

Prosessien kartoittaminen

Case: Alestalon Mattokutommo Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälinen kauppa
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Sally Pääskylä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

PÄÄSKYLÄ, SALLY:

Prosessien kartoittaminen
Case: Alestalon Mattokutomo Oy

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 44 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Alestalon Mattokutomo Oy:n toiveesta saada yrityksen toiminnasta tarkempi kartoitus ja kuvaus. Perheyriksen hierarkiassa tapahtui sukupolven vaihdos alkuvuodesta 2016, joten kartoitus ja kuvaus käytettävistä prosesseista oli tarpeen.

Tavoitteena oli tuoda yrityksen arki näkyväksi ja selvittää, miten yrityksen tärkeimmät prosessit toimivat. Tähän mennessä nämä prosessit olivat olleet enemmän tai vähemmän työntekijöiden pään sisällä, mikä vaikeutti toisen tuuraamista tai uusien työntekijöiden rekrytoimista. Opinnäytetyö vastaa tutkimuskysymykseen ”Miksi prosessien kartoitus ja mallintaminen ovat tärkeää yritykselle?”. Kun onnistutaan tunnistamaan ja kuvailemaan käytettyjä prosesseja, on yrityksen johtaminenkin helpompaa.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa keskitytään kuvailemaan mitä prosessit ovat, miten ne toimivat, selitetään prosessien mallintaminen ja sen tärkeys yritykselle. Esitellään erilaisia mallintamistekniikoita, joita voi hyödyntää prosessikuvaamisessa.

Empiirinen osio sisältää tutkimuksen, jossa kvalitatiivisina teemahaastatteluina kerätään tietoa kunkin työntekijän suorittamista prosesseista. Nämä haastattelut puretaan mallintamalla tähän tutkimukseen sopivalla kolmisivutekniikalla. Tämä on osallistuva mallintamismuoto, joka ottaa muita henkilöitä ja muiden mielipiteitä mukaan, jolloin haastateltavien mielipiteet ja palautteet otetaan huomioon.

Opinnäytetyön tulos on kartoitus yrityksen kahdesta tärkeimmästä prosessista, niistä jo olemassa ollut hiljainen tieto on kerätty yhteen kaikkien käyttöön. Tutkimustuloksista selvisi, että tutkitut yrityksen tärkeimmät ydinprosessit toimivat tällä hetkellä todella hyvin, ja sen kannattaa jatkaa samalla tavalla. Tämä nykytilankartoitus auttaa yritystä ymmärtämään missä ollaan tällä hetkellä, ja avaa mahdollisuuksia kehittää prosessejaan tulevaisuudessa. Yritys voi myös hyödyntää työtä rekrytoidessaan ja perehdyttäessään uusia työntekijöitä. Koska opinnäytetyössä keskityttiin vain yrityksen kahteen ydinprosessiin, myyntiin ja logistiikkaan, jatkotutkimusehdotuksena olisikin prosessikartoitus yrityksen muista prosesseista.

Asiasanat: Prosessit, prosessikuvaus, mallintaminen, kolmisivutekniikka

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

PÄÄSKYLÄ, SALLY:

Survey of the processes
Case: Alestalon Mattokutomo Oy

Bachelor's Thesis in International Trade, 44 Pages, 4 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

This Bachelor's thesis was carried out as an assignment to Alestalon Mattokutomo Oy. The company wanted an analysis and description of their processes that they have been using. The hierarchy of this family business has changed; there was a generation change in January 2016, so a survey of the company processes was needed. The goal of the thesis was to investigate what is going on and how the most important processes of the company operate. So far, these processes have only been the tacit knowledge of the employees. Therefore, this made it more difficult to have other employees stand in for others and to recruit new employees. The thesis answers the question "Why is it so important to describe processes for a company?"

The theoretical part of the thesis concentrates on the description of processes, what they are, how do they work, modeling the processes and why they are so important to a company. Also, a description of different kinds of modeling techniques that can be used to help describe processes presented. The empirical part of the study consists of research that has been implemented via qualitative semi-structured interviews with employees at the case company on the processes they use at the company. These interviews have been implemented via the three page technique method. This method is a participative form of modeling processes, which takes into consideration others and their opinions. This gives an opportunity to conversation and the feedback.

The result of the thesis is a survey about the two most important processes of the case company. The tacit knowledge has been gathered together, and is available for use to everybody. The results show that the investigated processes function without problems at the moment. The survey of the present state helps the case company to understand where they are and opens opportunities to develop their processes in the future. The company can use the study when recruiting and introducing the business to employees. The thesis concentrated to the sales and the logistics, the proposal for the next investigation would be a survey about other processes in the company.

Key words: process, description of the processes, modeling, three page technique method

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Opinnäytetyön tausta	5
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	5
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tietolähteet	6
1.4	Työn rakenne	8
2	PROSESSIT	10
2.1	Ydin- ja tukiprosessit	10
2.2	Prosessien kartoittamisen syyt	11
2.3	Prosessin eteneminen	13
2.4	Prosessien mittarit	15
2.5	Prosessien mallintaminen	15
2.5.1	Kolmisivutekniikka	15
2.5.2	JHS152-suositus	21
2.5.3	Business Process Model and Notation (BPMN)	21
3	CASE: ALESTALON MATTOKUTOMO OY	23
3.1	Perustiedot yrityksestä	23
3.2	Tuotteet ja palvelut	24
3.3	Yrityksen visio ja strategia	26
3.4	Kyselytutkimuksen eli teemahaastatteluiden toteutus	26
4	TUTKIMUSTULOKSET	29
4.1	Tutkimustulokset: Myynti- ja logistiikkaprosessi	29
4.2	Johtopäätökset ja SWOT-analyysi	36
4.3	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset	39
4.4	Reliabiliteetti ja validiteetti	41
5	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Tänä päivänä pärjätäkseen työelämässä on työntekijän haastettava itsensä kehittymään ja kasvamaan alusta lähtien yhdessä työuransa mukana. Myös tämän hetkinen pitkä taantuma vaikuttaa työsuhteiden pituuteen; työntekijöitä irtisanotaan työpaikoista, jotka ennen olivat varmoja ja vakaita. Työpaikat ja työtehtävät muuttuvat jatkuvasti ja nämä muutokset vaativat työtapojemme tehostamista, asennoitumista, sekä ajattelutavan sopeuttamista, jotta pärjäisimme työelämässä. Harvemmin enää työskennellään samassa työpaikassa kymmeniä vuosia kuten ennen vanhaan. Ihmisten työurat yhdelle työnantajalle ovat nykyään lyhyempiä, joten on prosessointi ensiarvoisen tärkeää työn jatkuvuudelle. (Kuntatyönantajat 2014.)

Jotta yritys menestyisi, täytyy sen olla tietoinen käyttämistään prosesseista. Jokainen prosessi on erilaisten reaktioiden sarja ja jokainen osa tätä ketjua vaikuttaa kokonaisuuteen. Kokonaisuus ei voi toimia, jos sen ketjun osista jokin on heikko. Kun tunnistetaan prosessit ja pystytään kuvaamaan niitä, on myös niiden hallitseminen helpompaa ja tehokkaampaa. Jatkuvalla prosessien kehittämällä parannetaan yrityksen toimintaa. (Rohleder & Silver 1997, 139-154.)

On yrityksen edun mukaista tunnistaa kehitys- parannus- ja muutostarpeet ja niiden mahdollinen toteuttaminen. Johtaminen ja selkeä vastuun jako on helpompaa, ei käytetä turhia työvaiheita ja työ on tuottoisampaa. Nämä ovat perimmäiset syyt prosessien kuvailemiseen. (Lecklin & Laine 2009, 165.)

Tietoisuus prosesseista antaa myös tuntevan kilpailuedun verrattuina yrityksiin, jotka eivät ole selvillä omista prosesseistaan. Yrityksen tuottavuus kasvaa prosessien kuvauksilla. Tuottavuutta mitataan tuotoksen (esimerkiksi tuotettujen palveluiden määrä) ja panoksen (palveluiden määrään tekemiseen tehty työ, käytetty pääoma sekä tarvittavien tarveaineiden ja palvelujen määrä) suhteella. (Ritola 2016.)

1.1 Opinnäytetyön tausta

Alestalon Mattokutomo Oy:ssa tapahtui sukupolven vaihdos, ja näin ollen uusi toimitusjohtaja toivoi kartoitusta siitä mitä yrityksessä tehdään ja mitä kunkin työntekijän toimenkuvaan kuuluu. Yritys voi sitten myöhemmin hyödyntää tätä työtä palkatessaan ja perehdyttäessään uusia työntekijöitä.

Kohta 100-vuotiaan perheyrietyksen toiminta on kansainvälistä, joten kansainvälisen kaupan opiskelijalle opinnäytetyön tekeminen tälle yritykselle oli kannattavaa niin opinnäytetyöntekijän kuin toimeksiantajankin kannalta. Työ antoi mahdollisuuden tutustua lähemmin kansainväliseen kaupantekoon ja sen erilaisiin vaiheisiin.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa Alestalon Mattokutomo Oy:n toive manuaalista, joka kuvailee yrityksen prosesseja ja siten helpottaa yrityksen hallintaa ja mahdollista kasvua tulevaisuudessa. Lisäksi ajatuksena on tunnistaa mahdollisia kehittämiskohteita, joiden avulla voitaisiin parantaa ja kehittää prosessien hallintaa ja asiakastyytyvyyttä.

Opinnäytetyön ensisijainen tutkimuskysymys on:

- Miksi prosessien kartoitus ja mallintaminen ovat tärkeää yritykselle?

Tähän kysymykseen pyritään vastaamaan ratkaisemalla seuraavat

alaongelmat:

- Mitkä ovat case-yrityksen ydinprosessit?
- Mitkä ovat case-yrityksen tukiprosessit?

Opinnäytetyö vastaa tutkimuskysymykseen ”Miksi prosessien kartoitus ja mallintaminen ovat tärkeää yritykselle?”. Halutaan selvittää, miten kartoittaminen ja mallintaminen ovat hyödyksi yritykselle ja kuinka se tapahtuu. Pää tavoite on luoda työ, joka olisi yritykselle hyödyllinen ja

käyttökelpoinen. Näiden tutkimuskysymysten avulla lähdetään selvittämään case-yrityksen toiminnan nykytilannetta. Tähän mennessä tieto on ollut niin sanottua hiljaista tietoa kunkin työntekijän pään sisässä, joten erityisen tärkeää on saada mahdollisimman laajasti jo olemassa oleva tieto samaan paikkaan ja saataville muidenkin työntekijöiden tietoisuuteen sekä käyttöön. Hiljaisella tiedolla voidaan tarkoittaa erilaisia asioita, mutta yleisesti se mielletään sanattomana tietämyksenä, jota karttuu toiminnallisen kokemuksen kautta (Virtainlahti 2009). Ihmisen tietoisuutta voi kuvata jäävuorena: minkä näet on vain huippu, kun suurin osa jää pinnan alapuolelle piiloon (Jyväskylän yliopisto, 2016). Työssä kuvaillaan yleisesti mitä ovat prosessit, kuinka ne toimivat ja minkä vuoksi niiden kuvaileminen on yritykselle tärkeää. Prosesseihin liittyy tiiviisti myös mallintaminen, prosessikuvauksien mallintaminen, joten työssä käydään läpi erilaisia mallintamistekniikoita ja selitetään miksi tähän työhön valittiin juuri tietty tekniikka.

Koska opinnäytetyö on suunnattu case-yritykselle Alestalon Mattokutomo Oy:lle, se keskittyy kuvailemaan kyseisen yrityksen toimintaa, sekä etsimään ja todentamaan mahdollisia kehityksen kohteita ja ehdotuksia joita yritys voisi hyödyntää tulevaisuudessaan. Halutaan tehdä yrityksen arki näkyväksi. Prosesseissa keskitytään yrityksen kahteen tärkeimpään ydinprosessiin: myyntiin ja logistiikkaan. Opinnäytetyö on rajattu näihin kahteen yrityksen tärkeimpään prosessiin ja muut yrityksessä tapahtuvat prosessit on jätetty sen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tietolähteet

Prosesseista ja niiden kulusta löytyy todella paljon kirjallisuutta niin suomen kuin englannin kielellä, ja myös vieraskielisiä lähteitä on pyritty käyttämään mahdollisuuksien mukaan. Prosessien kartoittamisesta ja niiden mallintamisesta löytyy suhteellisen paljon materiaalia, kun taas työn tutkimuksessa käytetystä kolmisivumallintamistekniikasta löytyi aika niukalti syventäviä lähteitä. Kolmisivutekniikka on osallistuva prosessien mallintamismuoto, joka ottaa muita henkilöitä ja muiden mielipiteitä

mukaan, jolloin haastateltavien mielipiteet ja palautteet otetaan huomioon. (Kuusisto 2016.) Monessa opinnäytetyössä, jossa on haluttu selvittää jonkin yrityksen tai sektorin toimintaa tai selvittää miten olisi mahdollista kehittyä, on käytetty prosessien mallintamista. Kolmisivutekniikasta löytyi mainintoja mutta tähän työhön eniten hyötyä oli Lahden ammattikorkeakoulun opintomateriaaleista.

Opinnäytetyössä suoritettiin kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta käytetään tilanteissa, joissa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullinen analyysi tehdään usein kohteesta, joka on vielä niin epäselvä, ettei siitä vielä pystytä toteuttamaan järkevästi määrällistä analyysia. Tällaisia tilanteita voivat olla muun muassa tunteiden ymmärtäminen, ideoiden kehittäminen sekä tarpeiden tunnistaminen. (Kurkela 2016.)

Haastattelu on joustava menetelmä, jonka avulla työhön saadaan liitettyä yrityksen sisäinen tieto, joka on tärkeää johtopäätösten vuoksi. Haastattelut suoritettiin huhti- ja toukokuun 2016 aikana kolmelle Alestalon Mattokutomo Oy:n työntekijälle, jotka vastasivat hallinnosta, myynnistä sekä logistiikasta. Kohderyhmän valikointi tarkasti, ja heidän haastattelemisensa aineistonkeruumenetelmänä, on laadulliselle tutkimukselle tavallista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155.) Haastattelumenetelmänä käytettiin niin kutsuttua teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu menetelmä, jonka todellista kulkua on vaikea määrittellä täydellisesti etukäteen. Haastateltaville esitetään ennakoon suunnitellut kysymykset, teemat, mutta tällä metodilla jätetään myös tilaa heidän vapaalle puheelleen. Tämä tiedonkeruumenetelmä antaa enemmän merkitystä haastateltavien omille tulkinnoille, voidaan poimia haastatteluista kohdat jotka ovat oleellisia tutkimuksen kannalta ja menetelmä soveltuu hyvin kokemuksen tutkimiseen ja kuvailuun. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.) Haastatteluiden tulokset puretaan mallintamalla, käyttäen kolmisivumallinnustekniikkaa.

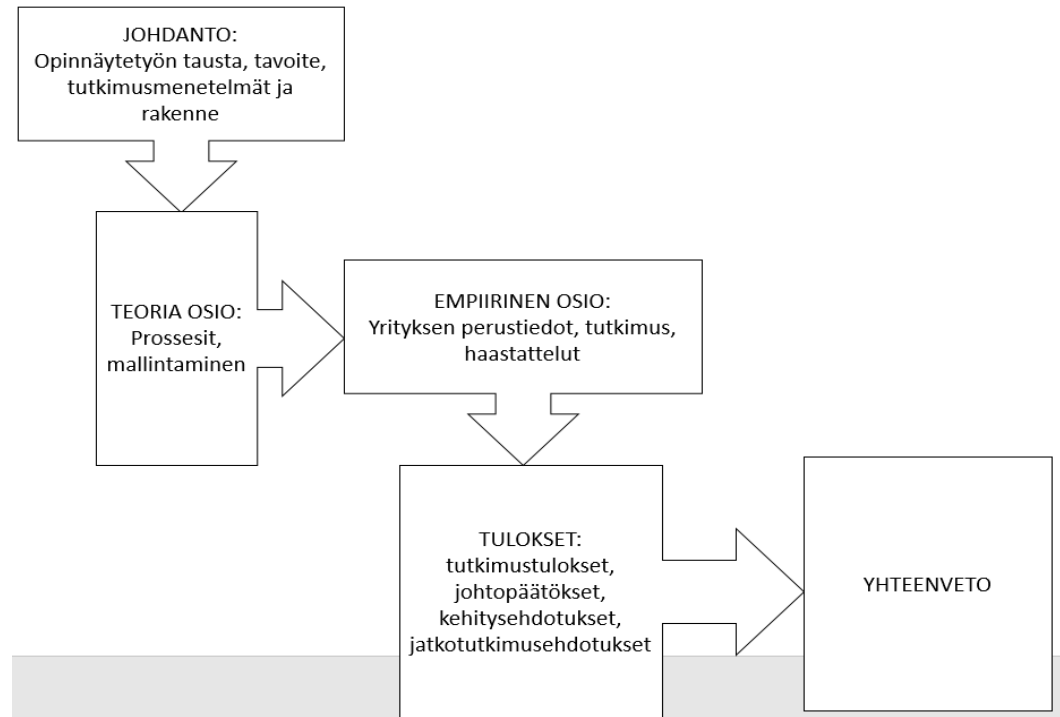
Opinnäytetyössä käytettiin myös laveasti haastattelijan, opinnäytetyöntekijän, omia havainnointeja. Sanotaan, että havainnointi on perustana kaikelle tieteelliselle tiedolle, ja että sitä voidaan hyödyntää muiden menetelmien rinnalla. Oma havainnointi on tieteen perusmenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37–39.)

Opinnäytetyön johtopäätöksissä käytettiin myös apuna SWOT-analyysia (Strengths – Vahvuudet, Weaknesses – Heikkoudet, Opportunities – Mahdollisuudet, Threats – Uhat). Sitä voidaan käyttää tukena strategisten päätösten teossa, siinä heikkoudet ja vahvuudet edustavat yrityksen sisäisiä asioita joita voidaan vertailla ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin (Vuorinen 2013, 88-89).

1.4 Työn rakenne

Ensimmäisessä osiossa, johdannossa, avataan opinnäytetyön motiiveja; selitetään mitkä ovat opinnäytetyön tavoitteet ja miksi kyseisestä aiheesta kirjoitetaan, kerrotaan käytetyt tutkimusmenetelmät sekä käytetyistä tietolähteistä, kuvaillaan opinnäytetyön eteneminen ja kuinka se on rakentunut. Kuvio 1 selittää tämän opinnäytetyön etenemisen vaihe vaiheelta.

Toinen osio on opinnäytetyön teoreettinen osio, jossa kuvaillaan prosesseja: mitä ne ovat, miksi niiden kuvailu ja tietoisuus niistä on hyödyllistä ja jopa tärkeää yritykselle. Selitetään prosessien mallintamisesta ja esitellään muutama erilainen mallintamistekniikka, sekä annetaan esimerkki tässä opinnäytetyössä käytettävästä kolmisivumallintamistekniikasta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön eteneminen

Kolmas osio on opinnäytetyön empiirinen osio. Osiossa on tarkempi kuvaus Alestalon Mattokutomon Oy:stä, jossa kerrotaan lyhyesti yrityksen historiasta, alasta, sekä toiminnasta ja tuotteista. Empiirinen osio sisältää teemahaastatteluina toteutetun tutkimuksen yrityksen omista prosesseista. Nämä haastattelut puretaan mallintamalla valitulla kolmisivutekniikalla.

Neljännessä osiossa selitetään opinnäytetyön lopulliset tulokset. Siinä avataan tutkimustulokset, kerrotaan SWOT-analyysin avulla mihin johtopäätöksiin on tultu, mitä kehitysehdotuksia opinnäytetyöntekijällä on, sekä annetaan ehdotuksia mahdollisista jatkotutkimuksista. Kantaa otetaan myös tutkimuksen reliabiliteettiin (tulosten luotettavuus) ja validiteettiin (tutkimuksen pätevyys).

Viides ja viimeinen osio on koko opinnäytetyön yhteenveto, jossa käydään kaikki tämän työn aikana tapahtunut läpi. Yhteenveto on kertaus siitä, mitä opinnäytetyönteon aikana on opittu, sekä kuinka työ ja opinnäytetyöntekijä ovat kehittyneet.

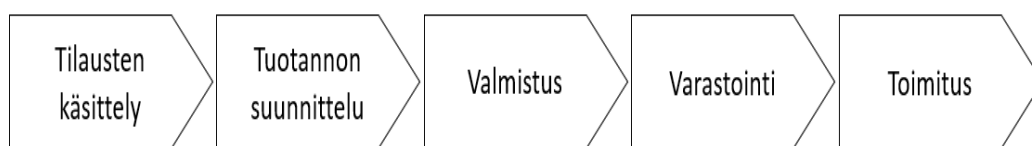
2 PROSESSIT

Tässä luvussa kerrotaan, mitä tarkoitetaan prosessilla ja kuinka se etenee. Selvitetään myös miksi on hyödyllistä olla selvillä tapahtuvista prosesseista ja miksi niiden kuvailu on tärkeää etenkin yritysmaailmassa.

Prosessi koostuu erilaisten reaktioiden eli tapahtumien sarjasta, ja jokainen osa tätä ketjua, sarjaa, vaikuttaa sen kokonaisuuteen. Prosessi on vain niin vahva kuin sen kokonaisuuden heikoin lenkki. Se ei voi toimia paremmin, jos sen ketjun jokin osa on heikko, vaikka osa tästä ketjusta olisi selkeästi vahvempi. (Lahden ammattikorkeakoulu 2015; Dubinsky 1980-1981.)

2.1 Ydin- ja tukiprosessit

Prosesseihin kuuluvat ydinprosessit (esimerkiksi myynti ja logistiikka), jotka kohtaavat asiakkaan, ovat keskeistä tekemistä, ydintoimintaa. Näitä tukevat sisäiset tukiprosessit (esimerkiksi taloushallinto ja henkilöstörekrytointi), jotka luovat edellytykset ydinprosesseille. (Hannus 1994, 34.) Kuvio 2 esittelee esimerkin ydinprosessista. Muita ydinprosesseja ovat strategia; strategioiden suunnittelu ja tavoitteet, kysynnän luonti; yrityskuva, trendien seuranta, perustutkimus, tuotekehitys ja brändin rakentaminen, kysynnän tyydyttäminen; valmistus, tilaus ja toimitus, asiakashallinta; asiakassopimukset, palvelutarjonta, asiakastyytyväisyys ja palautteet. Muita tukiprosesseja ovat ennustaminen; kysynnän, myynnin, tuotannon, logistiikan ja talouden integrointi, tietohallinto; tietorakenteiden ja järjestelmien hallinta, analyysipalvelut ja laadunvarmistus; tuotelaadunvalvonta, henkilöstö; henkilöstötarpeen tyydyttäminen ja henkilöstön kehittäminen, talous; kannattavuuden laskenta ja rahoitus. (Moisio, Ritola, Qualitas Fennica Oy 2005.)



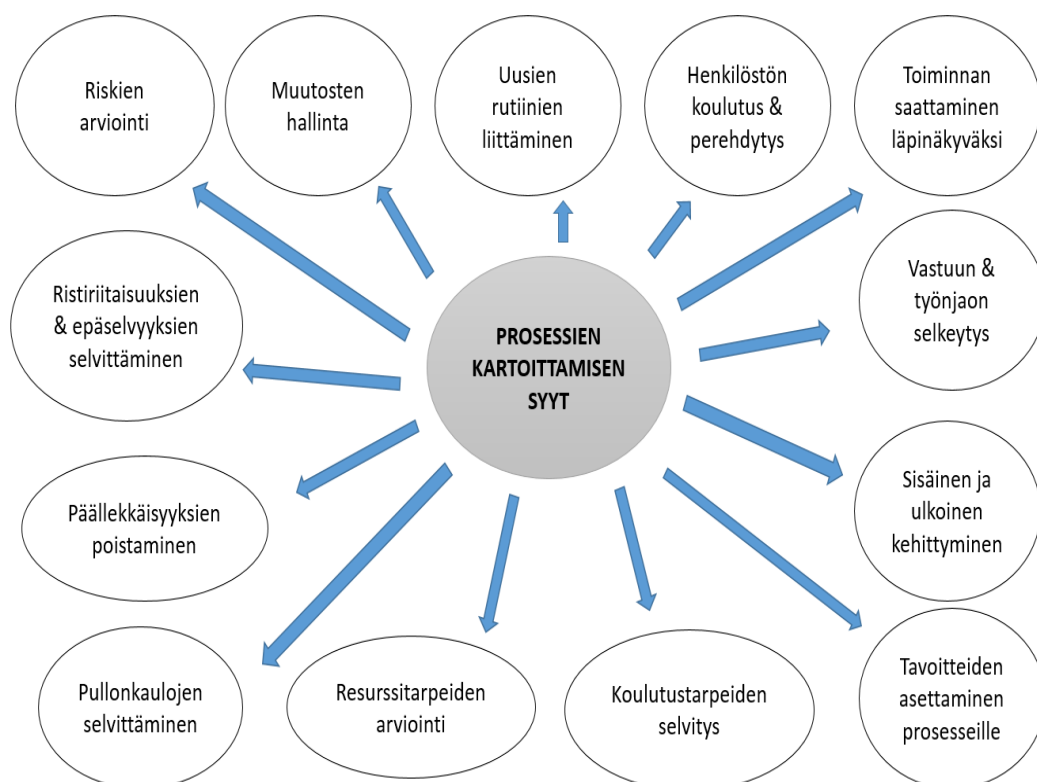
KUVIO 2. Esimerkki ydinprosessista: Tilaus-toimitus – prosessi (Jalonen 2012)

Prosessiorganisaatiossa, joka kattaa tuki- ja ydinprosessit, kaiken toiminnan rakenteena ovat prosessit. Ketju loogisia toimintoja, työsarjoja, joissa tehdään tuote, jota asiakas haluaa. (TTK 2016.) Prosesseista puhuttaessa voidaan törmätä myös sanaan avainprosessi. Avainprosessit liittyvät organisaation kriittisiin menestystekijöihin, eli ne ovat yrityksen menestykselle tärkeitä prosesseja. Johtamisessa keskitytään avainprosesseihin, ne voivat olla tuki- tai ydinprosesseja, esimerkiksi tilaustoimitusprosessi tai strateginen suunnittelu ja sen toimeenpano. (Savonen 2016.)

2.2 Prosessien kartoittamisen syyt

Yrityksen edun mukaista on tunnistaa käytettävät prosessit ja kun niitä pystytään kuvaamaan oikein, helpottaa se niiden hallitsemista ja auttaa löytämään tehokkaimman tavan työskennellä. Jatkuvalle prosessien kehittämisellä parannetaan yrityksen toimintaa. (Hall & Johnson 2009, 58-65.)

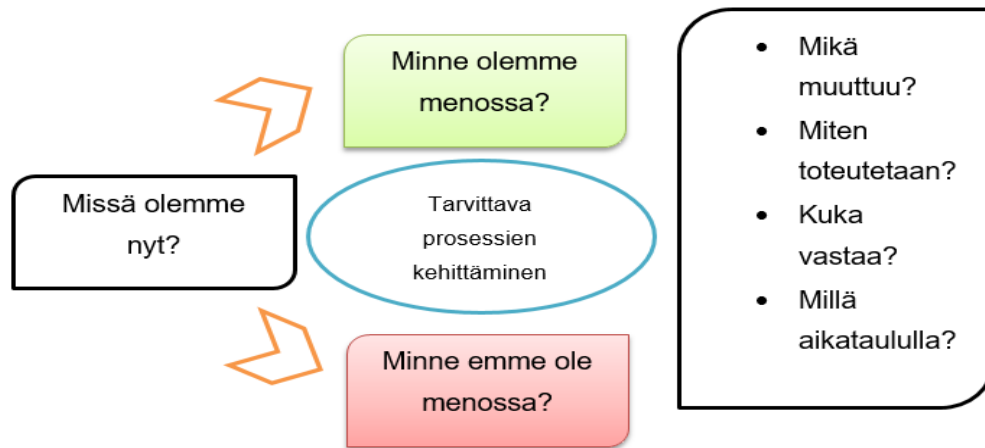
Prosessien mallintaminen ja kartoittaminen auttavat yritystä tunnistamaan kehitys-, parannus- ja muutostarpeet, sekä niiden mahdollisen toteuttamisen. Helpottaakseen johtamista ja työn vastuun jakamista on tarpeellista olla tietoinen siitä, mitä tapahtuu, jotta ei käytettäisi turhia työvaiheita ja työstä saataisiin tuottoisampaa. Nämä ovat perimmäiset syyt prosessien kuvailemiseen. (Lecklin & Laine 2009, 165.)



KUVIO 3. Prosessien kartoittamisen syyt (Lahden ammattikorkeakoulu 2008)

Kuvio 3 esittää muita syitä miksi prosesseja kartoitetaan. Prosessikuvaus vastaa kysymyksiin kuka, mitä, miksi, miten, missä ja milloin? Kun näihin kysymyksiin on löydetty vastaukset, on prosessin kartoittaminen siinä vaiheessa, että voidaan tarkastella mikä toimii nykyhetkellä ja mitä voitaisiin vielä kehittää. (Lahden ammattikorkeakoulu 2015.)

Prosessit tukevat yrityksen visiota, visio vetää yritystä kohti haluttuja tavoitteita, strategia työntää ja kantaa yrityksen vision osoittamaan suuntaan. Missiolla tarkoitetaan yrityksen olemassaolon syytä. Visio merkitsee tulevaisuuden kuvausta, sitä päämäärää mihin yrityksessä pyritään tulevaisuudessa. Yrityksen visio asetetaan usein suhteessa markkinatilanteeseen tai kilpailijoihin, pyritään paremmaksi kuin kilpailijat. Strategia on suunnitelma, jolla pyritään toteuttamaan visio ja pääsemään haluttuun päämäärään. (Puohiniemi 2010.) Kuvio 4 esittää yksinkertaisen strategiasuunnittelun.



KUVIO 4. Strategian suunnittelu (Jalonen 2012)

2.3 Prosessin eteneminen

Prosessin vaiheet:

- prosessi käynnistyy aina herätteestä (impulse)
- siihen tuodaan syötteitä (input) eli prosessin tarvitsemia panoksia
- toiminta (process)
- prosessilla on aina lopputulos (output), lopputuloksen lisäksi prosessissa saattaa syntyä sivutuotteita (by-product). (Lahden ammattikorkeakoulu 2008.)

Kuvio 5 esittää kaikista yksinkertaisimman prosessin kulun. Prosessin lähtötilanne, eli syöte, voi siis olla impulssi tai heräte, joka käynnistää koko prosessin. Näitä ovat esimerkiksi tarpeet, lähtötiedot, palvelut ja materiaalit tai toisen prosessin tuotos. Prosessin lopputilanne, eli tuotokset, voi esimerkiksi olla jokin aikaansaatu asia, kuten tuote tai palvelu, jalostettu tieto, ratkaisu tai lopputulos. (Jalonen 2012.)



KUVIO 5. Prosessien kulku (Tampereen teknillinen yliopisto 2010)

Termi, joka voi esiintyä prosessien kuvaamisen yhteydessä on SIPOC-diagrammi. Se on muistitekniikka, joka auttaa prosessien kartoittamisessa ja esittää asiakkaalle, kuinka prosessi häntä palvelee. (Discover6Sigma 2007.) Nimen kirjainten takaa löytyvät merkitykset:

S - The Supplier(s): Prosessin toimittajat jotka tarjoavat panokset prosessiin

I - The Input(s): Prosessin toimittajien tuoma panos (esimerkiksi materiaali, palvelu tai käytetty informaatio), jota prosessi tarvitsee lopputuloksen tuottamiseen

P – Process: prosessin etenemisvaiheet, määritetty toiminta, joka yleensä antaa arvon panoksille ja tuottaa asiakkaille lopputuleman

O - The Output(s): Prosessin lopputulema, eli tuote, palvelu tai informaatio, jotka ovat arvokkaita asiakkaalle

C - The Customer(s): Prosessin asiakas, joka käyttää prosessin lopputulemaa. (ASQ 2016.)

Tämä diagrammi määrittelee työn laajuuden sen tekijälle ja saattaa tunnistaa mahdollisia heikkouksia ja puutteellisuksia siinä välillä, mitä prosessi odottaa sen toimittajilta ja asiakas odottaa prosessilta. SIPOC myös tunnistaa mahdollisia vajaavaisuuksia toimittajien ja prosessin panosten määrittelyn välillä, sekä asiakkaiden odotusten ja prosessin lopputuloksen välillä. (SixSigma 2016.)

2.4 Prosessien mittarit

Prosesseista halutaan selvittää ja analysoida niiden läpimenoaika (mihin aika kuluu), kustannukset (mistä ne syntyvät), lisäarvo ja virtaviivaisuus (mikä on välttämätöntä), ongelmat ja riskit (mikä voi mennä pieleen ja syyt siihen) ja osaaminen (mitä tehdään ja mitä osataan). Lisäksi voidaan analysoida työmotivaatiota. (Hammer & Stanton 1999, 108-118.)

Jotta oltaisiin mahdollisimman tehokkaita ja saataisiin pidettyä asiakkaat tyytyväisinä, prosessien mittarit ovat yhdistetty esimerkiksi asiakkaiden odotuksiin, vaatimuksiin sekä tarpeisiin. Prosessien mittarit määritellään myös yrityksen valitseman strategian, näkemyksen ja tavoitteiden mukaan, jotta niistä saadun tiedon avulla saavutettaisiin haluttu päämäärä. Mittarit ilmaisevat prosessin suorituskyvyn, kun ymmärretään kuinka asiat vaikuttavat toisiinsa, voidaan mitata syy- ja seuraussuhteet. Ennakoivilla mittareilla voidaan myös mahdollisesti ennustaa mitä tapahtuu tulevaisuudessa. (Jalonen 2012.)

2.5 Prosessien mallintaminen

Jotta saataisiin esille nykyisen prosessin mahdolliset viat ja kehitystarpeet, on prosessien mallintaminen avuksi tilanteen selvittämisessä.

- Prosessien tunnistaminen -> luodaan prosessikartta
- Prosessien kuvaaminen eli mallintaminen -> prosessin perustietojen kerääminen, prosessikortti, prosessikaavio ja vaihekortti. (Martinsuo & Blomqvist 2010.)

2.5.1 Kolmisivutekniikka

Kolmisivutekniikalla mallinnettuun prosessiin sisältyy nimensä mukaisesti kolme erilaista sivua: prosessikortti, prosessikaavio ja prosessien vaihekortti.

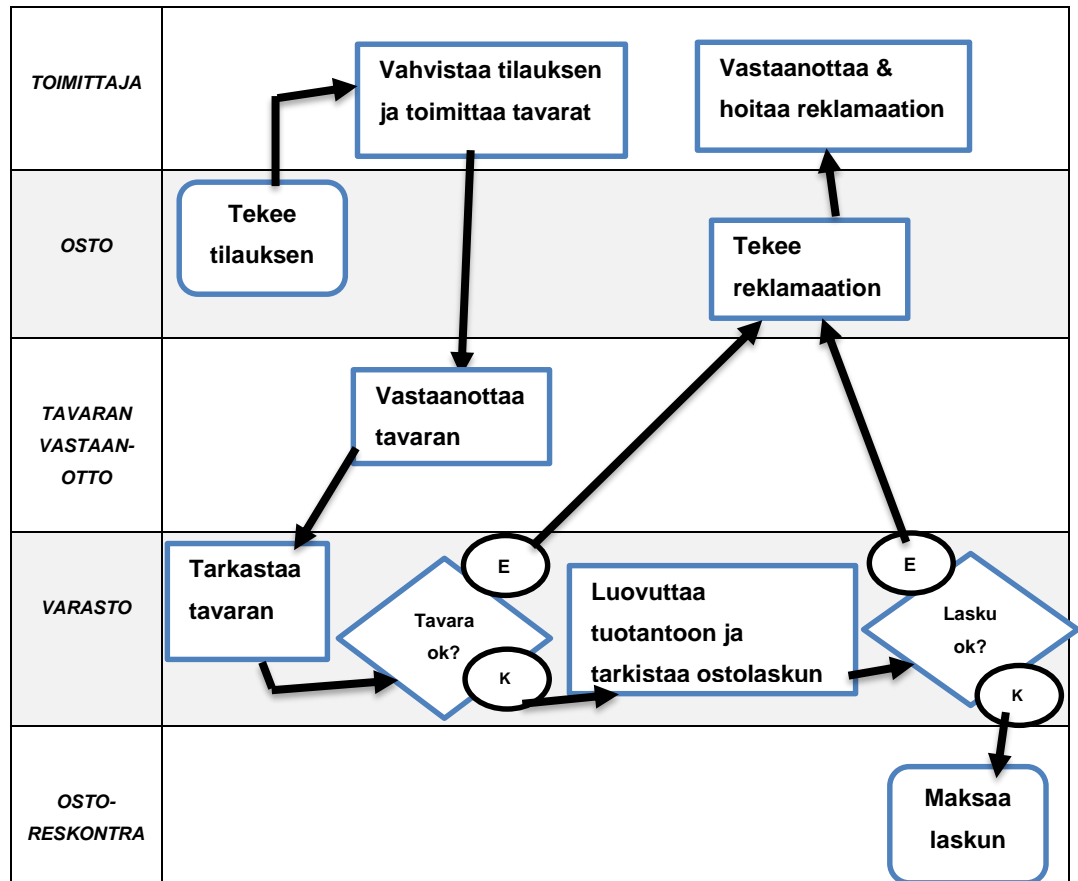
Kolmisivutekniikalla mallinnettu prosessi sisältää prosessin perustiedot kerättynä kansilehdeksi, prosessikaavion sekä tarkemmin prosessivaiheita, eli prosessin kulkua, käsittelevän vaihekortin. Kuvio 6 ja kaavio 1 esittävät esimerkit prosessikortista ja prosessikaaviosta. Opinnäytetyön lopusta liitteistä 1-3 löytyvät kolmisivutekniikan kaikki lomakkeet: prosessien perustietojen keräyslomake, prosessin selityislehtilomake, prosessin kansilehtipohja sekä prosessin arviointilomake.

Prosessikortti on organisaation tasolla tehty yleinen kuvaus organisaation tärkeimmistä prosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Se on viestinnän väline, joka antaa kokonaiskuvan organisaation prosesseista, joilla tuotteet ja palvelut aikaan saadaan. Prosessikortti muodostuu ydin- ja tukiprosesseista. Ydinprosessit kohtaavat asiakkaan ja tukiprosessit luovat edellytyksiä tälle toiminnalle. (Lahden ammattikorkeakoulu 2012.)



KUVIO 6. Prosessikorttiesimerkki (Lahden ammattikorkeakoulu 2012)

Prosessikaavio on yksi tapa kuvata prosessin toiminnot, tietovirrat ja tuotteet graafisesti. Se tekee prosessin läpinäkyväksi, ja edistää kokonaisuuden ja riippuvuuksien ymmärtämistä. Kaavion avulla voidaan kuvata kuka/ketkä tekevät ja mitä tekevät vaiheittain. Vaiheet osoittavat työvaiheiden ketjua, jolla haluttu tulos aikaansaadaan. Tämä auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. (Lahden ammattikorkeakoulu 2015.) Se on prosessin mallintamisen tueksi laadittu selityislehti, josta käy ilmi prosessin vaiheet, ketkä ovat vastuussa, sekä prosessin kriittiset tekijät. Tämän lisäksi siitä löytyy informaatio siitä mitä menetelmiä, malleja, ohjeita, laitteita, työkaluja ja resursseja käytetään. (Tykes 2016a.)



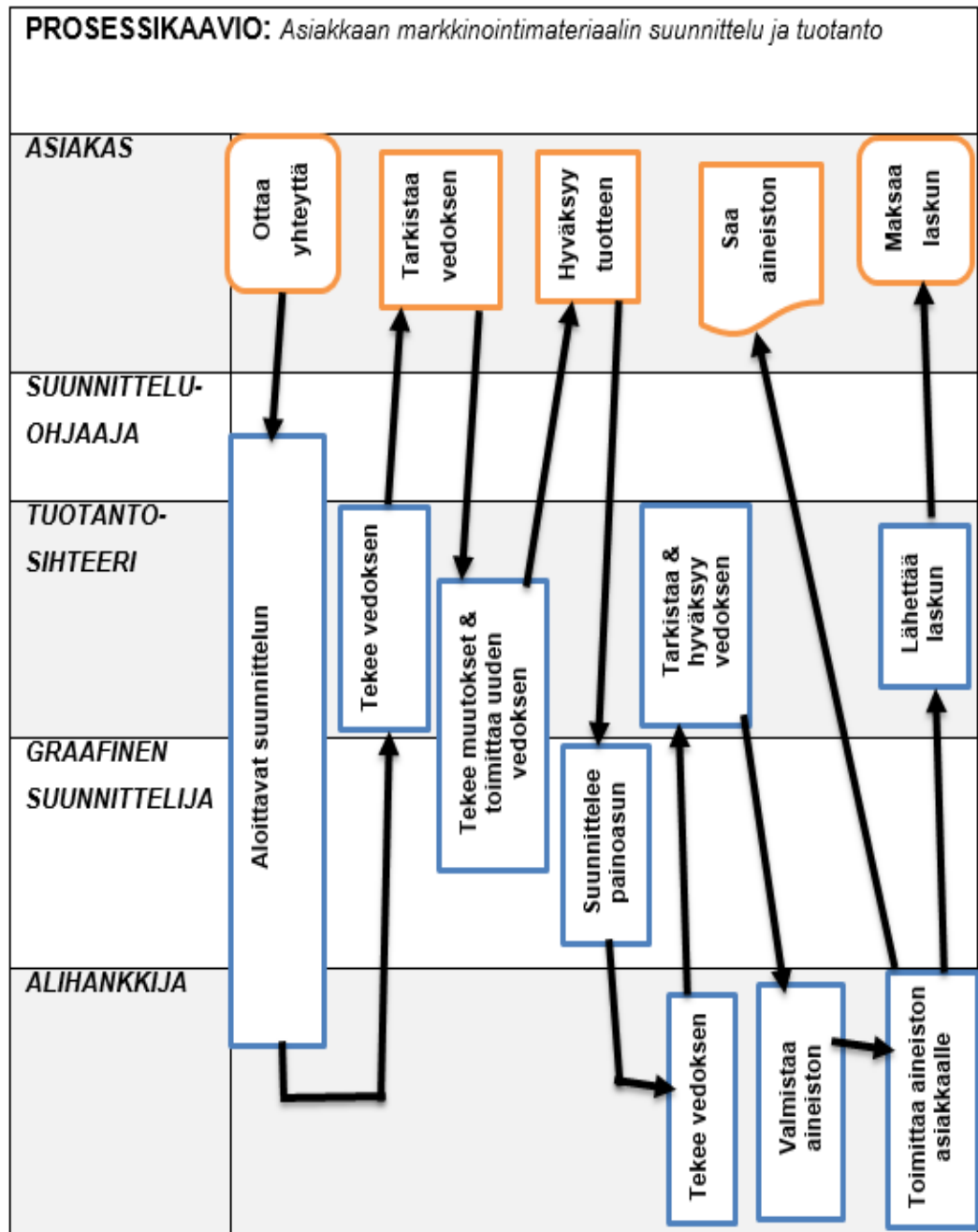
KAAVIO 1. Esimerkki prosessikaaviosta (Saapuvan tavaratarkastusprosessi) (Tykes 2016b)

Prosessin vaiheet, lisäarvoa tuottavat toimijan (ihminen/sovellus) aliprosessitoiminnot tai -tapahtumat, kirjataan vaihekorttiin. Prosessin vaiheesta toiseen siirrytään prosessiaskelten kautta. Näiden vaiheiden kautta nousevat esiin kriittiset tekijät. Tämä mallinnustekniikka sopii hyvin prosessien kehittämiseen ja tuo esille nykyisen toimintatavan heikkoudet. Kolmisivumallinnustekniikan huono puoli on sen kuvaamisen työläys. (JHS 152.)

Seuraavana Marja-Leena Savosen (2016) esimerkki kolmisivutekniikalla mallinnetusta prosessista: *Asiakkaan markkinointimateriaalin suunnittelu ja tuotanto*

TAULUKKO 1. Prosessikortti esimerkki *Asiakkaan markkinointimateriaalin suunnittelu ja tuotanto* (Savonen 2016)

PROSESSIKORTTI	
PROSESSI	<i>Asiakkaan markkinointimateriaalin suunnittelu ja tuotanto</i>
TARKOITUS	Suunnitella ja valmistaa asiakkaan toimeksiannon mukainen tuote
OMISTAJA	Suunnitelujohtaja
ALKU (prosessin käynnistävä tekijä)	Asiakkaan yhteydenotto
LOPPU (tuote/palvelu)	Esite, www –sivut tai muu vastaava markkinoinnin elementti on valmis ja toimitettu asiakkaalle
ASIAKAS	B-to-B –markkinoilla toimiva yritys
ASIAKASTARPEET & VAATIMUKSET	Tarpeiden mukainen tuote, ammattimainen ote, toimitusvarmuus- ja –nopeus
PROSESSIN MENESTYSTEKIJÄT	Tuottaa kilpailukykyisiä tuotteita suorituskykyisesti
PROSESSIN MITTARIT	Asiakastyytyväisyys [1 – 5], läpimenoaika [pv] ja palkkakate [€/h]
KESKEISET RESURSSIT	Tieto, taito ja osaaminen. Suunnittelujärjestelmä. Kuva ja arkistointimateriaali
LIITYNNÄT MUIHIN PROSESSEIHIN	Asiakassuhdeprosessi (rajapinnat)
PROSESSIN KEHITTÄMISMENETTELY	Viikkopalaveri, palautekeskustelut asiakkaan kanssa



KAAVIO 2. Prosessikaavio esimerkki Asiakkaan markkinointimateriaalin suunnittelu ja tuotanto (Savonen 2016)

TAULUKKO 2. Prosessin selityshehti esimerkki *Asiakkaan markkinointimateriaalin suunnittelu ja tuotanto* (Savonen 2016)

PROSESSIN SELITYSLEHTI: Asiakkaan markkinointimateriaalin suunnittelu ja tuotanto				
VAIHE/ TEHTÄVÄ	KUKA/ KETKÄ vastuut	KRIITTISET TEKIJÄT mikä on olennaista	MENETELMÄT, OHJEET, MALLIT, TYÖKALUT, LAITTEET, RESURSSIT	SYÖTTEET & TUOTOKSET input- & outputtiedot
Aloita suunnittelu	Suunnitteluohjaaja	Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen	Asiakkaan antamat tiedot, aiemmat asiakkaan materiaalit, graafiset ohjeet	Luonnos, Paperivedos tai sähköinen pdf -vedos
Toimita vedos asiakkaalle	Tuotantosihteeri	Tekniikan toimivuus myös asiakkaan päässä, toimitusvarmuus ja -täsmällisyys, tuotoksen laatu	Asiakkaan antama toimitusosoite ja -tapa	Vedos
Tarkista vedos	Asiakas	Toimeksiannon tavoitteiden toteutuminen	Tarvehankinta	Tarkistettu vedos
Tee muutokset & toimita uusi vedos	Graafinen suunnittelija	Asiakkaan antamien muutosten ymmärtäminen & merkitys kokonaisuuden kannalta	Asiakkaan antamat ohjeet	Korjattu vedos
Hyväksy tuote	Asiakas	Tavoitteiden toteutuminen	Tarvehankinta	Hyväksytty tuote

Esimerkissä (taulukot 1 ja 2 sekä kaavio 2) näytetään kuinka prosessikorttia, prosessikaaviota ja prosessiselityspeiteä käytetään prosessin mallintamisessa kolmisivutekniikalla. Esimerkissä on oletettu, että prosessi etenee halutulla tavalla ja asiakas on tyytyväinen tuloksiin. Prosessikaavioon voisi lisätä kohdan, jossa huomioidaan mahdollisuus, että asiakas ei olekaan tyytyväinen tuotteeseen, jolloin tehtäisiin ja käsiteltäisiin reklamaatio ja prosessi alkaisi uudestaan vedoksen tekemisestä. Kuten myös, jos asiakas haluaisi esimerkiksi perua kaupan kokonaan, jolloin prosessi keskeytyisi.

2.5.2 JHS152-suositus (Julkisen hallinnon suositus)

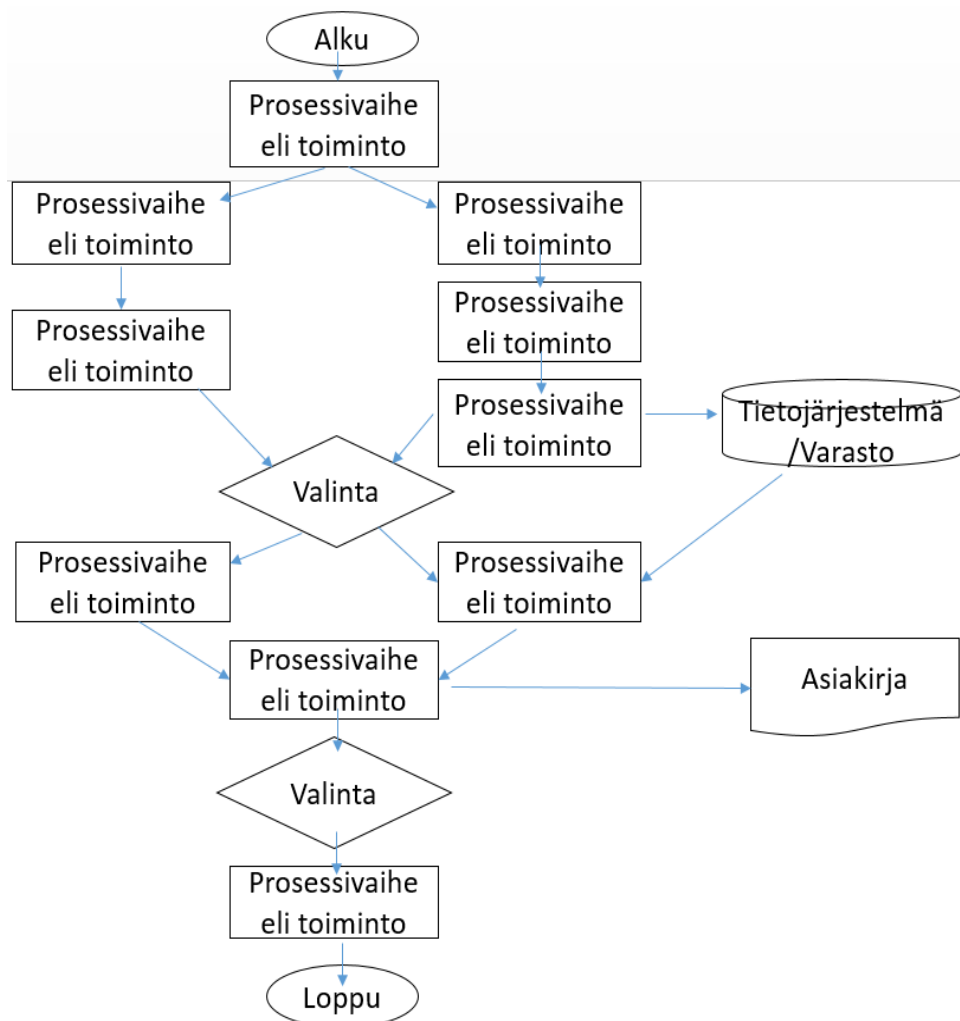
JHS152-suosituksen tarkoitus on helpottaa julkisen sektorin toimijoita yhdenmukaistamaan ja selkeyttämään heidän käyttämiensä prosessien kuvaamista. Sen avulla määritellään käsitteet ja termit, jotka ovat käytössä, selvitetään kuvaamisen vaiheita ja tasoja, sekä yleisiä asioita kuvaamisesta. (Jalonen 2012.) Suositukset hyväksyy julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA ja niiden laitimista ohjaa JUHTA:n alainen JHS-jaosto. (JUHTA 2012.) Tulee kuitenkin huomata, että yksityinen sektori (yritykset) ei välttämättä noudata tätä suositusta.

JHS152-suosituksessa prosessit jaetaan eri kuvaustasoihin: prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työnkulku. Kuvaustasoittain lisääntyy myös yksityiskohtaisuus. Näiden prosessien mallinnuksessa sovelletaan Object Management Groupin BPMN-määrittelyä, missä määritellään käytettävät symbolit. (JUHTA 2012.)

2.5.3 Business Process Model and Notation (BPMN)

Business Process Model and Notation-mallinnustekniikka on nimensä mukaisesti sopiva liiketoimintaprosessien kuvaamiseen graafisella vuokaavioperiaatteella kuten kuvio 7 esittää (Jalonen 2012).

Vuokaaviossa käytetään merkintätapoja, jotka ovat varsin vakiintuneita. Huomioon kannattaa kuitenkin ottaa, että yrityksillä ja organisaatioilla voi olla omat merkintätapansa, jolloin on tärkeää, että jokainen yrityksen sisällä ymmärtää juuri oman yrityksensä käyttämät merkintätavat. (Tampereen teknillinen yliopisto 2010.)



KUVIO 7. Esimerkki vuokaaviona esitetystä prosessin kuvauksesta (Tampereen teknillinen yliopisto 2010)

Business Process Model and Notation-mallinnustekniikka tarjoaa vakiomallinnuskuvaustavan, käytettävät symbolit, jotka ovat kaikkien liiketoimintaa harjoittavien ymmärrettävissä ja käytettävissä. BPMN on Object Management Groupin (OMG) ylläpitämä. (Object Management Group 2016.)

3 CASE: ALESTALON MATTOKUTOMO OY

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin yrityksestä, sekä sen toiminnasta ja tuotteista. Alestalon Mattokutomo Oy on pieni lahtelainen perheyritys, jonka toiminta ja kauppa ovat pääosin kansainvälistä. Yritys tavoittelee kasvua ja mahdollisuuksia laajentaa markkinoitaan tulevaisuudessa. Luku sisältää kyselytutkimuksen, joka toteutetaan teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavina ovat yrityksen työntekijät ja heiltä pyritään saamaan kuvaus ja tietoa heidän suorittamistaan prosesseista ja työtehtävistä yrityksessä. Nämä haastattelut sitten puretaan mallintamalla kolmisivutekniikalla.

3.1 Perustiedot yrityksestä

Alestalon Mattokutomo Oy on Eine Alestalon (kuva 1) vuonna 1917 perustama perheyritys. Kohta satavuotias yritys on yksi vanhimmista saman perustajasuvun omistuksessa ja johdossa olevia alan yrityksiä.

Yritys on kokenut Suomen itsenäisyyden ajan vaiheet, niin nousu- kuin pulakausineen. Sotien ohella Alestalon Mattokutomo Oy on käynyt läpi muun muassa kaksi lamakautta, Suomen liittymisen Euroopan Unioniin sekä Neuvostoliiton hajoamisen.

Perusajatus, liiketoiminta kodintekstiilien parissa on säilynyt samankaltaisena sukupolvelta toiselle, vaikka yritystoiminta on matkan varrella muuttunut. Yritystoiminta on muuttunut tuotannosta kutomoteollisuuden palveluyritykseksi. (Alestalo, Anttila & Saivo 2007, 9-10.)



KUVA 1. Alestalon Mattokutomo Oy:n perustaja Eine Alestalo os. Vähätalo (Tuisku 2015)

3.2 Tuotteet ja palvelut

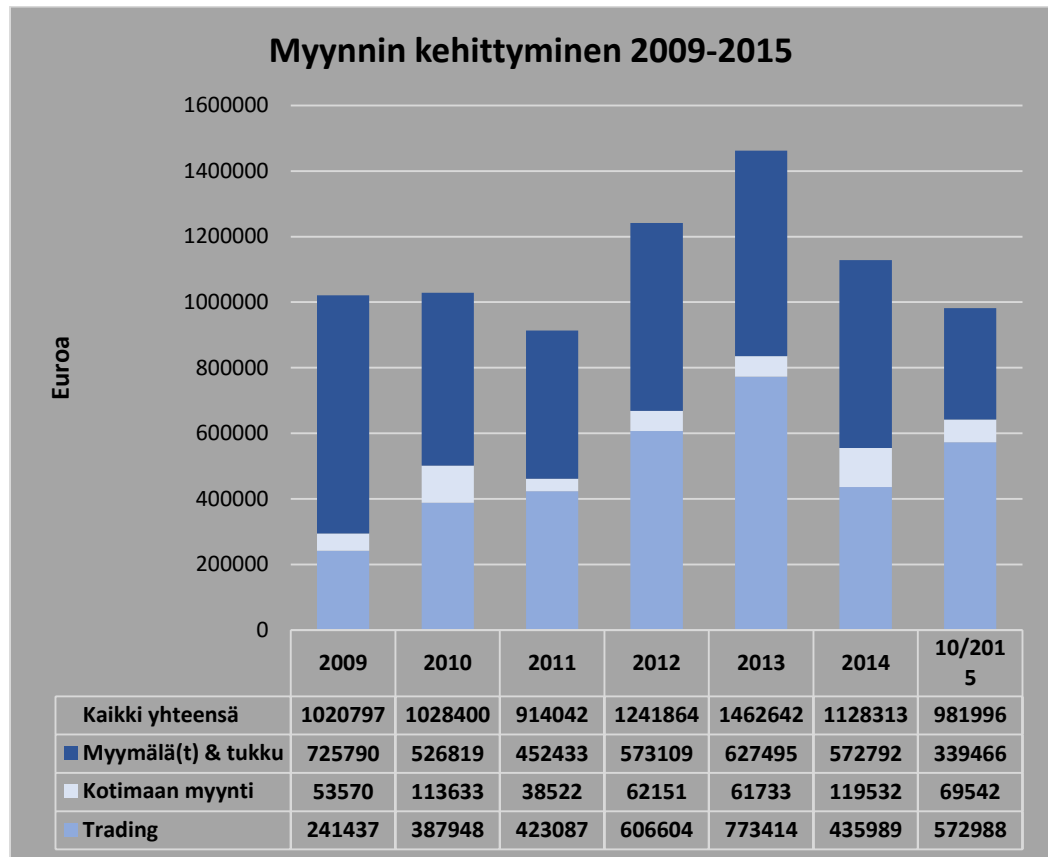
Alestalon Mattokutomo Oy:n pääkonttori sijaitsee Lahdessa. Nykypäivänä yritys keskittyy kahteen liiketoimintalinjaan: räsymattoteollisuuden raaka-aineiden toimitukseen ulkomaille tuotantoon sekä kankaiden toimittamiseen kuluttajille, jälleenmyyjille sekä valmistajille. Kuten aiemmin mainittu, yritys ei itse enää kudo mattoja. (Alestalo 2016.)

Yrityksen suurin liikevaihto tulee matonkutomien myynnistä ja toimituksesta Intiaan, jonne Alestalon Mattokutomo Oy aloitti raaka-ainetoimitukset 90-luvun alussa. Kaavio 3 esittää yrityksen myynnin ja sen jakautumisen vuodesta 2009 vuoden 2015 lokakuuhun. Kotimaanmyynnillä tarkoitetaan suoraan valmistajilta kotimaisille yritysasiakkaille toimitettuja isompia tavaraeriä. Kaaviossa mainitaan ”trading”, jolla tarkoitetaan suoraan valmistajilta ulkomaisille yritysasiakkaille toimitettuja täysisiä 40ft HC (40 jalan High Cube-kontteja) merikontteja. Kaaviosta myös näkee, kuinka trading on kasvanut vuodesta 2009 vuoteen 2015. Vuonna 2009 trading oli vain 24 prosenttia kokonaismyynnistä, ja lokakuuhun 2015 mennessä se oli jo 58 prosenttia. Alestalon Mattokutomo Oy on nykyään Intian räsymattoteollisuuden johtava ulkomainen raaka-ainetoimittaja. (Vavuli 2015.)



AMO's Managing Director Esa Alestalo: 'India urgently needs our material.'

KUVA 2. Senior Advisor Esa Alestalo ja räsymattojen valmistus raaka-ainehaaskioita (Recycling International 2010)



KAAVIO 3. Alestalon myynnin kehittyminen vuodesta 2009 vuoden 2015 lokakuuhun (Vavuli 2015)

Kankaiden ja matonkuteiden vähittäis- ja tukkumyynti on myös osa yrityksen toimintaa. Kangastukussa yrityksille myydään edullisia tarjouseräjä metri/kilohinnalla. Tuotteita saa paikanpäältä ajanvarauksella tai Alestalon Mattokutomo Oy voi toimittaa tilaukset kotiin asti. Yrityksellä on yksi fyysinen kangasmyymälä Lahden keskustassa, mistä myynti tapahtuu pääsääntöisesti kuluttajille. Valikoima on monipuolinen ja myymälästä löytyy monenlaisia kauniita kankaita, lankoja, LP-lankoja (matonkuteesta, joka valmistetaan yhdistelmällä monia lankoja silmukkamaisesti sydänlangan ympärille), nappeja, vetoketjuja, poppanakuteita, matonkuteita sekä paljon muuta. Myymälän palveluihin kuuluvat myös muun muassa verhojen suunnittelu- ja ompelutyöt. (Alestalo 2016.)

3.3 Yrityksen visio ja strategia

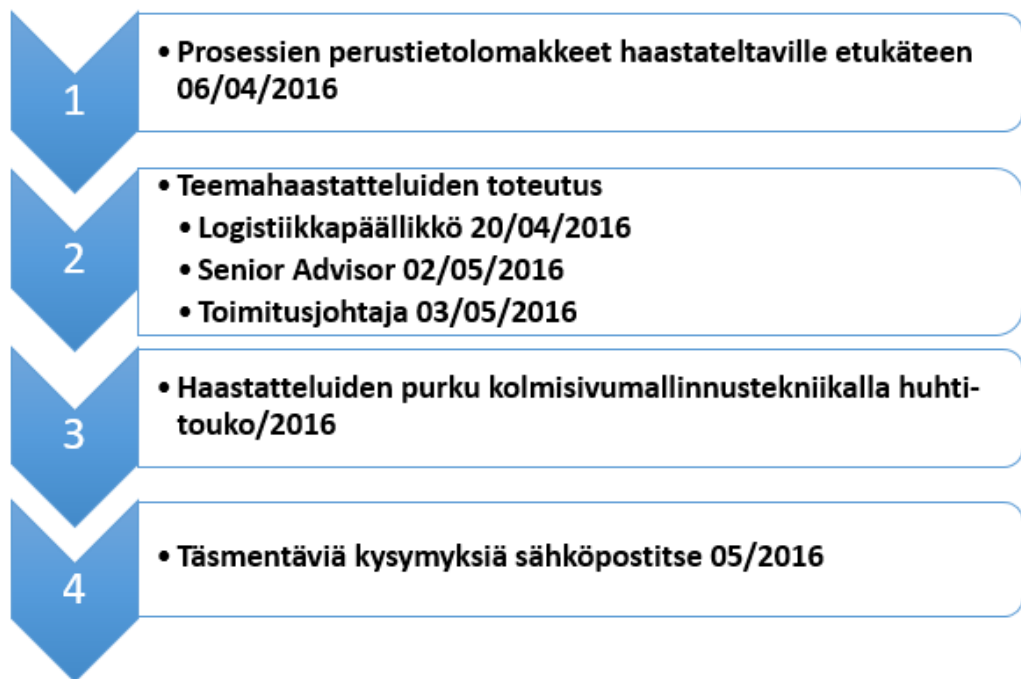
Teoriaosion luvussa 2.2 mainittiin prosessien kartoittamisen yhteydessä vielä missiosta, visiosta ja strategiasta. Siinä kerrottiin kuinka prosessit tukevat yrityksen visiota, visio on taivote, joka halutaan saavuttaa, ja strategia on se, jonka avulla pyritään eteenpäin ja kohti visiota. Alestalon Mattokutomo Oy:n toimitusjohtajan Joonan Alestalon kanssa luotiin suuntaa antava strategiasuunnitelma tuon luvun ja kuvion 4 pohjalta.

Alestalon (2016) mukaan yrityksen tarkoitus, eli missio, on toimittaa tehokkaasti 40ft HC kontillisia raaka-aineita kysynnän luo, eli Intiaan, Aasiaan, ja maihin joissa niitä voidaan käyttää uudestaan niin sanotusti kierrättämällä teollisuusmaiden sivutuotantohaaskioita. Heidän organisaationsa pyrkimys (visio) lähivuosina on olla tehokas kierrätysraaka-aineiden toimittaja globaalisesti ja kangaskaupan toimivan Suomessa paikallisesti. Yrityksen suuntana on laajentaa ylöspäin ja skaalata isommaksi. Kilpailutetaan rahtiyhtiöitä, jotta niistä löydettäisiin ja saataisiin paras mahdollinen palvelemaan yrityksen tarpeita. Mahdollisia syitä muutokseen yrityksen toiminnassa ovat asiakkaiden uudet tarpeet, maailman markkinahinnat, lainsäädännöt ja direktiivit, globalisoituminen ja Suomen muuttuminen teollisuusyhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi. Alestalon mukaan heidän menestyksensä mittarit ovat taloudelliset mittarit, kate ja voittoprosentti. Yrityksessä seurataan täyden 40ft HC kontin myynnistä jäänyttä katetta ja kateprosenttia. Visio aiotaan toteuttaa panostamalla samalla tavalla myynnin ja logistiikan prosesseihin, koska ne tuntuvat toimivan tällä hetkellä kiitettävän hyvin. Yritys pysyttelee kuitenkin valppaana mahdollisille kehityskohdille. Rahtikuljetusyhtiöitä kilpailuttamalla etsitään mahdollisia muutoksia parempiin prosesseihin.

3.4 Kyselytutkimuksen eli teemahaastatteluiden toteutus

Opinnäytetyön empiirinen osio, eli tutkimusosio, sisältää teemahaastatteluiden toteutetun kyselytutkimuksen. Kuvio 8 esittää tämän kyselytutkimuksen etenemisen. Yrityksen työntekijöille lähetetään

etukäteen prosessin perustietojen keräyslomake, jonka kysymyksiin he voivat tutustua ennen varsinaisia haastatteluita. Tämän jälkeen case-yrityksessä, Alestalon Mattokutomo Oy:ssa, sovittuina haastatteluina opinnäytetyöntekijä, eli tutkimuksen haastattelija, käy paikan päällä työntekijöiden kanssa yhdessä kysymykset läpi sekä esittää syventäviä ja täsmentäviä jatkokysymyksiä heidän prosessityöskentelyynsä liittyen. Myöhemmin vielä lähetetään täydentäviä lisäkysymyksiä sähköpostitse.

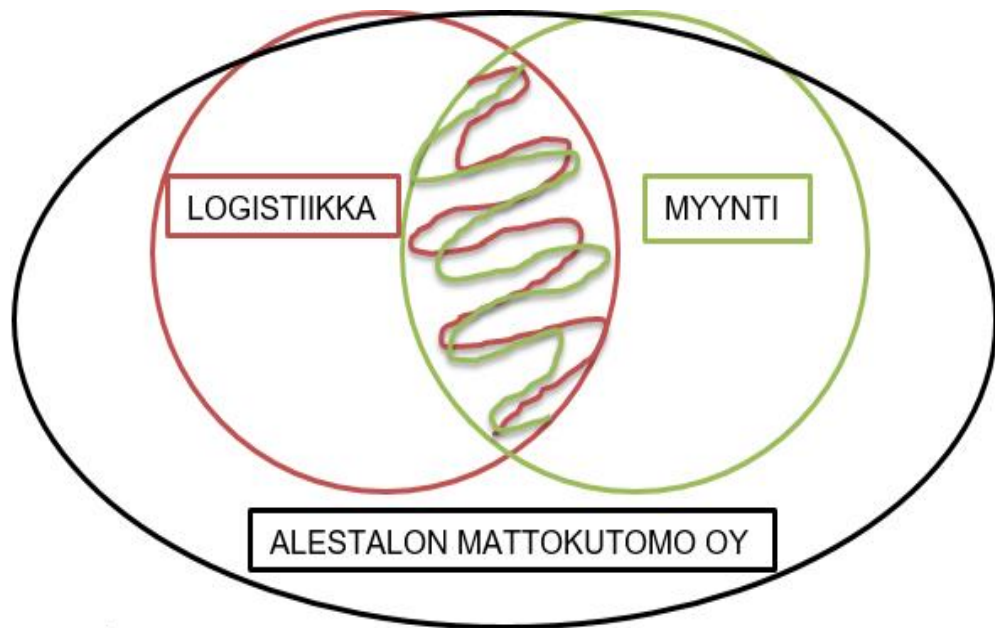


KUVIO 8. Kyselytutkimuksen toteutus ja eteneminen

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä; haastateltaville esitetään etukäteen suunnitellut kysymykset, kuitenkin jätetään myös tilaa heidän vapaalle puheelleen. Tämä tiedonkeruumenetelmä antaa enemmän merkitystä haastateltavien omille tulkinnoille, ja haastatteluista voidaan napata ne asiat, jotka ovat oleellisia tutkimuksen kannalta.

Haastateltavina ovat Alestalo Oy:n hallinnosta vastaava ja myyntiä hoitava toimitusjohtaja Joonas Alestalo, myynnistä vastaava Senior Advisor Esa Alestalo sekä logistiikkapäällikkö Ville Vavuli. Myynti ja logistiikka ovat yrityksen ydinprosesseja, jotka kohtaavat asiakkaan, ja kuten kappaleessa 2.1 esitettiin, hallinto taas on prosessi, joka tukee ja mahdollistaa nämä

ydinprosessit. Myynnin ja logistiikan prosessit ovat todella kytköksissä toisiinsa ja täydentävät toisiaan. Kuvio 9 havainnollistaa, kuinka Alestalon Mattokutomossa nämä kaksi prosessia toimivat yrityksen sisällä omissa ympyröissään, mutta ovat kuitenkin vahvasti toistensa toiminnassa mukana.



KUVIO 9. Logistiikka- ja myyntiprosessien yhteistyö

Haastatteluiden tulokset puretaan kolmisivumallintamistekniikalla. Kyseinen mallintamistekniikka sopii hyvin tämän opinnäytetyön tarkoituksiin koska se on osallistuva mallintamistapa, siinä otetaan mukaan muita ja muiden mielipiteet huomioon, joten yrityksen työntekijöiden omille huomiolle ja ehdotuksille jätetään tilaa sekä se on soljuva jatkumo teemahaastatteluille. Tämä kokonaisuus auttaa myös kehitysehdotuksissa ja mahdollisissa kehityskohteissa.

Opinnäytetyöntekijän tekemät huomiot ja ehdotukset, sekä työntekijöiden palautteet yhdessä, voivat mahdollisesti antaa yritykselle suunnan, miten lähteä kehittämään yrityksen toimintaa.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa selitetään opinnäytetyön lopputulokset. Tutkimustulokset esitellään ensimmäiseksi kolmisivutekniikalla mallinnettuna, jonka jälkeen ne avataan sanallisesti ja kuviolla havainnollistaen. Seuraavaksi SWOT-analyysin avulla kerrotaan mihin johtopäätöksiin on tultu. Esitetään opinnäytetyöntekijän kehitysehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi otetaan kantaa tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin.

Tutkimusvälineenä käytettyjen teemahaastatteluiden tavoitteena oli kerätä yhteen jo olemassa oleva hiljainen tieto, mitä yrityksen arjessa tapahtuu ja kuinka toimitaan. Tutkimuksessa keskityttiin kahteen yrityksen tärkeimpään prosessiin ja haastateltiin näiden prosessien ympärillä toimivia ihmisiä.

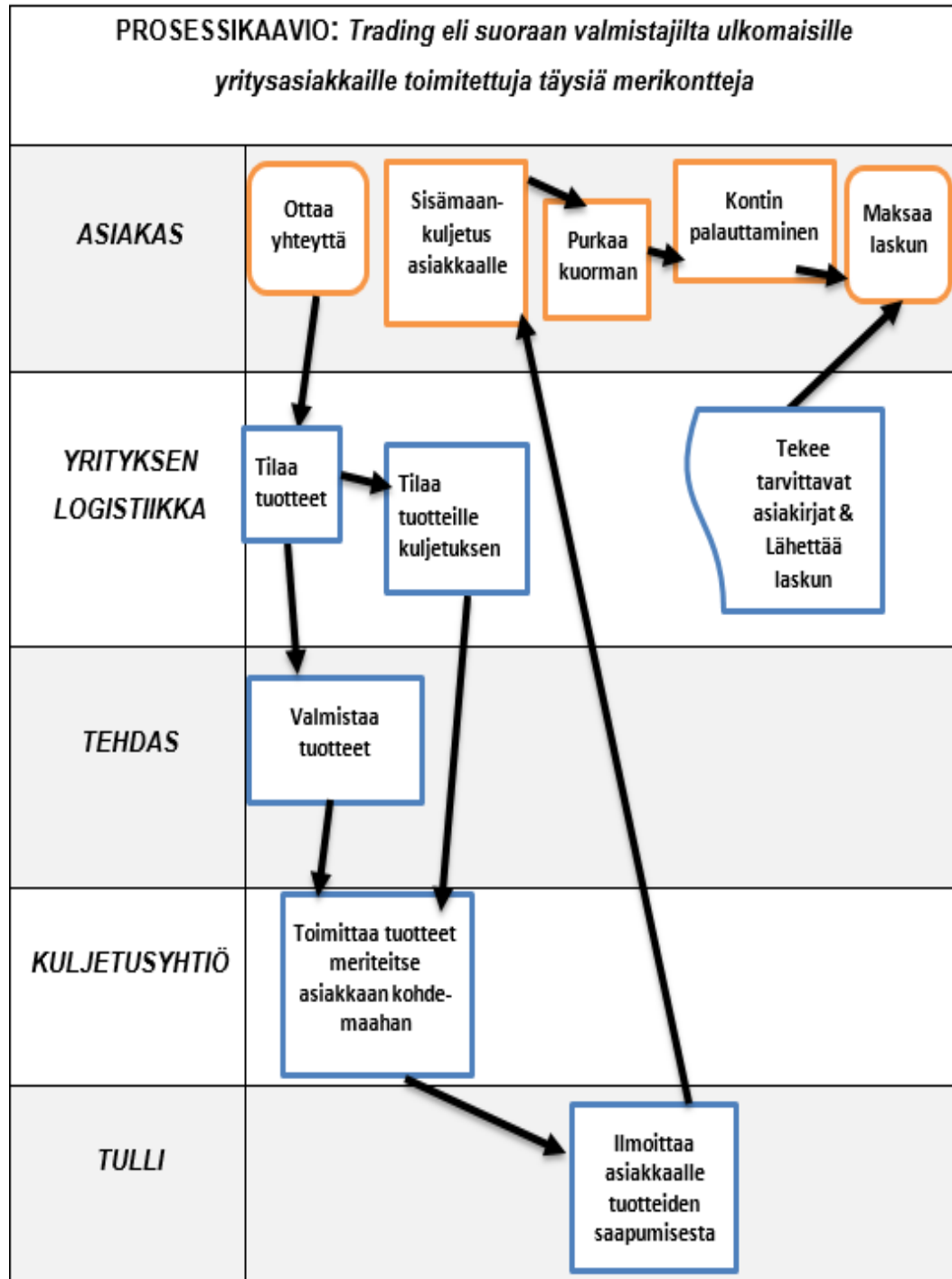
4.1 Tutkimustulokset: Myynti- ja logistiikkaprosessi

Teemahaastatteluiden jälkeen mallinnettiin saadut vastaukset ja tulokset kolmisivutekniikalla, kuten esitettiin kappaleen 2.5.1 esimerkissä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa, eli kappaleessa kaksi, on selitetty ja kuvailtu prosesseja yleisesti, ja seuraavien tuloksien termit on selitetty aiemmin samaisessa kappaleessa. Opinnäytetyöntekijä keräsi vastaukset ja täytti ensin prosessikortin (taulukko 3), missä prosessin perustietoja koottiin yhteen. Tämän perusteella luotiin sitten prosessikaavio (kaavio 4), jossa on jokaisen prosessissa osallisena olevan tahon tehtävät kunkin omalla alueella ja nuolien avulla selitetään prosessin eteneminen. Viimeisenä täytettiin prosessin selityslehti (taulukko 4), jossa nimensä mukaisesti selitetään prosessin eri vaiheet, vastuut, kriittiset tekijät, menetelmät ja resurssit sekä syötteet ja tuotokset.

Alestalon Mattokutomo Oy:n logistiikkaprosessi kolmisivutekniikalla mallinnettuna:

TAULUKKO 3. Prosessikortti: Trading

PROSESSIKORTTI	
PROSESSI	<i>Trading eli suoraan valmistajilta ulkomaisille yritysasiakkaille toimitettuja täysisiä merikontteja</i>
TARKOITUS	Toimitetaan suoraan valmistajilta ulkomaisille yritysasiakkaille toimitettuja täysisiä merikontteja
OMISTAJA	Logistiikkapäällikkö
ALKU (prosessin käynnistävä tekijä)	Tavarantoimittajalta tieto, että tavaroita on riittävästi täyttämään 40ft HC
LOPPU (tuote/palvelu)	Kaikkien valmiiden asiakirjojen kopioiden arkistointi omiin kansioihin
ASIAKAS	B2B (Business to business) markkinoilla toimiva yritys
ASIAKASTARPEET & VAATIMUKSET	Laadun tasaisuus, toimitusvarmuus (oltava valmistuneita tarpeisiin), hintavarmuus (ei heittele sovitusta)
PROSESSIN MENESTYSTEKIJÄT	Myyntityö ja logistiikka toimivat
PROSESSIN MITTARIT	Taloudelliset mittarit (kate ja kustannukset), laadulliset mittarit (tavarantoimittajan laatu, reklamaatioiden määrä)
KESKEISET RESURSSIT	Henkilö joka hallinnoi prosessia, tietokone, älymobiililaitte ja tulostin, excell-taulukko ja NetBaron, muovitaskuja, kynä, leimasin, alkuperätoimituslomakepohjia, pankki ja kuljetusyhtiön järjestelyt, mahdollisesti kuorman punnitsija, kauppakamari, tulli, tavarantoimittajan ostava asiakas, pankki
LIITYNNÄT MUIHIN PROSESSEIHIN	Hallinnolliset prosessit (varmistetaan että kaikki laskut ja maksut hoidetaan), tarvittaessa juridiset prosessit apuna
PROSESSIN KEHITTÄMIS-MENETTELY	Jos asiakkaasta ei kuulu mitään ja maksu saapuu, on prosessi onnistunut. Reklamaatioiden käsittely tavarantoimittajan kanssa, jotta vastaavaa ongelmaa ei enää esiintyisi yhtä laajamittaisesti



KAAVIO 4. Prosessikaavio: Trading

TAULUKKO 4. Prosessin selityislehti: Trading

PROSESSIN SELITYSLEHTI:				
VAIHE/ TEHTÄVÄ	KUKA/ KETKÄ vastuut	KRIITTISET TEKIJÄT mikä on olennaista	MENETELMÄT, OHJEET, MALLIT, TYÖKALUT, LAITTEET, RESURSSIT	SYÖTTEET & TUOTOKSET input- & outputtiedot
Tekee tilauksen yritykselle	Asiakas	Pitäytyy tilauksessaan eikä peru	Puhelimitse, sähköpostitse	Halutaan tilata tuotteita
Tilaa tuotteet tehtaalta ja tilaa niille kuljetuksen, tekee tarvittavat asiakirjat asiakkaalle	Yritys	Asiakkaan tilaamat tuotteet oikein, kaikki tarvittavat asiakirjat kunnossa ja hoidettuna	Asiakkaan antamat ohjeet	Asiakas tekee tilauksen & tehtaalta varmistetaan täyden 40ft HC kontin täytyminen
Valmistaa tuotteet	Tehdas	Toimeksiannon tavoitteiden toteutuminen, laadun varmistaminen	Tarvehankinta	Sivutuote ylijäämä, eli raaka-aineet
Toimittaa tuotteet meriteitse asiakkaan kohde-maahan	Kuljetus	Tuotteet toimitetaan perille kunnossa & ajallaan	40ft HC kontti & laiva joka kontit kuljettaa	Rahti-kuljetuspalvelu
Tullaa tuotteet	Tulli	Tavoitteiden toteutuminen	Tullilainsäädäntö, osapuolten dokumentit kunnossa	-
Hoitaa sisämaan-kuljetuksen, purkaa kuorman, palauttaa tyhjän kontin satamaan, maksaa laskun	Asiakas	Kontin kuljetus ja purku	Kontin kuljetukseen ja purkuun tarvittavat välineet	Hyväksytyt tuote & maksaa laskun

Alestalon Mattokutomo Oy:llä on muutamia hieman erilaisia tapoja, kuinka heidän myynninprosessinsa käynnistyvät. Henkilökohtaiseen myyntityöhön kuuluu yrityksen ja asiakkaan välinen välitön kanssakäyminen, joka on vuorovaikutusta, jossa myyjä auttaa ostajaa valitsemaan, hyväksymään ja ostamaan mitä asiakas on toivonut. Myyntityö on kansainvälisessä kaupassa tehokas kilpailukeino. Henkilökohtaiset kontaktit sekä henkilökohtainen vaikuttaminen ovat merkittäviä suhteiden solmimisessa sekä ylläpitämisessä, ja tässä Alestalon Mattokutomo Oy:n myynti toimii todella hyvin.

1. Asiakas tekee tilauksen/kyselee haluamista tuotteista case-yritykseltä
 - Jonka jälkeen yritys tekee tuotteiden saatavuus selvityksen tehtaalle, tilaa tuotteet sekä tilaa kuljetuksen näille tuotteille
2. Toinen prosessin käynnistymismahdollisuus on, että tehdas ennakoii tulevan kuukauden menekin ja ilmoittaa siitä yritykselle
 - Yritys on sopinut tehtaalla kanssa aina ostavansa sen verran että se täyttää kokonaisen 40ft HC-merirahtikontin, joten se tilaa kuljetusyksikön lastauspäivälle. Kun yrityksellä on kaikki tuotteet ja tavarat, on sen pakko myös myydä kaikki ja seuraa niin sanotusti ”pakkomyynti” eli tuotteet on saatava myytyä tappion välttämiseksi. Pakkomyyntiä tapahtuu myös, jos tavaraa ja tuotteita saapuu yritykseen ennakoitua enemmän, tai jos saapuu hieman normaalista poikkeavia tuotteita, jotka eivät välttämättä myy yhtä hyvin kuin perustuotteet.
3. Välillä yritys saattaa innovatiivisesti kysellä tai tilata uusia, erilaisia tai ylimääräisiä tuotteita ja selvittää niiden mahdollista käyttöön ottoa ja menekkiä

- Saattaa olla jokin sisäsyntyinen idea, ennen kuin on edes varsinaista asiakasta tai tuotetta

Näiden mahdollisten myynninprosessien käynnistymisten jälkeen käynnistyy logistiikan prosessi. Tehdas valmistaa tilatut tuotteet ja yrityksen tilaama kuljetus kuljettaa tuotteet asiakkaan kohdemaahan. Alestalon Mattokutomo Oy tilaa tuotteet tehtaalta (Saksassa oleva tehdas tuottaa tällä hetkellä parhaimpia raaka-aineita). Nämä ovat teollisuustuotannon sivutuotehaaskioita joita voi uudelleen käyttää mattojen valmistamiseen. Kuljetus tapahtuu 40ft HC-konteissa (40ft High Cube 2,425 mm X 11,578 mm) meriteitse asiakkaan maahan (tällä hetkellä suurin myynti on Intiaan).

Tällä välin yrityksessä tehdään kaikki tarvittavat asiakirjat: kauppalasku, pakkauslista, kaasutustodistus, vakuutustodistus, alkuperätodistus, konossementti ja vientiperittävä (asiakirja, jota vastaan asiakas saa tilauksensa tullista). On todella tärkeää, että nämä kaikki dokumentit on tehty virheettömästi.

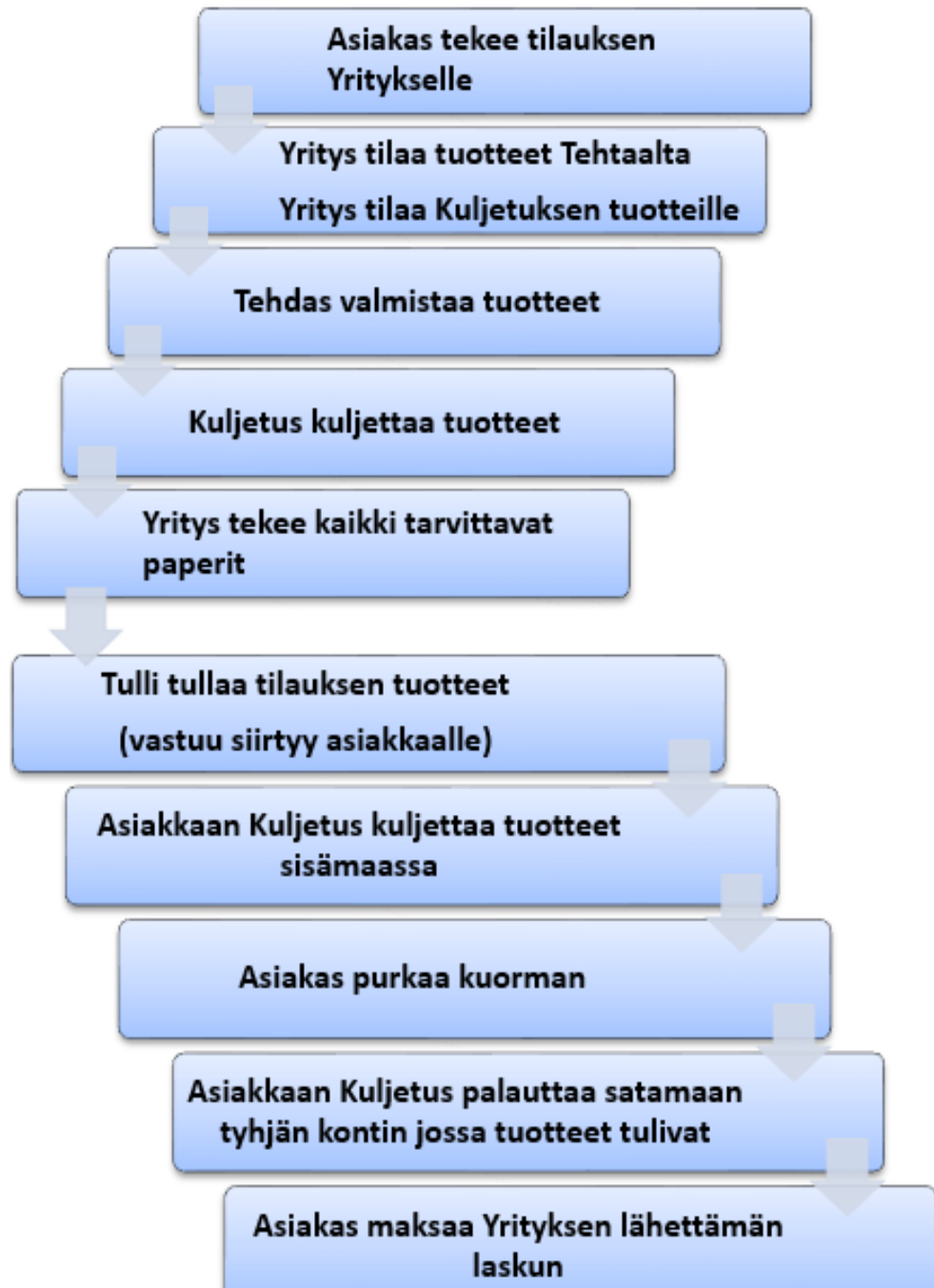
Kun tilaus saapuu kohdemaahan, siirtyy vastuu tuotteista asiakkaalle.

Intia on niin korruptoitunut maa, että vastuu on pakko siirtää heti eteenpäin. Tarpeeksi monen käden kautta kun maksaa, niin tilaus on jo kadonnut saavuttamattomiin koskaan asiakasta kohtaamatta. (Vavuli 2016.)

Tämän jälkeen asiakkaan tilaama sisämaankuljetus vie tuotteet asiakkaalle ja tämä purkaa kuorman.

Tyhjä kontti, jossa tuotteet ovat tulleet satamasta asiakkaalle palautetaan takaisin satamaan.

Asiakas maksaa yrityksen lähettämän laskun. Koko tämä prosessiketju saattaa kestää muutamankin kuukauden päivät. Jos asiakkaasta ei kuulu mitään ja maksu saapuu, on se merkki prosessin onnistumisesta. Tämä on yksinkertaisin logistiikkaprosessin käynnistyminen ja eteneminen, jonka kuvio 10 esittää.

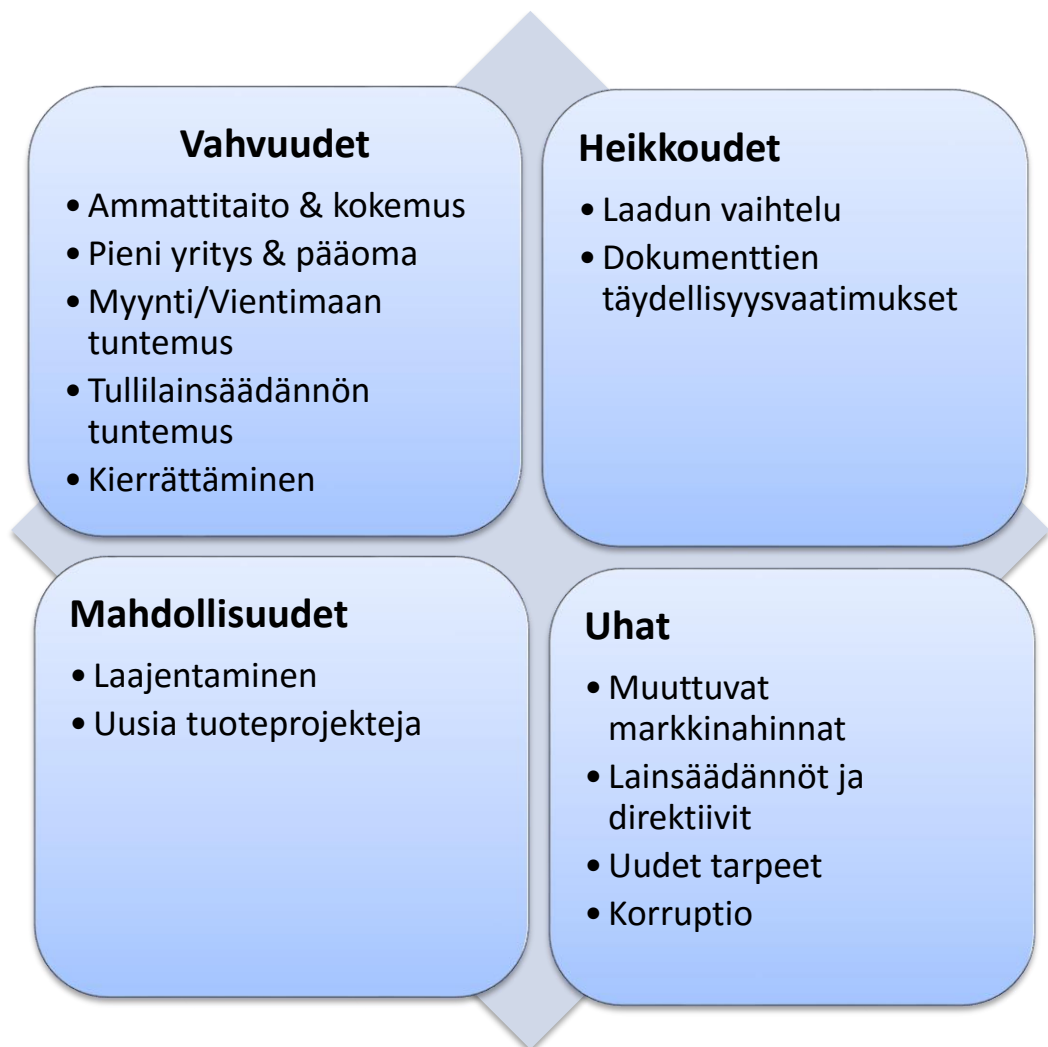


KUVIO 10. Esimerkki logistiikkaprosessin etenemisestä case-yritys Alestalon Mattokutomo Oy:ssa (Vavuli 2016)

4.2 Johtopäätökset ja SWOT-analyysi

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin case-yrityksen Alestalon Mattokutomo Oy:n myynti- ja logistiikkaprosessit mallintamalla kolmisivutekniikalla. Johtopäätökset on esitelty SWOT-analyysin muodossa taulukossa 5. SWOT-analyysia (Strengths – Vahvuudet, Weaknesses – Heikkoudet, Opportunities – Mahdollisuudet, Threats – Uhat) voidaan käyttää tukemaan strategisten päätösten teossa. Siinä heikkoudet ja vahvuudet edustavat yrityksen sisäisiä asioita, joita voidaan vertailla ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin (Vuorinen 2013, 88-89).

TAULUKKO 5. SWOT-analyysi opinnäytetyön johtopäätöksistä case-yritys Alestalon Mattokutomo Oy:n myynti- ja logistiikkaprosessista



Opinnäytetyön ensisijaiseen tutkimuskysymykseen on löydetty vastaus: prosessien kartoitus ja mallintaminen ovat tärkeää yritykselle, jotta yritys olisi selvillä siitä, mikä sen nykytilanne on ja mitä sen arjessa oikein tapahtuu. Kun ollaan saatu nykytilanne kartoitettua, nähdään mitkä ovat yrityksen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet, sekä mitä voidaan lähteä kehittämään. SWOT-analyysin avulla havainnollistetaan johtopäätökset, joihin on tultu tutkimuksen toteuttamisen jälkeen.

Vahvuudet (Strengths)

Yrityksen vahvuuksia ovat sen työntekijöiden ammattitaito ja kokemus. Myynti ja logistiikka ovat yrityksen ydinprosesseja jotka kohtaavat asiakkaan, ja nämä prosessit toimivat moitteettomasti tällä hetkellä yrityksessä. Heidän liiketoiminnassaan arvostetaan ennen kaikkea luotettavuutta ja kumppanuutta, suurin osa Alestalon asiakkaista on jo vuosien, jopa kymmenen vuoden takaa. Liiketoiminta ja kaupankäynti hoidetaan aina henkilökohtaisesti, joko puhelimitse, joskus sähköpostitse tai sitten asiakkaan luona paikan päällä. Ei olla kasvoton yritys vaan oikeita henkilöitä joita on helpompi lähestyä ja tehdä kauppia. Välillä ollaan enemmänkin perhetuttuja joiden kanssa tehdään kauppaa, kuin pelkkiä liikekumppaneita.

Yritys on pieni, kahdeksan henkilön tiivis yhteisö, jossa jokainen tietää ja tekee tehtävänsä itseohjautuvasti. On olemassa hierarkia, jota noudatetaan tärkeimmissä päätöksissä, mutta suhtautuminen kaikkien kesken on yhdenvertaista ja toverillista. Pääomaa ei ole sijoitettu materiaaliin paljon. Toimistotila on olemassa, mutta työn voisi hoitaa myös etäältä. Elektroniikkalaitteita on, mitä yleensä kaikissa yrityksissä muutenkin olisi, mutta ei ole laitettu rahaa mihinkään suuriin laitteisiin tai muuhun mikä saattaisi ajan saatossa ruostua tai mennä pilalle. Tällöin riskit ovat pienemmät.

Koska kauppaa on tehty jo vuosia, Alestalon Mattokutomo Oy:n työntekijät tuntevat jo asiakkaidensa kotimaat ja niiden tavat todella hyvin. Esimerkiksi Intiassa tullilainsäädäntö on todella tiukkaa, ja Alestalon

Mattokutomo Oy:n Senior Advisor Esa Alestalo on ensimmäinen valkoihoinen, joka on saanut vuoden 1947 jälkeen muutettua Intian lakeja ja tullilainsäädäntöä toistaiseksi jopa neljä kertaa.

Tietenkin myös tärkeää on yrityksen päätoimintaan liittyvä teollisuusmaiden tuotannosta jäävien sivutuotehaaskioiden (jotka voidaan myös ajatella jätteenä) kierrättäminen ja ohjaaminen maihin, jossa sitä voidaan hyväksi käyttää ja uudelleen hyödyntää räsymattojen valmistuksessa.

Heikkoudet (Weaknesses)

Merkittäviä ongelmia ei tutkimuksessa havaittu. Suurimmat kriittiset pisteet ovat tavarantoimittajien puolella siinä, vastaako tuotteiden laatu sitä mitä asiakas on toivonut ja tilannut.

Asiakirjojen ja dokumenttien teossa pitää yrityksen päässä olla todella tarkkana, ettei esiinny virheitä ja synny tilanteita joissa virheet kääntyvät Alestalon Mattokutomo Oy:ta vastaan. Muuten mahdolliset virheet eivät ole yrityksen vaikutuksen alla, vaan kuten aiemmin mainittua, tavarantoimittajien puolella.

Mahdollisuudet (Opportunities)

Halutaan olla tehokas kierrätysraaka-aineiden toimittaja globaalisesti ja kangaskaupan toimivan paikallisesti. Laajennetaan ylöspäin ja skaalataan isommaksi, kilpailutetaan rahtiyhtiöitä parhaan mahdollisen löytämiseksi palvelemaan yrityksen tarpeita

Myös mahdollisuutena on aloittaa uusia ydinliiketoimintaa lähellä olevia projekteja ja tuoteprojekteja. Yrityksellä on aina välillä uusia innovatiivisia ideoita, joita lähdetään ennakkoluulottomasti testaamaan.

Uhat (Threats)

Muuttuvat markkinahinnat, ja lainsäädäntöjen sekä direktiivien muuttuminen voivat vaikeuttaa kaupantekoa, kuljetusta ja

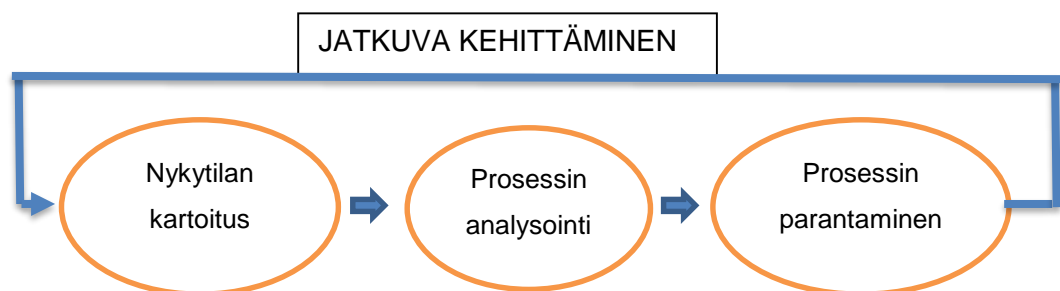
sopimustentekoa. Esimerkiksi maakohtaiset lainsäädännöt, kuten kierrätys- ja tullilainsäädännöt saattavat muuttua. Silloin on vain seurattava muutoksien ja kehityksen perässä.

Ihmisten uudet tarpeet voivat myös olla yksi uhkatekijä yritykselle. Jo aiemmin Suomen muuttuminen teollisuusyhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi pakotti Alestalon Mattokutomo Oy:n kansainvälistymään ja lähtemään hieman erilaisille markkinoille. Ihmisten muuttuvien tarpeiden täyttämisen perässä pysyminen on tärkeää.

Korruptio vaikeuttaa kauppaa ja asian suhteen pitää pysyä todella valppaana. Alestalon Mattokutomo Oy on asiasta tietoinen eikä halua lähteä mukaan muiden lainkiertämiseen.

4.3 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössä perehdyttiin yrityksen tämän hetkiseen tilanteeseen ja siihen mitä sen prosessien kulussa nyt tapahtuu, eli tehtiin nykytilan kartoitusta. Tehtiin tutkimus, jossa mallinnettiin yrityksen tärkeimpiä ydinprosesseja. Prosessien kehittämisen vaiheet on kuvailtu kuviossa 11. Tämän nykytilanteen kartoituksen jälkeen yritys saa tietoonsa kaiken tähän asti vain tiettyjen henkilöiden pään sisällä jo olemassa olleen tiedon.



KUVIO 11. Prosessin kehittämisen vaiheet (Savonen 2016)

Yrityksen myynnin- ja logistiikanprosessin kartoittamisen jälkeen yrityksellä on mahdollisuus saada selkeämpi kuva siitä mitä on meneillään.

Seuraavaksi voidaan alkaa pohtia, tarvitseeko prosesseja kehittää ja jos tarvitsee, niin mitä toimenpiteitä se vaatii. Koska opinnäytetyö keskittyi yrityksen kahteen tärkeimpään prosessiin, myyntiin ja logistiikkaan, olisi muiden tapahtuvien prosessien kartoittaminen myös suotavaa. Esimerkiksi yrityksen hallinnon toimimiseen liittyvät prosessit. Tämä työ antaa yritykselle esimerkin, kuinka mallintaa mahdollisesti tulevaisuudessa lisää prosesseja. Yrityksen omaa aikaa ja resursseja säästääkseen voitaisiin tarjota näistä mahdollisuutta jatkaa prosessien mallintamista toisena opinnäytetyön tehtävänantona.

Aiemmin mainittiin yrityksen visio ja missio, ja tavoitteena olisi laajentua ylöspäin ja skaalata isommaksi. Suositellaan strategiasuunnitelman luomista, jotta yrityksen missio, visio ja strategia kirkastuisivat yritykselle. Yritys voisi käyttää kasvustrategiamallinaan Ansoffin tuotemarkkinamatriisimallia. Siinä tarkastellaan neljän strategian avulla (penetraatio-, tuotekehitys-, markkinakehitys- sekä difersikaatiostrategia) nykyisiä ja uusia tuotteita, kuten myöskin nykyisiä ja uusia markkinoita, jotka voisivat mahdollistaa yrityksen toivomaa kasvua (Ansoff Matrix 2013).

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä selkeää markkinointisuunnitelmaa. Ehdotetaan, että tehtäisiin heille sellainen. Tämän avulla saatettaisiin löytää uusia ulottuvuuksia ja laajentaa sekä kehittää nykyistä kauppaa. Apuna tähän opinnäytetyöntekijä ehdottaa McCarthyn 4-P-mallin (Product – tuote, Price – hinta, Place – Saatavuus, Promotion - markkinointiviestintä) mukaisesti kilpailukeinojen asettelua, joiden avulla voitaisiin luoda kilpailuetua yritykselle.

Yritys voisi myös tehdä tai teettää yritysanalyysin, jossa keskitytään tutkimaan niitä yrityksen resurssi- sekä osaamistekijöitä, jotka vaikuttavat kansainväliseen toimintaan sekä kilpailukykyyn. Tämä analyysi kannattaa tehdä yhtä aikaa toimintaympäristö- sekä kilpailija-analyysin kanssa, jotta analyysija olisi mahdollista vertailla keskenään. Tällöin yritysanalyysissa voitaisiin arvioida Alestalon Mattokutomo Oy:n vahvuuksia ja heikkouksia

verrattuna kilpailijoihin sekä miettiä voisiko yritys oppia jotain kilpailijoiltaan.

4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten luotettavuutta ja johdonmukaisuutta, toisin sanoen sitä, että menetit ovat mahdollista toistaa ilman tuloksia jotka olisivat sattumanvaraisia. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja että tehdyt päätelmät ovat oikeita. Päätelmien on oltava uskottavia ja vakuuttavia, ja oikeat asiat tulee olla mitattuina juuri niistä asioista, joita on pitänytkin mitata tutkimuksessa. Reliabiliteetin toteaminen saattaa olla kvalitatiivisissa tutkimuksissa välillä ongelmallista, koska olosuhteet eivät välttämättä aina pysy samoina. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 216-217.)

Opinnäytetyön tutkimus on validi, koska siinä käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla saatiin selvyyttä niihin toimintoihin, joita pitikin selvittää. Case-yrityksen, eli Alestalon Mattokutomo Oy:n toiveesta kartoitettiin ja mallinnettiin sen tärkeimmät ydinprosessit. Tutkimusta voidaan pitää reliaabelina, koska teemahaastatteluiden haasteltavat ovat vastuussa omista työalueistaan ja työprosesseistaan yrityksessä, jossa ei ole paljon työntekijöitä. Joten jos tutkimus toistettaisiin, olisivat haastateltavat ja heidän vastauksensa samat edelleen. Samasta prosessista vastaavia työntekijöitä haastateltaessa saatiin samaan prosessiin eri näkökulmia ja toisiaan täydentäviä vastauksia.

5 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö käsitteli prosessien kartoittamista ja mallintamista. Se toteutettiin Alestalon Mattokutomo Oy:n toiveesta saada jo olemassa ollut hiljainen tieto yrityksen tärkeimpien prosessien tapahtumista kaikkien käytettäväksi.

Työn tavoitteena oli tehdä nykytilannekartoitus yrityksen ydinprosesseista, myynnistä ja logistiikasta. Jotta yrityksellä olisi mahdollisuuksia menestyä, täytyy sen olla selvillä mitä sen prosesseissa tapahtuu ja kuinka ne etenevät. Jokainen prosessi on erilaisten reaktioiden sarja ja jokainen osa tätä ketjua, sarjaa, vaikuttaa kokonaisuuteen. Kokonaisuus ei voi toimia, jos sen ketjun osista jokin on heikko. Ja työssä tutkitut myynnin ja logistiikan prosessit ovat todella kiinteästi kytköksissä toisiinsa tässä prosessien ketjussa. Prosessien tunnistamisen ja kuvailun myötä on myös niiden hallitseminen helpompaa ja tehokkaampaa.

Opinnäytetyön teoreettisessa osiossa tutustutettiin lukija prosesseihin; kuinka ne etenevät, miksi niitä kartoitetaan, kerrottiin prosessien mallintamisesta sekä esiteltiin erilaisia prosessien mallintamistekniikoita. Annettiin esimerkki työssä käytetystä kolmisivumallintamistekniikasta.

Tutkimuksen ensisijainen tutkimusongelma oli selvittää, miksi prosessien kartoitus ja mallintaminen ovat tärkeitä case-yritykselle. Ongelmaa lähdettiin selvittämään yrityksen ytimestä, prosessien kanssa työskenteleviltä työntekijöiltä.

Työn empiirisessä osuudessa suoritettiin kvalitatiiviset teemahaastattelut. Tutkimukseen sopi parhaiten käyttää laadullista tutkimusmenetelmää ja teemahaastatteluiden avulla haastateltiin yrityksen työntekijöitä. Haastattelut suoritettiin huhti-toukokuussa 2016, kolmelle Alestalon Mattokutomo Oy:n myynnistä ja logistiikasta vastaaville henkilöille, ja niiden tulokset mallinnettiin kolmisivutekniikalla, jossa yrityksen ydinprosessien tiedot kerättiin prosessikorttiin, luotiin vaiheista ja vastuista prosessikaavio, ja viimeiseksi prosessin selityslahden avulla kerrottiin

tarkemmin vaiheista, vastuista, kriittisistä tekijöistä, menetelmistä ja resursseista, sekä syötteistä ja tuotoksista. Tästä kolmisivutekniikasta ei löytynyt niin paljon tutkimuksia tai lähteitä kuin muista mallinnustekniikoista. Opinnäytetyön kielenohjaaja, Jaana Loipponen, kertoi kysyneensä eräältä prosesseista luennoitsevalta henkilöltä kyseisestä tekniikasta, ja tämä henkilökään ei ollut siitä kuullut. Kun hänelle sitten esitettiin esimerkki kolmisivutekniikasta, hän tunnisti siitä osia ja piti sitä eri tekniikoiden yhdistelmänä. Tämä luo tälle tutkimusmenetelmälle uutuusarvoa.

Tutkimustuloksista selvisi, että Alestalon Mattokutomo Oy:n ehdottomat vahvuudet ovat juuri opinnäytetyössä tutkitut myynti- ja logistiikkaprosessit. Näiden kahden asiakkaan kohtaavan ydinprosessin varaan rakentuu koko yrityksen toiminta. Vastauksena tutkimuskysymykseen saatiin, että prosessien kartoittaminen on tärkeää ja hyödyllistä yritykselle. Johtopäätökset purettiin SWOT-analyysin avulla. Yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia löydettiin etupäässä haastattelujen pohjalta, mutta myös opinnäytetyöntekijän omien havaintojen perusteella.

Case-yrityksen myynti- ja logistiikkaprosessin vaiheet määriteltiin ja todettiin opinnäytetyön tutkimustuloksien avulla valideiksi ja tutkimusta voi pitää reliabelina.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä selkeää markkinointisuunnitelmaa, joten opinnäytetyöntekijä on ehdottanut, että yritys tekisi tai teettäisi itselleen sellaisen. Tämän avulla saatettaisiin löytää uusia ulottuvuuksia ja laajentaa sekä kehittää nykyistä kauppaa. Myös yritysanalyysin mahdollisuutta ehdotettiin, jotta yritys voisi ehkä oppia heikkouksistaan ja vahvuuksistaan verrattuna kilpailijoihinsa. Koska yrityksen visiona tulevaisuudessa oli kasvaa ja skaalata isommaksi, strategiasuunnitelman joka kirkastaisi sen missiota ja haluamaa visiota. Tähän voisi yritys käyttää kasvustrategiamallinaan Ansoffin tuotemarkkinamatriisimallia.

Kokonaisuudessaan tutkimus vastasi annettuun tavoitteeseen ja sen avulla saatiin tehtyä nykytilankartoitus yrityksen tärkeimmistä prosesseista. Opinnäytetyöntekijällä ei entuudestaan ollut tietämystä prosessien kartoittamisesta tai mallintamisesta perusteita enempää, ja tämän työn edetessä hän itseopiskeli lisää prosesseista ja oppi koko ajan enemmän tutkimuksen kehittyessä. Ymmärtäessään prosessien kulun ja niiden nykytilan kartoittamisen merkityksen yritykselle ja yrityksen prosessien kehittämiseksi, olisi tulevaisuuteen tähtyen tästä työstä hänelle hyötyä työelämässä. Jatkossa tätä työtä voisi laajentaa yrityksen muiden prosessien kartoittamisella ja kehittämisellä tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Alestalo, E., Anttila, E. & Saivo, T. 2007. Räsymaton raidat – Alestalon Mattokutomo Oy 90 vuotta. Lahti: Kirjapaino Markprint Oy

Hall, J. M. & Johnson, M. E. 2009. When should a process be art, not science. Harvard Business Review (March)

Hammer, M & Stanton, S. 1999. How the process enterprises really work. Harvard Business Review (November-December)

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM & V Research.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Rohleder, T.R. & Silver, E.A. 1997. A tutorial on business process improvement. Journal of Operations Management 15.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet:

Alestalon Mattokutomo Oy. 2016 [viitattu 09.03.2016]. Alestalon Mattokutomo Oy. Saatavissa: <http://www.alestalo.fi/fi/Etusivu.html>.

Ansoff Matrix. 2013. What is the Ansoff Matrix? [viitattu 04.05.2016]. Your guide to Ansoff Matrix Analysis. Saatavissa: <http://www.ansoffmatrix.com/>

ASQ. 2016. SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) Diagram [viitattu 28.04.2016]. The Global Voice of Quality. Saatavissa: <http://asq.org/service/body-of-knowledge/tools-sipoc>

Discover6Sigma. 2007. The Science behind Breakthrough improvements. SIPOC [viitattu 28.04.2016]. Discover6Sigma. Saatavissa: <http://www.discover6sigma.org/post/2007/06/sipoc/>

Dubinsky, A. J. 1980-1981 (Fall-Winter). A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process [viitattu 05.05.2016]. Journal of Personal Selling & Sales Management. Saatavissa: <https://dub129.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgcvLpC-UR5hGuKAAjfePstA2&folderid=flinbox&attindex=0&cp=-1&attdepth=0&n=79084521>

Jalonen, R. 2012. QF/IMS. Prosessien kuvaamisen perusteita [viitattu 05.04.2016]. Qualitas Fennica. Saatavissa: http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/21201_Artikkeli_Prosessien_kuvaamisen_perusteita-1.PDF

JHS 152. 2008. Prosessien kuvaaminen [viitattu 25.03.2016]. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>

JUHTA. 2012. JHS-suositukset [viitattu 06.04.2016]. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>

Jyväskylän yliopisto. 2016. Hiljainen tieto [viitattu 05.04.2016]. Saatavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

KT. 2014. Osaamisen kehittäminen edistää työssä jatkamista [viitattu 05.03.2016]. Kuntatyönantajat. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/jatkaminen/Documents/osaamisen-kehittaminen-tietoisku.pdf>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2008. Miten ja miksi prosesseja mallinnetaan? [viitattu 15.03.2016]. Liiketalouden laitos. Intranet. Saatavissa: (http://www.lpt.fi/tykes/news_doc/prosessit_mea-hartvaara.pdf)

Lahden ammattikorkeakoulu. 2015. Process and Project Management [viitattu 15.03.2016]. Liiketalouden laitos. Intranet. Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=11110>

Martinsuo, M & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä [viitattu 06.04.2016]. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Saatavissa: file:///C:/Users/sally/Downloads/prosessien_mallintaminen.pdf

Moisio, J, Ritola, O & Qualitas Fennica Oy. 2005. Prosessien tunnistaminen 1 [viitattu 25.04.2016]. Saatavissa: http://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/757872/mod_resource/content/0/1_Prosessien_Tunnistaminen.pdf

OMG. 2016. Business Process Model & Notation™ (BPMN™) [viitattu 06.04.2016]. Object Management Group. Saatavissa: <http://www.omg.org/bpmn/>

Puohiniemi, M. 2010. Arvot, missio, visio ja strategia [viitattu 09.05.2016]. Limor Oy. Saatavissa: <http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>

Recycling International. 2010. Textiles teaser is it by-product or waste? [viitattu 05.05.2016]. Alestalon Mattokutomo Oy. Saatavissa: <file:///C:/Users/sally/Desktop/Tesis/Recycling%20International.pdf>

Savonen, M-L. 2016. Lehtori. MQ. DI. Savmatec Oy. Prosessit ja niiden kuvaaminen [viitattu 24.04.2016]. Savmatec Oy. Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/mod/resource/view.php?id=634151>

SixSigma. 2016. SIPOC Diagram [viitattu 28.04.2016]. SixSigma. Saatavissa: <https://www.isixsigma.com/tools-templates/sipoc-copis/sipoc-diagram/>

TTK. 2016. Sujuvat prosessit [viitattu 12.04.2016]. Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö. Saatavissa: http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/sujuvat_prosessit

Tuisku. 2015 [viitattu 05.04.2016]. Alestalon Mattokutomo Oy. Saatavissa: http://www.alestalo.fi/File/Tuisku_2015_1_s_3_7.pdf

Tykes. 2016a. Prosessien mallintaminen [viitattu 06.04.2016]. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/PROSESSIEN_KUVAAMISEN_TYO_KALUT120410.pdf

Tykes. 2016b. Menettelyohjeet ja lomakkeet prosessien kuvaamiseksi [viitattu 20.04.2016]. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/Menettelyohjeet_ja_lomakkeet_prosessien_kuvaamiseksi120410.pdf

Suulliset aineistot:

Alestalo, E. Senior Advisor. Alestalon Mattokutomo Oy. Haastattelu. [02.05.2016]. Lahti.

Alestalo, J. Toimitusjohtaja. Alestalon Mattokutomo Oy. Haastattelu. [03.05.2016]. Lahti.

Kuusisto, M. 2016. Senior Lecturer. Lahden ammattikorkeakoulu. [04.04.2016]. Lahti.

Vavuli, V. Logistiikka päällikkö. Alestalon Mattokutomo Oy. Haastattelu. [20.04.2016]. Lahti.

Muut lähteet:

Ritola, O. 2016. IMS Business Solutions Oy. Parempaan tuottavuuteen prosessien kuvauksilla ja ohjaavilla mittareilla [Powerpoint-esitys]. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden laitos.

Vavuli, V. 2015. Koulutuskeskus Salpaus. Eräänlaisen kaupan toimintaympäristöä hieman erilaisesta, logistisesta näkökulmasta [Powerpoint-esitys]. Alestalon Mattokutomo Oy.

KAAVIOT, KUVAT, KUVIOT

KAAVIO 1 Esimerkki prosessikaaviosta (Saapuvan tavaran tarkastusprosessi)

KAAVIO 2 Prosessikaavio esimerkki *Asiakkaan markkinointimateriaalin suunnittelu ja tuotanto*

KAAVIO 3 Alestalon myynnin kehittyminen vuodesta 2009 vuoden 2015 lokakuuhun

KAAVIO 4 Prosessikaavio: Trading

KUVA 1 Alestalon Mattokutomo Oy:n perustaja Eine Alestalo os. Vähätalo

KUVA 2 Senior Advisor Esa Alestalo ja räsymattojen valmistus raaka-ainehaaskioita

KUVIO 1 Opinnäytetyön eteneminen

KUVIO 2 Esimerkki ydinprosessista: Tilaus-toimitus – prosessi

KUVIO 3 Prosessien kartoittamisen syyt

KUVIO 4 Strategian suunnittelu

KUVIO 5 Prosessien kulku

KUVIO 6 Prosessikortti esimerkki

KUVIO 7 Esimerkki vuokaaviona esitetystä prosessin kuvauksesta

KUVIO 8 Kyselytutkimuksen toteutus ja eteneminen

KUVIO 9 Logistiikka- ja myyntiprosessien yhteistyö

KUVIO 10 Esimerkki logistiikkaprosessin etenemisestä case-yritys Alestalon Mattokutomo Oy:ssä

KUVIO 11 Prosessin kehittämisen vaiheet

TAULUKKO 1. Prosessikortti esimerkki *Asiakkaan markkinointimateriaalin suunnittelu ja tuotanto*

TAULUKKO 2. Prosessin selityslehti esimerkki *Asiakkaan markkinointimateriaalin suunnittelu ja tuotanto*

TAULUKKO 3. Prosessikortti: Trading

TAULUKKO 4. Prosessin selityslehti: Trading

TAULUKKO 5. 12 SWOT-analyysi opinnäytetyön johtopäätöksistä case-yritys Alestalon Mattokutomo Oy:n myynti- ja logistiikkaprosessista

LIITTEET

LIITE 1: A Prosessin perustietojen keräyslomake

LIITE 2: B Prosessin selityslomake

LIITE 3: C Prosessin kansilehtipohja

LIITE 1. Prosessin perustietojen keräyslomake

A PROSESSIN PERUSTIETOJEN KERÄYSLOMAKE

<p>1. Prosessin nimi ja tarkoitus – miksi prosessi on olemassa?</p>	
<p>2. Prosessin omistaja – henkilö, joka vastaa, ohjaa sekä voi muuttaa ja käynnistää prosessin parantamisen</p>	
<p>3. Prosessin lähtötiedot (syötteet) – millaisten tietojen varassa prosessi käynnistyy? tarkastele lähtötietoja mahdollisimman laaja-alaisesti</p>	
<p>4. Koko prosessin edellyttämät keskeiset resurssit, esimerkiksi</p> <p style="padding-left: 40px;">Henkilöstö Välineet ja laitteet Järjestelmät Tilat ja materiaalit, jne.</p>	
<p>5. Prosessin asiakkaat ja muut toimijat – kaikki ne, joilla on prosessissa jokin rooli tai prosessiin kohdistuva vaatimus</p> <p style="padding-left: 40px;">Ulkoiset asiakkaat Sisäiset toimijat Sidosryhmät Viranomaiset yms.</p>	
<p>6. Mistä prosessi alkaa – ensimmäinen vaihe, ensimmäinen konkreettinen tekeminen?</p>	
<p>7. Mihin prosessi päättyy – viimeinen vaihe, viimeinen konkreettinen tekeminen?</p>	

<p>8. Koko prosessin tuotokset ulkoiselle asiakkaalle tai sisäiselle toimijalle</p> <p>Tuote Palvelu Dokumentit Data yms.</p>	
<p>9. Koko prosessin tavoitteet – millainen prosessin tulee olla asiakkaan, oman henkilöstön, suorituskyvyn ja talouden näkökulmista tarkasteltuna?</p> <p>Prosessin sekä sen tuotosten mittarit asiakas-, henkilöstö-, prosessin suorituskyky ja talousnäkökulmista tarkasteltuna.</p> <p>Missä pitää ehdottomasti onnistua? (Prosessin alustavat menestystekijät, jotka täsmentyvät prosessin vaiheiden kriittisten kohtien löydyttyä)</p>	
<p>10. Prosessin arviointitapa ja palautteen hankintatapa</p>	
<p>11. Prosessin tulosten käsittelytapa prosessin parantamiseksi</p>	

LIITE 3. C Prosessin kansilehtipohja

C PROSESSIN KANSILEHTIPOHJA**PROSESSIN (prosessin nimi tähän) PERUSTIEDOT (kansilehti)**

Prosessin tarkoitus:

Prosessin tavoite:

Prosessin omistaja:

Prosessin asiakkaat:

Prosessin käyttämät keskeiset lähtötiedot:

Prosessin tuotokset:

Prosessin keskeiset toimijat:

- Katso prosessikaavio

Mistä prosessi alkaa:

Mihin prosessi päättyy:

Prosessin menestystekijät:

Prosessin mittarit:

Prosessin rajapinnat muihin prosesseihin: