

Ville Kajava

Yrityksen suorituskyvyn parantaminen ydinprosessin uudelleensuunnittelun avulla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Insinöörityö

9.5.2016

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Ville Kajava Yrityksen suorituskyvyn kehittäminen ydinprosessin uudelleensuunnittelun avulla 65 sivua + 12 liitettä 9.5.2016
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Tilaus-toimitusketjun hallinta
Ohjaaja	Lehtori Jarmo Toivanen
<p>Insinööriyön tarkoituksena oli kehittää ja tehostaa rakennusalaalla toimivan pienen yrityksen ydinprosessin toimintaa. Yrityksen toiminta oli ollut perustamisesta lähtien muuttumaton huolimatta yrityksen toiminnan kasvusta ja monipuolistumisesta. Muuttumattomuuden ja asiakkaiden lisääntymisen vuoksi yrityksellä olisi ollut väistämättä tarve investoida uusiin resursseihin. Tarkoituksena oli tutkia mahdollisuutta pidentää tarvetta investoida uusiin resursseihin suunnittelemalla yrityksen toiminta tehokkaammaksi.</p> <p>Työn tavoitteena oli luoda yritykselle selkeä käsitys omasta ydinprosessistaan, korjata käytössä olevan prosessin tehottomuuksia, vähentää läpimenoaikaa ja luoda puitteet sidosryhmien väliselle viestinnälle ja yrityksen kaikkien työntekijöiden kehittämiselle. Kehittämisellä pyrittiin parempaan kustannusrakenteeseen vähentämällä turhia kuluja, optimoimalla nykyistä kustannusrakennetta, lisäämällä työntekijöiden vastuuta, mittaamalla suoriutumista ja parantamalla maksuehtoja.</p> <p>Uudelleensuunnittelun avulla pyrittiin suunnittelemaan ydinprosessin osat uudestaan pitäen silmällä yrityksen nykyisiä resursseja ja nykypäivän tarjoamia IT-mahdollisuuksia. Ydinprosessin tarkastelu tehtiin prosessilähtöisestä, jotta yritys pystyisi tulevassa seuraamaan ja jatkokehittämään nimettyjä prosesseja erikseen muista ydinprosessin prosesseista. Suorituksen mittaamisella ja suorituksesta palkitsemisella puolestaan luotiin puitteet yrityksen tavoitteita vastaavaan toimintaan.</p> <p>Uudelleensuunniteltu prosessi lisäsi viestintää yrityksen sidosryhmille ja työntekijöille. Työnjohdon rooli projektien vetäjänä korostui entisestään, mikä puolestaan vaikutti suoraan projektien laadukkaampaan hoitamiseen. Asennustyön laadun tarkkailu uudistui lisääntyneiden laatukontrollipisteiden ansiosta. Hankinnan ennakoiva suunnittelu paransi läpimenoaikaa, lisäsi työntekijöiden vastuuta sekä vähensi turhia työaika- ja varastointikustannuksia.</p> <p>Uudelleensuunnittelu loi puitteen tarkastella yrityksen ydinprosessin toiminta läpikotaisin uudestaan, mikä paransi yrityksen resurssien uudelleensuunnitteluun.</p>	
Avainsanat	Uudelleensuunnittelu, prosessin kehittäminen

Author Title Number of Pages Date	Ville Kajava Performance development of a company using business process re-engineering 65 pages + 12 appendices 9.5.2016
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	Supply Chain Management
Instructor(s)	Jarmo Toivanen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this project was to develop and enhance the core process of a small construction company. The operation of the company has not changed since its establishment despite business growth and business diversification. Due the company's constancy and increased number of customer there would be a need for investment in new resources. The purpose was to examine possibilities to further extend the need for new resource investments by planning the company's operations to be more efficient.</p> <p>The goal of this project were to create a clear understanding of the core process for the company's future needs, to fix the inefficiency of the current core process, to improve lead time and to create a setting for developing communication both with stakeholders and the company's employees. The target of the development aimed at better costs by decreasing unnecessary expenses, by optimizing the current cost structure, by increasing employees' responsibility, by measuring the performance and by improving payment terms with stakeholders.</p> <p>Process development with business process re-engineering sought to redesign the core process in view of current resources and modern-day IT possibilities. The review of the core process was made with a process-oriented approach. The approach was chosen for the company to be able to follow and to further develop named processes separately from the rest of the core processes. Creation of the performance measurement and rewarding for the success aims to increase activity that corresponds with the company's objectives.</p> <p>The re-engineered process has increased communication with stakeholders and employees. The role of managers as project leaders was further emphasized, which directly affected the quality of installation project. The observation of installation project quality was renewed with increased quality control points. Better procurement forecasting improved lead time, increased employees' responsibility and decreased the costs of unnecessary working hours and warehousing.</p> <p>Re-engineering created a setting for the company to re-evaluate its core process thoroughly which affected the company's resource planning positively.</p>	
Keywords	Re-engineering, process development

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite	1
1.2	Työn sisältö	2
2	Prosessijohtaminen ja prosessit	3
2.1	Prosessijohtamisen määritelmä	3
2.2	Prosessin omistaja	3
2.3	Prosessin määritelmä	4
2.4	Prosessien kuvaaminen	5
3	Prosessin kehittäminen	8
3.1	Prosessikehityksen prosessi	9
3.2	Prosessin kehittämisen lähtökohdat	12
3.3	Prosessin kehityskohtien tunnistaminen	14
3.4	Prosessin mallintaminen	14
3.5	Prosessin kuvaus	16
3.6	Prosessin suorituskyvyn mittaaminen	18
3.7	Kehitysprosessille asetettavat tavoitteet ja ratkaisun luominen	20
3.8	Ratkaisun testaus	21
3.9	Muutoksen johtaminen ja hallinta	22
3.10	Muutoksen vakiinnuttaminen ja arviointi	24
4	Uudelleensuunnittelu	25
4.1	Uudelleensuunnittelun edellytykset	25
4.2	Uudelleensuunnittelu prosessimuutosten tueksi	27
5	Finstudio Systems Oy	30
5.1	Ydintuote	30
5.2	Nykytila ja kehittämistarpeet	30
5.3	Prosessin asiakkaiden tunnistaminen	32
5.4	Nykyisen prosessin kuvaus	33
5.5	Tilaus-toimitusprosessin vaiheiden kuvaus	35
6	Prosessiuudistuksen tavoitteet ja toteuttaminen	39

6.1	Prosessin asiakkaisiin kohdistuvat tavoitteet ja niiden toteuttaminen	41
6.2	Uusi prosessimalli	42
6.3	Suorituksen mittaaminen	47
6.4	Ratkaisun testaus	52
6.5	Muutoksen johtaminen ja hallinta	53
6.6	Muutoksen vakiinnuttaminen ja arviointi	53
7	Uuden toimintatavan analysointi	55
7.1	Asentajat	55
7.2	Työnjohto	56
7.3	Toimittajat	57
7.4	Sisustusasiantuntijat	59
7.5	IT-pohjaiset ratkaisut	59
7.6	Viestintävälineet	61
7.7	Sidosryhmät	61
8	Johtopäätökset	63
9	Yhteenveto	65
	Lähteet	66
	Liitteet	
	Liite 1. Yrityksen toimeksiantoprosessi	
	Liite 2. Yksityisasiakkaan toimeksiantoprosessi	
	Liite 3. Materiaalien hankintaprosessi	
	Liite 4. Tilauksen toimitusprosessi	
	Liite 5. Uusi yrityksen toimeksiantoprosessi	
	Liite 6. Uuden yrityksen toimeksiantoprosessin selitteet	
	Liite 7. Uusi yksityisasiakkaan toimeksiantoprosessi	
	Liite 8. Uuden yksityisasiakkaan toimeksiantoprosessin selitteet	
	Liite 9. Uusi materiaalien hankintaprosessi	
	Liite 10. Uuden materiaalien hankintaprosessin selitteet	
	Liite 11. Uusi tilauksen toimitusprosessi	
	Liite 12. Uuden tilauksen toimitusprosessin selitteet	

1 Johdanto

Finstudio Systems Oy on vuonna 2008 perustettu pieni rakennusalan yritys, joka poiketen muista rakennusyrityksistä tarjoaa asiakkaille saneerauksen sijasta sisustuksellisia pingotepintaratkaisuja. Yrityksen kasvaessa ja teknologioiden kehittyessä vanhat toimintatavat käyvät tehottomiksi ja vanhanaikaisiksi. Samat toimintaperiaatteet ovat säilyneet yrityksen perustamisesta asti, vaikka yritys on kasvanut ja työllistänyt lisää ihmisiä. Toiminnan laajentuessa vaarana ovat pullonkaulat, jotka voivat rajoittaa yrityksen tulevaa tehokasta kasvua. Pääoman pitkä sitoutuminen, rajoittunut viestintä, ajankäyttö ja henkilöstön puutteellinen ohjaus syövät yrityksen resursseja ilman toiminnan optimoimista.

1.1 Työn tavoite

Insinööriyön tavoitteena on parantaa yrityksen suorituskkyä optimoimalla yrityksen ydinprosessia vastaamaan nykyajan tarpeita ja löytää lisätoimeenpiteitä toiminnan nykyaikaistamiseksi. Suorituskyky on olennainen yrityksen markkinoilla pärjäämisen ja kilpailukyvyyn kannalta. Suorituskyvyn kannalta tarkoituksena on parantaa yrityksen hallinnon ja asennustiimin ajankäyttöä ja viestintää. Ajankäytön ongelmiin pyritään vaikuttamaan lisäämällä työn suorituksen vastuuta ja suunnittelemalla uudelleen yrityksen ydinprosessia samalla nykyaikaistamalla sitä. Suorituskyvyn paranemiseen kuuluu myös pääoman sitoutuneisuuden vähentäminen. Sitoutuneisuutta pyritään vähentämään neuvottelemalla pitempiä maksuehtoja.

Kilpailukykyyn ja hyvään suoritukseen vaikuttavat edellä mainittujen ohella nopea ja täsmällinen tiedonkulku ja läpinäkyvyyden lisääminen sidosryhmien välillä. Tiedonkulun ja läpinäkyvyyden parantamiseen käytetään nykyaikaisia yhteysratkaisuja, jotka mahdollistavat välittömän tiedonkulun kaikkien sidosryhmien välillä samanaikaisesti. Läpinäkyvyydellä puolestaan pyritään lisäämään luottamusta sidosryhmien välillä, minkä taas odotetaan vaikuttavan suotuisammin pääoman sitoutuneisuuden vähenemiseen. Yksi tärkeimmistä suorituskyvyn parannuksista koskee nykyisestä toiminnasta syntyviä ylimääräisiä kustannuksia. Suunnittelematon toiminta aiheuttaa turhia ylimääräisiä kustannuksia, joita pyritään karsimaan pois. Ylimääräisiä

kustannuksia on tarkoitus vähentää lisäämällä työntekijöiden vastuuta sekä mittaamalla henkilöstön suorituskykyä ja palkitsemalla onnistumisesta.

Insinööriyössä verrataan yrityksen vanhaa toimintamallia uuteen toimintamalliin. Uuden toimintamallin tarkastelu suoritetaan prosessien kehittämisen lähtökohdista, jossa vanhan ydinprosessin ongelmakohdat pyritään parantamaan nykyajan ratkaisulla. Ydinprosessin parantamisen lähtökohtana on prosessien uudelleensuunnittelu, sillä yrityksen toiminta on pysynyt muuttumattomana yrityksen perustamisesta lähtien. Muuttunut ympäristö, nykyaikaiset IT-ratkaisut, kasvanut yritys ja henkilöstömäärä edellyttävät yrityksen toiminnan nykyaikaistamiseksi toiminnan uudelleen läpikäymistä ja uusien ratkaisujen käyttöönottoa.

1.2 Työn sisältö

Ensimmäisessä luvussa muodostetaan käsitys prosessista ja prosessijohtamisesta, tutustutaan niiden määritelmiin ja prosessin kuvaamistapaan. Määritelmiä seuraavat prosessin kehittämisen lähtökohdat ja prosessin kehittämisen vaiheet kehitystarpeen tunnistamisesta aina muutoksen vakiinnuttamiseen asti. Samalla tutustutaan kokonaisarvoketjun roolin vaikutukseen prosessin kehittämisessä. Tämän työn prosessin kehitys tehdään käyttäen apuna uudelleensuunnittelua. Uudelleensuunnitteluosio päättää tämän insinööriyön osuuden. Uudelleensuunnitteluosio antaa kuvan, mitkä ovat uudelleensuunnittelun lähtökohdat ja miten uudelleensuunnittelua hyödynnetään prosessimuutoksessa.

Yritysesittelyn jälkeen keskitytään yrityksen muutoksen kohteena olevaan nykyisen tilaus-toimitusydinprosessin käsittelyyn ja prosessin vaiheiden kuvaukseen ja tunnistetaan nykyisen prosessin ongelmakohdat. Uudessa prosessiehdotuksessa luodaan uusi tilaus-toimitusprosessi käyttäen apuna uudelleensuunnittelua. Kuvaus esitetään teoriaosiossa esitettyjen vaiheiden kautta. Kummatkin prosessikuvaukset kuvataan yksityiskohtaisesti.

Lopuksi käsitellään uuden prosessin tuomia etuja jokaisen yritykseen olevan sidosryhmän näkökulmasta ja havainnollistetaan, miten uudessa prosessissa esitetty tietotekniikka auttaa lisäarvon luomisessa asiakkaalle.

2 Prosessijohtaminen ja prosessit

2.1 Prosessijohtamisen määritelmä

Prosessijohtamisen toiminnan ohjaus ja organisointi toteutetaan prosessien pohjalta eikä funktionaalisen toiminnon pohjalta, sillä prosessien nähdään virtaavan yritysten kaikkien funktionaalisten toimintojen läpi. Funktionaaliset toiminnot ovat esimerkiksi tuotanto, myynti, hallinto, ja niin edelleen. Yrityksen on tunnistettava näistä funktionaalisten toimintojen läpi virtaavista prosesseista ydinprosessinsa. (Hannus 1994: 32.)

Yrityksen ydinprosessit ovat ne prosessit, jotka tuottavat ulkoisille asiakkaille arvoa (Krajewskij ym. 2007: 9). Ydinprosessit virtaavat kaikkien yrityksen yksiköiden läpi ja ulottuvat yrityksen ulkoisiin toimijoihin. Nämä toimijat ovat toimittajat, alihankkijat, asiakkaat ja muut sidosryhmät. Ydinprosessien tukena toimivat yrityksen tukiprosessit. Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja resursseilla ja toiminnoilla mahdollistaen ydinprosessien toteutumisen (Krajewskij ym. 2007: 9). Prosessijohtamisen tarkoitus on horisontaalinen toiminnan ohjaus, jonka on lähdettävä liikkeelle asiakkaiden tarpeista. (Hannus 1994: 32.)

Ydin- ja tukiprosessien lisäksi voidaan tunnistaa pää-, ali- ja osaprosessit. Pääprosessi voidaan jakaa useiksi ali- tai osaprosesseiksi. Nämä prosessit voidaan kuvata useammalla eri prosessitasolla. Muutoksessa arvioidaan toteutunutta nykyprosessia ja verrataan sitä tavoiteprosessiin. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 4.)

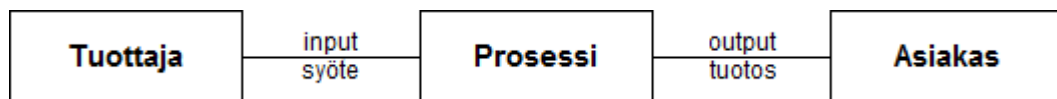
2.2 Prosessin omistaja

Funktionaalisilla toiminnoilla on selkeä johtaja. Tuotannossa on tuotannonjohtaja ja myynnissä on myyntijohtaja. Prosessi puolestaan kulkee kaikkien funktionaalisten toimintojen läpi, jolloin perinteisessä organisaatiossa prosessin "omistajaa" on vaikeaa tunnistaa. Prosessijohtamisessa ydinprosessien prosessien omistajiksi asetetaan johtoryhmätasoiset ja linjavastuiset henkilöt. Jokainen prosessin omistaja vastaa omasta ydinprosessistaan läpi funktionaalisten toimintojen. Prosessimuutoksessa tai uudelleensuunnittelussa korostuvat prosessiomistajan lisäksi muutostiimin ja ohjaustiimin roolit. Muutostiimin tarkoitus on analysoida nykytilannetta, suunnitella

uudelleen prosessin työkalut, kehittää tarvittaessa uudet ohjausperiaatteet ja tietojärjestelmäratkaisut sekä toteuttaa muutos. Ohjaustiimi puolestaan koostuu avainvastuuhenkilöistä, joiden toimintoja prosessinmuutos koskettaa. (Hannes 1994: 40.)

2.3 Prosessin määritelmä

Prosessi-käsitettä käytetään monessa merkityksessä. Prosessi voi kuvastaa mitä tahansa niin liiketaloudellista kuin myös arkielämässä tapahtuvaa toimintaa. Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja toimintojen toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joilla toiminnot toteutetaan. Kyse on loogisista toisiinsa vuoronperään liittyvistä toiminnoista, joihin syöttämällä resursseja saadaan aikaan tuotos (kuva 1). (Laamanen 2001: 19.)



Kuva 1. Prosessi ja prosessiin liittyvät tekijät (Laamanen 2001: 20).

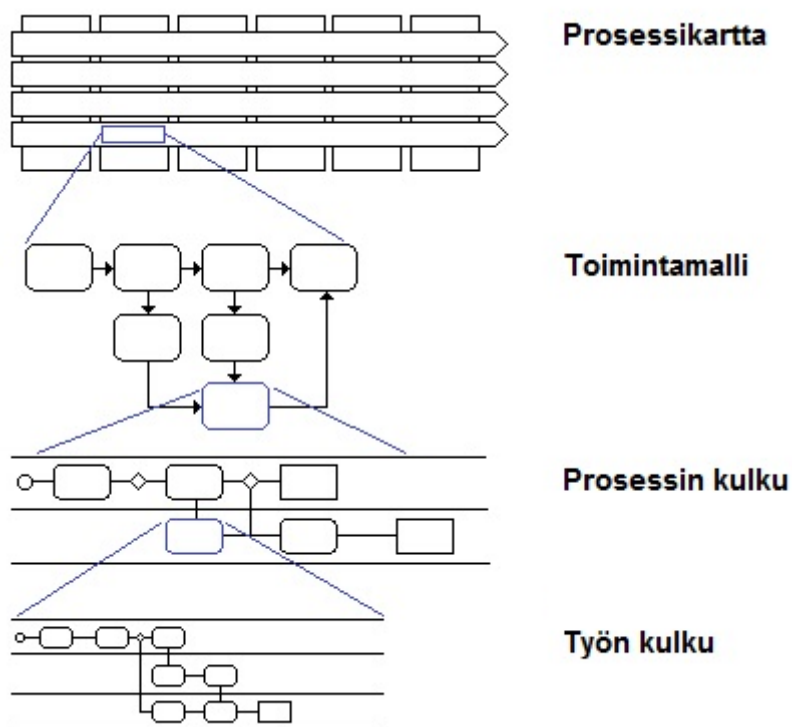
Prosessit muodostavat kokonaisuuden. Prosessin alku syntyy asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakastarpeen tyydyttämiseen. Prosessilla on aina yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas. Prosessit eivät ole sidoksissa organisaatorajoihin tai organisaatorakenteisiin. Prosessien suorituskkyä pitää aina arvioida asiakkaan näkökulmasta riippumatta siitä, onko asiakas yrityksen sisäinen vai ulkoinen. (Hannus 1994: 41.)

Prosessien ryhmittely voidaan tehdä monella eri tavalla. Prosessien ryhmittämisessä on tärkeää tarkastella prosessin laajuutta ja kattavuutta. Yrityksen ydinprosessit koskettavat jokaista yrityksessä toimijaa ja yrityksen sidosryhmien toimintaa. Ydinprosessit voidaan jakaa asiakkaille arvoa tuottaviin liiketoimintaprosesseihin ja liiketoimintaa tukeviin prosesseihin. (Hannus 1994: 41.)

2.4 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaamisen tulisi tukea liiketoimintaa ja mahdollisia liiketoimintamuutoksia. Liiketoiminnan tukeminen ja mahdollisten liiketoimintamuutosten onnistuminen riippuu hyvin tehdystä prosessikuvauksesta. Hyvä prosessikuvaus sisältää tietoa siitä, mikä auttaa suunnittelemaan yrityksen toimintaa ja auttaa ongelmanratkaisutilanteissa. Hyvän kuvauksen tulee pitää sisältää kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia sekä auttaa kokonaisuuden ja omien roolien hahmottamisessa. Lisäksi hyvä kuvaus edistää prosessissa toimivien tahojen yhteistyötä sekä antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaisesti. (Laamanen 2001: 76.)

Prosessien yksityiskohtainen laajuus edellyttää usein prosessien tarkastelun monella eri tasolla (Hannus 1994: 41). Prosessien kuvausvaiheessa tulisi olla selvää, miksi kuvausta tehdään ja minkä tason kuvausta tehdään. Tasot kuvaavat prosessia eri yksityiskohdista. Prosesseja voidaan tarkastella yrityksen ydinprosesseista tehtävien yksityiskohtiin asti. Jokaisella tasolla kuvaus muuttuu yhä yksityiskohtaisemmaksi. (JHS 152 2012.) Kuvassa 2 on esitetty kuvaus eri tasojen yksityiskohdista.



Kuva 2. Prosessin kuvaustasot (JHS 152 2012).

Yrityksen kaikki toiminnot kuvataan prosessikarttatasossa. Prosessikartan tarkoitus on antaa kokonaiskuva yrityksen toiminnoista. Yleisimmin kuvatut prosessit ovat ydin- ja tukiprosessit, pelkistetty organisaatio ja toimintaympäristö. Prosessikartan vertikaaliset kuviot kuvastavat ydinfunktioita (tuotanto, myynti, hallitus, jne.) ja horisontaaliset kuviot kuvaavat ydinprosesseja. Prosessikarttataso kuvaa organisaation tavoitteita ja sitä, millä keinoilla organisaatio pyrkii saavuttamaan asettamat tavoitteet. Prosessikarttaa voidaan käyttää organisaation kokonaiskuvan esittämiseen ja ulkoisen viestinnän ja päätöksenteon apuvälineenä. (JHS 152 2012.) Prosessikartalla on myös tärkeä rooli toiminnan uudistamisessa. Monet ongelmat keskittyvät ydinfunktioiden välisiin rajapintoihin. Prosessikartan avulla ydinfunktioiden rajapinnat tuodaan esille. (Hannus 1994: 44.)

Yrityksen prosessit kuvataan tarkemmin toimintamallissa. Toimintamallin prosessit jakaantuvat osaprosesseiksi kuvaamaan tarkemmin ydin- ja tukiprosesseja. Tässä vaiheessa prosesseille määritellään prosessin omistajat, laaditaan tavoitteet ja mittarit seuraamaan tavoitteiden täyttymistä ja annetaan prosesseille nimet. Toimintamallin avulla yritysjohto saa käsityksen yrityksen toiminnasta. Toimintamalli kuvaa prosessien kulun ja tekijät, jotka vaikuttavat prosessien suoritukseen. (JHS 152 2012.)

Prosessien kuvauksessa käytetään perinteisesti vuokaaviota. Vuokaaviossa kuvataan ydin- tai tukiprosessien vaiheet aikajärjestyksessä (Hannus 1994: 46). Vuokaaviossa kuvataan prosessit toimintamallitasoa tarkemmin. Toimintamallitason jokainen prosessi avataan vuokaaviossa tarkemmaksi prosessiketjuksi. Prosessiketjut muodostuvat prosessiosista: toiminnoista, tehtävistä, osatehtävistä ja toimenpiteistä. Jokainen prosessinosa kuvataan ja nimetään. Jokaiselle prosessiin osallistujalle määritetään omat prosessinosat prosessin aikajärjestyksessä. Prosessin kulkua voidaan kuvata eri menetelmillä. Yksi näistä menetelmistä on niin sanottu uimaratakaavio. Prosessiin osallistujilla on omat ”uimaradat”, joihin jokainen prosessiin osallistuja saa omat prosessiosansa. (JHS 152 2012.)

Työn kulkuvaiheet voidaan prosessin kulkuvaiheen tapaan kuvata vuokaaviolla (Hannus 1994: 46). Työkulun taso on vielä tarkempi kuvaus edellisen tason prosesseista. Tärkein eroavaisuus verrattuna toimintatasoon on prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet. Työnkulkutasolla voidaan havainnoida tiedon liikkuminen ja toimintojen välinen vuorovaikutus. Tasolla kuvataan myös liittymät asiakkaiden

toimintoihin, sidosryhmiin ja taustajärjestelmiin sekä toimintojen tuottamat lopputulokset. (JHS 152 2012.)

3 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittäminen tarkoittaa olemassa olevien prosessien systemaattista tutkimista, jotta ymmärretään mihin suuntaan uutta prosessia tulisi kehittää (Krajewski ym. 2007: 142). Organisaatioissa havahdutaan prosessien kehittämiseen yleensä muutamien tilanteiden kautta. Monen yrityksen ensikosketus prosessikehittämiseen tulee tietojärjestelmähankkeen kautta. Hankkeessa määritellään prosessit, joihin tietojärjestelmä tulisi soveltaa. Toinen prosessikehitystä edellyttänyt tilanne on ollut olemassa olevan ongelman tunnistaminen ja sen prosessilähtöinen ratkaiseminen. Kolmannessa, vähän harvinaisemmassa tilanteessa yritys alkaa kehittää prosesseja tietoisesti parantaakseen suorituskykyään. (Laamanen 2001: 202.)

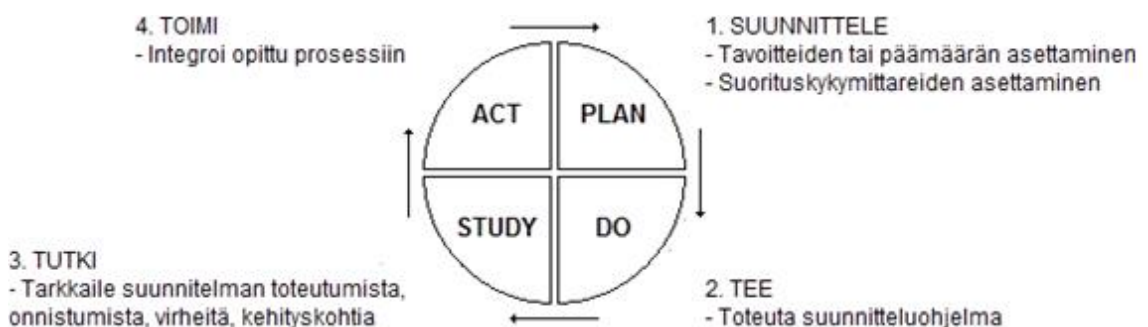
Laamanen (2001: 226) listaa tärkeimmät prosessin parantamisen periaatteet, joihin kuuluvat

- jalostusarvon lisääminen ottaen huomioon asiakastarpeet
- ei-jalostettavien töiden osuuden vähentäminen ja ulkoistaminen
- prosessin suorituskyvyn mittaaminen ja prosessihajonnan vähentäminen
- läpimenoajan lyhennys
- toiminnan kompleksisuuden yksinkertaistaminen
- joustavuuden lisääminen
- prosessin havainnoitavuuden lisääminen
- kokonaisten prosessien ohjaus asiakkaalta asiakkaalle
- tietoteknisten innovaatioiden hyödyntäminen
- parhaan käytössä olevan ratkaisun löytäminen
- jatkuvaan kehitykseen innostaminen.

Yrityksen kehitysammattilaisen tulee jatkuvasti kehittää ja ylläpitää organisaation kehitysmekanismeja. Kehityskohteita on tunnistettava, kuvattava ja raportoitava. Kehitystä on tuettava analyysimenetelmien kehittämisellä ja prosessiomistajien tukemisella. (Laamanen 2001: 226.)

3.1 Prosessikehityksen prosessi

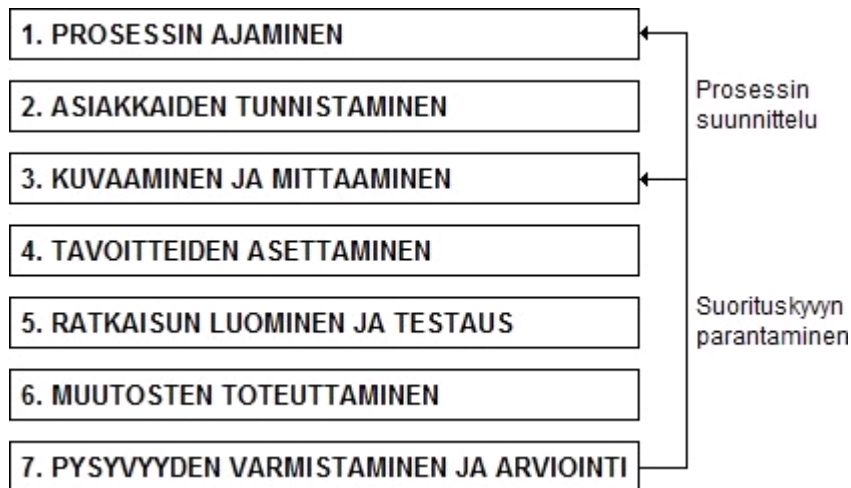
Prosessin kehittämistä tulisi lähestyä sosiaalisena muutoksena ihmisten näkökulmasta ja teknisenä muutoksena järjestelmien näkökulmasta. Prosessin kehittämisen avuksi on kehitetty konsepteja, joiden avulla prosessin kehittäminen voidaan toteuttaa. Kaikissa kehityskonsepteissa on samanlaisia piirteitä, mutta jokaisella konseptilla on myös omat ominaispiirteensä. Demingin ympyrä (kuva 3) on yksi käytetyimmistä konsepteista. Se kiteyttää monet yhteiset piirteet samaan kokonaisuuteen. (Laamanen 2001: 210.)



Kuva 3. PDSA - Demingin ympyrä (The Plan, Do, Study, Act (PDSA) Cycle 2015).

Demingin ympyrä koostuu neljästä vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa PLAN asetetaan tavoitteet, päämäärät ja suorituskykykymittarit sekä aloitetaan suunnitelman toteutus. DO-vaiheessa toteutetaan muodostettu suunnitelma. Tämä vaihe käsittää tuotoksen toteuttamisen. Seuraavassa, STUDY-vaiheessa tutkitaan suunnitelman pätevyyttä, ongelmatilanteita tai kehityskohtia. Viimeisessä, ACT-vaiheessa otetaan tuotos käyttöön, korjataan virheet ja ongelmatilanteet, säädetään menetelmiä tai muutetaan täysin tuotoksen perusparametrit. Nämä neljä vaihetta toistetaan yhä uudestaan osana loputonta sykliä. (The Plan, Do, Study, Act (PDSA) Cycle 2015.) Tämä lähestymistapa sopii hyvin prosessin jatkuvaan parantamiseen.

Jatkuvaan ja perinpohjaiseen muutokseen sopii prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantamisen malli. Prosessin suorituskykyä mitataan koko prosessin näkökulmasta. Tarkastelun lähtökohtana tulisi pitää asiakkaita ja sidosryhmiä. Mallinnus tarjoaa kehitysmahdollisuudet prosessin paranemiseen sekä tuotosten ja tuotosten kehittämisen paranemiseen. Prosessin tarkka kuvaus ja mittaaminen ovat muutoksen kulmakiviä. Mittaaminen auttaa löytämään kehityskohtia, joihin vaikuttamalla prosessin suorituskyky vahvistuu (kuva 4). (Laamanen 2001: 210.)



Kuva 4. Prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen (Laamanen 2001: 211).

Prosessin tarkasteluvaiheessa luodaan yhteinen käsitys prosessista ja sen kehitystarpeesta. Krajewski ym. (2007: 153) mainitsee tarpeen keskittyä tarkastelemaan yrityksen neljää asiakkaalle arvoa luovaa ydinprosessia, jotta löydetään kehityskohtia: toimittajasuhteet, uusien tuotteiden tai palveluiden kehitys, tilaus-toimitusketju ja asiakassuhteet. Toinen näkökulma on tutkia yrityksen strategisia kysymyksiä. (Krajewski ym. 2007: 153–154.)

Prosessille nimetään omistaja, jonka kanssa sovitaan prosessin kehittämisestä. Prosessin omistaja on vastuussa prosessin kehitysvaiheista myös prosessin parannuksen jälkeen. (Laamanen 2001: 211.) Ydinprosessien muutosten hallinnoimiseen perustetaan johtoryhmästä tai kyvykkäistä yksilöistä koostuva yksi tai useampia tiimejä prosessin hallitsemiseksi. (Krajewski ym. 2007: 154.)

Seuraavassa vaiheessa tunnistetaan prosessin alku- ja loppuasiakkaat sekä mahdolliset sidosryhmät. Prosessille kehitetään tarpeet, odotukset ja vaatimukset. Ennen prosessin kehittämisen alkua nykyprosessi pitää kuvata ja mitata. Krajewski ym. (2002: 154) muistuttaa, että kuvaukseen tulee liittää syötteet, tuotokset, asiakkaat ja toimittajat. Kuvauksen tulisi antaa selkeä kuva prosessista ja sen nykyisestä suorituskyvyistä. (Laamanen 2001: 211.) Kuvattavalle prosessille on asetettava selkeät rajat, sillä liian suureksi tai liian pieneksi rajattu prosessi aiheuttaa joko prosessin kehityksen loputtomuutta tai koko prosessin kehittämisen tarpeettomuutta. (Krajewski ym. 2007: 154).

Prosessin kehittämisen tueksi vaaditaan hyvät mittarit kuvaamaan prosessin suorituskyyä. Prosessille on löydettävä ne laatua ja suoritusta kuvaavat mittarit, joiden avulla prosessin kehityksen tarkoitusta ja tehokkuutta seurataan. Kun mittareiden löytyvät, on mitattava nykyistä prosessia ja sen suorituskyyä. Mittaustulokset ohjaavat prosessin kehityksessä eteenpäin. Mittareiden avulla selviää, onko haluttu toimintataso saavutettu vai onko siinä epäonnistuttu. (Krajewski ym. 2007: 154–155.) Jos kyse on kokonaan uuden prosessin suunnittelusta, tulee löytää ne mittarit, jotka osoittavat aikaisemman prosessin lisäarvon toteutumisen. Mittareiden tiedonkeruuseen voidaan käyttää monenlaisia tiedonkeruumenetelmiä, kuten haastatteluja, ryhmätyötä tai tietokantojen analysointia (Martinsuo & Blomqvist 2010: 7.)

Prosessin kuvaamisen ja mittaamisen jälkeen päästään prosessin kehitysvaiheeseen. Kehityksen tulisi pohjautua tavoitteisiin, jotka asetetaan ennen varsinaisen kehitystyön alkua. Tarkoitus on muodostaa käsitys mahdollisista kehitysmahdollisuuksista käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Käsitys antaa mahdollisuuden muodostaa uudet suorituskyytavoitteet. (Laamanen 2001: 211.) Nykyprosessin analysoinnin tulee paljastaa prosessin kehityskohteet nykyisen ja tavoiteprosessin välillä. Analysointi tulee tehdä perusteellisesti tunkeutumalla mahdollisimman syvälle prosessiin. Löydettyjen ongelmien pohjalta tulisi laatia lista kehitettävistä kohteista. Kehityskohteiden ratkaisujen tulee tuoda enemmän hyötyä verrattuna kustannuksiin. (Krajewski ym. 2002: 155.)

Seuraavassa vaiheessa päästään ratkaisun luomiseen ja luodun ratkaisun testaamiseen. Tarkoituksena on löytää suorituskyyisemmät parannukset ja muodostaa kestävät ja varmat ratkaisut. Ratkaisujen on oltava varmasti toimivia ja tasalaatuisesti toistuvia. (Laamanen 2001: 211.) Pilotointi on hyvä keino varmistaa, ettei prosessin laajamittainen käyttöönotto aiheuta ongelmia ja katkoksia liiketoiminnassa puutteellisesti tai virheellisesti muodostetun prosessin takia. Samalla saadaan tietoa, tuottaako uusi prosessi todellista hyötyä verrattuna vanhaan prosessiin ja ratkaiseeko se vanhan toimintatavan ongelmia. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 7.)

Ratkaisutarkastelun jälkeen seuraa muutosten käyttöönottoa liiketoimintaan. Prosessin käyttöönottoon liiketoimintaan ei riitä pelkästään suunnittelu ja toteutus, vaan siinä on otettava huomioon myös prosessin suorittajat. Käyttöönoton kannalta onkin tärkeää tuoda prosessinsuorittajat prosessikehitykseen mukaan melko varhaisessa vaiheessa. Ottamalla suorittajat mukaan varhaisessa prosessin kehittämisvaiheessa kasvatetaan

todennäköisyyttä uuden prosessin hyväksymiselle ja käyttöönotolle. (Krajewski ym. 2007: 155.)

Käyttöönottovaiheessa suoritetaan tarvittavat investoinnit resursseihin, korvataan vanhat toimintatavat, ohjeet ja koulutetaan prosessiin osallistujat ja prosessin suorittajat. Prosessin suorittajiin kuuluvat Martinsuon & Blomqvistin (2010: 7) mielestä myös asiakkaiden ja alihankkijoiden edustajat. Uuden prosessin toimivuus ja pysyvyys arvioidaan ja varmistetaan. (Laamanen 2001: 211.) Prosessin jatkuvan systemaattisen kehittämisen avuksi kerätään palautetta osallistujilta ja seurataan prosessin toteutumista koko prosessin osalta. Prosessin seuranta ja valvonta voivat paljastaa uudistetusta prosessista kehitystarpeita, joita pystytään parantamaan jatkuvilla pienillä kehittämistoimilla. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 7.) Liiketoiminta on jatkuvassa muutoksessa, mikä tarkoittaa jatkuvaa prosessin parantamismahdollisuutta ja palaamista jälleen ensimmäiseen prosessin vaiheeseen. (Laamanen 2001: 211.)

3.2 Prosessin kehittämisen lähtökohdat

Uudistamisen lähtökohtana voivat toimia erilaiset ambitiotasot. Ambitiotasot voidaan jakaa prosessien jatkuvaan parantamiseen, ydinprosessien perinpohjaiseen uudelleensuunnitteluun ja koko liiketoiminnan uudelleen määrittelyyn. (Hannus 1994: 99.)

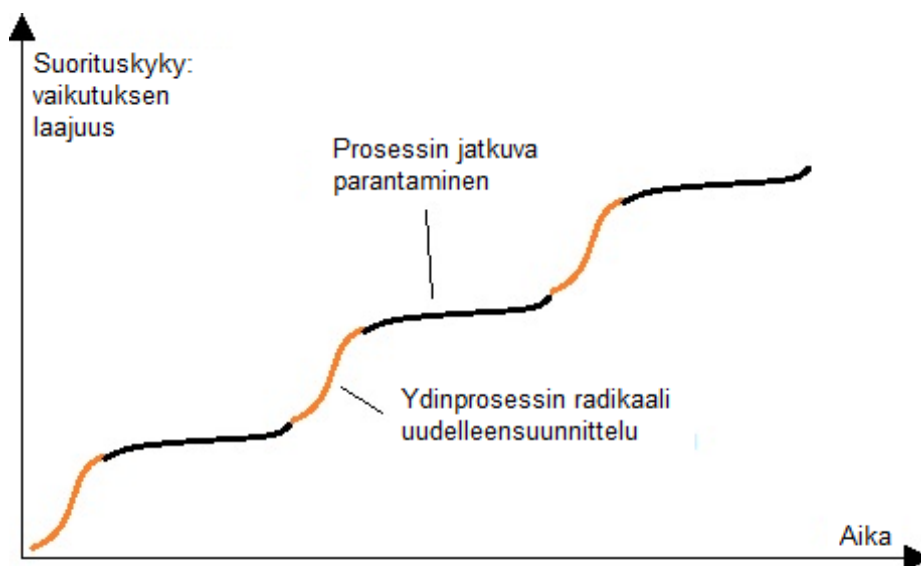
Jatkuvan parannuksen lähestymistapa tarkoittaa vaiheittaista, jatkuvaa uudistumista parantamalla asteittain prosessin vaiheita. Jatkuva uudistuminen asettaa yhä vaativampia suorituskäytävöitteitä (Imai, 1986). Tämä malli sopii yrityksille, joiden toimintaympäristönmuutos on hidas ja/tai ennakoitavissa, kilpailijoiden toimenpiteet ennakoitavissa ja koko henkilökunta on sitoutunut muutokseen. (Hannus 1994: 100-103.)

Perinpohjainen uudelleensuunnittelu merkitsee toiminnan uudelleenajattelua puhtaalta pöydältä. Tarkastelun tarkoitus on kyseenalaistaa nykyisiä rakenteita, toimintoja toimintatapoja. Parhaiten ambitiotaso sopii nopeatempoisessa ympäristössä toimivalle yritykselle, jossa kilpailijat toimivat nopeasti ja tekevät yllättäviä päätöksiä. Muutoksen alullepanija on ylin johto. (Hannus 1994: 100–103.) Uudelleensuunnittelu voi olla myös innovatiivista, jossa tavoitellaan 10 %:n sijasta 100 %:n prosessin parannusta. Kovat

tavoitteet vaativat innovatiivisia ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilman yrityksen erinomaista kehittämisosaamista saattaa seurata epäonnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa. (Laamanen 2001: 2006.)

Liiketoiminnan uudelleenmäärittely puolestaan johtaa muuttamaan liikeidean yhtä tai useampaa elementtiä. Liiketoiminnan elementtejä ovat asiakkaat, tuotteet ja palvelut sekä tapa toimia. Tämä lähestymistapa sopii uusiin teknologioihin nojautuviin yrityksiin ja ”spin off” –toimintoihin isoissa yrityksissä. (Hannus 1994: 100–103.)

Jatkuva parantaminen ja uudelleen suunnittelu eivät ole yhdessä toteutettuna poissuljettu lähestymistapa (kuva 5). Liiketoiminta on jatkuvasti muutoksessa, mikä luo paineita välillä tarkistaa nykyiset prosessit ja miettiä niiden toimintaa uudelleen. Liiketoiminnan muutos jatkuu uudelleensuunnittelun jälkeen, jolloin jatkuva parantaminen on hyvä lähestymistapa, sillä liiketoiminnan parantaminen on jatkuvaa. Uudelleensuunnittelua ei ole tarpeen kehittää kerralla, vaan muutos voidaan toteuttaa vaiheittain. (Hannus 1994: 103–106.)



Kuva 5. Uudelleensuunnittelun ja jatkuvan parantamisen yhteisvaikutus (Hannus 1994: 103).

Yrityksillä voi olla erilaisia tilanteita vaatimassa perinpohjaisia parannustoimenpiteitä. Tilanteet voivat olla kilpailuedun tavoittelu, kriisiin ajautuminen tai muu vastaava perinpohjaista muutosta vaativa tilanne. Kilpailuedut ja suorituskyvyn parantaminen ja ylläpito vaativat yleensä kummankin lähestymistavan harjoittamista, sillä yhä harvempi yritys toimii stabiilissa ympäristössä. (Hannus 1994: 103–106.)

3.3 Prosessin kehityskohtien tunnistaminen

Kehittämiskohteen tunnistaminen edellyttää prosessien osien tarkastelua suhteessa tavoitteisiin. Prosessin kehityskohtien tarkastelussa tulisi kiinnittää huomio arvoa luovaan toimintaan, mikä edellyttää arvoa luovan toiminnan havainnollistamisen kaikesta muusta toiminnasta. Kun huomio on kiinnitetty arvoa luovaan toimintaan, paljastuvat myös arvon luomisen pulmakohdat. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 17.)

Tyypillisesti voidaan tunnistaa kolme keskeistä kehityskohdetta. Kehityskohde saattaa johtua puutteellisista investoinneista, resurssien tuhlauksesta tai liiketoiminnan aikana tehdyistä virheellisistä valinnoista. Puutteelliset investoinnit kohdistuvat tärkeisiin arvoa luoviin kohteisiin, jotka on puutteellisesti resursoitu tai resurssien syötössä on ilmennyt häiriötä. Tuhlauksella tarkoitetaan kaikkea ylimääräistä toimintaa, yliresursointia, hävikkiä, ylipitkiä odotusaikoja ja muuta vastaavaa hukkaa. Virhevalinnoilla tarkoitetaan ylisuhteutettua prosessin osaa verrattuna yrityksen tavoitteisiin ja toimintaan. Virhevalinnat paljastavat, onko käytössä oleva prosessi tarkoituksenmukainen ja kohdistuuko se oikeisiin asioihin. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 17.)

Kehityskohteiden tunnistamisessa voidaan käyttää prosessien simulointia. Simuloinnit voidaan toteuttaa simulaatioseminaareissa. Seminaariin varataan yleensä päivästä kahteen aikaa, jotta nykyprosessi ehditään käydä perusteellisesti läpi. Simuloinnin tarkoituksena on tunnistaa nykyprosessin kehityskohdat miettimällä ja kirjaamalla niitä etukäteen ja simulaatiovaiheessa keskustelemalla ja havainnoimalla niitä. Mallin tarkoituksena on saada nykyiset prosessin suorittajat miettimään nykyprosessin kehityskohteita. Työntekijöiden osallistaminen on erittäin hyödyllistä, sillä prosessin suorittajilla on tarkimmat tiedot nykyprosessista ja mielipiteitä kehityskohteista. (Nyman & Silén 1995: 128.)

3.4 Prosessin mallintaminen

Yrityksen ydinprosessien tunnistamiseksi tulee tarkastella yrityksen todellista toimintaympäristöä ja sitä arvoketjua, jossa yritys on mukana (kuva 6). Tähän tarkasteluun kuuluvat kaikki raaka-aineista loppuasiakkaaseen asti ulottuvat tahot.

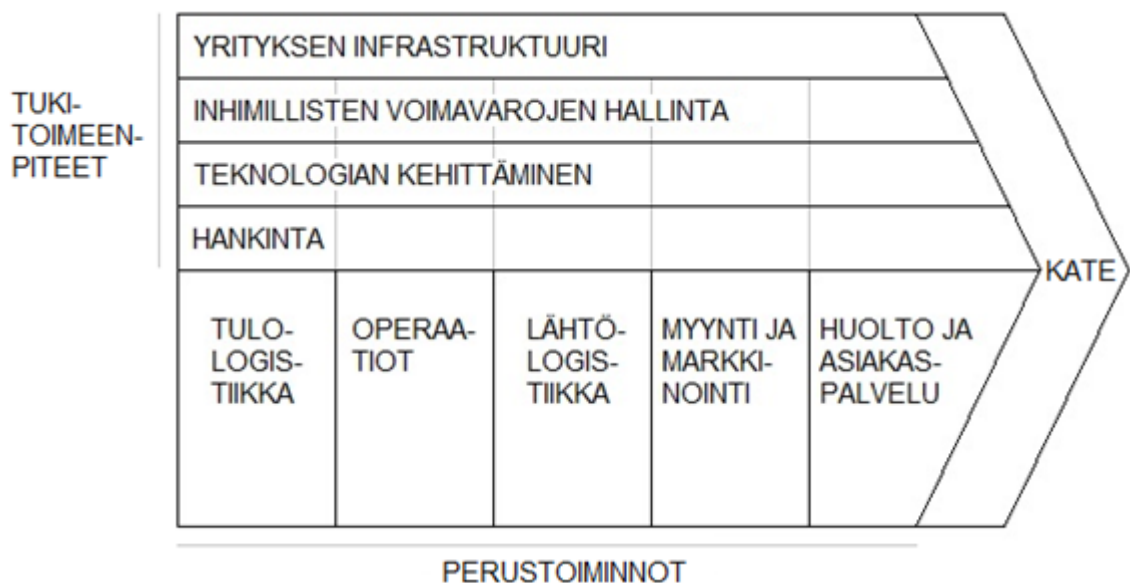


Kuva 6. Prosessi osana suurempaa kokonaisuutta (Martinsuo & Blomqvist 2010: 8).

Koko prosessikartan mallintamisessa on selvittävää, ketkä ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset asiakkaat ja millaisen kokonaisketjun yritys, asiakkaat ja yrityksen alihankkijat muodostavat. Tukiprosessien mallintamisen lähtökohta on se, mihin ydinprosessiin tukiprosessi sijoittuu. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 8.)

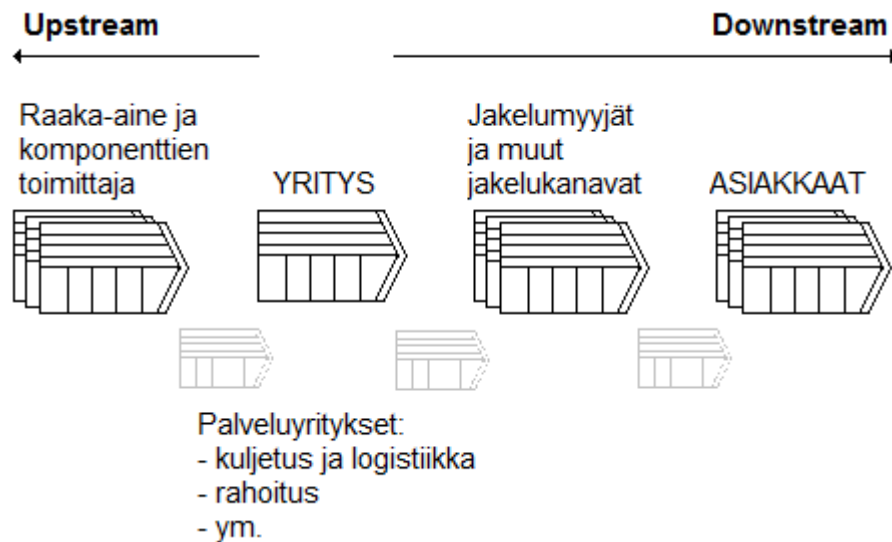
Arvoketju

Arvoketjukäsitteen isänä pidetään Michael Porteria 1985. Arvoketjumalli edustaa kokonaisvaltaista systeemiajattelua, joka korostaa eri toimintojen kytkennän ja yhteiskäytön merkityksen yrityksen sisällä ja yritysten välillä. Arvoketjumallissa tuotettu arvo yrityksessä määräytyy asiakkaan valmiudesta maksaa yrityksen tuottamista tuotteista ja palveluista. Perusideana on toiminnan kannattavuus: mikäli toiminnan tuottama arvo ylittää arvon tuottamisesta syntyneet kustannukset. Yritys voi siis saavuttaa kilpailuetua suorittamalla toiminnon kilpailijoita pienimmillä kustannuksilla tai erilaistamalla tuotteet ja palvelut. Erilaistaminen hyödyttää yritystä, mikäli saavutetut hyödyt erilaistamisesta ovat lisäkustannuksia suuremmat. Kuvassa 7 on Michael Porterin 1985 kehittämä arvoketjumalli (Hannus 1994: 52–53.)



Kuva 7. Porterin (1985) arvoketjumalli: yrityksen arvoketju (Hannus 1994: 53).

Kokonaisarvoketju käsittää ketjun raaka-ainetoimittajalta loppuasiakkaalle asti. Arvoketjua pitää tarkastella koko yritysverkoston kautta, sillä arvoketjukytkennät luovat riippuvuussuhteita ketjussa olevien yritysten väliin. Raaka-ainetoimittajat toimittavat raaka-aineita valmistajille käyttäen logistiikkapalveluita. Yritys rahoittaa ja valmistaa tuotteet ja toimittaa valmiit tuotokset jakelukanaville jaettaviksi asiakkaille. Kuvassa 8 kuvataan kokonaisarvoketjuun sijoittuvia yrityksiä, jotka osallistuvat arvon tuottamiseen omalla panoksellaan. (Hannus 1994: 53.)

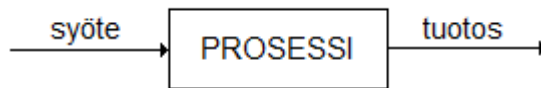


Kuva 8. Arvon tuottamiseen osallistuvien yritysten arvoketjumalli (Hannus 1994: 53).

Kokonaisarvoketjun tunnistamisen jälkeen on tunnistettava ne kriittiset prosessit, jotka tuottavat asiakkaille eniten arvoa, eli ydinprosessit. Jokaisella prosessilla pitää olla tunnistettavissa suorat asiakkaat ja se, miten prosessi kytkeytyy laajemmin yritysten väliseen kokonaisarvoketjuun. Yrityksen on tunnistettava omat kytkennät kokonaisarvoketjuun. Lisäksi on tarkasteltava, mitä lisäarvoa prosessi tuottaa ja miten. Ydinprosessi edellyttää toimiakseen tukiprosesseja ja resursseja ollakseen tehokas. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 9.)

3.5 Prosessin kuvaus

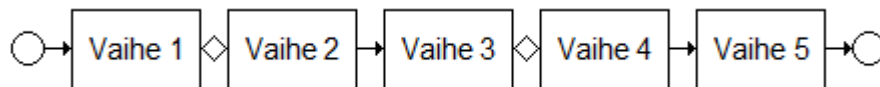
Prosessin kuvaus aloitetaan rajaamalla karkeasti ydinprosessit ja ydinprosesseille kytkeytyvät tukiprosessit. Prosessilla on selkeät alku- ja loppukohdat, eli syötteet ja tuotokset. Kuva 9 kuvaa ydinprosessin rajaukset. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 9.)



Kuva 9. Ydinprosessin rajaaminen (Martinsuo & Blomqvist 2010: 10).

Nykyprosessin kuvaus voidaan toteuttaa kuvaamalla tehtävät alusta loppuun asti. Nykyprosessin kuvauksessa on kuvattava nykyprosessia, eikä pidä sortua tavoitetilan kuvaukseen. Tavoitteena prosessin kuvauksessa on löytää kehittämiskohteita. Tavoitetilaprozessi kannattaa miettiä lopusta alkuun. Tavoiteprosessin tulee varmistaa prosessin yksinkertaisuus ja toteuttamiskelpoisuus. Luomisvaiheessa on hyvä pitää mielessä prosessin muodostaminen miettien jokaisen tehtävän lisäarvoa asiakkaalle. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 10–14.)

Karkeassa kuvauksessa prosessit kuvataan kokonaisuutena ja kokonaisuuden ketjuna. Jokaiselle vaiheelle muodostetaan kuvaus ja määritetään vaiheen suorittamiseen tarvittavat resurssit. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 10.)



Kuva 10. Ydinprosessin karkea kuvaus (Martinsuo & Blomqvist 2010: 10).

Kaikissa tilanteissa prosessin karkea kuvaus ei ole riittävä. Se ei varsinkaan ole riittävä vaiheille, joihin kohdistetaan yrityksen resursseja. Yksityiskohtaisemmassa kuvauksessa resurssit voidaan kohdistaa tarkemmin toiminnoille. Toiminnot voidaan kuvata yksityiskohtaisemmin jakamalla toiminnot vielä pienempiin työtehtäviin ja jakaamalla resurssit oikeille työtehtäville. Yksityiskohtaisempi tarkastelu auttaa hahmottamaan toimintojen ja työtehtävien vaatimat keskinäiset riippuvuussuhteet ja määrittämään roolit ja vastuut toiminnon tai työtehtävän suorittamiselle. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 10.)

Yksityiskohtaisessa prosessin kuvausvaiheessa pitää erotella kaksi toisistaan poikkeavaa tilannetta, joihin on sovellettava erilaiset kuvaustarkkuudet. Mikäli prosessi tulee toteuttaa jatkuvasti samalla tavalla, yksityiskohtien kuvaaminen erillisellä dokumentilla on välttämätöntä prosessin suorittamisen samankaltaisuuden takia. Prosessin dokumentointi antaa prosessin suorittajille samat tiedot prosessista ja

yksityiskohdat prosessin suorittamiseen. Kuvaustapa soveltuu hyvin tilaus-toimitusprosessin kuvauksessa. Mikäli prosessin suorittamisessa ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa tai prosessin toteuttaminen ei vaadi samankaltaista toteutumistapaa, voidaan kuvaus jättää karkealle tasolle. Kuvaustapa sopii myyntitehtävien kuvaukseen. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 10–11.)

Prosessien kuvauksen tekemisessä ei ole yhtä ainoaa yksiselitteistä tapaa, eikä mikään kuvaustavan käyttö ole standardisoitu. Yritysten on mahdollista valita sopivin kuvaustapa yrityksen oman liiketoimintaproessin kuvaamiseen. Neljä käytössä olevaa yleisintä tapaa ovat vuokaavio, tehtävämatriisi, niin sanottu uimaratakaavio ja prosessin tekstimuotoinen ohjeistus. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 11.)

3.6 Prosessin suorituskyvyn mittaaminen

Lähtökohtana yrityksen toiminnalle ovat asiakkaiden, omistajien ja yrityksen työntekijöiden näkemykset yrityksen olemassaolon tarkoituksesta ja strategisista tavoitteista. Asiakkaat odottavat korkealaatuisia ja kustannustehokkaita tuotoksia, omistajat odottavat pääomatuloa sijoitetulle pääomalle ja työntekijät odottavat toimeentulon ja omaan osaamisen lisäämistä. Nämä kolme tekijää muodostavat yrityksen kriittiset suoritustekijät. Yrityksissä onkin huomattu hyvän kannattavuuden seuraavan asiakkaiden ja työntekijöiden odotuksien täyttymisestä. Tyytyväiset omistajat panostavat suorituskyvyn parantamiseen ja henkilökunnan osaamisen kehittämiseen. Tyytyväiset työntekijät tuottavat asiakkaille korkealaatuisia tuotoksia. Tyytyväiset asiakkaat osoittavat luottamuksensa yritykseen käyttämällä useammin yrityksen tarjoamia tuotoksia. (Hannus 1994: 71–72.)

Suorituskykyä voidaan tarkastella monelta kannalta. Suorituskykyä voi mitata esimerkiksi ajan, rahan, määrän, fysikaalisten ominaisuuksien ja sidosryhmien näkemyksien mukaan. Läpimenoaika on yksi yleisistä prosessien tunnusluvuista. Huomion kiinnittäminen läpimenoaikaan merkitsee prosessin toimintojen ja tehtävien ja toimintojen välisten aloitus-, suoritus-, odotus-, siirto- ja lopetusaikojen ymmärtämistä. Hahmottamalla ja optimoimalla läpimenoajat saavutetaan kustannussäästöjä aikaa säästämällä. Läpimenoajan parantamiseen keskittymisen on huomattu myös parantavan tuotoksen laatua vähentämällä virheitä ja lisäämällä reagointiaikaa ja asiakastyytyvyyttä parantamalla. (Laamanen 2001: 153.)

Uudelleensuunnittelun näkökulmasta yksi mielenkiintoisista tekijöistä prosessin onnistumisessa on prosessin taloudellinen menestys verrattuna vanhaan prosessiin. Yksinkertaisesti sanottuna, aiheutuuko uudesta prosessista enemmän hyötyä kuin haittaa. Prosessia ei tule mitata pelkästään kvantitatiivisten tekijöiden osalta, vaan myös kvalitatiivisten tekijöiden mittaaminen tulisi ottaa huomioon. Yritysten tulisi siirtyä helposti mitattavista asioista mittaamaan monimutkaisempia asioita. Työntekijät on saatava ymmärtämään, että tämän päivän mittarit eivät liity enää vanhoihin liiketoimintamalleihin. Mittaamisessa pitää ottaa kaikki tekijät huomioon, jottei mittaaminen asetu yritystä vastaan. (Likierman 2009.)

Prosessien tueksi tulisi muodostaa mittareita, joilla mitataan suorituksen onnistumista (Liekerman 2009). Mittaamisen tarkoitus on saada selville, mitä yrityksessä todella tapahtuu. Mittaaminen tarkoittaa huomion osoittamista jollekin yrityksessä tapahtuvalle asialle. Ehkä kuuluisin ja kenties hyödyllisin sanonta mittaamisesta on: sitä saat mitä mittaat. Yritykset mittaavat suorituskykyä monista näkökulmista, kuten talouden, tehokkuuden, asiakastytyväisyyden ja motivaation näkökulmista. Yritykset mittaavat suorituskykyä pystyäkseen parantamaan ja kehittämään organisaation tuloksellisuutta. Suorituskyky on kyky saada aikaan haluttuja lopputuloksia. (Laamanen 2001: 149–152.)

Mittaaminen tekee oppimisen mahdolliseksi. Oppiminen on prosessi, jossa olemassa olevaa tietoa laajennetaan tai luodaan kokonaan uutta tietoa (Nonaka ym. 2000). Nykyprosessia on vaikea arvioida, ja toiminnasta on hankalaa löytää toimintojen todellisia heikkouksia, mikäli prosessivaiheiden lopputuloksista ei ole täsmällistä tietoa. Jotta toimintaa voidaan analysoida, tulee nykytoiminnasta olla luotettavia mittaustuloksia. Nykyisen prosessin heikkoudet voidaan tunnistaa huolellisen mittaustulosten analysoinnin jälkeen. Jatkuvan kehityksen mallissa korjaustoimenpiteet voidaan soveltaa nykyiseen prosessiin. Jatkuvan kehityksen malli toimii niin kauan, kunnes toiminnan jatkuvat korjaustoimenpiteet eivät enää tuo olennaista hyötyä. Ratkaisuna tähän voi olla toimintojen perinpohjainen uudelleensuunnittelu ja uusien toimintatapojen kehittäminen. Uuden prosessin käyttöönotossa voidaan mittareiden avulla seurata, onko muuttunut prosessi menossa oikeaan suuntaan ja miten hyvin uudet ratkaisut toimivat. (Järvinen ym. 2002: 8.)

Mittareiden valinnassa erittäin tärkeää on oikeiden mittareiden valitseminen. Väärin valitut mittarit ohjaavat huomion muualle ja yritys päättyy kehittämään vääriä asioita,

mikä puolestaan voi haitata yrityksen toimintaa. Mittareiden laatimisessa on mietittävä tarkasti, mitä mittari mittaa, mittaako mittari oikeita asioita ja mitä vaikutuksia mittari saa aikaan. Mittareita ei saa olla liikaa. Kohtuullinen määrä strategian, yrityksen arvojen ja tavoitteiden kanssa yhteensopivia mittareita riittää. Mittarit eivät ole ikuisia. Liiketoiminta ja liiketoiminnalle asetettava tavoitteet ovat jatkuvassa muutoksessa, minkä takia mittarit ja niiden mittauskohteet pitää ajan kuluttua tarkistaa ja mahdollisesti korjata mittaamaan oikeita mittauskohteita. (Järvinen ym. 2002: 9.)

Hyvä mittausjärjestelmä on toimiva ja huolellisesti rakennettu. Mitattavalla asialla tulee olla tavoitearvo ja kontrollipisteitä, jotka liittyvät tavoitteisiin. (Brown 1996: 196.) Osaoptimoinnin tavoitteet tulisi sulkea pois. Tavoitteiden tulee olla johdonmukaisia kaikilla organisaation tasoilla ja prosessin eri toiminnoissa. Mittareiden vaikutuksista on kerrottava mittareiden käyttäjille ja mittauksen kohteena oleville, jotta heillä olisi käsitys, miten mitattaviin asioihin vaikutetaan. Kohteiden ja käyttäjien tulee saada palautetta mittaustuloksista. Mittareiden pitää olla kevyitä huoltaa ja ylläpitää, jottei mittareiden hallinnoimisesta aiheudu liikaa lisätöitä. Hyvän mittarin ominaisuutena on mittarin soveltuvuus osaksi yrityksen muuta toimintaa. (Järvinen ym. 2002: 10.)

Prosessit ylittävät funktionaalisten toimintojen rajat läpäisten koko organisaation. Perinteisesti on mitattu funktionaalisten rajojen sisällä olevaa toimintaa, kuten myyntiä tai tuotantoa. Soveltamalla perinteistä mittaustapaa läpi organisaation ja organisaation rajojen kulkevaan prosessiin, saattaa mittaaminen jättää funktionaalisten rajojen yli menevät prosessit huomiotta. Ne saattavat olla juuri niitä prosesseja, joiden toiminta näkyy asiakkaalle. (Järvinen ym. 2002: 11.)

3.7 Kehitysprosessille asetettavat tavoitteet ja ratkaisun luominen

Prosessiuudistuksia ei tehdä tekemisen takia. Uudistuksille on asetettavia tavoitteita, joita ilman toiminnan parantaminen on mahdotonta. Tavoitteiden asettamisessa kannattaa pitää huoli kolmen tavoitekriteereiden täyttymisestä. Hyvään tavoitteeseen edellytetään tavoitteiden esittäminen numeroilla, mittayksikön asettaminen tavoitteille ja tavoitteen kiinnitys aikaan. (Laamanen 2001: 203.)

Tavoitteiden tulee liittyä ydinprosessin suorituskyvyn kehittämiseen. Tavoitteet on ilmaistava positiivisesti ja kirjallisessa muodossa. Tavoitteet asettaa prosessiuudistusta

tekevä ryhmä, mutta myös muut organisaatioon kuuluvat tahot hyväksyvät tavoitteet ennen niiden tekemistä. Tavoitteet on asetettava tarpeeksi korkealle, mutta niiden pitää olla saavutettavissa. Tavoitteiden konkreettiset hyödyt ovat asetettava kauas tulevaisuuteen. (Laamanen 2001: 203.)

Kehitysprosessille asetettujen tavoitteiden tulisi tukea yrityksen strategiaa ja edistää strategian toteutumista. Strategian tukeminen koskee pääprosesseja ja aliprosesseja. Tavoitteissa tulee ottaa huomioon asiakas, yrityksen arvon luominen asiakkaalle ja yrityksen tulostavoitteet. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 17.)

Perinpohjaisessa toiminnan uudistamisessa tavoitetilan jälkeen käytetään simulointiseminaaria, jossa prosessin parissa työskentelevien kanssa käydään läpi tavoitetilan prosessikuvauksen mukainen toimintamalli alusta loppuun. Tilaisuuden tarkoituksena on kerätä prosessin suorittajilta tavoiteprosessin kehitysehdotuksia ja tavoiteprosessia koskevia kommentteja. (Nyman & Silén 1995: 128.)

3.8 Ratkaisun testaus

Ennen prosessin viemistä käytäntöön voidaan pilotointivaiheessa testata prosessin onnistumista toteuttamalla testaus pienemmässä mittakaavassa. Testausvaiheessa uudistettua prosessia voidaan tarkkailla ilman heti viemistä prosessin laajamittaiseen käyttöön. Prosessin vieminen heti laajamittaiseen käyttöön ennen pilotointivaihetta voi epäonnistuessaan aiheuttaa vakavia seurauksia. Testauksessa ilmenevät ongelmat voidaan korjata ja heikkoudet parantaa. Pilotointivaiheessa saadaan tietoa uudistetun prosessin todellisista hyödyistä ja vanhaa prosessiin liittyvien ongelmien ratkaisemisesta. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 8.)

Pilotointivaihe tukee muutoksen toteutusta. Pilotointivaiheen osatehtäviä ovat muun muassa pilotointivaiheen valmennus, työkalujen ja ohjeiden luominen, testaus ja tietojärjestelmän muutosten suunnittelu. Vaiheen aikana rajataan projektia toteuttava yrityksen osa tai osasto, nimetään henkilöt vaiheen ja osaprojektien läpiviemiseen, varataan resurssit ja sovitaan tavoitteista, toteutetaan osaprojekteja, raportoidaan ja seurataan prosessin etenemistä sekä arvioidaan lopputulema. (Laamanen 2001: 275.)

3.9 Muutoksen johtaminen ja hallinta

Muutoksen toteuttamiseen liittyy riskejä. Mitä suurempi muutos on, sitä suurempi on riski epäonnistua. Keskeisin haaste on uuden ajattelumallin vieminen organisaation läpi ja muutosvastarinnan voittaminen. Muutos toteutetaan yrityksissä, joissa menee erittäin huonosti tai erittäin hyvin. Hyvin huonosti menevällä yrityksellä muutos koetaan välttämättömäksi. Erittäin hyvin menevässä yrityksessä muutos otetaan vastaan positiivisesti ja toimintaa eteenpäin vievänä. Vaikeinta on viedä muutosta läpi yrityksissä, joissa menee kohtalaisen hyvin tai kohtalaisen huonosti. Kaikissa yrityksissä ei ole kykyä muutoksen läpiviemiseen. Menestyvimmillä yrityksillä on kuitenkin kyky omaksua uudenlainen ajattelutapa ja toteuttaa sen avulla omaa strategiaa. (Hannus 1994: 115–117.)

Mielenkiintoisin muutosjohdettava prosessi prosessijohtamisen kannalta on organisaation laajuinen muutos. Tässä muutoksessa johtajien roolit korostuvat entisestään. Pienet muutokset voidaan toteuttaa pienemmissä ryhmissä, mutta isot muutokset eivät ole mahdollista ilman muutosjohtajuutta. Organisaation laajuisten muutosten toteuttamisessa on aina henkinen ja tekninen puoli. Henkinen muutos viedään läpi organisaation arvostettujen esimiesten ja johtajien avulla. Tekninen muutos voidaan toteuttaa muuttamalla rakenteita. Pelkkä henkilökunnan kouluttaminen ei johda onnistuneeseen muutokseen. Organisaation laajuisessa muutoksessa tarvitaan tietojärjestelmien, mittausjärjestelmien ja palkitsemisjärjestelmien muutosta ja muutoksia fyysiseen ympäristöön. (Laamanen 2001: 263–264.)

Muutoksen toteuttaminen ei aina ole suoraviivaista toimintaa. Toteuttamisen aikana törmätään usein tarpeeseen muuttaa aikatauluja tai tehdä suunnanmuutoksia. Toteutuksen johtajalla on suuri rooli muutoksen toteuttamisessa ja suunnan näyttämisessä, varsinkin kun monesti joudutaan suunnittelemaan vaihtoehtoisia reittejä, jotta päästään lopulliseen päämäärään. Johtaja tekee tarvittavat muutokset muutoksen toteuttamisen aikana, seuraa ja ohjaa ihmisiä edeten kohti lopullista asetettua päämäärää. Muuttujien määrä ja monimuotoisuus tekeekin muutoksen toteuttamisesta haasteellista. (Nyman & Silén 1995: 53.)

Muutoshanke yleensä pirstaloidaan pienempiin osaprojekteihin. Muutosprojektin etenemisen varmistamiseksi tulee osaprojekteja seurata ja mitata. Projektit, joita ei

mitata, saattavat jäädä mitattavien projektien jalkoihin. Tämä puolestaan voi vaikuttaa koko muutosprosessin toteutumiseen. (Laamanen 2001: 267.)

Muutosprojektien edistymisen seuraamiselle on tarjolla useita tapoja. Muutosprojektin edistymistä voi seurata seuraamalla kustannuksia, työaikaa tai muita panoksia. Muutoksen toteutus aiheuttaa kustannuksia, sillä ilman panostusta ei ole tulosta. Heikko puoli tässä lähestymistavassa on keskittyminen kuluihin eikä hyötyihin. Kehittämishanketta voidaan raportoida esimerkiksi prosessikuvausten, työkalujen tai parannusten määrällä. Heikkona puolena tässä tavassa on se, miten ihmiset kokevat lähestymistavan. Ihmiset saattavat kokea lähestymistavan tavoitteeksi, vaikka kyse on edistymisen mittauksesta. Kolmas tapa on kerätä henkilöstöltä tietoa muutoksen edistyksestä. Tällä tavalla saadaan henkilöstö kiinnittämään muutokseen enemmän huomiota verrattuna muihin lähestymistapoihin. On kuitenkin muistettava, että vaikka kehitystä on tapahtunut, tulokset voivat osoittaa toiminnan heikentymistä. Vääristyneistä tuloksista voidaan tehdä vääriä johtopäätöksiä. Neljäs keino on tarkastella ja mitata syntyneitä tuloksia ja tulosten vaikutuksia toimintaan. (Laamanen 2001: 267–269.)

Yksi monista huomiota ansaitsevista tekijöistä on muutosvastarinta. Muutosvastarinnan syntyyn vaikuttavat monet inhimilliset tekijät, kuten tuntemattoman pelko, kasvojen ja aseman menetys, muutoksen aiheuttama ahdistuneisuus ja muita vastaavia inhimillisiä tekijöitä. Muutosta kannattaa alkaa viedä eteenpäin muutuskannattajien kanssa ja tulee antaa muutosvastustajien totuttautua ajatukseen muutoksesta kuitenkin kuuntelemalla heidän ajatuksia. Tärkeintä muutoksen täytäntöönpanossa on nopea liikkeellelähtö. (Laamanen 2001: 270.)

Muutosvastarintaa voidaan vähentää saattamalla ihmiset analysoimaan muutosta heidän omalta kannaltaan. Alkuvaiheessa voidaan korostaa muutoksen merkitystä ja ratkaistavia ongelmia. Henkilöstölle voidaan esittää toimintavaihtoehtoja ja pyytää vertailemaan eri ratkaisuvaihtoehtoja. Tärkeää on myös keskusteleminen inhimillisistä asioista, kuten peloista ja muutoksen aiheuttamista tunteista. Ketään ei pidä sortua syyllistämään aikaisemmasta toiminnasta, vaan on keskityttävä ennemmin keskustelemaan ratkaisuista. Tunnuslukujen esittäminen on yksi tapa kertoa organisaation tilanteesta ja muutoksen tarpeellisuudesta. (Laamanen 2001: 270–271.)

3.10 Muutoksen vakiinnuttaminen ja arviointi

Muutoksen onnistumisen vakiinnuttamisessa on menestyksekkäästi käytetty simulointeja. Simulointi voidaan toteuttaa niin pienessä mitassa, kuin myös koko prosessin osalta. Simulointi auttaa muodostettujen prosessien vakiinnuttamiseen ja konkretisointiin. Prosessiin osallistuvat saattavat kokea asiat eri tavalla. Simuloinnin aikana voidaan kaikille prosessiin osallisille välittää sama haluttu käyttäytymismalli. Simulointiin tulee käyttää aikaa, jotta kaikille prosessin kanssa työskenteleville syntyy sama käsitys prosessin kulusta ja tavoitteista. Simulointi voidaan toteuttaa prosessisimulointiseminaarilla. Simulointiin varataan päivästä kahteen aikaa, ja prosessi käydään läpi tehtävä tehtävältä. Simulointi voidaan toteuttaa todellisena tapausesimerkinä, jolloin osallisille välittyy todellinen kuva prosessista. Tapahtuman tarkoituksena on oppimisen lisäksi saada aikaan keskustelua paljastamaan mahdollisia parannuskohteita. (Nyman & Silén 1995: 127.) Uuden prosessin suorituskyyä tulee arvioida ja analysoida useamman kerran vuodessa. Arviot kerätään vuosisuunnitteluun, ja niiden pohjalta muodostetaan seuraavia prosessistrategioita. Arvioiden pohjalta päätetään tulevasta prosessistrategiasta ja tehdään tarvittavat prosessimuutokset. (Laamanen 2001: 225–226.)

4 Uudelleensuunnittelu

Dramaattiset liiketoimintasuoritusten parannukset vaativat yritykseltä perusteellista uudelleenajattelua ja perinpohjaista liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua. Uudelleensuunnittelun hyötyjen saavuttamiseksi on ymmärrettävä uudelleensuunnitteluun liittyvien avainsanojen merkitys. Uudelleensuunnittelun tarkoitus ei ole luoda marginaalisia parannuksia, vaan kyse on dramaattisesta liiketoimintasuorituksen parantamisesta. Dramaattisessa parannuksessa on kyse suorituskyvyn ja osaamisen mullistuksesta ja läpimurtojen saavuttamisesta. Perinpohjaisuus vaatii porautumista yritystoiminnan juuriin asti. Uudelleensuunnittelussa ei olla parantamassa nykyistä toimintaa. Uudelleensuunnittelussa ollaan luopumassa vanhasta ja luomassa uutta. Kolmas avainsana on prosessi, joka on ryhmä johdonmukaisia tehtäviä tähtäämässä kokonaisuudessa asiakasarvon luomiseen. (Hammer 1994: 3–5.)

Uudelleensuunnittelu tarkoittaa uuden luomista. Uudelleensuunnittelu ei tarkoita toiminnan supistamista, työntekijöiden irtisanomista ja työtehtävien poistamista, jotta parannetaan lyhyellä tähtäimellä yrityksen taloudellista tilaa. Uudelleensuunnittelu ei myöskään tarkoita prosessien uudelleen strukturointia ja liiketoimintayksiköistä eroon pääsemistä. Uudelleensuunnittelu ei ole pelkkää automatisointia, trendi tai ihmelääke liiketoiminnan paranemiseen. Uudelleensuunnittelu on revoluutio. (Hammer 1994: 10–11.)

Uudelleensuunnittelun ja kaikkien yrityksen ponnistelujen tavoitteena on parantaa yrityksen suorituskkyä luomalla lisäarvoa asiakkaalle. Uudelleensuunnittelun lisäarvo tulee hyödyistä, joita ovat työntekijöiden lisävaltuuttaminen ja sen kautta parantunut suorituskky, turhuuden ja liiallisen hallinnoinnin ja prosessien poistaminen, kustannusten ja läpimenoajan merkittävä väheneminen, innovaatioiden syntyminen ja käyttöönotto sekä parantunut yrityksen kilpailukky. (Mohapatra 2013: 26–27.)

4.1 Uudelleensuunnittelun edellytykset

Uudelleensuunnittelun onnistunut suorittaminen vaatii edellytyksiä, joita ilman uudelleensuunnittelun toteutus on tuomittu epäonnistumaan. Kriittisin uudelleensuunnittelun edellytys on korkeimman johdon sitoutuminen projektiin ja

projektin johtaminen alusta loppuun asti. Johdolla on ymmärrys yrityksen kaikista toiminta-alueista, joita muun muassa asiakasrajapinnan läheisyydessä työskentelevällä ei ole. Vaikka asiakasrajapinnassa työskentelevällä olisi hyviäkin ideoita, hänellä ei kuitenkaan ole täydellistä kuvaa yrityksen toiminta-alueista, eikä asiakasrajapinnassa työskentelevä pääse helposti jakamaan näkemystään yrityksessä muissa tehtävissä työskentelevien kanssa. Rivityöntekijä pystyy vaikuttamaan keskijohdon kautta. Keskijohdon intressit voivat estää tiedonjaon ja pitää yrityksen tilan nykyisellä tasolla peläten asemansa puolesta. Uudelleensuunnittelussa perusteelliset prosessit rekonstruoidaan, mikä voi tarkoittaa keskijohdon aseman menetystä. (Hammer 1994: 34–35.)

Johdon tulee olla muun muassa suunnan näyttäjä, motivoija, uudelleensuunnittelun prosessin seuraaja, tavoitteita asettava ja läsnä läpi kehitysprosessin. Menestyäkseen uudelleensuunnittelu vaatii johdolta täsmällistä ja selkeää viestintää, henkilökohtaisen esimerkin näyttämisen ja mittareiden asettamisen ja palkitsemisen hyvästä suorituksesta. Johdon pitää viestiä muutosprosessin aikana jatkuvasti ja olla tuntematta sääliä. Viestinnän tulee olla yksinkertaista ilman ylimääräistä ammattikieltä. Viestinnän on oltava dramaattista ja välittää johdon kokema intohimo projektiin alaisille. Johdon tulee myös tehdä töitä projektin eteen. Johdon on näytettävä omalla esimerkillä sitoutuneisuus projektiin. Uudelleensuunnittelu on kuin mikä tahansa yrityksen prosessi, jolle on asetettava varta vasten luodut mittarit seuraamaan prosessin suorittajia, luotava palkintokriteerit ja palkittava suorituksesta. (Hammer 1994: 46–48.)

Toinen olennainen edellytys uudelleensuunnittelun toteuttamiselle on tiimi, joka kannattaa prosessien uudelleensuunnittelua ja joka on kyvykäs toteuttamaan muutoksen. Tiimillä on monia tehtäviä, joiden suorittamista vaaditaan onnistuneen uudelleensuunnittelun läpiviemiseen. Tiimin on ymmärrettävä nykyisiä prosesseja, nykyprosessien heikkouksia ja näiden prosessien luotu arvo asiakkaalle. Heidän on kyettävä löytämään uusia kestäviä ideoita uuteen prosessiin. Tiimin töihin kuuluvat prosessia tukevat toimenpiteet, muun muassa prosessin luominen ja dokumentointi, henkilökunnan opettaminen uuteen ja ohjeiden luominen. Prosessin menestys riippuu siitä, miten henkilöstö ottaa vastaan uuden prosessin. (Hammer 1994: 56–57.)

Sopivimmat henkilöt ovat prosessorientoituneita henkilöitä, jotka kykenevät näkemään prosessin kokonaiskuvan ja ymmärtämään yrityksen työtehtävien johdonmukaisen muodostumisen prosessiketjuiksi. Henkilöiden pitää olla luovia keksimään uusia

menetelmiä ja viemään uudet ideat käytäntöön. Henkilön tulee olla innostunut ja optimistinen muutosprosessista. Innostunut henkilö saa aikaan enemmän verrattuna innottomaan. Muutoksen edetessä muutosvastarinnan murtamiseen tarvitaan sitkeyttä ja tahtoa viedä muutosta eteenpäin unohtamatta hienotunteisuutta muutoksen hoidossa, ettei toiminnasta tule pakottavaa ja käskevää. Viestintä- ja ryhmätyötaidot ovat aina tärkeitä tekijöitä. Tärkeitä ne ovat myös muutoksen toteuttamisessa. Ihmisiä tulee ymmärtää, ja heille tulee pystyä puhumaan heidän kieltään, jotta heidät voittaa muutoksen kannattajiksi. (Hammer 1994: 58–59.)

Uudelleensuunnittelun merkitys on ymmärrettävä, jotta muutoksen toteuttaminen onnistuisi. Uudelleensuunnittelu pureutuu yrityksen perusteellisiin toimintoihin ja pyrkii täydellisesti muuttamaan yrityksen toimintaa. Toteutukselle on oltava syitä, ja syyt on perusteltava koko organisaatiolle, jotta organisaatio tukisi muutosta. Yrityksen pitää ajatella prosessorientoituneesti, jotta prosessien tunnistaminen ja mallintaminen, ideoiden testaus ja suorituskyvyn mittaaminen sekä prosessin käyttöönotto ja henkilöstön sitouttaminen tuottavat haluttuja tuloksia. Organisaation on ymmärrettävä mittauksen tärkeys. Organisaation tulee luoda mittarit ja mittareiden käyttöohjeet sekä opastaa käyttäjiä niihin. (Mohapatra 2013: 27–28.)

4.2 Uudelleensuunnittelu prosessimuutosten tueksi

Michael Hammer (1990) mainitsee artikkelissaan ”Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate 1990”, etteivät prosessien rationalisointi ja automatisointimahdollisuudet ole tuottaneet merkittäviä parannuksia yritysten toimintaan. Suuret investoinnit IT:hen ovat tuottaneet pettymyksiä, varsinkin kun yritykset ovat investoineissaan pyrkineet mekanisoimaan vanhoja liiketoimintamenetelmätapoja. Yritykset jättävät vanhat prosessit ja pyrkivät tietokoneilla yksinkertaisesti nopeuttamaan niitä. Pitämällä vanhat prosessit yritykset eivät poista perussuorituskykyä hidastavia tekijöitä. (Hammer 1990.)

Vanhat prosessit luotiin aikakaudella ennen IT-järjestelmiä, jolloin arvossa olivat tehokkuus ja valvonta. Tuotteiden elinkaari oli pidempi, ja tuotteita saatettiin kehittää pidempään. Nykyisin arvostetaan innovointia, nopeutta, laatua ja palvelua. Tuotteiden elinkaari on lyhentynyt, ja yritykset kohtaavat yhä nopeampia ratkaisuja odottavan maailman. Jotta yritykset pystyisivät todella hyötymään uuden ajan mahdollisuuksista,

tulee koko prosessi suunnitella uudestaan alusta loppuun asti hyödyntäen nykyaikaisia tekniikoita ja ajattelutapoja. Vanha prosessi tulisi rikkoa kokonaisuudessaan, turhat toiminnot tulisi poistaa ja prosessit tulee suunnitella aivan uudella ennen ajattelelmattomalla tavalla. (Hammer 1990.)

Yrityksen tulee tarkastella ja käydä läpi nykyistä prosessiaan etsimällä vanhoista prosesseista oleellimmat toiminnot, jotka ovat asiakkaalle arvoa tuovia toimintoja. Vanhat toiminnot tulee poistaa ja prosessi tulee muokata aivan uudeltaiseksi nyky maailmaa vastaavaksi, nykYTEknologiaa käyttäväksi kokonaisuudeksi. Yrityksellä on tässä vaiheessa mahdollisuus toteuttaa aivan uudenlainen tapa toimia. Suunnittelemalla prosessi tyhjästä saadaan uusi teknologia ja nykyaikaiset ajattelumallit mukaan prosessiin. (Hammer 1990.)

Jotta päästään uuteen toimintatapaan, on hylättävä vanhat toimintatavat. Dramaattisiin muutoksiin ei päästä pintapuolisesti muuttamalla olemassa olevia prosesseja. Yritysten on päästävä vanhoilta ajoilta vakiintuneista ajatuksista, kuten ”varastointi on edellytys hyvälle palvelulle”. Vanhat vakiintuneet ajattelumallit ovat menneen ajan tuotoksia, jotka eivät nyky maailmassa nykYTEknologian keskellä päde. Työntekijät eivät ole enää pelkästään suorittajia, vaan monesti oppineita ja itsenäiseen ajatteluun kykeneviä vastuunottajia. Vanhat arvot eivät enää päde, vaan tilalle on tullut uudenlainen suoraan prosessien suorittamiseen vaikuttava ajattelutapa. (Hammer 1990.)

Uudelleensuunnittelu kannattaa luoda työtehtävän sijasta silmällä pitäen lopputulemaa. Työ tulisi suunnitella tavoitteen ympärillä työtehtävän sijasta. Uudelleensuunnittelijoiden kannattaa muistaa kysyä itseltään mahdollisimman usein ”miksi?” ja ”mitä jos?” Työ tulisi kohdistaa lopputuloksesta vastaaville työntekijöille. Hyvänä esimerkkinä on tilaus-toimitusprosessin käsittely. Monen toiminnon hyväksyjän sijasta voisi olla yksi ainoa tekijä suorittamassa koko tilaus-toimitusprosessi asiakastilauksesta aina toimitukseen asti. Lean-tyyppisen ajattelumallin tapaan uudelleensuunnittelussa pyritään eroon turhasta. (Hammer 1990.)

Monet yritykset prosessoivat informaatiota muualla kuin informaatiota tuottavassa toiminnossa. Ennen alemmalla tasolla työskenteleisiin ihmisiin ei luotettu ja informaation prosessointi tehtiin toisaalla. Uudelleensuunnittelu voidaan myös ulottaa informaation käsittelyyn. Informaation synnyttäjä voisi myös prosessoida informaatiota tarpeelliseen muotoon siirtämättä sitä toiselle toiminnolle. (Hammer 1990.)

Hajautetun organisaation resursseja tulisi kohdella keskitettynä resurssina. Teknologia mahdollistaa yrityksen hajautettujen resurssien kohtelun keskitettynä resurssina. Esimerkiksi hajautetut ostajat voitaisiin käsittää yhtenä ainoana ostoyksikkönä. Keskitetyllä ostoyksiköllä on parempi neuvotteluvoima ja suurempi ostovolyyymi. Suurempi ostovolyyymi puolestaan tarkoittaa resurssien säästöä ja edullisempia raaka-aineita. (Hammer 1990.)

Yhteneväiset toiminnot tulisi yhdistää yhdeksi kokonaiseksi toiminnoksi. Yhdistetyt toiminnot hyötyvät näin toistensa tuloksista ja kehityksestä. Tuotekehitys on tästä hyvä esimerkki. Vaikka tuotteen eri osat tai komponentit kehitettäisiin tehokkaasti omissa yksiköissään, tuotteen kokoamisvaiheessa törmätään vääjäämättä yhteneväisyysongelmiin. Yhdistämällä toimintoja toimimaan toistensa kanssa alusta lähtien varmistetaan kehitystyön tuloksien yhteensopivuus. (Hammer 1990.)

Työn suorittajalle tulisi luoda puitteet, joissa suorittaja tehdessään työtä voisi samalla kontrolloida prosessia. Kontrollipisteet voidaan luoda prosessin sisään. Monessa yrityksessä suorittajat ja kontrollerit on eriytetty omiksi toiminnoiksi. Yhdistämällä nämä toiminnot ja opettamalla suorittaja seuraaman työnsä tuloksia voidaan prosessia olennaisesti parantaa ja suorittajien tietotaitoa nostaa. (Hammer 1990.)

Informaatio tulisi saada talteen suoraan lähteestä. Teknologia mahdollistaa informaation jakelun ja verkostoitumisen nykyään paremmin kuin koskaan aikaisemmin. Teknologia mahdollistaa informaation tallentamisen yhteen paikkaan, mikä poistaa tarpeen tallentaa tietoa moneen eri paikkaan. (Hammer 1990.)

Uudelleensuunnittelu vaikuttaa prosessien lisäksi ylipäättään yritykseen. Työtehtävät, organisaatorakenteet, hallinnointijärjestelmät ja kaikki, mikä liittyy yrityksen ydinkompetenssin suorittamiseen ja arvon tuottamiseen asiakkaille, tulisi pystyä järjestämään täysin uudestaan vastaamaan nykyajan arvoja ja tavoitteita. (Hammer 1990.)

5 Finstudio Systems Oy

Finstudio Systems Oy (jatkossa Finstudio) on rakennusyritys, joka rakentaa sisustusratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin tarjoamalla tuotteitaan asiakkaille suoraan tai sisustusasiantuntijoiden välityksellä. Finstudio perustettiin vuonna 2011 yhden sisustusratkaisun ympärille. Myöhemmin se on alkanut tarjota perusliiketoimintaa tukevia sisustusratkaisuja. Finstudion liikevaihto vuonna 2014 oli 143 000 euroa. Yritys työllistää täysipäiväisesti yrityksen omistajan. Finstudion muut tekijät toimivat osajärjestäjäinä rakennusprojektien aikana. (Galaktionov 2015.)

5.1 Ydintuote

Finstudio ei tarjoa perinteisen rakennusyrityksen lailla rakennus- tai saneerauspalveluita. Se tarjoaa tuotetta, joka on rakennuksiin sisään asennettava PVC-pingotemateriaali. Tuotteen luonteen vuoksi Finstudio tarjoaa tuotetta asiakkaille asennettuna. Tuote soveltuu asennettavaksi sisäkattoelementiksi korvaamaan perinteisiä sisäkattomateriaaleja, sisustusratkaisuksi verhoamaan sisustuselementtejä ja toimimaan akustisia ominaisuuksia parantavana pintana. Ydintuotetta tukevia tuotteita ovat valaisimet sekä väripaino erilaisille pinnoille. (Galaktionov 2015.) Tämä työ käsittelee päätuotteen prosessia.

5.2 Nykytila ja kehittämistarpeet

Yksi Finstudion keskeisimmistä ydinprosesseista on tilaus-toimitusprosessi. Finstudion tilaus-toimitusprosessin piirteisiin kuuluu hyvin vaihtelevien projektitöiden toteutus. Yrityksen tilaus-toimitusprosessi noudattaa agile-periaatetta, sillä yrityksen toteuttamat projektit vaihtelevat suuresti eri asiakkaiden välillä ja projektien toteuttaminen vaatii ratkaisujen räätälöimistä. Jokaisesta projektista esiintyy kuitenkin yhteisiä piirteitä. Tarkastelemalla tilaus-toimitusprosessia voidaan löytää yrityksen prosessin kehityskohteita ja yhdistää yhteiset piirteet yhdeksi kokonaisuudeksi.

Finstudion toiminnan prosessikuvauksen avulla pyritään löytämään nykyiset kehityskohteet. Samalla toimintamallilla jatkaminen voi tulevaisuudessa aiheuttaa ongelmia ajankäytön suhteen ja käyttöresurssien vähenemisenä. Nykyinen prosessi

pystyy käsittelemään määrätyn asiakasmäärän ennen lisäinvestointeja resursseihin. Nykyiset pullonkaulat ja kehityskohteet realisoituvat ajankäytön ongelmiin ja resurssien puutteisiin, mikäli asiakasmäärä kasvaa yli siedetyn tason. Tuotteiden toimituksiin tulee viiveitä, joudutaan teettämään tarpeettomia ylitöitä ja kustannukset paisuvat. Prosessikuvauksella pyritään lisäksi tehostamaan nykyisten resurssien käyttöä ja paremmin hallitsemaan ajankäyttöä.

Yrityksen ydinprosessia ei ole mietitty kertaakaan läpikotaisin. Pieniä parannuksia vuosien varrella on tehty, mutta täydelliseen prosessin parantamiseen ei ole keskitytty. Valvonnan puutteessa toiminnon on taipumus poiketa halutulta tieltä ja tässä tapauksessa vahingoittaa yritystä laadun, yritystoiminnan kehittämisen ja talouden kustannuksella.

Finstudio on pieni yritys, mutta sitäkin koskevat suuren yrityksen pelisäännöt. Nykyinen prosessi ei ota huomioon selvästi parantuneita ja nykyaikaistettuja IT-mahdollisuuksia. Monet asiat tehdään pitkän kaavan kautta käyttäen sähköpostia, säilyttäen tietoja tietokoneen kiintolevyllä erillisissä kansioissa ja olemalla yhteydessä sidosryhmiin ja työntekijöihin pääosin puhelimen välityksellä. Nykyaikaiset IT-mahdollisuudet luovat hyvät työkalut viestinnän ja tiedonjaon parantamiseen, ja niitä käyttämällä luotaisiin paremmat puitteet toiminnan laadun parantamisen.

Ajankäytön ongelmat liittyvät ylimääräisiin käynteihin asiakkaiden tiloissa. Ylimääräiset rakennusmateriaalien täydennyskäynnit sitovat aikaa ja aiheuttavat ylimääräisiä polttoaine- ja työkustannuksia. Aikaa kuluu myös itse aiheutettujen virheiden korjauskäynteihin. Ajanhukkaa syntyy lisäksi pitkästä toimittajien lähetettyjen tuotteiden odotusajasta ja muusta odottamiseen liittyvästä ajanhukasta.

Yrityksen sisäinen viestintä kaipaa parannusta. Se koskee suurimmaksi osaksi työnjohdon ja asennustekijöiden kommunikointia. Projektien alussa luotetaan liikaa asennustyöntekijöiden omaan ongelmanratkaisukykyyn. Asennustyöntekijöitä myös kohdellaan yrityksessä suorittavana työvoimana, vaikka he ovat potentiaalisia tiedon luoja. Viestinnän vähyyys tahojen välillä näkyy myös laadussa ja kohonneissa kustannuksissa.

Pääomaa sitoutuu liikaa ostettuihin rakennusmateriaaleihin, jotka mahdollisesti käytettäisiin tulevilla rakennuskohteilla. Kalliita erikoisrakenteita tilataan

alihankintana etukäteen toimitettavaksi ennen rakenteiden asennuspäivämäärää, ja laskut erääntyvät ennen asiakkaalle esitettyjen laskujen eräpäivää. Materiaalien toimittajien ja muiden alihankkijoiden kanssa ei ole neuvoteltu parempia maksuehtoja, mikä lisää pääoman sitoutuneisuutta.

Yrityksen informaation kulku ei toteudu reaaliajassa. Hidas informaation kulku yrityksen ja toimittajien välillä lisää tuotteiden toimitusaikaa ja vähentää toimitusvarmuutta ongelmatilanteissa. Viestinnän puute projektin aloittamisen aikana ja hidas informaation kulku asentajien ja työnohjauksen välillä asennuksen aikana saattaa lisätä virheiden lukumäärää ja aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Viestinnän vähyys asiakkaalle päin työn etenemisestä saattaa johtaa asennusvirheisiin. Puutteellinen viestintä asennuksen aikana muille työmaalla työskenteleville sidosryhmille saattaa aiheuttaa ongelmia aikataulutuksen kanssa.

Puutteellinen tiedonkulku ja tiedon panttaaminen vaikuttavat suoraan jokaisen sidosryhmän suorituksen laatuun ja kohonneisiin kustannuksiin. Projekteihin osallistuvien tahojen tiedonjako kaipaa avoimuutta ja reaaliaikaisuutta. Läpinäkymätön ilmapiiri aiheuttaa jokaiselle projektiin osallistuvalla osapuolella tietämättömyyttä. Mitä haluttomammin tietoa jaetaan ja mitä vanhempaa tietoa jaetaan projektiin osallistuville, sitä varmemmat ovat virheet asennustyömailla. Virheet puolestaan myöhästyttävät projektin päättymistä ja aiheuttavat tarpeettomia kustannuksia kaikille osallistuville tahoille.

Ylimääräiset kustannukset syntyvät ylimääräisistä rakennusmateriaalien täydennyskäynneistä. Työn etenemisen suunnittelun puute lisää asennuspäivien tarvetta, jolloin ajo- ja työ kustannuksista syntyy myös aikakustannusta. Kiire ja aikatauluista myöhästyminen altistaa asennusvirheiden syntymiselle ja ylimääräisten kustannusten syntymiselle.

5.3 Prosessin asiakkaiden tunnistaminen

Tilaus-toimitusprosessin asiakkaita ovat tuotteita toimittavat toimittajat, rakennusmateriaalien myyjät, sisustusasiantuntijat, alihankkijat ja muut rakennustyömaalla samaan aikaan työtä tekevät sidosryhmät. Prosessin asiakkaisiin kuuluu näiden lisäksi myös yrityksen oma henkilökunta. Loppuasiakkaita ovat ne tahot,

joille työ loppujen lopuksi tehdään ja joilta tulee rahallinen korvaus työn suorittamisesta. Prosessin muutosvaiheessa on pidettävä huolta muutosprosessin tuomasta lisäarvosta maksavalle osapuolelle. Ilman lisäarvon luomista tai suorituskyvyn paranemisesta ei muutosprosessia kannata tehdä.

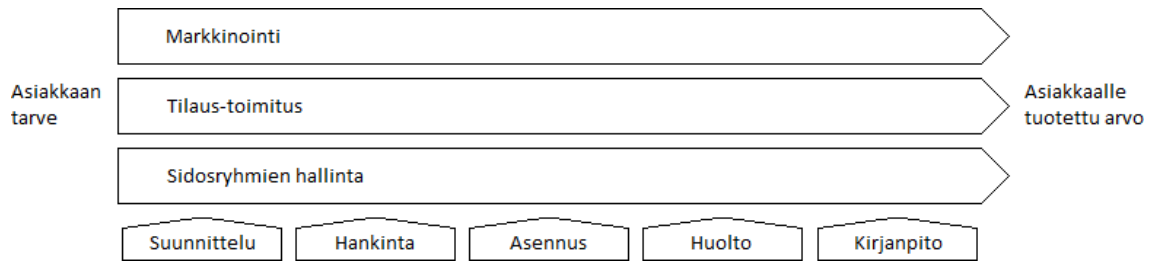
Prosessin asiakkaisiin kuuluvat loppuasiakkaiden lisäksi tuotteiden toimittajat. Hyvät toimittajasuhteet luovat edellytykset luotettavalle yhteistoiminnalle ja yhteiselle hyödyille. Toimittajien kanssa yhteistyöstä neuvottelemisen voi poikia kustannustehokkaampia ratkaisuja ja tarvittavien materiaalien toimittamisen keskittämistä.

Sisustusasiantuntijat luovat imagoa omasta sisustustaidostaan ja edustavat käyttämiensä materiaalien yrityksiä. Finstudio tarjoaa sisustajille suuret mahdollisuudet pintamateriaalin käytölle suunnittelussaan. Vastaavasti sisustusasiantuntijat käyttävät töissään yrityksen materiaaleja ja edistävät yrityksen liiketoimintaa. Hyvät suhteet sisustusasiantuntijoihin, laadukkaiden sisustusmateriaalien tarjoaminen, laadukkaat asennukset ja erinomainen asiakaspalvelu saavat sisustusasiantuntijat kääntymään useammin yrityksen puoleen.

Rakennusmateriaalien myyjän ja alihankkijoiden kanssa on neuvoteltava mahdollisista kustannuseduista. Tunnettuus ja luottamus kasvavat käytettäessä samaa alihankkijaa yritysten välillä, jolloin voidaan neuvotella paremmista maksuehdoista.

5.4 Nykyisen prosessin kuvaus

Finstudio on pieni yritys, jossa yrityksen ydinfunktiot suorittaa yrittäjä itse. Ainoastaan tuotteiden asennukset hoituvat asentajien toimesta. Asentajat toimivat projektien luonteen puolesta osa-aikaisina työntekijöinä. Kuvan 11 prosessikartassa on kuvattu yrityksen ydinprosessit ja tukitoiminnot.



Kuva 11. Finstudion ydinprosessit ja tukitoiminnot.

Finstudio pyrkii tekemään toimintaansa tunnetuksi käyttäen erilaisia markkinointikanavia. Merkittävimäksi osoittautunut markkinointikanava on keskittyminen palveluiden markkinoimiseen sisustusasiantuntijoille. Yritykseen rahavirtaa tuova ydinprosessi on tilaus-toimitusprosessi. Yrityksen sidosryhmiin kuuluvat sisustusasiantuntijat, joiden projekteihin Finstudio on osallistunut tarjoamalla tuotteitaan.

Ydinprosesseja tukevat toiminnot liittyvät olennaisesti Finstudion toimintaan. Finstudio tarjoaa asiakkaille suunnittelupalvelua. Palveluun kuuluu asiakkaan avustaminen suunnittelussa, kustannustehokkaan ratkaisun etsiminen rakenteiden osalta sekä sisustussuunnittelijoiden palvelujen esitleminen. Hankinta käsittää materiaalien ja rakennustarvikkeiden hankkimisen. Asennus käsittää materiaalin asentamisen ja ydintuotteen asentamiseen liittyvien rakennelmien asentamisen. Huoltoon kuuluvat mahdolliset materiaaliin liittyvät huoltotoimeenpiteet.

Finstudion tilaus-toimitusprosessi (kuva 12) voidaan jakaa kahteen toisistaan hieman poikkeavaan prosessiin. Finstudion tilaus-toimitusprosessi käsittää kaksi päävaihtoehtoa, jotka ovat tuotteiden toimittaminen yksityisasiakkaille ja tuotteiden toimittaminen yrityksille.



Kuva 12. Finstudion tilaus-toimitusketjun toimintamalli.

Yksityisasiakkaat ovat suoraan tekemisissä Finstudion kanssa. Yritykset puolestaan toimivat loppuasiakkaina suurimmaksi osaksi sisustusasiantuntijoiden kautta, jotka tekevät yritykselle sisustussuunnitelman sen tilojen ehostamiseen tai rakentamiseen. Kummallakin prosessilla on yhteneväisyyksiä, ja ne on esitetty kappaleessa 5.5 tilaus-toimitusprosessin toimintamallissa.

Ydinprosessin kuvaukseen on valittu kaksi kuvaustasoa, toimintamalli ja prosessin kuvaus. Toimintamalli antaa viitettä siitä, mitä kokonaisvaiheita prosessiin kuuluu, ja prosessin kuvausvaihe paljastaa tarkemmat kokonaisvaiheiden yksityiskohdat. Tämän tarkempaa tarkastelua ei ole mielekäästä tehdä, sillä vielä tarkemmat prosessikuvaksen työvaiheet toteutuvat Finstudion toiminnan luonteen vuoksi eri tavalla. Vaikka työvaiheissa havaitaan toistuvia rutiininomaisia piirteitä, suurin osa työvaiheista on toteutuksiltaan erilaisia.

5.5 Tilaus-toimitusprosessin vaiheiden kuvaus

Prosessien kuvaukseen kuuluu prosessin vaiheiden dokumentointi. Jokainen prosessin vaihe ja työtehtävä voidaan kuvata tarkemmin. Dokumentoitu prosessi on apuvälineenä prosessin suorittamiseen, kun toistetaan prosessia. Dokumentoinnilla voidaan varmistaa, että työvaiheen aikana käydään läpi kaikki työtehtävään liittyvät tehtävät. Yksi tällaisista tarkkaan dokumentoidusta vaiheista voi olla valmiin työn laadun tarkkaileminen asennuksen jälkivaiheessa.

Dokumentointi on tarpeen prosessin kokonaisuuden tai työvaiheiden standardoinnin kannalta. Dokumentoinnin on oltava selkeä ja kattava. Dokumentoinnin ei pidä keskittyä liiallisten yksityiskohtien kuvaamiseen. Finstudion toiminnasta voidaan havaita useita prosesseja, joita voidaan dokumentoinnin yhteydessä standardisoida. Seuraavissa luvuissa kuvataan prosessin vaiheet pääpiirteittäin. Kuvausten kuvaajat löytyvät liitteistä 1-4.

Yrityksen toimeksianto

Finstudion yrityksen toimeksiannon prosessikuvaus on liitteenä 1. Tilaus-toimitusprosessi alkaa yrityksen tehdessä toimeksiannon sisustusasiantuntijalle, joka projektiluonnoksessaan esittelee Finstudion materiaalin. Kun asiakas on hyväksynyt

sisustusasiantuntijan luonnoksen, Finstudiolta pyydetään arvio projektin toteutuksesta ja kustannusarvio. Mikäli projekti vaatii kohteeseen ennalta tutustumista, siihen varataan aika ja paikalla käydään sisustusasiantuntijan ja asiakkaan edustajan kanssa. Samalla käynnillä tarkennetaan projektin tavoitteet ja mitataan asennuskohde. Finstudio suunnittelee projektin toteutumista kartoittamalla materiaалitarpeen ja materiaalikustannukset sekä antaa valmiin suunnitelman pohjalta tarjouksen.

Sisustusasiantuntija esittää kokonaistarjouksen asiakkaalle. Projektiin osallistuu yleensä muita tahoja, kuten LVIS-yrityksiä. Sisustusasiantuntija kerää sidosryhmien tarjoukset yhteen ja tekee kokonaistarjouksen asiakkaalle. Jos asiakas hylkää tarjouksen, tarkennetaan materiaalin tarpeet, muokataan suunnitelmia ja arvioidaan materiaалitarpeet uudelleen. Kun asiakas hyväksyy tarjouksen, sovitaan aloituspalaveri kaikkien projektiin osallistuvien kesken, ja siinä tarkennetaan aikatauluja sidosryhmien kesken. Finstudio lähettää tilausvahvistuksen työn tilaajalle.

Yksityisasiakkaan toimeksianto

Yksityisasiakkaan toimeksiantoprosessi on prosessikulkukaaviossa liitteenä 2. Tilaus-toimitusprosessi alkaa asiakkaan yhteydenotolla puhelimitse tai käyttäen sähköisiä yhteyskanavia. Mikäli tuote on vielä asiakkaalle verrattain tuntematon, tuote ja tuotteen ominaisuudet esitellään asiakkaalle tarkemmin. Asiakas esittää ideansa ja lähettää asennustilansa piirustukset ja mahdolliset kuvat asennustilasta. Mikäli piirustuksien perusteella ei pystytä laskemaan tarjousta projektille, käydään asiakkaan asennustiloissa tutkimassa tiloja tarkemmin. Kohtaaminen asiakkaan kanssa on yleensä tarpeellista, varsinkin kun tuote on tuntematon. Ensisijaisesti asiakkaalle esitetään yrityksen tuotteita tämän käydessä Finstudion toimistotiloissa.

Mikäli asiakas hylkää tarjouksen, neuvotellaan asiakkaan kanssa projektin kokonaisuudesta uudestaan. Kun asiakas hyväksyy tarjouksen, tarkastetaan, onko kohteessa muita sidosryhmiä tekemässä samanaikaisesti töitä. Paikalla toimivat yleensä samaan aikaan LVIS-liikkeet, joiden kanssa sovitaan työvaiheiden ajankohdista. Asiakas toimii usein projektinsa projektipäällikkönä.

Materiaalien hankinta

Materiaalien hankintaprosessi on liitteenä 3. Rakennesuunnitelmien selvittyä muodostetaan tietokoneohjelman avulla asennuskohteen pohjapiirustus. Valmis pohjapiirustus lähetetään leikkuutehtaalle, joka valmistaa tuotteen piirustuksen mukaan. Valmis tuote lähetetään Finstudion toimipisteeseen. Leikkuutehdas tilaa rahdin, jonka kustannukset ovat Finstudion vastuulla. Lähetys saapuu 1–2 viikon kuluessa tuotteen tilauspäivästä.

Piirustuksen lähettämisen jälkeen tarkastetaan tarvittavien rakennusmateriaalien riittävyys. Mikäli tarvittavia rakennustarvikkeita ei ole varastossa tai ne ovat käymässä vähiin, niitä haetaan rautakaupasta lisää. Pienet projektit eivät vaadi paljon rakennustarvikkeita. Suuret projektit puolestaan saattavat vaatia rakennusmateriaalien toimittamisen suoraan kohteeseen, kuten esimerkiksi ylipitkät palkit tai leveät levyt, jotka eivät mahdu pakettiauton kyytiin. Pienet tarpeet haetaan pakettiautolla. Kookkaat materiaalit, jotka eivät mahdu pakettiautoon, rautakaupat toimittavat perille itse. Rahtikustannukset veloitetaan Finstudiolta. Materiaalit toimitetaan Finstudion varastoon tai asiakkaan tiloihin tai jätetään työautoon odottamaan seuraavan projektin alkua.

Osa projekteista vaatii erikoiskehikkojen rakentamista. Osan kehikoista Finstudio pystyy rakentamaan itse ja osan kehikoista joudutaan tilaamaan alihankintana esimerkiksi metallipajoilta. Alihankintaa käytetään, kun Finstudiolla ei ole resursseja tai osaamista kehikkojen rakentamiseen. Finstudio suunnittelee kehikot ja lähettää valmiit piirustukset pajan toteutettavaksi. Yleisesti Finstudio noutaa pajoilta valmiit kehikot itse. Vaihtoehtona on sama toimintatapa kuin rautakauppiaille. Paja voi toimittaa valmiit kehikot Finstudion maksaessa rahdin. Kehikot ovat yleensä kookkaat, ja niitä kuljetetaan vasta, kun on kehikkojen asennusvuoro työmaalla.

Osa kehikoista ei vaadi rakentamisen erityisosaamista ja ne rakennetaan Finstudion toimipisteessä tai asiakkaan asennustiloissa. Kookkaat kehikot rakennetaan pääosin suoraan asiakkaan tiloissa. Rakennusmateriaalien hankkimisen ja materiaalin ja kehikkojen vastaanottamisen jälkeen seuraa asennusvaihe asiakkaan tiloissa.

Tilauksen toimitus

Tilauksen toimitusprosessi on liitteenä 4. Finstudion materiaalin asennuksen hoitavat yleensä asentajat, projektipäällikkö yksin tai molemmat yhdessä. Asennushenkilöstön määrä riippuu projektin koosta. Työt aloitetaan rakennusmateriaalin ja -tarvikkeiden siirtämisellä työtiloihin. Työtilat siistitään asennusta varten, ja ylimääräiset esteet poistetaan tieltä. Joissakin tapauksissa kalusteet jäävät asennustilaan, jolloin ne peitetään suojakankaalla.

Ensimmäiseksi tilaan asennetaan kehikot, joiden perässä asennetaan Finstudion materiaalin asennuslistat. Listojen jälkeen muut sidosryhmät työstävät esiasennettua tilaa. Kaikki asennukset tehdään asiakkaan tiloissa. Nämä sidosryhmät ovat yleensä sähkö- ja putkimiehet. Kun kaikki sidosryhmien työt ovat valmiita, asennetaan Finstudion materiaali. Materiaalin asennuksen jälkeen luodaan puitteet sidosryhmille suorittaa työnsä loppuun. Asennus viimeistellään, jäljet siivotaan ja työkalut sekä muodostuneet rakennusjätteet viedään autoon. Valmis työ esitetään asiakkaalle. Työn hylkäys aiheuttaa muutoksia ja korjauksia asennustyöhön. Hyväksytty työ siirretään laskutukseen. Lasku luodaan tietokoneohjelman avulla. Lasku lähetetään asiakkaalle sähköisesti.

6 Prosessiuudistuksen tavoitteet ja toteuttaminen

Tilaus-toimitusprosessin suorituskyyä pyritään parantamaan lukuisilla prosessiuudistuksen tuovilla muutoksilla. Suorituskyyyn parantaminen toteutetaan käymällä läpi koko ydinprosessi miettien jokaisen toiminnon tarvetta ja suorituskyyä uudestaan. Uudelleensuunnittelu antaa mahdollisuuden suunnitella prosessit aivan alusta, mikä mahdollistaa uusien prosessien luomisen silmällä pitäen nykyaikaisia trendejä ja markkinoilla olevia IT-ratkaisuja.

Yrityksen toiminta on tarkoitus nykyaikaistaa, mikä helpottaa ja nopeuttaa toiminnan johtamista. Nykyaikaistaminen edellyttää nykyaikaisten IT-mahdollisuuksien käyttämiseen. Tutkimalla IT-teknologiamarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia voidaan löytää yritykselle sopivia työkaluja toimintansa tehostamiseen ja nykyaikaistamiseen. Ennen IT-ratkaisut olivat raskaita, eikä pienillä yrityksillä ollut mahdollisuutta suurten järjestelmien hankkimiseen. Nykyiset IT-palvelujen tarjoajat ovat hyvin perillä tästä mahdollisuudesta. IT-palveluiden räätälöitävä tarjonta on laajentunut koskemaan niin suuria kuin myös pieniä yrityksiä.

Ajankäyttöön liittyviä ongelmia pyritään parantamaan löytämällä keinoja ajanhallinnan parantamiseen. Prosessiuudistuksen aikana käydään jokaisen prosessin toiminto läpi. Tuottamatonta aikaa vievät toiminnot pyritään suunnittelemaan uudestaan tai muuttamaan niiden toteutustapaa. Jokaiseen ydinprosessin asiakkaaseen kohdistuu ajankäytön tehostuspaineita. Tutkimalla ja suunnittelemalla prosessin asiakkaiden käyttämää aikaa voidaan toiminta ohjata tehokkaammaksi.

Yrityksen nykyinen sisäinen viestinnän taso ei tuota odotettuja lopputuloksia. Yrityksen sisäistä viestintää voidaan parantaa ottamalla käyttöön projektien työvaiheisiin liittyviä palavereita, kuten aloituspalaverit jokaisen projektin alussa. Palaverien tarkoituksena on välittää kaikkien osapuolien kesken tietoa ja toimintatapaa projektien suorittamiseen. Aloituspalaverien lisäksi voidaan projektista riippuen pitää projektia edeltävät suunnittelupalaverit, projektin aikana pidettävät välipalaverit tarkistamaan projektin etenemistä ja muutostarpeita sekä loppupalaverit pohtimaan, missä on onnistuttu ja mitkä ovat kehityskohteita. Viestinnän tueksi otetaan käyttöön IT:n mahdollistamat palvelut, jotka mahdollistavat yhteydenpidon etänä sovittuina aikana sekä projektien välissä syntyneiden haasteiden nopeaan hoitamiseen.

Pienen yrityksen valtteja ovat Agile-toiminta ja mahdollisuus vastata asiakkaiden tarpeisiin nopeasti. Joustavuus edellyttää pääomaa, jonka vapauttaminen edesauttaa asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. Pidemmät maksuajat alihankkijoille ja tavarantoimittajille ja lyhyemmät maksuajat asiakkaille vähentävät pääoman sitoutumista. Suunnittelemalla paremmin rakennustarvikkeiden ja materiaalien tarvetta sekä hankinta- ja toimitusaikaa voidaan pääomaa vapauttaa omaan käyttöön. Haluttu toiminta varmistetaan mittaamalla tavoitteiden täyttymistä.

Informaation kulku sidosryhmien välillä nojaa puhelimeen ja sähköpostiin. Yksin nämä kanavat ovat puutteelliset reaaliaikaisen tiedon jakaamiseen suuren joukon kesken. IT-palvelut tarjoavat reaaliaikaisen tiedon siirtämisen niin yksilön kuin myös suuremman joukon välillä. Tarkastelemalla näitä palveluita voidaan löytää hyvin edullisia tai jopa ilmaisia palveluita, joiden avulla reaaliaikainen tiedon välittäminen onnistuu jokaisen prosessin asiakkaan kesken.

Pilvipalvelu luo myös läpinäkyvyyttä projektiin osallistuvien kesken. Palvelu tarjoaa välittömän tiedon kulun, jonka avulla esimerkiksi toisen osapuolen korjaustoimeenpiteet voidaan huomioida muissa sidosryhmissä. Pilvipalvelun käyttöä voidaan esittää projektin alussa kaikkien sidosryhmien yhteispalaverissa, jossa sovitaan palvelun ylläpitäjä ja pelisäännöt. Samalla opastetaan osallistuneita palvelun käyttöön, mikäli palvelu ei ole ennestään tuttu. Palvelun helppouden ja yksinkertaisuuden ansiosta sen käytön ei pitäisi olla este kenellekään, joka osaa jo ennestään käyttää sähköpostia.

Ylimääräiset kustannukset syntyvät kaikesta turhasta toiminnasta, joka paremmalla suunnittelulla voidaan välttää. Ylimääräisiä kustannuksia kohdistuu ylimääräisiin ostotapahtumiin, asennusvierheisiin ja muihin vastaaviin aikaa vieviin ylimääräisiin toimintoihin. Opastamalla, neuvomalla, mittaamalla ja palkitsemalla omaa henkilökuntaa voidaan käyttäytymistä ohjata haluttuun suuntaan. Vertaamalla nykyisiä turhia käyntejä tavoitearvoon ja laskemalla menetetyn ajan kustannukset voidaan löytää se arvo, joka palkitsemisessa palkitsee suorittajan ja on kuitenkin pienempi kuin mahdolliset menetetyt kustannukset, jotka liittyvät ylimääräisiin täydennyskäynteihin, asennusvirheisiin ja muihin vastaaviin toimintoihin. Toiminnan toteutusta voidaan muuttaa lisäämällä asennuslaadun kontrollipisteitä. Kontrollipisteisiin käytettävä aika ja kustannukset ovat pienemmät kuin valmiin asennetun tuotteen korjaukseen käytettävä aika ja resurssit.

6.1 Prosessin asiakkaisiin kohdistuvat tavoitteet ja niiden toteuttaminen

Prosessiuudistus kohdistuu Finstudion työntekijöihin, hallintoon ja sidosryhmiin, kuten toimittajiin ja sisustusasiantuntijoihin. Toisin sanoen prosessiuudistus kohdistuu prosessin kanssa tekemisissä oleviin tahoihin, jotka ovat prosessin asiakkaita.

Työntekijöiden osalta tavoitteena ovat ajankäytön parempi hallinta, asennustyön laadun parantaminen ja asentajan suuremman vastuun ottaminen omasta työstä työn mielekkyyden ja hallinnan parantamiseksi. Tavoitteisiin pyritään pääsemään järjestämällä uudet viestintäkanavat työnteon tueksi, kouluttamalla asennustyöntekijöitä, viestimällä tarkemmin työn etenemisestä kaikissa työvaiheissa ja palkitsemalla onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteiden täyttymistä voidaan laadun ja ajankäytön osalta seurata mittareiden avulla. Lopullisten tavoitteiden tavoittelussa voidaan välitavoitteiksi asettaa niin kutsuttuja osavoittoja, joissa saavutetaan tietty väliarvo ennen lopullisten tavoitteiden täyttymistä. Välitavoitteet voivat olla puolet lopullisista tavoitteista. Välitavoitteista voidaan palkita, jotta työntekijät kokisivat konkreettisen hyödyn tavoitteiden saavuttamisesta.

Hallinnon tavoitteisiin kuuluu liiketoiminnan kasvattamisen lisäksi kannattavuuden kasvattaminen. Kannattavuuden kasvattamista voidaan lisätä pienentämällä menoja ja kasvattamalla tuloja. Kannattavuuden kasvattaminen liittyy menojen osalta asennustiimin parempaan ohjaamiseen ja kustannusten vähentämiseen. Tulojen kasvun osalta kannattavuuteen vaikuttavat paremmat myyntimarginaalit. Kannattavuus on mitattavissa numeeristen mittareiden avulla. Muut tavoitteet ovat yrityksen toiminnan laadun parantaminen, sidosryhmäsuhteiden syventäminen ja operaationaalisten kustannusten vähentäminen.

Yrityksellä on muita sidosryhmiä, joiden toiminta vaikuttaa Finstudion suoritukseen. Toimittajiin kohdistuvat tavoitteet koostuvat tiheämmästä yhteistyöstä toiminnan laadun parantamiseksi, parantuneista maksuajoista ja lisääntyneestä toiminnasta, joka ei koske pelkästään ydintuotteen toimittamista. Sisustusasiantuntijoihin pyritään luomaan paremmat suhteet. Tavoitteena on opastaa sisustusasiantuntijoita tarjoamaan useammin Finstudion tuotteita ja hoitamaan määrättyjä työvaiheita omien työvaiheiden ohessa Finstudion puolesta luomalla kannustimia toiminnan kannustamiseksi.

6.2 Uusi prosessimalli

Yrityksen nykyinen prosessi toimii sulavasti määrättyyn asiakasmäärään asti. Asiakasmäärän kasvaessa toiminnan hallitseminen muuttuu vaikeammaksi ja siihen joudutaan lisäämään resursseja. Uuden prosessiehdotuksen tarkoitus on tehostaa toimintaa vähentämällä turhaa ajankäyttöä, vähentämällä sidotun pääoman määrää, pienentämällä syntyviä turhia kustannuksia ja lisäämällä informaatiovirtaa kaikkiin sidosryhmiin. Tarkoitus on löytää ne prosessit, jotka vähentävät yrityksissä esiintyviä turhia kustannuksia ja resurssihukkaa. Toimintaa pyritään muuttamaan nykyisestä täydellisestä Agile-toiminnasta, täysin räätälöidystä toiminnasta, enemmän Leagileen suuntaan, osittain rutiinisoituun ja turhista kustannuksista karsittuun toimintamalliin sekoitettuna räätälöityyn toimintaan. Uutta prosessia tarkastellaan toiminnan uudelleensuunnittelun näkökulmasta. Tarkoitus on muuttaa yrityksen tilaus-toimitusketjun lähestymistapaa.

Yrityksen toimeksianto

Uudet yrityksen toimeksiantoprosessin prosessikaavio ja prosessikuvaukset ovat liitteinä 5 ja 6.

Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta muuttaa tilojensa ulkonäköä tai parantaa tilojensa ominaisuuksia. Asiakas antaa toimeksiannon sisustusasiantuntijalle, joka luo asiakkaalle sopivan sisustusratkaisun. Jos asiakas hyväksyy ratkaisun, pidetään tarvittaessa suunnittelupalaveri kaikkien sidosryhmien kesken joko asiakkaan tiloissa tai IT-yhteysohjelmien välityksellä. Sisustusasiantuntija perustaa projektin tilan pilvipalveluun, laittaa siihen kaikki tarvittavat dokumentit ja lähettää käyttäjätunnukset projektiin osallistuville sidosryhmille. Pilvipalvelun käyttö helpottaa tiedon välittämistä projektin parissa työskentelevien sidosryhmien välillä. Tiedonsiirto toimii reaaliaikaisesti ja on kaikkien valtuutettujen toimijoiden saatavilla.

Sisustusasiantuntijaa pyritään opastamaan yksinkertaisten kohteiden mittaamiseen ja arvostamiseen. Yksinkertaiset kohteet ovat yksitasoisia ja vähän läpivientejä sisältäviä projekteja. Finstudiolla on selkeät hinnoitteluperusteet, joiden avulla sisustusasiantuntija pystyy luomaan Finstudion osuuden kokonaistarjoukseen. Ohjeistaminen säästää niin sisustusasiantuntijan kuin myös Finstudion aikaa, sillä sisustusasiantuntija joutuu joka tapauksessa käsittelemään muutettavan tilan mittoja.

Hinnoittelu voidaan hoitaa varta vasten luodun ohjelman avulla. Ohjelma voidaan säilyttää Finstudion pilvipalvelussa. Ohjelma käsittää asennettavan pinta-alan syötön. Se hinnoittelee asennettavan pinta-alan automaattisesti. Kaikki luodut projektit voidaan säilyttää Finstudion omassa pilvipalvelussa.

Finstudio suunnittelee monimutkaisten kohteiden toteutuksen itse. Monimutkaisiin kohteisiin kuuluvat tilaan asennettavat rakenteet, monimutkaiset pintaratkaisut tai laajat kohteet. Projektin suunnitteluvaiheessa otetaan selvää projektin suorittamiseen vaadittavista kustannuksista, suunnitellaan toteutus ja aikataulutetaan projekti. Muodostetun suunnitelman pohjalta lasketaan tarjous ja lähetetään se sisustusasiantuntijalle, joka kokoaa kaikkien sidosryhmien tarjouksen yhteen ja luo kokonaistarjouksen asiakkaalle. Tarjoukset lähetetään sisustusasiantuntijan luoman pilvipalvelun projektitilaan.

Sisustusasiantuntija esittää kokonaistarjouksen asiakkaalle. Jos asiakas hylkää tarjouksen, pyritään löytämään asiakkaalle sopiva ratkaisu, neuvottelemaan ratkaisun toteutuksesta ja hinnoittelemaan tuotteet uudestaan. Hyväksytty tarjous poikii tilauksen asiakkaalta. Sisustusasiantuntija sopii aloituspalaverin ajankohdan, johon osallistuvat kaikki projektissa mukana olevat sidosryhmät. Mikäli asennusprojekti vaatii ennalta käynnin kohteessa, sovitaan käyntiin sopiva aika asiakkaan kanssa. Projektipäällikkö perustaa työtilan omaan pilvipalveluun, mikäli sellaista ei ole vielä luotu. Projektitilaan tulevat kaikki projektia koskevat dokumentit, asennustilojen mitat, tilattavat materiaalit ja rakennustuotteet ja muut projektin suunnittelussa suunnitellut toiminnot. Työtilan käyttöön valtuutetaan sisustusasiantuntija, asennustiimi ja materiaalitoimittaja.

Yksityisasiakkaan toimeksianto

Uudet yksityisasiakkaan toimeksiantoprosessin prosessikaavio ja prosessikuvaukset ovat liitteenä 7 ja 8..

Yksityisasiakkaan toimeksiantoprosessi alkaa asiakkaan tarpeesta tilojensa ehostamiseen. Asiakkaalla on useita vaihtoehtoja yhteydenottoon Finstudioon. Asiakas voi olla yhteydessä Finstudioon puhelimen, sähköpostin, sosiaalisten medioiden tai Finstudion kotisivujen kautta sekä käymällä Finstudion toimistotiloissa. Kotisivujen kautta tapahtuva yhteydenotto mahdollistaa asiakkaan itsenäisen tuotteisiin tutustumisen ja oman projektin luomisen kotisivuilla olevan sovelluksen avulla.

Itsenäinen oman projektin luominen tarkoittaa käytännössä asennustilojen pohjapiirustusten luomista kotisivuilla olevan sovelluksen avulla ja asennustilojen kuvien lähettämistä. Sovellus mahdollistaa materiaalivalinnan ja läpivientien lukumäärän määrittämisen sekä laskee alustavan hinnan projektille. Itsenäinen toiminta sopii parhaiten jo Finstudion tuotteisiin tutustuneille.

Yhteydenottokanavat mahdollistavat suoran kontaktin asiakkaaseen. Yhteydenotto sopii parhaiten niille, joille Finstudion tuotteet eivät ole ennestään tuttuja ja jotka kaipaavat tarkempaa tuote-esittelyä. Parhaan käsityksen yrityksen tuotteista asiakas saa käymällä Finstudion toimistotiloissa. Tuote-esittelyssä voidaan asiakkaalle tarjota yhteistyössä olevien sisustusasiantuntijoiden palveluja. Mikäli asiakas valitsee ammattilaisavun, asiakas ohjataan sisustusasiantuntijan luo.

Tuote-esittelyn päätteeksi asiakasta ohjataan lähettämään asennuskohteen tiedot ja dokumentit Finstudion kotisivuilla olevaan sovellukseen. Kuvien ja pohjapiirustusten lisäksi asiakasta pyritään ohjaamaan asennustilojensa piirustuksen muodostamiseen Finstudion kotisivuilla olevaan sovellukseen. Sovelluksessa asiakas pystyy ideoimaan oman projektinsa, jolloin asennuskohteen tiedot saadaan tallennettua tietojärjestelmän luomaan työtilaan. Jokaisen asiakkaan projektille muodostetaan kotisivuilla olevan sovelluksen pilvipalveluun oma työtila. Työtila jaetaan sidosryhmien kesken heti sen luomisen jälkeen. Näin varmistetaan informaation vapaa ja reaaliaikainen kulku. Informaation reaaliaikainen kulku parantaa lisäksi asennustyön suorituksen ennustettavuutta. Työtilan sidosryhmät ovat työnjohto, asennustiimi, toimittajat ja mahdollisesti sisustusasiantuntijat.

Finstudion kotisivuilla olevassa sovelluksessa tehdyn ideoinnin pohjalta asiakas lähettää tarjouspyynnön projektipäällikölle, joka laskee tarjouksen pohjautuen asiakkaan tietoihin. Mikäli tarjous ei mene läpi, asiakkaan kanssa neuvotellaan asennustyön kokonaisuudesta. Tarjouksen hyväksymisen jälkeen asiakas laittaa tilauksen joko ennalta luotuun työtilaan tai käyttäen muita yhteyskanavia. Mikäli asennuskohde edellyttää paikalla käyntiä, käydään asiakkaan tiloissa ja varmistetaan asennustilojen ominaisuudet. Kun suunnitelmat on tehty ja asiakas on hyväksynyt tarjouksen, lähetetään asiakkaalle tilausvahvistus. Mikäli työtilassa ei ole vielä luotu asiakkaan asennuspinta-alapiirrosta, luodaan se nyt ja pyydetään asiakasta lähettämään puuttuvat dokumentit ja kuvat. Mikäli asennuskohteessa toimii muita

urakoitsijoita, sovitaan heidän kanssaan asennusprojektin aikataulutuksesta. Projekti siirtyy seuraavaan vaiheeseen.

Materiaalien hankinta

Uudet materiaalihankinnan prosessikaavio ja prosessikuvaukset ovat liitteinä 9 ja 10.

Projektin materiaalit tarpeet kootaan projektia varten luotuun työtilaan. Mikäli työtilassa ei ole vielä luotu asiakkaan asennuspinta-alapiirrosta, luodaan se nyt ja pyydetään asiakasta lähettämään puuttuvat dokumentit ja kuvat tai noudetaan puuttuvat dokumentit sisustusasiantuntijan muodostamasta työtilasta.

Tavarantoimittaja poimii valmiin asennuspinta-alan piirustuksen ja aloittaa pingotepinnan valmistelun. Työtilasta löytyvät myös muut rakennustarviketarpeet. Finstudion tuotteet asennetaan varta vasten tehtyyn kiinnityslistaan, joka on tilattava toimittajilta. Kiinnityslistojen mukana tilataan muita asennuskohteessa käytettäviä rakennusmateriaaleja kustannusten säästämiseksi. Tavarantoimittaja tilaa kuljetuksen lähetykselle.

Rautakaupat ja työpajojen prosessit ovat yhtäläiset vanhan prosessin kanssa. Rautakaupasta tilataan ja haetaan tarvittavat rakennustarvikkeet. Mikäli rakennusmateriaalien ominaisuudet vaikuttavat kuljettamiseen, tilataan rautakaupalta kuljetuspalvelu. Työpajoilta tilataan asennuskohteissa käytettävät kehiöt, joita ei pystytä rakentamaan itse. Käytäntö ei eroa vanhasta prosessista, sillä vaikeiden kehiöiden tilaus on hyvin satunnaista. Vaikeiden kehiöiden kuljettamisessa käytetään työpajojen kuljetuspalveluita. Asennuskohteessa käytettävät materiaalit toimitetaan suoraan asiakkaiden asennustiloihin. Jos toimittaminen asiakkaan tiloihin ei ole mahdollista, toimitetaan tuotteet Finstudion varastoon.

Yksinkertaisten kehiöiden valmistus voidaan hoitaa oman asennustiimin voimin. Kehiöt suunnitellaan ja rakennetaan valmiiksi ennen niiden toimittamista asiakkaan asennustiloihin. Sama koskee kiinnityslistojen esiasennusta. Kun esiasennukset ja rakennelmat ovat valmiita ja materiaalit toimitettu asiakkaan tiloihin, aloitetaan asennusprosessi.

Tilauksen toimitus

Uudet asennusprosessin prosessikaavio ja prosessikuvaukset ovat liitteenä 11 ja 12.

Asennusprojekti alkaa työjohdon ja asennustiimin välillä aloituspalaverilla, jossa käydään läpi tarkasti työn vaiheet. Palaveri voidaan suorittaa joko Finstudion toimistotiloissa kasvokkain tai muualla käyttäen apuna IT-järjestelmien tarjoamia yhteystyökaluja. Jälkimmäinen vaihtoehto on suotavampi. Yhteystyökalujen kautta tapahtuva palaveri vähentää ajan käyttämistä siirtymiseen asennustiimiläisten kodista Finstudion toimistotiloihin ja mahdollistaa palaverin seuraamisen oman päätteen kautta. Yhteystyökalut tarjoavat palaverin pitämiseen joustavamman ajankohdan ja mahdollisuuden seurata läpikäytäviä asioita omalta päätteeltä. Työtehtävien jako etänä on mahdollista Finstudion projektien samankaltaisuuden vuoksi. Tarvittavat työkalut, rakennusmateriaalit ja kehikot on noudettu työautoon edellisen projektin lopettamisen jälkeen.

Asennustyössä käytettävät työkalut ja materiaali puretaan asennustilaan. Tila valmistellaan mahdollisimman sujuvaksi asennusta varten siirtämällä kalusteita ja esteitä pois asennustilasta. Työkalut ja materiaalit puolestaan laitetaan asennustilaan tai asennustilan läheisyyteen. Tavoitteena on mahdollisimman lyhyt matka asennuspisteestä työkalulaatikolle ja rakennustarvikkeiden noutoon.

Esivalmistelujen jälkeen asennetaan rakenteet ja listat. Ennen seuraavaa materiaalin asennusvaihetta tarkastetaan tarkasti suoritettu työ asennusvirheiden varalta. Havaitut virheet korjataan ennen pingotemateriaalin asennusta. Asennuskohteen LVIS-taustatyöt tulee olla suoritettuna ennen pingotteen asentamista. Pingotteen asennuksen ja läpivientien leikkaamisen jälkeen LVIS-urakoitsijat hoitavat loppuun omat asennuksensa. Mahdolliset asennusvirheet korjataan ja asennus viimeistellään.

Asennustilasta viedään asennustarvikkeet autoon ja järjestetään seuraavaa kertaa varten helposti käytettäviksi. Asennustila siivotaan. Rakennusjätteet joko kierrätetään seuraavissa kohteissa, kierrätetään muuten asianmukaisesti tai viedään jätteenvastanottopisteeseen. Valmis työ esitellään asiakkaalle. Asennustyön hyväksymistä seuraa työn luovutus ja laskutus.

6.3 Suorituksen mittaaminen

Suorituksen mittarit luodaan toiminnoille, joita on tarkoitus parantaa. Nämä toiminnot ovat ajankäyttö, pääoman sitoutuneisuus, asennuksen aikana tai sen jälkeen aiheutuneet lisäkustannukset ja informaatiovirta. Mittarit rakennetaan mittaamaan tekijöiden suoriutumista. Toimintaa mitataan useissa työkohteissa ennen prosessimuutosta lähtökohtatulosten saamiseksi sekä prosessimuutoksen jälkeen. Prosessimuutoksesta saatuja tuloksia verrataan lähtöasetelmaan. Prosessimuutoksen jälkeen on asetettava uusi standardi, jonka mukaan seurataan toimintaa jatkossa. Mittareiden tarkoituksena tulee tarkastaa aika ajoin ja muokata mittarit vastaamaan nykyisiä yrityksen asettamia tavoitteita.

Jokaiselle mitattavalle toiminnolle määritetään oma painotusarvo. Toiminnoista saadut tulokset lasketaan yhteen ja niitä verrataan tavoitetulokseen. Mikäli tavoitetulos on ylittynyt, voidaan tekijät palkita ylimääräisillä palkkioilla. Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa tekijöitä pyrkimään jatkuvasti parhaaseen tulokseen, jolloin heidän palkkionsa kasvaa toiminnan parantuessa. Palkitsemisjärjestelmä voidaan luoda progressiiviseksi, jolloin parempi tulos tuo eksponentiaalisesti paremmat palkkiot.

Asennustiimin suorituksen mittaaminen

Asennustiimi suorittaa asennuksen asiakkaan tiloissa. Asennustiimiin kohdistetaan asiakastilausten toimituksiin liittyviä odotuksia. Asentajilta odotetaan ripeää toimintaa asennuksen aikana, asennuskohteesta huolehtimista, muiden sidosryhmien huomioimista ja toimimista Finstudion yrityskuvana asennusvaiheen aikana. Taulukossa 1 on asentajaan kohdistuvia odotuksia. Asentajia opastetaan hankkimaan kaikki tarvittavat materiaalit rakentamisen aikana. Samalla heille tarjotaan vastuuta omasta työstään asennuskohteesta. Asentajia ohjataan hävikin ja virheiden vähentämiseen ja toimimaan asiallisesti ja edustavasti asiakkaan tiloissa.

Taulukko 1. Asennustiimin mittarit.

ASENNUSTIIMI	MITTARI	YKSIKKÖ
	Asennuksen ajankäyttö	h
	Täydennyskäynnit	kpl
	Hävikki	kg
	Reklamaatiot	kpl
	Asiakaspalaute	asteikko

Finstudion johdon on tiedettävä, kuinka kauan sen ydintuotteen toimittamiseen kuluu aikaa. Toimintojen suorittamiseen käytettyä aikaa tulee mitata useamman asennuksen yhteydessä. Asennukseen vaikuttavat kaikki työmaalla suoritettut toiminnot sisääntulosta lähtöön asti. Asennusvaiheessa esiintyvä tekijä on asennusmetri, mikä Finstudion osalta tarkoittaa kiinnityslistan tai rakenteen asentamiseen kulunutta aikaa metriä kohden. Seuraavalla lausekkeella saadaan selville, kuinka paljon aikaa kuluu yhteensä asennusmetriä kohden. Asennusmetriin käytetty aika antaa indikaation, kuinka kauan aikaa kuluu tuotteiden asentamiseen yleensä, ja se mahdollistaa asennustavoitteiden asettamisen. Asennusmetrit ovat olennaiset tilauksen toimituksen kannalta, sillä Finstudion tuote asennetaan kiinnittämällä pingotemateriaalin kiinnityslistat rakenteita pitkin.

asennusmetrit / asentamiseen käytetty aika = ajan käyttö asennusmetriä kohden
(aika/metri)

Mittauskohteen tavoitteena on parantaa asentajien asennukseen tilauksen toimittamiseen käytettyä aikaa ja vähentää työn kustannuksia.

Asennuksen ajankäyttöön vaikuttavat asennustiimin ylimääräiset rakennusmateriaalien täydennyskäynnit. Asentajat täydentävät rakennusmateriaalitarpeensa rautakaupoissa. Mikäli rakennustarvikkeet pääsevät loppumaan, niitä joudutaan hakemaan lisää rautakaupoista. Rakennustarvikkeiden hakuun kuluu aikaa, ja haku aiheuttaa ylimääräisiä polttoaine- ja työkustannuksia. E erityisen kaukana rautakaupoista sijaitsevat asennuskohteet aiheuttavat suuren menoerän. Täydennyskäyntejä mitataan käyteinä asennuskohdetta kohden. Tavoitteena on lisätä asentajien vastuuta työnsä suunnittelussa, vähentää rautakauppakäynneistä aiheutuneita kustannuksia ja parantaa tilauksen toimittamisen ajankäyttöä.

Asennuksen jälkeen jää yleensä ylimääräistä rakennusmateriaalia. Ylijäänyt materiaali joko käytetään uudestaan seuraavalla kerralla tai hävitetään viemällä rakennusjätteet asianmukaisesti jätteiden hävityspisteeseen. Hävikki on jätteiden hävityspisteeseen menevää rakennusmateriaalia, jota paremmalla suunnittelulla olisi voitu käyttää asennuskohteessa. Hävikkiä syntyy esimerkiksi liian pieniin osiin sahattuista kiinnitys- ja puulistoista ja kylmyydessä pilaantuvista tuotteista, kuten akryylimassatuotteista. Tavoitteena on parantaa asentajien suunnittelukykyä rakennusmateriaalin ostohetkellä, jotta he eivät ostaisi ylimääräistä rakennusmateriaaleja kohteeseen. Samalla rakennustarvikkeisiin sitoutuu vähemmän pääomaa ja jätteiden hävityskäynnit ovat harvemmassa. Toiminta säästää myös rahaa, sillä varastoitava materiaali kuluttaa varastotilaa ja aiheuttaa näin kustannuksia.

Finstudion toiminnan luonteen vuoksi asennuksessa saattaa syntyä rakennusvirheitä, joita joudutaan korjaamaan. Korjaustoimenpiteet aiheuttavat vähintään polttoaine- ja työ kustannuksia. Pahimmassa tapauksessa joudutaan suunnittelemaan virheen korjaustoimenpiteitä. Toimintaan sitoutuu resursseja ja toiminnasta aiheutuu kustannuksia. Kustannusten lisäksi muiden samassa asennustilassa työskentelevien sidosryhmien aikataulu saattaa siirtyä. Huonosti hoidettu reklamaatio huonontaa Finstudion yrityskuvaa. Tavoitteena on asentajien asennusvirheiden minimointi ja asennuksen onnistuminen kerralla.

Asiakastilauksen lopussa asiakkaalta pyydetään palautetta yrityksen toiminnasta asennusprojektin aikana. Asennustiimin toiminta vaikuttaa paljon asiakkaan kokemaan lopputulokseen. Asiakkaalta voidaan tiedustella asennustiimin asennuksen onnistumista, asennustiimin käyttäytymistä, tarkkuutta, siisteyttä ja huolellisuutta asennuskohteessa. Kysely voidaan toteuttaa asennuksen jälkeen sähköisesti jaettavalla palautelomakkeella. Samassa kyselyssä tiedustellaan palautetta koko yrityksen toiminnasta. Saatu palaute dokumentoidaan ja ongelmatilanteisiin puututaan ajoissa. Tavoitteena on ohjata asennustiimin jäsenet vastaamaan asennuskohteessa tehdystä työstä, käyttäytymisestä, yleisestä tiimihengestä muiden asennustoimintaan osallistuneiden sidosryhmien kanssa sekä ottamaan vastuuta asennuskohteessa tapahtuvista asiakaskohtaamisten hoidosta. Ohjauksella pyritään parantamaan yrityskuvaa, sillä usein valmistuneet asennusprojektit toimivat markkinointivälineenä varsinkin yksityisasiakkaiden kesken.

Työnjohdon suorituksen mittaaminen

Asennustiimin tapaan tulee mitata myös työnjohdon suoritusta. Työnjohdolla on myyjän ja projektin vetäjän rooli. Työnjohdon tarkoitus on myydä mahdollisimman paljon mahdollisimman pienin toimintakustannuksin. Työnjohdolle asetettavia tavoitteita ovat Finstudion tuotteiden myyminen asiakkaille kannattavaan hintaan, projektien etenemisen suunnittelu ja viestintä projektin toteuttamisesta asennustiimille ja muille sidosryhmille sekä rakennusmateriaalien ja kehikkojen tilausajankohdan optimointi. Työnjohdolta odotetaan asiakaspalveluasennetta kaikkia projektiin osallistuvia sidosryhmiä kohtaan. Työnjohdon onnistumista asiakaspalvelutilanteessa mitataan asiakaspalautteen ja toimittajapalautteen kautta (taulukko 2). Finstudion työnjohdon roolissa on yrittäjä itse. Mittarin tarkoitus on antaa eväät yrittäjän arvioida omaa toimintansa ja tulevaisuudessa palkattavien työnjohtajien toimintaa.

Taulukko 2. Työnjohdon mittarit.

TYÖNJOHTO	MITTARI	YKSIKKÖ
	Liikevaihdon kasvu	prosentteja
	Myyntimarginaali	prosentteja
	Projektien suunnittelu	pv / asennusmetri
	Tilausajankohta	pv
	Asiakaspalaute	asteikko 1–5
	Toimittajapalaute	asteikko 1–5

Työnjohdolla on myyjän rooli. Myyjältä odotetaan tulosta, ja myyjää palkitaan tulostavoitteiden ylittämisestä. Liikevaihto (ja tietenkin tulos) ja sen kasvattaminen ovat voittoa tavoittelevan yrityksen tavoitteena. Yhtenä tärkeimmistä myyjille suunnitelluista mittareista on liikevaihdon kertymisen seuranta. Liikevaihdon kehitystä seurataan asettamalla myyjälle vuosittainen myyntitavoite. Myyntitavoitteen ylittymisestä myyjää palkitaan bonuksilla. Tavoitteena on kasvattaa yrityksen liikevaihtoa ja tulosta.

Työnjohdon odotetaan kasvattavan liikevaihdon lisäksi myös myyntimarginaalia. Myyntimarginaalia mitataan, jotta voidaan estää työnjohtoa alihinnoittelemasta projekteja. Tavoitteena on kannustaa työnjohtoa hinnoittelemaan tarjous mahdollisimman korkeilla marginaaleilla. Mittari mittaa yrityksen katteen suhteessa liikevaihtoon. Tavoitteena on lisätä yrityksen toiminnasta syntyvää tuottoa.

Työnjohdon tulee suunnitella asennusprojektin toteutuminen, ja sen on viestittävä toteutumisen edistymisestä asennustiimille. Työnjohto tekee toteutussuunnitelman ja aikatauluttaa projektin etenemisen. Työnjohto seuraa projektin toteutumista ja raportoi asiakkaalle työn etenemisestä. Asennustyön lopuksi työnjohto arvioi asennustiimin onnistumisen. Tavoitteena on suunnitella asennustyöhön käytettyä aikaa ja pysyä aikataulussa toteutuksen osalta. Tarkka aikataulutus auttaa seuraavien töiden suunnittelussa. Aikataulun ylittäminen tuottaa lisäkustannuksia polttoaine- ja työ kustannusten myötä sekä myöhästyttää seuraavia projekteja. Myöhästynyt projekti myöhästyttää laskutusta ja asiakkaan maksua.

Finstudio toimittaa kaikissa projekteissa pingotemateriaalia, jota tilataan ulkomaiselta leikkuutehtaalta. Osassa projekteja asiakkaan tiloihin on rakennettava rakenteita. Helpot rakenteet Finstudio rakentaa itse. Vaikeammat rakenteet joudutaan tilaamaan alihankkijoiden kautta. Mittarin tarkoitus on mitata kummankin mainitun tuotteen toimitusaikataulun optimointia suhteessa asennuksen aloituksen. Tavoitteena on ohjata työnjohto tilaamaan tuotteet valmistumaan juuri ennen asennusajankohtaa, jotta valmiit rakenteet ja pingotemateriaali eivät vie turhaa tilaa varastossa. Liian aikainen toimitus edellyttää ylimääräistä kuljetusta ja näin aiheuttaa ylimääräisten kustannuksen syntyä. Aikainen toimitus tarkoittaa aikaisempaa alihankkijoiden ja leikkuutehtaiden laskutusta.

Työnjohto viestii jatkuvasti asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Asiakas- ja toimittajapalautteiden avulla voidaan tutkia, miten hyvin työnjohto on onnistunut toiminnassaan. Työnjohdon tulee olla yhteydessä asiakkaisiin projektin etenemisen aikana. Asiakkaiden pitää kokea toiminta Finstudion kanssa helpoksi ja kannattavaksi. Asiakaspalautte on hyvä keino havainnoida, miten työnjohto on onnistunut yllä mainittujen lisäksi projektin kaikkien vaiheiden toimeenpanemisessa ja miten laadukkaan jäljen työnjohto asennustiimin välityksellä on saanut aikaiseksi. Asiakaspalautteet kerätään jokaisen projektin jälkeen.

Viestinnän toimittajien suuntaan tulee olla selkeää ja asianmukaista. Suunnitelmien tulee olla täydellisiä ja muutosten valmiisiin suunnitelmiin harvinaisia. Reklamaatiot on hoidettava oikeudenmukaisesti ja asiallisesti. Toimittajapalautetta voidaan kerätä harvemmin kuin asiakaspalautetta. Tavoitteena on lujittaa toimittajien suhteita Finstudioon. Hyvät suhteen luovat luottamusta yritysten välille ja edellytykset maksuehtojen pitenemiseen ja parempiin ostohintoihin. Luottamus voi olla askel

seuraavaan yhteistyötoimintaan, jossa kumpikin taho voi vaikuttaa myönteisesti projektien suorittamiseen.

6.4 Ratkaisun testaus

Prosessikehityksessä syntyneiden ratkaisujen pilotointi voidaan suorittaa aluksi pienessä mittakaavassa. Asennustiimille esitetty ratkaisut voidaan testata muutamassa pienemmässä asennusprojektissa. Asentajat ja työjohto valmennetaan uuteen toimintaan. Asentajille ja työjohdolle esitetään heihin kohdistuvia tavoitteita ja kannustimia. Menettelystä luodaan selkeät kirjalliset ohjeet kaikkien saataville. Ennen pilotointia suoritusmittareille asetetaan tavoitearvot ja välitavoitearvot ja esitetään nämä arvot toimijoille. Pilotointivaiheen aikana ja sen jälkeen toimijoilta kerätään tietoa heidän suorituksestaan ja mielipiteitä menettelystä. Tietoa käytetään päätöksenteossa, jossa pohditaan prosessin onnistumista, työvaiheiden ja tavoitteiden mahdollista hiomista ja prosessin siirtämistä koskemaan kaikkia asennuskohteita.

Pilotointiin valitut asennusprojektit sopivat myös toimittajaratkaisujen testaamiseen. Ennen pilottiprojektien käynnistymistä toimittajan kanssa sovitaan uudesta toimintatavasta, jotka aluksi koskisivat näitä pilottiprojekteja. Menettelystä luodaan toimintaohjeet ja sopimus uusista toimintatavoista. Ennen toimintatapojen käyttöönottoa tarkastetaan sopimuksen sopivuus kummallekin osapuolella ja sopimus allekirjoitetaan. Toiminnan toteutusta seurataan ja raportoidaan kummallekin osapuolelle. Pilottivaiheen jälkeen tarkastellaan toiminnan hyödyllisyyttä kummankin osapuolen kannalta ja tehdään tarvittavia muutoksia, mikäli käytäntö otetaan käyttöön koskemaan kaikkia toimeksiantoja.

Sisustusasiantuntijoihin kohdistuvat ratkaisut voidaan testata muutaman sisustusasiantuntijan kanssa ennen toimintatavan siirtämistä koskemaan kaikkia sisustusasiantuntijoita. Sisustusasiantuntijoiden kanssa neuvotellaan uusista menettelytavoista ja kannustimista. Mikäli neuvottelu tuottaa haluttuja tuloksia, sisustusasiantuntijat valmennetaan uuteen toimintaan. Uuden toimintatavan onnistumista seurataan muutamien toimeksiantojen aikana ja niiden jälkeen. Pilottivaiheen jälkeen arvioidaan toimintatavan hyödyllisyyttä kummankin osapuolen osalta ja päätetään menettelyn jatkosta.

6.5 Muutoksen johtaminen ja hallinta

Muutos voidaan toteuttaa Finstudion tapauksessa vaiheittain. Asennustiimi ja työnjohto voivat olla ensimmäisinä muutoksen kohteina. Toimittajiin ja sisustusasiantuntijoihin kohdistuvat muutokset voidaan suorittaa myöhemmin. Johdolla on suuri merkitys muutoksen viemisessä eteenpäin, sillä muutos kohtaa hyvin usein muutosvastarintaa, jonka murtaminen on yksi askel onnistuneeseen muutokseen.

Muutoksen onnistumisen ja muutosvastarinnan murtamisen kannalta olennaista on luoda ymmärrys muutoksen tärkeydestä ja esittää selkeästi, miten muutos hyödyttää muutoksen keskellä olevaa toimijaa. Muutosvastarinnan murtamiseksi kannattaa keskittyä ensin niihin toimijoihin, jotka ovat muutoksen kannalla tai helpommin vakuutettavissa muutoksen tärkeydestä. Muutoksen viemisessä eteenpäin ei pidä aikailla, vaan muutoksen käynnistyminen on saatava käyntiin nopeasti. Johtajalla on suuri merkitys toimia muutoksessa esimerkkinä ja kannustajana, varsinkin kun muutos koskee myös johtoa. Johdon tulee olla muutoksen puolestapuhuja ja neuvoa tarvittaessa muutoksen etenemisestä. Johdon tulee myös ratkaista muutoksessa mahdollisesti syntyviä ongelmia siten, että tavoitteena on edelleen asetettu päämäärä.

Muutos vaatii myös konkreettista asioiden tekemistä. Finstudion tapauksessa pyritään lisäämään luottamusta asennustiimiin. Selkeä luottamuksen osoittaminen vaatii konkreettisten asioiden hoitamista, kuten esimerkiksi luottamista asennustiimin taitoihin ratkaista asennusongelmat itse. Muutos edellyttää välitavoitteiden asettamista ennen lopullisen tavoitteen asettamista. Välitavoitteiden saavuttamista on mitattava. Välitavoitteiden täyttymistä voidaan mitata numeraalisesti. Välitavoitteiden täytyminen voidaan myös mitata määrättyjen työprosessien muutoksen onnistumisena tai kerätä toimijoilta tietoa muutoksen edistymisestä. Muutoksen edistystä voidaan mitata myös seuraamalla syntyneitä tuloksia ja uuden prosessin vaikutuksia toimijoiden toimintaan.

6.6 Muutoksen vakiinnuttaminen ja arviointi

Muutos voidaan vakiinnuttaa simuloimalla oikeaa case-projektia, joka on viime aikoina toteutunut vanhalla prosessimallilla. Simulointiin osallistuvat työntekijät ja työnjohto voivat case-projektia simuloimalla verrata uutta prosessimallia entiseen prosessimalliin ja paljastaa näin uuden prosessimallin kehityskohtia ja jakaa mielipiteitä uuden

prosessimallin tarkoituksenmukaisuudesta. Vertaus vanhaan projektiin helpottaa hyvien ja huonojen puolien havaitsemisessa uudessa prosessimallissa, luo helpommin keskustelua uudesta prosessimallista ja helpottaa kehityskohtien kehittämistarpeen havaitsemista. Vanhaan projektiin peilaaminen helpottaa uuden prosessin mittaamista, sillä toteutuneen esimerkkiprojektin todellisia mittausarvoja on helppoa verrata uuden prosessimallin arvoihin.

Finstudiolla simulaatio voidaan toteuttaa varaamalla yksi päivä pelkästään esimerkkiprojektin simulointiin. Päivän varaamisen tarkoituksena on luoda rauhalliset puitteet simulaation toteuttamiselle. Simuloinnin avulla kaikki projektin parissa työskentelevät saavat samanaikaisesti samaa tietoa uuden prosessin etenemisestä. Simulaation tavoitteena on samanlaisen käyttäytymismallin luominen case-projektin avulla. Jokaisen tulisi kokea ja oppia uusi prosessimalli samalla tavalla, jotta tulevissa projekteissa jokainen toimii uuden prosessimallin mukaisesti. Simuloinnilla varmistetaan, että työntekijät ovat oppineet uuden prosessikäyttämisen ja puoltavat uuden prosessimallin käyttöä.

7 Uuden toimintatavan analysointi

Uuden prosessimallin kehitys tähtää yrityksen suorituskyvyn paranemiseen, työajan tehokkaampaan käyttöön, parempaan viestintään sidosryhmien välillä sekä kustannustehokkaampaan toimintaan. Prosessin kehitys ei pääty uuden prosessimallin kehittämiseen ja käyttöönottoon. Uutta toimintamallia tulee seurata ja ongelmakohdat korjata jatkuvan parantamisen periaatteella. Eräs työkalu jatkuvaan parantamiseen on aiemmin mainittu Demingin-ympyrä eli PDSA-malli. Sen avulla voidaan kehityskohtien korjaustoimeenpiteet systematisoida ja varmistaa kehittymisen jatkumisen uudistuksen jälkeen.

7.1 Asentajat

Yksi tärkeimmistä Finstudion kehityskohteista oli ajankäytön parantaminen ja ajankäyttöön liittyvien kustannusten vähentäminen. Ajankäyttötavoitteet koskivat kaikkia sidosryhmiä. Finstudion asentajat vaikuttavat suoraan asennusprojektien kestoon. Tarjoamalla asentajille palkintoja hyvin suoritetusta työstä aikaraamien puitteissa varmistetaan työn suunniteltu eteneminen ja parempi asennustyön laatu sekä lisätään projektin etenemisen ennakoitavuutta. Ennakoitavuus auttaa seuraavien töiden suunnittelussa. Asennusajan lyhentämisellä on myös toinen puoli. Virheiden määrä kasvaa työtahdin nopeutuessa. Virheiden mittaaminen ja vähävirheisyydestä palkitseminen varmistaa, ettei asennustyötä tehdä hosuen. Aikaisemmin virheet saatettiin huomata myöhään, jolloin niiden korjaaminen johti pidempään ajankäyttöön. Uudessa toimintamallissa asennustiimille asetetaan kontrollipisteet, jolloin ennen seuraavaan työvaiheen suoritusta tarkistetaan asennuksen laatu ja korjataan syntyneet virheet.

Ylimääräiset rakennusmateriaalien täydennyskäynnit ovat muodostaneet polttoaine- ja työaikakustannuksia. Lisäämällä asentajien vastuuta valtuuttamalla heille resurssitarpeiden suunnittelu ja palkitsemalla vähentyneistä ylimääräisistä täydennyskäynneistä lisätään työn mielekkyyttä ja mahdollisuutta asentajien vaikuttaa oman työn suorittamiseen. Asennustyöntekijän työn suunnitteluun osallistuminen lisää viestintää yrityksessä varsinkin projektien alussa ja edesauttaa parhaiden käytäntöjen löytämisessä jokaisessa projektissa. Hävikin valvominen puolestaan varmistaa, etteivät asentajat suunnittele resurssitarpeitaan yli tarvittavan määrän.

Asennustyön työvaiheet on aikaisemmin tehty asennuskohteessa. Asennuksessa on työvaiheita, joiden suorittaminen ei edellytä työskentelyä asennuskohteessa. Nämä vaiheet ovat materiaalin kiinnityslistojen esityöt ja kehikkojen rakennustyöt. Kiinnityslistojen esitöihin kuuluvat kulmien teko, kiinnitysaukkojen poraaminen ja ilma-aukkojen tekeminen. Työt voidaan suorittaa aikaistustaktiikalla, jossa työssä käytettävät komponentit on tehty valmiiksi siihen pisteeseen asti, kunnes alkaa erilaistaminen. Puolivalmiit tuotteet ovat nopeammin koottavissa kohteissa, joissa ajankäytöllä on merkitystä. Sama koskee myös kehikkoja ja kiinnityslistoja. Valmiit työstetyt moduulit on nopeampaa asentaa paikoilleen puolivalmiina.

Asennuksessa käytettävät työkalut ja materiaalit joudutaan kantamaan asennuskohteisiin. Kantomattoja joudutaan tekemään useita, sillä kuljetettavia tarvikkeita on useampi. Tarvikkeiden säilyttäminen voidaan toteuttaa helposti kannettavissa laatikoissa, jolloin tarvikkeille on aina oma paikka ja niiden mahdollistaminen autoon ja kantaminen asennuskohteeseen sekä pois asennuskohteesta helpottuu. Laatikoiden tulee olla sopivankokoisia, jotta matkoja tarvittaisiin mahdollisimman vähän ja niiden paino olisi tarpeeksi kevyt kuljettamiseen.

7.2 Työnjohto

Työnjohdon tehtäviin kuuluu Finstudion tuotteiden myynti yrityksille ja yksityisasiakkaille. Aikaisemmin myynti toteutettiin asiakkaan tiloissa, jossa samalla käynnillä tutustuttiin kohteeseen. Lähestymistavan ongelmaksi muodostui asiakkaan tuotteen tuntemattomuus. Tuote on uusi ja asiakkaalla oli tarve nähdä tuote asennettuna. Ratkaisuna Finstudion toimistotilojen sisäkattoihin rakennettiin erilaisia pintaratkaisuja, joita asiakkaat kävivät katsomassa. Lähestymistavan ongelmaksi kuitenkin jäivät asiakkaan tiloihin tehdyt käynnit. Kokemus on osoittanut, että asiakkaalle henkilökohtaisesti asiakkaan tiloissa kaupatut tuotteet eivät ole parempi myyntikeino verrattuna asiakkaan tutustumiseen ensin Finstudion tuotteisiin Finstudion toimistotiloissa. Uusi prosessi ottaa huomioon asiakkaan tarpeen tutustua tuotteeseen ennen varsinaista oman projektin läpikäyntiä.

Kun asiakkaalle on esitelty tuote tarkemmin, pyritään asiakas ohjaamaan käyttämään sisustusasiantuntijan palveluja taiideoimaan ratkaisunsa Finstudion kotisivuille tulevaan suunnitteluohjelmaan. Myyjien työtehtäviä ei ole tarkoitus vähentää. Osa

asiakkaista edellyttää edelleen agileen nojautuvaa tuotemyyntiä. Käytännöllä pyritään kuitenkin siirtymään osittain leagileen toimintaan, jossa asiakkaalle tarjotaan joko mahdollisuutta asiantuntevaan sisustuspalveluun tai ottamaan enemmän vastuuta omasta ideoinnista.

Ennen projektien alkua työnjohto on selittänyt asennustiimille työn tavoitteet. Tavoitteisiin pääsemisen tueksi uudessa prosessissa perustetaan projektia varten työtila pilvipalveluun. Työtila toimii tiedonjakajana ja projektin seurantatyökaluna. Mahdolliset ongelmakohdat, muutostarpeet ja ratkaisut voidaan käydä läpi asentajien kanssa riippumatta osapuolten olinpaikoista. Työtilan perustaminen projektille luo lisäksi järjestystä ja täsmällisyyttä projektien hoitamiseen. Työtilaa voidaan käyttää viestinnän lisäksi rakennusmateriaalitarpeiden kirjaamiseksi.

Jokaisen työn päätteeksi asiakasta pyydetään ilmaisemaan tyytyväisyytensä asennustyön lopputulokseen. Kysely voidaan suorittaa lähettämällä asiakkaalle sähköinen kyselylomake. Kyselylomakkeessa voidaan tiedustella asiakkaan kokemusta asennustyön laadusta, asennustiimin toiminnasta ja työn organisoinnista. Kyselylomakkeessa tulee olla osio, jossa asiakas pystyy asteikkojen lisäksi omin sanoin kuvaamaan, missä Finstudio oli erityisen onnistunut ja missä epäonnistunut.

7.3 Toimittajat

Finstudion ensisijaiset toimittajat ovat leikkuutehtaat. Ne toimittavat valmiin pingotemateriaalin ja kiinnityslistat. Finstudio hankkii materiaalinsa usealta leikkuutehtaalta keskittämättä ostojaan. Keskittämällä ostot enintään kahteen leikkuutehdastoimittajaan voidaan pyrkiä neuvottelemaan paremmista ja pidemmistä maksuehdoista. Pilvipalvelun käyttöönotto edellyttää ostojen keskittämistä, jotta pilvipalveluun perustettava työtila toimii tarkoituksenmukaisella tavalla. Lisää pilvipalvelusta luvussa 7.5.

Pingotemateriaalin tavoin rakennusmateriaali hankitaan usealta rautakauppiaalta. Syynä on ollut heikko rakennusmateriaalin tarpeiden ennuste sekä ympäri Suomea sijaitsevat asennuskohteet. Keskittämällä ostonsa ja rekisteröitymällä valitun rautakauppiaan asiakkaaksi saavutetaan merkittäviä kustannussäästöjä ja parempia

maksuehtoja. Rautakaupat myöntävät erisuuruisia alennuksia yrityksen täyttäessä ostokriteerejä.

Rautakauppiaalle keskittämisen vaihtoehtona on neuvottelu leikkuutehtaiden kanssa rakennusmateriaalin toimittamisesta pingotemateriaalin yhteydessä. Toiminnan kannattavuutta voidaan selittää kahdella tekijällä. Leikkuutehdas sijaitse Suomea edullisemmassa maassa, jossa työkustannukset ja polttoainekustannukset ovat Suomea pienemmät. Toinen tekijä ovat leikkuutehtaan lähetettävien kiinnityslistojen rahtikustannukset. Leikkuutehtaan kiinnityslistat ovat yli 2 metriä pitkät. Kuljetusliikkeillä on omat hinnastot pitkille lähetyksille, ja niiden lasketaan vievän todellisuutta suurempaa tilaa. Tähän laskennalliseen tilaan mahtuisi mukaan lisää tuotteita, jolloin kuljetuskustannusten nousu olisi hyvin maltillinen. Kuljetus toteutettaisiin suoraan asiakkaan tiloihin. Käytäntö vähentäisi hyvällä suunnittelulla tarvetta käyttää omaa arvokkaampaa työvoimaa rakennusmateriaalien haussa, eikä lähetyksen tarvitsisi kiertää Finstudion varaston kautta.

Parempien maksuehtojen lisäksi tavoitteena on pyrkiä ohjaamaan toimittajia toimittamaan lähetykset projektien alkuun. Lähetykset pyritään toimittamaan mahdollisuuksien mukaan ensisijaisesti asiakkaan asennustiloihin, jottei tuotteita tarvitsisi noutaa ja säilyttää omassa varastossa. Käytäntö sovellettaisiin kaikkiin toimittajiin. Viivästystaktiikalla saadaan pidennettyä tuotteiden maksupäivää.

Uuden prosessin arvoketju pysyy samanlaisena kuin vanhassa prosessissa. Vaihtoehtoisesti voidaan miettiä leikkuutehtaan poistamista Finstudion tuotantoketjusta. Kynnys leikkuutehtaan ohittamiseen arvoketjussa ja pingotemateriaalin tilaamiseen suoraan pingotemateriaalirullia valmistavalta tehtaalta ei ole taloudelliselta kannalta ja toteutukseltaan korkea. Valmiin materiaalin valmistaminen loppuasiakkaan käyttöön ei vaadi suuria investointeja. Myyntihistoriaa tutkimalla voidaan havaita Suomen suosituimmat tuotteet, joita voidaan tilata enemmän kerralla ja varastoida omassa varastossa. Erityismateriaalit tilattaisiin tarpeeseen tehtaalta. Kiinnityslistoihin sitoutuvat rahtikustannukset ja leikkuutehtaan marginaali voidaan korvata tilaamalla listat suoraan listojen tuotantolaitokselta ja varastoimalla niitä omassa varastossa. Toiminta ei edellyttäisi lisähenkilöstön palkkaamista, sillä projektin aikana muodostuu odotusaikoja, joiden aikana asennustiimi voi leikata ja työstää pingotemateriaalia.

7.4 Sisustusasiantuntijat

Finstudio on tehnyt monien sisustusasiantuntijoiden kanssa yhteistyötä erilaisissa projekteissa, ja sisustusasiantuntijat ovatkin yksi tärkeimmistä myyntikanavista. Uusi prosessi pyrkii lisäämään yhteistyötä sisustusasiantuntijoiden kanssa ehdottamalla asiakkaille useammin sisustusasiantuntijoiden palveluja. Toiminnalla haetaan sisustusasiantuntijoiden useampaa yhteydenottoa myös Finstudion suuntaan uusien projektien merkeissä.

Sisustusasiantuntijoille annetaan kattavammat tiedot yrityksen hinnoittelupolitiikasta. Hinnoittelun tuntemuksen tarkoituksena on suoda sisustusasiantuntijoille mahdollisuus laskea Finstudion tuotteiden hinta itse yksinkertaisissa kohteissa. Hinnoittelun tuntemus helpottaa sisustusasiantuntijoiden työkuormaa tarjousta laskiessa.

Sisustusasiantuntijan kanssa voidaan edetä myös syvempään suhteeseen, jossa sisustusasiantuntija toimii Finstudion myynninedistäjänä. Sisustusasiantuntijalle luodaan myynnin tapaan kannustinjärjestelmä. Järjestelyn tavoitteena on saada sisustusasiantuntija ehdottamaan useammin Finstudion tuotteita.

7.5 IT-pohjaiset ratkaisut

Kehittyvä tietotekniikka antaa mahdollisuuden uusiin ratkaisuihin viestinnässä ja tiedonsiirrossa. Eräs näistä ratkaisuista on pilvipalvelu. Se antaa mahdollisuuden perustaa työtiloja projekteja varten ja siirtää tietoa kaikkien pilvipalveluun käyttöoikeudet saaneiden välillä. Pilvipalvelun hyöty piilee reaaliaikaisessa datan siirrossa ja siihen käsiksi pääsemisessä kaikista viestintävälineistä, kuten tietokoneista, taulutietokoneista ja älypuhelimista. Pilvipalvelua voidaan käyttää piirustusten siirtoon Finstudion ja toimittajan välillä, päivitettyjen tietojen syöttöön Finstudion ja urakoitsijoiden välillä sekä tiedonsiirtoon sisustusasiantuntijan ja asiakkaan kanssa.

Toinen asiakkaalle arvoa luova järjestelmäratkaisu on suunnitteluohjelman lisääminen kotisivuille. Asiakas pystyisi ennen yhteydenottoa tutkimaan omia ideoita suunnitteluohjelmassa ja piirtämään omat projektinsa valmiiksi ja lähettämään kuvia työstettävästä tilasta. Samoin asiakasta voidaan ohjata lähettämään asennuskohteen piirustukset ja kuvat suunnitteluohjelman kautta kaupan solmimisen yhteydessä.

Suunnitteluohjelmasta dokumentit ja asiakastiedot siirtyisivät pilvipalveluun tai tietojärjestelmään. Tietojärjestelmästä valmiit tiedot siirtyisivät tilausvahvistuksiin ja myöhemmin laskuille.

Kaupan toteutuessa piirustukset olisivat valmiina lähetettäviksi tehtaalle valmistusta varten. Suunnittelun tueksi asiakas saisi alustavan arvion kohteen hinnoittelusta. Osa asiakkaista on pitkien esittelyjen ja käyntien jälkeen kieltäytynyt yrityksen tuotteista kuultuaan hinta-arvion projektiinsa, vaikka Finstudion tuotteet ovat olleet erittäin kiinnostavat. Suunnitteluohjelma karsisi osan näistä asiakkaista, joiden pääkriteerinä on hinta.

Aika on jokaisessa yrityksessä tärkeä resurssi. Finstudio tuotteet syntyvät leikkuutehtaalla. Leikkuutehtaalle lähetetään työstettävän tilan piirustus, jonka perusteella leikkuutehdas valmistaa valmiin tuotteen. Finstudio luo piirustukset ohjelmaan, josta ne lähetetään leikkuutehtaalle. Piirustukset tehdään pohjautuen asiakkaan lähettämiin työstettävän alan pohjapiirustuksiin tai käydään asiakkaan luona mittaamassa kohde. Toiminnassa on parantamisen sijaa, sillä piirustus joudutaan joka kerta syöttämään ohjelmaan. Ratkaisuna tähän on taulutietokone ja piirustusten laatimiseen tarkoitettu sovellus. Asiakkaan luona suoritettavat asennustilojen mittaustulokset syötetään sovellukseen, joka siirtyy tehtaalle työstettäväksi pilvipalvelun työtilan kautta suoraan ilman tarvetta syöttää piirustukset myöhemmin toimistossa ohjelmaan tietokoneella.

Sisustusasiantuntijat suunnittelevat tilaratkaisuja asiakkaille, ja sen tueksi he tiedustelevat kustannusarvioita urakoitsijoilta. Yhteydenotot tehdään puhelimitse ja sähköpostitse. Projektia koskevat dokumentit jaetaan eri tahoille sähköpostin kautta, jolloin pienimmätkin muutokset projektiin saattavat jäädä urakoitsijoilta saamatta, mikäli sisustusasiantuntija unohtaa lähettää tiedon kaikille tasapuolisesti. Projektia koskeva sähköpostitse jaettava tieto ei myöskään ole aina reaaliaikaista, kun sisustusasiantuntija ei ole jatkuvasti jakamassa tietoa eteenpäin. Tietoa syntyy jokaisella urakoitsijalla eri tahtiin, ja kaikki kommunikoivat päivittyneet tietonsa sisustusasiantuntijan kautta, joka välittää tietoa eteenpäin.

Nykyteknologiat tarjoavat mahdollisuuksia reaaliaikaiseen datan siirtoon käyttäen apuna erilaisia ohjelmia ja pilvipalveluita. Sisustusasiantuntijoita voidaan neuvoa siirtymisessä jakamaan tietoa pilvipalveluiden kautta, jotta jokainen osapuoli saa

päivitettyä tietoa reaaliajassa. Menetelmä vähentää asennusvirheiden mahdollisuuksia ja lisää yhteistyötä ja viestintää projektiin osallistuvien sidosryhmien välillä. Virheetön toiminta ei aiheuta ylimääräisiä kustannuksia ja ajankäyttö työmaalla on tehokkaampaa. Tarkka tieto ja näkyvät aikavaatimukset auttavat jokaista osapuolta suunnittelemaan toimintaansa.

7.6 Viestintävälineet

Viestintä Finstudiossa on tehty pääasiassa puhelimitse ja sähköpostitse. Pilvipalvelun perustaminen helpottaa tiedon siirtämistä sidosryhmien välillä. Pilvipalvelun tueksi voidaan ottaa käyttöön viestintäsovellus, joka mahdollistaa välittömän viestin, puhelun tai pikaisen tiedonsiirron. Eräitä näistä ratkaisuista ovat WhatsApp- tai Telegram-sovellukset.

Sovellukset soveltuvat parhaiten työnjohdon ja asentajatiimin viestintävälineeksi. Sovelluksen kautta on mahdollista jakaa nopeasti asennustyömaata koskevaa tietoa suoraan kaikkien asentajien puhelimeen samanaikaisesti. Jokaiselle projektille voidaan luoda oma viestintäryhmä, jolloin viesti kulkee samalla hetkellä kaikille projektiin kuuluville. Kaikki osalliset pystyvät kommentoimaan viestejä ja näkemään kaikkien osapuolten viestihistoriaa viestiryhmän sisällä, mikä perinteisessä puhelinviestinnässä ei ole ollut mahdollista. Sovellukset mahdollistavat tasapuolisen ja reaaliaikaisen tiedonjaon sekä muun datan jakamiseen, kuten asennuskuvien tai piirustusten jakamisen.

Sovelluksen käyttöönotto vähentää tarvetta projektipalavereihin toimistolla, sillä sovelluksen avulla palaveri voidaan hoitaa etänä. Nopea tiedonsiirto mahdollistaa nopeaa ongelmien ratkaisua, johon voivat osallistua muutkin Finstudion työntekijät kuin pelkästään projektitehtävän työjohto.

7.7 Sidosryhmät

Asennuskohteissa suoritettavissa projekteissa on yleensä mukana myös LVIS-urakoitsijoita. Entisessä toimintamallissa LVIS-urakoitsijat asensivat tuotteitaan samanaikaisesti Finstudion asentajien kanssa samassa tilassa. Samaan aikaan

tapahtuva asennus pitkitti asennustöitä, sillä usein asentajat joutuivat odottamaan LVIS-töiden suorittamista. Odotukset johtuivat yleisimmin sähköpiuhojen ja vesputkien asennuksista, joita olisi voinut tehdä ennen Finstudion asennuksen aloitusta. Uudessa toimintamallissa asiakasta neuvotaan suunnittelemaan LVIS-urakoitsijoiden ajankäyttöä tarkemmin, jotta vältetään päällekkäisiä töitä. Asiakkaan ajankäytön suunnittelu lisää johdonmukaisuutta asennustöissä ja parantaa kaikkien sidosryhmien ajankäytön suunnittelua.

8 Johtopäätökset

Insinööriyön empiirinen osuus toteutettiin teorian pohjalta luomalla prosessikartta yrityksen toiminnoista ja toimintamallit yrityksen ydinprosessista. Toimintamallit luotiin niin vanhasta kuin myös tavoiteprosessista. Vanha toimintamalli oli lähtökohtana uudelle tavoitetilalle.

Prosessien kehitys nojautui teoriaosiossa esitettyyn prosessin kehittämismalliin. Prosessista tunnistettiin kehityskohdat, vanha prosessi mallinnettiin ja kuvattiin tukemaan tavoitetilan muodostamista. Tavoitetilalle luotiin konkreettisia tavoitteita, joita uuden prosessin on määrä parantaa. Prosessin tavoitteiden tukemiseksi luotiin suoritustavoitteita, joiden tarkoituksena on opastaa työn suorittajia haluttuun toimintaan. Tavoitetila luotiin käyttäen apuna uudelleensuunnittelun oppeja muodostamalla kaikki prosessit uudestaan alusta loppuun asti. Muutoksen tavoitteet ja mitattavat suoritustavoitteet kommunikoiin yrityksen henkilöstölle, ja muutoksen tuomia muutoksia arvoitiin henkilöstön kesken.

Uudelleensuunnittelu antaa voimakkaat eväät yrityksen liiketoimintaprosessien perinpohjaiseen tarkasteluun. Tarkastelemalla ja arvioimalla ydinprosessin jokaista prosessia uudestaan voidaan selkeästi löytää parannettavia kohtia ja kehitysmahdollisuuksia. Tässäkin työssä perinpohjainen tarkastelu antoi eväät liiketoiminnan uudistamiselle ja toiminnan nykyaikaistamiselle parantaen yrityksen suorituskkyä taloudellisesti ja laadullisesti.

Yrityksen toimintaa nykyaikaistettiin viimeisten trendien mukaisesti. Yksi näistä trendeistä oli pilviteknologialla varustetut tiedonhallintaohjelmistot. Markkinoilla tarjolla olevat edulliset ja ilmaiset IT-ohjelmat helpottavat pienenkin yrityksen arkea niin yhteydenpidossa kuin myös toiminnan hallitsemisessa. Useat yritykset tarjoavat pilvipalveluissa toimivat ohjelmistokokonaisuudet pienten yritysten käyttöön. Yritykselle esitettiin mahdolliset ohjelmistot, ja yrityksen tehtäväksi jää sopivan yhteistyöyrityksen tai ilmaisen pilvipalveluohjelmiston valinta.

Ajanhallintaa pyrittiin parantamaan muodostamalla prosesseista tehokkaampia ajankäytön suhteen. Henkilöstön ajankäyttöä tehostettiin ohjaamalla henkilöstö hoitamaan oikeita asioita ja valvomalla toteutusta suoritustavariella. Asiakasta ja yrityksen sidosryhmiä ohjattiin itsenäisempään toimintaan ja vähennettiin turhista

asiakaskäynneistä aiheutunutta ajanhukkaa. Laadunvalvontaa tehostettiin pyrkien virheiden minimoimiseen ja sitä kautta ajansäästöön.

Yrityksen sisäistä viestintää parannettiin perustamalla projektien suunnittelu-, seuranta- ja loppupalaveri projektiin osallistuvien Finstudion työntekijöiden kesken. Palaverit lisäsivät tietoisuutta projektin suorittamiseen ja mahdollistivat useamman näkemyksen jakamisen. Palaverit ja muu yhteydenpito hoidettiin niin toimistossa kuin myös etänä käyttäen yhteystyökaluja, kuten esimerkiksi reaaliaikaista tietoa ja kuvaa jakaavia WhatsApp- tai Telegram-ohjelmia. Samat työkalut olivat käytössä projektien suorittamisen aikana.

Pääoman sitoutumista vähennettiin järjestämällä mahdollisuuksien mukaan tavarantoimitukset suoraan asennuskohteeseen, optimoimalla tarvittavien rakennustyömateriaalien ostoa, tilaamalla rakennusmateriaalien toimittaminen ydintuotteen toimittamisen yhteydessä ja pidentämällä maksuehtoja keskittämällä materiaalien ostopalvelut yhdelle tavarantoimittajalle.

Pilvipalvelun käyttöönotto, projektiryhmien perustaminen pilvipalveluun, käyttöoikeuksien jakaaminen ja käytön opettaminen sidosryhmille toi reaaliaikaisen datasiirron jokaiselle projektiin osallistuvalla. Data säilytettiin pilvipalvelussa ja dataa muokattiin reaaliaikaisesti pilvipalvelusta käsin, jolloin kaikilla osapuolilla oli uusimmat tiedot projektin etenemisestä.

Ylimääräisiä kustannuksia vähennettiin valtuuttamisen ja valvonnan avulla. Valvonta suoritettiin muodostamalla suoritusmittarit, opastamalla mitattavia henkilöitä mittarin tavoitteisiin ja mittaamalla työntekijöiden suoriutumista. Mittareille luotiin raja-arvot, ja raja-arvot alittavia työntekijöitä palkittiin. Asennuslaatua ryhdyttiin tarkkailemaan edellyttämällä, että työn suorittajat tarkastavat työnsä laatua ja tarkastus kuitattiin.

9 Yhteenveto

Prosessilähtöinen uudelleensuunnittelu mahdollistaa yrityksen nykyliiketoiminnan tarkastelun ja suunnittelun alusta asti uudestaan. Perinpohjaisen tarkastelun avulla voidaan havainnoida prosessien vahvuudet, puutteet, kehityskohdat ja tarpeellisuudet. Tarkastelu mahdollistaa prosessien uudelleen suunnittelun, jolloin prosessi voidaan nykyaikaistamisen lisäksi optimoida toimimaan tehokkaalla halutulla tavalla.

Uudelleensuunniteltu prosessi kuvastaa yrityksen senhetkistä liiketoiminnan tilaa. Maailma ja liiketoiminta ovat kuitenkin hektisiä ja jatkuavassa muutoksessa, mikä tarkoittaa myös yrityksen jatkuvaa liiketoiminnan kehittämistä. Jatkuva kehittäminen tukee uudelleensuunnittelua uudelleensuunnittelutyön loputtua. Prosessin uudelleensuunnittelu ei välttämättä tarkoita virheetöntä suunnittelua. Jatkuvalle suunnittelulle pyritään optimoimaan uuden prosessin toiminnot myös uudelleensuunnittelun jälkeen.

Insinööriyössä käsitellyn Finstudion tapauksessa uudelleensuunnittelu antaa mahdollisuuden tarkastella uudestaan yrityksen ydinprosessia. Yrityksen toimintatapa ei ole muuttunut perustamisesta lähtien, vaikka pieniä muutoksia on syntynyt vuosien varrella. Yrityksen kasvu ja tunnettuus sekä markkinatalouden toimialan yritysten kilpailutilanne ovat luoneet paineita muutoksen tarpeellisuudelle.

Finstudiolle uudelleensuunnittelu tarkoitti toiminnan nykyaikaistamista, viestinnän, tiedonkulun ja läpinäkyvyyden parantamista, suorituskyvyn tehostumista turhien tekijöiden poistuttua, yhteistyön syventymistä sidosryhmien kanssa, kustannustehokkuutta suunnittelun, ohjauksen ja mittaamisen avulla sekä ajankäytön tehostumista. Näiden lisäksi ydinprosessin uudelleensuunnittelu osoitti myös pienen yrityksen ja sen sidosryhmien hyötyvän nykyaikaisista menetelmistä, työkaluista ja toimintatavoista. Jatkamalla kehitystyötä tulevien vuosien aikana varmistetaan yrityksen raikas ilme, kilpailukyky ja kannattavuus.

Insinööriyö onnistui tarkoituksessaan. Insinööriyössä asetettuihin ongelmiin löytyivät ratkaisut suorituskyvyn parantamiseen ja toiminnan nykyaikaistamiseen. Insinööriyö antoi selkeän kuvan prosessimuutoksen etenemisestä ja osoitti uudelleensuunnittelun hyödyn. Insinööriyön tekeminen herätti muitakin aiheeseen liittyviä ideoita, joita tullaan työstämään kohdeyrityksessä eteenpäin.

Lähteet

Brown, M. G. 1996. Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive for World-class Performance. New York: Quality Resources.

Galaktionov, Kirill. 2015. Yrittäjä. Finstudio Systems Oy, Espoo. Haastateltu 18.12.2015.

Hammer, Michael. 1990. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review. <<https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>>. Luettu 7.4.2015.

Hammer, Michael & Stanton, A. Steven. 1994. The Reengineering Revolution. Handbook. New York: Harper Business.

Hannus, Jouko. 1994. Prosessijohtamien. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos. Jyväskylä: Gummerus.

Imai, M. Kaizen. 1986. The key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill.

JHS 152 prosessien kuvaaminen. 2012. Verkkodokumentti. JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. <<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>>. Luettu 19.10.2015.

Järvinen, Pekka; Kronström, Virpi; Poskela, Jarno & Artto, Karlos. 2002. Suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden kehittäminen projektiliiketoiminnassa. Espoo: TAI Tutkimuslaitos.

Krajewski, J. Lee; Ritzman, P. Larry & Malhotra, K. Manoj. 2007. Operations management processes and value chains. 8th edition. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson, Prentice Hall.

Laamanen, Kai. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Laatukeskus.

Likierman, Andrew. 2009. The Five Traps of Performance Measurement. Harvard Business Review. <<https://hbr.org/2009/10/the-five-traps-of-performance-measurement>>. Luettu 8.4.2015.

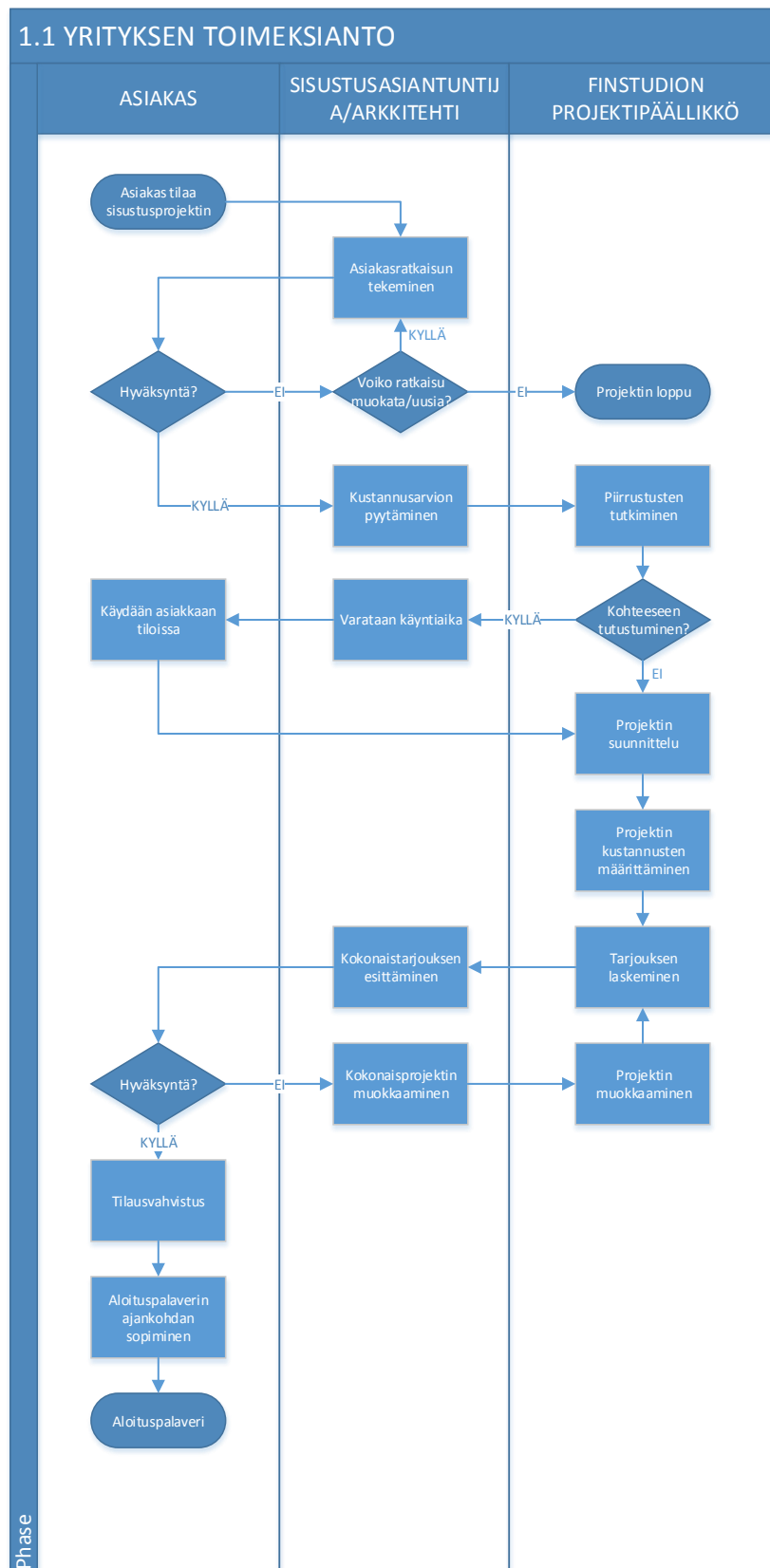
Martinsuo, Miia & Blomqvist, Marja. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Nonaka, I; Toyama, R & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33, s. 5-34.

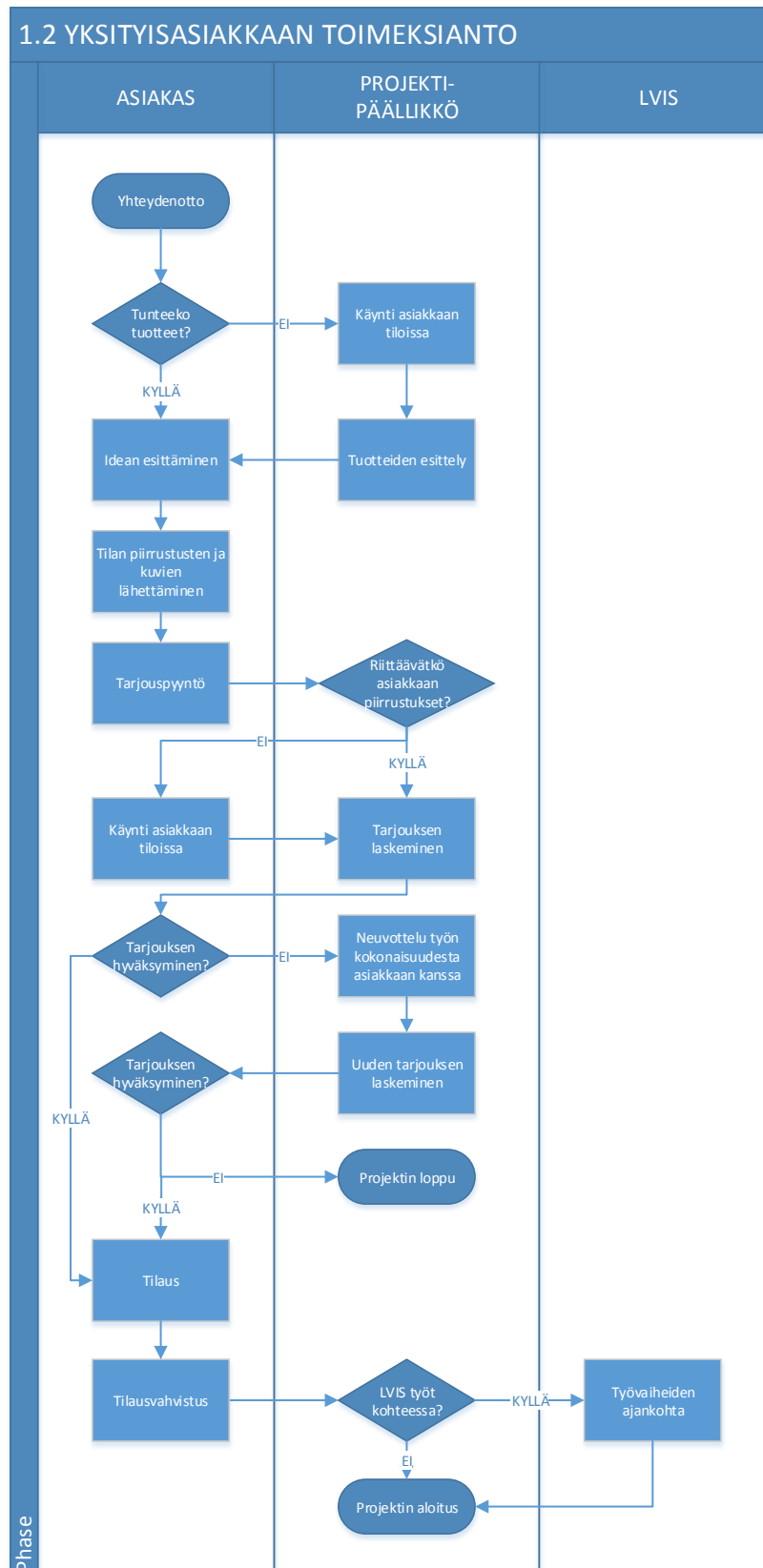
Nyman, Göte & Silén, Markku. 1995. Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä. Helsinki: Andersen Consulting.

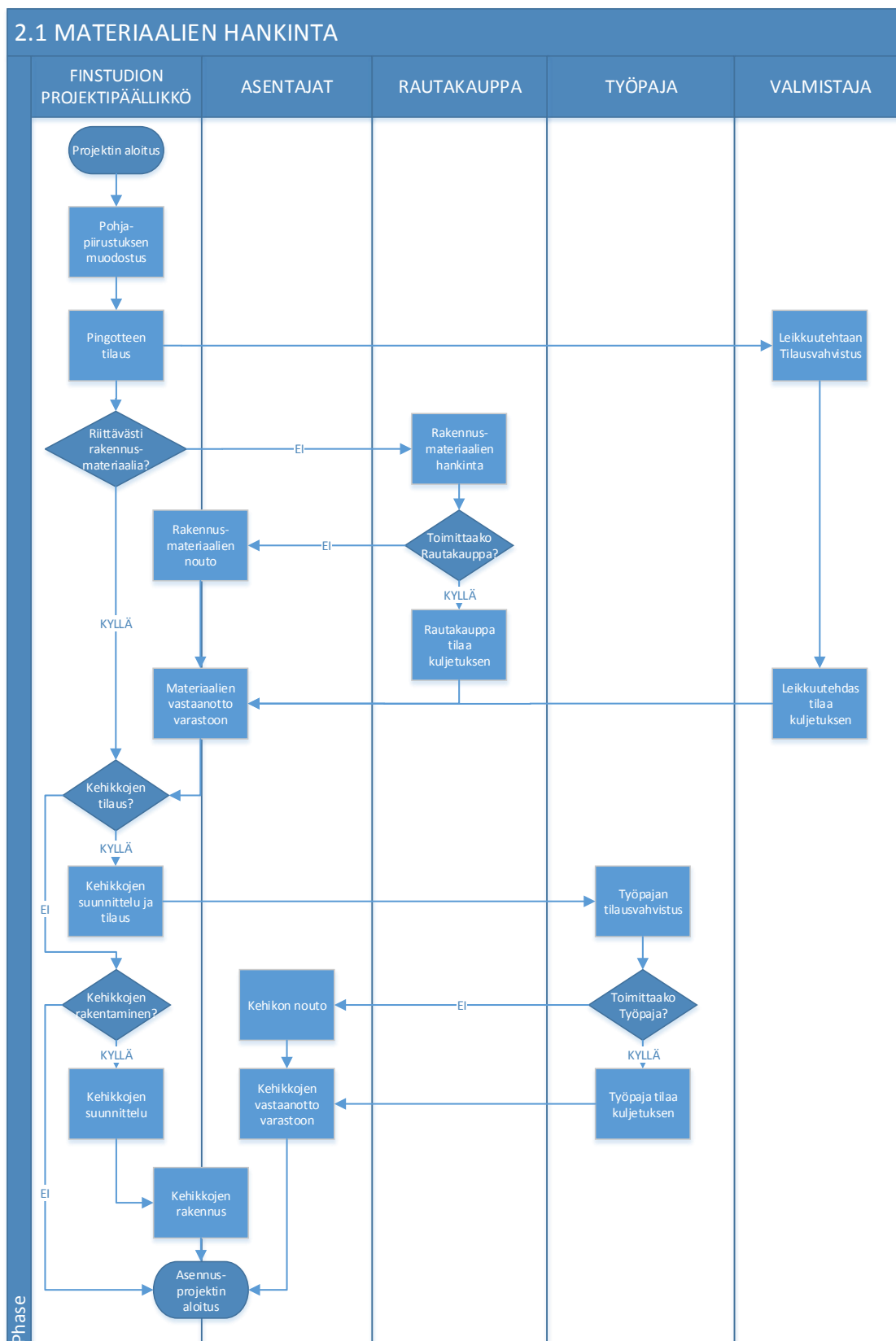
The Plan, Do, Study, Act (PDSA) Cycle. 2015. Verkkodokumentti. Deming.org. <<https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>>. The W. Edwards Deming Institute. Luettu 20.10.2015

Yrityksen toimeksiantoprosessi

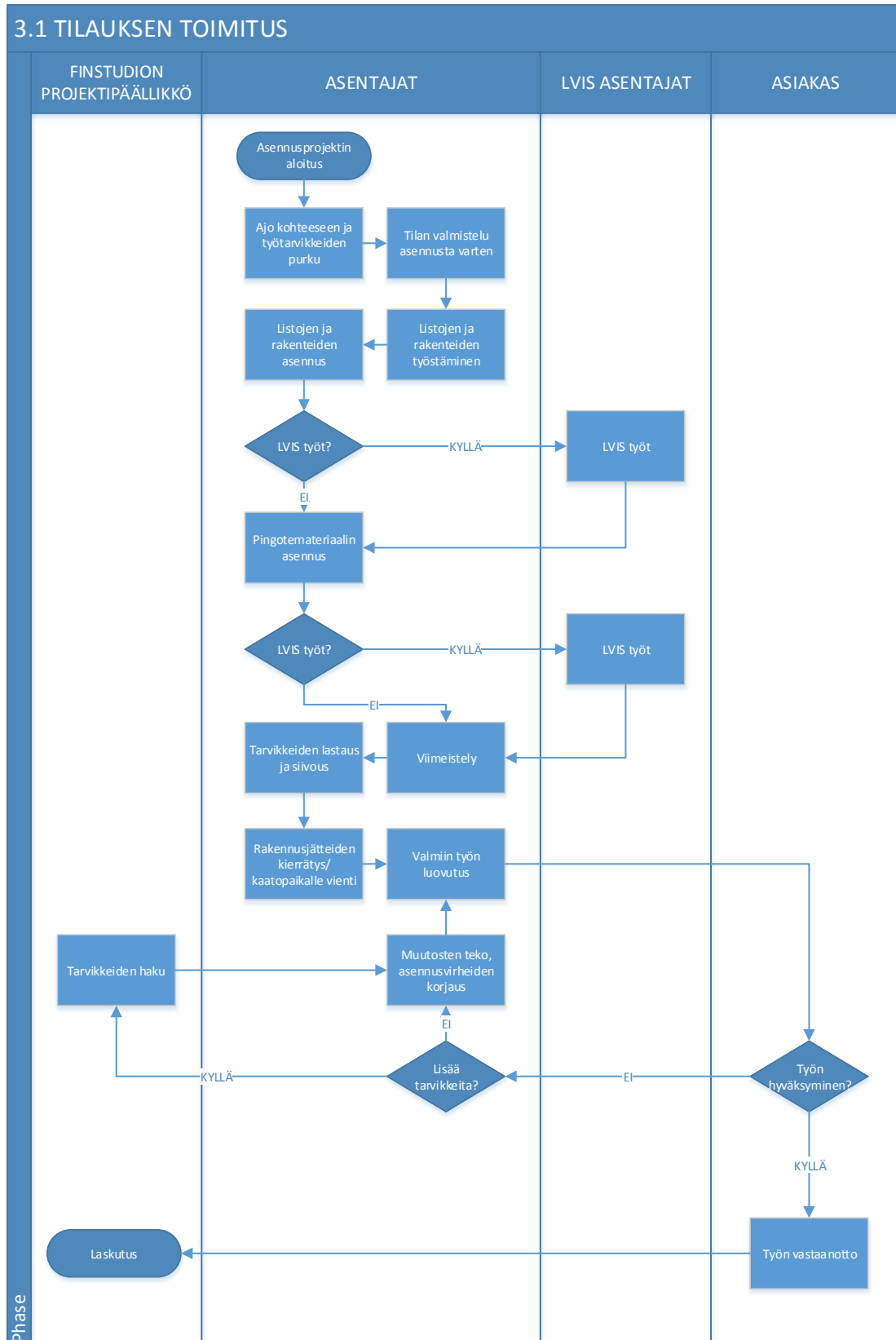


Yksityisasiakkaan toimeksiantoprosessi

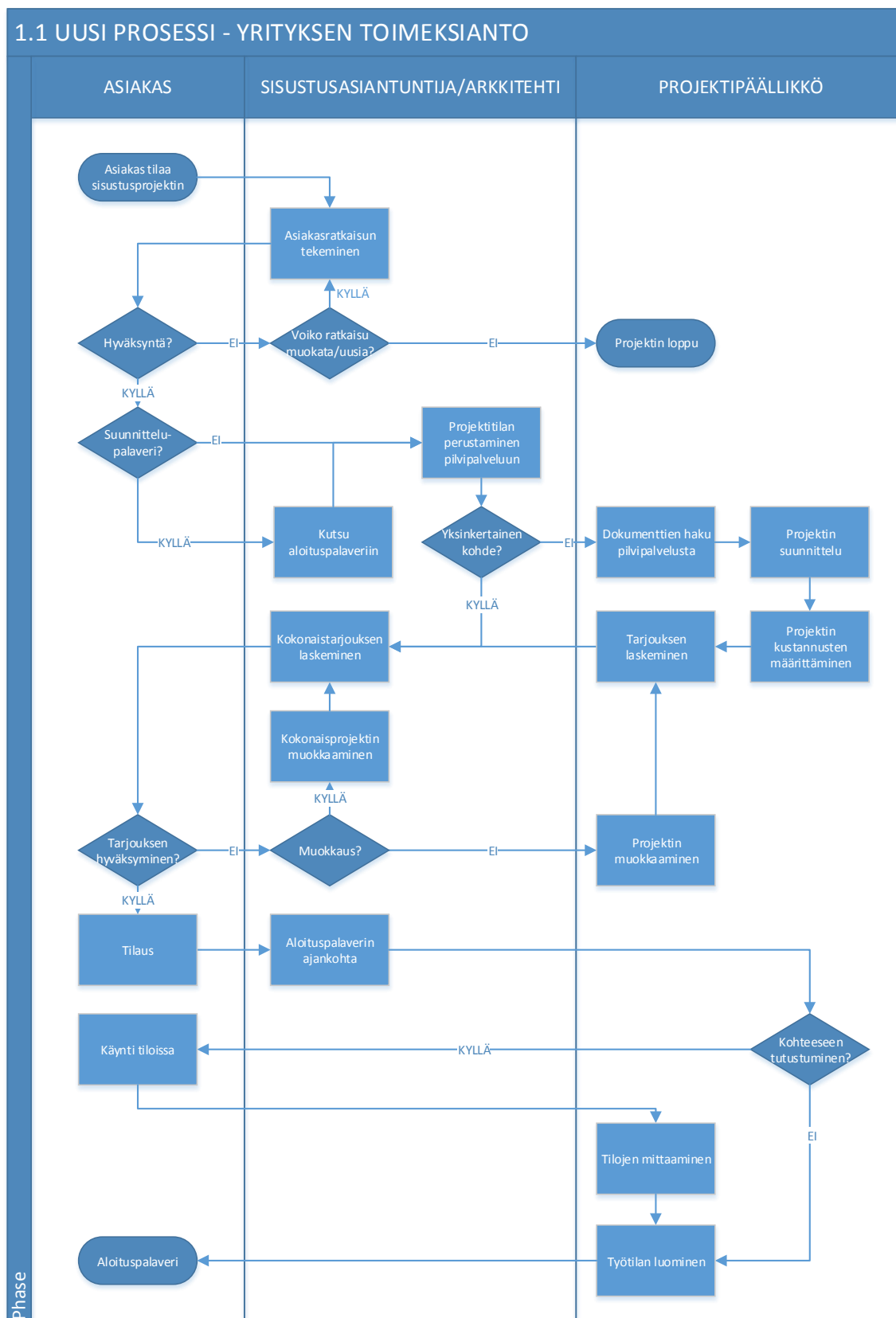




Tilauksen toimitusprosessi



Uusi yrityksen toimeksiantoprosessi

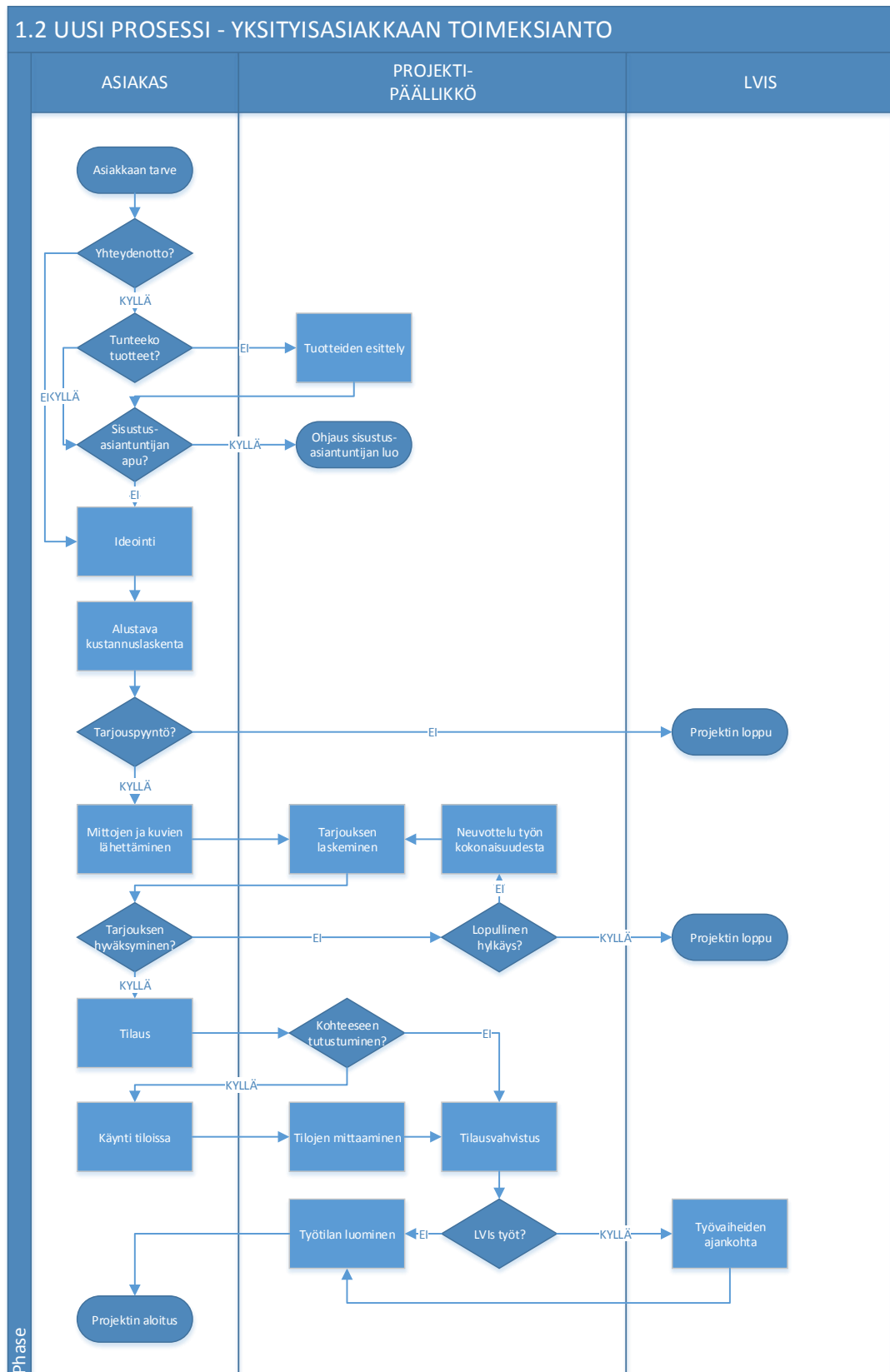


Uuden yrityksen toimeksiantoprosessin selitteet

TOIMINTO	SELITE
Asiakas tilaa sisustusprojektin	Asiakas tilaa sisustusprojektin sisustusasiantuntijalta.
Asiakasratkaisun tekeminen	Sisustusasiantuntija suunnittelee ratkaisun asiakkaan tarpeeseen.
Hyväksyntä?	Asiakas hyväksyy sisustusasiantuntijan projektin tai hylkää.
Voiko ratkaisu muokata/uusia?	Sisustussuunnittelija muokkaa omaa työtään vastaamaan asiakkaan tarpeita.
Suunnittelupalaveri?	Pidetäänkö suunnittelupalaveri projektiin osallistuvien sidosryhmien kanssa?
Kutsu aloituspalaveriin	Sovitaan aika suunnittelupalaverille ja pidetään palaveri.
Projektitilan perustaminen pilvipalveluun	Sisustussuunnittelija luo projektin pilveen, jonka kautta suoritettavat työt jaetaan urakoitsijoille. Urakoitsijat saavat työhön liittyvät materiaalit pilvipalvelusta ja työn edetessä ylläpitävät pilvipalvelujen dokumentteja.
Yksinkertainen kohde?	Mikäli kohde on helposti mitattavissa, sisustusasiantuntija tekee tarvittavat mittaukset kohteessa.
Dokumenttien haku pilvipalvelusta	Finstudion projektipäällikkö noutaa pilvipalvelusta projektiinsa liittyvät dokumentit. Dokumenttien perusteella hahmotetaan projektin kokoluokka ja tarvittavat materiaalit.
Projektin suunnittelu	Projektipäällikkö suunnittelee työn toteutumisen, kokoa materiaalit tarpeet ja aikatauluttaa projektin toteutumisen.
Projektin kustannusten määrittäminen	Projektipäällikkö muodostaa suunnitelman pohjalta materiaalin kustannukset.
Tarjouksen laskeminen	Projektipäällikkö laskee tarjouksen pohjautuen projektiin määritettyjen kustannusten pohjalta.
Kokonaistarjouksen laskeminen	Sisustusasiantuntija kokoaa urakoitsijoiden tarjoukset yhdeksi kokonaiseksi tarjoukseksi, joka esitetään asiakkaalle.
Tarjouksen hyväksyminen?	Asiakas hyväksyy tai hylkää tarjouksen.
Muokkaus?	Mikäli Finstudion osuus kokonaisprojektista on yksinkertainen tai sisustusasiantuntija on mitannut itse asiakkaan tilan, muodostaa sisustusasiantuntija uuden tarjouksen muokkaamalla suunnitelmaansa.
Projektin muokkaaminen	Projektipäällikkö muokkaa tarjousta vastaamaan asiakkaan tarpeisiin sisustusasiantuntijan esittämien muutoksien puitteissa.
Tilaus	Asiakas tilaa sisustusasiantuntijan tekemän projektin

	toteutuksen.
Aloituspalaverin ajankohta	Sisustusasiantuntija lähettää kutsun projektiin osallistuville urakoitsijoille aloituspalaveriin.
Kohteeseen tutustuminen	Projektipäällikkö määrittää, mikäli projekti edellyttää käyntiä asiakkaan tiloissa tarkempaa mittausta ja/tai suunnittelua varten.
Käynti tiloissa	Projektipäällikkö ja asiakas sopivat ja käyvät asiakkaan projektin kohteena olevissa tiloissa.
Tilojen mittaaminen	Projektipäällikkö mittaa työstettävät tilat ja tekee pohjapiirustukset materiaalin tilausta varten sekä tarkentaa projektin toteutussuunnitelmaa.
Työtilan luominen	Luodaan projektille työtila, jonne tallennetaan pohjapiirustukset, kuvat, tehtävien töiden aikataulut, resurssien tarpeet sekä muut projektiin liittyvät tiedot.
Aloituspalaveri	Asiakas, sisustusasiantuntija ja urakoitsijat kokoontuvat aloituspalaveriin sopimaan projektin toteutuksesta ja toteutuksen ajankohdista.

Uusi yksityisasiakkaan toimeksiantoprosessi

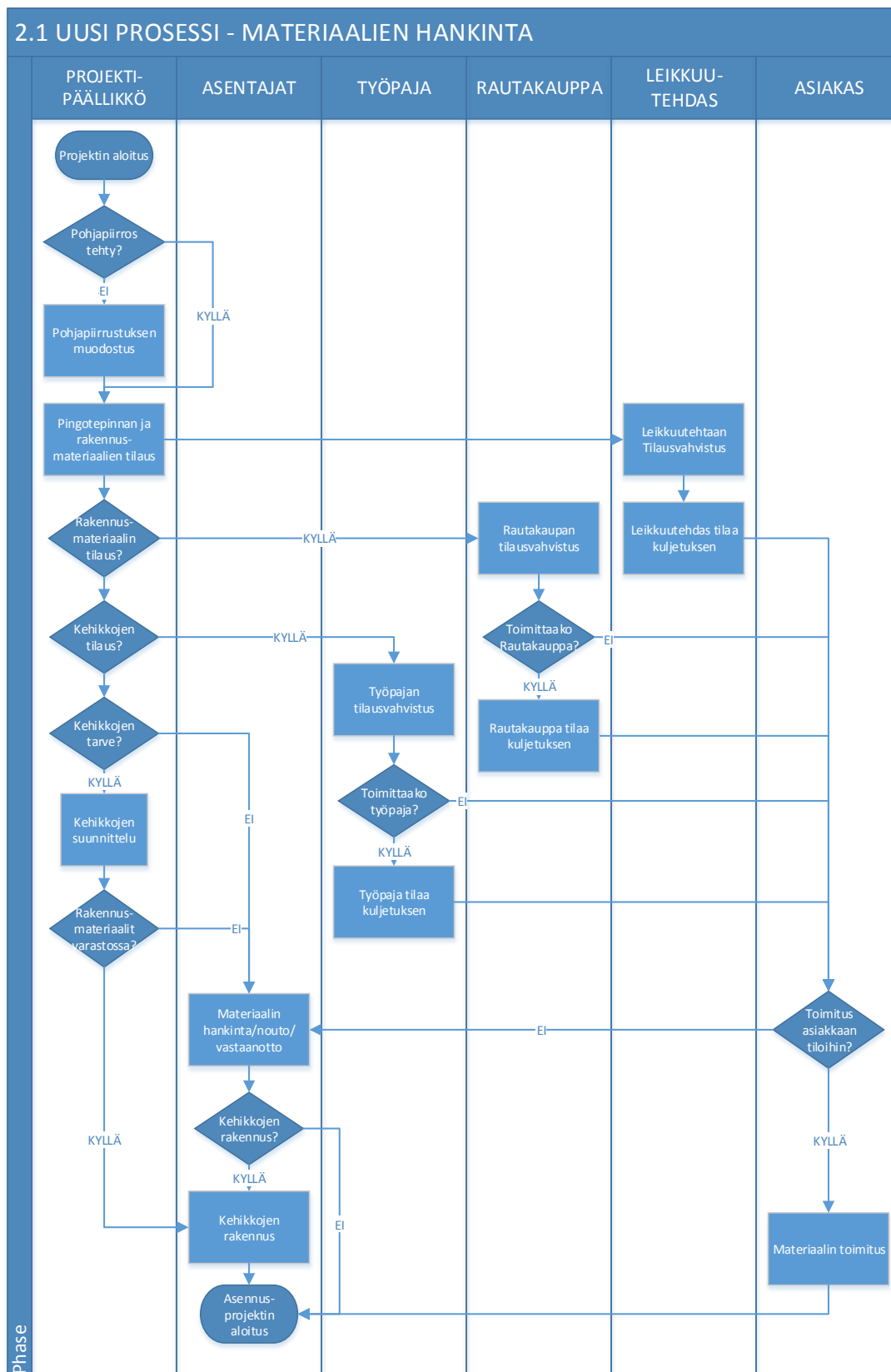


Uuden yksityisasiakkaan toimeksiantoprosessin selitteet

TOIMINTO	SELITE
Asiakkaan tarve	Asiakkaalla syntyy tarve Finstudion tuotteille.
Yhteydenotto	Asiakas ottaa yhteyttä Finstudioon puhelimitse, sähköpostitse, Finstudion kotisivujen yhteydenottolomakkeen kautta tai käy Finstudion toimistossa.
Tunteeko tuotteet?	Onko asiakkaalla aikaisempaa Finstudion tuotteiden tuntemusta tai kaipaako asiakas lisätietoa tuotteista.
Tuotteiden esittely	Projektipäällikkö esittelee tarkemmin Finstudion tuotteet ja tuotteiden ominaisuudet.
Sisustusasiantuntijan apu?	Tarvitseeko asiakas sisustusasiantuntijan apua suunnittelussa?
Ohjaus sisustusasiantuntijan luo	Asiakas ohjataan sisustusasiantuntijan luo, jonka kanssa Finstudio tekee yhteistyötä ja joka sopii parhaiten asiakkaan tyyliin.
Ideointi	Asiakasideoi ja piirtää projektinsa Finstudion kotisivuilla löytyvän nettisovelluksen avulla.
Alustava kustannuslaskenta	Nettisovellus antaa asiakkaalle arvion asiakkaan nettisovelluksessa muodostamaan projektiin.
Tarjouspyyntö?	Mikäli alustava kustannuslaskenta sopii asiakkaalle, pyytää hän tarkentavan tarjouksen Finstudiolta.
Mittojen ja kuvien lähettäminen	Mikäli asiakas ei ole vielä luonut projektiaan Finstudion nettisovellukseen, lähettää hän tilojensa mitat ja kuvat.
Tarjouksen laskeminen	Projektipäällikkö laskee tarjouksen asiakkaalle perustuen asiakkaan toimittamiin dokumentteihin.
Tarjouksen hyväksyminen?	Hyväksyykö asiakas tarjouksen?
Lopullinen hylkäys?	Voiko tarjoukseen vielä vaikuttaa?
Neuvottelu työn kokonaisuudesta	Projektipäällikkö neuvottelee asiakkaan kanssa työhön kuuluvista materiaaleista ja rakenteista sekä muokkaa asiakkaan projektia vastaamaan asiakkaan tarpeita ja mahdollisuuksia.
Tilaus	Asiakas tilaa Finstudion asennustyön.
Kohteeseen tutustuminen?	Riittävätkö asiakkaan toimittamat piirustukset ja kuvat vai pitääkö käydä tarkemmin tutustumassa asiakkaan tiloihin?
Käynti tiloissa	Käydään asiakkaan tiloissa suunnittelemassa tarkemmin toimintaa.
Tilojen mittaaminen	Mikäli asiakkaan toimittamat piirustukset eivät riitä materiaalin tilaamiseen, mitataan asennuksen kohteena olevat tilat.
Tilausvahvistus	Asiakkaalle lähetetään tilausvahvistus.
LVIS työt	Onko kohteessa muita urakoitsijoita, jotka suorittavat

	omia asennustöitä samaan asennustilaan?
Työvaiheiden ajankohta	Asiakas ja urakoitsijat sopivat projektin etenemisestä ja aikataulutuksesta.
Työtilan luominen	Luodaan projektille työtila, jonne tallennetaan pohjapiirustukset, kuvat, tehtävien töiden aikataulut, resurssien tarpeet sekä muut projektiin liittyvät tiedot.
Projektin aloitus	Projektin toteuttamisen aloitus.

Uusi materiaalien hankintaprosessi

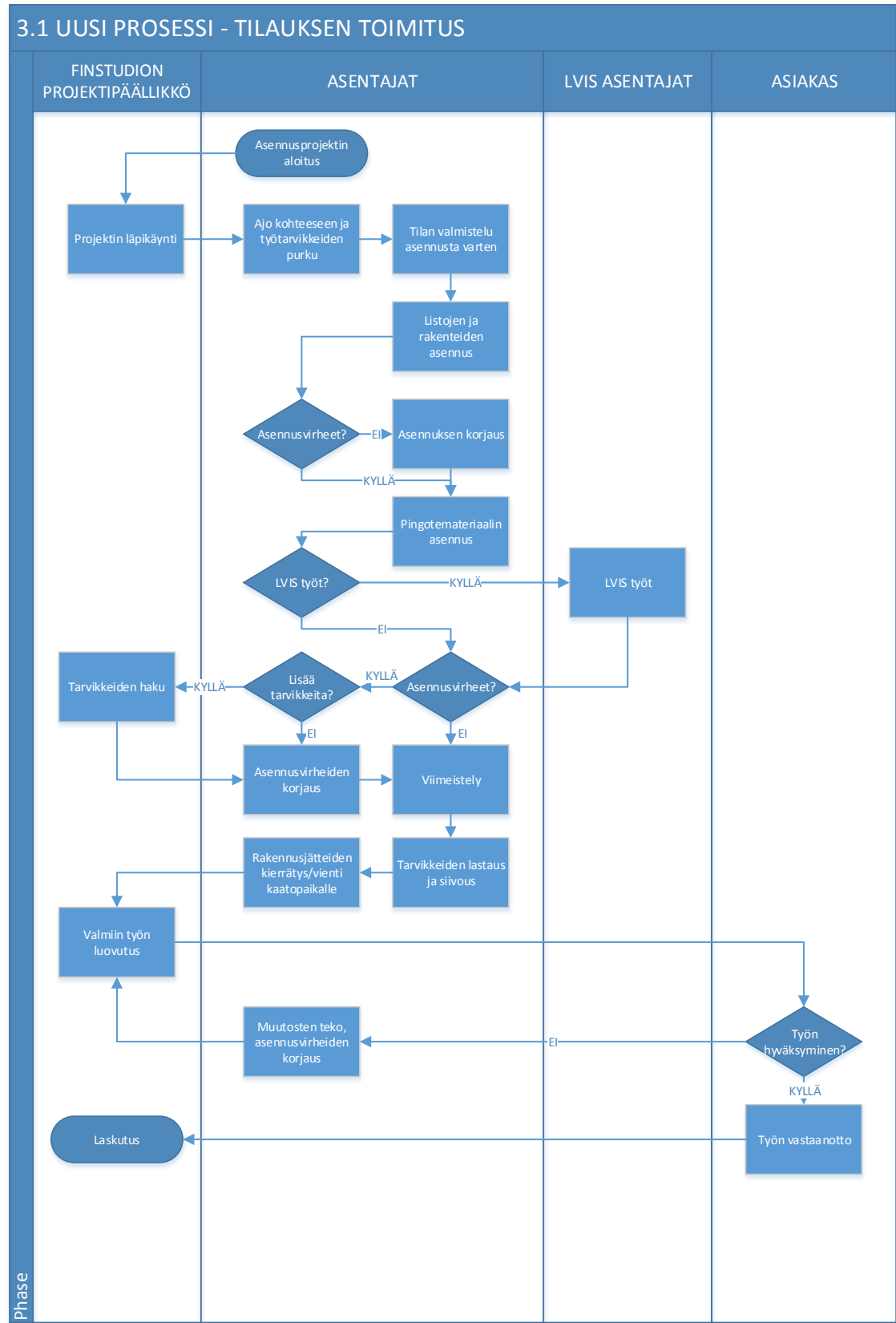


Uuden materiaalien hankintaprosessin selitteet

TOIMINTO	SELITE
Projektin aloitus	Projektin toteuttamisen aloitus.
Pohjapiirros tehty?	Onko asiakas tai sisustusasiantuntija luonut asennuskohteen piirustuksen tietokantaan?
Pohjapiirustuksen muodostus	Muodostetaan asennuskohteen piirustus tietokantaan.
Pingotepinnan ja rakennusmateriaalien tilaus	Tilataan pingotemateriaali leikkuutehtaalta. Leikkuutehtaalle lähetetään asennuskohteen piirustus materiaalin valmistamista varten. Leikkuutehtaalta tilataan rakennusmateriaalit toimitettavaksi pingotemateriaalin kanssa.
Leikkuutehtaan tilausvahvistus	Leikkuutehdas vahvistaa tilauksen.
Leikkuutehtaan kuljetuksen tilaus	Leikkuutehdas tilaa kuljetuksen.
Rakennusmateriaalin tilaus?	Pitääkö tilata rakennusmateriaalia?
Rautakaupan tilausvahvistus	Rautakauppa vahvistaa tilauksen.
Toimittaako Rautakauppa?	Tilaako rautakauppa kuljetuksen?
Rautakauppa tilaa kuljetuksen	Rautakauppa hoitaa kuljetuksen määrättyyn toimipisteeseen.
Kehikkojen tilaus?	Edellyttääkö asennusprojekti kehikkojen asentamisen asiakkaan tiloihin ja ovatko kehiöt vaikeasti toteutettavissa omilla resursseilla?
Työpajan tilausvahvistus	Työpaja tilaa kuljetuksen.
Toimittaako työpaja?	Tilaako työpaja kuljetuksen?
Työpaja tilaa kuljetuksen	Työpaja hoitaa kuljetuksen määrättyyn toimipisteeseen.
Toimitus asiakkaan tiloihin?	Toimitetaanko tilattu kuljetus asiakkaan asennustiloihin?
Materiaalin toimitus	Materiaali toimitetaan asiakkaan tiloihin.
Kehikkojen tarve?	Pitääkö asiakkaan asennustiloihin asentaa kehiöt, joita voidaan rakentaa yrityksen omilla resursseilla?
Kehikkojen suunnittelu	Suunnitellaan kehiöitä ja kehikkojen resurssitarvetta.
Rakennusmateriaalit varastossa?	Löytyvätkö kehikkojen rakentamiseen tarvittavat rakennusmateriaalit varastosta?
Materiaalin hankinta/nouto/vastaanotto	Mikäli toimittajien tuotteita ei voida toimittaa asiakkaiden tiloihin, tuotteet toimitetaan Finstudion varastoon. Mikäli varastossa ei ole tarpeeksi rakennusmateriaaleja kehikkojen rakentamiseksi, materiaalit toimitetaan Finstudion varastoon.

Kehikkojen rakennus?	Edellyttääkö asennusprojekti kehikkojen rakentamisen?
Kehikkojen rakennus	Rakennetaan kehiöt.
Projektin aloitus	Asennusprojektin aloitus. Sovitaan suoritettavien töiden aikataulut asiakkaan kanssa.

Uusi tilauksen toimitusprosessi



Uuden tilauksen toimitusprosessin selitteet

TOIMINTO	SELITE
Asennusprojektin aloitus	Materiaalin ja kehikkojen asennuksen aloitus.
Projektin läpikäynti	Projektipäällikkö käy asennustiimin kanssa projektin tavoitteista, toteutuskeinoista sekä aikatauluista. Viimeistään tässä vaiheissa varmistetaan jokaisen osallistujan pääsyn projektia varten luotuun työtilaan. Varmistetaan kaikkien ymmärtävän projektin toteuttamisen tavoitteet.
Ajo kohteeseen ja työtarvikkeiden purku	Asentajat ajavat kohteeseen. Perillä puretaan asennuksessa käytettävät työtarvikkeet ja materiaalit asennustilaan.
Tilan valmistelu asennusta varten	Asennustila valmistellaan asennusta varten. Asennusalue luodaan mahdollisimman esteettömäksi.
Listojen ja rakenteiden asennus	Asennustilaan asennetaan listat ja mahdolliset rakenteet.
Asennusvirheet?	Varmistetaan listojen ja rakenteiden oikeinasennus.
Asennuksen korjaus	Korjataan asennusvirheet.
Pingotemateriaalin asennus	Asennetaan pingotemateriaali listoihin ja rakenteisiin, sekä leikataan materiaalin läpi tulevien elementtien aukot, kuten valaisinaukot.
LVIS työt?	Tehdäänkö samassa asennustilassa LVIS töitä?
LVIS työt	Urakoitsijat jatkavat LVIS töiden suorittamista.
Asennusvirheet?	Tarkistetaan asennustyö virheiden varalta.
Lisää tarvikkeita?	Tarvitaanko asennusvirheiden korjaamiseen lisää tarvikkeita?
Tarvikkeiden haku	Tarvittavien tarvikkeiden haku.
Asennusvirheiden korjaus	Korjataan mahdolliset asennusvirheet
Viimeistely	Viimeistellään asennustyö
Tarvikkeiden lastaus ja siivous	Lastataan asennustarvikkeet ja ylijääneet materiaalit autoon. Siivotaan asennuspaikka asianmukaiseen kuntoon.
Rakennusjätteiden kierrätys/vienti kaatopaikalle	Viedään rakennusjätteeksi luokitellut materiaalit asianmukaiseen kierrätykseen tai rakennusjättepisteeseen. Uudelleenkäytettävät materiaalit varastoidaan käytettäväksi tulevissa projekteissa.
Valmiin työn luovutus	Valmiin asennustyön luovutus asiakkaan hyväksyttäväksi
Työn hyväksyminen?	Hyväksyykö asiakas valmiin asennustyön?
Muutosten teko, asennusvirheiden korjaus	Korjataan mahdolliset asennusvirheet ja suoritetaan asiakkaan pyytämät mahdolliset muutostyöt.

	Muutostöistä on sovittava erikseen.
Työn vastaanotto	Asiakas hyväksyy asennustyön ja kuittaa sen vastaanotetuksi.
Laskutus	Asiakkaalle lähetetään loppulasku asennustyöstä.