

Jussi Kivistö

Prosessien kehittämissuunnitelma Ahaa-mainos Oy:lle

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Jussi Kivistö

Työn nimi: Prosessien kehittämissuunnitelma Ahaa-mainos Oy:lle

Ohjaajat: Pirjo Ojanperä ja Osmo Mäkinieni

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 62

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen toimintaan liittyviä prosesseja. Työn alusta löytyvässä johdannossa käsitellään taustaa, tavoitteita ja tutkimusmenetelmiä.

Teoriaosuudessa käsitellään prosesseja, organisaatiomalleja ja sähköistä liiketoimintaa. Prosesseista perehdytään tuotantoprosesseihin ja palveluprosesseihin. Organisaatiomalleissa esitellään muutamia organisaatiomalleja, sekä pohditaan organisaation kehittämistä. Sähköinen liiketoiminta keskittyy yrityksen sisäisten ja ulkoisten sähköistämistoimenpiteiden lisäksi dokumenttien hallintaan, asiakkuuksien hallintaan ja tuotannonohjausjärjestelmiin.

Empiria koostuu kohdeyrityksen esittelystä, nykytilasta, sekä kehittämissuunnitelmasta. Nykytila-osiossa kuvataan yrityksen prosesseja ja työmääräyslomakkeen käyttöä osana yrityksen prosesseja. Lisäksi haastatellaan muutamia kohdeyrityksen asiakkaita ja selvitetään heidän tyytyväisyyttään kohdeyrityksen tuottamiin palveluihin.

Kehittämissuunnitelmassa käsitellään kohdeyrityksen prosesseja ja tarjotaan ratkaisumalleja prosesseissa ilmenneisiin kehityskohteisiin. Tärkeimpiä kehityskohteita palveluprosessissa ovat viestinnän merkityksen korostaminen, sekä huolellisuus. Tuotantoprosessissa tärkein kehityskohde vastaavasti on läpiviennin nopeuttaminen. Suunnitellaan yrityksen käyttämän työmääräyslomakkeen sähköistämistä ja mietitään lomakkeeseen liittyviä kehittämiskohteita ja kehittämistoimenpiteitä. Lomakkeen sähköistäminen on yksi suurimmista tekijöistä, joka vaikuttaa tuotantoprosessin nopeuttamiseen.

Työn viimeinen osuus johtopäätökset käsittää yhteenvedon opinnäytetyöstä ja oman pohdinnan opinnäytetyöprosessista.

Avainsanat: tuotantoprosessi, palveluprosessi, kehittämissuunnitelma, sähköinen liiketoiminta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author: Jussi Kivistö

Title of thesis: Preparation of a process development plan for Ahaa-mainos Ltd

Supervisors: Pirjo Ojanperä and Osmo Mäkinieni

Year: 2012

Number of pages: 62

Number of appendices: 2

The aim of this thesis is to develop processes related to the target company's activities. The introduction of this thesis covers the background, objectives and research methods.

The theoretical part deals with processes, organizational models and electronic business. In the process section, production processes and service processes are treated. In relation to organization models, the thesis presents some of them and discusses the development of the organizations. When dealing with electronic business, the thesis focuses on the company's internal and external actions aimed at the introduction of e-business. In this context, also document management, customer relationship management and production control systems are dealt with.

The empirical part contains the presentation of the target company, the present state of the target company, and a development plan. The present state section describes the current state of the company's processes and the use of work order form as part of the company's processes. In addition, there are interviews with some of the target company's customers to find out their satisfaction with the services provided by the target company.

The development plan focuses on the target company's processes and provides solutions for the areas requiring development in the processes. The most important development goals in the service process are highlighting the importance of communication, as well as due diligence. The most important development goal in the production process is to speed up the throughput of the process. The development plan also deals with making the work order form electronic and some developing actions for the form. Making the form electronic is one of the key factors contributing to speeding up the production process.

The final part of the work includes the summary of the thesis, and an auto-evaluation of the thesis process.

Keywords: production process, service process, development plan, electronic business

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvioluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Työn taustaa ja tavoitteet.....	7
1.2 Tutkimusmenetelmät.....	7
1.3 Työn rakenne.....	8
2 PROSESSIT.....	9
2.1 Tuotantoprosessi.....	11
2.2 Palveluprosessi.....	13
3 ORGANISAATIOMALLIT.....	17
3.1 Funktionaalinen organisaatio.....	17
3.2 Tulosityksikköorganisaatio.....	18
3.3 Organisaation kehittäminen.....	21
3.4 Kehitysprosessin mallintaminen.....	23
4 SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA.....	28
4.1 Sisäinen sähköistäminen.....	29
4.2 Ulkoinen sähköistäminen.....	31
4.3 Dokumenttien hallinta.....	32
4.4 Asiakkuuksien hallinta.....	35
4.5 Toiminnanohjausjärjestelmät.....	37
5 YRITYSESITTELY.....	39
6 NYKYTILA.....	40
6.1 Prosessien rakenne.....	40
6.2 Sähköinen liiketoiminta.....	42
6.3 Työmääräyslomake.....	43
6.4 Asiakkaiden haastattelemineen.....	46
7 KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	49

7.1	Prosessien kehittäminen	49
7.1.1	Palveluprosessi	49
7.1.2	Tuotantoprosessi	51
7.2	Työmääräyslomakkeen kehittäminen	52
7.2.1	Lomakkeen sähköistäminen.....	52
7.2.2	Lomakkeen sisältö	55
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	61

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Laamasen kuusi tapaa prosessien kuvaamisen avuksi	11
Kuvio 2. Prosessikaavio	13
Kuvio 3. Palveluprosessin kuluttaminen.....	15
Kuvio 4. Funktionaalinen organisaatio	18
Kuvio 5. Tulosityksikköorganisaatio	20
Kuvio 6. Mallinnusprosessin eteneminen organisaatiossa	26
Kuvio 7. Sisäisen sähköistämisen vaiheet liiketoiminnan edetessä.	30
Kuvio 8. Ulkoisen sähköistämisen vaiheet liiketoiminnan edetessä	32
Kuvio 9. Dokumentin elinkaari.....	34
Kuvio 10. Työmääräyksen eteneminen Ahaa-mainos Oy:n tuotantoprosessissa..	46

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa ja tavoitteet

Työn tarkoituksena on pohtia, millaisia prosesseja kohdeyrityksestä löytyy ja miten niitä voisi kehittää. Erilaiset prosessit ovat olennainen osa yrityksen toimintaa ja miltei kaikki yritysten toiminta kuuluu johonkin prosessiin. Prosessien kehittäminen ja ajan tasalla pitäminen pitää yllä yrityksen kilpailukykyä. Yritys pystyy myös toimimaan paremmin toimintaympäristössään kun sen prosessit ovat ajantasaisia. Myös työnjälki säilyy laadukkaana kun toteutettujen töiden taustalla olevat prosessit ovat ehjiä ja laadukkaita.

Työn päätavoitteena on kehittää kohdeyrityksenä toimivan Ahaa-mainos Oy:n tuotanto- sekä palveluprosesseja. Ahaa-mainos Oy on pitkät perinteet omaava Etelä-Pohjalainen täyden palvelun mainostoimisto. Ennen kuin voidaan lähteä toteuttamaan kehittämishanketta, täytyy olla jokin lähtökohta. Opinnäytetyön kohdeyrityksen tapauksessa kehittämishankkeen lähtökohtana ovat prosessit, joiden tapahtumat ovat olleet ennallaan noin 15 vuotta.

Tuotanto- ja palveluprosessien ohessa yrityksen käyttämän työmääräyslomakkeen sähköistämisen suunnittelu kuuluu osaksi opinnäytetyötä. Varsinaista sähköisen lomakkeen toteutusta opinnäytetyö ei sisällä, vaan suunnitelman siitä, mitä sähköistä lomaketta toteuttaessa on hyvä ottaa huomioon.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Jotta yrityksen prosesseja voidaan analysoida ja kehittää, niitä täytyy tutkia. Parhaiten niitä voidaan tutkia kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullista tutkimusta tehtäessä kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 157.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella on muutamia ominaispiirteitä. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Luonteeltaan tutkimus on tie-

don kokonaisvaltaista hankkimista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämääränä on aineiston tutkiminen, ei ennako-oletusten tai teorioiden testaaminen. Tutkimetodeista valitaan sellaiset, joissa tutkittavien henkilöiden näkökulmat pääsevät esille. Tutkittavan joukon valinta tehdään kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti. (Hirsjärvi ym., 160.)

Ahaa-mainoksen prosesseja tutkittaessa parhaat tulokset saadaan haastatteluja käyttäen. Mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä saadaan, kun selvitetään mielipiteitä niin asiakkailta kuin henkilökunnalta.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään prosesseja ja sähköistä liiketoimintaa. Prosessit osiossa käydään ensin läpi prosessien yleistä luonnetta ja prosessien kuvaamista. Seuraavaksi paneudutaan tuotantoprosesseihin ja palveluprosesseihin. Tuotantoprosesseista kuvataan niiden ominaispiirteitä ja prosessin etenemistä organisaation sisällä. Palveluprosesseista selvitetään, mistä ja miten ne muodostuvat. Lisäksi prosesseja käsiteltäessä paneudutaan prosessien kehittämiseen, organisaatiomalleihin ja prosessien mallintamiseen.

Sähköisen liiketoiminnan osiossa määritellään sisäisen ja ulkoisen sähköistämisen käsitteet. Lisäksi paneudutaan dokumenttien ja asiakkuuksien hallintaan. Viimeisenä osiona sähköisestä liiketoiminnasta käsitellään tuotannonohjausjärjestelmät.

Empiriaosuudessa esitellään kohdeyritys ja kuvataan yrityksen nykytilaa. Nykytilan määrittelyn yksi osa-alue on asiakkaille tehty haastattelut, joiden avulla pyritään saamaan erilaisia näkökulmia yrityksen nykytilaan liittyen.

Seuraavaksi empiriaosuudessa paneudutaan kehittämissuunnitelmaan asiakkaille ja yrityksen henkilökunnalle tehtyjen haastattelujen perusteella. Kehittämissuunnitelmassa esitetään kehityskohteet ja annetaan niihin ratkaisumalleja.

2 PROSESSIT

Käsitteen prosessi yksinkertainen määritelmä kuuluu: ”Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi.” (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.)

Mikä hyvänsä toiminta tai kehitys voidaan kuvata prosessina. Tärkeimpiä prosesseja organisaation kannalta ovat ne, jotka ovat menestymisen kannalta kriittisiä. Prosessit kulkevat organisaatiossa horisontaalisesti osastojen poikki. Esimerkiksi, kun asiakas ottaa yhteyttä yritykseen, tieto kulkeutuu suunnitteluosastolle, mistä informaatio välittyy tuotantoon ja siitä edelleen varastoon ja asiakkaalle. Jotta organisaatio menestyisi parhaalla mahdollisella tavalla, on sen syytä tuntea asiakkuus prosessit. Kun asiakas prosessi ja sen tarpeet tunnetaan, pystytään asiakkaan tarpeisiin vastaamaan parhaiten. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-122.)

Yritys ei kuitenkaan pysty toimimaan pelkästään asiakkailleen arvokkaiden prosessien varassa. Tarvitaan erilaisia yrityksen sisäisiä tukiprosesseja, kuten esimerkiksi osaamisen kehittäminen tai vuosisuunnittelu. Yrityksen sisäiset tukiprosessit täytyy pitää kunnossa, jotta pystytään säilyttämään hyvät edellytykset toimia kilpailukykyisenä markkinoilla. Laamasen (2002, 89) mukaan prosessien kuvaamiseen on olemassa kuusi (6) apuvälinettä, joiden avulla prosessien määrittely helpottuu. Ensimmäinen apuväline on soveltamisala, eli mihin prosessia sovelletaan ja mistä se luetaan alkavaksi, sekä mihin se päättyy. Ensimmäisenä on parasta hahmottaa prosessin kokonaiskuva asian ymmärtämiseksi.

Toiseen apuvälineeseen kuuluvat asiakkaat ja heidän vaatimuksensa ja tarpeensa. Keitä asiakkaat ja prosessiin liittyvät sidosryhmät ovat, ja mihin he käyttävät prosessissa syntyvää tuotetta sekä, millaisia vaatimuksia heillä on. Asiakkaiksi tuotantoprosessissa voidaan rajata henkilöt, joille tuotetta tai palvelua tuotetaan. Asiakkailla olevia vaatimuksia voi pohtia esittämällä kysymyksiä: millaisista asioista asiakkaat reklamoivat tai minkälainen puutos tuotteessa aiheuttaa reklamaation? Asiakkaiden tyytyväisyys tarkoittaa sitä, että heidän vaatimuksiinsa on osattu vastata. (Laamanen 2002, 89-90.)

Kolmas apuväline prosessin kuvaamiseen on Laamasen mukaan tavoite. Tulee selvittää miksi prosessi tehdään ja mikä sen tehtävä/tarkoitus on. Yhden prosessin tehtävää ja tarkoitusta miettiessä ei tule sekoittaa yrityksen tavoitteisiin, eli voiton tuottamiseen ja tuottavuuteen. Yhden prosessin tavoitteiksi voidaan asettaa esimerkiksi tehokkaan ja asiakkaan odotusten mukaisen tuotteen aikaansaaminen. Prosessin menestystekijöiden erittely auttaa myös osaltaan tavoitteen saavuttamisessa. Mitä osaamme hyvin? Missä olemme kilpailijoitamme etevämpiä? Mitä voimme tarjota asiakkaalle muita edullisemmin? Edellä mainitut ovat hyviä kysymyksiä esitettäväksi kun halutaan selvittää prosessin menestystekijät. (Laamanen 2002, 90.)

Syötteet, tuotteet ja palvelut ovat neljäs keino prosessin kuvauksen määrittelyssä. Prosessin suunnitteleminen on helpointa aloittaa syötteiden, tuotteiden ja palveluiden määrittämisestä. Mitä materiaaleja ja tietoja on olemassa ennen prosessin aloittamista kertoo sen, mitkä ovat prosessin syötteet. Materiaalia ja tietoa voidaan saada asiakkaan kanssa käydyistä keskusteluista ja heiltä saaduista materiaaleista ja myös yrityksellä entuudestaan olevasta kokemuksesta samankaltaisista prosesseista. Tuotteiden määrittäminen kertoo sen, mitä prosessin on määrä saada aikaan. Riippuen prosessista tuote voi olla jokin konkreettinen tuote tai jokin asiakkaan haluama palvelu. (Laamanen 2002, 91-92.)

Viides apuväline prosessin kuvauksessa on prosessikaavio. Prosessikaavion tekeminen on järkevää vasta, kun sitä edeltävät vaiheet on saatu selvitettyä. Näin saadaan selvitettyä, mitkä osat prosessissa ovat olennaisia ja mitkä niistä kannattaa merkitä prosessikaavioon. Itse toiminta on syytä kuvata prosessikaaviossa konkreettisesti, eli mitä seuraavaksi tapahtuu? Sopivaan tapaan päästään helposti kysymyksen avulla: mitä tämä käytännössä tarkoittaa? (Laamanen 2002, 92.)

Viimeinen apuväline Laamasen (2002, 92 - 94) mukaan on vastuut. Mitkä roolit ovat prosessin kannalta keskeisimpiä, eli ketkä joutuvat tekemään tärkeitä päätöksiä ja ketkä joutuvat kantamaan suurimman vastuun. Esimies ei projekteissa ole vastuussa alaisistaan, vaan projektista. Projekteissa vastuuksi voidaan käsittää kaikki tekeminen ja toiminta joilla on merkitystä projektin kannalta. Vastuut kertovat käytännössä sen, mitä kukin prosessin edistyessä tekee. Vastuisiin luetaan myös pelisäännöt. Käytännössä pelisäännöt tarkoittavat asioita, joista ei tingitä ja

joista pidetään projektin edistyessä kiinni. Laamanen käyttää esimerkkinä tarjousprosessia, jossa vastataan asiakkaalle samana päivänä, kun asiakas itse on ottanut yhteyttä.

Kuusi tapaa kuvata prosesseja ovat siis: 1. soveltamisala, 2. asiakkaat, 3. tavoite, 4. syötteet, tuotteet ja palvelut, 5. prosessikaavio ja 6. vastuut. Näiden kuuden työkalun avulla on helpompaa löytää prosessista sen heikot kohdat ja löytää keinot kehittää niitä. (Laamanen 2002, 89 - 94.)



Kuvio 1. Laamasen kuusi tapaa prosessien kuvaamisen avuksi. (Laamanen 2002, 89 – 94.)

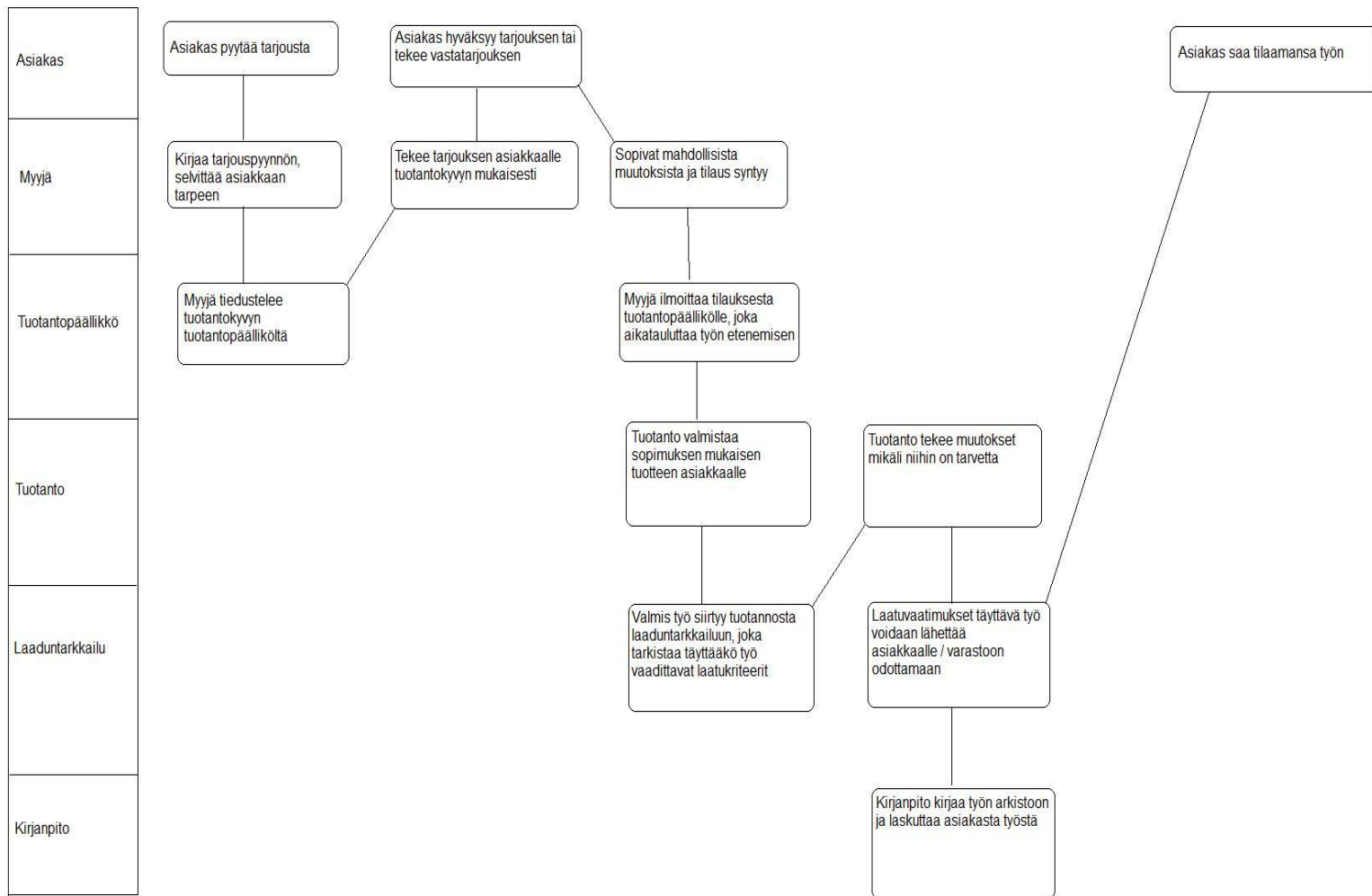
2.1 Tuotantoprosessi

Yrityksen tuotantoprosessilla tarkoitetaan prosessia, jossa valmistetaan ohjeiden ja määräysten mukaisesti tuote tai palvelu asiakkaan toiveiden mukaisesti. Lähtökohtina ovat asiakkaan tarpeet, materiaalit joita prosessissa käytetään, prosessin suunnittelu ja siinä käytettävät apuvälineet sekä prosessin toteuttaja. Prosessi päättyy siihen, kun asiakas saa tarvitsemansa valmiin tuotteen tai palvelun. Prosessi rajautuu siis siten, että se päättyy ja alkaa asiakkaasta. (Laamanen 2002, 52.)

Tuotantoprosessi muodostuu kun lähtökohtina on erilaisia materiaaleja ja raaka-aineita. Kun materiaaleja ja raaka-aineita yhdistetään prosessissa työvälineiden avulla joksikin lopputuotteeksi, syntyy tuotantoa. Tuotantoprosessi alkaa, kun asiakas ilmoittaa kiinnostuksensa yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta. Organisaatio laskee työlle hinnan asiakkaan antamien tietojen perusteella ja varmistaa, että kapasiteettia työn suorittamiseen on riittävästi. Mikäli työn suorittamiseen tarvittava informaatio on puutteellista, varmistetaan tarvittavat tiedot asiakkaalta ennen tarjousta. Asiakas joko hyväksyy tai hylkää tarjouksen, jos asiakas hylkää tarjouksen, ei prosessi toteudu. Prosessin alkuvaiheet koostuvat suurilta osin asiakaspalvelusta, sillä mitään konkreettista tuotetta ei synny. (Laamanen 2002, 79.)

Kun asiakas hyväksyy tarjouksen, prosessi etenee tuotantovaiheeseen. Prosessin johtaja määrittää tässä vaiheessa toteuttajan, jonka vastuuna on huolehtia että prosessi etenee ajallaan. Toteuttaja voi olla myös henkilö, joka osallistuu työn tekemiseen. Työn tekovaiheen toteuttaminen riippuu täysin prosessista, sen laajuudesta ja toteutusalueesta. Esimerkiksi teollinen prosessi saattaa erota hyvin paljon julkisen sektorin vastaavasta. Työn eri vaiheissa on mahdollista ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja esitellä esimerkiksi luonnoksia tai prototyyppisiä tuotteita, jotta asiakas saa esittää toivomuksia mahdollisista lisäyksistä tai korjauksista. (Laamanen 2002, 79.)

Kun itse tuote on saatu valmiiksi, prosessin johtaja tarkastaa työn laadun. Laadun tarkastaja voi olla myös erikseen valittu henkilö, laaduntarkastaja. Laatu on kohdallaan silloin, kun sekä asiakas, että organisaatio ovat siihen tyytyväisiä. Laaduntarkistuksen jälkeen tuote on valmis asiakkaalle toimitusta varten ja prosessi on pääpiirteiltään valmis.



Kuvio 2. Prosessikaavio (Laamanen 2002, 79.)

2.2 Palveluprosessi

Palvelu on monisyinen käsite. Lähes mistä tahansa tuotteesta voidaan muodostaa palvelu. Vaikka tuote itsessään ei olisi palvelu, niin prosessi jossa asiakkaalle toimitetaan hyvin suunniteltu ja toteutettu tuote synnyttää palveluprosessin. Myös jotkin asiakkaan näkökulmasta ongelmiksi luokiteltavat pulmat voivat olla palvelua, esimerkiksi laskutus. Koska niiden käsittelytapa on passiivinen, ne ovat asiakkaille ”näkyttömiä palveluja”. (Grönroos 2009, 76.)

Käsitteelle palvelu ei ole olemassa eksaktia määritelmää. E. Gummeson on esittänyt määritelmän, jossa tulee ilmi eräs palvelun peruspiirteistä: suurinta osaapalveluista ei voi kokea konkreettisesti, vaikka niitä voikin myydä ja ostaa. Määritelmä kuuluu seuraavasti: Palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen. (Grönroos 2009, 76.)

Palveluun kuuluu useimmiten jonkinlainen vuorovaikutus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Jotkin palvelut pystytään tuottamaan, vaikkei jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa tapahtuisikaan. Palvelun jossakin vaiheessa vuorovaikutus on kuitenkin välttämätön, joko henkilökohtaisesti, tai sitten sähköisten apuvälineiden kuten puhelimen tai sähköpostin välityksellä. (Grönroos 2009, 77 - 78.)

Grönroosin (2009, 79.) mukaan kaikilla palveluilla on 3 yhteistä piirrettä:

- Palvelut voidaan nähdä prosesseina, jotka muodostuvat erilaisista toiminnoista tai niiden joukoista.
- Palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat jossain määrin yhtä aikaa.
- Asiakkaan rooli palvelun tuottamisessa on toimia osittaisena kanssatuottajana.

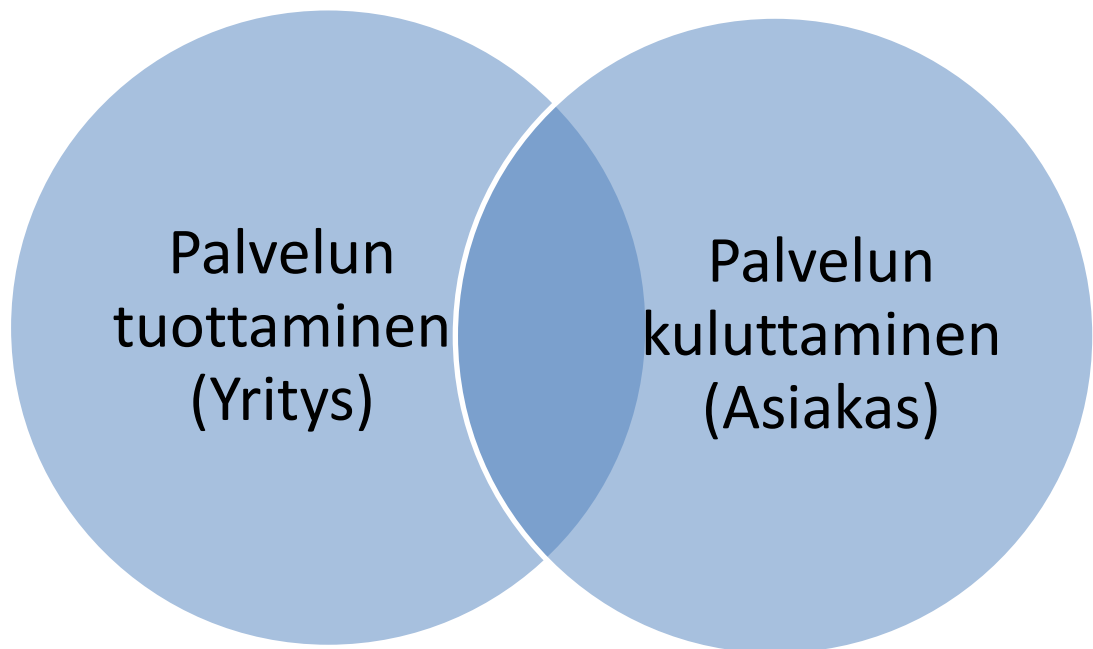
Tärkein peruspiirteistä on palveluiden prosessiluontoisuus. Palvelut koostuvat toiminnoista, joiden toteuttamiseksi käytetään monia resursseja kuten esimerkiksi järjestelmiä, ihmisiä ja tietoa. Jotta prosessi palvelisi asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, ollaan usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. (Grönroos 2009, 79.)

Koska palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti, on palveluiden laadunvalvonta ja markkinointi haastavaa. Koska jokainen palveluprosessi on yksilöllinen, ei sen laatua voida määrittää etukäteen. Asiakkaat kiinnittävät huomionsa siihen osaan palvelun tuottamista, minkä he itse pystyvät näkemään ja kokemaan. He muodostavat käsityksensä palvelusta, sen laadusta sekä markkinoinnista kokemansa perusteella. Jotta välttyttäisiin kielteiseltä markkinoinnilta, tulee palvelun tuottajan kohdistaa huomionsa myös palvelutilanteiden kehittämiseen ja valvontaan tavanomaisten markkinointi- ja laaduntarkkailutoimenpiteiden lisäksi. (Grönroos 2009, 80.)

Palveluille määritellyistä peruspiirteistä kolmas tarkoittaa sitä, ettei asiakas ole pelkästään vastaanottajan roolissa palvelutilanteissa. Jokainen asiakas ja heidän erilaiset toiveensa ja käyttäytymisensä palvelutilanteissa muokkaavat palveluprosessia. Heillä saattaa olla esimerkiksi erityistoiveita tai aikataulu prosessin läpi-

viemiseksi. Asiakkaat toimivat siis myös palvelun kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 80.)

Seuraava kuvio kuvaa palveluprosessia ja sen tuottamisen ja kuluttamisen yhtäaikaisuutta. Usein palvelun kuluttaminen tapahtuu joissain määrin samaan aikaan kuin palvelun tuottaminen.



Kuvio 3. Palveluprosessin kuluttaminen (Grönroos 2009, 87.)

Yleensä asiakkaat kokevat palvelun aineettomaksi asiaksi. Palvelua kuvaillessa käytetään tunteisiin ja kokemuksiin viittaavia sanoja. Palvelut saattavat sisältää konkreettisiakin asioita, kuten palveluun liittyvät asiakirjat tai mahdolliset raaka-aineet palvelun tuottamiseksi. Prosessin ydin on kuitenkin sen aineettomuus. Aineettomuuden vuoksi palvelun arvon ja hinnan määrittely on haastavaa. Palveluun liittyvien raaka-aineiden arvo palveluprosessissa on selkeää, mutta miten voitaisiin määrittellä arvo jollekin asialle, mitä ei ole silmin havaittavissa? Grönroosin (2009, 81) mukaan apuna voidaan käyttää palvelun konkretisoimista fyysisiksi asioiksi. Kun palvelusta jää asiakkaalle jotakin käsin kosketeltavaa, niin asiakkaan on helpompaa ymmärtää palvelulle määritelty arvo. Asiakkuudesta kertovat esimerkiksi kortit, kuitit ja palveluprosessiin liittyvät asiakirjat.

Asiakkaat kokevat palvelun aineettomaksi, mutta palveluprosessin lopputuotteena voi olla jotakin konkreettistakin. Esimerkiksi uutta autoa hankittaessa palveluprosessiin kuuluu asiakkaalle mieleisen auton valinta. Kun halutun merkkinen ja mallinen auto on löytynyt, alkaa automyyjä tiedustelemaan asiakkaalta auton käyttötottumuksia ja käyttötarkoitusta. Tämän jälkeen asiakkaan on helpompi valita tulevaan autoonsa sopivia yksityiskohtia. Useista erilaisista moottori- ja vaihteistovaihtoehtoista valitaan juuri asiakkaan tarpeisiin sopivimmat. Sama koskee erilaisia lisävarusteita. Palveluprosessin päätteeksi asiakas saa juuri häntä ja hänen käyttöönsä ajatellen vastaavan auton. Tällöin organisaation tarjoama palvelu vaikuttaa suoraan tehtaalla tehtäviin toimiin. Samanlainen palveluprosessi liittyy myös muihin fyysisiin tuotteisiin. Tuotteista tulee yhä enemmän yksilöityjä ja palvelumaisempia, joten konkreettistenkin tuotteiden liiketoiminnan johtamiseen tarvitaan palveluiden ja niiden markkinoinnin ymmärtämistä. (Grönroos 2009, 88.)

Organisaation palveluprosessissa on niin ulkoisia kuin sisäisiäkin asiakkaita. Ulkoinen asiakas on nimensä mukaisesti jokin henkilö tai yritys organisaation ulkopuolelta. Puhuttaessa asiakkaista mielletään asiakkaat usein juuri yrityksen ulkopuolisiksi. Sisäisillä asiakkailla tarkoitetaan prosessin edetessä organisaation sisällä tapahtuvaa palveluprosessin etenemistä. Esimerkiksi tuotannon eri vaiheissa tuote kulkee eri osastojen välillä. Kukin osasto tekee tuotteeseen omat osansa. Suunnitteluosastolta työ siirtyy tuotantoon, josta annetaan palaute suunnitteluosastolle. Tuotannosta siirrytään vastaavasti jälkikäsittelyyn, joka antaa palautteensa tuotannolle. Jos mitään konkreettista palautetta ei anneta, on työ yleensä tehty hyvin ja niin että kunkin osaston asiakas on työhön tyytyväinen. Myös palautteen antamatta jättäminen voidaan tulkita palautteeksi. Jos reklamoitavaa ei ole, palaute on positiivista. (Grönroos 2009, 414.)

On tärkeää palvella sisäisiä asiakkaita yhtä huolellisesti kuin ulkoisia. Jos sisäisiä asiakkaita palvellaan huolimattomasti, näkyy se aina myös ulkoiselle asiakkaalle päätyvässä tuotteessa. Toimituksen laatu ulkoiselle asiakkaalle riippuu aivan yhtä paljon raaka-aineista ja tuotannosta kuin itse toimituksestakin. (Grönroos 2009, 415.)

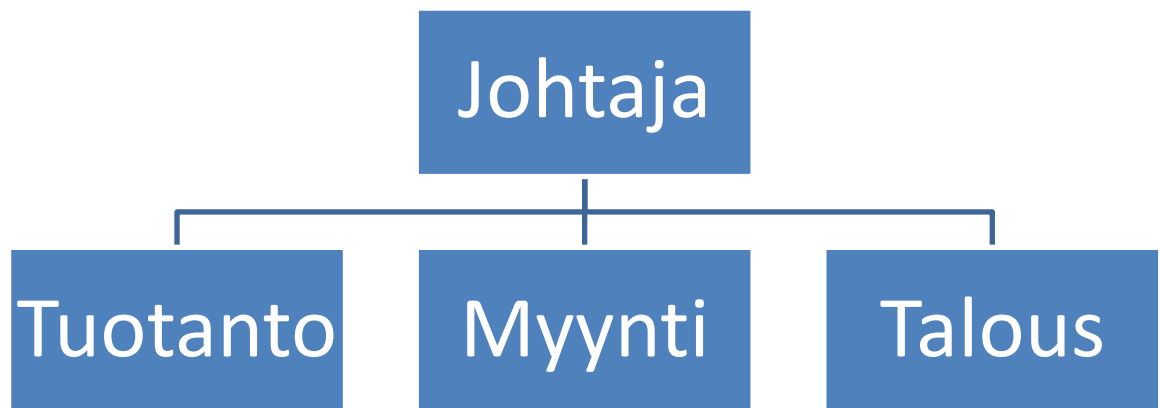
3 ORGANISAATIOMALLIT

3.1 Funktionaalinen organisaatio

Honkanen (2006, 136.) esittää mallia kasvavan organisaation sisäisen rakenteen järjestelyyn toiminnoittain. Kasvu ja kehittyminen synnyttävät tarpeen ryhmitellä organisaation eri osat omiin osastoihinsa. Tällaista ryhmiteltyä organisaatiota kutsutaan funktionaaliseksi organisaatioksi. Käytännössä funktio-organisaatio tarkoittaa organisaatiota, jossa eri alan osaajat jaotellaan omiksi osastoikseen. Tuotanto-organisaation tavallisimpia funktiota ovat tuotanto, myynti sekä talous. Funktio-organisaatiot ovat tavallisia ratkaisuja kasvavissa yrityksissä.

Funktio-organisaatio helpottaa organisaation johtamista, koska jokaiselle funktiolle asetetaan vastuuhenkilö. Tämä vähentää johtajan taakkaa, sillä kunkin funktion vastuuhenkilö on erikoistunut omaan funktioonsa. Myös rekrytointi on funktio-organisaatioon yksinkertaista; tarvitaan yhden alan osaajia yhteen tehtävään. Haittapuolena funktio-organisaatiossa on organisaation haavoittuvuus. Kokonaisvastuu on yleensä vain yhdellä henkilöllä. Organisaation sisällä ei kasva yleisjohtajia, koska organisaatio on jaettu funktioihin. Tämä vaikeuttaa seuraajan löytämistä. Honkasen mukaan funktio-organisaatio soveltuu parhaiten ympäristöön, missä toiminta on keskittynyttä niin maantieteellisesti kuin toimialallisesti.

Seuraava kuvio kertoo funktio-organisaatiosta ja sen rakentumisesta. Kussakin funktiossa on vain tietyn alan osaajia, ja kukin funktio vastaa toiminnastaan samalle johtajalle.



Kuvio 4. Funktionaalinen organisaatio (Honkanen 2006, 137.)

3.2 Tulosityksikköorganisaatio

Toinen Honkasen (2006, 138.) esittämä organisaation kehitysmalli on tulosityksikköorganisaatio. Se perustuu ajatukseen standardoida työn tulokset. Työmenetelmällä ei ole vaikutusta, kunhan työ valmistuu ajallaan ja on halutun kaltainen. Tulosityksikköorganisaation kaltainen malli on tavallinen, kun johtamisratkaisut perustuvat tulos pohjaiselle ajattelulle. Kunkin tulosityksikön on tuotettava oma panoksensa organisaation lopputuotteeseen. Tulosityksikköorganisaatio on usein väistämätön lopputulos yrityksen kasvettua riittävän suureksi. Tällöin organisaatio jaotellaan tulosityksiköiksi, omiksi pieniksi yksiköikseen, joilla on määritettynä oma vastuualue. Haasteellisinta tämän kaltaiselle organisaatiolle on löytää oikeat kriteerit eri tulosityksiköiden muodostamiseksi. Muodostuskriteeri voi esimerkiksi olla erilainen tuote tai palvelu, maantieteellinen sijainti, erilaiset asiakasryhmät tai erilaiset tuotantomenetelmät.

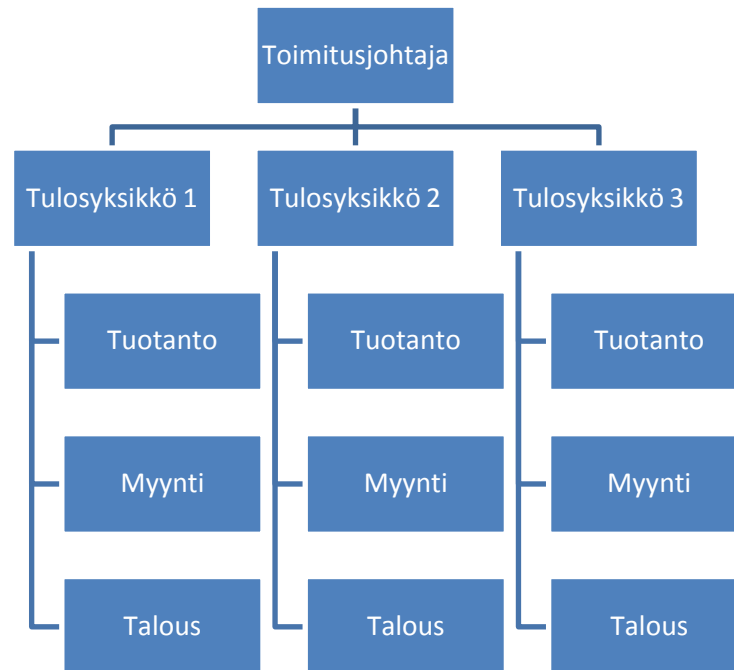
Organisaation kulujen jakaminen eri tulosyksiköiden välille täytyy tehdä huolellisesti. Esimerkiksi tuotekehityskulut tulee asettaa niiden tulosyksiköiden vastuulle, joille tuotekehityksestä on hyötyä. Jos yrityksessä on esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto ja logistiikka jaoteltu erillisiin tulosyksiköihin, ei tuotekehityskuluja tule asettaa logistiikan harteille, koska heille tuotekehityksestä ei ole suoranaista hyötyä. (Honkanen 2006, 139.)

Tulosyksiköiden johtamisessa on omat haasteensa. Tulosyksiköitä on muodostettu juuri sen takia, että organisaatio on paisunut liian isoksi yhden johtajan johdettavaksi. Itsenäistä päätöstentekovastuuta tulee antaa, mutta jos tulosyksiköille antaa liian vapaat kädet, se voi alkaa eriytyä muusta organisaatiosta. Tiukempaa ohjausta tulosyksiköille joudutaan käyttämään etenkin, kun koko organisaation imagon kannalta on tärkeää, että noudatetaan yhteneviä toimintatapoja. (Honkanen 2006, 140.)

Tulosyksikköorganisaatiossa voi tapahtua myös ulkoistamista. Esimerkiksi jokin tulosyksikkö voidaan eriyttämällä organisaatiosta ulkoistaa omaksi yritykseksen, jolta ostetaan samat palvelut kuin mitä tulosyksikkö organisaation sisällä tuotti. Palveluita voidaan ryhtyä hankkimaan myös kokonaan ulkopuoliselta taholta ja lakkauttaa oma tulosyksikkö. Tähän voi johtaa osaamattomuus jonkin osa-alueen johtamisessa tai kehittämisessä, jolloin hankkiudutaan eroon hankalista osista. Ulkoistamistoimia perustellaan yleensä myös sillä, että pyritään keskittymään ydinosaamiseen. Siinä piileekin ulkoistamisen riski, mikäli vahingossa ulkoistetaan jokin organisaation ydinosaamiseen liittyvä osa-alue. (Honkanen 2006, 140 – 141.)

Tulosyksikköorganisaation haitoiksi luetaan mahdolliset päällekkäisyydet eri tulosyksiköiden toimissa, sekä sisäisen tehokkuuden heikkous. Myös yksiköiden liiallinen itsenäistyminen voi olla ongelma johdolle, joka etäännyy tällöin tulosyksiköstä ja yksikön kontrollointi vaikeutuu. Vastaavasti etuja tulosyksikkömallissa ovat reagoitukyky ja –herkkyys tuotteisiin ja asiakkaisiin. Malli on myös johdon kuormituksen kannalta edullinen, koska siinä delegoidaan riittävästi. Tulosyksikköorganisaatioissa myös yleisjohtajien kasvattamiseen tulee kiinnittää huomiota. (Honkanen 2006, 141.)

Seuraavassa kuviossa avataan tulosityksikköorganisaation rakennetta. Organisaatio on jaettu tulosityksiköihin, joissa jokaisessa on omat vastualueensa, kuten myynti ja tuotanto. Tulosityksiköiden johtohenkilöt ovat vastuussa omasta tulosityksiköstään organisaation toimitusjohtajalle.



Kuvio 5. Tulosityksikköorganisaatio (Honkanen 2006, 139.)

Honkanen (2006, 142) esittää myös muita organisaation mahdollisia kehitysmalleja. Matriisiorganisaatiossa organisaatio on jaettu tiettyihin osaajien ryhmiin. Kussakin ryhmässä on jonkin asia tai alan erikoisosaamista. Prosessista riippuen kussakin organisaatiosta osallistutaan tarvittavalla panoksella prosessin eteenpäin viemiseen. Joissakin prosesseissa tarvitaan osallistumista jokaisesta osaajien ryhmästä, toisissa vain muutamasta. Matriisiorganisaatio on tyypillisesti käytössä erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Esimerkiksi erilaiset koulutuslaitokset ja asiantuntijavirastot suosivat matriisiorganisaatiomallia.

Verkosto-organisaatiossa verkosto muodostuu esimerkiksi materiaalivirroista tai tietovirroista. Verkostoon voi kuulua muita organisaatioita tai yksityisiä henkilöitä. Tyypillistä verkosto-organisaatiolle on, ettei eri sidoksia ole mainittu tai määritelty missään organisaation asiakirjoissa. Verkosto-organisaatiota kuvattaessa, organisaatio asetetaan keskipisteeksi ja sen ympärille luodaan verkostokartta sen eri

sidosryhmistä. Verkostokartta voi kuvata esimerkiksi alihankintasuhteita ja tärkeimpiä asiakassuhteita. Verkostomalli sopii hyvin projektiluontoiseen työskentelyyn. Se on joustava ja mahdollistaa esimerkiksi kokemusten vaihtamisen erilaisista tilanteista. (Honkanen 2006, 144 – 146.)

3.3 Organisaation kehittäminen

Kehittämällä tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on aikaansaada parannuksia. Kehittämällä täytyy olla lähtökohta, eli se mitä lähdetään kehittämään. Pitää olla myös tavoitteet, mihin kehittämällä halutaan pyrkiä, sillä päämäärätön kehitystyö ei synnytä tuloksia. (Honkanen 2006, 159.)

Kun organisaatiota kehitetään, voi sillä olla useita erilaisia tavoitteita. Tuottavuutta saadaan lisättyä, kun pohditaan kehityskeinoja organisaation suorituskykyyn ja tehokkuuteen. Työyhteisön hyvinvointitavoitetta toteuttaessa kehityskohteet löytyvät työyhteisön hyvinvoinnista ja sen motivoituneisuudesta. Vielä 1970-luvulla tuottavuuden ja hyvinvoinnin välillä vallitsi ristiriita. Tuottavuutta pidettiin etusijalla, eikä katsottu tarpeelliseksi kehittää hyvinvointia. Ajattelutapa oli peräisin sen ajan vastakkainasetteluista ja poliittisesta ilmapiiristä. 1980-luvulla pohdittiin paljon uudistumistavoitteeseen kytkeytyviä tavoitteita. Muutosvalmius ja – kyky, innovatiivisuus ja joustavuus nousivat uusina arvoina entisten tuottavuuden ja hyvinvoinnin rinnalle. Kehitys oli nopeaa, ja ne jotka pystyivät nopeisiin, hallittuihin muutoksiin ja oppimiseen, menestyivät. Tuorein tavoite organisaatioiden kehityksessä syntyi 1990-luvulla. Muutokset olivat nopeita ja niinpä uudeksi tavoitteeksi muodostui ymmärtäminen. Katsottiin, ettei välttämättä tarvitse tehdä suuria muutoksia, vaan korostettiin ymmärtämistä, oman toiminnan päämääriä ja sen seurauksia. (Honkanen 2006, 18 - 20.)

Organisaation kehittäminen vie aikaa ja voimavaroja organisaation varsinaiselta toiminnalta. Siksi onkin yleistä, että apuna käytetään muutosagenttia. Muutosagentin tehtävänä on tukea ja ohjata organisaatiota ja sen jäseniä muutoksissa ja organisaation kehittämisessä. Yleensä muutosagenttina toimii henkilöstöalan ammattilainen, joka tulee organisaation ulkopuolelta. Muutosagentti voi olla myös henkilö organisaation sisältä, mutta henkilön tulee toimia valmentajan tavoin, ei

pakottamalla asemansa turvin. Tyypillinen tilanne muutosagentin käyttämiseen on esimerkiksi ulkopuolisen henkilön näkemys, eli halutaan jonkin organisaation ulkopuolisen henkilön objektiivinen näkemys asiasta. Toinen tavallinen tilanne on kun tarvitaan jonkin asian erikoisosaajaa. Nykyään tämä tilanne on tavanomainen, kun organisaatiot ulkoistavat toimintojaan. (Honkanen 2006, 22 - 32.)

Jotta kehitystyötä voidaan tehdä, on otettava huomioon organisaation toimintaympäristö. Minkälaisista asioista prosessin arvo muodostuu, eli mitä osia prosessiin kuuluu ja kuinka hallitsevia ne ovat. Erilaisissa prosesseissa tulee erilainen painoarvo asiakkaalle ja asiakkaan vuorovaikutukselle palveluun. Myös itse prosessin ja siihen tarvittavien raaka-aineiden ja alihankkijoiden osuudet määritellään. Esimerkiksi teollisuusyrityksen ja lääkärin palveluprosesseissa arvo muodostuu hyvin erilaisista asioista. Lääkəriin mentäessä asiakkaan täytyy osata kertoa vaivansa ja lääkəriin pitää osata selvittää tutkimuksin ja kysymyksin hoidon tarve. Asiakkaalla ja hänen vuorovaikutuksellaan lääkəriin kanssa on suurin rooli prosessissa. Vastaavasti jonkin metallialan yrityksen prosessissa asiakas kertoo, mitä hän tarvitsee ja suurin painoarvo on tuotteen valmistamisella ja siihen tarvittavilla raaka-aineilla. (Honkanen 2006, 130 – 133.)

Kehittämistä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon aiemmat kehittämistoimet ja se, miten ne ovat vaikuttaneet organisaatioon. Tämä auttaa muutosagenttia ymmärtämään organisaatiota ja sen rakenteita. Muutosagentti ei voi myöskään esittää sellaisia kehittämistoimenpiteitä, jotka ovat ristiriidassa organisaation toimintastrategian kanssa. Kehitystyö ei kannu hedelmää, mikäli muutosagentti lähtee kehittämään toimintaa sellaiseen suuntaan joka ei tue organisaation liiketoimintaa. Muutoin yrittää ajaa sisään väkisin jotakin kehittämismallia joka ei yritykseen sovi. (Honkanen 2006, 133 – 134.)

Kehityksen jarruna voi olla organisaatiossa muutoksen pelko. Tutusta ja turvallista ei haluttaisi luopua. Pelko voi johtua myös oman aseman muuttumisesta. Kehitystyö on kuitenkin väistämätöntä viimeistään siinä vaiheessa, kun ei enää kyetä selviytymään vanhoilla tavoilla toimia. (Murto 1992, 19 – 24.)

Muutosvastarintaa voidaan saada hillityksi. Murto (1992, 84 – 85.) kertoo tutkimuksesta, jossa yhteisö jaoteltiin kolmeen ryhmään. Ensimmäiselle ryhmälle esi-

tettiin suunnitelma siitä, mitä tullaan muuttamaan ja ajettiin muutosprosessi läpi. Toisen ryhmän kanssa asiasta keskusteltiin ja osa ryhmästä pääsi mukaan muutoksen suunnitteluun ja kouluttamiseen. Kolmannen ryhmän kaikki jäsenet osallistuivat suunnitteluun, sekä muutoksen toteuttamiseen.

Selvästi parhaan tuloksen tutkimuksessa sai ryhmä, jossa kaikki osallistuivat muutostyöhön ja suunnitteluun. He onnistuivat jopa parantamaan kilpailukykyä ja saavuttivat nopeasti muutoksen jälkeen entisen tuottavuutensa. Ryhmä 2, jossa osa ryhmästä osallistui suunnitteluun, saavutti myös kohtalaisen hyviä tuloksia. Toinen ryhmä saavutti entisen tuottavuutensa, mutta ei ylittänyt sitä. Ryhmä jolle muutosprosessi vain ajettiin kylmästi läpi, oli tyytymätön. Ryhmässä ilmeni aggressiivisuutta johtoa vastaan ja vahvaa muutosvastarintaa. Osa ryhmästä jopa irtisanoutui työstään. (Murto 1992, 86.)

Tutkimus osoitti, kuinka tärkeää on tehdä yhteistyötä muutoksen kohteena olevien ryhmien kanssa. Mikäli kehitystyö onnistuu hyvin, sillä saadaan aikaan parannuksia ja tuottavuutta. Huonosti toteutettu muutosprosessi sen sijaan voi aikaansaada jopa taantumaa organisaatiossa. Lisäksi huonosti toteutetun prosessin jälkeen voimavarat hukkuvat työntekijöiden luottamuksen takaisin hankkimiseen ja irtisanoutuneiden tilalle uusien työntekijöiden hankkimiseen. (Murto 1992, 87.)

3.4 Kehitysprosessin mallintaminen

Mallintamisella tarkoitetaan käsitettä, joka kuvaa ihmisen ja ympäristön toiminnan jäsentämistä jonkin ennalta määrätyn käsitejärjestelmän mukaisesti. Mallintamisella pyritään jonkin asian tärkeimpien piirteiden yksinkertaistamista tarkastelua varten. Esimerkiksi teknisillä piirustuksilla saadaan hyvin kuvattua tarkkojakin yksityiskohtia. Tuotantoprosessin etenemistä kuvataan puolestaan erilaisilla kaavioilla, jotka myös ovat järjestelmämalleja. (Leppänen 2000, 9.)

Työtä kuvattaessa mallinnetaan käytössä oleva työprosessi sanallisesti. Siihen kuvataan prosessin tavoitteet, materiaalit, työvälineet ja työmenetelmät sekä ihmi-

sen toiminta. Prosesseja kehitettäessä mallinnetusta prosessista on hyvä lähteä analysoimaan mahdollisia kehityskohteita. (Leppänen 2000, 9.)

Mallintaminen soveltuu hyvin organisaatioiden sisäisten toimintojen kehittämiseen. Sillä pyritään analysoimaan järjestelmällisesti työprosessiin liittyvät kehittämiskohdeet. Mallintamisessa on hyvä ottaa huomioon myös organisaatiossa aiemmin käytetyt kehittämistoimet ja miettiä, voisiko niitä hyödyntää myös osana mallintamisprosessia. Mallintajalla tulee olla työn kehittämisen perusteet hallussaan. Hänen täytyy tuntea myös kehityksen kohteena oleva prosessi ja siihen osallistuvien henkilöiden toiminta. Prosessin vetäjän tulee tietää kehittämisen tavoitteet ja seurata niiden täyttymistä prosessin aikana. Vetäjän tehtävä on toimia opettajan kaltaisena henkilönä joka huolehtii, että asiat tulevat käsitellyiksi ja kuuntelee mallinnettavan työn tekijöiden mielipiteitä ja ehdotuksia, sekä esittää heille kysymyksiä. (Leppänen 2000, 11 – 12.)

Kuvio 6. avaa mallinnusprosessin eri vaiheita. Ensimmäisenä täytyy löytää kehittämistarpeet niin kehitettävästä prosessista, ja prosessiin osallistuvasta henkilöstöstä. Tarkastellaan prosessin kulkua ja etsitään sieltä selviä ongelmakohtia tai kohtia, joissa prosessin kulku hidastuu. Myös henkilöstöä tutkitaan ja arvioidaan, millaisia kehittämistarpeita heihin kohdistuu. Kuviossa toisena kohtana on mallinnusprosessin suunnittelu. Hyvä suunnitelma siitä, mitä tullaan tekemään, on tarpeellinen, jotta mallinnusprosessi pysyisi asianmukaisena, eikä rönsyilisi epäolennaisiin seikkoihin. Kolmantena vaiheena laaditaan prosessin mallit. Siinä kerrotaan vaiheittain, mitä kussakin prosessin osassa tapahtuu ja miten asiat käytännössä tapahtuvat. (Leppänen 2000, 13 – 23.)

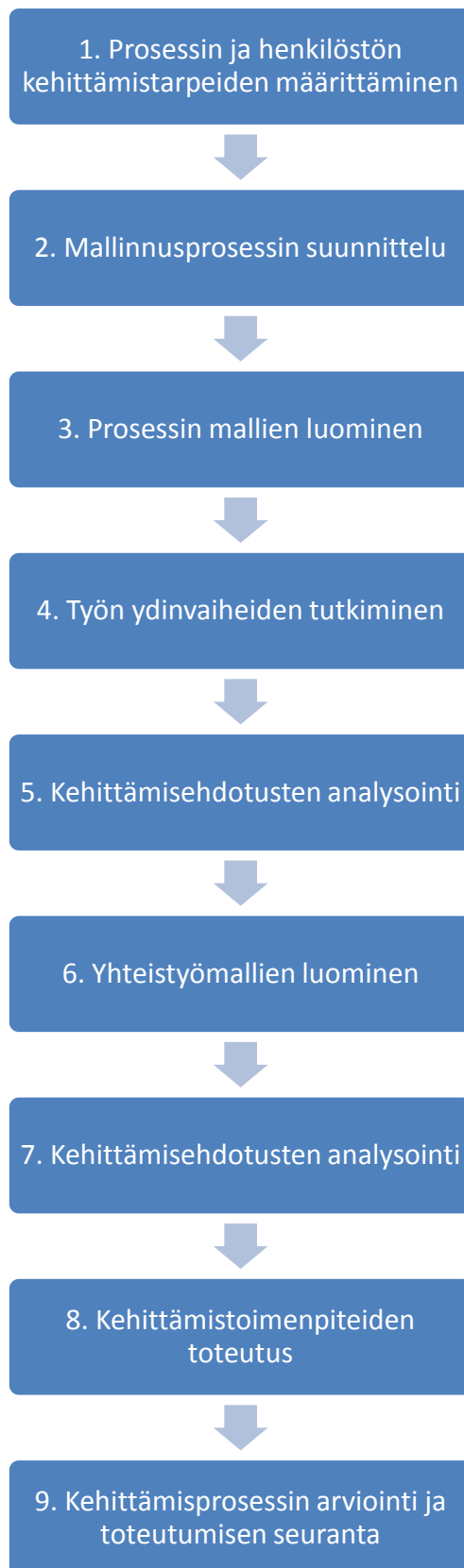
Neljännessä vaiheessa tutkitaan työn kriittisimpiä ydinvaiheita. Tällöin tarkastellaan työn etenemisen kannalta kriittisten vaiheiden vaikutusta prosessiin. Tällaisia vaiheita ovat esimerkiksi erilaiset häiriötilanteet, prosessin alasajot ja ylösajot ja mahdolliset tuotteiden vaihdot. Tässä vaiheessa selvitetään, miksi mahdollisia häiriöitä on esiintynyt ja onko tilanteet ratkaistu oikein. (Leppänen 2000, 28 – 30.)

On tärkeää käydä lävitse kaikki ehdotukset asioiden kehittämiseksi. Pienikin idea saattaa ottaa tuulta allensa, kun siitä keskustellaan ryhmässä ja kaikki ryhmän jäsenet saavat ottaa osaa keskusteluun. Tästä on kysymys viidennessä kohdassa.

Kuudes kohta kuviossa kuvaa yhteistyömallien luomista: tarkastellaan prosessin näkökulmasta, keiden täytyy tehdä yhteistyötä ja informoida asioista toisilleen, jotta prosessin kulku olisi mahdollisimman sujuvaa ja katkeilematonta. Esimerkiksi isoissa teollisuuslaitoksissa täytyy vuorojen informoida toisiaan toistensa tekemisistä, jotta prosessi etenee halutulla tavalla. (Leppänen 2000, 30 – 31.)

Kun yhteistyömallit on saatu mallinnettua, tarkastellaan jälleen kehittämissuhteita samalla tavoin, kuin kohdassa 5 etsitään hyötyjä ja haittoja ehdotuksista. Tutkitaan, onko edellytyksiä toteuttaa ehdotetut kehittämistoimenpiteet, onko taloudellisia esteitä tai muita esteitä. (Leppänen 2000, 40 – 41.)

Kahdeksannessa vaiheessa mallinnusprosessia kehittämistoimenpiteet toteutetaan. Toteutus voi tapahtua vaiheittain tai isona kokonaisuutena, riippuen kuinka mallinnusprosessi on suunniteltu toteutettavaksi. Yhdeksäs vaihe on mallinnusprosessin arviointi. Katsotaan, onko prosessin läpi vienti ollut halutun kaltainen. Tarkastellaan myös, onko haluttu kehittyminen toteutunut. Toteutuman tarkastelua auttaa prosessin dokumentointi. Kaikista vaiheista kehitysehdotukset ja toteutuneet versiot ideoista dokumentoidaan. Näin voidaan helposti verrata toteutunutta ja suunniteltuja toimenpiteitä keskenään.



Kuvio 6. Mallinnusprosessin eteneminen organisaatiossa (Leppänen 2000, 13.)

Mallinnusprosessin rakentaminen on tärkeää tehdä yhteistyössä organisaation kanssa. Organisaation sisältä voidaan suoraan kertoa, jos jokin kehitysmalli ei ole toiminut aiemmin, tai muuten ohjata prosessia, jos se näyttää kulkevan väärään suuntaan. Kehittämisehdotuksia on hyvä saada aikaan mahdollisimman monta, jotta voitaisiin löytää mahdollisimman toimiva ratkaisu ja välttyttäisiin niin sanotulta yhden ainoan oikean ratkaisun tilanteelta. Jokaisen kehitysehdotuksen hyödyt ja haitat tulee käsitellä ja valita organisaation kannalta parhaat ratkaisut. (Leppänen 2000, 40 – 41.)

Mallintamisella on useita selkeitä hyötyjä. Organisaation prosessit kehittyvät tehokkaammiksi ja sujuvammiksi, mikä mahdollistaa suuremman tuotantokapasiteetin prosessien nopeutuessa. Mallinnetun prosessin osaaminen parantuu, kun työntekijät pystyvät hahmottamaan kokonaisuuden paremmin ja käsitys omasta osaamisesta ja sen osuudesta prosessin etenemiseen selkeytyy. Myös työyhteisön ymmärrys prosessin vaatimuksista selkeytyy. Työntekijä huomaa, mitä seuraava prosessin vaihe vaatii ja antaa oman panoksensa sen mukaisesti. (Leppänen 2000, 44 – 46.)

4 SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA

Sähköistämällä tarkoitetaan tietotekniikan hyödyntämistä liiketoimintaprosesseissa ja yrityksen toiminnassa. Sähköinen liiketoiminta sisältää kaiken yrityksen toiminnan, missä on mahdollisuus hyödyntää tietotekniikkaa. Esimerkiksi markkinointi, taloushallinto ja materiaalien hankinta ovat hyviä esimerkkejä sähköisestä liiketoiminnasta. Laajassa mittakaavassa sähköinen liiketoiminta kattaa myös puhelimen ja sähköpostin käytön, etenkin nykyään, kun erilaiset älypuhelimet ovat yleistyneet. (Yritysten liiketoiminnan 9.6.2009, 17.)

Liiketoiminnan sähköistäminen yrityksissä käsittää muun muassa yrityksen strategisen kehittämisen, yrityksen toimintatapojen ja prosessien kehittämisen, yrityksen osaamisen kehittämisen sisältäen johdon ja muun henkilöstön asenteet ja käyttötaidot sekä yritysten tieto- ja viestintätekniisten ratkaisujen kehittämisen (Soukainen & Ollakka 2009).

Sähköiseen liiketoimintaan liittyvä terminologia saattaa olla ongelmallista, sillä se voi vaihdella käyttäjiensä mukaan. Eri tahot käsittävät termin verkkoliiketoiminta eri tavoin. Toiset mieltävät verkkoliiketoiminnan verkossa tapahtuvaksi, kuten esimerkiksi verkkokauppa. Joillekin se saattaa puolestaan merkitä organisaatioiden välillä tapahtuvien sähköisten yhteydenottojen käsitettä. Usein mielletään, että sähköinen liiketoiminta käsittää ainoastaan organisaation ulkoiset sähköiset yhteydet. Kuitenkin perustan sähköiselle liiketoiminnalle luovat organisaation sisäiset sähköiset yhteydet. Sisäisten yhteyksien on oltava kunnossa, jotta olisi edellytykset laajentaa sähköistä toimintaa myös yrityksen ulkopuolelle. (PK-yritysten sähköinen 2004, 12.)

Yleensä yrityksessä sisäisten ja ulkoisten toimintojen sähköistäminen kulkevat alkuvaiheessa rinnakkain. Kun hankitaan välineet sisäisiin toimintoihin, alkaa samaan aikaan myös ulkoisten toimien sähköistäminen. Mitä paremmin yrityksessä on hoidettu sähköiset toiminnot, sitä paremmin se pystyy toimimaan yhteistyökumppaniensa ja asiakkaidensa kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pelkän kynän ja paperin kanssa toimiminen on nykyään mahdotonta. Asiakkaiden odotuksiin ei silloin pystytä vastaamaan, eivätkä yhteistyökumppanit pysty tarjoamaan yritykselle mitään hyötyä ilman liiketoiminnan sähköistämistä. (PK-yritysten sähköinen 2004, 19.)

4.1 Sisäinen sähköistäminen

Pk-yrityksen sähköistymistä kuvaava kehityspolku on kolmivaiheinen. Vaiheessa yksi yritys hankkii yhden tai useamman tietokoneen ja ottaa käyttöön taloushallinnon ohjelman, sekä tarvittavat toimisto-ohjelmat. Yleensä yritykseen luodaan myös sisäinen verkko yhteydenpidon helpottamiseksi. Ensimmäistä vaihetta voidaankin kutsua sähköisten perusratkaisujen hankinnaksi. (PK-yritysten sähköinen 2004, 16.)

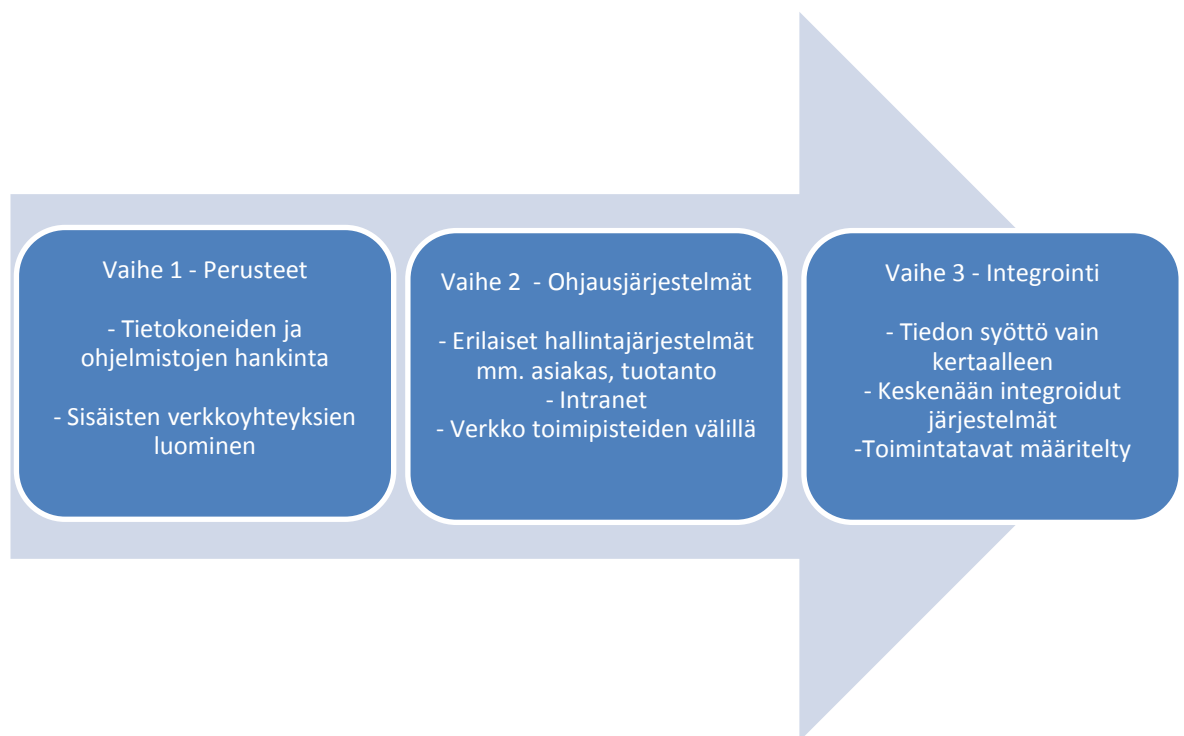
Toisessa vaiheessa organisaatio kehittää sähköisiä ratkaisujaan siten, että ne tehostavat ja tukevat toimintaa. Toimialasta riippuen ratkaisut voivat koskea esimerkiksi suunnittelujärjestelmää, asiakastietojärjestelmää, tuotannonohjausjärjestelmää tai kassajärjestelmää. Myös taulukkolaskentajärjestelmiä kuten Excel, voidaan käyttää hyödyksi asiakastietojen tai varaston hallinnassa. Vaiheessa kaksi keskitytään siis toiminnan ohjaamisen kehitykseen. Hyvin tyypillistä on, etenkin tuotannollisille organisaatioille, että toisessa vaiheessa suurimman huomion saavat tuotannon ohjausjärjestelmät ja ostotoimet. Myyntiä ja markkinointia varten suunnattuja sähköisiä ratkaisuja ei juuri pohdita. Toinen vaihe voi olla pitkäkestoinen ja sisältää monia erilaisia vaiheita. (PK-yritysten sähköinen 2004, 16.)

Ongelmana toisessa vaiheessa on usein asiakastietojärjestelmän kehityksen jääminen taka-alalle. Tätä esiintyy etenkin tuotannollisissa organisaatioissa. Kun kaikki huomio keskitetään materiaalien hankkimiseen ja tuotannon ohjaukseen, voi asiakastietojärjestelmä olla edelleen kasa papereita. Kalliiden järjestelmien hankkiminen valuu hukkaan, jos unohdetaan eri toimintojen vaikutus toisiinsa. (PK-yritysten sähköinen 2004, 16.)

Vaiheessa kolme on tavoitteena saada integroitua kaikki yrityksen käyttämät tietotekniset järjestelmät yhteen. Tarkoituksena on saada yrityksen käyttämät järjestelmät keskustelemaan toistensa kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa tilannetta, jossa tieto syötetään yhteen paikkaan ja se päivittyy automaattisesti siitä muihin järjestelmiin, missä tietoa voidaan tarvita tai käyttää hyödyksi. Vaihtoehtona on myös hankkia kokonaan uusi järjestelmä, joka kattaa kaikki yrityksen toiminnat. Vaihetta kolme nimitetäänkin sisäiseksi integroinniksi, sillä siihen liittyy myös prosessien kuvaaminen ja kehittäminen. Vaiheessa kolme määritetään myös se, mi-

ten mikin sähköinen ratkaisu liittyy organisaation prosesseihin. Viimeisen vaiheen toteuduttua saadaan järjestelmästä raportteja yrityksen tilasta. Myynti-, osto- ja tuotantoraportit ovat suoraan tulostettavissa järjestelmästä ilman erillisiä laskutoimituksia. (PK–yritysten sähköinen 2004, 17.)

Polun eri vaiheissa hankitut järjestelmät sijaitsevat usein yrityksen omalla palvelimella, mikäli ne ovat yrityksen omistamia järjestelmiä. Jossain määrin on yleistynyt myös sovellusten vuokrauspalveluiden käyttö. Käytännössä tämä tarkoittaa tilanetta, jossa sovellus on palveluntarjoajan omistama ja se sijaitsee tarjoajan omistamalla palvelimella. Yrityksellä on pääsy palvelimelle, johon se voi luottamuksellisesti kirjata kaiken yritykseen liittyvän tiedon. Palvelusta maksetaan normaalisti kuukausimaksua, joka määräytyy sovittujen ehtojen, yleensä käyttäjämäärän mukaan. (PK–yritysten sähköinen 2004, 17.)



Kuvio 7. Sisäisen sähköistämisen vaiheet liiketoiminnan edetessä. (PK–yritysten sähköinen 2004, 17.)

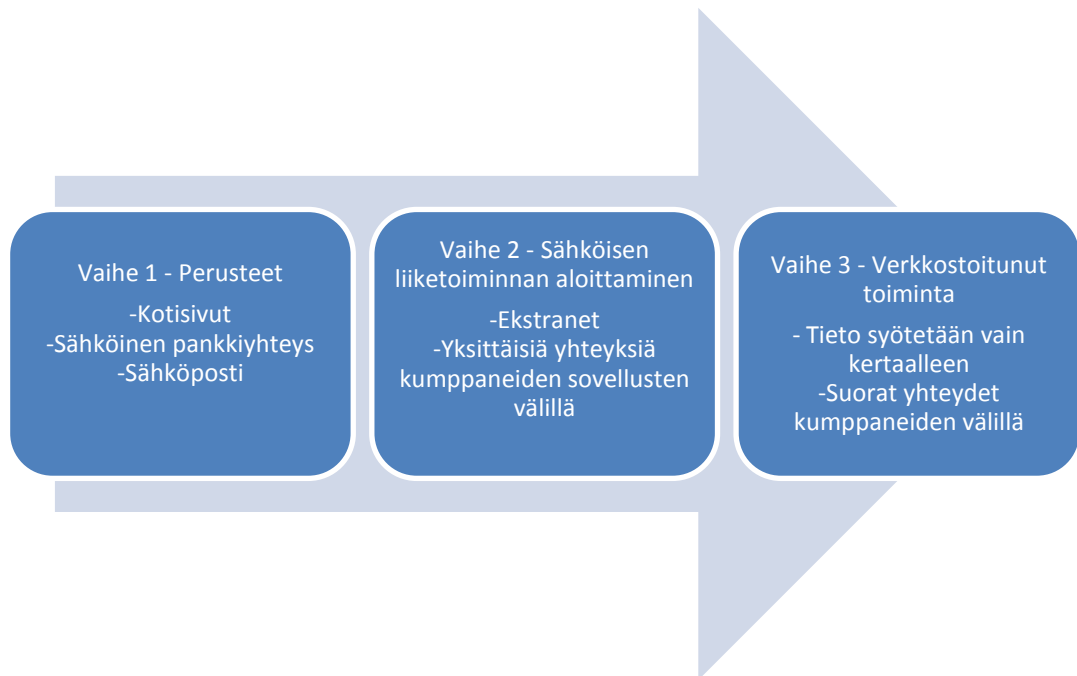
4.2 Ulkoinen sähköistäminen

Myös ulkoiseen sähköistämiseen liittyvä kehityspolku on jaoteltu kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa hankitaan yhteys Internetiin ja perustetaan sähköpostitili. Sähköpostia käytetään harvakseltaan ja sen käyttötarkoitus on lähinnä vaihtaa vapaamuotoisia viestejä kumppaneiden kanssa. Jos yrityksestä löytyy tarvittavaa osaamista, tehdään yritykselle omat kotisivut. Mikäli organisaation sisältä sopivaa tekijää ei löydy, kotisivujen tekeminen ulkoistetaan. Kotisivujen täytyy olla asialliset ja antaa yrityksestä tarvittavaa informaatiota. Yritysesittely sekä yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat kotisivujen perusta. Sivujen ulkoasun täytyy olla persoonallinen mutta selkeä. Myös verkkopankkiyhteyden hankinta kuuluu mukaan ensimmäiseen vaiheeseen. Pääasiallisena viestintävälineenä vielä ensimmäisessä vaiheessa toimivat puhelin ja faksi. Vaiheessa yksi hankitaan siis perusratkaisut sähköisen viestinnän toteuttamiseksi. (PK-yritysten sähköinen 2004, 18.)

Toisessa vaiheessa kotisivuihin kiinnitetään lisää huomiota. Kotisivuista muokataan monipuolisemmat ja paremmat tukemaan yrityksen myyntiä ja asiakaspalvelua. Tyypillistä on, että asiakkaita varten rakennetaan ekstranet – palveluita, joita käyttämällä asiakkaat voivat esimerkiksi tehdä tilauksia tai jakaa tiedostoja. Ekstranet – palveluihin jaetaan erikseen tunnukset ja salasanat, jotta palvelun asiaton käyttö saadaan minimoitua. Ekstranet – palvelun ja sähköpostin yhteiskäyttö korvaavat puhelimen ja faksin käytön asiakassuhteiden hoidossa vähitellen. Myös yrityksen tekemät hankinnat sähköistyvät hiljalleen, puhelinsoitot ja faksit jäävät taka-alalle. Ekstranet – palvelut ovat toisessa vaiheessa yleensä joko kokonaan erillinen järjestelmä, tai heikosti integroituna muihin sähköisiin järjestelmiin. Toista vaihetta Berg kuvaa selvityksessään (PK-yritysten sähköinen 2004, 18.) alkavaksi sähköiseksi liiketoiminnaksi.

Kolmannessa vaiheessa päämääränä on saada yrityksen sisäiset järjestelmät toimimaan integroidusti yrityksen tärkeimpien kumppanien sähköisten järjestelmien kanssa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että pystytään tutkimaan reaaliajassa yhteistyökumppanien varaston tilannetta, toimitusaikoja ja muita tärkeitä tietoja ilman, että otetaan varsinaista yhteyttä yhteistyökumppaniin tiedon saamiseksi. Myös asiakkaat, joilla on pääsy ekstranettiin, voivat tehdä tilauksensa sitä

kautta ja nähdä onko yrityksellä minkälainen kapasiteetti tilauksen käsittelyssä ja toteuttamisessa. Viimeistä vaihetta Berg (PK-yritysten sähköinen 2004, 18.) kuvaa verkostoituneeksi liiketoiminnaksi.



Kuvio 8. Ulkoisen sähköistämisen vaiheet liiketoiminnan edetessä. (PK-Yritysten sähköinen 2004, 19.)

4.3 Dokumenttien hallinta

Dokumentilla tarkoitetaan jotakin asiakokonaisuutta, joka on tehty nimenomaan ihmisten tarkastelua varten. Perinteisesti dokumentit ovat olleet paperilla, mutta nykyään dokumentteja tuotetaan pääosin sähköisessä muodossa. Hyvä esimerkki sähköisestä dokumentista on tekstinkäsittelyohjelmalla tuotettu tekstitiedosto. Myös esimerkiksi taulukot, kuvankäsittelyohjelmalla tuotetut piirustukset ja kuvat sekä www-sivut ovat sähköisiä dokumentteja. Dokumentilla voidaan tarkoittaa myös useasta erillisestä tiedostosta muodostettua kokonaisuutta, jotka nivoutuvat dokumenttien ominaisuustietojen avulla yhteen. (Anttila 2001, 1 - 2.)

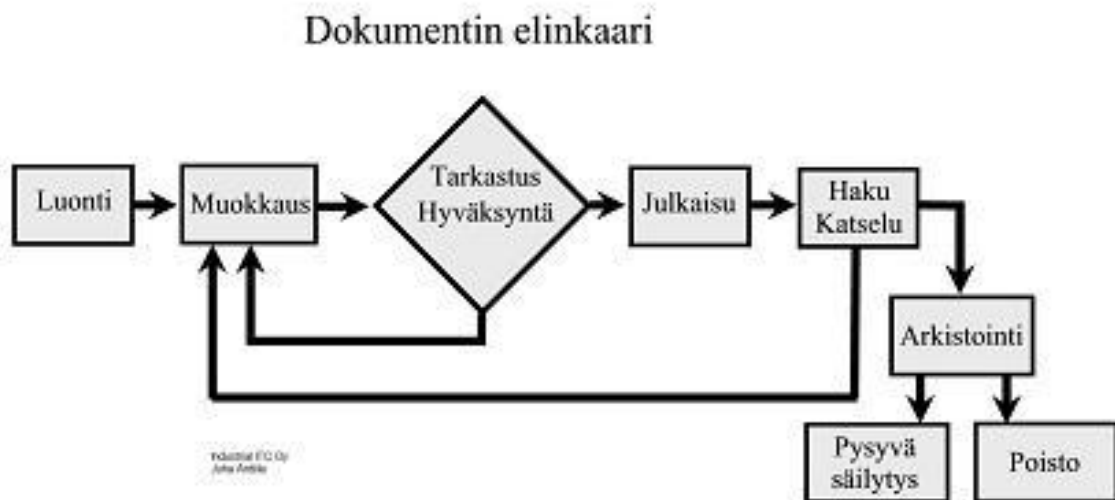
Jotta erilaisia dokumentteja voitaisiin hallita tehokkaasti, tarvitaan dokumenttien hallintajärjestelmä. Järjestelmän avulla hallitaan dokumenttien ominaisuustietoja ja

itse dokumenttitiedostoja. Järjestelmän sisällä käyttäjä voi hakea dokumenttitiedostoja ominaisuustietojen ja dokumenttien sisällön avulla. Järjestelmän avulla dokumentit pystytään järjestelmään joustaviin kansioihin, jotka myös edesauttavat dokumenttien löytämistä. Käyttöoikeuksia voidaan rajoittaa, mikäli ei haluta kaikkien järjestelmään pääsevien näkevän kaikkia asiakirjoja. Käyttöoikeuksia rajoitetaan esimerkiksi salaisten projektien tai muiden arkaluontoisia asioita käsitellessä. Myös paperisten dokumenttien hallinta onnistuu, järjestelmään kirjataan ainoastaan tieto, mistä kyseinen paperinen dokumentti löytyy. Hallintaohjelmiston tulee olla sopusoinnussa yrityksen toimintatapojen ja yhteisesti sovittujen sääntöjen kanssa, eikä sen saa rajoittaa yrityksen toimintaa. (Anttila 2001, 4 - 5.)

Yrityksen kannalta dokumenttien hallintajärjestelmissä on aina kyse investoinnista. Järjestelmän hankkimisesta koituu kustannuksia, mutta kustannukset saadaan hyötynä takaisin, kun virheiden eliminoiminen parantuu ja dokumenttien etsimiseen käytetty aika lyhenee. Hallintajärjestelmä tulee olla aktiivisessa käytössä eikä vain ohjelmisto muiden joukossa, jotta siitä saadaan täysi hyöty irti. Yritysjohdon tulee sitoutua järjestelmän käyttöön ja hankkimiseen. Järjestelmä voi heidän silmissään näyttää ylimääräiseltä kustannukselta, mutta hyvin toteutettu järjestelmä helpottaa työntekijöiden arkea ja lisää tuottavuutta. Järjestelmän käyttöönotossa tärkeää on, että johtohenkilöt ja osastojen vastuuhenkilöt ottavat järjestelmän ahkeraan käyttöön ja näin esimerkillään osoittavat muille, että järjestelmä on toimiva ja käyttökelpoinen. (Anttila 2001, 7- 9.)

Hallintajärjestelmän käyttäjät voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toiseen ryhmään kuuluvat ne, jotka vain hyödyntävät järjestelmässä olevia dokumentteja. Toinen ryhmä dokumenttien hyödyntämisen lisäksi myös muokkaa olemassa olevia dokumentteja ja tuottaa kokonaan uusia. Hyödyntäjien ryhmä pitää järjestelmää usein hyvin hyödyllisenä, sillä he voivat hyödyntää järjestelmässä valmiina olevia dokumentteja ja näin nopeuttaa omaa työtään. Dokumenttien tuottajien suhtautuminen voi olla kaksijakoista. On hyvä, että heidän tuottamansa dokumentit pysyvät varmassa tallessa järjestelmässä. Toisaalta dokumenttiin liittyvien ominaisuustietojen kirjaamista voidaan pitää ylimääräisenä työnä. Hyvin toteutettuna järjestelmä parantaa organisaation tiedonkulkua ja organisaatiolle koituvat hyödyt ovat paljon suurempia kuin mitä yksittäinen käyttäjä kokee. (Anttila 2001, 9.)

Seuraavassa kuviossa esitetään dokumentin elinkaari hallintajärjestelmän sisällä, aina luomisesta poistamiseen tai pysyvään säilyttämiseen asti.



Kuvio 9. Dokumentin elinkaari (Anttila 2001, 5.)

Dokumenttienhallintajärjestelmien perusominaisuuksia ovat dokumentin luominen, ylläpitäminen, haku, esikatselu ja dokumentin tulostaminen. (Anttila 2001, 20.)

Dokumenttienhallintajärjestelmiä on markkinoilla tarjolla useita erilaisia. Osa järjestelmistä on maksullisia, osa ilmaisia. Myös avoimen lähdekoodin järjestelmiä on saatavilla. Kaikkien erityyppisten hallintajärjestelmien on hyvä täyttää tietyt ominaisuudet perusominaisuuksien lisäksi:

- Dokumentin versioiden hallinta, eli dokumentista jää aikaisempia versioita muistiin varmuuskopioiksi.
- Dokumentin lukittuminen, eli kun tehdään muutoksia dokumenttiin, se lukittuu, jottei kaksi käyttäjää pääse yhtäaikaisesti muokkaamaan samaa dokumenttia.

- Dokumentit on helppo löytää, vaikka niiden sijainti järjestelmässä muuttuisi.
- Käyttöoikeuksien rajoittaminen, eli dokumentit voidaan suojata niin, ettei kuka tahansa pääse lukemaan niitä.
- Muutoksien hallinta. Järjestelmästä täytyy löytyä loki, josta pystytään jäljittämään, kuka on tehnyt muutoksia dokumentteihin ja milloin.
- Helppokäyttöisyys. Järjestelmän on oltava sellainen, että tietotekniikkaan vähemmän tutustuneetkin henkilöt pystyvät käyttämään järjestelmää asiaan kuuluvan perehdytyksen jälkeen.

(Naukkarinen & Anttonen 2010, 12.)

Dokumentteja hallittaessa niille annetaan ominaistietoja, joita voidaan käyttää hyväksi kun dokumentteja etsitään järjestelmästä. Ominastiedoissa dokumentti luokitellaan sen sisältämien tietojen mukaisesti ja kuvataan lyhyesti, mitä asioita dokumentissa käsitellään. Täsmällisesti täytetyt ominaistiedot ovat tärkeitä, jotta dokumentti löydetään järjestelmästä nopeasti ja helposti. (Anttila 2001, 20.)

Hallintajärjestelmään kirjattavat dokumentit luokitellaan erilaisiin dokumenttityyppeihin. Käytössä olevasta hallintajärjestelmästä riippuen dokumenttityypin määrittämisen merkitys voi vaihdella suurestikin. Joissakin järjestelmissä tietty dokumenttityyppi on sidottu tiedostonimen tarkentimeen ja se määrää dokumentin muokkaamiseen käytettävän ohjelman. Lisäksi erilaisten dokumenttityyppien avulla täsmennetään osaltaan dokumentin ominaistietoja. Esimerkiksi Tarjoustyyppisen dokumentin tapauksessa pyydetään lisäksi määrittämään millaisesta tarjouksesta on kysymys: myyntitarjous, ostotarjous vai vaihtotarjous.

4.4 Asiakkuuksien hallinta

Yritykset elävät asiakkaistaan. Ilman asiakkaita minkään yrityksen toiminta ei ole mahdollista. Asiakkaat synnyttävät tarpeen tuottaa tuotteita tai palveluita. Asiakkuuksien hallinta on yksi yrityksen liiketoiminnan kriittisimmistä osa-alueista. Huolellisesti suunnitellulla ja toteutetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan parantaa asiakaspalvelua ja siten kohentaa asiakastyytyvää. (Ikonen & Karnijoki 2010, 9.)

Asiakkuuden hallinta tarkoittaa asiakaskeskeistä johtamismallia, joka tähtää pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin ja parempaan tuottoon. Suomenkielessä asiakkuuksien hallinnasta käytetään usein lyhennettä CRM, joka tulee englanninkielisistä sanoista Customer Relationship Management. (Laamanen & Tinnilä 2009, 19)

CRM käsittää koko asiakkuuden elinkaaren; asiakkuus syntyy, muuttuu vakiintuneeksi, kehittyy ja lopulta kuihtuu. Kaikki asiakassuhteet muodostuvat ja jalostuvat asiakkaan kokemusten perusteella. Jos asiakas pitää asiakassuhdetta miellyttävänä, eikä asiakkaalle ole tarjolla parempaa vaihtoehtoa, on todennäköistä, että asiakas jatkaa organisaation tuotteiden tai palveluiden käyttämistä. Parhaassa tapauksessa asiakas jopa suosittelee yrityksen tarjoamia palveluita tai tuotteita myös muille potentiaalisille asiakkaille. Täyden hyödyn irti ottaminen CRM:stä vaatii organisaation myynti- ja markkinointitoimien sekä palvelun ja toimituksien integroimista. Usein tämä saadaan aikaan luomalla asiakkuustyyppikohtaisia malleja ja määrittelemällä tärkeimmille asiakkaille omia asiakasvastuuhenkilöitä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 19.)

Erilaiset informaatiojärjestelmät ja sähköisten kanavien lisääntynyt käyttäminen ovat yhdessä mahdollistaneet asiakastietojen tehokkaan hyödyntämisen organisaatiossa. CRM-järjestelmä pystyy ennakoimaan asiakkaiden tarpeita ja ongelmia ja tuottamaan asiakaskohtaisia tuotteita, palveluita tai viestejä. Tehokas asiakkuudenhallintajärjestelmä parantaa asiakkaan kokemuksia organisaatiosta ja yhteistyöstä sen kanssa. Suurin haaste järjestelmissä onkin oikeiden tietojen hyödyntäminen oikeissa paikoissa, tietojen kerääminen järjestelmään on paljon helpompaa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 19.)

Eryteisesti suhdemarkkinoinnissa on hyötyä asiakkuudenhallintajärjestelmissä. Suhdemarkkinoinnissa korostetaan markkinoinnin henkilökohtaisuutta, jolloin hyödynnetään asiakkaista jo järjestelmistä löytyviä tietoja. Aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin sekä laadun ja palvelun korostaminen edistävät suhdemarkkinointia. Myös kysyntälähtöinen hankinta hyödyntää asiakastietojärjestelmiä. Esimerkiksi kanta-asiakaskortit keräävät tietoa siitä, mitä ihmiset ostavat, jolloin on helpompi suunnitella tuotevalikoimia, kun tiedetään mitä asiakkaat eniten ostavat. (Laamanen & Tinnilä 2009, 20.)

4.5 Toiminnanohjausjärjestelmät

Toiminnanohjausjärjestelmät juontavat juurensa materiaalitoimien hallintajärjestelmiin ja tuotteiden valmistuksen erilaisiin tietojärjestelmiin. Nykyään toiminnanohjausjärjestelmät käsittävät miltei kaikki tarvittavat tiedonkäsittelytarpeet ja osaltaan myös organisaation ulkoiset yhteydet. (Mäkipää 2002, 11.)

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat ATK – sovelluspaketteja, jotka vastaavat useimpiin yrityksen tietotarpeisiin. Järjestelmät on kehitetty yritysten liiketoiminnan tueksi, auttamaan muodostamaan yhtenäisiä kokonaisuuksia yrityksen liiketoimintaprosesseista. Järjestelmät tukevat yrityksen taloushallintoa, tuotantoa, henkilöstöhallintoa ja jakelua. Järjestelmät ovat usein hyvin pitkälle räätälöity vastaamaan organisaation tarpeita. (Mäkipää 2002, 12.)

Aluksi toiminnanohjausjärjestelmät olivat vain suurten kansainvälisten yritysten ulottuvissa. Nykyään toiminnanohjausjärjestelmiä on modifioitu vastaamaan myös PK- yritysten tarpeita. Tämä on seurausta myös siitä, että monikansalliset yritykset ovat jo hankkineet omat järjestelmänsä ja järjestelmän toimittajien on ollut pakko löytää itselleen uusia asiakkaita. Järjestelmien toimittajat ovat keskittyneet myös yhä enemmän sähköiseen liiketoimintaan ja yritysten muodostamiin verkostoihin. Heidän on ollut pakko reagoida yritysmaailman kehitykseen ja tarjota niitä sovelluksia, joilla on kysyntää. (Mäkipää 2002, 13.)

Vaikka toiminnanohjausjärjestelmien suosio onkin ollut jatkuvasti kasvavaa, eivät ne ole välttyneet kritiikiltä. Kritiikkiä on annettu niin teknisistä ominaisuuksista kuin liiketoimintaan vaikuttavista ominaisuuksista. Toiminnanohjausjärjestelmiä on sanottu joustamattomiksi. Niillä on omat toimintamallinsa ja organisaatioiden täytyy mukautua näiden mallien mukaisiksi. Järjestelmien muuttaminen paremmin organisaatiolle sopivaksi on kallista ja hankalaa. Järjestelmän käyttöönoton pitkää aikaa on myös moitittu. Kolmesta vuodesta viiteen vuoteen kestävät käyttöönottoprosessit ovat tavallisia, jotkin kestävät kauemminkin. Yritysmaailman kehitys on kuitenkin niin nopeaa, että kolmessa vuodessa ehtii tapahtua paljon asioita. Myös vanhanaikainen teknologia ja toiminnallisuudessa esiintyvät puutteet luetaan toiminnanohjausjärjestelmien heikkouksiksi. Toiminnallisuudessa esiintyvät ongelmat

ilmenevät kun yksi järjestelmän ominaisuuksista toimii täysin halutulla tavalla ja muut osa-alueet voivat jäädä välttävän tasoisiksi. (Mäkipää 2002, 16 – 17.)

Yritykseen hankittavissa tietojärjestelmissä on erilaisia vaihtoehtoja. Voidaan suunnitella ja toteuttaa kokonaan oma järjestelmä, tai hankkia sellainen ulkopuoliselta ohjelmoijalta. Toinen vaihtoehto poimii niin sanotusti mansikat kakusta. Valitaan kustakin kohdealueesta parhaiten toimivat valmiit sovellukset ja rakennetaan niistä yritykselle kokonaisuus. Kolmas vaihtoehto on valita yritykselle jokin valmis toiminnanohjausjärjestelmä. Edullisin vaihtoehto näistä kolmesta on viimeksi mainittu, mutta se ei välttämättä ole toiminnallisesti paras. Ensimmäinen ja toinen esitetyistä vaihtoehdoista on kalliita toteuttaa, mutta niiden toiminnallisuus vastaa paremmin yrityksen tarpeita. (Mäkipää 2002, 17.)

Tulevaisuutta ajatellen järjestelmiä täytyy muuttaa ja kehittää. Yritykselle kokonaan räätälöidyn järjestelmän kehittämisestä huolehtii yritys itse. Vaihtoehdossa kolme järjestelmän toteuttaja vastaa kehitystyöstä, eikä yrityksen tarvitse keskittää henkilökuntaansa ja resursseja järjestelmän kehitystyöhön. Tällöin myös kustannukset jakaantuvat kaikkien järjestelmää hyödyntävien organisaatioiden kesken. (Mäkipää 2002, 19.)

5 YRITYSESITTELY

Ahaa-mainos Oy on Seinäjoen Rengastiellä toimiva täyden palvelun mainostoimisto. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota sekä idea että toteutus saman katon alta. Kaiken mitä Ahaa-mainos Oy suunnittelee, se pystyy myös toteuttamaan aina pienistä logoista suuriin mainostorneihin. Ahaa-mainoksen asiakkaita ovat niin suuret valtakunnalliset yritykset, kuin myös yksityiset henkilöt.

Yrityksen toiminta on alkanut vuonna 1988 nimellä Mainosmies. Vuonna 1993 Mika Sarpo ja Antti Punkari perustivat silloisten yritystensä kautta AM-mainoksen, josta kehkeytyi lopulta Ahaa-mainos Oy. Mika Sarpo kuuluu yrityksen nykyisiinkin omistajiin yhdessä vaimonsa Anne Sarpon ja Ahaa-mainoksen toimitusjohtaja Mertsin kanssa. He kaikki ovat myös töissä Ahaa-mainos Oy:ssä. Yhteensä Ahaa-mainos Oy työllistää 7 vakituista työntekijää.

Yritys toimii Rengastiellä omistamassaan kiinteistössä. Kiinteistöön kuuluu toimiston ja suunnittelutilan lisäksi myös asennushalli, jossa voidaan tehdä kookkaita töitä ja esimerkiksi autoteippauksia. Pihamaalta löytyy materiaalivarasto, jossa hoidetaan myös opasteisiin ja kyltteihin tarvittavien levyjen leikkaaminen. Ahaa-mainoksella on tällä hetkellä käytössään 2 pakettiautoa, joissa on kattava varustus asennusmatkoja varten ja yksi henkilöauto muihin käyttötarkoituksiin.

Ahaa-mainos pystyy tuottamaan kaiken markkinointi ja mainosmateriaalin yritysten ja yksityisten henkilöiden tarpeisiin. Yrityksellä on kokemusta niin kampanjasuunnittelusta, kuin myös erilaisten markkinointikampanjoiden toteuttamisesta. Myös pienemmät projektit, kuten julkisivuteippaukset ja esitteet, toteutetaan Ahaa-mainoksen toimesta nopeasti ja pitkän kokemuksen avulla.

6 NYKYTILA

Ahaa-mainos Oy:llä on pitkät perinteet mainostoimistona. Vaikka yritys on toiminut alalla aktiivisesti monia vuosia, sen prosessit ovat pääpiirteiltään pysyneet ennallaan 15 vuotta. Tietotekniikka on kehittynyt, kuten myös erilaiset leikkurit ja tulostimet, joita yritys käyttää tuotteidensa valmistukseen, mutta prosessin kulku on pysynyt entisellään.

Ahaa-mainoksen tärkeimmät asiakkaat ovat isoja valtakunnallisesti toimivia ketjuja erilaisilta toimialoilta. Heille yritys tuottaa kokonaisvaltaisesti palvelujaan aina erilaisista toimitilojen ulkoasuun liittyvistä seikoista erilaisiin markkinointitarvikkeisiin. Suurin osa liiketoiminnasta muodostuu kuitenkin pienmarkkinoinnillisista tuotteista, kuten opasteista, tarroista ja esitteistä.

6.1 Prosessien rakenne

Yrityksen toiminta koostuu erilaisista tuotanto- ja palveluprosesseista. Tavallisimmin prosessit nivoutuvat yhteen, sillä tuotantoprosessin käynnistyessä asiakaspalvelu on keskeisessä roolissa, jotta prosessi saadaan käynnistettyä. Palveluprosessin piirteitä esiintyy myös tuotantoprosessin eri vaiheissa, jos esimerkiksi asiakkaalta täytyy tiedustella jotakin yksityiskohtia työstä tai selvittää joitain epäselvyyksiä työtä koskien. Myös työn suunnitteluvaiheessa suunniteltu työ esitetään asiakkaalle ja kysytään mielipidettä tai mahdollisia muutostoiveita. Työn valmistuttua siitä ilmoitetaan asiakkaalle ja sovitaan mahdollisista jatkotoimenpiteistä tai mahdollisista asennusta vaativista tapauksista. Myös tässä vaiheessa syntyy kontakti asiakkaaseen ja tapahtuu asiakaspalvelua.

Kun asiakkaan kanssa tapahtuu ensimmäinen kontakti, häneltä otetaan ylös tarvittavat tiedot. Selvitetään, mitä asiakas haluaa ja otetaan ylös yhteystiedot ja selvitetään haluttu toimitustapa. Kaikki tiedot kirjataan työmääräyslomakkeelle. Tämän jälkeen työn vastaanottanut työntekijä kirjaa lomakkeelle työhön liittyviä yksityiskohtia, kuten esimerkiksi millainen työ tehdään ja mistä materiaaleista sitä lähde-tään tekemään.

Kun työ on kirjattu ylös, siirtyy se odottamaan tuotannon käsittelyä. Joka maanantaisessa palaverissa jaetaan edellisellä viikolla täytetyt työmääräykset työntekijöille. Jos työ on kiireellinen, se voidaan valmistaa myös sovitun aikataulun mukaisesti niin pian kuin mahdollista. Palaverissa työn vastaanottanut työntekijä voi kertoa, jos työhön liittyy joitakin erityishuomioita tai muita huomiota vaativia seikkoja. Myös työntekijä voi kysyä työn vastaanottajalta täsmennystä, mikäli työmääräyslomakkeessa on epäselvyyksiä.

Kun työt on jaettu tekijöilleen, aikataulutetaan viikko. Jokaiseen työhön kuluva suunnittelu- ja toteutusaika arvioidaan ja viikko aikataulutetaan kunkin työntekijän osalta. Selvitetään mahdolliset deadlinet ja asennusmatkat, jotka vaikuttavat myös viikon aikatauluun. Viikkoa pyritään etenemään suunnitellun aikataulun mukaisesti, mutta mikäli jokin työ viivästyy tai siinä menee odotettua kauemmin, siirtyy osa töistä seuraaville päiville tai seuraavalle viikolle.

Suunnitteluvaiheessa työ suunnitellaan työmääräyksessä ja sen mahdollisissa liitteissä olevien ohjeiden mukaisesti. Suunnittelussa käytetään Corelin CorelDRAW ohjelmistoa, jolla työtä voidaan muokata ja työstää halutun mukaiseksi. Kun työntekijä on saanut suunnitelman työstä valmiiksi, otetaan yhteys asiakkaaseen joko sähköpostilla tai puhelimitse ja sovitaan tarvittaessa asiakastapaaminen. Asiakastapaamisessa asiakas kertoo mielipiteensä suunnitelmasta ja esittää mahdollisia toiveitaan tai parannusehdotuksia suunnitelmaan. Asiakas voi kertoa mielipiteensä myös sähköpostitse, mutta paras kontakti syntyy, kun asiakkaan kanssa keskustellaan henkilökohtaisesti syntyneestä suunnitelmasta. Kun mahdolliset korjaustoimenpiteet työhön on tehty, hyväksytetään suunnitelma vielä asiakkaalla ennen varsinaista tuotantoa.

Tuotantoon siirtynyt työ on valmis toteutettavaksi. Toteutukseen käytettävä kalusto riippuu siitä, millaista työtä tai tuotetta ollaan valmistamassa. Esimerkiksi teippauksien toteuttamiseen voidaan käyttää leikkuria, joka leikkaa halutun kuvan tai tekstin teipin pintaan. Kun leikkuri on valmis, erotetaan teipistä ylimääräiset osat pois jolloin taustapaperiin jää kiinni vain halutut osat. Tämän jälkeen päälle asetetaan siirtokalvo, jonka avulla kuva tai teksti teipataan haluttuun pintaan. Paljon yksityiskohtia sisältävä teippi valmistetaan suurkuvatulostimella. Tulostimelta valmistunut kuva on suoraan valmis teipattavaksi haluttuun pintaan. Valmis teippi asen-

netaan haluttuun pintaan, mikä voi olla esimerkiksi opastekyltti tai auto. Mikäli asiakas haluaa ikkunateippauksen, käydään se asentamassa paikan päällä. Tuotannon vaiheessa voidaan valmistaa myös paljon muita tuotteita ja töitä kuin teippauksia, esimerkiksi nettisivuja, kaiveruksia ja leimasimia. Osan töistä Ahaa-mainos hankkii alihankintana.

Kun työ on saatu valmiiksi, lasketaan siihen kuluneiden materiaalien määrä ja työn osuus. Ilmoitetaan asiakkaalle, että työ on valmistunut ja sovitaan toimitustapa, mikäli sitä ei ole aiemmin sovittu. Valmis työ siirretään laskutukseen, joka hoitaa asiakkaan laskutuksen. Työmääräys siirretään arkistoon säilöön.

Ahaa-mainoksen organisaatorakenne ei täysin vastaa mitään organisaatiomallia. Yrityksen henkilökunnalla on monipuolisia taitoja. Siksi osa myyntihenkilöistä toimii satunnaisesti myös tuotannossa ja tuotannon henkilöistä osa pystyy toimimaan myyntitehtävissä. Taloushallinnosta vastaava henkilö osallistuu myös osaltaan tuotannon tehtäviin, sillä hänen vastuualueenaan ovat kaiverustyöt. Kun tuotantoprosessi on käynnissä, kuhunkin työhön määritetään henkilö / henkilöt, jotka osallistuvat työn tekemiseen ja loppuun viemiseen.

6.2 Sähköinen liiketoiminta

Ahaa-mainos Oy on sähköistämisvaiheissaan edennyt osittain toiseen vaiheeseen. Yrityksellä on laitteet ja kalusto, millä sähköinen liiketoiminta mahdollistuu. Sähköisistä viestintävälineistä aktiivisimmassa käytössä on sähköposti, jolla hoidetaan suurin osa yrityksen sisäisestä viestinnästä ja myös hyvin paljon viestintää asiakkaiden suuntaan. Sähköpostina käytössä on Microsoftin Outlook, jonka kalenteriominaisuutta käytetään työviikon aikataulun muodostamisessa. Yrityksen käyttämä palvelin on ulkoistettu Anvialle.

Yrityksellä on kotisivut, mutta niiden päivittäminen on epäsäännöllistä. Kotisivuilta löytyy yrityksen yhteystiedot ja perustietoja yrityksen toiminnasta. Galleria osiosta löytyy esimerkkejä yrityksen toteuttamista töistä ja projekteista. Myös tarjouspyynnön jättäminen kotisivujen kautta on mahdollista.

Taloushallinnon ohjelmistona Ahaa-mainos käyttää Visma Softwaren Novaa. Taloushallinnon järjestelmää ei ole integroitu mihinkään muuhun yrityksen käyttämään järjestelmään. Töiden suunnittelussa käytössä on Corelin Corel DRAW.

Asiakkaille on muodostettu omat kansionsa yrityksen palvelimelle. Kullekin asiakkaalle tehdyt työt tallennetaan kansioihin. Kansiointi palvelimella on tällä hetkellä ainoa asiakkuudenhallintaan liittyvä toimi. Varsinaiseksi hallintajärjestelmäksi sitä ei voida kutsua. Myös Novassa on käytössä kortistointi, mutta siitä ei varsinaisesti asiakkuuksien hallinnassa ole hyötyä.

6.3 Työmääräyslomake

Työmääräyslomake (LIITE 1) on paperinen lomake, jota Ahaa-mainoksella käytetään miltei kaikissa eri työvaiheissa apuna ja tukena. Lomakkeen virallinen nimi on tilauslomake / lähetyslista, mutta koska yrityksessä vakiintuneeksi termiksi on muodostunut työmääräys, käytetään sitä nimitystä myös tässä opinnäytetyössä. Kun asiakas tilaa työn tai tuotteen, se kirjataan työmääräyslomakkeeseen. Lomakkeelle kirjataan myös yhteystiedot, käytettävät materiaalit ja työtavat, aikataulu, aineiston sijainti ja työn hinta. Lomake on niin sanotusti jäljentävä lomake, eli se koostuu useista, tässä tapauksessa kahdesta kerroksesta ja teksti ja merkinnät, joita tehdään päällimmäiseen kerrokseen, jäljentyvät alempaan kerrokseen.

Työmääräyksen vasemmasta laidasta löytyy yksi lomakkeen tärkeimmistä osioista. Tilauksen vastaanottaja merkitsee sinne oman puumerkkinsä, jotta häneltä voidaan kysellä mahdollisia täsmennyksiä, jos jokin sarake on epähuomiossa jäänyt täyttämättä tai tiedonanto on muuten epäselvä. Vasempaan laitaan on merkitty myös Ahaa-mainoksen logo, osoite, puhelimen sekä faxin numero, sähköpostiosoite ja Internet-osoite.

Vasemmalta laidalta löytyvät myös työhön liittyvät yksityiskohdat. Yksityiskohtaiset tiedot täytetään merkitsemällä rasti työn tyyppin kohdalla olevaan tyhjään ruutuun. Joidenkin työtyyppien alta löytyy täsmentäviä ruutuja, joihin merkitään tarkemmin mitä materiaalia työhön käytetään tai millä laitteella työ valmistetaan. Jos asiakas haluaa esimerkiksi julisteita, merkitään ensin rasti kohtaan painotyöt, jonka jälkeen

merkitään rasti täsmentävään kohtaan julisteet. Näin toimitaan kaiken tyyppisten töiden kanssa autoteippauksista valomainoksiin.

Vasempaan laitaan merkitään myös, kun asiakkaalle on lähetetty malli/luonnos tehtävästä työstä. Täsmentäviin ruutuihin merkitään, onko työ lähetetty sähköpostitse ja isojen projektien kohdalla asiakas soimitaan katsomaan luonnosta. Oma ruutunsa on myös asiakkaan hyväksynnälle, joka täytetään kun asiakas on hyväksynyt luonnoksen ja se on valmis siirtymään tuotantoon.

Yhteystietojen osiossa asiakkaalta otetaan kaikki tarpeellinen informaatio ylös. Tärkeimpänä tietenkin asiakas, jolle työ tehdään. Toisena kohtana on tilaaja. Tilaajaksi merkitään henkilö, joka tilauksen on asiakasyrityksestä suorittanut. Tämä kohta on tärkeä mahdollisten epäselvyyksien oikaisemisessa, jotta tiedetään ottaa yhteyttä oikeaan henkilöön asiakasyrityksessä. Mikäli asiakkaana on yksityishenkilö, joka tilaa tuotetta tai työtä itselleen, jätetään tilaajasarake tyhjäksi tai siihen merkitään sama henkilö kuin asiakassarakkeeseen.

Seuraavaksi lomakkeesta täytetään toimitusosoitesarake. Mikäli työ toimitetaan matkahuollon tai muun rahtipalvelun avulla asiakkaalle on toimitusosoitteen merkitseminen välttämätöntä. Toimitusosoitteen jälkeen työmääräykseen merkitään laskutusosoite. Laskutusosoitteen merkitseminen on tärkeää, jottei laskutuksesta vastaavan henkilön tarvitse soittaa jälkikäteen asiakkaalle ja tiedustella laskutusosoitetta. Laskutusosoite ja toimitusosoite voivat olla eri osoitteita, jos tilattu työ toimitetaan esimerkiksi eri toimipisteeseen. Näin tapahtuu usein kun asiakkaana on jokin ketju, jolla on useita toimipisteitä ympäri maata.

Osoitetietojen jälkeen lomakkeelle merkitään asiakkaan puhelinnumerot. Lomakkeessa on sarakkeet niin lankapuhelimelle, matkapuhelimelle kuin faxillekin. Jotta yhteydenpito asiakkaaseen olisi mahdollisimman sujuvaa, täytetään sarakkeista mahdollisimman moni. Myös sähköpostiosoite on merkittävä, jotta voidaan lähettää asiakkaalle mahdollisia luonnoksia työstä liitetiedostoina. Usein myös muuta yhteydenpitoa hoidetaan sähköpostin välityksellä. Lomakkeessa on myös sarake asiakkaan tilinumeroa varten.

Yhteystietojen alapuolelta löytyy toimitustapasarake. Siihen merkitään millä tavoin valmis tuote tai työ toimitetaan asiakkaalle. Sarakkeesta löytyvät kohdat: soitto /

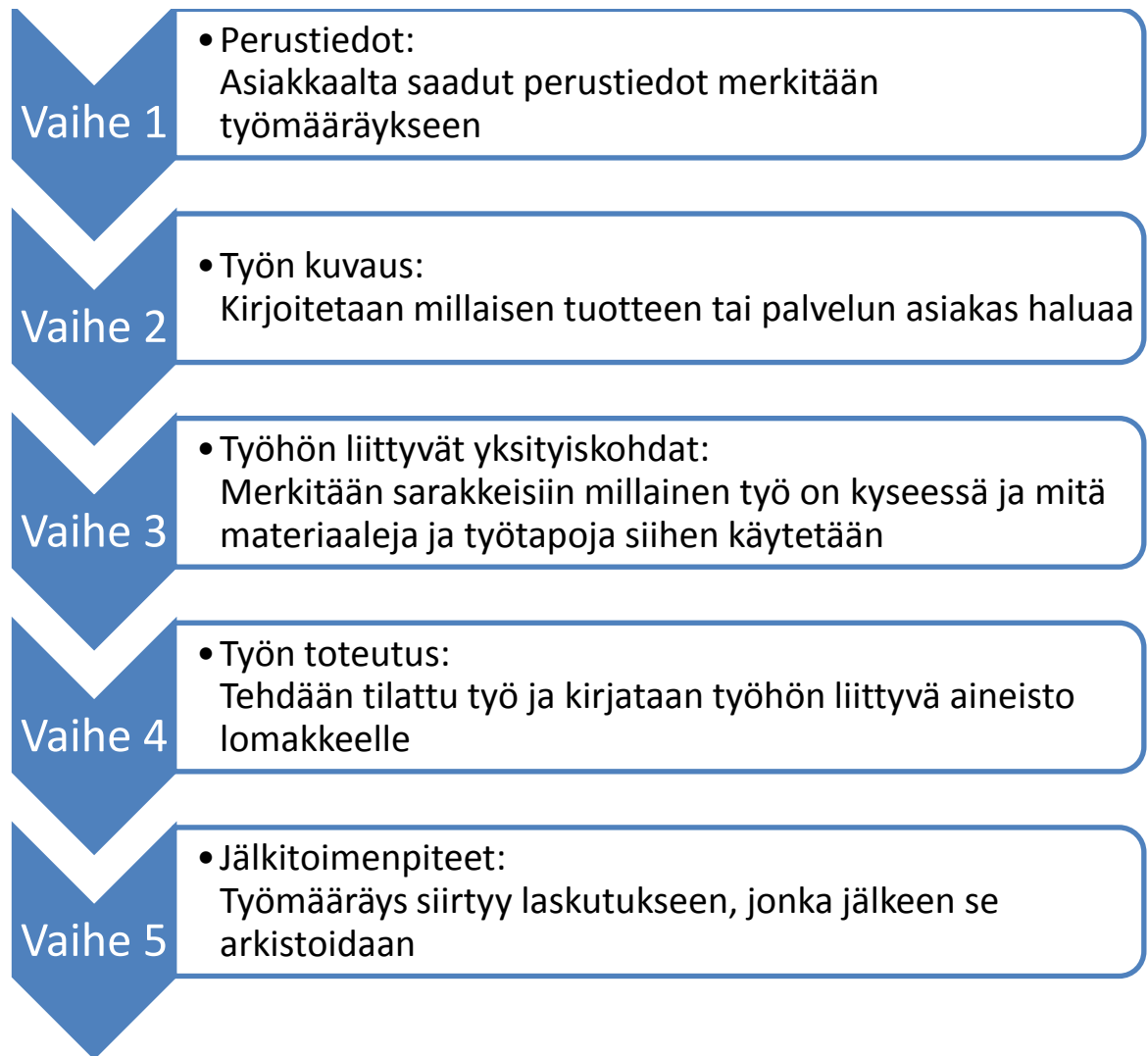
sovitaan, posti, matkahuolto, nouto, viedään, asennus ja muu. Muu kohdalla tarkoitetaan yleensä jotakin rahtipalvelua, joka on sovittu asiakkaan kanssa. Ulkopuolista toimitusta käytettäessä on sovittava asiakkaan kanssa, kumpi maksaa rahdin.

Suurin tila työmääräyksessä on varattuna kuvaukselle siitä mitä tehdään. Tilaan kirjoitetaan sanallisesti tai piirroksia apuna käyttäen millaisen tuotteen, palvelun tai toimenpiteen asiakas haluaa. Myös mitat, joita työn toteuttamiseen vaaditaan, merkitään tähän. Työn kuvaukseen varatun tilan oikeassa ylälaudassa on merkintä: määrä / srj / kpl. Merkinnän alle kirjoitetaan, millaisen määrän tai sarjan tuotteita asiakas haluaa. Esimerkiksi esitteitä tilannut asiakas voi haluta 50 kappaletta isoja esitteitä ja 150 kappaletta pienempiä esitteitä. Nämä tiedot merkitään määrästä kertovaan sarakkeeseen. Tilan alalaitaan merkitään päivämäärä, kun työ on valmis sekä työn tekijän puumerkki. Jos asiakas tulevaisuudessa haluaa vastaavan työn, voidaan puumerkistä katsoa, kuka työn teki ensimmäisellä kerralla ja antaa uusi työ samalle työntekijälle tehtäväksi, sillä hänellä on siitä aiempaa kokemusta.

Kaikki yllä kuvatut asiat kirjataan lomakkeen päällimmäiselle sivulle ja ne jäljentyvät alemmalle paperille. Päällimmäinen sivu annetaan asiakkaan mukaan ja alempi paperi jää yrityksen käyttöön. Alemmalle paperille merkitään myös työn edistymiseen liittyvät päivämäärät. Ne löytyvät lomakkeen oikeasta laidasta ja ne merkitään ainoastaan alemmalle paperille. Asiakas ei siis näin ollen näe näitä tietoja. Edistymistietoihin merkitään, koska työ on vastaanotettu, koska tarjous / malli työstä on annettu tai lähetetty asiakkaalle ja koska varsinainen tilaus on syntynyt. Myös työn edistymistä seurataan lomakkeen oikeassa laidassa. Työn suunnittelulle, työnalle ottamiselle ja valmiille työlle on omat laatikkonsa, mihin merkitään päivämäärä kunkin vaiheen mukaisesti. Työn valmistumiselle annetulle mahdolliselle deadlineille on oma tilansa.

Työn tekemiseen liittyvä aineisto merkitään päivämääräosion alapuolelle. Kullekin asiakkaalle luodaan yrityksen palvelimelle kansio, johon tallennetaan työhön liittyvä aineisto. Myös mahdolliset samalle asiakkaalle jo aiemmin tehdyt työt löytyvät samasta kansioista. Kun työ on suunniteltu valmiiksi, tallennetaan myös suunnitelma asiakkaan kansioon. Lomakkeelle merkitään tiedostopolku, mitä kautta asiakkaan kansio löytyy.

Oikean laidan alaosista löytyvät niin toimituskulut kuin asiakkaan haluama maksutapa ja siihen liittyvät toivomukset. Lopuksi merkitään työn yhteissumma, mihin on laskettu materiaalikustannukset, tehdyn työn osuus ja mahdolliset toimituskulut. Seuraavassa kuviossa on kuvattuna työmääräyksen etenemisen päävaiheet.



Kuvio 10. Työmääräyksen eteneminen Ahaa-mainos Oy:n tuotantoprosessissa.

6.4 Asiakkaiden haastatteleminen

Asiakastytyvyyttä selvitettiin esittämällä kysymyksiä kolmelle Ahaa-mainoksen asiakkaalle (LIITE 2). Kysymykset esitettiin asiakkaille, jotka ovat olleet yrityksen asiakkaina pitkään. Näin varmistutaan siitä, että asiakkailla on kokemusta yrityksen tarjoamista palveluista pitkältä ajalta ja useista erilaisista töistä / tuotteista.

Asiakasyritykset ovat valinneet Ahaa-mainoksen monista syistä. Nopeus ja joustava toimintatapa sekä paikallisuus nousevat tärkeimmiksi syiksi. Myös toimitusvarmuutta ja hyvää hinta / laatusuhdetta pidetään syinä juuri Ahaa-mainoksen valintaan asiakasyrityksen mainostoimistoksi.

Kysyttäessä tyytyväisyyttä yrityksen tarjoamaan palveluun, ovat vastaukset yksimielisiä. Kaikki kyselyyn valitut asiakkaat ovat olleet yrityksen tarjoamiin palveluihin tyytyväisiä. Tätä pidettiin yhtenä tärkeänä syynä sille, miksi yhteistyö on ollut pitkäkestoista. Asiakkaiden mukaan heidän tilaamansa työt tai tuotteet ovat myös poikkeuksetta olleet heidän odotustensa mukaisia.

Laadusta kysyttäessä suurin osa vastasi, että tuotteiden / töiden laatu on ollut halutulla tasolla. Jos laadussa on kuitenkin ollut jotakin huomauttamista, on asiat hoidettu kiitettävällä nopeudella kuntoon. Ahaa-mainos Oy saa kiitosta toimituskatauluistaan. Sovituissa aikatauluissa on pysytty ja mikäli asiakkaalla on ollut jokin nopeaa toimitusta vaativa työ, on se pystytty toimittamaan asiakkaalle todella nopeasti.

Ahaa-mainoksen tarjoamasta asiakaspalvelusta kyselyyn vastanneet asiakkaat eivät löydä moitteita. Henkilökuntaa kiitellään positiivisesta asiakaspalveluasenteesta ja heidät myös tavoittaa tarvittaessa nopeasti. Myös henkilökunnan innovatiivisuus saa kiitosta. Asiakkaille on pystytty tarjoamaan kehitysideoita ja näkemyksiä.

Yrityksen tarjoamasta kokonaiskuvasta kyselyyn vastanneet asiakkaat ovat myös yksimielisiä. Joustavuutta ja aikataulujen pitävyyttä pidetään suuressa arvossa. Myös henkilökunnan sitoutuneisuutta, aktiivisuutta, luotettavuutta ja vastuuntuntoa pidetään hyvänä. Eräs vastaajista tiivistä asian näin: ”Asiallinen yritys”. Tämä vastaus kuvasi hyvin kyselyn vastausten kokonaisilmettä. Jos jossakin asiassa löytyi moitittavaa, asia korjattiin nopeasti kuntoon.

Kyselyyn vastanneet asiakkaat olivat olleet aktiivisia myös vapaan kommentoinnin osalta. Vapaassa kommentoinnissa annettiin niin risuja kuin ruusuja. Tilausvahvistuksen kestäminen tai sen puuttuminen koettiin selvänä puutteena. Toisinaan myös lähete on unohtunut toimituksista. Ideoita ja vinkkejä kehoitettiin viljelemään sujuvoittamaan yhteistyötä ja parantamaan yrityksen ja asiakkaan toimintaa. Ko-

konaisuutena Ahaa-mainoksen toimintaan oltiin tyytyväisiä ja toivottiin yhteistyön jatkuvan entisellään.

Kokonaisuutena kyselyyn vastanneet yritykset olivat Ahaa-mainoksen toimintaan tyytyväisiä. Henkilökunnan palvelualttius on kiitettävää ja yhteydenpito asiakkaan kanssa sujuu hyvin. Tiivis yhteydenpito asiakkaaseen lienee yksi tärkeimmistä syistä asiakkaiden tyytyväisyyteen. Näin saadaan paras lopputulos, kun asiakas esittää mielipiteensä suunnitteluvaiheessa ja saa vapaasti vaikuttaa työn lopputulokseen.

7 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Ahaa-mainos Oy:n tuotantoprosessi on ollut nykyisen kaltainen jo miltei 15 vuotta. On siis korkea aika pohtia, millaisia kehityskohteita Ahaa-mainoksen prosesseista löytyy ja minkälaisia kehittämistoimenpiteitä niihin tulisi kohdistaa. Myös työmääräslomakkeen kehittäminen on tärkeä osa kehittämissuunnitelmaa. Kehittämissuunnitelma perustuu Tero Harjulle tehtyyn haastatteluun, asiakkaille suunnattuun kyselyyn sekä opinnäytetyön tekijän omakohtaisiin kokemuksiin työharjoitteluajalta Ahaa-mainos Oy:ssä.

7.1 Prosessien kehittäminen

Ahaa-mainoksen prosessit koostuvat tuotannosta ja palvelusta. Ennen kuin tuotantoprosessi lähtee todenteolla liikkeelle, on asiakaspalvelu tärkeässä roolissa. Asiakaspalvelua esiintyy myös tuotantoprosessin sisällä, sillä tehtävästä työstä lähetetään luonnos asiakkaalle. Asiakkaan kanssa keskustellaan ja he saavat esittää mielipiteensä ja mahdolliset korjausehdotuksensa luonnoksen perusteella.

7.1.1 Palveluprosessi

Asiakaspalvelu on olennainen osa yrityksen toimintaa. Kaikissa kontakteissa, mitä asiakkaan kanssa tapahtuu, muodostuu asiakkaille kuva yrityksen tarjoamasta palvelusta. Parhaan kuvan yrityksen palveluprosessin kehittämiskohteista saa kysyttäessä prosessin toiselta osapuolelta, asiakkaalta. Asiakkaille suunnatussa kyselyssä suurimmiksi puutteiksi nousivat joissakin tapauksissa viivästynyt tai kokonaan puuttunut tilausvahvistus, sekä joistakin lähetyksistä puuttunut lähete.

Tilausvahvistus on tärkeä asiakkaalle. Siitä asiakas tietää, että hänen tilaamansa työ on otettu vastaan ja tilaus on hyväksytty. Ilman tilausvahvistusta asiakas voi jäädä epätietoisuuteen siitä, onko hänen tilauksensa ylipäätään tavoittanut yritystä. Yrityksen henkilökunnalle täytyy tehdä selväksi, että kaikkiin asiakkaalta saapuneisiin yhteydenottoihin on vastattava. Vähimmäisvaatimuksena on, että asiakkaalta saapunut viesti on kuitattava vastaanotetuksi. Asiakkaan lähettämään vies-

tiin on vastattava pikimmiten, sillä nopeat vastaukset kohentavat myös yrityksen asiakaspalvelustaan antamaa kuvaa.

Lähetteen puuttuminen on puhdasta huolimattomuutta. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että lähete on toimituksen mukana. Näin asiakas voi tarkistaa, että hänelle saapuneessa tilauksessa on kaikki hänen tilaamansa työt tai tuotteet. Kun tilauksesta saapuu lasku asiakkaalle, lähetteestä tarkistetaan, että laskutus tapahtuu oikein.

Muilta osin asiakkaat olivat tyytyväisiä Ahaa-mainoksen tuottamiin palveluihin. Kiihosta tuli innovatiivisesta henkilökunnasta, jolta saa hyviä ideoita. Myös aktiivisuudesta ja sitoutuneisuudesta tuli positiivista palautetta. Asiakkaiden suunnalta tullessiin puutteisiin pystytään puuttumaan, kun lisätään huolellisuutta ja teroitetaan ulkoisen viestinnän pelisäännöt henkilökunnalle.

Opinnäytetyön tekijä suoritti työharjoittelunsa Ahaa-mainos Oy:ssä syksyn 2010 aikana. Työharjoittelun kesto oli 5 kuukautta ja sinä aikana sai perusteellisen kuvan Ahaa-mainoksen toiminnasta. Työtehtävät olivat suurelta osin samoja kuin vakituisella henkilökunnalla; vektoripiirtämistä, jälkikäsitteilyä, asennusta ja asiakaspalvelua. Koulutus tehtäviin tapahtui työn ohessa esimerkiksi näyttämällä. Myös työharjoittelijan koulutus ja opastaminen on asiakaspalvelua. Työharjoittelu kuuluu osaksi opintoja ja Ahaa-mainoksen tarjoaman työharjoittelun asiakkaana toimii harjoittelija itse.

Harjoittelijan näkökulmasta Ahaa-mainoksen tarjoama palvelu on laadukasta. Jokaiseen työtehtävään opastetaan ja opastaja seuraa vierestä ja antaa ohjeita ja neuvoja, kun harjoittelija tekee jotakin työtä ensimmäistä kertaa. Työyhteisö kannustaa myös kysymään ongelmatilanteissa neuvoa. Harjoittelijan tehtäväksi annetaan myös jonkin verran omia pieniä projekteja, kun henkilökunta on huomannut, että harjoittelija pystyy niistä selviämään.

Työharjoittelupaikkana Ahaa-mainoksella on myös kehitettävää. Joskus harjoittelijoita saattaa olla yrityksessä useita samaan aikaan. Tämä saattaa osaltaan hidastaa yrityksen prosessien etenemistä. Jokainen harjoittelija täytyy perehdyttää tehtäviin henkilökohtaisesti ja se vie aikaa muilta työtehtäviltä. Olisikin hyvä, jos harjoittelijoiden määrä rajattaisiin maksimissaan kahteen. Harjoittelijoille riittäisi tehtä-

viä ja työntekijöiden aika ei kuluisi jatkuvassa uusien harjoittelijoiden kouluttamisessa.

Myös harjoittelijoiden erilainen koulutusaste ja koulutusala voi tuottaa vaikeuksia sekä Ahaa-mainokselle että harjoittelijalle. Toisen asteen koulutuksen harjoittelua tekevälle osa työtehtävistä saattaa tuntua liian vaativilta. Myös koulutusala vaikuttaa harjoitteluun, esimerkiksi liiketalouden opiskelijan perehdytys yrityksen käyttämiin ohjelmistoihin vaatii pidemmän perehdytyksen, kuin esimerkiksi tietotekniikan opiskelijan. Tähän olisi syytä kiinnittää huomiota jo harjoittelijalle etukäteen tehtävässä haastattelussa. Joskus haastattelussa voi ilmetä, että harjoittelija ei sovellu työharjoitteluun Ahaa-mainokselle tai hänen koulutusalsansa harjoitteluun ei löydy sopivia tehtäviä. Tällöin tulisi kohteliaasti ilmoittaa, ettei työharjoittelu Ahaa-mainoksella vastaa hakijan tarpeita tai ettei hakija vastaa yrityksen tarpeita.

7.1.2 Tuotantoprosessi

Ahaa-mainoksen tuotantoprosessi vaihtelee suuresti riippuen siitä, millaisen työn tai tuotteen asiakas on tilannut. Tuotantoprosessin lopputulos voi olla esimerkiksi leimasin tai vaikka täysperävaunuyhdistelmän teippaus. Tuotantoprosessin työtavat ovat vakiintuneet vuosien saatossa ja ne ovat jalostuneet pitkällä aikavälillä sellaisiksi, ettei niissä löydy varsinaisia puutteita. Pitkä kokemus on tuonut mukanaan parhaat mahdolliset työtavat toteuttaa erilaiset työt ja tuotteet.

Kehityskohteita löytyy tuotantoprosessin kulusta. Töiden suunnitteluun tulee kiinnittää runsaasti huomiota. Näin pystytään nopeuttamaan prosessin kulkua. Asiakas hyväksyy hänelle toimitetun suunnitelman työstä nopeammin, kun asiakkaan toiveet on otettu tarkoin huomioon, ja mikäli ne ovat olleet jostakin syystä mahdottomia toteuttaa, tulee se kertoa asiakkaalle suunnitelman esittelyn yhteydessä perusteltuna. Huolellisesti suunniteltu työ nopeuttaa myös työn tekemistä. Kun työ on edennyt suunnitelmasta konkreettiseen vaiheeseen ja huomataan jotakin puutteita, jotka olisi voitu ottaa huomioon jo suunnitelmassa, syntyy ylimääräisiä kustannuksia yritykselle. Materiaalia menee hukkaan ja suunnitelmaan tehtäviin muutoksiin kuluu aikaa. Edellä mainittuja seikkoja pystytään vähentämään korostamalla huolellisuutta.

Reklamaatiotapauksissa tulisi aloittaa työn tekeminen uudelleen siitä vaiheesta missä reklamaatioon johtanut virhe on tapahtunut. Jos se on tapahtunut jo suunnitteluvaiheessa, suunnitelma korjataan. Jos taas työn jälki on reklamaation syynä, on syytä valmistaa työ tai tuote kokonaan uudelleen. Vanhan työn pelastusyritykset vievät useissa tapauksissa enemmän aikaa kuin kokonaan uuden työn tekeminen.

7.2 Työmääräyslomakkeen kehittäminen

Työmääräyslomakkeen kehittämisessä tärkein osa-alue on lomakkeen muuttaminen sähköiseen muotoon. Opinnäytetyössä suunnitellaan, kuinka tämä tulisi tapahtumaan ja Ahaa-mainos Oy huolehtii toteutuksesta. Tarkoituksena on, että sähköinen lomake seuraa työtä samalla tavoin kuin paperinenkin lomake ja sitä täydennetään työn edetessä samoin kuin paperistakin lomaketta. Lomakkeeseen linkittyisi myös tehty työ niin, että myös sen voisi avata suoraan lomakkeelta ilman, että sitä pitäisi etsiä asiakasarkistoista. Myös lomaketta itsessään ja sen sisältämiä sarakkeita tarkastellaan.

7.2.1 Lomakkeen sähköistäminen

Motiiviksi lomakkeen sähköistämiseksi Ahaa-mainoksen tuotantopäällikkö Tero Harju kertoi tuotannon työn helpottamisen. Tietojen saatavuus ja muokkaus helpottuisi ja töihin liittyvät yksityiskohdat säilyisivät paremmin tallessa. Myös yrityksen myynti ja laskutus helpottuisi sähköisen lomakkeen myötä. Nykyisen paperilomakkeen heikkoutena on niiden arkistoinnin vaatima suuri tila. Tiedonsaanti edellyttää fyysistä käyntiä arkistossa, josta lomake täytyy löytää. Koska mitään informaatiota ei saa nopeasti, hidastaa tämä osaltaan myös yrityksen prosesseja. Tarkoituksena on vähentää dokumenttien määrää, mikä osaltaan nopeuttaa prosessien etenemistä. Lomakkeen sähköistäminen kuuluu yrityksen sähköistämisen vaiheissa vaiheeseen 3, sillä tieto syötetään tällöin vain kertaalleen ja järjestelmä toimii integroidusti muiden sähköisten järjestelmien kanssa.

Ahaa-mainos haluaa rakentaa sähköisen lomakkeen itse, jotta se vastaisi yrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin. Tällöin järjestelmästä tulee mahdollisimman yksikertainen, koska siinä olisi ainoastaan tarvittavat osat, eikä mitään ylimääräisiä ominaisuuksia. Tuotantopäällikkö Harjun mukaan sähköistäminen toteutetaan web-sovelluksen avulla. Koska yrityksen henkilökunta pystyy toteuttamaan sähköistämisen itse, eivät sen aiheuttamat kustannukset kohoa niin korkeiksi kuin ne kohoaisivat silloin, jos järjestelmä hankittaisiin joltakin ulkopuoliselta taholta. Lomakkeen aiheuttamat kustannukset muodostuvat lähinnä menetetyistä työajasta, sillä lomakkeen sähköistäminen vie aikaa työntekijältä siten, ettei työntekijä voi keskittyä täysipainoisesti asiakkaille tehtäviin töihin. Vaihtoehtoisesti lomakkeen sähköistämisen voisi toteuttaa myös työajan ulkopuolella ja korvata työntekijälle hänen menettämänsä vapaa-aika.

Sähköistetty työmääräys on eräänlainen toiminnanohjausjärjestelmä. Se tukee kaikkia yrityksen toimintoja eli asiakkuuksien hallintaa, tuotantoa ja taloushallintoa. Sen avulla hoidetaan lähes kaikkea yrityksen toimintaa ja se kulkee mukana prosesseissa alusta loppuun. Haasteellisinta on saada sähköistetty työmääräys keskustelemaan Ahaa-mainoksen muiden sähköisten järjestelmien kanssa. Ensin suunnitteluvaiheessa työmääräyslomakkeen tulee toimia yhdessä Corel DRAWin kanssa ja myöhemmin laskutusvaiheessa Novan kanssa. Myös sähköpostin kanssa täytyy saada aikaan jonkinlainen linkittyminen, sillä sähköpostia käytetään paljon niin yrityksen sisäiseen viestintään, kuin myös ulkoiseen viestintään asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

Kun asiakkaan kanssa muodostuu ensikontakti, otetaan häneltä ylös yhteystiedot. Tukena voi ainakin alkuvaiheessa käyttää paperia, sillä tiedon syöttö järjestelmään voi aluksi olla hidasta ja uuden opettelua. Yhteystietojen tulee olla täsmällisiä ja kaikki mahdolliset yhteystiedot tulee merkitä, jotta yhteydenpito tulevaisuudessa olisi mahdollisimman vaivatonta. Sähköiseen järjestelmään on mahdollista lisätä yksityiskohta, joka ei päästä etenemään järjestelmässä ennen kuin vaaditut tiedot on täytetty. On kuitenkin käytettävä harkintaa, mitä tietoja tässä vaiheessa vaaditaan, ettei prosessin käynnistäminen muodostu kohtuuttoman hankalaksi. Kun asiakkaan tiedot on merkitty kerran järjestelmään, voidaan niitä hyödyntää myös tulevaisuudessa, kun asiakas tekee uusia tilauksia.

Asiakastietoihin liittyy myös sähköisen lomakkeen suurin riski. Asiakastiedot ovat luottamuksellista tietoa ja ne täytyy suojata hyvin, etteivät ulkopuoliset tahot pääse niihin kiinni. Jos ulkopuoliset tahot pääsisivät kiinni asiakastietoihin ja tapahtuisi väärinkäytöksiä, murentaisi se koko yrityksen imagon ja luotettavuuden. Tämä riski on syytä eliminoida huolellisesti. Paras keino asiakastietojen suojaamiseen on, ettei niihin pääse käsiksi kuin yrityksen sisältä. Tämä syö mahdollisuuden täyttää työmääräystä esimerkiksi asiakaskäynneillä, mutta on elinehto sähköisen järjestelmän turvallisuuden kannalta.

Lomakkeeseen pitää myös jäädä merkintä siitä, kuka sitä on viimeiseksi muokannut ja milloin. Tällöin saadaan jäljitettyä ongelmatapauksissa kuka mitäkin on järjestelmään kirjannut. Päivämäärien päivitys tulee hoitua automaattisesti myös eri vaiheiden kohdalla. Aina, kun siirrytään seuraavaan vaiheeseen prosessissa, edellinen vaihe täytyy kuitata tehdyksi ja samaan kuittaukseen tulee merkitä myös päivämäärä ja mahdollisesti kellonaika. Näin saadaan seurattua prosessin etenemistä ja sitä, kuka minkin työvaiheen on tehnyt ja koska.

Järjestelmästä tulee löytyä myös jonkinlainen aikataulutus. Kun töitä otetaan vastaan ja järjestelmään merkitään yhteystiedot ja asiakkaan haluama tuote, sekä mahdollinen deadline. Näiden deadline päivämäärien ja työn vastaanottopäivämäärien perusteella työt pitää pystyä järjestämään niin, että ne tehtäisiin samassa järjestyksessä kuin ne ovat saapuneet. Muutoin on vaarana, että poimitaan niin sanotusti kirsikat kakusta, eli otetaan työn alle ensimmäinen mahdollinen työ.

Sähköistetyn lomakkeen muokkauksessa tulee ottaa huomioon, ettei useampi henkilö kerrallaan voi tehdä muutoksia. Kun työmääräystä täytetään tai muokataan, sitä voi tehdä vain yksi henkilö kerrallaan. Muut voivat tällöin lukea lomaketta, mutta eivät voi tehdä siihen muutoksia. Tällä varmistetaan, ettei useampi henkilö kerrallaan pääse muokkaamaan dokumenttia ja näin aiheuttamaan sekaannuksia.

Sähköistä lomaketta käyttöönotettaessa tulee olla suunnitelmallinen. Koko henkilökunta tulee perehdyttää huolellisesti uuteen järjestelmään ja on hyvä seurata, kuinka he pääsevät siihen sisään. Ylimenokauden ongelmiksi voivat muodostua myös sähköisen lomakkeen ja vanhan paperiversion päällekkäinen käyttö. Jonkin

aikaa vanhaa paperiversiota ja uutta sähköistä versiota on hyvä käyttää rinnakkain, jotta työnteko ei turhaan hankaloituisi uuden järjestelmän käyttövaikeuksiin. Näin myös varmistutaan, että asiakkaiden tiedot pysyvät tallessa sähköisen lomakkeen kohdatessa mahdollisia ongelmia. Ylimenokauden aikana on myös mahdollista korjata järjestelmässä olevia puutteita ja vikoja, joita ylimenokauden aikana tulee esiin. Sovelluksen tekijä ei välttämättä itse huomaa kaikkia ongelmia järjestelmän toteutusvaiheessa, vaan ne tulevat ilmi vasta kun se otetaan käyttöön. Työntekijöiltä saatu palaute on ensisijaisen tärkeää, sillä vain sen perusteella järjestelmä saadaan kehitettyä sellaiseksi, että se palvelee kaikkia sen käyttäjiä.

7.2.2 Lomakkeen sisältö

Nykyinen lomake sisältää paljon informaatiota suhteellisen pienessä tilassa. Se aiheuttaa lomakkeeseen perehtymättömälle henkilölle aluksi hankaluuksia tulkita lomaketta. Lomakkeesta löytyvät tiedot ovat kuitenkin tärkeitä yrityksen prosessien kannalta. Lomaketta sähköiseksi muutettaessa tärkeää on, että helppokäyttöisyys parantuisi ja tiedot olisivat helposti löydettävissä. Paras ratkaisu tähän on jakaa lomaketta erillisille välilehdille.

Ensimmäiselle välilehdelle selkeintä olisi merkitä se, mitä asiakkaan kanssa tapahtuvassa ensikosketuksessa saadaan selville. Kenelle tehdään, mitä tehdään ja kuka työn otti vastaan, eli asiakkaan yhteystiedot, se mitä asiakas haluaa ja henkilö, kenen kanssa ensikontakti tapahtui. Myös päivämäärä siitä, koska asiakkaan kanssa syntynyt ensikontakti on tapahtunut, on hyvä merkitä lomakkeeseen. Mikäli toimitustapa on jo tällöin selvillä, merkitään myös se ensimmäiselle välilehdelle. Toimitustavan puuttuminen ensimmäiseltä välilehdeltä ei saa kuitenkaan estää lomakkeen muiden vaiheiden täyttämistä.

Toiselle välilehdelle on hyvä täsmentää työhön liittyvät yksityiskohdat. Jos yksityiskohtia ei ehditä täyttämään asiakkaan kanssa tapahtuvan ensikosketuksen aikana, tehdään se välittömästi sen jälkeen, koska asia on vielä tuoreessa muistissa. Yksityiskohtiin merkitään samoja asioita kuin paperisessäkin lomakkeessa, eli millainen työ on kyseessä ja millaisia materiaaleja siihen käytetään.

Lomakkeen kolmannessa vaiheessa siihen linkitetään suunniteltu työ. Kolmanteen vaiheeseen tulee merkitä myös, koska asiakas on nähnyt suunnitelman. Mahdollisten asiakkaan haluamien suunnitelmien jälkeen merkitään päivämäärä, milloin työ on ollut valmis otettavaksi työn alle.

Kun asiakkaan haluama työ / tuote on tehty, merkitään neljännelle välilehdelle työn kustannukset. Kustannuksiin on hyvä eritellä materiaaleista koituneet kustannukset, työn osuus sekä mahdolliset toimituskulut. Myös neljänteen välilehteen tulee merkitä päivämäärä työn valmistuttua. Neljännen vaiheen jälkeen työ on valmis etenemään laskutukseen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kohdeyrityksenä opinnäytetyössä toimiva Ahaa-mainos Oy on pitkään alalla toiminut täyden palvelun mainostoimisto. Yrityksen prosessit ovat muotoutuneet nykyisen kaltaisiksi vuosien saatossa, eikä niihin ole kohdistettu aikaisemmin kehittämistoimenpiteitä.

Kehittämiskohteita etsittiin haastattelemalla yrityksen tuotantopäällikköä sekä muutamia asiakkaita. Haastatelluiksi asiakkaiksi valikoitui pitkään yrityksen kanssa toimineita asiakkaita, jotta saataisiin mahdollisimman todenmukainen kuva yrityksen tarjoamista palveluista. Opinnäytetyön tekijän harjoitteluajan kokemus Ahaa-mainoksesta toimi myös kehittämiskohteiden lähtökohtana.

Yrityksen palveluprosessista löytyneet kehittämiskohteet liittyivät viestintään ja huolellisuuteen. Kohdeyrityksen työntekijöille on selvennettävä ulkoisen viestinnän pelisääntöjä ja yleistä huolellisuutta asiakaspalvelussa. Pääsääntöisesti asiakkaat olivat tyytyväisiä Ahaa-mainoksen tuottamiin palveluihin ja asiakaspalveluun. Juuri tästä syystä yritys onkin kyennyt luomaan ja ylläpitämään useita pitkäkestoisia asiakassuhteita.

Tuotantoprosessin etenemisen kehittäminen nopeammaksi oli myös yksi kehittämiskohde. Prosessi etenee joutuisammin, kun jokainen työvaihe tehdään huolellisesti ja tarkistetaan työstä tehty suunnitelmat ennen työn etenemistä konkreettiseen muotoon. Työmääräyslomakkeen sähköistäminen edesauttaa osaltaan prosessin etemistä. Kun työmääräystä ei tarvitse lähteä etsimään paperiarkistosta, vaan sen voi etsiä sähköisestä järjestelmästä, työn eteneminen nopeutuu ja työaika säästyy.

Sähköiseen työmääräyslomakkeeseen siirryttäessä ylimenokauteen on kiinnitettävä huomiota. Henkilökunta on perehdytettävä huolellisesti ja sähköistä lomaketta tulee muokata siinä mahdollisesti ylimenovaiheessa ilmenevien ongelmien ja vikojen estämiseksi tulevaisuudessa.

Lomakkeen toteuttamisessa web-sovelluksena on sekä etuja, että haittoja. Yrityksestä löytyy kokemusta järjestelmän rakentamisesta. Sähköinen työmääräysloma-

ke täytyy kuitenkin suojata niin, ettei yrityksen ulkopuolelta ole siihen pääsyä. Näin turvataan asiakasturva ja liikesalaisuudet. Myös järjestelmän toteuttamisessa käytettävään tekniikkaan on kiinnitettävä huomiota ja pohdittava eri vaihtoehtoja.

Lomakkeen sähköistäminen vie myös arvokasta työaikaa muista projekteista, joten on riskinä, ettei aikaa järjestelmän toteuttamiselle löydy aikaa. On hyvä miettiä, voiko järjestelmän sähköistämisen ulkoistaa jollekin ulkopuoliselle taholle, vaikka yrityksestä löytyykin tarvittava osaaminen. Näin toteutus tulisi ainakin tehtyä, eikä se jäisi tekemättä ajanpuutteen vuoksi.

Uusi sähköinen työmääräys saattaa kohdata myös muutosvastarintaa. Ennen järjestelmän käyttöönottoa on varmistuttava sen toiminnasta ja kehitettävä sitä jatkuvasti käyttäjiltä saadun palautteen mukaisesti. Henkilökunnan perehdyttäminen järjestelmän käyttöön ja sen ominaisuuksiin on tärkeää muutosvastarinnan kitkemiseksi.

Opinnäytetyöprosessi on ollut haastava, mutta mielenkiintoinen. Etenkin teoriaosuuden rakentaminen vei paljon aikaa lähdemateriaalia tutkiessa ja itse teoriaa rakentaessa. Teoriaosuuden rajaaminen oli myös haastava tehtävä. Toimeksiantajan kanssa on ollut helppo asioida, henkilökunta on tuttua jo harjoittelun ajalta ja henkilökunta vastasi yhteydenottoihin kiitettävän nopeasti. Yritystoiminnan ja yrityksen prosessien kehittäminen on aiheena mielenkiintoinen, sillä yritysten on kehityttävä, jotta ne pysyisivät kilpailukykyisinä.

Prosessien kehittämistä voisi tarkastella myös muilta näkökulmilta. Esimerkiksi perusteellisempi asiakkaiden mielikuvien selvittäminen voisi auttaa Ahaa-mainosta kehittämään prosessejaan entisestään. Sähköisen järjestelmän käyttöönoton jälkeen myös sitä voisi tutkia ja pohtia käyttöönoton onnistumista.

LÄHTEET

- Anttila, J. 2001. Dokumenttien hallinta. 2. painos. Helsinki: IT Press.
- Berg, V. Pk-yritysten sähköinen liiketoiminta – tarpeet kehittää julkista palvelutarjontaa. Toukokuu 2004. [Pdf - tiedosto] Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö [Viitattu 3.10.2011] Saatavana: http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/liitteet/jul14elo.pdf
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom: Maarit Tillman. 3. painos. Helsinki: WSOY Pro.
- Harju, T. 2011. Tuotantopäällikkö. Ahaa-mainos Oy. Haastattelu 24.11.2011
- Harju, T. 2011. Tuotantopäällikkö Ahaa-mainos Oy. Ahaa-mainos diaesitys. [Pdf-tiedosto] 7.12.2011
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ikonen, H-M & Karnijoki, T. 2010. Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen. Case: Vantaan henkilöstöpalvelut. Kerava: Laurea ammattikorkeakoulu: Liiketalouden koulutusohjelma.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 5 painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Leppänen, A. 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen: kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 2. painos. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
- Mäkipää, M. 2002. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto – teoreettinen metodi ja empiirinen koettelu kahdessa case-yrityksessä. Tampere: Tampereen yliopisto: Tietojenkäsittelytieteiden laitos.

Naukkarinen, R & Anttonen, H. 2010. Dokumenttien hallintajärjestelmän valinta Ovako Bar Oy Ab:lle. Imatra: Saimaan ammattikorkeakoulu: Tietotekniikan koulutusohjelma.

Soukainen, J. & Ollakka, E. 2009. Yritysten liiketoiminnan sähköistämisen edistäminen. 9.6.2009. [Pdf – tiedosto] Helsinki: Edita Prima Oy. [Viitattu 19.9.2011] Saatavana: http://www.vtv.fi/files/1808/1892009_Yritsten_liiketoiminnan.pdf

LIITE 2. Asiakastyytyväisyyskysely

Kysymyksiä Ahaa-mainos Oy:stä:

1. Miksi olette valinneet juuri Ahaa-mainos Oy:n?
2. Oletteko olleet tyytyväisiä yrityksen tarjoamaan palveluun?
3. Ovatko tuotteet tai tilaamanne työt olleet odotustenne mukaisia?
4. Onko tuotteiden tai töiden laatu ollut haluamallanne tasolla?
5. Oletteko saaneet tilaamanne työn tai tuotteen sovitun aikataulun mukaisesti?
6. Saitteko mielestänne hyvää asiakaspalvelua Ahaa-mainos Oy:n henkilökunnalta?
7. Millaisen kokonaiskuvan Ahaa-mainos Oy on Teille itsestään antanut?
8. Palautetta tai kommentteja Ahaa-mainos Oy:lle:

KIITOS VASTAUKSESTASI!

