

PROSESSIEN MALLINTAMINEN  
SF-DATAN ASIAKASPALVELUPROSESSIN  
KEHITTÄMISEN APUNA

Case: SF-Data Osuuskunta

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tietojenkäsittely  
Sovelluskehitys  
Opinnäytetyö  
29.5.2009  
Satu Eerola

Lahden ammattikorkeakoulu  
Tietojenkäsittely

EEROLA, SATU:

Prosessien mallintaminen SF-Datan  
asiakaspalveluprosessin kehittämisen  
apuna

Case: SF-Data Osuuskunta

Sovelluskehityksen opinnäytetyö, 48 sivua, 10 liitesivua

Kevät 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyö käsittelee prosessijohtamista ja prosessiajattelun viemistä organisaatioon. Prosessijohtamiseen kuuluu olennaisena osana yrityksen toiminnan muuttaminen prosessiajattelun kaltaiseksi, jolloin toimintaa johdetaan prosesseina.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on mallintaa lahtelaisen SF-Datan asiakaspalveluprosessin toiminta. Tutkimusongelmana on miten asiakaspalveluprosessi toimii nyt ja miten se tulee toimimaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen.

Teoriaosuudessa käydään läpi prosessien mallintaminen, mittaaminen ja parantaminen. Lisäksi teoriaosuudessa on asiaa muutosjohtamisesta ja prosessien teknologialähtöisestä uudelleensuunnittelusta. Tähän teoriaosuuteen perustuen mallinnettiin SF-Datan asiakaspalveluprosessi ja kehitettiin tapaa, jolla prosessi tulee toimimaan muutoksen jälkeen.

Prosessin mallintamisen tuotoksena syntyi prosessikaavio, joka kertoo graafisesti kuinka prosessi toimii. Samanlainen kaavio luotiin myös asiakaspalveluprosessista toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeisestä tavasta toimia. Suurin muutos on lähes kaikkien tietojen siirtyminen tietokantaan, jonne uuden toiminnanohjausjärjestelmän avulla tallennetaan kaikki asiakaspalveluprosessin aikana syntyvä tieto. Tieto siis keskitetään yhteen paikkaan, jolloin työaikaa ei kulu erillisten tiedostojen käsittelyyn.

Tuloksena oli uusi mallinnettu prosessi, jolle asetettiin mittarit. Mittaustuloksia prosessin parantumisesta ei tehty, joten vertailutulosta ei ole. Mittaaminen tehdään ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa ja sen jälkeen.

Tämä opinnäytetyö voi toimia oppimateriaalina prosessien mallintamisessa tai pohjana muille prosessin mallintamistoille.

Avainsanat: Prosessit, prosessien mallintaminen, prosessien arvioiminen, muutosjohtaminen, teknologialähtöinen uudelleensuunnittelu

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Computing

EEROLA, SATU:

Process modelling as a method for  
developing SF-Data's customer service  
process  
Case: SF-Data

Bachelor's Thesis in Application Development, 48 pages, 10 appendices

Spring 2009

ABSTRACT

---

In this bachelor's thesis, the main issue is process management and taking the processes as a way of thinking to organizations. Process management is about changing the way of doing things to doing them in processes. All actions are represented as parts of a process.

The purpose of this bachelor's thesis was to model SF-Data's customer service process. SF-Data is a firm from Lahti and it was founded in 1999 and it works in the field of Information Technology. The research problem was how the customer service worked initially and how it would work after taking a new Enterprise Resource Planning System (ERP) into use.

In the theory part process modeling and measuring are explained. There is also theory about change management and technology-based remodeling of processes. Using this theory as a base, SF-Data's customer service process is modeled and the way of doing things after the system change is analysed.

As a result of the process modeling a process flow chart was created. This flow chart is a graphic way of describing how the process works. The same kind of flow chart was created about the situation after the system change. The biggest change was that all information generated during the customer service process would be saved into one database. This saves time when people don't need to find and use separate files.

The result of this bachelor's thesis was a new modeled process measured by new indicators. The biggest mistake was that the use of these indicators was forgotten before the new system was adopted. This means that there are no comparison results how well the process worked before and after the new ERP.

This bachelor's thesis can be used as learning material for modeling processes or as a base for similar process modelings.

Key words: Processes, process modelling, evaluating processes, managing changes, technology-based re-engineering of processes

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä teoreettinen viitekehys	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
2	PROSESSIJOHTAMINEN	4
2.1	Prosessijohtamisen historiaa: laatujohtaminen	5
2.2	Prosessiajattelu	7
3	PROSESSIEN KUVAAMINEN JA UUDISTAMINEN	9
3.1	Prosessiperusteisen muutoksen malli	10
3.2	Prosessiajattelun vieminen organisaatioon	12
3.3	Prosessien mallintaminen	13
3.4	Prosessin parantaminen	16
4	PROSESSIN SUORITUSKYKY JA MITTAAMINEN	18
4.1	Ydinprosessien suoritustekijät	19
4.2	Ydinprosessien uudistaminen ja muutoksen hallinta	20
5	TEKNOLOGIALÄHTÖINEN UUDELLEENSUUNNITTELU	22
5.1	Teknologia mahdollistajana	23
5.2	Prosessien ja IT:n yhteistoiminta	26
6	MUUTOSJOHTAMINEN	28
6.1	Muutosprosessin vaiheet, muutoksen hallinta ja uudistamisen laajuus	29
6.2	Muutoksen onnistumisen kriittiset tekijät ja henkilöstön kehittäminen	30
7	CASE: SF-DATA OSUUSKUNTA	33
7.1	SF-Datan toiminnanohjausjärjestelmän suunnittelu- ja toteutusprojekti	34
7.2	Prosessin tunnistaminen	35
7.3	Prosessin kuvaaminen	36
7.4	Prosessin parantaminen	37
7.5	Parannetun prosessin kuvaaminen	38

7.6	Teknologia­lähtöinen uudelleensuunnittelu	39
7.7	Muutosjohtaminen yrityksessä	40
7.8	Jatkokehitys	41
YHTEENVETO JA POHDINTA		43
LÄHTEET		46
LIITTEET		48

## 1 JOHDANTO

Keväällä 2008 alkoi tietotekniikka-alalla toimivan SF-Datan kanssa yhteistyössä projekti, jonka tarkoituksena oli tehdä toiminnanohjausjärjestelmä yritykselle. Järjestelmään oli tarkoitus yhdistää kaikki yritykseen liittyvät toiminnot kuten varaston, tuotteiden, asiakkaiden, tukkujen ja työntekijöiden hallinta, osto- ja myyntitoiminnot, työntekijöiden tunti- ja kilometriraportoinnit, yrityksen tehdyt tarjoukset ja tietokonekokoonpanojen kirjaukset.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yrityksen asiakaspalveluprosessin toimintaan. Asiakaspalveluprosessiin liittyviä toimintoja ovat lähinnä asiakastietojen talletus, tilausten talletus, työntekijöiden tuntikirjanpito ja laskutus.

Opinnäytetyön rakenne on kaksiosainen, ensimmäisessä osiossa tarkastellaan teoreettista tietopohjaa ja toinen osio keskittyy tutkimuksen toteuttamiseen.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten asiakaspalveluprosessi toimii nyt ja miten se tulee toimimaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Tutkin asiakaspalveluprosessin kulkua ja arvioin sen suorituskykyä, minkä jälkeen mietin, miten ko. prosessia voidaan parantaa. Teen myös uudesta parannetusta asiakaspalvelun prosessista prosessikuvauksen.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- *Miten asiakaspalveluprosessi toimii tällä hetkellä?*
- *Miten prosessin tulisi toimia, jotta se olisi mahdollisimman optimi?*
- *Millä prosessin hyvyttä arvioidaan ja mitataan?*
- *Miten henkilöstö saadaan toimimaan uuden mallin mukaan?*
- *Vaativatko muutokset tietoteknisiä muutoksia?*

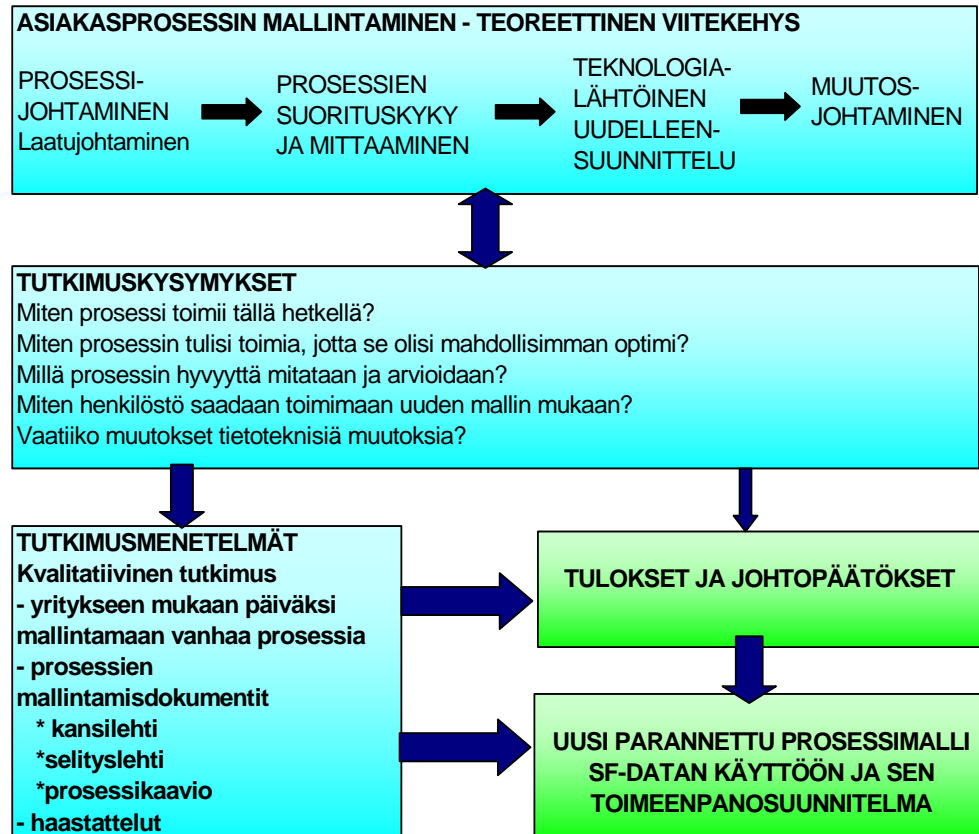
Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys liittyy prosesseihin ja niiden mallintamiseen. Opinnäytetyössä käyn läpi mitä prosessit ovat ja miten niitä mallinnetaan. Prosessien mallintamiseen liittyy myös prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi, sillä prosessin mallintamisesta ei ole kovinkaan paljon hyötyä, jos ei tiedetä mitä sillä halutaan saavuttaa. Prosessitietoutta tarvitsen SF-Datan käytössä olevan asiakaspalveluprosessin ja uuden parannetun asiakaspalveluprosessin mallintamisessa.

SF-Data on tietotekniikan alan yritys, jossa teknologian merkitys on suuri. Tästä syystä teoreettiseen viitekehukseen kuuluu myös teknologialähtöisen uudelleensuunnittelun periaatteet. Teknologialla voidaan huomattavasti parantaa asiakasprosessia. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kaltaisen suuren muutoksen takia on hyvä ottaa esiin myös muutosjohtaminen yrityksessä siltä varalta, että muutos aiheuttaa muutosvastarintaa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolloin pyritään ymmärtää tutkittavaa toimintaa. Tällä tarkoitetaan toiminnan merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista toiminnasta.

Menen tutkimaan yrityksen toimintaa yhden päivän ajaksi, jolloin mallinnan käytössä olevan asiakaspalveluprosessin. Prosessin mallintamisessa teen prosessin mallintamisdokumentit, joita ovat kansilehti, selityslehti ja prosessikaavio. Lisäksi haastattelen yrityksen tietohallintojohtajaa, jotta saan mahdollisimman tarkan käsityksen siitä, miten yrityksessä toimitaan.



**Kuvio 1. Tutkimusasetelma**

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyöni tutkimusasetelma, jonka mukaisesti olen toiminut.



## 2 PROSESSIJOHTAMINEN

Kiristynyt kilpailutilanne ja nopeat ympäristömuutokset vaativat yritykseltä toimia. Yritykseltä vaaditaan asiakasläheisyyttä, nopeaa reagointikykyä ja kustannustehokkuutta (Hannus 1993, 17). Tulevaisuuden laatuyritys on joustava ja nopealiikkeinen, organisaatiotasoja ja esimiehiä on vähän ja pääosa henkilöistä työskentelee tiimeissä. Organisaatio muotoutuu tärkeimpien prosessien mukaan ja tietotekniikka tuo yritykseen uusia mahdollisuuksia. Asiakkaat, toimittajat ja tiimit sitoutuvat virtaviivaistettuihin ja nopeutettuihin prosesseihin tiiviimmin. Asiakaskeskeisyys ja -sitoutuneisuus vaikuttavat läpi organisaatorajojen. Muutostarpeet osataan tunnistaa paremmin ja laatu laajenee käsittämään liiketoiminnan suorituskyvyn erinomaisuuden. (Lecklin 1997, 23)

Näihin haasteisiin pystytään vastaamaan uudellaisilla johtamismalleilla. Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaation toiminta perustuu prosesseihin ja sitä johdetaan prosessien avulla (Moisio 2005). Organisaatorajat ylittävillä prosesseilla määrätään omistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä. Puhdas prosessijohtaminen merkitsee luopumista funktionaalisesta organisaatiosta ja näin ollen myös yrityksen johto muodostuu tärkeimpien prosessien omistajista. Koko toiminta nähdään hierarkkisena prosessirakennelmana, jossa prosessit liittyvät toisiinsa verkkomaisesti. Tämän prosessiverkon tulee olla yrityksen strategioiden mukaan hallittu kokonaisuus, jonka on tuettava yrityksen menestystekijöitä. (Lecklin 1997, 140–141)

Prosessien johtamisella tavoitellaan yrityksen sisäisistä tekijöistä tehokasta resurssien käyttöä, suorituskykyä, tehokkuutta ja lisäarvoa. Ulkoisista tekijöistä tavoitellaan asiakasvaatimusten täyttymistä, asiakastyytyväisyyttä ja kilpailukykyä (Moisio 2005). Prosessijohtaminen muuttaa monia asioita yrityksessä verrattuna perinteiseen johtamiseen. Tärkeimpänä voidaan huomata, että tavoitteet ja mittarit muuttuvat. Perinteisessä johtamisessa kannustetaan

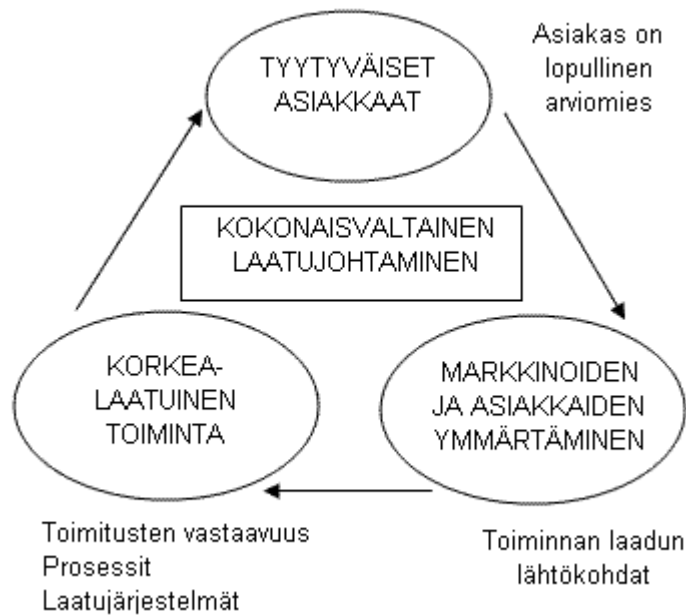
liikevaihdon ja tuloksen kasvuun, sijoitetun pääoman tuottoon ja markkinaosuuteen kun taas prosessijohtamisessa pyritään asiakastyytyvyyteen, osaamispääoman kasvuun ja operatiivisten toimintojen läpimenoaikojen lyhentämiseen. Tulee siis huomata, että prosessijohtamisella pyritään vaikuttamaan asiakkaiden kokemaan laatuun ja siitä syystä suorituskykyä mitataan asiakaslähtöisesti. (Hannus 1993, 17–18)

Prosessijohtamisen etuna on organisaation ja toiminnan yhteneväisyys, ja tämä antaa prosessista vastaavalle paremmat mahdollisuudet johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuutena. Kommunikointi eri prosessia hoitavien henkilöiden välillä helpottuu ja yhteiset tavoitteet tulevat tunnetuiksi. Kehittämistavoitteita voivat olla esimerkiksi kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen, joustavuuden lisääminen, läpimenoaikojen lyhentäminen ja laadun ja palvelun parantaminen. (Lecklin 1997, 142)

## 2.1 Prosessijohtamisen historiaa: laatujohtaminen

Asiakaslähtöisessä, kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa (Total Quality Management, TQM) lähdetään siitä, että laatu ilmenee ja on mukana kaikissa yrityksen toiminnoissa (Hölttä & Savonen 1997, 11) Laadulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun kaikkia ominaisuuksia, joilla tuote tai palvelu täyttää asetetut tarpeet. Koko toimintaketju tulee kehittää sen sijaan, että tarkasteltaisiin ketjussa vain yhtä toimintoa tai tehtävää. Tätä ideaa on laajennettu ja siitä on johdettu prosessijohtaminen. (Hannus 1995, 131.)

Laatua verrataan asiakkaan tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin ja jos asiakas on tyytyväinen, on yrityksen toiminta laadukasta. Laatujärjestelmän ja toimintaprosessien avulla toimintaa voidaan kehittää asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Kokonaisvaltainen laatu koostuu korkealaatuisesta toiminnasta, markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtämisestä ja tyytyväisistä asiakkaista kuvion 2 mukaisesti. (Lecklin 1997, 18–19)



**Kuvio 2. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 1997)**

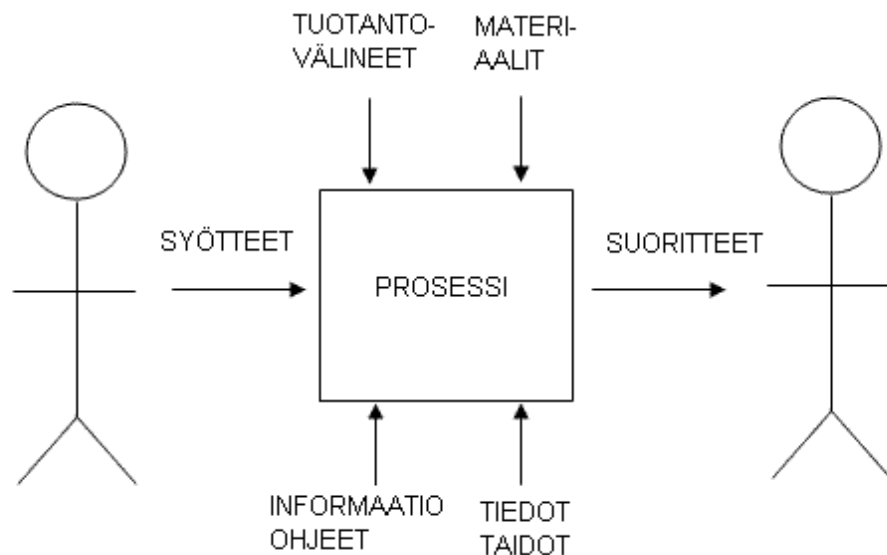
Asiakaslähtöinen laatujohtaminen on tullut teollisuuden piiristä, jossa kehittynyt laatujohtamisen tapa yhdistettiin palvelujen laadunohjaukseen. Koko asiakkaalle arvoa tuottava prosessi on hiottu huippuunsa ja tällä päästään myös parempaan kustannustehokkuuteen ja lyhennettyihin läpimenoaikoihin. Laadunohjaamiseen liittyy olennaisena osana myös luova ja systemaattinen kehittämistoiminta. Kehittämistoiminnassa käytetään erilaisia työkaluja ja lähestymistapoja, joilla on tarkoitus parantaa yrityksen laatujohtamista. Näitä työkaluja ovat esimerkiksi syy-seuraus -kaaviot (kalanruotokaaviot), histogrammit, hajontakaaviot ja vuorovaikutuskaaviot. (Hannus 1993, 91–93)

Laadunohjaus mielletään yleisesti teknisen tuotteen ja tuotannon ominaisuutena, koska se liittyy vahvasti tuotteiden laadunvarmistukseen. Laadunohjauksen tehtävänä on tarkistaa, että tuotteet ovat spesifikaatioiden mukaisia. Korkean teknisen laadun lisäksi hyvin menestyneille yrityksille on ominaista olla voimakkaasti asiakaskeskeisiä. Palveluyrityksissä toiminnan laatu on osattu yhdistää asiakaspalveluun ja tämä idea on siirtymässä myös teollisuusyrityksiin. Teollisuusyritysten tarjontaan kuuluu yhä enenevässä määrin erilaiset palvelut, kuten tekninen tuki, asiakaskoulutus, korjaus ja ylläpito. (Hannus 1993, 98)

Tärkeää on ymmärtää, että loppupelissä laatua arvioi vain asiakas. Laadulla tarkoitetaan tuotteen ominaisuuksien lisäksi toimitusvarmuutta, toimitusaikaa ja asiakaspalvelua. Todellinen asiakaslähtöisyys kuitenkin on muutakin kuin loistavaa asiakaspalvelua asiakasrajapinnassa. Kaikki prosessin osatoiminnot ovat tärkeitä laadun luomisessa, samoin koko henkilöstö. Korkea asiakaspalvelun laatu syntyy oman asiakaspalveluhenkilökunnan motivaatiosta, yrittäjyydestä ja palveluhenkisydestä. Palvelun laatu konkretisoituu kaikissa asiakaspalvelutilanteissa, sillä asiakkaan tyytyväisyys on taattava joka kerta uudelleen. Käytännössä tärkein asia on henkilökunnan motivaatio, johon vaikuttavat pehmeät ja kovat tekijät. Pehmeisiin tekijöihin luetaan yrityksen arvot, yrityksen kulttuuri ja avainjohtajien henkilökohtaiset ominaisuudet, koviin tekijöihin luetaan esimerkiksi kannuste- ja bonusjärjestelmät. Laatujohtaminen tulee kytkeä osaksi liiketoiminnan kriittisiä suoritustekijöitä ja ydinprosesseista lähtevää innovatiivista ja tehokkaasti johdettua uudistamisprosessia. (Hannus 1993, 34, 98–99, 110)

## 2.2 Prosessiajattelu

Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa tehtäviä, jotka toisiinsa liitettyinä tuottavat yritykselle hyödyllisen tuloksen liiketoiminnan kannalta. Prosessilla on sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita, joille prosessi tuottaa lisäarvoa. Prosessi on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata, projekti sen sijaan on ainutkertainen. Prosessia voidaan ohjata niin, että sen suoritteet täyttävät tietyt laatuvaatimukset. Esimerkiksi tietokoneen kasaaminen on projekti, kun taas tietokoneen kasausprosessi sisältää ne tehtävät, jotka normaalisti kuuluvat minkä tahansa tietokoneen kasaamiseen. Prosessi saa yrityksen sisäiseltä tai ulkoiselta toimittajalta syötteitä, lähtötietoja tai materiaalia ja sen lopputuloksena asiakas saa haluamansa suoritteet (Kuvio 3). Ulkopuolelta katsottuna prosessi on musta laatikko, johon menee syötteitä ja sieltä tulee ulos suoritteita. (Lecklin 1997, 138)



**Kuvio 3. Liiketoimintaprosessi (Lecklin 1997)**

Paras tapa saavuttaa yrityksessä asiakaslähtöisyyttä, on parantaa asiakasrajapinnan taustalla olevien operatiivisten prosessien suorituskykyä, kuten tilaus/toimitusprosessin toimivuutta. Hyvää asiakaspalvelua ei siis ole pelkästään etulinjassa olevien asiakaspalvelijoiden työskentely, vaan myös prosessien muissa vaiheissa työskentelevien työpanos. Tarkoituksena on parantaa tuottavuutta ja lisätä asiakkaan saamaa arvoa poistamalla päällekkäiset työt, odotusajat ja arvoa tuottamattomat toiminnot (Karlöf 1994, 287). Prosessijohtamisessa eri funktioiden tavoitteet ja prosessilähtöiset suoritustavoitteet ja -mittarit yhdensuuntaistetaan. Prosessitoimintatavassa suorituskyvyn mittarit ovat asiakaslähtöisiä ja sisäinen toiminta koostuu myös sisäisistä asiakas/toimittaja – ketjuista. Suorituskyvyn mittaamisessa korostuvat tiimisuoritukset, eivät yksilösuoritukset. (Hannus 1993, 26–31)

Moision (2005) mukaan hyvä prosessi toteuttaa organisaation aikomuksia (strategia, tavoitteet), minimoi turhat työvaiheet, on yksinkertainen ja selkeä, varmistaa laadun (kriittiset ja tärkeät työvaiheet), sekä sitoo yhteen työvaiheet ja tietojen hallinnan. Hyvälle prosessille on asetettu tavoitteita ja niitä mitataan ja prosessi- ja linjavastuut on pohdittu. Hyvä prosessi on asiakaslähtöinen ja linkitetty tietojärjestelmiin.

### 3 PROSESSIEN KUVAAMINEN JA UUDISTAMINEN

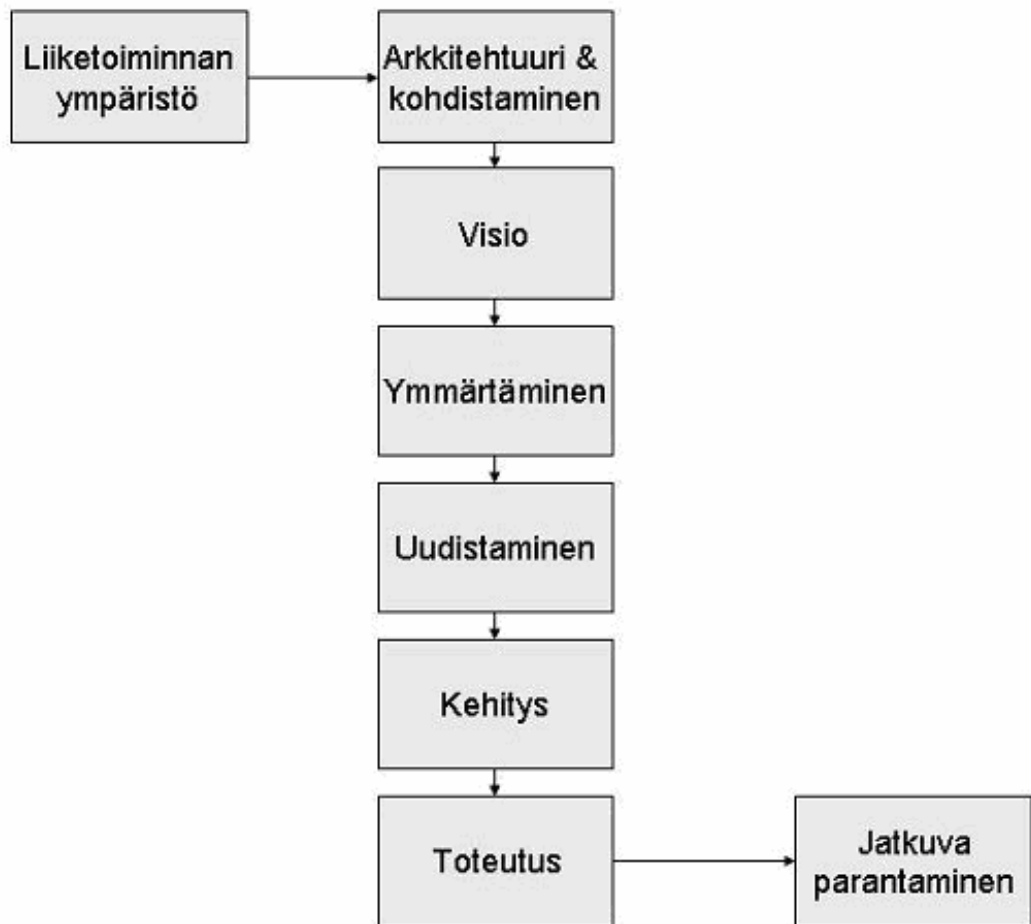
Liiketoimintaprosessien tunnistaminen ja kuvaaminen ei ole uusi asia. Samalla kun on rakennettu laatujärjestelmiä ja kehitetty tietojärjestelmiä, on huomattu, että järjestelmät tulee rakentaa toiminto- ja prosessilähtöisesti. Järjestelmien ei siis tule olla rakennettu voimassa olevan organisaatorakenteen mukaan. Ongelmana järjestelmän kehittämisessä on, että usein uudelleensuunnittelua ei tehdä, vaan mallinnetaan jo olemassa olevat toimintaprosessit. Käytössä olevat kuvauskeinot (lävistäjämatriisit, tietovirtakaaviot, toimintarakennekuviot yms.) kannustavat melko heikosti uudelleensuunnitteluun. Sen sijaan vanhat työkulkukaaviot ovat tehokkaita järjestelmän uudelleensuunnittelun kannalta, koska ne on kuvattu sitä mukaa miten prosessi etenee ajallisesti. (Hannus 1993, 42)

Prosessien uudistamisessa on tarkoituksena, että analyysi-, suunnittelu- ja toimeenpanotehtävät kytkeytyvät toisiinsa rinnakkaisesti etenevinä päättymättöminä ketjuina. Prosessijohtamisessa ohjaus ja organisointi tapahtuvat siis prosessien pohjalta, ei funktionaalisesti. Lähtötilanteessa tunnistetaan yrityksen ydinprosessit ja niiden suorituskyvyn mittarit. Perinteisiä ydinprosesseja ovat muun muassa uuden tuotteen kehittäminen, asiakaspalvelu tai tilaus/toimitusprosessi. Nämä prosessit leikkaavat eri yksiköitä ja ylettyvät myös yrityksen ulkopuolelle, esimerkiksi alihankkijoiden, asiakkaiden ja jälleenmyyjien toimintoihin. Asiakkaan tarpeista lähtevä toiminnanohjaus on olennainen osa prosessijohtamista. (Hannus 1993, 21- 23)

Prosessijohtaminen vaatii usein ydinprosessien uudistamista. Ydinprosessit koostuvat kaikista niistä yritystä ja sen sidosryhmiä läpileikkaavista toimintoketjuista, jotka alkavat asiakkaan tarpeista ja päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Ydinprosessien uudistamisella pyritään eliminoimaan kaikki ne toiminnot, jotka eivät anna prosessin asiakkaalle konkreettista arvoa. Ydinprosessien uudistaminen merkitsee suuria muutoksia yrityksen perinteisiin toimintatapoihin. (Hannus 1995, 9-21)

### 3.1 Prosessiperusteisen muutoksen malli

Burlton (2003, 3) on kehittänyt seuraavassa kuviossa 4 esitettävän mallin prosessiperustaiselle muutokselle. Mallissa yhdistyvät niin prosessien uudelleensuunnittelun kuin jatkuvan parantamisenkin osa-alueet.



**Kuvio 4. Burltonin muutosprosessimalli (mukailtu Burlton 2003)**

#### *Liiketoiminnan ympäristö ja Arkkitehtuuri & kohdistaminen – vaiheet*

Näissä vaiheissa kartoitetaan jo olemassa olevat liiketoiminnan lähtökohdat, joihin kuuluvat liiketoiminnan visio ja missio, yrityksen suorituskyky, asiakkaat ja sidosryhmät, ydin- ja tukiprosessien tunnistaminen ja suorituskyky, käytössä oleva teknologia sekä henkilöstöresurssit.

### *Visio – vaihe*

Tässä vaiheessa tärkeät ydinprosessit tunnistetaan valittaviksi muutosohjelmaan. Avainsidosryhmät ja prosessin menestymisen kriteerit määritetään ja prosessin kriittiset vaiheet tunnistetaan ja prosessi kuvataan. Uuden liiketoimintamallin tavoitteet määritellään.

### *Ymmärtäminen – vaihe*

Tässä vaiheessa kuvataan jo olemassa olevat prosessit. Niiden sisältämät työnkulut analysoidaan ja tutkitaan, ovatko ne tehokkaita ja edistävätkö ne yhteistyötä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Tämä vaihe käyttää kuvaamis- ja mallintamistekniikoita hyväkseen. Niiden avulla esitetään prosessien ongelmat ja mahdollisuudet parantaa työnkulkuja sekä prosessin suorituskykyä.

### *Uudistaminen – vaihe*

Tässä vaiheessa tehdään uusien näkökulmien, teknologioiden sekä organisaatiotrendien vertailuja. Niistä valitaan toteuttamiskelpoiset käytännöt ja tämän jälkeen uudet prosessit lopullisesti mallinnetaan.

### *Kehitys -vaihe*

Tämän vaiheen ensimmäinen tehtävä on uudistamisvaiheen mallien purkaminen lähtötasolle toteuttamista varten. Tämän jälkeen jatketaan yksityiskohtaisten menettelytapojen ja prosessimääritysten tekemisellä. Tämä vaihe suunnittelee ja kehittää myös mekanismit, joiden mukaan muutos tapahtuu. Näihin kuuluvat mm. roolit, koulutus, organisaatorakenne, palkitsemisjärjestelmät, henkilöstöhallinto sekä tiimien yhteistoiminta.

### *Toteutus -vaihe*

Tämän vaiheen aikana asennetaan ensin laitteistot ja systeemit pilottiprojekteja varten. Henkilökunta saa tarvittavan koulutuksen ja roolit sekä vastuut selvitetään. Pilottiprojektien avulla käyttöönotettuja ratkaisuja vielä hienosäädetään ja pyritään vakuuttamaan viimeisetkin epäilijät siitä, ettei kyseessä ole riskialtis yritys. Sitten uusi prosessimalli otetaan käyttöön. Lopullinen hienosäätö



suoritetaan ja käyttöönoton jälkeisillä arvioinneilla mitataan muutoksen onnistuneisuutta.

#### *Jatkuva parantaminen – vaihe*

Tässä vaiheessa uutta toimintamallia arvioidaan ja mitataan suhteessa liiketoiminnan avainlukuihin. Toimintamallin korjausta ja ohjausta tehdään jatkuvasti, sitä mukaa kun huomataan parannuskohteita. Kun hanke on suoritettu, uuden toimintaympäristön ja -mallin myötä saavutetaan organisaationaliset rajat ylittävää oppimista ja jatkuvaa kehitystä. (Burlton 2003, 3-4)

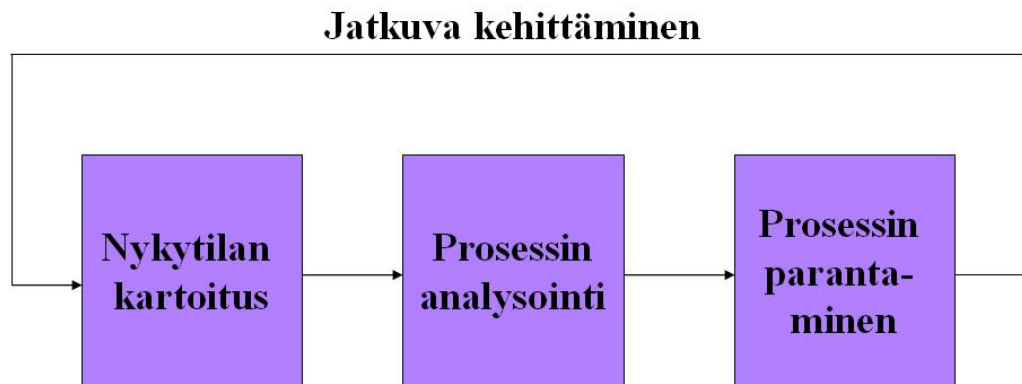
Prosessijohtamisessa on tarkoitus ensin ottaa ydinprosessit haltuun ja sen jälkeen kehittää niitä. Kehittämisellä tavoitellaan parantuneita tuloksia. Ensimmäinen tehtävä on selvittää tehdäänkö oikeita asioita ja sen jälkeen kehitetään prosesseja niin, että asiat tehdään oikein. (Blåfield 1996, 40) Prosessijohtamisella on tarkoituksena tuoda yritykselle sellaista kyvykkyyttä, jota on vaikea kopioida ja se erottaa yrityksen kilpailijastaan. Ydinosaaminen tietyllä alueella ei takaa menestystä ellei yrityksellä ole kyvykkyyttä muuttaa osaamistaan toimintaprosessiensa kautta asiakkaalle arvoksi. (Hannus 1993, 15–16)

Jos palveluprosessien rajapinnoilla toimitaan huonosti ja palveluketjun osat eivät pelaa yhteen, lopputuloksen laatu on heikko. Tämä huonolaatuisuus välittyy asiakkaalle. Tämän ehkäisemiseksi on selvitettävä koko palveluketjun toimintateho ja eri vaiheille asetetut päämäärät. Samalla tutkitaan tukeeko voimassa oleva organisaatorakenne palvelun sujuvaa tuottamista. (Hölttä & Savonen 1997, 85)

### 3.2 Prosessiajattelun vieminen organisaatioon

Prosessien parantaminen vaatii useita vaiheita (Kuvio 5), joilla saadaan aikaan prosessien laadun parantuminen. Ensimmäinen on nykytilan kartoitus, sitten nykyisen prosessin analysointi, sitten tulee prosessien parantaminen. Kun prosessi on saatu

parannettua, tärkeää on ylläpitää jatkuvaa kehittämistä. Tällä halutaan taata prosessin hyvä laatu koko prosessin eliniän ajan.



**Kuvio 5. Prosessien kehittämisen vaiheet**

Kun yrityksen prosesseja mallinnetaan, on hyvä tietää mistä kaikesta mallintaminen koostuu. Usein yrityksessä ei tiedetä mitä prosessin mallintamiseen kuuluu ja se voi työläisyydellään yllättää. Prosessin mallintaminen kuitenkin noudattaa tietynlaista kaavaa. Ensin tunnistetaan ydin- ja tukiprosessit ja piirretään prosessikartta. Sen jälkeen paloitellaan ydin- tukiprosessit osaprosesseiksi ja mallinnetaan osaprosessit eli kerätään perustiedot prosessista lomakkeelle, piirretään prosessikaavio (kuka/keikä, mitä, miten), laaditaan prosessille selityspehti ja lopuksi laaditaan prosessin kansilehti. Tämän jälkeen sovitaan mittarit sekä arviointitavat, kehitetään työkalut ja ohjeet prosessin kriittisille vaiheille ja huolehditaan, että tietojärjestelmät tukevat prosessia. Viimeinen vaihe on arvioida ja parantaa prosessia jatkuvalla kehittämisellä.

### 3.3 Prosessien mallintaminen

Liiketoimintaprosessien mallintamisessa (Business Process Modeling, BPM) pyritään mallintamaan kaikki organisaation ydinprosessit ja niihin sisältyvät aktiviteetit, tehtävät, työntekijät sekä resurssit ja hallinnoimaan tehokkaasti niiden yhteistoimintaa. Mallien avulla voidaan esittää lukuisia eri näkökulmia

prosesseihin, mukaan lukien automatisoidut ja manuaaliset prosessiaktiviteetit, päätöstentekopisteet, rinnakkaiset ja peräkkäiset työkulut, sekä sen kuinka hallita poikkeuksia (Prior 2003, 21).

Uudelleensuunnitteluprosessi alkaa ydinprosessien tunnistamisella ja niiden karkealla kuvaamisella (Hannus 1993, 34). Tärkein prosessien toiminnan kuvaustapa on prosessikartta, joka toimii kommunikoinnin työkaluna uudelleensuunnitteluprosessin edetessä. Prosessikartta kuvaa yrityksen ydinfunktiot ja niitä läpileikkaavat ydinprosessit havainnollistavalla graafisella kuvauksella (Kuvio 6). Ydinprosessit on kuvattu vaakasuorina nuolina ja niitä ovat esimerkiksi markkinointi ja myynti, alihankinta, tuotanto ja asiakashallinta. Tukiprosesseja ovat mm. taloushallinto, henkilöstöhallinto sekä konsernijohto ja ne palvelevat kaikkia ydinprosesseja.



**Kuvio 6. Prosessikartan periaate (Martola & Santala (1997))**

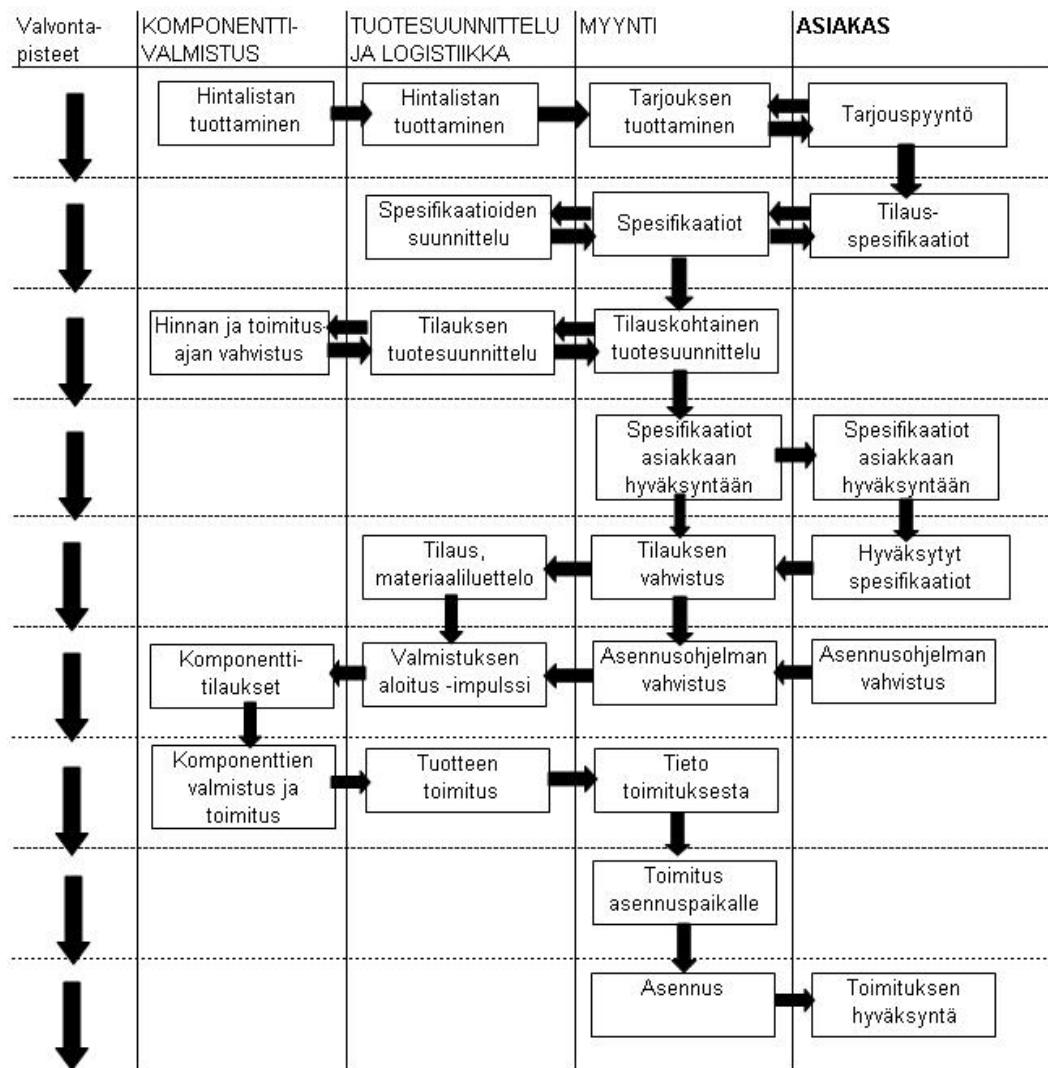
Ydinprosessien määrittelyn lähtökohtana ovat yrityksen keskeiset strategiset tavoitteet ja kilpailukyvyn kannalta olennaiset ongelma-alueet. Kaikki asiakkaan saamaan arvoon vaikuttavat toiminnot ja tietovirrat tulee ottaa huomioon, kun

ydinprosesseja määritellään. Asiakas kokee ajan, laadun ja kokonaiskustannukset kaikkein tärkeimpänä. Prosessilähtöisessä toiminnan uudistamisessa pyritään optimoimaan prosessin toimintojen sisäiset kytkennät. Ydinprosessien välisiä kytkentöjä pyritään minimoimaan, jotta prosessista tulisi hallittavampi. (Hannus 1993, 212–213)

Hyvä prosessikuvaus:

- sisältää prosessin kannalta olennaiset asiat; henkilöt, järjestelmät, asiakkaat, tavarat, tiedon, tehtävät
- esittää tapahtumien väliset riippuvuudet
- auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja henkilöstön roolia
- edistää yhteistyötä
- antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen mukaan

Tarkoituksena on tunnistaa yrityksen ja sen asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien perustoiminnot. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi myynti, tuotemarkkinointi, ostotoiminta, varastointi ja jakelu sekä tuotesuunnittelu. Kun nämä perustoiminnot on tunnistettu, prosessikarttaan kuvataan yksi tai useampi ydinprosessi keskeisten toimintojen sekä tieto- ja materiaalivirtojen muodossa. Prosessikartta on tärkeä työkalu toimintoja uudistaessa, sillä usein ongelmat sijaitsevat perustoimintojen välisissä rajapinnoissa. Prosessikartassa nämä rajapinnat ovat selkeästi näkyvillä ja tämä korostaa asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa. (Hannus 1993, 36–38)



**Kuvio 7. Vuokaavio yrityksen liiketoimintaprosessista (mukailtu Hannus 1993)**

Perinteinen tapa kuvata prosesseja on kuvata niitä vuo- tai työnkulkukaavioina, joissa kuvataan yhden yli- tai aliprosessin vaiheet aikajärjestyksessä (Kuvio 7). Poikittaisilla katkoviivoilla on kuvattuna prosessin valvontapisteet eli missä väleissä katsotaan prosessin toimintaa. Pystysuuntaisilla katkoviivoilla on eroteltuna eri osastojen toiminnot. Prosessi etenee nuolia seuraten.

### 3.4 Prosessin parantaminen

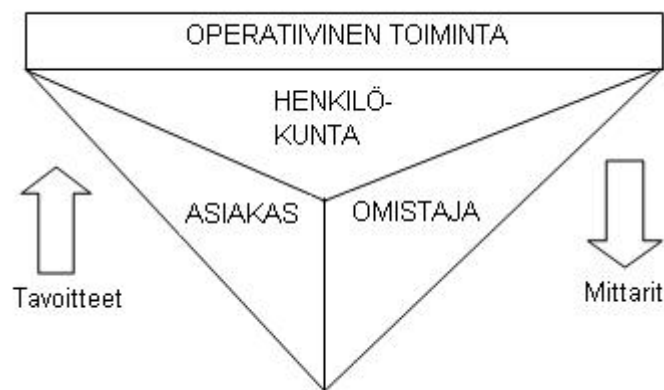
Prosessin parantamisella ja kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että tunnistetaan, kuvataan, arvioidaan, virtaviivaistetaan ja analysoidaan prosesseja. Tulee sopia prosessin mittareista, asettaa tavoitteet, päättää toimenpiteistä, analysoida tuloksia

ja vetää johtopäätöksiä. Ongelmat ratkaistaan järjestelmällisesti ja hyödynnetään laite ja IT-mahdollisuudet. Kun prosesseja halutaan parantaa, tulee kerätä ja hyödyntää kaikki saadut palautteet ja verrata ja jakaa parhaita käytäntöjä. Parhaita tuloksia saadaan kun otetaan erilaisia mittareita mittaamaan toimintaa ja analysoidaan näitä tuloksia. (Savonen 2009)

Uusi toimintamalli koostuu yhdestä tai useammasta uudelleensuunnitellusta prosessista. Kunkin prosessin kohdalla määritetään työnkulut ja tietovirrat ja niihin liittyvät vastuut, ohjausperiaatteet eli suoritustekijät ja -mittarit sekä mittareiden tavoitearvot, tieto- ja viestintäjärjestelmät ja organisointiperiaatteet eli prosessinomistajat, heidän valtuutensa ja raportointisuhteet. (Hannus 1993, 232)

#### 4 PROSESSIN SUORITUSKYKY JA MITTAAMINEN

Yrityksen olemassaolon perusteet ja strategiset tavoitteet tulevat siitä, mikä on asiakkaiden, omistajien ja työntekijöiden näkemys. Kukin sidosryhmä asettaa yritykselle omat odotukset ja vaatimukset (Kuvio 8). Asiakkaat arvostavat korkealaatuisia ja kustannustehokkaita tuotteita ja hyvää palvelua, omistajat odottavat hyvää tuottoa ja työntekijöille on tärkeää taattu toimeentulo ja kouluttautuminen. (Hannus 1993, 46)



**Kuvio 8. Yrityksen tavoitteita ja mittareita asettavat sidosryhmät (Hannus 1993)**

Yrityksen liiketoiminnan onnistumista kuvaavia tekijöitä kutsutaan suoritustekijöiksi, jotka mittaavat yrityksen suorituskykyä liiketoiminnan pääalueilla. Suoritustekijöitä kuvataan suoritustavoitteilla ja suoritustekijöihin kiinnitetään suoritustavoitteita. Ennen menestymistä mitattiin erilaisin kannattavuuskriteerein, mutta nykyään on ymmärretty, että hyvä tulos syntyy asiakkaiden ja työntekijöiden odotusten täyttymisestä. Tärkeimpinä kilpailuetuina on pidetty muun muassa tuotteiden tasaista laatua, alhaisia hintoja, tuotteiden huippuominaisuuksia ja nopeaa toimitusta. Tärkeimpiä tehokkuusmittareita ovat olleet raaka-ainetoimitusten laatu, tuotteiden laatu, tuotantokustannukset, tuotannon läpimenoaika, työn tuottavuus ja toimitusaikavarmuus.

Prosessijohtaminen nostaa kannattavuuskriteerien rinnalle laatuun ja aikaan perustuvat kriteerit. Tämä tarkoittaa, että suoritustavoitteet ja mittarit asetetaan

sekä funktionaalisesti että ydinprosessikohtaisesti. Laatuun ja aikaan (toimitusaika, toimitusvarmuus, läpimenoajat) perustuvia avainmittareita tarkastellaan rinnan kustannustehokkuusmittareiden kanssa. (Hannus 1993, 47–52)

#### 4.1 Ydinprosessien suoritustekijät

Ydinprosessien suoritustekijät mittaavat prosessia koko ketjun kannalta ja asiakkaan näkökulmasta. Ydinprosessien suoritustekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäiseen kuuluvat asiakastyytyväisyyttä kuvaavat tekijät, toiseen ryhmään kuuluvat reagointikykyyn ja joustavuuteen liittyvät tekijät ja kolmanteen ryhmään kuuluvat tehokkuuteen vaikuttavat tekijät. Asiakastyytyväisyys kuvaa sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia asiakkaita. Asiakkaiden odotukset otetaan hallintaan ja ne toteutetaan. Tärkeää on, että asiakastyytyväisyys pysyy korkeana koko ajan. Prosessin sisällä asiakastyytyväisyys mitataan eri laatutekijöiden sekä toimitusajan ja täsmällisyyden kautta. Reagointikyky ja joustavuus kuvaavat niitä tekijöitä, joilla prosessin sopeutumiskyky saadaan toimimaan asiakkaiden tarpeiden tai toimintaympäristön muuttuessa. Prosessin tulee siis joustaa sen mukaan mitä siltä vaaditaan. Joustavuuden ja nopean reagointikyvyn takaa jatkuva kehittäminen. Tehokkuus kuvaa sitä kuinka tehokkaasti resursseja käytetään asiakastyytyväisyyden ja joustavuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä pyritään tehokkaaseen tuottoon, jota asiakas ei kylläkään huomaa. Korkea tuottavuus kuitenkin pystytään yhdistämään alhaisiin tuotantokustannuksiin ja tätä tarjotaan asiakkaille halvempien hintojen muodossa. Avain asiakastyytyväisyyteen ovat korkealaatuiset tuotteet ja palvelut sekä nopea ja täsmällinen toimitus. (Hannus 1993, 60–62)

Prosessien toimintaa mitataan prosessimittareilla, jotka on tiiviisti kiinnitetty prosessiin. Prosessimittari valitaan sillä perusteella, mitä prosessilla halutaan saavuttaa. Moisio (2005) mukaan perinteisiä prosessimittareita ovat läpimenoaika (pv), käyttöaste (%), suoritus-aika (h), jonotusaika (h), suoritettut toimenpiteet (kpl/vrk), toimitusaika (pv), vasteaika (pv), asiakaspalautteet tai -



tyytyväisyys (1 -5) ja kustannukset (€/suoritusyksikkö). Prosessimittarien avulla kerrotaan tulokset ennen prosessin parantamista ja uudestaan prosessin parantamisen jälkeen.

#### 4.2 Ydinprosessien uudistaminen ja muutoksen hallinta

Uudistuminen lähtee liikkeelle siitä, ettei olla tyytyväisiä siihen miten toimitaan nyt. Onkin tärkeää huomata huono toimintatapa nopeasti, jottei päästä siihen tilaan, että yritys on jo kriisissä. Yrityksen tulee koko ajan kuunnella asiakkaitaan, seurata nykyisiä tai potentiaalisia kilpailijoita, analysoida teknologian kehitystä tai arvioida koko toimialan kehitystä ja siihen liittyviä epäjatkuvuuksia.

Uudistumisen välttämättömyyden ja kiireellisyyden havaitsemisen jälkeen on tärkeää kertoa koko yritykselle tämä tärkeä huomio. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 94)

Muutosta voidaan tavoitella joko radikaalilla uudelleensuunnittelulla eli revoluuksiolla tai jatkuvalla parantamisella eli evoluutiolla. Nämä eivät sinänsä ole toisiaan poissulkevia lähestymistapoja vaan ne sopivat erilaisiin tilanteisiin ja täydentävät toisiaan. Liiketoiminnan uudistamisen lähtökohtana voi olla erilaiset tavoitetasot, jotka voidaan jakaa prosessien jatkuvaan parantamiseen, ydinprosessien radikaaliin uudelleensuunnitteluun ja koko liiketoiminnan uudelleenmäärittämiseen (Hannus, s.65–69). Ainainen uudelleensuunnittelu ja toimintatapojen muuttaminen ovat erittäin raskaita toimenpiteitä. Usein yritykset pyrkivätkin radikaalin muutoksen jälkeen pysyvämpään, evolutionääriseen kehitykseen. Evolutionäärinen kehitys voidaan nähdä jatkuvan parantamisen ja radikaalin uudelleensuunnittelun yhdistelmänä. Tämänkaltaisessa kehityksessä tavoitetaso asetetaan korkealle, mutta sinne pyritään pienin askelin (Martola & Santala 1997, 28).

Uuden toimintamallin toimeenpano on rankkaa työtä ja se on täynnä vaaroja. Mitä suuremmasta revoluuksiosta on kyse, sitä suurempi on vaara toimeenpanon epäonnistumisesta. Keskeinen haaste on luoda uusi ajattelutapa, joka omaksutaan

läpi organisaation ja sen lisäksi on vielä muutosvastarinnan voittaminen. Jos yritys on kriisissä, on muutoksen läpivienti henkilöstön kannalta melko helppoa, samoin hyvin menestyvässä yrityksessä, koska siellä on totuttu myönteisiin muutoksiin. Vaikeinta muutoksen tekeminen tulee olemaan sellaisessa yrityksessä, jolla menee ajoittain hyvin ja ajoittain huonosti. Tämänkaltaisissa yrityksissä piilee yleensä voimakkain muutosvastarinta. Voidaan kuitenkin sanoa, että kaikilla yrityksillä on mahdollisuus laatia itselleen hyvät strategiat ja analyysit, joilla uuden toimintamallin käyttöönotto helpottuu. (Hannus 1993, 76–77)

## 5 TEKNOLOGIALÄHTÖINEN UUELLEENSUUNNITTELU

Nykyaikana informaatioteknologia (Information Technologies, IT) on suuri merkitys prosessien kehittämisessä ja voidaan jopa sanoa, että sillä on käännteentekevä rooli. Tietojärjestelmät ovat usein merkittävin yksittäinen tekijä radikaalien muutosten mahdollistajana erityisesti kommunikaatioon, tietojen organisointiin ja nopeaan päätöksentekoon liittyvissä tehtävissä, koska tietojenkäsittelyllä voidaan automatisoida ja tehostaa prosessien toimintaa oleellisesti (Heng, Khoong, Radjou, Dhaliwal & Ramlochan 1998, 56).

Hannuksen (1995, 172–173) mukaan teknologialähtöinen liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu eli BPR (Business Process Re-engineering) tarkoittaa prosessien uudelleensuunnittelua, jossa prosesseja uudistetaan hyödyntäen tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuuksia. Business Process Re-engineering tuli 1990-luvun alussa liiketoimintaan huonosti menestyvien yritysten pelastajana (Paper 2003, 46). Teknologialähtöisessä uudelleensuunnittelussa ideana on teknologian antamien mahdollisuuksien analysointi ja hyödyntäminen. Tulee siis miettiä, mitä mahdollisuuksia tieto- ja viestintäteknologia voivat antaa, jotta liiketoiminnan ydinprosessien radikaali uudelleensuunnittelu olisi mahdollista.



**Kuvio 9. Informaatioteknologian rooli prosessien kehittämisessä (Qualitas**

**Fennica Oy 1999b).**

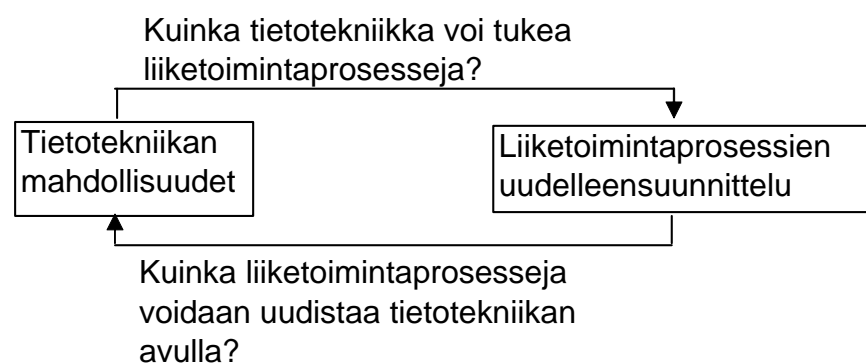
IT:n tärkein käyttö on siis tiedon saaminen läpinäkyväksi, jolloin tieto saadaan niille, jotka sitä tarvitsevat (Kuvio 9). Tietotekniikan käyttö prosesseissa edistää avoimuutta ja kommunikaatiota ja pyrkii nopeuttamaan toimintaa. Parhaassa tapauksessa tietotekniikan käytöllä saadaan prosessien pullonkaulat eliminoidua ja tällöin prosessista tulee virtaviivaisempi ja paremmin toimiva. IT tukee myös yhä runsaamman informaatiomäärän tuottamista, jalostamista ja jakelua pienemmin kustannuksin. Tästä syystä tiedon määrää pystytään käyttämään hyväksi, tietomäärällä saadaan aikaan laajoja analyysseja ja näin ollen myös yrityksen tulevaisuuden ennustaminen helpottuu.

## 5.1 Teknologia mahdollistajana

Teknologia antaa monia eri mahdollisuuksia prosessien uudistamiseen. Näitä ovat esimerkiksi etäisyyksien voittaminen, automatisointi, analytyttöisyys, informointi, jäljitys ja seuranta sekä yhteyksien suoristaminen. Etäisyyksien voittamisella

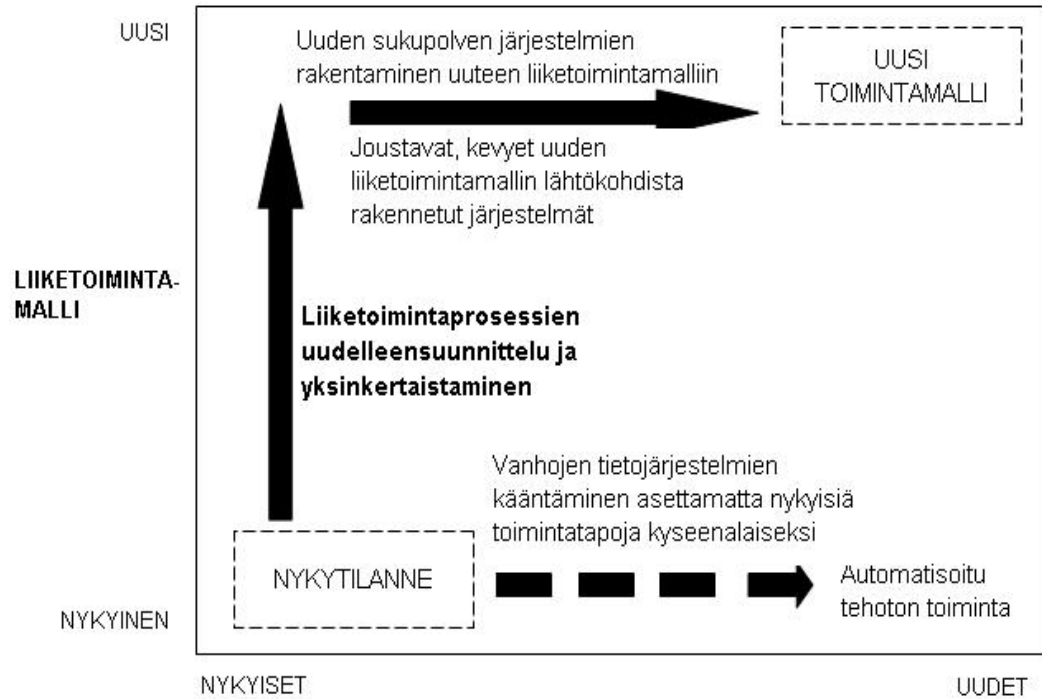
tarkoitetaan sitä, että tieto saadaan välitettyä nopeasti ja helposti suurienkin etäisyyksien yli, näin prosessit tehdään riippumattomiksi ajasta ja paikasta. Automatisoinnilla tarkoitetaan, että prosessin osia automatisoidaan ja tämän takia henkilötöitä voidaan vähentää tai korvata. Kun otetaan käyttöön kehittyneet mallit ja menetelmät, puhutaan teknologian analyttisestä mahdollisuudesta. Informointia voidaan teknologian avulla parantaa, jolloin päästään lisäämään käsiteltävien tietojen yksityiskohtaisuutta. Teknologia mahdollistaa myös paremman jäljityksen ja seurannan, jolloin päästään seuraamaan tarkemmin tilausten tilaa, syötteitä ja tuotoksia. Yhteyksien suoristamisella tarkoitetaan mahdollisuutta ohittaa välikäsiä. (Hannus 1993, 174)

Tietotekniikka toimii prosessien uudelleensuunnittelun mahdollistajana ja tukijana (Kuvio 10). Tulee miettiä miten liiketoimintaprosesseja voidaan uudistaa teknologian kehityksen avulla ja toisaalta tulee miettiä, kuinka tietotekniikka voi tukea jo olemassa olevia liiketoimintaprosesseja parhaalla mahdollisella tavalla.



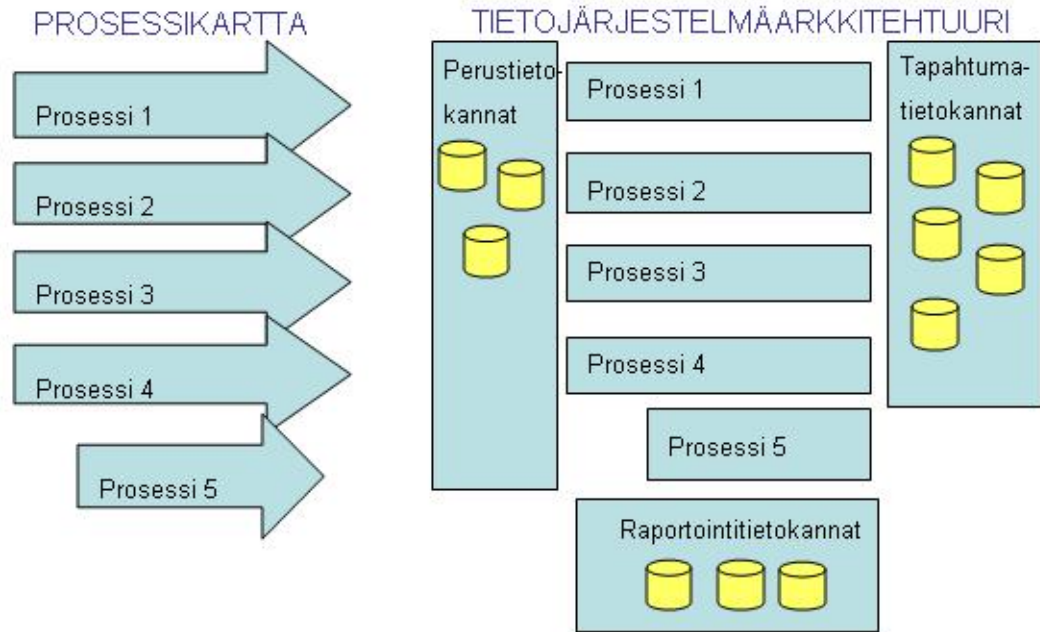
**Kuvio 10. Tietotekniikka liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun mahdollistajana ja tukijana (muokattu lähteestä Davenport & Short 1990)**

Teknologiaalähtöisessä prosessien uudistamisessa jo olemassa olevat toimintamallit ja ydinprosessit tulee kyseenalaistaa. Muuten sorrutaan helposti automatisoimaan tehotonta toimintaa (Kuvio 11).



**Kuvio 11. Teknologiaalähtöisen uudelleensuunnittelun periaate (alkuperäinen lähde Sartjärvi 1988)**

Toiminnan uudistaminen on vielä hankalampaa, jos tehottoman toiminnan päälle on rakennettu raskas tietojärjestelmä. Toimintamalleja kyseenalaistaessa tulee kysyä, mitä mahdollisuuksia teknologia antaa prosessien suorittamiseen radikaalisti nopeammin ja tehokkaammin sekä johtaen olennaisesti parempaan laatuun asiakkaan näkökulmasta. Prosessien uudistaminen tarkoittaa päällekkäisyyksien poistamista ja sen kautta virtaviivaistamista ja yksinkertaistamista. Uudet tietojärjestelmät rakennetaan uudistettujen toimintaprosessien päälle. Tällöin tietojärjestelmistä voidaan tehdä kevyitä ja joustavia. (Hannus 1993, 177–178)



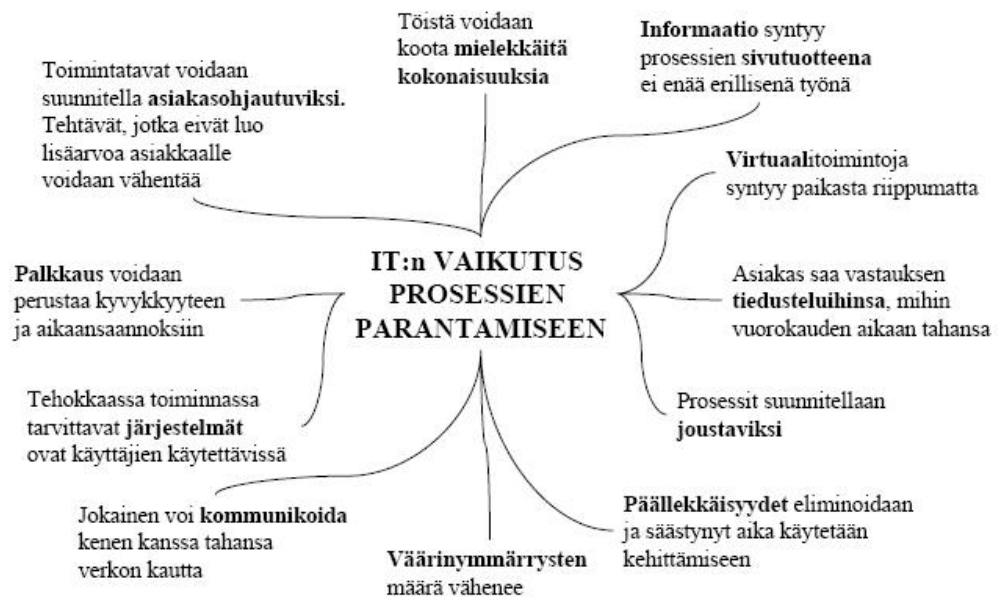
**Kuvio 12. Tietojärjestelmäarkkitehtuuri prosessien tukena (HM & V Research Oy)**

Tietojärjestelmäarkkitehtuuri mahdollistaa tietojen tallentamisen prosessien yhteyteen (Kuvio 12). Tiedot saadaan tietokantoihin, jolloin tieto on kaikkien saatavilla kaikille samanlaisena. Prosessin aikana tiedot tallennetaan tietokantoihin, jolloin myös tiedon oikeellisuus koko prosessin ajan on taattu. Tiedon kytkeminen prosesseihin on tärkeää, koska tieto kulkee prosessissa kuten tavara tai raha, tieto jalostuu joka vaiheessa ja prosessin tuotos on yhä useammin tietotuote tai ratkaisu asiakkaan tarpeeseen. Prosessien parantamisessa onkin huomattava, että nykyajan tietotekniikka mahdollistaa tietojen hallinnan ja prosessien reaaliaikaisen yhdistämisen ja helpon käytön. (Moisio & Ritola 2005)

## 5.2 Prosessien ja IT:n yhteistoiminta

IT mahdollistaa saamaan oikean sisällön, joka on välittömästi hyödynnettävissä, oikean informaation määrän eli tietoa saadaan niin paljon kuin tarpeen, mutta kuitenkin niin vähän kuin mahdollista. IT mahdollistaa myös informaation oikean ajoituksen eli tieto on käytettävissä silloin, kun tehdään päätöksiä. Kaikkein tärkeimpänä kuitenkin IT mahdollistaa oikean tiedon saamiseen oikeaan paikkaan, jolloin tieto on käyttäjän tavoitettavissa. (Moisio & Ritola 2005)

Moision & Ritolan (2005) mukaan IT sellaisenaan ei ole kilpailutekijä, mutta sen innovatiiviset ja uudet sovellutukset ovat. IT:n mahdollisuuksia ovat muun muassa sähköisen tiedonsiirron nopeus, virheettömyys, kustannustehokkuus ja tarkkuus, välimatkojen häivyttäminen, jolloin ihmiset voivat työskennellä yhdessä ja organisaatorajat ylittävien toimintoketjujen yhdistäminen.



**Kuvio 13. IT:n vaikutus prosessien parantamiseen (Moisio & Ritola 2005)**

IT vaikuttaa moneen eri asiaan kun kyseessä on prosessien parantaminen (Kuvio 13). Jokainen voi kommunikoida kenen kanssa tahansa verkon kautta, myös asiakas saa vastauksen tiedusteluihinsa mihin vuorokauden aikaan tahansa. IT mahdollistaa ajan säästämisen ja tällä tavoin säästynyt aika voidaan käyttää järkevämmiin ja saavuttaa kustannustehokkuutta.

Nykyisin tukea ja laatua saadaan liiketoimintaprosesseihin sovellushallintaa apuna käyttäen. Parhaat käytännöt ovat vakiinnuttaneet asemansa liiketoiminnan ja ICT:n (Information and Communication Technologies) yhteensovittamisessa. Joskus siis pelkkien hallintasovellusten avulla saadaan aikaiseksi viestintäympäristö, jossa ICT-palveluita ja -sovelluksia hallitaan. (Tieturi 2009)



## 6 MUUTOSJOHTAMINEN

Vaikka teknologia kehittyy koko ajan ja työtavat muuttuvat, ihminen ja ihmismieli on silti suhteellisen pysyvä. Kun otetaan teknologian muutokset kysymykseen, ihminen on oppinut sopeutumaan varsin hyvin suuriinkin muutoksiin. Kun on kyse vapaa-aikaamme liittyvistä teknologiamuutoksista, teemme ne vapaaehtoisesti, muutos lähtee meistä itsestämme. Kun taas on kyse esimerkiksi työpaikalla tapahtuvasta tietokoneiden käyttöönotosta, voidaan puhua eräänlaisesta pakkomuutoksesta. Tämän takia yrityksessä voidaan kokea muutosvastarintaa. Muutos tuleekin viedä yrityksessä läpi jämäkästi niin, että ihmiset tuntevat itse positiivisen välttämättömyyden tunteen. He siis itse tuntevat tarvitsevansa tämän muutoksen. Muutoksen läpiviemisen suunnitteluun tuleekin varata aikaa ja energiaa melkein yhtä paljon kuin muutoksen lopputuloksen suunnitteluun. Niinpä muutoksen sisältöä ja sen toteutustapaa ei tulisi erottaa toisistaan koko projektin aikana. (Erämetsä 2003, 14–15)

Silloin kun yrityksessä on pitkään ollut käytössä jokin hyvä menettelytapa, siitä on muodostunut tottumus tai rutiini. Mitä voimakkaammin rutiini on yritykseen juurtunut, sitä vaikeampi on saada henkilöstöä muuttamaan tapojaan (Murto 1992, 32). Uudistamisprosessin aikana henkilöstöllä nousee varmasti kysymyksiä, miksi muutosta tehdään kun aikaisemminkin kaikki on toiminut. Onkin tärkeää kommunikoida henkilöstön kanssa koko uudistamisprosessin ajan. Henkilöstölle on selkeästi selitettävä, miksi muutosta tarvitaan ja miten se tulee vaikuttamaan ihmisiin.

Tietotekniikan kehittyminen muuttaa asiointitiet, palveluverkostot ja myyntikanavat ja tämä aiheuttaa jatkuvaa muuntautumista palveluyrityksissä. Tällä parannetaan yrityksen ja asiakkaan välistä kommunikaatiota kun asiakas voi ottaa yritykseen yhteyttä eri tavoilla. Asiakkaat pystyvät tekemään lähes kaiken Internetin tai Intranetin välityksellä. Muutos vaikuttaa siis myös asiakkaiden toimintaan yrityksen toiminnan muuttumisen lisäksi. Tämä helpottaa asiakkaiden kanssa yhteydenpitoa, asiakkaita ei unohdeta, vaikka he eivät olekaan fyysisesti läsnä. Asiakkaat mittaavat kuinka paljon yritys pitää heihin yhteyttä esimerkiksi

katsomalla kuinka nopeasti yritys vastaa sähköposteihin. Yrityksen kilpailueduksi voi muuttua taito ylläpitää vuorovaikutteista asiakassuhdetta muuttuneilla yhteydenpitomuodoilla. (Halonen 2001, 32–34 )

### 6.1 Muutosprosessin vaiheet, muutoksen hallinta ja uudistamisen laajuus

Muutos voidaan kokea hyvänä tai pahana asiana. Usein muutos koetaan pahana asiana, jos ihmisten oppimiskyky on huono, ihmiset eivät ole läpikäyneet muutoksia tai edelliset muutokset eivät ole olleet mieluisia. Muutos usein koetaan hyväksi, mikäli ongelma on ilmeinen ja yrityksen johto pystyy tekemään oikeita päätöksiä kuinka asiassa tulee edetä. Lisäksi pitää olla täysin varma, että ratkaisua yritetään löytää oikeaan ongelmaan, nimittäin väärin ongelmien oikeanlainen ratkaiseminen on murheellisen usein toistuva yrityksen johdon virhe. Voidaankin sanoa, että muutos on hyvä kun se helpottaa henkilöstön työtä ja oikeaa tekemistä. Jos muutos viedään läpi huonosti, voidaan pahimmassa tapauksessa estää kaikki haluttuun suuntaan menevä kehitys. (Erämetsä 2003, 18–21)

Muutos kuvataan yleensä kolmiosaisena prosessina, johon kuuluu havahtuminen muutostarpeeseen, visio ja sen toteuttaminen sekä uuden toimintamallin vakiinnuttaminen (Kuvio 14). Näillä vaiheilla on useita eri nimityksiä kuten esimerkiksi sulaminen, muuntuminen, jäätyminen, nykytila, siirtymävaihe, tuleva tila. (Hannus 1993, 81)



**Kuvio 14. Muutosprosessin vaiheet (Hannus 1993)**

Muutoksen hallinta ja johtaminen on todella haastava tehtävä, tarkoituksena on parantaa yrityksen kilpailukykyä uudistamalla yrityksen rakenteita ja

toimintamalleja. Muutosprosessin ongelmat liittyvät yleensä ihmisten asenteisiin ja arvoihin. Muutoksessa on kuitenkin muutama tärkeä tekijä, joiden tulee onnistua. Näitä kutsutaan muutosprosessin kriittisiksi menestystekijöiksi, joita ovat muun muassa yrityksen toiminnan ja muospaineiden ymmärtäminen, yhteisen vision määrittely ja kommunikointi, selkeä irrottautuminen vanhasta toimintamallista, muutoksen välttämättömyyden esilletuonti, muutoksen henkilöiminen vahvaan johtajaan, avainsidosryhmien tuen saaminen ja muutoksen toimeenpanon huolellinen suunnittelu. (Hannus 1993, 83–85)

Liiketoiminnan uudistamisen laajuus vaihtelee eri yrityksissä. Organisatorisen uudistamisen kohteena voi olla esimerkiksi usean yrityksen liitto, koko organisaatio, itsenäinen tuloksikkö tai hallinnolliset palveluyksiköt. Toiminnallisen laajuuden kannalta uudistamisen kohteena voi olla esimerkiksi kaikki keskeiset ydinprosessit, tietty ydinprosessi tai aliproessit. Sisällöllisen laajuuden kannalta uudistumista voidaan tehdä esimerkiksi varsinaisessa toimintaprosessissa ja sen työkulussa tai tietovirrassa, ohjausjärjestelmissä, tietojärjestelmissä tai organisaatorakenteissa. Organisatorinen, toiminnallinen ja sisällöllinen laajuus täten siis liittyvät toinen toisiinsa. (Hannus 1993, 208)

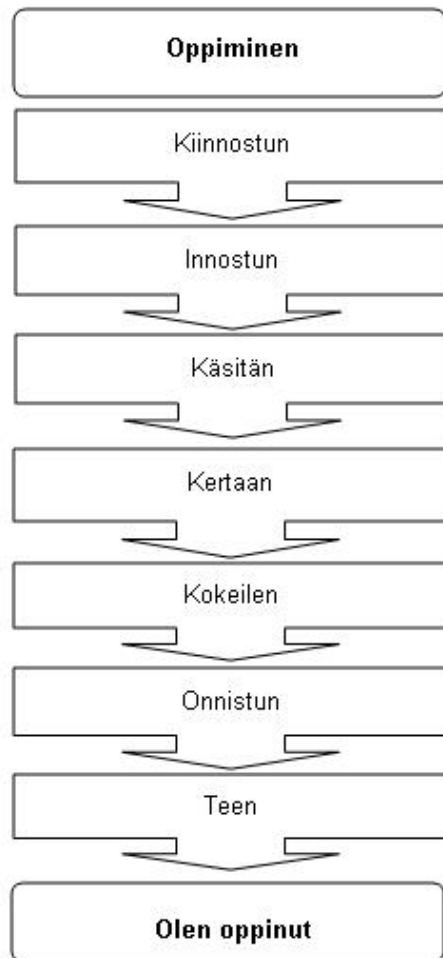
## 6.2 Muutoksen onnistumisen kriittiset tekijät ja henkilöstön kehittäminen

Käytännön kokemukset ovat saaneet esiin muutosprosessin onnistumisen kriittiset tekijät. Näitä ovat ylimmän johdon sitoutuminen, johtamis- ja kannustejärjestelmät, eri funktiot poikkileikkaava osallistuminen, luovuus, kohdennettu analyysi, selkeät vastuumäärittelyt ja nopeat näytöt. Ylimmän johdon osallistuminen ja sitoutuminen muutosprosessiin on onnistumisen ehdoton edellytys. Johdon tulee asettaa itsensä likoon uuden toimintamallin tavoitteiden suhteen, muuten ei muukaan henkilöstö usko muutosprosessin tarpeellisuuteen. Johtamis- ja kannustusjärjestelmiä taas tarvitaan siihen, että nämä järjestelmät kannustavat uuden toimintamallin käyttöön. Muutosprosessiin osallistuminen tulee olla eri funktiot läpileikkaavaa, jotta projektin organisointi olisi mahdollisimman prosessilähtöistä. Suunnitteluun tulee ottaa mukaan prosessin

omistaja, lopullinen asiakas, sisäiset toimittaja/ asiakasketjut ja myös ulkoisia toimittajia. (Hannus 1993, 209)

Luovuutta tarvitaan erilaisissa uudelleensuunnitteluprojekteissa. Tarkoitus on irrottautua vanhoista malleista ja ottaa käyttöön uudet toimintamallit, jotka ovat luovasti ja ideoiden luodut. Käyttökelpoiset uudet ratkaisut perustuvat siihen miten hyvin ymmärretään nykyiset ydinprosessit. Myös tietotekniikan mahdollisuuksien ymmärtäminen on tärkeää. On myös tärkeää, että henkilöstö tietää kenelle heidän tulee raportoida ja niinpä on erityisen tärkeää tehdä selkeät vastuumäärittelyt. Seuranta perustuu määriteltyihin suoritustekijöihin ja mittareihin. Erityisen tärkeää on myös näyttää mahdollisimman nopeasti mitä hyötyä uudesta toimintamallista saadaan. Näin saadaan mahdollisimman laaja tuki muutosprosessille. (Hannus 1993, 210)

Henkilöstön kehittäminen on olennainen osa muutosprosessia. Jos henkilöstö ei opi toimimaan uuden toimintamallin mukaan, niin koko uudistamisprosessi voi mennä hukkaan. Nykyaikaisissa yrityksissä kuitenkin on totuttu jatkuvaan uuden opetteluun ja se helpottaa uuden toimintamallin käyttöönottoa. Jokaisen työntekijän tulee oppia toimimaan uuden toimintamallin mukaan. Oppiminen ei kuitenkaan ole tiedon laittamista työntekijän aivoihin vaan se on työntekijän omaa aktiivista toimintaa. (Hölttä & Savonen 1997, 61)



**Kuvio 15. Oppimisprosessin vaiheet (Hölttä & Savonen 1997)**

Yksilön oppiminen ei tarkoita, että koko yhteisö oppisi saman, mutta yhteisö voi oppia vain oppivien yksilöiden kautta. Yrityksessä tulisi olla oppiva ilmapiiri, joka motivoisi henkilöstöä. Tämänkaltaisen oppimisympäristö on lähtöisin yrityksen johdosta, jonka tulee kannustaa oppimiseen ja palkita henkilöstöä käytäntöön tuoduista uusista toimintamalleista (Hölttä & Savonen 1997, 61–64). Tärkeää yksilölle on, että työ koetaan mielekkääksi, silloin työntekijä saa työstään tarpeeksi motivaatiota. Työn mielekkääksi kokeminen edellyttää oman osaamisen käyttämättömyyksiä, tehtäväkokonaisuutta, työn merkityksellisyyttä, työn vastuullisuutta ja työstä saatavaa palautetta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 208)

## 7 CASE: SF-DATA OSUUSKUNTA

SF-Data on lahtelainen vuonna 1999 perustettu yritys, joka tuottaa tietotekniikka-alan palveluita. Näitä ovat esimerkiksi mikro- ja verkkotuen hoitaminen ja tietoturvapalveluiden tuottaminen. Yritys suunnittelee ja tuottaa asiakkaille kokonaisvaltaisia tietotekniikkajärjestelmiä, joista yritys huolehtii kuten omistaan. SF-Data kasaa asiakkaille tietokoneita, asentaa ne, opastaa niiden käyttöön vierikoulutuksella sekä ylläpitää ja huoltaa niitä säännöllisesti. (Alaranta 2009.)

SF-Datalla on 4 työntekijää, joista kolme on osakkaita. Yrityksen ylintä päätäntävaltaa käyttää yrityksen tietohallintojohtaja. Yrityksen päätoimipiste sijaitsee Lahdessa, mutta toimintaa harjoitetaan ympäri Suomen sekä naapurimaissa suomalaisille asiakkaille. (Alaranta 2009.)

Yritykselle tärkeintä on asiakastyytyväisyys, jota ylläpidetään rehellisyydellä ja kohtuullisella laskutuksella. SF-Data ei ole halunnut erikoistua mihinkään tiettyyn tietotekniikan osa-alueeseen, vaan yrityksen toiminnalla halutaan kattaa kaikki asiakkaan tietotekniset tarpeet. Yrityksen tavoitteena on pystyä ylläpitämään kaikkia asiakkaiden käyttämiä ohjelmia, jotta asiakas saa kaiken tarvitsemansa avun yhdeltä yritykseltä, eikä heidän tarvitse kutsua jokaisen ohjelmiston edustajaa paikalle. SF-Data suosii avoimen lähdekoodin ohjelmia, jolloin ohjelmat ovat standardienmukaisia, nopeasti kehittyviä ja usein myös ilmaisia tai hyvin edullisia. (Alaranta 2009.)

## 7.1 SF-Datan toiminnanohjausjärjestelmän suunnittelu- ja toteutusprojekti

Osallistuin keväällä 2008 aloitettuun suunnittelu- ja toteutusprojektiin, joka toteutettiin SF-Datan kanssa yhteistyössä. Projektissa oli tarkoituksena tutustua yrityksen jo olemassa olevaan keskeneräiseen toiminnanohjausjärjestelmään. Tässä tietojärjestelmäprojektissa oli vaihtoehtoina, joko tehdä keskeneräinen järjestelmä valmiiksi, tai suunnitella tilalle täysin uusi järjestelmä. Vanhaa toiminnanohjausjärjestelmää oli kolmen vuoden aikana suunnitellut useampi henkilö. Tuloksena oli hyvin määritelty tietojärjestelmä, jonka toteutus oli kuitenkin puutteellinen. Tarve uudelle toiminnanohjausjärjestelmälle oli edelleen olemassa, koska kaikki toiminnot haluttiin yhdistää samaan järjestelmään. Analyysien jälkeen päädyttiin suunnittelemaan ja toteuttamaan kokonaan uusi järjestelmä.

Yritys halusi yhdistää muutkin toimintonsa samaan järjestelmään. Näitä toimintoja ovat mm. varaston, tuotteiden, asiakkaiden, tukkujen ja työntekijöiden hallinta, osto- ja myyntitoiminnot, työntekijöiden tunti- ja kilometriraportoinnit, yrityksen tehdyt tarjoukset ja tietokonekokoonpanojen kirjaukset. Tärkeimpänä asiana yritys näkee tietojen saamisen yhteen järjestelmään, jolloin tietoja pitäisi etsiä vain yhdestä paikasta. Kysymykseksi kuitenkin nousi, että mitä tietoa yrityksen toiminnoista tallennetaan uuteen järjestelmään ja missä vaiheessa tietojen tallentamisen tulee tapahtua.

Järjestelmään voidaan kirjata uusi tilaus kun asiakas tekee yritykseltä tilauksen, jonka tiedot halutaan tallentaa uuteen toiminnanohjausjärjestelmään. Tilaukseen kirjataan paljon tietoa ja opinnäytetyöni tarkoituksena on mallintaa mitä tietoa järjestelmään kirjataan asiakaspalveluprosessin aikana ja missä vaiheessa prosessia kirjaukset tehdään, jotta toiminta olisi mahdollisimman yksinkertaista ja nopeaa.

Opinnäytetyön tavoitteena siis oli mallintaa uusi tapa kirjata tietoa järjestelmään. Jotta uutta tapaa voidaan suunnitella, on hyvä tietää miten työ tehdään nyt. Tästä syystä ensin mallinsin jo käytössä olevan tietojen kirjaamistavan ja analysoin tätä tapaa, jotta sain parhaan mahdollisen tavan kirjata tietoja uuteen järjestelmään. Niinpä opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on miten prosessi toimii tällä hetkellä. Muita kysymyksiä ovat

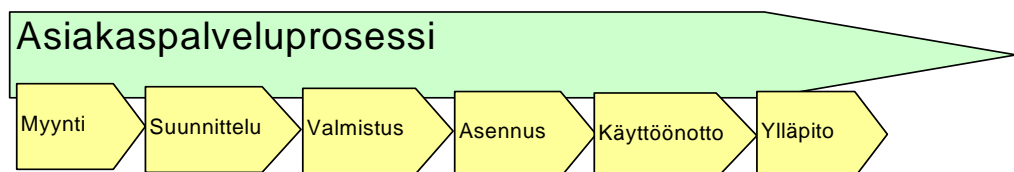
- miten prosessin tulisi toimia, jotta se olisi mahdollisimman optimi?
- millä prosessin hyvyttä mitataan ja arvioidaan?
- miten henkilöstö saadaan toimimaan uuden mallin mukaan?
- vaatiiko prosessin uudistaminen tietoteknisiä muutoksia?

Näihin kysymyksiin pyrin vastaamaan konkretisoimalla teoriaa mallintamalla yrityksen ydinprosessin.

## 7.2 Prosessin tunnistaminen

Tärkeää on tunnistaa nykytilanne, koska jotta voidaan siirtyä eteenpäin, on tiedettävä missä ollaan nyt. Tässä vaiheessa prosessin mallinnusta tunnistetaan ydin- ja tukiprosessit ja luodaan prosessikartta (Liite 2).

Mallinsin yrityksen asiakaspalveluprosessin, joka on yrityksen ydinprosessi. Sillä on välitön yhteys asiakkaaseen eli se käynnistyy asiakstarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen. SF-Datalla asiakaspalveluprosessi alkaa tarvekartoituksesta, jota yritys tekee. Yritys siis tarkkailee jo olemassa olevan asiakkaan tarpeita koko ajan ja pyrkii tarjoamaan hänelle tarvettaan vastaavaa tuotetta/palvelua. Prosessi päättyy siihen kun asiakas on maksanut laskun, ylläpito kuitenkin jatkuu tämän jälkeenkin.



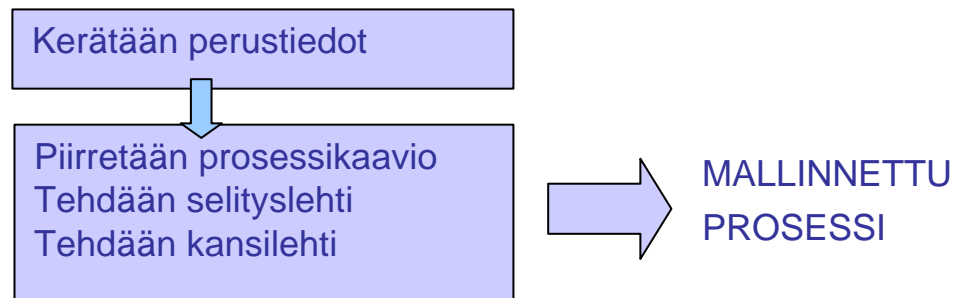
**Kuvio 18. Asiakaspalveluprosessin kulku**



Kuviossa 18 olen paloitellut asiakaspalveluprosessin osaprosesseihin, joita ovat myynti, suunnittelu, valmistus, asennus, käyttöönotto ja ylläpito. Prosessin mallinnuksen kannalta on tärkeää ymmärtää mistä osista asiakaspalveluprosessi koostuu.

### 7.3 Prosessin kuvaaminen

Tässä vaiheessa prosessin mallintamista tein prosessikuvauksen (perustietojen kerääminen, kansilehti, prosessikaavio ja selityslehti) kuvion 19 perusteella. .



**Kuvio 19. Prosessien mallintaminen**

Prosessin määrittelyssä keräsin perustiedot: prosessin tavoitteet, mittarit, omistaja, syötteet, tuotokset, heräte ja lopputilanne, kulkukaavio, resurssit, riippuvuudet muista prosesseista, vaihtelun mittaamistapa ja ennalta ehkäisevät toimenpiteet. SF-Datan asiakaspalveluprosessin perustiedot on kerätty liitteeseen kaksi (Liite 3). SF-Datan asiakaspalveluprosessin prosessikaavio on liitteessä kolme (Liite 4). Sen jälkeen kun olin tehnyt prosessikaavion, tein selityslehden (Liite 5) ja kansilehden (Liite 6). Nämä kaikki dokumentit yhdessä ovat prosessinmallintamisdokumentit, joiden perusteella aloin kehittää prosessia.

## 7.4 Prosessin parantaminen

Normaalisti prosessin parantamisella tarkoitetaan sitä suunnittelua, jota tehdään työn nopeuttamiseksi ja helpottamiseksi. SF-Datalla oli jo päädytty toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon, joten parantamisella tässä tapauksessa tarkoitetaan lähinnä parannusten aikaansaamiseksi tehtyjen muutosten seurauksien mittaamista.

Tässä vaiheessa prosessin mallintamista prosessi mitataan ja arvioidaan eli luodaan suorituskyvyn tunnusluvut ja tavoitteet. SF-Datalle valitsin mittareiksi työntekijätyytyväisyyden, asiakastyytyväisyyden ja palkkakatteen.

Asiakastyytyväisyyden valitsin, koska asiakaspalveluprosessin tärkein tuotos on tyytyväinen asiakas. Tärkeää on mitata tätä jollain, jotta voidaan olla varmoja siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Työntekijätyytyväisyyden valitsin, koska tyytyväinen työntekijä parantaa asiakastyytyväisyyttä. Jos asiakaspalvelija on itse motivoitunut työhönsä, välittyy se myös asiakkaalle. Palkkakatteen valitsin, koska toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto tulee muuttamaan työntekijöiden työtapoja. Tällä mittarilla halutaan nähdä parantaako uusi toiminnanohjausjärjestelmä työntekijöiden tuottavuutta.

SF-Datalla hyvä tapa mitata toiminnanohjausjärjestelmän paremmuutta, olisi tehdä asiakas- ja työntekijätyytyväisyyskyselyt. Näistä nähdään, minkälainen tyytyväisyys on ennen uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. Samanlainen tyytyväisyyskysely tulisi tehdä myös toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen, jotta nähdään onko tulos parantunut. Toinen hyvä mittari on myös katsoa, kauanko työntekijöiden työaika säästyy uuden toiminnanohjausjärjestelmän ansiosta, vai säästyykö sitä lainkaan. Tämä näkyy palkkakatteessa (€h).

Prosessin parantamisen jälkeen on tärkeää huolehtia prosessin jatkuvasta kehittämisestä. Aika ajoin tulee miettiä, vieläkö prosessi toimii parhaalla mahdollisella tavalla, jotta asiakkaalle saadaan tarjottua parasta laatua. Paras tapa

olisi katsoa mitä mittarit näyttävät eli ovatko asiakkaat tyytyväisiä ja onko palkkakate noussut eli työtunnissa suoritettu työ kasvanut.

#### 7.5 Parannetun prosessin kuvaaminen

Kun prosessin parantamisessa on päädytty joihinkin ratkaisuihin ja niiden vaatimat toimenpiteet on suoritettu, on hyvä kuvata vielä uusi prosessi prosessikaaviolla. Tästä on jatkossa helppo katsoa toimitaanko uuden mallin mukaan ja samalla nähdään jos vielä on jotain kehitettävää. Täytin uudesta prosessista jälleen perustietojen keräyslomakkeen, sen jälkeen piirsin uuden prosessikaavion, jonka jälkeen tein vielä prosessin selityslehden ja kansilehden. Nämä ovat liitteinä, liitetiedostot 7-10.

Uuteen järjestelmään tullaan kirjaamaan paljon tietoa asiakaspalveluprosessin aikana. Aikaisemmin tietoja säilytettiin eri tiedostoissa, nyt tarkoituksena on saada kaikki tiedot yhteen paikkaan. Tallennettavia tietoja on kuvattu kuviossa 20.



verkkoon, on yrityksen kaikki toiminnot saatu sulautettua yhteen järjestelmään, joka on yrityksen työntekijöiden saatavilla. SF-Datalla järjestelmä mahdollistaa paremman kommunikaation asiakkaiden kanssa, sekä ollaan koko ajan perillä muun muassa työntekijöiden toiminnasta. Uudella järjestelmällä siis voitetaan etäisyyksiä ja nopeutetaan tiedonkulkua.

SF-Data on hyvin teknologiapohjainen yritys, jolla on tarvittavat teknologiset laitteet käytössään toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa varten. SF-Datalla on kaikki tiedostot jo nyt palvelimella ja yrityksellä on myös käytössään mysql-tietokannat, joten varsinaisesti uutta laiteteknologiaa ei vaadita.

SF-Datan tapauksessa tietotekniikka toimii liiketoimintaprosessien tukijana sen sijaan, että se toimisi mahdollistajana. Toiminnanohjausjärjestelmän halutaan tukevan olemassa olevia liiketoimintaprosesseja parhaalla mahdollisella tavalla.

SF-Datalla voidaan jatkossa miettiä myös, että mikäli prosessin toimintaa halutaan tulevaisuudessa parantaa, on toiminnanohjausjärjestelmää melko yksinkertaista laajentaa haluttuun suuntaan. Toiminnanohjausjärjestelmään voidaan lisätä eri toimintoja ja laajentaa tiedon talletusta suurilla määrillä. Kun toiminnanohjausjärjestelmä on otettu käyttöön, käytäntö näyttää käytetäänkö toiminnanohjausjärjestelmää prosessikuvauksen mukaisesti.

## 7.7 Muutosjohtaminen yrityksessä

Jotta henkilöstö saadaan otettua mukaan muutosprosessiin, tulee heillä olla tarpeeksi motivaatiota ja työmoraalia ottaa asiakseen parantaa nykyisiä toimintatapoja. Korkeaan työmoraaliin vaikuttaa mm. ryhmän koko, rakenne, ikä ja tavoitehakuisuus. Pienessä yrityksessä kommunikaation pito on melko yksinkertaista ja asioista voidaan puhua helposti. SF-Datan työntekijöillä on hyvä tiimihenki. Ryhmä työskentelee yhtenäisesti ja tasavertaisesti. Kukaan ei ole toisen yläpuolella ja tämä tukee tiimityöskentelyä.

Muutosvastarintaa voidaan kokea siinä tapauksessa, että yrityksen työntekijät ovat jo kyllästyneet projektiin sen keston takia. Projekti on venynyt jo useita vuosia ja tämä voi tarkoittaa, että työntekijät eivät ole enää kiinnostuneita projektin tuotoksista. Tästä syystä heille tuleekin näyttää konkreettisesti miten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto tulee vaikuttamaan heidän työntekoonsa.

Positiivisena puolena voidaan todeta, että työntekijät todennäköisesti ottavat uuden toiminnanohjausjärjestelmän melko hyvin vastaan, koska se tulee helpottamaan heidän työntekoaan. Järjestelmän tarkoituksena on saada tieto yhteen paikkaan, jotta se ei muutu tai että tiedosta ei ole kaksoiskappaleita, joissa molemmissa versioissa on eri tiedot. Tiedon keskittäminen tulee nopeuttamaan työntekoa ja selkeyttämään työnkuva, joten SF-Datalla todennäköisesti järjestelmämuutos tulee olemaan positiivinen myös henkilöstön silmin.

SF-Data on tietotekniikka-alan yritys, jossa on totuttu käyttämään tietokoneita koko ajan. Ongelmaksi ei siis myöskään muodostu se, että henkilöstö ei osaisi käyttää laitteistoa. Kun toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön, tulee kuitenkin huolehtia riittävästä opastuksesta uuden järjestelmän pariin. Vaikka kaikki työntekijät ovatkin tottuneet käyttämään tietokoneita ja erilaisia järjestelmiä, on uuden oppimisessa aina omat haasteensa. Työntekijät tulee kouluttaa uuden järjestelmän käyttöön ja katsoa, että he käyttävät sitä oikein. Apua tulee olla saatavilla koko ajan, jotta kukaan ei jätä järjestelmää käyttämättä sen takia, ettei osaa sitä käyttää.

## 7.8 Jatkokehitys

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto jo itsessään on iso askel yritykselle, kuitenkin jatkokehittelyä vielä toivotaan. Yrityksen puolelta on tullut ehdotus, että toiminnanohjausjärjestelmälle tehtäisiin Symbian-pohjainen apuohjelmisto, jonka voisi asentaa työntekijöiden Communicatoreihin. Tällöin jokainen työntekijä voi

olinpaikasta tai ajasta riippumatta kirjata tietoja järjestelmään. Tämän avulla muiden työntekijöiden olisi helppo seurata, mitä toinen tekee tai on tehnyt.

Toinen toivomus yrityksen puolelta oli, että otettaisiin käyttöön jonkinlainen tikettijärjestelmä. Tikettijärjestelmä olisi yhteydessä toiminnanohjausjärjestelmään, jolloin asiakas voi esimerkiksi tehdä työtilauksen ja työntekijä voisi oman toiminnanohjausjärjestelmäprofiilinsa kautta merkitä työn itselleen. Järjestelmän avulla osapuolet voisivat myös seurata työn tilaa.

Kolmantena jatkokehittelyideana on sähköisen laskutuksen käyttöönotto.

Nykyisin laskut lähtevät kirjeenä, vain muutamalle yritykselle lasku lähtee PDF-muodossa. Toiveena on, että toiminnanohjausjärjestelmästä saisi muodostettua asiakkaille myös sähköiset laskut.

## YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön pääasiallisena tutkimusongelmana haluttiin selvittää: miten asiakaspalveluprosessi toimii nyt ja miten se tulee toimimaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen? Tätä lähdettiin purkamaan paloittelemalla tutkimusongelma tehden tutkimuskysymyksiä. Päädyttiin kysymään:

- miten asiakaspalveluprosessi toimii tällä hetkellä?
- miten prosessin tulisi toimia, jotta se olisi mahdollisimman optimi?
- millä prosessin hyvyttä mitataan ja arvioidaan?
- miten henkilöstö saadaan toimimaan uuden mallin mukaan?
- vaatiiko uuden mallin käyttöönotto tietoteknisiä muutoksia?

Kysymyksiin etsittiin ensin teoreettinen viitekehys, jonka mukaan prosessia alettiin mallintaa. Viitekehys on koottu vastaamaan juuri tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Teoria siis pääosin koostuu prosessin mallintamisesta ja prosessien arvioinnista ja parantamisesta. Lisäksi on otettu esiin myös muutosjohtaminen ja teknologialähtöinen uudelleensuunnittelu vastaamaan käytännön kysymyksiin.

Mallintamistyön toteutus on esitetty liitteissä 1-9. Kuviot itsessään eivät vastaa esitettyihin tutkimuskysymyksiin vaan niitä pitää tulkita, jotta saadaan vastauksia. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan mallintamalla yrityksen asiakaspalveluprosessi. Tämä kuvaus itsessään vastaa tutkimuskysymykseen eli miten asiakaspalveluprosessi toimii tällä hetkellä. Prosessikaaviosta näkyy prosessin toiminta ja selitysolehdessä näkee myös kaikki eri osa-alueet, jotka liittyvät prosessiin, esimerkiksi tietotekniset vaatimukset, syötetiedot ja prosessin kriittiset pisteet. Mallintaminen eteni pitkälti teoriassa esitetyllä tavalla.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen onkin jo monimutkaisempaa. Jotta saadaan tietää miten prosessin tulisi toimia, jotta se olisi mahdollisimman optimi, meidän tulee selvittää millä normaalisti prosessin toimintaa parannetaan. SF-



Datan tapauksessa tapa oli jo päätetty. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä tulee muuttamaan prosessia, koska kirjaukset siirtyvät erillisistä tiedostoista uuteen järjestelmään. Tärkeimmäksi asiaksi sitten jääkin mitata, toimiiko prosessi oikeasti paremmin eli olisiko se toiminnaltaan optimi vai ei. Siihen ongelmaan vastaa kolmas tutkimuskysymys.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen eli millä prosessin hyvyttä mitataan ja arvioidaan, meidän tulee selvittää millä prosessia halutaan mitata. Tässä tapauksessa prosessille valittiin kolme mittaria: asiakastyytyväisyys, työntekijäytytyväisyys ja palkkakate. Suurimmaksi puutteeksi tulikin juuri asiakas- ja työntekijäytytyväisyysmittausten puute. Koska asiakastyytyväisyyttä tai työntekijäytytyväisyyttä ei mitattu opinnäytetyön aikana, on vaikeaa sanoa, miten prosessi kirjaimellisesti tulee lukuina näkymään positiivisena muutoksena. Nyt olisikin tärkeää, että ennen kuin toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön, tehtäisiin yrityksessä asiakas- ja työntekijäytytyväisyysmittaukset. Näistä saatujen tulosten avulla nähdään onko prosessin toiminta parantanut valittuja mittareita.

Neljännessä tutkimuskysymyksessä kysytään, miten henkilöstö saadaan toimimaan uuden mallin mukaan. Tähän kysymykseen vastattiin kappaleessa 7.5, jossa todettiin, että muutosvastarintaa todennäköisesti ei tulla näkemään tämän projektin aikana. Henkilöstö saadaan toimimaan uuden mallin mukaan, kun se otetaan mukaan toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen ja henkilöstölle tullaan konkreettisesti näyttämään, miten heidän työnkuvansa muuttuu ja miten se muuttuu positiivisempaan suuntaan. Tämä onnistuu esimerkiksi laskemalla työntekijöiden palkkakatteen eli näyttää lukuja siitä, miten heidän ajankäyttönsä on parantunut ja he tuottavat samassa ajassa enemmän rahaa. Paras tapa olisi myös tunnustaa työntekijöille jollain lailla positiivinen muutos, tämä käy esimerkiksi jonkinlaisella kannustejärjestelmällä. Jos työntekijät parantavat työtehoaan, he saavat työlleen kannustusta.

Viidennessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, vaatiiko uuden mallin käyttöönotto tietoteknisiä muutoksia. SF-Datan tapauksessa tietoteknisiä muutoksia ei vaadittu, koska heillä on jo käytössään muutokseen vaadittavat laitteet.

Tärkeimpänä huomiona on kuitenkin se, että uusi toimintamalli oli jo valittuna yrityksessä. Useimmissa prosessin mallintamistapauksissa joudutaan suunnittelemaan prosessin uusi käyttäytyminen. SF-Datan tapauksessa täydellistä uudelleensuunnittelua ei tarvittu, vaan tehtäväksi jäi uuden halutun tavan mallintaminen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö vastaa kysymyksiin, miten prosessi mallinnetaan, miten sitä arvioidaan ja mitataan ja mitä prosessin uudistaminen vaatii yritykseltä, henkilöstöltä ja tietotekniikalta.

## LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Blåfield, H. 1996. Laatu palveluihin prosessijohtamisella. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi – Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Talentum Media Oy.

Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: HM&V Research Oy.

Hannus, J. 1995. Prosessijohtaminen. 4.painos., Jyväskylä: Gummerus.

Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä, HM&V Research Oy. Helsinki: Hakapaino Oy.

Heng, KJ., Khoong, C.M., Radjou, N., Dhaliwal, J.S. & Ramlochan. R. 1998. Enterprise Modeling Within The Framework Of Business Process Reengineering. Teoksessa: Information And Process Integration In Enterprises – Rethinking Documents. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.

Hölttä, T. & Savonen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Karlöf, B. 1994. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. 2., muuttamaton painos. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR –muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.

Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen – Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Saarijärvi: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.

Paper D., Tingey K.B., & Wai Mok. 2003. The Relation Between BPR and ERP Systems: A failed project. Idea Group Inc.

Prior, Carol. 2003. Workflow and Process Management. Teoksessa: Workflow Handbook 2003. Florida, USA: Future Strategies Inc. Lighthouse Point.

Internet-lähteet:

Burlton, Roger T. 2003. Effective Business Change Through Business Management – Real Change in Real Time. Process Renewal Group [viitattu 3.4.2009].

[http://www.processrenewal.com/files/Overview\\_Article\\_about\\_BPM\\_.pdf](http://www.processrenewal.com/files/Overview_Article_about_BPM_.pdf)

Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien ja IT:n yhteistoiminta. Qualitas Fennica Oy [viitattu 2.4.2009]. Saatavissa:

<http://www.qualitas-fennica.fi/upload/media-4981a265ec1ac.pdf>

Moisio, J. 2005. Prosessien johtaminen, mittaaminen, analysointi ja parantaminen. Qualitas Fennica Oy [viitattu 3.4.2009]. Saatavissa:

<http://www.qualitas-fennica.fi/upload/media-4981a311af5a2.pdf>

Moisio, J. 2001. Asiakaspalveluprosessin kehittäminen. Qualitas Fennica Oy [viitattu 3.4.2009]. Saatavissa:

<http://www.qualitas-fennica.fi/upload/media-4989724c64250.pdf>

Moisio, J. 2005. Juurruta prosessiajattelu organisaatioon henkilöstöä osallistamalla ja kouluttamalla. Qualitas Fennica Oy [viitattu 3.4.2009].

Saatavissa: <http://www.qualitas-fennica.fi/upload/media-49819d407f895.pdf>

Savonen, M-L 2009. Prosessien arvioinnista asiaa. Kurssimateriaali kurssilta Liiketoimintaprosessit [viitattu 30.3.2009]. Saatavissa Lahden ammattikorkeakoulun tiedotus- ja verkko-opetusympäristöstä

<http://reppu.lamk.fi/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=155055>.

Tieturi, 2009. ASL- sovellusten hallinnan parhaat käytännöt. [viitattu 4.4.2009] Saatavilla:

<http://whitepaper.talentum.com/whitepaper/view.do?id=6068>

Haastattelut:

Alaranta, Jani 2009. SF-Data Osuuskunta, tietohallintojohtaja. Opinnäytetyötapaaminen [keskustelu]. 10.3.2009

## LIITTEET

- LIITE 1 Termistö
- LIITE 2 Prosessikartta SF-Datan ydin- ja tukiprosesseista
- LIITE 3 Asiakaspalveluprosessin perustiedot
- LIITE 4 Prosessikaavio mallinnetusta asiakaspalveluprosessista ja prosessikaaviossa käytettävät symbolit
- LIITE 5 Asiakaspalveluprosessin selityslehti
- LIITE 6 Asiakaspalveluprosessin kansilehti
- LIITE 7 Parannetun asiakaspalveluprosessin perustiedot
- LIITE 8 Prosessikaavio parannetusta asiakaspalveluprosessista
- LIITE 9 Parannetun asiakaspalveluprosessin selityslehti
- LIITE 10 Parannetun asiakaspalveluprosessin kansilehti

## LIITE 1 Termistö

### *Prosessi*

Sarja toimenpiteitä ja resurssit, joilla syötteet muunnetaan tuotteiksi ja saavutetaan asetetut tavoitteet. Prosesseille määritellään aina tavoitteet ja sovitaan mittarit, joiden avulla voidaan tarkistaa onko asetetut tavoitteet saavutettu.

### *Ydinprosessit*

Ne prosessit, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen eli ne käynnistyvät asiakastarpeesta ja päättyvät tarpeen tyydyttämiseen. Ydinprosessit toteuttavat organisaation olemassa olon oikeutta eli missiota. Synonyymi pääprosessille.

### *Tukiprosessit*

Sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle, esimerkiksi henkilöstön ja osaamisen kehittäminen, toiminta- ja taloussuunnittelu ja toteutus.

### *Avainprosessit*

Organisaation menestymiselle tärkeä prosessi, aina johdon omistama. Avainprosessi voi olla joko ydin- tai tukiprosessi.

### *Osaprosessi*

Kun ydin- tai tukiprosessi on sisällöltään niin suuri, ettei sitä voi kuvata tarkasti, se paloitellaan loogisiin kokonaisuuksiin, joiden kuvaaminen prosessikaaviolla onnistuu (kuka/kehdä tekevät, mitä tekevät, miten tekevät, kuinka usein yms.).

### *Prosessikartta*

Viestinnän väline, joka antaa kokonaiskuvan organisaation prosesseista, joilla tuotteet ja palvelut aikaansaadaan.

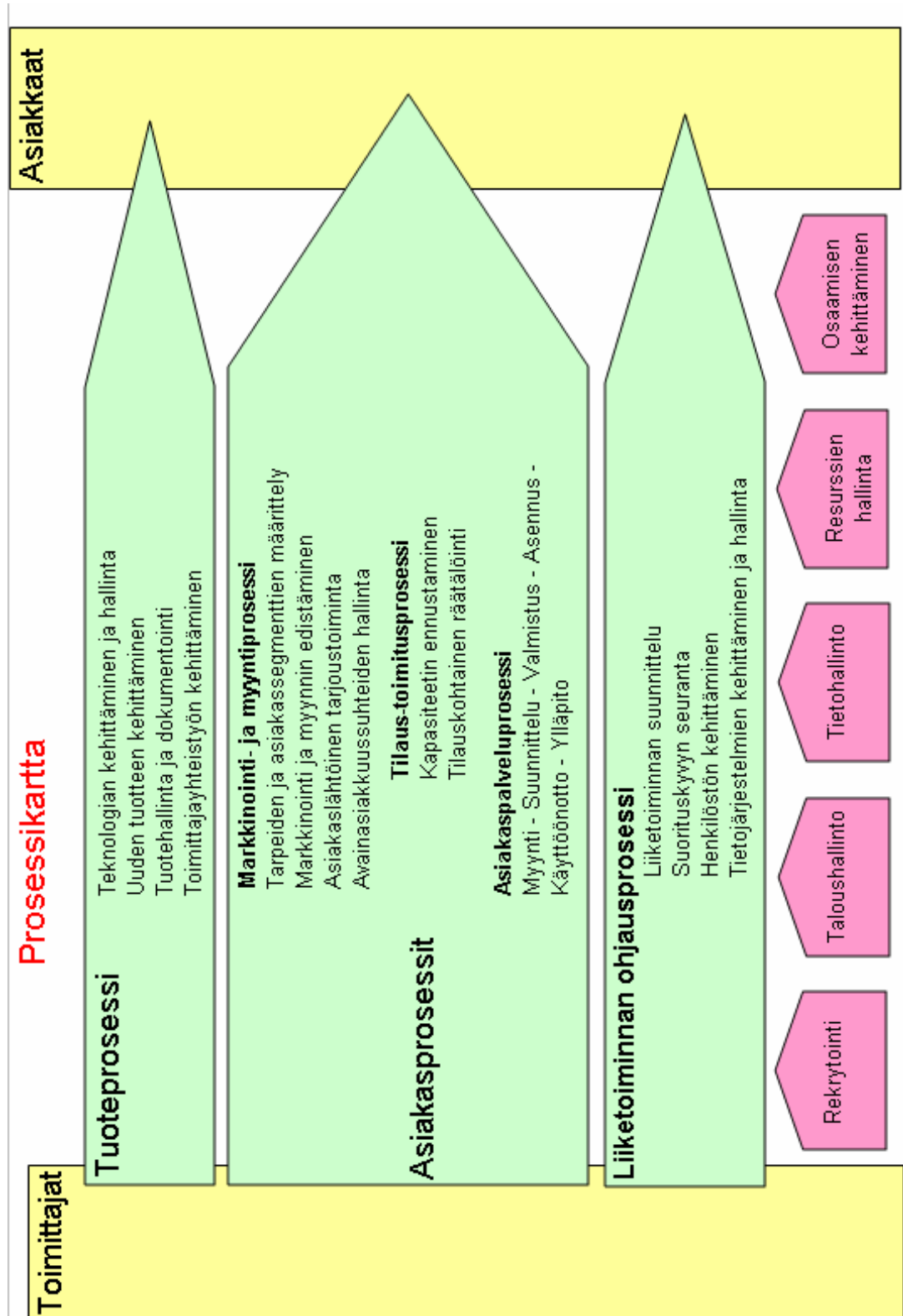
### *Prosessikaavio*

Tekee prosessin läpinäkyväksi. Edistää kokonaisuuden ja riippuvuuksien ymmärtämistä. Kaavion avulla voidaan kuvata kuka/kehdä tekevät ja mitä tekevät vaiheittain. Vaiheet osoittavat työvaiheiden ketjua, jolla haluttu tulos aikaansaadaan.

### *Prosessin omistaja*

Vastaa prosessista kokonaisuutena. Ennakoi toimintaympäristöstä tulevia muutoksia, suunnittelee prosessin kulun, ohjaa prosessia kohti tavoitteita ja arvioi prosessin suorituskykyä asiakas-, henkilöstö- ja talousnäkökulmista. Prosessin omistaja huolehtii myös prosessin riittävästä resursoinnista ja käynnistää tarvittaessa prosessin kehittämisen. Prosessin omistaja siis johtaa prosessiaan.

## LIITE 2      Prosessikartta SF-Datan ydin- ja tukiprosesseista



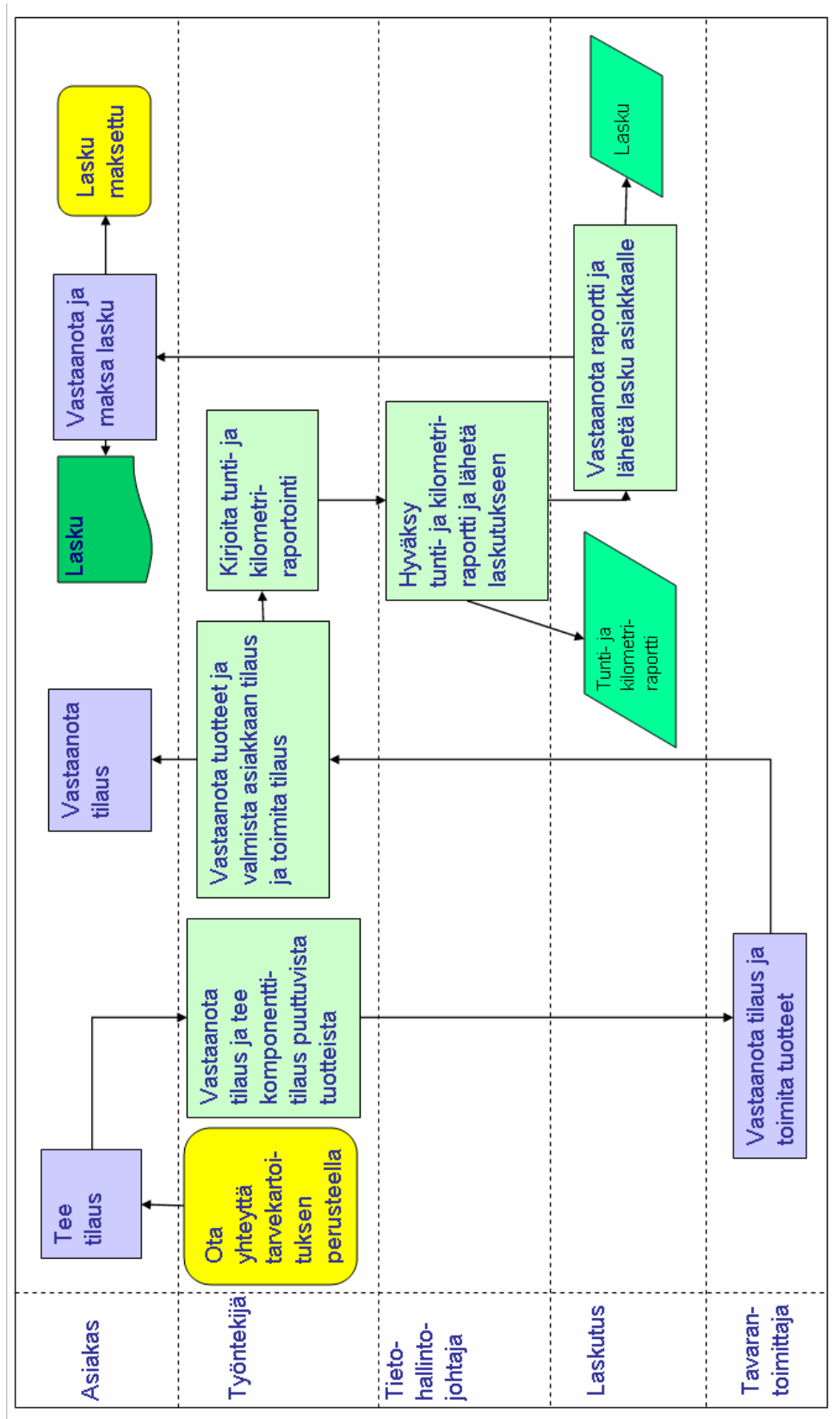
## LIITE 3 Asiakaspalveluprosessin perustiedot

1. Prosessin nimi	Asiakaspalveluprosessi
2. Prosessin omistaja Vastaa, ohjaa sekä voi muuttaa ja kehittää prosessia	Tietohallintojohtaja Jani Alaranta
3. Prosessin lähtötiedot (syötteen)  Millaisten tietojen varassa prosessi käynnistyy?	Jo olemassa olevan asiakkaan tarvekartoituksen aikana huomattu tarve/puute käynnistää asiakaspalveluprosessin.  Toinen vaihtoehto on uuden asiakkaan saaminen, jolloin tehdään tarvekartoitusta uudelle asiakkaalle.
4. Koko prosessin edellyttämät erilaiset resurssit	<u>Henkilöstö:</u> vähintään yksi yrityksen työntekijä sekä tietohallintojohtaja <u>Välineet ja laitteet:</u> Tietokone, josta yhteys palvelimeen ja Internetiin sekä toimiva sähköpostiohjelma <u>Järjestelmät:</u> ei järjestelmiä käytössä
5. Prosessin asiakkaat	<u>Ulkoiset sidosryhmät:</u> Yritysassiakkaat, tavarantoimittajat (joihin komponenttitilaukset) <u>Sisäiset sidosryhmät:</u> työntekijät
6. Mistä prosessi alkaa  Vaihe	Prosessi alkaa asiakkaalle tehdyssä tarvekartoituksessa huomattavasta puutteesta tai tarpeesta.
7. Mihin prosessi päättyy  Viimeinen vaihe	Asiakas maksaa laskun



<p>8. Koko prosessin tuotokset ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle</p>	<p>Asiakaspalveluprosessin tuotoksena on yritysasiakkaalle tehty palvelu ja siitä saatu tuotto.</p> <p>Lisäksi tuotoksena tulee useita dokumentteja: tarjouskirje, tilaus, komponenttitilaus, tietokoneen kasauslista, tuntiraportit, kilometriraportit, reskontradokumentit</p>
<p>9. Koko prosessin tavoitteet ja prosessin sekä sen tuotosten mittarit tarkasteltuna seuraavista näkökulmista:</p> <p>Missä pitää ehdottomasti onnistua (prosessin menestystekijät) ?</p>	<p><u>Asiakasnäkökulma:</u> Parasta laatua asiakkaalle</p> <p><u>Henkilöstönäkökulma:</u> Asiakkaan tarpeen tyydyttäminen, raportointien tekeminen</p> <p><u>Prosessin suorituskyky näkökulma:</u> Nopea läpivienti (työ hoidetaan hyvin mahdollisimman nopeasti)</p> <p><u>Talousnäkökulma:</u> Maksu palvelusta sekä mahdollisista tuotteista voitolla</p> <p>Tarvekartoituksen virheettömyys</p> <p>Tilauksen virheettömyys</p> <p>Oikeat tuotteet tilataan tavarantoimittajalta</p> <p>Toimitetaan oikea tuote, oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan</p> <p>Tuotteen tekninen virheettömyys</p> <p>Tunti- ja kilometriraportointitietojen virheettömyys</p> <p>Raportissa ja laskussa työt ja kulut eritelty</p>
<p>10. Prosessin arviointitapa ja palautteen hankintatapa sekä tulosten käsittelytapa prosessin parantamiseksi.</p>	<p>Prosessia arvioidaan sen perusteella, onko asiakkaan tarpeet saatu tyydytettyä. Tästä palaute saadaan asiakkaalta ja mahdollisesti työntekijöiltä.</p> <p>Prosessia parannetaan sitä mukaa kun keksitään helpotuksia työhön ja asiakkaan kanssa kommunikointiin.</p>

LIITE 4 Prosessikaavio mallinnetusta asiakaspalveluprosessista ja prosessikaaviossa käytety symbolit



Prosessikaaviossa käytetyt symbolit:



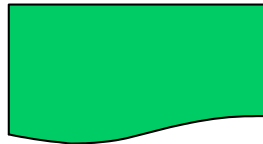
Alku ja loppu



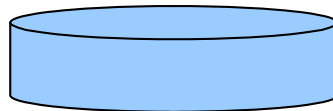
Prosessi tai osaprosessi



Tiedosto



Dokumentti



Tietovarasto

LIITE 5 Asiakaspalveluprosessin selityslehti

Vaihe/tehtävä	Kuka/keikä - vastuut	Kriittiset tekijät - mikä olennaista?	Menetelmät, ohjeet, laitteet, resurssit ine.	Syötteen ja tuotokset - input- ja outputtiedot
Ota yhteyttä asiakkaaseen tarvekartoituksen perusteella Tee tilaus	Työntekijä Asiakas	Tarvekartoituksen virheettömyys Tilauksen virheettömyys	Sähköposti tai puhelin Sähköposti tai puhelin	Input: tarvekartoitus Output: tarjous Input: tarjous Output: tilaus
Vastaaanota tilaus ja tee komponenttilaus puuttuvista tuotteista	Työntekijä	Tilauksen virheettömyys Oikeat tuotteet tilataan tavarantoimittajalta	Komponenttilaus tavarantoimittajan verkkokaupasta	Input: tilaus Output: komponenttilaus
Vastaaanota tilaus ja toimita tuotteet	Tavarantoimittaja	Tilauksen oltava virheetön, jotta voidaan toimittaa oikeat tuotteet	Vastaaanottaa tilauksen verkkokaupasta	Input: tilaus Output: tuotteet yritykselle
Vastaaanota tuotteet ja valmista asiakkaan tilaus ja toimita tilaus	Työntekijä	Toimitetaan oikea tuote, oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan, tekninen toimivuus	Tuotteen kasaalista Toimitusta varten auto, jolle ajopäiväkirja	Input: Tuotteet Output: Asiakkaalle toimitettu tuote
Kirjoita tunti- ja kilometriraportointi	Työntekijä	Tietojen virheettömyys	Valmis raporttilomake sähköisessä muodossa	Output: Tunti- ja kilometriraportti
Hyväksy tunti- ja kilometriraportti ja lähetä laskutukseen	Tietohallintojohtaja		Katsotaan palvelimelta	Input: tunti ja kilometriraportti Output: tunti- ja kilometriraportti
Vastaaanota raportti ja lähetä lasku asiakkaalle	Laskutusosasto	Laskun virheettömyys Työ ja kulut eritelty	Raportti palvelimelta Lähetä lasku postissa/sähköisessä muodossa	Input: tunti- ja kilometriraportti Output: Lasku

## LIITE 6 Asiakaspalveluprosessin kansilehti

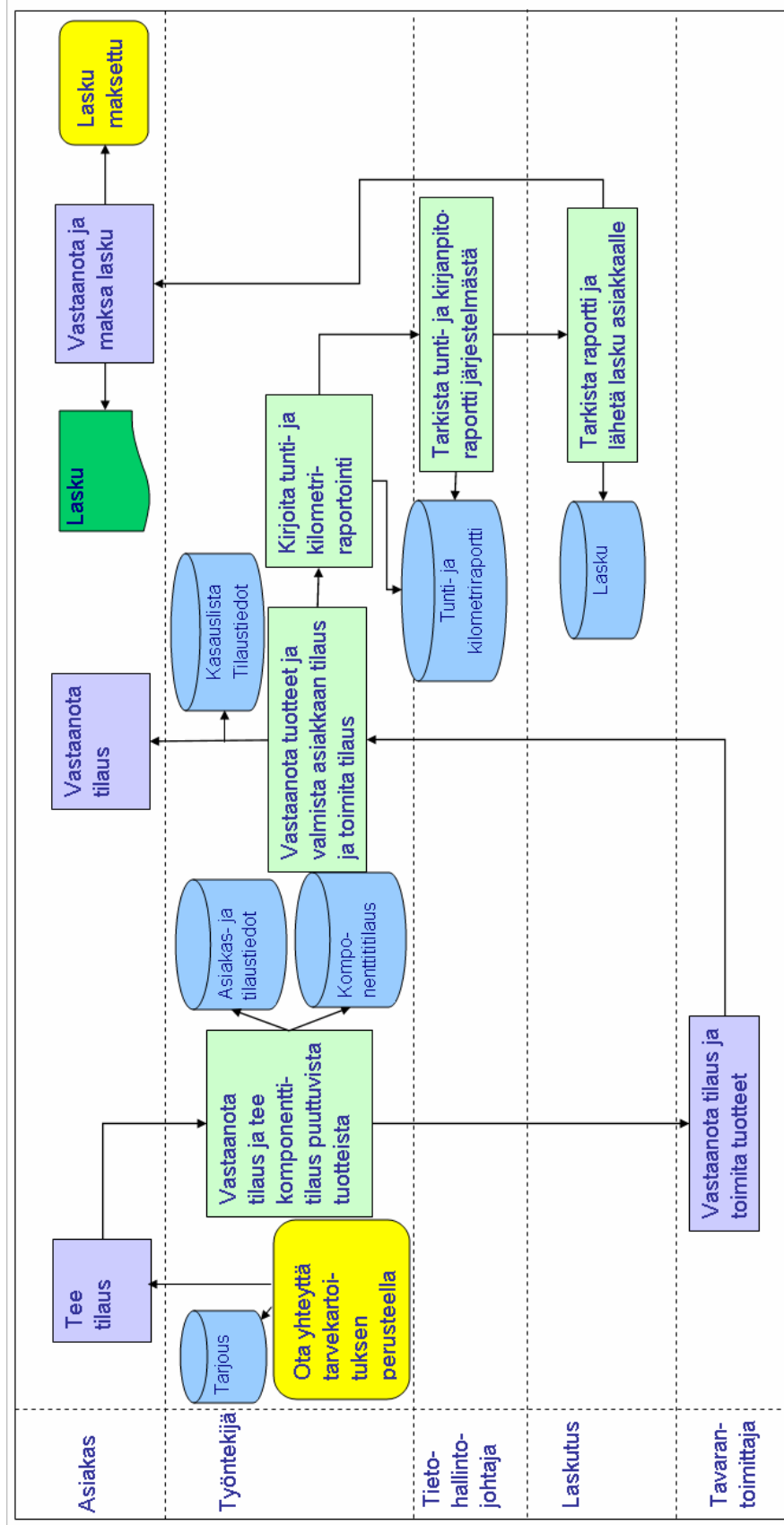
Prosessin kansilehti	
Prosessi:	Asiakaspalveluprosessi
Tarkoitus:	Tarjota asiakkaalle tarpeita vastaavia palveluita ja tuotteita
Omistaja:	Tietohallintojohtaja Jani Alaranta
Alku:	Tarvekartoitusprosessin aikana huomattu puute tai tarve
Loppu:	Asiakkaalle valmistettu tuote tai suoritettu palvelu
Asiakas:	Business-to-Business yritysasiakkaat
Asiakastarpeet:	Tarpeiden mukainen tuote, ammattimainen ote, toimitusvarmuus- ja -nopeus
Prosessin menestystekijät:	Tuottaa kilpailukykyisiä tuotteita suorituskkykyisesti
Prosessin mittarit:	Asiakastyytyväisyys [1-5], työntekijätyytyväisyys [1-5] ja palkkakate [€/h]
Keskeiset resurssit:	Tieto, taito ja osaaminen, sähköposti
Liitynnät muihin prosesseihin:	Tarvekartoitusprosessi
Prosessin kehittämismenettely:	Prosessin uudelleensuunnittelu ja mallintaminen

## LIITE 7 Parannetun asiakaspalveluprosessin perustiedot

1. Prosessin nimi	Asiakaspalveluprosessi
2. Prosessin omistaja Vastaa, ohjaa sekä voi muuttaa ja kehittää prosessia	Tietohallintojohtaja Jani Alaranta
3. Prosessin lähtötiedot (syötteen)  Millaisten tietojen varassa prosessi käynnistyy?	Jo olemassa olevan asiakkaan tarvekartoituksen aikana huomattu tarve/puute käynnistää asiakaspalveluprosessin.  Toinen vaihtoehto on uuden asiakkaan saaminen, jolloin tehdään tarvekartoitusta uudelle asiakkaalle.
4. Koko prosessin edellyttämät erilaiset resurssit	<u>Henkilöstö:</u> vähintään yksi yrityksen työntekijä sekä tietohallintojohtaja <u>Välineet ja laitteet:</u> Tietokone, josta yhteys Internetiin ja palvelimeen, toimiva sähköposti <u>Järjestelmät:</u> toiminnanohjausjärjestelmä
5. Prosessin asiakkaat	<u>Ulkoiset sidosryhmät:</u> Yritysassiakkaat, tavarantoimittajat (joille komponenttitilaukset) <u>Sisäiset sidosryhmät:</u> työntekijät
6. Mistä prosessi alkaa  Vaihe	Prosessi alkaa asiakkaalle tehdyssä tarvekartoituksessa huomattavasta puutteesta tai tarpeesta.
7. Mihin prosessi päättyy  Viimeinen vaihe	Asiakas maksaa laskun.
8. Koko prosessin tuotokset ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle	Asiakaspalveluprosessin tuotoksena on yritysasiakkaalle tehty palvelu ja siitä saatu tuotto.  Lisäksi tuotoksena tulee useita tiedostoja: tarjouksen tiedot, tilaustiedot,

	komponentttilaustiedot, tietokoneen kasauslista, tuntiraportit, kilometriraportit.
9. Koko prosessin tavoitteet ja prosessin sekä sen tuotosten mittarit tarkasteltuna seuraavista näkökulmista:  Missä pitää ehdottomasti onnistua (prosessin menestystekijät)?	<p><u>Asiaksnäkökulma:</u> Parasta laatua asiakkaalle</p> <p><u>Henkilöstönäkökulma:</u> Asiakkaan tarpeen tyydyttäminen, raportointien tekeminen</p> <p><u>Prosessin suorituskyky näkökulma:</u> Työ hoidettuna mahdollisimman yksinkertaisesti, nopea läpivienti</p> <p><u>Talousnäkökulma:</u> Maksu palvelusta sekä mahdollisista tuotteista voitolla</p> <p>Tarvekartoituksen virheettömyys</p> <p>Tilauksen virheettömyys</p> <p>Oikeat tuotteet tilataan tavarantoimittajalta</p> <p>Toimitetaan oikea tuote, oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan</p> <p>Tuotteen tekninen virheettömyys</p> <p>Tunti- ja kilometriraportointitietojen virheettömyys</p> <p>Raportissa ja laskussa työt ja kulut eritelty</p> <p>Toiminnanohjausjärjestelmä toimii virheettömästi</p>
10. Prosessin arviointitapa ja palautteen hankintatapa sekä tulosten käsittelytapa prosessin parantamiseksi.	<p>Prosessia arvioidaan sen perusteella, onko asiakkaan tarpeet saatu tyydytettyä. Tästä palaute saadaan asiakkaalta ja työntekijöiltä.</p> <p>Prosessia arvioidaan jatkuvasti ja tarkastellaan mahdollisia puutteita tai vikoja.</p>

## LIITE 8 Prosessikaavio parannetusta asiakaspalveluprosessista





LIITE 9 Parannetun asiakaspalveluprosessin selityslehti

Vaihe/tehtävä	Kuka/keitä - vastuut	Kriittiset tekijät - mikä olennaista?	Menetelmät, ohjeet, laitteet, resurssit jne.	Syötteet ja tuotokset - input- ja outputtiedot
Ota yhteyttä asiakkaaseen tarvekartoituksen perusteella	Työntekijä	Tarvekartoituksen virheettömyys	Sähköposti tai puhelin Tarjous kirjataan toiminnanohjausjärjestelmään	Input: tarvekartoitus Output: tarjous
Tee tilaus	Asiakas	Tilauksen virheettömyys	Sähköposti tai puhelin	Input: tarjous Output: tilaus
Vastaa nota tilaus ja tee komponentttilaus puuttuvista tuotteista	Työntekijä	Tilauksen virheettömyys Oikeat tuotteet tilataan tavarantoimittajalta	Tilaus kirjataan toiminnanohjausjärjestelmään, Komponentttilaus tavarantoimittajan verkkokaupasta, kirjataan toiminnanohjausjärjestelmään	Input: tilaus Output: komponentttilaus
Vastaa nota tilaus ja toimita tuotteet	Tavarantoimittaja	Tilauksen oltava virheetön, jotta voidaan toimittaa oikeat tuotteet	Vastaa nota tilauksen verkkokaupasta	Input: tilaus Output: tuotteet yritykselle
Vastaa nota tuotteet ja valmista asiakkaan tilaus ja toimita tilaus	Työntekijä	Toimitetaan oikea tuote, oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan, tekninen toimivuus	Tuotteen kasausta kirjataan toiminnanohjausjärjestelmään, päivitetään tilaustiedot	Input: Tuotteet Output: Asiakkaalle toimitettu tuote
Kirjoita tunti- ja kilometriraportointi	Työntekijä	Tietojen virheettömyys	Kirjataan tunnit ja kilometrit järjestelmään	Output: Tunti- ja kilometriraportti
Tarkista tunti- ja kilometriraportti järjestelmästä	Tietohallintojohtaja		Katsotaan toiminnanohjausjärjestelmästä	Input: tunti ja kilometriraportti Output: tunti- ja kilometriraportti
Tarkista raportti ja lähetä lasku asiakkaalle	Laskutusosasto	Laskun virheettömyys ja kulut eritelty	Raportti järjestelmästä Lähetä lasku postissa/sähköisessä muodossa	Input: tunti- ja kilometriraportti Output: Lasku asiakkaalle (paperi/pdf) sekä järjestelmään

## LIITE 10 Parannetun asiakaspalveluprosessin kansilehti

Prosessin kansilehti	
Prosessi:	Asiakaspalveluprosessi
Tarkoitus:	Tarjota asiakkaalle tarpeita vastaavia palveluita ja tuotteita
Omistaja:	Tietohallintojohtaja Jani Alaranta
Alku:	Tarvekartoitusprosessin aikana huomattu puute tai tarve
Loppu:	Asiakkaalle valmistettu tuote tai suoritettu palvelu
Asiakas:	Business-to-Business yritysasiakkaat
Asiakastarpeet:	Tarpeiden mukainen tuote, ammattimainen ote, toimitusvarmuus- ja -nopeus
Prosessin menestystekijät:	Tuottaa kilpailukykyisiä tuotteita suorituskkyisesti
Prosessin mittarit:	Asiakastyytyväisyys [1-5], työntekijätyytyväisyys [1-5] ja palkkakate [€/h]
Keskeiset resurssit:	Tieto, taito ja osaaminen, toiminnanohjausjärjestelmä, tietokannat
Liitynnät muihin prosesseihin:	Tarvekartoitusprosessi
Prosessin kehittämismenettely	Prosessin jatkuva mittaaminen ja arviointi Mahdolliset puutteet tai viat korjataan