.
- Yritys. 2014b. Vuosikertomus 2014. Intra.
- Yritys. 2014c. Henkilöstön kehittäminen. Intra.
- Yritys. 2015. Yritysinfo. Intra.

Esihaastattelun teemakysymykset

Haastattelukysymykset

- Kuinka hyvin tunnet kuluttajatoimittamisen ydinprosessia, sekä kuinka kuvailisit sen mottoa "aina oikea tehokas toimitus" ?
- Mitä osaamista vaaditaan juuri sinun päivittäisessä tehtävässäsi, jotta lunastamme lupauksen aina oikea tehokas toimitus ?
- Millä tavoin koet toimittamisen prosessin onnistuneen ja missä sitä voidaan parantaa ?

Toimittamisen prosessit kyselyn kysymykset

OTSIKKO	
YLEISTÄ TOIMITTAMISEN PROSESSISTA	
	Prosessit tarjoavat raamit tehokkaalle toiminnalle päivittäin
	Tunnen toimittamisen prosessin vaiheet
	Ymmärrän oman roolini osana toimittamisen prosessia
	Olen saanut perehdytystä yrityksen prosesseista
	Olen saanut perehdytystä toimittamisen prosessista
TOIMITTAMISEN PROSESSI - TUKIMATERIAALI	
	Ymmärrän miten saavutetaan aina oikea tehokas toimitus
	Tunnen toimittamisen huoneentaulun
	Osaan hyödyntää toimittamisen huoneentaulua
	Mielestäni prosessin eri vaiheet toimivat saumattomasti
	Osaan toimia tarvittaessa yli osastorajojen
TOIMITTAMISEN PROSESSI - ASIAKASLUPAUS	
	Osaan antaa tarvittavia lisätietoja toimittamisen prosessin seuraavalle vaiheelle
	Luotan tukitoimeksiantojen menevän läpi antamassani luvatussa ajassa
	Uskallan antaa asiakaslupauksen
	Luotan asiakkaalle annetun toimitusaikalupauksen pitävyyteen
	Asiakasviestintä toimii luotettavasti
	Asiakas saa oikea-aikaista tietoa tilauksen eri vaiheista
TOIMITTAMISEN PROSESSI - ONNISTUMINEN	
	Tiedän, mitä minulta odotetaan osana toimittamisen prosessia
	Tiedän, kuinka toimittamisen prosessin onnistumista mitataan kokonaisuutena
	Tiedän, kuinka toimittamisen prosessin vaihetta johon itse osallistun, mitataan
	Tiedän, kuinka omaa onnistumistani prosessissa mitataan
TOIMITTAMISEN PROSESSI - SIDOSRYHMÄT & OMA VAIKUTTAVUUS	
	Tunnen toimittamisen prosessin sidosryhmät
	Osaan hyödyntää toimittamisen prosessin sidosryhmiä viestinnässäni
	Minulla on riittävät osaaminen, jotta voin suorittaa osani toimittamisen ydinprosessissa
	Pystyn vaikuttamaan toimittamisen prosessin sujuvuuteen päivittäin
	Pystyn edistämään toimittamisen prosessin sujuvuutta nostamalla esiin kehityskohteita
	Minulla on riittävästi aikaa kirjata kehitysehdotukset ja viedä ne eteenpäin

Toimittamisen prosessi – verkkokoulutuksen suunnitelma

Osiot	Verkkokoulutuksen vaiheet	Aikataulu
1. Video YHAP + toimittamisen asiakaslupaus		29.5.2015
	Video toimii introna koulutukselle	30.5.2015
	Asiakas tekee tilauksen helposti ja hän saa sen mitä hän haluaa ja milloin hän haluaa	1.6.2015
	Toimitus tapahtuu niin kuin on sovittu	2.6.2015
	Aina oikea tehokas toimitus	3.6.2015
2. Toimittamisen huoneentaulu -> prosessi		6.6.2015
	Kuvataan prosessi ja esitellään prosessin tavoitteita aina oikeaan tehokkaaseen toimitukseen	7.6.2015

Toimittamisen prosessi – verkkokoulutuksen suunnitelma

3. Osastojen esittelyt & haastattelut		16.6.2015
	Esitellään vakiotoimittamisen prosessissa vaikuttavat osastot sekä yksi hen	17.6.2015
	Kerrotaan prosessin vaiheet yhden tilauksen näkökulmasta	18.6.2015
	Käydään prosessin vaiheet läpi aina sen mukaan missä tilassa tilaus on menossa prosessin näkökulmasta	19.6.2015
3.1 Osasto A		26.6.2015
	Suunnitellaan haastattelu runko	27.6.2015
	Kirjoitetaan valmiiksi tekstit	28.6.2015
	Koeluetaan tekstit	29.6.2015
	Kuvataan haastattelu jostakin henkilöstä (Osasto A)	30.6.2015
	<i>Haastattelun sisällössä esille nousevia asioita</i>	
3.2.1 Osasto B		9.7.2015
	Suunnitellaan haastattelu runko	10.7.2015
	Kirjoitetaan valmiiksi tekstit	11.7.2015
	Koeluetaan tekstit	12.7.2015
	Kuvataan haastattelu henkilöstä Osasto B	13.7.2015
	<i>Haastattelun sisällössä esille nousevia asioita</i>	

Toimittamisen prosessi – verkkokoulutuksen suunnitelma

3.2.2 Osasto B2		19.7.2015
	Suunnittellaan haastattelu runko	20.7.2015
	Kirjoitetaan valmiiksi tekstit	21.7.2015
	Koeluetaan tekstit	22.7.2015
	Kuvataan haastattelu henkilöstä Osasto B2	23.7.2015
	<i>Haastattelun sisällössä esille nousevia asioita</i>	
3.3 Osasto C		25.7.2015
	Suunnittellaan haastattelu runko	26.7.2015
	Kirjoitetaan valmiiksi tekstit	27.7.2015
	Koeluetaan tekstit	28.7.2015
	Kuvataan haastattelu henkilöstä Osasto C	29.7.2015
	<i>Haastattelun sisällössä esille nousevia asioita</i>	
4. Miten minä voin vaikuttaa?		3.8.2015
	Esitellään vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä kanavat niihin	4.8.2015
	Esitellään vakiotoimittamisen prosessin kehitysyhmä	5.8.2015
5. Kertaus		13.8.2015
	Käydään läpi tiivistetysti koulutuksen ydinasiat	14.8.2015