

Arto Myller

Muuttopalvelun ydinprosessien kuvaaminen ja kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Insinöörityö

12.5.2016

Tekijä Otsikko	Arto Myller Muuttopalvelun ydinprosessien kuvaaminen ja kehittäminen
Sivumäärä Aika	50 sivua + 8 liitettä 12.5.2016
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Tilaus-toimitusketjun hallinta ja liiketoiminta
Ohjaajat	Toimitusjohtaja Kai Lager Lehtori Harri Hiljanen
<p>Prosessien jatkuva kehittäminen on noussut yhdeksi yritysten keskeisimmistä kilpailukeinoista. Prosessien kehittäminen ulottuu nykyajan verkostoituneessa toimintakentässä myös yli organisaatio- ja yritysrajojen. Yksi kehittämisen peruskeinoista on prosessien kuvaaminen kaavioina.</p> <p>Insinööritöön tavoitteena oli kuvata muuttopalvelun ydinprosessit, analysoida niitä ja löytää prosesseista kehityskohtia. Lisäksi yritykselle valittiin standardit kuvausmenetelmät myös tulevaisuudessa käytettäväksi. Kuvatut prosessit läpyleikkaavat koko muuttopalvelun tilaus-toimitusketjun.</p> <p>Työ oli empiirinen tutkimus. Tutkimusmenetelmät olivat pääosin kvalitatiivisia. Näistä menetelmistä työssä käytettiin eniten vapaamuotoisia avoimia haastatteluja. Haastattelujen tuloksia myös analysoitiin lisähaastatteluilla. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös kvantitatiivisten suuntaan taipuvia käytäntöjä, kuten aineistonkeruulomaketta.</p> <p>Työssä perehdyttiin ensin prosessien teoriaan ja sen asemaan nykypäivän yritysmaailmassa. Tärkeimmäksi asiaksi liike-elämän prosesseissa tiivistyi lisäarvon tuottaminen lopputuotteelle. Sitä pyritään lisäämään prosessien tehokkaalla johtamisella. Johtamisen avulla yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetuja. Näitä johtopäätöksiä huomioitiin myös työn tapaustutkimuksessa.</p> <p>Muuttopalvelun prosessit kuvattiin prosessikaavioihin työntekijöiden haastattelujen pohjalta. Kaavioita luotiin kuusi ja ne kaikki tulivat yrityksen käyttöön tulevaisuuden kehittämisen tueksi. Kuvausvaiheessa nousi ilmi monia kehityksen kohteita. Suurimmiksi kehityskohdiksi todettiin riittävä standardien toimintatapojen puute sekä prosessin seurannan puutteet osaprosesseissa ja tietojärjestelmien hyödyntämisessä. Keskeisimmiksi kehitysehdotuksiksi päätyi pääasiassa seurannan helpottamista ja palvelun läpimenoajan lyhentämistä parantavia keinoja.</p>	
Avainsanat	prosessi, kaavio, kehittäminen

Author Title Number of Pages Date	Arto Myller Describing and developing core processes of the moving company 50 pages + 8 appendices 12 May 2016
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Specialisation option	Supply Chain Management and Business
Instructors	Kai Lager, Managing Director Harri Hiljanen, Lecturer
<p>Continuous process development has become one of the key factors of companies competitive advantages. Process development has spread over the organization and corporate boundaries in the modern operating field. One of the basic development tools is describing the processes in figures.</p> <p>The aim of the thesis was to describe, analyze and find development issues in the core processes of the moving company. Besides, the aim also included finding the standard methods to describe the company's processes.</p> <p>Thesis was empirical research. Research methods were mainly qualitative. The most used qualitative method was open interviews. Results of the interviews were analyzed with other interviews also. There were also a few quantitative tools in use, for example a data collection form as the interview's back-up.</p> <p>The thesis was oriented at first with defining the process in theory and its position in the modern business field. The most important thing that was summarized in business and corporate processes was the added value that was created in processes for their outcome. Process management is the key competence of providing added value. Good management leads also to better competitive advantages. These conclusions were benefitted in the thesis case study.</p> <p>Based on the interviews of employees, processes were described in figures. Six figures were created, and all of them came to the company's benefit immediately and also for later use in the future. While describing figures, there came up many development points. The most essential development points were discovered: lack of standardization in activities and shortage of process monitoring and utilization of ERP systems. The most essential development solutions were mainly summarized to facilitate monitoring and tracking and also to shorten the cycle time in the company's service.</p>	
Keywords	process, figure, development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja rajaus	1
1.2	Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät	2
2	Victor Ek -konserni	2
3	Prosessi	3
4	Prosessijohtaminen	5
4.1	Prosessijohtamisen tavoitteet	7
4.2	Terminologia ja käsitteet	8
5	Prosessien kuvantaminen	10
5.1	Prosessikaavio	11
5.2	Prosessien kuvaamisen ja kehittämisen yleisten vaatimusten määrittely	12
6	Prosessien kehittäminen	14
7	Tutkimusmenetelmät	19
8	Victor Ekin prosessien kuvaaminen	21
8.1	Työn aloittaminen	21
8.2	Haastatteluiden tekeminen	22
8.3	Kaavioiden luominen	23
8.4	Kaavioiden työstäminen	24
8.5	Pääprosessien kaaviot	24
9	Victor Ekin prosessien kehittäminen	43
9.1	Analysointi	43
9.2	Kehityskohtia ja ratkaisuehdotuksia	43
10	Yhteenveto	47
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Kotimaan myynnin prosessikaavio	
	Liite 2. Ulkomaan myynnin prosessikaavio	

- Liite 3. Huolinnan prosessikaavio – vienti
- Liite 4. Huolinnan prosessikaavio – tuonti
- Liite 5. Tuotannon suunnittelun prosessikaavio
- Liite 6. Muuttopalvelun prosessikaavio
- Liite 7. Prosessikaavioiden dokumentit
- Liite 8. Aineistonkeruulomake

1 Johdanto

Prosessien kehittäminen on muotoutunut keskeiseksi tekijäksi entistä verkostoituneemmassa yrityskentässä viimeisten vuosikymmenten aikana. Laadun hallinnan, re-engineeringin ja useiden muiden menetelmien aikakausien myötä on tultu 2000-luvun jatkuvan parantamisen työskentelytapaan, joka ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon myös prosessien ulottuvuudet yli yritys- ja organisaatorajojen. Yksi tapa kehittää prosesseja on kuvantaa niitä ja analysoida tuloksena saatuja prosessikaavioita.

Insinööriyössä perehdytään yhden yrityksen prosessien kautta yritystoiminnan kehittämiseen. Työn toimeksiantajana on Victor Ek Muutot Oy, ja työ tehdään tiiviissä yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa. Victor Ekin yli 130-vuotinen taival on saapunut pisteeseen, jossa yrityksen toimintatapojen uudistaminen on noussut keskeisimmäksi tekijäksi. Yrityksen muuttopalvelu tarvitsee kokonaiskuvan päivitystä sen kontrolloimisen ja kehittämisen tueksi.

1.1 Työn tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena on kuvata Victor Ek Muutot Oy:n ydinprosessit. Kuvaamisen jälkeen prosesseja analysoidaan, korjataan välittömästi korjattavissa olevat epäkohdat ja listataan merkittävimmät kehityskohdat tulevaisuuden kehitystoimenpiteitä varten. Lisäksi havaittuihin kehityskohtiin pohditaan ratkaisukeinoja. Prosessit kuvataan prosessikaavioina, joihin sisällytetään myös sanallinen kuvaus täsmäntävänä elementtinä. Prosessien kuvaaminen on tulevaisuudessa pohjana tarkemmalle muuttopalvelun tarkastelulle. Lisäksi kuvauksia hyödynnetään muun muassa laadun ja tietojärjestelmien kehittämisessä. Opinnäytetyön yhteydessä valitaan yritykselle prosessienkuvaamisen työkalu ja määritellään muut kuvaamiseen liittyvät yhtenäiset käytännöt yrityksen pysyviksi malleiksi.

Muuttopalvelun asiakkaina on niin yksityishenkilöitä kuin yrityksiäkin. Muuttopalvelun ydintoimintaa ovat varsinaiset muutot, joissa yritys pakkaa ja siirtää asiakkaan irtaimiston vanhasta osoitteesta uuteen. Ydinprosessi rajataan käytännön tasolla niin että se saa alkusysäyksen asiakkaan tilauksesta ja päättyy siihen, kun muuton jälkeen asiakasta laskutetaan ja tarvittavat dokumentit on kirjattu suoritteen loppumiseksi.

Rajaus on erittäin tärkeä osa prosessia määriteltäessä ja soveltaessa. Tavoitteena on saada kompakti kokonaisuus, joka kerralla sisällyttää ja rajaa kaikki muuttopalvelun prosessiin osallistuvat toiminnot. Esimerkiksi opinnäytetyöni tavoin rajaus voidaan varmistaa niin, että prosessi sekä alkaa että päättyy asiakkaaseen. Tämän nojalla myös työstämäni kaavio ja sen tarkoitus on saada konkreettiset rajaukset jo insinööriyön alkuvaiheessa. (JHS152 2012.)

1.2 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät

Insinööriyössä perehdytään aluksi prosessien määritelmään, niiden johtamiseen ja kehittämiseen sekä prosessien soveltamiseen yrityselämässä. Case-yritykseen liittyvä tutkimuksellinen osuus on jaettu kolmeen suurempaan kokonaisuuteen: työn valmisteluun, työn tulosten esittämiseen sekä työn tulosten analysointiin. Työn täysipainoinen suorittaminen vaatii läpinäkyvää ja välitöntä keskustelua yrityksen edustajien kautta.

Opinnäytetyö on empiirinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä käytetään pääasiassa havainnointia ja haastatteluja. Empiiriset tutkimusmenetelmät tarkoittavat tässä tapauksessa muun muassa sitä, että työn tekijä seuraa yrityksen työntekijöiden tavanomaista arjen toimintaa ja tarvittaessa työskentelee osana yrityksen työntekijäkuntaa. Samalla työntekijöitä haastatellaan. Tutkiva osuus suoritetaan pääasiassa kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka avulla on tarkoitus saada lopputuloksena kuva prosessien nykytilanteesta. Tilannekuva toimii analyysinä, jonka pohjalta lähdetään parantamaan prosessin ongelmakohtia. Lopuksi listataan tulevaisuuteen jääviä prosessin kehityskohtia.

2 Victor Ek -konserni

Victor Ek on muutto- ja logistiikkapalveluihin erikoistunut yritys. Se on perustettu vuonna 1885, ja sen liikevaihto vuonna 2014 oli 6,7 miljoonaa euroa. Yrityksen toiminta koostuu kolmesta pääalueesta, jotka ovat muuttopalvelut, logistiikka ja merenkulku. Victor Ek tekee sekä yksityis- että yritysmuuttoja niin Suomen sisäisesti kuin kansainvälisestikin. Pääosan tällä hetkellä työn ja liikevaihdonkin osalta muodostavat kansainväliset yritysmuutot. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat Helsingissä ja Hangossa. Victor Ek -konsernin organisaatio uudistui vuoden 2016 alussa ja koostuu tällä hetkellä kahdesta yrityksestä: Victor Ek Muutot Oy:stä ja yli 130-vuotiaasta Oy Victor Ek Ab:stä.

Jälkimmäisen päätoimintasektori muodostuu logistiikan ja merenkulun päätuotteista, joita ovat muun muassa erikoiskuljetukset, laivanselvitys, kansainvälinen huolinta, kontti-, kappaletavara- ja lentorahtikuljetukset sekä tullauspalvelut.

Victor Ekin ehdoton kilpailuvaltti on kansainvälinen muuttotoiminta, ja sillä on myös ainoana suomalaisena yrityksenä FIDI-järjestön FAIM-sertifikaatti. FIDI on muuttoyritysten globaali yhtymä eli kattojärjestö, jolla on jäseniä yli sadassa maassa. Kattojärjestön sertifikaattitoiminnalla pyritään varmistamaan ja edustamaan laadukasta täydellisen palvelun kansainvälistä muuttotoimintaa. Tämän ansiosta kansainvälisen sektorin lisäksi Victor Ekin laadukas palvelu ja toiminta ovat myös tärkeitä kilpailutekijöitä. (Fidi-Faim certification 2016; Viktor Ek 2016; Lager 2016.)

Yrityksen historia

Vuonna 1885 nuori Victor Ek perusti huolinta- ja agentuuriliikkeen Helsinkiin. Yritys kasvoi nopeasti, ja Victor Ek yhtenä aikansa merkittävimmistä kauppamiehistä pääkaupungissa laajensi etenkin huolintatoimintansa nopeasti Hangon ja Turun kautta Vaasaan. Yrityksen matkan aikana toimintaan on kuulunut osa-alueita aina polttoaineen kuljetuksesta ja autonvuokrauksesta matkatoimistona toimimiseen. Yritys jatkoi vakaata kasvavaa toimintaansa maailman myllerryksistä huolimatta vuosisadan ajan, mutta kohtasi suurimmat ongelmansa 1990-luvulla. Laman vaikutuksesta yritystä saneerattiin kovalla kädellä, ja Suomen EU:hun liittymisen myötä kilpailu koveni huomattavasti. Yritys kuitenkin kykeni säilyttämään paikkansa Suomen yrityskartalla muiden muassa myymällä toimintojansa ja keskittymällä ydinosaamiseen eli kansainväliseen muuttoon ja huolintaan. Ydintoimintoihin keskittyminen on jatkunut tällä vuosituhannella muun muassa toimipisteiden karsimisen kautta. Kun viides sukupolvi on johtoportaatissa, yritys on vaikeiden aikojen jälkeen uudistumisen ja konkreettisen uudistamisen kynnyksellä. Brändin ja toimintatapojen uudelleenarvioiminen ja parantaminen on pitkä prosessi, jolle tällä opinnäytetyöllä on osaltaan tarkoitus olla luomassa asetelmia suuriin kehitysaskelisiin. (Lager 2016; Victor Ek 2012; Victor Ek 2016.)

3 Prosessi

Prosessi käsitteenä on saanut alkunsa kemianteollisuudesta. Erilaiset kemialliset aineet saavat yhdessä aikaan reaktion tai lopputuotteen, jota reaktion osaset eli raaka-

aineet eivät kykene yksinään toteuttamaan. Prosessilla ei itsessään ole virallista aloitus- ja päätöspistettä vaan, sen toiminta on jatkuvaa ja se toistaa samaa tapahtumasarjaa aina vain uudestaan, niin kauan kuin raaka-aineita riittää. Sen sijaan prosessia voidaan tarkastella rajaamalla ja määrittelemällä sille pisteet, joissa se saa alkusysäyksensä ja lopputuloksensa. Sitten prosessi-käsitettä on sovellettu esimerkiksi liiketoiminnoissa. Prosessista onkin tullut jokapäiväinen käsite yrityselämässä, kuten myös Business Project Management:stä (BPM) eli prosessien johtamisesta ja hallinnasta. Tämä on lisännyt prosessilähtöistä ajattelutapaa yrityselämässä. (Laamanen & Tinnilä 2009: 6–8; Lecklin 2002: 137–139; Zairi 1997: 64.)

Prosessin määritelmä

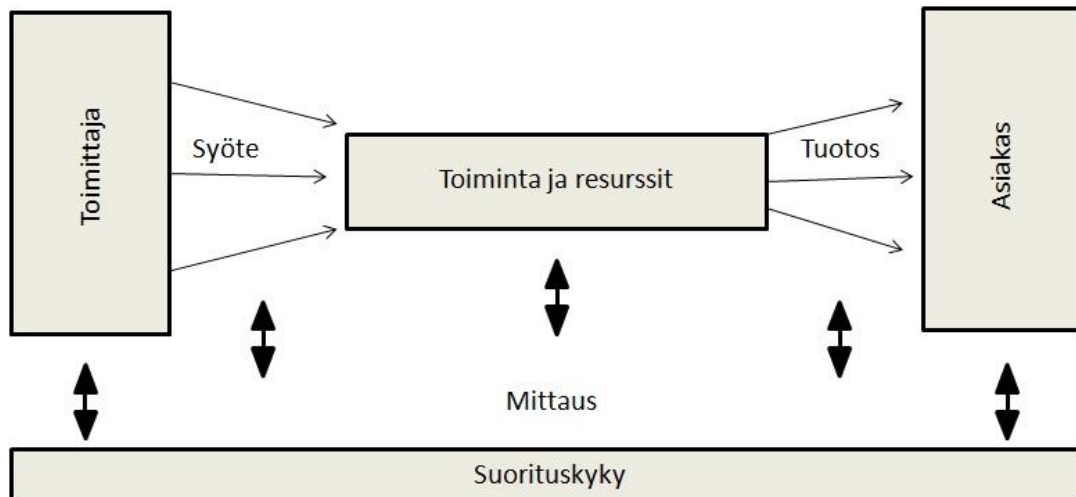
Nykyään prosessiajattelua on sovellettu moneen alaan, ja esimerkiksi liiketoiminnan prosessien perusajattelu perustuu periaatteeseen, jossa ketju toimintoja muodostuu raaka-aineista eli panoksista. Panoksista taas luodaan hyödyllinen lopputulos, jonka tärkein tavoite on lisäarvon tuottaminen. Tämä konkretisoituu liityntäpinnassa esimerkiksi asiakasrajapinnassa. Tällöin prosessi on tuottanut lopputulemaltaan ulkoista tai sisäistä asiakasta miellyttävän tuotteen tai palvelun, josta asiakas on myös valmis maksamaan. Määritelmää pohtivat S.J. Childe, R.S. Maull ja J. Bennett artikkelissaan ”Frameworks for Understanding Business Process Re-engineering” (1994: 24) He ovat koostaneet määritelmiä lähteistään ja esittelevät liiketoiminnan prosessin määrittelyn seuraavasti:

“The logical organisation of people, materials, energy, equipment and procedures into work activities designed to produce a specified end result.”

Määritelmä tiivistää hyvin, että liiketoiminnan prosessi toimii loogisesti ja järjestelmällisesti tuottaen erilaisten resurssien avulla halutun lopputuloksen, joka voi olla fyysisistä tuotteista aina vähemmän konkreettisiin prosessituotoksiin, kuten esimerkiksi laatua parantaviin elementteihin.

Prosessit ovat siis lisäarvoa tuottavia toimintoketjuja. Prosessin toiminta edellyttää, että sille määritellään resurssit, joiden avulla prosessi valmistaa tuotoksensa. Resurssit sisältävät niin aineelliset (esim. raaka-aineet) kuin myös aineettomat (esim. ihmisten työpanos, aika) edellytykset prosessin työn aikaansaamiseksi. Rajoittavat resurssit muodostavat suorituskyvyn, jota pyritään mittaamaan aina yksilöllisesti harkitulla tavalla prosesseissa. Tämä yrityskenttään soveltuva toimintaperiaate on kuvattuna kuviossa

1. Prosessien jatkuvuuden luonteen vuoksi niitä täytyy kehittää toiminnan aikana. Prosesseja optimoidaan ja parannetaan johtamalla ja ohjaamalla. (Laamanen & Tinnilä 2009: 6–12; Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä 2010; Childe ym. 1994: 22–25.)



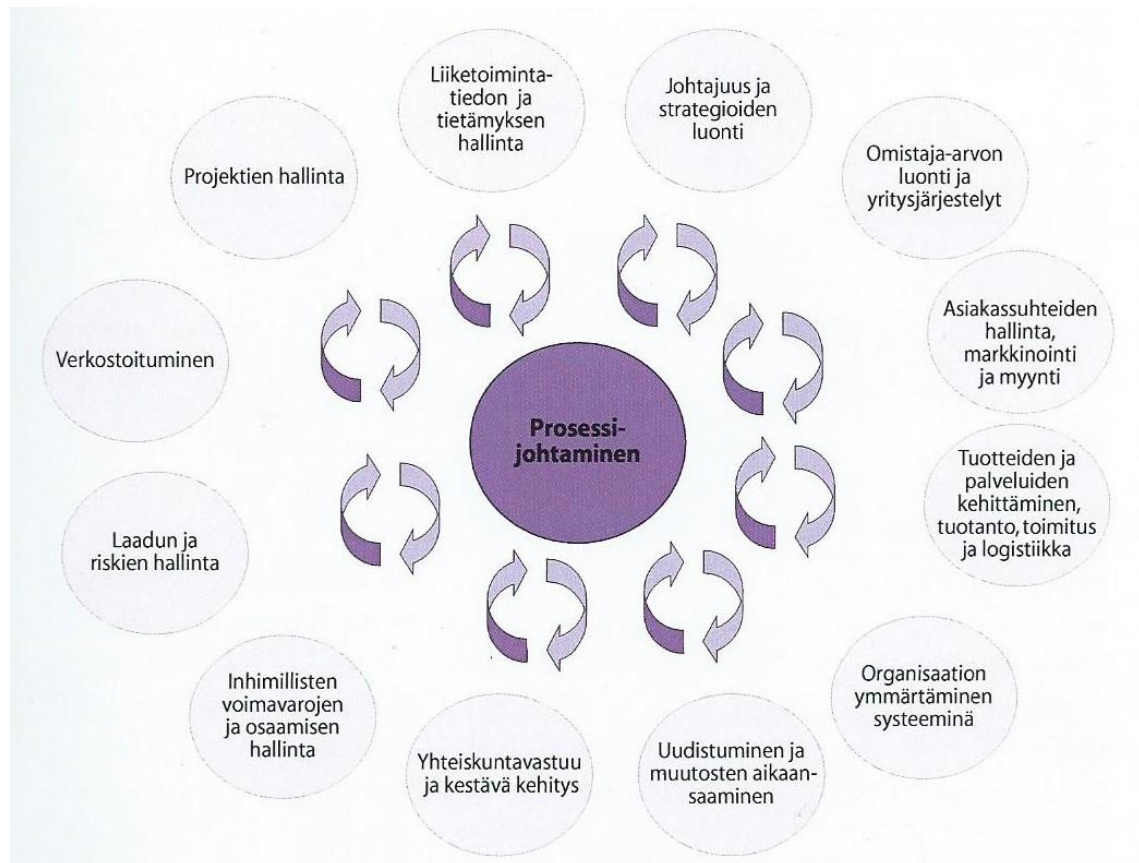
Kuvio 1. Prosessin toimintaperiaate (Laamanen & Tinnilä 2009: 118).

4 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen tarkoittaa käytännössä organisaatioiden välisten rajojen yli kulkevien prosessien hallitsemista. Niille on yrityksissä usein omat vastuhenkilönsä tai osastonsa. Hyvänä esimerkkinä läpi organisaatioiden kulkevasta prosessista on myös opinnäytetyössä käsiteltävä muuttopalvelun tilaus-toimitusketjuprosessi. Tilaus etenee syötteenä läpi yritysten osastojen (myynti, tuotanto, varasto, tuotanto ym.), jolloin tilaus-toimitusketjun prosessin lopputuotteena eli suoritteena syntyy toimitettu valmis tuotos eli tässä tapauksessa muuttokeikan loppuun suorittaminen. Tilaus etenee matkallaan läpi useiden prosessimaisesti toimivien osastojen, mutta myös näiden osastojen väliseen kokonaisyhteistyöhön eli läpileikkaaviin ydinprosesseihin tarvitaan omat prosessinhoitajansa. (Lecklin 2002: 140–143.)

Prosessijohtamisen perustavoite on kehittää olemassa olevaa prosessia ja tämän avulla tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa prosessissa. Tarkoitus on tehdä asiat tehokkaammin ja paremmin kuin kilpailija, jolloin prosessin uudistumisesta ja sen suorituskyvyn parantamisesta tulee samalla myös kilpailuetu. Prosessijohtamisen kokonais-

valtaisen tarkastelun kannalta johtamiseen täytyy sisällyttää erittäin monia lähestymistapoja. Yrityksen laajimpien prosessien ulottuvuudet ovat vaikutuksissa moniin yrityksen perustoimintoihin ja sidosryhmiin aina laadunhallinnasta yhteiskunnalliseen vaikutuskenttään saakka. Laamasen & Tinnilän kehittämässä kuviossa 2 (2009: 9) on nähtävissä useampia lähestymistapoja, joista osaa käsitellään tarkemmin tässä työssä. (Laamanen & Tinnilä 2009: 9–11.)



Kuvio 2. Prosessijohtamisen lähestymistapoja ja näkökulmia (Laamanen & Tinnilä 2009: 9).

Zairi (1997: 64–65) ja Lee & Dale (1998: 216–217) esittävät artikkeleissaan Leckliniä tukevan johtopäätöksensä ja toteavat yhdessä, että BPM:n eli prosessien johtamisen yksi keskeinen elementti liittyy kokonaisvaltaiseen, horisontaaliseen ja yli yritysrajojen suuntaavaan tarkasteluun. Edellytyksenä tämän onnistumiselle Lee & Gale ja Zairi tiivistävät dokumentoinnin, seurannan ja järjestelmiin nojautumisen korostavan merkityksen prosessien johtamisessa.

4.1 Prosessijohtamisen tavoitteet

2000-luvun alussa ilmestyneessä teoksessa ”Prosessinjohtamisen käsitteet” (2009: 6–12) puhutaan liiketoimintaprosessien ajattelutavan muutoksesta. Yksittäisen henkilön, organisaation ja sisäänpäin kääntyneen strategian sijaan johdetaan ja muutetaan asioita yrityksessä yhteistyössä läpi prosessien ja yli yritysrajojen. Tällöin yritykset ottavat aktiiviseen toimintaansa mukaan niin asiakkaat kuin toimittajatkin. Ongelmana useimmiten on, että juuri tämänkaltaisen prosessien kehittäminen unohtuu ja sorrutaan kapeakatseisuuteen sekä oman aseman puolustamiseen. Tällöin huonoimmassa tapauksessa kukaan ei huolehdi organisaation osia läpileikkaavista prosesseista. Nämä läpileikkaavat prosessit toimivat kuitenkin pääosin tärkeimpänä lopputuotteen lisäarvon tuottajana. (Laamanen & Tinnilä 2009: 6–12; Kiiskinen ym. 2002: 27.)

Prosessien rajojen ulottuvuuksien takia erityisesti verkostoitumisen hyödyt globaalissa talousmaailmassa on oleellista ottaa huomioon. Yritys pyrkii parantamaan prosessiaan hankkimalla verkostoitumisen mukana tulevia hyötyjä muun muassa joustavuuden ja nopeamman läpimenoajan suhteen. Yhteistyö yritysten välillä ja kilpailuedun hankkiminen tätä kautta on vain saanut vahvistusta ajan kuluessa. Yritysten keskinäisen kilpailun sijaan panostetaan toimitusketjujen kilpailuun, jossa on osallisena useita yrityksiä. Näin prosessin eli toimintojen ketjun perustarkoitus, arvon tuottaminen asiakkaalle, saadaan maksimoitua. Vaikka yritys saattaa joutua luopumaan hieman yksityisyydestään, asiakasvaatimusten täyttäminen yhteistyön ja läpinäkyvyyden kautta painaa nykyäivänä vaa`assa huomattavasti enemmän kuin aiemmilla vuosikymmenillä.

Suurimpana ongelmana verkostoituneen prosessin mallintamisessa voidaan pitää sitä, että siinä syntyy turhan yksityiskohtaisuuden takia ongelmia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritykset suuntaavat helposti liian yksityiskohtaiseen toimintojen käsittelyyn ilman, että tunnetaan suuremmat kokonaisuudet prosesseissa ja tunnistetaan yksityiskohtaisen käsittelyn todelliset hyödyt. Asian pitäisi mennä juuri päinvastoin. Tästä syystä onkin tärkeä oppia tuntemaan, mitä yrityksen osaprosessit ovat todellisuudessa. Niitä taas ei päästä tarkastelemaan, elleivät ylemmän tason isommat pääprosessit ole selvillä. Opinnäytetyössänikin keskitytään ydinprosesseihin, joiden osien selvittäminen on ensisijaisen tärkeää syvempää analyysia ajatellen. (Laamanen & Tinnilä 2009: 6–12.)

4.2 Terminologia ja käsitteet

Prosessiterminologian vakiintuminen ja yhtenäistyminen on toistaiseksi vielä vaillinaista ja siitä syystä pää-, ydin-, avain, tuki- ja osaprosessi-termejä käytetään niin toistensa synonyymeinä kuin myös ylä- ja alalajeina. Termien ja käytäntöjen tulisi olla yhtenäisiä, sillä silloin myös prosessien vertailtavuus eri yritysten ja aikajaksojen välillä helpottuisi. Tämä taas auttaa prosessien omistajia, jotka vastaavat kehitystyöstä, keskittymään paremmin itse prosessien johtamiseen ja ohjaamiseen. Termien hallitseminen ja oikeellinen käyttö antaa yrityksen prosessien johtamista varten hallitsemis- ja ohjaamisvälineitä.

Opinnäytetyöni sovittiin pyrkivän noudattamaan JHS152-suositusten sekä Laamasen ja Tinnilän ”Prosessijohtamisen käsitteet” -teoksen käsitteistöä ja terminologiaa prosessien kuvaamiseen liittyen. Näiden lähteiden käsitteet tukevat toisiaan, ja ne todettiin myös käyttökelpoisiksi tässä opinnäytetyössä sekä yrityksen että ammattikorkeakoulun ohjaajan puolesta. Tässä esittelen prosessikäsitteistä keskeisimmät:

- ydinprosessit, liiketoimintaprosessit: ulkoista asiakasta palvelevat prosessit, jotka ovat tärkeitä lisäarvon tuottamisessa
- pääprosessit, avainprosessit: tärkeimmät organisaatioiden menestymisen kannalta, ja siksi ne ovat myös jatkuvan kehittämisen kohteita
- tukiprosessit: yrityksen sisäiset prosessit, joiden asiakkaat ovat myös sisäisiä; tukiprosesseilla on tärkeä osa ydinprosessien onnistumisessa
- osaprosessit/aliprosessit: edellä mainituista pienempiä pilkottuja osia, joita käytetään, jos on tarvetta pilkkoa laajoja prosesseja pienempiin osiin
- Vaihe/toiminto: joukko tehtäviä prosessien sisällä, joilla tietty lopputulos

(Laamanen & Tinnilä 2009: 121–122; Lecklin 2002: 144; JHS152 2012.)

Termien selkeyttämiseksi voidaan kuvata jokin prosessi miniatyyrikoossa. Otetaan esimerkiksi pizzeriaravintolan prosessi. Pizzerian yhtenä ydinprosessina toimii tilaus-toimitusketju. Se tuo asiakkaalle kokonaisuudessaan suurimman lisäarvon. Tilaustoimitusprosessi sisältää elementit asiakaspalvelusta ja ruoan mausta aina prosessin läpimenoaikaan ja pizzerian siisteyteen saakka. Kokonaisuus alkaa, kun asiakas astuu ovesta sisään, ja päättyy, kun asiakas aterioituaan lähtee ja työntekijät korjaavat astiat pois. Muita ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys ja asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen eli markkinointi. Yksi pizzerian pääprosesseista on itse pizzan valmista-

minen. Pizzan laatu on yksi tärkeimmistä tekijöistä pizzerian kilpailukyvyn kannalta. Toisaalta sillä on myös tilaus-toimitusketjun kannalta tärkeä rooli läpimenoajan ja prosessin sujuvuuden suhteen.

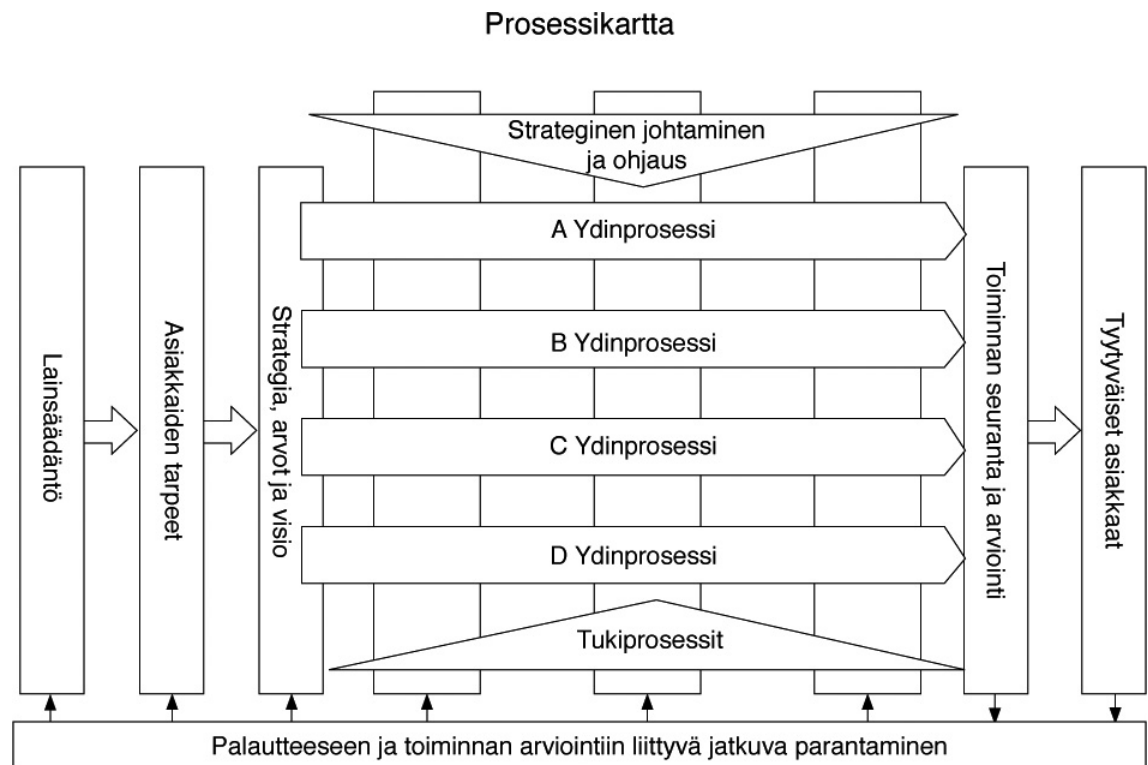
Aliprosessina voidaan pitää kassakoneen käyttöä. Se on osa asiakaspalveluprosessia. Osaprosessin vaivattomuus ja helppous tukee itse asiakaspalvelua, kun kassakoneen käyttöön ei tarvitse kiinnittää niin paljoa huomiota. Tässä tapauksessa aliprosessia voidaan helpottaa muun muassa pikanäppäimillä, jotka sisältävät suosituimmat ateriakokonaisuudet yhden painalluksen takana. Prosessin vaiheeksi voidaan laskea pizzan aineiden laittaminen. Se on joukko tehtäviä ja osa pizzan valmistuksen pääproses- sia. Pizzerian pilkkominen osiin helpottaa siihen osallistuvien ihmisten ja toimenpitei- den kartoitusta. On kuitenkin tärkeä muistaa, että erikokoisissa yrityksissä samoilla nimikkeillä varustetut prosessit voivat poiketa laajuudeltaan erittäin paljon, joten terme- jä täytyy aina tarkastella tapauskohtaisesti.

Prosessien osien termien lisäksi työssäni käytetään myös useita muita käsitteitä. Seu- raavassa kokoon näistä keskeisimmät työni kannalta.

- Syöte: Prosessin eteneminen ja käyntiin saattaminen tarvitsee ärsykkeen tai pulssin, joka saattaa prosessin käyntiin. Syöte voi olla sekä tietoa että materiaalia.
- Prosessin omistaja: Prosessin omistaja on vastuussa prosessin toimin- nasta ja kehittämisestä.
- Rooli: Rooli tarkoittaa tiettyä henkilöä tai organisaatiota, joka suorittaa jonkin yrityksen osa-alueen tehtäväkokonaisuuden. Samalla sillä tarkoite- taan myös vastuu-aluetta, jonka toiminnot roolissa työskentelevä suorit- ta. Yleisimpiä rooleja ovat esimerkiksi asiakas, toimittaja ja omistaja. On tärkeä kuitenkin olla sekoittamatta roolia toimenkuvaan. Toimenkuva tar- koittaa nimenomaan työntekijän asemaa, kun taas roolilla määritellään toiminnallista osakokonaisuutta tietyllä toimijalla. Rooli on siis paljon mo- niulotteisempi käsite.
- Liityntäpinta: Liityntäpinta tai rajapinta tarkoittaa prosessissa kohtaa, jos- sa tapahtuu vuorovaikutus. Liityntäpintoja ovat esimerkiksi yrityksen si- säisten organisaatioiden rajat tai yrityksen ja sidosryhmien (kuten asiak- kaiden) väliset yhtymäkohdat.
- Prosessikartta: Prosessikartta on graafinen kuvio, johon kuvataan yrityk- sen prosessit erimuotoisina kappaleina. Prosessien suhdetta toisiinsa il- mennetään esimerkiksi nuolilla, niiden päällekkäisyyksillä ja kokoeroilla. Esimerkiksi samantasoiset peräkkäiset prosessit laitetaan allekkain ja nii- tä läpileikkaavat prosessit kuvataan niiden päälle poikittain kulkeviksi. Karttaan voidaan lisätä myös sidosryhmiä ja prosesseja ohjaavia tekijöitä.

Karttaan voidaan lisätä myös prosesseja ohjaavia tekijöitä, kuten esimerkiksi kuviossa 3 on tehty.

(Laamanen & Tinnilä 2009: 101–140.)



Kuvio 3. Esimerkki prosessikartasta (JHS152 2012).

5 Prosessien kuvantaminen

Ryhdyttyäessä mallintamaan ja kuvaamaan prosessia on tärkeää tuntee ensimmäisenä oma prosessinsa ja sen nykytila. Tämä tarkoittaa prosessin toimintoihin osallistuvien osakokonaisuuksien tuntemista. Näistä ketjun osista on tarkoitus myös muodostaa arvoketju, jolla pyritään kuvastamaan yhteistyötä organisaatorajat ylittävissä prosesseissa. Yhteistyön kuvaaminen taas antaa kokonaiskuvan toiminnoista, jotka määrittelevät lisäarvon asiakkaalle. Tämä edesauttaa kokonaisprosessin ymmärtämistä ja keskittymistä olennaisiin prosessin osiin, jotka tässäkin opinnäytetyössä kannattaa lopulliseen kuvaukseen sisällyttää. Prosessien kuvaaminen sisältää siis hyvin monta elementtiä ja vaihetta, joiden takia on oltava selkeät yhtenäiset käsitteet ja menetelmät, jotka sovitaan ensisijaisesti kyseisessä tutkimuskohteessa yhteensopiviksi aina tapaus kerrallaan. Sopivien menetelmien käyttöä kuhunkin tilanteeseen sopivaksi pohditaan useassakin eri lähdeaineistossa. Lopullisen prosessikaavion sisällön määrittäminen

vaatii haastatteluiden ohella tiivistä näkökulmien vaihtoa ja yhteistyötä yrityksen edustajien ja opinnäytetyön tekijän kesken. (Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä 2010; Lager 2016; Toiminnan ja prosessien mallintaminen 2012: 7–12.)

Menetelmiä on kuitenkin useita, ja eräänlainen kompromissien tekeminen ja valittavien menetelmien päättäminen on työnsuorittajien harkinnassa. Thomas H. Davenport (2005: 2) ottaa asiaan kantaa voimakkaasti ja toteaa, että kuvaustapojen ja parannusmenetelmien monimuotoisuus aiheuttaa valtavasti puutteita prosessien yksiselitteisessä vertailussa. Tämän vertailukelpoisuuden pätemättömyyden takia Davenport pitää yllättävänä, että yritykset luottavat kuitenkin kaavioihinsa ja nykytilan arviointeihinsa niin paljon, että niiden seurauksena uskaltavat esimerkiksi ulkoistaa prosessin merkittäviä osia. (Davenport 2005: 1–3.)

5.1 Prosessikaavio

Prosessikaavio kuvaa prosessin osastot ja henkilöt piirrettynä kaaviona, jossa eri elementeille on omat symbolinsa. Prosessin osallistuvat toimijat eli roolit merkitään usein pystytasoon kaavion vasempaan reunaan. Tehtävät eli vaiheet asetellaan kronologisessa järjestyksessä vasemmalta oikealle oikean roolin kohdalle. Tämä mallinnus on hyvin perinteinen ja yleisesti käytetty menetelmä. Prosessikaavio on tarkoitus pitää yksinkertaisena, ja sen pitää olla itsensäselittävä kuvaus, jonka pystyy hahmottamaan kertanäkemältä, eli sen pitää mahtua yhdelle sivulle tai dialle. (Lecklin 2002: 156–160.)

Prosessikuvauksia voidaan muodostaa kuitenkin hyvin erilaisilla menetelmillä ja hyvin erilaisilla tarkkuusasteilla riippuen kuvauksen päämäärästä. Olennaista koko yrityksen organisaation ja yrityksen ulkopuolelle sidosryhmiinkin asti ulottuvan yhteistyön ja kuvauksen laatimisessa on, että käytetään yhtenäistä tapaa ja kieltä. Yhtenäiset käsitteet ja menetelmät auttavat niin välittömässä kuin myöhemmässäkin tulevaisuudessa yritystä saamaan aikaan huomattavia synergiaetuja. Näin myös kuvauksesta saadaan validi vertailukappale vastaavanlaisiin malleihin. (JHS152 2012.)

Aivan kuten terminologiankin suhteen, kuvaustapojen variaatioiden vuoksi mikään yksittäinen tapa ei ole saanut standardia luokitusta menettelytavaksi. Yleisimmät kuvaustavat ovat vuokaavio, tehtävämatriisi, uimaratakaavio ja prosessin laatiminen tekstipohjaisena. Tästä syystä on tärkeä ottaa selvää, onko joissakin malleissa selkeitä vakioi-

tuneita käytäntöjä, kuten tässä tapauksessa uimaratakaaviossa on. Poikkeuksena kuitenkin on tilanne, jossa tietyllä organisaatiolla, kuten yrityksellä, on olemassa oma kuvaustapansa, jolloin on suositeltavaa käyttää yrityksessä aiemmin käytettyjä kuvantamistapoja. Opinnäytetyöni toimeksiantajalla ei ollut yrityksen edustajan mukaan aiemmissa kuvauksissa riittävän laadukkaita menetelmiä, joita olisi kannattanut hyödyntää, joten ne täytyi määrittää tässä työssä uudelleen. (Lager 2016; Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä 2010.)

Opinnäytetyössäni käytetään notaationa eli esitystapana JHS:n suosituksia. JHS on julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suosituksia yritystoimille tuottava organisaatio. Prosessien kuvaamisen sisältävä JHS152 on perustana myös tämän opinnäytetyön kaavion tekemisen säännöille ja merkintätavoille. Mallinnus hyödyntää OMG:n (Object Management Group) BPMN-konseptia (Business Process Modeling Notation). BPMN on kansainvälisesti tunnettu menetelmä prosessien notaatioille, ja sen tarkoituksena on luoda yhtenäisyyttä ja ymmärrystä prosessien kuvauksille ”business-to-business” -olosuhteissa. Käsitteistöä tukemaan päätettiin ottaa yhteistuumin ohjaajien kanssa Laamasen ja Tinnilän Prosessijohtamisen käsitteet -teos. (JHS152 2012; Business Process Model and Notation 2016.)

5.2 Prosessien kuvaamisen ja kehittämisen yleisten vaatimusten määrittely

Lähdettäessä kuvaamaan prosesseja on hyvä kartoittaa, mitä kaikkea täytyy ottaa huomioon ennen suunnitelmien toimeenpanoa. Useimmiten prosessien kuvaaminen ja kehittäminen täytyy tehdä toimintaympäristön ja lain määäämissä puitteissa. Tämä tarkoittaa erityisesti sähköistä toimintaympäristöä eli järjestelmiä. On tärkeä tutkia, mitä kaikkea voidaan ja saadaan kuvata ja kuinka tarkasti. Asiaan vaikuttaa myös se, mitä kaikkia rooleja prosessinkuvaukseen otetaan ja kenen nähtäville lopputulos julkistetaan.

Perustavanlaatuisissa vaatimuksissa lähdetään liikkeelle siitä, että yrityksellä on hyvä ja toimiva hallinto. Toimivan hallinnon kautta on hyvä löytää myös prosesseille vastuhenkilöitä. Tämän lisäksi prosessien kehittäminen vaatii oman johtavan työntekijänsä. Hän on useimmiten melko korkeassa asemassa työskentelevä henkilö, sillä prosessien kuvaaminen ja kehittäminen sisältää myös todella keskeisiä ja suuria asioita yritysten

toiminnan kannalta. Tämä johtaa siihen, että päätöksentekijällä on oltava riittävästi valtaa saada asioita päätökseen. (JHS173 2009.)

Perusvaatimuksista kunnossa täytyy myös olla strateginen osa-alue. Yrityksellä on tärkeä olla strategia, jonka suuntaan ja jota palveleviksi myös kaavioita kehitetään. Lisäksi selvitetään, mitä organisaatioita ja sidosryhmiä yrityksellä on ja millä tavoin ne huomioidaan kaavioissa vai tarvitseeko niitä huomioida ollenkaan. Lisäksi on määriteltävä ja tunnistettava kaikki resurssit, joita prosessit hyödyntävät. Ylipäänsä mitään ei ole järkeä lähteä kehittämään, ennen kuin tunnetaan ja tunnistetaan yrityksen toiminta ja rakenne.

Prosessien kuvaamisen vaatimuksina on myös prosessin nykytilan kartoittaminen ja sen tavoitetilan määrittäminen, millaiset kaavioista halutaan. Kaavioiden luomisen ehtona on, että niiden käsitteet ja kuviot määritellään etukäteen sopiviksi ja yhtenäisiksi. Nykytilan kartoittamisen pohjalta tehdyt prosessikuvaukset taas ovat vaatimuksena kehittämiselle. Kaavioissa yhtenä osana vaaditaan myös, että nykytilan analysoinnissa käytetyt tiedonkeruumenetelmät dokumentoidaan. Lisäksi tuloksena saaduille kaavioille luodaan kriteerit, miten ja ketkä pystyvät näitä kaavioita muokkaamaan. Tämä tuodaan esille kaavioissa versionimenä, jossa merkitään päivityksen päivämäärä ja päivityksen tehnyt henkilö.

Tärkeimmäksi yksittäiseksi prosessin osaksi vaatimusten suhteen voidaan nostaa tietojärjestelmät. Tietojärjestelmien suunnitteluun ja hankintaan on olemassa vielä omat määritelmänsä, jotka tosin sivuavat lähes samoja vaatimuksia kuin prosessien kehittäminen ja kuvaaminen. Tietojärjestelmien hankkimisessa tulee vastaan myös erittäin monta lain säätämää määritystä, muun muassa tarjouskilpailujen myötä, jotka vaikuttavat järjestelmien kehitykseen.

Yritykset määrittelevät itselleen mukailtuja ja omaan toimintaansa määriteltyjä vaatimuksia. Nämä vaatimukset saattavat liittyä esimerkiksi työskentelyn mukavuuteen, käytettävyyteen tai turvallisuuteen. Nämä vaatimukset on tärkeää listata ennen kehitystyön aloittamista. Vaatimukset on toisinaan tarpeellista myös priorisoida. Tällöin vaatimusten sisäistäminen prosessien työntekijöillä helpottuu, kun suunnitelma ja sen vaatimukset pystytään ilmaisemaan kerralla ja selkeästi. (JHS173 2009; JHS152 2012.)

6 Prosessien kehittäminen

”Prosessien kehittämisen tavoite on jatkuva parantaminen, joten sama kehittämisprosessi käydään läpi aina tarpeen mukaan”(JHS152).

Edellä esitetty virke määrittelee jo itsessään selkeästi, miksi ja mistä lähtökohdista tätä opinnäytetyötäkin tehdään. Prosessin läpikäyminen ja sen uudistaminen edellyttää tässä tapauksessa kaavion avulla tehtävää nykytilan analyysia ja parannusta. Uudelleensuunnittelu ja jatkuva parantaminen kulkevat käsi kädessä. Muuttuvassa yritysmaailmassa nykyiset toimintamenetelmät on hyvä kyseenalaistaa tasaisin väliajoin, jolloin jatkuvaan parantamiseen pyrkiminen muodostuu uudelleensuunnitteluksi. Tämänkaltaisten lähestymistapojen ansiosta myös kilpailuetuuksien löytäminen ja hyödyntäminen helpottuu. (Hannus 1994: 103–104; JHS152 2012.)

Prosessien kehittämisellä parannetaan yrityksen suorituskykyä. Prosessin uudelleen-tarkastelu johtaa usein toimenpiteisiin prosessin muokkaamiseksi. Karkeasti toimenpiteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan, jotka ovat ”re-engineering” ja ”continuous improvement”. Re-engineering sisältää useimmiten perustavanlaatuisen muutoksen koko yrityksen prosessikartassa ja jopa kokonaisvaltaisen uudelleenjärjestelyn prosessissa. Childe, Maull ja Bennett (1994: 27) kuvastavat re-engineering tapahtuvan lyhyesti ja kuvailevasti näin:

”We’ll leave the walls standing and we’ll nuke everything on the inside”.

Tämän jälkeen prosessipalapeli kootaan uuteen formaattiin luottaen tuoreimpiin tilanekuviin ja toimintamenetelmiin.

Re-engineeringin 1990-luvun valtakauden jälkeen tällä vuosituhanella monet yritykset ovat sekoittaneet ideologiaa jatkuvaan parantamiseen ja palanneet maltillisempiin keinoihin. ”Continuous improvement” on määritelmä pienparannuksille ja tehostamiselle, jotka ovat jyrkkiä toimenpiteitä vaivattomampia toteuttaa eivätkä useimmiten muuta prosessin peruskulkua. Sen sijaan menetelmä on hallittua prosessin räjäyttämistä ja kokoamista. Opinnäytetyössäni on tärkeää, että asiakasyrityksen prosessissa nähdään niin suuret kuin pienetkin epäkohdat eikä muutoshalukkuutta sidota tiettyyn menetelmään vaan asioita pyritään tarkastelemaan mahdollisimman laaja-alaisesti. (Childe ym. 1994: 27; Zairi & Sinclair 1995: 8–11.)

Prosessien uudelleenkuvantamisella ja kehittämisellä pyritään monesti kyseenalaistamaan yrityksen perinteiset metodit ja yritetään päästä irti ”näin on aina toimittu” -asenteesta. Toinen tärkeä kehittämisen elementti on siinä, että kyetään havainnoimaan prosessista lisäarvoa tuottavat osat. Kaavion avulla pyritään näin lisäämään tietämystä omista prosesseista. Tästä syystä vain oikein ja tehokkaasti mallinnettu prosessi lisää tätä ymmärrystä, jolloin sitä voidaan myös jakaa ja soveltaa eteenpäin. Kokonaisprosessin hallitseminen antaa johtajille ja prosessin omistajalle työkaluja myös analysoida yrityksen sisällä kulkevia virtoja. Tieto-, raha- ja materiaalivirrat ovat olennainen osa prosessien kuvausta. (Laamanen & Tinnilä 2009: 10–21.)

Prosessien parantaminen saa kipinänsä asiakkaista ja heidän vaatimuksistaan, joille prosessi tuottaa oletusarvoisesti laadukkaan loppusuoritte. Asiakaspalaute taas perustuu useimmiten laatuun. Vaikka laatua ei yrityksessä tehokkaasti seurattaisikaan, prosessin puutteet ja asiakkaiden tyytymättömyys ovat usein nähtävissä liikevaihdon ja tuloksen laskusta. Lecklinin mukaan prosessikuvat toimivat usein lähtökohtana ja osana laatujärjestelmää. Myös Laamanen ja Tinnilä yhdistävät laatujärjestelmän prosessi-johtamiseen, sillä heidän mukaansa laatu syntyy prosesseissa. Prosessikuvaus on samalla sekä edellytyksenä että apukeinona laadun- ja riskinhallinnalle. Prosesseista saatava palaute taas pitää yllä ihannetapauksessa prosessin jatkuvaa kehitystyötä, jos yrityksessä on jatkuvan parantamisen kulttuuri. Laadun varmistaminen uudistaa yrityksen toimintaa ja on tällöin osaltaan synnyttämässä yritykseen oppivan organisaation mallia, jossa kehittäminen istutetaan yritys rakenteisiin ja työntekijöihin toimimaan automaattisesti. (Laamanen & Tinnilä 2009: 25–29; Lecklin 2002: 149–153.)

Prosessien johtamisenkin kannalta on siis välttämätöntä, että asiakastyytyväisyyttä täytyy seurata. Lecklin tuo Laamasen ja Tinnilän kanssa esille, että laadun seuranta prosesseissa on poikanut monta laatua ja asiakastyytyväisyyttä mittaavaa tai niihin välillisesti vaikuttavaa järjestelmää kuten esimerkiksi ISO 9000 -standardit, Six sigma ja Benchmarking. Myöhemmin on kuitenkin käynyt myös niin, että kehitetyistä järjestelmistä on tullut itsessään prosessien parantamisvälineitä. Dag Näslundin julkaisu Business Process Management Journalissa (2008: 269–287) tukee ja täsmentää suomalaisten asiantuntijoiden näkemystä. Hänen mukaansa Six sigman ja Re-engineeringin kaltaiset työkalumenetelmät myös antavat tietoa yrityksen johtoportaalle tärkeistä prosesseista ja nimenomaan yli organisaatorajojen kulkevista prosesseista. (Laamanen & Tinnilä 2009: 25–29; Lecklin 2002: 156–160; Näslund 2008: 269–287.)

Prosessien parantamisen menetelmiä

Prosesseja voidaan ja kannattaakin tutkia useista eri näkökulmista ja useilla eri tavoilla. Tärkeintä on kuitenkin tuntee oma prosessinsa, etenkin kokonaisuutena, jolloin luodaan rajaviivat tarkemman tason yksityiskohtaiselle tarkastelulle. Victor Ekin kehitysprosessissa lähdettiin liikkeelle perusasioiden ääreltä. Muuttopalvelun tarkastelu aloitettiin pääpiirteiden käsittelyllä uudelta pohjalta. Kokonaisvaltainen uudelleenkehittäminen tarvitsee myös perustavanlaatuisia menetelmiä prosessien parantamiseksi. Tästä syystä työssä pyrittiin löytämään perinteisiä ja tehokkaiksi havaittuja menetelmiä. Perusasioiden äärellä asioita tarkasteltiin siis perustyökaluilla. Prosessien kehittäminen on jokaisen tason huomioon ottaen valtava urakka, joten alussa ei ole olennaista ottaa käsittelyyn liian paljon asioita kerralla. Menetelmien on kuitenkin hyvä olla sovellettavissa sekä suurempien kokonaisuuksien että rajoitetumpien osien parantamiseen.

Yksi keskeisistä prosessin johtamisen tekijöistä on standardisointi. Ilman standardeja toimintamenetelmiä prosesseista puuttuu selkeä ohjattavuus, jolloin niiden kontrollointi ja kehittäminen vaikeutuu. Standardisoinnin puute aiheuttaa ongelmia kommunikoinnissa ja vertailtavuudessa jo yrityksen sisäisten organisaatioiden kesken puhumattaakaan yli yritysrajojen kulkevasta kommunikoinnista. Tärkeää on myös seurattavuus ja seurannan tulosten tilastointi ja analysointi. Thomas Davenport (2005: 2–4) jakaa prosessin standardisoinnin päämäärät ja merkitykset seuraavasti:

- Toimenpiteiden ja prosessin etenemisen standardisointi: Prosessin vaiheet sisältävät toimenpiteitä, joille olisi hyvä luoda tietyt rajat. Tämä ehkäisee rönsyilyä ja yhtenäistää muun muassa prosesseissa luotavia dokumentteja sekä seurantaa, kun prosessin tuotoksia ei tarvitse erikseen joka kerta tulkita.
- Esitys- ja mittaustapojen standardisointi: Mittaaminen ja asioiden yhtenevä esittäminen esimerkiksi kaavioissa edesauttaa prosessien seurantaa ja sitä kautta analysointia. Prosesseja pystytään pilkkomaan ja palastelemaan, kun saatavilla on oikeellista ja objektiivista dataa eikä ainoastaan ihmisten mielipiteisiin perustuvaa ”mutu”-tuntumaa.
- Prosessien johtamisen standardisointi: Prosesseja voidaan myös johtaa ennalta hyviksi havaituilla työkaluilla, joita pystytään hyödyntämään muun muassa prosessien seuraamisessa. Prosessin omistajien ja johtavassa asemassa työskentelevien vastuulla onkin jatkuvan parantamisen tärkein edellytys: hyvä prosessien johtaminen tuottaa useimmiten hyvin toimivia prosesseja.

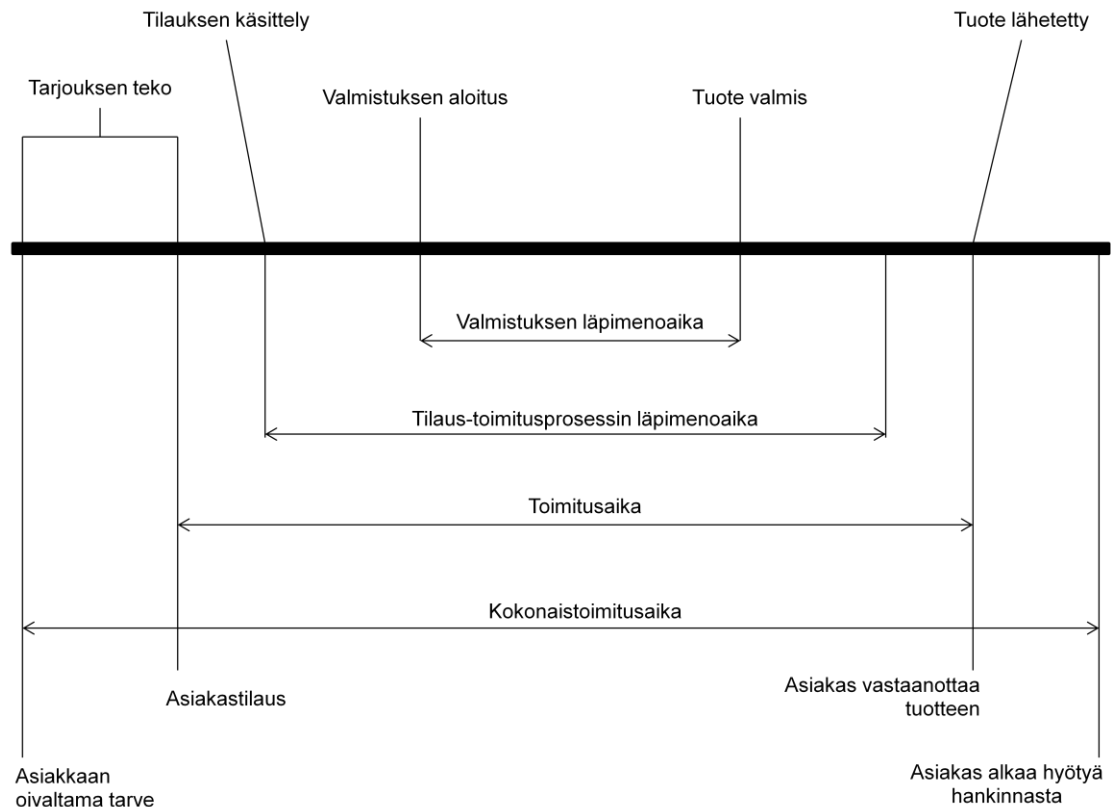
Standardisoinnissa on syytä kuitenkin muistaa, kuten prosessien hallinnassa yleensä, että kaikki toimintatavat on pakko soveltaa juuri kyseiselle yritykselle sopiviksi. Menetelmien pääpiirteet voidaan istuttaa jokaiseen yritykseen, mutta yksilöllinen sopeuttaminen on välttämätöntä todellisen hyödyn saamiseksi. (Davenport 2005: 1–5.)

Standardisointi sisältää jo osittain myös prosessien kannalta tärkeän seurannan ja mittaamisen. Kun yritys on päässyt selvyyteen omista prosesseistaan, niille täytyy asettaa mittaristo. Mittaristo sisältää useita mittareita, jotka tuottavat tietoa ja tätä kautta oikeellista ymmärrystä johtajille prosessin tilasta. Prosessin johtajien on tärkeä käyttää näitä keinoja, jotta heillä on todellinen kosketus operatiiviseen toimintaan. Seuranta, dokumentointi ja ”jäljen jättäminen” prosessiin ovat sekä apuvälineitä että edellytyksiä prosessien hallinnassa kokonaisvaltaisen ja organisaatorajat ylittävän ymmärryksen kanssa. Haasteet seurannassa ja mittaamisessa ovat kuitenkin myös olemassa. Lee & Dale (1998: 223) tiivistää vaaran seuraavasti:

”Se mitä mitataan, on myös tehty. Mutta jos kaikkea vain mitataan, mikään ei todellisuudessa edisty”.

Tiivistettynä voidaan todeta, että standardisointi ja seuranta kulkevat usein yhdessä. Ne luovat edellytykset mittaamiselle ja seurannan tulosten analysoinnille. Analysointi ja räätälöinti yrityksen prosesseissa ovat välttämättömiä. Tästä syystä lopulta pienimpienkin osien prosessista täytyy olla lopulta tarkastelun kohteena. Tarkasteltavat asiat antavat dataa eri aikaväleiltä. Mittaaminen on kuitenkin turhaa, jollei tuloksia vertailla, lasketa, etsitä syy-seuraussuhteita ja analysoida. (Davenport 2005: 5–7, Lee & Dale 1998: 216–220.)

Läpimenoaika tarkoittaa aikajaksoa, joka syötteellä kestää edetä läpi prosessin. Läpimenoaika mitataan alkaen yleensä pisteestä, josta se saa alkusysäyksensä. Käytännössä tämä usein tarkoittaa yritystoiminnan tuotannossa asiakkaan tilauksesta saatavaa sysäystä. Läpimenon toinen pää päättyy tilatun tuotteen tai palvelun toimittamiseen. Läpimenoaika kuvaa siis prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen välistä ajanjaksoa. Esimerkiksi Victor Ekin muuttopalvelun läpimenoaika voidaan mitata siitä, kun myyjä vastaanottaa tarjouspyynnön, siihen, kunnes muuttotyö on suoritettu. Toimintaprosessin muita yleisimpiä läpimenoaikoja ovat palvelun kesto, valmistusaika ja toimitusaika. Kuviossa 4 on nähtävissä tavanomaisten läpimenoaikojen muodostuminen.



Kuvio 4. Läpimenoaikoja toimitusprosessissa (Laamanen & Tinnilä 2009: 101).

Käytännössä teollisuustaloudessa läpimenoajan lyhentämisellä pyritään kaiken turhan ja ylimääräisen poistamiseen. Useimmiten tämä ylimääräinen on aikaa, joka voi olla muun muassa siirto-, odotus- ja asetusajaa. Samaa ideologiaa on sovellettu myös valmistavan tuotannon puolelta tilaus-toimitusketjujen hallintaan. Muuttopalvelun kaltaisessa tilaus-toimitusketjussa prosessin optimoiminen kannattaa tehdä mahdollisimman vähän ylimääräistä sisältäväksi. Läpimenoajan lyhentämisellä on monia positiivisia vaikutuksia. Lyhyt läpimenoaika parantaa esimerkiksi toimitusvarmuutta, vähentää tuotantoon sidottua pääomaa ja antaa joustavuutta oman toiminnan suhteen. Yksi tärkeimmistä asioista on kuitenkin prosessin nopeutuminen läpimenoajan myötä. Se antaa yritykselle myös kilpailuetua, kun yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle mahdollisimman tehokkaasti sen vaatimuksia tyydyttävää ratkaisua. (Haverila ym. 2009: 282, 399–402, 428; Laamanen & Tinnilä 2009: 101–103.)

Lecklin esittää teoksessaan (2002: s. 149–153), kuinka prosessien kehittäminen onnistuu kolmivaiheisen kehittämismallin pohjalta. Tässä mallissa ensimmäiseksi täytyy tietää, kuinka yrityksen prosessit toimivat. Tähän kartoitusvaiheeseen kuuluu muun muassa organisaatioiden, prosessikaavioiden ja -kuvausten laatiminen ja päivittäminen.

Tämän jälkeen voidaan tehdä tarkempi prosessianalyysi, johon kuuluu muun muassa benchmarking, mittarien laatiminen ja kohdistaminen sekä jatkotoimenpiteiden arviointi. Vasta näiden vaiheiden jälkeen on mahdollista siirtyä varsinaiseen prosessin parantamiseen, kun on saatu todistettu varmuus toimenpiteiden toimivuudesta. (Lecklin 2002: 149–153.)

Prosessin uudelleentarkastelu ja kehittäminen sisältää näin ollen tyypistetyimmässäkin muodossa paljon yritystoiminnalle kriittisiä merkityksiä prosessien ja liiketoiminnan suhteen. Yrityksissä on usein prosesseja, jotka alkavat ja jatkuvat yli oman yrityksen rajojen. Tästä syystä myös tässä opinnäytetyössä on lähdetty uudelleenarvioimaan ja hahmottamaan prosessin nykytilannetta uudelta pohjalta, sillä prosessin toiminnan vaikutukset ovat moninaiset aina itse yrityksestä ja asiakkaasta niiden toimintaa sääteleviin menetelmiin ja järjestelmiin.

7 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukselle ja tutkivalle työlle on määritelty tarkat vaatimukset aineistonkeruumenetelmistä eettisyyden pohtimiseen. Etenkin tieteellisillä tutkimuksilla on keskeinen rooli yhteiskunnan rakentamisessa. Tärkeimmät vaatimukset voidaan tiivistää neljään pääkohtaan. Tutkivan työn pitää olla universaali, tutkimustuloksia pitää pyrkiä tarkastelemaan yleispätevin perustelluin kriteerein. Yhteisöllisyys vaatii, että tutkimustuloksien täytyy olla yhteistä omaisuutta eli pyrkimys suunnataan julkaisukelpoisuuteen. Tämänkin opinnäytetyön vaativimmaksi vaatimukseksi osoittautui puolueettomuus. Tutkimuksen tekoon ja analysointiin ei saa sekoittaa omia tarkoituksia. Tutkimuksen tulosten analysoinnissa täytyy muistaa järjestelmällinen epäilyn periaate, jonka kautta tuloksia on kyettävä analysoimaan objektiivisesti ja riittävän kriittisesti. (Hirsjärvi ym. 2006: 23–28.)

Tutkimusmenetelmät voidaan empiirisissä toimintatavoissa jakaa kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimusmenetelmiin. Työssä käytettiin pääosin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä haastatteluiden muodossa. Jako on hyvin perinteinen, mutta on hyvä muistaa, että nämä kaksi menetelmää sivuavat usein myös toisiaan. Stereotypian välttämiseksi täytyy ymmärtää, että kumpikaan menetelmistä ei ole toistaan poissulkevia. Laadullinenkin tutkimusaineisto voi sisältää määrällisiä lähestymistapoja, kuten kvantifioimista.

Kvantitatiiviset aineistonkeruumenetelmät tarkoittavat pääasiassa, että tiedot hankitaan ja esitetään numeerisessa muodossa. Lisäksi tutkimusmenetelmän objektiivisuus ja oikeellisuus varmistetaan tarpeeksi suurella ja satunnaisella otantajoukolla. Objektiivisuus saavutetaan tällöin itsestään jo kysely- ja lomakeratkaisujen kaltaisten aineistonkeruumenetelmien kautta, jossa tutkimuksen tekijä ei kohtaa analysoitavia kohteita, vaan hän kykenee työskentelemään ikään kuin etäältä ja ulkoapäin. Lukujen kautta suoritettava analysointi tarvitsee usein myös mittaamista ja mittareita tuloksille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Vilkkä 2007: 11–44.)

Kvalitatiivisissa menetelmissä sen sijaan kohdistetaan aineistonkeruu tarkasti valittuihin kohteisiin. Suurin ero työskentelytavassa on, että tutkimuksen analysointiprosessi alkaa jo aineiston hankkimisen aikana, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa työskennellään pääasiassa kerätyn aineiston tulkitsemisen parissa. Esimerkiksi haastattelussa tutkija pääsee itse elämään tutkimusympäristössä, jolloin se myös muokkaa kysymysasettelua tutkimuksen edetessä. Tutkimusmenetelmän haasteena on objektiivisuuden saavuttaminen, ja se vaatii useimmiten tutkijalta tarkkaavaisuutta, ettei hän sekoita omasta ajatusmaailmastaan tulevia ”hiljaisia tietoja” tai mielipiteitä tutkimukseensa. Silti aineiston syvällisyyden ja monitahoisuuden varmistamiseksi haastattelujen edut vahvistavat tutkimustavan suuntaa. Haastatteluiden vahvuudet täytyy osata hyödyntää. Vahva ja vilpitön vuorovaikutus haastateltavan kanssa auttaa usein haastattelijaa asettumaan haastateltavan asemaan, jolloin myös ymmärrys vastausten muodostumiseen saavutetaan. Tämän lisäksi tutkijan havainnointi voi antaa arvokasta tietoa tutkimuskohteen nykytilasta. Haastateltavan asenne, suhtautuminen aiheeseen ja vastausten muoto saattaa havainnoivalle tutkijalle kertoa, mikä yrityksessä todellisuudessa toimii ja mikä ei.

Suurin syy, miksi opinnäytetyöni tutkimusosiossa on käytetty laadullisia menetelmiä, on tutkimuskohteen vaatima yksityiskohtaisuus. Haastattelujen tyyppi muotoutui teema-haastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Kokonaisen prosessin läpikäymisen vaihe vaiheelta ei tässä tapauksessa sisällä pelkkiä standardeja aineistonkeruumenetelmiä, sillä prosessien vaiheet eroavat toisistaan. Objektiivisuutta ja riittävän kriittistä tarkastelua auttaa se, että tutkimuksen tekijä on yrityksen ulkopuolinen henkilö. Tutkimukseen pääsee myös vaikuttamaan useampi yritys yhteisön työntekijä, ja tutkimus kokonaisuudessaan on tavoitteena saattaa yleisesti nähtäville. (Hirsjärvi ym. 2006: 193–208.)

Haastatteluiden tukena käytin kuitenkin prosessin läpikäymiseen tarkoitettua kyselypohjaa, jonka johdosta tutkimuksessa hyödynnettiin myös kvantitatiivisia menetelmiä. Lomakkeeseen määritetyt tarkat kysymykset antavat tukea tutkimuksen epämääräisyyden minimoimiseksi. Haastattelujen jälkeen niitä analysoitiin myös uusilla haastatteluilta. Toisin sanoen haastattelujen pohjalta saadut tulokset eli prosessikaaviot käytiin vielä kertaalleen läpi haastatteleamalla sekä toimitusjohtajan että haastateltujen prosessin työntekijöiden kanssa. Opinnäytetyössäni on yhtenä tutkimuskohteena myös ongelmanratkaisu, joten sekin osaltaan vaatii laadullisia menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2006: 182–192; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

8 Victor Ekin prosessien kuvaaminen

8.1 Työn aloittaminen

Insinööriyön alussa sovittiin yrityksen edustajan kanssa, että tarvittava tieto hankitaan haastatteluilla. Ne tehtiin Victor Ekin toimitiloissa. Ennen haastatteluja tehtiin opinnäytetyöhön liittyen dokumentti nimeltä Työnkuvaus. Tämä dokumentti lähetettiin yrityksen työntekijöille, ja se sisälsi päätiedot työn tavoitteista sekä suoritustavoista. Tällä tavoin saatiin myös valmisteltua tulevia haastateltavia. Haastateltavina oli samalla kerralla 1-3 työntekijää. Ennen tutkimuksen aloittamista sovittiin, että kaaviot käydään analysoiden läpi erillisissä palaverissa sekä johdon että haastateltujen työntekijöiden kanssa, mikä jälkeen kaavioita aina muokattiin ja työstettiin totuudenmukaisempaan suuntaan. Lisäksi, kuten jo luvussa 5 esiteltiin, kuvaamisen ja kaavioiden käsitteet ja säännöt päätettiin lähdetarkastelun ja neuvottelujen arvioinnin jälkeen.

Opinnäytetyössä kartoitettiin muuttopalvelun seuraavat pääprosessit: kotimaan ja ulkomaan myynnin, tuotannon suunnittelun ja huolinnasta viennin ja tuonnin prosessit. Lisäksi työssä käydään läpi laskutuksen prosessi, joka sisältyi tiettyihin edellä mainituista. Muuttopalvelun läpikäymisestä päätettiin siis yrityksen edustajan toiveiden mukaan jättää pois tuotannon eli varsinaisen muuttotyön tarkempi tarkastelu. Lisäksi prosessikaavioissa ilmennettiin merkinnöillä erikseen pääprosesseihin kuuluvia keskeisiä tuki- ja osaprosesseja. Tutkimusosiossa täytyi muistaa myös vaatimukset, jotka oli määritelty sekä tutkimukselle että kaavioille. Vaatimusten toteutumista helpotti yrityksen organisaatioiden selkeä rakenne ja yhteistyöhaluinen henkilökunta.

Pääprosessien kuvaamisen ja analysoinnin jälkeen koottiin itse työn tavoitteeksi asetettu muuttopalvelun ydinprosessin kaavio. Se kuvattiin sekä haastatteluiden että pääprosessien yksityiskohtaisempien kaavioiden avulla. Muuttopalvelun kaaviossa kuvattiin kaikkien prosessien kautta kulkeva tilaus-toimitusprosessi. Se alkaa siitä, kun tarjouspyyntö vastaanotetaan, ja päättyy siihen, kun toimitettu muuttotilaus on suoritettu ja arkistoitu.

8.2 Haastatteluiden tekeminen

Ensimmäiset haastattelut tehtiin kahden työpäivän aikana. Lisäksi haastatteluista saatuja tietoja täydennettiin lisätiedusteluilla muun muassa sähköpostin avulla. Haastatteluista varten etsittiin useista eri lähteistä sopivia aineistonkeruupohjia tiedonhankkimisen tueksi. Haastatteluiden pääasialliseksi tiedonkeruudokumentiksi valikoitui Tieto- ja menetelmäpankki Tykesin tuottama ohjetiedosto ”Menettelyohjeet ja lomakkeet prosessien kuvaamiseksi”. Tätä prosessinkuvausohjetta muokattiin hieman tähän tapaukseen sopivaksi aineistonkeruupohjaksi. Haastatteluiden aikana myös kyseltävät asiat muovautuivat kohdetta paremmin palveleviksi. Tällä tavoin haastatteluiden pohjalta kyettiin myös vertailemaan tuloksia ja selvitettäviä prosesseja. Avoimissa haastatteluissa saadaan usein laadullisesti yksityiskohtaisempaa ja lopputulosta paremmin palvelevaa materiaalia, mutta haastatteluille on hyvä luoda rajaukset mahdollisuuksien mukaan aiheen rönsyilyn välttämiseksi. Tärkeimmät tiedusteltavat asiat jokaisessa haastattelussa olivat seuraavat

- Prosessin lähtökijät (syötteet): Mitä asioita, asiakirjoja, tapahtumia ynnä muita vaaditaan prosessin aloittamiseksi?
- Mikä on prosessin ensimmäinen vaihe/konkreettinen suorite?
- Mihin prosessi päättyy eli mikä on viimeinen vaihe haastateltavan osalta kyseisessä prosessissa?
- Mitä järjestelmiä prosessin suorittamisessa tarvitaan ja käytetään?
- Mitä toimijoita prosessissa on: listataan kaikki tekijät, joilla on jokin rooli prosessin toteuttamisessa.
- Kuka on prosessin omistaja: kuka vastaa viime kädessä prosessin hallinnasta, muuttamisesta ja toiminnasta?
- Mitkä ovat prosessin suurimmat kehityskohdat? Mitkä asiat ovat kehittämisen tarpeessa?

Kaikkiin kysymyksiin työntekijöiden oli tarkoitus vastata oman kokemuksensa ja näkemysensä kautta, eikä oikeita tai vääriä vastauksia ollut käytännössä olemassa. Haastateltavia henkilöitä kertyi lopulta yhdeksän työntekijän verran. Haastateltavien jakauma oli seuraava: kotimaan myynnistä kolme työntekijää, ulkomaan myynnistä kaksi työntekijää (yksi työntekijä molempien myyntien työntekijä), huolinnasta kolme työntekijää, tuotannon suunnittelusta yksi työntekijä ja lisäksi vielä toimitusjohtaja. Haastatelluissa oli sekä miehiä että naisia. Esimiesasemassa työskenteleviä oli kolme haastateltua.

8.3 Kaavioiden luominen

Haastattelut antoivat hyvän pohjan koko prosessin näkemiselle. Aivan aluksi luotiin pääprosesseista vuokaaviomallit, aivan kuten muun muassa JHS152-suosituksissa ohjeistetaan. Vuokaaviomallit toimivat runkoina ja kokonaiskuvina seuraavaksi työste-tyille uimaratakaavioille. Uimaratakaaviot työstettiin Microsoftin Office Visio 2016 -ohjelmalla, joka päätettiin kuvausohjelmaksi yhdessä ohjaajien kanssa. Uimaratakaavio- on rakenne ja merkit sovittiin jo luvussa 5 esiin ilmi tulleilla menetelmillä yhdistäen sekä yrityksen toiveita ja toimintatapoja sekä JHS152-ohjeistusten tarjoamaa notaatiota. Nämä olivat myös osa vaatimuksista, joita kuvaamiselle oli annettu. Haastattelujen pohjalta havaittiin, että jokaisessa Victor Ekin pääprosessissa on lähes samat toimijat, joilla on jokin rooli prosessin etenemisessä. Tästä syystä pyrittiin siihen, että myös prosessikaavioiden rakenne tulisi toimijoiden osalta olemaan melko samankaltainen toisiinsa nähden.

Kuten aiemmassa tarkastelussa tuli ilmi, uimaratakaavio on tarkoitus tehdä kronologisesti vasemmalta oikealle. Tämän lisäksi on usein tapana, että kaavio etenee pääkohdissaan samanaikaisesti ylhäältä alaspäin. Tässä työssä kuitenkin päätettiin parhaaksi tehdä hieman toisin. Samojen toimijoiden ansiosta prosessikaavioiden ensimmäinen uimarata pystyttiin aloittamaan asiakkaasta. Asiakasta seurasivat roolit ”Myynti” ja ”Tuotanto”. Aivan alimmille tasoille ylhäältä alaspäin katsottaessa laitettiin laskutus, dokumentit ja IT-työkalut. Niiden väliin sijoitettiin useimmiten kaaviosta riippuen seuraavat roolit: alihankinta, huolinta, tulli ja agentti. Kaavioiden yhteneväisyys saatiin huomattavasti paremmaksi, kun samat toimijat pystytään sijoittamaan suurin piirtein samaan järjestykseen, jolloin niiden tarkasteleminen yhtä aikaa helpottuu ja selkeytyy.

Ensimmäiset kaavioversiot kuvattiin niin, että kaikki kaavion vaiheet olivat prosessin työntekijöiden suorittamia. Kuitenkin seuraavat versiot sisälsivät kaaviossa kaikkien roolien toimia. Käytännössä havaittiin, että kaaviot on selkeintä muodostaa niin, että jokainen kaavion toiminto sijoitetaan kyseisen suorittavan tekijän radalle.

8.4 Kaavioiden työstäminen

Kaavioista luotiin ensimmäiset versiot, jotka käytiin läpi toimitusjohtajan kanssa kahtena palaverikertana. Palaverissa muokattiin hieman prosessikaavioiden näkökulmaa ja tekstejä. Lisäksi palaverissa käytiin kaavioita läpi myös haastateltavien kesken. Samalla ne toimivat lisähaastatteluina kaavioiden parantamista ja oikeellisuutta varten. Haastattelut tapahtuivat niin, että prosessin työntekijöiden kanssa tutkittiin luotu prosessikaavio prosessista, jonka parissa he työskentelevät. Lisähaastattelut tehtiin kahdena eri päivänä. Usean palaverin jälkeen pääprosessien nykytilaa kuvaavat kaaviot saatiin valmiiksi. Palaverien kestot vaihtelivat parista tunnista kokonaiseen työpäivään. Prosesseista luotiin lopulta yrityksen edustajan pyynnöstä useita versioita, jotka sisälsivät alkuperäisten versioiden vaiheet. Erona aiempiin versioihin oli, että näkökulmaa muutettiin enemmän ohjeistusten mukaiseksi. Lopullista versiota päivitettiin ja analysoitiin useasti erityisesti yrityksen johdon kanssa. Näin kaaviot saatiin palvelemaan paremmin tarkoitustaan prosessien yksiselitteisessä esittelemisessä.

8.5 Pääprosessien kaaviot

Muuttopalvelun pääprosessien kuvaaminen muodosti yrityksen toiminnoista nykytilan kokonaiskuvan. Kaavioiden tarkkuusaste muodostui lopulta alussa sovittua syvemmäksi. Tähän ratkaisuun päädyttiin kaavioiden yksiselitteisyyden varmistamiseksi. Lisäksi halutulla tarkkuusasteella pyrittiin luomaan edellytykset jatkaa ja syventää prosessien kuvaamista ja parantamista tulevaisuudessa. Seuraavissa luvuissa esitellään Victor Ekin pääprosessit ja niistä muodostetut kaaviot.

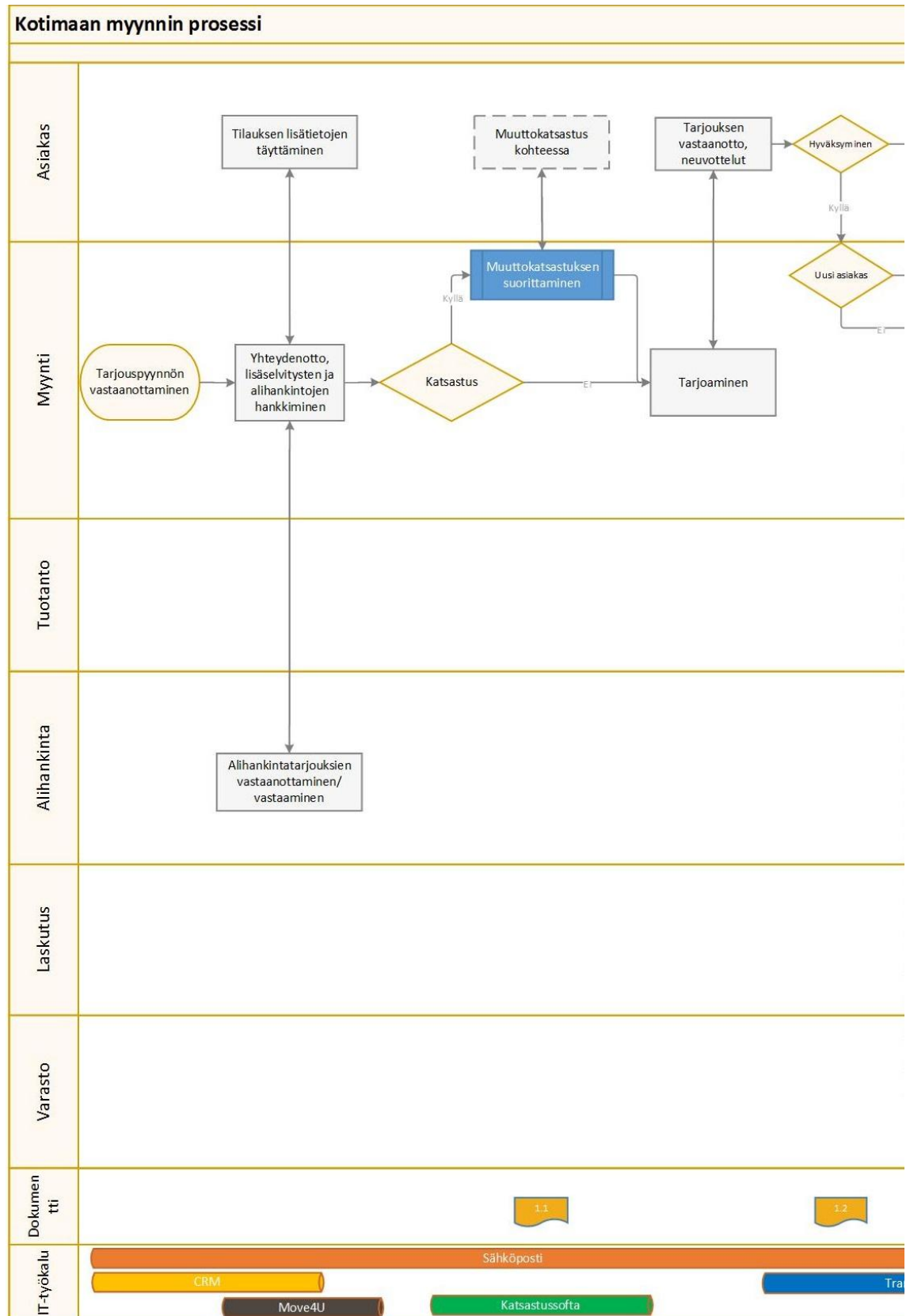
Prosessikaavioiden laajuus muodostui melko suureksi. Kaikki prosessikaaviot tehtiin muotoon, jossa ne suosituksena tulostetaan A3-kokoisina paperitulosteina selkeyden säilyttämiseksi. Yrityksen kanssa määriteltiin muiden muassa fonttikoot ja vaiheita kuvaavien laatikoitten koot niin, että kaikki halutut vaiheet saatiin koottua sopusuhteisesti

kaavioon. Suuren koon vuoksi valmiit kokonaiset prosessikaaviot lisätään liitteenä opinnäytetyön loppuun. Raportoinnin osuudessa prosessien esittely on jaettu sopiviin osakokonaisuuksiin, jotta luettavuus säilyisi.

Kotimaan myynnin prosessi

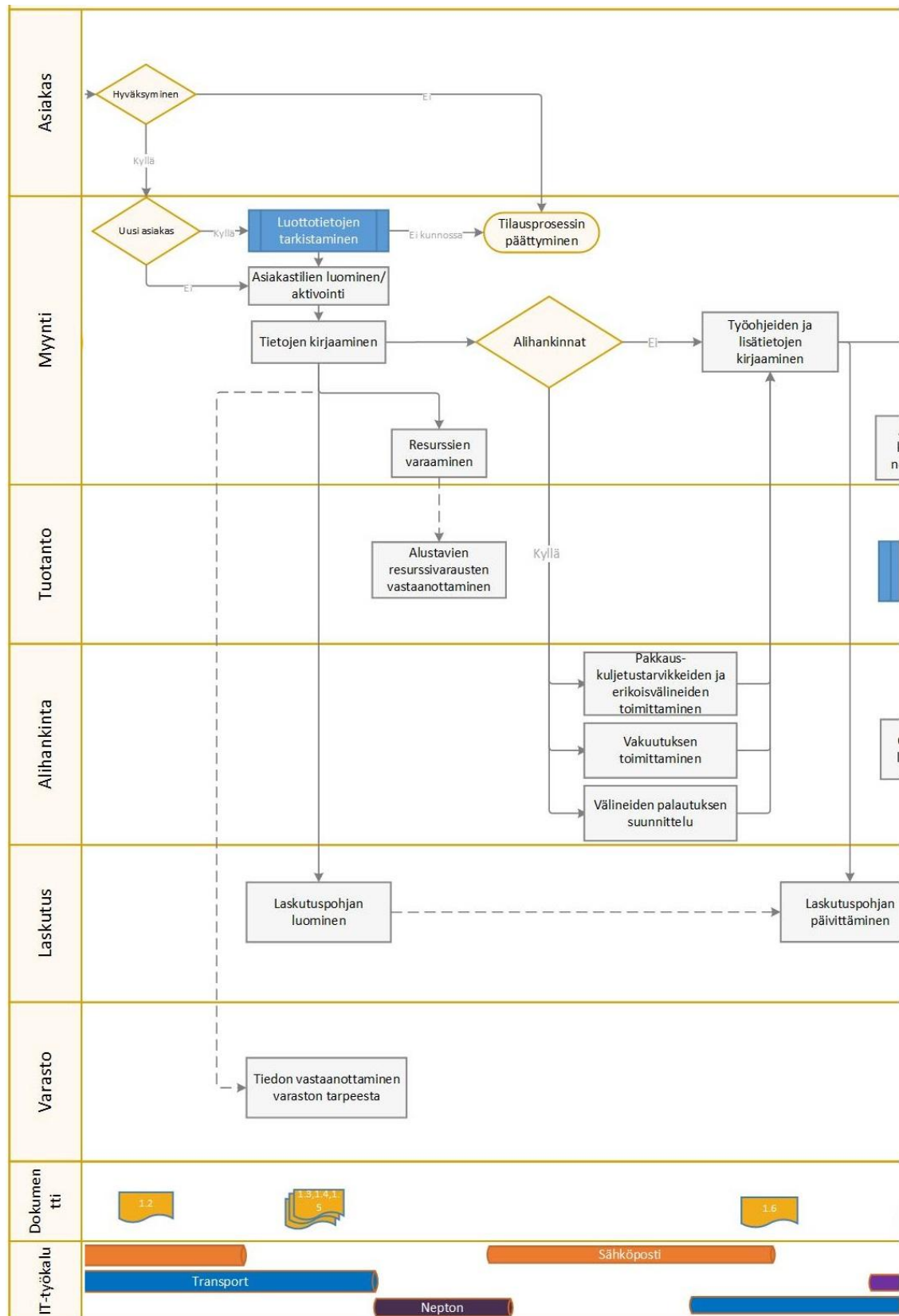
Kotimaan myynnissä toimii tällä hetkellä päätoimisesti kaksi työntekijää. Heidän haastattelujensa pohjalta loin myynnille prosessikaavion. Kotimaan muuttomyynti jakautuu vielä kahteen pääkategoriaan: yksityismuuttoihin ja yritysmuuttoihin. Eroavaisuudet yksityis- ja yritysmyyntiprosessien kesken olivat kuitenkin niin marginaalisia, että näillä eroavaisuuksilla ei ollut suurta vaikutusta kokonaisprosessin kulkua ajatellen. Tästä syystä päätettiin ja pystyttiin kuvaamaan kotimaan myynti niin, että sama kaavio esittää molemmat osa-alueet.

Kotimaan myynnissä myynnin työntekijöillä on suuri vastuu koko muuttoprosessin onnistumisessa. Kotimaan myynnin edustajat osallistuvat lähes yrityksen jokaisen organisaation toimintaan. Heidän vastuunsa alkaa siitä, kun asiakas lähettää tarjouspyynnön yritykselle joko sähköisesti tai puhelimitse. Myynnin päävaiheista seuraavaksi kuuluu muuttokatsastuksen tekeminen, joka sisältää yrityksen yksilöllisen arvioinnin resurssien tarpeesta ja kustannuksista asiakkaan muutolle. Muuttokatsastus on osa tarjouksen tekemisen prosessia, jossa myynnin edustajat neuvottelevat sopivat hinnat ja työmenetelmät muuton onnistumiseksi. Muuttokatsastukset tehdään joko puhelimitse tai fyysisesti paikan päällä muuttokohteessa. Näiden tietojen pohjalta muotoutuu lopullinen tarjous asiakkaalle. Tarjousvaihe on kuvattuna kuviossa 5.



Kuvio 5. Kotimaan myynnin prosessi: tilauksen muodostuminen.

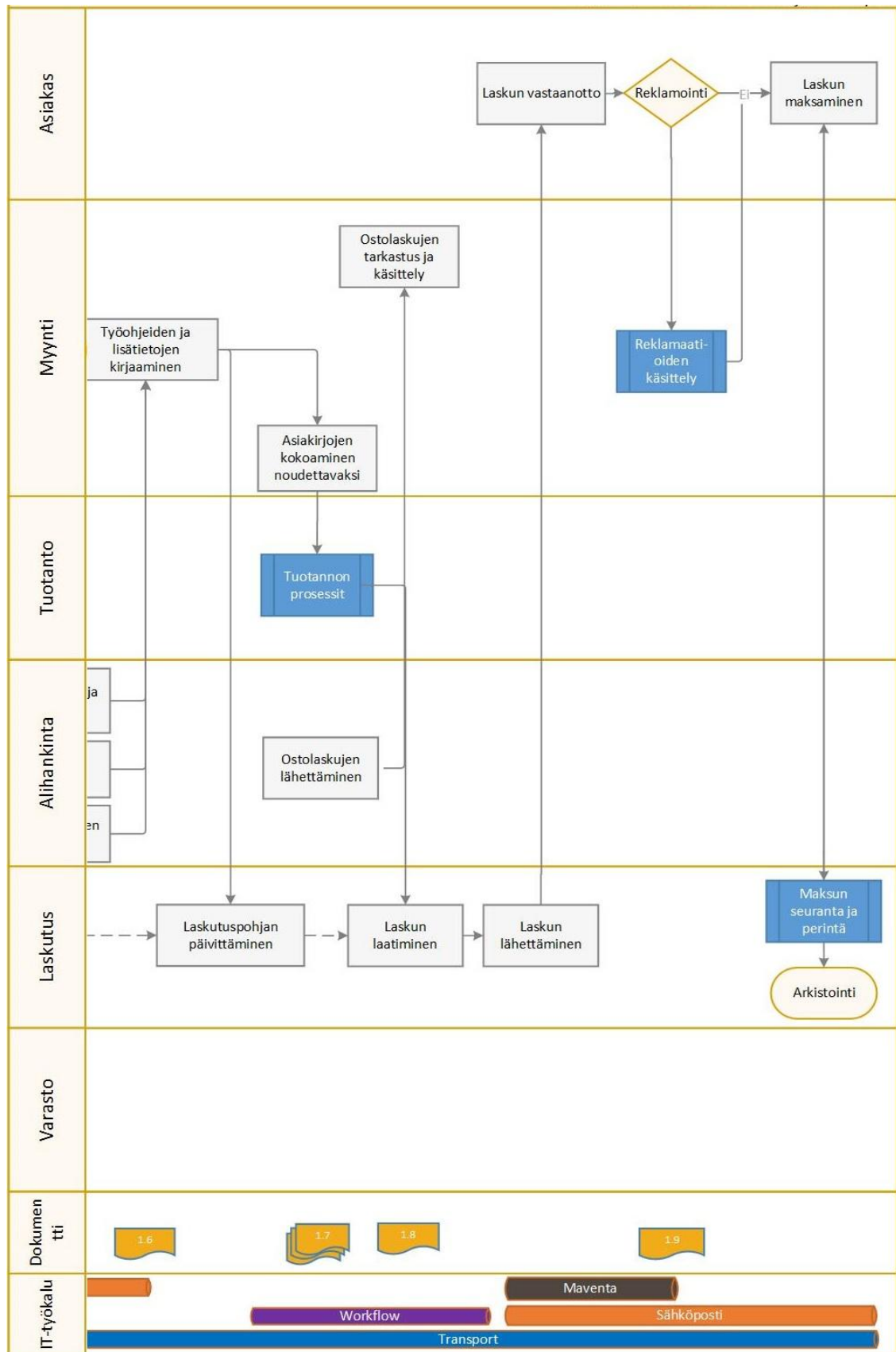
Myynnin edustajien laadittua lopullisen tarjouksen asiakas ihannetapauksessa hyväksyy sen. Samalla syntyy tilaus ja tilausvahvistus kyseisestä muutosta. Tämän jälkeen luodaan asiakastilit eri osastoja varten, kuten laskutukseen ja tarvittaessa varastoon. Tärkein kohde tässä vaiheessa on kuitenkin laskutus. Tämän jälkeen myynnin edustajat tekevät resurssivaraukset, niin oman yrityksen kuin tarvittavien alihankintojenkin kohdalla. Resurssivaraukset ja sopimukset sisältävät muun muassa kuljetukseen, pakkaukseen, miehistöön ja vakuutuksiin liittyviä toimenpiteitä. Valmistelut on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Kotimaan myynnin prosessi (jatkoa): muuttotyön esivalmistelu.

Lopuksi tiedot kootaan yhteen, ja niiden pohjalta myynnin edustaja laatii työohjeet tuotantoa varten. Työohjeet tai toiselta nimeltään työkortti sisältävät muuttotyön suorittamiseen liittyvät tiedot ja asiakirjat. Näistä papereista koottua kansiota kutsutaan tilauskansioksi tai asiakirjakansioksi. Oleellisin asia tässä tilauskansiossa on se, että sen täytyy olla fyysisinä tulosteina. Suurin syy fyysisten papereiden käsittelyyn on, että monet asiakirjat etenkin ulkomaan muutoissa tarvitaan alkuperäisinä.

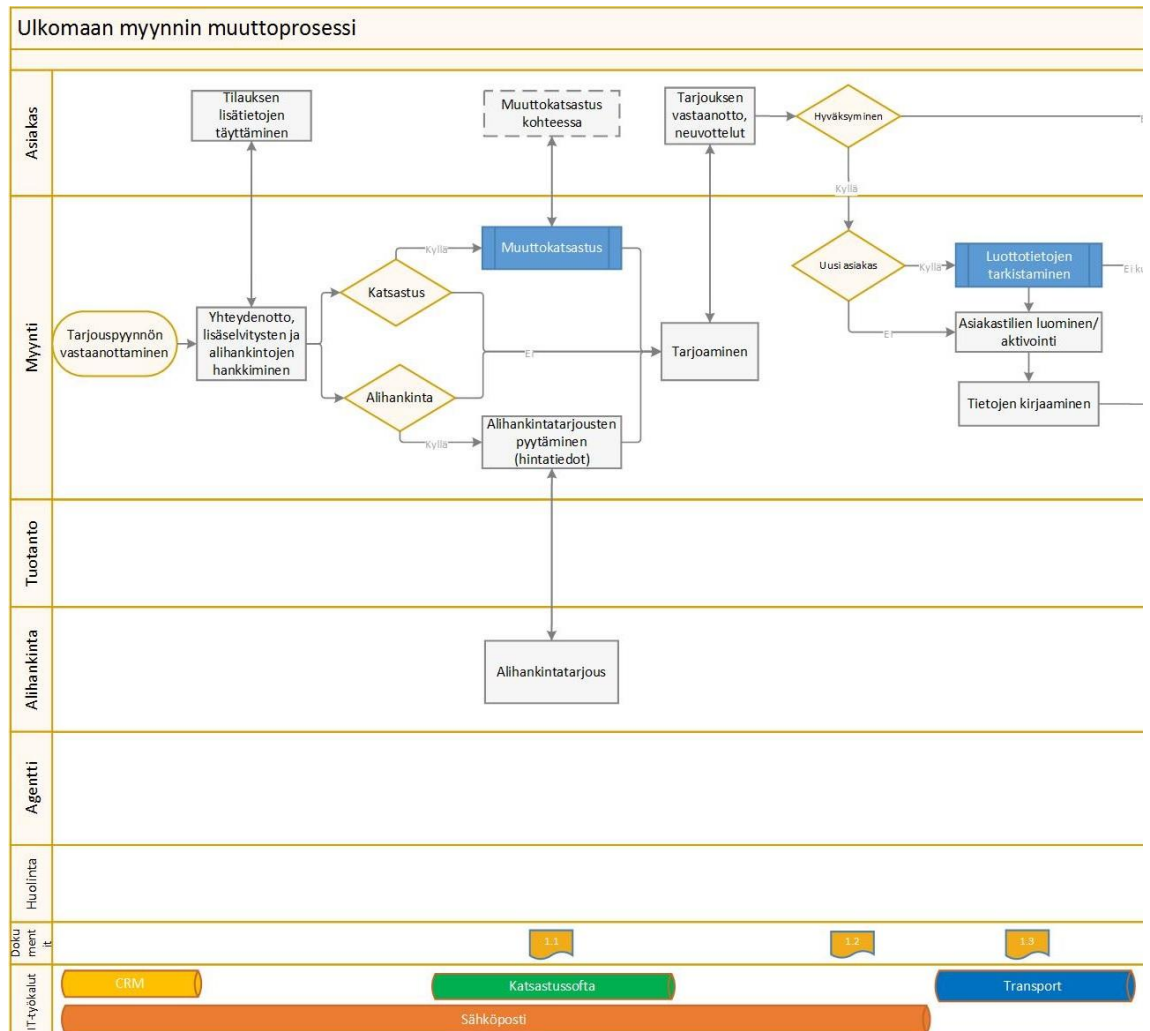
Kaikki muuttoon liittyvät tiedot työohjeista ja alihankintasopimuksista lähtien kirjataan myös yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Lisäksi myynti käsittelee ja kokoaa alihankintojen ostolaskut niiden saavuttua. Tuotannon suoritettua muuttotyön tilauskansio palautetaan tuotannon toimesta takaisin myyntiin. Tuotannon työntekijät kirjaavat tätä ennen asiakirjoihin suoritteesta kirjattavat tiedot. Näiden tietojen pohjalta myynnin edustaja luo laskun ja lähettää sen asiakkaalle. Myynnin prosessi päättyy tilaustietojen arkistointiin ja asiakkaan mahdollisten reklamaatioiden selvittämiseen. Tämä vaihe on kuvattu kuviossa 7. (Työntekijä 1 2016; Työntekijä 2 2016.)



Kuvio 7. Kotimaan myynnin prosessi (jatkoa): tuotanto & laskutus.

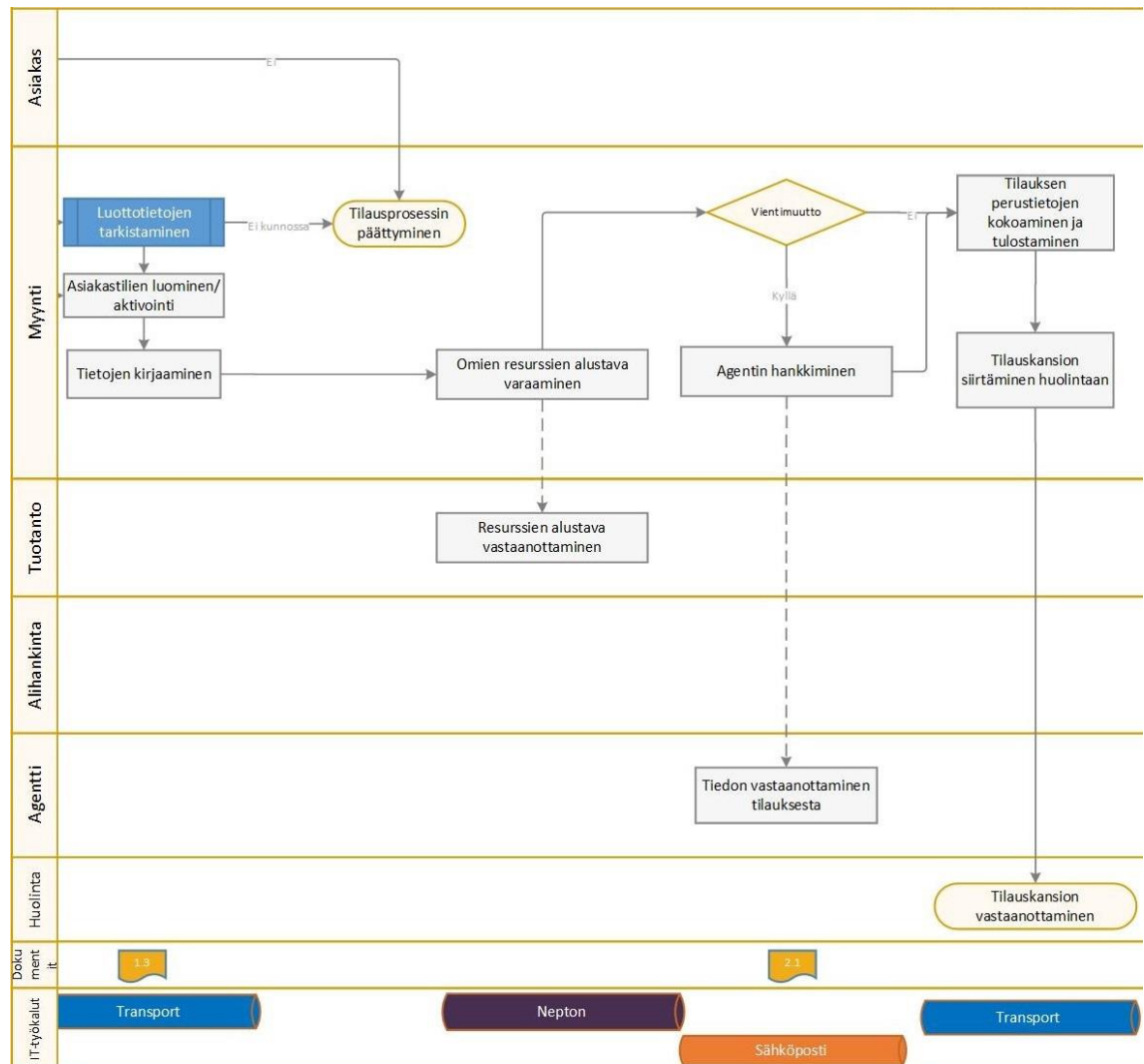
Ulkomaan myynnin prosessi

Ulkomaan muutot sisältävät kotimaan tapaan yksityis- ja yritysmuuttoja. Ulkomaan muutoissa huolehditaan sekä kotimaahan tulevien että sieltä lähtevien muuttojen lisäksi myös ulkomaiden välillä tapahtuva muuttoliikenne. Kyseessä on tällöin kuitenkin joko suomalainen yritys tai työntekijä. Ulkomaan myyntiprosessi alkaa niin ikään asiakkaan lähetettyä tarjouspyynnön, yleensä sähköisesti. Tilauksen yksityiskohtien selvittäminen ja neuvottelu jatkuvat samalla tavalla kuin kotimaan myynnissä. Alihankintapyyntöjen kartoittaminen on tarjouksen muodostamisessa tärkeä osa. Ainoana merkittävänä ero- na on, että muuttokatsastuksen suorittaa ulkomaan muutoissa myynnin ulkopuolinen henkilö. Tilauksen muodostuminen on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Ulkomaan myynnin prosessi: tarjousvaihe.

Ulkomaan myyntihenkilö tekee myös alustavat resurssivaraukset oman henkilöstön suhteen. Kuviossa 9 jatkuu ulkomaan myynnin prosessi ennen tilaustietojen kirjaamista ja lähettämistä eteenpäin tarvittaessa agentin hankkimisella. Agentti hankitaan käytännössä aina vientimuutoissa, tuontimuutoissa agentti pitäisi lähtömaassa olla selvillä ja tähän otetaan tässä vaiheessa korkeintaan yhteys. Ulkomaan myyntityöntekijän prosessin viimeinen vaihe on tulostaa tilauskansioon tähän saakka saadut tiedot tilauksesta ja antaa kansio eteenpäin huolinnan työntekijälle. (Työntekijä 3 2016.)



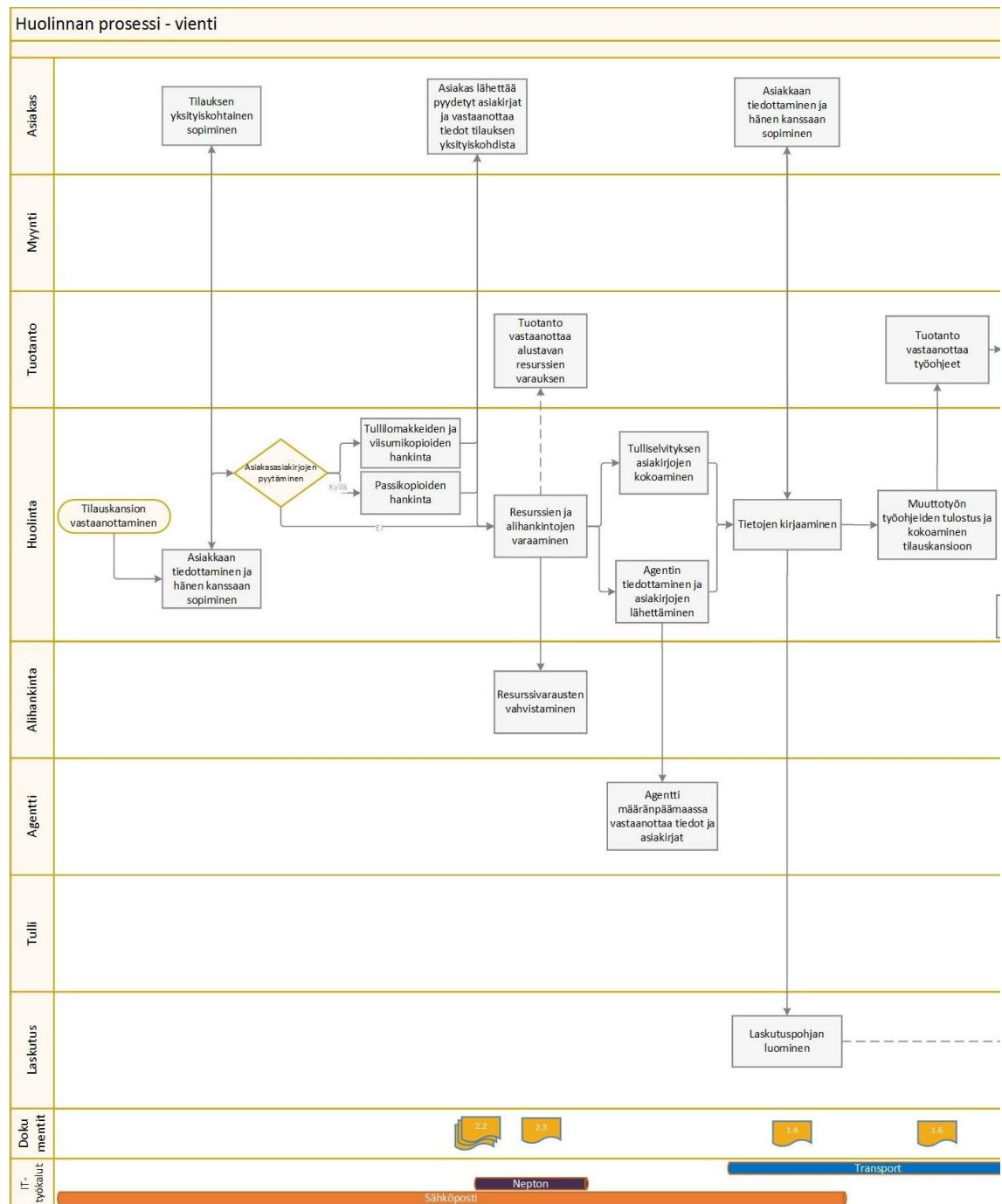
Kuvio 9. Ulkomaan myynnin prosessi: muuttotyön esivalmistelu.

Huolinnan prosessi: vienti

Huolinnan prosessi alkaa siitä, kun se vastaanottaa tilaustiedot sisältävät paperit myynnistä. Kaikki tiedot on tämän lisäksi kirjattu myynnissä toiminnanohjausjärjestel-

mään. Kuviossa 10 nähdään vientimuuton valmistelun työvaiheet. Huolinta aloittaa työosuutensa pyytämällä tarvittavat lisäasiakirjat ja -kopiot asiakkaalta. Huolinta varaa ja sopii alihankkijoiden kanssa sopivat kuljetusmenetelmät. Tämän lisäksi suoritetaan alustavat varaukset myös oman miehistön suhteen.

Ulkomaan muutoissa erityisesti alihankintasopimukset ja -kulut kattavat valtaosan muuttotyön kuluista. Alihankintana hankitaan erityisesti kuljetusmenetelmiä laiva-, lento- ja maantieliikenteestä. Alihankintojen järjestäminen riippuu paljon myös alihankkijoista ja yhteistyön onnistumisesta. Tästä syystä yhtä ainutta oikeaa järjestystä ei valmistelun vaiheille ole olemassa, vaan usein toimenpiteitä täytyy luovia ja järjestää asioita ammattitaidon avulla.

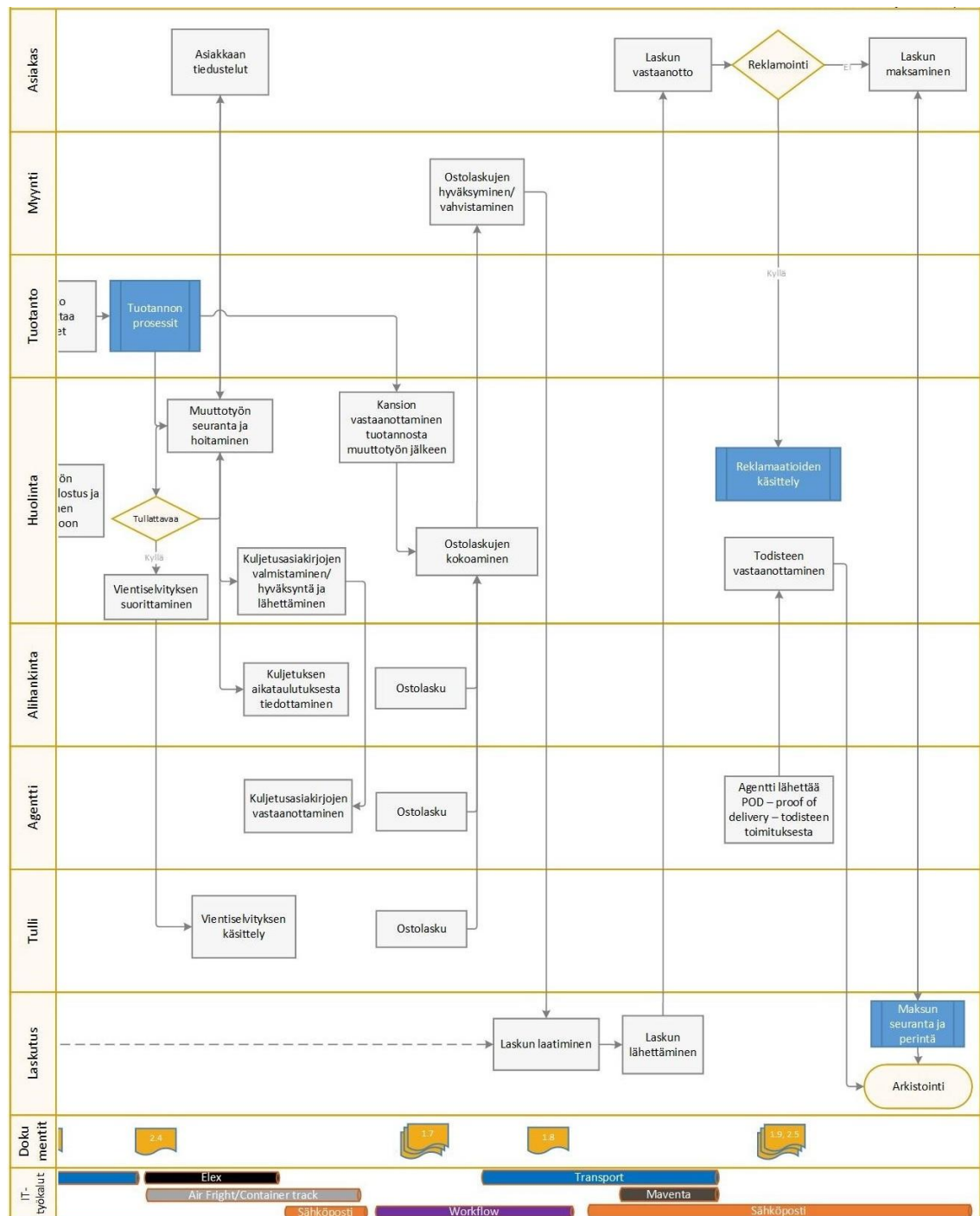


Kuvio 10. Huolinnan vientiprosessi: muuttotyön valmistelu.

Huolinnan vastuulla on myös ottaa yhteys tarvittaessa tulliin ja valmistella ja hoitaa tullia- ja vientiselvitykset. Tähän työvaiheeseen kuuluu myös agentille tiedottaminen ja hänen tarvitsemiensa asiakirjojen valmistelu ja lähettäminen. Lopuksi kun muuttotyöhön liittyvät asiat on hoidettu, huolinnan työntekijä kirjaa työohjeet muuttotyön suorittamiseksi. Tilaukskansio asiakirjoineen siirretään tämän jälkeen tuotantoon, josta muuttotyön valmistuttua sama kansio palaa täytettynä takaisin huolintaan.

Tuotannon prosessien ollessa käynnissä huolinnalla on jatkuvasti työsarkaa olla reaaliaikaisesti tietoinen muuton tilanteesta. Kuviosta 11 huomataan myös, että muuton seuranta ja mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisu kuuluu olennaisesti muuton hoitamiseen huolinnassa. Alihankkijoilla on joko omia tai julkisia järjestelmiä, joiden kautta huolinta myös seuraa kuljetuksia. Ostolaskujen kokoaminen ja tarkastaminen täytyy tehdä kulujen realisoimiseksi.

Huolinta päättää prosessinsa laatimalla laskun, arkistoimalla asiakirjat ja käsittelemällä mahdolliset reklamaatiot ja perintäasiat. Lopuksi myös ollaan yhteydessä agenttiin, jonka kautta saadaan vielä todistus muuttotyön loppuun viemisestä kohdemaassa. (Työntekijä 4 2016; Työntekijä 5 2016; Työntekijä 6 2016.)



Kuvio 11. Huolinnan vientiprosessi: muuttotyön suorittaminen ja päättäminen.

Huolinnan prosessi: tuonti

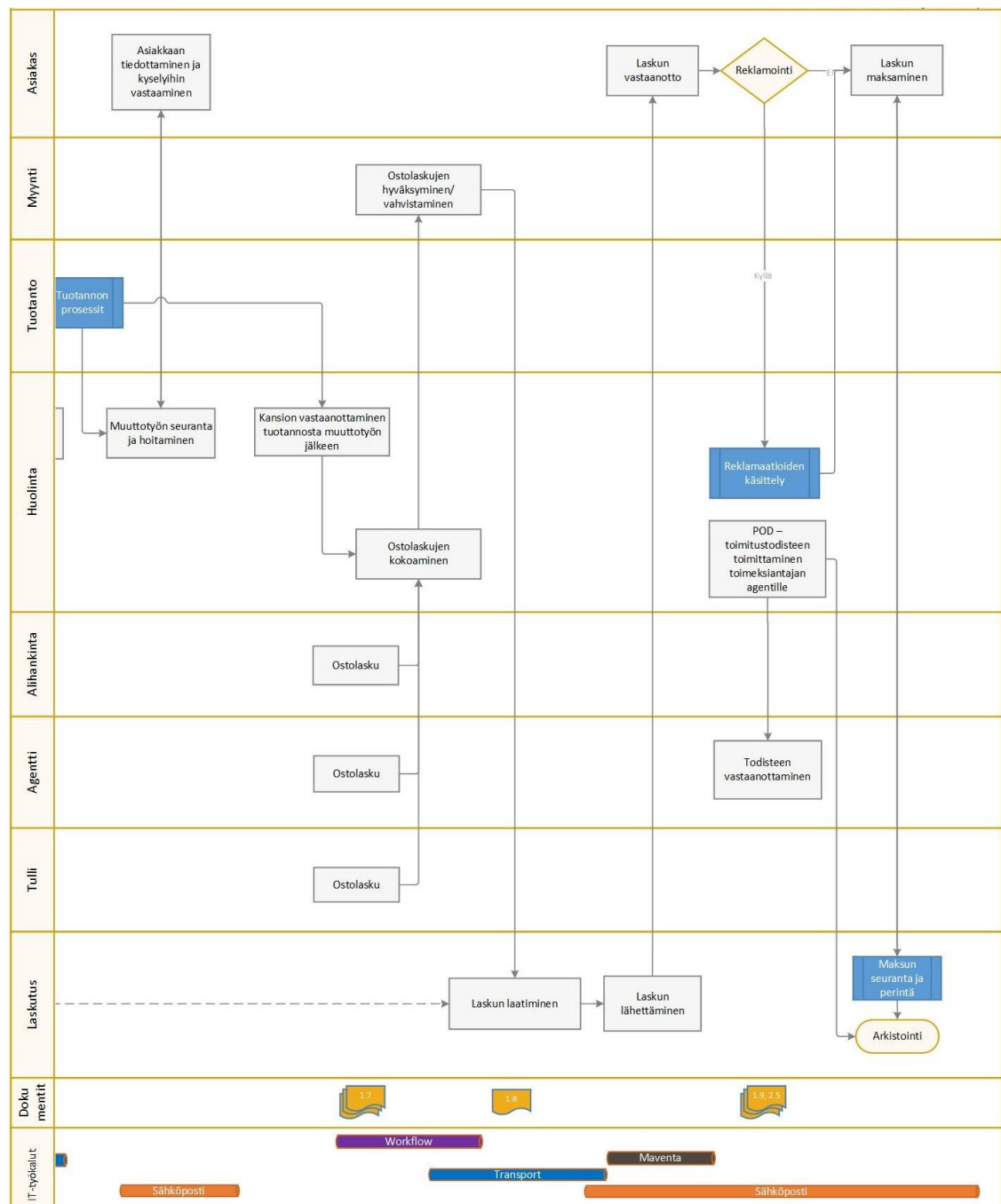
Tuontimuutossa oletetaan, että yritys toimii destinaatio- eli määränpääagenttina muutokohteen määränpäämaassa. On myös mahdollista, että Victor Ek suorittaa Suomeen saapuvan muuton kokonaisuudessaan eli sekä viennin että tuonnin osuuden. Tällöin

Victor Ek huolehtii sekä lähtömaan osuuden että määränpäämaan osuuden samasta muutosta. Mutta tässä kaaviossa kuvataan ainoastaan tuonti.

Tuonti kulkee pääpiirteissään samalla tavalla kuin vienti. Ensimmäisenä toimenpiteenä asiakkaaseen otetaan yhteyttä ja pyydetään lisäselvitykset ja asiakirjat. Resurssien ja alihankintojen varausten jälkeen tuontiselvitys yhteistyössä tullin kanssa suoritetaan ennen muuttokuorman saapumista kohdemaahan. Myös tuonnissa muuttokuorman tilan seuranta on tärkeää. Seurannan avulla saadaan ajoitettua kotimaan omien resurssien optimointi. Vaiheet ovat kuvattuna kuviossa 12.

Huolinta kokoaa jälleen tämän jälkeen työhajeet kansioon, jotka palautuvat tuotannosta takaisin. Tämän jälkeen laaditaan ja lähetetään lasku, hoidetaan mahdolliset reklamaatiot ja perinnät sekä arkistoidaan tiedot muutosta. Kaaviossa 13 hahmottuu tuonnin

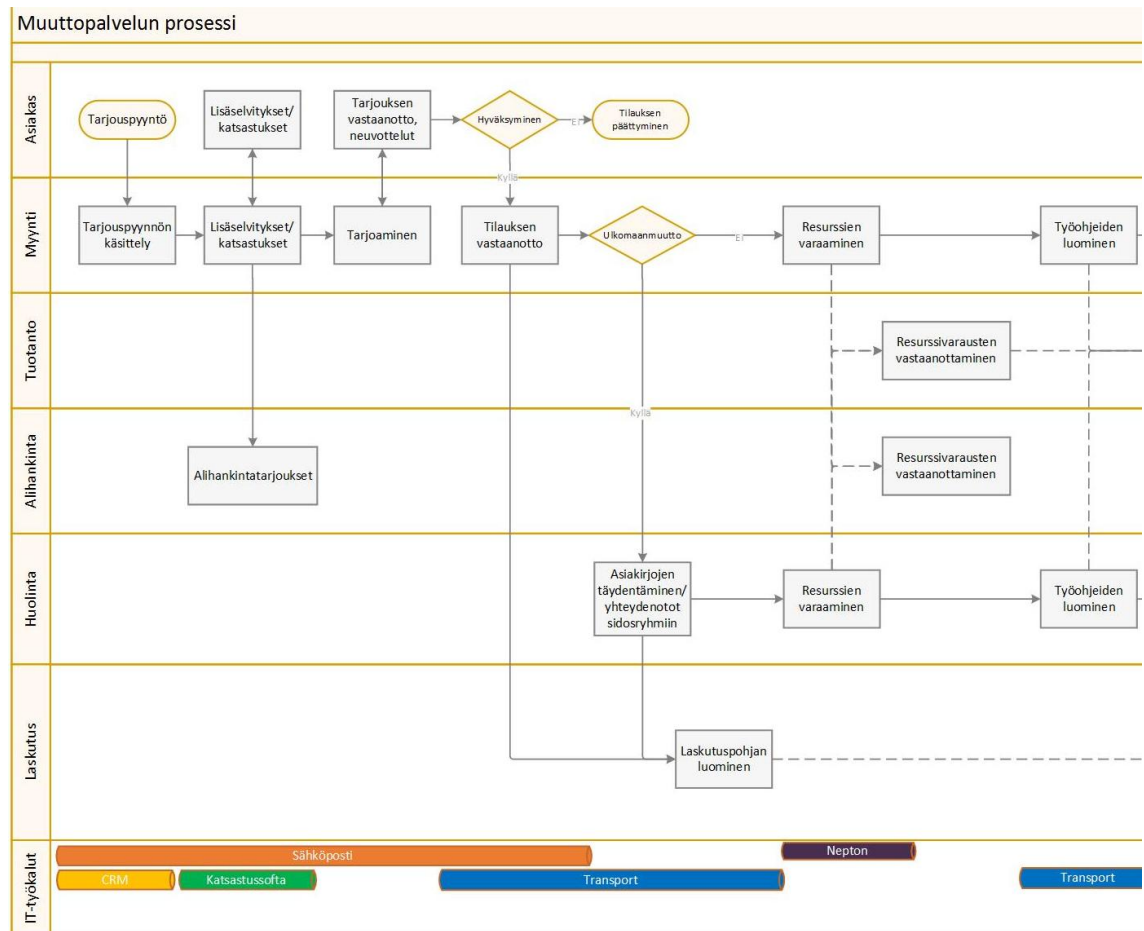
loppuvaihe kokonaisuudessaan. (Työntekijä 4 2016; Työntekijä 5 2016; Työntekijä 6 2016.)



Kuvio 13. Huolinnan tuontiprosessi: muuttotyön suorittaminen ja päättäminen.

Muuttopalvelun prosessi

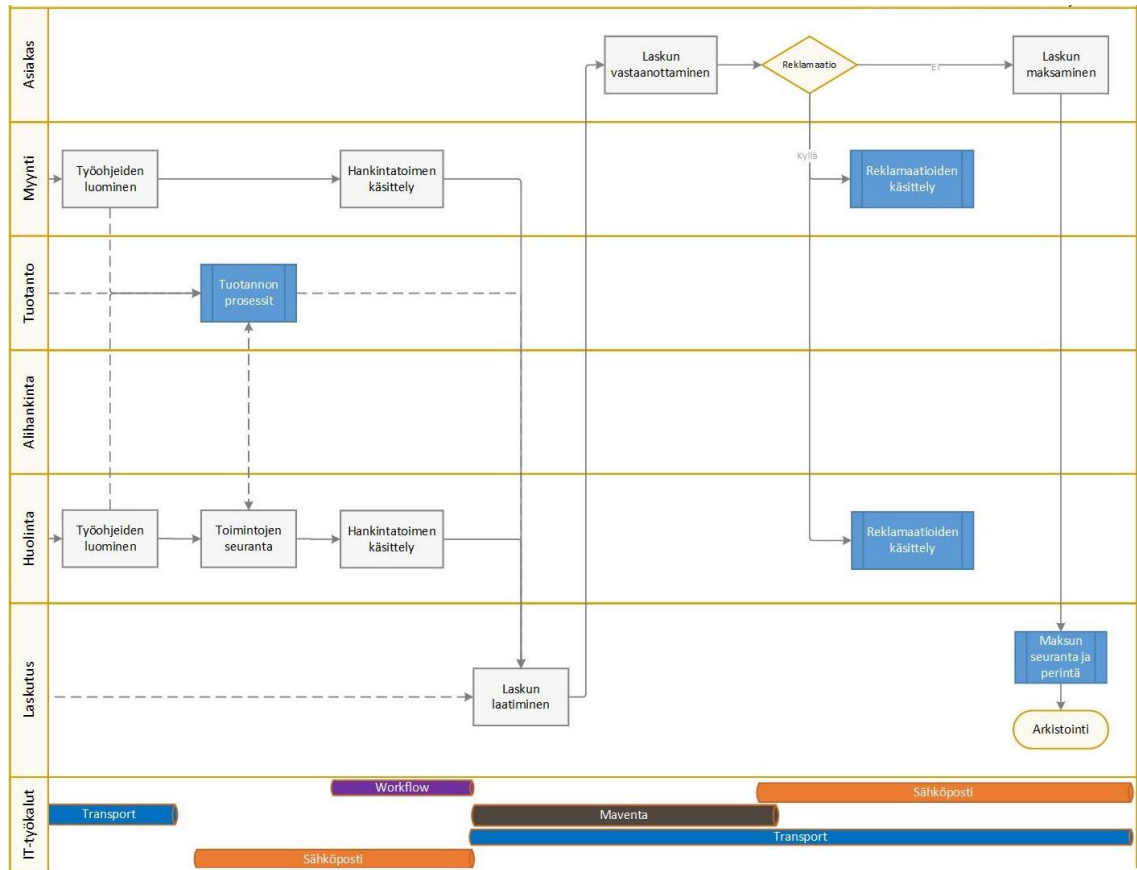
Viimeisenä tehtiin aiempien kaavioiden avulla koko Viktor Ek Muutot Oy:n muuttopalvelun käsittävä kuvaus. Kuvauksesta luotiin kaavio, josta tulee tulevan kehitystyön perusta. Lisäksi tehdyn kaavion tarkoitus on toimia eräänlaisena ikkunana Viktor Ekin muuttopalvelun toimintaan. Kaavion avulla pystytään esittelemään toimintaa muiden muassa sidosryhmille ja omille työntekijöille. Tarkoituksena oli sisällyttää ja tiivistää jokaisen aikaisemmin kuvatun prosessin tärkeimmät osa-alueet samaan kuvioon.



Kuvio 15. Muuttopalvelun prosessi: tilauksen ja tuotannon suunnittelu.

Tarjouksen laatiminen on nähtävissä kuviossa 15, ja se noudattaa sekä koti- että ulkomaan muutoissa samoja pääpiirteitä. Tärkein huomio muuttopalvelun kaaviossa on sen toimintojen jakaantuminen ulkomaan ja kotimaan muutoissa. Tällöin työvastuu jakaantuu kotimaan myynnissä myynnin työntekijöille ja ulkomaan myynnissä huolinnan työntekijöille. Molemmat osastot suorittavat samoja vaiheita, mutta eri tahojen kanssa. Lisäksi huolinnalla on erityisen tärkeä rooli muuton seuraamisessa, sillä ulkomaan muu-

tot ovat useimmiten viikkoja, jopa kuukausia kestäviä prosesseja. Huolinnan työskäkaa lisää myös asiakirjojen ja järjesteltävien asioiden runsas määrä. Kuviossa 16 on kuvattu muuttopalvelun tuotannon jälkeiset toimenpiteet.



Kuvio 16. Muuttopalvelun prosessi: tuotannon jälkeiset toimenpiteet.

Muuttopalvelun kaaviosta päätettiin jättää selkeyden vuoksi pois dokumentit, jotka prosessissa syntyvät. Lisäksi priorisoitiin yrityksen edustajan kanssa roolit, joiden vaiheita otettiin esitettäväksi. Muuttopalvelun rungon muodostavat myynti, tuotanto, huolinta ja laskutus. Niitä kaikkia kehitetään loppujen lopuksi asiakkaan tahdon mukaan, sillä asiakkaat määrittelevät palvelun onnistumisen ja tätä kautta myös prosessin toimivuuden.

Prosessikaaviot olivat työni kannalta tärkein elementti, ja työn tutkiva osuus koski nimenomaan näitä kaavioita. Ne ovat kokonaisuudessaan nähtävissä työn liitteinä. Lisäksi työn lopussa on liitteenä selite kaavioiden dokumenteista ja tutkimuksessa hyödynnetty aineistonkeruupohja. Kaaviot toimivat tästä eteenpäin apuvälineenä ja johdantona Victor Ekin prosessien kehitykselle. Tulevaisuuden työn tueksi myös tässä työssä

listattiin eniten huomioita saaneet kehitystarpeet ja pohdittiin ratkaisunäkökulmia ja lähestymistapoja. Niitä asioita pohditaan seuraavassa luvussa.

9 Victor Ekin prosessien kehittäminen

9.1 Analysointi

Haastattelujen pohjalta muodostettujen kaavioiden analysointi alkoi jo palaverissa, joissa tutkittiin yrityksen työntekijöiden kanssa kaavioita ja niiden oikeaa muotoa ja vaiheiden sijoittelua. Tässä yhteydessä tuli monesti myös ilmi asioita, jotka käytännön tasolla tuntuvat olevan hieman epäkunnossa. Victor Ekin prosessien kehityskohteiden määrittely onkin ollut jatkuva toimenpide taustalla, ja siinä käytännön tuomia ilmiöitä on ensin pohdittu yrityksen edustajien kesken. Tarkoitukseni oli yhdistää ja analysoida näitä käytännössä ilmeneviä epäkohtia tutkimani teoria-aineiston avulla. Tätä kautta kehityskohteille on helpompi hakea ymmärrettäviä syitä epäkohtien alkuperästä ja löytää oikeanlaisia parannusvaihtoehtoja näille ongelmille.

Analysoinnissa hyödynnettiin myös nykytilaa kuvaavia prosessikaavioita. Niistä nähdään konkreettisesti ne epäkohdat, joita operatiivisessa työskentelyssä nousee esiin. Kaavioiden avulla osataan kohdistaa, mihin prosesseihin mikäkin toimenpide vaikuttaa. Tätä voidaan kutsua prosessijohtamiseksi. Prosessijohtaminen ottaa huomioon eri vaiheiden kokonaisvaltaiset vaikutukset yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella.

9.2 Kehityskohtia ja ratkaisuehdotuksia

Kuten jo aikaisemmin työssäni nostin esille, kehittämiskeinoissa priorisoitiin hyvin perinteisiä, tehokkaiksi todistettuja ja yksinkertaisia menetelmiä. Tämä katsottiin parhaaksi tässä työssä, sillä prosessin kehittäminen aloitettiin ikään kuin uudelta pohjalta. Kaavioita luodessa kävi ilmi, että monet kehityskohdat sivuavat toisiaan ja ovat toistensa syy ja seuraus. Siksi kehityskeinoja täytyi tarkastella myös kokonaispakettina, jossa mikään ratkaisuehdotus ei jäisi ikään kuin ilmaan kellumaan ilman liityntäpisteitä prosessiin.

Seuranta

Kuten kaavioissa tuli esille, yhdellä työntekijällä on monta eri työtehtävää prosessinsa hoitamisessa ainakin osittain samanaikaisesti työn alla. Haastatteluissakin tarkentui, että ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa hoitaa kyseinen työ. Monimuotoisen työn tekemisen ja luovimisen kautta ulkopuolisen on vaikea päästä perille, kuinka asiat todellisuudessa hoidetaan. Hämmennystä aiheuttaa myös se, että tietoja kirjataan useisiin eri järjestelmiin, mutta silti kaikkia asioita ei kyetä seuraamaan tai analysoimaan riittävän tarkasti. Kaikki muuttoihin liittyvät tiedot sijaitsevat eri järjestelmissä. Tällöin tiedon hakeminen, yhdistäminen ja analysoiminen vaikeutuvat. Tämä johtuu kokonaisvaltaisen ja reaaliaikaisen seurannan monimutkaisuudesta johtuvasta hallitsemattomuudesta ja puutteesta.

Tietojärjestelmät

Yrityksellä on käytössä monenlaisia eri organisaatioille ja jopa erillisille työvaiheille tarkoitettuja tietojärjestelmiä. Järjestelmät toimivat hyvin sinällään, mutta jo haastatteluiden aikana suurimmaksi kehityskohteeksi nousi järjestelmien kommunikoinnin puute keskenään. Tämä aiheuttaa monia haittailmiöitä prosesseissa. Turhaa työtä syntyy siitä, kun tiedot kirjataan useisiin eri järjestelmiin. Seuranta vaikeutuu, kun tarvittaessa tietoja joudutaan hakemaan useasta eri lähteestä. Prosessien mittaaminen vaikeutuu, kun seuranta ontuu eikä prosessien työvaiheista ole löydettävissä ainakaan kovin helposti ”jälkeä” suoritetuista toiminnoista. Tämä taas jarruttaa kipukohtien havainnoimista ja sitä kautta prosessien parantamista.

Standardisointi

Muuttopalveluiden palveluluonne on ainutlaatuinen, sillä jokainen tilaus on aina oman sa ja uniikki. Tämä johtaa muun muassa siihen, että muuttopalvelun prosessin täytyy olla hyvin joustava ja henkilökunnan ammattitaidon täytyy olla korkealla tasolla. Tämä asettaa haasteita parhaiden toimintamenetelmien ja -mallien löytämiseen.

Standardisointi aloitettiin tässä työssä jo kuvausmenetelmän ja käsitteiden valinnalla. Näin pyrittiin luomaan tulevaisuuden kehittämistä mahdollisimman hyvin palvelevat käytännöt. Samalla saatiin standardisoitua myös prosessien johtamista. Victor Ekillä olisi kuitenkin myös mahdollista tarkastella menetelmien yhtenäistämistä niiden mah-

dollisuuksien rajoissa, mitä muuttopalvelu antaa myöten. Operatiivisella tasolla muun muassa työohjeille ja laskun pohjalle ei ole yhtenäistä määriteltyä mallia, mitä kaikkea niiden tulisi sisältää. Työntekijät ovat työssä oppineet ja harjaantuneet tämänkin kaltaisissa asioissa tekemään asiat oikealla ja vähiten ylimääräistä sisältävällä tavalla.

Standardisoinnin puute työskentelytavoissa, asiakirjoissa ja järjestelmien käytössä aiheuttaa vaikeuksia jälleen prosessin seurannalle ja mittaamiselle. Lisäksi ulkopuolisen, kuten uuden työntekijän, on hyvin vaikea sisäistää asioita, jotka luovitaan enimmäkseen työntekijöiden omassa päässä. Prosessikaavioistakin nähdään, että monet työvaiheet tapahtuvat samanaikaisesti, eikä niille ole tarkkaa kohtaa, jossa ne täytyisi suorittaa. Määritellyn järjestyksen noudattaminen ei toki ole aina mahdollista sidosryhmien toimien riippuvuuden vuoksi, mutta tietyt standardit toimintatavat olisi hyvä näillekin luoda.

Reklamaatiot ja keskeytyneet tilaukset

Huomattava puute, joka kävi ilmi jo haastatteluissa, liittyy tällä hetkellä reklamaatioiden hoitamiseen. Kaavioita luodessa nousi esille, että reklamaatiot sinänsä hoidetaan laadukkaasti ja ohjeiden mukaan. Lisäksi selvitettyt reklamaatiot arkistoidaan asianmukaisesti tietojärjestelmään. Ongelma tulee esille, kun pitäisi saada tietoa reklamaatioiden määrästä ja syistä. Tällä hetkellä reklamaatioiden seuranta tällä tasolla on heikkoa. Yrityksellä ei ole yksiselitteistä kokonaiskuvaa, mitkä asiat virheitä aiheuttavat ja missä määrin. Tämä on havaittavissa jo kaaviosta, sillä mikään nuoli ei jatka matkaansa reklamaatioiden käsittelystä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että reklamaatiot eivät ole aina myöskään mustavalkoisia, vaan asiakkaat saattavat yrittää saada kustannushelpotuksia vilpillisin keinoin. Tämäkin asia on kuitenkin vaikea todeta laajemmassa mittassa, koska ei ole olemassa riittävää seurantaa ja dataa ongelman, vaikkakin marginaalisen sellaisen, analysoimiseksi.

Prosessi voi toisinaan myös keskeytyä ennen haluttua päämäärää erinäisistä syistä. Jos näin käy, se tapahtuu useimmiten tarjousta laadittaessa. Asiakas voi useassa kohdassa keskeyttää tarjouksen laatimisen. Lisäksi kuten prosessikaavioistakin nähdään, on myös mahdollista, että tilauksen syntyminen keskeytyy yrityksen toimesta. Tämä tapahtuu esimerkiksi, jos asiakkaan luottotiedot eivät ole kunnossa, asiakas ei anna tarvittavia tietoja tai yrityksellä ei ole resursseja kiireen tai kohteen haasteellisuuden takia suorittaa muuttoa. Näistäkin tapahtumista olisi hyvä kerätä tietoja, jotta saataisiin koot-

tua ja analysoitua yleisimpiä keskeytymisen syitä. Vaikka tiedot keskeytymisestä tällä hetkellä yrityksessä kirjataan, olisi syytä tarkastella, voisiko tällaisissa tapauksissa tehostaa ja nopeuttaa havaintojen käsittelyprosessia. Tämä tarkoittaisi syiden analysoimista ja kokoamista, missä on tällä hetkellä paljon puutteita. Samalla tehostettaisiin prosessin parantamista ja ongelmien minimoimista, ja näin saataisiin koko palvelun laatua paremmaksi.

Alihankintojen tehostaminen

Prosessikaavioissa ovat nähtävissä myös laskutuksen prosessin päärakenteet. Niitä analysoidessa havaittiin, että yrityksen ostolaskut ja asiakkaille lähetettävät laskut noudattavat samaa kaavaa jokaisessa prosessissa. Ostolaskut tulevat useimmiten ennen kuin lopullinen asiakkaan lasku lähetetään. Toki kaikkia ostolaskuja ei läheskään aina tarvitse odottaa ensin. Laskujen maksaminen on suoraan yhteydessä yrityksessä käytössä olevaan pääomaan ja siihen, kuinka tehokkaasti tätä pääomaa kierrätetään. Maksuaikojen tarkastelu sekä asiakkaiden että alihankkijoiden suhteen saattaisi lisätä käytettävissä olevan pääoman määrää ja sitä, kuinka nopeasti ja tehokkaasti rahavirrat hyödynnetään.

Lisäksi alihankinnat joudutaan joka kerta arvioimaan ja tiedustelemaan uudelleen. Alihankintayritysten kanssa suoritettavan yhteistyön tehostamisen keinoja pitäisi myös etsiä ja analysoida. Vakiintuneet alihankintamenetelmät olisi syytä vakiinnuttaa entistä tehokkaammin, jolloin neuvotteluihin ja tarjouspyyntöihin suoritettava aika ja työ saataisiin minimoitua.

Pullonkaulojen välttäminen

Kokonaisen muuttopalvelun prosessikaaviosta ei käy suoraan ilmi asia, joka nousi esille haastatteluissa. Se on tilauskansion, eli asiakirjakansion, sisältämien fyysisten tulosteiden liikkuminen eri osastojen välillä. Papereilla on elintärkeä vaikutus muuttojen onnistumisessa. Esimerkiksi tuotanto ei ilman tarvittavia ohjeita ja asiakirjoja pysty suunnittelemaan eikä suorittamaan muuttoa. Tästä syystä syntyy toisinaan pullonkauloja, joissa tiedetään tulevasta muutosta, mutta asiakirjojen saaminen ja kokoaminen viivästyy. Kysymys ei ole kuitenkaan organisaatioiden sisäänpäinkääntyneisyydestä tai oman aseman puolustamisesta. Tästäkin puuttuu yksiselitteinen ja riittävä standardi vakiintunut menetelmä, joka ehkäisisi kansion valmistumisen turhan viivästymisen.

Läpimenoaikojen nopeuttaminen

Victor Ekillä muuttoprosessi sisältää pitkälle ulottuvia haaroja. Kaukaisimmat sidosryhmät ja yhteistyökumppanit voivat sijaita toisella puolella maapalloa. Alihankintojen kuljetuksiin ja toimintatapoihin toisessa maassa yritys ei pysty vaikuttamaan, mutta sen sijaan se pystyy vaikuttamaan yhteistyöhön näiden yhteistyöyritysten kanssa. Pitkäaikaisten kumppanuuksien hankkimisella molemmat yritykset voivat yhteistyötä parantessaan saavuttaa kilpailuetuja muihin toimijoihin nähden. Pitkäkestoinen kehittäminen lisää luotettavuutta, maksupolitiikan vakautta ja logistisen ketjun jouhevuu-
ta.

Yrityksen sisäiset organisaatiot sijaitsevat usealla eri paikkakunnalla. Yhtenäisten toimintatapojen ja järjestelmien avulla on mahdollista saavuttaa reaaliaikainen yhteistyö organisaatioiden välillä, jossa tiedetään kunkin vaiheen eteneminen. Tällöin pullonkauloihin ja ongelmatilanteisiin valmistautuminen ja reagoiminen nopeutuisivat huomattavasti.

Edellä luvussa 9.2 on tuotu esille tavoitetilä, jossa saataisiin muuttopalvelun kesto minimiin. Asioiden jouhevuus lisää toimitusnopeutta tinkimättä laadusta. Tällainen läpimenoajan lyhentäminen on tuotantoajattelun peruskiviä. Samaa voidaan soveltaa myös palveluprosesseihin. Läpimenoajan lyheneminen parantaa tunnetusti asiakastytyvyyttä. Lisäksi se vähentää virheiden ja pullonkaulojen syntymistä.

10 Yhteenveto

Prosessit ovat arkipäiväistynyt käsite nykypäivän liiketoiminnassa. Prosessiajattelua tuodaan ilmi joka suunnalta, ja asioiden ymmärrystä lisätään prosessien kulun selvittämisellä ja kuvaamisella. Prosessit koostuvat osista eli vaiheista, jotka yhdessä tuottavat uniikin ja toivotun lopputuloksen, johon mikään vaihe ei yksinään kykenisi. Prosessi pyritään aina optimoimaan mahdollisimman vähän ylimääräistä työtä ja energiaa vieväksi. Liikemaailmassa toiminnot, jotka usein koostuvat pienemmistä prosesseista, ovat kaikki osaltaan vaikuttamassa lopputuloksen lisäarvoon. Lisäarvo hankitaan asiakasta varten. Lisäarvon ohella prosessi tuottaa laatua. On yhdentekevää, onko prosessin päätöspisteessä valmis palvelu vai fyysinen tuote, sillä niiden laatuun voidaan tehokkaimmin vaikuttaa koko prosessissa. Samalla yritys saa liikkumavaraa yritysstrategiansa toteuttamisessa, kun toimivaa konseptia on helppo kehittää ja muuttaa.

Lisäarvo näkyy useissa asioissa. Ensinnäkin kun prosessi kulkee vaivattomasti tehokkaimmalla mahdollisella tavalla eteenpäin, läpimenoaika lyhenee, jolloin sisäinen tai ulkoinen asiakas saa haluamansa tuloksen nopeammin. Toiseksi, kun esimerkiksi muuttokeikan kaltaisen palvelun suorittamisessa prosessin jokainen vaihe päästään suorittamaan huolellisesti laaditun suunnitelman mukaisesti, tuotteen laatu saadaan maksimoitua. Tämä vähentää asiakkaiden tyytymättömyyttä. Kolmanneksi, hyvin johdettu ja toimiva prosessi antaa yritykselle samanaikaisesti kilpailuetuja muihin yrityksiin nähden.

Verkostoitunut ja globalisoitunut yritysmaailma on tuonut merkittäviä muutoksia yritysten toimintatapoihin etenkin viime vuosikymmenten aikana. Yrityksistä on tullut entistä riippuvaisempia toisistaan, jolloin yritysten ja organisaatioiden välisen yhteistyön täytyy olla saumatonta. Yritysten välinen kilpailu on siirtynyt entistä enemmän prosessien kuiten toimitusketjujen väliseen kilpailuun, johon osallistuu useampia yrityksiä. Myös Victor Ek toimii kansainvälisesti, ja sen muuttopalvelu riippuu hyvin paljon myös muiden osapuolien toimista.

Tämän opinnäytetyön prosessikaaviot toivat Victor Ekille kaivatun prosessien nykytilan selvityksen. Kaavioiden yhteydessä saatiin esille monta kehityksen kohdetta ja mahdollisuuksia kehityksen järjestämiseen useissa eri toiminnoissa. Lisäksi prosessikaaviot toimivat lähtökohtana ja -laukauksena prosessin jatkuvalla syventävälle kehitykselle. Muutoksen ilmapiiri on selvästi havaittavissa myös ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön kesken. Yhteiset päämäärät alkavat muotoutua, ja alkanut kehitystyö on saatu viimeistään tämän työn myötä käyntiin.

Victor Ek on pysynyt vakaana yrityksenä läpi kansojen itsenäistymisen, maailmansotien ja lama-aikojen jo yli 130 vuotta. Yrityksen historia on luonut perinteikkääseen yritykseen arvokkaan ilmapiirin, jossa työntekijät viihtyvät työssään. Victor Ek on jälleen uudelleenrakentumisen kynnyksellä. Ydintoimintojen kehittäminen on entistä kiristyneemmässä kilpailutilanteessa elintärkeässä roolissa. Victor Ekin kansainvälisestikin palkittu ja arvostettu ammattitaito täytyy jälleen ravistella muotoon, jonka avulla se pääsee kasvattamaan yrityksensä nousuun. Tällä tavoin Victor Ek saavuttaa aseman, jonka avulla se yhdistää entisaikojen loisteen nykypäivän moderniin ja globaaliin toimintaympäristöön.

Lähteet

Blomqvist Marja & Martinsuo Miia. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta.

Business Process Model and Notation. 2016. Verkkodokumentti. Object Management Group. <<http://www.bpmn.org/>> Luettu 16.2.2016.

Childe, S.J. Maull R.S., Bennett J. 1994. Frameworks for understanding business process re-engineering. International Journal of Operations & Production Management 2/1994, s. 22–34.

Davenport, Thomas H. 2005. The coming commodization of processes. Harvard Business Review 6/2005, s. 1–9.

Fidi-Faim Certification. 2013. Verkkodokumentti. Fidi Global Alliance. <<https://www.fidi.org/quality/fidi-faim-certification>> Luettu 14.2.2016.

Hannus, Jouko. 1994. Prosessijohtaminen - Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HV & M Research.

Haverila, Matti, Uusi-Rauva, Erkki, Kouri, Ilkka & Miettinen, Asko. 2009. Teollisuustalous. Tampere: Infacs Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2006. Tutki ja kirjoita. 12., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

JHS152. 2012. Verkkodokumentti. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. <<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>> Luettu 29.2.2016.

JHS173. 2009. Verkkodokumentti. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. <<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS173/JHS173.html>> Luettu 7.4.2016.

Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi & Santala, Riku. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4., uudistettu painos. Espoo: Teknologiainfo Teknova.

Lager, Kai. 2016. Toimitusjohtaja, Victor Ek Muutot Oy. Victor Ekin toimisto, Helsinki. Haastattelut 28.1-12.4.2016.

Lecklin, Olli. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 2002. 4., uudistettu painos. Helsinki: Talentum media Oy.

Lee, R.G., Dale, B.G. 1998. Business process management: a review and evaluation. Business Process Management Journal 3/1998, s. 214–225.

Luukkonen, Irmeli, Mykkänen, Juha, Itälä, Timo, Savolainen, Saara & Tamminen, Maarit. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Verkkodokumentti. <<https://www2.uef.fi/documents/1020024/1020098/SOLEA-Luukkonen-ym-Prosessien-ja-toiminnan-kuvaaminen.pdf/95f666f7-5058-4ebc-82b0-7939c6c39b14>> Luettu 29.2.2016.

Näslund, Dag. 2008. Lean, six sigma and lean sigma: fads or real process improvement methods? Business Process Journal Management 3/2008, s. 269–287.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. Mitä laadullinen tutkimus on? Verkkodokumentti. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html> Luettu 24.3.2016.

Työntekijä 1. 2016. Kotimaan myynnin edustaja, Victor Ek Muutot Oy. Victor Ek toimisto, Helsinki. Haastattelut 1.3 & 14.3.2016.

Työntekijä 2. 2016. Kotimaan myynnin edustaja, Victor Ek Muutot Oy. Victor Ek toimisto, Helsinki. Haastattelut 1.3 & 14.3.2016.

Työntekijä 3. 2016. Ulkomaan myynnin edustaja, Victor Ek Muutot Oy. Victor Ek toimisto, Helsinki. Haastattelut 1.3 & 14.3.2016.

Työntekijä 4. 2016. Huolinnan edustaja, Victor Ek Muutot Oy. Victor Ekin toimisto, Helsinki. Haastattelut 1.3 & 14.3.2016.

Työntekijä 5. 2016. Huolinnan edustaja, Victor Ek Muutot Oy. Victor Ekin toimisto, Helsinki. Haastattelut 1.3 & 14.3.2016.

Työntekijä 6. 2016. Huolinnan edustaja, Victor Ek Muutot Oy. Victor Ekin toimisto, Helsinki. Haastattelut 1.3 & 14.3.2016.

Työntekijä 7. 2016. Tuotannon edustaja, Victor Ek Muutot Oy. Victor Ek toimisto, Helsinki. Haastattelut 1.3 & 14.3.2016.

Victor Ek. 2016. Verkkodokumentti. Victor Ek. <<http://www.victorek.fi/>> Luettu 14.2.2016.

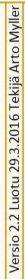
Victor Ek. 2012. Laatukäsikirja. Helsinki: Victor Ek.

Vilka, Hanna. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

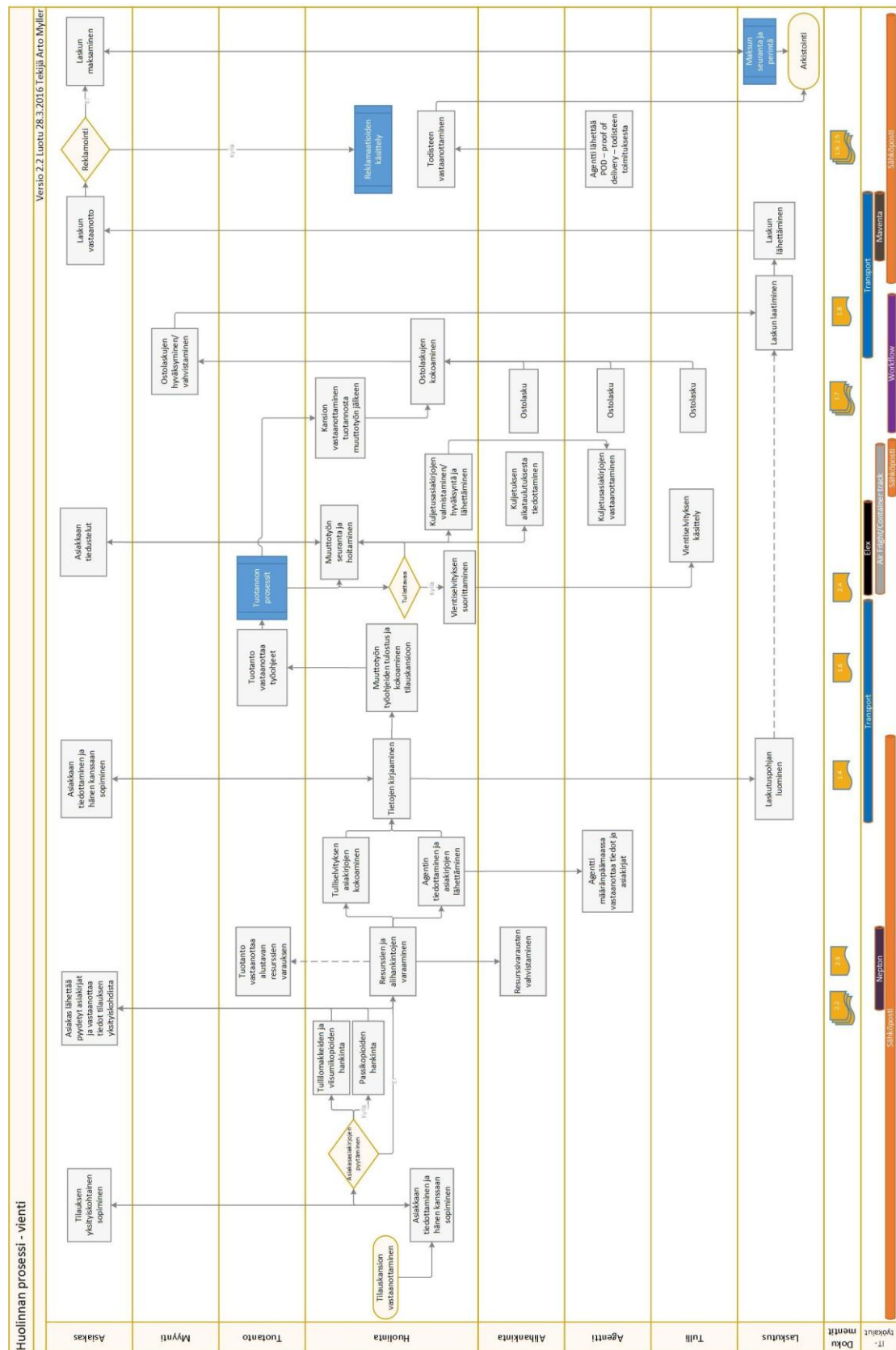
Zairi, Mohamed. 1997. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. Business Process Management Journal 1/1997, s. 64–80.

Zairi, Mohamed & Sinclair David. 1995. Business process re-engineering and process management: A survey of current practice and future trends. Business Process Re-engineering and Management Journal 1/1995, s. 8–30.

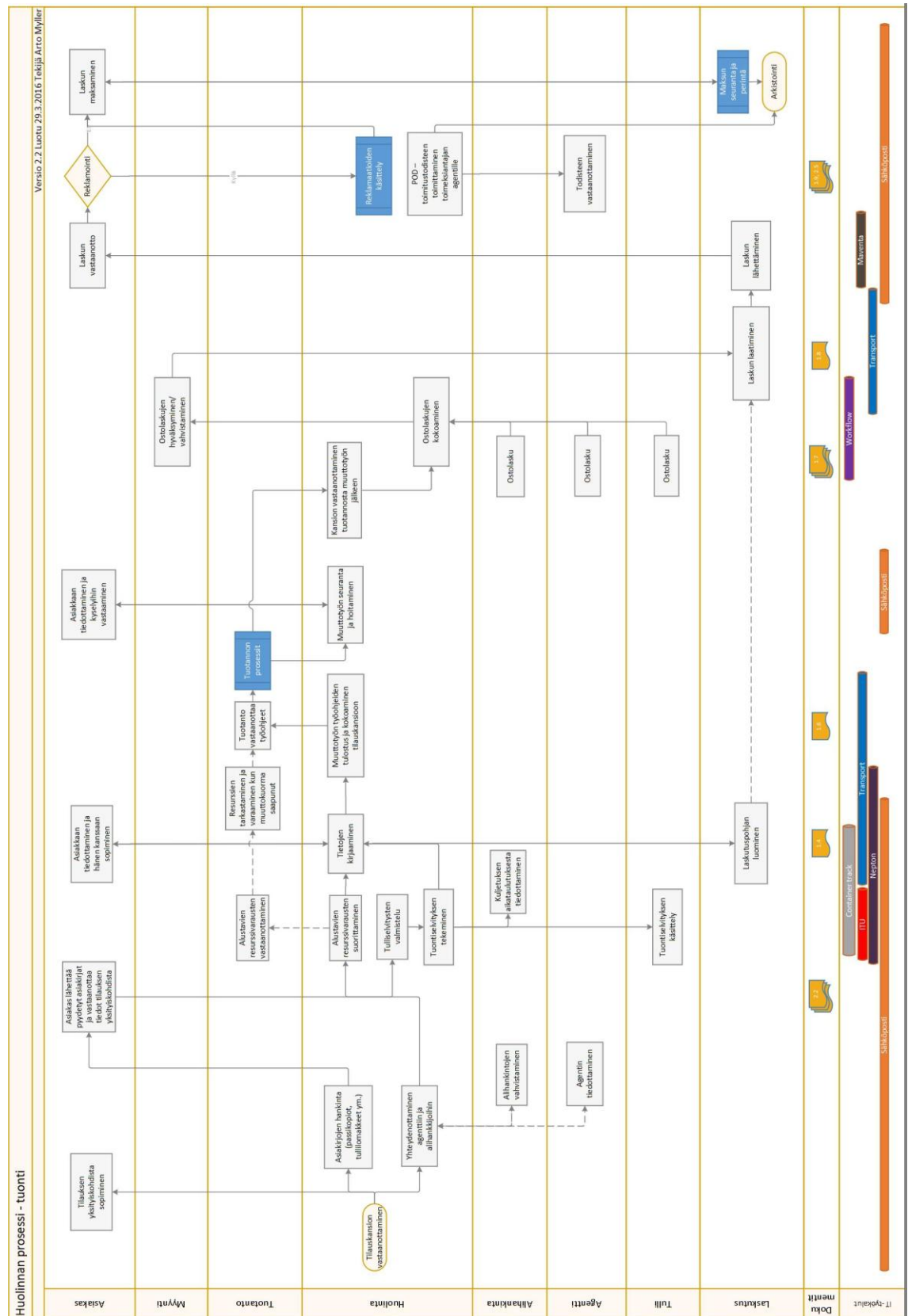
Ulkomaan myynnin muuttoprosessi



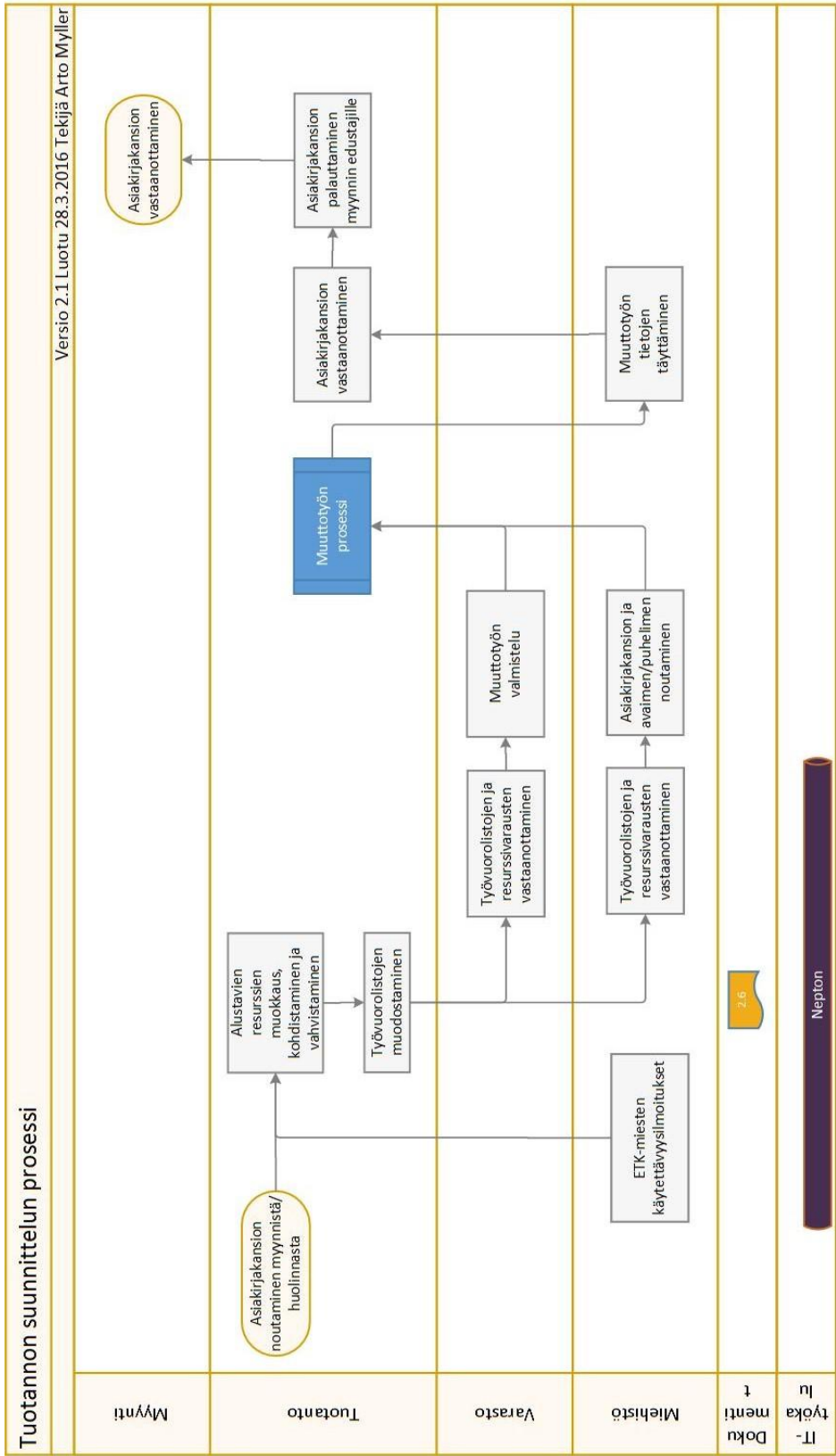
Huolinnan prosessi - vienti



Huolinnan prosessi - tuonti



Tuotannon suunnittelun prosessi



Prosessikaavioiden dokumentit

1.1	Katsastusraportti	1.9	Reklamaatio
1.2	Tilaus	2.1	Agenttisopimus
1.3	Asiakastili	2.2	Asiakkaan asiakirjakopiot
1.4	Laskutuspohja	2.3	Alihankintasopimukset
1.5	Varastointiasiakastili	2.4	Vientiselvitys
1.6	Työkortti/työohjeet	2.5	POD – proof of delivery
1.7	Ostolaskut	2.6	Työvuorolistat
1.8	Lasku		

Aineistonkeruupohja

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

7. Mihin prosessi päättyy – viimeinen vaihe, viimeinen konkreettinen tekeminen?	
8. Koko prosessin tuotokset ulkoiselle asiakkaalle tai sisäiselle toimijalle Tuote Palvelu Dokumentit Data yms.	
9. Koko prosessin tavoitteet – millainen prosessin tulee olla asiakkaan, oman henkilöstön, suorituskyvyn ja talouden näkökulmista tarkasteltuna? Missä pitää ehdottomasti onnistua?	
10. Prosessin arviointitapa ja palautteen hankintatapa?	
11. Prosessin tulosten käsittelytapa prosessin parantamiseksi?	

Kopioitu muokaten kohteesta:

http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/Menettelyohjeet_ja_lomakkeet_prosessien_kuvaamiseksi120410.pdf