



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Korjaamopalveluiden kehittäminen prosessiku- vauksen avulla

---

Kujamäki, Kaisa

2011 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Korjaamopalveluiden kehittäminen prosessikuvauksen avulla

Kaisa Kujamäki  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2011

Kaisa Kujamäki

Korjaamopalveluiden kehittäminen prosessikuvauksen avulla.

Vuosi 2011 Sivumäärä 31

---

Opinnäytetyön aiheena oli prosessikuvauksen laatiminen. Tavoitteena oli laatia Yritys X Oy:lle prosessikuvaus organisaation keskeisimmistä toiminnoista toimipisteittäin. Organisaation lähtökohtana prosessien kuvaamiselle oli selvittää prosessien erot toimipisteittäin varsinkin asiakaslaskutuksen kohdalla. Prosessikuvauksen laatiminen rajattiin koskemaan vain organisaation keskeisemmät toiminnot, korjaamopalvelut, sisältävät prosessit.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen tutkimus, johon liittyi vahvasti teoria. Teoreettinen viitekehys laadittiin pääasiassa kirjallisista lähteistä ja teoreettisen viitekehysten tietojen avulla projekti pystyttiin toteuttamaan. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin prosessin käsitettä, prosessijohtamista sekä prosessien mallintamista. Projektia varten haastateltiin useita organisaation keskeisimpiin toimintoihin osallistuvia henkilöitä organisaation molemmista toimipisteistä.

Prosessien mallintamisen avulla lähdettiin toteuttamaan projektia. Prosessien mallintaminen on prosessijohtamisen työkalu, jonka päävaiheita ovat prosessien tunnistaminen, kuvaaminen, toteuttaminen ja kehittäminen. Prosessien tunnistamisen tuloksena tunnistettiin organisaatiosta neljä ydinprosessia, joista kaksi sisälsi organisaation keskeisimmät toiminnot. Nämä kaksi prosessia yhdistettiin, mistä syntyi korjaamopalveluiden tilauksesta toimitukseen - prosessi. Tästä prosessista laadittiin kirjallinen ja kuvallinen prosessikuvaus. Prosessien mallintamisen vaiheet toteuttaminen ja kehittäminen huomioitiin myös opinnäytteessä, koska kohdeorganisaatiolle haluttiin antaa tietoa mitä tapahtuu prosessien kuvaamisen jälkeen.

Projektin tuloksena syntyi siis yksi prosessikuvaus, joka sisältää kaikki keskeisimmät toiminnot. Jokaisesta toiminnosta ei laadittu omaa prosessikuvausta, koska se ei olisi palvellut organisaation lähtökohtaa projektille. Toisaalta pelkkien toimintojen, organisaation palveluiden, prosessien kuvaaminen on vaikeaa, koska jokainen palvelu on erilainen kohteesta ja viasta riippuen. Haastattelussa ei ilmennyt eroja prosessissa toimipisteittäin. Prosessissa toimijoiden tietotaidolla saattaa olla merkitystä laskutuksen lopputulokseen.

Asiasanat: prosessit, prosessijohtaminen, mallintaminen

Kaisa Kujamäki

Development of Repair Shop Services with Help of a Process Description.

Year	2011	Pages	31
------	------	-------	----

---

The subject of this Bachelor's thesis was the formulation of a process description. The objective was to make a process description for Yritys X Oy about its main functions in different places of business. The organization's starting point for this process description was to describe the differences in processes between places of business especially in customer invoicing. It was decided to include only processes which involve the organization's main functions, repair shop services in this process description.

This bachelor's thesis was a functional research which was strongly related to the theory. The theory section was mainly based on written sources and the information in the theory section helped to make this project possible. In the theoretical frame of reference the concept of process, process management and process modeling were discussed. There were several interviews in the target organization's two places of business with persons who are involved in the main functions.

With the process modeling it was possible to carry out this project. Process modeling is a tool for the process management and its main points are process recognition, description, realization and development. Four different core processes were found as the result of the process recognition. Two of these processes included the organization's main functions. These two processes were connected of which order to delivery - process was developed for the repair shop services. From this development the process description was made and it includes the written and graphical report. The different phases in the realization and development were also included in the thesis because it was important to give information to the company about what happens after the description of the processes.

As the outcome from the project there was only one process description which includes the organization's main functions. The process description was not made on every function because it did not serve the organization's starting point for this project. On the other hand it is hard to describe only the organization's functions and services, because every service is different depending on the service target and flaw. There were no differences in processes between the different places of business. The persons who work in processes have knowhow which can affect the results of the invoicing.

Keywords: processes, process management, modeling

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Yritys X Oy .....	6
1.2	Kohdeorganisaation toimiala .....	7
1.3	Projektin lähtökohdat ja tavoitteet .....	7
1.4	Tutkimusmenetelmät .....	8
2	Yrityksen prosessit .....	9
2.1	Mitä ovat prosessit? .....	9
2.2	Prosessijohtaminen .....	10
2.3	Laatujohtaminen .....	11
2.4	Prosessien mallintaminen .....	12
2.4.1	Prosessien tunnistaminen .....	12
2.4.2	Prosessien kuvaaminen .....	13
2.4.3	Prosessien toteuttaminen .....	14
2.4.4	Prosessien kehittäminen .....	15
3	Kohdeorganisaation prosessit .....	16
3.1	Lähtökohdat prosessien kuvaamiselle .....	16
3.2	Prosessien tunnistaminen .....	17
3.3	Prosessikuvauksen laadinta .....	21
3.4	Prosessikuvauksesta toiminnan kehittämiseen .....	22
4	Opinnäytetyö prosessin ja saatujen tulosten arviointi .....	23
	Lähteet .....	25
	Kuvat .....	27
	Taulukot .....	28
	Liitteet .....	29
	Liite 1: Prosessikuvaus .....	29

## 1 Johdanto

Yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Yritysten tuotannon ja kuljetusten volyymit ovat kasvaneet eikä enää toimita pelkästään paikallisilla markkinoilla vaan kansallisilla tai kansainvälisillä markkinoilla. Yritysten välinen kilpailu on kiristynyt ja samoilla markkinoilla saattaa toimia useita kymmeniä ellei satoja kilpailijoita. Asiakkaiden muuttuvat arvot ja tarpeet on otettava jatkuvasti huomioon yrityksen toiminnassa: se mikä on muotia tänään, ei välttämättä ole muotia huomenna. Uusi ja jatkuvasti kehittyvä teknologia on myös tuonut haasteita liiketoimintaympäristöön.

Toimintaympäristön muutokset ovat pakottaneet yritykset kehittämään liiketoimintaansa mm. kustannustehokkaammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi, jotta yritystoiminta menestyisi tai edes kannattaisi. Yritysten täytyy nykyisillä markkinoilla hallita suurta määrää informaatiota ja muita resursseja. Perinteiset johtamismallit on täytynyt korvata uusilla, jotta muuttuvilla markkinoilla pystyy toimimaan.

Prosessijohtaminen on yksi uusista johtamismalleista. Ehkäpä merkittävin katalyytti juuri prosessijohtamisen kasvuun oli globalisaatiosta johtuvien toimitusketjujen kasvaminen. Tuhansia vuosia maailman kauppa oli minimaalista verrattuna nykyiseen tasoon. Vuosien 1990 ja 2000 välisenä aikana maailman kauppa kasvoi keskimäärin 8-9 prosenttia vuodessa, kun taas vuosien 2000 ja 2008 välisenä aikana maailman kauppa kasvoi keskimäärin 17-18 prosenttia vuodessa. (Jacoby 2009, 7.)

Prosessilähtöisyys organisaatiossa ei kuitenkaan tarkoita, että organisaation tulisi toimia kansainvälisillä markkinoilla. Prosessijohtaminen on tarkoitettu kaikille organisaatioille, jotka haluavat, että organisaation ohjaus ja organisointi tapahtuu prosessien pohjalta eikä funktioiden pohjalta. Lähtökohtana prosessijohtamiselle on organisaation prosessien ja niiden suoritustapojen tunnistaminen. (Hannus 2003, 32.)

### 1.1 Yritys X Oy

Yritys X Oy on perustettu vuonna 1990. Toimialalla autonmaalaus aloittanut yritys on nykyisellään päätoimialaltaan moottoriajoneuvojen korjaus ja huolto. Yrityksen toiminta on laajentunut 2000-luvulla. Käytössä on uutta teknologiaa ja asianmukaisemmat tilat. Toimipisteitä yrityksellä on kaksi: Konala ja Herttoniemi. Yrityksen liikevaihto vuonna 2009 oli 3,4 miljoonaa euroa ja liikevoittoa kertyi 50 tuhatta euroa. (Yritys X Oy 2011.)

Keskeiset toiminnot ovat huolto, korjaus, korikorjaus, maalaamo, varaosa, yrityspalvelut ja muut palvelut. Muut palvelut jakautuvat sijausauto-, hinaus-, ja katsastuspalveluun. Konal-

sa ja Herttoniemessä muuten samat palvelut, mutta maalaamo on ainoastaan Konalassa. Asiakkaita ovat yksityiset henkilöt sekä yritykset. Yritys on Opel- ja Chervolet-autojen merkkihuoltaja ja takuukorjaaja. Yritys toimii myös Volkswagen-, Audi-, Seat- ja Skoda-autojen VAG-huoltopisteenä. Yritys huoltaa ja korjaa kuitenkin kaiken merkkisiä autoja. Yritys kuuluu Autoasi-ketjuun.

Yrityksellä on noin 40 työntekijää. Yrityksen henkilökunta koostuu pääasiallisesti hallihenkilökunnasta ja työnjohdosta: neljä vastaanotto/työnjohto henkilöstöä, kaksi varaosahenkilöä, kaksi korinkorjaamon vastaanotto/työnjohto henkilöä, yksi kuski ja loput asentajia. Yrityksessä työskentelee myös jälkimarkkinointivastaava. Taloushallinto on ulkoistettu.

## 1.2 Kohdeorganisaation toimiala

Yrityksen toimialalla on paljon toimijoita ja samalla kilpailijoita. Yrityksen toimialaluokituksen moottoriajoneuvojen korjaus ja huolto vuonna 2004 tehdyssä selvityksessä kuului 5386 toimijaa ja heidän liikevaihto yhteensä oli 1 296 642 (t) €. ( Tilastokeskus 2006.)

Itse autoala jakaantuu auton myyntiin ja jälkimarkkinointiin. Jälkimarkkinointiin kuuluvat kaikki ne autoliikkeen toiminnot, jotka tapahtuvat auton ostamisen jälkeen. Jälkimarkkinointin osuus autoalan liikevaihdosta on kaksi kolmasosaa. Jälkimarkkinointia ovat siis mm. korjaustoiminta ja varaosatoiminnat. (Autoalantiedotuskeskus 2011c.)

Suomessa on yli 3 340 000 autoa. Henkilöautojen osuus pelkästään autokannasta on yli 2 858 000 autoa. (Autoalan tiedotuskeskus 2011a.) Autoala työllistää yli 27 000 henkilöä, joista 45% on mekaanikkoja ja 38% autokaupan toimihenkilöitä. Suurten ikäluokkien pois jääminen vaikuttaa myös autoalalla työntekijöiden saatavuuteen. Suurten ikäluokkien poistuma työmarkkinoilta on tällä hetkellä suurempi kuin sinne tulevien. Autoala tarvitseekin paljon uusia työntekijöitä lähivuosina. (Autoalan tiedotuskeskus 2011b.)

## 1.3 Projektin lähtökohdat ja tavoitteet

Projektin lähtökohtana on, että Yritys X haluaa selvittää ja kuvata yrityksen korjaamopalveluiden prosessit toiminnoittain ja toimipisteittäin. Kohdeorganisaatio tahtoo tietää onko yrityksen prosesseissa eroja toimipisteittäin ja jos on niin, missä kohtaa prosessia erot ovat. Yritys on asettanut projektin, koska toimipisteiden samoista palveluista on asiakkailta veloitettu eri summia. Veloitetuissa samoissa palveluissa työn hinta on veloitettu ohjeajan mukaan, mutta palveluissa käytetyt varaosat ovat olleet erilaiset. Yritys haluaa välttää tilannetta, jossa toinen toimipiste tekee samat työt halvemmalla kuin toinen. Yritys X:ssä ei ole olemassa kirjallista yritysstrategiaa. Yrityksellä ei ole kirjallisesti kuvattuna yrityksen eri toimintoja.

Projektin toteutuksen myötä yritys saa käyttöönsä kirjallista materiaalia yrityksen toiminnoista ja mahdolliseen toiminnan kehittämiseen. Yritys on miettinyt laatujärjestelmän käyttöön ottoa, mihin projektin tuotosta voidaan käyttää pohjana.

Projektin tavoitteena on kuvata kohdeorganisaation prosessit. Prosessien kuvauksessa otetaan huomioon kohdeorganisaation lähtökohdat projektille: keskeiset toiminnot, toimipisteet ja niiden erot. Prosesseista annetaan kohdeorganisaatiolle kirjallinen ja kuvallinen selvitys. Opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi kertoa kohdeorganisaatiolle, mitä tapahtuu prosessikuvauksen jälkeen.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan yrityksen keskeisiin toimintoihin läheisesti liittyviä prosesseja, koska organisaatio tahtoi selvittää juuri niiden prosessit ja prosessien eroavaisuudet.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on toiminnallinen tutkimus kohdeorganisaation prosesseista. Työ on tehty projektihankkeena yrityksen toimeksiannosta.

Toiminnallisen tutkimuksen tulos on aina joku konkreettinen tuote. Tämän projektin lopputulos on prosessikuvaus, jossa on kirjallinen ja kuvallinen kuvaus yrityksen keskeiset toiminnot sisältävistä prosesseista. Prosessikuvaus annetaan organisaatiolle sekä kirjallisesti että sähköisesti. Prosessikuvauksen antaminen sähköisenä versiona antaa organisaatiolle mahdollisuuden muokata prosessikuvausta esimerkiksi prosessien arviointi- ja kehittämistulosten mukaisiksi.

Toiminnalliseen työhön liittyy vahvasti teoria, jossa tutustutaan projektin toteuttamiseen tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään prosessikäsitettä, prosessijohtamista sekä prosessien mallintamista. Prosessijohtamisen yhteydessä sivutaan laatujohtamisesta. Teoreettinen viitekehys on valittu projektin lähtökohtien mukaisesti ja auttaa ymmärtämään projektissa tehtyjä ratkaisuja. Teoreettinen viitekehys on laadittu aihepiiriä koskevasta kirjallisuudesta.

Opinnäytteen tekemisessä työvaiheita on useita. Ensimmäinen työvaihe on aiheeseen tutustuminen ja tiedon keruu aihepiiriä koskevasta kirjallisuudesta. Saatujen tietojen perusteella laaditaan kysymyspatteristo, jota apuna käyttäen haastatellaan kohdeorganisaation työntekijöitä. Haastattelujen ja kirjallisen aineiston avulla tunnistetaan yrityksen keskeiset toiminnot sisältävät prosessit ja laaditaan niistä prosessikuvaus.



## 2 Yrityksen prosessit

### 2.1 Mitä ovat prosessit?

”Prosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ketju, joka alkaa prosessin asiakkaan tarpeesta ja päättyy prosessin asiakkaan tarpeen täyttämiseen” (Hannus 2004, 365).

”(Liike)toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset” (Laamanen 2001, 19).

Kaikissa organisaatioissa on prosesseja. Näitä kutsutaan liiketoimintaprosesseiksi. Organisaatioissa voidaan puhua tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ydin-, tuki-, avain-, johtamis- tai ohjausprosesseista. Prosessit eivät kuitenkaan liity pelkästään yritystoimintaan vaan mitä tahansa arkipäiväistä toimintoa voidaan kuvata prosessina esimerkiksi heräämistä, lukemista ja syömistä. Prosessit ovat uusi tapa ymmärtää toimintaa. (Laamanen 2001, 19.)

Prosesseille tyypillisiä piirteitä ovat, että prosesseilla on aina sisäinen tai ulkoinen asiakas, että prosessi etenee systemaattisesti vaihe vaiheelta ja, että sillä on selkeä alku ja loppu. Prosesseille on myös tyypillistä, että se noudattaa usein U-käyrän muotoa. Prosessi alkaa asiakkaan toimeksiannosta ja päättyy siihen, että asiakas saa tilaamansa tuotteen tai palvelun. Prosessin alun ja lopun välissä on joukko toimintoja, joita organisaation täytyy tehdä, jotta asiakas saa tarvitsemansa tuotteen tai palvelun. (Karvonen 1999, 21.)

Prosessit käsitetään usein pelkkänä toimintana. Toiminnot tarvitsevat kuitenkin toimiakseen resursseja. Yritykset ovat voineet hankkia omia resursseja tai ovat voineet hankkia resursseja yrityksen ulkopuolelta esimerkiksi liisaamalla tai ulkopuolisina palveluina. Tarvittavia resursseja voivat olla esimerkiksi työ, koneet, laitteet, toimitilat ja materiaalit. (Hannus 2003, 47.)

Tavaroita tuottavissa organisaatioissa prosessit on helpompi hahmottaa kuin palveluita tuottavissa organisaatioissa. Palveluprosessin vaiheet saattavat tapahtua enempi tai vähempi epämääräisessä järjestyksessä tai jokin vaihe jää tapahtumatta. (Laamanen 2001, 47.)

Prosessit voidaan luokitella usealla eri tavalla. Prosessin merkitystä ja strategista tärkeyttä voidaan havainnollistaa luokittelemalla prosessit ydin- ja tukiprosesseihin. Toisaalta prosessit voidaan luokitella hierarkkisesti, jolloin voidaan käyttää termejä pää- ja aliprosessi. (Hannus 2004, 365.)

Ydinprosessit ovat organisaation menestymisen kannalta tärkeimmät prosessit, koska ne tuottavat organisaation asiakkaalle arvoa. Asiakkaan kokema arvo saa asiakkaan ostamaan tuotteen tai palvelun. Toimimattomat ydinprosessit lisäävät organisaation kustannuksia kun taas toimiessaan ne luovat organisaatiolle kilpailuetua. Tukiprosessit ovat puolestaan prosesseja, joiden avulla ydinprosessi mahdollistetaan. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu-liiketalouden ammattikorkeakoulu.)

Yrityksen ydinprosessien toiminnot voidaan jakaa pienempiin kokonaisuuksiin - aliprosesseihin. Aliprosessit tuovat mukanaan lisää yksityiskohtia, mikä voi vaikeuttaa kokonaisuuden ymmärtämistä. (Laamanen 2001, 54.)

YDINPROSESSIT	TUKIPROSESSIT
Valmistus	Taloushallinto
Markkinointi	Tietohallinto
Asiakkuudenhallinta	Henkilöstöhallinto
Tuotekehitys	Tutkimus ja kehitys
Myynti	Ympäristöhallinto
Asiakaspalvelu	Liiketoiminnan suunnittelu
Toimitus	Suorituskyvyn seuranta

Taulukko 1: Esimerkki ydin- ja tukiprosesseista.

## 2.2 Prosessijohtaminen

Yritysjohdon tärkein tavoite on saavuttaa paras mahdollinen taloudellinen tulos olemassa olevilla resursseilla (Sakki 2003, 37). Johtamisen muita tavoitteita ovat asiakkaiden tyytyväisyys, korkea tuottavuus sekä oman henkilöstön aktiivisuus, hyvä motivaatio ja kurinalaisuus. Prosessijohtamisen tavoitteet eivät eroa yleisistä edellä mainituista johtamisen tavoitteista, mutta keinot niiden saavuttamiseksi ovat erilaiset kuin perinteisissä johtamismalleissa. Perinteistä johtamismallia edustaa esimerkiksi tulosjohtaminen. Tulosjohtamisessa parasta mahdollista tulosta yritetään saavuttaa tavoitteiden ja omakohtaisen seurannan avulla. Prosessijohtamisessa lähtökohtana kuitenkin on asiakas. Perusajatus on, että toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta. (Laamanen 2009, 10-11.)

Perinteisissä johtamismalleissa korostuvat usein esimerkiksi kustannustehokkuus ja henkilökohtaiset tavoitteet. Prosessijohtamisen myötä näiden tilalle on tullut ajatus nopeasta ja joustavasta organisaatiosta, jossa korostuu yhteistyö läpi organisaation sekä menettelyjen ja tiimien kehittäminen. Prosessijohtamisen ajatuksena on myös tarkastella organisaation toimintaa yli organisaatorajojen. (Laamanen 2009, 7.)

Prosessijohtamisen tavoitteena on kuvata organisaation liiketoiminta prosessien avulla. Prosessijohtaminen ei kuitenkaan ole pelkästään sitä, että yrityksen prosessit on kuvattu. Prosessien kehitystyö on osa prosessijohtamista. Kehitystyön ansiosta asiakastyytyväisyys kasvaa, lisäarvoa tuottamattomat työt poistuvat ja oma henkilöstö pystyy ymmärtämään ja hallitsemaan liiketoiminnan kokonaisuuden paremmin. (Laamanen 2009, 7.)

Prosessijohtamisen koulukuntia on useita mm. laatujohtaminen, toimitusketjun hallinta, toimintojohtaminen ja aikaan perustuva johtaminen. Näille kaikille koulukunnille yhteistä on toiminnan tarkastelu prosessien kautta, arvoa tuottavien toimintojen tunnistaminen, asiakaslähtöisyys ja poikkifunktionaalinen toimintatapa. (Sakki 2003, 156.)

### 2.3 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on yksi prosessijohtamisen koulukunnista, mutta laatujohtaminenkin jakaantuu eri koulukuntiin esimerkiksi Six Sigma, Lean ja TOC. Kuitenkin kaikissa laatujohtamisen koulukunnissa korostuvat johdon vastuu, asiakkaan tyytyväisyys, työntekijöiden osallistuminen, tavoitteellisuus sekä laadun seuraamisen ja mittaamisen välttämättömyys. (Sakki 2003, 156.)

Laatujohtaminen käsite on vuosien saatossa muuttunut. Ensivaiheissaan, teollistumisen alusta 1950-luvulle, laatujohtamisella oli tarkoitus varmistaa tasainen tuotelaatu. Aina 1980-luvun loppupuolelle asti laatujohtamisessa keskityttiin tuotelaatuun, mutta mukaan oli tullut ajatus tuotannollisista prosesseista, jotka olivat tuotannollisten yksiköiden vastuulla. 1980-luvulla alettiin ymmärtää, että laatua täytyy arvioida asiakkaan näkökulmasta, ei yrityksen omista lähtökohdista. Laatujohtamisesta tuli johtamiskäytäntö, jolla varmistetaan asiakaslähtöisyys ja kilpailukyky. (Hannus 2004, 127-128.)

”Laadunhallinta on nykyään johtamisfilosofia, joka korostaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen tärkeyttä ja jatkuvaa toiminnan, tuotteiden ja palveluiden parantamista asiakkaiden tarpeisiin perustuen.” Laadunhallinnassa prosessit ovat hyvin keskeisellä sijalla, koska laatu syntyy prosesseissa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26.)

Laatupalkinnossa arvioidaan monipuolisesti koko organisaation toimintaa. Kilpailuprosessi kestää lähes vuoden ja sarjoja on neljä riippuen organisaation koosta ja toiminnasta. Nykyään on käytössä EFQM (European Foundation of Quality Management) laatumalli. EFQM-mallin keskeiset periaatteet ovat tuloshakuisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus, kumppanuuksien kehit-

täminen ja yhteiskunnallinen vastuu. EFQM-mallin keskeiset periaatteet ovat viitekehys pal-  
kinnon arviointi- ja myöntämisperusteille. (Sakki 2003, 156-157.)

## 2.4 Prosessien mallintaminen

Prosessien mallintamisessa on neljä päävaihetta: prosessien tunnistaminen, kuvaaminen, to-  
teuttaminen ja kehittäminen. Päävaiheet eivät välttämättä seuraa toisiaan peräkkäin vaan  
vaiheet voivat kulkea limittäin tai edestakaisin. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu-  
liiketalouden ammattikorkeakoulu.)

Prosessien mallintamisen vaiheet sisältyvät prosessijohtamisen keinoihin.

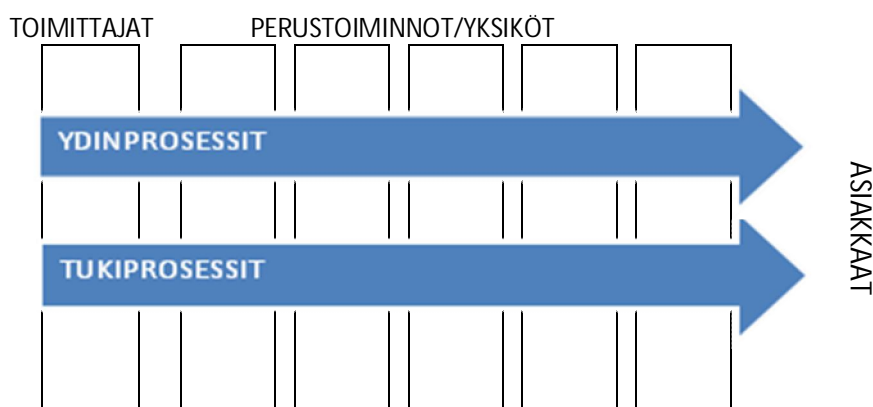
### 2.4.1 Prosessien tunnistaminen

Ennen kuin prosesseja voidaan lähteä kuvaamaan, täytyy ne tunnistaa. Tunnistetut prosessit  
jaotellaan ydin- ja tukiprosesseiksi prosessien tärkeyden havainnollistamiseksi. Prosessien  
tunnistamisessa apuvälineenä voidaan käyttää olemassa olevaa yrityksen strategiaa. Strategi-  
asta voidaan poimia yrityksen keskeisimmät tehtäväkokonaisuudet. (Oulun seudun ammatti-  
korkeakoulu-liiketalouden ammattikorkeakoulu.)

Prosessien tunnistamista varten ei välttämättä ole olemassa olevaa strategiaa vaan prosessien  
tunnistamista täytyy lähestyä toisella tapaa. Prosessien tunnistamiseksi voi analysoida organi-  
saation toimintaa, menestystekijöitä tai asiakkaan prosessia. Toiminnan analysointi tutkii or-  
ganisaation toimintaa, mutta se päättyy helposti kuvaamaan funktionaalisia prosesseja. Menes-  
tystekijöiden esimerkiksi asiakastyytyväisyyden tai tehokkuuden analysointi organisaatioissa  
on myös vaikeaa, koska menestystekijöihin liittyviä prosesseja on yritysjohton vaikea jäsen-  
tää. Asiakkaan prosessin analysointi on osoittautunut helpoimmaksi ja hyvän lopputuloksen  
antavaksi tavaksi tunnistaa yrityksen prosessit. Tämä työtapaa osoittaa organisaatiosta proses-  
sit, jotka palvelevat mahdollisimman hyvin asiakkaan toimintaa. (Laamanen 2001, 64-65.)

Prosessien tunnistamisen yhteydessä määritetään sen mistä prosessi alkaa ja mihin se päät-  
tyy. Prosessien tunnistamisen yhteydessä täytyy tarkastella keskeisimmät prosessin asiakkaat,  
tuotteet, syötöt ja toimittajat. (Laamanen 2001, 52.)

Tunnistetut prosessit piirretään prosessikarttaan kuvan 1 mukaisesti. Prosessikartta antaa  
karkean yleiskuvan organisaation ydin- ja tukiprosesseista ja toimii samalla prosessikuvauksen  
ylimpänä tasona. Prosessikarttaa voidaan sanoa viestinnän välineeksi, jolla kuvataan prosessi-  
en horisontaalista kulkua läpi organisaatorajojen. (Laamanen 2001, 52.)



Kuva 1: Prosessikartta.

Prosessien tunnistamiseksi voidaan esimerkiksi noudattaa seuraavaa työjärjestystä:

1. Esitys prosessijohtamisen periaatteista
2. Asiakkaan prosessin läpikäynti
3. Tunnistetaan asiakkaan prosessin päävaiheet
4. Arvioidaan miten organisaatio tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin
5. Arvioidaan prosessikartta
6. Piirretään prosessikartta

(Laamanen 2001, 66.)

#### 2.4.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen on keino mallintaa organisaation toiminta. Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään, analysoimaan ja kehittämään organisaatiota. Prosessikuvasta voidaan sanoa organisaation viestinnän välineeksi. (Laamanen 2001, 75.)

Prosessikuvauksen tulee olla lyhyt, looginen ja ymmärrettävä. Prosessikuvaus esittää prosessin kannalta kriittisimmät asiat ja toimintojen väliset riippuvuussuhteet. Prosessikuvaus auttaa myös hahmottamaan organisaation kokonaisuutta sekä prosessin toimijoiden tehtävät ja tavoitteet omassa roolissaan. Prosessikuvaus sisältää sekä sanallisen että kuvallisen tuotoksen prosessista. Kuvallista tuotosta sanotaan prosessikaavioksi. (Laamanen 2001, 76-78.)

Prosessikaavioon kuvataan prosessin toimijoiden roolit ja tekeminen. Roolit sijoitetaan kaaviossa vasempaan laitaan allekkain ja sen ylin rooli on aina asiakas. Asiakkaan puuttuminen kaaviosta antaa kuvan, että asiakas ei ole tärkeä organisaatiolle. Prosessikaavion toiminnan kuvaustarkkuus pitää valita niin, että toiminnan logiikka käy selväksi. Lähes jokaisessa proses-

sisä on satoja tehtäviä, mutta kaikkia ei voi kuvata, koska se vaikeuttaa prosessin ymmärtämistä. On suositeltavaa, että prosessikaavioon kuvataan 15-20 toimintoa. (Laamanen 2001, 79-81.)

Usein rynnätään kuvaamaan prosesseja prosessikaavion avulla ennen kuin on mietitty prosesseja tarkemmin. Prosessin kuvaaminen aloitetaan kuitenkin asiakkaasta sekä asiakkaan tarpeista ja vaatimuksista. Sen jälkeen kuvataan prosessin tarkoitus ja tavoitteet. Usein myös lähdetään heti kuvaamaan yrityksen kaikki prosessit, vaikka ne eivät olisikaan yritykselle arvoa tuottavia prosesseja. Prosessikuvaukseen valitaankin yrityksen menestyksen kannalta olennaisimmat prosessit. (Laamanen 2001, 75, 83.)

Edellisten lisäksi on tärkeää määritellä kuvataanko prosessit prosessin nykytilasta vai tavoiteltavasta tilasta. Jos organisaation prosessikuvauksen tavoitteena on kuvata tiettyä ongelmaa tai selkeyttää vastuut, kuvataan prosessien nykytila tarkasti. Jos prosessikuvauksen tavoitteena puolestaan on uusi prosessi, voidaan se kuvata suoraan ideaaliseen tavoitetilaan. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu-liiketalouden ammattikorkeakoulu.)

#### 2.4.3 Prosessien toteuttaminen

Prosessien kuvaamisen jälkeen alkaa haastavin vaihe, prosessien toteuttaminen. Organisaation uudet prosessit on saatava toimimaan käytännössä jokapäiväisessä toiminnassa. Uudet prosessit ja niiden mukanaan tuomat uudet toimintatavat on saatava henkilöstön tietoisuuteen, koska henkilöstön on ymmärrettävä miksi prosessit on kuvattu ja mikä on heidän roolinsa niissä. Parhaimmat tulokset saavutetaankin, kun henkilöstö on toteuttamisessa mukana. Oikeanlainen viestintä ja koulutus ovat avainasemassa. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu-liiketalouden ammattikorkeakoulu.)

Prosessien tiedostaminen ja ymmärtäminen ovatkin avainasemassa, jotta organisaation toiminta saadaan prosessien mukaiseksi. Henkilöstö ei pysy sitoutumaan asiaan, jota se ei ymmärrä tai hyväksy. Prosessien toiminnan organisoimisen välineitä ovat prosessien arviointi, rooleihin rekisteröityminen, mittauksen käynnistäminen, tiimien ja verkostojen luominen, osaamisanalyysit, työkaluanalyysit ja prosessien auditointi. (Laamanen 2001, 96-97.)

Prosessien arvioinnissa ovat mukana prosessin johtoryhmä, organisaation johtoryhmä, prosessien kriittisissä rooleissa toimivat sekä prosessissa toimivat ihmiset. Prosessin johtoryhmä arvioi onko prosessikuvaus teknisesti hyvä ja kiinnittää huomioita mm. käsitteisiin, loogisuuteen, työturvallisuuteen, riskienhallintaan ja laadunvarmistukseen. Organisaation johtoryhmän arvioi, noudattavatko prosessit organisaation toimintaperiaatteita ja hyväksyykö se uusiin prosesseihin tuomat uudet vastuuroolit. Organisaation johtoryhmän on myös arvioitava pro-

sessien muutokseen vaadittavat resurssien tarpeet ja annettava tukensa resurssien järjestämiseen tai investointeihin. Kriittisissä rooleissa toimivat arvioivat onko kaikki kriittiset asiat huomioitu kuvauksessa. Pienissä alle sadan henkilön organisaatioissa tämän voi yhdistää prosesseissa toimivien henkilöiden suorittamaan arviointiin, koska todennäköisesti kaikki kriittisissä rooleissa toimivat kuuluvat jo prosessin johtoryhmään. Rooleissa toimivat ihmiset arvioivat onko prosessikuvauksessa kaikki tärkeät asiat esillä, puuttuuko jotain olennaista, onko prosessikuvaus looginen, onko käsitteet ymmärrettävissä ja onko prosessi realistinen. Juuri rooleissa toimivien ihmisten arviointi prosesseista auttaa heitä ymmärtämään prosessin ja sisältämään oman roolinsa siinä. (Laamanen 2001, 96-104.)

Prosessien myötä organisaatioon tulee roolin käsite. Roolin avulla ihminen tietää mikä on hänen tehtävänsä prosessissa. Roolit lisäävät organisaatiossa joustavuutta ja helpottavat yhteistyötä. Rooliajatus vaatii sen, että pitää olla tarkasti sovittu organisaation roolien tehtävät ja päätökset, joita rooleissa voidaan tehdä. Roolien hoitajilla pitää olla kyky, halu ja osaaminen näiden tehtävien hoitamiseksi. (Laamanen 2001, 121-123.)

Prosessin toteuttamisen yhteydessä on siis hyvä pohtia organisaation osaamista. Jos organisaatiossa ei ole osaamista, mikään järjestelmä ei auta. Osaamisen voidaan sanoa olevan organisaation kyky toimia. Jos organisaatio onnistuu siinä, mitä on tekemässä, on sillä osaamista. Organisaatiota on vaikea ajatella ilman osaamista, koska sitä tarvitaan organisaation toimimiseen ja menestymiseen. Hyvä osaaminen organisaatiossa on kilpailuetu. Roolien määrittelyn yhteydessä tulee siis määritellä, mitä osaamista rooli tarvitsee. Työntekijää ei voi työntää rooliin, johon hänellä ei ole riittävää osaamista. Työntekijän osaamista voi kehittää esimerkiksi koulutuksien avulla, mutta koulutuksesta ei ole hyötyä, jos sitä ei käytetä organisaatiossa hyväksi. (Laamanen 2001, 179-195.)

Tavoitteet prosesseille tulee asettaa myös numeerisesti. Mittaamisen laiminlyönnistä seuraa, että organisaatiota johdetaan lähinnä mielipiteiden ja intuition perusteella. On hyvä olla olemassa tunnuslukuja, jotka antavat prosessin omistajalle ja johtoryhmälle käsityksen siitä, onko prosessien uudistaminen ollut käytännössä kannattavaa vai onko se vain ollut hyvä idea paperilla. Tunnusluvuilla voidaan esimerkiksi mitata prosessin suorituskykyä, läpimenoaikaa ja kustannuksia. (Laamanen 2001, 149-155.)

#### 2.4.4 Prosessien kehittäminen

Prosessien kuvaaminen ei vie organisaatiota eteenpäin, jos niitä ei todellisuudessa hyödynnetä. Vaikka uudet prosessit on otettu osaksi toimintaa, täytyy prosesseja jatkuvasti kehittää kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Prosesseja tutkimalla löydetään kehittämiskohteita. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu-liiketalouden ammattikorkeakoulu.)

Prosessien toimintaa kehittää prosessin toiminnon omistaja. Johtajien tehtävä puolestaan on saada aikaan muutoksia organisaatiossa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 41.) Prosessien kehittäminen pitäisikin saada osaksi henkilöstön arkipäiväistä toimintaa. Johtaja ei kuitenkaan voi pakottaa henkilöstöä keksimään uusia ideoita, mutta se voi tarjota mahdollisimman hyvät edellytykset niiden löytymiselle. Johtajan tehtävä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään kehittämisen tärkeys sekä kannustaa henkilöstöä jatkuvaan kehittämiseen. Johtajan onkin annettava työntekijöille lisää vastuuta kehittämisasioissa, mutta oltava kuitenkin itse aktiivisessa asemassa keräämässä tietoa. Prosessien tunnuslukuja seuraamalla johtaja saa myös tietoa prosessin suorituskyvystä. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu-liiketalouden ammattikorkeakoulu.)

Auditointi on prosessein kehittämisen työkalu. Auditointi tarkoittaa objektiivista arviointia prosessien toimintaan asetettujen vaatimusten täyttymisestä. Auditointi selvittää, miten prosesseja yrityksessä on alettu soveltamaan. Prosessien arviointeja voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Arviointitapoja voivat olla ulkopuolisen auditoinnin suorittama prosessin tarkastus, organisaation johdon suorittama auditointi tai katselmus, itsearviointi, asiakaspalaute tai organisaation henkilöstön palaute. (Karvonen 1999, 40.)

Auditointi tähtää suorituskyvyn ja kilpailukyvyn parantamiseen. Auditoinnista saadaankin lista vahvuuksista ja parantamisalueista, joita kehittämällä päästään parempaan suorituskykyyn entistä kilpailukykyisempänä. Auditoinnin karkea vaiheistus on auditoinnin suunnittelu, auditoinnin toteutus, raportointi ja korjaavat toimenpiteet. (Laamanen 2001, 110-113.)

Jatkuva kehittäminen on vaikeata ilman asetettuja tavoitteita. Tavoitteiden täytyy liittyä tuloksiin ja suorituskykyyn. Tavoitteet on asetettava numeroin, tavoitteella on oltava mitattavissa ja tavoitteen on oltava kiinnitetty aikaan. Jos tämä ei toteudu, on kyse enemmänkin suunnasta, päämäärästä tai toivomuksesta. (Laamanen 2001, 202-203.)

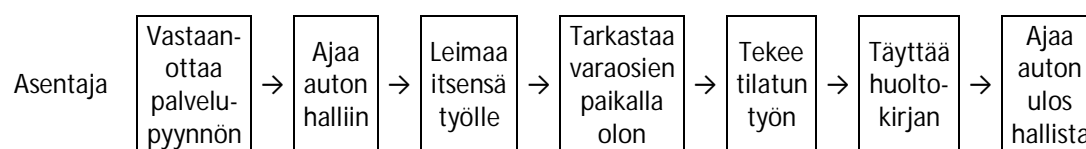
Prosessien kehittämiseen kuuluu olennaisena osana prosessikuvausten ylläpitäminen. Prosessikuvauksiin on aina tehtävä asianmukaiset muutokset, kun toimintaa muutetaan jossain kohti prosessia. Näin ollaan jatkuvasti ajan tasalla yrityksen prosesseista. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu-liiketalouden ammattikorkeakoulu.)

### 3 Kohdeorganisaation prosessit

#### 3.1 Lähtökohdat prosessien kuvaamiselle



Yritys X on pääasiallisesti palveluita tuottava organisaatio, jonka keskeisimmät toiminnot ovat yrityksen tuotteita, palveluita. Yritys X:n lähtökohtana projektille oli, että keskeisimmistä toiminnoista tehdään prosessikuvaus. Tehdyssä prosessikuvauksessa huomioidaan toimeksiantajan lähtökohdat projektille, mutta toiminnoista itsestään ei laadita prosessikuvausta. Toimintokohtainen prosessikuvaus on ensinnäkin äärimmäisen vaikeaa, koska jokainen palveluprosessi on erilainen asiakkaan tarpeista ja vaatimuksista riippuen. Jokainen vika on myös erilainen. Toiseksi prosessien kuvaaminen toiminnoittain ei palvele tarkoitusta selvittää prosessien eroja toimipisteittäin etenkin laskuttamisen suhteen, koska palveluiden toimittajat (asentajat) eivät vastaa koko prosessista, johon kuuluu myös osien tilaus ja laskuttaminen. Kuvassa kaksi on esimerkki siitä mitä pelkästään huollon/korjaustoiminnon prosessissa tapahtuu. Kolmanneksi olen ottanut huomioon yrityksen halukkuuden päästä laatujohtamiseen. Laatujohtamista ei palvele tieto toimintojen prosessikuvauksesta vaan laatujohtamisessa täytyy ymmärtää yrityksen menestymisen kannalta tärkeimmät ns. ydinprosessit.



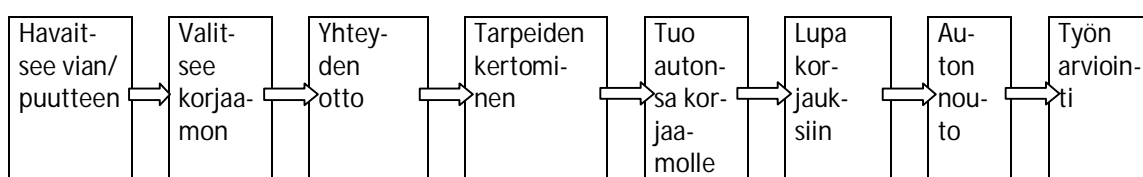
Kuva 2: Esimerkki korjauksen/huollon prosessikaaviosta.

Projektin onnistumiseksi ja Yritys X:n lähtökohtien ja tavoitteiden selvittämiseksi on lähdetty liikkeelle yrityksen ydin- ja tukiprosessien tunnistamisesta. Tunnistamisessa on käytetty pääasiassa hyväkseen Kai Laamasen ohjeistusta prosessien tunnistamiseksi ja kuvaamiseksi. Ohjeistuksen mukaisesti käydään läpi asiakkaan prosessi, josta lähdetään tunnistamaan mitä eri asiakkaan prosessin vaiheet vaativat kohdeorganisaatiolta. Yritys X:n toimintaa käydään tässä vaiheessa tarkemmin läpi prosessin hahmottamiseksi. Tunnistamisen jälkeen laaditaan tunnistetuista prosesseista prosessikartta, jonka perusteella puolestaan lähdetään laatimaan prosessikuvausta yrityksen ydinprosesseista, joissa keskeisimmät toiminnot ovat mukana.

### 3.2 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistamista on lähestytty analysoimalla asiakkaan prosessit. Asiakkaan prosesseja analysoimalla saadaan selville, miten yritys vastaa asiakkaan prosessien eri vaiheisiin ja mitä syötteitä niistä mahdollisesti syntyy. Prosessin tunnistamisessa on asetettu yksityisen henkilön rooliin. Yritysassiakkailla on pääasiassa samat prosessit, mutta yritysasiakkaiden prosessit saattavat alkaa erilailla, sopimuksen mukaisesti. Tällöin yritys tiedostaa asiakkaan tarpeen jo aikaisemmin. Prosessien tunnistamista ei tehdä toimipisteittäin, koska toimipisteiden toiminta on samanlaista ja asiakkaan prosessi on samanlainen.

Asiakkaan prosessi alkaa yleensä jo ennen kuin yritys edes tiedostaa asiakkaan lähestymistä. Tässä tapauksessa asiakkaan prosessi alkaa, kun hän havaitsee autossaan vian tai puutteen. Seuraavaksi asiakas valitsee saatavilla olevien tietojen perusteella korjaamon/huollon ja tekee yhteydenoton yritykseen. Asiakas kertoo tarpeensa yhteydenoton yhteydessä. Tämän jälkeen asiakas tekee yhteydenoton perusteella päätöksen autonsa tuomisesta korjaamolle. Asiakkaan yhteydenotto ei ole kuitenkaan taesille, että asiakas valitsee kyseisen korjaamon. Asiakas voi valita toisen korjaamon, jos yhteydenotossa tulleet asiat esimerkiksi kustannusarvio ei miellytä häntä. Kun asiakas päättää valita kyseisen korjaamon, tuo hän autonsa sinne. Seuraavassa vaiheessa asiakas antaa luvan korjauksien läpiviemiseksi. Viimeisessä vaiheessa asiakas noutaa auton ja arvioi korjauksen toimivuuden.



Kuva 3: Asiakkaan prosessin eteneminen.

Kun asiakkaan prosessi on selvitetty, käydään läpi miten organisaatio toimii asiakkaan prosessien eri vaiheissa - miten organisaatio tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin. Tässä vaiheessa tulee ilmi yrityksen tuote/palvelu, prosessi/toiminto ja syöte kunkin asiakkaan toiminnon kohdalla. (Laamanen 2001, 66.)

Yritys X:n toiminta asiakkaan ensimmäisen prosessin vaiheessa on herättää asiakkaan kiinnostus yritystä kohtaan. Kiinnostuksen herättämisen välineitä kohdeorganisaatiossa ovat mainonta ja esillä olo eri yhteistyötahojen kautta. Potentiaaliset asiakkaat saavat tiedon yrityksestä yrityksen kotisivujen kautta, Autoasi-ketjun kotisivuilta, Opelin kotisivuilta, suorapostitukselta, lehti- ja radiomainonnasta sekä ulkoilmamarkkinoinnista. Yrityksen omat kotisivut ovat kuitenkin tärkein markkinointikeino. Sitä kautta tulee kyselyitä enemmän kuin on resursseja vastata. Ulkoilmamarkkinointi toteutetaan esimerkiksi niin, että pysäköityihin autoihin laitetaan tuulilasiin yrityksen logolla varustetut parkkikiekot.

Myös yrityksessä havaitut kilpailukeinot ovat tapa herättää asiakkaan kiinnostusta. Nämä tiedot leviävät pitkälti ns. puskaradion kautta. Yrityksen kilpailukeinoja ovat toimitusnopeus, hinnat verrattuna merkkiilikkeisiin sekä laaja-alaisuus. Laaja-alaisuudella tarkoitetaan, että yritys pystyy hoitamaan kaikki automerkit sekä henkilö- että pakettiautot. Hinnalla yritys pystyy kilpailemaan, koska työveloitus on edullisempi kuin merkkiilikkeissä ja osat hankitaan edullisemmin tilanteesta riippuen. Volkswagenin alkuperäiset osat tilataan suoraan Saksasta, koska ne saadaan sieltä halvemmalla. Vanhoissa autoissa käytetään tarvikkeosia, jolloin säästetään varaosakustannuksissa.

Seuraavaksi asiakas on tehnyt päätöksensä korjaamosta, johon ottaa yhteyttä. Asiakas saa yhteyden yritykseen puhelimitse, sähköpostitse, kotisivujen yhteydenottomakkeella tai henkilökohtaisesti käymällä. Tässä vaiheessa yrityksen työnjohto astuu kuvaan ja selvittää yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan tarpeet. Asiakkaan tarpeet selvitetään tässä vaiheessa mahdollisimman tarkkaan, jotta työnjohto osaa tilata tai varata asiakkaan tarpeita vastaavat tuotteet etukäteen tavarantoimittajilta. Tarvittavien osien tilaaminen etukäteen nopeuttaa koko prosessin läpiviemistä. Edellä esitetyn mukaisesti asiakas voi tässä vaiheessa vielä pyörtää päätöksensä korjaamon valinnasta. Työnjohto varaa asiakkaalle korjaus/huoltoajan ja tilaa varaosat.

Asiakastiedon hallinta tulee tässä vaiheessa myös yrityksessä mukaan. Asiakastietoa tallennetaan yrityksessä käytössä olevaan Masteri-ohjelmaan. Asiakkaat ovat asiakasrekisterissä rekisterinumeron mukaan. Uudemmissa autoista tiedot omistajista ja huoltohistoriasta tulevat suoraan liikenteen turvallisuusvirastosta Trafista. Asiakasrekisteristä löytyvä ja sinne tallennettava asiakastieto koskee auton huoltoja ja korjauksia. Koko huolto ja korjaushistoria ovat sieltä näkyvissä. Asiakastietoa tallentaa työnjohto.

Kun asiakas on tuonut autonsa korjaamolle, palvelupyyntö välitetään hallihenkilökunnalle. Asentaja tutkii kohteen ja paikallistaa vian. Asentaja raportoi viasta ja kustannuksista (varaosista) vastaanottoon, joka soittaa asiakkaalle asiasta. Tässä vaiheessa asiakas päättää mitä korjataan ja antaa luvan korjauksille.

Asentaja toimittaa korjauksen jälkeen työmääräyksen muistiinpanoineen ja laskutustietoineen vastaanottoon. Vastaanotto kirjaa tiedot sekä asentajan huomautukset koneelle järjestelmään. Vastaanotto luo laskun ja soittaa asiakkaalle auton valmistumisesta. Samalla annetaan tieto lopullisesta hinnasta. Asiakas noutaa auton ja työstä vastaanotto raportoi tehdystä työstä asiakkaalle. Asiakas maksaa laskun vastaanottoon käteisellä tai kortilla. Laskutus on myös mahdollinen. Mahdollisista muista korjauksista vaativista vioista huomautetaan.

Edellisten toimintojen jälkeen asiakas arvioi saamaansa palvelua ja sen laatua. Asiakas myös tässä vaiheessa arvioi palvelun onnistumista. Jos asiakas on tyytymätön, ottaa hän yhteyttä yritykseen. Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimpiä asioita yritykselle auton huollon nopeuden lisäksi. Haaste on saada asiakkaiden vaatimusten mukaisesti korjausprosessi päivässä läpi. Prosessin läpivienti päivässä onnistuu, jos asiakas tuo autonsa liikkeeseen heti liikkeen auttua. Asiakkaat antavat palautetta vastaanottoon henkilökohtaisesti, kotisivujen, sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Asiakaspalautte laitetaan aina ylemmälle taholle. Asiakaspalautteeseen reagoidaan välittömästi ja asia selvitetään tutkimalla ja keskustelemalla asia läpi sekä

asentajan, että asiakkaan kanssa. Asiakaspalautteesta pyritään ottamaan opiksi ja kehittämään toimintaa.

Asiakkaan prosessi/toiminta	Havaitsee tarpeen palvelulle	Yhteydenotto	Palvelupyyntö	Palvelun arviointi
Tuote ja palvelu (output)	Mainokset, esitteet, kilpailukei-not	Ratkaisun kehittäminen	Keskeisimmät toiminnot	Mittaus tulokset raportit
Prosessi/toiminta	Markkinointi, puskaradio	Tarpeiden kartoitus, varaosien tilaaminen	Palvelun toimittaminen asiakkaalle	Onnistumisen mittaaminen
Syöte (input)	Palvelujen kuvaukset, mielikuvat	Asiakastiedot, kustannusarvio	Asiakas- ja tuotetiedot, raportit, lasku	Asiakaspalaute

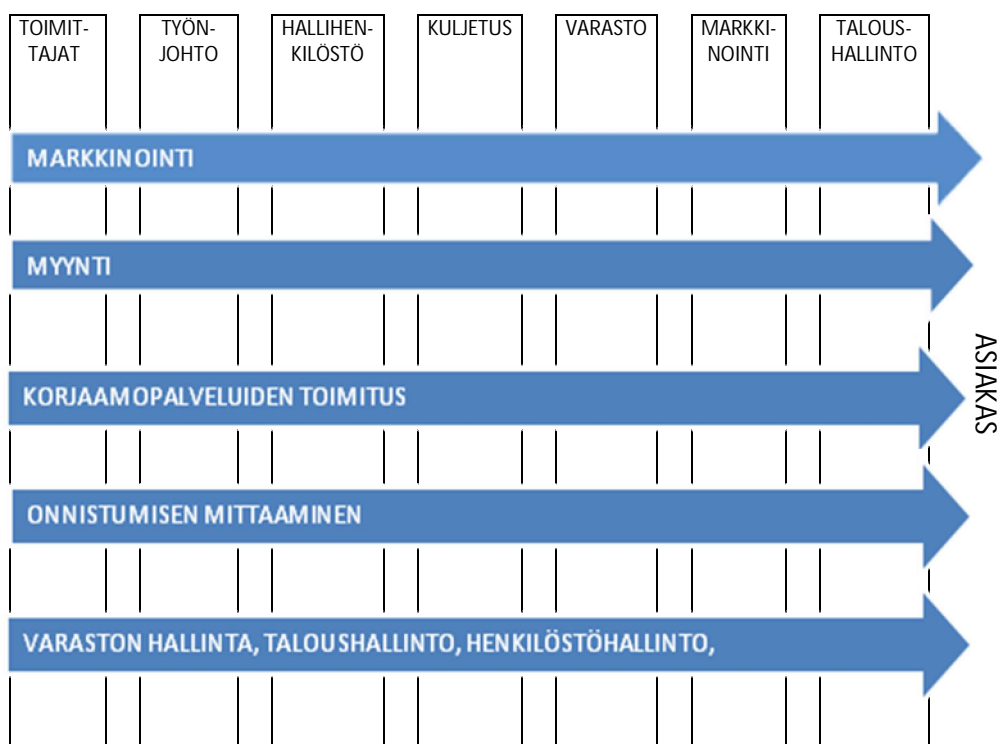
Kuva 4: Prosessien tunnistamisen tulos.

Prosessien tunnistamisen tuloksesta (kuva 4) voidaan erottaa seuraavat prosessit: markkinointi, tarpeiden kartoitus ja varaosien tilaus, palvelun toimittaminen asiakkaalle sekä onnistumisen mittaaminen. Tässä prosessien tunnistamisen tuloksessa on tiivistetty ja yhdistetty asiakkaan prosessit suurempiin, yksinkertaisempiin kokonaisuuksiin. Prosessien tunnistamisen tuloksesta erotettavat prosessit ovat samalla yrityksen ydinprosessit.

Prosessien tunnistamisen jälkeen tunnistetut prosessit voidaan nimetä uudestaan, jotta ne auttavat lukijaa ymmärtämään toiminnan tarkoitusta paremmin. Tässä tapauksessa markkinointi voi olla markkinointi, koska se kuvaa hyvin prosessin tarkoitusta. Yrityksen muut ydinprosessit voidaan nimetä myyntiprosessi, korjaamopalveluiden toimitus prosessi ja onnistumisen mittaus prosessiksi. Myyntiprosessi sisältää varaosien tilauksen. Prosesseissa on myös useita aliprosesseja riippuen tilattavasta palvelusta.

Tukiprosesseja voivat olla varasto, taloushallinto ja henkilöstöhallinto.

Prosessikaratta muodostuu seuraavanlaiseksi:



Kuva 5: Prosessikartta Yritys X:n ydin- ja tukiprosesseista.

### 3.3 Prosessikuvauksen laadinta

Kohdeorganisaation prosessikuvaus on laadittu yrityksen nykytilasta. Nykytilaa kuvataan, koska tavoitteena on kuvata tiettyä ongelmaa: laskutuksen eroavaisuutta toimipisteittäin. Prosessikuvaus tulisi siis lisäksi laatia toimipisteittäin, jotta eroavaisuudet saadaan selville. Kuitenkin molemmissa toimipisteissä tehdyt haastattelut eivät tuoneet esiin eroavaisuuksia prosesseissa toimipisteittäin. Tämän vuoksi on laadittu yksi yhteinen, molempiin toimipisteisiin sopiva prosessikuvaus.

Prosessikuvauksessa on noudatettu Kai Laamasen (2001, 78) ohjeistusta prosessikuvauksen tekemisestä. Prosessikuvauksessa kuvataan ohjeistuksen mukaisesti seuraavat asiat:

1. Prosessin soveltamisala
2. Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa
3. Prosessin tavoite
4. Prosessin syötteen, tuotteet ja palvelut
5. Prosessikaavio
6. Prosessin vastuut

Prosessikuvaus on laadittu myynti- ja korjaamopalveluiden toimitusprosesseista. Molemmat prosessit on aluksi kuvattu erillisinä. Kuitenkin nämä kaksi prosessia on yhdistetty yhtenäiseksi kuvaukseksi, jotta kohdeorganisaation ongelma voidaan hahmottaa helpommin. Molemmissa prosesseissa on toimintoja, jotka vaikuttavat lopulliseen laskuun. Yhdistetyt prosessit on nimetty korjaamopalveluiden tilauksesta toimitukseen prosessiksi.

#### 3.4 Prosessikuvauksesta toiminnan kehittämiseen

Prosessien tunnistamisen ja seuraamisen jälkeen alkaa kohdeorganisaatiossa prosessien toteuttaminen ja kehittäminen. Prosessikuvaus on antanut organisaation johtoryhmälle arvokasta tietoa prosessin kulusta, mutta toiminta organisaatiossa ei muutu ja kehity pelkästään prosessikuvauksella.

Kohdeorganisaatiossa on johtoryhmän ensimmäisenä päätettävä antaako se resursseja toiminnan ohjaamiseksi prosessien kautta. Toiminnan alkaminen ohjaamaan prosessien kautta vaatii resursseja, mutta ennen kaikkea varsinkin prosessin toteuttamisvaihe vaatii henkilöstön arvokasta työaikaa. Kun resurssit ovat selvillä, on seuraavaksi suoritettava prosessin arviointi. Arvioinnissa tulisi käsitellä ennen kaikkea sitä, että onko prosessi todenmukainen ja loogisesti kuvattu sekä ovatko prosessin käsitteet oikein. Arviointiin on otettava mukaan henkilöstö, koska siltä saadaan kaikki arvokas tieto mikä liittyy korjaamopalveluiden tilauksesta toimitukseen prosessiin. Prosessissa toimijoilla on varmasti tietoa, joka ei tullut haastatteluissa esille. Molemmissa toimipisteissä kyllä lopulta prosessit kuvattiin täysin samalla tavalla, mutta haastateltaville oman toiminnan kuvaaminen tuotti vaikeuksia. Työt ovat henkilöille niin rutiinia, että heillä oli vaikeuksia hahmottaa ja kertoa työnsä eri vaiheista. Henkilöstön mukaanotto saa heidät ymmärtämään heidän oman roolinsa ja toimintansa prosessissa sekä näkemään organisaation toiminnan yhtenäisenä prosessina.

Prosessikuvauksen laadinnassa ei tullut esille mistä erot toimipisteiden laskutuksessa johtuvat. Haastatteluissa kysyin muutamalta suoraan asiasta, mutta hekään eivät osanneet asiaan vastata. Tämä asia pitää ottaa esille prosessien arvioinnissa, koska se on se ongelma, mihin organisaation johtoryhmä haluaa vastauksen. Henkilöstön pitää prosessin todenmukaisuuden, loogisuuden ja käsitteiden lisäksi pystyä arvioimaan omaa ja organisaation osaamista. Tässä tapauksessa osaamisen arvioinnissa voidaan arvioida onko kaikilla tarvittavaa osaamista prosessin roolissa ja onko kaikkien osaaminen samantasoista. Osaamisen ollessa erilaista, esimerkiksi työkokemuksen tai koulutuksen kautta, voi eri henkilöt ratkaista saman ongelman erillailla. Kärjistetysti sanottuna toinen vaihtaa koko moottorin, kun pienemmälläkin korjauksella selvittäisiin.

Arvioinnista saadut tulokset kirjataan ylös ja prosessikuvausta korjataan arvioinnin mukaiseksi. Arvioinnin jälkeen prosessin jokaisesta toiminnosta voi kirjoittaa työohjeen, joka kertoo toiminnon suorittajan, sen vastuut ja syötteen. Työohjeet ovat hyvä apuväline uuden työntekijän perehdyttämisessä, mutta työohjeet antavat vanhallekin työntekijälle tietoa omasta roolista ja vastuista.

Prosessien arvioinnissa ja käyttöönotossa organisaatiolla on paljon tehtävää, mutta senkin jälkeen on vielä tehtävää. Prosessien kehittäminen pitää yllä organisaation kilpailukykyä. Kuvattu prosessi, korjaamopalveluiden tilauksesta toimitukseen prosessi on kuvaus tämän hetken tilanteesta. Johdon tulee asettaa prosessille tavoitteita ja nykyistä kuvattua prosessia tulee kehittää. Johtoryhmän tulee yhdessä henkilöstön kanssa miettiä esimerkiksi, onko mahdollista lyhentää prosessia, millainen prosessi halutaan ja muutetaanko vastuuta jotenkin.

Auditointia pitää myös miettiä prosessien kehittämisen apuna. Auditointi tapahtuu vasta siten kun toiminta on muutettu prosessiajattelun mukaiseksi. Sen tarkoitus on antaa tieto siitä, onko henkilöstö sisäistänyt prosessit ja ottanut ne käyttöön. Auditoinnin voi suorittaa esimerkiksi henkilöstö itse tai ulkopuolinen taho, mutta arviointi on pystyttävä suorittamaan objektiivisesti.

#### 4 Opinnäytetyö prosessin ja saatujen tulosten arviointi

Opinnäytetyön tekeminen alkoi heti toimeksiannon jälkeen. Ensimmäisenä tehtävänä työssä oli aiheeseen tutustuminen kirjallisuuden kautta sekä kysymyspatteriston laatiminen haastatteluja varten. Tässä vaiheessa myös tein projektisuunnitelman olemassa olevilla tiedoilla. Haastattelu tilanteessa kuitenkin oikeat kysymykset loksahdivat paikoilleen ja ennalta laadittu kysymyspatteristo sai kymmenittäin uusia kysymyksiä. Haastattelut sujuivat mukavasti ja haastateltavat suhtautuivat hyvin kymmeneen kysymykseen. Haastattelin ensimmäisenä Herttoniemen toimipisteen työntekijöitä. Seuraavaksi tein haastatteluja Konalan toimipisteessä. Lähtötilanne Konalan haastatteluihin oli, että lähdessä nollasta, kysyn ensin samat kysymykset kuin Herttoniemessä ja esitän, etten tiedä heidän prosessistaan vielä mitään. En halunnut antaa Herttoniemen haastattelun vaikuttaa lopulliseen tulokseen. Haastatteluissa en havainnut eroavaisuuksia.

Seuraavana lähdin heti laatimaan prosessikaaviota. Tästä ensimmäisestä prosessikaaviosta tuli hyvin pitkä ja monimutkainen. Prosessikaavio ei ollut ymmärrettävä. Lähdin lukemaan aiheeseen liittyvää kirjallisuutta enemmän ja tajusin lähteneeni väärästä päästä liikkeelle. Tein saman virheen kuin useat prosessikuvausta laativat: en ollut miettinyt prosessia ja sen tarkoitusta yhtään tarkemmin. Jatkoin lukemista ja monien lähteiden avulla laadin ja kirjoitin ensin

opinnäytteen teoreettisen viitekehyksen. Tämän jälkeen oli huomattavasti helpompi lähteä tunnistamaan yrityksen prosesseja ja laatimaan itse kuvausta.

Tekemäni prosessikuvaus voi organisaation arvioinnissa jonkin verran muuttua, koska prosessissa toimijoilla on tietoa, jota en haastatteluilla pystynyt kaivamaan esiin. Uskon kuitenkin, että työstäni on organisaatiolle hyötyä, koska se näkee toimintansa toisella tapaa. Mielestäni organisaatio ei nähnyt toimintaansa yhtenäisenä prosessina, kun projekti käynnistettiin. Toimeksiantonahan oli kuvata prosessit toiminnoittain, jokainen erikseen.

Projektiin lähtiessäni luulin saavani tarkasti selville vastauksen organisaation ongelmaan, las-  
kutuksen eroavaisuuteen. Tarkkaa vastausta en saanut, mutta uskon antaneeni kuitenkin or-  
ganisaatiolle idean, mistä ongelma saattaa löytyä, osaamisen eritasoista. Ongelma on organi-  
saatiossa kuitenkin ratkaistava, koska on typerää, että organisaation kaksi toimipistettä kil-  
pailevat hinnoillaan keskenään. Markkinoilla riittää tuhansia muitakin kilpailijoita. Organisaat-  
ion johtaminen on nyt tärkeässä asemassa, jotta tähän ei-haluttuun tilaan tulee muutos.  
Johtaminen on asiantilan muuttamista (Laamanen 2001, 33). Prosessijohtamisessa korostuu  
yhteistyö läpi organisaation ja juuri yhteistyötä organisaatio tarvitsee ongelman poistamiseksi.  
Toimipisteajattelu organisaation sisällä tulisi poistaa.

Organisaatio on kiinnostunut laatujohtamisesta, mutta siihen organisaatiolla on kuitenkin vie-  
lä matkaa. Muutkin organisaationprosessit tulee kuvata. Yhden prosessikuvausten tekemiseen  
tyypillisesti menee vähintään kaksi kuukautta aikaa (Laamanen 2001, 84). Laatu on kuitenkin  
muutakin kuin prosessit ja nämä asiat pitää organisaatiossa kuvata ja se vie aikaa.

Prosessina opinnäytetyö oli mielenkiintoinen ja opettava. Prosessien tunnistaminen oli  
haastavaa, sillä ratkaisuja olisi voinut olla monia riippuen tekeekö tunnistamisen ulkopuolinen  
henkilö tai joku organisaation sisällä. Nimeäminen oli haastavaa, jotta prosessien tarkoitus  
tulisi myös muille kuin minulle itselleni selväksi. Opin kuitenkin paljon prosesseista,  
prosessijohtamisesta ja etenkin prosessien kuvaamisesta.



## Lähteet

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus.

Jacoby, D. 2009. Supply Chain Management. How getting it right boosts corporate performance. Lontoo. The Economist Newspaper.

Karvonen, O. 1999. Prosessimalli. Käsikirja prosessien kehittäjälle. Helsinki: Helsingin kaupunginkanslia.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatuokeskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Espoo: Teknologia teollisuus.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B-prosessi. 6. painos. Espoo: Hakapaino.

## Sähköiset lähteet:

Autoalan Tiedotuskeskus 2011a. Autokanta 2010. Viitattu 5.3.2011.  
<http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/>

Autoalan Tiedotuskeskus 2011b. Autoala ammattina. Viitattu 5.3.2011.  
<http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/>

Autoalan Tiedotuskeskus 2011c. Jälkimarkkinat. Viitattu 5.3.2011.  
<http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/>

Oulun seudun ammattikorkeakoulu- Liiketalouden yksikkö. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Viitattu 27.3.2011. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/etusivu.htm>

Tilastokeskus 2006. moottoriajoneuvojen vähittäiskaupan toimipaikkojen lukumäärä ja liikevaihto suuraluittain 2004. Viitattu 11.3.2011.  
[http://tilastokeskus.fi/til/kamv/2004/kamv\\_2004\\_2006-05-12\\_tau\\_002.html](http://tilastokeskus.fi/til/kamv/2004/kamv_2004_2006-05-12_tau_002.html)

Yritys X Oy. Viitattu 1.2.2011. <http://www.xxx.fi/>

## Haastattelut:

Asentaja haastattelu. 3.2.2011. Yritys X Oy. Herttoniemi, Helsinki.

Asentaja haastattelu. 3.2.2011. Yritys X Oy. Herttoniemi, Helsinki.

Asentaja haastattelu. 7.2.2011. Yritys X Oy. Konala, Helsinki.

Automaalari haastattelu. 7.2.2011. Yritys X Oy. Konala, Helsinki.

Jälkimarkkinointivastaava haastattelu. 3.2.2011. Yritys X Oy. Herttoniemi, Helsinki.

Työnjohtaja haastattelu. 3.2.2011. Yritys X Oy. Herttoniemi, Helsinki.

Työnjohtaja haastattelu. 7.2.2011. Yritys X Oy. Konala, Helsinki.

## Kuvat

Kuva 1: Prosessikartta.....	13
Kuva 2: Esimerkki korjauksen/huollon prosessikaaviosta.....	17
Kuva 3: Asiakkaan prosessin eteneminen.....	18
Kuva 4: Prosessien tunnistamisen tulos.....	20
Kuva 5: Prosessikartta Yritys X:n ydin- ja tukiprosesseista.....	21

## Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki ydin- ja tukiprosesseista.....	10
--	----

## Liitteet

### Liite 1: Prosessikuvaus

#### 1 Soveltamisala

Korjaamopalveluiden tilauksesta toimitukseen - prosessia sovelletaan korjaamopalveluissa ja varaosamyynnissä.

Prosessi alkaa, kun asiakas ottaa yhteyttä organisaatioon. Prosessi päättyy, kun asiakas maksaa tuotteen tai palvelun.

#### 2 Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa

Asiakkaita ovat yksityiset henkilöt sekä yritysasiakkaat.

Prosessin asiakkaat tarvitsevat autoaan saadakseen varmuutta päivittäisten asioidensa hoitoon. Autoon kohdistuvan vian tai tarpeen ilmetessä asiakkaat tahtovat mahdollisimman nopeaa palvelua auton saattamiseksi ajoon. Asiakkaat tahtovat palvelun myös mahdollisimman halvalla.

#### 3 Tavoite

Prosessin tavoitteena on tuottaa palvelua asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten mukaisesti. Prosessi tulee tuottaa asiakkaalle nopeasti ja hintakilpailukyisenä. Nopeudella tavoitetaan sitä, että palvelu yritetään saattaa loppuun päivässä siitä alkaen kun asiakas tuo autonsa korjaamolle. Hintakilpailukyisellä tavoitetaan sitä, että palveluiden ja tuotteiden hinnat pyritään pitämään alempina kuin kilpailijoilla.

Prosessin onnistumista mitataan asiakastyytyvyydellä.

#### 4 Syötteet, tuotteet ja palvelut

Prosessin tuotteita ja palveluita ovat:

- Varaosat
- Korjaus
- Huolto
- Maalaus

- Korikorjaus
- Sijaisauto
- Kuljetus

Prosessin syötteitä ovat:

- Asiakastiedot
- Tuotetiedot
- Kustannusarvio
- Palvelupyyntö
- Lasku
- Varaosat/maalit

## 5 Vastuut

Prosessin keskeiset roolit ovat asiakas, työnjohtaja, asentaja ja kuljettaja.

Asiakkaan tehtäviä ovat yhteydenotto, tarpeiden kertominen, ostopäätös, auton toimittaminen korjaamolle, korjauksista päättäminen, auton noutaminen ja tuotteen tai palvelun maksaminen.

Kuljettajan tehtävinä on toimittaa auto korjaamolle asiakkaan puolesta ja kuljettaa autoa toimipisteiden välillä. Palvelupyyntö liikkuu kuljettajan mukana. Mahdollista on myös, että kuljettaja palauttaa auton asiakkaan kotiin.

Työnjohtaja etsii ratkaisun asiakkaan tarpeisiin. Hän tarjoaa asiakkaalle ratkaisun asiakkaan esittämien tietojen ja saatavilla olevien asiakastietojen perusteella. Kun asiakas päättää palvelun ostosta, varaa ja kirjaa työnjohtaja järjestelmään korjaus/huolto ajan. Tässä vaiheessa varataan myös sijaisauto. Jos on kyse varaosamyynnistä, työnjohtaja laskuttaa asiakkaan ostopäätöksen jälkeen asiakkaan tarvitsemat tuotteet ja prosessi päättyy tähän. Ajanvarauksen jälkeen työnjohtaja tilaa asiakkaan vikakuvauksen perusteella mahdollisesti tarvittavia varaosia. Työnjohtaja vastaanottaa auton, varaa mahdollisesti tarvittavat varaosat hyllyyn rekisterinumerolla varustetulla lapulla ja toimittaa palvelupyynnön asentajan lokeroon. Työnjohtaja ilmoittaa asiakkaalle asentajan ilmoituksesta vian laadun ja kustannusarvion. Kun työnjohtaja on vastaanottanut luvan vian korjaamiseksi, ilmoitetaan asiasta asentajille. Työnjohtaja vastaanottaa asentajalta palvelupyynnön, kirjaa korjaustiedot ja huomautukset asiakasrekisteriin sekä kirjoittaa laskun. Asiakkaalle ilmoitetaan työn

valmistumisesta ja lopullisista kustannuksista. Ylimääräiset varaosat palautetaan tavarantoimittajille. Asiakasta laskutetaan.

Työnjohtaja on vastuussa asiakastietojen päivittämisestä asiakasrekisteriin, varaosien tilaamisesta, rahaliikenteestä sekä asiakaspalvelusta. Asiakkaan kanssa pääsääntöisesti tekemisissä on työnjohto.

Asentajia ovat myös huolto- ja korjaamohenkilökunnan lisäksi maalarit. Asentaja vastaanottaa palvelupyynnön ja paikallistaa vian. Esiin tulleet viat ilmoitetaan työnjohdolle. Asiakkaan päätöksen mukaisesti viat korjataan. Korjauksen jälkeen palvelupyyntöön kirjataan tehdyt korjaukset, käytetyt varaosat ja huomautukset. Palvelupyyntö lähetetään takaisin työnjohtajalle. Kaikissa tapauksissa asentajan ei tarvitse odottaa asiakkaan lupaa vaan prosessi voidaan päättää suoraan esim. tarkoissa huoltopyynnöissä.

Asentaja on vastuussa työn valmistumisesta sekä oikeista kirjauksista palvelupyyntöön.

## 6 Prosessikaavio

