



PROSESSIEN KEHITTÄMISEN AVULLA ONNEEN

Työkalu pienelle palveluyritykselle

Jouni Hovilainen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2012
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

JOUNI HOVILAINEN:
Prosessien kehittämisen avulla onneen
Työkalu pienelle palveluyritykselle

Opinnäytetyö 47 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Lokakuu 2012.

Varsinkin pienten yritysten suorittamat liiketoimintaan liittyvät prosessit ovat usein dokumentoimattomia tapahtumaketjuja. Prosessien merkitys liiketoiminnan onnistumisen kannalta ymmärretään, mutta aika ja resurssit eivät riitä prosessien dokumentointiin, arviointiin ja mahdolliseen kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata tarpeeseen löytää työkalu, jolla prosessien dokumentointi, arviointi ja kehittäminen on mahdollista. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimuksessa oli tapaustutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen aikana sovellettiin olemassa olevia prosessien kehittämisen työkaluja, kuten sisäistä benchmarkingia.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Kalevala Spirit Oy Ltd tarjosi mahdollisuuden tarkastella yrityksen Suomalaisissa Joulukylissä suorittamia prosesseja ja valita käytössä olevista prosesseista tutkimuksen kannalta sopivin. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään esimerkkinä glögin toimittajista loppuasiakkaisiin johtavaa toimintojen ketjua, jota kutsutaan tässä työssä nimellä glögiprosessi.

Ongelmaksi muodostui valmiiden prosessienkehittämismallien ja työkalujen riittämättömyys vastata esitettyyn tarpeeseen olematta kuitenkaan liian raskaita pienen yrityksen käytettäväksi. Tutkimuksen tuloksena päädyttiin kokonaan uuteen prosessien dokumentoinnin, arvioimisen ja kehittämisen työkaluun aikaisempien löydettyjen mallien pohjalta. Uusi työkalu on yhdistelmä aikaisemmista malleista, mutta rakenteeltaan kevyempi, kuin olemassa olevat mallit. Uusi työkalu mahdollistaa yrityksen prosessien ja aliprosessien tunnistamisen, dokumentoinnin, arvioinnin ja kehittämisen selkeiden kaavioiden ja taulukoiden avulla.

Uuden työkalun käyttöönotto yrityksen prosessien dokumentoinnin, arvioinnin ja kehittämisen malliksi paljastaa käytännössä työkalun soveltuvuuden yrityksen tarpeisiin. Käytännön testauksen perusteella työkalun jatkokehittäminen voi olla tarpeellista. Jatkossa työkaluun on mahdollista kehittää valmiita kaavio- ja taulukkomalleja helpottamaan työkalun käyttöä.

Asiasanat: benchmarking, ydinprosessi, kehittäminen, työnkulku

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

JOUNI HOVILAINEN:
Road to Success with Process Development
Tool for a Small Service Company

Bachelor's thesis 47 pages, appendices 5 pages
October 2012

Business processes carried out by companies are often undocumented chains of events. This is typical especially for small businesses. The importance of success of these processes is understood, but time and resources of small businesses are often not sufficient for documenting, evaluating and developing these processes. The objective of this thesis was to respond to the need to find a tool for documenting, evaluating and developing of processes.

This thesis was conducted with qualitative research method and it includes features of a case study. Existing process development tools, such as internal benchmarking, were used as a reference point for the thesis.

The research demonstrated inadequacy of existing process development models and tools and showed a need for a new process development tool suitable for small businesses. The new process development tool is based on old models and tools, but is still easy to use and comprehensive enough to answer the need for a tool which can be used to document, evaluate and develop business processes in small businesses.

Deployment of this new tool for business process documentation, evaluation and development in the case enterprise can reveal a need for further development of the tool created in this thesis. In the future, it is possible to develop ready-made chart- and table models to facilitate the use of the presented tool.

Key words: benchmarking, core process, workflow, process development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KALEVALA SPIRIT OY LTD	6
2.1	Suomalaiset joulukylät Euroopassa	6
2.1.1	Stuttgart, Hannover ja Leipzig	7
2.1.2	Suomalaisten Joulukylien järjestäminen	8
3	PROSESSIT JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN	9
3.1	Ydinprosessi.....	9
3.1.1	Ydinprosessien tunnistaminen	10
3.2	Aliprosessi	10
3.3	Prosessien kehittäminen.....	11
3.3.1	Asiakastyytyväisyys ja aika	13
4	BENCHMARKING	14
4.1	Sisäinen benchmarking	15
4.2	Benchmarking prosessina	16
5	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS	18
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	18
6	TEORIASTA EMPIIRISEEN TUTKIMUKSEEN.....	19
7	GLÖGI YDINPROESSINA.....	20
7.1	Glögi-prosessin kehittäminen vaiheittain.....	20
7.1.1	Prosessin tunnistaminen, nimeäminen ja laajuuden selvittäminen	20
7.1.2	Prosessin ymmärtäminen ja arviointi	22
7.1.3	Kehittämisen jälkeisen prosessin luonnehdinta ja suunnittelu.....	27
7.1.4	Glögi-prosessin varastoinnin ja myynnin sisäinen benchmarking	30
7.1.5	Toimintasuunnitelma.....	32
7.1.6	Ideaaliprosessi	32
8	TYÖKALU PROSESSIEN DOKUMENTOINTIIN, ARVIOIMISEEN JA KEHITTÄMISEEN.....	35
8.1	Pohdinta uudesta työkalusta.....	37
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	38
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on esitellä yritykselle benchmarking-prosessi teorian ja yrityksestä itsestään otetun esimerkin avulla sisäistä benchmarkingia käyttäen. Tavoitteena on löytää yritykselle keino prosessien dokumentointiin ja arviointiin ja samalla kehittää yrityksen kilpailukykyä parhaiden mahdollisten käytäntöjen löytämisen ja soveltamisen avulla.

Vaikka yrityksellä on pitkä kokemus tässä opinnäytetyössä kuvatussa liiketoiminnasta, niin tieto siitä, miten liiketoimintaan liittyvät käytännön toimet suoritetaan, on pääosin hiljaista tietoa. Yrityksellä on tarve sekä dokumentoida käytössä olevia toimintatapoja että pyrkiä yhtenäistämään eri toimipisteiden välillä olevia toimintatapoja.

Tutkimuksessa on havaittavissa tapaustutkimuksen piirteitä, koska tutkimus kohdistuu ainoastaan rajattuun osaan Kalevala Spirit Oy Ltd:n koko liiketoiminnasta ja jopa rajattuun osaan valitusta liiketoimintatapahtumasta, mutta kattaa silti useita toimipisteitä ja toistuvan tapahtuman. Benchmarking voidaan suorittaa sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tiedon avulla. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston painotus on kvalitatiivisella tiedolla. Kvalitatiivinen aineisto kerätään strukturoimattomien tai puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, sekä opinnäytetyön tekijän omia kokemuksia ja havaintoja hyödyntäen.

Koska työn tavoitteena on kehittää yrityksen sisäistä toimintaa, ei yrityksen toimintaympäristöä ryhdytä analysoimaan, vaan toimintaympäristö esitellään tämän työn vaatimalla tarkkuudella.

2 KALEVALA SPIRIT OY LTD

Kalevala Spirit Oy Ltd (myöh. Kalevala Spirit Oy) on suomalainen yritys, jonka kotipaikkana on Kuhmo. Yritys tarjoaa asiakkailleen suomalaisia käsitöitä, herkuja ja elämyspalveluita. Elämyspalvelut keskittyvät Kuhmoon, jossa yrityksellä on ravintola, majoitustiloja sekä elämyspuisto, joihin sekä yritys- että yksityisasiakkaat ovat tervetulleita. Ruokatuotteita yritys tarjoaa tällä hetkellä omissa tiloissaan Kuhmossa ja erilaisissa tapahtumissa, pääosin suomalaisilla joulutoreilla Euroopassa. Nettikauppa on myös rakenteilla, mutta sen käyttöönoton aikataulusta ei ole varmaa tietoa. Sama tilanne koskee myös suomalaisia designtuotteita, jotka suunnitellaan ja valmistetaan Kalevalan hengessä mahdollisimman korkea kotimaisuusaste säilyttäen ja kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Kalevala Spirit Oy:n toiminta keskittyy Kuhmossa sesonkeihin, eli kesään ja jouluuun ja tilauksesta elämyspalveluita on saatavilla myös muina aikoina. Suomalaiset Joulukylät ovat olennainen osa Kalevala Spirit Oy:n toimintajajatusta viedä Suomi-kuvaa Eurooppaan ja tuotteitaan kuluttajien saataville. (Schwab 2012a.)

2.1 Suomalaiset joulukylät Euroopassa

Kalevala Spirit Oy on vienyt suomalaista designia, herkuja ja elämyksiä Keski-Eurooppaan jo useita vuosia. Hannoverissa on toimittu jo yli kymmenen vuotta ja Stuttgartissakin vuosi 2011 mukaan luettuna yhdeksän vuotta. Vuonna 2011 joulukylä järjestettiin myös Leipzigissa, jossa Kalevala Spirit Oy on niin ikään ollut useana vuotena. Joulukylien määrä ja paikkakunnat ovat vaihtuneet vuosien varrella lähes vuosittain, mutta Hannoverissa, Leipzigissa ja Stuttgartissa Suomalainen Joulukylä on vähitellen vakiinnuttanut paikkansa. Joulukylät ajoittuvat vuosittain samaan ajankohtaan alkaen 25.11.-28.11. kaupungista ja kaupunkien omien joulumarkkinoiden ajankohdasta riippuen aina joulukuun 22.-23. päivään saakka. (Schwab 2012a.)

Konseptina kaikki Suomalaiset Joulukylät ovat toisiaan vastaavia. Pieniä eroja on kojujen ulkomuodossa, joulukylien koossa ja henkilöstömäärässä, sekä sijainnissa osana kaupunkien suuria joulumarkkinoita. Kaikkien joulukylien tärkeimpinä tuotteina voidaan pitää loimulohta ja glögiä, joista muodostuva liikevaihto on jokaisessa joulukylässä merkittävässä asemassa. (Schwab 2012a.)

2.1.1 Stuttgart, Hannover ja Leipzig

Stuttgartissa järjestetään vuosittain yhdet Euroopan suurimmista joulumarkkinoista. Vuonna 2011 Stuttgartin joulumarkkinoilla oli yhteensä 282 myyntikojuja ja noin 4 miljoonaa kävijää Saksasta ja Saksan ulkopuolelta. (Stuttgart – die WeihnachtsMarkt-Stadt 2012.) Stuttgartin perinteiset joulumarkkinat sijaitsevat 575 576 asukkaan kokoisen kaupungin ytimessä (Stuttgart 2012). Suomalainen Joulukylä on osa perinteisiä joulumarkkinoita, mutta kuten liitteestä 1 voidaan havaita, sijaitsee hieman erillään muusta joulumarkkina-alueesta, joka on liitteessä 1 merkitty keltaisella värillä ja Suomalainen Joulukylä punaisella värillä. Vuosi 2011 oli joulukylälle ja Kalevala Spirit Oy:lle Stuttgartissa aiemmista vuosista poikkeava: koko kylä oli yksin Kalevala Spirit Oy:n järjestämä, kun aikaisempina vuosina mukana on ollut itsenäisiä yrittäjiä ja erilaisia suomalaisia alueellisia matkailun ja kaupan kehittämishankkeita. Vaikka Suomalainen Joulukylä on jo vakiinnuttanut paikkansa Stuttgartin joulumarkkinoiden yhteydessä, niin Stuttgartin kaupungin tuki kylälle on ollut vaatimatonta ja byrokratia hankalaa. Vaihtoehtoisena esimerkkinä voidaan mainita Hannover, jossa kaupunki ymmärtää Suomalaisen Joulukylän ainutlaatuisuuden, ja joulukylää tuetaan ja mainostetaan näyttävästi ilman Kalevala Spirit Oy:n suurta ponnistelua. Stuttgartissa tilanne on päinvastainen, ja jotta Suomalainen Joulukylä olisi edes mahdollista vuosittain toteuttaa, on järjestelyissä oltava erittäin tarkka ja kaupungin antamia määräyksiä noudatettava. (Schwab 2012a.)

Hannoverin perinteiset joulumarkkinat järjestetään Hannoverin historiallisessa keskustassa. Historiallisten rakennusten keskellä on noin 170 kojua, mukaan luettuna Kalevala Spirit Oy:n Suomalainen Joulukylä. (Hannover 2012a.) Hannoverin joulumarkkinoiden kävijämäärä oli vuonna 2009 noin 1,7 miljoonaa kävijää ja vuonna 2012 Hannoverin kaupunki osallistuu markkinointiin levittämällä lähes 900 000 mainoslehtistä muun muassa tanskalaisten, alankomaalaisten ja ruotsalaisten päivälehtien mukana kussakin maassa (Neue Presse 2009; Hannover 2012b). Suomalaisen Joulukylän sijainti Hannoverissa on Stuttgartin Joulukylästä poikkeava: Hannoverin Suomalainen Joulukylä on sijoitettuna samaan paikkaan Hannoverin historiallisen joulukylän kanssa ollen näin keskeisessä osassa Hannoverin joulumarkkinoita (liite 2.). Vuonna 2011 Hannoverin Suomalainen Joulukylä koki verraten suuren muutoksen uusien, tilavampien, myyntikojujen käyttöönoton muodossa (Schwab 2012a).

Leipzigin perinteisten joulumarkkinoiden historia ulottuu 1400-luvulle. Hannoverin joulumarkkinoiden tapaan tapahtuma järjestetään kaupungin vanhassa osassa ja Suomalainen Joulukylä on Leipzigissakin erittäin hyvällä paikalla joulumarkkinoiden yhteydessä (liite 3). Markkinoiden 250 kojua takaavat sen, että Leipzig'n joulumarkkinat ovat yhdet Saksan suurimmista markkinoista (Stadt Leipzig 2012a). Vuoden 2011 joulumarkkinoilla raportoidaan käyneen yli 2 miljoonaa vierailijaa (Böhmer 2012). Aivan kuten Hannoverissa Suomalainen Joulukylä on mainittu yhtenä joulumarkkinoiden suurimmista erikoisuuksista, joka takaa sen, että 2 miljoonasta kävijästä riittää asiakkaita hyvin mainostettuun Suomalaiseen Joulukylään (Stadt Leipzig 2012a).

2.1.2 Suomalaisien Joulukylien järjestäminen

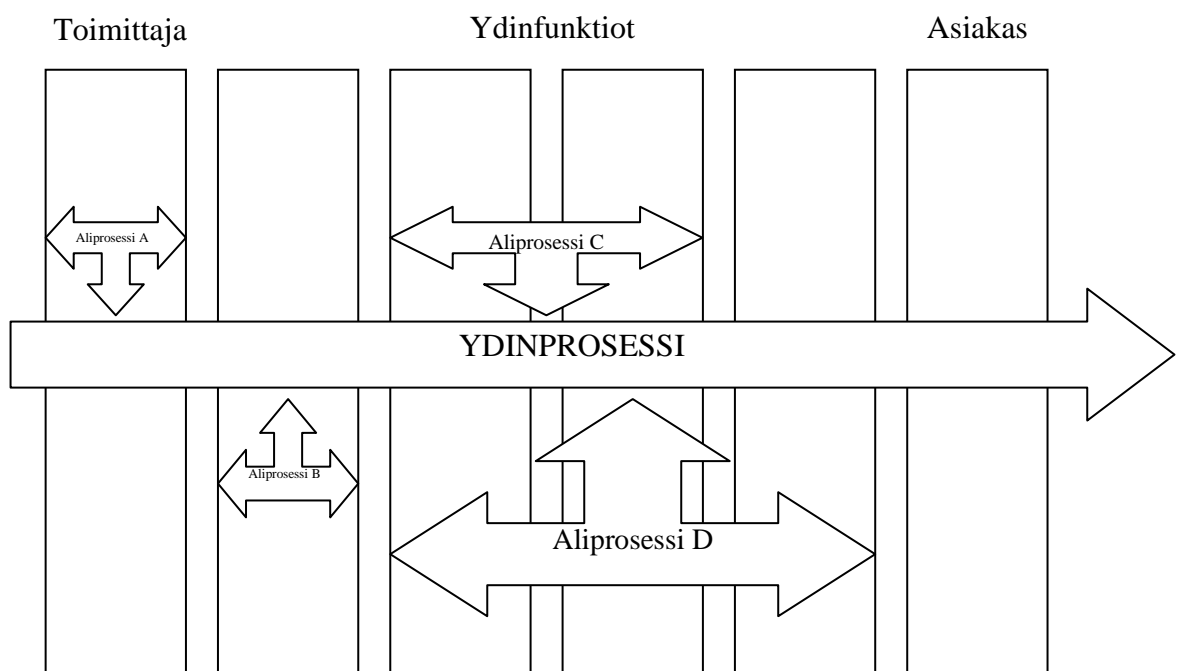
Suomalaisien Joulukylien organisointi on useita kuukausia kestävä projekti. Projekti aloitetaan jo kuluvan vuoden aikana joulukylissä myytävien tuotteiden kartoituksella, henkilöstön rekrytoinnilla ja yleisellä suunnittelulla, sekä kaupunkien valinnalla. Suomalaisien Joulukylien ”priimusmoottorina” on toiminut alusta lähtien Kalevala Spirit Oy:n Maire Schwab, jonka vastuulla on lähes kaikki joulukyliin liittyvä organisointi tuotevalikoiman suunnittelusta henkilöstön rekrytointiin. (Schwab 2012a.)

Projekti huipentuu vuoden lopulla, jolloin Suomalaiset Joulukylät pystytetään valittuihin kaupunkeihin rekrytoitujen henkilöstön avulla aivan marraskuun lopulla. Tapahtumanaikainen toiminta on pääosin Suomesta ja Saksasta rekrytoitujen henkilökunnan vastuulla. Kaikkien joulukylien organisaatorakenne poikkeaa hieman toisistaan, mutta rakenteet ovat pääosiltaan samankaltaisia ja vertailtavissa. (Schwab 2012a.)

Joulukylien purkamisen ja henkilöstön kotiinlähden jälkeen Kalevala Spirit Oy jatkaa vielä raporttien ja tulosten purkamista helmikuuhun saakka, jolloin on tiedossa joulukylistä saatu mahdollinen tuotto tai tappio. Vuosittainen projekti käynnistyy uudelleen kevään kuluessa. (Schwab 2012a.)

3 PROSESSIT JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Prosessi on järjestelmä, joka koostuu laitteista, työtavoista, materiaaleista, toimijoista ja työkaluista sekä näiden välittömästä ympäristöstä. Tietty prosessi koostuu määrätystä määrästä toimintoja, jotka tapahtuvat annetussa järjestyksessä muuttaakseen tuotannon-tekijöistä käytettäviä tuotoksia tai tuotteita. Prosesseilla on organisaatiossa tarkoitus: prosessien avulla pyritään pääsemään yrityksen määrittelemiін tavoitteisiin ja saavuttamaan yrityksen tavoittelema visio, sekä toteuttamaan missiota, vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, tai tarjoamaan parasta tuotetta ja palvelua pienimmällä mahdollisella kustannuksella. Yleisiä prosesseja ovat esimerkiksi tuotanto-, varastointi- ja palveluprosessi. Organisaatiot, jotka pyrkivät saavuttamaan erinomaisen suorituskyvyn, arvioivat prosessejaan jatkuvasti. (Agarwal 2010, 25–27.) Kuviossa 1 on esimerkki prosessikartasta, jossa on havainnollistettu liiketoimintaprosessien rakennetta.



KUVIO 1. Prosessikartan periaate aliprosesseineen. (Hannus 1994, 44, muokattu)

3.1 Ydinprosessi

Hannus (1994, 41) jakaa yrityksen ydinprosessit kahteen ryhmään: suoraan asiakkaalle arvoa tuottavat ydinprosessit ja varsinaista liiketoimintaa tukevat ydinprosessit. Ydinprosessit ovat toimintoketjuja, jotka leikkaavat yrityksen ja yrityksen avainsidosryhmien

toimintojen läpi (kuvio 1). Pienempiä prosesseja, joista ydinprosessit koostuvat, voidaan kutsua aliprosesseiksi. Riippumatta siitä, onko yrityksen liiketoiminta tuotantoon vai palveluihin perustuvaa, on yrityksellä ydinprosesseja, joissa sen täytyy menestyä erinomaisesti houkutellakseen asiakkaita ja ylläpitääkseen asiakassuhteita (Agarwal 2010, 49–50).

3.1.1 Ydinprosessien tunnistaminen

Yrityksen ydinprosessien tunnistaminen on olennaista, mikäli yritys tahtoo päästä uusille markkinoille, kehittää uusia tuotteita tai palveluita, tai parantaa tuottavuutta. Määriteltäessä ydinprosessia pääpainon tulee olla työnkulun tarkastelussa, eikä niinkään organisaatorakenteen tarkastelussa. (Cross 2003, 30–31.)

Crossin (2003, 31) mukaan ydinprosessi voidaan määritellä kolmen komponentin avulla:

1. Yrityksen ydinprosessi, joka on sisäisten toimittajien ja asiakkaiden verkko organisaatiossa, saa tehtävän suoritettua.
2. Ydinprosessi toteuttaa strategiaa. Strategian noudattaminen vaatii koko organisaation sitoutumista ja yhteistoimintaa ja näin ollen ydinprosessi saattaa koskea koko organisaatiota.
3. Ydinprosessi sisältää joukon toimintoja, jotka johtavat tuotteen tai palvelun toimitukseen loppukäyttäjälle.

3.2 Aliprosessi

Jokaisessa hierarkkisessa järjestelmäjoukossa mikä tahansa valittu yksittäinen järjestelmä on useimmiten toisen (suuremman) järjestelmän aliprosessi. Prosessien sisällä oleva prosessi on aina aliprosessi. Useissa tapauksissa aliprosessin tuotos ei näy suoraan asiakkaalle, vaan on näkyvillä organisaation sisällä. (Harmon 2003, 78–79.)

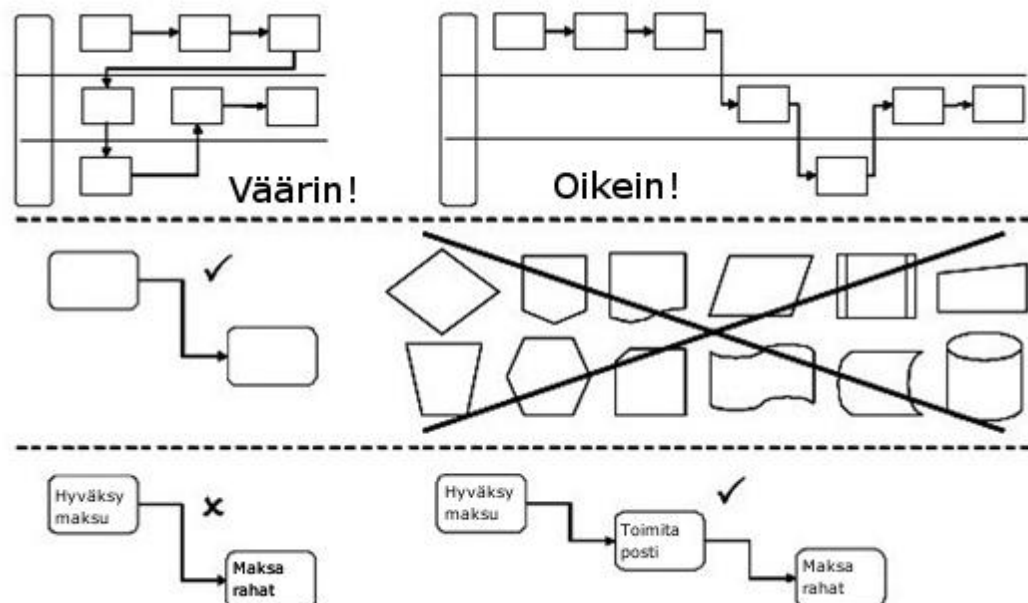
Yksi ydinprosessi voi sisältää useita aliprosesseja, joista koko ydinprosessi koostuu (kuvio 1). Aliprosessista esimerkkinä voidaan mainita ostolaskujen käsittely. (Hannus 1994, 41.)

3.3 Prosessien kehittäminen

Sharp ja McDermott (2008) esittävät kirjassaan ”Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Applications Development (2nd Edition)” työkaluja ja malleja prosessien kehittämiseksi. Tässä kappaleessa käydään läpi eräs prosessien kehittämisen malli.

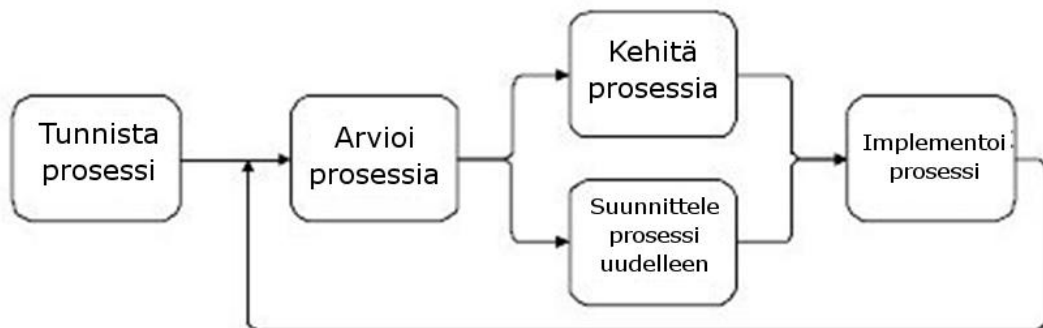
Tärkeitä asioita prosessin kehittämisen alkuvaiheessa ovat kehitettävään prosessiin liittyvien prosessien tunnistaminen ja nimeäminen, kehittämisen kohteena olevan prosessin laajuuden selvittäminen (mitä prosessissa tehdään, kuka on tekijänä, mitkä ovat prosessia tukevia järjestelmiä, tapoja ja laitteita) ja yrityksen strategian ja prosessin tavoitteiden määrittäminen. Kun edellä olevat seikat on selvitetty, siirrytään nykytilanteen tutkimiseen. (Sharp & McDermott 2008, 93–197.)

Toisessa vaiheessa on olennaista tunnistaa ne seikat, miksi nykyinen prosessi ei tuota haluttua lopputulosta. Prosessin dokumentointi on syytä tehdä tarkkuudella, joka mahdollistaa nykyisen prosessin ymmärtämisen ja arvioinnin. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi työnkulkukaaviota, josta nähdään kuka tekee ja mitä missäkin prosessin vaiheessa. (Sharp & McDermott 2008, 201–295.) Kuviossa 2 on esitelty yksinkertaisia työnkulkukaavioita ja havainnollistettu oikeita tapoja työnkulkukaavion piirtämiseksi.



KUVIO 2. Esimerkkejä työnkulkukaavioista. (Sharp & McDermott 2008, 204, muokattu)

Kolmas ja samalla viimeinen vaihe voidaan jakaa kahteen osaan: kehittämisen jälkeisen prosessin luonnehdintaan ja sen suunnitteluun. Luonnehdinnan aikana arvioidaan nykyinen käytössä oleva prosessi lopullisesti ja määritellään kehittämisen suunta. Tässä vaiheessa saatetaan huomata, että kehittämistä ei tarvita, tai nykyinenkin prosessi voidaan hylätä kokonaan. Prosessin uudelleensuunnittelu tai ulkoistaminen ovat myös tämän osan mahdollisia tuloksia. Jo tässä osassa viimeistä vaihetta kerätään uusia ideoita siitä, mitkä seikat parantavat kehitettävää prosessia – ajatukset ja ideat tulee arvioida siten, että osa kehitysideoista voidaan hylätä jo tässä osassa ja parhaat kehitysideat säilyvät vaiheen toiseen osioon, kehittämisen jälkeisen ”uuden” prosessin suunnitteluun. Kehityksen kohteena olleen prosessin seurauksena muodostuvan ”uuden” prosessin suunnittelu pitäisi olla tässä vaiheessa melko suoraviivaista, mikäli edellä esitetyt kohdat on suoritettu huolella. Aikaisempien vaiheiden aikana tehtyjen havaintojen perusteella prosessin toimivuuteen vaikuttavat ydinelementit ovat selvillä, tarve niiden kehittämiseksi on määritelty ja kehitysideoita on jo tullut esille. Suunnittelun aikana tehdään lopullinen, ”ideaali”, prosessikuvaus vaiheittain esimerkiksi työnkulkukaavion avulla, jota arvioidaan ja uudelleen arvioidaan parhaan lopputuloksen löytämiseksi. (Sharp & McDermott 2008, 301–347.) Benchmarkingia voidaan käyttää viimeisessä vaiheessa, mikäli benchmarkingin avulla löydetään sellaisia käytäntöjä, jotka ovat olennaisia kehitettävän prosessin kannalta (Sharp & McDermott 2008, 328–329). Kuten yksinkertaistetusta prosessin kehittämistä kuvaavasta kuviosta 3 voidaan havaita, prosessin kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, jossa kehitetyn prosessin käyttöönoton jälkeen tulee palata prosessin arviointivaiheeseen ja jatkaa prosessin kehittämistä edelleen tämän kappaleen kuvaamalla tavalla.



KUVIO 3. Prosessin kehittämisen vaiheet. (Sharp & McDermott 2008, 26, muokattu)

3.3.1 Asiakastyytyväisyys ja aika

Tämän opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa käytetään asiakastyytyväisyyttä tavoitteena prosessin onnistumiselle. Työssä pyritään kehittämään prosessia näkökulmasta, jossa palvelutapahtumaan käytetyn ajan oletetaan vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen.

Inghilleri, Solomon ja Schulzen (2010, 11–13) mukaan asiakkaat määrittelevät sen, mikä on koko palvelutapahtumaan käytetty sopiva aika. Vaikka tuote olisikin täydellinen, mutta esimerkiksi sen toimituksessa on aikaan liittyviä ongelmia, asiakas ei koe olevansa tyytyväinen.

Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa palvelutapahtumaan käytetty aika ja mahdollinen vuoron odottamiseen käytetty aika. Asiakkaan viihtymisestä tulee huolehtia palvelutapahtuman ajan sekä palvelua jonottaessa. (Ylikoski 1999, 30–31.)

Williams ja Buswell (2003, 118; 122–123) huomauttavat, että erityisesti ruuhka-aikojen jonot ja havaittava väentungos saattavat vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja palvelun laatuun. Asiakas kokee jonottamiseen ja odottamiseen käytetyn ajan asiakaspalvelun laatua heikentävänä tekijänä.

4 BENCHMARKING

Terminä benchmarking voidaan määritellä usealla eri tavalla. Sanakirjamääritelmänä benchmarking on jonkin asian vertaamista standardiin mitattavien ominaisuuksien avulla. Laatu näkökulman mukainen määritelmä on asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen onnistumisen arviointi standardin mukaisesti. (Camp 1995, 18.) Suomi-englanti sanakirja kääntää benchmarkingin suomeksi sanoilla esikuva-analyysi, vertailukehittäminen ja vertailuanalyysi. Sanakirjan määritelmän mukaan benchmarking on ”yrityksen, tuotteen tms. kehittäminen vertaamalla sitä hyväksi todettuihin esikuviin, kilpailijoihin tms.”. (MOT Kielitoimiston sanakirja 2012.)

Patterson, Keppler ja Mapson (1995, 3–4) huomauttavat, että benchmarking on ainoastaan toimivien tapojen kopiointia – toimialan parhaiden käytäntöjen löytämistä ja käyttämistä. Työtapojen vertailun avulla voidaan saavuttaa arvokasta tietoa, jota voidaan soveltaa omaan toimintaan. Mitä tahansa voidaan arvioida ja jokainen organisaatio ja johtaja voi oppia toisten kokemuksista. Kirjoittajat pitävät tärkeänä omien prosessien tuntemista ja arviointia ennen benchmarkingia, jotta omien prosessien heikkoudet ja vahvuudet saadaan selville.

Wöber (2002, 2) määrittelee benchmarkingin systemaattiseksi, vertailevia mittauksia käyttäväksi prosessiksi, jossa tavoitellaan jatkuvaa kehitystä. Benchmarkingia käytetään vakiintuneesti monilla toimialoilla, mutta palvelualoilla, erityisesti matkailualalla, benchmarking on vielä epätarkka konsepti.

Yritykset, jotka ovat määritelleet yritysstrategiassaan mission ja selkeät tavoitteet, ovat havainneet tarvitsevansa työkalun näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokkain tapa saavuttaa tavoitteet on sellaisten prosessien kehittäminen, jotka johtavat kohti määriteltyä tavoitetta. Tällaisia prosesseja ovat yrityksen perusprosessit. Keskittyminen näiden prosessien kehittämiseen johtavat määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Mikäli benchmarkingin avulla pystytään kehittämään ja toteuttamaan yrityksen perusprosessija, on benchmarkingilla suora positiivinen vaikutus yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Camp 1995, 6–8.)

Benchmarkingin tulee tukea yrityksen missiota ja tavoitteita konkreettisesti. Benchmarking on turhaa, mikäli konkreettisuutta ei pystytä osoittamaan selkeästi. Koska yrityksillä on rajalliset resurssit, yritysten tulee keskittyä osoittamaan, että benchmarking kohdistetaan yrityksen kannalta vain sellaisiin tärkeisiin prosesseihin, joilla on suurin vaikutus yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Camp 1995, 8.)

Parhaiden mahdollisten käytäntöjen soveltaminen mahdollistaa yrityksen suorituskyvyn nousun ja siksi benchmarkingilla pyritään löytämään ja ottamaan käyttöön parhaita mahdollisia käytäntöjä. Benchmarkingia tulisi käyttää tuotteisiin ja palveluihin sekä yritysprosesseihin. (Camp 1995, 15–16.) Benchmarkingilla voidaan pyrkiä soveltamaan alan parhaita käytäntöjä yrityksen omassa toiminnassa (Patterson ym. 1995, 20).

4.1 Sisäinen benchmarking

Sisäinen benchmarking tarkoittaa samankaltaisten toimintojen vertailua oman organisaation sisällä (Camp 1995, 16). Sisäisessä benchmarkingissa organisaation yksiköitä, haaroja tai eri sijainneissa olevia toimintoja vertaillaan toisiinsa. Arviointi tehdään johdon toimesta erilaisia apuvälineitä, kuten kyselyitä, tai haastatteluja käyttäen. Sisäinen benchmarking voi auttaa johtoa tunnistamaan organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämä johtaa taloudellisen tehokkuuden lisääntymiseen. (Wöber 2002, 2.)

Camp (1995, 80–81) esittää, että sisäisen benchmarkingin tulisi olla lähtökohta kaikelle yrityksessä tapahtuvalle benchmarkingille. Yrityksissä on usein toisiaan vastaavia, mutta toisistaan hieman eroavia toimintoja, jotka tähtäävät saman asian suorittamiseen. Jotkin näistä toiminnoista voivat olla parempia kuin toiset. Sisäinen benchmarking tulisi nähdä parhaiden mahdollisten käytäntöjen etsimisen lisäksi työkaluna, joka auttaa kuvaamaan, dokumentoimaan ja todentamaan prosessikuvauksen paikkansapitävyyden. Mikäli jokin prosessi on dokumentoitu, se tulisi olla dokumentoitu juuri siten, miten se käytännössä suoritetaan. Myös Wöber mainitsee sisäisen benchmarkingin olevan usein ensimmäinen yrityksissä käytettävä benchmarkingin muoto ja se on ikään kuin opeteltua ulkoista benchmarkingia varten (Wöber 2002, 2).

Benchmarking voidaan suorittaa monella eri metodilla. Käytettävä metodi riippuu usein organisaation koosta ja benchmarkingin tarkoituksesta. Sisäisen benchmarkingin tulisi

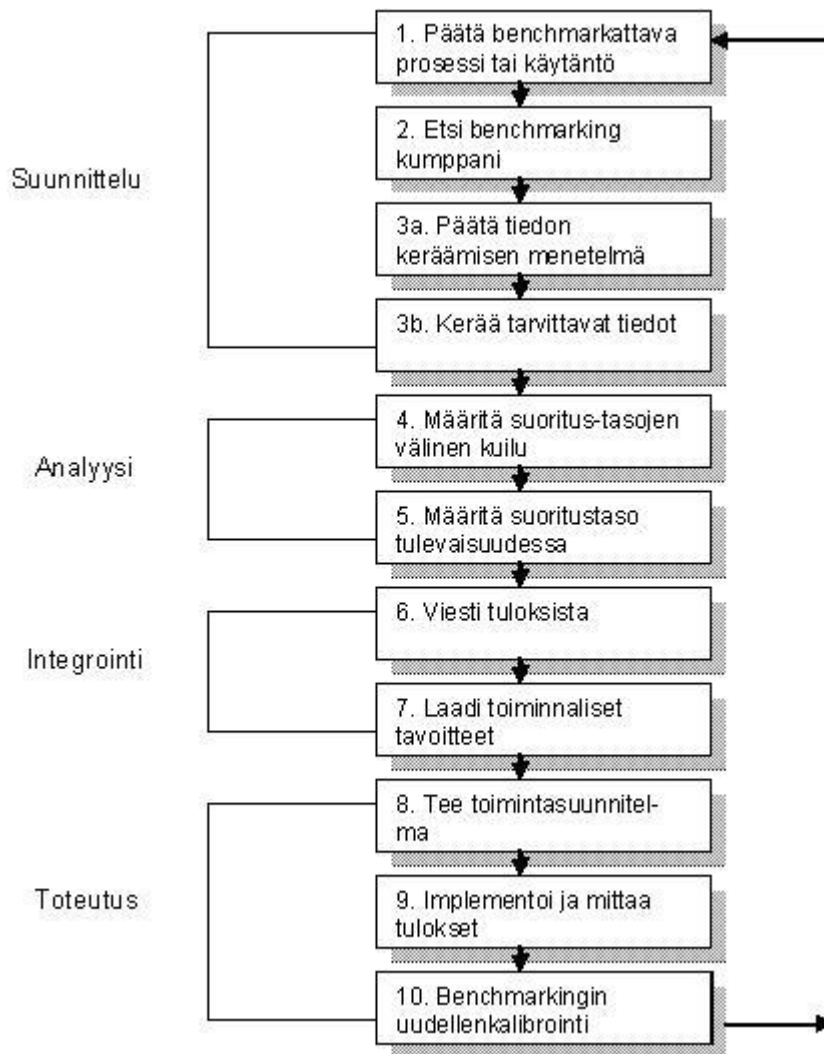
olla ensimmäinen arvioinnin muoto, jota yritys soveltaa. Sisäinen benchmarking on nopein ja halvin arviointitapa. Koska arvioinnin osapuolet kuuluvat samaan organisaatioon, on tiedon kulku ja käytäntöjen soveltaminen helppoa. (Patterson ym. 1995, 31.)

Sisäisen benchmarkingin avulla saatu tieto on helposti saavutettavissa olevaa tietoa. Saatu tieto on helposti tulkittavissa ja vertailtavissa, koska yrityksen sisäiset dokumentointi- ja mittaustavat ovat usein yksiköstä riippumatta samanlaisia, tai ainakin riittävän samankaltaisia. (Camp 1995, 81.)

Kritiikkinä sisäiselle benchmarkingille voidaan esittää muita benchmarking-metodeja pienempi hyötysuhde, koska sisäisessä benchmarkingissa tarkastellaan vain yrityksen sisäisiä toimintoja (Patterson 1995, 31). Yrityksen sisäiset toiminnot eivät välttämättä ole alan parhaita mahdollisia käytäntöjä (Camp 1995, 81). Camp (1995, 81) esittää jopa vakavampana ongelmana tilanteen, jossa yrityksen sisäiset organisaatiot voivat olla haluttomia jakamaan omia käytäntöjään, koska kuvittelevat saavansa tästä etua muihin sisäisiin organisaatioihin nähden.

4.2 Benchmarking prosessina

Camp (1995, 19–22) esittelee benchmarkingia varten 10 portaisen toimintarungon, jolla yrityksen toimintoja voidaan arvioida. Runko on jaettu viiteen vaiheeseen, jotka jakavat 10 porrasta suunnittelu-, analyysi-, integraatio-, toiminta- ja kypsyysvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa tulee (1.) tunnistaa benchmarkingin kohde ja (2.) löytää vertailukohde, sekä (3.) päättää tiedonkeruumenetelmä ja kerätä tarvittava tieto. Analyysivaiheessa keskitytään (4.) määrittelemään nykyinen suorituskyvyn ero verrattaessa vertailukohteen ja (5.) ennustamaan tulevaisuuden suorituskyky. Integraatiovaiheen tavoitteena on (6.) benchmarking-tulosten esittely ja hyväksyminen organisaatiossa, sekä näistä kumpuavien (7.) tavoitteiden määrittely. Toteutusvaihe on varattu (8.) toimintasuunnitelmalle ja (9.) suunnitelmien toimeenpanemiselle, sekä tulosten tarkkailulle. Toimintavaiheen lopussa on syytä palata (10.) kalibroimaan edellä käyty benchmarking-prosessi: jatkaa benchmarkingia sekä kehittää työtapoja edelleen toimialan muutosten mukaan. Kuviossa 4 on esitetty edellä kerrotut benchmarking-prosessin vaiheet.



KUVIO 4. Benchmarking-prosessin vaiheet. (Camp 1995, 20, muokattu)

Camp (1995, 21) erittelee viidennen vaiheen prosessista erilliseksi vaiheekseen ja kutsuu tätä nimellä ”kypsyysvaihe”. Kypsyysvaiheessa on mahdollista saavuttaa markkinajohtajan asema. Vaiheen keskeisimmät tehtävät ovat määrittellä, milloin markkinajohtajan asema on saavutettu ja määrittellä benchmarking jatkuvaksi prosessiksi.

5 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

Aikaisemmin on todettu, että benchmarking voi olla sekä standardilla mitattavien ominaisuuksien vertailua että laadullisesti tapahtuvaa vertailua. Benchmarking-prosessin apuna voidaan käyttää näin ollen sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Koska tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tietoa, esitellään tutkimustavoista ainoastaan kvalitatiivinen tutkimus.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus on menetelmä, jossa yksi sen tyypillisistä piirteistä on tutkijan keskeinen asema tutkittavan kohteen toiminnassa (Eskola & Suoranta 1996, 10–16). Patton (1980, 32) määrittää laadullisen tutkimuksen perusteista ensimmäiseksi tutkijan pääsyn lähelle tutkittavaa kohdetta, ihmistä tai tilannetta. Tutkittavan kohteen tapahtumat on myös ymmärrettävä riittävän syvällisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkijan on määritettävä, mitä todellisuudessa tapahtuu – mitkä ovat koetut tosiasiat. Aineiston tulisi niin ikään sisältää kuvauksia ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, käytännön tilanteesta kohteessa ja kohteessa tapahtuvan toiminnan kuvausta. Tämän lisäksi tutkimuksen tulisi sisältää suoria lainauksia ihmisiltä.

Kvalitatiivisen aineiston tieteellisyys perustuu tutkittujen tapausten määrän sijasta niiden laatuun. Tutkittuja tapauksia pyritään analysoimaan perusteellisesti, vaikka otanta olisikin pieni. Laadullisen tutkimuksen ongelmana aineiston osalta voi myös olla se, että aineistoa on periaatteessa loputtomasti tarjolla. (Eskola & Suoranta 1996, 13–14.)

6 TEORIASTA EMPIIRISEEN TUTKIMUKSEEN

Prosesseista ja benchmarkingista löydetyn teorian pohjalta voidaan päätellä, että edellä esitetyt työkalut ovat sellaisenaan käytettynä pienelle organisaatiolle raskaita ja monimutkaisia. Asetettu tavoite Kalevala Spirit Oy:lle sopivan prosessien dokumentointi- ja arviointitavan löytämisestä vaatii edellä esitettyjen tapojen soveltamista.

Empiirisen tutkimuksen aikana käytetään tämän työn teoriaosuudessa esiteltyjä prosessien tunnistamiseen ja kehittämiseen tarkoitettuja työkaluja ja työtapoja mahdollisimman orjallisesti. Empiirisen tutkimuksen avulla pyritään arvioimaan sitä, mitkä esitellyistä tavoista ovat soveltuvia sellaisenaan ja mitkä tavat vaativat yksinkertaistamista, sekä sitä, voidaanko joitain prosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen liittyviä vaiheita jättää kokonaan pois. Tutkimusaineistona käytetään kirjoittajan havaintoja Stuttgartin Suomalaisesta Joulukylästä sekä Kalevala Spirit Oy:n edustajan Maire Schwabin havaintoja Hannoverin ja Leipzigin joulukylistä. Kirjoittajalla on kokemusta Suomalaisen Joulukylän toiminnasta Stuttgartissa kolmen vuoden ajalta ja Schwab on ollut järjestämässä joulukyliä niiden perustamisesta lähtien.

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on kehittää Kalevala Spirit Oy:lle prosessien dokumentointiin ja arviointiin soveltuva työkalu, jota voidaan käyttää yrityksen toiminnassa. Työkalun onnistumisen kriteereiksi voidaan asettaa sen sopivuus prosessien dokumentointiin ja arviointiin, sekä helppokäyttöisyys ja keveys. Keveydellä tässä tapauksessa tarkoitetaan sitä, että työkalua voidaan käyttää yrityksen organisaation jo olemassa olevilla resursseilla. Työkalun rakenne muodostuu empiirisen tutkimuksen aikana tehtyjen havaintojen perusteella.

7 GLÖGI YDINPROESSIONA

Yksi tärkeimmistä joulukylissä myytävistä tuotteista on Kalevala Spirit Oy:n kannalta glögi. Ajateltaessa joulukyliä kokonaisuutena, ”elämystuotteena”, glögin myyntimäärästä ja glögin tuottamasta voitosta johtuen sitä voidaan pitää yhtenä tämän elämystuotteen ydintuotteista. Glögiä myydään jokaisessa Suomalaisessa Joulukylässä. (Schwab 2012a.) Glögi on juomana substituuttihöydyke saksalaisten omalle Glühweinille. Glögi on riittävän differentoitu tuote erottumaan Glühweinista, mutta sillä on jo valmis kysyntä olemalla helposti lähestyttävissä oleva substituutti tuotteelle, jonka kulutus on suurta. Glögin tuotannosta asiakkaalle johtava ketju voidaan nähdä Kalevala Spirit Oy:n hallitsemana prosessina, joten näin ollen ydintuotteeksi luonnehdittavan glögin koko elinkaarta tuotannosta loppuasiakkaalle voidaan pitää yhtenä yrityksen ydinprosesseista:

Glögiin liittyvät toiminnot muodostavat sisäisten (ja osittain myös ulkoisten) toimittajien ja asiakkaiden verkon läpi koko organisaation.

Glögin tuottamisesta myymiseen johtava ketju toteuttaa yrityksen tavoitetta tuottaa elämyksiä asiakkaille.

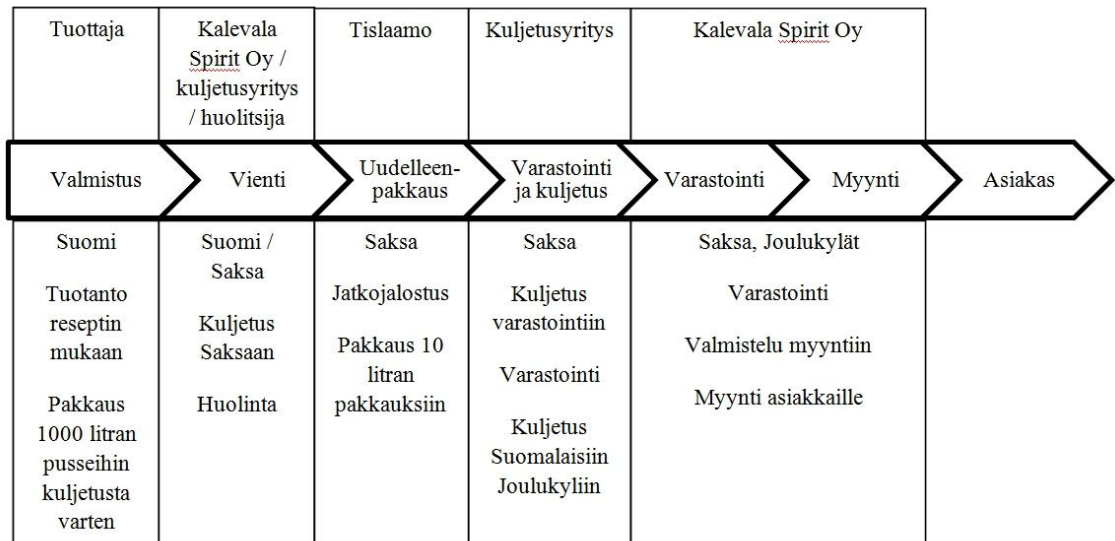
Glögiin liittyvät toiminnot tähtäävät glögin toimitukseen loppuasiakkaalle.

7.1 Glögi prosessin kehittäminen vaiheittain

Tässä pääluvussa 7 noudatetaan esitettyjä prosessien kehittämisen vaiheita (ks. luku 3.3). Kaikki prosessin kehittämisen vaiheet suoritetaan tarkkuudella, joka on olennaista prosessin kehittämisen kannalta.

7.1.1 Prosessin tunnistaminen, nimeäminen ja laajuuden selvittäminen

Glögi prosessia voidaan kuvata prosessikartan avulla (kuvio 5). Tässä vaiheessa prosessikarttaan voidaan nimetä prosessin aliprosessit ja prosessien suorittajatahot. Tämän lisäksi prosessikarttaan on merkitty myös maa, jossa kulloinenkin aliprosessi tapahtuu, sekä aliprosessia tukevia tapoja ja aliprosessia selittäviä seikkoja. Prosessikarttaan merkityt seikat auttavat hahmottamaan prosessin laajuutta.



KUVIO 5. Prosessikartta glögiprosessista.

Koko prosessin tavoitteeksi voidaan määritellä glögin onnistunut toimitus loppuasiakkaalle siten, että asiakas on tyytyväinen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas saa laadukkaan tuotteen ja tuote on helposti ja nopeasti saatavilla – glögin tulee olla oikean lämpöistä ja pitkiä jonoja ei saa muodostua. Tavoitteeksi voitaisiin asettaa myös esimerkiksi prosessin vaiheiden tehostaminen siten, että prosessi voitaisiin suorittaa mahdollisimman vähällä työvoimalla. Tässä työssä keskitytään kuitenkin arvioimaan ja kehittämään prosessia asiakastytyväisyyden näkökulmasta ja kerrannaisvaikutukset esimerkiksi juuri vähentyneenä työvoiman tarpeena käsitellään vain kurssiivisesti.

Schwab (2012a) kertoo, että prosessin alku tuotannosta kuljetukseen Suomalaisiin Joulukyliin toimii vuosittain samalla kaavalla ja melko standardoidusti. Prosessin alussa mukana olevat toimijat ovat sitoutuneita ja hyviä yhteistyökumppaneita. Prosessin loppuvaiheen aliprosessit, varastointi ja myynti Suomalaisissa Joulukylissä, vaikuttavat merkittävästi asiakastytyväisyyteen ja koko prosessin onnistumiseen. Samalla tiedetään, että eroavaisuudet eri joulukylissä koko prosessin suorittamisen kannalta löytyvät juuri prosessin loppuvaiheesta.

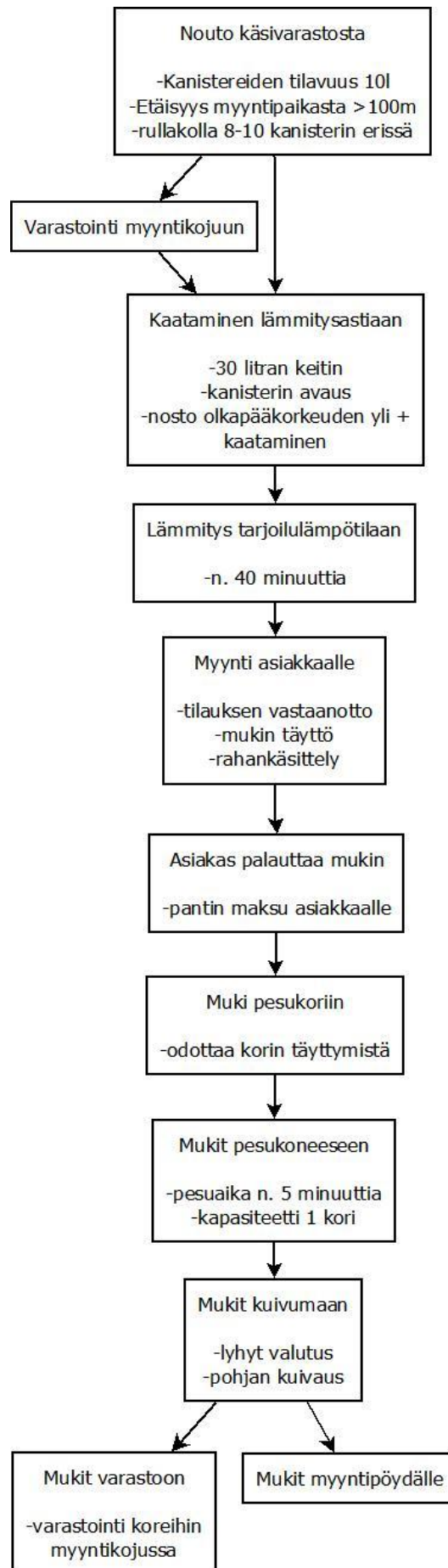
Glögiprosessin ollessa esimerkkinä, prosessin dokumentointi ja kehittäminen rajataan koskemaan koko ydinprosessin loppuvaiheen aliprosesseja, eli joulukylissä tapahtuvaa varastointia ja myyntiä. Rajausta tehdään, jotta käsiteltävä esimerkkitapaus olisi mahdollisimman selkeä kokonaisuus. Rajaamalla tarkastelu joulukylissä tapahtuvaan varastointiin ja myyntiin saadaan tarkastellusta toimintojen ketjusta kuitenkin riittävän laaja ha-

vainnollistamaan prosessien kehittämistä kokonaisuudessaan. Varastoinnissa ja myynnissä tapahtuvat toiminnot ovat kiinteästi sidottu toisiinsa, joten on välttämätöntä dokumentoida ja mahdollisesti kehittää molempia yhtäaikaisesti. Tarkasteluajankohtana käytetään vuonna 2011 järjestettyjä Suomalaisia Joulukyliä.

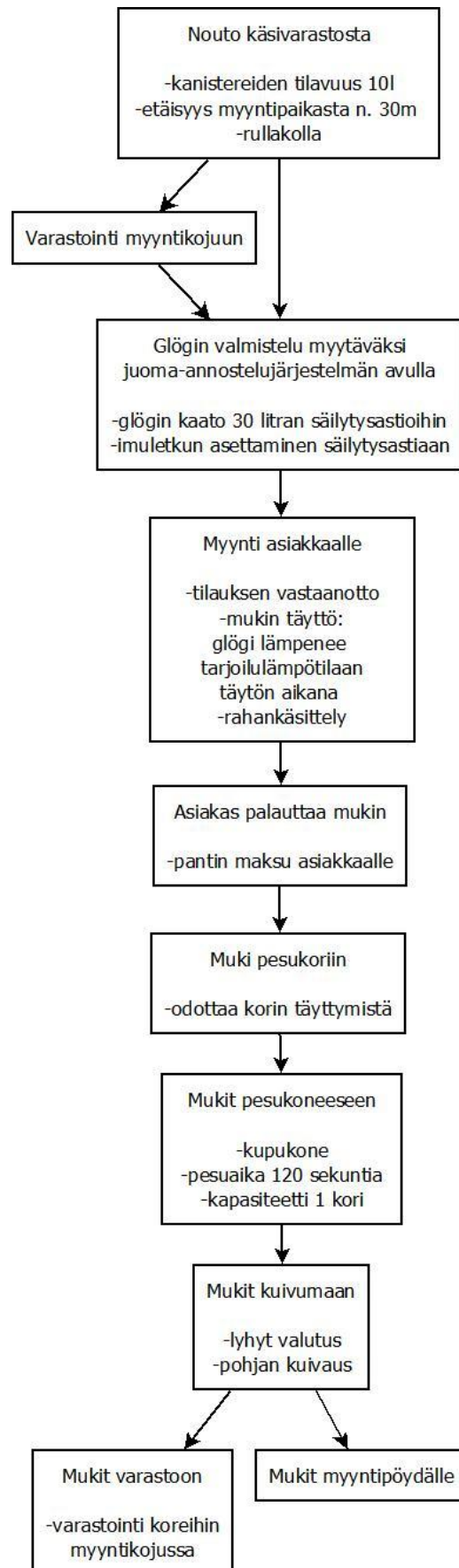
7.1.2 Prosessin ymmärtäminen ja arviointi

Kuten aikaisemmin on todettu (ks. luku 3.3), voidaan prosessin kehittämisessä siirtyä seuraavaan vaiheeseen, kun tarkasteltava prosessi on nimetty, sen laajuutta tarkasteltu ja prosessin tavoitteet määritetty. Tässä vaiheessa käytetään apuna työnkulkukaavioita, joiden avulla esitetään työnkulkua kussakin joulukylässä erikseen. Tällä keinolla pyritään dokumentoimaan Suomalaisissa Joulukylissä käytössä olevat prosessit varastoinnissa ja myynnissä siten, että prosessi voidaan ymmärtää ja sitä voidaan arvioida.

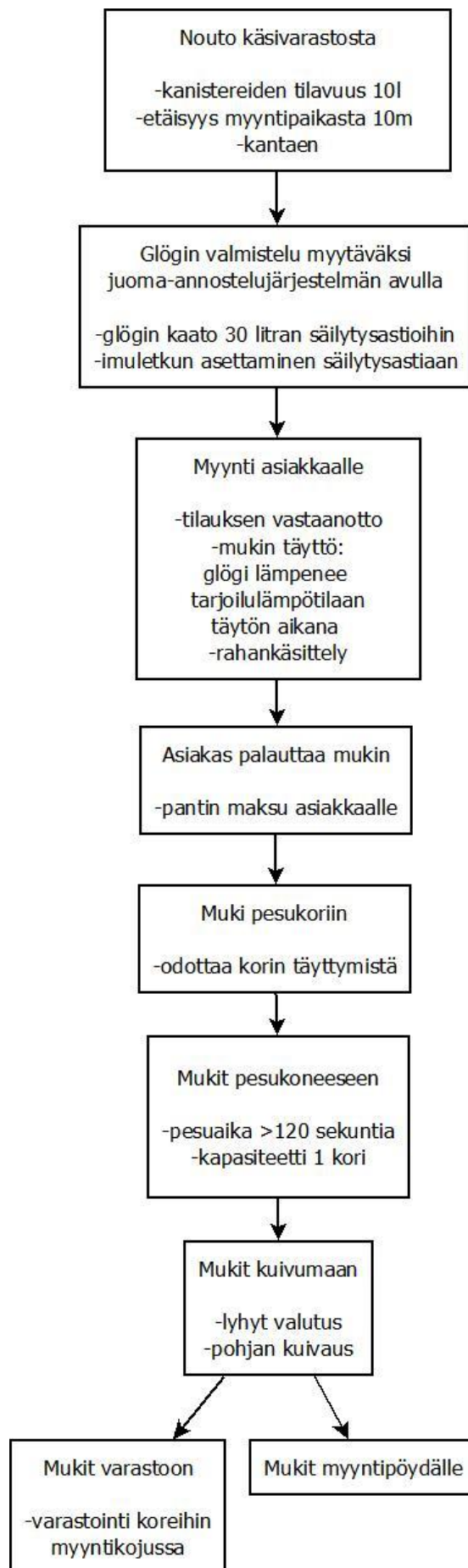
Kaikki esitetyt työnkulkukaaviot (kuvio 6, kuvio 7, kuvio 8) kuvaavat joulukylissä tapahtuvia toimia glögin varastointiin ja myyntiin liittyen. Kaaviot on rakennettu siten, että ne kuvaavat kaikki prosessin vaatimat toimet glögin noutamisesta varastosta aina puhtaasti varastointiin saakka. Teoriassa prosessi kulkee yhden työntekijän osalta työnkulkukaaviossa kuvatulla tavalla, mutta käytännössä eri vaiheita suorittaa yksi tai useampi työntekijä. Työnkulkukaaviot havainnollistavat kuitenkin glögimukillisen myyntiin vaadittavan työmäärän. Työnkulkukaavioiden tarkkuudeksi on valittu sellainen tarkkuus, josta glögin toimituksen vaiheet pystytään havainnoimaan riittäväällä tarkkuudella. Kaavioita on kuitenkin syytä avata sanallisesti, jotta työnkulunkuvaaminen olisi tasolla, josta voidaan tehdä arvioita prosessin nykytilasta.



KUVIO 6. Työnkulkukaavio Stuttgart.



KUVIO 7. Työnkulkukaavio Hannover.



KUVIO 8. Työnkulkukaavio Leipzig.

Stuttgartin työnkulku (kuvio 6) alkaa glögin noutamisella käsivarastosta. Käsivaraston sijainti on joulukylästä hieman erillään, vähän yli 100 metrin etäisyydellä. Käsivarasto sijaitsee läheisen kauppahallin kellarissa, josta glögi noudetaan 10 litran kanistereissa rullakkoa apuna käyttäen. Yhden noutoerän suuruus on 8-10 kanisteria. Noudetut kanisterit varastoidaan myyntikojussa oleville hyllyille ja myyntitiskien alle. Noudetuista kanistereista osa voidaan joutua ottamaan käyttöön välittömästi, mutta pääsääntöisesti kaikki kanisterit varastoidaan. Glögin valmistelu myyntiin sopivaksi alkaa glögikanisterin kaatamisella myyntitiskeillä oleviin 30 litran keittämiin. Kaataminen vaatii noin 10 kilogrammaa painavan kanisterin nostamista yli olkapääkorkeuden. Kaataminen tapahtuu usein myyntikojun ulkopuolelta, asiakkaiden joukosta. Täyttäminen tehdään (ensimmäistä kertaa lukuun ottamatta) silloin, kun glögiä on jäljellä keittämissä vähintään noin 5 litraa. Glögi lämmitetään noin 80 Celsius-asteeseen – mikäli keittimen täyttö on tehty silloin, kun keittämissä on jäljellä 5 litraa lämmintä glögiä, kestää tarjoilulämpötilan saavuttaminen noin 40 minuuttia. Asiakas tekee tilauksen, jolloin glögimuki täytetään ja asiakkaalta peritään hinta ja pantti mukista. Asiakkaan palauttaessa mukin, pantti maksetaan asiakkaalle takaisin, jonka jälkeen muki asetetaan pesukoriin. Täysi pesukori asetetaan pesukoneeseen ja pesuohjelma kytketään päälle – vuonna 2011 käytössä olleella pesukoneella pystyttiin pesemään 1 korillinen noin joka viides minuutti. Pesun jälkeen mukit nostetaan ajan riittäessä valumaan ja pohjat kuivataan, jonka jälkeen mukit nostetaan takaisin myyntipöydälle käyttöä varten, tai mukeille varattuihin koreihin varastointia varten. Useimmiten työnkulku palaa glögin kaatamiseen keittämiin, mutta ruuhkaisimpina päivinä joudutaan palaamaan glögin noutamiseen varastosta.

Hannoverin glögiprosessin työnkulku (kuvio 7) alkaa noutamalla glögi käsivarastosta. Etäisyys myyntipaikasta on noin 30 metriä ja nouto tapahtuu rullakolla. Käytössä olevat 10 litran glögikanisterit ovat samoja kuin muissakin joulukylissä. Glögin valmistelu myytäväksi tapahtuu juoma-annostelujärjestelmän (liite 4) avulla. Glögi kaadetaan tarjoilupöytien alla oleviin 30 litran astioihin ja juoma-annostelujärjestelmän imuletku asetetaan astiaan. Myyntitapahtuma alkaa asiakkaan tekemällä tilauksella ja glögi lämpenee tarjoilulämpötilaan mukin täyttämisen aikana juoma-annostelujärjestelmän lämmittäessä glögin. Asiakkaalta peritään glögin hinta ja pantti mukista. Asiakkaan palauttaessa mukin, pantti maksetaan asiakkaalle takaisin. Muki asetetaan pesukoriin ja täysi pesukori asetetaan pesukoneeseen. Vuonna 2011 käytössä olleen pesukoneen pesuohjelman pituus oli 120 sekuntia ja kapasiteetti 1 kori. Pesun jälkeen mukit nostetaan ajan riittäessä valumaan ja pohjat kuivataan. Lopuksi mukit nostetaan takaisin myyntipöy-

dälle käyttöä varten, tai mukeille varattuihin koreihin varastointia varten. (Schwab 2012b.)

Leipzigissa tapahtumat (kuvio 8) alkavat noutamalla 10 litran kanistereissa oleva glögi 10 metrin päässä sijaitsevasta varastokontista. Glögin valmistelu myytäväksi tapahtuu juoma-annostelujärjestelmän avulla. Glögi kaadetaan tarjoilupöytien alla oleviin 30 litran astioihin ja juoma-annostelujärjestelmän imuletku asetetaan astiaan. Asiakas tekee tilauksen ja glögi lämpenee tarjoilulämpötilaan juoma-annostelujärjestelmän avulla mukia täytettäessä. Asiakkaalta peritään maksu glögistä ja pantti mukista. Pantti maksetaan asiakkaalle takaisin asiakkaan palauttaessa mukin. Muki asetetaan pesukoriin ja täyttynyt pesukori asetetaan pesukoneeseen. Vuonna 2011 käytössä olleen pesukoneen pesuohjelman pituus oli yli 120 sekuntia ja kapasiteetti 1 kori. Pesun jälkeen mukit nostetaan valumaan ja pohjat kuivataan, jonka jälkeen mukit nostetaan takaisin myyntipöydälle käyttöä varten, tai mukeille varattuihin koreihin varastointia varten. (Schwab 2012b.)

Tässä vaiheessa prosessin kehittämistä on tapahtunut jo jonkinlaista prosessin arviointia. Työnkulkukaavioita tehdessä kehittäjä tekee havaintoja prosessista ja samalla arvioi vähintään ”hiljaisesti” kehittämisen kohteena olevaa prosessia. Viimeistään seuraavassa vaiheessa on oleellista dokumentoida arviot, jotta voidaan tehdä lopullinen päätös prosessin kehittämisestä tai kehittämättä jättämisestä. (ks. luku 3.3.)

7.1.3 Kehittämisen jälkeisen prosessin luonnehdinta ja suunnittelu

Viimeinen vaihe jaetaan kahteen osaan ja aloitetaan nykyprosessin lopullisella arvioinnilla. Arvioinnin perusteella siirrytään tarvittaessa prosessin kehittämisen viimeiseen osaan, jossa suunnitellaan ideaaliprosessi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (ks. luku 3.3.)

Glögiprosessin tavoitteeksi on asetettu glögin onnistunut toimitus asiakkaalle siten, että asiakastyytyväisyys on paras mahdollinen (ks. luku 7.1.1). Nykyprosessin lopullinen arviointi täytyy suorittaa tätä taustaa vasten. Arvioidaan jokaisen kaupungin glögin varastoinnin ja myynnin prosessia erikseen ja tarkastellaan erityisesti sellaisia seikkoja, jotka voivat vaikuttaa asiakastyytyvyyteen. Arviointi aloitetaan Stuttgartin joulukylästä.

Opinnäytetyön tekijän havaintojen perusteella tiedetään, että Stuttgartin joulukylässä glögikojulle muodostuu jonoja, jotka ruuhka-aikoina voivat olla jopa 10-15 minuuttia pitkiä, mikä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Matka käsivarastosta myyntikojulle on pitkä – noin 100 metriä (kuvio 6). Glögikanistereiden noutaminen varastosta vie työ-aikaa ja kanisterien paino vaikuttaa siihen, montako kanisteria kerralla voidaan noutaa. Myös glögin myyntikojun koko rajoittaa kanistereiden varastoimista myyntipaikassa, josta glögi olisi välittömästi käytössä. Glögi kaadetaan suhteellisen korkealla oleviin lämmityskattiloihin ja kaato voidaan suorittaa asiakkaiden joukosta tai kojun sisältä. Molemmissa tapauksissa kaataja voi häiritä asiakaspalvelutilannetta. Glögin lämmitys tehdään lämmityskattiloissa ja lämmittäminen kestää noin 40 minuuttia. Valmiina olevia kattiloita on tällöin oltava kerralla useita, jotta valmista glögiä olisi tarjolla. Rajallisesa tilassa ei pystytä käyttämään niin suurta määrää kattiloita, että ne voitaisiin täyttää esimerkiksi työpäivän alkaessa ja palvella päivän asiakkaat aamulla täytetyistä valmiiksi lämmitetyistä kattiloista. Tämä johtaa siihen, että tilanteessa, jossa asiakkaita on päivän aikana paljon, joudutaan kattiloita täyttämään jatkuvasti. Kattiloiden täyttämiseen käytetty aika vaikuttaa työntekijän asiakkaisiin kohdistamaan aikaan negatiivisesti. Kuviossa 6 esitetty ”myynti asiakkaalle” prosessin osa asiakkaan suorittamasta tilauksesta täyden mukin luovuttamiseen on melko lyhyt riippuen pääosin asiakkaan tekemän tilauksen suuruudesta. Se, kuinka tämä myyntitapahtuma vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, riippuu pitkälti asiakaspalvelijan ammattitaidosta. Sama pätee myös mukin palauttamistapahtumaan. Seuraava aikaa ja työvoimaa merkittävästi vaativa tapahtuma prosessissa on mukien peseminen, kuivaaminen ja varastointi. Yhden korillisen peseminen vuonna 2011 olleella myyntikojussa sijainneella pesukoneella vei noin 5 minuuttia (kuvio 6). Mukien kuivaaminen ja jakaminen myyntitiskeille vievät myös työaikaa, jota voitaisiin käyttää asiakkaan palvelemiseen. Tämän arvioinnin perusteella voidaan tulkita, että muuhun kuin asiakaspalvelutilanteeseen (myynti asiakkaalle ja mukin palautus) käytettyä aikaa saattaisi olla syytä optimoida siten, että pääpaino työntekijän käyttämällä ajalla olisi asiakaspalvelussa, mikäli se on mahdollista.

Hannoverin käsivarasto sijaitsee joulukylässä noin 30 metrin päässä myyntikojusta (kuvio 7). Myyntikojuun varastoidaan osa glögistä ja lisää noudetaan rullakon avulla aina tarvittaessa. Käsivaraston läheisyydestä johtuen glögin noutamiseen varastosta ei mene merkittävää aikaa. Juoma-annostelujärjestelmän avulla tapahtuva glögin valmistelu myyntiin sopivaksi, eli glögin kaataminen 30 litran astioihin ja imuletkun asettaminen

eivät vaadi merkittävää aikaa. Prosessin kohdat ”myynti asiakkaalle” ja ”asiakas palauttaa mukin” sujuvuus riippuvat suurimmaksi osaksi asiakaspalvelijan taidoista ja asiakkaan toiminnasta. Vuonna 2011 Hannoverissa käytössä ollut kupupesukone sijaitsi myyntikojussa ja tarvittaessa käytössä oli myös toinen kupupesukone, joka sijaitsi lähellä olleessa lohenmyyntikojussa. Ohjelman pesuaika, 120 sekuntia, yhdistettynä mukien kuivaamiseen ja jakamiseen myyntitiskeille on yksi suurimmista asiakkaaseen kohdistumattomista työajoista Hannoverin työnkulkua tarkasteltaessa. Arvioitaessa Hannoverin glögin myynti- ja varastointiprosessia työnkulun avulla voidaan todeta, että tehokas ja nopea glögin lämmitysjärjestelmä, melko lähellä sijaitseva käsivarasto sekä tehokas kupupesukone tekevät varastointi- ja myyntiprosessista asiakaspalvelupainotteisen. Asiakkaaseen käytetty aika on korkea suhteessa asiakkaaseen käyttämättömään aikaan.

Leipzigissa glögi varastoidaan myyntikojun takana olevaan konttiin ja glögikanisterit noudetaan kontista tarvittaessa. Glögin noutamiseen ei vaadita juurikaan aikaa, koska matkaa käsivarastoon on vain noin 10 metriä (kuvio 8). Glögin valmistelu myyntikuntoon tarkoittaa kanisterien kaatamista 30 litran astioihin ja imuletkun asettamista astiaan. Leipzigissa on käytössä juoma-annostelujärjestelmä, joka lämmittää glögin tarjoiltaessa myyntitilanteessa. Myynti asiakkaalle ja asiakkaan palvelu mukia palautettaessa riippuvat asiakaspalvelijan taidoista tehdä asiakaspalvelutilanteesta sujuva. Leipzigissa oli vuonna 2011 käytössä pesukone, joka sijaitsi myyntipisteessä ja jonka pesuaika oli yli 120 sekuntia. Tämä yhdistettynä mukien kuivaamiseen ja jakamiseen myyntipisteille veivät työntekijän aikaa pois asiakaspalveluajasta. Arvioitaessa Leipzigin glögin varastointi ja myyntiprosessia kokonaisuutena, se on juoma-annostelujärjestelmän ansiosta melko tehokas, mutta hidas pesukone vie työntekijän aikaa pois asiakkaan näkökulmasta olennaisesta toiminnasta – asiakaspalvelusta.

Yhteenvetona tässä osassa voidaan todeta, että asiakastyytyväisyyden kannalta olennaista on työvaiheiden tehostaminen ja sellaisten työvaiheiden karsiminen, jotka vaikuttavat suoraan asiakkaaseen käytettyyn aikaan negatiivisesti. Arvioinnissa tulee selkeästi esille käytettyjen laitteiden vaikutus työn tehokkuudessa ja laadussa. Kaikilla käytössä olevilla glöginlämmityslaitteilla glögi pystytään lämmittämään oikeaan lämpötilaan, mutta siihen käytetty aika vaihtelee suuresti. Samoin mukien puhtaanapitoon käytettyyn aikaan vaikuttaa merkittävästi käytettävissä oleva laitteisto ja jälleen mukien puhdistukseen käytetty aika on pois suorasta asiakaspalvelusta. Yksi prosessin onnistumisen kriteereistä on se, että pitkiä jonoja ei saisi muodostua (ks. luku 7.1.1). Suomalaisissa Jou-

lukyissä ei ole mahdollista ”viihdyttää” asiakasta jonottamisen ajan, joten jonottamiseen käytettävä aika tulisi näin ollen minimoida. Hannoverin ja Leipzigin joulukyissä merkittäviä jonoja ei havaintojen mukaan pääse muodostumaan, vaikka myyntimäärät ovat Stuttgartin joulukylää suurempia (Schwab 2012b). Edellä tehdystä arvioinnista voidaan tehdä johtopäätös, että Hannoverissa ja Leipzigissa suoritettujen varastoinnin ja myynnin prosessit ovat tehokkaampia kuin Stuttgartissa. Prosessia on näin ollen tarpeellista kehittää.

7.1.4 Glögiprosessin varastoinnin ja myynnin sisäinen benchmarking

Kehittämisen tässä vaiheessa on tiedossa, että prosessin kehittämistä tarvitaan. Ennen ideaalin prosessikuvauksen suunnittelua kerätään ideoita tätä suunnitelmaa varten. Apukeinona käytetään sisäistä benchmarkingia ja benchmarking suoritetaan aikaisemmin tässä työssä esitellyn toimintarungon mukaisesti (ks. luku 4.2).

Ensimmäisen vaiheen kaksi ensimmäistä kohtaa (ks. luku 4.2), benchmarkingin kohteen tunnistaminen ja vertailukohteen löytäminen, on suoritettu jo aikaisemmissa vaiheissa määrittelemällä prosessin kehittämisen tarve ja päättämällä käyttää sisäistä benchmarkingia. Mikäli kaksi ensimmäistä kohtaa on jo määritelty, niin tiedonkeruumenetelmän päättäminen ja tarvittavan tiedon kerääminen ovat ensimmäinen käytännönsuorite aloitettaessa sisäinen benchmarking. Glögiprosessia kehitettäessä tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu ja kysymykset perustuivat prosessin kannalta olennaisiin toimintoihin ja laitteisiin. Stuttgartin joulukylässä tehdyt havainnot prosessista auttoivat oikeiden kysymysten kysymisessä.

Benchmarkingin analyysivaiheen ensimmäisessä kohdassa määritellään nykyisen suorituskyvyn ero vertailukohteeseen nähden (ks. luku 4.2). Jotta suorituskyvyn ero voitaisiin määritellä, tulee ensin määritellä, mitä suorituskyvyllä valitun prosessin kohdalla tarkoitetaan. Glögin varastointi ja myyntiprosessissa mitattava suorituskyky on sellaisten aliprosessien tehokkuus, jotka vaikuttavat asiakastyytyvyyteen. Lisäksi sellaisten prosessin vaiheiden suorituskyvyn tehostaminen, jotka eivät ole suoraa asiakaspalvelua, siirtävät niihin käytettyä työaikaa näistä toiminnoista kohti suoraa asiakaspalvelua, jonka asiakas voi kokea parantuneena palveluna. Koska glögin laadulle asetetut vaatimukset täyttyvät kaikissa joulukyissä, kunkin prosessin vaiheen suorituskyvyn havainnolli-

nen mittari on prosessin vaiheeseen käytetty aika tai muu selkeästi mitattava suure, kuten etäisyys.

Nykyisen suorituskyvyn ero vertailukohteeseen tehdään jokaisen kylän kohdalla erikseen. Työnkulkukaavioista voidaan lukea tai vähintään arvioida prosessin vaiheisiin käytettyjen suureiden arvot. Näitä suureita voidaan vertailla parhaaseen missä tahansa joulukylässä havaittuun suureeseen. Taulukon avulla erot ovat selkeästi nähtävissä (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Aliprosessien vertailu toisiinsa eri kylissä ajan tai matkan suhteen

Aliprosessi	Käytetty aika, tai kuljettu matka		
	Stuttgart	Hannover	Leipzig
Nouto käsivarastosta	>100m	30m	10m
Glögin valmistelu myytäväksi	minimi 40 min	n. 2 min	n. 2 min
Mukien pesu ja aktiivinen kuivaus	n. 6 min	n. 3 min	>3 min

”Nouto käsivarastosta”-aliprosessin parhaan ja huonoimman suorituskyvyn välinen ero on noin 100 metriä, joka on merkittävä. Glögin valmistelu myytäväksi tapahtuu nopeimmillaan noin kahdessa minuutissa ja kestää pahimmillaan jopa yli 40 minuuttia, joten ero on vähintään 38 minuuttia. Mukien pesuun tarvittu aktiivinen työaika ja pesukoneen vaatima pesuaika on pahimmillaan yli 6 minuuttia ja parhaimmillaan noin 3 minuuttia – ero on noin 3 minuuttia.

Seuraava analyysivaiheen osa on tulevaisuuden ennustaminen (ks. luku 4.2). Jokaisessa joulukylässä pyritään parhaaseen mahdolliseen käytössä olevaan käytäntöön soveltaen käytäntö kulloiseenkin joulukylään sopivaksi. Paras mahdollinen käytäntö ”nouto käsivarastosta”-aliprosessissa olisi näin ollen Leipzigin malli, jossa käsivarasto sijaitsee välittömästi myyntikojun takana. Parhaan mahdollisen käytännön käyttöönotto parantaisi suorituskykyä Stuttgartissa parhaimmillaan 90 metrillä ja noutoon kulutetun ajan merkittäväällä pienemisellä ja Hannoverissakin suorituskyky paranisi hieman. ”Glögin valmistelu myytäväksi”-aliprosessin paras käytäntö on Hannoverissa ja Leipzigissa toteutettava glögin lämmitys juoma-annostelujärjestelmän avulla. Stuttgartissa samalla käytännöllä glögin valmisteluun käytettyä aikaa leikattaisiin noin 38 minuuttia, joka on merkittävä aika. Paras mukien pesuun liittyvien vaiheiden käytäntö löytyy Hannoveris-

ta. Käytännön siirtäminen laitteistoa uudistamalla muihin kyliin johtaisi Stuttgartissa ja Leipzigissa noin 3 minuutin ajansäästöön.

Integraatiovaihe tulisi aloittaa tulosten esittelyllä ja hyväksymisellä organisaatiossa (ks. luku 4.2). Tässä opinnäytetyössä tehdään oletus, jossa tulokset on esitelty ja hyväksyty organisaatiossa ja siirrytään integraatiovaiheen toiseen osaan – tavoitteiden määrittelyyn. Tavoitteeksi määritellään yksinkertaisesti löydettyjen parhaiden mahdollisten käytäntöjen soveltaminen jokaisessa joulukylässä.

Toteutusvaiheessa tehdään toimintasuunnitelma ja suunnitelmat toteutetaan käytännössä sekä tuloksia tarkkaillaan. Tässä opinnäytetyössä voidaan laatia toimintasuunnitelma, mutta suunnitelmien toteutus ja tulosten tarkkailu jää yrityksen hoidettavaksi. Myöskään toteutusvaiheen viimeistä osaa, tehdyn benchmarking-prosessin kalibrointia, ei tämän työn puitteissa suoriteta. Yritykselle kehitettävän työkalun laadinnassa kaikki osat kuitenkin huomioidaan.

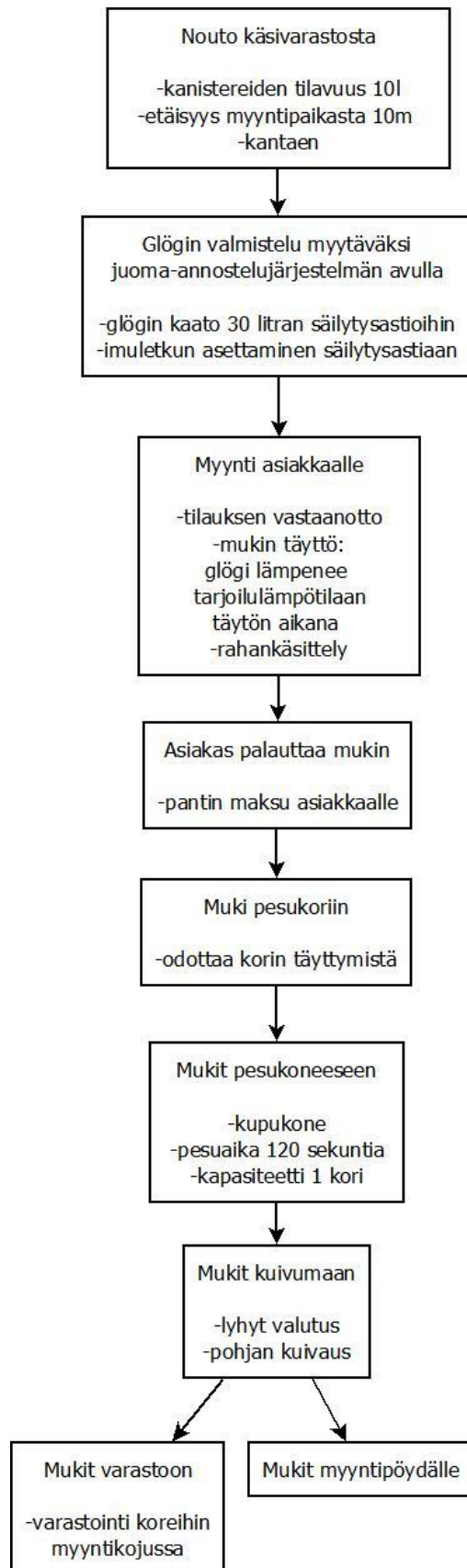
7.1.5 Toimintasuunnitelma

Toimintasuunnitelma parhaiden mahdollisten käytäntöjen soveltamiselle eri joulukylissä laaditaan taulukon avulla. Taulukkoon kirjataan toimenpiteet sellaisella tarkkuudella, että parhaiden mahdollisten käytäntöjen käyttöönotto olisi mahdollista. Taulukot toimenpiteistä ovat liitteenä (liite 5).

7.1.6 Ideaaliprosessi

Ideaaliprosessin kehittämisen tavoitteeksi asetetaan toiminnan tehostaminen siten, että prosessin suorittamiseen käytetty aika olisi optimoitu keskittymään asiakaspalveluun, eikä niinkään valmisteleviin toimiin. Ideaaliprosessi suunnitellaan siten, että se olisi toteutettavissa kaikissa joulukylissä erilaisista tiloista riippumatta. Aikaisemmin prosessin arvioinnilla ja benchmarkingilla saatuja tietoja ja ideoita hyödynnetään ideaaliprosessin suunnittelussa.

Ideaaliprosessi esitetään työnkulkukaavion avulla (kuvio 9). Työnkulkukaavioon otetaan mukaan benchmarkingin avulla löydetty parhaat mahdolliset käytännöt.



KUVIO 9. Ideaalityönkulkukaavio glögin varastoinnille ja myynnille joulukylissä.

Ideaaliprosessi alkaa glögin noutamisella lähistölle sijoitetuista käsivarastokonteista 10 litran kanisterit kantaen. Glögi valmistellaan myytäväksi juoma-annostelujärjestelmän

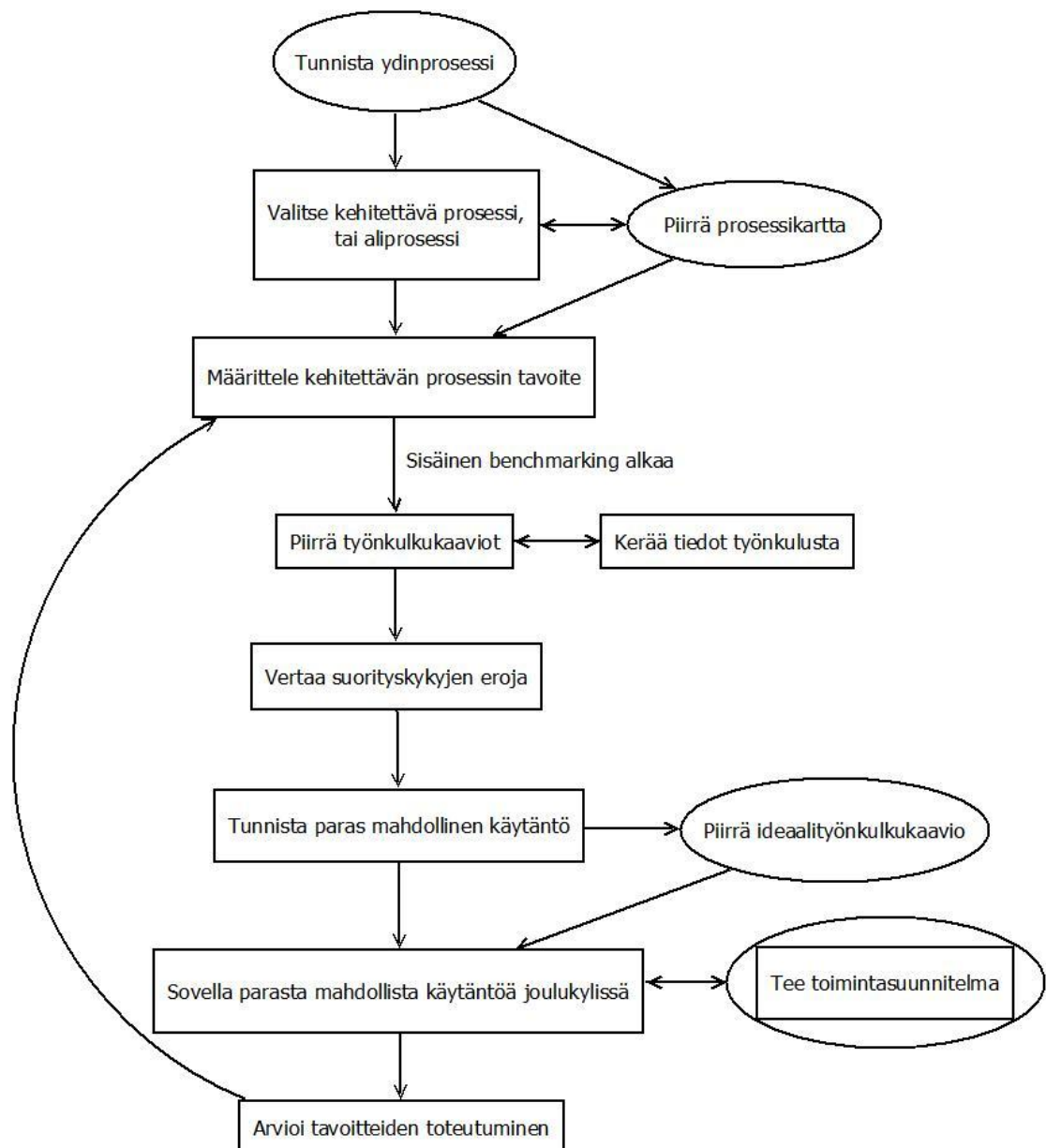
avulla, jolloin glögi kuumenee tarjoilulämpötilaan myyntitapahtuman aikana. Asiakkaan palautettua mukin pantti maksetaan asiakkaalle takaisin ja muki asetetaan pesukoriin odottamaan korin täyttymistä. Täysi pesukori asetetaan kupupesukoneeseen, jonka pesuohjelma kestää 120 sekuntia. Puhtaat mukit jätetään hetkeksi koriin kuivumaan ja pohjat pyyhitään kuivaksi. Tämän jälkeen mukit siirretään myyntipöydille tai varastoidaan myyntikojuun.

Muodostettu ideaalityönkulkukaavio ei kerro sitä, onko koko ideaaliprosessi tai yksikään sen osa käytettävissä sellaisenaan joulukylissä. Ideaalityönkulkukaavio ei myöskään kerro suoraan sitä, voidaanko sitä soveltaa joulukylissä. Yrityksen täytyy siis pohjata ideaaliprosessin toimivuutta valitussa kohteessa sekä mahdollisuuksien mukaan testata ideaaliprosessin toimivuus käytännössä kussakin joulukylässä. Ideaaliprosessin arviointi ja uudelleenarviointi saattavat olla tarpeen. Arvioinnin tuloksena voisi olla vaikkapa se, että ”glögin valmistelu juoma-annostelujärjestelmän avulla”-vaiheessa mainitut 30 litran säilytysastiat korvattaisiin isommilla, esimerkiksi 100 litran astioilla. Tällöin säilytysastioiden täyttäminen tapahtuisi harvemmin ja osa glögistä ”varastoituisi” suoraan käytettävissä olevaan muotoon eikä 10 litran kanistereihin, joista se on pakko siirtää isompiin astioihin.

Ideaaliprosessin implementointia ja sitä seuraavaa arviointia ei voida tämän työn puitteissa suorittaa. Voidaan kuitenkin esittää arvio, että ottamalla soveltaen käyttöön esitetty ideaaliprosessi glögin varastointiin ja myyntiin joulukylissä, siirtyisi tehdyn työn painotus joulukylissä kohti suoraa asiakaspalvelua ja pois niistä toiminnoista, jotka vievät aikaa asiakaspalvelulta.

8 TYÖKALU PROSESSIEN DOKUMENTOINTIIN, ARVIOIMISEEN JA KEHITTÄMISEEN

Prosessien dokumentointi, arviointi ja kehittäminen vievät edellisessä osassa käytetyillä työkaluilla aikaa. Työkaluissa on päällekkäisyyksiä ja sellaisia vaihteita, jotka eivät ole olennaisia Kalevala Spirit Oy:n prosessien dokumentoinnin, arvioinnin ja kehittämisen kannalta. Tässä kappaleessa esitetty työkalu pohjautuu edellä käytettyihin prosessien kehittämisen malleihin, mutta on suunniteltu puhtaasti Kalevala Spirit Oy:n tarpeisiin. Työkalu esitellään ensin kaavion (kuvio 10) avulla ja tarvittavat kaavion kohdat avataan ja ohjeistetaan viittausten, tai muun sanallisen selvityksen muodossa.



KUVIO 10. Työkalu prosessien dokumentointia, arviointia ja kehittämistä varten.

Ellipsillä kuviossa 10 kuvatut vaiheet ovat sellaisia vaiheita, jotka voidaan suorittaa tarpeen vaatiessa. Mikäli näissä vaiheissa kuvatut seikat ovat jo selvillä, niin vaiheet voidaan jättää väliin. Nelikulmiolla kuvatut vaiheet ovat välttämättömiä vaiheita, jotka tulisi suorittaa aina. Ellipsin sisällä oleva nelikulmio viittaa toimintaan, joka on pakollista, mutta sitä ei tarvitse tämän työkalun puitteissa suorittaa, mikäli löydettyt käytännöt soveltuvat sellaisenaan muihin joulukyliin.

1. Ydinprosessin tunnistaminen suoritetaan aikaisemmin esiteltyjen kriteerien avulla (ks. luku 3.1.1).
2. Valitse kehitettävä prosessi tai aliprosessi.
 - a. Kehitettävän prosessin, tai aliprosessin valinnassa voidaan käyttää apuna prosessikarttaa (ks. luku 3; luku 7.1.1).
3. Kehitettävän prosessin tavoite määritellään valitusta näkökulmasta käsin (ks. luku 3.3; luku 7.1.1).
4. Piirrä kehitettäväksi valitun prosessin työkulkukaaviot jokaiselta torilta erikseen. Dokumentoi työkulku sellaisella tarkkuudella, että sitä voidaan arvioida. Ota mukaan sellaisia määreitä, joita voidaan mitata ja jotka voivat toimia suorituskyvyn mittareina, kuten aika, etäisyys, työvoiman määrä ja niin edelleen. (ks. luku 3.3; luku 7.1.1).
 - a. Kerää tiedot työkulusta havaintojen ja haastattelujen avulla. Lähteenä voidaan käyttää prosessista vastaavia henkilöitä ja prosessissa mukana olevia henkilöitä.
5. Vertaa suorituskykyjen eroja eri joulukylissä. Käytä taulukointia – esimerkkinä taulukko 1 (ks. luku 4.2; luku 7.1.4).
6. Tunnista paras mahdollinen käytäntö suorituskykyjen vertailua apuna käyttäen.
 - a. Piirrä ideaalityökulkukaavio parhaiden mahdollisten käytäntöjen pohjalta.
7. Implementoi paras mahdollinen käytäntö eri joulukylissä suoraan, tai soveltaen.
 - a. Tee toimintasuunnitelma kehitetyn prosessin implementoinnista kussakin joulukylässä. Toimintasuunnitelman esimerkki löytyy tämän opinnäytetyön kappaleesta 7.1.5 ja liitteestä 5. Tämä vaihe on pakollinen, mutta ei välttämättä vaadi laajaa suunnitelmaa, mikäli vastaava implementointi on tehty aikaisemmin ja vaadittavat toimenpiteet on tiedossa.
8. Arvioi asetettujen tavoitteiden toteutuminen käytännössä tarkkailemalla aikaisemmin määriteltyjä suorituskyvyn mittareita.

9. Palaa tarvittaessa määrittelemään kehitettävän prosessin tavoite uudestaan ja jatka prosessin kehittämistä.

8.1 Pohdinta uudesta työkalusta

Työkalu on muodostettu siten, että teoriassa esitettyjen mallien päällekkäisyyksiä, kuten kehitettävän prosessin tunnistaminen ja vertailukohteen löytyminen, on pystytty yhdistämään yhdeksi kokonaisuudeksi. Esimerkkinä tästä kohdat 1. ja 2. (ks. luku 8), joita ei suoriteta enää uudestaan varsinaisessa benchmarking-vaiheessa, vaan päätökset tehdään jo kehitettävän prosessin valintavaiheessa. Prosessin kehittämistä on pystytty yksinkertaistamaan ottamalla työkaluun mukaan sisäisen benchmarkingin-malli, jonka avulla prosessin toimintoja pystytään arvioimaan ja vertaamaan toisiinsa, sekä löytämään joulukylissä olevia parhaita mahdollisia käytäntöjä. Työnkulkukaavioiden ja niihin liittyvien toimintojen dokumentointi vastaa yrityksen tarpeeseen dokumentoida toimintojaan. Muodostettu työkalu vastaa myös teoriassa esitettyyn ajatukseen, että prosessien kehittämisen tulee olla jatkuvaa toimintaa toimialan kehittyessä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin yrityksen prosessien dokumentointiin ja arviointiin sopivan työkalun löytäminen. Samalla haluttiin löytää keino kehittää yrityksen prosesseja parhaita mahdollisia käytäntöjä löytämällä ja soveltamalla. Lähtökohdaksi otettiin benchmarking-prosessin käyttäminen tähän tarkoitukseen.

Jotta sisäinen benchmarking voitaisiin suorittaa, tulee yrityksen osata tunnistaa benchmarkingin tarpeessa olevia prosesseja tai prosessin osia. Yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden kannalta tärkeimpiä kehittämisen kohteita ovat yrityksen ydinprosessit. Tässä opinnäytetyössä esiteltiin ydinprosessien tunnistamiseen käytetty malli, joka koostuu kolmesta komponentista. Mallia käytettiin myöhemmin onnistuneesti yhden yrityksen ydinprosessin tunnistamiseksi.

Teorian pohjalta tehtiin päätelmä, jonka mukaan olemassa olevat prosessien kehittämisen työkalut ovat liian raskaita pienen yrityksen tarpeisiin. Yksikään teoriassa esitellyistä työkaluista ei ollut sellaisenaan riittävä yrityksen prosessien dokumentointiin, arviointiin ja kehittämiseen. Tästä syystä määriteltiin tarve uuden kevyemmän työkalun kehittämiseksi. Sopivaa työkalua kehitettiin käyttämällä teoriassa esiteltyjä malleja sellaisenaan ja samalla pyrittiin löytämään Kalevala Spirit Oy:n kannalta olennaiset mallien osat, jotka voitiin yhdistää yhdeksi selkeäksi työkaluksi. Uuden, yritykselle sopivan työkalun malli löydettiin ja esiteltiin tässä opinnäytetyössä.

Uusi työkalu antaa Kalevala Spirit Oy:lle mahdollisuuden prosessien dokumentointiin, arvioimiseen ja kehittämiseen olemassa olevilla resursseilla. Työkalun avulla olemassa olevia toimintoja voidaan siirtää vähällä vaivalla joulukylästä toiseen sekä mahdollisesti kopioida prosesseja kokonaan uusiin tulevaisuudessa perustettaviin joulukyliin. Työkalun avulla kehitettyjen prosessien tehostuminen näkyy joulukylien asiakkaille entistä parempana asiakaspalveluna.

Uuden työkalun soveltuvuus käyttöön asetettujen tavoitteiden kannalta voidaan ajatella suurimmaksi kysymykseksi. Saadaanko tämän työkalun avulla dokumentoitua, arvioitua ja kehitettyä yrityksen prosesseja riittävällä tarkkuudella, mutta riittävän pienellä vaival-

la, jää Kalevala Spirit Oy:n testattavaksi käytännössä. Käytännön testauksen jälkeen työkalua mahdollisesti voidaan joutua kehittämään.

LÄHTEET

Agarwal, O.P. 2010. Turnaround Management with Business Process Re-Engineering. Intia: Global Media.

Böhmer, Friedrich W.. 2012. Herzlich Willkommen auf dem Leipziger Weihnachtsmarkt. Aktuelles. Internet-sivu. Luettu 7.9.2012.
<http://www.leipzigerweihnachtsmarkt.de/startseite.html>

Camp, R. 1995. Business Process Benchmarking. USA: ASQC Quality Press.

Cross, K. 2003. Quick Hits: 10 Key Surgical Strike Actions to Improve Business Process Performance. USA: AMACOM Books.

Eskola J., Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.

Hannover. 2011. Weihnachten 2011. Märkte und Veranstaltungen in der Region Hannover. PDF-dokumentti. Tulostettu 10.9.2012.

Hannover. 2012a. Weihnachtsmarkt Hannover. Hannoverin kaupunki. Internet-portaali. Luettu 7.9.2012.
http://www.hannover.de/de/tourismus/kulturelles/volksfeste/weih_markt/index.html

Hannover. 2012b. Weihnachts-Kampagnen im Ausland machen Lust auf Hannover.. Internet-artikkeli. Luettu 7.9.2012.
http://www.hannover.de/de/buerger/pres_med/presse_hmtg/pm_weihnachtskampagne_ausland.html

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harmon, P. 2003. Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes. USA: Morgan Kaufman Publishers.

Inghilleri, L., Solomon, M., Schulze, H. 2010. Exceptional Service, Exceptional Profit : The Secrets of Building a Five-Star Customer Service Organization. USA: AMACOM Books.

MOT Kielitoimiston sanakirja. 2012. Luettu 27.8.2012.
<http://mot.kielikone.fi.elib.tamk.fi/mot/tamk/netmot.exe?motportal=80>

Neue Presse. 2009. 1,7 Millionen Besucher auf Weihnachtsmarkt in Hannover. Internet-artikkeli. Luettu 7.9.2012. <http://www.neuepresse.de/Hannover/Meine-Stadt/1-7-Millionen-Besucher-auf-Weihnachtsmarkt-in-Hannover>

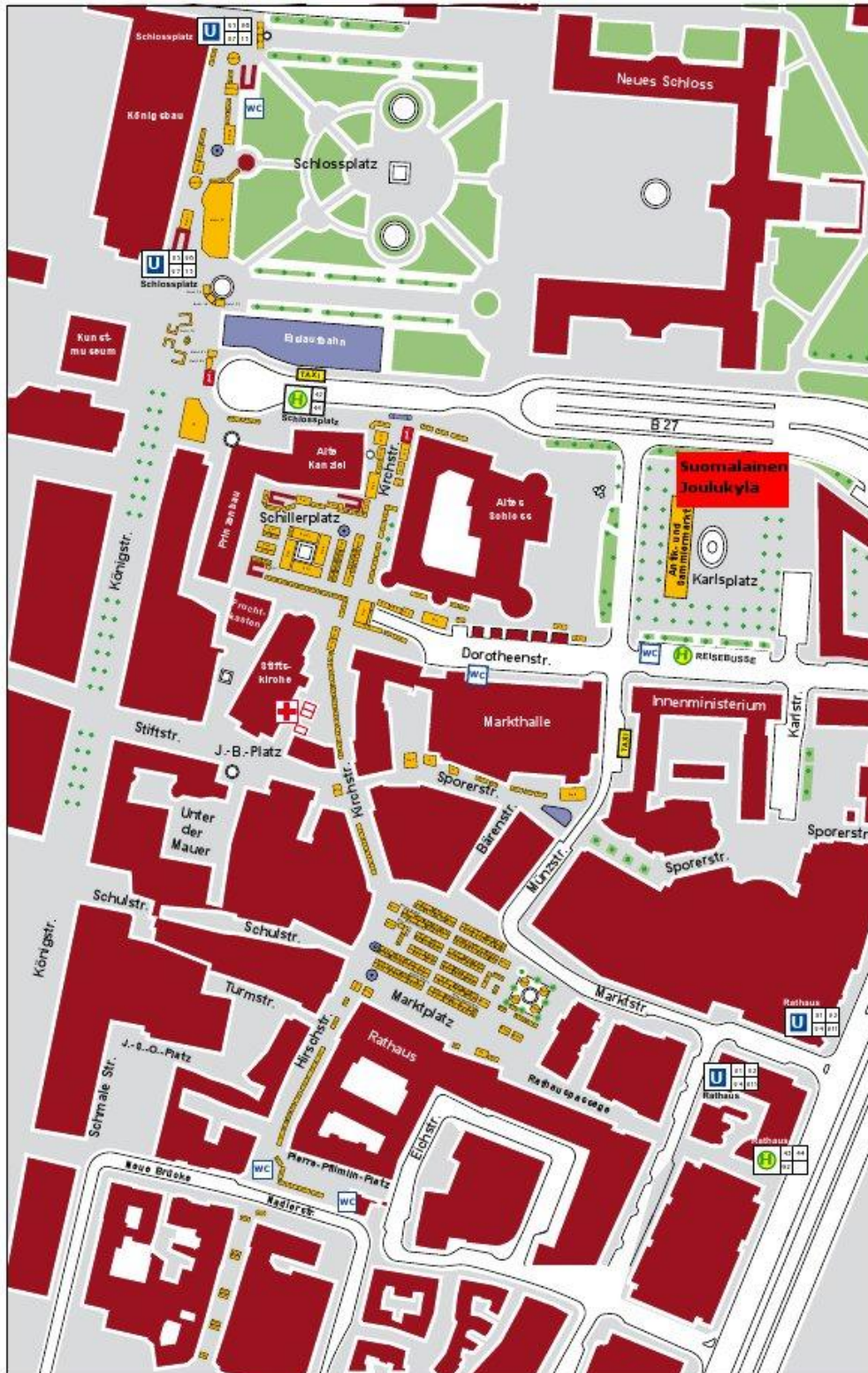
Patterson, J., Keppler, K., Mapson, R. 1995. Benchmarking Basics: Looking for a Better Way. USA: Course Technology Crisp.

Patton, M. 1980. Qualitative Evaluation and Research Methods. USA: Sage Publications Inc.

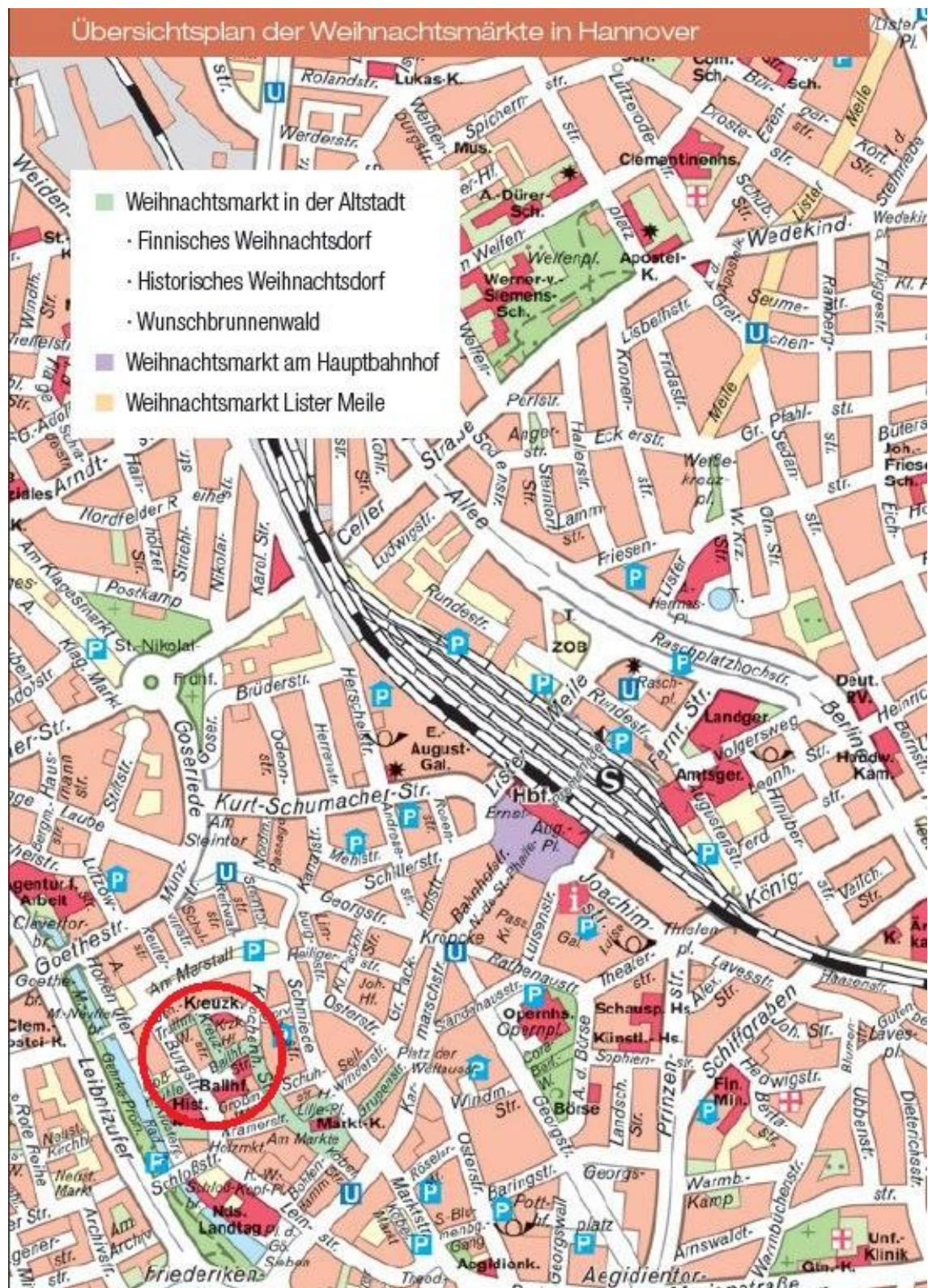
- Schwab, M. export manager. 2012a. Haastattelu 29.8.2012. Haastattelija Hovilainen, J. Tampere.
- Schwab, M. export manager. 2012b. Kysymyksiä opinnäytettä koskien. Sähköpostiviesti. maire.schwab@kalevalaspirit.fi. Luettu 25.9.2012.
- Sharp, A. & McDermott, P. 2008. Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Applications Development. 2. painos. USA: Artech House.
- Stadt Leipzig. 2012a. Leipziger Weihnachtsmarkt. Leipzigin kaupunki. Internet-sivu. Luettu 7.9.2012.
<http://www.leipzig.de/de/buerger/freizeit/maerkte/weihnacht/index.shtml>
- Stadt Leipzig. 2012b. Leipziger Weihnachtsmarkt 2012. PDF-dokumentti. Tulostettu 10.9.2012.
- Stuttgart. 2012. Aktuelle Zahl der Einwohner. Internet-sivu. Luettu 10.9.2012.
<http://www.stuttgart.de/item/show/55064>
- Stuttgart – die WeihnachtsMarkt-Stadt. 2011. Die Übersichtskarte für den Weihnachtsmarkt 2011. PDF-dokumentti. Tulostettu 10.9.2012.
- Stuttgart – die WeihnachtsMarkt-Stadt. 2012. Glänzende Bilanz mit vier Millionen Besuchern. Internet-sivu. Luettu 10.9.2012. <http://www.stuttgarter-weihnachtsmarkt.de/>
- W.E. Blaschitz Computer-Dispensing-Systems Drink-Equipment Handelsgesellschaft m.b.H.. 2012. Getränke-Durchlauferhitzer 9KW / 2 leutig. Internet-sivu. Luettu 5.10.2012. <http://www.schankanlagenhandel.eu/heissgetraenke/getraenke-durchlauferhitzer-9kw-2-getrvorbereitet.html>
- Williams, C., Buswell, J. 2003. Service Quality in Leisure and Tourism. USA: CABI Publishing.
- Wöber, K. 2002. Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries. USA: CABI Publishing.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava.

LIITTEET

Liite 1. Stuttgartin joulumarkkinat 2011 (Stuttgart – die WeihnachtsMarkt-Stadt 2011, muokattu).



Liite 2. Hannoverin joulumarkkinat 2011 (Hannover 2011, 15, muokattu).



Liite 3. Leipzigin joulumarkkinat 2012 (Stadt Leipzig 2012b).

Leipziger Weihnachtsmarkt 2012
Leipzig Christmas Market 2012

Glitzerzauber
Weihnachtszauber und schöne Himmels
In der Weihnachtszeit werden die Himmelskörper wieder nach Herzenslust mit den hellen Metallfarben illuminiert. Lichter und Feuerwerk sind zum Glück immer wieder gut zu sehen. Das ist das perfekte Umfeld für eine weihnachtliche Weihnachtsfeier und eine tolle Zeit für alle.
Christmas awe and enchanting tales
The major attraction of the Leipzig Christmas Market will be the bright display of the landscape/Christmas sky and stars against the colorful stars in the sky of your Christmas evening.

Absent, Advent
Der größte Adventskalender der Welt
Der Adventskalender der Welt ist ein 28-tägiges Adventskalender, der jeden Tag ein kleines Geschenk enthält. Der Adventskalender der Welt ist ein 28-tägiges Adventskalender, der jeden Tag ein kleines Geschenk enthält. Der Adventskalender der Welt ist ein 28-tägiges Adventskalender, der jeden Tag ein kleines Geschenk enthält.
The biggest Advent calendar in the world
The biggest Advent calendar in the world is a 28-day Advent calendar, which contains a small gift every day. The biggest Advent calendar in the world is a 28-day Advent calendar, which contains a small gift every day. The biggest Advent calendar in the world is a 28-day Advent calendar, which contains a small gift every day.

Boi, Boi, Boi!
Der Weihnachtsmann hat Sprechstunde
Der Weihnachtsmann hat Sprechstunde. Der Weihnachtsmann hat Sprechstunde. Der Weihnachtsmann hat Sprechstunde.
Father Christmas himself
Father Christmas himself will be available in an hour on the 1st, 2nd and 3rd of December. Father Christmas himself will be available in an hour on the 1st, 2nd and 3rd of December. Father Christmas himself will be available in an hour on the 1st, 2nd and 3rd of December.

Märchenwald
Ornamente Märchen in Lebensgröße
Ornamente Märchen in Lebensgröße. Ornamente Märchen in Lebensgröße. Ornamente Märchen in Lebensgröße.
Fairy tale Christmas ornaments
Fairy tale Christmas ornaments in life size. Fairy tale Christmas ornaments in life size. Fairy tale Christmas ornaments in life size.

Anno Domini
Historischer Weihnachtsmarkt
Historischer Weihnachtsmarkt. Historischer Weihnachtsmarkt. Historischer Weihnachtsmarkt.
Historical Christmas market
Historical Christmas market in the city center. Historical Christmas market in the city center. Historical Christmas market in the city center.

Die Wichtelwerkstatt
Wunderbares Bastelmaterial für die Kinder
Wunderbares Bastelmaterial für die Kinder. Wunderbares Bastelmaterial für die Kinder. Wunderbares Bastelmaterial für die Kinder.
Special children's workshop
Special children's workshop with all the necessary materials for the children. Special children's workshop with all the necessary materials for the children. Special children's workshop with all the necessary materials for the children.

Das Klar der Mostalgie
Biergarten, Karussell und Leckerbissen
Biergarten, Karussell und Leckerbissen. Biergarten, Karussell und Leckerbissen. Biergarten, Karussell und Leckerbissen.
Beer garden, carousel and delicacies
Beer garden, carousel and delicacies. Beer garden, carousel and delicacies. Beer garden, carousel and delicacies.

Täume auf Schiffen
Die 50 Leipziger Modellbauvereine
Die 50 Leipziger Modellbauvereine. Die 50 Leipziger Modellbauvereine. Die 50 Leipziger Modellbauvereine.
Dreams on ships
Dreams on ships. Dreams on ships. Dreams on ships.

Heiss und Duftend
Winterzeit braucht wärmende Speisen
Winterzeit braucht wärmende Speisen. Winterzeit braucht wärmende Speisen. Winterzeit braucht wärmende Speisen.
Hot and fragrant
Hot and fragrant. Hot and fragrant. Hot and fragrant.

Flammfisch und Glögi
Das flammende Dorf
Das flammende Dorf. Das flammende Dorf. Das flammende Dorf.
Baked fish and glögi
Baked fish and glögi. Baked fish and glögi. Baked fish and glögi.

Der Bergmann ruft
Die große Bergparade
Die große Bergparade. Die große Bergparade. Die große Bergparade.
The miner calls
The miner calls. The miner calls. The miner calls.

City Open
Während des Weihnachtsmarktes haben am 2. Advent (9.12.2012) und 4. Advent (23.12.2012) die Geschäfte in der City von 12 Uhr bis 18 Uhr geöffnet. Das ist ein Sonntag in diesem Jahr!
Der Innenstadtmarkt findet vom 13.11. bis einschließlich 23.12. jeden Donnerstag und Freitag von 12 bis 18 Uhr auf dem Augustplatz vor der City statt. Vom 13. Dezember bis 21. Dezember, the regular product outlet on Sunday and Friday is held in Augustplatz.

Liite 4. Juoma-annostelujärjestelmä (W.E. Blaschitz Computer-Dispensing-Systems
 Drink-Equipment Handelsgesellschaft m.b.H. 2012, muokattu).

Getränke-Durchlauferhitzer 9KW / 2 leutig

mit Kompressor

Art.Nr.: 54.00950

Gewicht: 25,00 kg



Die Getränkedurchlauferhitzer sind für den gewerblichen Einsatz konzipiert. Glühwein, Jagatee, Julischka, etc., 100 Liter können pro Stunde aus Kanistern, BAG-IN-BOXEN oder Containern – mittels serienmässig eingebautem Kompressor – entnommen werden. Geringer Stromverbrauch, da das Gerät nur heizt, wenn gezapft wird! Gerät komplett, inkl. Kompressor mit Ausdehnungsgefäß, optionell kann ein selbstsaugender Getränke- Entnahme-Pumpenblock – für nicht druckfeste Behälter, wie Kanister aus Kunststoff, BAG-IN-BOX, etc. – angeschlossen werden.

Netzanschluss: 380 Volt/50 Hz
 Leistungsaufnahme: 9 KW/h
 Zapfleistung: 100 Liter pro Stunde
 Gehäuse: Edelstahl
 Abmessungen: 530 x 320 mm – Höhe 350 mm
 Gewicht: ca. 23 kg
 Leistung: 9 KW / 2 Getränke, bis zu 500 Portionen

Liite 5. Toimintasuunnitelmataulukko parhaan mahdollisen käytännön implementointiin.

	Hannover	Stuttgart	Leipzig
Nouto käsivarastosta	<p>1. Selvittäminen, onko käsivaraston siirto lähemmäs myyntikojuja mahdollista olemassa olevien varastojen puitteissa. -KYLÄ: Järjestele varastointi uudelleen. -EI: Siirry kohtaan 2.</p> <p>2. Selvittäminen, onko käsivarastokonttien käyttö joulukylässä mahdollista. -KYLÄ: Ota käyttöön varastokontit ja sijoita ne myyntikojuun välittömään läheisyyteen. -EI: Siirry kohtaan 3.</p> <p>3. Selvittäminen, voidaanko myyntikojuun varastoida lähellä olevasta käsivarastosta päivän tarvetta vastaava määrä glögiä. -KYLÄ: Pehdytä henkilökunta oikeaan toimintatapaan. -EI: Suunnittele parhaan mahdollisen käytännön soveltaminen uudelleen.</p>	<p>1. Selvittäminen, onko käsivaraston siirto lähemmäs myyntikojuja mahdollista olemassa olevien varastojen puitteissa. -KYLÄ: Järjestele varastointi uudelleen. -EI: Siirry kohtaan 2.</p> <p>2. Selvittäminen, onko käsivarastokonttien käyttö joulukylässä mahdollista. -KYLÄ: Ota käyttöön varastokontit ja sijoita ne myyntikojuun välittömään läheisyyteen. -EI: Siirry kohtaan 3.</p> <p>3. Selvittäminen, voidaanko myyntikojuun varastoida käsivarastosta päivän tarvetta vastaava määrä glögiä. -KYLÄ: Pehdytä henkilökunta oikeaan toimintatapaan. -EI: Suunnittele parhaan mahdollisen käytännön soveltaminen uudelleen.</p>	<p>Paras mahdollinen käytäntö. Glögi on varastoituna kontteihin 10 litran kanistereihin 10 metrin päähän myyntipaikasta. Kanisterit noudetaan käsin tarvittaessa.</p>

Glögin valmistelu myytäväksi	Paras mahdollinen käytäntö. Glögi kadetaan myyntipöydän alla oleviin 30 litran astioihin. Glögi lämmitetään ja annostellaan juomaannostelujärjestelmän avulla.	1. Juomaannostelujärjestelmän hankinta ja käyttöönotto.	Paras mahdollinen käytäntö. Glögi kadetaan myyntipöydän alla oleviin 30 litran astioihin. Glögi lämmitetään ja annostellaan juomaannostelujärjestelmän avulla.
Mukien pesu ja aktiivinen kuivaus	Paras mahdollinen käytäntö. Mukit pestään myyntitilojussa kupupesukoneella.	1. Kupupesukoneen hankinta ja käyttöönotto.	1. Kupupesukoneen hankinta ja käyttöönotto.