

LIIKETOIMINTAPROSESSIEN UUDISTAMI- NEN PK-YRITYKSESSÄ

Case: Puuantti Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sähköisen liiketoiminnan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2007
Joonas Soini LAMK

Lahden ammattikorkeakoulu
Sähköisen liiketoiminnan koulutusohjelma

Joonas Soini LAMK
Liiketoimintaprosessien uudistaminen pk-yrityksessä

Opinnäytetyö 38 sivua, 5 liitesivua
Syksy 2007

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on case-tutkimus siitä, kuinka pk-yritys Puuantti Oy pystyisi parantamaan tilauksien vastaanottoprosessia ja vaikuttamaan siinä käytettäviin tilauskanaviin ja menetelmiin. Itse projektia prosessien uusimiseksi ei ole toteutettu, vaan tarkoituksena on luoda ohjeet kuinka muutos voitaisiin toteuttaa.

Tässä opinnäytetyössä käytetään apuna prosessien kuvaamista sekä kuvausten analysointia SWOT-menetelmän avulla. Olemassa olevan prosessin uhista ja mahdollisuuksista luotiin visio tulevaisuuden prosessiin ja välivaiheet kuinka tähän päästäisiin. Kuvattu prosessi pitää sisällään vain tilauksien vastaanoton, eikä puutu muihin siihen liittyviin prosesseihin.

SWOT-analyysit toivat esille ne heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet Puuantissa, joiden osoittaminen Antti Soinille täytti tälle opinnäytetyölle asetetut tavoitteet. Antti Soini vihdoin käsittää, että Puuantti on liian riippuvainen hänen työpanoksestaan ja toisaalta myös ymmärtää millaisia mahdollisuuksia hänen yrityksensä pitää sisällään. Tämä tulee johtamaan muutoksiin Puuantissa hyvin pian. Ennen kaikkea tämä on ollut Antti Soinille tilaisuus oppia kuinka yritystä voidaan johtaa tehokkaasti.

Avainsanat: prosessi, prosessijohtaminen, pk-yritys

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

Joonas Soini: Business Process Re-engineering in an SME

Bachelors' s Thesis in E-business, 38 pages, 4 appendices
Autumn 2007

ABSTRACT

This thesis is a case study of how an SME called Puuantti Oy could improve its process of receiving orders and affect the channels and methods for doing it. In this thesis an actual project is not carried out, the purpose is only to create instructions how these changes could be made.

In this thesis, first the processes are described and then they are analyzed using the SWOT method. From the threats and possibilities of the current process, a vision is created to describe the process in the future and the intermediate phases in order to get there. The described process only includes receiving orders, not any other processes connected to it.

The objectives of this thesis were reached by showing Antti Soini, the owner of Puuantti, the results of the SWOT analyses bringing out the weaknesses, threats and possibilities in Puuantti Oy. Now that Mr Soini understands how completely dependent his company is on his daily job contribution and what kind of possibilities lie within his company, it will make Puuantti change very soon. First of all, this has been an opportunity for Mr Soini to learn how his company could be run efficiently.

Keywords: process, process management, SME

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 YRITYSESITTELY	2
3 PROSESSIT.....	3
3.1 Mikä on prosessi?	4
3.2 Prosessien kuvaaminen	5
3.3 Prosessien kuvaamisella saatavat hyödyt.....	5
4 LIIKETOIMINTAPROSESSIEN UUDISTAMINEN.....	7
4.1 Syyt	9
4.2 Muutoksen alku.....	10
4.3 Tarvittavat resurssit.....	12
4.4 Muutoksen vaikutukset	14
4.4.1 Yrityskulttuuri	14
4.4.2 Toimintoketjut	15
4.4.3 Tietojärjestelmät	15
4.4.4 Henkilöstöresurssit	15
4.4.5 Rakenteet	16
4.4.6 Johtaminen, visio ja tavoitteet	16
5 LIIKETOIMINTAPROSESSIT PUUANNTTI OY:SSÄ	17
5.1 Malli 1	19
5.2 Uudistetun prosessin visio	23

5.3 Prosessin kehittämisen painopistealueet	23
5.4 Malli 2	25
5.5 Malli 3	27
5.6 Malli 4	30
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	33
7 YHTEENVETO.....	35
LÄHTEET	38
LIITTEET	40
LIITE 1: Ohje tietokannan tekoon	40
LIITE 2/1: Ohje tilauslomakeen tekoon	41
LIITE 2/2 Ohje tilauslomakeen tekoon.....	42
LIITE 3: Ohje verkkosivujen tekoon	43
LIITE 4: Ohje seuranta varten.....	44

1 JOHDANTO

Puuantti Oy on Antti Soinin johtama pieni puualan yritys, joka valmistaa tilauksesta höylättyjä ja liimattuja aihioita. Antti Soini on halukas kehittämään yrityksensä toiminnan suuntaan, jossa hän pystyisi hyödyntämään osaamisensa paremmin. Tämän opinnäytetyön tehtävänä on luoda ohjeistus, kuinka tällainen henkilöstöressurssien uudelleensuuntaus voidaan toteuttaa käyttämällä avuksi prosessien mallinnusta ja uudelleensuunnittelua. Opinnäytetyötä voidaan siis käyttää apuna projektisuunnitelmia tehtäessä sekä myös käytännön tehtävien, kuten tietokannan, verkkosivujen ja tilauslomakkeen suunnittelussa.

Tämä opinnäytetyö keskittyy vain Puuantti Oy:n myyntiprosessiin ja siinä olemassa olevien myyntikanavien, arkistoinnin ja asiakaskontaktin parempaan hallitsemiseen. Työssä ei ole tutkittu millä tavoilla muutokset tässä prosessissa vaikuttavat yrityksen muihin prosesseihin, eikä muita prosesseja ole myöskään kuvattu.

Tutkimusongelmana työssä on löytää tarpeeksi positiivisia tekijöitä, joita Antti Soini haluaisi tavoitella ja toisaalta taas tarpeeksi negatiivisia tekijöitä, joista haluttaisiin päästä eroon. Näiden tietojen pohjalta tuli muodostaa suunnitelma, jonka toteuttamisessa on myös huomioitu Puuantti Oy:n olemassa olevat voimavarat.

Tämä ongelma pyrittiin ratkaisemaan keinolla, joka olisi Antti Soinille mahdollimman selvä alusta alkaen ja tämän vuoksi käytettiin SWOT-analyysiä, jossa niin heikoudet, vahvuudet, mahdollisuudet sekä uhat ovat ilmaistuna selvästi niin projektin alussa kuin lopussa. Jotta muutoksen vaikutuksia pystyttäisiin paremmin seuraamaan, jaettiin se neljään vaiheeseen, ja näitä seuraamalla Puuantti Oy:ssä pystytään prosessijohtajuudella tehostamaan olemassa olevaa toimintaa.

2 YRITYSESITTELY

Yrityksen tiedot: Case Puuantti Oy

Nimi: Puuantti Oy

Perustaja: Antti Soini

Perustusvuosi: 2003

Toimitusjohtaja: Antti Soini

Pk-yritys Puuantti Oy on puualan yritys, joka on toiminut samalla konseptilla vuodesta 1999 lähtien. Matkan varrella nimi on vaihtunut ja siksi virallisena perustusvuotena on 2003. Puuantin viime vuoden liikevaihto oli n. 600 000 € Tästä puun ostamiseen käytetään noin 250 000 € Käytännössä tämä tarkoittaa noin 200 kuutiota puuta. Yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä kaksi henkilöä Antti Soinin lisäksi. Työntekijöiden määrä vaihtelee myynnin mukaan, hyvinä kausina töissä voi olla viisikin henkilöä. Puuantin pääasiallisia myyntituotteita ovat höylätyt ja liimatut aihiot, komponentit sekä höylätyt katto- ja jalkalistat. Tähän asti suurimpana ostajana on ollut laivateollisuus, toiseksi eniten tilauksia menee ikkunateollisuuteen, johon on toimitettu umpitammisia ikkuna-aihoita saneerauskohteisiin. Tämän lisäksi tehdään myös erilaisia malleja, joiden avulla asiakkaat usein tekevät ostopäätöksiään. Tähän liittyen tarjotaan myös suunnitteluavustusta, tosin siitä ei tällä hetkellä laskuteta.

Liikeidena on valmistaa ja toimittaa tavaraa nopeasti, tasaisen hyvälaatuisena ja oikeaan hintaan. Kaikki työt tehdään vain tilauksesta. Puuantti Oy ei ole vain alihankkija isommille yrityksille, vaan toiminta on monessa mielessä myös yhteistyötä, jossa työn tekee se, jolla on parhaat edellytykset juuri kyseisten töiden tekemiseen. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että kaikki puutyöt otetaan vastaan. Jos itsellä ei ole laitteita joidenkin töiden tekemiseen, niin niiltä osin palvelu hankitaan muualta. Erityisen läheistä yhteistyö on Sope Oy:n kanssa, joka hoitaa isoja lakkaustilauksia sekä levyjen käsittelyä. Yhteistyötä on myös Lahden Puuseppien kanssa, jotka tekevät yksittäisiä, vähän erikoisempia tilauksia. (Soini a)

3 PROSESSIT

On kyse sitten isosta tai pienestä yrityksestä, niiden tuotanto-, osto-, myynti- tai varastotoiminnasta, voidaan näitä toimintoja nimittää ja kuvata prosesseiksi. Näin on myös tehty tässä opinnäytetyössä. Käsiteltäväksi prosessiksi valittiin Puuantti Oy:n myyntitapahtuma ja ennen kaikkea sen sisältämät myyntikanavat. Tämä prosessin valinta sekä juuri tällä hetkellä toimivan prosessin kuvaaminen olivat niitä asioita, joista tämä opinnäytetyö sai alkunsa. Ensimmäiset hahmotelmat olivat Antti Soinin paperille tekemiä merkintöjä, jotka sisälsivät enimmäkseen tekstiä, mutta niiden avulla muokattiin kuvaus siitä kuinka myynti tällä hetkellä tapahtuu. Tästä ensimmäisestä prosessikuvauksesta etsittiin, minkälaisia heikkouksia ja mahdollisuuksia se sisältää, ja niiden pohjalta luotiin visio siitä miten prosessi voisi toimia mahdollisimman tehokkaasti ja virheettömästi. Väliin suunniteltiin kaksi vaihetta helpottamaan käytännön toteutusta ja vaiheistamaan suunnitelman etenemistä. Näiden vaiheiden ja vision avulla Puuantti Oy:n tavoitteena on siirtyä tulevaisuudessa tehokkaampaan, taloudellisempaan ja asiakaslähtöisempään johtamistyyliin käyttäen prosessijohtamisen keinoja ja välineitä. (Soini a; Laamanen 2002, 19- 29.)

Tämän hetken yritysten pitää pystyä jatkuvaan muutokseen säilyttääkseen kilpailukykyä. Muuttuvassa toimintaympäristössä ja muuttuvilla markkinoilla tulee hallita prosesseja yrityksen sisällä. Mikäli yritys ei tähän pysty ja markkina-alue on kovan kilpailun alla, tulee ongelmia todennäköisesti esiintymään. Tästä johtuen muutoksen hallintaa on alettu nykyisin pitää jopa yrityksen kilpailutekijänä. (Martola & Santala 1997, 12- 13; Kauhanen 2006, 140- 142)

Yrityksen hallitessa toimintaansa ja siinä tapahtuvaa muutosta prosessien avulla, sitä voidaan kutsua prosessijohtamiseksi. Prosessijohtamisen tavoitteena on tuottaa lisäarvoa hallitsemalla paremmin tai muuttamalla yrityksen liiketoimintaprosesseja. Oleellisia asioita prosessijohtamisessa ovat keskittyminen vain tärkeisiin asioihin, joustavuus ja nopeus. Tällä johtamistavalla pyritään myös tiiviimpään yhteistyöhön

sekä oman henkilöstön, yhteistyökumppanien ja asiakkaidenkin kanssa. (QL Laatu-
toiminta Oy 2006, 6.)

Laamanen & Tinnilä kuvailevat prosessijohtamista yleisellä tasolla seuraavasti: ”Pro-
sessijohtamisella tarkoitetaan menettelyjä, joilla tunnistetaan ja kehitetään organisaa-
tion menestykselle tärkeitä toimintojen ketjuja, prosesseja.” (Laamanen & Tinnilä
2002, 12.)

Vaikka Puuantin toimiala ei ole kaikkein eniten kilpailutettuja toimialoja, on tälläkin
alalla olemassa selvää kilpailua. Kilpailu ei johdu kuitenkaan suuresta määrästä ali-
hankkijoita tai toimittajia samalla alueella vaan pikemminkin siitä, että monet ali-
hankkijoita käyttävät isot yritykset pystyisivät tekemään Puuantilta tilaamansa tuot-
teet myös itse, mutta heille kannattavampaa on keskittyä näiden tilattujen tuotteiden
jatkojalostukseen. Vaarana tietysti ovat tilanteet, joissa puun hinnannousu tai yleinen
lama vähentää myyntiä ja kiristää kilpailua ja näin ollen pakottaa isot yritykset teke-
mään myös nämä työn alkuvaiheet omassa yrityksessään. (Soini b)

3.1 Mikä on prosessi?

”Prosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen
tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Prosessit ra-
kentuvat määritellyistä ja loogisesti yhteen linkittyvistä toiminnoista, jotka tuottavat
tietyn määritellyn palvelun tai muun tuotoksen, jolla on arvoa asiakkaalle.” (QL Laa-
tutoiminta Oy 2006, 9.)

Yrityksessä tapahtuvat prosessit kuvataan ja linkitetään toisiinsa yhdeksi prosessiver-
koksi, joka toimii runkona yrityksen johtamisjärjestelmälle. Prosessiverkosta kootaan
edelleen prosessikartta, jonka avulla etenemistä prosesseista toisiin on helpompi seu-
rata, mutta vasta varsinaisia prosessikaavioita seuraamalla voidaan tutkia, ovatko pro-

sessien väliset yhteydet toimivia ja mahdollisimman tehokkaita. Näihin prosessikaavioihin kuvataan yksittäisten prosessien vaikutukset ja riippuvuudet, tavoitteena lisäarvon kehittäminen. Jotta näin voitaisiin toimia, tulee kuitenkin lisäarvo olla määritelty jo aiemmin, eli tiedossa tulee olla, minkälaista päämäärää kohden halutaan mennä. (QL Laatu toiminta Oy 2006, 14.)

3.2 Prosessien kuvaaminen

”Prosessien kuvaamisella tarkoitetaan toiminnan havainnollistamista ymmärrettäväksi työjärjestykseksi, työtavaksi ja ohjeistukseksi, joiden mukaisesti tehtäviin riittävät ammatilliset taidot omaavat henkilöt voivat onnistuneesti toteuttaa kuvauksessa määritellyt toiminnot ja yksittäiset työt.” Näiden kuvausten tulee sisältää prosessin toimintojen, vaatimusten ja strategian määrittelyn sekä graafisen kaavion, joka sisältää prosessin eri vaiheet. Yleensä prosessien kuvaaminen aloitetaan piirtämällä kuva siitä, millainen prosessi on tällä hetkellä. Nykyisen prosessin kuvaamisessa olennaisinta on löytää siihen liittyvät puutteet. Lopulta suurin huomio tulisi kuitenkin kiinnittää kuvauksissa tavoiteltaviin päämääriin, joiden avulla puutteelliset kohteet parannetaan. (QL Laatu toiminta Oy 2006, 10, 18- 19.)

3.3 Prosessien kuvaamisella saatavat hyödyt

Onnistuineilla prosessien kuvauksilla pystytään saamaan hyötyjä koko yrityksen henkilöstölle ja ennen kaikkea yrityksen asiakkaille. Pk-yrityksellä prosessien avulla yrittäjä pystyy luomaan johtamiselleen selkeämmän strategian ja voimavarat osataan suunnata sinne, mistä niistä saadaan paras mahdollinen hyöty. Henkilöstö hyötyy prosessien kuvaamisesta eniten tilanteissa, joissa he itse pääsevät mukaan prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstö saadaan paremmin sitoutumaan työhönsä, kun he tuntevat paremmin oman henkilökohtaisen panoksensa ja tärkeytensä prosessin

toiminnassa. Henkilöstön parantunut ymmärrys prosessin etenemisestä ja lopputuloksesta kohentaa myös lopulta asiakkaan saamaa palvelua sekä heidän tilaamansa työn laatua. Juuri tällä pystytään luomaan lisäarvoa asiakkaille. (QL Laatu toiminta Oy 2006, 6-7.)

4 LIIKETOIMINTAPROSESSIEN UUDISTAMINEN

Vaikka jo pelkällä prosessien kuvaamisella ja kuvauksien analysoinnilla saadaan tuloksia aikaiseksi, todelliset hyödyt pystytään ottamaan irti vasta, kun yritykselle tärkeät liiketoimintaprosessit pystytään uudistamaan. Tällä uudistamisella tarkoitetaan, että analysoidut heikkoudet ja uhat pystytään poistamaan ja mahdollisuudet hyödyntämään sekä lisäksi vahvistamaan siinä olemassa olevat vahvuudet. Tässä toiminnassa tulee apuun liiketoimintaprosessien uudistaminen, jonka tarkoituksena on suunnata henkilöresurssit paremmin, parantaa yrityksen tulosta ja korostaa asiakaspalvelua. Puuantissa kyse on juuri tästä. Mikäli Antti Soini kykenee hyödyntämään oma osaamisensa paremmin, yritys pystyy hoitamaan enemmän tilauksia, kuin mitä sillä tällä hetkellä on. Tämän lisäksi Antti Soini pystyisi tekemään enemmän markkinointia uusille asiakkaille sekä kykenisi läheisempään asiakaskontaktiin ja palveluun. (Soini b)

Muutos ei siis monesti ole vain yksi vaihtoehto yrityksen toiminnalle, vaan pikemminkin vaihtoehdot ovat olemassa vain siihen kuinka yrityksen tulee muuttua pysyäkseen kilpailukykyisenä. Tähän asti käytettyjä menetelmiä ovat olleet budjettileikkaukset ja henkilöstön vähentämiset tai joissain yrityksissä myös nykyisten liiketoimintaprosessien laadun parantaminen. Mikään näistä keinoista ei kuitenkaan ole osoittautunut yleispäteväksi ja oikeasti toimivaksi menetelmäksi pitkällä aikavälillä. Saavutetut hyödyt ovat saattaneet olla toimivia, mutta ne eivät ole kuitenkaan tuottaneet tulosta pitkällä aikavälillä. Toisenlaisen vaihtoehdon tähän on tarjonnut liiketoimintaprosessien uudistaminen eli BPR (Business Process Re-engineering). Tällä tarkoitetaan liiketoimintaprosessien analysointia ja muuttamista. Prosessijohtamisen ja liiketoimintaprosessien uudistamisella saadut tulokset ovat monesti olleet toimivia ratkaisuja. Yksi syy menetelmän toimivuuteen on ollut se, että yrityksen toiminnassa mukana olevat henkilöt ovat vihdoin päässeet ilmaisemaan mielipiteensä, hyödyntämään osaamistaan ja tuomaan julki ne asiat, joiden tiedetään yrityksessä toimivan, sekä ne asiat, joita yrityksessä tulisi välttää. Kaiken tämän lisäksi työntekijöille on suuri tarve

päästä toteuttamaan toiveitaan ja parantamaan omaa työpanostaan. (Morris & Brandon 1994, 12- 13; Kauhanen 2006, 140- 142)

Laamanen ja Tinnilä kuvailevat BPR:ää näillä sanoilla: ”Liiketoimintaprosessien uudistamisen (BPR) johtoajatuksena on perustavaa laatua oleva liiketoimintaprosessien uudelleen ajattelu ja radikaali uudelleen suunnittelu dramaattisten parannusten saavuttamiseksi kriittisissä, ajankohtaisissa tuottavuuden mittareissa, kuten kustannukset, laatu, palvelu ja nopeus.” (Laamanen & Tinnilä 2002, 13.)

Yrityksen henkilöstöllä tulee muutosprosessissa olla henkilökohtaisia tavoitteita ja visioita siitä, kuinka asiat toimisivat paremmin ja millaisia parannuksia muutokset saisivat aikaan heidän työssään, sekä kuinka nämä parannukset tulisi toteuttaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi myös projektin johtajan tulee ymmärtää tapahtuma kokonaisuutena, mutta silti saavuttaa ne henkilökohtaiset tavoitteet, mitä muutokselta toivotaan. Tärkeää onnistumisen kannalta on myös henkilöstön sitoutuminen muutosprosessiin. (Martola & Santala 1997, 12- 13.)

Näin pienessä yrityksessä henkilökohtaiset tavoitteet muutosprosessissa on tietysti helpompi määritellä kuin laajoissa, satoja työntekijöitä koskevissa prosessissa. Koska prosessi ei kosketa niin montaa henkilöä, ei myöskään käy helposti niin, että muutos helpottaisi toisten töitä, mutta vaikeuttaisi taas toisten. Tavoiteltu muutos Puuantissa koskettaa asiakkaiden lisäksi suurimmaksi osaksi vain Antti Soinia itseään. Muutoksen tapahtuessa Antti Soinin työtehtävät muuttuvat hänen kannaltaan toivottuun suuntaan ja tällä voidaan varmistaa muutosprosessin saavan sille elintärkeän ylimmän johdon tuen. Vaikka muutosprosessi näkyy myös työntekijätasolla, se ei suuresti muuta heidän työtään, joten heidän sitouttamisensa tuskin tulee olemaan ongelma. Selkeä muutos työkuvaan tulee vain, mikäli jatkossa tilausten vastaanottoa hoitamaan otetaan toinen yrityksen tämän hetken työntekijöistä. (Kalakota & Robinson 2001, Martin 2004, 40 -41 mukaan)

4.1 Syyt

Hyvän tuloksen aikaansaamiseksi muutosprosessia tulee aina tarkastella osana sen ympäristöä. Analysoitaessa prosessista oikein sen ympäristö voidaan päätellä, minkälaisia mahdollisuuksia tai rajoituksia ympäristö muutosprosessille luo, ja nämä löydetty asiat tulee tietenkin huomioida kehitystyössä. Ympäristöllä tässä tapauksessa tarkoitetaan sekä sisäisiä että ulkoisia taustatekijöitä. Ulkoiset tekijät voidaan jakaa useimmiten neljään alueeseen: taloudelliseen, sosiaaliseen, poliittiseen ja liiketoiminnalliseen ympäristöön. Taloudellisella ympäristöllä tarkoitetaan joko kyseisen alan tai yleisen talouden senhetkistä tilaa, esimerkiksi lamaa. Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi yhteisöjen toimintaa yhteiskunnassa. Poliittinen ympäristö on hallituksen tai hallitusten tekemät päätökset. Liiketoiminnallinen ympäristö on sidottu markkinoihin, kilpailijoihin ja muiden yritysten tekemiin päätöksiin. (Martola & Santala 1997, 13.)

Kannattavuuden ongelmat ovat tyypillisiä ulkoisien tekijöiden aiheuttamia ongelmia. Tällainen ongelma voi tulla esimerkiksi tilanteessa, jossa oma kustannustaso on kilpailijoita korkeampi. Muita vastaavanlaisia tilanteita ovat toimialan rakennemuutos, kansainvälistyminen sekä kilpailun vapautuminen. Mikä tahansa näistä voi luoda yritykselle tarpeen muuttaa toimintaansa. Näin isojen muutosten edessä yritykset eivät selviä vain rakenteiden ja toimintamallien muutoksilla, vaan käyttöön tulee ottaa liiketoiminnan uudelleensuunnittelu. (Martola & Santala 1997, 14- 16.)

Sisäisen ympäristön muutosprosessille luovat organisaation rakenteet ja järjestelmät, henkilöresurssit, toimintoketjut, tietotekniikka, valtapolitiikka, johtaminen, visiot ja tavoitteet sekä näille perustan luovat arvot ja organisaatiokulttuuri. Käytännön esimerkkeinä sisäisen ympäristön muutoksille voidaan pitää niin yrityskulttuurin muuttamista asiakaslähtöisempään suuntaan, kuin resurssien uudelleen suuntaamista. Näiden lisäksi prosessien uudelleensuunnitteluun lähdetään yritysostoissa, fuusioissa, muissa isoissa rakennemuutoksissa sekä saneeraustarpeen esiintyessä. Nämä kaikki

ovat todella suuren luokan muutoksia, jotka tapahtuessaan voivat johtaa perinpohjaisiin muutoksiin niin yrityksen ajatusmaailmassa kuin organisaatiokulttuurissa. (Martola & Santala 1997, 13- 17.)

Syitä, jotka johtavat yrityksen tarpeeseen tehdä muutoksia liiketoimintaprosesseihin voi myös olla useita, niin ulkoisia kuin sisäisiä. Monesti nämä syyt myös liittyvät läheisesti toisiinsa, esimerkiksi muutos kilpailutilanteessa heijastuu sisäisesti yrityksen kannattavuuteen ja synnyttää näin sisäisen muutostarpeen. Jotta tämän kaltaisiin ulkoisiin uhkiin pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin, tulee yrityksen resurssit sisäisesti suunnata mahdollisimman tarkasti. Resurssien uudelleensuuntaaminen ja yrityskulttuurin muuttaminen voivat taas johtaa tietojärjestelmien muutoksiin. (Martola & Santala 1997, 13, 17- 18.)

4.2 Muutoksen alku

”Muutos alkaa silloin, kun organisaatiossa on riittävästi negatiivisia työntekijöitä eli muutospainetta pois vanhasta toimintamallista tai positiivisia vetotekijöitä kohti uutta tapaa toimia.” Kun sitten positiiviset tai negatiiviset tuntemukset yhdessä tai erikseen tuottavat tarpeeksi suuren syyn toiminnan muutokselle, alkaa muutosprosessi. Parhaimmassa tapauksessa muutoksen pohjalla on sekä negatiivisia että positiivisia syitä. (Martola & Santala 1997, 20.)

Puuantin tapauksessa näkyvin negatiivinen työntekijä on Antti Soinin tehoton ajankäyttö. Tällä hetkellä Antti Soinin suurin työpanos on suunnattu tehtäviin, joissa hän ei useinkaan pääse käyttämään ammattitaitoaan. Toisena negatiivisena tekijänä on se, että kaikki Puuantilla käytössä olevat koneet, eivät toimi täydellä teholla ja näin ollen liiketaloudellinen tulos ei ole niin hyvä kuin se voisi olla, vaikka yritys voittoa tuottaakin. Positiivisina vetotekijöinä ovat Antti Soinin halu päästä tekemään niitä asioita, jotka tekisivät hänen toimenkuvastaan mielekkäämmän ja samalla parantaisi yrityk-

sen markkinointia, suunnittelutoimintaa, asiakaspalvelun määrää ja laatua sekä liikeluonnollista tulosta.

Joissain tapauksissa muutoksia yrityksessä ollaan halukkaita tekemään vasta sitten, kun kohdataan selvä ongelma, jonka yli ei enää päästä jatkamalla toimintaa nykyisin keinoin. Muutospaineen kasvaessa tarpeeksi suureksi on yrityksen helpompi perustella muutoksen syyt henkilöstölle. Yritys, joka muuttaa toimintatapojaan vasta pakon edessä, tulee tuskin kuitenkaan yltämään samalle tasolle kuin yritys, joka osaa reagoida tuleviin uhkiin ajoissa. Tästä riippumatta liiketoimintaprosessien uudistaminen pystyy tarjoamaan myös apua todella suuressa hädässä oleville yrityksille. (Martola & Santala 1997, 16.)

Tutkittavalla Puuantti Oy:llä ei ole edessään edellä mainittuja suuria muutoksia ympäristössä tai niiden mukanaan tuomia muutospaineita. Puuantissa prosessien uudistamisella pyritään asiakaspalvelun parantamiseen sekä ennen kaikkea omien henkilöresurssien parempaan hyödyntämiseen, jotta tulevaisuudessa välttyttäisiin suuremmilta ongelmilta.

Prosessijohtamiseen ja liiketoimintaprosessien uudistamiseen on olemassa monenlaisia eri menetelmiä, kuten vaikkapa Liiketoimintaprosessien dynaaminen uudistaminen (Dynamic Business Re-engineering), joka on tarkoitettu muutosten hallintaan, operatiivisen reaktionopeuden ja laadun parantamiseen sekä kilpailukyvyyn kehittämiseen. (Morris & Brandon 1994, 12.)

Tällaisella muutaman hengen pk-yrityksellä ei kuitenkaan ole resursseja eikä myöskään tarvetta tehdä muutoksia jatkuvasti, joten tässä opinnäytetyössä ei näitä menetelmiä ole käytetty. Pääpaino oli SWOT- analyseissä esille tulleissa asioissa, joiden pohjalta luotiin välivaiheita, ja päästiin haluttuun lopputulokseen. SWOT on lyhenne sanoille Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats, eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT- analyysien vahvuus on juuri sen kyky ottaa huomi-

oon nykyhetken lisäksi myös tulevaisuuden ja vision hahmottelemisen. SWOT valittiin menetelmäksi juuri näiden vahvuuksien sekä sen yksinkertaisuuden vuoksi. (Kamensky 2000, Koskinen 2006, 36 mukaan)

4.3 Tarvittavat resurssit

Liiketoimintaprosessien uudistaminen vaatii yritykseltä niin henkisiä kuin taloudellisia resursseja. Morris ja Brandon ovat listanneet seitsemän havaitsemaansa kykyjä, joiden avulla muutoksesta pystytään tekemään onnistunut:

1. Liiketoimintaprosessien uudistamisen tulee olla systemaattista ja hyvin suunniteltua. Toiminta tulee aloittaa olemassa olevien prosessien analysoinnista.
2. Liiketoiminnassa tulee pystyä vastaamaan muutostarpeisiin nopeasti, tulevatpa ne sisältä tai ulkoa. Jotta tämäntyylinen toimintatapa on mahdollista, tulee yrityksen toiminta suunnitella jo alusta alkaen muunneltavaksi ja juostavaksi kokonaisuudeksi. Oikein käytettynä liiketoimintaprosessien uudistamisesta voidaan tehdä kaikkia yrityksen osia koskeva muutoskeino. Uudistamisen koskiessa yrityksen sisällä lähes kaikkea, tulee tämä ottaa huomioon muutoksissa, jotta uudistusta ei tehtäisi unohtamatta muita toiminnan osa-alueita. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää koordinoida kaikki ne tekijät, jotka liittyvät muutokseen yrityksessä.
3. Muutosten ketjuttaminen pystytään hyödyntämään jatkuvana muutoksena. Monelle yritykselle on ongelmallista viedä läpi massiivisia muutosprosesseja, jotka sitovat suuren määrän yrityksen resursseja, mutta eivät kuitenkaan pysty takaamaan varsinaista suojaa jatkomuutoksen tarpeesta. Tämän vuoksi muutoksesta tulee tehdä jatkuvaa. Viedään läpi jatkuvasti pieniä projekteja, joissa muutokset toimintaan ovat pienempiä, mutta varmasti tarkemmin suunnattuja. Näin niiden tuomat hyödyt ja haitat ovat myös nopeammin nähtävissä. Jatku-

van liiketoimintaprosessien uusimisen etuna on myös mahdollisuus kytkeä toiminta laatujohtamiseen ja sen työkaluihin.

4. Muutoksen vaikutuksen analysointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Mikäli prosessit ja kaikki niihin liittyvät toiminnot on saatu kuvattua oikein, pystytään analysoimaan jo ennen prosessin muutosta, kuinka se tulee vaikuttamaan muihin prosesseihin tai yrityksen muuhun toimintaan. Tämän vuoksi prosessien vuorovaikutussuhteet tulee olla tarkasti kuvattu, ja kun muutosta ollaan tekemässä, analysoidaan muutoksen vaikutus koko yrityksessä.
5. Suunnitellut uudistukset tulee pystyä mallintamaan ja simuloimaan mahdollisimman hyvin ennen varsinaisten muutosten tekoa. Uudistuksia tehtäessä on pystyttävä vertailemaan eri vaihtoehtojen lopputuloksia ja vaatimuksia, minkä vuoksi yrityksellä tulee olla keinot simuloida, millaisia vaikutuksia prosessin muutoksella olisi yrityksen toimintaan.
6. Yrityksen pystytyttyä rakentamaan toimivat mallit toiminnastaan, tulee niitä hyödyntää tulevissa projekteissa, eikä unohtaa sitä, mitä on aiemmin saatu tehtyä. Tehtyjä ratkaisuja ja malleja voidaan käyttää myös päivittäisen toiminnan tukena, jossa niistä voidaan hyödyntää koulutuksessa, työsuoritusten valvonnassa ja operatiivisessa päätöksenteossa.
7. Jotta projekti prosessien uudistamiselle pääsee hyvin vauhtiin ja saa aikaan oikeita lopputuloksia, tulee muutosta tekevällä ryhmällä olla käytössään yrityksen perustiedot. Koskivatpa nämä tiedot sitten yrityksen suunnitelmia, tietojärjestelmiä tai organisaatiokaavioita, tulee niiden väliset yhteydet olla myös selvitetty oikein.

(Morris & Brandon 1994, 24- 27.)

4.4 Muutoksen vaikutukset

Yrityksen ulkoinen ympäristö, oli se sitten taloudellinen, sosiaalinen, poliittinen tai liiketoiminnallinen, muodostaa muutosprosessille ne puitteet, jonka ehdoilla se vietään läpi. Tapahtuvat muutokset ovat kuitenkin yrityksen sisäisiä ja niitä pystytään helpommin ymmärtämään, mikäli ne jaetaan omiin osa-alueisiinsa. Näitä osa-alueita ovat:

- Yrityskulttuuri
- Toimintokejut
- Tietojärjestelmät
- Henkilöresurssit
- Rakenteet
- Johtaminen, visio ja tavoitteet

Vaikka muutos jaettaisiinkin näihin eri osa-alueisiinsa, muutos harvoin kohdistuu vain yhteen osa-alueeseen kerrallaan. Jos yrityskulttuuria muutetaan, rakenne muuttuu samalla. Joissain tilanteissa, jotta päädyttäisiin todella muutokseen yhdellä osa-alueella, vaatii se ensin muutosta toisissa. (Martola & Santala 1997, 29.)

4.4.1 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuriin kuuluvat ne arvot, normit, kokemukset, perusolettamukset ja yhteiset päämäärät, joita yrityksellä ja sen henkilöstöllä on. Yrityskulttuuri kertoo, millaiset asiat ovat hyväksyttäviä yrityksessä. Joissain organisaatioissa nämä voivat olla todella tarkkaan määriteltyjä päätöksiä, kuten vaikkapa vaatetus, kaikissa organisaatioissa ei kuitenkaan ole näin tarkkoja sääntöjä. Vaikka yrityskulttuuri on suhteellisen pysyvä kokonaisuus, siihen pystytään vaikuttamaan henkilöstöpäätöksillä, koulutuksella, yhteisillä tapahtumilla tai keskinäisellä kanssakäymisellä henkilöstön kanssa. (Martola & Santala 1997, 30- 31.)

4.4.2 Toimintoketjut

Muutos tapahtuu myös yrityksen prosesseissa, jotka tuottavat varsinaisia lopputuloksia tai niiden tuottamiseen tarvittavissa ketjuissa. Näitä ketjuja ovat esimerkiksi tilaus-toimitus-prosessin muutos. Näissä prosesseissa tulisi pystyä nostamaan esiin juuri prosessin kannalta tärkeimmät tekijät ja toisaalta taas hylkäämään toissijainen tai jopa tarpeeton työ kokonaan. Tavoitteena yrityksellä on luoda prosessi, jossa asioita ei turhaan kerrata, vaan ne tehdään ensimmäisellä kerralla oikein. (Martola & Santala 1997, 31- 32.)

4.4.3 Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmät itsessään ovat prosesseille sekä mahdollisuuksien luojia että rajoitusten tekijöitä. Huolimatta siitä, että usein sanotaan tietojärjestelmillä olevan merkittävä osa prosessien uudistamisessa, ei niitä tulisi kuitenkaan pitää vain nykyisten prosessien virtaviivaistajina, vaan mahdollisuuksin luojina tehdä asia uudella, paremmalla tavalla. Tietotekniikka itsessään on mahdollistajana muutoksien läpiviennissä. Sen avulla pystytään tuottamaan joustavaa tietojenkäsittelyä ja parantamaan kommunikointia. Tietojärjestelmien uudistaminen johtaa usein liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluun, koska uuden järjestelmän luominen vain hoitamaan vanhoja prosesseja ei monesti ole kannattavaa. (Martola & Santala 1997, 33.)

4.4.4 Henkilöstöresurssit

Henkilöresursseissa tärkeintä on pystyä suuntaamaan henkilöstön osaaminen mahdollisimman hyvin pitämällä mielessä syyt, jotka tekevät työstä sen tekijälle mieluisaa. Henkilöstöresurssit tulisi myös osata suunnata niin, että niiden tärkeimpänä kohteena on asiakas, tuote tai palvelu. BPR:llä tulee saada yhdistettyä henkilöstössä oikeat

henkilöstöresurssit oikeisiin työtehtäviin. Tällä tarkoitetaan, että ne henkilöt, joiden osaaminen on tietyllä alueella, tulee laittaa työtehtäviin, joissa he näitä kykyjään voivat käyttää. (Martola & Santala 1997, 34.)

4.4.5 Rakenteet

Rakenteissa muutos kohdistuu organisaatiokaavion rakentamiseen, kuten riippuvuus-, kommunikointi- ja raportointisuhteisiin. Muutoksessa BPR:n tavoitteena on poistaa pystysuorat hierarkiat ja luoda tilalla horisontaalisia prosesseja. Lisäksi tavoitteena on luoda olemassa olevasta rakenteesta riippumattomia, asiakaslähtöisiä prosesseja. (Martola & Santala 1997, 34- 35.)

4.4.6 Johtaminen, visio ja tavoitteet

Muutettaessa yritystä suuntaa jossa tavoiteltavaa on oman henkilökohtaisen vastuun ottaminen, tärkeäksi tekijäksi muodostuu johtamiskäytäntö. Yrityksessä, jossa käytössä on prosessijohtamisen menetelmät, johtamisen tulee olla tiimityöskentelyä, joka mahdollistaa toimivan liiketoiminnan. Johdon tehtäväksi näissä tilanteissa jää tarvittavien resurssien tarjoaminen sekä etenemisen suunnan näyttäminen jättäen kuitenkin tiimeille tilaa itse toteuttamiseen. Visiossa ja tavoitteissa tapahtuvat muutokset perustuvat yrityksessä olemassa oleviin resursseihin ja valmiuksiin toteuttaa muutosta sekä asiakkaiden että yhteistyökumppanien ulkoisesti luomiin odotuksiin. (Martola & Santala 1997, 35.)

5 LIIKETOIMINTAPROSESSIT PUUANTTI OY:SSÄ

Antti Soinin mielestä Puuantissa on tällä hetkellä kaksi prosessia, joita kehittämällä voitaisiin kilpailukykyä parantaa. Nämä prosessit ovat varastonseuranta ja tilauksien vastaanotto. Tässä opinnäytetyössä ei puututa lainkaan varaston toimintaan, vaan prosessin uudistaminen tehdään vain tilauksien vastaanottoon. Aiemmin Antti Soini piti yrityksensä heikoimpana kohtana juuri varaston seuranta, mutta mitä enemmän aiheesta puhuttiin ja vertailtiin viikkojen mittaan esiintyviä ongelmia, sitä selvemmäksi tuli, että suurimmaksi ongelmaksi muodostuu Antti Soinin jatkuva puhelimesta olo. Tämä taas johtuu tilauksista, jotka tulevat suurimmaksi osaksi puhelimitse. Asialle päätettiin tehdä jotain, josta olisi hyötyä nyt ja myös tulevaisuudessa. Ongelmaa lähdettiin tarkastelemaan liiketoimintaprosessien kautta ja nopeasti huomattiinkin, että tekemällä muutamia muutoksia, voitaisiin saada aikaan huomattavia parannuksia pitkällä aikavälillä. Jotta projektille saataisiin mahdollisimman hyvä lopputulos, päätettiin tehdä tarvittavat parannukset useassa vaiheessa. Näitä vaiheita otettiin käyttöön neljä kappaletta, joista myöhemmin käytetään nimiä Malli 1,2,3 ja 4. Mallien analysoinnissa käytetyissä SWOT-analyyseissä ei ole samoja tietoja kirjoitettu aina seuraavaan malliin, vaan esimerkiksi SWOT mallissa 2 sisältää vain ne asiat, jotka ovat muuttuneet mallista 1. Ensimmäisessä mallissa on lueteltu kaikki mahdolliset tekijät ja, mikäli niihin ei ole kirjoitettu tapahtuvaa muutosta seuraavaan malliin, nämä tekijät jäävät silti voimaan myös myöhempimpiin malleihin. (Soini b, c)

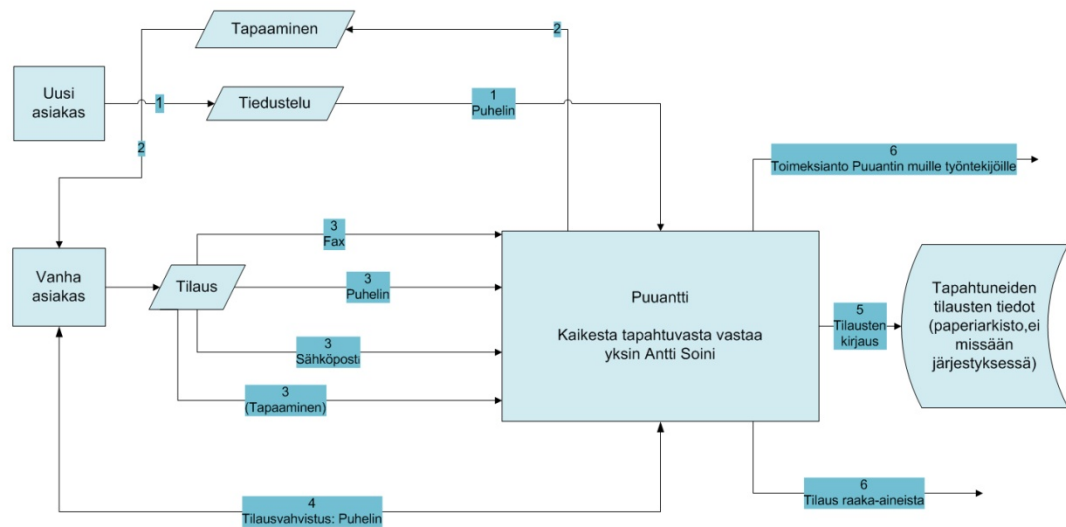
Ensimmäinen malli kuvaa alkutilannetta ennen muutoksia. Toinen vaihe kuvaa tilannetta, jossa käyttöön on otettu verkkosivut, joiden kautta on mahdollisuus lähettää tilaus sähköpostiin. Tämä vaihe olisi nopeasti toteutettavissa ja, koska mahdollisuus puhelintilauksiin olisi edelleen olemassa, tätä voitaisiin pitää siirtymävaiheena, kunnes oikea tilausjärjestelmä saadaan luotua. Siirtymävaiheen aikana asiakkaat voisivat totutella ajatukseen, että tilaukset tehdään netin kautta. Kolmannessa mallissa on saatu aikaan jo toimiva tilausjärjestelmä ja asiakkaita

aletaan ohjata keskitetysti nettitilauksiin. Kolmas malli ei kuitenkaan voisi sellaisenaan kestää kovinkaan kauaa, toisin kuin vaihe kaksi. Tämä siksi, koska kolmannessa mallissa asiakaskontaktin määrä jää toista vaihetta vähemmäksi. Kolmannessa mallissa Antti Soinin tulee aloittaa markkinointi ja asiakassuhdetoiminta aiempaa laajemmin, korvatakseen vähentyneen asiakaskontaktin. Neljäs malli kuvaa visiota yrityksen tilausjärjestelmän tulevaisuudesta. Tässä mallissa Antti Soinilla olisi huomattavasti enemmän liikkumavaraa oman työaikansa suhteen. Tilaukset käsiteltäisiin silti nopeasti ja paremman joustavuuden ansiosta myös kiireisissä tilauksissa toimitusaikaa voitaisiin pienentää. Malli neljä tarjoaa Antti Soinille uudenlaisen mahdollisuuden alkaa markkinoida omaa yritystään ja näin asiakasmäärää pystyttäisiin nostamaan, mikä johtaisi yrityksen tuloksen parantamiseen. Siirtyminen suoraan neljänteen malliin ei kuitenkaan ole mahdollista tai, jos näin tehtäisiin, se aiheuttaisi liikaa sekaannusta yrityksessä. Näin ollen visioon edetään kaikkien näiden välivaiheiden kautta.

Käytännössä kaikki tilaukset tulevat tällä hetkellä puhelimitse, mikä vie enemmän aikaa kuin valmiin tilauksen lukeminen faxista tai sähköpostista. Lisäaikaa vie useiden asiakkaiden tilaussoitto, jossa he eivät edes tiedä, mitä he haluavat tilata. Tämä vie Antti Soinin mukaan liikaa aikaa muulta työltä. Tilaukset tulevat pitkin päivää, eikä Antti Soini kuitenkaan voi päivystää koko päivää toimistossa odottamassa puheluita. Tilausten vastaanotot jääväkin joskus kiireen tai muun tilanteen vuoksi hyvin epämääräisiksi ja niiden selvittely myöhemmin vie runsaasti aikaa. Pahimmissa tapauksissa tilaus kirjataan ylös puupalikkaan, jonka siirtyminen toimistoon asti voi olla edelleen epävarmaa.

5.1 Malli 1

Ensimmäinen malli kuvaa Puuantin tämän hetken tilauksien vastaanoton prosessia. Koska kauppaa ei käydä tuntemattomien asiakkaiden kanssa, uusi asiakas tiedustelee(1) ensin millaisia tuotteita Puuantti toimittaa ja millaisin ehdoin. Tiedustelut tehdään pääosin puhelimessa. Tämä tiedustelu johtaa yleensä henkilökohtaiseen tapamiseen(2) asiakkaan ja Antti Soinin välillä. Mikäli tapaaminen päättyy molempia osapuolia tyydyttävästi, voidaan asiakasta alkaa kutsua ns. vanhaksi asiakkaaksi. Tämän jälkeen hänen on mahdollista tehdä tilaus(3) haluamistaan tuotteista tai palveluista joko faxilla, puhelimella, sähköpostilla tai joissain tapauksissa myös tapaamalla Antti Soini henkilökohtaisesti. Tilauksen varmistumisen jälkeen ja tarkennettuaan yksityiskohdat asiakkaan kanssa Antti Soini ottaa selville tilauksen vaatiman puumäärän sekä tarkistaa, olisiko puuta mahdollisesti jo tarpeeksi varastossa. Näiden jälkeen useimmiten seuraa tilausvahvistus(4), joka tehdään puhelimessa. Tilaus kirjataan(5) ja tilauspaperi ”arkistoidaan” paperikasaan, jossa olemassa olevat tilaukset ovat. Mikäli raaka-aineita tuotteiden valmistukseen ei ole tarpeeksi, niistä lähetetään oma tilaus(6) ja samalla annetaan myös toimeksianto(6) muille Puuantin työntekijöille.



KUVIO 1. Prosessikaavio Puuantin tämän hetken tilauksienvastaanottoprosessista.

Vahvuudet

- Kaikki tilaukset tulevat suoraan Antti Soinille.
- Asiakkaat pitävät puhelimesta puhumista helppona ja luotettavana tapana käydä kauppaa.
- Kiireisissä tilanteissa asiakkaat voivat puhelintilauksella tai jopa paikanpäälle tulolla säästää muutamia tunteja, mikäli he saavat asiansa selvitettyä nopeasti ja tarkasti.
- Tämän hetken tilanne toimii, koska siihen on totuttu.

Heikkoudet

- Tilausten käsittely vie suunnattoman määrän aikaa Antti Soinin työpäivästä.
- Tilausten vastaanotto ei tapahdu keskitetysti tietyinä päivinä tai tietyinä aikoina päivästä.
- Tilauksista ei välttämättä tule mitään kirjallista lomaketta.
- Tilauksen vahvistuttua työmääräyksen kirjoittaminen muille työntekijöille vie lisää aikaa.
- Tapahtuneiden tilausten arkistointia ei ole järjestetty tehokkaasti.
- Tilausten vastaanoton tapahtuessa pahimmassa tapauksessa kesken muiden töiden kovassa melussa ja kovassa kiireessä tulee tilauksiin joskus virheitä.
- Tilausten vastaanoton vaatima aika hankaloittaa ja usein jopa estää Antti Soinia hoitamasta yrityksen muita toimintoja, kuten markkinointia.
- Kyseisellä menetelmällä tulevat tilaukset vaativat niiden vastaanottamiseen alaan todella hyvin perehtyneen henkilön ja tällaisen sihteerin löytäminen on lähes mahdotonta.
- Verkkosivujen puute vähentää uusien asiakkaiden määrää.
- Nykyisissä tilauksissa asiakkaat eivät monesti ole välttämättä miettineet tarkoin, mitä he ovat tilaamassa. Näin puhelimesta hukataan aikaa selvittelyyn, jonka asiakas olisi voinut hoitaa jo ennen soittoaan.
- Tilaukset eivät ole tarpeeksi tarkasti mietittyjä, joten hukkapuuta tulee todella paljon.

Mahdollisuudet

- Antti Soinin tekemät työmääräykset voitaisiin laatia yhdenmukaiselle lomakkeelle, jolloin virheiden mahdollisuus tuotantovaiheeseen siirryttäessä pieneneisi.
- Valmistuneiden tilausten arkistointia voitaisiin helposti parantaa.
- Verkkosivujen julkaisemisella olisi mahdollista lisätä uusien asiakkaiden määrää ja parantaa heidän ennakkotietojaan yrityksestä.

- Paremmin järjestetty tilausjärjestelmä mahdollistaisi sihteerin palkkaamisen Antti Soinin avuksi mikä vapauttaisi hänet käyttämään omaa osaamistaan sekä tuotannossa että markkinoinnissa.
- Hyvin suunnitellulla tilausjärjestelmällä saataisiin ajansäästöä prosessiin.
- Tarkoitukseen sopivalla tietojärjestelmällä vähennettäisiin virheiden määrää tilauksien vastaanotossa.
- Hyvin suunnitelluilla ja toimivilla verkkosivuilla asiakkaalle tarjoutuisi lisäpalvelu tuotannon seuraaminen verkon välityksellä ja näin parantaa asiakaspalvelua.
- Ennalta sovittu tilauslomake, joka asiakkaan pitäisi täyttää, pakottaisi asiakkaan miettimään tarkoin tilauksensa ennen tilauksen tekemistä ja näin epämääräisten tilausten määrä vähenisi, mikä johtaisi myös säästöihin asiakkaan puolella.
- Yritys voisi veloittaa tehdystä suunnittelutyöstä.

Uhat

- Nykyinen tilanne perustuu vanhojen asiakkaiden tilausten varaan. Mikäli Antti Soini käyttää liikaa aikaa omasta työpanoksestaan vain vanhojen asiakkaiden hoitamiseen eikä uusien etsimiseen, voi muutaman avainasiakkaan menettäminen tuoda suuria ongelmia lyhyessä ajassa.
- Jos tilauksen vastaanotossa puhelimitse tapahtuu virheitä, eikä voida osoittaa, kumpi on virheen tehnyt, voi se johtaa turhaan työhön ja tarpeettoman tuotteen valmistamiseen.
- Koska joistain tilauksista ei nykyisellä käytännöllä välttämättä jää minkäänlaista sopimuspaperia, voi se pahassa tapauksessa johtaa suuriin taloudellisiin menetyksiin, jos tilauksen tehnyt yritys haluaa kiistää tilanneensa tuotteita.
- Tilausten vastaanotto on tällä hetkellä täysin riippuvainen Antti Soinista. Jos hän on estynyt tekemään työnsä, ei yritys pystyisi toimimaan.

5.2 Uudistetun prosessin visio

Tulevaisuuden visio tilausprosessille on, että se lakkaa olemasta riippuvainen Antti Soinin päivittäisestä paikallaolosta. Vapauttamalla Antti Soini tilauksien vastaanotosta, yritys pystyy suuntaamaan paremmin resurssinsa niille osa-alueille, jotka nostavat asiakaspalvelua, joustavuutta ja tuotteiden laatua. Prosessi tarjoaa uudenlaisen mahdollisuuden johtaa Puuantin toimintaa, hoitaa suhdetoimintaa ja markkinointia yrityksiin. Näin saaduilla hyödyillä Puuantin odotetaan parantavan tulostaan tulevien vuosien aikana.

5.3 Prosessin kehittämisen painopistealueet

Kehittämisen painopistealueiksi valittiin seuraavat kohteet

1. Arkistoinnin parantaminen / Dokumentaation yhdenmukaistaminen
2. Tilausten parempi hallinta
3. Verkkosivujen luonti
4. Ajankäytön parantaminen

Arkistoinnin parantaminen / Dokumentaation yhdenmukaistaminen

Tämän hetken arkistointijärjestelmä on puutteellinen paperilappujen kasa. Paperit eivät ole minkäänlaisessa järjestyksessä ja näin ollen vanhojen dokumenttien etsintä on hidasta, ja työlästä. Lisäksi dokumentit ovat kaikki erinäköisiä, joten etsittäessä sekalaisesta kasasta dokumentteja, pitää vielä jokainen dokumentti tutkia erikseen ja etsiä missä kohtaa tiedot siinä tilauksessa ovat. Uuden järjestelmän tulee pystyä tuottamaan ja käsittelemään yhdenmukaisia dokumentteja, oli kyse sitten paperiarkistosta tai tietokannasta. Parhaan lopputuloksen saamiseksi järjestelmään tulisi sisältyä sekä tietokanta että paperiarkisto. Tietokannasta olisi nopea hakea perustiedot valmistuneesta tilauksesta, ja mikäli halutaan tarkempia tietoja, paperiarkistossa voitaisiin

lisäksi säilyttää faksilla saatuja tarkennuksia ja kuvia. Yhdenmukaisten ja selkeiden dokumenttien avulla paperiarkisto olisi myös helpompi järjestää ja pitää ajan tasalla.

Tilauksen parempi hallinta

Tilauksien vastaanotto on tällä hetkellä sekalaisen luonteensa vuoksi liikaa riippuvainen Antti Soinista. Tämä tarkoittaa sitä, että Antti Soinin pitää pystyä tekemään työnsä päivittäin, sillä kukaan ei pysty korvaamaan häntä hänen poissa ollessaan. Vaikka tällainen tilanne on varmasti tuttu monessa pienessä yrityksessä, on se myös vaarallinen asetelma.

Verkkosivujen luonti

Puuantilla ei tällä hetkellä ole minkäänlaisia verkkosivuja, vaikka joillain kilpailijoilakin on sellaiset. Puuantin kaltaisia yrityksiä etsitään varmasti myös jonkin verran verkosta, vaikka pääasiallinen kanava tämän alan alihankkijoiden löytämiseen on suhdetoiminta. Verkkosivuilla voitaisiin myös saada aikaan luotettavampi kuva yrityksestä, mikäli sivut sisältäisivät esittelyjä jo tehdyistä hankkeista muille yrityksille.

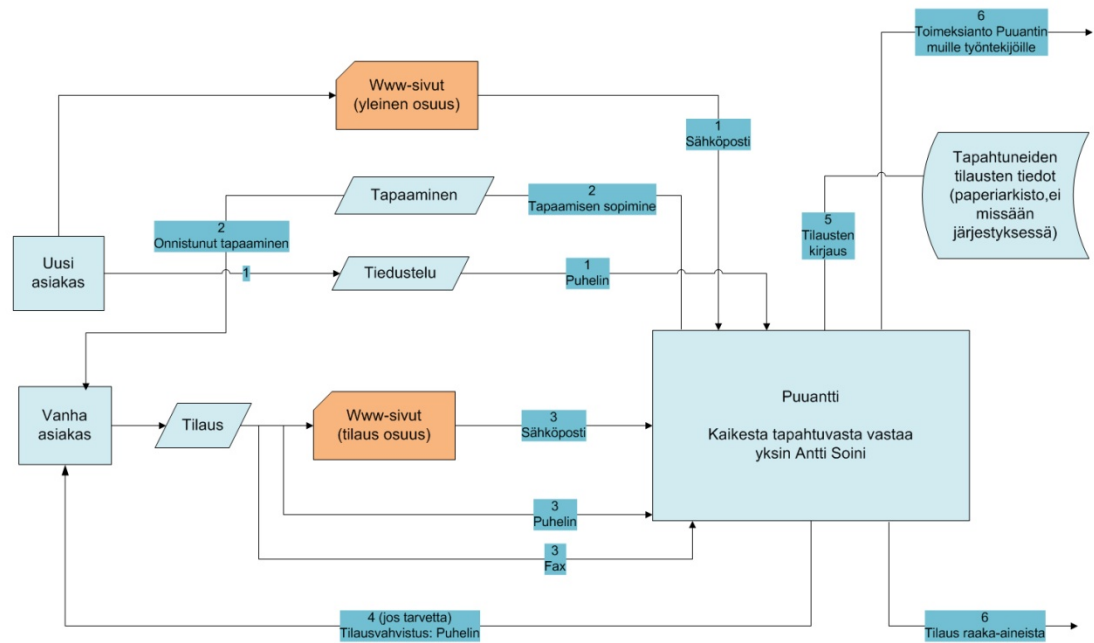
Sivujen tulisi palvella kahdenlaisia asiakkaita: jo olemassa olevia, jotka tulevat sivuille vain tekemään uuden tilauksen, sekä uusia asiakkaita, jotka ovat mahdollisesti tekemässä ensimmäistä tilaustaan. Molemmat käyttäjäryhmät ovat tärkeitä Puuantin menestykselle, ja näin molempien tarpeet tulee huomioida yhtäläisesti. Antti Soini arvioi, että vanhojen tilausta tekevien asiakkaiden saaminen verkkoon, tulee olemaan haaste. Siispä tilauslomakkeeseen pitää päästä käsiksi nopeasti ja sen tulee olla helppo ja yksinkertainen täyttää, ettei kynnys nettitalaukselle kasva liian suureksi. Sivuille tulevat uudet asiakkaat etsivät Antti Soinin mukaan todennäköisesti ensimmäisenä jonkinlaista näyttöä jo valmistuneista töistä ja kenties jonkinlaisia alustavia hintatietoja. (Goto & Cottler 2003, 85- 92; Soini c.)

Ajankäytön parantaminen

Nykyinen tilausmenettely vie tällä hetkellä suurimman osan Antti Soinin työpäivästä. Saapuvat puhelintilaukset monesti keskeyttävät meneillään olevat muut työtehtävät, ja nämä keskeytykset aiheuttavat hidastuksia töihin, jotka muuten voitaisiin tehdä lyhemässä ajassa. Tilausten ei voi myöskään ennustaa tulevan jonain tiettyä hetkenä päivästä, vaan niitä vastaanotetaan pitkin päivää, mikä taas tekee päivän muiden töiden organisoinnin vaikeaksi. Minä hetkenä hyvänsä voi tulla puhelimitse tilaus, jonka käsittelyyn menee jopa tunti. Uuden järjestelmän tulee sekä vähentää aikaa, jota käytetään tilausten vastaanottoon, sekä mahdollistaa ajankäytön tehokkaampi organisointi. Tällöin Antti Soinille jää entistä enemmän aikaa hoitaa myös muita yrityksen asioita.

5.4 Malli 2

Toisessa mallissa prosessi kuvaa tilannetta, jossa Puuantille on saatu toimivat verkkosivut. Www-sivut on jaettu tässä yleiseen osuuteen ja varsinaiseen tilausosuuteen, joka tarkoittaa tilauslomaketta. Yleisen osuuden tarkoitus on tarjota uusille asiakkaille uusi ja nopeampi mahdollisuus tutustua Puuantin toimintaan ennen varsinaista yhteydenottoa. Mikäli asiakkaat kokevat, että Puuantti pystyy tarjoamaan heille sitä, mitä he etsivät, voivat he tämän jälkeen lähettää sähköpostia sivujen kautta tai soittaa Antti Soinille. Tilausosuuden tärkein tehtävä tässä mallissa on kokeilla itse tilauslomakkeen toimivuutta sekä totutella asiakkaita uudenlaiseen tilausmahdollisuuteen. Tämä tilauslomake on tarkoitus tehdä myös A4-muotoon, jolloin samaa lomaketta käyttämällä voi tilauksen tehdä myös faksilla. Tämän etuna on selvästi yhdenmukaisuus dokumentaatio, jolloin myös toimeksiannot Puuantin sisällä pystytään hoitamaan nopeammin samalla lomakkeella.



KUVIO 2. Prosessikaavio Puuantiin tilauksien-
vastaanotto prosessista, vaihe 2.

Vahvuudet

- Nettisivuilla pystytään tavoittamaan lisää asiakkaita.
- Nettisivuilla uudet asiakkaat saavat tarkemman ja paremman kuvan yrityksen toiminnasta ennen yhteydenottoa.
- Uudella tilauslomakkeella saadaan tilaukset yhtenäisemmiksi ja virheiden määrä vähenee.

Heikkoudet

- Nettisivuilla tässä vaiheessa ei ole vanhoille asiakkaille mitään uutta tarjottavaa.

Mahdollisuudet

- Yritys voi vastaanottaa asiakaspalautetta nettisivuilta ja tehdä parannuksia, mikäli hyviä ehdotuksia ilmaantuu.
- Malli 2 antaa lisää aikaa Antti Soinille uuteen tilausmahdollisuuteen totuttamiseen, ennen varsinaisen järjestelmän käyttöönottoa.
- Tilauslomaketta voidaan testata käytännössä ja parantaa sitä, jos siinä on puutteita. Tämän vuoksi varsinaisen tilausjärjestelmän lomakkeet tulevat olemaan parempia.

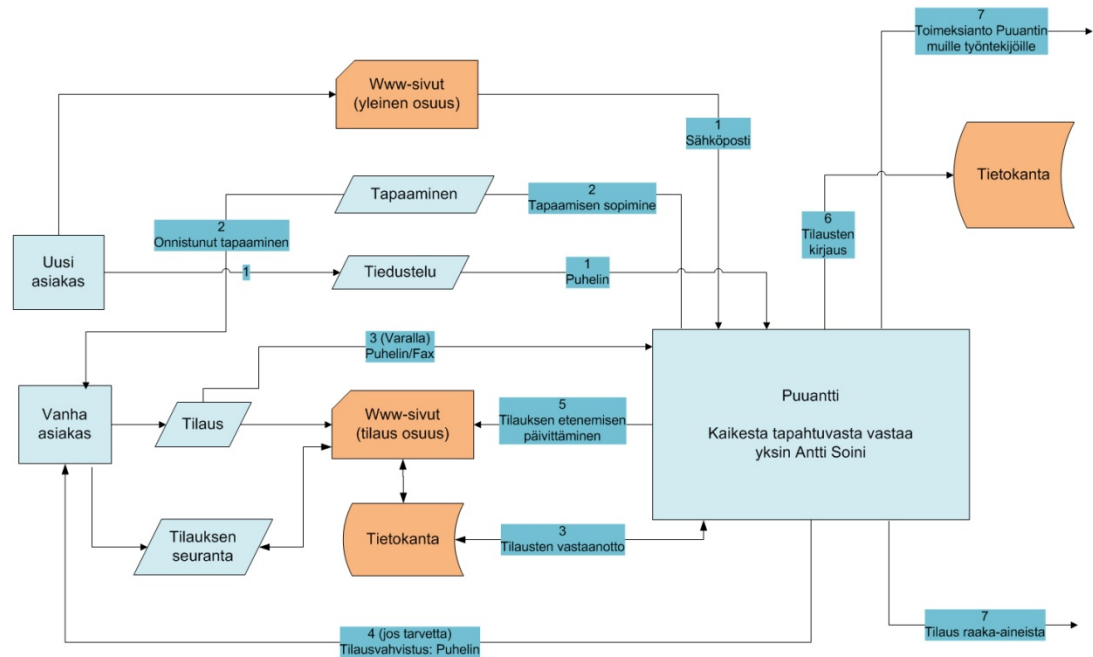
Uhat

- Asiakkaat eivät löydä nettisivuille.
- Asiakkaat eivät löydä nettisivuilta etsimiään tietoja.

5.5 Malli 3

Kolmannessa vaiheessa tilauksien vastaanotto muuttuu Puuantissa radikaalisti. Asiakkaita ohjataan tarkoituksella käyttämään netissä olevaan tilauslomaketta, jonka käyttöön heitä kannustetaan sekä suullisesti että taloudellisesti. Aluksi tulisi yrittää saada asiakkaat nettiin vain kehottamalla. Mutta mikäli näin ei saavuteta haluttuja tuloksia, voidaan netin kautta tehtyyn tilaukseen antaa tietty prosentuaalinen alennus. Tämä vaihe vaatii aiempaa suurempaa panostusta prosessin muuttamiselle itse Antti Soinilta. Alussa hänen tilauksiin käyttämänsä työaika saattaa jopa lisääntyä, ennen kuin järjestely tulee tutummaksi. Selvän muutoksen aiempaan tekee www-sivujen yhteyteen lisätty tietokanta, johon www-sivuilta tehdyt tilaukset tallennetaan. Mikäli tilaukset tulevat faksilla tai puhelimella, täytetään itse tilaus käytettävän lomakkeen mukaisesti, ja näin yhtenäinen dokumentaatio saavutetaan tilaustavasta riippumatta. Asiakkaan tehtyä tilauksen www-sivuilla se tallentuu tietokantaan ja Antti Soinin koneelle tulee ilmoitus saapuneesta tilauksesta. Tämän jälkeen Antti Soini vastaanottaa tilauksen, tekee tilausvahvistuksen ja tilaa rakaa-aineet kuten aiemminkin. Tilauk-

sen tallennuttua automaattisesti tietokantaan voidaan kyseinen tilaus hakea sieltä myös myöhempää tarkastelua varten. Isoissa tilauksissa asiakkaalle tarjotaan myös mahdollisuus kirjautua verkkosivuille ja tarkastella oman tilauksensa etenemistä. Tämä edellyttää Antti Soinilta tilauksen päivittämistä tietokantaan sitä mukaan, kun tilaus valmistuu.



KUVIO 3. Prosessikaavio Puuantin tilauksien vastaanotto- ja seuranta-olosuhteista, vaihe 3.

Vahvuudet

- Tilausten vastaanotto on mahdollista Antti Soinin valitsemana aikana.
- Virheiden mahdollisuus tilauksen vastaanotossa vähentyy toimivan tilauslomakkeen ja järjestelmän kautta.

- Tilausten vastaanottamiseen tarvittava aika vähenee, mitä pidempään järjestelmä on käytössä.
- Tehtyjen tilausten arkistointi parantuu.
- Vastaanotetut ja valmistuneet tilaukset sekä annetut työmääräykset on dokumentoitu yhdenmukaisesti.
- Asiakkaalla on käytössä tilaussovellus, joka mahdollistaa tilauksen etenemisen seuraamisen netissä. Tämä on selvä parannus aiempaan asiakaspalveluun, eikä kenelläkään kilpailijoista ole vastaavaa järjestelmää.

Heikkoudet

- Henkilökohtainen kontakti asiakkaisiin vähentyy väliaikaisesti.

Mahdollisuudet

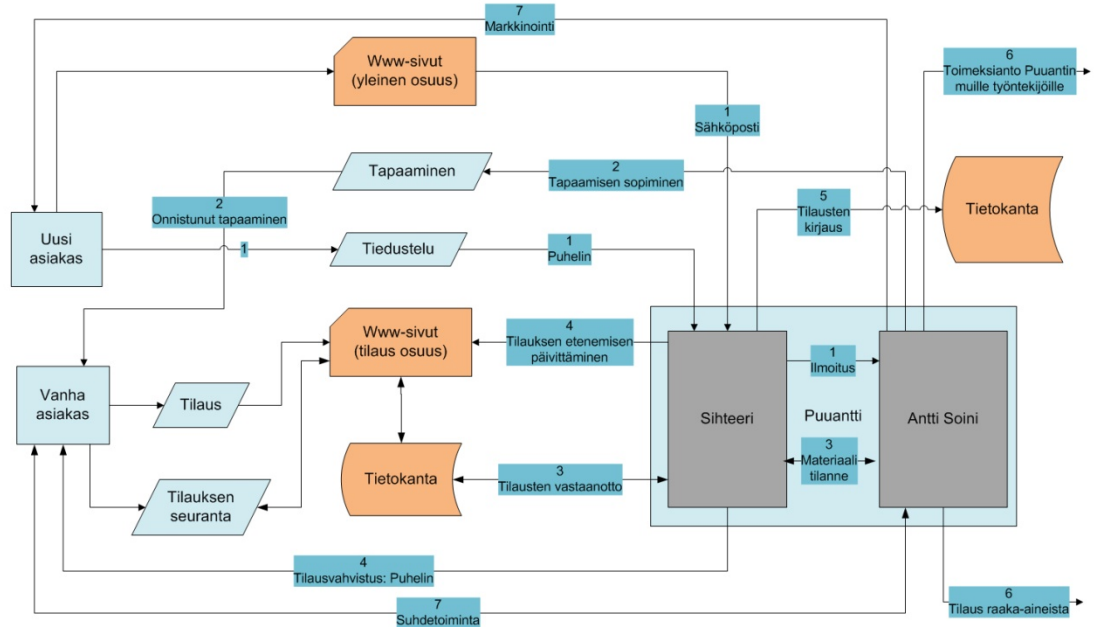
- Yrityksellä on mahdollisuus palkata uusi henkilö hoitamaan tilausten vastaanottoa.

Uhat

- Asiakkaat eivät halua käyttää uutta tilausjärjestelmää.
- Asiakkaat eivät osaa käyttää uutta tilausjärjestelmää.
- Asiakkaat eivät löydä uutta markkinointikanavaa, eivätkä nettisivut näin tuota toivottua hyötyä.
- Vähentynyt henkilökohtainen kontakti asiakkaisiin voi heikentää asiakkaiden sitoutumista Puuantiin.

5.6 Malli 4

Prosessin neljännessä vaiheessa tilaustenvastaanottoon otetaan mukaan uusi työntekijä. Tämä kyseinen henkilö voi olla jo yrityksen palveluksessa oleva henkilö tai uusi rekrytoinnin kautta haettu. Hän tulee hän korvaamaan Antti Soinin tilausten pääasiallisena vastaanottajana ja päivittäjänä. Tässä neljännessä mallissa uuden asiakkaan ottaessa yhteyttä Puuanttiin joko www-sivujen tai puhelimen kautta, sihteeri ottaa vastaan yhteydenottopyynnön ja tekee siitä tämän jälkeen ilmoituksen(1) Antti Soinille, joka sitten sopii tapaamisen asiakkaan kanssa valitsemana ajankohtana. Vanhan asiakkaan tehdessä tilauksen etenee tilaus kuten mallissa 3, joten asiakkaalle ei tässä mallissa tule enää muutoksia varsinaiseen tilausprosessiin. Ainoana asiakkaille muuttuvana asiana on, että tilausvahvituksia ei soita enää Antti Soini vaan hänen sihteerinsä. Sihteerin otettua vastaan tilauksen hän ilmoittaa tästä Antti Soinille, joka tarkistaa materiaalityöntekijän ja tämän jälkeen hän pystyy myös kertomaan sihteerille arvioidun toimitusajan. Saatuaan tämän tietoonsa sihteeri soittaa tilausvahvistuksen asiakkaalle ja kertoo saamansa toimitusaika-arvion. Sihteerin tehtäväksi jää myös tietokannan päivittäminen mahdollisten isojen osatilausten suhteen. Tässä viimeisessä mallissa Antti Soinilla on selvästi parempi mahdollisuus hoitaa niin markkinointia(7) uusille asiakkaille kuin suhdetoimintaa(7) vanhoihin asiakkaisiin. Hänelle jää myös selvästi enemmän aikaa antaa omaa panostaan tuotteiden valmistukseen, ja näin hänen osaamisensa tulee hyödynnettyä yrityksen käyttöön. Hyvin hoidetulla suhdetoiminnalla sekä sihteerin tekemien tilausvahvistusten myötä kontakti asiakkaisiin paranee, ja tämä sitouttaa asiakkaat entistä paremmin tilaamaan tuotteensa Puuantista.



KUVIO 4. Prosessikaavio Puuantin tilauksien-vastaanotto-prosessista, vaihe 4.

Vahvuudet

- Suhtetoiminta parantaa välejä avainasiakkaisiin.
- Antti Soinin osaaminen saadaan suunnattua tehokkaammin yrityksen hyödyksi.
- Markkinointia uusille asiakkaille voidaan toteuttaa paremmin.
- Tarkempien ja nopeampien tilausvahvistusten tekeminen puhelimitse parantaa asiakkaan saamaa palvelua.
- Tilausten vastaanotto-prosessi toimii, vaikka Antti Soini olisi estynyt hoitamaan työtehtäviään.

Heikkoudet

- Sihteerin kouluttaminen tehtävään vie luultavasti jonkin aikaa.

Mahdollisuudet

- Tilausmäärien kasvu mahdollistetaan tehostuneella suhdetoiminnalla ja markkinoilla.

Uhat

- Mikäli sihteerä ei löydy yrityksen tämän hetkisestä henkilöstöstä, joudutaan yritykseen palkkaamaan ulkopuolinen.
- Sihteerä ei pidetä yhtä soveliaana henkilönä hoitamaan tilauksia kuin Antti Soinia.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

On helppo uskoa, että prosessien tutkiminen ja uudistaminen voi tuoda esiin uusia asioita ja parantaa toimintaa monissa yrityksissä. Ei kuitenkaan ole niin helppoa uskoa, että se voi tapahtua pienimmissäkin muutaman hengen yrityksissä. Tässä opinäytetyössä kävi kuitenkin selväksi, että vaikka kyseessä on prosessi, joka vaikuttaa vain muutamaankin henkilöön, ei siitä silti ole välttämättä tehty niin tehokasta ja tuottavaa kuin mahdollista. Työn aikana Antti Soinille kävi selväksi, että vaikka kyse on käytännössä yksinkertaisesta prosessista, pitää se silti sisällään paljon mahdollisuuksia ja uhkia, joita ei välttämättä ole otettu tarpeeksi hyvin huomioon.

Varsinaisia johtopäätöksiä projektin onnistumisesta ei voida tässä vaiheessa vielä tehdä, koska projektia ei ole saatettu loppuun. Tärkeimmät johtopäätökset, jotka tässä vaiheessa pystytään tekemään, koskevat enemmänkin sitä, mitä kaikkea Antti Soini on yrityksen toiminnasta ymmärtänyt jo ennen varsinaisten muutoksien toteuttamista. Hänelle prosessien tarkempi tutkiminen ja niiden hyvien ja huonojen puolien löytäminen on antanut selvästi parempaa ymmärrystä näiden prosessien toimivuuden tärkeydestä. Konkreettisimpana asiana tulivat vastaan tämän hetkessä prosessissa piilevät uhat. Vaikka nämä uhat olivat aiemminkin Antti Soinin tiedossa, eivät ne kuitenkaan olleet aiheuttaneet tarpeeksi suurta huolta, ennen kuin niistä alettiin varsinaisesti keskustella. Suurimmaksi huolenaiheeksi Antti Soinille jäi sama ongelma kuin varmasti monella muullakin pienyrityksellä, nimittäin jos Antti Soini itse olisi estynyt tekemään työtään, ei sitä tällä hetkellä kukaan muu osaisi tehdä. Juuri tämän huolenaiheen vuoksi suunniteltiin prosessiin sen neljäs ja viimeinen vaihe, jossa sihteeri ottaa tilausten vastaanoton hallintaansa. Tämänkaltaisen pienen yrityksen voi toimia muutamana viikona ilman markkinointia ja suhtetoimintaa, mutta ei ilman tilauksia.

Uudessa parannetussa prosessissa Antti Soini näki myös selvää toivoa uudenlaisesta suuntauksesta hänen omalle työlleen. Hän on itse tuntenut jo pidemmän aikaa, että hänen taitonsa ja tietonsa menevät monella tapaa hukkaan, koska aikaa asioiden

suunnitteluun ja parempaan toteuttamiseen ei ole vain yksinkertaisesti jäänyt. Uskon juuri Antti Soinin oman innon mielenkiintoisempiin työtehtäviin saavan hänet ajamaan tämän muutosprosessin läpi soveliaan toteuttajan löydyttyä.

Viimeisen vaiheen lopullisen analysoinnin jälkeen Antti Soini suhtautuu luottavaisesti tuleviin muutoksiin ja uskoo niiden olevan toimiva ratkaisu niin omalle henkilöstölleen kuin asiakkaalleen. Antti Soini tuntuu jo pitkään kaivanneen takaisin entisenlaisen toimenkuvaansa, jossa hänellä olisi huomattavasti läheisempi kontakti asiakkaisiinsa, ja tämän prosessinuudistuksen kautta hänelle tarjoutuu mahdollisuus siihen.

7 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö on case tutkimus pk-yritys Puuantti Oy:n liiketoimintaprosesseihin. Puuantti on muutaman henkilön työllistävä puualan yritys, jonka pääasiallisena tuotteena ovat höylätyt ja liimatut komponentit ja aihiot. Yritystä johtaa Antti Soini, joka on alkanut ymmärtää, että pitääkseen yrityksensä kilpailukykyisenä nykyisillä markkinoilla, tulee yrityksen olla joustava, toiminnaltaan tehokas ja asiakkaat entistä paremmin huomioon ottava. Tämän saavuttaakseen yrityksellä on monia keinoja käytettävissään. Yksi niistä on ns. prosessijohtaminen, jonka tavoitteena on kehittää yrityksen liiketoimintaprosesseista mahdollisimman tehokkaita.

Prosessilla tarkoitetaan toimintoja ja resursseja, joiden avulla yritys saa aikaan tuloksia. Prosessien kuvaus tulee tehdä kaikkiin yrityksen toimintoihin ja tämän jälkeen yhdistää ne toisiinsa prosessikartaksi. Prosessijohtamista ja prosessien kuvaamista tehdään, jotta yrityksen toiminnot pystytään havainnollistamaan paremmin. Näiden kuvauksien avulla yrityksen olemassa olevat resurssit pystytään suuntaamaan oikein, menestykselle tärkeät toiminnot, ketjut ja prosessit hiotaan mahdollisimman tehokkaiksi sekä kyetään osoittamaan mahdolliset puutteet.

Prosessijohtaminen on siis liiketoiminnalle oleellisten prosessien kuvaamista ja analysointia. Mikäli yritys haluaa saada aikaan pitkälle kantavia ja toimivia suunnitelmia, tulee sen ottaa käyttöön liiketoimintaprosessien uudistaminen eli BPR (Business Process Re-engineering). Tällä menetelmällä yrityksen henkilöstö ottaa osaa muutoksiin ja näin saadaan käyttöön ja pystytään paremmin hyödyntämään se tieto, mitä yrityksessä on jo olemassa. Antamalla henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa toimintaan, pystytään yrityksen työntekijät sitouttamaan uudistusprosessiin ja näin helpottamaan käytännön toteutusta. Syitä prosessien uudistamiselle voivat olla esimerkiksi kannattavuus ongelmat, muutokset liiketoimintaympäristössä, henkilöstöresurssit tai tietotekniikka. Näistä syistä kaksi ensimmäistä luetaan ulkoisiksi ja kaksi jälkimmäistä sisäisiksi syiksi.

Olipa muutoksen syy sitten sisäinen tai ulkoinen, muutos tapahtuu vasta, kun sille on riittävän paljon positiivisia vetotekijöitä kohti uudistusta, ja toisaalta riittävästi negatiivisia työntekijöitä, jotka ajavat pois vanhasta prosessista. Puuantissa näitä molempia löytyi selvästi. Päätaivoitteena Antti Soinilla oli siirtyä pois nykyisestä työtehtävästään, jossa hän ei pääse käyttämään omaa ammattitaitoaan niissä kohdissa, joissa se hyödyttäisi yritystä eniten. Myönteisyyttä muutosprosessille antoi ymmärrys siitä, että mikäli henkilöstöresurssit pystyttäisiin kohdistamaan paremmin, se tulisi parantamaan asiakaspalvelua ja yrityksen tulosta. Negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat tietoisuus yrityksen toiminnan täydellinen riippuvuus Antti Soinin työpanoksesta sekä sekava ja puutteellinen dokumentaatio ja arkistointi. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyi halu muuttaa prosessia.

Muutokseen yrityksessä tarvitaan tietenkin resursseja, niin henkisiä kuin taloudellisia. Taloudelliset resurssit pystytään helpommin selvittämään kuin henkiset. Henkiseksi resursseiksi luokitellaan esimerkiksi seuraavat kyvyt: kyky käyttää systemaattisia menetelmiä, hallita muutoksia koordinoitusti, arvioida ja suunnitella muutoksia, analysoida muutoksien vaikutusta, simuloida suunniteltuja muutoksia, käyttää malleja jatkuvasti sekä kasata kaikki johtamisen tiedot yhteen. Mikäli muutosta tapahtuu, niin sillä on voi olla vaikutusta yrityksessä seuraaviin osa-alueisiin: yrityskulttuuri, toimintoketjut, tietojärjestelmät, henkilöresurssit, rakenteet, johtaminen, visio ja tavoitteet.

Prosessijohtamista voidaan tehdä useilla eri menetelmillä, mutta tässä opinnäytetyössä keskityttiin prosessien uudistamiseen SWOT-analyysien avulla. Ensin tarkasteltiin tämän hetken prosessissa olevia mahdollisuuksia sekä uhkia. Sitten tutkittiin tämän hetken prosessia tarkasti ja mietittiin, millaisiin lopputuloksiin projektilla haluttaisiin päästä. Tämän jälkeen suunniteltiin 4-vaiheinen prosessin uudistaminen, jossa ensimmäisenä vaiheena oli tämän hetken prosessi ja viimeisenä vaiheena lopulta tavoit-

teltu tila, jossa prosessia on muutettu suuntaan, joka hyödyntää yrityksen mahdollisuudet ja estää olemassa olevia uhkia.

Ensimmäinen malli piirrettiin, jotta prosessin heikkoudet ja mahdollisuudet saataisiin esille. Toinen malli oli kevyt aloitus uudelle ja tässä keskeisenä ovat www-sivujen tuottaminen sekä uuden yhtenäisen tilauslomakkeen luonti niin verkkoon kuin paperille. Kolmannessa mallissa www-sivujen tueksi otettiin tietokanta, johon netissä tehdyt tilaukset tallennetaan ja Antti Soini pystyy niitä lukemaan milloin vain. Tässä vaiheessa otetaan vielä vastaan tilauksia aivan normaalisti puhelimella ja faxilla, mutta asiakkaita kehoitetaan siirtymään uuden järjestelmän käyttöön. Uutena mahdollisuutena asiakkaille on isoissa tilauksissa, joissa tavarat toimitetaan osissa, tarkastella tilauksen etenemistä nettisivuilta. Viimeisessä neljännessä mallissa tilausten vastaanotto on siirretty sihteerin työksi ja vapautettu Antti Soini hoitamaan yrityksen markkinointia sekä suhdetoimintaa nykyisiin asiakkaisiin. Tässä vaiheessa verkkosivujen tilauslomake tulee olla pääasiallinen tilauskeino, mutta sihteerin palkkaaminen tehtävään mahdollistaa myös puhelintilausten vastaanoton. Tällöin sihteerin tulee vain täyttää tilauksen tiedot itse verkossa asiakkaan puolesta.

LÄHTEET

Martola, U., Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo: WSOY

QL Laatutoiminta Oy 2006. Prosessien kuvaaminen pk-yrityksissä. 3. uudistettu painos. Kuopio: QL Laatutoiminta Oy.

Morris, D., Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Juva: WSOY

Laamanen, K., Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy

Goto, K., Cottler, E. 2003. Verkkopalveluprojekti. Edita Publishing Oy: Helsinki

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Antti Soini, 2007, Toimitusjohtaja, Puuantti Oy

Haastattelut:

a) 11.9.2007,

b) 8.10.2007,

c) 4.11.2007

Martin, H. 2004. Liiketoiminnan sähköistäminen pk-yrityksessä [verkkójulkaisu]. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA). Tampere. [viitattu 8.11.2007]. Saatavissa http://www.ebrc.info/kuvat/eBRC_rr13.pdf

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille [verkkojulkaisu]. Turun kauppakorkeakoulu. Turku. [viitattu 8.11.2007]. Saatavissa http://www.teknologiateollisuus.fi/files/12884_Kirja.pdf

LIITTEET

Koska tämä opinnäytetyö on ennen kaikkea ohje kuinka prosessien muutos voidaan ajaa läpi Puuantti Oy:ssä, on liitteeksi lisätty myös ohjeita kuinka tietyt toiminnot tai suunnitelmat tulee toteuttaa.

LIITE 1: Ohje tietokannan tekoon

Tietokannassa tärkeintä ei ole sen itse rakenne, vaan käyttöliittymä. Käyttöliittymässä tulee ensisijaisena kohteena olla sen käytettävyys. Antti Soini ei ole tietotekniikan ammattilainen ja mikäli hän kokee käyttöliittymän vaikeaksi, ei hän tule sitä käyttämään. Tämän vuoksi kaiken tulee lähteä liikkeelle Antti Soinin toiveesta miten tietokantaa käytetään. Itse kanta voidaan perustaa pöytä tietokoneelle Puuantissa, mutta käyttöliittymän olisi hyvä toimia myös verkon välityksellä.

LIITE 2/1: Ohje tilauslomakeen tekoon

Tilauslomake suunnitellaan ensin paperimuotoon, jotta sitä voidaan käyttää myös faksin kanssa, tässä tapauksessa kenttien, joissa muussa tapauksessa olisi valintapainike, tulee olla tyhjiä. Netissä käytettävässä tilauslomakkeessa tulee kuitenkin kaikissa kohdissa, joissa vaihtoehdot on ennaltamääritetty, alasetoalikko.

Tilauslomakkeen tulee sisältää seuraavat tiedot:

Nimenä: Tilaus / tilausvahvistus

Puulaji (aakkosjärjestyksessä):

mänty, koivu, kuusi, valkotammi, eurooppalainen tammi, sapelimahonki, pyökki, hondurasmahonki, kaya mahonki, pähkinä, kirsikka, vaahtera, amerikkalainen valkotammi, amerikkalainen punatammi, saarni, wenge, pipolo, akaasia, tiikki, merbau, päärynäpuu, harmaaleppä, tervaleppä

Valmismitta:

Pituus, leveys, paksuus

Katkaisumitta:

Pituus, leveys, paksuus

Säleleveys:

Mitta tai ei liimattu

Puuvalmis:

Höylätty, hienosahattu, hiottu

LIITE 2/2 Ohje tilauslomakeen tekoon**Käsittely:**

Ei käsittelyä / lakkaus / maalaus / pohjamaalaus / vahaus

Käsittelyaine(valmistaja):

Vapaa tekstikenttä

Käsittelysävy:

Vapaa tekstikenttä

Kappalemäärä:

Vapaa tekstikenttä

Lisätiedot:

Vapaa tekstikenttä

Kuva:

Mahdollisuus liittää tiedosto koneelta + id-linkitys tähän tilausriviin

Hinta:

Vapaa tekstikenttä

LIITE 3: Ohje verkkosivujen tekoon

Verkkosivujen teossa apua voi tarjota Joonas Soini, joka myös ottaa sivuille tarvittavat kuvat. Sivulla tulee olla esittely yrityksestä itsestään, sen käyttämistä koneista ja niiden tuomat rajoitukset tilattaville tuotteille sekä kuvia Puuantin toimittamista tuotteista asiakkaan käytössä. Sivuille voidaan ottaa mukaan mainostajiksi Puuantin yhteistyökumppaneita. Tärkein osa sivustoa on itse tilauslomake, joka tulee olla täytettävissä niin sähköisesti, kuin tulostettavissa paperille. Tilauslomakkeen ehdot ovat yllä.

LIITE 4: Ohje seurantaan varten

Toimintaa prosessien uudistuksessa tulee seurata jatkuvasti. Tärkeimpänä kohteena ovat asiakkaiden reaktiot uudistuksiin. Prosessin uudistuksen yhtenä tavoitteena on parantaa asiakaspalvelua sekä asiakaskontaktia, vaikka mallien 2-3 kohdalla asiakaskontaktin määrä väheneekin väliaikaisesti. Tämän vuoksi läpi projektin tulee pystyä tarkkailemaan, että myös asiakkaat kestävät muutosvaiheet. Asiakkailta tulee kysyä palautetta tilauslomakkeen käyttöönoton jälkeen ja tehdä siihen muutoksia, mikäli asiakkaat näin toivovat. Myös verkkosivujen ulkoasusta tulee ottaa vastaan palautetta. Vaikka uudistukset tuovat muutoksia toimintaa, ei Puuantin tärkein kilpailukeino, toimitusnopeus, saa missään vaiheessa heikentyä. Tämän vuoksi siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota.