

# LIKETOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Case: Suomen Jätevesi Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yrityshallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Timo Aro

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

ARO, TIMO:

Liiketoimintaprosessien kehittäminen  
Case: Suomen Jätevesi Oy

Yrityshallinnon opinnäytetyö, 40 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää case-yrityksen liiketoimintaprosessit sekä yrityksen henkilökunnalle tehtävän kyselyn avulla löytää kehityskohteita olemassa olevista prosesseista. Tämän lisäksi esitetään ratkaisuehdotuksia prosessien kehittämiseen.

Opinnäytetyön case-yritys, Suomen Jätevesi Oy, myy jätevesijärjestelmiä avaimet käteen-palveluna. Palvelu sisältää jätevesijärjestelmän lisäksi suunnittelun ja tarvittavat luvat sekä laitteen kokonaisurakoinnin. Tällaisen palvelun toteuttamiseen liittyy hyvin paljon eri prosesseja myynnin, suunnittelun ja urakoinnin osalta. Jotta yritys voi tarjota laadukasta palvelua asiakkailleen, jokaisen palvelun osa-alueen on toimittava mahdollisimman hyvin ja tästä syystä palvelun jatkuva kehittäminen on hyvin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta.

Työn teoriaosassa käsitellään liiketoimintaprosessiin ja prosessiajatteluun liittyviä käsitteitä sekä kehittämistyöhön liittyviä työvaiheita. Lisäksi esitetään Balanced Scorecard-mittariston toimintamalli.

Työn empiirinen osa sisältää case-yrityksen esittelyn ja yrityksen liiketoimintaprosessien kuvaukset, sekä henkilökunnalle tehdyn kyselyn tulokset. Empiirisessä osassa kyselyn avulla selvitetään mahdollisia kehityskohteita sekä esitetään ratkaisuja prosessin kehittämiseksi.

Kyselyn perusteella selvinneet kehityskohteet olivat lähinnä pieniä asioita ja liittyivät lähinnä työn tehokkuuteen ja työajan tehokkaaseen jakamiseen. Tämän lisäksi esille tuli muutamia laajempia kehityskohteita, joita on pyritty kehittämään yrityksessä toiminnan alkamisesta lähtien ja joita pyritään kehittämään varmasti vielä jatkossakin. Kyselyn pohjalta on tehty taulukko muutamista kehityskohteista ja ratkaisusta.

Case-yrityksen toimialalla on muutaman vuoden sisällä odotettavissa merkittävästi kasvavaa kilpailua ja tämä osaltaan pakottaa yritykset panostamaan oman palvelukonseptinsa kehittämiseen. Case-yrityksessä ymmärretään palvelun kehittämisen tärkeys ja siihen tullaan varmasti panostamaan myös jatkossa.

Avainsanat: liiketoimintaprosessi, Balanced Scorecard, mittarit.

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

ARO, TIMO:

Business Process Development  
Case: Suomen Jätevesi Oy

Bachelor's Thesis in Business Management, 40 pages, 1 appendice

Autumn 2009

## ABSTRACT

---

The purpose of this thesis is to explore business processes in the case company and find out what parts of the processes could be improved. In addition, the recommendations for the improvement of the processes are presented in the thesis.

The case company of this study is called Suomen Jätevesi Oy and it sells sewage systems as full service. Service includes sewage system, installation plan with necessary permits and installation of the sewage system. Carrying out this kind of service involves a lot of processes related to sales, planning and installation. In order to offer a high-quality service to customers, every part of this service has to work in the best possible way. That is why continuous improvement is very important for the company to success.

The theoretical section discusses with business processes, concepts relating to process thinking and operational model of Balanced Scorecard.

The empirical section includes presentation of the case company and descriptions of business processes. The survey performed with the personnel is also presented in the empirical section. The survey is used to discover ways to improve business processes of the case company.

Based on the results of the survey, it seems that processes need of improvement are small daily things; they are related mostly to work efficiency and effective allocation of working time. There also came up some large-scale targets for the improvement of business processes, that have been set since the company has founded and that will be realized in the future as well. All the improving targets and actions to improve them are given in table, in the empirical section of the thesis.

There is expected to be a remarkable growing competition in the case company's trade and that partly forces companies to invest in improving their services. The management of the case company realises the importance of development and will invest in it in the future.

Key words: business process, Balanced Scorecard, gauges

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	2
2	LIIKETOIMINTAPROSESSIT	5
2.1	Prosessin käsite	6
2.1.1	Prosessilajit	6
2.1.2	Prosessinomistaja	7
2.1.3	Prosessitiimi	8
2.1.4	Prosessihierarkia	8
2.2	Prosessin kehittäminen	9
2.2.1	Prosessien tunnistaminen ja nimeäminen	9
2.2.2	Prosessien mallintaminen	11
2.2.3	Prosessien analysointi ja arviointi	13
3	BALANCED SCORECARD	15
3.1	Mittaristojen näkökulmat	17
3.1.1	Taloudellinen näkökulma	18
3.1.2	Asiakasnäkökulma	19
3.1.3	Sisäisten prosessien näkökulma	20
3.1.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	20
3.2	Balanced Scorecard-mittariston käyttöönotto ja toteuttaminen	21
3.3	Käyttöönottoprosessin vaiheet	22
4	CASE: SUOMEN JÄTEVESI OY	26
4.1	Yritysesittely	26
4.2	Toimiala ja siihen liittyvä lainsäädäntö	27
4.3	Prosessit	27
4.3.1	Myynnin prosessien kuvaus	27
4.3.1.1	Asiakashankinta	28
4.3.1.2	Asiakaskäynti	29
4.3.1.3	Luottopäätöksen hakeminen	29
4.3.2	Suunnittelun prosessien kuvaus	29

4.3.2.1	Suunnittelijan asiakaskäynti ja käsirahan laskuttaminen	30
4.3.2.2	Jätevesisuunnitelma ja toimenpidelupahakemus	31
4.3.2.3	Toimenpidelupa	31
4.3.3	Asennustyön valmistelun prosessit	31
4.3.3.1	Asennuksen aikatauluttaminen	32
4.3.3.2	Tavaran tilaus ja toimitus	33
4.3.3.3	Aloituseroilmoitus	33
4.3.3.4	Työmääräyksen toimittaminen asentajalle	33
4.4	Kyselyn tulokset	34
4.4.1	Myynnin kyselyn tulokset	34
4.4.2	Suunnittelun kyselyn tulokset	35
4.4.3	Asennusvalmistelun kyselyn tulokset	36
4.5	Johtopäätökset	37
5	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	43

## 1 JOHDANTO

Jatkuva toiminnan kehittäminen on tärkeä osa menestyvän yrityksen toimintaa. Yrityksen toimialasta riippumatta kehittämistyö on välttämätöntä jokaiselle yritykselle niin yrityksen strategisella tasolla, kuin myös operatiivisessa toiminnassa. Yrityksen operatiivista toimintaa kehitettäessä on tärkeää kuunnella yrityksen työntekijöitä. Ruohonjuuritasolla toimivat työntekijät ovat kuitenkin aina niitä, jotka huomaavat parhaiten ongelmia sekä kehittämiskohteita jokapäiväisissä työtehtävissään. Nämä työntekijät ovat myös niitä, jotka ovat usein suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa ja saavat heiltä arvokasta palautetta yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista.

Tämän opinnäytetyön case-yritys on nuori, vuoden 2008 keväällä toimintansa aloittanut yritys. Tämän lisäksi yritys toimii uudella toimialalla, jossa on vielä tällä hetkellä hyvin vähän samankaltaista palvelua tarjoavia yrityksiä. Tästä syystä yrityksen liiketoimintaprosesseissa on varmasti kehityskohteita, joita huomataan liiketoiminnan kasvaessa niin case-yrityksen sisällä kuin toimialallakin.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen aiheena on liiketoimintaprosessien kehittäminen. Tutkimuksen aihe on peräisin osittain case-yrityksen tarpeista ja osittain omasta kiinnostuksesta aiheeseen. Tutkimusongelma on liiketoimintaprosessin nopeuttaminen ja tehostaminen. Tutkielman tavoitteena on selkeyttää myyntilähtöisen yrityksen liiketoimintaprosessin eri vaiheet ja luoda niitä kuvaava mittaristo, sekä löytää ne prosessin vaiheet, jotka vaativat kehittämistä ja pyrkiä löytämään ratkaisut, joilla prosessia voidaan kehittää. Mittaristo luodaan Balanced Scorecard -mallin avulla. Mittariston perusteella tutkitaan tämänhetkisen liiketoimintaprosessin tehokkuutta.

Tutkimusongelmina tässä tutkimuksessa on:

- Mitkä ovat yrityksen liiketoimintaprosessit?
- Mitä kehitettävää prosesseissa on?
- Miten prosesseja voisi kehittää?

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

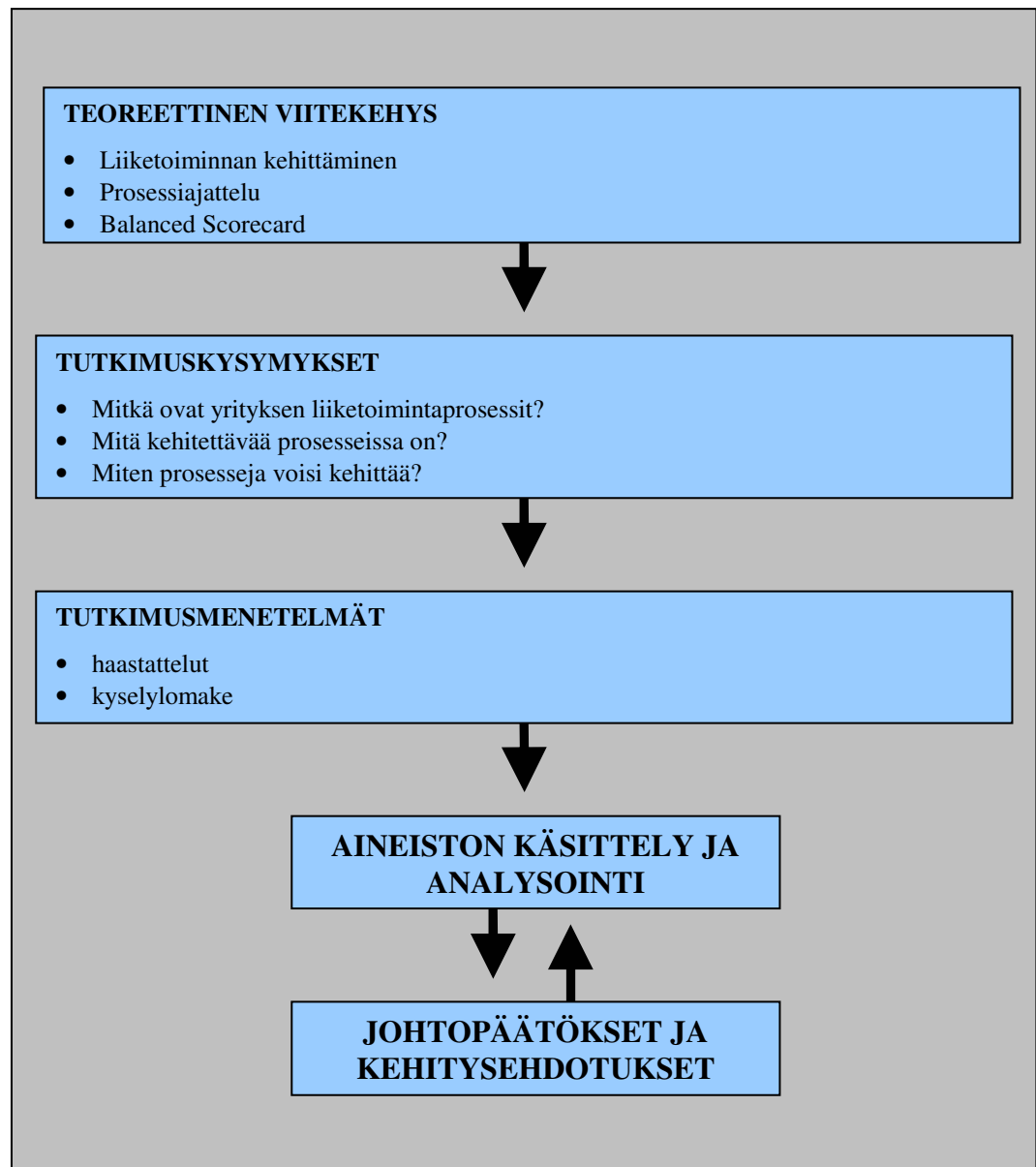
Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus tullaan toteuttamaan siten, että ensin kartoitetaan kohdeyrityksen liiketoimintaprosessin nykytilanne. Tämä toteutetaan haastattelemalla yrityksen työntekijöitä. Nykytilanteen kartoituksen jälkeen selvitetään kyselyn avulla työntekijöiltä kehityskohteita yrityksen liiketoimintaprosessiin liittyen. Tarvittaessa toteutetaan myös asiakastyytyväisyyskysely, jonka pohjalta selvitetään kehittämiskohteita asiakkaiden näkökulmasta.

Tutkimuksessa käytetään BSC-mittaristoa. Tutkimusnäkökulmaksi valitaan BSC:n sisäisten prosessien näkökulma sekä asiakasnäkökulma. Asiakasnäkökulma rajataan vielä tarkemmin asiakaslupauksen mittareihin. Tutkimuksessa kuvataan kaikki kohdeyrityksen liiketoimintaprosessit, mutta prosessissa keskitytään vain muutamien tärkeimpien prosessien kehittämiseen.

Teoriaosa hankitaan alan kirjallisuudesta sekä artikkeleista. Empiriaosa toteutetaan pääosin henkilökunnan haastattelulla. Haastatteluun osallistuu 8 henkilöä. Haastattelu toteutetaan lomakehaastatteluna.

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö muodostuu viidestä luvusta (KUVIO 1). Luku 1 sisältää lyhyen esittelyn tutkimuksen aiheesta. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen viitekehys.



KUVIO 1: Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Toisessa luvussa käydään läpi prosessia käsitteenä ja käsitellään prosessin tunnistamista ja määrittelyä sekä prosessien kehittämiseen liittyviä seikkoja. Luvussa kerrotaan, miten ja miksi prosesseja tunnistetaan ja nimetään. Lisäksi havainnollistetaan prosessikartan kuvaaminen ja prosessien kehittämistyön vaiheet ja työtavat.

Kolmannessa luvussa esitellään Balanced Scorecard-mittaristot ja käydään läpi mittariston luominen ja käyttöönotto.



Neljäs luku sisältää opinnäytetyön empiirisen osan. Luvussa esitellään opinnäytetyön case-yritys Suomen Jätevesi Oy, toimiala jolla yritys toimii ja alaan liittyvä lainsäädäntö sekä esitellään case-yrityksen liiketoimintaprosessit. Lisäksi luvussa käsitellään haastattelujen tuloksen sekä mittariston luominen case-yritykselle.

Viides luku sisältää opinnäytetyön yhteenvedon. Yhteenvedossa käydään läpi tutkimus kootusti ja arvioidaan, miten tutkimus on onnistunut tutkimuksen tavoitteisiin verrattuna. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen teon aikana eteen tulleita ongelmia ja muita huomioitavia asioita.

## 2 LIKETOIMINTAPROSESSIT

Prosessiajattelun merkityksen tiedostaminen alkoi lähinnä laatujohtamisen kehittämisen ansiosta. Laatujohtamisessa on kyse koko toimintoketjun laadun kehittämisestä sen sijaan, että tarkasteltaisiin vai yhtä tehtävää tai toimintoa. Laatujohtamisessa prosesseja on yleensä tarkasteltu melko suppeasti. Prosessijohtamisessa on kyse koko toimintatapaa koskevasta merkittävästä uudelleenajattelusta. (Hanus 2000, 41.)

Prosessiajattelussa perusajatuksena on, että organisaation suorituskyky perustuu prosessien toimivuuteen eli prosessien parantaminen on keskeinen keino kehittää liiketoimintaa ja näin parantaa tulosta. Prosessiajattelun tavoitteena on, että organisaation jokainen toimija ymmärtäisi kokonaisuuden ja myös oman osuutensa kokonaisuudesta. Tarkoituksena on että organisaation rajapintana asiakkaisiin ovat tulokset eivätkä toiminnalliset yksiköt ja kun toimintaa halutaan parantaa ja kehittää, se tehdään asiakkaan tarpeisiin perustuen. (VirtuaaliAMK 2009.)

Aikaisemmin työnjako ja kehittäminen ovat perustuneet organisaatioyksikköihin ja niiden tehtäviin. Usein organisaatiokaavio on yrityksessä ainut kuvaus liiketoiminnasta, jolloin monet liiketoiminnan tilanteet jäivät kuvaamatta. Muutos kohti prosessiajattelua on johtanut siihen, että nyt hahmotetaan organisaatorajojen ylitäviä toimintoketjuja eli prosesseja. (VirtuaaliAMK 2009.)

## 2.1 Prosessin käsite

Sanaa prosessi voidaan käyttää hyvin monessa merkityksessä, ja siksi myös prosessi voidaan käsittää hyvin monella tavalla. Yksinkertaisesti kerrottuna kaikki mitä teemme on prosessi tai osa prosessia. Qualitas Fennican julkaisemassa artikkelissa prosessin kuvaamisesta toimintajärjestelmässä käsite prosessi selitetään seuraavasti: ”Prosessi on sarja toisistaan riippuvia tehtäviä, tuotteen tai tiedon jalostamiseksi tiettyjä menetelmiä ja toimintatapoja soveltaen.”

Prosessi saa yrityksen sisäiseltä tai ulkoiselta toimittajalta syötteitä, lähtötietoja tai materiaalia, jonka lopputuloksena on asiakkaan haluama suorite. Prosessi on siis siihen osallistuvien ihmisten, koneiden, tietojen ja ohjausmenetelmien avulla tapahtuva syötteiden jalostuminen suoritteiksi. (Lecklin 2006, 123–124.)

Liiketoimintaprosessi tarkoittaa yrityksessä tai organisaatiossa tapahtuvia toimintoja. Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Liiketoimintaprosessin käsite koostuu siis toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, joka on prosessin lopputulos. (Laamanen 2002, 19–21.)

### 2.1.1 Prosessilajit

Liiketoimintaprosessit voidaan jakaa omiin ryhmiinsä prosessin merkityksen ja tarkoituksen mukaan. Olli Lecklin esittää teoksessaan Laatu yrityksen menestystekijänä kuusi prosessilajia: ydinprosessit, tukiprosessit avainprosessit pääprosessit, osaprosessit ja alaprosessit sekä vaihe tai tehtävä.

Ydinprosessit palvelevat yrityksen ulkoista asiakasta. Ydinprosessien avulla jalostetaan yrityksen resurssit ja panokset tuotteiksi, joilla on lisäarvo asiakkaalle.

Ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman laajasti. Ydinprosesseja ovat esi-

merkiksi tuotanto ja asiakaspalvelu. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation toimintaa mahdollistavat ydinprosessien onnistumisen. Tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi henkilöstöhallinto. Avainprosessit ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja ja näin ollen myös usein ensisijaisia kehityskohteita yrityksessä. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja. (Lecklin 2006, 130.)

Pääprosessit ovat kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja. Pääprosessit ovat hyvin usein ydinprosesseja. Osaprosesseilla ja alaprosesseilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja. Vaihe tai tehtävä on prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. Työvaihe on usein kerralla suoritettava kokonaisuus. (Lecklin 2006, 130.)

### 2.1.2 Prosessinomistaja

Prosessinomistajalla tarkoitetaan henkilöä, joka on vastuussa liiketoimintaprosessin tuloksesta ja toimintakyvystä koko prosessin osalta. Tarkemmin eriteltynä prosessinomistajan tehtäviin kuuluvat prosessin suunnittelu ja määrittely, prosessin tuloksen varmistaminen sekä prosessihenkilöstön toiminnasta vastaaminen. (Lecklin 2006, 130–131.)

Prosessin suunnittelu ja määrittely tarkoittaa käytännössä sitä, että prosessinomistaja määrittää prosessin sisällön ja sopii rajapinnat muiden prosessien kanssa. Jos prosessi sisältää osaprosesseja, prosessinomistajan tehtävä on nimetä osaprosessien omistajat. Prosessinomistaja vastaa myös prosessin tuloksesta ja siitä, että tulos on asetettujen tavoitteiden mukainen. Prosessinomistaja on vastuussa myös mahdollisten ongelmien ratkaisemisesta, oikeiden mittareiden valinnasta ja seurannasta sekä prosessikatselmuksista. (Lecklin 2006, 130–131.)

Prosessinomistaja vastuulla on myös varmistaa, että prosessiin tarvittavien resurssien ja henkilöstön hankinnasta sekä henkilöstön toiminnan tehokkuudesta. Prosessinomistajan on varmistettava että prosessiin liittyvillä henkilöillä on tarpeeksi

tietoa ja taitoja, jotta prosessi voi toimia tehokkaasti ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Lecklin 2006, 130–131.)

### 2.1.3 Prosessitiimi

Prosessien kehittäminen tehdään usein tiimityöskentelynä. Teoksessaan Laatu yrityksen menestystekijänä Olli Lecklin jakaa prosessitiimit kahteen ryhmään, prosessin uudistamis- eli re-engineering-tiimi ja laadunkehittämistiimi.

Prosessin uudistamistiimin tavoitteena on tehdä merkittäviä muutoksia prosessiin tai suunnitella prosessi kokonaan uusiksi. Tällöin tiimiin on kerättävä laajaa asiantuntemusta. Tiimissä olisi hyvä olla tiivis, koko kehittämisprojektin ajan samana pysyvä ydinryhmä, muilta osin tiimin koko voi vaihdella kehittämisen eri vaiheissa. Ydinryhmä tulee muodostaa siten, että ryhmässä on edustettuna jäseniä kaikista osaprosesseista, jotta saadaan mahdollisimman laaja ja kattava kokonaisnäkemys prosessista. Ryhmässä tarvitaan erikoisosaajia mm. laadunkehittämisen, tietotekniikan ja viestinnän alalta. (Lecklin 2006, 131–132.)

Laadunkehittämistiimin tehtävä ei ole niin laaja kuin uudistamistiimin. Laadunkehittämistiimi seuraa prosessin tilaa ja tekee tarvittavat korjaus- ja kehittämistoimenpiteet. Tiimi on kiinteä ja pienempi kuin uudistamistiimi. Laadunkehittämistiimi ei tarvitse erikoisosaajia kuten uudistamistiimi, mutta prosessin avainalueiden tuntemus tiimissä on tärkeää. (Lecklin 2006, 131–132.)

### 2.1.4 Prosessihierarkia

Prosessien määrä vaihtelee yrityksissä erittäin paljon riippuen esimerkiksi yrityksen koosta, yrityskulttuurista ja työmenetelmistä. Joidenkin yritysten kohdalla puhutaan kymmenistä, toisten taas tuhansista prosesseista. Prosessien käsittelyä helpottaa prosessien ryhmittely hierarkisesti. Prosessit voidaan jakaa eri tasoihin. Sopiva tasojen määrä on yleensä 2 - 4 prosessitasoa, liian suuri määrä tasoja tekee

prosessista vaikeasti hallittavan. Tasot voidaan jakaa esimerkiksi siten, että pääprosessi jaetaan prosesseiksi, jotka jaetaan edelleen osaprosesseiksi. Tämän jälkeen osaprosessi voidaan tarpeen mukaan jakaa työvaiheisiin tai tehtäviin. (Lecklin 2006, 132–133.)

Prosessihierarkia voi toimia vain, jos prosessit rajataan tarkasti. Prosessiin osallistuvien on tiedettävä tarkalleen, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Jos prosessia ei ole rajattu riittävän selvästi, vastuun kantaminen voi olla erittäin vaikeaa. (Lecklin 2006, 132–133.)

## 2.2 Prosessin kehittäminen

Prosessien kehittämisessä on kyse nopeasta ja hallitusta toimintamallin muuttamisesta, johon on kytketty sekä organisaation että tietojärjestelmien kehittäminen ja joka johtaa merkittäviin muutoksiin toiminnassa ja on sidottu määräaikoihin (VirtuaaliAMK 2009).

Prosessien kehittäminen aloitetaan kuvaamalla prosessien nykytila sekä analysoimalla prosessien ominaisuuksia, prosessimittareiden tasoa sekä prosesseihin kohdistuvia odotuksia. Lopuksi määritellään prosessit uudelleen sekä laaditaan muutoksen toteuttamista varten toteutussuunnitelma ottaen huomioon henkilöstön koulutus ja tiedottaminen. (VirtuaaliAMK 2009.)

### 2.2.1 Prosessien tunnistaminen ja nimeäminen

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan yksinkertaisesti sanottuna sitä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Prosessi on hyvä rajata niin, että prosessi alkaa asiakkaasta ja loppuu asiakkaaseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tilaus-toimitus prosessissa prosessi alkaa asiakkaan tekemästä tilauksesta ja loppuu siihen, kun asiakas on vastaanottanut tuotteen. (Laamanen 2002, 52–53.)

Toinen huomioitava asia rajausta tehdessä on, että prosessi alkaa suunnittelusta ja loppuu arviointiin. Tämän avulla pyritään sisällyttämään jatkuvan kehittämisen periaate prosessiajatteluun. Rajausta tehdessä voidaan prosessin vaiheet on-line- ja off-line-prosesseiksi. On-line-prosessit ovat niitä prosesseja, joita tehdään tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. Off-line prosessit ovat prosesseja, joilla ohjataan ja kehitetään prosessia. (Laamanen 2002, 53.)

Prosessien rajauksessa täytyy myös päättää, miten prosessit luokitellaan. Prosessit voidaan luokitella esimerkiksi tuote-, palvelu- ja asiakas-prosesseihin tai pää-, ydin- ja tukiprosesseihin. Luokittelua voidaan tehdä lukuisilla eri tavoilla. Luokittelu on olennainen asia tunnistamisvaiheessa, mutta myöhemmin prosessien kehitysvaiheessa luokittelua ei enää juurikaan tarvita. (Laamanen 2002, 53–56.)

Kai Laamanen suosittelee teoksessaan ”Johda liiketoimintaa prosessien verkkona” luokittelemaan prosessit ydin- ja tukiprosesseiksi, ja näistä prosesseista valitaan avainprosessit. Ydinprosessit ovat sellaisia prosesseja, joista syntyy jalostusarvo ja joilla on suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosesseja taas tarvitaan luomaan edellytykset yrityksen toiminnalle, sillä yritys ei voi toimia pelkkien ydinprosessien varassa. Tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi suunnitteluun, henkilöstöhallintoon, taloushallintoon tai materiaalihallintaan liittyviä prosesseja. (Laamanen 2002, 53–54.)

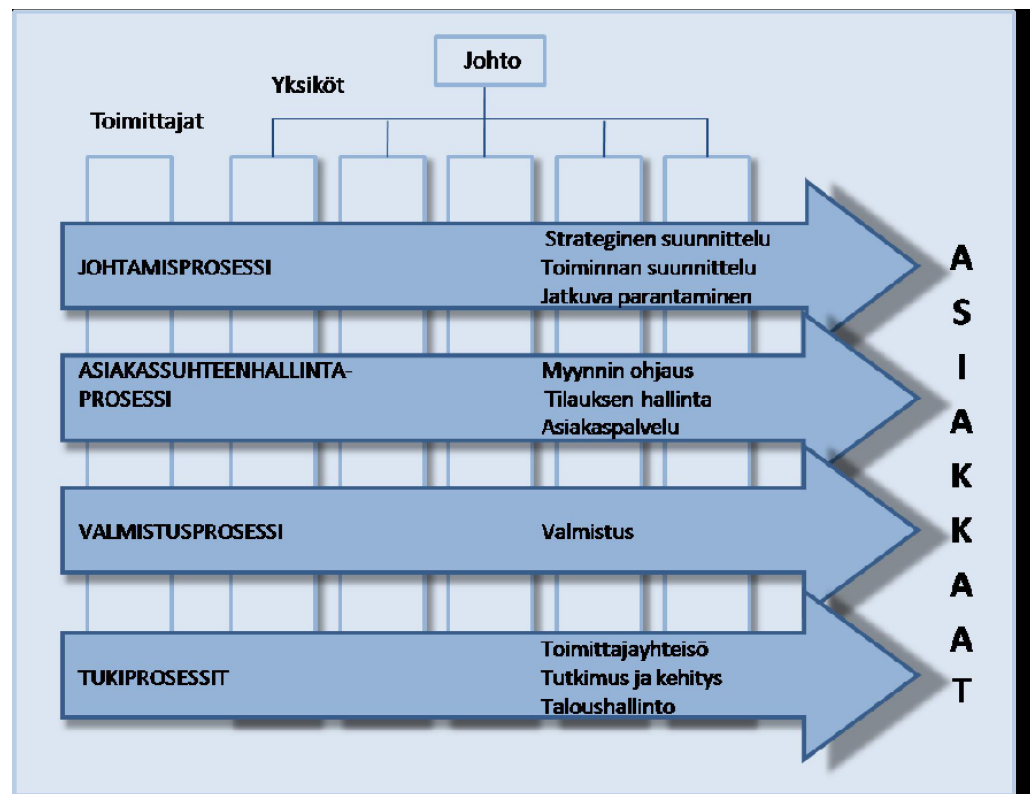
Prosessien tunnistamista tehdessä täytyy myös kiinnittää huomiota prosessien nimeämiskäytäntöön. Prosessien nimet ja niiden kuvaukset ovat viestinnän välineitä, joiden tarkoituksena on auttaa ymmärtämään toiminnan tarkoitusta. Prosessia nimeettäessä pitäisikin kysyä itseltä, mikä on prosessin tarkoitus. Esimerkiksi toimitaminen voidaan jakaa osaprosesseiksi;

- ratkaisun toimittaminen, tuotekehitys
- uusien ratkaisujen luominen, jälkimarkkinointi
- asiakassuhteen lujittaminen, strateginen suunnittelu
- toiminnan suuntaaminen, kouluttaminen
- osaamisen kehittäminen

Näin muotoiltu nimi ohjaa myös mittaamaan prosessia hyödyllisellä tavalla.  
(Laamanen 2002, 58–59.)

### 2.2.2 Prosessien mallintaminen

Prosessin mallintamisen tärkein tavoite on kokonaisuuden ymmärtäminen, joka syntyy henkilöiden välisen yhteistyön tuloksena. Mallinnuksessa syntyy yhteinen kuvaus mallinnettavasta kohteesta. (Savolainen, Seppälä & Savolainen 1997, 25–26.)



KUVIO 2: Prosessien horisontaalinen kulku läpi organisaation (Laamanen 2002, 60).

Prosessien mallinnuksessa organisaation prosessien esitysmuodolla on suuri merkitys. Yksi yleisimpiä organisaation prosessien esitysmuotoja ovat erilaiset prosessikartat tai –kaaviot. Prosessikartta voidaan tehdä siten, että funktiot piirretään pystyyn ja prosessit vaakaan eräänlaisina nuolina (KUVIO 2). Tällä pyritään vies-

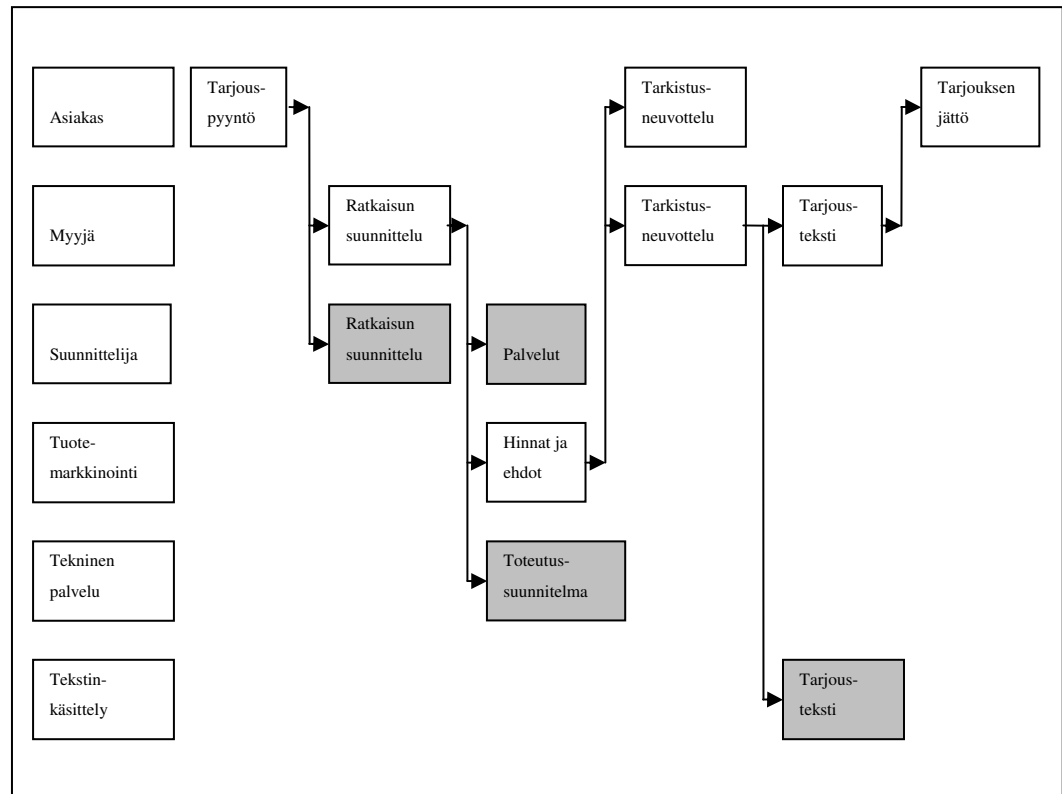


timään prosessien horisontaalista kulkua läpi organisaatorajojen. (Laamanen 2002, 59–64.)

Prosessikartta on viestinnän väline ja sen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa. Toiseksi prosessikartan tulee kuvata toimintaa niin, että se edistää organisaation toiminnan systeemiluonteen ymmärtämistä. Prosessit vaikuttavat toisiinsa, joten keskeisten vaikutussuhteiden tulee näkyä myös prosessikartassa. Kolmanneksi prosessikartan tulee olla riittävän yksinkertainen. Karttaan ei kannata kuvata liian montaa prosessia, vaan jaotella prosessit karkeasti niin, että prosessikarttaan perustetaan noin 15–20 prosessia. (Laamanen 2002, 59–64.)

Prosessikartta on tärkeä työväline toiminnan uudistamisessa. Monet lähtötilanteen ongelmat liittyvät yleensä ydintoimintojen välisiin rajapintoihin. Prosessikartta tuo rajapinnat selkeästi esille ja korostaa asiakaslähtöistä toimintaa ja ohjausta. (Hanus 2000, 43–44.)

Prosessit voidaan esittää myös prosessikaavion avulla (KUVIO 3). Prosessikaavio esittää prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot piirroksena. Osallistujat merkitään pystytasoon kaavion vasempaan reunaan siinä järjestyksessä, kun he tulevat mukaan prosessiin. Prosessin vaiheet kirjataan järjestyksessä asianomaisen prosessiin osallistujan kohdalle. Jos samaan työvaiheeseen osallistuu useita henkilöitä, merkitään tehtävä kaikkien osallistujien kohdalle. Vastuuhenkilö voidaan erottaa merkitsemällä se eri värillä. Nuoli merkitään jokaiseen tehtävään, mutta se lähtee vain vastuuhenkilön kohdalta. Prosessikaavio tulisi pitää hyvin pelkistettynä, jotta se on helposti ymmärrettävä ja luettava. (Lecklin 2006, 140–141.)



KUVIO 3: Tarjousprosessin toimintokaavioesimerkki (Lecklin 2006, 140).

Prosessikartoista ja –kaavioista on olemassa lukuisia erilaisia muunnoksia. Tärkeätä on tunnistaa oman organisaation prosessit ja luoda niiden pohjalta sellainen esitysmalli, mikä palvelee parhaiten oman organisaation prosessien kehittämistä ja toimintaa ja helpottaa organisaation toiminnan ymmärtämistä.

### 2.2.3 Prosessien analysointi ja arviointi

Prosessianalyysiin sisältyy prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, työkalujen valinta, mittarien asettaminen ja kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Prosessiin voidaan lähtökohdista riippuen tehdä pieniä muutoksia, uudistaa kokonaan tai äärimmäisessä tilanteessa prosessi voidaan poistaa kokonaan tai ulkoistaa. (Lecklin 2006, 134–135.)

Analyysivaiheessa käytetään aikaisemmissa vaiheissa kerättyä tietoa prosessin parantamiseksi. Vaihtoehtoisia ratkaisuja arvioimalla ja analysoimalla pyritään löytämään tarpeisiin parhaiten soveltuva toteutusmalli. Prosessin analysointiin

käytettäviä menetelmiä ovat esimerkiksi prosessikaavion analysointi, Benchmarking, ongelmien ratkaiseminen, prosessin jatkuva seuranta. (Lecklin 2006, 148–149.)

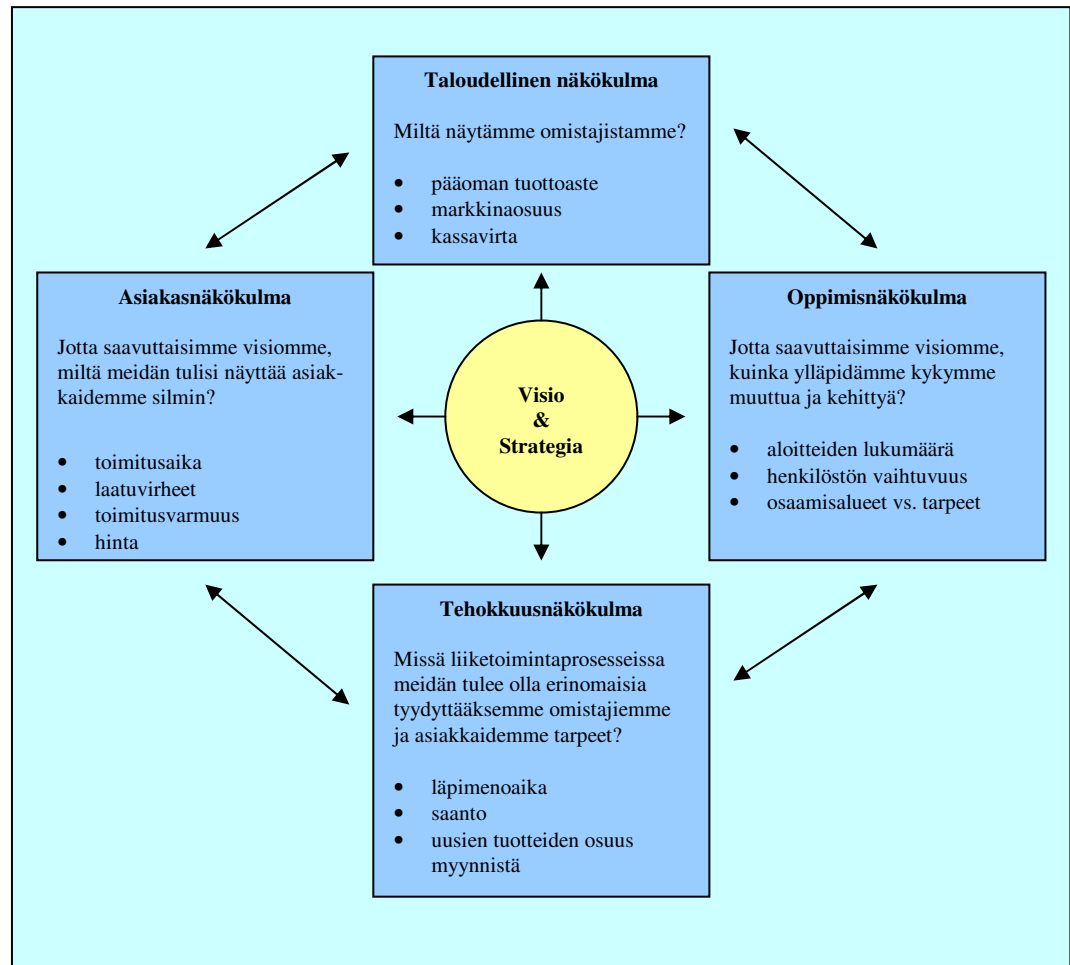
Hyvin tehty prosessikaavio helpottaa analysointia ja kehittämistyötä. Kaaviota tarkastelemalla voidaan löytää lisäarvoa tuottamattomia työvaiheita, mahdollisia virhe- ja kustannuslähteitä sekä nähdään voidaanko prosessia yksinkertaistaa ja nopeuttaa. Benchmarking tarkoittaa oman tilanteen positointia muihin yrityksiin nähden. Vertailemalla prosessin tehokkuutta muihin vastaaviin yksiköihin ja kilpailijoihin, havaitaan omat vahvuudet sekä kehittämistarpeet. Prosessin kehittämistarve johtuu usein nykyprosessin ongelmista. Analysointivaiheessa pureudutaan prosessin ongelmien syihin ja seurauksiin. Prosessia täytyy myös seurata jatkuvasti. Vaikka prosessin ongelmat olisi ratkaistu, se ei takaa hyvää lopputulosta, vaan prosessia täytyy pystyä seuraamaan ja mittaamaan. (Lecklin 2006, 148–149.)

### 3 BALANCED SCORECARD

*”Määritelmä: Tasapainotettu mittaristo on tuloksellinen, yleiskäyttöinen johtamisväline, jonka avulla ihmisryhmän (organisaatiot, yritykset, laitokset, alueet, osastot, projektiryhmät ...) toiminta (toiminnot, toimenpiteet) voidaan suunnata johdonmukaisesti yhteistä tavoitetta kohti.” (Friedag, Schmidt: Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo, 2005)*

Balanced Scorecard (BSC) syntyi kahdessatoista, lähinnä USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa, joissa pyrittiin kehittämään yritysten suorituksen mittausta. Tiedon ja osaamisen merkitys yrityksen menestykselle oli kasvamassa. Mittaaminen näissä yrityksissä keskittyi lähinnä taloudellisiin seikkoihin. Taloudellisten mittareiden katsottiin kuitenkin kuvaavan huonosti yrityksen kykyä käyttää aineetonta omaisuuttaan, kuten osaamista ja työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita ja asiakkaiden lojaaliutta sekä poliittista ja yhteiskunnallista hyväksyntää. Tavoitteena oli kehittää mittaristo, joka kertoisi yrityksen kehityksestä pehmeämpien tulokseen pitkällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 16–18.)

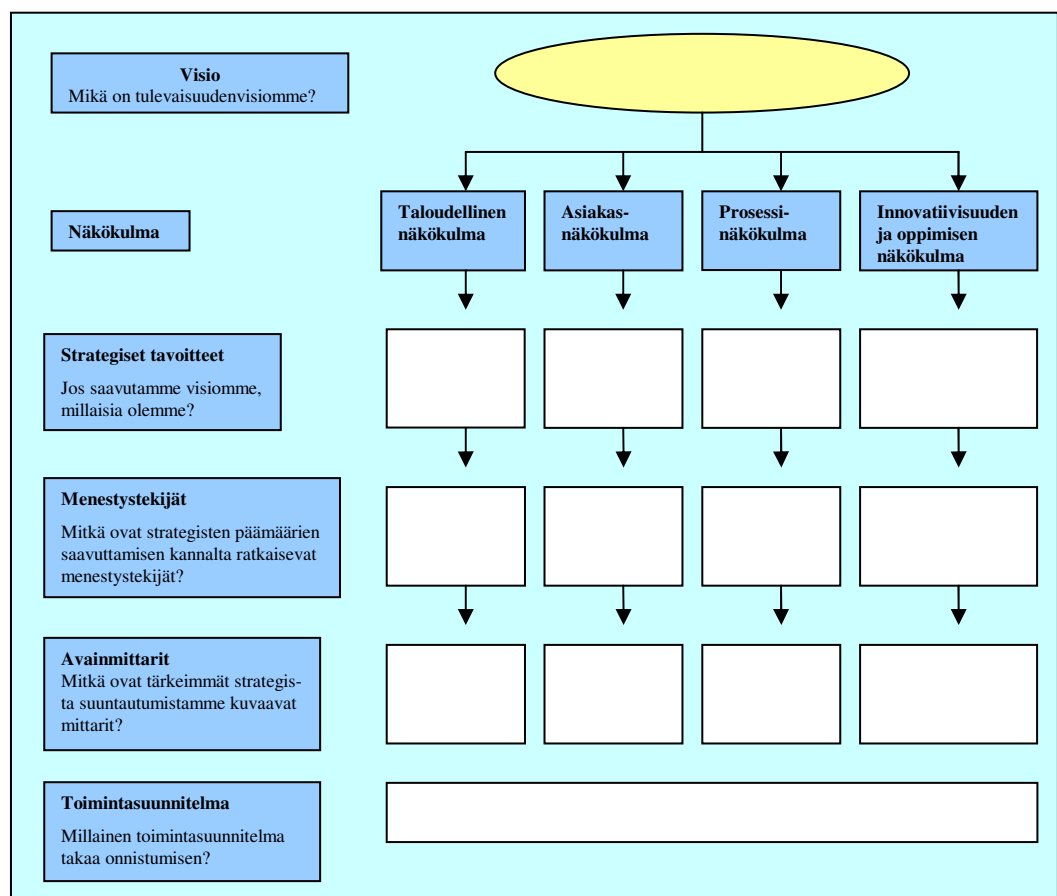
Tasapainotetussa mittaristossa tarkastellaan yritystä neljästä eri näkökulmasta (KUVIO 4). Yritys ottaa huomion kohteeksi muutaman ratkaisevan tunnusluvun kultakin olennaiselta tavoitealueelta. Näin yrityksen on pakko ohjata ja seurata päivittäistä toimintaa, joka vaikuttaa myös tulevaan kehitykseen. Tasapainotettu mittaristo perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. (Olve, Roy & Wetter 1999, 16.)



KUVIO 4: Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 17).

Ajatus BSC:n kyvystä muuttaa strategia toiminnaksi on melko yksinkertainen (KUVIO 5). Strategian mittarointi pakottaa yrityksen johdon määrittelemään yksityiskohtaisesti strategiset tavoitteensa ja ottamaan kantaa keinoihin, joilla tavoitteisiin päästään. Ensimmäinen vaihe on yhteisymmärryksen pääseminen tavoitteista ja keinoista. Kun johto on yksimielinen visiosta, tavoitteista ja tavoitteeseen pääsyn keinoista, voidaan ryhtyä mittareiden määrittelyyn. Mittarit tulee olla määriteltä siten, että ne ovat todella sidoksissa visioon ja strategiaan ja syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Mittareiden löydyttyä niille asetetaan tavoitteet ja vastuhenkilöt, jotka vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 19–20.)

Vastuuhenkilöt laativat toimintasuunnitelman tavoitteiden toteuttamisesta ja hyväksyttävät ne esimiehillään tai toteuttavat suunnitelman itsenäisesti. Tätä menetelyä voidaan käyttää johdon omien tavoitteiden selkeyttämiseen ja määrittelyyn, tai sovittaessa tavoitteista organisaation eri tasojen kesken, jolloin kyse on periaatteessa tavoitejohtamisesta. Mittariston avulla on helppo perustella työntekijöille, miksi juuri kyseiset tavoitteet ja mittarit on valittu jos mittaristo kuvaa todenmukaisesti yrityksen liiketoiminnassa ja strategiassa vallitsevia lainalaisuuksia. Ymmärrys taas sitouttaa työntekijät paremmin tavoitteiden ja strategian toteuttamiseen. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 20–21.)



KUVIO 5: Prosessin yleiskuva (Olve, Roy & Wetter 1999, 44).

### 3.1 Mittaristojen näkökulmat

Balanced Scorecardin neljä alkuperäistä näkökulmaa ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Yritysten soveltaessa

BSC:tä näkökulmia on muokattu jotta ne sopivat paremmin yrityksen omaan toimintaan. Esimerkiksi pohjoismaalaiset yritykset ovat usein ottaneet mukaan henkilöstönäkökulman viidenneksi mittausulottuvuudeksi. Muita yleisesti käytettyjä näkökulmia ovat esimerkiksi ympäristönäkökulma, toimittaja-alihankkijanäkökulma, ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. Alkuperäiset neljä ulottuvuutta ovat syntyneet kahdentoista yrityksen synteessä, joten nämä eivät aina palvele yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä syystä yrityksen tulisi itse määrittää sopivat ulottuvuudet oman liiketoimintansa pohjalta. Näkökulmat voidaan määrittää ennen mittareiden määrittämistä tai vaihtoehtoisesti ryhmitellä mittarit sopiviin näkökulmiin. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 24.)

Näkökulmien valinnan pohjaksi tulee ottaa sellainen toiminnan logiikka, jossa eri näkökulmat nivoutuvat selvästi toisiinsa. Esimerkiksi oppimisnäkökulmassa on käytävä ilmi, millä tavalla organisaatiota, tuotteita ja palveluja aiotaan kehittää, jotta prosessit saadaan tehokkaammiksi ja sitä kautta asiakkaiden saama arvo suuremmaksi. Näiden vaikutukset tulee näkyä aikanaan taloudellisessa näkökulmassa. (Olve, Roy & Wetter 1999, 56–57.)

Seuraavaksi esittelen Balanced Scorecardin mittariston neljä alkuperäistä näkökulmaa.

### 3.1.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma pyrkii mittaamaan sellaisia asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että omistajan kiinnostuksen tarvitsisi rajoittua vain pelkkiin taloudellisiin seikkoihin. Taloudelliseen näkökulmaan voidaan hyvin sisällyttää muunlaisiakin mittareita, kuin tämänhetkisen taloudellisen tilanteen ilmaisevia mittareita, esimerkiksi tasapainottavia mittareita, kuten riskin mittaus, joka tasapainottaa kannattavuuden suureita. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 25–26.)

Tavallisesti taloudellisilla mittareilla on kaksi roolia BSC:ssä. Mittarit kuvaavat yrityksen strategian onnistumista taloudellisesti, mutta myös määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla mittareilla pyritään. Tavoitteet vaihtelevat yrityksen tilanteen mukaan, esim. voimakkaassa kasvuvaiheessa olevilla yrityksillä mittareiden pääpaino on myynnin kasvua kuvaavissa mittareissa, ja elinkaaren loppuvaiheessa olevalle yritykselle tärkeitä mittareita ovat kassavirtaa kuvaavat mittarit. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 25–26.)

### 3.1.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa kuvataan sitä, mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Tästä syystä sisäiset prosessit ja kehitystyö on kohdistettava tähän näkökulmaan. Asiakasnäkökulma on tavallaan koko mittariston ydin. Yrityksen täytyy pystyä tuottamaan sellaisia tuotteita ja palveluja, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeita kustannustehokkaasti sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Jos näin ei tapahdu, yritys ei saa tuloja ja lopuksi toiminta menettää puhtinsa ja hiipuu pois. (Olve, Roy & Wetter 1999, 59.)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään: perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit ovat hyvin samanlaisia jokaisessa yrityksessä ja kuvaavat esim. markkinaosuutta, asiakastyytyväisyyttä, asiakaskannattavuutta, asiakasuskollisuutta ja uusien asiakkaiden määrää. Mittarit kertovat, kuinka yritys on menestynyt markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottuna. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 26.)

Asiakaslupauksen mittarit taas kertovat yrityksen menestyksestä asiakkaan näkökulmasta. Asiakaslupauksen mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta saataisiin asiakastyytyväisyys sellaiselle tasolle, että se houkuttaa uusia asiakkaita ja saavutetaan haluttu markkinaosuus. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen hinta, laatu, yrityksen imago ja asiakaspalvelun laatu. Tekijöistä ja mittareista tulisi nähdä, millä keinoilla yritys aikoo menestyä. Toisin



sanottuna mittarit kuvaavat yrityksen kilpailustrategian ydintä. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 26–27.)

### 3.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulma mittaa niitä prosesseja, joissa onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta yritys voi saavuttaa taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet. Mitattavat prosessit voivat vaihdella paljon yrityksen strategiasta riippuen, mutta mitattavia prosesseja voivat olla esimerkiksi tilaus-toimitus-prosessi, tuotteiden ja palveluiden innovointiprosessi sekä myynninjälkeinen palveluprosessi. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 27–28.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa haetaan vastauksia siihen, millä prosesseilla saadaan tuotettua asiakkaille heidän tarpeidensa mukaista arvoa siten, että osakkeenomistajien odotukset täyttyvät. Tätä varten täytyy selvittää ja läpikäydä kaikki yrityksen yleiset prosessit ja eliminoida kaikki sellaiset prosessit, jotka eivät suoraan tai epäsuoraan tuota asiakkaalle arvoa. Tämän jälkeen määritellään prosessien kustannukset prosessiajat ja laadunvarmistustoimet. Näitä tietoja käytetään myöhemmin prosessimittareiden perustana. (Olve, Roy & Wetter 1999, 60–61.)

Prosessinäkökulma eroaa selkeimmin kaikista muista BSC:n näkökulmista, sillä se perustuu pääasiassa yrityksen nykyisten operatiivisten toimintojen mittaamiseen sekä raha- että ei-rahamääräisesti. Usein BSC:n rakentamisen yhteydessä joudutaan määrittelemään kokonaan uusia prosesseja, jotta voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Kaikkia yrityksen prosesseja ei kannata mitata, vaan yrityksen tulisi valita tärkeimmät prosessit, joita BSC:ssä seurataan. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 27–28.)

### 3.1.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit vastaavat kysymykseen, pystyykö organisaatio kehittymään ja luomaan arvoa omistajille myös tulevaisuudessa. Oppimis-

ja kasvunäkökulmassa tulisi määritellä, millaisen infrastruktuurin kehittämiseen yrityksen kannattaa keskittyä, jotta menestyään tulevaisuudessakin. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 28–29.)

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa varmistetaan pitkän aikavälin uudistumisesta ja hengissä säilymisestä. Tässä näkökulmassa pohditaan, mitä vaaditaan asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi tarvittavan osaamisen säilyttämiseksi ja kehittämiseksi sekä arvoa tuottavien prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden turvaamiseksi. (Olve, Roy & Wetter 1999, 62–63.)

Organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja yrityksen toimintatavoista. Tavallisesti henkilöstöön liittyviä mittareita ovat henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen uhratut resurssit. Yrityksissä on myös kehitelty henkilöstön osaamista kuvaavia mittareita. Järjestelmien ja toimintatapojen merkitystä yrityksen menestyksen kannalta on pyritty kuvaamaan varsin harvoin. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 29.)

### 3.2 Balanced Scorecard-mittariston käyttöönotto ja toteuttaminen

Balanced Scorecard-projektin toteutukseen on syytä panostaa, sillä toteutusvaiheessa luodaan perusta koko projektin toimivuudelle. BSC-projektimalleja on kehitetty runsaasti, jotka pohjautuvat enemmän tai vähemmän Kaplanin ja Nortonin luomaan ensimmäiseen BSC-malliin. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 87.)

Seuraavaksi esitellään Olven, Royn ja Wetterin malli, joka on suunniteltu Kaplanin ja Nortonin mallin pohjalta. Balanced Scorecardin käyttöönottoprosessi on Olven, Royn ja Wetterin mallin mukaan seuraavanlainen:

1. toimialan, sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen
2. yrityksen vision täsmentäminen
3. mittariston näkökulmien valinta

4. vision suhteuttaminen näkökulmiin ja strategisten tavoitteiden muotoilu
5. kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
6. mittareiden laatiminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen
7. koko yritystä koskevan mittariston määrittäminen
8. mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin
9. tavoitteiden asettaminen
10. toimintasuunnitelmien laatiminen
11. mittariston ylläpito

Edellä kuvattu käyttöönottomalli on Kaplanin ja Nortonin malliin verrattuna konkreettisempi ja käytännönläheisempi. Tässä mallissa on huomioitu monia tärkeitä asioita kuten yrityksen asemointi, mittareiden yhteyksien määrittely ja tasapainon etsiminen, mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin ja toimintasuunnitelman laatiminen. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 97–98.)

Kritiikkiä Olven, Royn ja Wetterin malli on saanut siitä, että malli painottuu liikaa näkökulmiin ja siinä ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota strategioihin sekä strategiatyön tärkeyteen. (Malmi, Peltola & Toivonen 2006, 98.)

### 3.3 Käyttöönottoprosessin vaiheet

Olven, Royn ja Wetterin mallin ensimmäisinä vaiheina ovat toimialan, yrityksen ja yrityksen vision täsmentäminen. Toimialan ja yrityksen määrittämiseen tarvittavaa pohjatietoa on sopivinta kerätä haastattelemalla yrityksen johtoa ja vahvimpia mielipiteen muokkaajia. Haastatteluiden tavoitteena on saada mahdollisimman laaja kuva yrityksestä ja sen edellytyksistä. Apuna voidaan myös käyttää erilaisia analyysimalleja, kuten SWOT-analyysia tai Porterin viiden kilpailutekijän mallia. Toimialan ja yrityksen määrittämisestä on myös suuri apu vision täsmentämisessä. Vision täsmentäminen on tärkeää, sillä mittariston luomisen tarkoituksena on saa-

da organisaatio toimimaan yhdessä tehokkaammin kohti valittuja tavoitteita. Vision määrittelyn apuna voidaan esimerkiksi käyttää seuraavia kysymyksiä:

- Antaako visio yritykselle tarvittavaa turvallisuutta?
- Onko visio tarpeeksi haastava?
- Voiko vision pohjalta määrittää henkilökohtaiset tavoitteet?
- Tuntuuko visio mielekkäältä ja koemmeko sen ”omaksemme”?

(Olve, Roy & Wetter 1999, 51-56)

Seuraavat vaiheet ovat näkökulmien valinta sekä vision suhteuttaminen näkökulmiin. Kaplanin ja Nortonin alkuperäisessä BSC-mallissa on neljä näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma. Vision suhteuttamisessa valittuihin näkökulmiin tarkoituksena on vision muuttaminen konkreettisiksi tavoitteiksi sekä muotoilla yrityksen strategia yleisluontoisesti. Vision suhteuttamisen työstäminen voidaan aloittaa niin, että osallistujia pyydetään kuvaamaan sellaiset yleiset pelisäännöt, joilla päästään tehokkaimmin ja yksinkertaisimmin toivottuun visioon. Kuvauksen on pohjauduttava valittuihin näkökulmiin ja se on myös jaoteltava niiden mukaisesti. Näin saadaan jokaisesta näkökulmasta priorisoitu kuvaus vision saavuttamisen mahdollistavista strategioista. (Olve, Roy & Wetter 1999, 56–58.)

Seuraavaksi keskustellaan ja tehdään päätökset siitä, mitkä tekijät vaikuttavat eniten vision saavuttamiseen. Kriittisten tekijöiden määrittäminen kannattaa aloittaa ryhmäkeskustelulla, jossa sovitaan esimerkiksi viidestä tärkeimmästä strategian toteuttamiseen tarvittavasta menestystekijästä. Tämän tuloksena on tarkoitus saada aikaan luettelo tärkeimmistä menestystekijöistä avainmittareiden määrittämisen pohjaksi. Mittareiden määrittämisessä on tärkeää, että valittujen näkökulmien eri mittareiden välille löydetään tasapaino ja että mittarit eivät ole ristiriidassa keskenään. Mittareiden on oltava sopusoinnussa keskenään ja tuettava yrityksen visiota ja strategiaa. Mittareiden määrittämisen jälkeen mittaristo kootaan ja jaetaan asianosaisille hyväksymistä ja esittelyä varten. (Olve, Roy & Wetter 1999, 65–66.)

Kun mittaristoa aletaan sovittaa organisaation eri osiin, pitää miettiä kannattaako mittaristo sovittaa erikseen pienemmille yksiköille. Jos organisaatio on niin pieni, että kaikki ymmärtävät mittariston vaikutuksen omaan työhönsä, sovittamista ei yleensä tarvita. Tämä on kuitenkin hyvin harvinaista ja usein mittaristoa täytyy jossain määrin sovittaa organisaation eri osille, jotta mittaristo toimisi tehokkaasti. Se miten mittariston sovittamistyö tulisi aloittaa, riippuu hyvin paljon organisaatiosta. Jos organisaation mittariston ja sen alapuolella toimivien yksiköiden mittaristojen välillä on vain vähän yhteyksiä, on ehkä järkevintä, että jokainen yksikkö kehittää mittaristonsa itsenäisesti. Jos taas mittaristojen välillä on selkeitä yhteyksiä, yksiköt voivat yhdessä kehittää mittariston lisäämällä mittaristoon omia menestystekijöitään. (Olve, Roy & Wetter 1999, 68–69.)

Tavoitteiden asettaminen jokaiselle mittarille on tärkeää, sillä yrityksen on pystyttävä jatkuvasti tarkistamaan kulkusuuntansa ja voidakseen ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin riittävän ajoissa. Tavoitteet on asetettava niin, että ne ovat sopusoinnussa vision ja strategian kanssa ja ne eivät saa vaikuttaa toisiinsa nähden päinvas- taisesti. Tämän lisäksi on sovittava tavoiteasetannan ja tulosten mittaamisen vas- tuista; kuka tekee mitä ja milloin sekä missä yksikössä? Tavoitteiden asettamisen lisäksi on päätettävä, mitä toimenpiteitä tehdään, jotta saavutetaan asetetut tavoit- teet. Laadittavassa toimintasuunnitelmassa tulee näkyä vastuuhenkilöt ja aikatau- lut seuranta varten. Toimintasuunnitelmaa laadittaessa on hyvä ensin sopia ryh- mässä tärkeysjärjestyksestä ja aikataulusta, jottei synny tarpeettomia odotuksia toimintasuunnitelman suhteen. Nämä odotukset saattavat myöhemmin turhauttaa ihmisiä. (Olve, Roy & Wetter 1999, 69–70.)

Jotta mittaristo toimisi tehokkaana työkaluna, mielenkiinnon sitä kohtaan on säi- lyttävä. Tämä edellyttää sitä että raportoinnista on tehty riittävän yksinkertaista ja että mittaristoa käytetään jokapäiväisessä johtamistyössä kaikissa organisaation osissa. Näin siitä tulee luonteva osa jatkuvaa seuranta ja ohjausta joka vaikuttaa myös päivittäiseen työhön. Lyhyen aikavälin mittareita on jatkuvasti kyseenalais- tettava ja tarpeen tullen vaihdettava paremmiksi. (Olve, Roy & Wetter 1999, 71.)

Tasapainotetun mittariston laatimisen suurin vahvuus on siinä, että se juurruttaa ja konkretisoi yrityksen vision ja strategian koko organisaatioon ja sen osiin. Jokainen työntekijä näkee mittariston avulla selkeämmin oman asemansa organisaatiossa ja tämä on hyvin tärkeää yrityksen tavoitteissa saavuttaa visionsa. (Olve, Roy & Wetter 1999, 71.)

## 4 CASE: SUOMEN JÄTEVESI OY

### 4.1 Yritysesittely

Suomen Jätevesi Oy on suomalainen, vuonna 2008 perustettu yritys, jonka toimiala on jätevesijärjestelmien myynti ja kokonaisurakointi haja-asutusalueella avaimet käteen-periaatteella. Vuoden 2009 keväällä Suomen Jätevesi Oy yhdistyi lahdelaisen Jätevesitukku Oy:n kanssa, uuden yhtiön nimi pysyi Suomen Jätevesi Oy:nä. Suomen Jätevesi Oy työllistää tällä hetkellä noin 60 henkilöä. Henkilöstö koostuu, myyjistä, suunnittelijoista, urakoitsijoista, huoltomiehistä sekä hallinnon työntekijöistä. Yrityksellä on 5 myyntikonttoria, jotka sijaitsevat Lahdessa, Joutsenossa, Nummelassa, Tampereella ja Turussa. Yrityksen hallinto sijaitsee Lahdessa keskeisen sijaintinsa vuoksi. Vuosien 2009–2010 aikana yrityksen tavoitteena on perustaa myyntikonttorit Ouluun ja Jyväskylään. Alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 1) on kuvattu kohdeyrityksen SWOT-analyysi.

TAULUKKO 1: Suomen Jätevesi Oy:n SWOT-analyysi

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuri ja alkava markkina</li> <li>• Vähän kilpailijoita</li> <li>• Valmistajien vahvat brändit hyödynnettävissä</li> <li>• Helppous, nopeus ja vaivattomuus kuluttajan näkökulmasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omistajien alkupääoman puute</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhkatekijät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uudenlaisen palvelun tarjoaminen alalla</li> <li>• Kasvaa vahvaksi ja tuottavaksi yritykseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapasiteetin riittävyys</li> <li>• Vahvan kasvun hallinta</li> <li>• Luvanvaraista toimintaa, palvelun toteuttamiseen vaikuttaa myös kuntien resurssit lupakäsittelyssä</li> <li>• Alalla nopeasti kasvava kilpailu</li> </ul>

## 4.2 Toimiala ja siihen liittyvä lainsäädäntö

Vuoden 2004 alussa tuli voimaan uusi jätevesiasetus, joka koskee haja-asutusalueen jätevesiä. Asetuksen tarkoituksena on jätevesien käsittelyä tehostamalla vähentää vesistölle aiheutuvaa kuormitusta ja ympäristön pilaantumista. Asetus koskee kaikkia viemäriverkon ulkopuolella sijaitsevia vakituisesti asuttuja ja vapaa-ajan kiinteistöjä. Viemäriverkon piiriin kuulumattomassa kiinteistössä on jätevedet käsiteltävä jätevedenpuhdistusjärjestelmällä, jolla päästään asetettuihin puhdistustulosvaatimuksiin. (Pipelife ympäristö – Propipe Oy 2009.)

Järjestelmien uusiminen ei ole kuitenkaan lähtenyt käyntiin kovinkaan nopealla tahdilla. Syinä kuluttajien hitaaseen reagointiin ovat järjestelmän kokonaisvaltaisen palvelun tarjonnan puute sekä tiedon puute jätevesiasetuksesta. Lähes kaikki valmistajat myyvät tuotteensa jälleenmyyjien kautta, joita ovat rautakaupat ja putkiliikkeet, jolloin asiakkaat eivät saa perinteisen jakelukanavan kautta kuin osan tarvitsemastaan palvelusta. Näin ollen asiakkaan vastuulle jää suunnittelijan, kauriurakoitsijan ja putkimiehen hankinta sekä asennustyöhön tarvittavan toimenpideluvan hakeminen kunnalta. Kokonaispalveluiden etuna asiakkaalle on palvelun nopeus ja helppous sekä usein järjestelmän hankinta kokonaispalveluna tulee asiakkaalle edullisemmaksi, koska jätevesijärjestelmän asennus pyritään tekemään yhteistoimituksena useille samalla alueella oleville asiakkaille. Tämän lisäksi asiakas saa tietoa jätevesiasetuksesta laajemmin kokonaispalvelua tarjoavalta yritykseltä, sillä yrityksen sisältä löytyy tietoa ja osaamista tuotteista ja suunnitteluun sekä itse asennustyöhön liittyvistä asioista. (Suomen Jätevesi Oy 2008.)

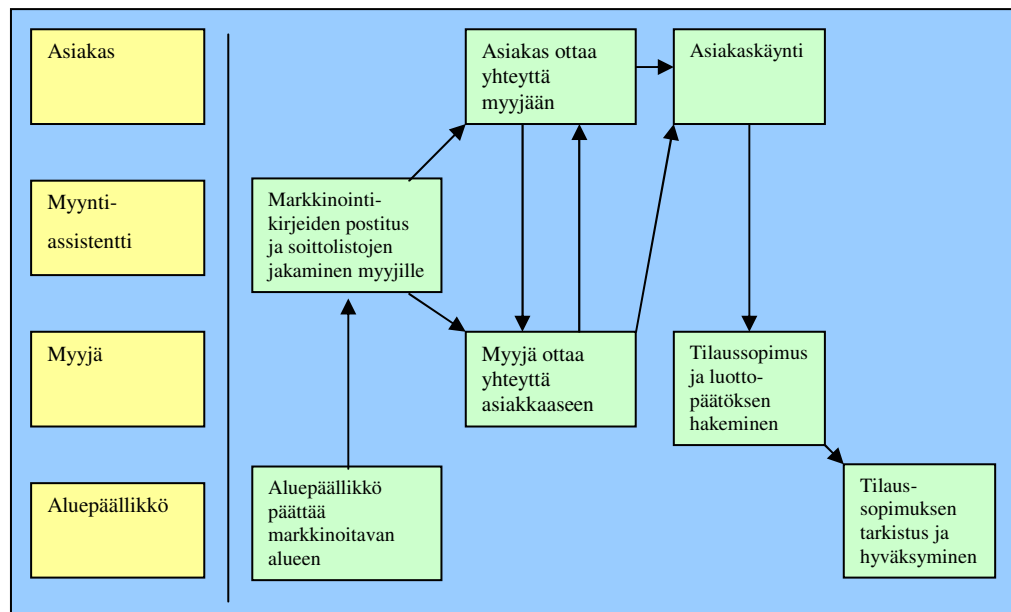
## 4.3 Prosessit

### 4.3.1 Myynnin prosessien kuvaus

Suomen Jätevesi Oy:n liiketoimintaprosessit alkavat jätevesijärjestelmien myynnistä (KUVIO 6). Myynnin tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tilauksia asiakkailta. Myynti tapahtuu pääsääntöisesti puhelimitse, mutta varsinainen tilaus



tehdään aina asiakkaan luona, sillä oikean tuotteen myyminen asiakkaalle vaatii aina käynnin asiakkaan kiinteistöllä, jotta nähdään millainen järjestelmä sopii parhaiten asiakkaalle.



KUVIO 6: Myynnin prosessi

#### 4.3.1.1 Asiakashankinta

Suomen Jätevesi Oy:n markkinointi perustuu suoramarkkinointiin, jossa lähetetään mainoskirje kohdistetusti potentiaalisille asiakkaille eli niihin kotitalouksiin, jotka eivät kuulu viemäriverkoston piiriin. Kirjeet lähetetään kuntakohtaisesti, eli markkinoidaan tuotetta esim. kunta kerrallaan. Aluepäällikkö vastaa markkinointialueen valinnasta toimipistekohtaisesti ja myyntiassistentti hoitaa kirjeiden postituksen.

Postituksen jälkeen myyjät ottavat puhelimitse yhteyttä potentiaalisiin asiakkaisiin myyntiassistentin jakamien soittolistojen mukaan. Myyjän tavoitteena on saada sovittua asiakaskäynti asiakkaan luona. Tuotteiden myynti tapahtuu aina asiakkaan luona. Kiinteistöllä käynti on välttämätöntä, jotta voidaan kartoittaa, mikä tuote sopii parhaiten asiakkaan tarpeisiin ja nähdään myös kiinteistön asettamat vaatimukset.

Jokainen asiakas, joka ottaa yhteyttä myyjän tai johon myyjä ottaa yhteyttä, merkitään yrityksen sähköiseen asiakashallintajärjestelmään. Järjestelmään merkitään myös se, onko asiakkaan kanssa syntynyt kauppa ja jos kauppaa ei ole syntynyt, syy siihen, miksi kauppa jäi syntymättä.

#### 4.3.1.2 Asiakaskäynti

Asiakaskäynnillä myyjä esittelee asiakkaalle yrityksen tuotevaihtoehdot sekä tekee tarvittavat mittaukset kiinteistöllä. Jos asiakas päättää tilata palvelun, tehdään asiakkaan kanssa kauppasopimus. Sopimuksen teon yhteydessä täytetään myös Sampo Pankin rahoitushakemus. Suomen Jätevesi Oy edellyttää kaikilta asiakkailtaan rahoituksen hakemista ja rahoitussopimuksen allekirjoittamista mahdollisten luottotappioiden minimoimiseksi. Asiakkaalla on kuitenkin mahdollisuus maksaa palvelu käteismaksuna, jolloin asiakkaalle ei koidu ylimääräisiä kuluja maksettavaksi.

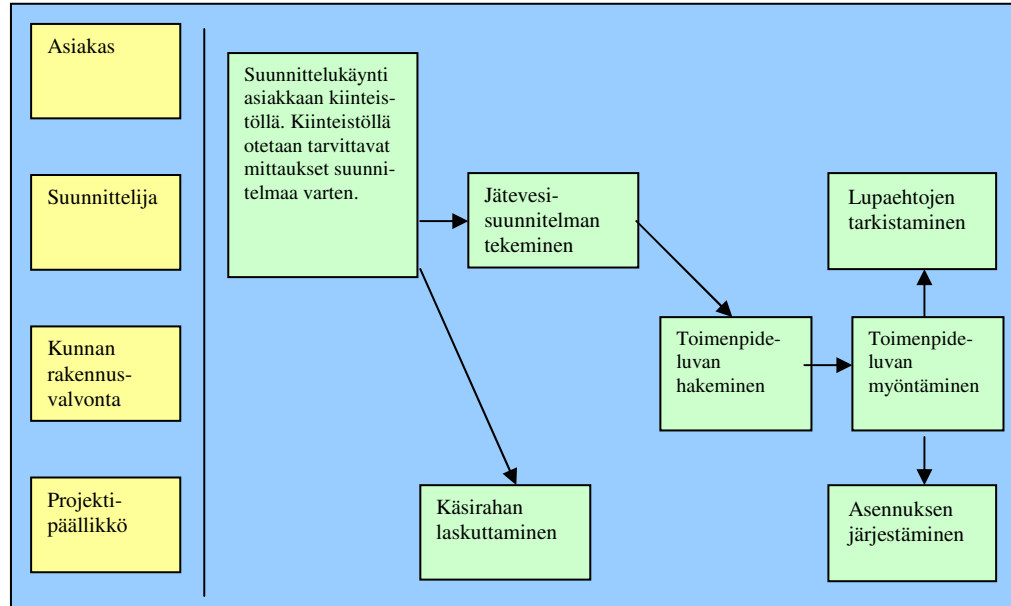
#### 4.3.1.3 Luottopäätöksen hakeminen

Kun asiakkaan kanssa on tehty sopimus, haetaan asiakkaalle luottopäätöstä. Luottopäätöksen hakeminen on myyjän vastuulla. Luottopäätös haetaan puhelimitse Sampo Pankin asiakaspalvelusta tai internetin kautta, ja päätöksen saa muutamassa minuutissa. Luottopäätös haetaan usein asiakaskäynnillä. Jos hakemus hylätään, asiakkaan kanssa neuvotellaan muista rahoitusratkaisuista. Tyypillisin ratkaisu tällaisessa tilanteessa on se, että asiakkaan kanssa sovitaan suuremmasta käsirahosuudesta.

#### 4.3.2 Suunnittelun prosessien kuvaus

Jätevesijärjestelmän asentaminen kiinteistölle on luvanvaraista toimintaa. Tästä syystä jokaiseen kohteeseen täytyy hakea toimenpidelupa asiakkaan asuinkunnan rakennusvalvontaviranomaisilta. Lupaprosessi alkaa jätevesisuunnitelman laatimi-

sella, jonka perusteella toimenpidelupaa haetaan (KUVIO 7). Kun asiakas on tehnyt tilauksen avaimet käteen-palvelusta, myyjä toimittaa tilauksen tiedot suunnittelijalle jolloin suunnittelutyö voidaan aloittaa.



KUVIO 7: Suunnittelun prosessi

#### 4.3.2.1 Suunnittelijan asiakaskäynti ja käsirahan laskuttaminen

Kun asiakas on tilannut palvelun, myyjä toimittaa kohteen tiedot suunnittelijalle. Suunnittelija soittaa asiakkaalle ja sopii asiakkaan kanssa suunnittelukäynnistä asiakkaan kiinteistöllä. Suunnittelukäynnillä suunnittelija tekee vielä tarkemmat mittaukset ja hankkii tarvittavat tiedot jätevesisuunnitelman tekemisen pohjaksi.

Suunnittelijan asiakaskäynnin jälkeen asiakkaalta laskutetaan käsiraha, joka on yleensä suuruudeltaan 10 % kauppahinnasta. Suunnittelija merkitsee suunnittelukäynnin tiedot asiakashallintajärjestelmään, josta laskutuksesta vastaava henkilö saa tiedon käsirahalaskun lähettämisestä.

#### 4.3.2.2 Jätevesisuunnitelma ja toimenpidelupahakemus

Suunnittelukäynnillä hankittujen tietojen perusteella suunnittelija laatii jätevesisuunnitelman kiinteistöllä tehtävään jätevesijärjestelmän asennustyötä varten. Suunnitelmassa esitellään kiinteistön nykyinen jätevesijärjestelmän sekä kiinteistölle suunniteltu uusi järjestelmä. Tämän lisäksi suunnitelma sisältää tarkan kuvauksen siitä, miten ja minne uusi jätevesijärjestelmä kiinteistöllä asennetaan. Suunnitelmaan liitetään myös asemapiirros kiinteistöltä. Asemapiirroksesta käy tarkemmin ilmi uuden järjestelmän sijainti sekä putkenvedot kiinteistöllä.

Kun suunnitelma on valmis, se lähetetään asiakkaan asuinkunnan rakennusvalvontaviranomaisille, jotka tekevät suunnitelman perusteella päätöksen toimenpideluvasta. Lupa-asian käsittelyaika vaihtelee suuresti kunnasta riippuen. Käsittelyaika voi olla esimerkiksi kaksi viikkoa tai kaksi kuukautta.

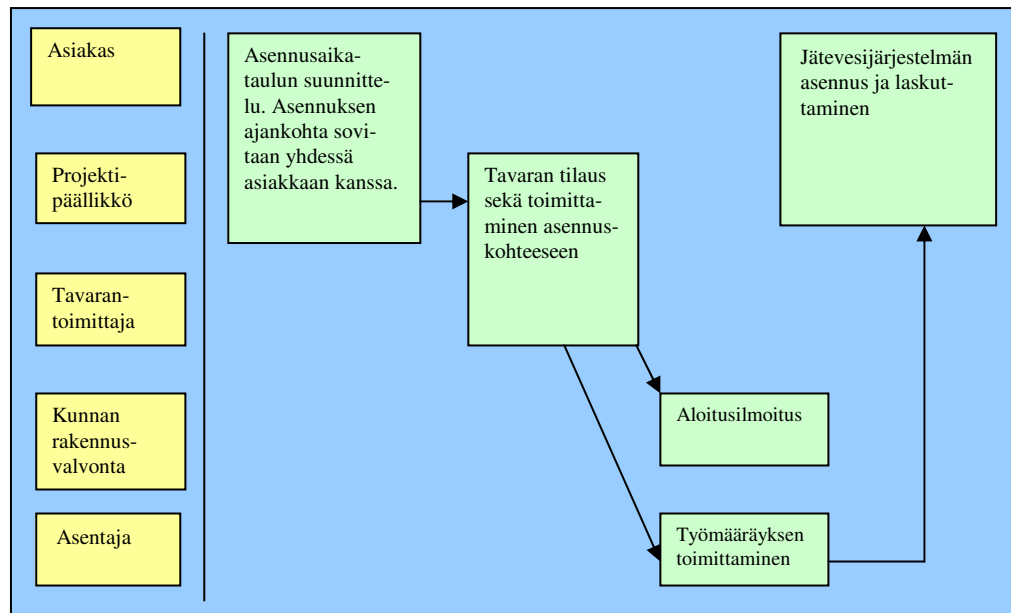
#### 4.3.2.3 Toimenpidelupa

Kun kohteeseen saadaan toimenpidelupa kunnalta, kohteesta vastaava suunnittelija tarkastaa, onko luvassa erityisiä ehtoja. Usein erityisehdot liittyvät kunnan vaatimiin tarkastuksiin tai katselmuksiin. Esimerkiksi jotkut kunnat saattavat vaatia, että kunnalta varataan LVI-katselmus, joka käytännössä tarkoittaa sitä että kunnan rakennustarkastaja tulee tarkastamaan työmaan silloin kun jätevesijärjestelmän asennustyöt ovat kiinteistöllä alkaneet.

Kun suunnittelija on tarkastanut toimenpideluvan, hän toimittaa työmääräyksen kohteesta projektipäällikölle. Projektipäällikkö vastaa asennukseen liittyvistä käytännön järjestelyistä. Työmääräykseen on merkitty asiakkaan tiedot, vastaavan suunnittelijan sekä myyjän yhteystiedot, sekä laitteet ja tarvikkeet, joita tarvitaan asennuksen toteuttamiseen. Myös mahdolliset erityisehdot ja lisätiedot kohteesta merkitään työmääräykseen.

#### 4.3.3 Asennustyön valmistelun prosessit

Seuraavaksi käymme läpi asennustyön valmisteluun liittyvät prosessit (KUVIO 8). Itse asennustyöhön liittyviä prosesseja emme käsittele, sillä asennustyöt tekevät aina Suomen Jätevesi Oy:n palkkaamat aliurakoitsijat. Näin ollen asennustyössä tapahtuvat prosessit eivät ole Suomen Jätevesi Oy:n liiketoimintaprosesseja.



KUVIO 8: Asennuksen valmistelun prosessit

#### 4.3.3.1 Asennuksen aikatauluttaminen

Kun asennukseen liittyvistä järjestelyistä vastaava projektipäällikkö saa suunnittelijalta työmääräyksen, hän aloittaa suunnittelemalla asennuksen ajankohtaa. Usein yhden kohteen asennustyöt saadaan tehtyä yhdessä päivässä, mutta vaativimpiin kohteisiin varataan 2-3 päivää. Suunnittelija merkitsee työmääräykseen lisätiedot kohteen vaativuudesta.

Asennusten aikatauluja suunniteltaessa tulee ottaa huomioon asennuskohteiden sijainti. Samalla alueella sijaitsevat kohteet asennetaan peräkkäisinä päivinä, jotta asennustyössä käytettäviä laitteita ja koneita ei tarvitse turhaan siirtää pitkiä matkoja. Kun projektipäällikkö on suunnitellut asennusten aikataulun, hän ottaa yhte-

yttä asiakkaaseen ja varmistaa, että asennusajankohta sopii myös hänelle. Tämän lisäksi asiakkaalle lähetetään vielä postitse ilmoitus asennusajankohdasta.

#### 4.3.3.2 Tavarantoimitus ja toimitus

Asennusajankohdan varmistuttua projektipäällikkö tilaa asennuskohteeseen tarvittavan jätevesijärjestelmän sekä muut asennukseen tarvittavat tavarat. Suomen Jätevesi Oy:llä on sopimus kahden laitevalmistajan kanssa, joilta jätevesijärjestelmät tilataan. Tavarat tilataan usein tarpeen mukaan. Suomen Jätevesi Oy:llä on varasto Joutsenossa, mutta varasto pyritään pitämään hyvin pienenä.

Suomen Jätevesi Oy on tehnyt myös sopimuksen yhden kuljetusyhtiön kanssa, joka hoitaa kaikki tavarantoimitukset. Projektipäällikkö ilmoittaa kuljetusyhtiölle tarvittavat tavarat, mistä tavarat noudetaan, minne ne toimitetaan sekä sen, milloin tavarantoimitus on toimitettu. Kuljetusyhtiö aikatauluttaa itse tavaroiden toimittamisen. Tässäkin on tietenkin tavoitteena saada kaikki tavarat toimitettua samalla alueelle samalla kerralla.

#### 4.3.3.3 Aloitusilmoitus

Jätevesijärjestelmän asennustöistä täytyy tehdä aloitusilmoitus toimenpideluvan myöntäneen kunnan rakennusvalvontaan. Aloitusilmoitus tehdään joko puhelimitse tai sähköpostitse. Aloitusilmoituksessa ilmoitetaan asennusajankohta sekä kiinteistön osoite. Aloitusilmoituksen tekemisestä vastaa projektipäällikkö.

#### 4.3.3.4 Työmääräyksen toimittaminen asentajalle

Asentajille toimitetaan työmääräykset jokaisesta asennettavasta kohteesta. Työmääräyksessä on tarvittavat yhteystiedot sekä erityisohjeet asennukseen liittyen. Työmääräykseen liitetään mukaan suunnittelijan laatima suunnitelma jätevesijärjestelmän asentamisesta sekä asemapiirros. Työmääräyksen laatimisesta vastaa

kohteen suunnittelija, työmääräyksen toimittamisesta asentajalle vastaa projekti-päällikkö. Asennustyön tehtyä asentaja pyytää asiakkaalta allekirjoituksen hyväksyntälomakkeeseen, joka toimitetaan laskutuksen yhteydessä rahoitusyhtiöön.

#### 4.4 Kyselyn tulokset

Tutkimusta varten toteutettiin kysely Suomen Jätevesi Oy:n henkilöstölle. Kysely lähetettiin sähköpostitse kahdeksalle henkilölle, jotka vastaavat myynnistä, suunnittelusta ja asennuksen valmistelusta kohdeyrityksessä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää kunkin osa-alueen haasteita ja ongelmia työtehtävissä, kokemuksia työilmapiiristä sekä työn tavoitteita ja niiden seuraamista. Kysely toteutettiin syksyllä 2009. Kysely on tämän opinnäytetyön liitteenä. (Liite 1)

##### 4.4.1 Myynnin kyselyn tulokset

Kysely lähetettiin kolmelle myynnistä vastaavalle henkilölle, joista kaksi palauttivat kyselyn. Kyselyyn osallistuneet henkilöt toimivat aluepäällikköinä ja vastaavat oman myyntikonttorinsa myynnistä. Tämän lisäksi molemmat aluepäälliköt tekevät myyntityötä myös itse. Yksi osallistujista on toiminut yrityksessä noin vuoden ja toinen puoli vuotta.

Myynnin tärkeimmät tavoitteet kyselyn perusteella ovat tavoitemyynnin saavuttaminen sekä myynnin kehittäminen aluetasolla. Tavoitteiden toteutumista seurataan ensisijaisesti myyntiluvuilla. Toteutunut myynti kirjataan ylös myyjäkohtaisesti. Tämän lisäksi jokaisessa myyntikonttorissa pyritään pitämään maanantaisin palaveri, jossa käydään läpi edellisen viikon myynti. Palaverissa käydään läpi myös ongelmia, joita myyntityössä on tullut esille edellisen viikon aikana.

Parhaiten sujuvia työtehtäviä ja työvaiheita olivat yhteistyö muiden myyntikonttorien aluepäälliköiden sekä heidän esimiestensä välillä. Osallistujat kokivat myös nauttivansa oman tiiminsä tuesta ja olivat tyytyväisiä myös omaan myyntityöhön-

sä. Kehityskohteiksi ja ongelmiksi kerrottiin palvelun laadun yhdistäminen tuottavuuteen, myyjien yksittäisten ongelmien ratkaiseminen, oman työn aikatauluttaminen ja ajankäytön hallinta sekä myyjien kenttäkoulutuksen taso. Kahden yrityksen sulautuminen on myös ymmärrettävästi tuonut haasteita yhteisten toimintatapojen löytymiseen. Lisäksi toivottiin selkeyttä työtehtävien jakamiseen koko organisaatiossa sekä parempaa yhteishenkeä koko henkilökunnan osalta. Työilmapiiri oli kuitenkin osallistujien mielestä pääosin kiitettävä.

Asiakailta saatu palaute on ollut pääosin positiivista ja myyjien käytös on ollut miellyttävää. Negatiivista palautetta on tullut jonkin verran ”ylimyynnistä”, myyjä on saattanut lupailta asiakkaalle enemmän kun todellisuudessa voidaan toteuttaa. Tämä aiheuttaa usein sen, että joudutaan jälkeinpäin neuvottelemaan asiakkaan kanssa sopivammasta tuotteesta tai lisämaksusta.

#### 4.4.2 Suunnittelun kyselyn tulokset

Kysely lähetettiin kolmelle suunnittelusta vastaavalle henkilölle, joista kaksi palauttivat kyselyn. Kyselyyn osallistuneet henkilöt toimivat suunnittelupäällikköinä kohdeyrityksessä. Molemmat toimivat vastuuhenkilöinä ja esimiehinä oman alueensa suunnittelijoille. Yksi osallistujista on toiminut yrityksessä 5 kuukautta ja hänen vastualueensa suunnittelun lisäksi on kvv-valvonta asennuskohteissa. Toinen osallistujista on toiminut yrityksessä noin 1,5 vuotta, toisin sanoen on työskennellyt yrityksessä sen perustamisesta lähtien.

Suunnittelun tärkeimmät tavoitteet kyselyn perusteella ovat suunnittelutyön laadun ja tehokkuuden valvonta sekä kehittää yhteistyötä kuntien rakennusvalvojen kanssa. Yhteistyö rakennusvalvojen kanssa on tärkeää, sillä jätevesijärjestelmien asentaminen on luvanvaraista toimintaa joka vaatii toimenpideluvan. Tavoitteiden toteutumista seurataan suunnittelijoiden työkalenteria seuraamalla sekä yksittäisen suunnittelukohteen edistymistä voidaan seurata projektinhallintaohjelmiston kautta. Lisäksi suunnittelijat raportoivat viikoittain suunnittelupäälliköille työstään.



Osallistuneet olivat kuitenkin sitä mieltä, että tavoitteiden seurannassa olisi kuitenkin parantamisen varaa.

Parhaiten sujuvia työtehtäviä ja työvaiheita olivat itse suunnittelutyö ja kvv-valvonta. Suunnittelutyössä asiakkaan luona tehtävälle suunnittelukäynnille päästään kohtuullisessa ajassa. Kehityskohteina ja ongelmina mainittiin suunnittelun laatu, informaation kulku organisaation sisällä, suunnitteludokumenttien hallinta sekä asiakkaille tiedottaminen. Dokumenttien hallinnassa ongelmana on ollut se, että dokumentit eivät ole helposti löydettävissä ja niitä pitää kysellä useasta paikasta. Kyselyssä kuitenkin mainittiin että kyseinen ongelma poistuu, kun käyttöön otetaan uusi toimintatapa dokumenttien tallennuksessa. Asiakkaiden tiedottamisessa olisi parannettavaa varsinkin silloin kuin lupapäätös viivästyy eikä asennusta voida toteuttaa luvatussa aikataulussa. Työilmapiiri oli toisen osallistujan mielestä hyvä, toisen mielestä ilmapiiri ei ole paras mahdollinen. Osallistujat toivoivat avoimempaa ja aktiivisempaa vuorovaikutusta organisaatiossa.

Suunnitteluun liittyvää palautetta asiakkailta tulee melko vähän. Suurin osa palautteesta koskee usein asennustyötä, ja näin ollen palaute ei välttämättä koske suunnittelua, vaan parannettavaa voi olla myös asentajien työssä.

#### 4.4.3 Asennusvalmistelun kyselyn tulokset

Asennusvalmisteluja kohdeyrityksessä hoitaa käytännössä yksi henkilö, joten tältä osin kyselyyn osallistuneita henkilöitä on vain yksi. Kyselyyn osallistunut henkilö toimii projektipäällikkönä yrityksessä ja on vastuussa asennusten järjestelyistä ja aikataulutuksesta. Hän on työskennellyt yrityksessä noin vuoden. Tämän lisäksi kyselyyn osallistui myös talousassistenttina toimiva henkilö, joka on myös hoitanut avustavia tehtäviä asennuksiin liittyen. Olen myös itse toiminut kohdeyrityksissä asennusvalmisteluista vastaavana, joten olen myös lisännyt omia mielipiteitäni kehityskohteista ja ongelmista.

Asennusten järjestelyihin liittyen tärkeimmät tavoitteet ovat asennusten onnistuminen, ennakointi tuleviin asennuksiin sekä riittävä asennusten määrä. Tavoitteiden toteutumista voidaan seurata tarkastelemalla reklamaatioiden määrää sekä asennettujen kohteiden määrää.

Parhaiten sujuvia työtehtäviä ja työvaiheita olivat aikataulusta sopiminen asiakkaiden kanssa sekä yhteistyö asentajien kanssa. Kehityskohteiksi ja ongelmiksi kerrottiin kommunikaatio ja informaation kulku organisaation sisällä sekä tarvittavien dokumenttien hallinta. Ongelma dokumenttien hallinnassa on sama kuin suunnittelutyössä ilmenevä ongelma, sillä samoja dokumentteja käytetään myös asennusten valmisteluissa. Työilmapiiriä kuvailtiin hyväksi ja rennoksi.

Asennusten järjestelyihin liittyvää palautetta asiakkailta tulee hyvin vähän. Tämä on toisaalta hyvin ymmärrettävää, sillä asiakkaalle ei välttämättä näy se, kuinka hyvin valmistelevat asiat on hoidettu vaan enemmänkin se, kuinka itse asennustyö on tehty kohteessa.

#### 4.5 Johtopäätökset

Kyselyn vastausten perusteella myynnin tavoitteet ovat selkeät ja niiden seuranta helppoa. Päättävänä on tavoitemyynnin saavuttaminen ja tätä seurataan yksinkertaisesti myyntilukujen perusteella. Suurin osa kyselyssä ilmenneistä kehityskohteista ja ongelmista liittyivät työtappoihin ja työn tehokkuuteen. Aluepäällikköiden ajankäyttöä voisi tehostaa vähentämällä varsinaisen myyntityön määrää. Myyjien yksittäisiä ongelmia myyntityössä voitaisiin ratkoa sillä, että aluepäällikkö menee kyseisen myyjän kanssa asiakaskäynneille ja antaa vinkkejä myyntityön parantamiseksi. Kyselyn vastauksissa mainittiin myös kehityskohteena palvelun laadun yhdistäminen tuottavuuteen. Palvelun laadun kehittäminen on tärkeä kehityskohde, johon tarvitaan varmasti koko organisaation panosta.

Suunnittelutyön osalta tavoitteet olivat selkeät, mutta niiden seuranta on osittain ongelmallista. Työtehokkuuden seuranta voidaan parantaa esimerkiksi kehittä-

mällä raportointijärjestelmää. Kyselyn vastauksissa mainittiin yhtenä tavoitteena yhteistyön kehittäminen yrityksen ja kuntien rakennusvalvontaviranomaisten välillä. Yhteistyön pitää toimia hyvin, sillä kohdeyrityksen toiminnan kannalta on hyvin tärkeää, että lupakäsittelyyn kuluva aika on mahdollisimman lyhyt. Lupakäsittelyyn kuluva aika vaikuttaa suoraan asennusten määrään ja sitä kautta yrityksen kassavirtaan.

Kehityskohteet ja ongelmat koskivat lähinnä työn laatua ja informaation kulkua yrityksen sisällä. Informaation kulkua voidaan parantaa selkeyttämällä työntekijöiden työtehtäviä ja vastuualueita. Jokaisen yrityksen työntekijän tulisi tietää, kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta. Yhteistyötä kuntien viranomaisten kanssa ei varsinaisesti nostettu esille kehityskohteena, mutta mielestäni se on kuitenkin hyvin tärkeä osa yrityksen toimintaa ja sen kehittämiseen tulisi panostaa. Lupakäsittelyyn kuluvaan aikaan riippuu tietenkin kunnan resursseista, eikä siihen voida paljon yrityksen sisällä vaikuttaa. Kuuntelemalla kunnan työntekijöitä saadaan selville se, mitä yrityksen toiminnassa voidaan muuttaa, jotta lupahakemusten käsittelyä voitaisiin nopeuttaa kunnan rakennusvalvonnassa.

Asennusten valmisteluissa tavoitteet ovat myös selvät ja seurantakin on hyvin helppoa. Jos asennusvaiheessa jokin epäonnistuu, siitä tulee usein tieto hyvin nopeasti joko asiakkaalta reklamaation muodossa tai asennusryhmältä, jos ongelma on sellainen, että se estää asennuksen toteuttamisen. Kyselyn perusteella kehityskohteita ja ongelmia oli hyvin vähän ja ne olivat pieniä asioita. Itse olen sitä mieltä, että kyselyssä tavoitteena mainittu riittävä ennakointi tuleviin asennuksiin on asia, jota voidaan kehittää. Ennakointia helpottaa myös suunnittelutyön kehityskohteissa mainittu yhteistyö kuntien kanssa, sillä jos toimenpidelupia myönnetään nopeammin, se mahdollistaa helpomman ja joustavamman aikatauluttamisen asennusten suhteen.

Työilmapiirin suhteen kyselyyn osallistuneet henkilöt olivat pääosin tyytyväisiä, muutama vastanneista mainitsi, että ilmapiiri voisi olla parempi. Kehityskohteet sekä ehdotetut toimenpiteet asian kehittämiseksi on esitetty oheisessa taulukossa.

(TAULUKKO 2)

TAULUKKO 2: Suomen Jätevesi Oy:n liiketoimintaprosessien kehityskohteet ja ehdotetut toimenpiteet prosessin kehittämiseksi.

<b>Kehityskohde</b>	<b>Toimenpide</b>	<b>Mittari</b>
Myynnin esimiesten ajankäyttö	Oman myyntityön vähentäminen. Myyntityötä tehdään vain myyjien tukena, esim. jos myyjällä on ongelmia omassa myynnissä.	Seurataan työtehtäviin kuluva aikaa.
Yhteistyö kuntien rakennusvalvonnan kanssa	Keskustelut ja tapaamiset kuntien työntekijöiden kanssa.	Seurataan lupakäsittelyyn kuluva aikaa.
Informaation kulku organisaation sisällä	Työtehtävien ja vastualueiden selkeyttäminen. Jokaisen työntekijän tulisi tietää, mikä on jokaisen yrityksen työntekijän toimenkuva.	Säännöllisin väliajoin toteutettava kysely henkilöstölle.
Suunnittelun tehokkuus	Suunnittelijoiden ajankäytön seuranta voidaan kehittää raportointijärjestelmää kehittämällä, jolloin omasta työstä raportointi olisi helpompaa.	Valmiiden suunnitelmien määrä.
Palvelun laadun yhdistäminen tuottavuuteen	Laatua voidaan parantaa kehittämällä yksittäisiä palveluprosesseja.	Asiakastytyväisyyskysely säännöllisin väliajoin.

Kehitettävät kohteet ovat pääosin pieniä käytännön asioita ja ehdotetut toimenpiteet ovat suhteellisen helppo toteuttaa. Toimenpiteisiin ryhdyttäessä on myös pidettävä huoli siitä, että toimenpiteille asetetaan selkeät tavoitteet ja tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisesti.

## 5 YHTEENVETO

Jokaiselle menestyvälle yritykselle on tärkeää panostaa liiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön kohdeyritys tarjoaa kokonaisvaltaista jätevesijärjestelmien urakointipalvelua kotitalouksille. Yrityksen tarjoama palvelu käsittää monia vaiheita liittyen myyntitoimintaan, suunnitteluun sekä varsinaiseen jätevesijärjestelmän asennustyöhön. Näin kokonaisvaltaisen palvelun tarjoaminen vaatii yritykseltä paljon resursseja sekä palvelun tuottamiseen vaaditaan monen eri alan osaamista. Tästä syystä toiminnan kehittäminen on oleellisen tärkeää, jotta resurssit saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän lisäksi kohdeyritys toimii alalla, jossa kilpailun odotetaan kasvavan merkittävästi lähi-vuosien aikana. Kilpailun kasvaessa etulyöntiasema on yrityksillä, joilla on jo valmiina hyvin toimiva palvelukonsepti.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen liiketoimintaprosessit sekä löytää kehityskohteita näistä prosesseista. Löydettyihin kehityskohteisiin esitetään myös kehitysehdotuksia. Henkilökuntaa haastatteleamalla on saatu selville yrityksen liiketoimintaprosessit. Lisäksi tutkimusta varten tehtiin kysely henkilöstölle, jossa selvitettiin työtehtävissä ilmenneitä haasteita, ongelmia sekä kehityskohteita. Kysely toteutettiin sähköpostitse ja siihen osallistui 8 operatiivisesta toiminnasta vastaavaa henkilöä. Alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa oli myös ajateltu mahdollisuutta toteuttaa asiakastytyväisyyskysely, mutta tämä toteutettiin kohdeyrityksessä toiseen tutkimukseen liittyen.

Toteutetun kyselyn avulla onnistuttiin löytämään riittävästi kehityskohteita. Kehitettävät asiat olivat suurelta osin pieniä käytännön asioita, joihin on kuitenkin tärkeää reagoida. Yrityksen tarjoama palvelu koostuu monista työvaiheista ja pieniläkin muutoksilla voidaan parantaa merkittävästi palvelun laatua. Kohdeyrityksessä on myös tämän opinnäytetyön tekemisen aikana pyritty panostamaan toiminnan kehittämiseen ja kehitettävää löytyy varmasti jatkossakin.

## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM&V Research

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

Lecklin O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum

Laamanen, K. 2002. Johda Liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu keskus

Savolainen, T. , Seppälä, K. , Savolainen, S. 1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus

Friedag, H. , Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor

Malmi, T. , Peltola, J. , Toivonen, J. 2006. Balanced Scorecard: rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari

Olve, N. , Roy, J. , Wetter, M. 1999. Balanced Scorecard: yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY

### ELEKTRONISET LÄHTEET

VirtuaaliAMK. 2009. [viitattu 15.7.2009]. Saatavana

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1107020265421.html>

Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen – työlästä, mutta kannattavaa. 1999. [verkkojulkaisu]. Qualitas Fennica. [viitattu 3.2.2009]. Saatavana <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tyolasmalli.html>

Pipelife ympäristö – Propipe Oy. 2009. [viitattu 10.9.2009]. Saatavana <http://www.puhdastulevaisuus.fi/jatevesitietoa/tietoa-jatevedenpuhdistuksesta/mita-jatevesien-lainsaadannosta-tulee-tietaa/jatevesiasetus.html>

## SUULLISET LÄHTEET

Useat keskustelut henkilökunnan kanssa syksyllä 2008 ja keväällä 2009.

Kysely henkilöstölle syksyllä 2009.

## LIITTEET

### LIITE 1

#### KYSELY HENKILÖSTÖLLE

**Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan alla esitettyihin kysymyksiin. Kyselyn vastauksia käytetään avuksi kartoittamaan mahdollisia kehittämiskohteita Suomen Jätevesi Oy:n toiminnassa (myynti, suunnittelu, asennus, huolto). Kysely toteutetaan nimettömänä.**

**Pyydän teitä ystävällisesti palauttamaan kyselyn vastaukset 23.9. mennessä sähköpostitse osoitteeseen: [timo.aro@lpt.fi](mailto:timo.aro@lpt.fi)**

**Kiitoksia vaivannäöstänne!**

1. Roolisi yrityksessä?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
3. Mikä on vastualueesi yrityksessä?
4. Mitkä ovat mielestäsi vastualueesi tärkeimmät tavoitteet?
5. Pystytkö mielestäsi seuraamaan tavoitteiden toteutumista? Jos pystyt niin millä tavoin?
6. Mitkä vastualueesi työtehtävät/työvaiheet sujuvat mielestäsi parhaiten yrityksessä?
7. Missä vastualueesi työtehtävissä/työvaiheissa olet huomannut kehitettävää? Millaisia ongelmia näissä työtehtävissä/työvaiheissa on ilmennyt?
8. Millaiseksi koet työilmapiirin oman tiimisi keskuudessa?
9. Saatko palautetta asiakkailta liittyen omaan työhösi? Oletko huomannut asioita joista asiakkaat toistuvasti kiittävät/reklamoivat ja mitkä nämä asiat ovat?
10. Muita kommentteja ja asioita, joista haluat kertoa?