



Leanin hyödyntäminen vuokrasopimusten tallennusprosessin kehittämisessä

Päivi Turunen

Opinnäytetyö, AMK

Kesäkuu 2022

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Turunen, Päivi

Leanin hyödyntäminen vuokrasopimusten tallennusprosessin kehittämisessä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2022, 53 sivua.

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö (AMK).

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Automatisaatio lisääntyy yrityksissä jatkuvasti. Automatisoidut prosessit lisäävät tehokkuutta ja kilpailuetua. Ennen automatisaation laajempaa lisäämistä, yrityksissä olisi hyvä tutkia nykyisten prosessin tilaa ja toimintaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen vuokrasopimusten tallennusprosessin nykytilaa ja selvittää voitaisiinko sitä kehittää Leanin avulla, sillä joitakin massatoimintoja on tarkoitus ruveta automatisoimaan. Työn tavoitteena oli luoda selvitys nykytilanteesta, tehdä yritykselle prosessikuvaus nykytilanteen mukaisesti ja antaa mahdollisia kehittämisehdotuksia Leanin avulla.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastatteluita oli kaksi erilaista, joiden rungot luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemahaastattelut suoritettiin huhtikuussa 2022 ja niissä haastateltiin työntekijöitä, jotka osallistuvat prosessiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen niitä analysoitiin teorialähtöistä analysointitapaa hyödyntäen. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös sekundääriaineistona yrityksen omaa dokumentaatiota prosessiin liittyen.

Tutkimuksen tuloksista korostui, että prosessissa olisi erilaisia kehittämismahdollisuuksia. Prosessin vaiheet ovat selkeästi tunnistettavissa ja tutkimustulosten perusteella luotiin prosessikuvaus, josta nähdään, miten prosessi etenee. Tuloksissa nousi esille, etteivät prosessia suorittavat aina ole varmoja, mihin kaikkeen vuokrasopimuksen dataa järjestelmän kautta hyödynnetään. Tuloksista havaittiin, että informaation, ymmärryksen ja perehdytyksen vahvistamista ei voi koskaan tehdä liikaa. Kehittämisen tulisi olla jatkuvaa. Johtopäätöksissä tutkimustuloksia analysoitiin Leanin teorian pohjalta ja nostettiin esille kehittämisehdotuksia. Analysoinnin perusteella havaittiin, että prosessia voitaisiin kehittää Leanin periaatteiden mukaisesti. Toimeksiantajayritykselle annettiin kehitysideoita ja konkreettinen kehitysedotus.

Avainsanat (asiasanat)

Lean, prosessit, vuokrasopimus, automatisointi, prosessin kehittäminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Kappaleet 5, 6, 7 ja liitteet 3 ja 4 ovat salassa pidettävä ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on yksityisen toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika 10 vuotta. Salassapito päättyy 16.5.2032

Turunen, Päivi

Utilizing Lean in developing the lease agreement recording process

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2022, 53 pages.

Business Administration, Degree Program in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Automation is constantly increasing in companies. Automated processes increase efficiency and competitive advantage. Before adding automation more widely, it would be necessary for companies to study the status and operation of existing processes. The purpose of this study was to map the current state of the company's lease agreement recording process and to see if it could be developed with Lean, because some functions are to intend automated. The aim of the research was to create a study of the current situation, to make a description of the process for the company in accordance with the current situation, and to give possible development suggestions with Lean.

The study was conducted as a qualitative study using a semi-structured thematic interview as the data collection method. There were two different thematic interviews, the frameworks of which were created based on a theoretical frame of reference. Thematic interviews were conducted in April 2022 and interviewed employees involved in the process. The interviews were recorded and transcribed, after which they were analyzed using a theory-based analysis method. The study also utilized secondary material from the company's own documentation related to the process.

The results of the study highlighted that there would be different development opportunities in the process. The stages of the process are clearly identifiable, and a description of the process was created based on the research results, showing how the process is going. The results revealed that those who carry out the process are not always sure where the lease agreement data will be utilized through the system. The results showed that strengthening information, understanding, and orientation can never be done too much. Development should be continuous. In the conclusions, the research results were analyzed based on Lean's theory and development suggestions were raised. Based on the results and analysis, it was found that the process could be developed according to Lean principles. The client company was given development ideas and concrete development proposal.

Keywords/tags (subjects)

Lean, processes, lease agreement, automatization, process development

Miscellaneous (Confidential information)

Chapters 5, 6, 7 and appendices 3 and 4 are confidential and have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is ten years and it ends 16.5.2032.

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	4
3	Lean osana vuokrasopimusprosessien kehittämistä	6
3.1	Mitä on Lean?.....	7
3.2	Leanin periaatteet	8
3.3	Prosessien kehittämisen näkökulmia	12
3.4	Vuokrasopimus.....	16
4	Tutkimuksen toteutus.....	18
4.1	Tutkimusote	19
4.2	Aineistonkeruu	20
4.3	Aineiston analyysi.....	23
5	Tulokset.....	25
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	25
7	Pohdinta.....	25
	Lähteet	26
	Liitteet	29
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	29
	Liite 2. Teemahaastattelurunko 2, asiantuntijahaastattelu.....	30
	Liite 3. (salattu 16.5.2032 saakka).....	31
	Liite 4. (salattu 16.5.2032 saakka).....	32

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimusasetelma (Kananen 2014, 42, muokattu).....	5
Kuvio 2.	Leanin pääperiaatteet (Vuorinen 2013, 73, muokattu)	8
Kuvio 3.	Kuuden vaiheen malli prosessikehittämiseen (King ym. 2014, 48, muokattu)	13
Kuvio 4.	Esimerkki uimaratakaaviosta (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12, muokattu).....	14
Kuvio 5.	Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät (Kananen 2017, 82, muokattu)	21
Kuvio 6.	Esimerkki teorialähtöisen aineiston analysoinnista (Kananen 2017, 144, muokattu) .	24

1 Johdanto

Yritykset ovat viime aikoina ruvenneet hyödyntämään automatisaatiota toiminnassaan ja prosesseissaan yhä enemmän. Sen avulla pystytäänkin muodostamaan erityistä kilpailuetua jatkuvasti kehittyvässä ympäristössä (Ventä, Honkatukia, Kettunen, Niemelä, Airaksinen & Vainio 2018, 8). Automaatiolla mahdollistetaan prosessien tehokkuus, läpimenoaikojen nopeutuminen ja laadun parantaminen. Kuitenkin, mikäli toimintoja halutaan automatisoida, on prosessit ja data laitettava kuntoon, ennen kuin automatisaatiota voidaan pohtia. Yhtenäistämällä prosesseja mahdollistetaan sujuva automatisointi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 168.) Kaarlejärvi (2018, 44–45) korostaa myös artikkelissaan, että mikäli järjestelmässä oleva data ei ole oikeanlaista ja prosessit ovat rikkiäisiä, ei automatisoinnista saada riittäviä hyötyjä. Prosesseja tulisikin sen vuoksi yhtenäistää ja kehittää järkeviksi ensin. Tätä korostavat myös Davenport ja Brain (2018), prosesseja tulisi analysoida ja tarkastella ennen kuin automatisaatiota voidaan tehokkaasti hyödyntää.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tarkastella toimeksiantajayrityksen vuokrasopimusten tallennusprosessia, sen nykytilaa ja kehittämismahdollisuuksia. Yrityksessä on suoritettu hiljattain järjestelmäpäivitys ja monia massatoimintoja on tarkoitus ruveta automatisoimaan. Yrityksellä on käytössään järjestelmä, jossa hallinnoidaan vuokrasopimuksia ja niiden dataa. Järjestelmän kautta suoritetaan sopimuksen datan perusteella erilaisia toimintoja liittyen esimerkiksi vuokrien laskutuksiin, vuokrantarkistuksiin ja raportointiin. Vuokrasopimuksen informaation oikeellisuus järjestelmässä on kaiken lähtökohta. Tallennusprosessin myötä järjestelmään syötettävä data ei ole aina oikeanlaista tai sitä saattaa puuttua, mikä selviää yrityksen sisäisissä kontrolleissa. Tästä syystä yrityksessä halutaan selvittää, millainen vuokrasopimusten tallennusprosessin nykytilanne on ja voitaisiinko prosessissa kehittää jotain, jotta järjestelmässä oleva data olisi mahdollisimman oikeanlaista.

Tutkimuksen ongelman selvittämiseksi prosessin tarkasteluun otetaan mukaan Lean, sillä Leanin avulla prosesseja on helppo tarkastella ja kehittää (Vuorinen 2013, 71). Leania käsitteenä esitellään tarkemmin luvussa kolme. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on: ”Millaisia kehittämismahdollisuuksia Leanilla voidaan tuoda prosessiin, jotta järjestelmässä oleva data saataisiin yhtenäisemmäksi?”. Tutkimuksen tavoitteena on luoda selvitys nykytilanteesta, tehdä yritykselle prosessikuvaus ja antaa mahdollisia kehittämissuhteita Leanin avulla.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto muodostetaan primääri- ja sekundääriaineistosta. Primääriaineistona toimivat yksilöhaastatteluin kerätyt teemahaastattelut viidelle työntekijälle. Teemahaastatteluja on kaksi erilaista. Ensimmäisessä haastattelussa kartoitetaan järjestelmässä olevia tarpeita asiantuntijahaastattelun avulla. Toisessa teemahaastattelussa haastatellaan neljää työntekijää, jotka osallistuvat vuokrasopimusten tallennusprosessiin. Sekundääriaineistona toimii jo yrityksellä olemassa oleva dokumentaatio prosessiin liittyen.

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle luvusta kaksi, jossa avataan tarkemmin tutkimuksen tarkoitusta, tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Luvussa kolme avataan tietoperustaa Leanin periaatteista, prosessien kehittämisestä, vuokrasopimuksesta, sen sisällöstä ja tietojen käytöstä. Opinnäytetyön tietoperusta on koottu erilaisista, luotettavista tietolähteistä. Teoriaosuudessa käytetään monipuolisesti erilaisia lähteitä, kuten kirjallisuutta, lakia, artikkeleita ja tutkimuksia. Tietoperustaa on koottu niin suomen- kuin englanninkielisistäkin lähteistä.

Tutkimuksen toteutustapaa ja tutkimusotetta avataan luvussa neljä. Luku sisältää kuvauksen tämän tutkimuksen tutkimusasetelmasta eli laadullisesta tutkimuksesta. Luvussa esitellään tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ja -analysointitapa. Luvussa viisi avataan tutkimustulokset. Tutkimustulokset koostuvat primääriaineistona kerättyistä teemahaastatteluista sekä sekundääriaineistosta. Haastatteluiden perusteella tuloksia avataan luvussa teemoittain liittyen vuokrasopimuksen tietojen käyttöön, nykyiseen prosessiin, perehdytykseen ja kehittämiseen. Tutkimustuloksista nostetaan keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset teoriaan peilaten luvussa kuusi. Tämän luvun avulla ratkaistaan myös koko tutkimuksen ongelma. Viimeisessä luvussa eli luvussa seitsemän pohditaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista sekä tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen liitteenä on teemahaastattelurungot, prosessikuvaus nykyisestä prosessista ja sen kulusta sekä kehitysehdotus.

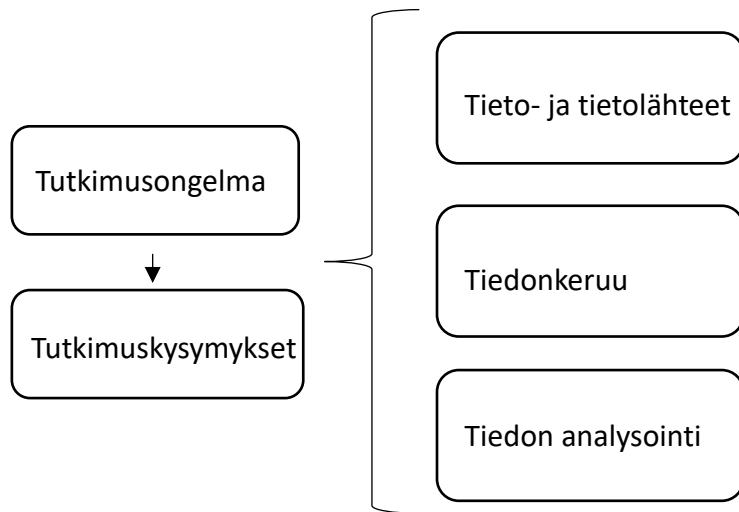
Vuokrasopimusten tallennusprosessiin liittyen löytyy esimerkiksi Salosen (2021) tekemä opinnäytetyö. Työssä esitellään opas vuokrasopimusten kirjaamiseen tilitoimistossa, mutta kyseisessä työssä prosessia ei ensin tutkita, kuten tässä työssä. Tämän prosessin tutkimisesta ei löydy juurikaan aikaisempia tutkimuksia. Leanista ja prosessien kehittämisestä sen sijaan löytyy useampiakin

tutkimuksia. Mäki ja Siuntola (2019) ovat esimerkiksi tehneet opinnäytetyön prosessien kehittämistä Leanin menetelmin ostolaskujärjestelmän käyttöönotossa. Varjamo (2019) taas on ottanut Leanin mukaan tutkiessaan tilaus-toimitusprosessin kehittämistä. Tästä prosessista, sen tutkimisesta ja Leanin yhdistämisestä tutkimukseen ei ole tässä kokonaisuudessaan opinnäytetöitä, joten tällä työllä voidaan luoda uutuusarvoa ja ainutlaatuisuutta.

2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimukselle tulee määritellä tarkoitus ja tavoitteet. Nämä ovat kaksi erillistä käsitettä. Tutkimuksen tarkoituksella ilmaistaan, mitä tutkimuksella on tarkoitus tulla tekemään. Tavoitteilla kerrotaan, mihin tutkimuksella halutaan pyrkiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 180.) Tutkimuksen tarkoitusta voidaan pohtia neljän eri käsitteen kautta. Tutkimuksen tarkoitus voidaan kuvailla kartoittavana, selittävänä, kuvailevana tai ennustettavana. Tarkoitukseen voi sisältyä useampikin tarkoitus kuin vain yksi näistä neljästä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 134.) Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena kartoittaa vuokrasopimusten tallennusprosessin nykytilaa ja ongelmia Leanin avulla sekä selvittää, voitaisiinko sitä kehittää Lean –ajatteluun ja periaatteisiin nojautuen. Tarkoitusta voi luonnehtia sanalla ”kartoittava”, sillä tutkimuksessa kartoitetaan nykyistä prosessia ja sen kehittämismahdollisuuksia (Hirsijärvi ym. 2007, 134). Tutkimuksen tarkoituksena on siis kartoittaa nykytilannetta ja selvittää miten sitä voitaisiin kehittää Leanin keinoin, sillä yrityksessä vuokrasopimuksen sisältämä informaatio olisi tärkeä olla oikein järjestelmässä. Oikeanlaisen datan avulla pystytään tuottamaan asiakkaalle arvoa, sillä datalla vaikutetaan moniin toimintoihin ja raportteihin järjestelmän kautta. Tästä syystä tarkoitus on pureutua prosessiin, jossa vuokrasopimuksen informaatiota käsitellään ja viedään järjestelmään. Leanin avulla pystytään tarkastelemaan prosesseja ja huomaamaan epäkohtia ja kehittämismahdollisuuksia, minkä vuoksi se tuodaan tarkastelun avuksi, jotta kartoitus onnistuu paremmin (Vuorinen 2013, 71). Tutkimuksen tavoitteena on tehdä kirjallinen selvitys prosessin nykytilanteesta, luoda sen pohjalta prosessikuvaus ja antaa prosessille mahdollisia kehitysehdotuksia.

Nämä käsitteet, tarkoitus ja tavoite, luovat pohjan tutkimusasetelmalle, joka sisältää tutkimusongelman- ja kysymykset, tiedonkeruumenetelmän ja aineiston analyysimenetelmät. Jokaisella tutkimuksella on siten juuri sitä tutkimusta varten suunniteltu ja muodostettu tutkimusasetelma ja tämä asetelma toimii runkona koko tutkimukselle. (Kananen 2014, 42.) Tiedonkeruumenetelmät ja analysointi on kuvattu tarkemmin luvussa neljä.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma (Kananen 2014, 42, muokattu)

Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelma on tutkimuksen aiheesta rajattu käsiteltävä kokonaisuus, jolla on tietty näkökulma. Tutkimuksessa on tarkoitus ratkaista juuri tutkimusongelma. (Kananen 2017, 51.) Tutkimusongelma tulee määritellä ja rajata hyvin, sillä se on perusta koko tutkimusprosessille ja toimii ikään kuin punaisena lankana, jonka avulla perustellaan kaikki tutkimuksessa tehdyt valinnat. (Juuti ja Puusa 2020). Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaksi muodostui: ”Millaisia kehittämismahdollisuuksia Leanilla voidaan tuoda vuokrasopimusten tallennusprosessiin, jotta järjestelmässä oleva data saataisiin yhtenäisemmäksi?”.

Itse tutkimusongelmaan voi olla joskus hankala muodostaa vastauksia. Sen vuoksi ongelmasta johdetaan yleensä tutkimuskysymyksiä, sillä niihin on helpompi vastata. Vastaamalla tutkimuskysymyksiin saadaan ratkaistua varsinainen tutkimuksen ongelma. Kysymyksiä ei kuitenkaan esitetä tutkittaville, vaan niiden on tarkoitus olla apuna tutkijalla, jotta saadaan tuotettua aineistoa. (Kananen 2017, 60–61.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmasta muodostettuja tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millainen on vuokrasopimusten tallennusprosessin nykytilanne?
- Miten prosessin suorittamiseen on perehdytetty?
- Miten prosessia voitaisiin kehittää Leanin avulla?

Edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin on päädytty siksi, että ne auttavat palvelemaan opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista ja itse tutkimusongelman ratkaisua. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pyritään saamaan ymmärrys prosessin nykytilanteesta. Tähän vastaamalla ymmärretään, miten prosessi etenee, millaisista vaiheista se koostuu ja millaisia ongelmia prosessista löytyy. Toisessa tutkimuskysymyksessä halutaan selvittää, miten prosessiin on perehdytetty, sillä sen selvittäminen auttaa ymmärtämään, miksi prosessia suoritetaan nykytilanteen mukaisesti. Viimeinen tutkimuskysymys koskee prosessin kehittämismahdollisuuksia Lean -ajattelua hyödyntäen. Siihen vastaamalla saadaan selvitettyä, millaisia kehittämismahdollisuuksia prosessissa olisi kyseisen ajattelutavan avulla. Nämä kaikki yhdessä auttavat lähemmäksi tutkimuksen tavoitteita, eli ymmärtämään nykytilaa, kuvaamaan se ja antamaan kehittämissuhteita, jotta tutkimuksen ongelma saadaan ratkaistua.

3 Lean osana vuokrasopimusprosessien kehittämistä

Yrityksen liiketoiminnassa tärkeintä on tuottaa asiakkaille arvoa tuotteidensa tai palveluidensa avulla tehokkaasti ja tehdä kannattavaa liiketoimintaa liiketoimintamallinsa mukaisesti (Laamanen & Tinnilä 2009, 18). Kun yritys haluaa varmistaa arvon luomisen ja tehokkuuden toiminnassaan, on hyvä tarkastella ja ajatella prosesseja (Sekki & Niemi 2016, 56). Prosessi on sarja peräkkäisiä vaiheita, joita suoritetaan jonkin tavoitteen aikaansaamiseksi. Vaiheet voidaan kuvata esimerkiksi numeroimalla tai piirtämällä erilaisia kaavioita, joista näkee, mitä tapahtuu edellisen vaiheen jälkeen. Prosessi on monesti selkeä toimintatapa, joka toistuu samanlaisena. (Bradley 2015, 3–4.) Yrityksen tärkeimpiä prosesseja ovat ne prosessit, jotka ovat yritykselle olennaisimpia menestyksen kannalta. Prosessi on tehokas ja toimiva, kun se on tunnistettu, määritelty, suunniteltu ja dokumentoitu hyvin. Prosessi alkaa aina asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen. Asiakkaana voidaan ajatella sekä ulkoista että sisäistä asiakasta, eli työntekijää. (Laamanen & Tinnilä 2009, 120–122; Lecklin & Laine 2009, 143.)

Prosesseja lähdetään tarkastelemaan esimerkiksi seuraavien epäsuotuisten mittarien vuoksi: alhainen kannattavuus, heikko laatu ja virheiden määrä, tyytymättömät työntekijät tai heikko asiakas-tyytyväisyys. Prosessin tarkastelu ja kehittäminen onkin systemaattinen lähestymistapa kriittisen prosessin uudelleensuunnitteluun, jotta parannuksia mittareihin voidaan saavuttaa. (King, King, Davis & Manoogian 2014, 45.) Yritysten on pyrittävä jatkuvasti parantamaan tuotteiden ja palveluidensa laatua, jotta voidaan tarjota korkeaa ja luotettavaa palvelua pitkän asiakassuhteen saavuttamiseksi. Kyky vastata asiakkaiden tarpeisiin nimittäin vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestymiseen markkinoilla. Kova kilpailu luo myös edellytykset jatkuvaan liiketoimintarutiinien tehostamiseen ja kustannusten alentamiseen. (Johannsen & Fill 2017, 251.)

3.1 Mitä on Lean?

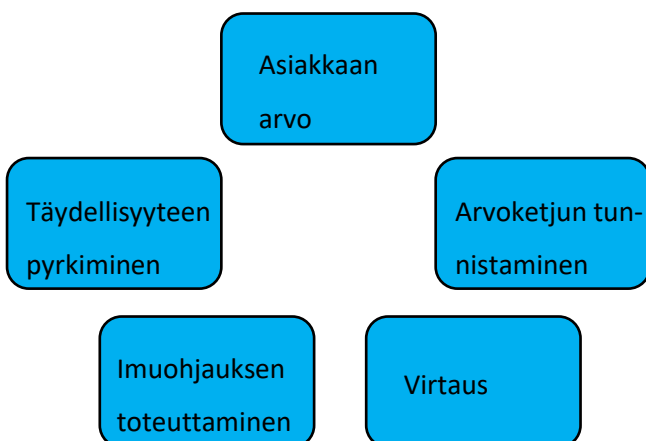
Lean käsitteenä voidaan määritellä monella eri tavalla. Lähtökohtaisesti ja tiivistäen sillä tarkoitetaan kuitenkin ajattelu- ja lähestymistapaa, jonka avulla kehitetään yrityksen työtä ja toimintaa systemaattisesti. Se keskittyy yrityksen laadun, kustannusten ja virtaustehokkuuden parantamiseen sekä hukkan eliminointiin, jotta voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin. Leanissa on olemassa kokoelma erilaisia periaatteita ja menetelmiä, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää. (Plenert 2007, 146.) Lean on suosittu tapa prosessien kehittämisessä ja tarkastelussa. Se on tullut tunnetuksi historiasta johtamisfilosofiana James Womackin ja Danien Jonesin 1990 vuonna kirjoittamasta menestyskirjasta. Kirja kertoo siitä, kuinka automerkki Toyota nousi autoteollisuudessa huipulle uuden, Leaniksi kutsutun, tuottavuutta parantavan johtamis- ja ajattelutavan avulla. Toyota halusi, että autonvalmistus olisi sellaista, että asiakas saa juuri sen mitä haluaa, silloin kun hän haluaa ja mahdollisimman tehokkaasti siten, että läpimenoajat ovat nopeita, virtaustehokkaita ja varastot eivät kasva. Lean -ajattelutapaa ja työkaluja hyödynnetään nykyisin useilla eri toimialoilla. (Vuorinen 2013, 71.)

Lean-ajattelu kokoaaakin yhteen prosessien ja laadun kehittämiseen liittyviä ajatuksia. Sen avulla kasvatetaan asiakasarvoa parantamalla prosesseja turhia toimintoja ja hukkaa vähentämällä. (Vuorinen 2013, 71.) Esimerkit Lean-ajattelun hyödyntämisestä ovat usein tehdastuotannosta, mutta se sopii erinomaisesti myös työhön, jossa henkilöllä on laaja tietämys ja osaaminen joltakin alalta ja hän vastaa työstään hyvin pitkälti itsenäisesti. Tätä kutsutaan asiantuntijatyöksi. Lean sopii erinomaisesti asiantuntijatyönkin kehittämiseen, sillä asiakkaita kiinnostaa alasta riippumatta, millaista palvelua he saavat ja kauanko joutuvat odottamaan. (Torkkola 2015, 11.)

Kourin (2010, 7) mukaan Leanissa ei ole kuitenkaan tarkoituksena toimia kustannustensäästöohjelmalla, kaiken karsimisena, työn mielekkyyden vähentämisenä tai liukuhihnatyöhön ohjaavana tekijänä. Modig ja Åhlström (2013, 140–141) puolestaan korostavat teoksessaan ”Tätä on Lean”, että Leanilla tarkoitetaan nimenomaan ajattelutapaa, joka tulisi omaksua. Lean ei ole pelkkiä menetelmiä ja työkaluja, vaan nämä ovat keinoja toteuttaa Leanin ajattelutapaa.

3.2 Leanin periaatteet

Kuviosta 2 nähdään Leanin viisi pääperiaatetta, joista keskeisimpänä voidaan pitää asiakkaan arvon ajattelua. Yrityksen tulisi tietää, mitä asiakas haluaa, tarvitsee ja mistä hän on valmis maksamaan. Kaiken toiminnan pitäisi lähteä liikkeelle asiakkaasta. Mikäli esimerkiksi prosessia kehitetään, tulisi kehitystä tehdä siitä näkökulmasta, mikä luo arvoa asiakkaalle. Tässä täytyy muistaa, että asiakkaalla voidaan tarkoittaa niin ulkoista kuin sisäistäkin asiakasta. Arvon luomisen ketju tulisi tunnistaa ja kuvata, jotta voidaan määritellä toiminnot ja vaiheet, joista on asiakkaalle oikeasti arvoa ja hyötyä. Lisäarvoa tuottamaton toiminta ja turha työ tulisi poistaa, jotta yritys voi keskittyä imuohjaukseen eli tuottamaan vain tarpeellinen määrä oikeanlaista työtä oikeaan aikaan. Imuohjaus toteutuu siis parhaiten, kun tiedetään mitä asiakas haluaa, poistetaan kaikenlainen turha tekeminen ja saadaan prosessin virtaus sujuvaksi eli virtaustehokkaaksi. (Vuorinen 2013, 73.) Van Assen (2021) korostaa myös tutkimuksessaan, että Leanilla pystytään vaikuttamaan asiakaslähtöiseen suorituskyykyyn, mikäli asiakkaan arvo ja vaatimukset tunnetaan ja täten voidaan parantaa prosesseja virtaustehokkaiksi ja arvoa tuottaviksi.



Kuvio 2. Leanin pääperiaatteet (Vuorinen 2013, 73, muokattu)

Virtaustehokkuus

Prosessissa viedään eteenpäin aina jotain virtausyksikköä. Virtausyksiköllä tarkoitetaan asiaa, jota prosessissa jalostetaan ja kuljetetaan eteenpäin. Se voi olla esimerkiksi informaatiota, materiaaleja tai ihmisiä. (Modig & Åhlström 2013, 19.) Vuokrasopimusten tallennusprosessissa virtausyksikkönä toimii vuokrasopimuksen tarjoama informaatio. Informaatio jalostuu prosessissa järjestelmään syöttäessä dataksi ja lopulta hyödynnettäväksi tiedoksi (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 68). Leanin yhtenä pääperiaatteena on virtaustehokkuus, eli se, että virtausyksiköt virtaavat tehokkaasti prosessissa ja asiakkaan kokema prosessin läpimenoaika on lyhyt. Tällä ei tarkoiteta kuitenkaan prosessissa kiirehtimistä ja ”nopeasti seuraavaan” -ajattelua vaan sitä, että virtausyksikkö jalostuu prosessissa tehokkaasti ja tuottaen samalla arvoa asiakkaalle. (Modig & Åhlström 2013, 27–28.)

Jotta ymmärretään, mitä virtaustehokkuudella tarkoitetaan, sitä voidaan verrata resurssitehokkuuden käsitteeseen. Organisaatioissa toteutetaan monesti resurssitehokkuutta virtaustehokkuuden sijaan. Resurssitehokkuus on ollut pitkään tehokkuuden perinteisin muoto. Sillä tarkoitetaan resurssien, eli esimerkiksi työntekijöiden tehokasta hyödyntämistä. Resurssitehokkuudessa esimerkiksi työntekijälle on olemassa aina työtä odottamassa ja työntekijän ei tarvitse siis odottaa työtä. Virtaustehokkaassa organisaatiossa puolestaan työn ei tarvitse odottaa tekijäänsä. Tätä voisi kuvata vielä siten, että resurssitehokkaassa organisaatiossa yksi työntekijä saattaa tehdä monia pieniä työtehtäviä kerralla, mutta ei loppuun asti. Eli esimerkiksi yksi virtausyksikkö joutuu odottamaan toisten työntekijöiden tarkastelua, koska tehtävien suorittamista on pilkottu useisiin eri osiin ja eri roolissa olevat henkilöt osallistuvat täten siihen, että virtausyksikkö saadaan prosessissa läpi. Virtaustehokkaassa toiminnassa taas pyritään siihen, että sama virtausyksikkö kulkisi prosessissa mahdollisimman tehokkaasti, esimerkiksi samassa paikassa ja samalla työntekijällä mahdollisuuksien mukaan. (Torkkola 2015, 58; Modig & Åhlström 2013, 9.)

Jotta pystytään ymmärtämään, miten prosessit virtaavat tehokkaasti tai eivät virtaa, voidaan keskittyä kolmeen eri lakiin, joiden mukaan prosessit toimivat. Näitä ovat Littlen, pullonkaulojen ja vaihtelun lait. (Modig & Åhlström 2013, 27–30.) Littlen laissa osoitetaan, että yhden virtausyksikön osalta läpimenoaikaan prosessissa vaikuttaa prosessin sisällä olevien keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä eli keskeneräinen työ ja jaksoaika. Jaksoajalla tarkoitetaan sitä, kuinka nopeasti virtausyksikkö keskimääräisesti läpäisee prosessin. Vuokrasopimusten tallennusprosessissa tätä voitaisiin kuvata siten, että paljonko sopimuksia on prosessin sisällä keskeneräisinä ja kauanko

keskimäärin kuluu aikaa siihen, että yksi vuokrasopimus on saatu täysin käsiteltyä prosessin läpi. Keskeneräisen työn määrää prosessissa Torkkola (2015, 25) kuvaa myös ylikuormitukseksi. Mikäli saapuva työmäärä on isompi kuin valmistumisnopeus, niin virtaustehokkuus heikkenee.

Pullonkaulojen laki on toinen laki, jonka avulla voidaan ymmärtää prosessin virtaustehokkuuden heikkoutta. Pullonkaulalla tarkoitetaan kohtaa tai vaihetta, jossa virtaus hidastuu. Pullonkaulassa virtaus on hitainta ja virtausyksikön läpimenoaika hidastuu, oikean pullonkaulan tapaan. Pullonkauloja syntyy esimerkiksi siksi, että prosessin vaiheet täytyy suorittaa tietyssä järjestyksessä, tai prosessissa on vaihtelua. Vaihtelu onkin kolmas laki, jolla voidaan selittää huonoa virtaustehokkuutta. (Modig & Åhlström 2013, 38–39.) Vaihtelua luovat esimerkiksi henkilöiden osaamiserot ja työkuorman vaihtelu eri päivinä. Vaihtelun pystyy havaitsemaan esimerkiksi mittaamalla aikaa, joka kuluu työn suorittamiseen tai odottamiseen. (Torkkola 2015, 26.) Vaihtelua aiheuttaa myös se, että kaikki virtausyksiköt eivät ole samanlaisia. Jokaisessa prosessissa onkin ja tulee aina olemaan jonkin verran vaihtelua. (Modig & Åhlström 2013, 41–42.)

Sujuvan virtaustehokkuuden esteenä nähdään myös hukka. Lean -ajattelun mukaan yrityksissä muodostuu paljon hukkaa. Hukalla tarkoitetaan tarpeettomia, turhia toimia, joita tehdään, mutta jotka eivät tuota lisäarvoa yritykselle. Monesti ne ovat toimintoja, jotka lisäävät yrityksen kustannuksia, mutta eivät tuo lisäarvoa. (Tuominen 2010, 86–87.) Torkkola (2015, 28) kuitenkin korostaa, että ennen hukan poistamista olisi yritettävä ymmärtää vaihtelua ensin, sillä hukka johtuu useimmiten vaihtelusta.

Hukkaa voidaan luokitella seitsemään seuraavaan luokkaan:

1. **Ylituotanto**, joka on kaikkein pahin. Työtä tehdään liikaa tai varmuuden vuoksi. Ylituotannon tekeminen pidentää käsittelyaikoja erityisesti asiantuntijatyössä.
2. **Keskeneräinen työ**. Tehtäviä aloitetaan, mutta niitä on paljon kesken.
3. **Odottaminen**. Odottelua on esimerkiksi se, että työ odottaa tekijää tai asiakas odottaa, että häntä palvellaan. Työtehtävien siirto ihmiseltä toiselle myöskin laittaa työtehtävän jonne odottamaan seuraavan työntekijän ratkaisuja.

4. **Ylimääräinen liike.** Tällä voitaisiin erityisesti asiantuntijatyössä tarkoittaa sitä, että joudutaan syöttämään tietoa järjestelmästä toiseen ja pomppimaan eri ohjelmien ja sovellusten välillä.
5. **Siirtäminen** on hukan muoto, jossa työtä ja tietoa siirretään henkilöltä tai osastolta toiselle. Siirtäminen voi hidastaa työtehtävän läpivientiä.
6. **Virheiden tekeminen**, joiden seurauksena joudutaan tekemään työ esimerkiksi kaksi kertaa ja tämä kuluttaa kapasiteettia tuplasti. Uudelleentekemistä aiheuttaa erilaiset keskeytykset, väärinymmärrykset ja osaamattomuus.
7. **Epätarkoituksenmukainen käsittely.** Jos ei esimerkiksi tiedetä, mitä asiakas haluaa tai mitä tarvitaan, saatetaan tehdä asioita, joista ei ole hyötyä kenellekään. Erilaiset tarkistukset ja raportit ovat tällaisia. Asiantuntija saattaa työnteon puutteessa käyttää työaikansa tällaiseen loputtomaan viilaukseen. (Torkkola 2015, 26.)

Mikäli hukka on hankalasti tunnistettavissa, voidaan miettiä, millainen työ tuottaa arvoa. Kaikista poikkeava on hukkaa. Jotta hukkaa voitaisiin vähentää, niin tulisi poistaa turhat liikkeet ja kehittää toimintoja ja prosesseja. Tähän tarvitaan jatkuvaa parantamista ja kehittämistä. (Tuominen 2010, 86–87.)

Jatkuva parantaminen

Leanin mukaan yrityksen tulisi pyrkiä täydellisyyteen, jolla tarkoitetaan jatkuvaa parantamista eli Lean käsitteistön mukaan ”kaizenia”. Ilman jatkuvaa parantamista ja kehittämistä yritykset eivät voi menestyä, joten yrityksen tulisi kehittää toimintaansa jatkuvasti ja kaikissa prosesseissa. Lean perustuukin ennen kaikkea toiminnan jatkuvaan ja systemaattiseen kehittämiseen ja vastuu kehittämisestä on kaikilla työntekijöillä. Jatkuvaa kehittämistä tulisi tehdä esimerkiksi tiimeissä, jotka perehtyvät mahdollisiin kehityskohtiin, pohtivat yhdessä ratkaisua ja toteuttavat ne. Mikäli ongelmia nousee esille, tulisi ne nähdä mahdollisuutena kehittää tehokkuutta ja laatua eikä vain ongelmia. Tällainen kehittäminen ja kehitysideoiden miettiminen tulisi olla jatkuvaa, jotta omaa työtään voitaisiin tehdä yhä paremmin. (Kouri 2010, 14–15.) Jokaiselle työntekijälle tulisikin antaa mahdollisuus osallistua jatkuvaan kehittämiseen. Organisaatiossa tulisi keskittyä sellaisten ihmisten osaamiseen, jotka luovat arvoa prosessissa, mikä tarkoittaa, että heitä tulisi kouluttaa ja osallistaa oman työnsä suorittamisessa ja kehittämisessä. Esimiesten ja johtajien tulisi tukea tätä, eikä

esimerkiksi olla kertomassa, miten työ tulisi suorittaa. (Charron, Harrington, Voehl & Wiggin 2014, 318.)

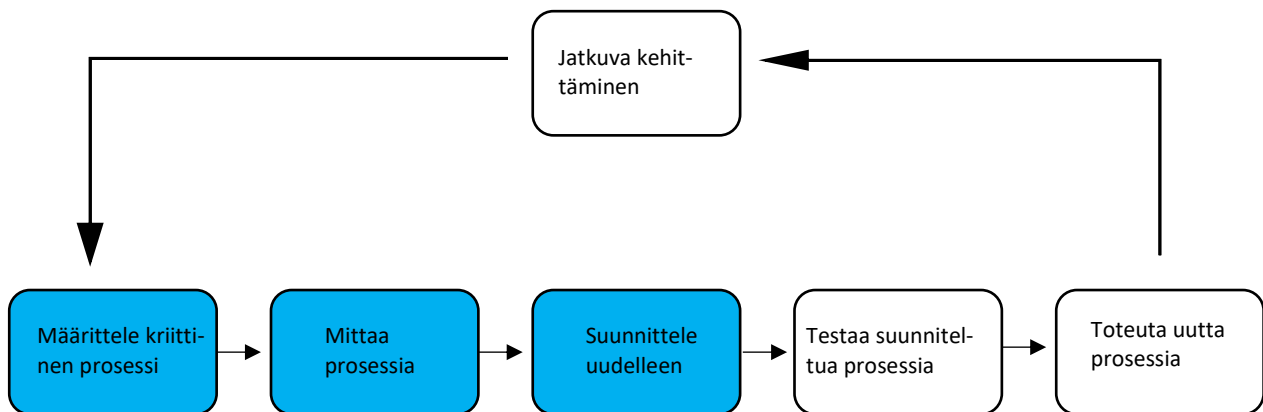
MEADOW-tutkimuksen mukaan lähes joka neljännessä palveluyrityksessä henkilöstö ei ole ollut lainkaan mukana toiminnan kehittämässä. Yhteiskehittämisessä on kuitenkin edetty, mutta edelleen on paljon työpaikkoja, joissa henkilöstö ei osallistu lainkaan kehittämiseen, mikä ei ole hyvä asia, sillä oman työn kehittämiseen osallistuminen olisi jokaisessa organisaatiossa tärkeää. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 10.) Myös johtamiskonsultti O'Reilly toteaa Sullströmin ja Karismon (2017) Ylen artikkelissa, että sellaiset yritykset menestyvät parhaiten, joissa annetaan työntekijöiden kehittää omaa työtään, sillä he tietävät parhaiten, miten oma työ saadaan sujumaan fiksummin.

3.3 Prosessien kehittämisen näkökulmia

Leanin avulla voidaan ymmärtää prosessien kehittämisen pääperiaatteet. Prosesseja voidaan tarkastella monien Lean -ajattelun periaatteiden pohjalta ja ne tarjoavatkin näkökulmaa prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Prosessien kehittämiseen on olemassa useita Lean -ajatteluun pohjautuvia menetelmiä, jotka soveltuvat kukin eri tavalla eri organisaatioille ja ne tulisivikin valita sen mukaan, mikä sopii omaan liiketoimintaan. Ensinnäkin tulisi päättää, mitä halutaan parantaa ja sitten valitaan sopivia tapoja kehittää sitä. Kaikki Leanin menetelmät eivät sovellu sellaisenaan asiantuntijaorganisaatioon, mutta niitäkin kuitenkin löytyy. (Torkkola 2015, 227.)

Kuuden vaiheen -malli prosessikehittämiseen

Prosessin kehittämiseen on olemassa jatkuvan kehittämisen periaatteeseen nojautuva malli. Tämä on nimeltään kuuden vaiheen -malli ja se on kuvattu alla olevassa kuviossa 3. Malli lähtee liikkeelle perinteisestä prosessien kehittämisen lähtökohdasta eli määrittelemällä kehitettävä prosessi ensin. (King ym. 2014, 50–51.) Tätä mallia on hyödynnetty tässä tutkimuksessa prosessin kartoittamisessa kolmen ensimmäisen vaiheen osalta, jotka on värjätty sinisellä.

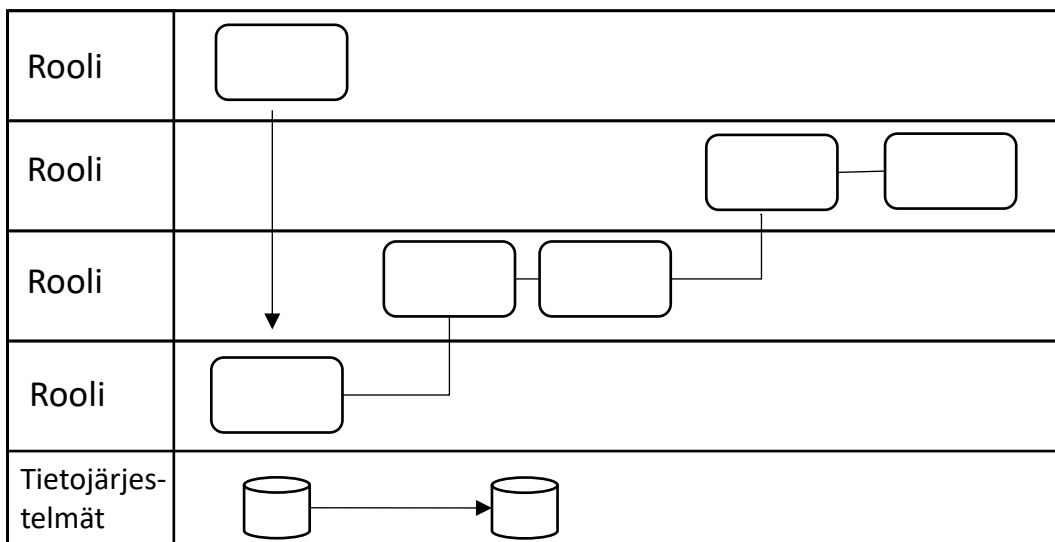


Kuvio 3. Kuuden vaiheen malli prosessikehittämiseen (King ym. 2014, 48, muokattu)

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään siis yrityksen toiminnan kannalta kriittinen prosessi, jota olisi syytä tarkastella. Kriittinen prosessi on sellainen, jonka yritys kokee kriittiseksi ja jolla on suuri merkitys toiminnan kannalta. Kun kriittinen prosessi on määritelty, niin tätä prosessia mitataan. Tässä vaiheessa prosessia voidaan mitata datalla, jota siitä on olemassa tai saatavissa tai laadullisilla keinoilla. Kerätään siis olemassa olevaa tietoa nykyisestä prosessista ja kartoitetaan nykytilannetta. Tämä on tärkeä vaihe, sillä mittaamalla nykyistä prosessia saadaan selville, mitä siitä voitaisiin kehittää. Hyvä esimerkki nykytilan kartoituksesta on esimerkiksi prosessin kuvaaminen. (King ym. 2014, 51–52.) Laamasen (2003, 79–80) mukaan prosessit olisi hyvä kuvata, jotta niistä voidaan tunnistaa kriittisiä vaiheita ja ne pitäisi kuvata niin tarkasti, että toimintatapa selviää helposti sen kautta. Kuvaamisella eli visualisoinnilla mahdollistetaan sellaisten oivallusten ymmärtäminen, joita ei välttämättä muuten saavutettaisi ja sen avulla parannetaan myös henkilöstön ymmärrystä prosessista. Visualisointi toimii ikään kuin viestinnän välineenä, jonka avulla pystytään parempaan suunnitteluun, analysointiin ja päätöksentekoon. (Abubakre, Fayoumi & Eleburuikie 2021, 2.)

Jotta ihmiset pystyvät omaksumaankin prosessikaavion, on tärkeää, että kaaviossa tai kuviossa ei ole kuitenkaan liian montaa toimintoa. Roolit on kuitenkin oltava selkeästi esillä kaaviossa, jotta henkilöstö pystyy tunnistamaan, missä kohtaa prosessia hän työskentelee ja millainen rooli hänellä on. Prosessin kuvaaminen toimiikin siten ikään kuin viestinnän välineenä. (Laamanen 2003, 79–80.)

Prosessien kuvaamiseen on olemassa monenlaisia malleja. Kuvaus voi olla melko yksityiskohtainenkin prosessikuvaus. Siinä on nähtävissä työtehtävät sekä tehtävien välinen keskinäinen riippuvuus, roolit ja vastuut. Kuvaukseen voidaan ottaa mukaan myös välineet ja tieto. Tällaisia malleja yksityiskohtaiseen kuvaukseen on esimerkiksi vuokaavio, uimaratakaavio, tehtävämatriisi ja prosessin tekstimuotoinen ohjeistus. Kuviossa 4 on esimerkki uimaratakaaviosta, jota tullaan hyödyntämään tässä opinnäytetyössä vuokrasopimusten tallennusprosessin kuvaamiseen. Roolit ovat esimerkiksi eri työtehtävien rooleja. Radoilla olevat suorakulmion muotoiset laatikot ovat tehtäviä, joita prosessissa suoritetaan. Nuolet ja viivat kertovat materiaali- ja tietovirtojen etenemisestä. Ympyräkartiolla tarkoitetaan tietojärjestelmää. Tämä on vain esimerkki tästä mallista ja organisaatio voi hyödyntää sitä oman tarpeensa mukaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10–11.)



Kuvio 4. Esimerkki uimaratakaaviosta (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12, muokattu)

Kun nykytilanne on kartoitettu, ruvetaan suunnittelemaan prosessia uudelleen siinä huomattujen epäkohtien ja parannusehdotusten osalta (King ym. 2014, 52). Uudelleensuunnittelussa ja kehittämisessä on otettava mukaan työntekijät, jotka suorittavat prosessia. Tärkeä olisi saada heidät motivoitua prosessin kehittämiseen, jos heillä on haluttomuutta osallistua. Tällaista haluttomuutta voi joskus esiintyä, sillä jotkut työntekijät pitävät siitä, että asiat suoritetaan tietyllä tavalla. Motivointi ja asian tärkeyden korostaminen olisi hyvä, jotta saadaan työn suorittajat oikeasti mukaan päätöksentekoon. (Prodan 2013, 198–199.)

Uudelleen suunnittelun jälkeen suunniteltua prosessia olisi testattava, jotta nähdään, miten suunnittelu on vaikuttanut esimerkiksi asiakastyytyvyyteen ja prosessin suorittamiseen. Testaus suoritetaan keräämällä dataa, joka osoittaa, miten uudelleen suunnittelu on vaikuttanut, verrataan esimerkiksi alkuvaiheen mittausten tuloksiin. Tämän jälkeen uutta prosessia toteutetaan. Koulutetaan työntekijät uuteen prosessiin ja implementoidaan se osaksi uutta toimintamallia, annetaan palautetta, dokumentoidaan ja ylläpidetään uutta toimintamallia. Tämä ei ole kuitenkaan viimeinen vaihe, vaan kehä kiertää jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaan, sillä prosessit eivät ole koskaan lopullisesti valmiita. (King ym. 2014, 52–53.)

Standardointi

Yksi Leanin menetelmä on standardointi, eli työn vakiointi. Vakioimalla työstä kuvataan, miten tehtävät tulisi tehdä ja miten tieto liikkuu. Sillä voidaan myös tarkoittaa työohjeiden yksityiskohtaista tekemistä. Standardoimalla asioita prosessissa tiedetään, mitä pitäisi tehdä. (Carreira & Trudell 2006, 120.) Vakioitujen toimintatapojen ja prosessien avulla toimintatavat eivät vaihtele työntekijöiden keskuudessa, vaan kaikki toteuttavat prosessia samalla tavalla. Kun työtä on vakioitu, voidaan varmistua siitä, että jokainen asiakas saa parhainta mahdollista palvelua. Mitä selkeämmin työtä on vakioitu, sitä vähemmän prosesseissa on turhaa sähläystä ja ylimääräistä vaihtelua. Kaikkea tekemistä ei pidä kuitenkaan vakioida, mutta vakiointia olisi hyvä tehdä sen verran, että pystytään vastaamaan asiakastarpeisiin täysimäärisesti. (Heinänen & Jokiniemi 2020.) Vakioimalla prosesseja prosessi saadaan myös sujumaan nopeammin ja tehokkaammin ja siten sitä on mahdollista automatisoida (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 179).

Erityisesti asiantuntijatyössä työn vakioiminen saatetaan joskus kokea hankalaksi, sillä työntekijät ovat tottuneet tekemään asioita omalla tavallansa. Asiantuntijatyötä tekevät eivät välttämättä ymmärrä, että asiakaslupausten täyttämiseen voidaan tarvita tietynlaisia pelisääntöjä ja yhteistoimintaa muiden kanssa. Työn vakioinnissa täytyy kuitenkin muistaa se, että asiantuntijatyötä ei voi täysin vakioida, sillä työssä voi olla hyvinkin erilaisia ja vaihtelevia tehtäviä. Vaikka prosesseja ja työtapoja olisi vakioitu, jatkuvan kehittämisen -periaatteen kehittämistapaa ei pidä unohtaa. (Torkkola 2015, 140–142.)

3.4 Vuokrasopimus

Vuokrasopimuksella tarkoitetaan dokumenttia, jossa on sovittu siitä, että vuokranantaja luovuttaa käyttöoikeuden vuokrauskohteesta vuokralaiselle. Vuokralainen saa käyttöönsä vuokrauskohteen ja vuokranantaja saa korvausta vuokralaiselle tarjotusta oikeudesta. (Kasso 2014, 162.) Vuokrasuhteen solmimiseen ja vuokrasopimuksen sisältöön sovelletaan lakia. Kun kiinteistön hallintaoikeudesta luovutetaan rakennus tai sen osa, kuten esimerkiksi huoneisto, on tämä oikeussuhde luonteeltaan huoneenvuokrasopimus. Huoneiston pääsääntöisen käyttötarkoituksen mukaan määräytyy, kumpaa huoneenvuokralakia vuokrasopimukseen voidaan soveltaa. Vuokrasuhteessa voidaan soveltaa lakia asuinhuoneiston vuokraamisesta, kun huoneistoa käytetään päätarkoitukseen asuntona. (Kasso 2014, 159–160.) Mikäli rakennusta tai sen osaa vuokrataan liiketoiminnan käyttöön, sovelletaan kyseiseen vuokrasopimukseen lakia liikehuoneiston vuokrauksesta (L 1995/482). Tässä tutkimuksessa keskitytään enemmänkin liikehuoneiston vuokrasopimuksiin.

Vuokrasopimuksen sisältö

Vuokrasopimuksessa sovitaan monista asioista ja se on tärkeä dokumentti, jolla voidaan todistaa mitä on sovittu. Hyvässä vuokraustavassa vuokrasopimus onkin tehty kirjallisena, jotta voidaan helposti todeta sovitut asiat. (Kasso 2014, 176.) Sopimuksen saa tehdä melko vapaamuotoisesti, mutta lainsäädäntö asettaa tiettyjä ehtoja, eli ihan mielivaltaisesti ei voida sopia mitä tahansa (Hyvä vuokratapa 2018, 3). Vuokrasopimuksessa sovitaan muun muassa vuokraussuhteen kestosta. Liikehuoneiston vuokrasopimus voidaan sopia määräaikaiseksi tai toistaiseksi voimassaolevaksi. Useammin niitä sovitaan määräaikaiseksi, mutta myös toistaiseksi voimassaolevia on ja tällaisiin sopimuksiin määritellään usein ensimmäinen mahdollinen irtisanomispäivä. Toinen sovittava asia on vuokran määrä, joka on lähtökohtaisesti vapaasti sovittavissa. Vuokran määrästä voi saada lain perusteella kuitenkin suosituksia. Vuokran määrää voidaan myös korottaa. Sitä korotetaan sopimuksen mukaan normaalisti vuosittain ja tavallisimpia tapoja ovat indeksikorotus tai tietyllä prosentilla korottaminen, riippuen sopimuksen kestosta. Sopimuksessa sovitaan lähes aina siitä, että indeksin laskiessa vuokraa ei kuitenkaan alenneta. Vuokran määrä perustuu tavallisimmin esimerkiksi huoneistossa huoneen pinta-alaan, mutta se voidaan sopia myös esimerkiksi liikevaihtoon tai muuhun muuttuvaan asiaan. (Kasso 2014, 176–179.)

Vuokrasopimuksen sisältöön kuuluu myös vuokraussuhteen päättämisestä sopiminen. Toistaiseksi voimassa olevan vuokrasopimuksen yleisin päättämistapa on irtisanominen. Tällöin vuokrasopimus päättyy, kun irtisanomisaika on kulunut loppuun. Vuokrasopimuksissa on mahdollista kuitenkin määritellä, mikä on ensimmäinen mahdollinen irtisanomisajan alkamispäivämäärä. (Hyvä vuokratapa 2018, 18.) Mikäli irtisanomisajoista ei olla sovittu vapaasti, noudatetaan lakia. Useimmiten vuokrasopimuksessa sovitaan myös vakuudesta. Vakuuden avulla vuokranantaja voi turvata vuokranmaksun ja sen, että vuokrauskohdetta pidetään hyvässä kunnossa. Vakuus voidaan asettaa korkeintaan kolmen kuukauden vuokran suuruiseksi. (Hyvä vuokratapa, 10.)

Liikehuoneistoon liittyy myös kysymykset arvonlisäverollisuudesta, josta sovitaan sopimuksessa. Mikäli kiinteistö on hakeutunut kiinteistön käyttöoikeuden luovuttamisesta, eli vuokrauksesta arvonlisäverovelvolliseksi, voi se vähentää hankintojen arvonlisäveron, jos vuokralaiset harjoittavat arvonlisäverollista toimintaa. Mikäli kiinteistössä vuokralla on arvonlisäverollista ja arvonlisäverottomuutta toimintaa, vaikuttaa tämä kiinteistön ALV-hakeutumisasiin. Sopimuksesta tulee käydä ilmi, mihin käyttöön huoneistoa ollaan vuokraamassa ja siten tiedetään, miten arvonlisäveron kanssa toimitaan. (Kasso 2014, 300–301.)

Vuokrasopimusten tietojen käyttö

Vuokrasopimukselta saadaan tiedot esimerkiksi sopimusperusteiseen myyntiin kuuluvaa laskutusta varten. Sopimusperusteiseen myyntiin kuuluu tietyn väliajoin toistuvat usein saman suuruiset laskut. Tällaista laskutusta on juuri vuokrien laskuttaminen. Kiinteistössä voi olla useita vuokrasopimuksia, jolloin sopimusvolyymit ovat isoja. Tällöin usein hyödynnetään sopimusten hallintaan tarkoitettua järjestelmää, johon syötetään sopimuksia ja niiden perustietoja. Yrityksille on olemassa monenlaisia tietojen käsittelyä varten kehitettyjä järjestelmiä, jotka helpottavat asiakastietojen, laskutuksen ja reskontran tietojen ylläpitämistä. Erikseen on olemassa esimerkiksi myyntireskontra- ja laskutusmoduuleita, mutta yrityksellä voi olla käytössään myös omanlainen järjestelmä asiakassuhteiden hoitoon ja tietojen ylläpitämiseen. Sähköisessä järjestelmässä on tärkeä saada tieto siirtymään ja syötettyä oikein alusta alkaen, jotta esimerkiksi laskutuksessa tiedot ovat oikein ja täten vältetään tiedon käsittely useaan kertaan. (Lahti & Salminen 85–86.)

Kun tiedot ovat järjestelmässä, niiden avulla voidaan muodostaa esimerkiksi isoja massoja laskuja. Tällaisen toiminnan saa usein automatisoitua esimerkiksi kerran kuussa tapahtuvaksi ja manuaaliseksi toimenpiteeksi jää laskutusajon käynnistäminen ja mahdollisten muutoksien päivitys sopimusrekisteriin. (Lahti & Salminen 89–90.) Järjestelmässä olevaa isoa datamäärää hyödynnetään myös muualla kuin laskutuksessa. Datan avulla saadaan muodostettua sekä sisäiseen että ulkoiseen käyttöön tarkoitettuja raportteja. Sen vuoksi perusasiat- ja tiedot täytyy olla kunnossa, jotta järjestelmässä olevasta datasta voidaan muodostaa oikeasisältöisiä raportteja. (Lahti & Salminen 2018, 171–172.)

Vuokrasopimuksen tärkeimmät tiedot nousevat järjestelmässä olevan datan perusteella myös rent rollille, joka esitetään usein Excel -tiedostona tai jonakin muuna tulostettuna raporttina. Rent Roll eli ”vuokraluettelo” on tärkeä dokumentti, jonka avulla esimerkiksi sijoittaja näkee listattuna kaikki kiinteistön vuokralaiset. Sen toimittaa useimmiten kiinteistön nykyinen omistaja tai kiinteistöhoitoyhtiö. Rent rollista nähdään esimerkiksi vuokralaisen nimi, vuokrauskohte eli tavallisimmin huoneiston koko ja numero, vuokrausprosentti, vuosittainen vuokra, vuokraussuhteen alkamis- ja päättymispäivä, ehdot ja vakuus. Erityisesti sijoittaja ja lainantaja hyötyvät rent rollista ja sen analysointi onkin tärkeä osa ennen kiinteistön ostoa tai lainan takaamisprosessia. Esimerkiksi kiinteistön tuotot ovat tärkeä tieto rent rollilta, sillä niiden avulla voidaan laskea kiinteistön nettoliikevoittoa tai nettokassavirtaa käyttökulujen jälkeen. (Graham 2021.) Rent rollilta voidaan kaiken kaikkiaan analysoida vuokrasuhteiden päättymistä, vuokralaisten riskisyyttä, vuokraussuhdetta ja täten ymmärtää millaisessa kunnossa kiinteistö on ja onko se esimerkiksi sijoittajalle kannattava sijoitus (Rohde 2021).

4 Tutkimuksen toteutus

Luvussa kaksi määriteltiin tutkimuksen tutkimusongelma sekä -kysymykset. Näiden perusteella valitaan tutkimukselle sopiva tutkimusote. Tässä luvussa kerrotaan, millaisella tutkimusotteella ja -menetelmillä tutkimusta toteutetaan. Tutkimusote on lähestymistapa ja kokonaisuus, jolla lähdeetään ratkaisemaan tutkimusongelmaa. Se pitää sisällään aineiston keruun, analysoinnin, tulkinnan ja luotettavuuden. Tutkimusongelma määrääkin ensisijaisesti, millainen tutkimusote voidaan valita. (Kananen 2017, 37–38.) Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan paremmin pohdinta -luvussa. Tutkimusote pitää valita tarkasti, jotta tutkimusongelma voidaan ratkaista.

4.1 Tutkimusote

Tutkimusotteita ovat laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus (Kananen 2017, 37). Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta ja määrällisessä tutkimuksessa taas tapausten joukkoa. Määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään teorioiden ja mallien avulla, laadullinen taas ymmärtämään ja luomaan uusia teorioita ja hypoteeseja. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään siis tutkittavasta kohteesta ”mistä ilmiössä on kysymys?”, täten ilmiötä pyritään siis ymmärtämään. Kun tehdään laadullista tutkimusta, ei kysymyksiä laadita tarkasti etukäteen. Mikäli ilmiö jo tunnetaan, ei kannata tehdä laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa onkin tiettyjä ominaispiirteitä, kuten se, että ilmiölle halutaan saada syvälinen ymmärrys, halutaan luoda uusia hypoteeseja ja teorioita sekä ymmärtää ilmiötä paremmin. (Kananen 2017, 32–33.) Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa ominaispiirteitä taas ovat Vilkan (2007, 13–14) mukaan tutkimuksen objektiivisuus, suuri vastaajamäärä, mittaaminen ja tietojen esittäminen numeroin. Määrällisessä tutkimuksessa saadaan vastauksia kysymyksiin: kuinka paljon ja miten usein. Kysymykset voidaan määritellä tarkoin valmiiksi, koska ilmiö tunnetaan (Kananen 2017, 32).

Tähän opinnäytetyöhön sopii laadullinen eli kvalitatiivista tutkimus, sillä tutkimuksen kohteena olevien työntekijöiden ajatuksia, kokemuksia ja näkökulmia pyritään ymmärtämään. Tutkimuksessa pureudutaan kohdeyrityksen toimintaan ja prosessiin. Laadullinen tutkimus sopii parhaiten prosessien tutkimiseen, sillä ihmisten kokemukset ja reaali maailman näkemys prosessin toiminnasta voidaan ymmärtää laadullisen tutkimuksen kautta. Näiden asioiden ymmärtäminen on koko tutkimusongelman ratkaisun lähtökohta. Määrällisessä tutkimuksessa taas on melkein mahdoton pureutua prosesseihin ja niiden ilmiöihin, sillä ne ovat monimutkaisia. (Kananen 2017, 36.) Tässä tutkimuksessa tarkoitus on nimenomaan tarkastella case-yrityksen prosessin toimintaa ja kehitysideoita, eikä yleistää niitä. Kananen (2017, 36) korostaakin, että laadullisesta tutkimuksesta saatua tutkimustulosta ei voida yleistää, sillä tulos pätee vain tutkimuskohteeseen.

Laadullinen tutkimusote mahdollistaa siis tässä tutkimuksessa ilmiön ymmärtämisen ja sitä kautta teoretisoimisen. Tämän tutkimuksen avulla pyritään saamaan rajatusta kohteesta laaja kuvaus, jonka pohjalta on sitten mahdollista luoda hypoteeseja ilmiöstä (Kananen 2017, 33).

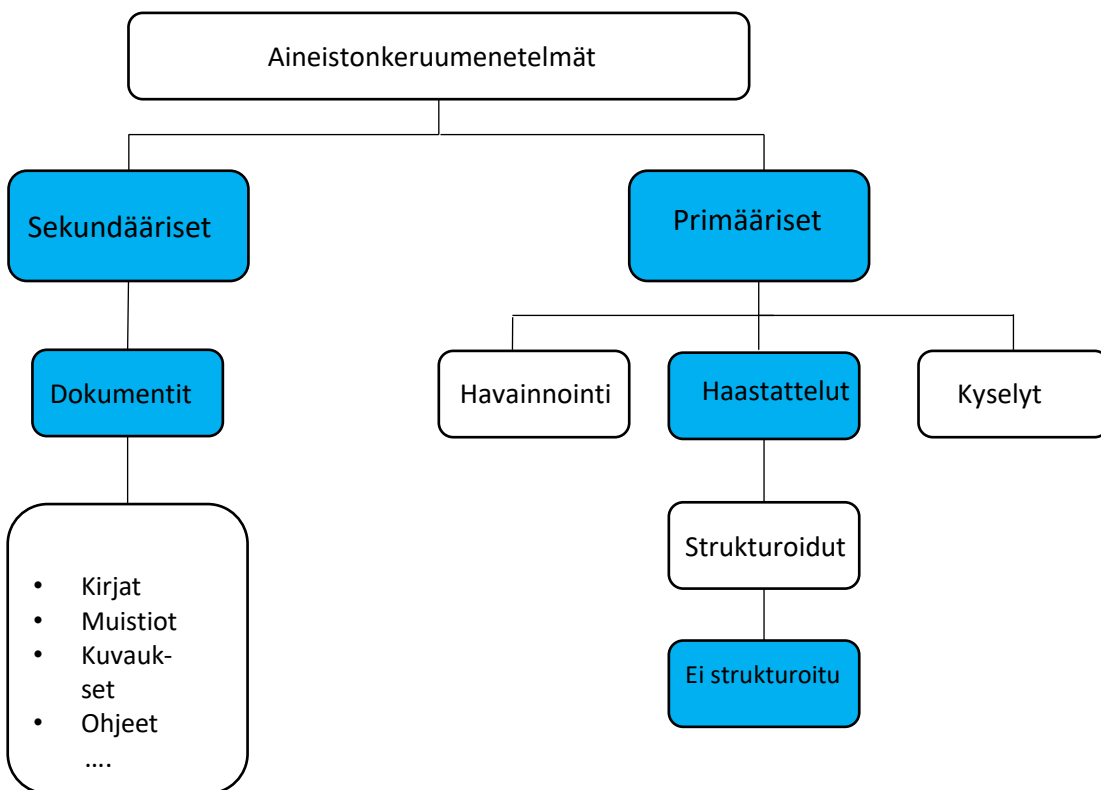
Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tutkimuksen toteutus aidossa ympäristössä ja aineistoa kerätään vuorovaikutteisesti. Tutkija kerää aineistoa itse. Aineistoa kerätään useimmiten muutamasta havaintoyksiköstä ja tämä aineisto tutkitaan perusteellisesti. Sitä tulee kuitenkin kerätä niin paljon, että tutkimusongelma voidaan ratkaista ja tutkija voi ymmärtää ilmiön. Aineisto voi muodostua haastatteluista, kuvista ja teksteistä, se voi olla siis monilähteistä. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista se, että aineiston analysointi vie aikaa, mutta hyvä aineiston analysointi tuottaa halutun kokonaisvaltaisen ymmärryksen. (Kananen 2017, 34–35.)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään haastattelemalla työntekijöitä mahdollisuuksien mukaan kasvotusten, jotta keskustelusta saadaan mahdollisimman vuorovaikutteinen ja aito. Analysointia tehdään niin kauan, että saadaan aineistosta kaikki mahdollinen irti. Siten voidaan ymmärtää prosessin nykytilannetta, ongelmia ja kehittämistarpeita täysimääräisesti. Hyvällä, laadukkaalla ja kattavalla aineistolla voidaan varmistaa tässä tutkimuksessa tutkimusongelman ratkaisu. Aineistonkeruuta- ja analysointia kuvataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

4.2 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmillä kerätään aineistoa, jonka avulla saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan ja siitä muodostettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineistonkeruumenetelmät riippuvat tutkimusotteesta. (Kananen 2017, 67.) Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusotteena laadullista tutkimusotetta, jonka onnistumisen kannalta on hyvin olennaista panostaa aineistonkeruuseen. Aineistoa kerätään laadullisessa tutkimuksessa niin kauan, että on saavutettu syvälinen ymmärrys ilmiöstä. (Kananen 2017, 33.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä on kuvattu alla olevassa kuviossa 5. Aineistonkeruumenetelmiä on kahdenlaisia: primääri- ja sekundääriaineistot. Primääriaineisto on ensisijaista ilmiön ratkaisemista varten kerättyä aineistoa ja se vaatii keräämisen jälkeen analysointia analyysimenetelmillä. Primääriaineistona toimii laadullisessa tutkimuksessa useimmiten haastattelut, kyselyt ja havainnointi. Sekundääriaineisto on taas olemassa olevaa, sellaisenaan hyödynnettävää aineistoa. Sekundääriaineistoa voi olla esimerkiksi erilaiset muistiot, kirjat ja dokumentit. Ne toimivat empiirisessä osassa tutkimusongelman ratkaisun apuna. (Kananen 2017, 82–83.)



Kuvio 5. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät (Kananen 2017, 82, muokattu)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään sekä primääristä- että sekundääriaineistoa. Tutkimuksessa hyödynnettävät aineistot on korostettu kuviossa 5 sinisellä. Primääriaineistona toimii haastattelu. Haastattelulla saadaan aikaan keskustelua tutkijan ja tutkittavan välillä. Haastatteluja jaotellaan erilaisiin ryhmiin. Yleisin erottelutapa on jakaa haastattelut karkeasti strukturoituun ja ei strukturoituihin. Strukturoidulla tarkoitetaan tarkasti säädeltyä haastattelun muotoa, jossa kysymykset on laadittu tietynlaisiksi etukäteen. Strukturoimaton haastattelu on vapaamuotoisempi, jossa haastattelija keskustelee haastateltavan kanssa yleensä jostain aiheesta, aihealueesta tai teemasta. Kysymyksiä ei laadita tarkkaan etukäteen. (Hirsijärvi ym. 2007, 202–203.)

Tässä tutkimuksessa käytetään näiden kahden välimuotoa eli puolistrukturoitua haastattelumuotoa eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelu on siis osittain strukturoitu, mutta ei täysin, siksi tästä haastattelumuodosta käytetään nimitystä puolistrukturoitu. Haastattelumuoto

on hyvin vapaamuotoinen ja joustava, sillä teemoja voidaan miettiä etukäteen, mutta se ei tarkoita sitä, että kysymykset tulisi olla muotoiltu tietyllä tavalla eikä etenemisen tarvitse olla tarkkaan suunniteltua, vaan tutkittava voi puhua aiheesta melko vapaasti. Tämä aineistonhankintamenetelmä korostaakin ihmisten omia tulkintoja asioista. (Juuti & Puusa 2020.) Teemahaastattelussa tutkijalla tulee olla riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan ilmiön elementeistä ja ilmiön kokonaisuudesta. Haastattelurunkoa- ja tilannetta olisi hyvä pohtia etukäteen, jotta tutkija pystyy saamaan oikeanlaista tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Teemahaastattelu sopii tähän, koska haastateltavilta halutaan saada syventävää tietoa tiettyjen teemojen ympäriltä. Teemahaastattelun avulla voidaan saada tässä tutkimuksessa laaja ymmärrys tutkimusongelman ratkaisua varten ja ymmärtää kaikkea mahdollista ilmiöstä. Valittujen teemojen lisäksi keskustelussa voi nousta esiin uusiakin aihealueita ja täten saadaan lisäymmärrystä ilmiöstä (Kananen 2015, 148). Mikäli haastattelumuoto olisi tässä tutkimuksessa strukturoitu ja kysymykset olisi laadittu tarkasti etukäteen, tutkittavasta ilmiöstä ei saataisi niin syvää, monipuolista ja kokemusperäistä ymmärrystä. Teemahaastattelun onnistuminen varmistetaan sillä, että tutkija on perehtynyt Leanin teoriaan huolellisesti ja ymmärretään, miten sen avulla voidaan tarkastella prosesseja. Leanin teorian pohjalta luotu haastattelurunko auttaa sellaisen aineiston keräämisessä, jolla voidaan ratkaista tutkimusongelma.

Tutkimuksessa teemahaastattelut suoritetaan pääsääntöisesti kasvotusten kohdeyrityksen työntekijöiden kanssa. Haastattelut pyritään suorittamaan kasvokkain, sillä kasvokkain haastatteleminen saa monesti aikaan monipuolisempaa ja luonnollisempaa keskustelua. Mikäli kasvokkain haastattelu ei onnistu, niin vaihtoehtona on Teamsin välityksellä pidettävä etähaastattelu.

Haastattelijoiden valinnassa on huomioitava, että haastattelun kohteena olevat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella, täten voidaan saada aikaan parempaa keskustelua. Laadullisella tutkimuksella ei ole määritelmää sille, paljonko aineistoa pitäisi kerätä. Laatu on tärkeämpää. Tärkeä on pohtia, millaisella aineistolla saadaan kattava ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Vilkkä 2021.)

Haastattelun kohteina ovat työntekijät, jotka osallistuvat prosessiin. Haastatteluihin tuodaan erilaista näkökulmaa haastatteleminen dataa käsittelevää henkilöä, vuokrareskontran työtehtäviä te-

keviä henkilöitä sekä vuokraukseen osallistuvaa henkilöä. Haastateltavat valitaan siksi näin harkinnanvaraisesti, että saadaan mahdollisimman syvällistä ymmärrystä ilmiöstä. Monipuolisuuden mahdollistamiseksi ei haastateltavaksi valita pelkästään kokeneita tai juuri työnsä aloittaneita työntekijöitä, vaan molempia. Haastattelut jaetaan kahteen osaan ja molemmissa haastatteluissa on omat teemat. Ensimmäisessä haastattelussa haastatellaan datan käsittelijän roolissa olevaa henkilöä, joka tietää tutkimusongelman ratkaisun kannalta oleellista tietoa. Toisessa haastattelussa haastatellaan vuokrasopimusten tallennusprosessiin osallistuvia henkilöitä. Kaksi haastateltavaa ovat työskennelleet pidempään ja toiset kaksi vähemmän aikaa. Työskentelyaika yrityksessä tuo omanlaista näkökulmaa tutkimuksen ongelman ratkaisuun, sillä halutaan ymmärtää, miten eri ajan työskennelleet kokevat prosessin. He pystyvät täten tuomaan omaa kokemuspohjaansa esille. Pidempään olleella työntekijällä saattaa olla kehittynyt omanlainen tapa tehdä työtä ja tuoreempi työntekijä usein huomaa asioita eri näkökulmista.

Tutkimuksessa käytetään myös sekundääriaineistoa. Sekundääriaineistoa kannattaa hyödyntää, mikäli siitä on apua tutkimuksen ongelman ratkaisun kannalta. Sekundääriaineistoon voidaan viitata, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2015, 157.) Sekundääriaineisto koostuu yrityksen olemassa olevasta dokumentaatiota liittyen prosessin ohjeistukseen. Aineistoa on olemassa PDF-muodossa erilaisina ohjeistuksina sekä Excelissä raporttimuodossa. Sekundääriaineistoa ei kuitenkaan liitetä opinnäytetyön liitteisiin, sillä se on yrityksen salaista tietoa ja se ei ole tutkimuksen kannalta oleellista vaan se luo tutkijalle parempaa kokonaisnäkemystä prosessista ja sen ohjeistuksista. Sekundääriaineiston avulla pystytään vastaamaan osittain tutkimuskysymykseen: ”Miten prosessiin on perehdytty?”.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto tulee muuttua sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tutkia ja analysoida. Tässä tutkimuksessa primääriaineistona toimiva teemahaastattelu muutetaan nauhoituksesta tekstimuotoon Wordissä. Tätä kutsutaan litteroinniksi. Litterointi on aikaa vievää, mutta se edesauttaa tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa. Haastattelun litterointi helpottaa analysointia eli aineiston järjestelmällistä läpikäymistä, luokittelua ja ryhmittelyä. (Vilkkä 2021.) Litterointia voidaan tehdä eri tarkkuuksilla, riippuen miten tarkkaa tekstimuotoista sisältöä halutaan. Litterointia voidaan tehdä niin sanotusti, että erilaiset eleet ja äänenpainotkin

on litteroitu. Yksi vaihtoehto on litteroida propositiotasolla, jolla tarkoitetaan sitä, että litteroinnissa huomioidaan sanoman ydinsisältö. Tässä tutkimuksessa käytetään tällaista litterointitarkkuutta, sillä sanatarkalla litteroinnilla ei saa tähän tutkimukseen lisäarvoa. (Kananen 2015, 160–161.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelut siis äänitetään, jonka jälkeen litteroin ne Wordiin. Litteroinnin jälkeen aineistosta on helppo lähteä poimimaan asioita korostamalla tekstiä esimerkiksi eri värillä. Tekstinkäsittelyohjelmalla voidaan sen jälkeen leikata, liimata ja siirrellä tekstiä esimerkiksi teemojen alle. Litteroitu aineisto voidaan siis purkaa teema-alueittain helpommin luettavaan muotoon. (Hirsijärvi & Hurme, 2000, 141.) Kun aineisto on saatu järkevään tekstimuotoon, sitä voidaan analysoida. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään analysointimenetelmänä usein sisällönanalyysiä. Aineistoa voidaan lähestyä aineisto- tai teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. (Vilka 2021.) Aineistolähtöisessä analysointitavassa aineisto luokitellaan aineistoista löytyvien aiheiden mukaan. Teoriapohjaisessa analysointitavassa taas aineistoa voidaan analysoida teorian avulla ja sitä voidaan selittää teoreettisten käsitteiden avulla. Tämä analysointitapa mahdollistaa myös teorian testaamisen. Teorialähtöisessä luokittelussa voidaan aineiston analysoinnin apuna käyttää taulukointia. Taulukkoon nostetaan teoriasta käsitteet ja ilmaisut. Aineiston litteroidusta tekstistä poimitaan ilmaisut, joiden katsotaan kuuluvan samaan luokkaan. (Kananen 2017, 142–144.)

Tutkimuksen aineisto teemoitellaan ensimmäisenä, jonka jälkeen sitä analysoidaan. Tässä tutkimuksessa käytetään teoriapohjaista analysointitapaa, sillä tutkimuksessa käsitellään Leanin teoriaa osana prosessien tarkastelua ja kehittämistä. Käsitettä itsessään ei ole esitetty haastateltaville, mutta haastattelujen perusteella syntyneitä aineistoa voidaan tarkastella ja analysoida kyseiseen teoriaan pohjautuen. Tutkimuksessa nostetaan esiin Leanin teorian käsitteet, joihin yhdistän aineiston löydökset. Nämä löydökset taulukoidaan Excelissä. Alla olevassa kuviossa 6 on esitelty malli siitä, miten taulukointi voidaan tehdä.

Teoreettinen käsite	Käsite 1	Käsite 2	Käsite 3	Käsite 4
Aineiston tekstin sisältö				

Kuvio 6. Esimerkki teorialähtöisen aineiston analysoinnista (Kananen 2017, 144, muokattu)

5 Tulokset

Tutkimustulokset on salattu 16.5.2032 saakka.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Johtopäätökset ja kehitysehdotukset on salattu 16.5.2032 saakka.

7 Pohdinta

Pohdinta on salattu 16.5.2032 saakka.

Lähteet

- Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Abubakre, M., Fayoumi, A. & Eleburuikie, I. 2021. Implementing process improvement initiative: the role of visualisation and standardisation methods. *Business Process Management Journal*, 27, 3, 965– 986. Viitattu 1.4.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Bradley, J. R. a. 2015. Improving business performance with Lean. Second edition. New York: Business Expert Press. Viitattu 1.4.2022. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central.
- Carreira, B, & Trudell, B. 2006. Lean Six Sigma That Works: A Powerful Action Plan for Dramatically Improving Quality, Increasing Speed, and Reducing Waste. New York: American Management Association. Viitattu 24.4.2022. <https://janet.finna.fi>, Knovel Industrian Engineering & Operations Management Academic.
- Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F. & Wiggin, H. 2014. The lean management systems handbook. 1st edition. Boca Raton, FL: Productivity Press. Viitattu 29.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Taylor & Francis eBooks.
- Davenport, T.H. & Brain, D. 2018. Before Automating Your Company's Processes Find Ways to Improve Them. *Harvard Business Review*. Viitattu 9.5.2022. <https://hbr.org/2018/06/before-automating-your-companys-processes-find-ways-to-improve-them>.
- Graham, P. 2021. Understanding a Commercial Real Estate Rent Roll. Artikkel. PropertyMetrics. Viitattu 24.3.2022. <https://propertymetrics.com/blog/rent-roll/>.
- Heinänen, T. & Jokiniemi, T. 2020. Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. Katsausartikkeli. *Lääkärilehti*. 15.5.2020, 20/2020. Viitattu 24.4.2022. <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/katsaus-artikkeli/lean-ajattelu-terveydenhuollon-johtamisessa/?public=c76ddc44b9bc1b1fbbdfbcf0065197ea>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hyvä vuokratapa. 2018. Suomen vuokranantajat. Viitattu 20.3.2022. <https://vuokranantajat.fi/wp-content/uploads/2019/11/Hyv%C3%A4-vuokratapa-2018.pdf>.
- Johannsen, F. & Fill, H. 2017. Meta Modeling for Business Process Improvement. *Business & Information Systems Engineering*, 59, 4, 251-275. Viitattu 11.4.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Helsinki: Alma Talent Pro.

- Kaarlejärvi, S. 2018. Robotin kanssa töissä. Profiitti 2, 42–45. Viitattu 8.5.2022. https://tilintarkastajat.fi/wp-content/uploads/2020/02/profiitti_2-2018.pdf.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kasso, M. 2014. Kiinteistön kauppa ja omistaminen. 2. uud. p. Helsinki: Talentum.
- King, J. B., King, F. G., Davis, M. W. R. & Manoogian, J. 2014. Process improvement simplified: A how-to book for success in any organization. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press. Viitattu 10.4.2022. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central.
- Kliem, R. L. 2016. Managing Lean Projects. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Kouri, I. 2010. Lean-taskukirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- L 1995/482. Laki liikehuoneiston vuokrauksesta. Finlex-nettisivut. Viitattu 20.4.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950482>.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management. 4. uud.p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu-keskus.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Talentum Media.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän kehittäminen. Helsinki: Talentum.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste, vol. 2. Tampere. Viitattu 10.4.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ttv-201012131381>.
- Modig, N., Åhlström, P., Åhlstöm, P. & Tillman, M. 2013. Tätä on lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 1. p. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Plenert, G. J. 2007. Reinventing lean: Introducing lean management into the supply chain. Burlington, Mass.: Butterworth-Heinemann. Viitattu 20.4.2022. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central.
- Prodan, M. 2013. Key Success Factors For A Process Improvement Program In An Organization. Bucharest: Niculescu Publishing House. Viitattu 1.4.2022. <http://janet.finna.fi>, ProQuest.

- Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Tietoa työstä. Viitattu 19.4.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Työhyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Rohde, J. 2021. What is a Rent Roll & Why Is It Important to Investors? Artikkel. Roofstock. Viitattu 24.3.2022. <https://learn.roofstock.com/blog/rent-roll>.
- Salonen, M. 2021. Opas vuokrasopimusten kirjaamiseen tilitoimistossa. Opinnäytetyö, AMK. Turun ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala. Viitattu 9.5.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511840/Salonen_Minna.pdf?sequence=4&isAllowed=y.
- Sekki, A. & Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjänä: 68 käytännön ohjetta. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 1.4.2022. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto Alma Talent Pro.
- Sullström, H. & Karismo, A. 2017. Johtamisguru: Valta työntekijöille – ”Eivät he tarvitse johtoa kertomaan, miten työt pitää tehdä”. Yle 2.3.2017. Viitattu 20.4.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-9488701>.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Media Oy. Viitattu 29.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly Alma Talent Pro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, K. 2010. Mitä Toyota ja lean yritykset tekevät eri tavalla kuin muut. Jyväskylä: A Bonnier Group Company.
- Van Assen, M., F, 2021. Lean, process improvement and customer-focused performance. The moderating effect of perceived organisational context. Total Quality Management & Business Excellence, 32, 1-2, 57-75. Viitattu 1.4.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Varjamo, M. 2019. Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen Lean-ajattelua hyödyntäen. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, tekniikan ala. Viitattu 9.5.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/215244/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6_julkisen.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Ventä, O., Honkatukia, J., Häkkinen, K., Kettunen, O., Niemelä, M., Airaksinen, M. & Vainio, T. 2018. Robotisaation ja automatisaation vaikutukset Suomen kansantalouteen 2030. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 47/2018. Viitattu 8.6.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161102/47-2018-ROBOFINN_raportti_.pdf.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum. Viitattu 11.4.2022. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto Alma Talent Pro.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Perustiedot

- Missä roolissa työskentelet, mitä työtehtäviä teet:
- Kauanko olet työskennellyt tässä yrityksessä:

Teema 1: Nykyinen prosessi ja sen toimivuus

- Kuvaile vuokrasopimusten tallennusprosessia? Millaisista työtehtävistä- tai vaiheista prosessi koostuu?
- Mitkä asiat toimivat?
- Miten varmistat, että olet suorittanut prosessin onnistuneesti?
- Millaisia kontrolleja prosessissa on ja millaiseksi koet ne?

Teema 2: Prosessin ongelmat ja hukkatyö

- Mihin prosessissa kuluu eniten aikaa ja miksi?
- Millaisia ongelmia prosessissa ilmenee ja missä vaiheessa prosessia ongelmat näkyvät?
- Millaista tehottomuutta tai turhaa työtä koet prosessissa olevan?

Teema 3: Ohjeistus ja perehdytys

- Millaista perehdytystä ja ohjeistusta olet prosessin suorittamiseen saanut?
- Millaiseksi koet ohjeistuksen?
- Miten ohjeistetaan, jos jokin muuttuu?
- Millaisia vaikutuksia prosessin oikein suorittamisella on?

Teema 4: Prosessin kehittäminen

- Miten prosessia voitaisiin kehittää, jotta työ olisi sujuvaa ja tehokasta?
- Miten systemaattista ja jatkuvaa kehittäminen on?
- Miten haluaisit itse vaikuttaa kehitykseen tai olla siinä mukana?

Liite 2. Teemahaastattelurunko 2, asiantuntijahaastattelu

Teema 1: Oleelliset asiat

- Millaisia oleellisia asioita järjestelmään pitäisi syöttää?
- Mikä on tärkeää?
- Millaiset tiedot ovat pakollisia?
- Millaiset tiedot eivät ole pakollisia, mutta ne ovat jostakin syystä oleellisia?

Teema 3: Hukkatyö

- Millaisia asioita ei tarvita?
- Millaisiin asioihin ei kannata käyttää aikaa?

Teema 2: Tarve, ”miksi”

- Mihin kaikkeen dataa tarvitaan ja missä?
- Miksi tietoa tarvitaan?

Liite 3. (salattu 16.5.2032 saakka)

Liite 4. (salattu 16.5.2032 saakka)