

Ydinprosessianalyysi yrityksen toiminnan suorituskyvyn arviointikeinona – Case Yritys X Oy

Kaija Korppoo



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä Kaija Korppoo</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Ydinprosessianalyysi yrityksen toiminnan suorituskyvyn arviointikeinona – Case Yritys X Oy</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 48+7</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Tarja Römer-Paakkanen ja Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana on vuonna 2009 perustettu ilmanvaihto- ja sisäilmatutkimuksiin erikoistunut mikroyritys, Yritys X Oy. Kysynnän kasvu on aiheuttanut yrityksessä uudenlaisen tilanteen ja yksinyrittäjä kaipaa muutosta nykyisiin toimintatapoihin.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitetään Yritys X Oy:n nykytilaa prosessinäkökulmasta ja luodaan lähtötilanne yrityksen kehitystyölle. Opinnäytetyön tavoitteena on arvioida Yritys X Oy:n suorituskykyä analysoimalla ydinprosesseja ja määrittelemällä nykyisten toimintatapojen vahvuudet ja heikkoudet.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu kevään ja kesän 2012 aikana. Työ on kvalitatiivinen tapaus-tutkimus, jossa empirinen aineisto koostuu henkilökohtaisissa haastatteluissa ja osallistuvan havainnoinnin kautta kerätystä aineistosta sekä Yritys X Oy:tä koskevista kirjallisista materiaaleista ja muista dokumenteista.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena Yritys X Oy:stä tunnistettiin kolme ydinprosessia: palvelu-, alihankinta- ja jälkipalveluprosessi. Ydinprosessit ovat työvaiheiden etenemisen osalta kohtuullisen selkeitä eikä niissä esiinny päällekkäisyyksiä tai turhia työvaiheita. Ydinprosessien vahvuuksia ovat pienen organisaation mukanaan tuoma joustavuus ja nopeus. Yrityksessä oleva moniosaaminen ja toimiva yhteistyöverkosto parantavat Yritys X Oy:n suorituskykyä. Ydinprosessien merkittävimmät heikkoudet ovat viiveet, ei-tilatun työn tekeminen, laskuttamatta jäävät kustannukset sekä puutteet ajankäytön ja tiedon hallinnassa.</p>	
<p>Asiasanat Prosessit, yritystoiminta, pienet ja keskisuuret yritykset, kehittäminen</p>	

Business Administration

<p>Author Kaija Korppoo</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis Core process analysis as a method of evaluating output capacity – Case Company X</p>	<p>Number of pages and appendices 48+7</p>
<p>Supervisors Tarja Römer-Paakkanen ja Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>The thesis was commissioned by Company X, a micro-enterprise specialized in ventilation and indoor air quality. Growing demand has led Company X into a new situation and the entrepreneur wishes changes in the present activities.</p> <p>This thesis was to find out the present state of Company X. The study is based on a process angle and the intention was to create the basis for company's development work. The purpose of the study was to evaluate Company X's output capacity by analyzing its core processes and defining strengths and weaknesses in present activities.</p> <p>The thesis was carried out during spring and summer of 2012. It was a qualitative case study and the data were gathered by face-to-face interviews, participant observations, written material related to Company X and other written documents.</p> <p>As a result of the study were identified three core processes: the service process, the subcontract process and the after-sales service process. The stages in all core processes proceed moderately clearly and the core processes do not include overlapping or unnecessary phases. The strengths of the core processes are flexibility and speed, which are a consequence of the organization's small size. Company X has versatile know-how and an efficient co-operation network, which improve the organization's output capacity. The most significant weaknesses in the core processes are delays, doing unordered work, uninvoiced costs and shortcomings in time and data management.</p>	
<p>Key words Processes, entrepreneurship, small and medium-sized enterprises, developing</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta, tavoitteet ja rakenne	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
1.3	Kohdeyrityksen esittely.....	4
2	Prosessiajattelu yrityksen nykytilan analyysivälineenä	6
2.1	Prosessiajattelun lähtökohdat	7
2.2	Ydinprosessien tunnistaminen.....	10
2.3	Ydinprosessien mallintaminen.....	11
2.4	Ydinprosessien arviointi	12
2.5	Ydinprosessien kehittäminen.....	13
2.6	Työn tutkimusasetelma ja näkökulma	16
3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	18
3.1	Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.....	18
3.2	Opinnäytetutkimuksen menetelmien valinta	19
3.3	Opinnäytetutkimuksen kulku.....	19
4	Ydinprosessit Yritys X Oy:ssä	23
4.1	Yritys X Oy:n ydinprosessien tunnistaminen	23
4.2	Yritys X Oy:n ydinprosessien määrittely ja prosessikartan mallintaminen	27
4.3	Yritys X Oy:n ydinprosessien kuvaukset.....	29
4.3.1	Palveluprosessi.....	29
4.3.2	Alihankintaprosessi	31
4.3.3	Jälkipalveluprosessi.....	32
4.4	Ydinprosessien arviointi ja ongelmakohdat.....	33
4.5	Yhteenveto tuloksista.....	38
4.6	Ratkaisu- ja kehitysehdotuksia Yritys X Oy:lle.....	41
5	Johtopäätökset.....	45
5.1	Tulosten arviointi ja merkitys	45
5.2	Tutkimuksen arviointi.....	46
5.3	Jatkotutkimustarpeet.....	48
	Lähteet.....	49
	Liite 1	51

Liite 2.....	52
Liite 3.....	54
Liite 4.....	55
Liite 5.....	56
Liite 6.....	57

1 Johdanto

Opinnäytetyössä pureudutaan kolme vuotta toimineen ilmanvaihto- ja sisäilmatutkimuksia tekevän mikroyrityksen, Yritys X Oy:n, keskeiseen toimintaan ja suorituskyvyn arviointiin prosessinäkökulmasta. Tämä opinnäytetyö on yrityksen prosessityön ensimmäinen askel ja osa Yritys X Oy:n laajempaa kehitystyötä. Opinnäytetyössä esitellään vaihe vaiheelta kuinka kohdeyrityksen prosessityö etenee ydinprosessien tunnistamisesta prosessikuvauksiin ja niiden arviointiin. Työhön on koottu prosessijohtamiseen liittyvä keskeinen teoreettinen tieto, jonka tarjoamia keinoja hyödynnetään Yritys X Oy:n nykytilan selvittämisessä.

Opinnäytetyö aloitettiin Yritys X Oy:n toimitusjohtajan, Yrittäjä Y:n, tekemän toimeksiannon johdosta. Yrittäjä Y kokee, etteivät nykyiset toimintatavat ole kaikilta osin taroituksen mukaisia tai riittävän tehokkaita, jotta kasvaneeseen kysyntään pystyttäisiin vastaamaan. Toimeksiantajan kokemien ajankohtaisten ongelmien ja haasteiden selvittämiseen valikoitui prosessinäkökulma, koska se tarjoaa selkeän lähestymistavan, jonka avulla työssä pyritään nostamaan esiin merkittävimmät kehittämistä vaativat kohteet. Ilman nykytilan analysointia ei voida lähteä tekemään muutoksia tai parannuksia yrityksen toimintaan. Tutkimuksen avulla saadaan luotua kehitystyölle perusta ja yrityksessä tapahtuva keskeinen tekeminen tulee dokumentoitua.

Tutkimuksen tavoitteena on pystyä tunnistamaan ja kuvaamaan Yritys X Oy:n ydinprosessit. Lisäksi työn tavoitteena on havaita ydinprosessien suorituskykyä olennaisesti haittaavat ja hidastavat ongelmakohdat. Tutkimusta varten pyritään keräämään tutkimukseen soveltuva ja riittävän kattava aineisto, jotta tutkimusongelmiin pystytään vastaamaan. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella arvioidaan nykytilannetta ja pohditaan mahdollisia ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Tavoitteena on, että työ nostaa esille Yritys X Oy:tä hyödyttäviä ja suorituskykyä tehostavia kehitysehdotuksia.

Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, koska tutkimuskohteena oli yksittäinen yritys, josta haluttiin seikkaperäistä tietoa. Tutkimuksen tavoitteet ja tarvittavan tiedon määrä ja laatu olivat perusteena kvalitatiivisen lähestymistavan valinnalle. Tutkimukseen kerättiin empiiristä aineistoa haastattelujen, osallistuvan havainnoinnin ja Yritys X

Oy:ön liittyvien kirjallisten dokumenttien tutkimisen avulla. Eri menetelmillä kerättyä tutkimusaineistoa analysoitiin sitä mukaa, kun aineistoa kertyi.

1.1 Työn tausta, tavoitteet ja rakenne

Tämän opinnäytetutkimuksen toimeksiantajana on vuonna 2009 perustettu ilmanvaihto- ja sisäilmatutkimuksiin erikoistunut pienyritys, Yritys X Oy. Yritys X Oy on saavuttanut vakaan asiakaskunnan ja yrityksen tarjoamien palvelujen kysyntä kasvaa koko ajan. Kysynnän kasvu on aiheuttanut uudenlaisen tilanteen ja yrityksen toimintatapoihin tarvitaan muutoksia. Yrittäjä on tottunut toimimaan tietyillä tavoilla, mutta toimintaa ja toimintaprosesseja ei ole varsinaisesti mietitty koskaan. Myöskään yrityksessä tapahtuvia toimintoja ei ole dokumentoitu millään lailla. Yrittäjän mielestä yrityksellä on mahdollisuudet kasvuun, mutta hän on kokenut nykyisen toimintamallin joiltain osin tehottomaksi ja turhauttavaksi. Yksinyrittäjän on ollut vaikea saada aika ja voimavarat riittämään kaikkiin yrityksen tehtäviin.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tunnistaa ja kuvata Yritys X Oy:n ydinprosessit, analysoida ydinprosessien nykytilaa ja nostaa esiin mahdolliset ongelmakohdat. Ydinprosessien tunnistamisen ja dokumentoinnin tarkoitus on myös auttaa yrittäjää pohtimaan mahdollisia vaihtoehtoisia toimintamalleja. Ydinprosessien kuvaaminen varmistaa myös sen, että tarvittaessa muutkin kuin yrittäjä itse tietävät, mitä Yritys X Oy:ssä tapahtuu. Pyrkimyksenä on tuottaa opinnäytetyöraportti, jonka avulla yrittäjällä on mahdollisuudet lähteä ratkaisemaan havaittuja ongelmia ja löytää yrityksen strategiaan soveltuvia ratkaisuja.

Tutkimuksen tarkoitus voidaan kiteyttää seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mitkä ovat Yritys X Oy:n ydinprosessit?
2. Minkälaisista toiminnoista ydinprosessit rakentuvat?
3. Minkälaisia ongelma-kohtia ydinprosesseihin sisältyy?

Opinnäytetyön kirjallinen raportti on kolmiosainen. Luvut yksi ja kaksi muodostavat työn ensimmäisen osan, jossa kerrotaan tutkimukseen ja työhön liittyvät taustat ja tavoitteet sekä esitellään keskeinen teoriatieto. Teoriaosuuden lähteinä on käytetty kirjallisuutta, aiempia tutkimuksia ja selvityksiä, artikkeleita sekä joitakin verkkolähteitä. Työn

toisen osan muodostavat luvut kolme ja neljä, joissa esitellään tutkimusmenetelmät, tutkimuksen kulku ja tutkimustulokset. Työ päättyy kolmanteen osaan eli pohdinta-osaan, jossa arvioidaan tehtyä opinnäytetutkimusta, tutkimustuloksia ja niiden merkitystä. Työn lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

1.2 Keskeiset käsitteet

Prosesseihin liittyvä termistö on laaja ja vaikuttaisi kehittyvän kaiken aikaa. Kirjallisuudessa esiintyy käsitteitä ja termistöä, joka ei aina ole keskenään yhteneväinen. Tämän vuoksi on syytä täsmentää lyhyesti tässä työssä käytettävien prosessikäsitteiden sisältöä ja merkitystä.

Prosessiajattelu

Prosessiajattelu on toimintoketjun kokonaisvaltaista tarkastelua, jossa lähtökohtana ovat asiakas ja asiakkaan tarpeet ja lopputuloksena asiakkaan tarpeet tyydyttävä tuote tai palvelu (Laamanen 2009, 21). Prosessiajattelussa pyritään hahmottamaan lopputuloksen kannalta olennainen kokonaisuus ilman, että organisaatorajat tai yksittäiset tehtävät rajoittaisivat näkemystä (Laamanen & Tinnilä 1998, 6.). Prosessiajattelun mukaisesti asiakas on lopputuloksen vastaanottaja (Laamanen & Tinnilä 1998, 23.).

Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on organisaation suorituskyvyn parantamista ydinprosesseja uudistamalla (Hannus 1994, 4.). Prosessijohdettu organisaatio on järjestäytynyt prosesseittain, jolloin korostuu toimintoketjujen kokonaisvaltaisuus ja asiakkaalle tuotettava lisäarvo. Prosessijohtamisen keskeisiä painopisteitä ovat reagointikyky, asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus. (Hannus 1994, 27; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30.)

Ydin- ja tukiprosessi

Ydinprosessit ovat välittömässä yhteydessä organisaation ulkoiseen asiakkaaseen, sillä ydinprosessien kautta yrityksessä oleva osaaminen kulkeutuu asiakkaalle. Ydinprosessit muodostavat ratkaisun asiakkaan tarpeeseen eli ydinprosesseissa syntyy organisaation jalostusarvo. (Hannus 1994, 24; Laamanen 2009, 54; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.) Organisaatio ei kuitenkaan selviä pelkkien ydinprosessien avulla, vaan elin-kelpoinen kokonaisuus vaatii ydinprosessia tukevia toimintoja eli tukiprosesseja. Tuki-

prosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, jotka saavat aikaan edellytykset ydinprosesseille. (Laamanen 2009, 57; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29.)

Prosessikartta

Prosessikartta on usein graafinen esitys ja viestinnän väline, jossa kuvataan karkealla tasolla organisaation ydinprosessit. Prosessikartan tarkoitus on helpottaa käsittämään, miten organisaatio tuottaa palvelut tai tuotteet. Prosessikartasta tulisi myös käydä ilmi eri prosessien keskinäiset vaikutussuhteet. (Laamanen 2009, 60; Laamanen & Tinnilä 1998, 35.)

Prosessin kuvaus

Jotta organisaation toimintaa voidaan arvioida, tutkia ja kehittää on ensin tarpeen mallintaa organisaation toiminta esimerkiksi prosessin kuvauksen avulla (Laamanen 2009, 75.). Prosessin kuvaus on usein vuokaavion muotoon piirretty esitys, jossa esitetään tarkoitukseen sopivalla tarkkuudella yhden prosessin kriittiset toiminnot ja toimijat (Laamanen & Tinnilä 1998, 35.).

1.3 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja ja tutkimuskohde on vuonna 2009 perustettu ilmanvaihto- ja sisäilmatutkimuksia tekevä Yritys X Oy. Yritys X Oy tarjoaa lisäksi rakennusten kosteusvaurio- ja rakennetutkimuksia. (Yrittäjä Y 9.5.2012) Tietosuojaan vuoksi kohdeyrityksestä käytetään kirjallisessa raportissa nimeä Yritys X Oy ja yrittäjää kutsutaan Yrittäjä Y:ksi. Liitteessä 1 esitetään taulukko, johon on koottu yritystiedot lyhyesti.

Yritys X Oy on pieni mikroyritys, jossa tällä hetkellä työskentelee yrittäjä yksinään eikä hän ole aikeissa palkata lisää työvoimaa toistaiseksi. Yrittäjä Y:llä on yli kahdenkymmenen vuoden työkokemus ilmanvaihto- ja saneerausrakentamisen alalta sekä sisäilma- ja rakennetutkimuksista. Työuransa aikana Yrittäjä Y on toiminut paitsi perheyrittäjänä ja yksinyrittäjänä myös useita vuosia työsuhteessa julkisella sektorilla. Yrittäjä Y:llä on LVI-tekniikan koulutuksen lisäksi rakennusterveysasiantuntijan koulutus. (Yrittäjä Y 9.5.2012)

Yrityksen kotipaikka on Helsinki ja toimialue on pääosin Helsinki ympäristökuntineen. Yrityksen toimitilat sijaitsevat yrittäjän oman kodin yhteydessä. Yritys X Oy:n asiakaskunta koostuu joitain yksittäisiä kotitalousasiakkaita lukuun ottamatta yrityksistä ja julkisen sektorin toimijoista. Yritys X Oy:n vuoden 2011 liikevaihto on yli 174 tuhatta euroa ja se on enemmän kuin kaksinkertaistunut verrattuna vuoteen 2010. Yritys X Oy:n kirjanpito ja palkanlaskenta on ulkoistettu, muutoin Yrittäjä Y hoitaa yrityksen toiminnot itse. Yrittäjä Y mainitsee yrityksensä tärkeimmiksi arvoiksi puolueettomuuden ja luotettavuuden. (Yrittäjä Y 9.5.2012; Yritys X Oy 2012)

Yrittäjä Y on kiinnostunut yrityksen kasvattamisesta, mutta ei koe orgaanista kasvua mielekkääksi. Yrittäjän mielestä oikea vaihtoehto kasvuun tällä hetkellä on verkostoituminen ja sitä kautta Yritys X Oy onkin kasvattanut liikevaihtoaan viime vuosina. Yrittäjä on varsin tyytyväinen tämän hetken tilanteeseen eikä suunnitelmissa ole suuria muutoksia yrityksen laajentamisen suhteen. Yrityksen asiakaskuntaa haluttaisiin rajata entistä tarkemmin koskemaan yrityksiä ja julkista sektoria. (Yrittäjä Y 9.5.2012) Yrittäjä Y haluaisi kehittää yrityksen toimintatapoja ja on kiinnostunut selvittämään mahdollisia hukkatekijöitä tai ongelmia toiminnassa. Tästä syystä opinnäytetyön toimeksianto koskee nimenomaisesti nykyisten ydinprosessien selvittämistä ja analysointia.

2 Prosessiajattelu yrityksen nykytilan analyysivälineenä

Pk-yritystä voidaan kehittää monilla tavoilla ja kehittämisen motiivi voi tulla yrittäjältä itseltään, rahoittajilta tai muilta sidosryhmiltä. Kehittämisvaihtoehdon määrää yrittäjän oma vaisto ja visio yrityksen tulevaisuudesta. Yrityksen tulevaisuutta voi pohtia eri näkökulmista, esimerkiksi oppimis- tai taloudellisesta näkökulmasta tai asiakas- tai prosessinäkökulmasta. Näiden eri näkökulmien avulla yrittäjä voi löytää oman näkemyksensä mukaisia kehittämisalueita ja -keinoja, joilla pyritään varmistamaan menestys jatkossa. Mikäli yrityksessä halutaan pyrkiä kasvuun, yrittäjän on tärkeää hahmottaa oman yrityksen toiminnalle sopiva laajuus ja kehittymiselle realistiset mittasuhteet. Kasvu vaatii yritykseltä lisää voimavaroja ja osaamista. (Viitala & Jylhä 2004, 247.)

Yrityksen kasvu ei kuitenkaan aina ole yrittäjän tavoite, vaan mahdollisesti yritys halutaan pitää pienenä ja helpommin hallittavana (Suomen Yrittäjät 2010). Tästä johtuen tutkijoiden esittämät yritysten elinkaarimallit eivät käy yksin lukuisten yritysten olemassaolon tarkoituksen kanssa. Elinkaarimallien oletusarvo on kasvuhakuisuus, joka ei vastaa monen yrittäjän tavoitteita ja motivaatiota. Yrityksen kasvu ja kehitys voidaan myös käsittää hyvin eri tavoin ja eri mittakaavassa. Joka tapauksessa oli kyseessä iso tai pieni yritys, kasvuhakuinen tai ei-kasvuhakuinen yritys, niin jokaista yritystä tarvitsee kehittää tilanteiden muuttuessa. Muutosten hallinta vaatii enenevässä määrin nopeutta ja reagointikykyä yritysten johdolta. Muutokset toimintaympäristössä tuovat mukanaan muutaman perustavaa laatua olevan kysymyksen, joka yrityksen on ratkaistava: Miten vastamme asiakkaidemme muuttuviin tarpeisiin? Mikä on ydinosaamistamme? Teemmekö itse vai hankimme ulkopuoliselta toimittajalta? (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 14.)

Yrityksen nykytilanteen analysointiin on käytössä monenlaisia välineitä mm. SWOT-analyysejä, arvoanalyysejä, resurssikartoituksia ja prosessikuvauksia. Nykytilanteen analysointiin on käytetty eniten prosessikuvauksia. (Martola & Santala 1997, 175.) Prosessiajattelun kautta voidaan saada kokonaisnäkemys yrityksen toimintatavoista ja prosessien mallinnus on myös konkreettinen selvitys yrityksen sen hetkisestä toiminnasta. Prosessien tunnistamisen ja mallintamisen avulla voidaan analysoida nykyisiä toimintatapoja ja löytää vahvuudet ja heikkoudet. Saadaan lähtötilanne, josta voidaan lähteä pa-

rantamaan suorituskykyä ja samalla asiakkaan kokemaa arvoa. (Moisio & Ritola 2005, 21.)

2.1 Prosessiajattelun lähtökohdat

Prosessiajattelussa on kyse koko toimintoketjun näkemisestä kokonaisuutena eikä yksittäisen toiminnon tai tehtävän tarkastelusta. Prosessiajattelun kautta pyritään saamaan kaikki osalliset ymmärtämään kokonaisuus ja näkemään jokaisen oma osuus prosessissa. (Moisio & Ritola 2005, 3.) Prosessi-sanaa käytetään useissa eri tilanteissa ja mitä tahansa etenevää toimintaa voidaan kutsua prosessiksi (Laamanen 2009, 19). Tässä raportissa tarkastelun kohteena on yritykseen ja sen liiketoimintaan liittyvät prosessit. Yrityksen toisiinsa liittyvät toiminnot muodostavat liiketoimintaprosessikokonaisuuden, jossa lähdetään liikkeelle asiakkaan tarpeesta ja päädytään asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Liiketoimintaprosessiin liittyy aina olennaisena asiakas, johon prosessin lopputulos kohdistuu. Prosessin asiakas voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas. Prosesseja eivät myöskään rajoita organisaatorakenteiden rajat. (Hannus 1994, 41.)

Ideana prosessiajattelu ei ole monimutkainen. Lähtökohtana on asiakkaan tarve. Yrityksessä mietitään, millainen tuote ja/tai palvelu tyydyttää asiakkaan tarpeen ja millainen prosessi saa aikaan tarvittavat tuotteet ja/tai palvelut. Tämän jälkeen kartoitetaan millaisia resursseja prosessin toteuttaminen vaatii. Onnistunut prosessi saa aikaan seuraavia hyötyjä:

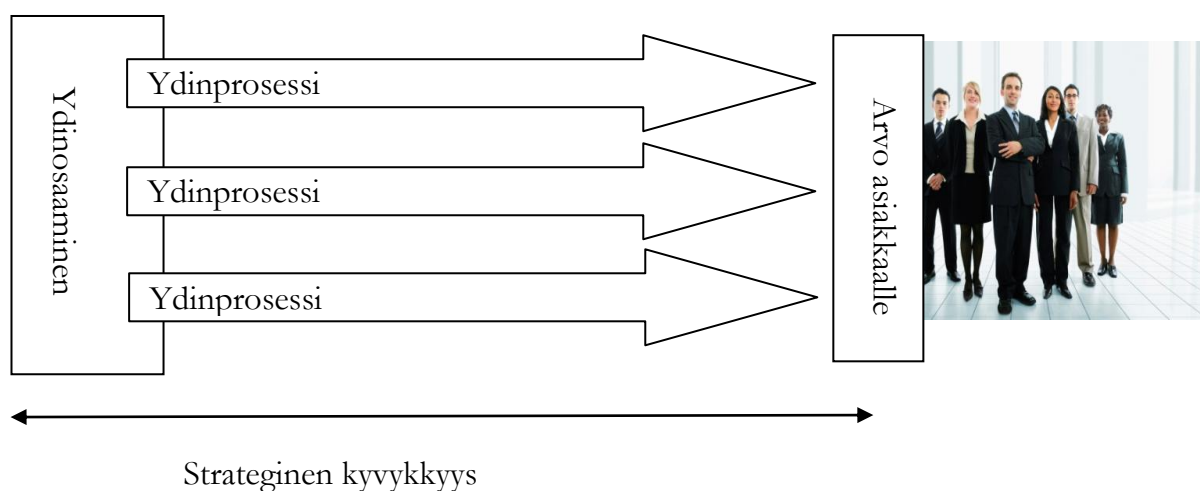
1. Asiakasyhteistyö toimii hyvin ja asiakas kokee yrityksen palvelun hyväksi.
2. Yritysorganisaatioon kuuluvat ihmiset ymmärtävät kokonaisuuden ja oman roolinsa siinä ja toimivat itseohjautuvasti.
3. Asiakkaan tarpeet ja yrityksen kokonaistavoitteet ohjaavat kokonaisvaltaisesti toiminnan kehittämistä.

(Laamanen 2009, 21-22.)

Prosessikirjallisuudessa esiintyy erilaisia tapoja luokitella prosesseja. Samoin termistö saattaa erota teoksesta riippuen. Laamanen (2009, 54.) ehdottaa prosesseja luokiteltavaksi ydin- ja tukiprosesseihin, joista voidaan valita organisaation avainprosessit. Ydinprosessit ovat suoraan välittömässä yhteydessä asiakkaaseen ja ydinprosessien kautta

jalostuu organisaation tuote ja/tai palvelu. (Laamanen 2009, 54.) Yritys ei pärjää pelkkin ydinprosessien varassa, vaan tarvitaan myös tukiprosesseja. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset ydinprosessien tehokkaalle toiminnalle. (Laamanen 2009, 56-57.)

Ydinprosessit ovat yrityksessä tapahtuvaa strategian mukaista keskeistä tekemistä, joiden kautta toimitetaan yrityksen osaaminen asiakkaalle. Ydinosaaminen ja –prosessit muodostavat yrityksen kyvykkyyden eli yrityksen kyvykkyys muodostuu ydinosaamisen muuttamisesta ydinprosessien kautta asiakkaan kokemaksi arvoksi ja tuottaa vastaavasti yritykselle kassavirtaa. (Hannus 1994, 23; Jalonen 2012, 11.) Kuviossa 1 havainnollistetaan käsitteitä ydinosaaminen, ydinprosessi ja strateginen kyvykkyys.

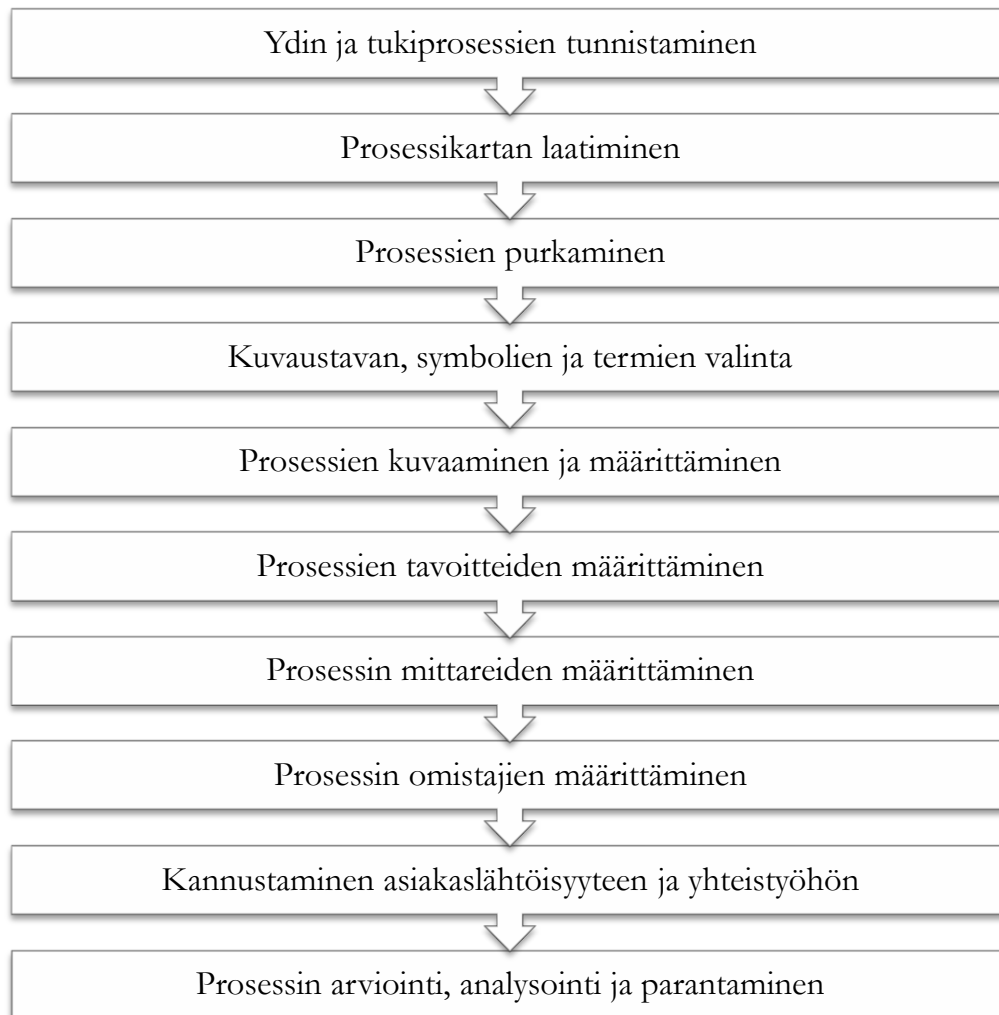


Kuvio 1. Strateginen kyvykkyys (Hannus 1994, 24.)

Prosessijohtaminen tarkoittaa yrityksen toiminnan tarkastelua asiakkaalle arvoa tuottavana kokonaisuutena. Prosessijohdetussa yrityksessä organisaatio on järjestäytynyt prosesseittain eli kunkin prosessin toiminnoista alusta loppuun asti vastaavat kaikki siihen osallistuvat eikä keskitytä niinkään yksittäisiin tehtäviin. Prosessijohtamiseen liittyy prosessien kuvaaminen vuokaaviona, mutta kuvaus ei ole ensisijainen tavoite. Se on vain visuaalinen keino ja viestinnän väline, joka auttaa hahmottamaan organisaation toimintaa, jotta sitä pystytään ymmärtämään, jäsentämään ja kehittämään. (Hannus 1994, 18; Laamanen 2009, 75; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30.)

Yrityksen reitti kohti prosessijohdettua organisaatiota kulkee Virtasen ja Wennbergin (2005, 115.) mukaan prosessien tunnistamisesta niiden määrittelyyn ja kuvaamiseen.

Tämän jälkeen nimetään prosesseille omistajat, mitataan prosessien suorituskkyä ja jatketaan yhtäjaksoista kehittämistä. Prosessityön eteneminen on esitetty myös seuraavanlaisen hieman yksityiskohtaisemman luonnostelman mukaisesti:



Kuvio 2. Prosessityön roadmap (Moisio & Ritola 2005, 23.)

Kuvioon 2 on kuvattu organisaation prosessityön etenemisen malli. Moisio ja Ritolan (2005, 23.) mukaan prosessityö lähtee liikkeelle prosessien tunnistamisesta. Organisaation toiminnasta etsitään ydin- ja tukiprosessit, joiden perusteella laaditaan prosessikartta. Tämän jälkeen prosessit puretaan osaprosesseihin ja tehtäviin, valitaan kuvaustapa ja käytettävät symbolit sekä termit. Seuraava vaihe on prosessien kuvaaminen ja määrittäminen. Organisaatiotason tavoitteista johdetaan prosessikohtaiset tavoitteet, joiden avulla tunnistetaan ja määritellään prosesseille mittarit. Kullekin prosessille määritellään omistaja eli prosessista vastuussa oleva henkilö tai ryhmä. Tämän jälkeen pyritään muokkaamaan asenteita organisaation sisällä kohti asiakaslähtöisyyttä ja kannustetaan

yhteistyöhön. Viimeisenä vaiheena on prosessin arviointi, jolloin prosesseja analysoidaan niille asetettujen tavoitteiden ja mittareiden valossa. Arvioinnin tulokset ohjaavat tehtäviä parannuksia ja kehitystyötä. (Moisio & Ritola 2005, 23.)

2.2 Ydinprosessien tunnistaminen

Prosessijohtamisessa on kysymys suorituskyvyn parantamisesta, mutta ennen kuin päästään parantamaan suorituskykyä on prosessityön ensimmäinen vaihe ydin- ja tukiprosessien tunnistaminen. Liiketoiminnan ydinprosesseja kuvataan usein prosessikartan avulla, jossa esitetään karkealla tasolla yrityksen ja sen sidosryhmien toiminnot. Prosessikartan tarkoitus on helpottaa visuaalisesti ymmärtämään toimintaa, miten tuotteet ja palvelut tuotetaan. Asiakkaan toiminta on suositeltavaa näkyä prosessikartassa, jolloin yrityksen sisällä kaikilla on näkemys asiakkaan toiminnasta ja vastaavasti asiakas näkee osuutensa kokonaiskuvasta. Prosessikartan esitystavassa tulee huomioida, että prosesseja ei lokeroida osastoittain tai toiminnoittain. Tärkeää on tunnistaa ydinprosessit erillään vallitsevasta organisaatoratkaisusta. (Laamanen 2009, 59-60; Moisio & Ritola 2005, 23.)

Kun yrityksessä halutaan lähteä kohti prosessiorganisaatiota Laamanen (2009, 64.) esittää kolme erilaista lähestymistapaa, joiden kautta organisaation prosesseja voi lähteä tunnistamaan: toiminta, menestystekijät tai asiakkaan prosessit. Jalonen (2012, 9.) listaa prosessien tunnistamisen lähtökohdiksi edellä mainittujen lisäksi sidosryhmien odotukset ja yrityksen päämäärät ja tavoitteet. Prosessien tunnistaminen on organisaatiossa toistuvien työntekijöiden löytämistä ja ryhmittelyä (Jalonen 2012, 8.).

Prosessien tunnistamisen lähtökohta voi olla prosessijohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa mainittu yrityksen toiminnan tutkiminen. Tämän lähtökohdan vaarana on, että prosessien tunnistamisessa ”jämhädetään” osastojen tai yksiköiden mukaisiin lokeroihin. Osastojen sisäisiä prosesseja kehittämällä ei selvitetä osastojen välisiä ongelmia eikä saavuteta tavoitteena olevaa parempaa tehokkuutta ja palvelua asiakkaalle. (Laamanen 2009, 64.)

Teoriatasolla paras lähtökohta prosessien tunnistamiselle saattaisi olla yrityksen menestystekijöiden analysointi. Käytännössä tällainen lähestyminen on osoittautunut hanka-

laksi, sillä todellisten menestystekijöiden tunnistaminen on vaikeasti hahmotettavissa ja menestystekijöiden konkretisointi prosesseiksi on haasteellista. Menestystekijöitä voidaan käyttää ehkä ennemminkin hyödyksi prosesseihin liittyvien kehittämishankkeiden yhteydessä. (Laamanen 2009, 65.)

Prosesseja voidaan myös lähteä tunnistamaan organisaation sidosryhmien odotuksista lähtien. Yrityksessä voidaan pohtia millaista tehtävää sidosryhmille toteutetaan. Asiakasta poimitaan keskeiset asiakkaat ja mietitään, mitä avainasiakkaat yritykseltä odottavat ja vaativat. Kun edellä mainitut yrityksen tehtävät, vaatimukset ja odotukset on poimittu, voidaan lähteä miettimään millaisilla prosesseilla ne toteutetaan. (Jalonen 2012, 9.)

Lopputuloksen kannalta parhaaksi lähestymistavaksi on osoittautunut asiakkaan prosessien analysointi. Tästä lähtökohdasta katsottuna prosessien tunnistaminen lähtee liikkeelle asiakkaan prosessin eri vaiheiden läpikäymisestä. Tämän jälkeen pyritään tunnistamaan asiakkaan prosessin päävaiheet ja pohditaan, kuinka yritys tuottaisi lisäarvoa asiakkaan prosessiin. (Laamanen 2009, 65-66.) Kun lähdetään tutustumaan asiakkaan prosesseihin, voidaan yhdeksi tarkastelun kohteeksi ottaa lisäksi laatu näkökulma ja asiakkaan odotusarvot. Mikäli yritys pyrkii täyttämään tai ylittämään asiakasodotukset, voi asiakkaan prosessin vaiheista poimia ns. totuuden hetket. Totuuden hetki on yritykselle kohtalokas hetki, jolloin yrityksen menestys riippuu asiakkaasta. Totuuden hetket ovat ratkaisevassa roolissa yritykseen tulevan kassavirran varmistamiseksi. (Lecklin 2006, 92-93.)

Moisio & Ritola (2005, 27.) vertaavat asiakkaan prosessin analysointia vetoketjuun eli pyritään ymmärtämään oman toiminnan limittyminen asiakkaan toimintaan. Tämän pohdinnan tulosten perusteella arvioidaan tai pohditaan yrityksen omaa prosessikarttaa. Tarkistetaan ovatko kaikki oleelliset prosessit mukana ja piirretään prosessikartta. (Laamanen 2009, 66.)

2.3 Ydinprosessien mallintaminen

Kun prosessikarttaa aletaan hahmotella ja piirtää, ei prosesseja vielä kannata lopullisesti nimetä (Laamanen 2009, 65.). Prosessin nimen tulisi kuvata prosessin tarkoitusta, jol-

loin myös prosessin tulosten mittaaminen ohjautuu oikeaan suuntaan (Laamanen 2009, 59.). Tästä syystä nimeäminen kannattaa tehdä vasta sitten, kun prosessin sisällöstä on saatu varsinainen käsitys (Laamanen 2009, 65.).

Prosessien tunnistamisen jälkeen on vuorossa prosessien rajaaminen, jonka tavoitteena on päästä yksimielisyyteen prosessin sisällöstä. Oleellisimmat kuvattavat asiat ovat rajauksessa asiakkaat, tuotteet, tapahtumavaiheet, syöte ja toimittajat. Toisinaan rajausta sisältää myös esimerkiksi prosessin tarkoituksen, merkittävimmät ongelmat tai kehittämistä vaativat seikat, mutta hyödyllistä olisi pitää rajaamisvaihe mahdollisimman yksinkertaisena. (Laamanen 2009, 66.) Laamanen (2009, 52.) vertaa prosessin rajaamista raketin lähtöalustaan. Mikäli rajausta epäonnistuu, niin raketti lähtee väärään suuntaan ja suuntaamisen korjaus jälkeenpäin on mahdollisesti hankalaa. Prosessien rajaamisen lähes ainoa periaate on, että prosessien alku- ja loppupiste on asiakas. Laamanen (2009, 53.) mainitsee myös, että rajaamisvaiheessa voi arvioida kuinka oleellisena suunnittelun ja arvioinnin roolit kannattaa pitää osana prosessikuvausta.

Prosessin kuvaus sisältää olennaiset ja tärkeät kohdat kunkin organisaation menestymisen kannalta. Hyvä kuvaus ei aina tarkoita pelkästään vuokaavion piirtämistä prosessista. (Laamanen 2009, 77.) Laamasen (2009, 76.) mukaan hyvä kuvaus sisältää prosessin kannalta ratkaisevat asiat, esittää asioiden välisen vuorovaikutteisuuden ja riippuvuuden, auttaa kokonaisuuden ymmärtämisessä ja oman roolin hahmottamisen kokonaiskuvassa, edesauttaa prosessin sisällä tapahtuvaa ihmisten yhteistyötä ja mahdollistaa joustavuuden kussakin tilanteessa. Edellä mainittujen sisällöllisten vaatimusten lisäksi prosessin kuvaukselle on myös teknisiä vaatimuksia mm. pituuden, termistön, ristiriidattomuuden ym. sovittujen kohtien suhteen. (mt.)

2.4 Ydinprosessien arviointi

Prosessien suorituskykyä arvioidaan sen asiakkaan näkökulmasta, mutta prosessien toimivuutta arvioi myös yrityksen oma henkilöstö. Asiakkaalle prosessin toimivuus näkyy useimmiten lopputuloksen kautta. Jos lähdetään keräämään asiakasarvioita, voidaan asiakasta pyytää arvioimaan heille tärkeitä asioita ja pyytää kertomaan kuinka tärkeinä he pitävät mainittuja asioita ja sen jälkeen pyytää arviota ko. ominaisuuksien toimivuutta yrityksessä. Tällaisen palautteen saamista voidaan hyödyntää, kun lähdetään määrit-

tämään ydinprosesseille mittareita. (Lecklin 2006, 142-143.) Palveluja tarjoavan organisaation tuotos asiakkaalle on palvelu, jota on haasteellisempaa arvioida kuin esimerkiksi käsin kosketeltavia tuotteita valmistavan yrityksen lopputulosta (Laamanen 2009, 21).

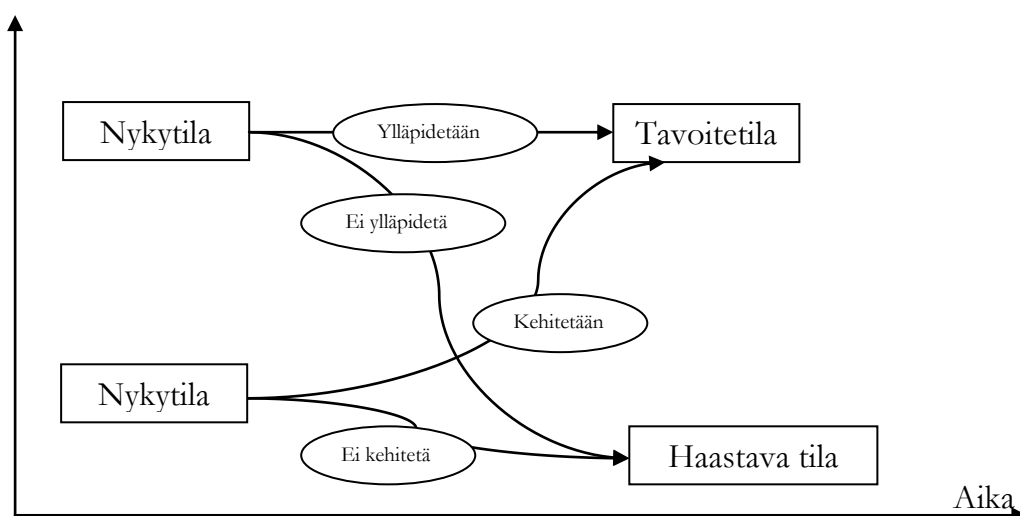
Palveluorganisaation prosessit eivät välttämättä etene peräkkäisinä vaiheina, sillä asiakkaiden merkitys prosessin kulkuun on huomattava. Asiakkaiden toiminta vaihtelee ja tapahtumat saattavat edetä ennalta arvaamattomasti. Prosessin vaiheet tai onnistumisen arviointi vaatii asiantuntemusta ja jää tilannekohtaisen arvioinnin varaan. (Laamanen 2009, 21.) Yrityksen oma arvio prosesseista voidaan tehdä samoin kuin asiakkailta pyydetty arviointi eli saadaan numeerista tietoa, jota on helpompi mitata kuin vapaan haastattelun tuomia arvioita (Lecklin 2006, 145.). Prosessin analysointiin voidaan käyttää myös yrityksen henkilöstön kokemusta ja yksinkertaisesti ”talonpoikaisjärkeä”. Prosessikaaviosta voidaan etsiä turhia työvaiheita, viiveitä, virheiden aiheuttajia tai muita hukatekijöitä. Muita menetelmiä on prosessin kustannusten selvittäminen tai benchmarking. (Lecklin 2006, 149.)

2.5 Ydinprosessien kehittäminen

Prosessijohtamisen periaatteita Hannuksen (1994, 15.) mukaan on yrityksen pyrkimys huipputason suorituskykyyn. Suorituskykyä lisätään uudistamalla ydinprosesseja eli uudistetaan yrityksen ja sen sidosryhmien läpi kulkevia toimintoketjuja, jotka alkavat asiakkaiden tarpeista ja päättyvät asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Ydinprosessien uudistamisessa pyritään poistamaan toiminnot, jotka eivät tuota arvoa prosessin asiakkaalle. (mt.)

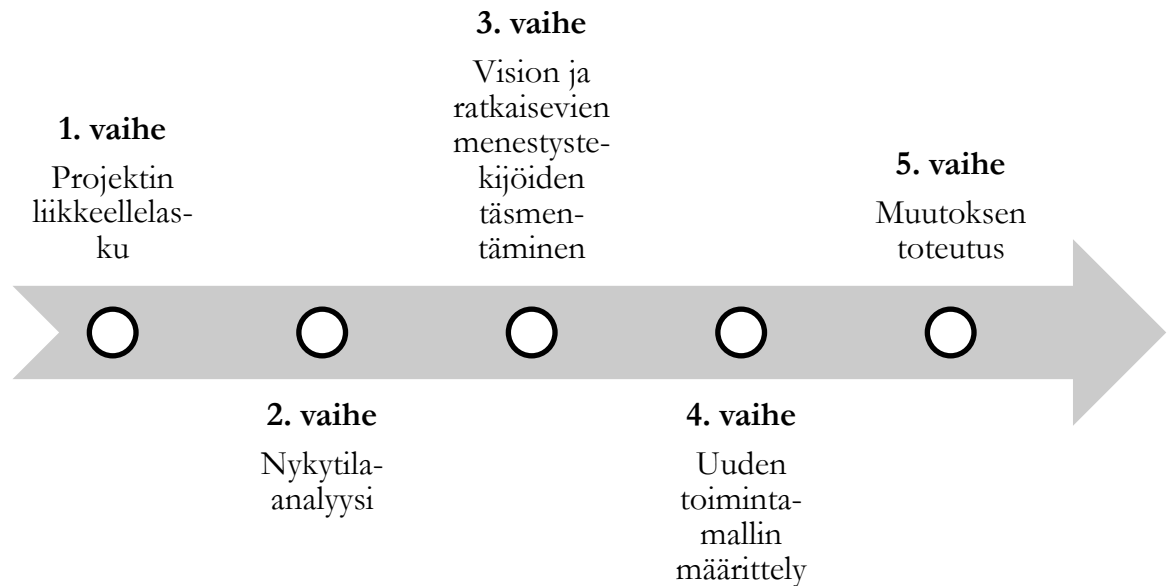
Yrityksen toiminnan ja prosessien kehittämisen päämääränä on pyrkiä tavoitetilaan, jossa toiminnan taso ja kilpailukyky pysyvät kehittämisen ja ylläpitämisen avulla halutulla tasolla. Kehittämisessä on onnistuttu, mikäli yritys on päässyt tavoitetilaan ja mahdollisesti myös säilyttänyt tavoitetilan ajan kuluessa. Tällöin on pystytty vastaamaan sidosryhmien vaatimuksiin ja kilpailun tuomiin haasteisiin. (Jalonen 2012, 3.) Yrityksen toiminnan ja prosessien kehittämisen merkitystä kuvataan kuviossa 3.

Toiminnan taso
ja kilpailukyky



Kuvio 3. Toiminnan ja prosessien kehittämisen merkitys yritykselle (Jalonen 2012, 3.)

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 38.) näkevät ydinprosessien kehittämisen viisivaiheisena mallina, joka on kuvattu kuvioon 4. Ensimmäinen vaihe alkaa halusta kehittää prosesseja. Prosessien kehittäminen koskee kokonaisvaltaisesti yritystä, joten projektille olisi tärkeää saada koko organisaation hyväksyntä. Alussa määritellään myös prosessien kehittämisen tavoitteet ja odotukset. Seuraavassa vaiheessa analysoidaan nykytila eli määritellään nykyiset prosessit ja tutkitaan organisaation valmiuksia muutokseen. Tässä vaiheessa voidaan myös tutkia millainen oman organisaation asema on kilpailijoihin nähden. Nykytilan analyysin perusteella täsmenyy muutostarpeet ja –kohteet. Kolmannessa vaiheessa täsmennetään visio ja ratkaisevat menestystekijät, jonka jälkeen kartoitetaan muutoksen edellytykset. Neljäs vaihe pitää sisällään uuden toimintamallin määrittämisen, jolloin suunnitellaan konkreettisiin muutostoimenpiteisiin tarvittavat resurssit. Viimeisessä, viidennessä vaiheessa toteutetaan muutostoimenpiteet. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 37-38.)



Kuvio 4. Ydinprosessien kehittämisen vaiheet (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38.)

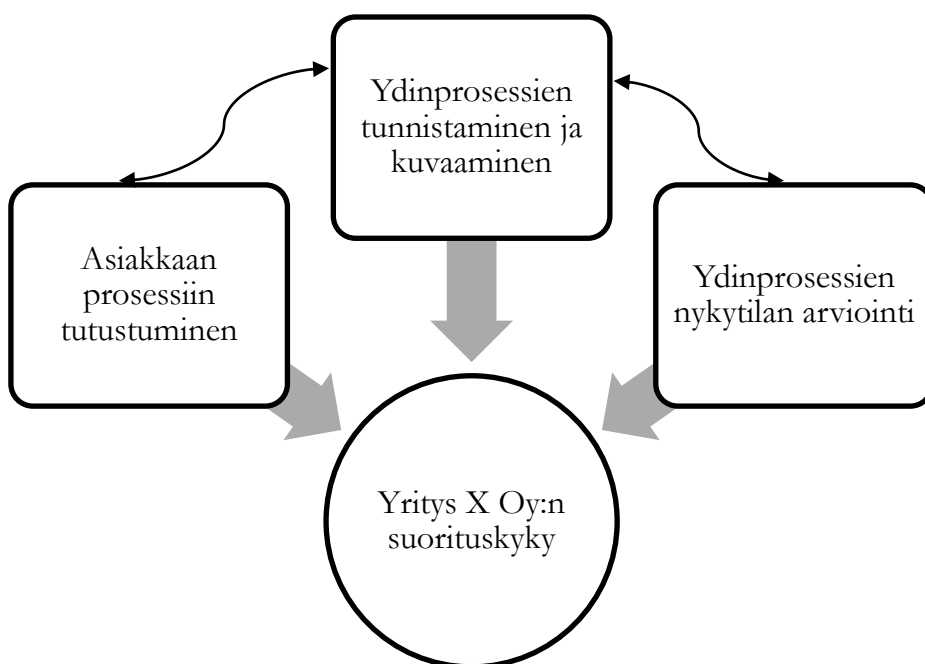
Lecklin (2006, 134.) esittää käytettäväksi hieman samanlaista, mutta yksinkertaisempaa 3-vaiheista kehittämismallia yrityksen toiminnan kehittämiseen. Malli etenee kolmen vaiheen kautta takaisin alkutilanteeseen eli Lecklin näkee yrityksen toiminnan kehittämisen jatkuvana ja toistuvana prosessina. Mallin kolme vaihetta ovat: nykytilan kartoitus, prosessianalyysi ja prosessin parantaminen. Prosessien kehittäminen vaatii onnistuakseen nykytilan kartoituksen, jotta saadaan lähtötilanne kehittämiskohteiden valintaan. Prosessianalyysi määrittelee selvittävät ongelmat ja menetelmät, joilla prosesseja lähdetään kehittämään. (Lecklin 2006, 134.)

Ydinprosessien analysoinnin tuloksista voidaan johtaa erilaisia kehittämisvaihtoehtoja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi prosessin uudistaminen, muutokset prosessin etenemiseen tai työvaiheeseen. Vaihtoehtoja voidaan muodostaa myös erilaisia yhdistelmiä, jotka soveltuvat yrityksen tilanteeseen. (Lecklin 2006, 187.) Eri kehittämisvaihtoehtoja arvioidessa on syytä huomioida, että tasapaino prosessin suorituskyvyn ja asiakastytyväisyyden välillä säilyy. Lisäksi valittujen ratkaisujen on oltava tarkoin harkittuja ja yrityksen mahdollisuuksien mukaan toteutettavissa. (Lecklin 2006, 189.) Uudistetun prosessin käyttöönoton jälkeen palataan jälleen alkuun eli nykytila-analyysiin, jotta prosessin jatkuva kehittäminen toteutuu (Lecklin 2006, 134.).

2.6 Työn tutkimusasetelma ja näkökulma

Prosessijohtamisen kirjallisuudessa esiintyy useita vaihtoehtoisia lähestymistapoja prosessityön etenemiselle organisaatioissa. Tutkimusta ohjaa lähestymistapa, jossa ydinprosessien tunnistaminen alkaa asiakkaan prosessien analysoinnista. Asiakkaan toiminnan tutkiminen johtaa tutkimuskohteen ydinprosessien tunnistamiseen, kuvaamiseen ja nykytilan arviointiin. Yritys X Oy:n suorituskykyä arvioidaan sen ydinprosesseja analysoimalla siten, että tavoitteena on löytää suorituskyvyn kannalta merkittävimmät vahvuudet ja heikkoudet. Ydinprosessien arvioinnin lähtökohtana on lähdekirjallisuudessa esitetty ajatus etsiä mahdollisimman monipuolisesti tekijöitä, jotka hidastavat prosessia tai hukkaavat resursseja.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjaa ja rajaa tutkimusongelmien muodostamista. Tavoitteena on löytää oikeanlainen tutkimusasetelma, jotta asetettuihin ongelmiin löydetään vastaukset. (Tilastokeskus) Tutkimuksen viitekehys voidaan esittää kuviona tai hahmotelmana tutkittavista käsitteistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa viitekehys voidaan käsitellä teemana tai työn juonena. (Likitalo & Rissanen 1998, 19.) Kuviossa 5 esitetään tämän opinnäytetutkimuksen käsitteistöä ja niiden välisiä suhteita. Kuvioista selviää tutkittavan ilmiön tarkastelunäkökulma ja teoreettinen yhteenveto työtä ohjaavasta ajatusrakennelmasta.



Kuvio 5. Opinnäytetutkimuksen näkökulma ja työtä ohjaava ajatusrakennelma

Opinnäytetutkimus pohjautuu raportissa esitettyyn teoriaan, jonka avulla empiirinen osuus suunniteltiin ja toteutettiin siten, että tutkimusongelmiin pyrittiin löytämään vastaukset. Työssä tutustutaan prosessijohtamiseen pienyrityksen näkökulmasta ja pyritään käytännönläheiseen esitykseen, jossa lähtökohtana ovat toimeksiantajayrityksen tarpeet. Opinnäytetyösuunnitelmaa varten saatiin toimeksiantajalta selonteko tutkimuskohteesta ja ratkaisua kaipaavista ongelmista. Näkökulma aiheeseen on täsmällinen, jota pyritään käsittelemään riittävän syvästi ja perusteellisesti opinnäytetyölle määriteltyjen ohjeiden rajoissa. Opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan ydinprosesseja ja tukiprosessit on rajattu työn ulkopuolelle.

3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

3.1 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Tutkimuksen teko pitää sisällään monia valintoja ja lopputuloksen kannalta tärkeitä ratkaisuja. Pääsääntönä on, että tutkija tekee itse parhaiksi katsomansa valinnat, jotka sopivat juuri kyseessä olevan tutkimuksen sisältöön. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 137.) Aiheen valinnan ja siihen paneutumisen jälkeen aletaan suunnitella tutkimusta. Tutkijan pitää valita tutkimusstrategia ja –menetelmä, ratkaista miten aineisto kerätään, kuinka sitä käsitellään ja analysoidaan jne. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 65.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 134.) listaavat kolme perinteistä tutkimusstrategiaa: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus eli case study. Kokeelliselle tutkimukselle on tyypillistä hypoteesien testaaminen ja muuttujien välisten vaikutusten mittaaminen. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa poimitusta otoksesta, usein ihmisjoukosta. Tavoitteena on pystyä kuvailemaan kerätyn aineiston avulla jonkin joukon ominaisuuksia tai selitetään ilmiötä. Mikäli halutaan seikkaperäistä ja tarkkaa tietoa yksittäisestä tapauksesta, tilanteesta tai toimijasta, valitaan tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 134-135.)

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkijaa tekemään valintoja tutkimusstrategian suhteen. Tutkimuksen tarkoituksiksi voidaan erotella neljä erilaista näkökulmaa. Tutkimuksen tarkoitus voi tämän jaottelun mukaan olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimuksen tarkoitus voidaan erotella myös tavoitellun tiedon mukaan. Tällöin erotellaan kaksi tarkoitusta tutkimukselle: kuvaileva tai ohjaava. (Tuomi 2007, 125.) Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat antavat tutkijalle raamit, joiden puitteissa tutkimusta lähestytään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 137.). Perinteisesti lähestymistavat erotellaan määrälliseen eli kvantitatiiviseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen tai näiden yhdistelmään (Tuomi 2007, 94.).

Tuomi (2007, 98.) ei pidä määrällisen ja laadullisen tutkimuksen vastakkainasettelua yksiselitteisenä tai edes tarpeellisenä. Lähestymistavan valintaan vaikuttavat mm. kerätävän aineiston laatu ja otoksen koko. Tavoiteltava tieto määrittelee onko aineiston ol-

tava mitattavissa ja matemaattisesti analysoitavissa. (Tuomi 2007, 95.) Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että kvalitatiivisen lähestymistavan avulla pyritään ymmärtämään kerättyä tietoa, hahmottamaan merkityksiä ja tulkitsemaan tutkimustuloksia (Pyörälä 1995, 17.). Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla käsitellään kysymyksiä, joihin tarvitaan lukumääriin perustuvaa tietoa eli aineiston oltava numeerista ja otoskoon riittävän suuri. (Tuomi 2007, 95.)

3.2 Opinnäytetutkimuksen menetelmien valinta

Opinnäytetyö on toteutettu kevään ja kesän 2012 aikana yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Aloituspalaverissa Yrittäjä Y kertoi Yritys X Oy:ssä vallitsevasta tilanteesta ja kuvaili yrityksen toiminnassa kohtaamiaan ongelmia. Yrittäjä Y esitti toiveen, että opinnäytetyön yksi tavoite olisi löytää nykyisen toimintamallin tilalle vaihtoehtoisia toimintatapoja. Päätimme yhdessä lähteä selvittämään tilannetta prosessinäkökulmasta, jonka tuloksena olisi kirjallinen raportti ja tuloksia havainnollistava visuaalinen esitys. Tutkimus oli luontevaa suorittaa kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, koska tutkimuksen tarkoitus oli olla kartoittava ja tavoitteena oli kerätä yksityiskohtaista tietoa kohdeyrityksen tilanteesta ja tapahtumista.

Tutkimuksen lähestymistavan valintaan vaikuttivat tutkimuksen päämäärä ja kerättävissä olevan aineiston laatu ja määrä. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää kokonaisvaltaisesti kohdeyrityksessä tapahtuvaa toimintaa, jotta alustavasti tutkimukselle asetettuihin tutkimusongelmiin pystyttäisiin vastaamaan. Saatavilla oleva aineisto ja mahdollisuudet aineiston keräämiseen tukivat valittua tutkimusstrategiaa ja lähestymistapaa. Lähtökohtana ei ollut tietyn teorian testaaminen, vaan kerättävän aineiston perinpohjainen analysointi. Kvalitatiivisen lähestymistavan puolesta puhui myös tietolähteiden rajallinen määrä ja tutkimustulosten tapauskohtaisuus.

3.3 Opinnäytetutkimuksen kulku

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus tutkia kohteena olevaa tapausta sellaisella tarkkuudella, että tapauksesta saadaan esille kaikki huomionarvoinen ja tutkimuksen kannalta merkittävät asiat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 182.). Riittävän tarkan tiedon ja aineiston määrän saaminen tulee ottaa huomioon, kun suunnittelee aineiston

hankintamenetelmiä. Valintoja ja ratkaisuja ohjaa lisäksi tarvittavan tiedon laatu sekä tiedon hankinnan kohde (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 182.). Opinnäytetyötutkimusta varten ei ollut olemassa valmiista aineistoa, vaan tutkimusta varten kerättiin omaa havaintoaineistoa. Havaintoaineiston keräämisessä käytettiin seuraavia menetelmiä:

- haastattelu,
- havainnointi ja
- dokumentit.

Nämä aineistonkeruumenetelmät soveltuivat mielestäni parhaiten tähän tutkimukseen, kun otetaan huomioon tutkimusongelmien lisäksi tutkimuksen aihe, tavoitteet ja tutkimuskohteen ominaisuudet. Tällä tavoin kerätty tieto toi esille tarvittavaa tietoa monipuolisesti ja laajasti halutulta aihealueelta.

Haastattelin Yritys X Oy:n Yrittäjä Y:tä yhtiön neuvottelutilassa. Haastattelu nauhoitettiin nauhurilla ja litteroitiin sanatarkasti kokonaisuudessaan heti haastattelun jälkeen. Kasvokkain tapahtuneen haastattelun lisäksi haastattelin Yrittäjä Y:tä myös puhelimitse tutkimuksen edetessä. Haastattelu valittiin yhdeksi tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmäksi, koska haastattelun kautta oli mahdollista saada aineistoa suoraan ainoalta mahdolliselta tietolähteeltä ja halutuista aiheista. Haastattelutilanteessa Yrittäjä Y sai tuoda itse esille tärkeinä pitämiään seikkoja. Haastattelu oli perusteltua myös siksi, että aiheena oli ennestään kartoittamaton tapaus, josta ei ollut olemassa aiempaa tietoa. Lisäksi saatua tietoa pystyttiin luotettavasti ja joustavasti selventämään ja syventämään heti, jotta saatiin esille tutkimuksen kannalta merkittävät seikat.

Eri haastattelulajeista valitsin haastattelumuodoksi teemahaastattelun. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin keskeisiin teemoihin. Teemahaastattelun tarkoitus on tuoda haastateltavan ääni ja tulkinta esille ilman, että tutkijan näkökulma ohjaa haastateltavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.) Teemahaastattelu sopi menetelmäksi, koska haastattelu pystyttiin pitämään halutuissa aiheissa ja keskustelua oli mahdollista jatkaa ja syventää haastateltavan ja haastattelijan kiinnostuksen rajoissa. Teemahaastattelun avulla pystyttiin keräämään sellaista aineistoa, jonka pohjalta voi tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkimuskohteesta. Haastattelua varten laadin rungon haastattelussa läpikäytävistä aiheista (Liite 2).

Haastattelun teema-alueet johdettiin teoria-aineistosta ja tutkimusongelmista, joita haastattelutilanteessa lähdettiin purkamaan kysymysten avulla. Yrittäjä Y:n teemahaastattelurunko muodostui tiivistettynä seuraavanlaiseksi:

1. Yrittäjä Y:n ja Yritys X Oy:n taustatiedot:

* yrittäjän ikä, koulutus, työkokemus, perusteluita ja mielipiteitä uravalinnasta, tulevaisuuden suunnitelmat, ym.

* yrityksen historia, toimiala, organisaatorakenne, visio, arvot, ym.

2. Yritys X:n ydinprosessit:

* osaaminen ja miten se toimitetaan asiakkaille, mahdolliset verkostot, olemassa olevat resurssit ym.

3. Yritys X:n asiakkaat ja ulkoinen toimintaympäristö:

* asiakkaiden ominaisuuksia, asiakasyhteistyön arviointia, asiakkaan prosessit ym.

* kilpailutilanne, toimialan kehitys, riskit ym.

Havainnoinnin avulla on mahdollista kerätä tietoa siitä, mitä oikeasti tapahtuu ja toimivatko esimerkiksi haastateltavat kuten sanovat. Havainnoinnin suurimpana etuna on, että saadaan välitöntä tietoa tutkittavan tapauksen luonnollisessa ympäristössä. Havainnointia pidetään erinomaisena aineistonkeruumenetelmänä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta haittoina pidetään havaintojen mahdollista muistinvaraisuutta ja tutkijan resurssien riittävyttä ajan suhteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 212-214.) Käytin opinnäytetutkimuksessa osallistuvaa havainnointia, koska sen avulla lisäsin mahdollisuuksia arvioida tutkimuskohteessa esiintyviä ilmiöitä. Lisäksi sain konkreettisemmän käsityksen havaituista syy-seuraussuhteista ja sain suoraa tietoa tutkimuskohteesta.

Opinnäytetyötutkimuksen osallistuva havainnointi suunniteltiin tukemaan muita aineistonkeruumenetelmiä. Toimin Yritys X Oy:n toimistotehtävissä kevään ja kesän 2012 aikana, jolloin pääsin osallistumaan itse tutkimuksen kohteen toimintaan. Havainnoinnin aikana tutustuin mm. asiakas-, tilinpäätös ja laskutustietoihin, liiketoiminnan kannalta olennaisiin työtehtäviin ja yrittäjän arkeen. Tänä aikana sain kyselemällä tietoa suoraan yrittäjältä itseltään tukemaan omia havaintojani. Kirjasin havaintoja ylös sitä

mukaa, kun tutkimuksen kannalta merkityksellistä ilmeni. Hyödynsin havaintoja myöhemmin tutkimustulosten kuvaamisessa, analysoinnissa ja tulkinnessa.

Tutkimuksen aineistona voidaan pitää myös erilaisia dokumentteja kuten esimerkiksi päiväkirjoja. Päiväkirjaa voidaan pitää kyselylomakkeena, johon päiväkirjan täyttäjällä on tutkimuksessa käytettäviä tietoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 220.) Käytin opinnäytetutkimuksessa kolmantena aineistonkeruumenetelmänä työajanseurantaan liittyvää päiväkirjaa. Työajanseuranta varten laadin Excel-ohjelmalla lomakkeen (liite 3.), johon yrittäjä merkitsi päivämäärän, suoritettujen työn ja työkohteen, sijainnin ja käytetyt työtunnit. Seurantajakso oli yksi viikko. Työajanseurannan avulla halusin kerätä tietoa yrittäjän arjesta, työkohteiden määrästä, sijainneista ja kohteissa käytetystä ajasta.

Tutkimuksen aineistoa kerättiin kolmella eri menetelmällä ja suhteellisen pitkän ajanjakson aikana, tästä johtuen analysoin aineistoa sitä mukaa, kun aineistoa kertyi. Joiltain osin jouduin täydentämään teemahaastattelua puhelinhaastattelun avulla. Käsittelin tutkimusaineiston ”käsityönä” eli lajittelin aineistoa tutkimusongelmittain. Johdin tutkimusongelmista lyhyet otsikot, joiden alle poimin merkittävät huomiot ensin lyhyinä merkintöinä, jotka raportointivaiheessa purin ja avasin tekstiksi.

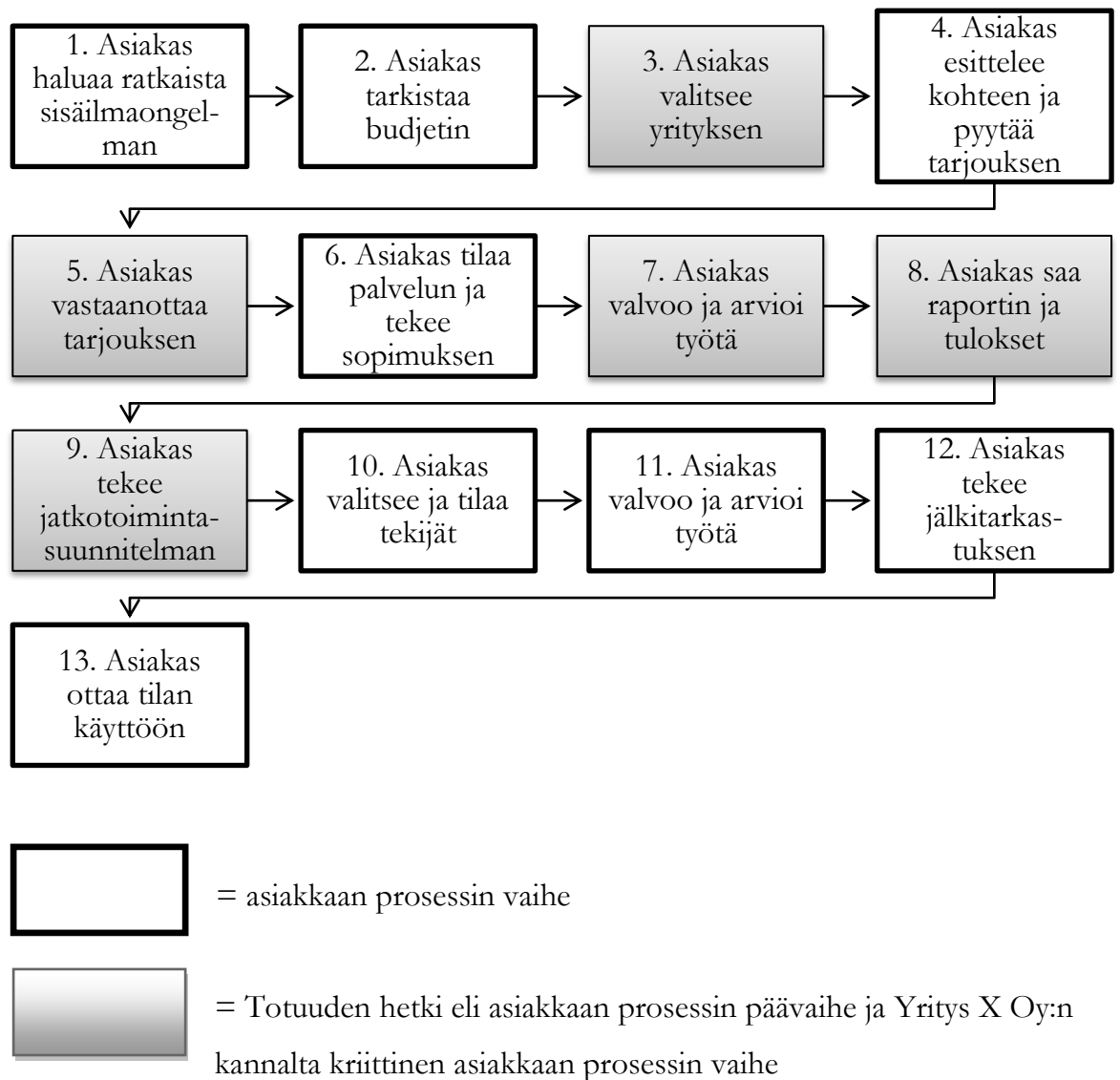
Tutkimuksen tuloksia analysoitiin teorialähtöisesti ja aineistosta tunnistettiin tutkimusongelmien kannalta olennaiset asiat. Havaintoaineistosta poimittiin tiedot, joiden perusteella tunnistettiin Yritys X Oy:n ydinprosessit, laadittiin kuvaukset ydinprosesseista, eroteltiin ongelmakohdat ja pohdittiin vaihtoehtoisia toimintamalleja. Tunnistamisen ja kuvaamisen aikana olin yhteistyössä Yrittäjä Y:n kanssa, jotta ydinprosessit saataisiin kuvattua mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen tuloksena syntyneet nykyiset ydinprosessit on kuvattu vuokaavioina. Raportin luettavuuden parantamiseksi kaaviot esitetään liitteissä 4, 5 ja 6.

4 Ydinprosessit Yritys X Oy:ssä

4.1 Yritys X Oy:n ydinprosessien tunnistaminen

Yritys X Oy:n ydinprosesseja lähdettiin tunnistamaan sen asiakkaiden prosessien kautta. Yritys X Oy:n tapauksessa asiakkaan käsite on hieman moniselitteinen. Sisäilmatutkimuksesta tilauspäättökseen tekevä taho saattaa monesti olla eri kuin tiloja käyttävä ja mahdollisen sisäilmaongelman käytännössä kohtaava taho. Tilauksen tekijä ei myöskään ole välttämättä kiinteistön omistaja. Kiinteistön saattaa omistaa yritys tai yhteisö, joka on vuokrannut tilan esimerkiksi päiväkotitoimintaan. Tällaisessa tapauksessa ensimmäinen ilmanvaihto-, sisäilma- tai rakennetutkimuksen tarveimpulssi useimmiten tulee vuokralaiselta, jonka aloitteesta kiinteistön omistaja lähtee selvittämään asiaa usein isännöitsijän kanssa.

Yrittäjä Y nimesi avainasiakkaakseen A:n, jonka tilausprosessista laadin kolmestatoista eri vaiheesta koostuvan prosessikaavion (kuvio 6.). Yrittäjä Y on työskennellyt useita vuosia avainasiakkaansa palveluksessa, joten yrittäjällä oli tietoa asiakkaan tilausprosessin etenemisestä. Avainasiakkaan prosessikuvausta voidaan soveltaa myös muihin asiakkaisiin. Yritys X Oy:n asiakas on aina se taho, joka on sisäilmatutkimuksen tilaaja eli taho, jolle raportoidaan.



Kuvio 6. Asiakas A:n tilausprosessi (Yrittäjä Y. 9.5.2012; 23.5.2012)

Kuvion 6 mukaisesti asiakkaan tilausprosessi alkaa asiakkaan halusta ratkaista sisäilmaongelma (vaihe 1.). Tässä vaiheessa kiinteistön omistaja tai toisinaan myös vuokralainen ottaa yhteyttä ensisijaisesti isännöitsijään, jolla on valtuudet lähteä viemään tilausprosessia eteenpäin. Vaihtoehtoisesti kiinteistön omistaja hoitaa itse tilausprosessia eteenpäin. Tilausprosessi etenee joka tapauksessa samalla tavoin, oli tilaajana isännöitsijä tai kiinteistön omistaja tai muu tehtävään valtuutettu taho. Asiakkaan tilausprosessi lähtee liikkeelle, kun tilaajalla ilmenee tarve koko rakennuksen tai sen jonkun yksittäisen osan tutkimukselle. Yritys X Oy:n tapauksessa asiakkaana eli tilaajana on pääsääntöisesti isännöitsijä. (Yrittäjä Y. 9.5.2012)

Seuraavaksi tilaaja tarkistaa vuotuisiin ylläpitokorjauksiin tai suurempiin korjaushankkeisiin budjetoidun määrärahatilanteen (vaihe 2.). Vuosibudjetti määrittelee kussakin tilanteessa tilattavan työn mahdollisuudet ja laajuuden. Asiakkaan tilausprosessi etenee seuraavaan vaiheeseen, jossa tilaaja ottaa selvää vaihtoehdoista tarvittavan tutkimuksen suorittamiseksi (vaihe 3.). Toisinaan tilaajalla on heti tiedossa halutun työn suorittaja. Tilaajalla voi olla jo kontakteja aiemmista vastaavista tutkimuksista tai kohteesta on esimerkiksi vuosisopimus valmiina, jolloin tarjouskilpailua ei tarvita. Mikäli kohteeseen tehtävä tutkimus pitää kilpailuttaa, valitsee tilaaja yhden tai useamman tutkimuksia tekevän yrityksen, joilta haluaisi tarjouksen tarvittavasta tutkimuksesta. (Yrittäjä Y. 9.5.2012)

Asiakkaan tilausprosessin edettyä yhteydenottovaiheeseen, antaa tilaaja tutkijayrityksille tarvittavat esitiedot tutkimuskohteesta (vaihe 4.). Kohteessa tehdään esikatselmus joko tilaajan tai ko. tilan käyttäjän ja potentiaalisen tutkijan kanssa. Joissain tapauksissa esikatselmuksessa on läsnä tilaaja, tilan käyttäjä ja tutkimuksen mahdollisesti tekevän yrityksen edustaja. Tilaaja antaa tarpeellisen tiedon kohteesta ja aikataulusta. Kilpailutuksen vaativista kohteista annetaan lisäksi tiedot tarjouksen tekemiseen liittyvistä muotoseikoista. Seuraavassa vaiheessa tilaaja vastaanottaa tutkimuksia tekeviltä yrityksiltä tarjoukset (vaihe 5.). Tarjousten perusteella tilaaja tilaa työn valitsemaltaan yritykseltä (vaihe 6.). Tilaaja tekee tutkimuksen tekijän kanssa useimmiten kirjallisen sopimuksen, jossa rajataan tilattava työ. Kirjallinen sopimus on käytännössä tilaajaorganisaation vahvistama kirjallinen tilaus, jossa yksilöidään tilattu työ. Joissain tapauksissa sopimus on pelkkä suullinen ja vapaamuotoinen pyyntö suorittaa työ. (Yrittäjä Y. 9.5.2012)

Varsinainen tutkimusvaihe (vaihe 7.) ei juuri aiheuta tilaajalle toimenpiteitä, vaan tilaaja valvoo ja arvioi työtä haluamallaan tarkkuudella. Joissain tapauksissa tilaaja käy kohteessa paikan päällä arvioimassa tilannetta ja tutustumassa tutkimuksen edistymiseen. Toisinaan tilaajalle riittää, että tutkija pitää tilaajan puhelimitse ajan tasalla. Tutkimustyötä suorittava yritys pyytää tilaajalta mahdollisesti kohdekuvia tai muuta informaatiota. Lisäksi tilaajalle raportoidaan suullisesti tutkimustuloksista, jotka vaativat kiireellisiä toimenpiteitä. Tutkija suorittaa kohteessa tutkimuksen loppuun, jonka jälkeen tilaaja saa tuloksista kirjallisen raportin (vaihe 8.). Raportin perusteella tilaaja tekee päätöksen mahdollisista jatkotoimista (vaihe 9.). Mikäli korjauksia tai jatkotoimia tarvitaan, pro-

sessi etenee kuvion 6 mukaisesti korjauksen tekijöiden valintaan (vaihe 10.). Tilaajalla on vaihtoehtoina valita korjaustöiden suorittajat joko omasta organisaatiosta, sopimusyrityksestä tai vapaan tarjouskilpailun kautta. Joka tapauksessa korjaustoimet edellyttävät jonkin asteista valvontaa ja jälkitarkastusta (vaiheet 11-12.). Asiakkaan tilausprosessi sisäilmaongelman osalta päättyy, kun tilojen käyttäjä ottaa tilan jälleen käyttöön tai jatkaa toimintaansa (vaihe 13.). (Yrittäjä Y. 9.5.2012)

Asiakkaan prosessin läpi käymisen jälkeen asiakkaan tilausprosessista valittiin Yritys X Oy:n kannalta kriittiset vaiheet eli ns. totuuden hetket, jolloin tapahtuman eteneminen Yritys X Oy:n kannalta onnistuneeseen lopputulokseen on asiakkaan käsissä. Totuuden hetket ovat myös asiakkaan prosessin päävaiheita. Nämä vaiheet on merkitty kuvioon 6 tummennettuina. Valitsemiani kriittisiä kohtia ovat:

- tutkijatahon tai -yrityksen valinta (vaihe 3.),
- tarjouksen vastaanotto (vaihe 5.),
- työn valvonta ja arviointi (vaihe 7.),
- raportin ja tutkimustulosten vastaanotto (vaihe 8.) ja
- jatkotoimintasuunnitelman teko (vaihe 9.).

Ensimmäinen ja kaikkein kriittisin vaihe on kun asiakas valitsee tutkimuksen suorittavan yrityksen (vaihe 3.). Tutkimuskohde määrittelee joissain tapauksissa asiakkaan valitsemien yrityksen, sillä asiakkaalla saattaa olla esimerkiksi valmiiksi kilpailutettu vuosisopimus tai muut selkeät perusteet valita kokonaisedullisin toimija. Toisinaan asiakkaalla on useita vaihtoehtoja työn tekijäksi, jolloin valitsemiskriteereinä ovat mm. osaaminen, maine, saatavuus ja käytössä olevat mittarit ja laitteet. (Yrittäjä Y. 15.8.2012)

Seuraava kriittinen vaihe on tarjouksen vastaanotto. Yksi tärkeimmistä tutkimusyrityksen valintaan vaikuttavista asioista on tutkimusyrityksen tekemä tarjous ja tarjouksen sisältö. Tarjouksessa ratkaisevinta on hinta eli tarjouspyyntöihin on erittäin tärkeää osata laskea tarjottava hinta oikein (Yrittäjä Y. 23.5.2012). Yrityksen pitää saada työstä riittävä ja vallitsevan hinnoittelupolitiikan mukainen korvaus, mutta tarjouksen pitää olla myös kilpailukykyinen. Yleisesti ottaen tarjouksen laatimisessa huomionarvoista on

tietää tilauspäättöksen tekevä taho, tarjousten vertailun olennaiset kohdat ja tarjouksen toimittamiseen liittyvät muutoseikat.

Mikäli tarjous poikii toimeksiannon, on tutkimus ilman muuta suoritettava asianmukaisesti ja tehdyn sopimuksen mukaisesti. Erittäin tärkeässä roolissa on tutkimuksen tuloksena asiakkaalle toimitettava raportti, sillä monesti asiakas ei ole paikalla tutkimusta tehdessä vaan asiakkaalle ainoa työn näkyvä osa on raportti. Luotettava, selkeä ja asiakkaan tarpeisiin soveltuva raportti lisää yrityksen mahdollisuuksia asiakassuhteen jatkumiselle ja on osa yrityksen markkinointia. Mikäli tutkitussa kohteessa tarvitsee tehdä korjauksia tai muutoksia, on Yritys X Oy:n kannalta kriittinen osa myös raportin toimittamisen jälkeinen jatkosuunnitelman teko. Tässä kohdassa on mahdollisuus lisämyyntiin, kun tarjotaan konsultointipalvelua tai järjestetään asiakkaan toimeksiannon mukaisesti vaikka koko korjausprosessi jälkitarkastusta myöden. (Yrittäjä Y. 23.5.2012)

4.2 Yritys X Oy:n ydinprosessien määrittely ja prosessikartan mallintaminen

Yritys X Oy:n ydinprosesseja lähdettiin tunnistamaan asiakkaan prosessista poimittujen totuuden hetkien kautta. Pohdin jokaisen hetken osalta, että mikä asiakkaan kulloinkinkin tarve on ja miten Yritys X Oy tyydyttää tätä tarvetta, jotta lopputuloksena on asiakastyytyväisyys. Keräsin tietoa asiakkaiden tarpeista myös laskutustiedoista. Yritys X Oy:n asiakkaiden tarpeet liittyvät koko kiinteistöjen tai niiden osien ylläpitoon sisäilman, ilmanvaihdon tai rakenteiden osalta. Tarkemmin eriteltyinä tarpeet jakautuvat kärkeällä jaolla kolmeen ryhmään:

1. Ennaltaehkäisy:

Asiakas haluaa pitää kiinteistön olosuhteet ja laadun halutulla tasolla eli asiakkaalla on tarve tarkastus- tai mittauspäalvelulle, jolla varmistetaan kohteen säilyminen käyttö- ja toimintakunnossa.

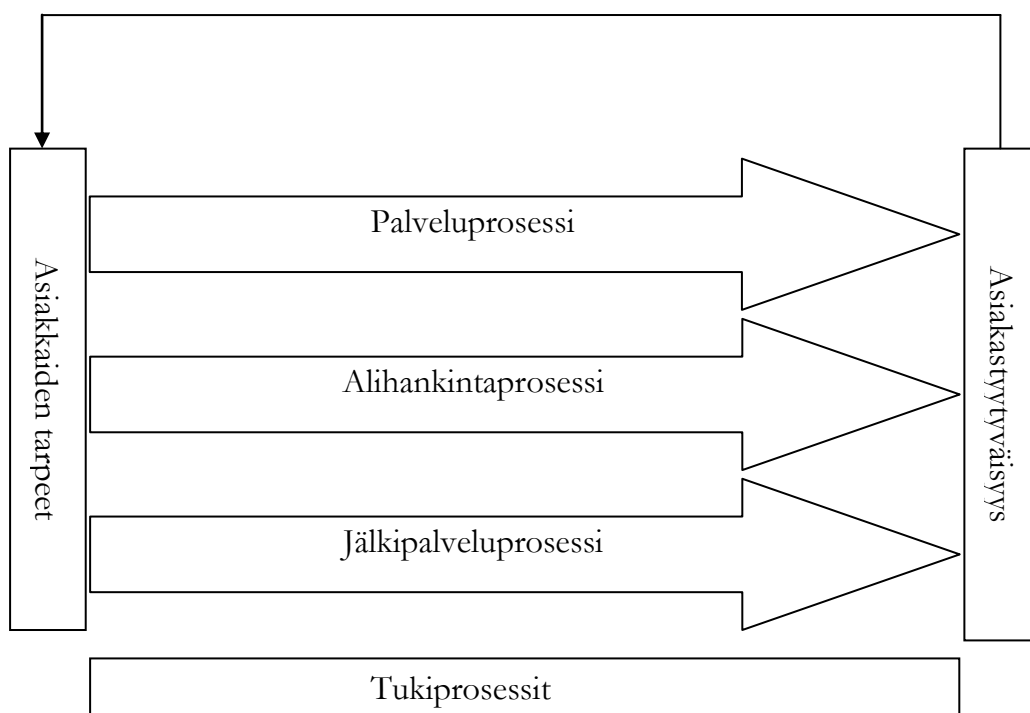
2. Jo ilmenneiden vikojen/ongelmien tutkiminen ja analysointi:

Asiakas kokee, että kiinteistön tila rakenteiden, sisäilman tai ilmanvaihdon osalta ei ole halutulla tasolla ja kohteessa on mahdollisesti havaittu vikoja tai ongelmia. Asiakkaalla on tarve kartoittaa tilanne ongelmien osalta ja löytää syyt ongelmille.

3. Korjaustoimenpiteet:

Asiakkaalla on näyttöä kiinteistössä olevista vioista, jotka tulisi uusia tai korjata. Asiakkaalla on tarve tietää mitä pitää tehdä, kuka tekee ja miten kiinteistön kunnan saa sellaiselle tasolle, että tila saadaan tarvittavaan käyttö- tai toimintakuntoon.

Näiden tarpeiden pohjalta laadin kuviossa 7 esitetyn karkeatasoisen prosessikartan, jonka avulla hahmottuu Yritys X Oy:n toiminnan kokonaiskuva. Huomionarvoista mielestäni on, että ydinprosessit ovat aina olemassa, vaikka yrityksen organisaatio koostuisi vain yhdestä henkilöstä. Tunnistin Yritys X Oy:n keskeisestä toiminnasta kolme ydinprosessia, joiden kautta yrityksen kassavirta muodostuu. Tunnistusvaiheen jälkeen annoin prosesseille ns. ”työnimet”, koska prosessien sisällöstä ei minulla ollut vielä tässä vaiheessa varsinaista käsitystä ja lopullinen nimeäminen kannattaa tehdä vasta prosessin yksityiskohtaisemman kuvaamisen jälkeen. Tutkimuksen etenemisen ja tulosten seuraamisen helpottamiseksi käytän kuitenkin jo tässä vaiheessa prosesseille tutkimuksen loppuvaiheessa annettuja nimiä: palveluprosessi, alihankintaprosessi ja jälkipalveluprosessi.



Kuvio 7. Yritys X Oy:n prosessikartta

Käytin prosessin rajaamisen apuna alussa kartoitettuja asiakkaan tarpeita ja pyrin pitämään rajaamisen kirjallisuudessa esitettyjen suosituksen mukaisesti tässä vaiheessa mahdollisimman yksinkertaisena. Tutkimuskohde on organisaatioltaan yksinkertainen, joten en kokenut tarpeellisenä lähteä tekemään myöskään prosessityöstä tarpeettoman monimutkaista ja vaikeasti käsitettävää.

Prosessikartassa lähdetään liikkeelle asiakkaiden tarpeista, päädytään kolmen ydinprosessin; palvelu-, alihankinta- ja jälkipalveluprosessin kautta asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta palveluiden kysynnän säilyttämiseen. Kolmen ydinprosessin lisäksi kohdeyrityksessä on muutakin toimintaa, jotka ovat yrityksen tukiprosesseja eli tukevat yrityksen varsinaista ydinliiketoimintaa. Tukiprosessit ovat luonnollisesti olemassa, mutta ne rajattiin pois tästä tutkimuksesta.

4.3 Yritys X Oy:n ydinprosessien kuvaukset

Yritys X Oy:n ydinprosessien tunnistamisen jälkeen jokainen ydinprosessi kuvattiin siten, että olennaiset asiat ja toimijat ovat mukana. Olennaisuuteen vaikuttaa prosessikuvauksen käyttötarkoitus. Käyttötarkoitus vaikuttaa kuvaustarkkuuteen ja prosessien rajaamiseen. Opinnäytetyön toimeksiantajan prosesseja ei ole kuvattu aiemmin, joten tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tuoda kohdeyrityksen toiminta havainnolliseen muotoon ja dokumentoida yrityksen tärkeimpien toimintojen työkulut. Prosessien kuvauksen käyttötarkoitus hyödyttää yrittäjää, jotta hänen on helpompi hahmottaa mahdolliset ongelmakohdat ja kehittämistä vaativat osat. Ydinprosessien ”paloittelun” kautta pyrittiin tuomaan esille nykyisen toiminnan ongelmat ja resursseja hukkaavat tekijät.

4.3.1 Palveluprosessi

Palveluprosessi lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta, johon Yritys X Oy pyrkii tarjoamaan ratkaisun ydinosaamisensa avulla. Palveluprosessin prosessikaavio on esitetty liitteessä 4. Asiakkaan eli tilaajan tarve saattaa liittyä kiinteistön sisäilmaan tai rakenteisiin liittyviin ennaltaehkäiseviin tarpeisiin tai havaittujen ongelmien ratkaisu- tai selvitystarpeisiin. Palveluprosessi päättyy tilaajan vastaanottamaan raporttiin ja tutkimustuloksiin, joiden avulla tilaaja saa ratkaisun lähtötilanteen tarpeeseen. Palveluprosessin lähtö-

tilanteen eli asiakkaan tarpeen ja lopputilanteen eli asiakastyytyvyyden väliin sisältyvät osat yhdessä muodostavat Yritys X Oy:n palveluprosessin.

Palveluprosessi lähtee liikkeelle asiakkaan eli tilaajan yhteydenotosta. Yhteydenotto tapahtuu puhelimitse tai sähköpostitse. Tilaaaja esittelee tarvitsemansa palvelun ja sopii Yritys X Oy:n kanssa esitutkimuksesta. Mikäli tilaaja on eri taho kuin tutkittavan tilan käyttäjä, pitää tilan käyttäjän kanssa sopia sopiva ajankohta esitutkimukselle. Vaihtoehtoina on, että Yritys X Oy yhteyttä käyttäjään ja sopii esitutkimukselle sopivan ajankohdan tai sitten työn tilaaja hoitaa asian. Esitutkimuksessa on usein mukana työn tilaaja, joka esittelee ongelman kohteet. Toisinaan, mikäli kyseessä on selkeä perustarkastuksen tyyppinen ongelma, jo tässä vaiheessa asiakkaalle voidaan tarjota ratkaisu ongelmaan ja Yritys X Oy pääsee laskuttamaan tehdystä työstä.

Toinen vaihtoehto on tehdä huolellinen katselmus kohteessa ja sovitaan tilaajan kanssa toimintasuunnitelma ja rajataan mahdollisuuksien mukaan asiakkaan tarvitsema palvelu. Mikäli esikatselmus ja toimintasuunnitelma poikivat tarjouspyynnön, Yrittäjä Y laskee tilaajalle tarjouspyynnön mukaisesti tarjouksen. Tarjouspyyntö saattaa olla suullinen tai kirjallinen. Tarjous saattaa olla tuntimäärään perustuva tai urakkatarjous, joka lähetetään kirjallisesti asiakkaalle useimmiten sähköpostilla. Tarjouksen hyväksyminen tapahtuu kiireellisissä tapauksissa puhelimitse, joka myöhemmin vahvistetaan kirjallisella tilauksella. Toisinaan kirjallinen tilaus tulee heti tarjouksen hyväksymisen myötä. Jos tehty tarjous hyväksytään, Yrittäjä Y sopii tilaajan kanssa tutkimuksen aikataulun ja valmistelle tehtävää tutkimustyötä. Valmisteluihin kuuluu mm. tarvittavan välineistön kerääminen ja rakenne, iv- ym. piirustusten hankkiminen.

Yrittäjä Y sopii tutkimuksen suoritusajankohdan joko tilaajan tai käyttäjän kanssa. Varsinaisen tutkimuksen aikana ei tilaaja ole yleensä läsnä. Tapauksesta riippuen Yrittäjä Y suorittaa tutkimuskohteessa tarvittavat tutkimukset, kerää ja toimittaa mahdolliset näytteet auktorisoituun laboratorioon analysoitavaksi. Näytteet toimitetaan laboratorioon henkilökohtaisesti eli Yrittäjä Y kuljettaa ja vie näytteet itse. Analyysivastausten saapuminen laboratoriosta kestää näytteestä riippuen 1-3 viikkoa. Mikäli tutkimuksessa ilmenee tilaajan kannalta kiireellisiä toimenpiteitä vaativia seikkoja, Yritys X Oy ilmoittaa näistä viipymättä tilaajalle. Muussa tapauksessa Yrittäjä Y kirjoittaa tekemästään tutki-

muksesta raportin tilaajalle. Mikäli kohteesta on otettu näytteitä, sisältää raportti myös selvityksen saaduista laboratoriotuloksista. Raportti toimitetaan asiakkaalle pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä. Viimeisenä vaiheena on tutkimustyön laskutus. Yritys X lähettää laskuja sekä postitse että sähköisesti, riippuen tilaajan toimintatavoista. Tilaaja pystyy saamansa raportin ja mahdollisesti Yrittäjä Y:ltä saamansa konsultaation perusteella tekemään mahdollisesti tarvittavat jatkotoimenpiteet.

4.3.2 Alihankintaprosessi

Alihankintaprosessi lähtee liikkeelle sellaisesta tilaajan tarpeesta, johon Yritys X Oy ei pysty suoranaisesti vastaamaan, mutta pystyy ja haluaa hankkimaan verkostojensa kautta tarvetta vastaavaa palvelua. Alihankintaprosessin prosessikuvaus on esitetty liitteessä 5. Yrittäjä Y toimii yksinyrittäjänä, joten resurssit ovat pakostakin rajalliset. Pystyäkseen kuitenkin palvelemaan asiakkaitaan mahdollisimman laaja-alaisesti kannattavuutta unohtamatta, Yrittäjä Y on ratkaissut resurssiongelman verkostoitumalla eri alojen yrittäjien kanssa. Verkostot ovat muodostuneet työ- ja yrittäjäuran aikana, mutta ennen kaikkea verkostoituminen on tapahtunut opiskeluaikana. Suhteita on luotu myös sisäilmatutkimukseen liittyvissä seminaareissa ja koulutuksissa.

Alihankintaprosessissa tilaajan tarve saattaa vaatia sellaista laitteistoa, jota Yritys X Oy:n ei kannata hankkia omaksi tai tilaajan toimeksianto saattaa vaatia osittain sellaista erityisosaamista, joka Yritys X Oy:n kannattaa hankkia ulkopuoliselta taholta. Yritys X Oy:n tarvitsemia alihankintapalveluita ovat mikrobiologin tekemät mikrobitutkimukset, kosteus- ja kanavatarkastukset, rakenteiden avaamiset ja ilmamäärien mittaukset. Alihankintaprosessi käynnistyy, kun palveluprosessin yhteydessä Yrittäjä Y tunnistaa tilaajan tarpeen ja käynnistää alihankintaprosessin. Tarpeen tunnistus tapahtuu joko jo tilaajan ottaessa ensimmäistä kertaa yhteyttä, esitutkimuksen yhteydessä tai varsinaisen tutkimuksen edetessä.

Tarpeen tunnistamisen jälkeen Yrittäjä Y ottaa yhteyttä tapaukseen sopivaan alihankkijaan, jonka kanssa sovitaan työn suorittamisesta. Yhteydenotto hoituu yleensä puhelimitse, joskus kasvokkain kun Yrittäjä Y tapaa alihankkijan esimerkiksi jonkin toisen tutkimuskohteen yhteydessä. Pienemmät työt hoituvat yleensä ilman alihankkijan etukäteen tekemää tarjousta, mutta isommista töistä Yritys X Oy pyytää tarjousta alihank-

kijalta, jotta Yrittäjä Y pystyy laskemaan tarjouksen tilaajalle. Alihankkijalta tarjous pyydetään yleensä puhelimitse. Alihankintaprosessi etenee tarjousten suhteen samalla tavoin tilaajan kanssa eli Yrittäjä Y lähettää kokonaistyöstä tarjouksen tilaajalle yleensä sähköpostitse.

Mikäli tilaaja hyväksyy Yritys X Oy:n tekemän tarjouksen, Yrittäjä Y tilaa palvelun puhelimitse alihankkijalta. Yritys X Oy valvoo ja arvioi alihankkijan tekemää työtä. Tutkitavasta tapauksesta riippuen Yrittäjä Y työskentelee tutkimuskohteessa yhdessä ja samanaikaisesti alihankkijan kanssa, jolloin valvonta ja arviointi hoituvat samanaikaisesti. Toisinaan alihankkija käy suorittamassa tilatun tehtävän, jonka jälkeen Yrittäjä Y saa sähköpostilla alihankkijalta raportin ja mahdollisesti samalla myös laskun alihankkijan tekemästä työstä. Joissakin tapauksissa Yrittäjä Y käy suorittamassa jälkitarkastuksen vielä erikseen, mutta useimmiten riittää alihankkijan raportointi kohteesta. Tämän jälkeen Yritys X Oy kerää yhteen kaikki tarvittavat tiedot tilaajan raporttia varten ja raportoi lopuksi tilaajataholle. Myös tässä prosessissa Yritys X Oy laskuttaa raportin lähettämisen jälkeen ja tilaaja pystyy saamansa raportin ja mahdollisesti Yrittäjä Y:ltä saamansa konsultaation perusteella tekemään mahdollisesti tarvittavat jatkotoimenpiteet.

4.3.3 Jälkipalveluprosessi

Yritys X Oy:n kolmanneksi ydinprosessiksi tunnistettiin jälkipalveluprosessi, joka on kuvattu liitteessä 6. Jälkipalveluprosessilla tarkoitetaan suoritettujen sisäilma- tai rakenne-tutkimuksen tulosten operatiivista osuutta eli tutkimustuloksista johdettuja käytännön huolto- tai korjaustoimenpiteitä sekä niiden valvontaa ja arviointia. Prosessin tarkoitus on auttaa asiakasta toteuttamaan tarvittavat toimenpiteet kiinteistökohteen saamiseksi tarvittavaan käyttö- ja toimintakuntoon. Jälkipalveluprosessi lähtee liikkeelle tilaajan tarpeesta toteuttaa tutkimusraportin esittämät toimenpiteet ja päättyy tilaajan tyydytetyyn tarpeeseen, jolloin kiinteistö saadaan sisäilman tai rakenteiden osalta halutulle tasolle.

Jälkipalveluprosessi lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta saada tutkitun kohteen tilat jatkotoimenpidesuosituksen mukaisesti korjattua tai huollettua. Tilaaja tarvitsee lisätietoja jatkotoimenpiteistä ja ottaa jälleen yhteyttä Yrittäjä Y:hyn toimenpiteiden aloittamiseksi. Yrittäjä Y:n arvion mukaan noin 30 %:issa tapauksissa tilaaja saattaa antaa heti

selkeän toimeksiannon jatkotoimista Yrittäjä Y:lle (Yrittäjä Y. 15.8.2012). Jatkotoimenpiteisiin liittyvä tilaus tapahtuu puhelimitse tai sähköpostitse. Yritys X Oy:n rooli jatkotoimenpiteissä on useimmiten työn valvonta, jälkitarkastus ja raportointi.

Varsinaisten huolto- ja korjaustoimenpiteiden tilaaminen vaihtelee tilaajasta riippuen. Isommat tilaajaorganisaatiot teettävät jatkotoimenpiteet oman organisaationsa resursseilla. Pienessä määrin Yritys X Oy valtuutetaan myös etsimään suorittajat. Yritys X Oy valvoo toimenpiteiden suorittamista lähinnä ohjeistamalla sekä kohteessa että puhelimitse. Töiden lopuksi Yrittäjä Y suorittaa paikan päällä kohteessa jälkitarkastuksen. Jälkitarkastus raportoidaan kirjallisesti tilaajalle, jonka jälkeen Yritys X Oy pääsee omalta osaltaan laskuttamaan ja tilaaja saa kohteen käyttöönsä.

4.4 Ydinprosessien arviointi ja ongelmakohdat

Arvioin toimeksiantajan ydinprosesseja keräämällä empiirisestä aineistosta esiin nousseita ongelmia. Tutkin prosessikaavioita sekä kokonaisuutena, että yksittäisten tehtävien tasolla. Etsin niistä sekä vahvuuksia että aikaa ja resursseja hukkaavia tekijöitä. Tavoitteena oli löytää sellaisia asioita, jotka ovat tärkeitä asiakkaan kannalta ja osoittaa asiat, jotka eivät tuota prosessiin lisäarvoa. Kohdeyritys on palveluja tuottava organisaatio, joten prosessikaaviot eivät kaikissa tilanteissa etene täsmälleen samalla tavalla. Asiakkaan taholta tulevat toiveet tai muuttuvat tarpeet muuttavat prosessin etenemistä, mutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta oleellista on löytää esiin tämän hetkiset ongelmakohdat, joita yrittäjä saa halutessaan lähteä tulevaisuudessa kehittämään.

Palveluprosessi:

Yritys X Oy on pieni yhden ihmisen varassa toimiva yritys, josta johtuen yrityksen palveluprosessi on työvaiheiden osalta kohtuullisen selkeä. Päätöksenteko ja informaation kulku on nopeaa, eikä päällekkäisyyksiä juuri esiinny. Toisaalta yhden ihmisen resurssit ovat myös rajalliset, joten prosessin osien välissä esiintyy sekä resurssien vähäisyydestä että asiakkaan prosesseista johtuvia viivytyksiä ja hitautta. Resurssiongelma tulee esiin erityisesti silloin, kun eri tahdissa eteneviä tutkimuksia on samanaikaisesti käynnissä useita. Yksinyrittäjä ei aina pääse paikalle silloin, kun asiakas tarvitsisi. Toisinaan asiakkaalle joudutaan myymään ”ei-oota”, koska uusia tilauksia ei pystytä resurssipulan vuoksi ottamaan vastaan. Resurssien vähäisyys näkyy myös kassavirtojen tehottomuu-

nessa. Yksinyrittäjän pitää olla sekä suorittamassa tutkimuksia kohteissa että istumassa tietokoneen ääressä raportoimassa asiakkaalle. Mikäli raportointiin kuluu aikaa runsaasti, viivästyy myös laskuttaminen ja rahan siirtyminen asiakkaalta Yritys X Oy:lle.

Yritys X Oy:llä on hyvin vakiintunut asiakaskunta, joiden kanssa yhteistyötä on tehty vuosia. Yrittäjä Y:n suhteet joihinkin tilaajiin saattavat olla hyvin tuttavalliset ja prosessi etenee useimmiten hyvässä yhteisymmärryksessä. Tämän haittana ovat kuitenkin epämuodolliset ja usein suullisesti tehdyt tilaukset. Epämuodollisilla tilauksilla tarkoitan tilaajan tekemiä tarjouspyyntöjä tai palvelun tilauksia, joissa tilattua palvelua ei ole rajattu riittävän hyvin. Asiakas saattaa kuvailla ongelmatilanteen puhelimitse ja pyytää Yrittäjä Y:tä hoitamaan tilanteen kuntoon.

Koska nykyään mont kertaa ongelma on se, että asiakas saattaa soittaa, että tuolla on joku vika – hoida homma. Tää on mun mielestä ...on väärä tapa, koska silloin se lähtee, lähtee rönnyilemään ja menemään niin moneen eri suuntaan, et sit äkkii häviää se perusasia, et minkä takia sinne ollaan menty. (Yrittäjä Y. 9.5.2012)

Ilman selkeitä rajoituksia tilaajalla ja Yritys X Oy:llä ei ole selkeää käsitystä tehtävän työn tarkasta sisällöstä. Asiakkaalle saattaa jäädä kuva, että tarvittavaa työtä ei ole kaikilta osin tehty tai sitten Yritys X Oy tekee ei-tilattua työtä, eikä saa korvausta kaikesta tekemästään työstä.

Uskoisin, että mediassa lisääntynyt kirjoittelu sisäilmaongelmista ja sisäilman vaikutuksista lisää Yritys X Oy:n tarjoamien palvelujen kysyntää. Yritys X Oy haluaa kuitenkin rajata asiakaskuntaansa vain yrityksiin ja julkisen sektorin toimijoihin. Yrittäjä Y:lle tulee enenevässä määrin kyselyitä kuluttajilta puhelimitse ja sähköpostitse. Näihin kyselyihin vastaaminen vie aikaa varsinaiselta työnteolta. Yrityksen verkkosivujen muokkaaminen selkeämmin yritysasiakkaita palveleviksi saattaisi vähentää kuluttaja-asiakkaiden yhteydenottoja ja vapauttaisi yksinyrittäjän aikaa.

Esitutkimusta ja varsinaista tutkimusta saattaa hidastaa tutkimuskohteen käyttäjä, joka ei ole asiakkaan eli tilaajan roolissa, mutta kokee kuitenkin olevansa oikeutettu tietämään tutkimuksen yksityiskohdista. Yritys X Oy:n periaatteisiin ja tilaajien etuihin kuuluu, että tutkimuksesta raportoidaan vain tilaajataholle. Tutkimuskohteena olevien tilo-

jen käyttäjä saattaa soitella toistuvasti lisätietojen toivossa tai sitten hidastaa tutkimuksen etenemistä muilla tavoin. Toisinaan tilaajan ja käyttäjän edut ovat keskenään ristiriidassa. Tällaisesta on esimerkkinä mm. tapaus, jossa käyttäjä uskoo kohteessa olevan sisäilmaongelma, mutta tutkimukset eivät osoita sitä todeksi. Käyttäjä haluaa laajat tutkimukset ja tavallaan petetty, koska hänen mielestään asian eteen ei tehdä riittävästi. Toisinaan tilanne on päinvastainen: tilaajan etu edellyttää laajoja tutkimuksia, jotka mahdollisesti haittaavat tai estävät tiloja käyttävän toimintaa. Tällaiset tilanteet aiheuttavat paitsi mahdollisia konflikteja myös hidastavat palveluprosessin etenemistä.

...jos saat paikan, et on periaatteessa rakennus kunnossa ja et löydä näytteistä vaik on otettu näytteitä ja sit tutkittu muutenki paikkaa paljo, ni ei löydy ongelmii, ni myös se saattaa olla ongelma. Sit joku saattaa olla kiukkunen siitä, et hänen mielestään täällä on ongelma. (Yrittäjä Y. 9.5.2012)

Joissain tapauksissa palveluprosessin etenemisen hitauteen vaikuttaa jokin ulkopuolinen tekijä. Esimerkiksi tutkimuskohteeseen ovia avaamaan tilattu huoltomies ei saavu paikalle sovittuna ajankohtana tai häntä ei tavoiteta lainkaan ja näin ollen tutkimusta ei päästä aloittamaan sovitus. Toisinaan taas tarvittavaa informaatiota ei ole saatavissa riittävästi, että tutkimus päästäisiin aloittamaan. Tästä esimerkkinä on tutkimuskohteen rakennuspiirustusten tai muiden kohdekuvien puuttuminen. Rakennuspiirustusten hankkiminen on yksi esimerkki sellaisista ei-tilatuista töistä, joihin Yrittäjä Y joutuu käyttämään aikaa ja rahaa, mutta ei pääse laskuttamaan käyttämästään ajasta, koska etukäteen ei ole ollut tiedossa, että tilaajalla ei ko. kuvia ole.

Resursseja kuluu hukkaan sellaisissa tapauksissa, jolloin esitutkimuksessa selviää, ettei Yritys X Oy pysty jostakin syystä tarjoamaan asiakkaalle ratkaisua. Esitutkimuksesta ei laskuteta, mikäli asiakas ei tilaa tutkimusta. Lisäksi palveluprosessissa syntyy kustannuksia ja aikahukkaa Yrittäjä Y:n ajaessa kotitoimistostaan kauempana sijaitseviin työkohteisiin. Tosin ajomatkan Yrittäjä Y pystyy hyödyntämään osittain puhelimitse hoidettavien asioiden hoitamiseen. Suurimmilta asiakkailtaan Yritys X Oy ei peri kilometrikorvauksia, mutta osittain matkasta aiheutuvat kustannukset laskutetaan.

Palveluprosessiin sisältyy myös mahdollisuus tilauksiin liittyviin virheisiin. Tilausten ja meneillään olevien toimeksiantojen hallinta on vailla toimivaa käytäntöä ja paljolti Yrit-

täjä Y:n muistin varassa. Puhelimitse tulevat yhteydenotot asiakkailta saattavat tulla sel-
laisessa tilanteessa, että Yrittäjä Y ei pysty kirjaamaan tilausta tai yhteydenottopyyntöä
ylös. Samanlainen tilanne on tehtyjen työtuntien kanssa. Kussakin kohteessa tehdyt
työtunnit saattavat jäädä merkitsemättä ylös.

Et siinäkin vaan, et ku on kiire...aika paljo...ku on hektinen aika, ni sit niit pitää kahen
viikon pääst ruvet miettimään, et missäs mä oon kaks viikkoo sit ollu. (Yrittäjä Y.
9.5.2012)

Erityisesti pitkäkestoisiksi venyvissä toimeksiannoissa paperilapuille tai muistin varaan
jäävät asiat helposti häviävät. Tällöin riskinä on, että tilaus ja toimeksianto unohtuvat ja
jäävät laskuttamatta. Koska suurin osa asiakkaista on isoja organisaatioita, joissa on
paljon byrokratiaa ja lukematon määrä tutkimuskohteita, saattavat keskeneräiset tilauk-
set ja toimeksiannot jäädä huomaamatta myös asiakkailta.

Alihankintaprosessi:

Yrittäjä Y:llä on kohtuullisen vakiintuneet yhteistyökuviot ja verkostot alihankintatöitä
varten. Kokemus on opettanut, että mistä kannattaa mikäkin työ tilata. Pienelle yrityk-
selle verkostoituminen ja yhteistyö muiden yritysten kanssa lisäävät joustavuutta. Yritys
X Oy pystyy tarjoamaan asiakkaille palveluita laajemmin, ilman organisaation kasvatta-
mista sisältäpäin. Alihankintaprosessin hyötyinä on myös se, että alihankintaa suorite-
taan puolin ja toisin. Mikäli alihankintaa tekevällä yhteistyöyrityksellä on työkohte, jos-
sa tarvitaan Yritys X Oy:ssä olevaa ydinosaamista, niin alihankintayritys tilaa työn Yritys
X Oy:ltä eli roolit vaihtuvat toisin päin.

Alihankintaprosessiin sisältyy riskejä. Alihankintayrityksen työn laatu ei välttämättä ole
Yritys X Oy:n ja tilaajan haluamaa tasoa. Tällöin reklamaatioiden selvittäminen hidastaa
prosessin läpimenoaikaa ja kannattavuus laskee. Riskejä sisältyy myös alihankkijoiden
luotettavuuteen. Yritys X Oy:n resursseja eli lähinnä aikaa kuluu, mikäli alihankkija ei
olekaan luotettava ja Yrittäjä Y:n pitää valvoa, että tilattu työn suoritetaan ennalta sovi-
tun mukaisesti. Lisäksi riskinä voidaan mielestäni pitää tietovuotoja. Yritys X Oy:lla
saattaa olla sellaista tietoa tai osaamista, joka on kilpailuetu, eikä sitä haluta menettää
toiselle yritykselle. Edellä mainittujen riskien pienentämiseksi olisi hyvä, jos hyväksi
todettujen alihankintayritysten määrä olisi mahdollisimman laaja ja monipuolinen. Toi-

saalta vakiintuneet yhteistyökuviot lisäävät sujuvuutta ja näin ollen alihankintaprosessin läpimenoaikaa.

Alihankintaprosessi saattaa viivästyttää Yritys X Oy:n laskutusta. Mikäli alihankkijoiden raportit tai laskut viivästyvät, niin tämä saa aikaan ketjureaktion. Yritys X Oy joutuu odottamaan ja ei pääse raportoimaan tilaajalle eikä siis laskuttamaan. Myös alihankinnan kustannukset suhteessa saavutettaviin rahallisiin etuihin olisi tähdellistä tarkistaa laskelmien avulla.

Jälkipalveluprosessi:

Mielestäni jälkipalveluprosessi on Yritys X Oy:n ydinprosesseista hieman epäselvä ja tähän asti vähiten hyödynnetty, sillä tämän prosessin kautta olisi mahdollisuus lisäämyyntiin. Uskoisin, että myös Yritys X Oy:n asiakkaat haluaisivat kaikki palvelut ”saman katon alta”. Asiakkaalta säästyisi paljon aikaa ja vaivaa, kun tilatun tutkimuksen tehnyt yritys hoitaisi työn loppuun asti. Tällä hetkellä jälkipalveluprosessi on olemassa, mutta ei aktiivisessa käytössä eli jälkipalveluprosessi ei tuo kassavirtaa siinä määrin kuin olisi mahdollista. Jälkipalveluprosessien kehittäminen toisi Yritys X Oy:lle mahdollisuuksia kasvuun, mutta ongelmaksi muodostuisi resurssien vähyys. Mikäli kysyntä ja tilauskanta säilyvät nykyisellä tasolla, ei toimintaa juuri voida kasvattaa ilman henkilöstön lisäämistä.

Jälkipalveluprosessia hankaloittavat ja pitkittävät asiakkaiden erilaiset toimintatavat ja prosessin osapuolten epäselvät roolit. Yritys X Oy:n avainasiakas A:n ollessa kyseessä varsinainen jälkipalveluita koskeva toimeksianto jää yleisesti tekemättä. Siitä huolimatta tilaajalla saattaa olla mielikuva siitä, että Yritys X Oy hoitaa jatkotoimenpiteitä kokonaisuudessaan eteenpäin. Tällöin tilaaja ottaa yhteyttä uudestaan tiedustellakseen tilanteen etenemisestä, jolloin selviää, ettei jatkotoimenpiteet kuulu Yritys X Oy:lle.

...ja sit monta kertaa on tämä ku on tarkastuksen tehny, raportoinnin tehny, ni saattaa isännöitsijä...vaikka ei olla sovittu... ni hän saattaa kuvitella, että mä hoidan sitten myös sen korjausvaiheen tilaamatta elikkä tulee puhelu kuukauden päästä että miten se homma on edenny... (Yrittäjä Y. 9.5.2012)

Roolien epäselvyyteen vaikuttavat osaltaan Yrittäjä Y:n entinen työsuhde avainasiakkaaseen. Monelle tilaajalle on jäänyt mielikuva Yrittäjä Y:n aiemmasta työnkuvasta, johon kuului osaksi korjaus- ja huoltotöiden tilaamista, järjestelyä ja valvontaa. Roolien epäselvyys saattaa aiheuttaa myös suoranaisia virhetilanteita, mikäli korjaustoimenpiteet venyvät ajallisesti. Kohteessa havaitut ongelmat saattavat pahentua tai laajeta ja tilanne saattaa vaikeuttaa tilojen varsinaista käyttäjää.

Jälkipalveluprosessin ongelmana on toisinaan myös viiveet asiakkaan prosesseissa. Isoissa organisaatioissa joudutaan priorisoimaan omien huolto- ja korjausresurssien käyttöä ja toimimaan määrärahojen puitteissa. Joissakin tapauksissa tutkimuksen tuloksena suositellut huolto- tai korjaustoimenpiteet jäävät mahdolliset kokonaan tekemättä tai kohteessa suoritetaan ”väliaikainen” korjaus. Tällöin esimerkiksi jälkitarkastuksesta ja valvonnasta tehty toimeksianto venyy Yritys X Oy:n osalta pitkäksi.

4.5 Yhteenveto tuloksista

Yritys X Oy:n toiminnasta tunnistettiin kolme ydinprosessia: palvelu-, alihankinta- ja jälkipalveluprosessi. Ydinprosesseista laadittiin prosessikartta ja jokaisesta ydinprosessista laadittiin prosessikuvaus työn kulku -tasolla. Prosessin kuvauksesta ilmenee ydinprosessin sisältämät toiminnot vaiheittain ja toimijoittain. Ydinprosessien nykytilaa analysoitiin ja arvioitiin yrityksen suorituskyvyn näkökulmasta. Yritys X Oy:n ydinprosessianalyysin tulokset kerättiin lopuksi yhteenvedoksi SWOT-analyysin muotoon kuvioon 8.

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Joustavuus - Ei päällekkäisyyksiä - Nopea päätöksenteko ja tiedonkulku - Tiedon ja prosessien hallinta - Moniosaaminen - Laajat verkostot paikkaavat resurssipulaa 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Viiveet ja turha odottaminen - Rajalliset resurssit - Ei-tilatun työn tekeminen - Kustannukset, joita ei voida laskuttaa - Ajankäytön ja tiedon hallinta
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkailta suoraa palautetta - Liikevaihdon kasvattaminen - Asiakkaan prosessien tunteminen - Yksilöllinen palvelu 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alihankinnan riskit - Yksinyrittäjän työkyvyn säilyminen - Avainasiakkaan menetys - Epäselvät roolit - Yritykseen tulevien kassavirtojen epätasaisuus

Kuvio 8. Yritys X Oy:n ydinprosessianalyysin yhteenveto

Ydinprosessien vahvuuksiin vaikuttaa Yritys X Oy:n koko. Pienessä yrityksessä byrokratian määrä on vähäinen, organisaatio matala ja hierarkiaton. Nämä ominaisuudet tuovat ydinprosesseihin joustavuutta ja ketteryyttä. Palveluita tarjoavan yrityksen on mielestäni tärkeää pystyä sopeutumaan asiakkaiden vaihtelevaan toimintaan ja ennakoimattomiin tilanteisiin. Prosesseissa on vähän toimijoita, jolloin päällekkäisyyksiä ja turhia työvaiheita ei esiinny. Päätöksenteko ja tiedonkulku on nopeaa, koska Yrittäjä Y muodostaa sekä yrityksen henkilöstön että johdon. Samasta syystä myös tiedon ja prosessien hallinta on yksinkertaista.

Ydinprosessien vahvuudeksi voidaan mieltää Yrittäjä Y:n moniosaaminen. Prosessien läpimenoaika nopeuttaa Yritys X Oy:stä löytyvä monipuolinen osaaminen ja osa toi-

meksiannoista saadaan nopeasti päätökseen jo esitutkintavaiheessa. Tämä lisää mielestäni myös asiakastytyväisyyttä ja parantaa liiketoiminnan jatkuvuutta. Pienen yrityksen ajoittaista resurssivajetta paikkaavat toimivat verkostot ja yhteistyöyritykset. Yritys X Oy:llä on vakituisia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa yhteistyö toimii pääsääntöisesti sujuvasti. Toimivat verkostot nopeuttavat prosessien läpimenoaikoja ja tuovat säästöä kustannuksiin sekä parantavat yrityksen palvelutarjontaa.

Yritys X Oy:n ydinprosessien heikkouksia on prosesseissa esiintyvät viiveet ja turha odottaminen. Viiveitä ja odottamista aiheuttavat mm. Yrittäjä Y:n ajan rajallisuus, kodin ja eri työkohteiden väliset pitkät etäisyydet, isojen asiakkaiden prosessit, tarvittavan informaation puuttuminen tai alihankintaan liittyvät ongelmat. Yksinyrittäjä joutuu priorisoimaan käytettävissään olevan ajan asiakaspalvelun, tutkimustyön, raportoinnin, laskutuksen ja hallinnollisten töiden välillä. Toisinaan nämä ovat peräkkäisiä toimintoja, joista yhden osa-alueen viivästyminen vaikuttaa seuraavaan.

Asiakastytyväisyyden nimissä ja prosessin läpimenoaikaa nopeuttaakseen, joudutaan toisinaan tekemään työtä, jota ei varsinaisesti ole tilattu. Riski ei-tilatun työn tekemiseen kasvaa myös silloin, kun tilaus tehdään suullisesti. Tästä aiheutuu turhia kustannuksia ja heikentää kannattavuutta. Ylimääräisiä kustannuksia aiheuttavat myös matkakustannukset, joita ei voida laskuttaa sekä esitutkimus, josta ei seuraa tilausta. Ydinprosessien heikkouksiin voidaan lukea myös ajankäytön ja tarpeellisen tiedon jääminen pelkästään Yrittäjä Y:n muistin varaan.

Luottamukselliset asiakassuhteet ja asiakkaiden prosessien tunteminen mahdollistavat ydinprosessien kehitystyön, jonka avulla pystyttäisiin tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Asiakkailta on mahdollista kerätä suoraa palautetta, jonka perusteella toimintaa voidaan lähteä kehittämään. Yritys X Oy:n ydinprosessit mahdollistavat sen, että asiakkaat saavat tutkimuksen jälkeen tarvittavat palvelut tilattua saman katon alta. Prosessien kehittäminen kohti ”yhden tiskin” järjestelmää kasvattaisi liikevaihtoa, mutta toki edellyttäisi lisää voimavaroja. Pienen yrityksen on helpompi tarjota yksilöllistä palvelua ja mahdollisuuksien mukaan Yritys X Oy pystyy tarjoamaan räätälöityä palvelua asiakkailleen. Yksilöllisyys ja palvelut saman katon alta ovat mielestäni kasvavia trendejä, joita kannattaa huomioida tulevassa prosessien kehitystyössä.

Analyysin perusteella Yritys X Oy:n ydinprosessien uhkina voidaan nähdä mm. riskit, jotka liittyvät alihankintaan, asiakkaisiin ja yksinyrittäjän työkyvyn säilymiseen. Alihankinta ja verkostot luovat mahdollisuuksia, mutta alihankinta sisältää laatuun, yhteistyöryhtymiseen ja johtamiseen liittyviä riskejä. Yritys X Oy on varsin riippuvainen 1-2 ison asiakkaan tilauksista. Mikäli yhteistyö jostain syystä päättyy, tilanne saattaa ajaa pienen Yritys X Oy:n kriisiin. Yritys X Oy on lähes yksinomaan Yrittäjä Y:n osaamisen ja työkyvyn varassa. Yritys X Oy:n jokainen ydinprosessi pysähtyisi, mikäli Yrittäjä Y:n työnteko keskeytyisi.

Yrittäjä Y:n aiempi työhistoria sekä avainasiakkaan palveluksessa että aiemman perheyrittäjän palveluksessa aiheuttaa edelleen väärinkäsityksiä asiakkaiden parissa. Roolien epäselvyys lisää viivytysten todennäköisyyttä ja mahdollisesti jopa asiakkaan odotusten pettämistä. Uhkana näen myös kassavirtojen epätasaisuuden. Mikäli prosessit pitkityvät, siirtyy myös laskutus eteenpäin ja yrityksen maksuvalmius saattaa kärsiä.

4.6 Ratkaisu- ja kehitysehdotuksia Yritys X Oy:lle

Yritys X Oy on suhteellisen nuori yritys, jonka tavoitteena on ollut yksinyrittäjän työllistyminen ja riittävän toimeentulon saaminen. Yritys on osoittautunut elinkelpoiseksi ja omaavan kasvumahdollisuuksia. Kysyntä on lisääntynyt ja toimintatavat eivät enää ole kaikilta osin ajan tasalla. Opinnäytetyötutkimuksen myötä luotiin pohja kehitystyölle eli nykytilasta on olemassa kuvaus ja analyysi.

Nykytila-analyysiä olisi kuitenkin mielestäni syytä täydentää ennen muutoksiin ryhtymistä, jotta toiminnan kehittämiseksi on riittävästi pohjatietoa ja perusteita. Ehdottaisin seuraavaksi vaiheeksi tavoitteiden ja mittareiden määrittelyä, jotka edellyttävät Yritys X Oy:n vision ja strategian täsmentämistä. Erilaisten tunnuslukujen käyttäminen toimintojen seurannassa toisi konkreettista ja mitattavissa olevaa tietoa päätösten pohjaksi. Arvioni mukaan Yritys X Oy:ssä ei tunneta vielä riittävän hyvin eri toimintojen kustannusvaikutuksia. Kulurakenteen ja kustannusten laskeminen auttaisi prosessien tavoitteiden ja mittareiden määrittelyssä, jotta päästäisiin tekemään prosessien parannussuunnitelma. Mittaristo auttaisi myös vertailemaan toimintaa ennen ja jälkeen mahdollisten uudistusten.

Tämän tutkimuksen perusteella ja näillä perustiedoilla arvioisin, että Yritys X Oy:n ydinprosesseja ei juuri tällä hetkellä mielestäni kannata lähteä täysin uudistamaan tai muuttamaan prosessien kulkua. Äkillisiä ydinprosessien uudistamistarpeita voi toki jatkossa tulla esimerkiksi kilpailutilanteen tai asiakkaan muuttuneiden tarpeiden vuoksi. Prosessien kehittämisen jatkuva parantaminen ei anna yritykselle aikaa levätä laakereilla, vaan vaatii jatkuvaa nykytilan tarkkailua ja arviointia.

Suosittelisin Yrittäjä Y:tä tutkimaan asiakkaan toimintaa ja asiakastyytyväisyyttä vielä tarkemmin. Asiakkaan toiminnan vaikutus palveluyrityksen ydinprosesseihin korostuu, kun asiakaskunta koostuu yhdestä tai kahdesta isosta organisaatiosta kuten Yritys X Oy:n tapauksessa. Yritys X Oy on varsin riippuvainen etenkin avainasiakkaansa prosesseista ja toimii nykytilanteessa pitkälti ison asiakasorganisaation ehdoilla. Tästä johtuen uskoisin, että tehokkuutta ei pystytä ydinprosessien muutosten avulla merkittävästi lisäämään, vaan kehityskohteet löytyvät yksittäisten työvaiheiden sisältä. Isoissa tilaajaorganisaatioissa saattaa olla useita eri tekijöitä, jotka ratkaisevat tarjouskilpailussa. Pohdinnan arvoista saattaa olla, että ratkaiseeko aina budjetti eli edullisin tarjous voittaa vai onko edullisin tutkija aina kaikilta osin paras asiakkaan kannalta. Asiakasodotusten selvittäminen olisi mielestäni ratkaisevassa roolissa prosessien parantamissuunnitelman teossa.

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että ydinprosesseissa esiintyy viiveitä ja hitautta, jotka johtuvat yksinyrittäjän käytettävissä olevasta rajallisesta ajasta ja työtehtävien hajaantumisesta eri työkohteiden ja toimistotöiden välille. Mahdollisuuksien mukaan Yritys X Oy:n ydinosaamisen ulkopuolelle jääviä toimintoja voitaisiin ulkoistaa. Yrittäjä Y ei ollut halukas palkkaamaan yritykseen työntekijää, joten ulkoistaminen olisi vaihtoehto suorituskyvyn lisäämiseen. Moni toiminto vaatii kuitenkin sisäilmatutkimuksiin liittyvää asiantuntemusta, mutta esimerkiksi tarjousten ja tilausten käsittely sekä muut toimistorutiinit saattaisivat olla ulkoistettavissa, jotta Yrittäjä Y:n aika riittäisi paremmin keskeisiin toimintoihin.

Työvaiheiden sisällä on muutamia seikkoja, joita muuttamalla toimintatapoja voitaisiin kehittää virtaavammiksi ja vähentää virhemahdollisuuksia. Uskoisin, että teknologiaa

olisi mahdollista hyödyntää, jotta suorituskykyä voitaisiin kasvattaa. Työn suunnittelua ja projektien hallintaa varten olisi tärkeää kehittää työmääräin tai tilauslomake. Työmääräin antaisi kullekin tutkimuskohteelle numeron ja tehdyt työtunnit kohdistettaisiin oikeaan kohteeseen. Lisäksi tilattu työ tulisi rajattua ja määriteltyä heti tilausvaiheessa. Työmääräimeen kirjattaisiin ylös tarvittavat piirustukset, mittavälineet ja työkalut, jotta kaikki tarvittava olisi saatavilla oikealla hetkellä. Mikäli työmääräin olisi sähköisessä muodossa, se voisi olla yhteydessä työajanseurantaan ja laskutukseen. Ehdottaisinkin, että markkinoilla olevia sähköisiä projektien ja työajanhallintaan liittyviä mobiilijärjestelmiä alettaisiin kartoittaa ja mahdollisuuksien mukaan otettaisiin käyttöön. Raportointiin käytettävää aikaa ja työn toimivuutta voitaisiin myös kartoittaa. Raportteja varten voitaisiin suunnitella vakiopohja, jossa olisi optimoitu atk-ohjelman tarjoamat hyödyt.

Turhaa liikkumista tulisi välttää, koska se lisää prosessien läpimenoaikaa ja kustannuksia. Tällä hetkellä Yrittäjä Y ajaa yli tuhat kilometriä viikossa työkohteiden ja toisella paikkakunnalla sijaitsevan kodin vuoksi. Suurinta osaa ajetuista kilometreistä ei voida laskuttaa tällä hetkellä. Toteutuneiden kustannusten selvittäminen ja vertaaminen vaihtoehtoisten toimintatapojen arvioituihin kustannuksiin antaisi lisätietoa tukemaan parannussuunnitelman tekemistä. Mahdollisesti Yritys X Oy:n kannattaisi harkita jopa logistisesti uudelleen sijoittumista tai tehostaa asiakashankintaa lähempää kotiseutua.

Ehdotetulla logistisella uudelleen sijoittumisella tarkoitan työ- tai toimistotilan hankkimista pääkaupunkiseudulta. Mikäli työvaiheiden ja -kohteiden tehostetussa suunnittelussa ja valmistelussa onnistuttaisiin, voisi Yrittäjä Y työskennellä lähellä työkohteita muutaman pidemmän työpäivän viikossa ja käyttää loput työajasta raportointiin ja muihin toimistotöihin kotitoimistossaan. Tämä vaihtoehto edellyttää luonnollisesti, että yksinyrittäjän elämäntilanteeseen sopii keikkaluonteinen työskentely. Asiakashankinnan kohdistaminen lähemmäs kotia saattaisi olla teoriassa mahdollista, mutta käytännössä ei välttämättä toteutettavissa ilman lisäresursseja ja rahallista panostusta. Yritys X Oy:llä on vakiintunut asiakaskunta jo olemassa pääkaupunkiseudulla ja toimintoja on rakennut toimivan yhteistyöverkoston varaan.

Ehdottaisin Yritys X Oy:lle laajempaa riskikartoitusta kuin tämän opinnäytetyön piiriin kuului. Tässä tutkimuksessa esitettyihin alihankinnan riskeihin ehdottaisin ratkaisuksi,

että alihankinnasta sovittaisiin kirjallisesti. Olisi hyvä olla olemassa myös varasuunnitelma mikäli ongelmia ilmenee alihankkijoiden kanssa. Yritys X Oy on myös niin vahvasti Yrittäjä Y:n varassa, että voisi olla hyödyllistä harkita ja suunnitella sijaisuus- tai varamiesjärjestelmää.

5 Johtopäätökset

5.1 Tulosten arviointi ja merkitys

Opinnäytetyössäni tunnistin, kuvasin ja analysoin Yritys X Oy:n ydinprosessit. Usein ydinprosesseista puhutaan suurten organisaatioiden yhteydessä, mutta mielenkiintoista oli havaita, että ydinprosessit ovat olemassa yhtä lailla yrityskoosta huolimatta. Pienen yrityksen prosessityö eteni teoriassa esitettyjen mallien mukaisesti, mutta luonnollisesti pienemmässä mittakaavassa kuin isossa organisaatiossa. Prosessien tunnistamista, kuvaamista ja analysointia yksinkertaisti se, että organisaatio ja työyhteisö koostuivat pelkästään yrittäjästä itsestään.

Palveluyritykselle tyypillisesti Yritys X Oy:n ydinprosessit ovat monessa tilanteessa loimittuneet toisiinsa. Ydinprosessit toimivat toisinaan peräkkäisinä tapahtumaketjuina, toisinaan taas päällekkäin. Tästä johtuen ydinprosessien väliset rajapinnat aiheuttivat paljon pohdintaa. Lisäksi ydinprosessit oli alussa haasteellista tunnistaa yksittäisinä kokonaisuuksina. Yritys X Oy:n ydinprosessien tunnistamiseen valittu lähtökohta eli asiakkaan toiminta auttoi ryhmittelemään toistuvat työkulut ydinprosesseiksi.

Ydinprosessien kuvaustarkkuuden valintaan vaikutti Yritys X Oy:n asiakaskäsite. Valitsin ydinprosessien toimijoiksi asiakkaan eli tutkimustyön tilaajan, Yritys X Oy:n ja alihankintaprosessiin lisäksi alihankkijan. Vaihtoehtona oli lisätä ydinprosessien toimijoihin myös tutkimuskohdetta käyttävä taho. Katsoin kuitenkin käyttäjän osuuden suhteellisen pieneksi ydinprosessien kulkuun suhteutettuna, joten yksinkertaisuuden vuoksi tilan käyttäjä jätettiin tässä vaiheessa prosessikuvausten ulkopuolelle.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin huomioita, joiden merkitys Yritys X Oy:n suorituskyvyn ja toiminnan jatkuvuuden kannalta on huomattava. Tähän perustuen voisin todeta, että prosessinäkökulma yrityksen suorituskyvyn analyysivälineenä oli hyödyllinen ja merkittävä. Aiemman kokemukseni mukaan harvassa pienyrityksessä ydinprosesseja on liiemmästi tiedostettu tai pohdittu. Pienen yrityksen ydinprosessit saattavat olla vain yrittäjän itsensä tiedossa ja niiden dokumentointi ja tiedon jakaminen saattaa jäädä tekemättä. Yritys X Oy:llä on nyt olemassa dokumentoituna kuvaus ydinprosesseista, jota

voidaan hyödyntää toiminnan edelleen kehittämisen lisäksi esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman tekemisessä tai uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Mittavia muutoksia tai kehitysehdotuksia en pysty tämän tutkimuksen avulla luotettavasti ehdottamaan. Ehdotusten tueksi tarvittaisiin täydentävää tietoa mm. ydinprosessien eri toimintojen aiheuttamista kustannuksista. Lisäksi tarvitaan tavoitteista johdetut mittarit, jotta kehitystyön suunnittelun tueksi saadaan myös numeerista tietoa. Myös asiakkailta olisi tarpeellista kerätä palautetta, jotta saadaan riittävän kattavat lähtötiedot kehitystyölle. Tästä syystä arvioisin, että opinnäytetutkimuksen avulla saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin, mutta ydinprosessien sisältämiä ongelmakohtia olisi tarpeen tutkia vielä laajemmin ja syvällisemmin. Tämän opinnäytetyön tulokset ovat kuitenkin merkittävä alku nykytilan kartoittamiselle ja työlle asetetut tavoitteet saavutettiin.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka suoritettiin toimeksiantona Yritys X Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa ja kuvata Yritys X Oy:n ydinprosessit, analysoida ydinprosessien nykytilaa ja havaita mahdolliset ongelmakohdat. Tutkimukselle asetettiin kolme tutkimusongelmaa, jotka antoivat työlle raamit ja lähestymisnäkökulman. Ensimmäinen tutkimuskysymys ohjasi selvittämään mitkä ovat Yritys X Oy:n ydinprosessit. Seuraavan tutkimuskysymyksen myötä ydinprosesseja lähestyttiin niiden sisältönäkökulmasta ja pyrittiin selvittämään ydinprosessien sisältämät toiminnot vaihe vaiheelta. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla analysoitiin ydinprosesseja, jotta saataisiin selville mahdolliset ydinprosessien ongelmakohdat.

Tutkimukseen kerättiin aineistoa haastattelujen, havainnoinnin ja kirjallisten dokumenttien tutkimisen kautta. Mielestäni käytetyt aineistonkeruumenetelmät tukivat toisiaan ja niiden avulla saatiin kerättyä tutkimuskohteesta riittävästi monipuolista aineistoa. Toimitin aineiston keräämisen, litteroinnin ja analysoinnin itse. Omat ja toimeksiantajan intressit edellyttivät tältä tutkimukselta kriittistä näkökulmaa ja objektiivista ja totuudenmukaista tietoa, jotta yrityksen kehitystyötä voidaan lähteä viemään eteenpäin. Näkemykseni mukaan tutkimus suoritettiin puolueettomasti ja aineistoa analysoitiin kriittisesti.

Oma tietämykseni prosessijohtamisesta perustuu amk-opintoihin. Koen omaavani riittävästi asiantuntemusta ja perehtyneisyyttä aiheeseen, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Lisäksi työssä hyödynnettiin prosessijohtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Prosessijohtamisen kirjallisuudessa painotettiin, että jokainen tutkittava organisaatio on yksilöllinen eikä ole olemassa yleispätevää työkalua prosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Tästä johtuen tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä toimialaltaan, kooltaan tai muilta ominaisuuksiltaan samankaltaisiin organisaatioihin. Yritys X Oy:n prosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja analysointi pohjautuvat teoriakirjallisuuden lisäksi ns. talonpoikaisjärkeen ja omaan päättelykykyyn. Tästä johtuen voidaan todeta, että olen tulkinut tutkimuksen tuloksia oman asiantuntemukseni ja näkemykseni kautta. Tulosten tutkijakohtaisia mahdollisia tulkintaeroja ei voi välttää tämän tyyppisessä tutkimuksessa.

Tutkimus sisältää muutamia käytännön toteutukseen liittyviä puutteita, jotka liittyvät kokemattomuuteeni haastattelijana ja havainnoijana. Teemahaastattelun suorittaminen osoittautui haasteelliseksi. Paremmiin asetelluilla kysymyksillä olisi haastateltavan oma ääni tullut paremmin esiin ja oivaltavilla jatkokysymyksillä olisin pystynyt heti syventämään haluttua aihetta riittävästi. Pystyin kuitenkin tarkentamaan ja syventämään tarvittavaa tietoa myöhemmässä vaiheessa tutkimuksen edetessä. Arvioni mukaan käytin haastatteluun riittävästi aikaa ja olosuhteet olivat häiriöttömät. Teemahaastattelussa kerätty aineisto tallennettiin ja käsiteltiin huolellisesti. Valitut teemat kattoivat oleelliset aiheet, mutta haastattelutekniikkaa ja etenkin jatkokysymysten tekoa olisi ollut hyvä harjoitella etukäteen.

Puhelinhaastatteluja ja osallistuvan havainnoinnin kautta kerättyä aineistoa ei tallennettu, joten tältä osin aineiston luotettavuus voidaan kyseenalaistaa. Osallistuva havainnointi suoritettiin objektiivisesti, mutta havaintojen kirjaaminen tapahtui toisinaan viiveellä ja muistinvaraisesti. Kerätyt vastaukset ja havainnot kirjattiin ylös suoraan raporttiin, jossa ne purettiin auki ja analysoitiin. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olen pyrkinyt raportoimaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen etenemisestä, käytetyistä menetelmistä ja johtopäätösten muodostamisesta. Mielestäni tutkimusstrategia ja valitut tutkimusmenetelmät soveltuivat hyvin tähän tutkimukseen.

5.3 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen laajuutta ja tarkkuutta ohjasi tutkimuskysymysten ja toimeksiannon lisäksi opinnäytetyölle asetetut tavoitteet ja vaatimukset. Tutkimuksen tuloksena muodostui mielestäni selkeä esitys Yritys X Oy:n nykyisestä toiminnasta ja tältä osin on luotu pohja yrityksen tulevaisuuden kehitystyölle. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautui kuitenkin paljon Yritys X Oy:n kannalta hyödyllistä ja mielenkiintoista tutkittavaa, jota ei ollut mahdollista mahduttaa mukaan tähän opinnäytetutkimukseen. Esimerkiksi tukiprosessit olisi hyödyllistä saada tunnistettua ja kuvattua sekä lisättyä mukaan prosessikarttaan.

Mielestäni olisi sekä tutkimuksellisesti että Yritys X Oy:n kannalta merkittävää jatkaa nykytilan tutkimista ja lähestyä aihetta myös kvantitatiivisen tutkimusotteen kautta. Ydinprosessien tavoitteiden määrittely ja mittariston luominen toisi esille konkreettista informaatiota kehitystyön tueksi. Yritys X Oy:n kehitystyötä tukisi myös lisäselvitykset ydinprosessien eri vaiheiden aiheuttamista todellisista kustannuksista.

Edellä mainittujen lisätietojen valossa olisi mielenkiintoista jatkaa tutkimusta kehitysprojektina ja määritellä Yritys X Oy:lle uusi toimintamalli, parantaa ydinprosesseja ja seurata niiden vaikutuksia. Jatkotutkimuksen lähtökohta voisi olla myös palvelun laadun ja asiakasyhteistyön toimivuuden parantaminen. Tämän tyyppinen tutkimus olisi käytännössä mahdollista toteuttaa asiakaskyselyiden ja haastattelujen kautta. Asiakkaille suunnattu kysely voitaisiin toteuttaa esimerkiksi siten, että kysely tuottaisi kvantitatiivisesti analysoitavaa numeerista tietoa.

Yleisesti ottaen ydinprosessien kuvaukset ja analyysit eivät ole yleistettävissä, mutta olisi mielenkiintoista kerätä vertaismateriaalia saman alan yritysten osalta. Benchmarking-tyyppisessä tutkimuksessa tulisi mahdollisesti esiin huomioita, joita voisi hyödyntää Yritys X Oy:n toimintatapojen kehittämässä.

Lähteet

- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. uudistettu painos. HM & V Research Oy. Espoo.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Jalonen, R. 2012. Prosessien kuvaamisen perusteita. Luettavissa:
http://www.ims.fi/sites/default/files/21201_Artikkeli_Prosessien_kuvaamisen_perusteita-1.PDF Luettu: 22.2.2012
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY. Helsinki.
- Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 8. uudistettu painos. Laatu keskus Excellence Finland. Espoo.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 1998. Prosessijohtamisen käsitteet. 2. uudistettu painos. MET-julkaisuja nro 6/98. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Helsinki.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisut D 8/1998. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. Kuopio.
- Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. WSOY. Porvoo.

Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien tunnistaminen. Luettavissa:
http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien_tunnistaminen..pdf Luettu:
22.2.2012

Pyörälä, E. 1995. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa Leskinen, J.
(toim.). Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla, s. 11-25. Kuluttajatutkimuskeskus.
Helsinki.

Suomen Yrittäjät 2010. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/yksinyrittajakysely-2010/> Luettu: 7.3.2012

Tilastokeskus. Luettavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/03/> Luettu: 18.8.2012

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Kustannus-
osakeyhtiö Tammi. Helsinki

Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. 5. – 6.
uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita. Hel-
sinki

Yrittäjä Y. 9.5.2012. Toimitusjohtaja. Yritys X Oy. Haastattelu. Salo

Yrittäjä Y. 23.5.2012. Toimitusjohtaja. Yritys X Oy. Puhelinhaastattelu.

Yrittäjä Y. 15.8.2012. Toimitusjohtaja. Yritys X Oy. Puhelinhaastattelu.

Yritys X Oy 2012. Tilinpäätös 1.1. – 31.12.2011

Liite 1

Yritys X Oy	
Kotipaikka	Helsinki
Perustamisvuosi	2009
Toimiala	Muu rakennustekninen palvelu: Ilmanvaihto- ja sisäilmatutkimus
Omistus	Yrittäjäomistaja
Liikevaihto	vuonna 2011 n. 175 000 eur
Henkilöstö	1
Toimitilat ja – pisteet	1 toimistotila ja varasto yrittäjän kodin yhteydessä
Visio	Yrittäjän työllistävä ja elättävä iv- ja sisäilmatutkimuksia yrityksille ja julkisille yhteisöille tarjoava luotettava asiantuntijayritys, joka pystyy tarjoamaan yhteistyökumppaneiden kautta laaja-alaista rakennusterveysalan asiantuntemusta.
Arvot	Luotettavuus, puolueettomuus, rehellisyys
Vallitseva kulttuuri	Matala hierarkia, ”anti-byrokraattisuus”, käytännönläheisyys
Toiminta-ajatus	Yrityksille ja yhteisöille iv- ja sisäilmatutkimuspalveluita tarjoava pienyritys.
Liikeidea	Tarjoaa ilmanvaihtoon ja sisäilman laatuun liittyvää tutkimus- ja asiantuntijaosaamista konsultoimalla ja kirjallisella raportoinnilla yritys- ja yhteisöasiakkaille.
Henkilöstöpolitiikka	Pyrkimyksenä tasa-arvoinen työyhteisö, jossa on avoin ilmapiiri. Henkilöstö pyritään koostamaan osakkaista ja osakkaat perhepiiristä.
Verkostot	Useita yhteistyöyrityksiä samalta toimialalta ja läheisesti liittyviltä toimialoilta.

Yrittäjän teemahaastattelu

Yrittäjä

Yrittäjän taustatietojen kartoitusta (ikä, koulutus, työkokemus, jne.)

Miksi ryhtyi yrittäjäksi?

Onko yrittäjä tyytyväinen tämän hetkiseen tilanteeseen?

- Yrittäjäys vs. palkkatyö

- Oma ajankäyttö

Omat tulevaisuuden suunnitelmat?

Yritys

Perustietoja (aloitusvuosi, toimiala, ”historia/kehitys”, ”organisaatorakenne”)

Verkostot?

Visio?

Strategia?

Arvot?

Mitä yrityksessä tapahtuu ts. ydinprosessit?

* Millaista osaamista PJS tarjoaa/toimittaa asiakkailleen?

* Miten PJS:n palvelu(t) toimitetaan asiakkaalle?

* Tilaus-toimitus –ketju?

* Mihin menee aikaa? (asiakirjojen, piirustusten, yhteystietojen etsintä, ei-tilatun työn tekeminen, hyväksyntöjen odottaminen, turhia raportteja/dokumentteja, informaation odottaminen tai etsiminen, jne)

* Missä syntyy kustannuksia?

* Keskenkäisiä töitä? Odottamista? Miksi? (asiakirjojen, piirustusten, yhteystietojen etsintä, ei-tilatun työn tekeminen, hyväksyntöjen odottaminen, turhia raportteja/dokumentteja, informaation odottaminen tai etsiminen, jne)

* Mitä tehdään itse mitä on ulkoistettu? Ostopalvelutoimittajia?

* Alihankintayhteistyön laatu ja toimivuus?

* Asiakasyhteistyön toimivuus?

* Miten asiakas toimii ts. asiakkaan prosessit?

- * Millaisia resursseja yritykseltä vaaditaan?
- * Ongelmakohtia?
- * Arvio työn sujuvuudesta?
- * Aikaisempi dokumentointi?
- * Riskit? Mikä voi mennä pieleen? Miksi?
- * Miten riskeihin on varauduttu?

Toimintaympäristö

Yrittäjän näkemys toimintaympäristöstä tänään/tulevaisuudessa?

- kilpailutilanne
- Tärkeimmät asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat?
- toimialan kehitys

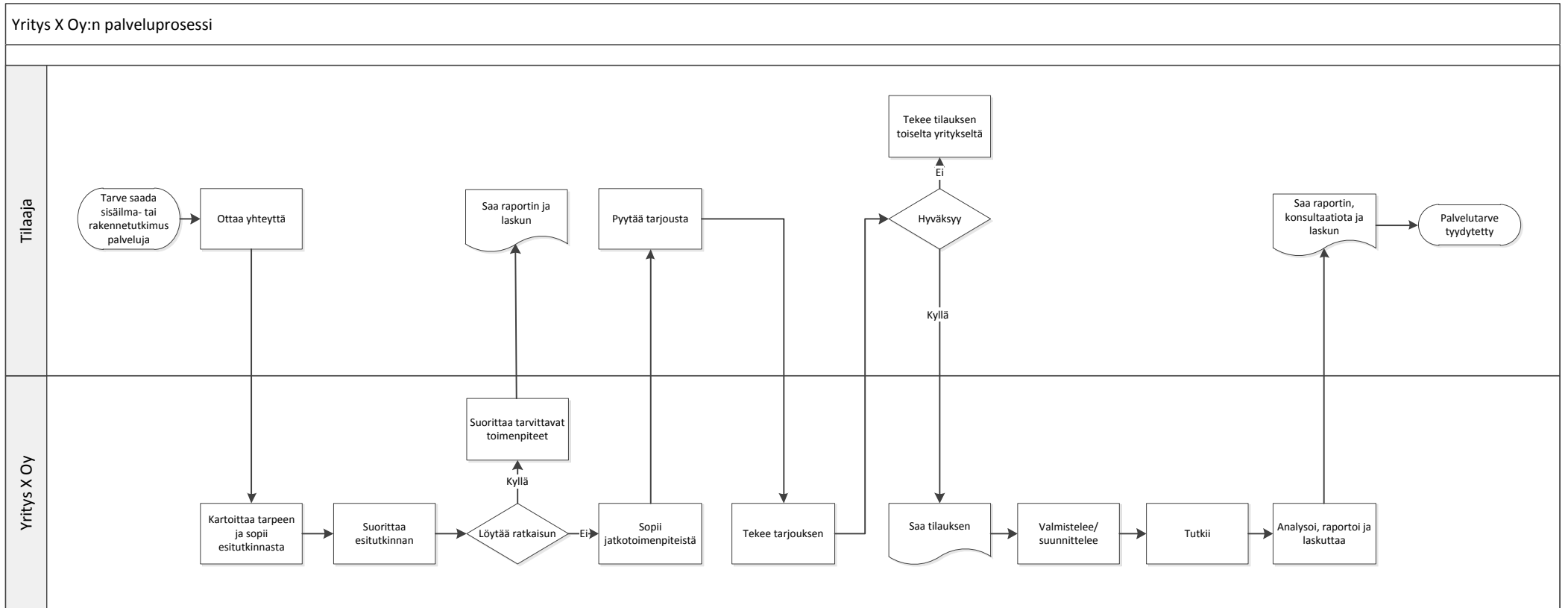
Liite 3

SUORITETUN TYÖAJAN SEURANTA

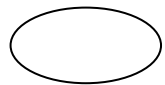
YRITYS:
AJANJAKSO:
HENKILÖ:

Pvm	Suoritettu työ, kokous, matka ym.	Työn kohde	Tunnit
YHT.			

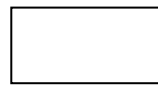
Liite 4



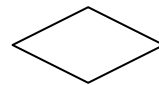
Prosessikaavioissa käytetyt symbolit:



= Alku tai loppu



= Toiminto

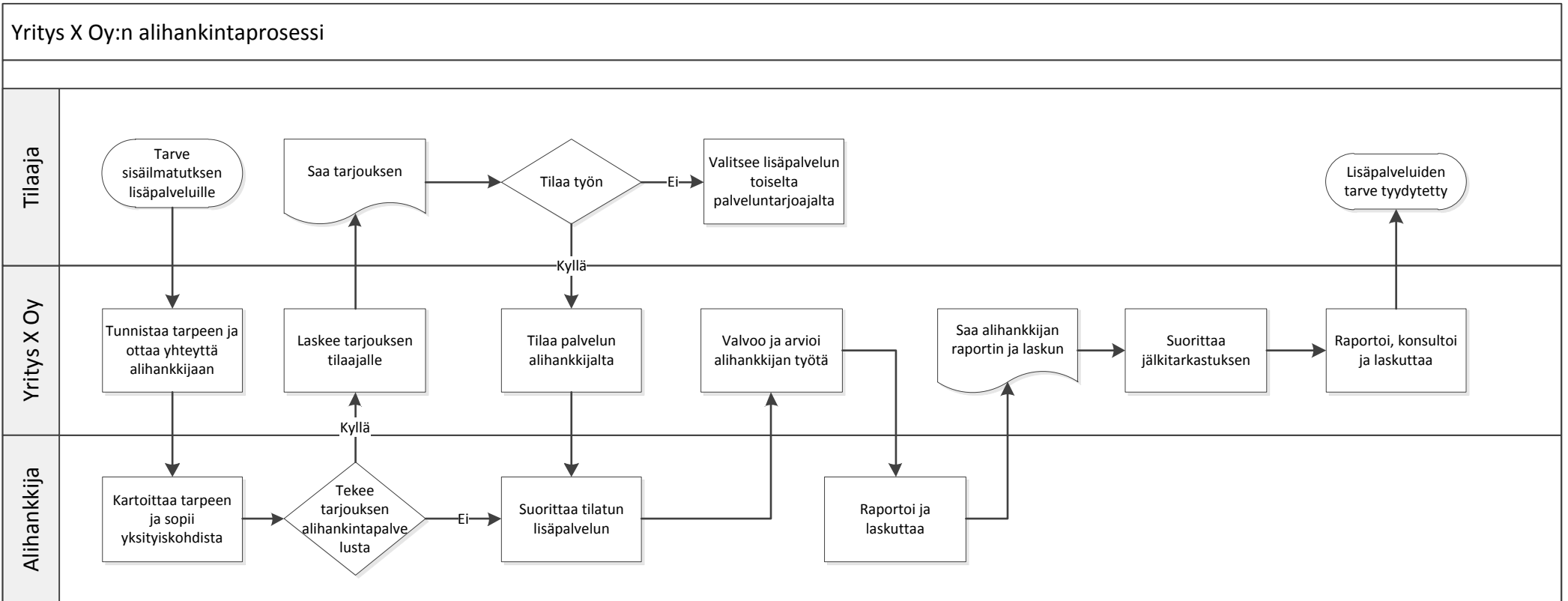


= Valinta



= Dokumentti

Liite 5



Liite 6

