



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

TILAUSVAHVISTUS 24 TUNNISSA
Case: Sandvik Mining and Construction Oy



SEBASTIAN FAGERSTRÖM

Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2007
Työn ohjaaja: Elina Merviö

TAMPERE 2007



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

Tekijä:	Sebastian Fagerström	
Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi:	Tilausvahvistus 24 tunnissa – Case: Sandvik Mining and Construction Oy	
Valmistunut:	marraskuu 2007	
Työn ohjaaja:	Elina Merviö	Sivumäärä: 75

Tiivistelmä

Työn toimeksiantaja on Sandvik Mining and Construction Oy, joka kuuluu Sandvik Mining and Construction liiketoiminta-alueen Underground Hard Rock Mining asiakassegmenttiin. Toimeksiantaja kehittää omaa tilaus-toimitusprosessiaan, jota kutsutaan FOD-prosessiksi. Prosessi alkaa myynninennustamisesta ja päättyy tuotteen elinikäiseen tukeen. Tilauksen käsittely on osa tilausprosessia, ja tilauksenkäsittelyprosessin lopputuloksena syntyy tilausvahvistus. Työssä tilauksenkäsittelyprosessia on käsitelty tilaustoimiston näkökulmasta tilauksen vastaanottamisesta sen vahvistamiseen.

Työn tavoitteena oli selvittää miten tilaus olisi mahdollista vahvistaa 24 tunnin kuluessa vastaanottamisesta.

Koska työssä käsitellään ja kehitetään toimeksiantajan tilauksenkäsittelyprosessia, on työssä sovellettu prosessijohtamisen teoriaa. Jotta työn lopputulos palvelisi mahdollisimman hyvin prosessin asiakkaita, prosessijohtamisen teoriaa on peilattu laadunhallintaan ja lisäarvon tuottamiseen. Opinnäytetyöntekijällä oli työtä aloittaessaan työkokemusta toimeksiantajan palveluksessa tilauksenkäsittelytehtävistä noin 8 kuukauden ajalta.

Lähdemateriaalina käytettiin prosessijohtamisesta ja laadunhallinnasta julkaistua kirjallisuutta ja artikkeleita. Lisäksi käytettiin toimeksiantajalla jo olemassa olevia tilaus-toimitusprosessiin liittyviä prosessikuvauksia ja -ohjeita sekä toimeksiantajan edustajien haastatteluja.

Työn tuloksena saatiin selkeä ja yksityiskohtainen kuvaus toimeksiantajan tilauksenkäsittelyprosessista sekä sen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Lisäksi saatiin kuvaus tilauksen käsittelyn kannalta kriittisistä tekijöistä, joiden toteutuessa tilauksen vahvistaminen onnistuisi 24 tunnissa.

Työssä annetaan kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voi hyödyntää suunnitellessaan konkreettisia toimia tilauksenkäsittelyprosessin sekä koko tilaus-toimitusprosessin kehittämiseksi. Yhteenvedona voidaan todeta työn täyttävän sille asetettu tavoite.

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta, joista luvut 1, 2 ja 5 ovat julkisia. Luvut 3 ja 4 ovat toimeksiantajan vaatimuksesta salaiseksi määritettyjä.

Avainsanat: **prosessijohtaminen, tilaukset, kansainvälinen kauppa**



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

Author: Sebastian Fagerström
Program of study: Business Administration
Title: Order confirmation within 24 hours – Case: Sandvik Mining and Construction Oy
Completed: November 2007
Supervisor: Elina Merviö **Amount of pages: 75**

Abstract

The employer of the thesis work is Sandvik Mining and Construction Oy which is a part of Underground Hard Rock Mining customer segment belonging to Sandvik Mining and Construction business unit. The employer is developing its own order-delivery process called FOD process in which order handling is playing a significant role. FOD process begins from sales forecasting and ends to lifetime support of products. Order handling process is a part of order process and its end product is order confirmation. In this thesis order handling process is observed from the order office's point of view and it covers the process between receiving and confirming the order.

The target of the thesis work was to find out how it would be possible to confirm order within 24 hours of receiving it.

Order handling process of the employer is observed and developed in the thesis, and therefore process management is the major theoretical perspective used. Because the result needs to attend to customers as well as possible, quality control and value based selling are used as minor perspectives. Before carrying out the thesis, the author had worked for employer during 8 months mainly with the tasks of order handling.

Literature and articles of process management and quality control were used as a source material of the thesis. Existing order-delivery process descriptions and guidelines of the employer were also used as a source material. In addition, interviews were used to complete the information.

As a result of the thesis, clear and detailed description of employers order handling process as well as description of process' strengths, weaknesses, opportunities and threats was achieved. Also the critical factors in order confirmation within 24 hours were outlined.

Proposals for developing the order handling process in practice are given in the thesis. Employer can utilize the proposals when planning concrete actions to improve order-delivery process. To sum up, thesis fulfils the objects defined.

Thesis work includes five chapters. Chapters 1, 2, and 5 are public and chapters 3 and 4 are assigned by the employer to be confidential.

Keywords: process management, order, international trade

Sisällys

Tiivistelmä	2
Abstract	3
Sisällys	4
1. Johdanto	6
1.1. Opinnäytetyöraportti	6
1.2. Yleiskatsaus – toimintaympäristö ja toimeksiantaja	8
2. Prosessijohtaminen.....	13
2.1. Käsitteet	13
2.1.1. Prosessi.....	13
2.1.2. Prosessilajit	13
2.1.3. Prosessinomistaja	14
2.1.4. Prosessi tiimi	15
2.1.5. Prosessihierarkia	16
2.2. Perustelut.....	17
2.2.1. Määrittely	18
2.2.2. Lisäarvon tuottaminen.....	19
2.2.3. Laadunhallinta.....	20
2.3. Menetelmät.....	22
2.3.1. Nykytilan kartoitus.....	23
2.3.2. Prosessianalyysi	26
2.3.3. Prosessin parantaminen.....	29
2.3.4. Jatkuva kehittäminen.....	31
2.4. Tilaus-toimitusketjun kehittäminen	33
2.4.1. Tehokkuudella lisäarvoa	33
2.4.2. Toimitusaika.....	34
2.4.3. Tietojenkäsittely ja kommunikointi	35
3. Tilausprosessi.....	37
3.1. FOD – Forecast Order Delivery	37
3.1.1. Termit ja säännöt.....	38
3.1.2. Allokointiperiaatteet.....	39
3.1.3. Prosessikuvaus	40
3.2. Tilauksen käsittely	46
3.2.1. Prosessikuvaus	47
3.2.2. Prosessikaavio	52
3.2.3. SWOT	53
4. Kriittiset tekijät	57
4.1. Viisi tekijää	57
4.2. Prosessikaavio	60
4.3. Vaikutukset	61
4.4. Yhteenveto	62
5. Johtopäätökset.....	64
5.1. Lähtökohta.....	64

5.2. Toimenpiteet	64
5.3. Tulokset.....	64
5.4. Työn tavoitteiden saavuttaminen	65
Lähteet.....	66
Kirjallisuus	66
Artikkelit	66
Muut lähteet	68
Liitteet	69
Liite 1. Termit ja lyhenteet.....	69
Liite 2. Sales Tools order -malli.....	70
Liite 3. Lean System -tilausvahvistusmalli	73

1. Johdanto

Nykypäivän kova kansainvälinen kilpailu asettaa yritysten menestymiselle monia vaatimuksia (Monthly Bulletin... 2007: 10). Monilla toimialoilla toiminta täytyy rakentaa mahdollisimman hyvin asiakasta palvelevaksi, jotta liiketoiminnan kannattavuus kehittyisi positiivisesti. Niinpä asiakaslähtöisyys onkin muodostunut trendiksi lähes kaikilla toimialoilla yksityisistä palvelujen tarjoajista julkisyhteisöihin saakka. (Customer Satisfaction... 2007.)

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaan toiveet huomioivaa toimintaa, mutta mielestäni se ei nykypäivänä monestikaan riitä. Asiakkaiden täytyy pystyä keskittymään omaan ydintuotteeseensa, jolloin osa ydin-toimintaa tukevien liiketoimintaprosessien kehittämisestä täytyy ulkoistaa. Näin ollen asiakaslähtöisyydeltä vaaditaankin syvällisempää asiakkaan liiketoiminnan ja toimintamallien ymmärtämistä, jotta asiakkaalle osataan tarjota mahdollisimman suuren hyödyn ja lisäarvon tuottavaa palvelua. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002: 18 - 19.)

Jotta yritykset pystyisivät mahdollisimman hyvin kohdentamaan resursseja asiakkaan todellisten tarpeiden löytämiseen ja täyttämiseen, täytyy yrityksen omien toimintamallien olla kunnossa (Customer Satisfaction... 2007). Ydinprosessin lisäksi myös kaikkien tukiprosessien täytyy toimia tehokkaasti ja liiketoiminnan tavoitteita tukevasti, jottei mahdollisimman suuren hyödyn tuottaminen asiakkaalle epäonnistu omissa prosesseissa piilevien puutteiden takia (Enterprise Business... 2007).

Tämä opinnäytetyö laadittiin kaivoslaitteita toimittavalle yhtiölle, joka haluaa kehittää tilaus-toimitusprosessiaan tukemaan ydinliiketoimintaa mahdollisimman hyvin. Tilaus-toimitusprosessia halutaan kehittää kestämään markkinaolosuhteiden muutoksia.

1.1. Opinnäytetyöraportti

Taustaa

Opinnäytetyö laadittiin Sandvik Mining and Construction Oy:lle, joka kuuluu Sandvik Mining and Construction liiketoiminta-alueen Underground Hard Rock Mining asiakassegmenttiin (Liite 1). SMC UHM kehittää omaa Forecast-Order-Delivery-prosessiaan (Liite 1) vastaamaan mahdollisimman hyvin palveluorganisaatiolle asetettuja tavoitteita. Jotta FOD-prosessia osattaisiin kehittää oikeaan suuntaan, täytyy jokaista prosessin osaprosessia tarkastella erikseen.

Opinnäytetyön aihe ja sisältö määriteltiin kesäkuussa 2007 pidetyssä kokouksessa, jossa paikalla olivat kirjoittajan lisäksi opinnäytetyötä toimeksiantajan puolelta ohjaavat myyntipäällikkö Jaakko Koppinen sekä tilaustoimiston tiiminvetäjä Pauliina Piira.

Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka SMC UHM:n tilaustoimisto Tampereen tehtaalla voisi vahvistaa tilauksen 24 tunnin kuluessa vastaanottamisesta.

Tavoitteen saavuttamiseksi tarkastellaan tilauksen käsittelyyn osallistuvien sidosryhmien toimintamalleja sekä tiedonkulkua sidosryhmien välillä. Relevantteja sidosryhmiä ovat myynnintuki, tilaustoimisto, tuotanto sekä suunnittelu. Tämän jälkeen arvioidaan tilauksen käsittelyyn kriittisimmin liittyviä työvaiheita sekä niiden kehittämismahdollisuuksia prosessin läpimenoajan lyhentämiseksi. Lisäksi pohditaan, minkälaisia vaikutuksia kehittämistoimenpiteiden avulla saataisiin aikaan.

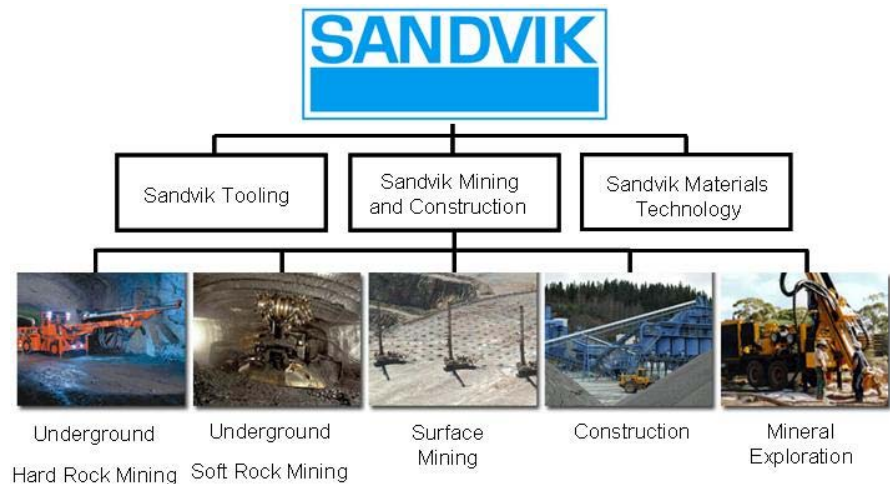
Koska opinnäytetyössä käsitellään tilauksen käsittelyprosessia ja arvioidaan prosessin kehittämismahdollisuuksia, käytetään opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä prosessijohtamista. Jotta opinnäytetyön lopputulos palvelisi tilauksen käsittelyprosessin asiakkaita mahdollisimman hyvin, peilataan prosessijohtamista laadunhallintaan sekä lisäarvon tuottamiseen.

Työn kokonaistavoitteena on antaa toimeksiantajalle niin selkeä ja yksityiskohtainen kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta, että toimeksiantaja voi työn pohjalta suunnitella konkreettisia toimenpiteitä tilauksen käsittelyprosessin kehittämiseksi.

Rajaus

Sandvik Mining and Construction on yksi kolmesta ruotsalaisen Sandvik konsernin liiketoiminta-alueesta. Kaksi muuta liiketoiminta-alueita ovat Sandvik Tooling ja Sandvik Materials Technology (Kuva 1). SMC puolestaan on jakautunut viiteen asiakassegmenttiin, jotka ovat Underground Hard Rock Mining, Underground Soft Rock Mining, Surface Mining, Construction ja Mineral Exploration (Kuva 1). Aihe rajataan käsittelemään tilaus-toimitusprosessia SMC UHM:n Tampereen tehtaalla UHM tilaustoimistossa.

Työssä kuvataan tilaus-toimitusprosessi kokonaisuudessaan karkealla tasolla, mutta tarkemmin tarkastellaan sen osaproessia, joka alkaa myyntitilauksen vastaanottamisesta ja päättyy sen vahvistamiseen. Aihetta käsitellään tilaustoimiston näkökulmasta muut prosessin sidosryhmät huomioiden.



Kuva 1. Sandvikin liiketoiminta-alueet sekä SMC:n asiakassegmentit. (Mukaiillen Sandvik-intranet/Communications/Group organization)

Tekniikat

Toimintamallien ja tiedonkulun selvittämiseksi haastatellaan tilausprosessin omistajaa, tuotannon edustajaa, suunnittelun edustajaa sekä tarvittava määrä tilausprosessin parissa päivittäin työskenteleviä henkilöitä. Lisäksi tukena käytetään jo olemassa olevia karkeita prosessikuvauksia. Opinnäytetyössä käytettyä teoreettista tietoa sovelletaan tilauksen käsittelyprosessin kehittämismahdollisuuksia ja niiden vaikutuksia arvioitaessa.

1.2. Yleiskatsaus – toimintaympäristö ja toimeksiantaja

Toimialaesittely

Maailman kaivosteollisuus elää parhaillaan nousukautta. Maailman ja erityisesti kehitysmaiden kasvava metallien tarve nostaa metallien hintoja. Metallien hinnat rikkovat kaikkien aikojen hintaennätyksiä ja kaivosyhtiöt tekevät hyvää taloudellista tulosta. (International Mining... 2005.)

Kun kaivosyhtiöillä menee hyvin, myös kaivoslaitevalmistajilla menee hyvin. Kaivosyhtiöt kasvavat ja kansainvälistyvät, jolloin myös laitevalmistajilta vaaditaan kykyä tukea kasvua ympäri maailmaa. (Mine*... 2005.)

Sekä itse tuotettavat laitteet että tuotantovälineet ja tuotantomenetelmät ovat kehittyneitä. Terveys ja turvallisuusnäkökohtien merkitys toiminnassa on tärkeää. Yksinkertaisista käsikäyttöisistä porauslaitteista on siirrytty ohjelmoitaviin ja tietokoneohjattuihin porauslaitteisiin. (Mine*... 2005.)

Tulevaisuudessa automaation osuus koko louhinta ja kivenkäsittelyprosessissa kasvaa edelleen, jolloin ihmisten rooli louhinnassa rajoittuu käytettävien koneiden toiminnan valvomiseen ja huoltamiseen. (Mine*... 2005.)

Yritysesittely

Sandvik on globaali teollisuuskonserni, jonka emoyhtiö sijaitsee Ruotsissa. Yrityksen liikeideana on tuottavuuden lisääminen. Pääjohtajana on ruotsalainen Lars Pettersson ja hallituksen puheenjohtajana niin ikään ruotsalainen Clas Åke Hedström. (Sandvik-internet/About Sandvik.)

Sandvikin palveluksessa työskenteli vuonna 2006 yli 42 000 henkilöä noin 130 maassa ympäri maailman ja konsernin myynti samaisena vuonna oli noin 72 miljardia ruotsin kruunua, eli noin 10 miljardia yhdysvaltain dollaria. (Sandvik-internet/About Sandvik.)

Sandvikin perustamisesta, vuodesta 1868 alkaen yrityksen liiketoimintafilosofiana on ollut innovointi, tutkimus ja suora asiakaskontakti. Kapean kohderyhmän tuotteilla tavoitellaan korkeaa lisäarvoa asiakkaalle ja tuotekehitystä tehdään yhdessä asiakkaiden kanssa. Markkinoinnissa Sandvik käyttää omia markkinointikanaviaan. (Sandvik-intranet/The Power of Sandvik.)

Sandvik konsernin bruttotulos vuonna 2006 ylsi noin 12 miljardiin ruotsin kruunuun sijoitetun pääoman ollessa noin 27,6 %. Sandvik on asemoitunut markkinoillaan hyvin kannattavaa kasvua ajatellen. Sillä on vahva tuoteportfolio, hyvin kohdistetut tutkimus- ja kehitysresurssit, hajautettu asiakaskanta, vahvuus yritysostoihin ja sekä globaali, että paikallinen läsnäolo ympäri maailman. (Sandvik-internet/About Sandvik.)

Sandvik valmistaa korkean jalostusasteen ja lisäarvon tuotteita asiakkailleen, ja on markkinaosuuksilla mitattuna globaalijohtaja valituilla liiketoiminta-alueilla (Sandvik-internet/About Sandvik).

Liiketoiminta-alueet

Sandvikin toiminta on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen; Sandvik Tooling, Sandvik Mining and Construction sekä Sandvik Materials Technology (Sandvik-internet/About Sandvik).

Sandvik Tooling valmistaa työkaluja ja työstöjärjestelmiä metallinkäsittelyyn. Sandvik Toolingin ratkaisuna tuottavaan metallinkäsittelyyn käytetään kovametalli-, pikateräs-, timantti- sekä erikoismateriaalituotteita. Vuonna 2006 Sandvik Toolingin laskutettu myynti oli noin 22,5 miljardia ruotsin kruunua ja työntekijöitä oli noin 15 100. (Sandvik-internet/Tooling.)

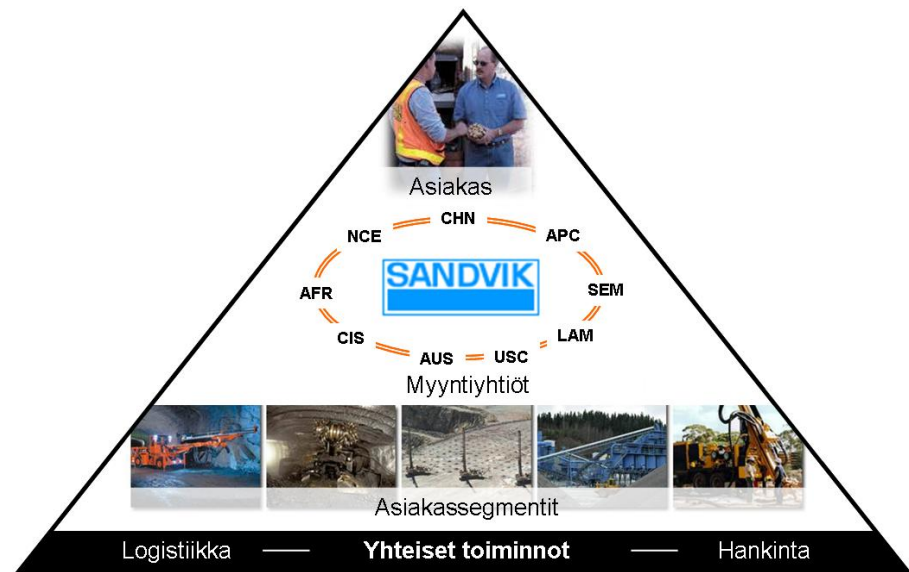
Sandvik Materials Technology valmistaa korkean teknologian erikoismateriaaleja ja lisäarvotuotteita, jotka on kehitetty tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tuotevalikoimaan kuuluvat muun muassa putket, vaneteräs, johdot, eristysmateriaalit ja prosessijärjestelmät. Sandvik Materials Technologyn myynti vuonna 2006 oli noin 19,3 miljardia ruotsin kruunua ja työntekijöitä oli noin 8 600. (Sandvik Materials Technology-internet/About us.)

Sandvik Mining and Construction tarjoaa laitteita, työkaluja ja palveluja kaivos- ja rakennusteollisuudelle. SMC:n valmistamat laitteet ovat pääasiassa kiven poraukseen, louhintaan, jyrsimiseen, lastaamiseen, kuljettamiseen, murskaamiseen, seulptaan, hienontamiseen ja tutkimiseen käytettäviä laitteita. SMC pyrkii tarjoamaan asiakkailleen kokonaisratkaisuja tehokkaaseen ja tuottavaan kivenkäsittelyyn. (SMC-internet/About us.)

Vuonna 2006 SMC:n myynti oli noin 25 miljardia ruotsin kruunua ja henkilöstöä sillä oli noin 12 200. Sijoitetun pääoman tuottotavoite vuodelle 2006 oli 20 % ja toteutunut 31,6 %. (SMC-internet/About us.)

Kuvassa 2 on esitetty SMC:n organisaatio. Organisaatiossa ylimpänä on asiakas, jota varten muut toiminnot ovat olemassa. Lähimpänä asiakasta toimivat myyntiyhtiöt, jotka on jaettu maantieteellisen sijaintinsa perusteella yhdeksään alueeseen; CHN (Kiina), APC (Aasia ja Tyynivaltameri), SEM (Etelä-Eurooppa ja Välimeri), LAM (Latalalainen Amerikka), USC (Yhdysvallat ja Kanada), AUS (Australia), CIS (Venäjä ja Ivy-maat), AFR (Afrikka) ja NCE (Pohjois- ja Keski-Eurooppa).

Alueita palvelevat asiakassegmentit, jotka tarjoavat myyntiyhtiöille sekä teknistä, että markkinoinnillista tuetukea. Asiakassegmenttejä on viisi; Underground Hard Rock Mining, Underground Soft Rock Mining, Surface Mining, Construction ja Mineral Exploration. Myös tuotanto tapahtuu asiakassegmenteissä. Kuten Kuvasta 2 näkyy, organisaation tukijalkana ovat yhteiset toiminnot, logistiikka ja hankinta.



Kuva 2. SMC:n organisaatio. (Mukaillen SMC-intranet/SMC Presentations/General)

Sandvikin strategia

Sandvikin visio keskittyy selkeästi asiakkaisiin; Sandvik haluaa olla asiakkaidensa yhteistyökumppanina tuottavuuden parantamisessa. Sandvikin strategia peilaa visiota ja opastaa tien päämäärään. Sandvikin strategiana ovat maailmanlaajuinen johtajuus, kohdennettu tutkimus ja kehitys, keskittyminen erikoisosaamiseen, kumppanuus asiakkaan kanssa sekä vahva tuotemerkki. (Sandvik-intranet/The Power of Sandvik.)

Sandvik on maailmanlaajuinen yritys, jonka perustana on voimakas paikallinen läsnäolo. Sandvik etsii kaikessa toiminnassaan ratkaisuja, joilla saavutetaan paras laatu, saatavuus ja kustannustehokkuus. (Sandvik-intranet/The Power of Sandvik.)

Tutkimus- ja kehitystoiminnan lopullisena tarkoituksena on parantaa asiakkaiden tuottavuutta. Suurimman mahdollisen asiakashyödyn varmistamiseksi tutkimus- ja kehitystyöhön kuuluvat alan huipputekniikan käyttö, aktiivinen patentoimiskäytäntö ja huomattavan lisäarvon tuottaminen. (Sandvik-intranet/The Power of Sandvik.)

Sandvikin päämääränä on olla erikoisasiantuntija vain sellaisilla markkinoiden osa-alueilla, joilla Sandvik on johtava toimija maailmassa. Monipuolisen asiakasrakenteen ansiosta Sandvik ei ole kovinkaan herkkä liiketoiminnan suhdanteille yksittäisellä alalla. (Sandvik-intranet/The Power of Sandvik.)

Sandvikin tuotteiden ja palvelujen markkinointi tapahtuu yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Vahvojen asiakassuhteiden luonti on sen menestyksen kannalta keskeistä, siksi liiketoiminnan periaatteena on ”Ihmisten välinen kanssakäynti”. Sandvik-tuotemerkki on yhteinen kaikille konsernin yhtiöille, jota lukuisat muut konsernin tuotemerkit tukevat. Sandvikin konsernituotemerkkien arvo on suorassa suhteessa siihen, miten hyvin se onnistuu saavuttamaan vision ja luomaan positiivista asennetta sidosryhmissään. (Sandvik-intranet/The Power of Sandvik.)

2. Prosessijohtaminen

2.1. Käsitteet

2.1.1. Prosessi

Laamanen ja Tinnilä (2002: 61) määrittelevät prosessin seuraavasti: ”Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi”. Åkerberg (2006: 180) puolestaan määrittelee, että ”prosessi on sellaisten toimintojen ketju, jolla asiakkaan erikseen määritelty tarve tyydytetään.” Samoin prosessin määrittelee myös Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002: 27) kirjoittaessaan ”Prosessi voidaankin määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat.”

Yritysten toiminta koostuu prosesseista, joissa tavoitteellinen tekeminen tapahtuu. Esimerkkinä tilaus-toimitusprosessi. Siinä prosessi alkaa tilauksen saamisesta ja päättyy valmiin tuotteen toimittamiseen asiakkaalle. Käytännössä eri prosessit toimistoissa, asiakaspalvelussa ja tuotannossa toimivat tiiviissä yhteistyössä, jolloin erilaisten ryhmä- ja osastorajojen määrittelemisen on vaikeaa. (Salomäki 1999: 98.)

Prosessia voidaan pitää tietyllä tavalla projektin vastakohtana. Kun projektille määritellään selkeä alku ja loppu, on prosessi jatkuvaa toimintaa, jossa samat työvaiheet toteutuvat samoilla resursseilla kerta toisensa jälkeen. (Lecklin 2002: 137.)

2.1.2. Prosessilajit

Yhdessä yrityksessä erilaisia prosesseja voi olla satoja tai jopa tuhansia. Jotta prosesseja olisi mahdollista hallita, prosessit tulisi lajitella lopputuloksen ja käyttötarkoituksensa perusteella. Prosessit voidaan lajitella ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin tai avainprosesseihin ja osaprosesseihin. (Smith & Fingar 2003: 54 - 55.)

Ydinprosessit ovat loppuasiakasta palvelevia prosesseja kuten tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Niiden avulla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa jalostamalla yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen. Ydinprosesseja voidaan myös kutsua pääprosesseiksi, jos ne ovat kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja. Ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman laa-

jasti ottamalla huomioon yrityksen sisäisten sidosryhmien lisäksi myös liittymät toimittajiin ja asiakkaisiin. Tukiprosesseilla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi ja tukevat organisaation toimintaa. Tukiprosesseja ovat muun muassa taloushallinto, tietohallinto sekä henkilöstöhallinto. (Lecklin 2002: 144.)

Avainprosessit ovat yrityksen kaikkein tärkeimpiä prosesseja, koska ne liittyvät organisaation menestystekijöihin. Samalla ne ovat myös yrityksen tärkeimpiä kehittämiskohteita. Avainprosessit voivat olla kokonaisia ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. Osaprosessit ja alaprosessit ovat prosessihierarkiassa ydin-, tuki-, tai avainprosesseja alemmalla tasolla olevia prosesseja. Vaihe tai tehtävä puolestaan on prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. Näin ollen työvaihe on kerralla suoritettava kokonaisuus, eikä prosessikuvauksessa laadita sitä varten omaa prosessikaaviota. Työvaihetta varten voidaan laatia työohje. (Lecklin 2002: 144.)

2.1.3. Prosessinomistaja

Prosessinomistaja on johtamisen uusi rooli, joka on syntynyt prosessiajattelun kehittyessä. Prosessinomistaja toimii liiketoimintaprosessin johtajana ja hänen tehtävänä on varmistaa johtamansa prosessin tulos ja suorituskkyky. Prosessinomistajaa voidaan siis tehtävänsä perusteella verrata funktionaalisen organisaation tulosityksikön tai osaston johtajaan. Prosessinomistajan vastuulla on prosessin suunnittelu ja määrittely, prosessin tuloksen varmistaminen sekä prosessihenkilöstö. (Lecklin 2002: 145.)

Prosessia suunniteltaessa ja määriteltäessä prosessinomistaja määrittelee prosessikokonaisuuden sisällön ja huolehtii rajapintojen sopimisesta muiden prosessien kanssa. Hänen tehtävänä on myös nimetä osaprosessien omistajat, mikäli prosessi jaetaan osaprosesseihin. Prosessinomistajan vastuulla on varmistaa, että prosessin tulos vastaa sille asetettuja tavoitteita. Prosessinomistajan tulee ratkaista ongelmat tai hankkia joku ratkaistaan ne, valita oikeat mittarit prosessin suorituskkyvyn mittaamiseksi sekä seurata prosessin tehokkuutta laadun varmistamiseksi. Hänen on myös tunnistettava mahdolliset muutostarpeet ja arvioitavat niiden merkitys ja vaikutus prosessiin. (Lecklin 2002: 145 - 146.)

Prosessihenkilöstöressurssien hankkiminen kuuluu myös prosessinomistajan vastuulle. Jotta prosessi toimisi kokonaisuutena suorituskkykyisesti, prosessin määrittelyyn ja kehittämiseen tulee osallistua prosessin eri työvaiheita suorittavia henkilöitä. Prosessinomistajan tehtävänä on myös

toimia henkilöstön valmentajana tehokkuuden ja itseohjautuvuuden lisäämisessä. (Smith & Fingar 2003: 125.)

Prosesseille tulisi nimetä prosessinomistajat, vaikka organisaatiota johdetaisiinkin toimintopohjalta. On huomattava, että siirryttäessä prosessijohdattamisorganisaatioon ja kehitettäessä prosesseja, prosessinomistajan roolia voidaan verrata projektijohtajan rooliin. (Lecklin 2002: 146.)

2.1.4. Prosessitiimi

Prosessien kehittäminen ei tapahdu ainoastaan prosessinomistajan toimesta, vaan siihen suositellaan käytettäväksi prosessitiimiä, joka koostuu prosessin työvaiheita suorittavista asiantuntijoista (Smith & Fingar 2003: 125). Tiimit voidaan jakaa kehittämistarpeen suuruuden perusteella kahteen ryhmään: prosessin uudistamis- eli reengineering-tiimiin sekä laadunkehittämistiimiin (Lecklin 2002: 146).

Prosessin uudistamistiimistä puhutaan, kun tavoitteena on tehdä prosessiin merkittäviä muutoksia tai suunnitella se kokonaan uudestaan. Tällöin tiimiin täytyy hankkia laaja asiantuntemus prosessiin kuuluvista eri funktioista mahdollisimman kattavan kokonaisnäkemysten saamiseksi. Tiimin koko voi muuttua kehittämisen eri vaiheissa, mutta yleisesti ottaen on suositeltavaa käyttää pientä ja tiivistä koko kehittämistyön ajan pysyvää ydintiimiä. Myös ulkopuolisen konsultin hankkimista osallistumaan osaksi tiimiä kannattaa harkita. (Lecklin 2002: 146 - 147.)

Kaikkien osaprosessien tuntemisen lisäksi tiimiin on välttämätöntä kuulua laadunkehittämisen sekä tietotekniikan tuntevat henkilöt. Myös tiedottamisen rooli uudistettaessa on tärkeää, joten myös viestinnän hallitsevan henkilön tulisi olla osana tiimiä. Kaikilta tiimin jäseniltä vaaditaan ammattitaitoa, yhteistyökykyä sekä luovuutta ja analyttisyyttä. (Lecklin 2002: 146 - 147.)

Laadunkehittämistiimin tehtävä on uudistamistiimin tehtävää suppeampi. Tiimin tehtävänä on seurata prosessin suorituskkyä ja tehdä tarvittavia korjaus- ja kehittämistoimenpiteitä, mikäli se havaitsee poikkeamia suorituskkyvyssä. Rakenteeltaan laadunkehittämistiimi on kiinteämpi ja pienempi kuin uudistamistiimi, ja se muistuttaa työryhmää. Uudistamistiimiin verrattuna erikoisosaajien tarve on pienempi, mutta prosessin avainosa-alueiden asiantuntemusta tarvitaan. Tiimien onnistumisen kannalta oleellista on tarvittavan ajan varaaminen aktiiviseen parantamis- ja kehittämistoimenpiteisiin osallistumiseen. (Lecklin 2002: 147.)

Sekä uudistamistiimit että laadunkehittämissiimit suorittavat prosessien kehittämisen työvaiheet. Näitä ovat prosessille asetettavien vaatimusten määrittely ja dokumentointi, uusien ratkaisujen kehittäminen, prosessin mittauksen ja palautteen keräämisen järjestäminen, asiakkaiden hyväksymisen varmistaminen sekä muiden prosessin parantamistoimenpiteiden toteuttaminen. (Smith & Fingar 2003: 55 - 57.)

2.1.5. Prosessihierarkia

Smithin ja Fingarin (2003: 52) mukaan suurissa yrityksissä prosesseja voi olla satoja, pienissä ja keskisuurissa yrityksissäkin niiden lukumäärä on monesti useita kymmeniä. Prosessien lukumäärä ja sisältö vaihtelee kuitenkin yrityksittäin, joten millään kaikkia yritykset kattavalla yleisjaottelulla ei lukumäärää ja sisältöä voida kuvata, he jatkavat. Prosessien muodostumiseen vaikuttavat monet eri seikat kuten työmenetelmät, perinteet, yrityskulttuuri, käytävissä olevat tietojärjestelmät sekä henkilöstön osaaminen (Lecklin 2002: 147 - 148).

Jotta prosesseja olisi mahdollista ohjata ja hallita, ne voidaan jakaa erillisiksi tarkastelutasoiksi laajuutensa perusteella. Laajimpana tasona on yritystaso. Tällä tasolla liiketoimintaprosessi käsittää yrityksen toiminnan ulkoisista toimittajista ulkoisiin asiakkaisiin saakka. Liiketoimintaprosessi voidaan jakaa ohjauksen kannalta mielekkäisiin kokonaisuuksiin. Tällöin puhutaan ohjaustasosta, jolla näkyy yrityksen osasto tai muu ohjauksellinen kokonaisuus. Ohjaustasolla useita prosesseja toimii osittain samoilla resursseilla. (Salomäki 1999: 100.)

Lähinnä teknisistä syistä johtuen, ohjaustaso voidaan vielä jakaa työprosesseiksi. Työprosessitasolla tarkoitetaan yhden henkilön tai työryhmän tekemää yksittäistä prosessia, joka voi olla osa- tai tukiprosessi. Osaprosessilla tarkoitetaan ohjauksellisesti pääprosessin tapaista prosessia, mutta osaprosessi on sivussa pääprosessista eikä näin ollen suoraan palvele ulkoista asiakasta. Tukiprosessilla puolestaan tarkoitetaan ydinprosessin mahdollistavaa prosessia. (Salomäki 1999: 100.)

Prosessihierarkia voidaan määritellä myös toisenlaisia termejä käyttäen. Tällöin puhutaan pääprosessista, joka jakautuu varsinaisiksi hallittaviksi prosesseiksi. Pääprosessia voidaan kutsua myös asiakassuhdeprosessiksi. Varsinaiset hallittavat ja ohjattavat prosessit puolestaan voidaan jakaa osaprosesseiksi tai alaprosesseiksi. Varsinaiset käytännön toimenpiteet prosessinkehittämiseksi tapahtuvat, kun ala- tai osaprosessit on jaettu vaiheiksi tai tehtäviksi. Kun jokaisen prosessin kaikkien osaprosessien työvaiheet on käyty läpi ja tarvittavat kehittämistoimenpiteet toteutettu ko-

konaisvaikutukset huomioiden, on kaikki pääprosessin osat käyty läpi. (Lecklin 2002: 148.)

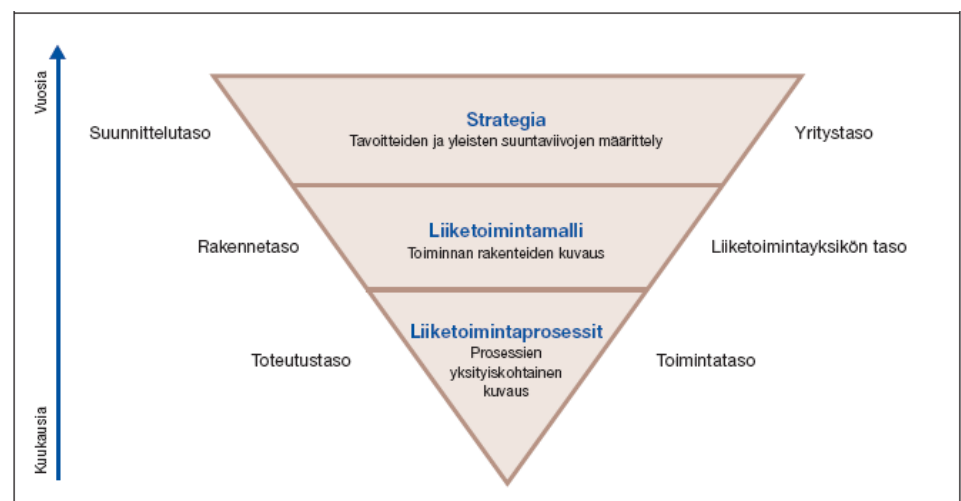
Prosessihierarkiaa kokonaisuutena tarkasteltaessa voidaan todeta toimivan prosessihierarkian rakentamisen olevan haastava tehtävä. Selkeä prosessirakenne on perusedellytys, kun yritys siirtyy perinteisestä funktionaalisesta organisaatiosta prosessijohtamiskäytäntöön. (Smith & Fingar 2003: 52.) Selkeyden lisäksi toisena prosessihierarkian toimivuuden ehtona on eritasoisten prosessien tarkka rajaus, jotta prosessiin osallistuvat tiedävät, mistä prosessi alkaa, mihin se päättyy ja kuka siitä vastaa. Jos rajapintoja ei ole määritelty yksiselitteisesti, prosessijohtamisen edut menetetään ja vastuunkantaminen sekavoituu. (Lecklin 2002: 149.)

2.2. Perustelut

”Toimintaympäristö on vahvassa muutoksessa - - Teknologioiden kehityksessä muut muutosvoimat vahvistuvat. Teknologiat, tieto ja osaaminen ovat tärkeä ase yhä kiristyvässä tuottavuuskilpailussa.” (EK 2006: 6.)

”Toimintaympäristön muuttuessa saattaa tulla tarpeelliseksi uudistaa strategia, liiketoimintamallit ja prosessit” (Laamanen ym. 2005: 41).

Kuvassa 3 kuvataan strategian, liiketoimintamallin ja liiketoimintaprosessien eri tasoja ja niiden suhdetta toisiinsa. Strategian tasolla määritellään tavoitteet ja yleiset liiketoiminnan suuntaviivat. Liiketoimintamallin tasolla puolestaan kuvataan toiminnan rakenteet. Liiketoimintaprosessien tasolla kuvataan prosessit yksityiskohtaisesti. (Pulkkinen ym. 2005: 17.)



Kuva 3. Strategia, liiketoimintamalli ja liiketoimintaprosessit. (Pulkkinen ym. 2005: 18)

Lähtökohtana on asiakkaan tarpeen tyydyttäminen määriteltäessä liike-toimintaprosesseja. On siis ymmärrettävä, mitä asioita asiakkaat arvostavat yrityksessä, mitä asioita yritys haluaa asiakkaidensa arvostavan sekä mitkä ovat yrityksen näkemykset tulevaisuuden kehitystrendeistä. (Åkerberg 2006: 179.)

Edellisiin kappaleisiin viitaten prosessijohtamisen olemassaololle on olemassa selkeät ja kiistattomat perusteet, joita seuraavissa kappaleessa tarkemmin esitellään. Ensin käydään lyhyesti läpi mitä prosessijohtamisella tarkoitetaan. Tämän jälkeen perustellaan mihin prosessijohtamisella pyritään ja mitä sillä tavoitellaan käyttäen näkökulmina lisäarvon tuottamista sekä laadunhallintaa.

2.2.1. Määrittely

”Prosessijohtamisella tarkoitetaan menettelyjä, joilla tunnistetaan ja kehitetään organisaation menestykselle tärkeitä toimintojen ketjuja, prosesseja” kirjoittavat Laamanen ja Tinnilä (2002: 12). Prosessijohtaminen kohdistuu pääasiallisesti toimintaan. Lähtökohtana on, että organisaation suorituskyky ja tehokkuus saadaan aikaan prosesseissa ja että toimintaa tulee muuttaa, kun halutaan parantaa suorituskykyä (Laamanen & Tinnilä 2002: 12).

Kokonaisuus ratkaisee

Prosessien kehittämisessä ei ensisijaisesti olla kiinnostuneita yksittäisten henkilöiden tai työvaiheiden tehokkuudesta. Sen sijaan kehittämistyössä keskitytään kokonaisuuteen. Kokonaisuus kuitenkin rakentuu yksittäisistä henkilöistä, osaprosesseista ja työvaiheista, joten kokonaisuutta kehitettäessä hyvinkin pienet yksityiskohdat täytyy huomioida. (Salomäki 1999: 98.)

Perinteisesti yritykset ovat organisoituneet funktionaalisesti, eli tulosityksiköittäin sekä osastoittain. Jokaiselle osastolle on määritelty omat tehtävänsä ja tavoitteensa, ja kukin osasto pyrkii pääasiassa tehostamaan ja kehittämään vain omaa toimintaansa. Funktioittain organisoitumisen huonoja puolia ovat toimintojen lokeroituminen omiksi itsekkäiksi saarekkeiksi, jolloin kokonaisuuden kehittäminen ja kokonaiskuvan hahmottaminen kärsii. (Åkerberg 2006: 179.)

Siirtyminen prosessijohtamiseen

Siirtyminen puhtaaseen prosessijohtamiseen merkitsee perinteisestä funktionaalisesta organisaatiosta luopumista. Silloin yrityksen johto muodostuu prosessienomistajista, ja koko yrityksen toiminta muodostaa hierark-

kisen ja verkostomaisen prosessirakennelman. Prosessiverkon tulee tukea yrityksen menestystekijöitä ja olla yrityksen strategian mukainen hallittu kokonaisuus. Tämä tarkoittaa selkeää ja tarkkaan rajattua konkreettista prosessirakennetta, jossa jokaisella on oma paikkansa ja tehtävänsä. (Lecklin 2002: 141 - 142.)

Uusien toimintatapojen käyttöönotto ja jatkuvan oppimisen ilmapiirin luominen ovat myös edellytyksiä toimivaan prosessijohtamiseen siirryttäessä. Vanhoista toimintatavoista ja rakenteista on luovuttava ja hyväksyttävä se tosiasia, että muuttuvassa ympäristössä myös yrityksen itsensä on muututtava. (Smith & Fingar 2003: 166 - 167.)

Funktionaaliseen organisaatioon verrattuna prosessijohtamisen etuna on organisaation ja käytännön toiminnan yhtenevyys. Tämä helpottaa prosessinomistajien mahdollisuuksia johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuutena. Myös kommunikointi eri tehtäviä hoitavien henkilöiden välillä paranee ja yhteiset tavoitteet selkenevät. Kehittämistavoitteita prosessijohtamiseen siirryttäessä voivat olla kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen, joustavuuden lisääminen, läpimenoaikojen lyhentäminen sekä laadun ja palvelun parantaminen. (Lecklin 2002: 142.)

Käytännössä suurin osa prosessijohtamista hyödyntävistä organisaatioista on säilyttänyt ainakin osan funktionaalisesta organisaatiosta ja samalla nimennyt prosessien omistajat, jotka koordinoivat prosesseja matriisiorganisaatiotyypillisesti. Matriisiorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa tietyt määritellyt prosessit kulkevat läpi toimintoyksiköiden ja osastojen. Matriisiorganisaatiossa on määritelty johtamisjärjestelmät ja johtajat erikseen sekä prosesseille, että yksiköille. (Matrix Organizations... 2007.)

2.2.2. Lisäarvon tuottaminen

Toimivat prosessit tuovat lisäarvoa asiakkaalle laadukkaiden palvelujen ja tuotteiden muodossa. Laadulla tarkoitetaan yleisesti asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Ei riitä, että sisäinen toiminta on tehokasta ja tuotteet virheettömiä vaan edellytyksenä on ulkopuolisen arvioijan, asiakkaan, näkemys. (Lecklin 2002: 18.)

Prosessien kehittämisen ansiosta asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, kun toimintaketjusta poistetaan lisäarvoa tuottamattomia töitä sekä muutetaan lisäarvoa tuottamattomia menetelmiä lisäarvoa tuottaviksi menetelmiksi. Asiakkaiden saamaan palvelun paranemiseen vaikuttaa myös

oman henkilöstön ymmärrys liiketoiminnan kokonaisuudesta. (Laamanen & Tinnilä 2002: 9 – 10.)

Prosesseja kehitettäessä on syytä arvioida kunkin työtehtävän tarpeellisuutta. Arviointia tehdessä voidaan kysyä, onko kaikelle tekemiselle todella asiakas ja onko asiakas valmis maksamaan tuotteesta sen todellisen hinnan. Toisin sanoen, tuoko tehty työ asiakkaalle lisäarvoa. Arvioinnin tulokset voivat olla yllättäviä; saatetaan huomata, että jotain tehdään ai-noastaan siksi, että niin on aina tehty ja siitä on tullut tapa. (Salomäki 1999: 63.)

Työtehtävien tarpeellisuuden arvioinnin ohella on myös syytä arvioida voisiko joku ulkopuolinen tehdä saman työn tuottamalla enemmän lisäarvoa. Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002: 14) mukaan ”Todella merkittävät muutosprojektit ovat saattaneet alkaa pyrkimyksillä parantaa olemassa olevia järjestelmiä, rakenteita ja systeemejä, mutta muutosprojekteista kaikkein menestyksellisimmät ovat päättyneet poikkeuksetta uuden luomiseen.” Heidän mukaansa prosessien kehittämällä ja ulkoistamisella kyseenalaistetaan perinteinen tapa toimia ja haetaan aidosti uusia ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi.

Prosesseissa, joihin itse yrityksen lisäksi liittyy tavarantoimittajia tai asiakkaita, virheetön ja oikea-aikainen tiedonkulku on tärkeää. Näissä prosesseissa tiedonkulun paraneminen ja nopeutuminen parantaa sekä tavarantoimittajien, asiakkaiden, että oman yrityksen toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä. (Sakki 2003: 51.)

2.2.3. Laadunhallinta

Kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta voidaan puhua, kun yrityksellä on tyytyväiset asiakkaat, yritys ymmärtää markkinoita ja asiakkaita ja yrityksen toiminta on korkealaatuista. Toisin sanoen, kun sidosryhmät ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Joseph Juranin laatumääritelmän mukaisesti laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen. (Lecklin 2002: 20.)

”Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset ja lisää asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä uskollisia yritykselle ja lisäävät ostojensa määrää ja viestivät positiivisesti myös muille potentiaalisille asiakkaille” kirjoittaa Lecklin (2002: 26). Hänen mukaansa laatu vahvistaa yrityksen asemaa markkinoilla ja antaa yritykselle enemmän vapautta hinnoittelussa, kun tuotteet voidaan myydä paremmalla katteella.

Salomäen (1999: 12) mukaan ”laadusta ja tuottavuudesta voi organisaatiossa puhua vasta, kun perusteista on riittävästi tietoa.” Sama voidaan ilmaista seuraavan ajatteluketjun avulla. Tuottava työ on edellytyksenä organisaation jatkuvuudelle. Työn tuottavuuden edellytyksenä on laatu ja laadun takaa vain ammattitaito. Ammattitaitoinen työskentely vaatii motivaatiota. Motivaatiota puolestaan syntyy, kun työstä ja sen merkityksensä tiedetään riittävästi. (Salomäki 1999: 12.)

Kun laadunhallintaa mietitään asiakkaan kannalta, on asiakkaan ja oman taloudellisen tuloksen kannalta samantekevää, mikä prosessissa aiheutti laatuongelman, tuhlauksen tai muun menetyksen tai kuka siihen oli syyllinen. Sen sijaan on tärkeää löytää todellinen ongelman aiheuttaja ja estää tilanteen uusiutuminen. (Salomäki 1999: 18.)

Toiminnan laatu

Toiminnan laadulla tarkoitetaan kaikkea tuotteen tai palvelun valmistamiseen ja toimittamiseen liittyvän tekemisen onnistumista. Toiminnan laatu koostuu siis muistakin tekijöistä kuin lopputuotteen laadusta. Muita tekijöitä ovat muun muassa tehtyjen virheiden korjaaminen, turhat työvaiheet, viivästykset jossakin prosessin vaiheessa ja kuljetukset. Toisin sanoen kaikki semmoinen, joka vaikuttaa lopputuotteen hintaan ja toimitusaikaan, mutta ei suoraan näy asiakkaalle. (Salomäki 1999: 24.)

Hyvällä toiminnan laadulla varmistetaan, että asiakas saa hyvää ja nopeaa palvelua, tilaamansa tuotteet luvattuun aikaan ja että tuotteen valmistamisesta aiheutuvat kustannukset eivät ylitä suunniteltuja kustannuksia. Näin ollen toiminnan laatu on erittäin tärkeää myös yrityksen kannattavuuden ja oman organisaation tyytyväisyyden kannalta. (Smith & Fingar 2003: 141.)

Osoituksena tuotteiden virheiden ja puutteiden mittaamisen merkittävyydestä, voidaan mittaamisen yleisesti todeta johtavan virheiden vähenemiseen heti. Virheiden luokittelu prosessin normaalista vaihtelusta ja äkillisistä häiriöistä johtuviin virheisiin on tärkeää. Virheiden seuranta täytyy tehdä prosessin sisäisenä tehtävänä ja saatuja tuloksia on käytettävä kehityshakuisesti. Asioita on tutkittava laatutyökalujen avulla syitä ja seurauksia selvittäen. Tavallista virheiden seurannassa kuitenkin on, että tekijät syyllistävät itseään prosessien ongelmista, jolloin todellisten syiden selvittämisessä epäonnistutaan. (Salomäki 1999: 61 - 62.)

”Keskeistä johtamisessa ja muutoksen hallinnassa on nykyään nopeus, koska myös eri toimialojen rakenteita uudelleen järjestelivät muutokset markkinoilla ovat yhä nopeampia, laajempia ja syvällisempiä” Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002: 14) kirjoittavat. Heidän mukaansa organisaatio, joka kykenee hallitsemaan sekä muutosprosessin että ennakoimaan

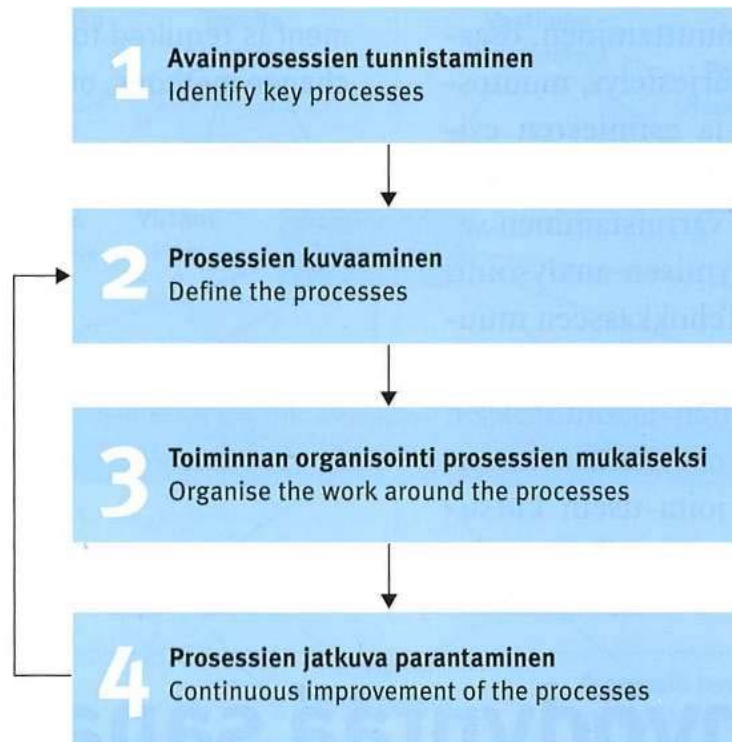
toimialalla tapahtuvat muutokset, omaa kilpailuedun muihin toimijoihin nähden.

Jotta toiminnan laadun kehittäminen onnistuisi, vaaditaan siihen ylimmän johdon sitoutuminen ja kehittämisen tärkeyden viestiminen organisaatioon. Kehittämisen tärkeyden viestiminen koko organisaatioon edellyttää toimivaa sisäistä markkinointia, pelkkä tavoitteen asettaminen ei riitä. Ylimmän johdon, keskijohdon, työntekijöiden, asiakkaiden ja toimittajien suhtautuminen toiminnan laadun kehittämiseen täytyy olla samansuuntaista ja kaikkien täytyy siihen sitoutua. Jotkin osapuolet saattavat sitoutua kehittämiseen vain näennäisesti, jolloin aktiivista vastarintaa kehittämistä kohtaan ei esiinny. Tämä saattaa kuitenkin tulla esiin vasta varsin myöhään, kun todellista kehitystulosta ei synny. (Salomäki 1999: 88.)

2.3. Menetelmät

”Yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut, syntyvät” kirjoittaa Lecklin (2002: 149). Hänen mukaansa johtamismalleja toiminnan kehittämiseen on kymmeniä, ellei satoja. Samoin prosessijohtamisen malleihin ja menetelmiin on useita eri lähestymistapoja.

Kuvassa 4 on kuvattu Laamasen ja Tinnilän (2002: 33) näkemys tyypillisestä muutosmallista siirryttäessä perinteisestä funktionaalisesta organisaatiosta kohti prosessijohtamista. Siinä muutos alkaa avainprosessien tunnistamisella, jatkuu prosessien kuvaamisella ja edelleen toiminnan organisoinnilla vastaamaan kuvattuja prosesseja. Neljäntenä vaiheena prosessien jatkuva kehittäminen, jolla tarkoitetaan edellisten vaiheiden toistamista.



Kuva 4. Tyypillinen muutosmalli kohti prosessijohtamista. (Laamanen & Tinnilä 2002: 33)

Seuraavissa kappaleissa esitellään kolmivaiheista kehittämismallia, joka alkaa nykytilan kartoituksella. Toisena vaiheena on prosessianalyysi ja kolmantena vaiheena prosessin parantaminen. Lopuksi esitellään lyhyesti jatkuvan kehittämisen periaatteita ja merkitystä prosessijohtamisessa.

2.3.1. Nykytilan kartoitus

Organisointi

Prosessien kuten muunkin liiketoiminnan kehittäminen onnistuu parhaiten, kun kehittämiseen liittyvät asiat määritellään ja organisoidaan jo käynnistysvaiheessa. Alkuvaiheessa prosessit olisi syytä nimetä ja laatia prosessikartta, jossa yrityksen pääprosessit on nimetty ja esitetty niiden vuorovaikutukset. Kehittämistyötä varten tulee myös nimetä prosessin-omistaja sekä prosessitiimi tekemään kartoitus- ja kehittämistyötä. Lisäksi laaditaan yleiskuvaus prosessista sekä tiedonkeruusuunnitelma, jossa määritellään lähteet tiedon hankkimiseksi prosessin asiakkaiden tarpeista sekä suorituskykyarvioista. (Lecklin 2002: 151 - 152.)

Prosessikuvaus

”Prosessikuvaukset ovat osa laatujärjestelmää. Varsinaisen prosessin lisäksi laatujärjestelmään kuuluu mittaus- ja ohjausjärjestelmä, jonka tehtävänä on kerätä palautetta prosessista sen aikana ja jälkeen.” (Lecklin 2002: 152.)

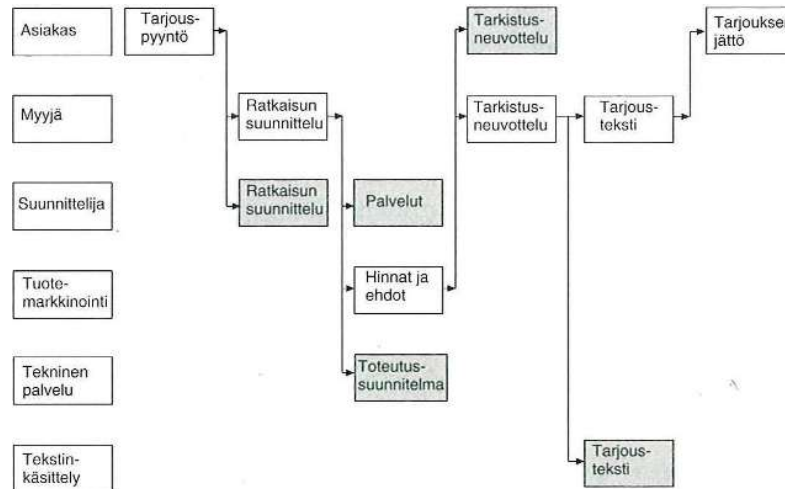
Prosesseja johdettaessa ja kehitettäessä prosessit täytyy mallintaa prosessin toimintoketjun havainnollistamiseksi, jotta eri osapuolilla on todellinen ja yhtenäinen käsitys prosessien toiminnasta. Mallintamisella tarkoitetaan kuvaamista tai prosessin määrittelyä. Ilman kuvaamista prosesseja on lähes mahdotonta kehittää. (Salomäki 1999: 104.)

Laamasen ja Tinnilän (2002: 63) mukaan ”Prosessinkuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määritellyt.” Prosessikuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät, työkalut, tuotoksen, ympäristönkuvauksen sekä prosessin liittymäpinnat muihin prosesseihin (Laamanen & Tinnilä 2002: 63).

Prosessin kuvaamisessa erilaisten kuvallisten esitysten avulla havainnollistetaan toimintoketjun eri työvaiheiden riippuvuuksia toisiinsa nähden sekä tiedonkulkua työvaiheiden välillä (Lecklin 2002: 153).

Sanallisen prosessikuvauksen sekä kuvien lisäksi prosessista on hyvä laatia prosessikaavio. Siinä esitetään piirroksen muodossa prosessin eri vaiheet aikajärjestyksessä, prosessiin osallistuvat henkilöt ja prosessin toiminnot. Yhtä ainoaa oikeaa tapaa prosessikaavion tekemiseen ei ole, mutta ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta kaavio tulee pitää pelkistettynä. (Hannus 1997: 43 - 45.)

Kuvassa 5 on pelkistetty esimerkki yhden tyyppisestä prosessikaaviosta. Kuvassa prosessiin osallistuvat henkilöt on merkitty pystytasoon kaavion vasempaan laitaan siinä järjestyksessä, kun ne tulevat mukaan prosessiin. Prosessin vaiheet on kirjattu etenemisjärjestyksessä asianosaisen prosessiin osallistuvan henkilön kohdalle. Vastuuhenkilön tehtävä on merkitty vaaleammalla värillä. Nuolet tulevat jokaiseen tehtävään, mutta lähtevät vain vastuuhenkilöiden tehtävistä. Samanaikaisesti tapahtuvat tehtävät on piirretty samaan pystysarakkeeseen. (Lecklin 2002: 157.)



Kuva 5. Tarjousprosessin toimintokaaviomalli. (Lecklin 2002: 157)

Prosessin arviointi ja asiakaspalaute

Prosessin toimivuuden arviointi on osa nykytilanteen kartoitusta. Prosessin toimivuudesta on syytä hankkia sekä asiakkaan arvio että oman henkilöstön arvio. Prosessin kokonaisarvioinnissa otetaan huomioon molemmat arviot. Kokonaisarvioinnin pohjalta voidaan määrittellä prosessin kunto, jolloin prosessitiimille syntyy näkemys kehittämisen painopistealueista. (Lecklin 2002: 160 – 161.)

Asiakasarvion pohjana voidaan käyttää kerättyä asiakaspalautetta. Asiakaspalautteesta saadaan asiakasarvion kannalta oleellisia tietoja kuten prosessin asiakkaat, prosessin tulokset, prosessin toimivuus ja prosessin parantamiskohteet. Yleensä asiakas arvioi prosessin toimivuuden lopputuloksen, eli saamansa tuotteen tai palvelun kautta. (Smith & Fingar 2003: 148 - 149.)

Asiakasarviota tehdessä asiakas arvioi toiminnalleen kriittisimpiä prosesseja, prosessien tärkeimpiä tuloksia, niiden ominaisuuksia sekä arviointikriteereitä. Arvion analysoimista varten asetetaan mittarit, joiden avulla saadaan kerättyä numeerista tietoa. Numeerisen tiedon pohjalta voidaan laatia havainnollisia graafisia asteikkoja, joita johtopäätösten teon yhteydessä voidaan hyödyntää. (Smith & Fingar 2003 148 - 149.)

Yrityksen oma sisäinen arvio voidaan tehdä samalla tavalla kuin asiakasarvio. Oma arviota tehdessä kehitystiimi pyrkii arvioimaan prosessia asiakkaan silmin sekä yrityksen tuloksen ja sisäisen tehokkuuden kannalta. Kehitystiimin arvioinnissaan käyttämät mittarit poikkeavat asiakkaan käyttämisestä, jotta myös yrityksen tulosta ja prosessin sisäistä tehokkuutta voidaan arvioida. Jos arvioitava prosessi jaetaan osaprosesseihin, on mahdollista arvioida kunkin osaprosessin tulos erikseen. Osaprosessien

arvioinnin myötä prosessin vahvuudet ja heikkoudet saadaan selkeämmin esiin. (Lecklin 2002: 163 - 164.)

Asiakasarvion ja oman arvion jälkeen selvitetään prosessikäytäntöjen ja menettelyjen tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta auditoinnin avulla. Siinä muun muassa selvitetään ovatko tehdyt prosessikuvaukset oikein tehtyjä ja toimivatko prosessiin osallistuvat henkilöt ohjeiden mukaisesti. Samoin selvitetään koneiden, menetelmien, olosuhteiden ja työsuoritusten toimivuutta niille asetettuihin tavoitteisiin verrattuna. Saatujen auditointitulosten perusteella pyritään löytämään potentiaalisia kehittämiskohteita. Auditoinnissa esiin tulleet puutteet ja poikkeamat raportoidaan ja korjataan. (Lecklin 2002: 164.)

2.3.2. Prosessianalyysi

Analyysivaiheen tavoitteena on kehittää suunnitelmia prosessin parantamiseksi. Pohjatietona suunnitelmien laadinnassa käytetään nykytilan kartoitusta tehdessä kerättyjä tietoja. (Lecklin 2002: 167.) Mahdollisia eri vaihtoehtoja arvioidaan ja analysoidaan ja näin pyritään löytämään mahdollisimman paljon lisäarvoa asiakkaalle tuova toteutusmalli (Smith & Fingar 2003: 149).

Useimmiten prosessianalyysin tekoon riittävät perustyökalut ja menetelmät. Perustyökaluja ja menetelmiä ovat esimerkiksi aivoriihityöskentely, prosessikaavioiden analysointi, prosessin kustannusrakenteen selvittäminen, benchmarking, syy- ja seurausanalyysi sekä erilaiset tilastolliset prosessinohjauksen menetelmät. (Lecklin 2002: 167 - 169.) Edellä mainitusta esitellään seuraavaksi benchmarking.

Mitä benchmarking on?

Suomennettuna benchmarkingilla tarkoitetaan vertailuanalyysia. Alun perin benchmarking otettiin käyttöön keinona nopeuttaa kehitystä. Nytkin sitä käytetään vakiintuneena menetelmänä kehittää lähes mitä tahansa liiketoiminnan osa-alueita. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004: 334.)

Yhtenä merkittävänä lähtökohtana benchmarkingissa on se, että niissä liiketoimintaprosessin osissa, joissa ei ole kilpailua, ei ole myöskään vertailukohtia. Kilpailu edistää kehittymistä nostamalla ihmisten tavoitetasoa ja sitä kautta innostusta oppimaan. Koska ihmisten tavoitetason nouseminen on edellytys tehokkuudelle ja kilpailukyvyille, on toiminnan vertaileminen tärkeää ympäristöissä, joissa ei ole kilpailua. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004: 334 - 335.)

Benchmarkingissa voidaan joko verrata tuloksia ja suoritustasoja tai verrata toimintamalleja ja käytäntöjä. Tavoitteena benchmarkingissa on identifioida parempia toimintatapoja, määrittää oikea tavoitetaso, löytää uusia ideoita ja menetelmiä, poistaa ennakkoluuloja ja oppia parhaita käytäntöjä. (Salomäki 1999: 349 - 350.)

Jotta benchmarkingista saadaan tavoitellut hyödyt, siihen on valmistauduttava ja sitouduttava. Parhaan kehittämis- ja oppimistavoitteen saavuttamiseksi benchmarkingia tulee käsitellä toistuvana prosessina. (Hannus 1997: 98.)

Yrityksen sisällä voidaan mitata ja vertailla muun muassa eri tulosityksiköitä ja myyntiorganisaatioita toisiinsa, tuotantolinjojen tehokkuutta ja kustannuksia sekä asiakaspalautteita ja tyytyväisyysmittauksia. Sisäinen benchmarking sopii yksityisen sektorin lisäksi hyvin myös julkisen sektorin käytettäväksi. Sisäinen vertailuanalyysi on hyvä tapa aloittaa benchmarking-prosessi. (Lecklin 2002: 183.)

Ulkoisella benchmarkingilla tarkoitetaan kilpailijoihin ja toimialan muihin yrityksiin vertailua. Tällöin pyrkimyksenä on löytää toimialan parhaat ratkaisut omiin käytäntöihin ja vertailemalla kohdistaa kehittämistyö oikeille alueille. Yleensä kahdenkeskinen benchmarking kilpailijan kanssa on vaikeasti saavutettavissa, mutta tietyillä alueilla rajoitettu yhteistyö on mahdollista. (Lecklin 2002: 183.)

Toiminnallisessa benchmarkingissa tarkastelunäkökulmaa laajennetaan entisestään, kun parasta käytäntöä etsitään oman toimialan ulkopuolelta. Toisin sanoen pyritään löytämään yritys, jossa valittu toiminto toimii parhaalla mahdollisella tavalla ja verrataan oman toiminnon toimintaa siihen. Yrityksen kannalta toiminnallinen benchmarking on haastavin, mutta jos prosessin tavoitetaso on asetettu korkealle, täytyy toiminnallinen benchmarking muistaa. (Lecklin 2002: 184.)

Benchmarking-kohteen ja kumppanin valinta

Benchmarkingia suunniteltaessa on ensin valittava kohdealue, eli prosessit, joita halutaan vertailla. Jos nykytilan kartoitusvaihe on tehty huolella, antaa se suuntaviivoja kohteiden valintaan. Lähtökohtana toiminnan kehittämisesä on usein kannattavuuden ja liiketoiminnan tuloksen parantaminen. (Benchmarking... 2007.)

Kannattavuuteen ja liiketoiminnan tulokseen vaikuttaa oleellisesti asiakastytyväisyys, joten asiakkaiden näkemykset palvelun ja tuotteen laadusta ovat tärkeää tietoa sopivaa benchmarking-kohdealuetta valittaessa. Asiakastarpeiden lisäksi tietysti myös oman organisaation tarpeet vaikuttavat kohteen valintaan. Kunnossa on oltava erityisesti prosessit, joissa

yrittäjien kriittisillä menestystekijöillä on merkittävä rooli. (Lecklin 2002: 188.)

Kun kohde on valittu, valitaan benchmarking-kumppani tai -kumppanit. Ensin on päätettävä valitaanko sisäinen vai ulkoinen kumppani vai kenties molemmat. Sisäisen kumppanin valitseminen on ulkoista helpompaa, jos organisaatiosta löytyy sopiva vertailtava kohde. Toisaalta sisäisen kumppanin valitsemisen heikkoutena saattaa olla se, ettei vertailukohteen toiminta oman organisaation sisällä poikkea merkittävästi valitun kohteen toiminnasta. (Lecklin 2002: 189 - 190.) Ulkoinen kumppani on sisäistä kumppania vaikeampi löytää, mutta sopiva kumppani voi löytyä esimerkiksi asiakkaan ehdottamana, julkisista raporteista ja tilastoista, erilaisista tietokannoista tai omien yhteistyökumppaneiden joukosta. Ulkoisen kumppanin valinta antaa usein enemmän ideoita ja toteutusmalleja kuin sisäisen kumppanin valinta. (Benchmarking... 2007.)

Tiedonkeruu ja analysointi

Usein tarvittavan tiedon kerääminen tapahtuu kyselyiden tai haastattelujen avulla. Tiedonkeruu on luontevaa aloittaa omasta toiminnasta, ja vasta sen jälkeen benchmarking-kumppanilta. Kun tietoa kerätään ensin omasta toiminnasta, voidaan tiedonkeruu menetelmiä ja mahdollisia kyselylomakkeita vielä kehittää ennen tiedonkeruuta benchmarking-kumppanilta. Tiedonkeruussa huomioitavia tärkeitä asioita ovat laillisuus, avoimuus kumppanille, luottamuksellisuus, kohteen rajaus sekä kumppanin kanssa ennalta sovitut pelisäännöt. (Benchmarking... 2007.)

Kun tiedot on kerätty, ne tarkastetaan, lajitellaan ja ryhmitellään kokonaisuusiksi. Omat ja vertailukumppaneiden tiedot esitetään taulukkomuodossa ja niitä voidaan havainnollistaa graafisesti. Tietojen analysoinnissa on tärkeää karsia virheet ja mahdolliset toimintojen poikkeavuuksista johdettavat erot pois, etteivät ne vääristäisi tuloksia. (Lecklin 2002: 193 – 194.)

Tietoja analysoitaessa selvitetään miksi benchmarking-kumppani on tietyissä prosessivaiheissa parempi ja mitä kumppanilta voidaan oppia. Oman ja parhaan suorituksen välistä eroa kutsutaan suorituskuiluksi. Lopuksi tulokset kootaan benchmarking-raporttiin johtopäätösten tekoa varten. (Lecklin 2002: 195.)

Analyysin tulokset ja ratkaisuvaihtoehdot

Kun prosessin kartoittaminen, mittaaminen, vertaaminen ja analysointi on tehty, saadaan tuloksena erilaisia kehittämisehdotuksia. Mahdollisia muutoksia ovat muun muassa prosessin uudistaminen, muutokset prosessin kulkuun, työvaiheen sisäiset muutokset, johtamisjärjestelmän muutokset tai edellisten vaihtoehtojen yhdistelmä. Toteutusvaihtoehtoja valittaessa tulee huomiota kiinnittää prosessien suorituskykyyn, asiakastytyvä-

syyteen sekä muutosten toteuttamismahdollisuuteen. (Lecklin 2002: 212 - 214.)

Suorituskyvyn parantamisella tarkoitetaan työn tuottavuuden nostamista esimerkiksi virheiden vähentämisen, kustannusten pienentämisen ja muiden mittareiden arvojen parantamisen avulla. Asiakastytyväisyyttä ei prosesseja kehitettäessä saa unohtaa, vaan on pyrittävä löytämään tasapainotila kustannustehokkuuden ja asiakastytyväisyyden kesken. (Laamanen & Tinnilä 2002: 57 - 60.)

Ennen kehittämisvaihtoehdon valitsemista selvitettäviä seikkoja ovat toteutuskustannukset ja -vaikeudet, toteutuksen kesto, vaikutus muihin prosesseihin, vaikutus tietojärjestelmiin sekä prosessiin osallistuvan henkilöstön hyväksyntä. (Lecklin 2002: 215.)

2.3.3. Prosessin parantaminen

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002: 40) kirjoittavat, että muutosprosessissa on kyse sekä uuden luomisesta että vanhasta luopumisesta. Heidän mukaansa uuden luonti alkaa vanhasta prosessista luopumisella. Ennen sitä täytyy kuitenkin suunnitella miten ja millä vanha prosessi korvataan.

Parannussuunnitelma

Kun prosessin kehittämiseksi on valittu sopiva toteuttamisvaihtoehto, laaditaan parannussuunnitelma, jonka sisältö voi koostua parannustavoitteista, uudesta prosessikuvauksesta, vastuu- ja aikataulukuvauksista, prosessin mittaus- ja seuranta-vaatimuksista sekä resurssitarpeista. (Lecklin 2002: 217.)

Kun parannussuunnitelma on valmis, täytyy prosessinomistajan ja yrityksen johdon hyväksyä se. On myös tärkeää, että prosessiin osallistuva henkilöstö hyväksyy parannussuunnitelman. Voidaankin todeta, että kehittämistyön tulos on sitä parempi, mitä aiemmin prosessiin osallistuvat ovat mukana kehittämistyössä. Tällöin prosessiin osallistuvilla on kunnia-asia, että prosessi täyttää sille asetetut vaatimukset ja tavoitteet. (Lecklin 2002: 217 - 218.)

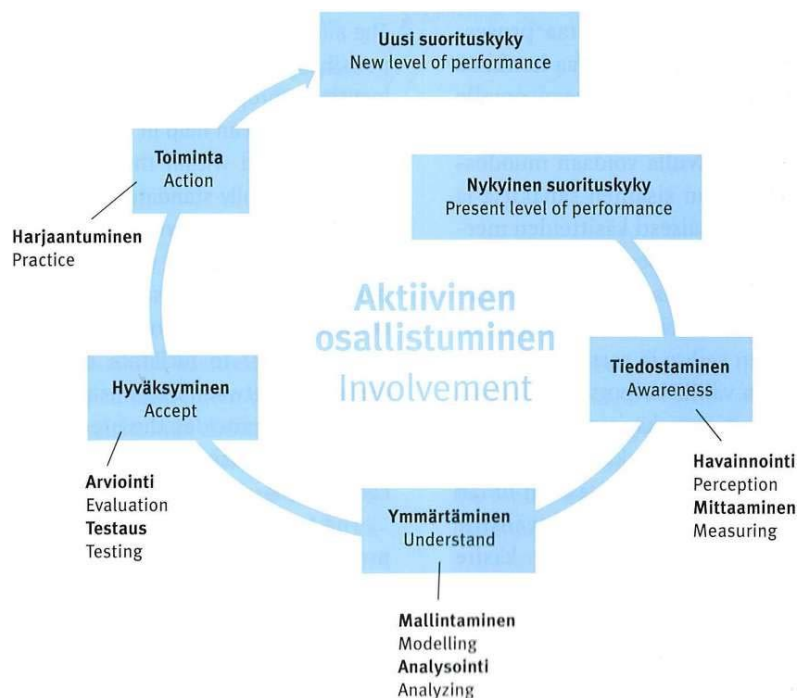
Käyttöönotto ja ohjaus

Jos kyseessä on suuri tai suurehko muutos, on käyttöönottoa varten laadittava käyttöönottosuunnitelma. Suunnitelmaan voi sisällyttää osa-alueita esimerkiksi prosessin dokumentoinnista, käyttöönoton kuvauksesta, vastuunjaosta, aikataulusta, mittausmenetelmistä ja palautteen keräämisestä, resurssivaatimuksista sekä tukitoimenpiteistä. Näin ollen käyttöönotto-

suunnitelma sisältää samoja elementtejä kuin parannussuunnitelma. (Lecklin 2002: 220.)

Jotta prosessinkehittämisen käyttöönotto onnistuisi, on tärkeää kiinnittää huomiota jokaisen osapuolen sitoutumiseen. Sekä prosessinomistajan, yrityksen johdon että prosessitiimin tulee sitoutua aktiivisesti muutosvaiheeseen. Myös muutosvastarintaan on kiinnitettävä huomiota ja kuunneltava vastustajia. Vastustajat tulisi saada mukaan kehittämiseen erilaisia yhteistyömuotoja hakemalla. (Smith & Fingar 2003: 165 - 166.)

Kuvassa 6 on kuvattu muutoksen vaiheita nykytilanteesta uuteen. Muutos alkaa nykytilanteen tiedostamisella, jolloin mitataan ja havainnoidaan olemassa olevaa tilannetta. Tiedostamisen jälkeen tulkitaan kerättyä tietoa analysoimalla ja mallintamalla sitä. Ennen varsinaisiin kehittämistoimenpiteisiin ryhtymistä tiedostettu ja analysoitu tieto täytyy arvioida ja hyväksyä. Yhteistä muutosprosessin jokaisessa vaiheessa on jokaisen osapuolen aktiivinen osallistuminen. (Laamanen & Tinnilä 2002: 33.)



Kuva 6. Aktiivinen osallistuminen on avain muutokseen, uuteen tietoon ja sitoutumiseen. (Laamanen & Tinnilä 2002: 33)

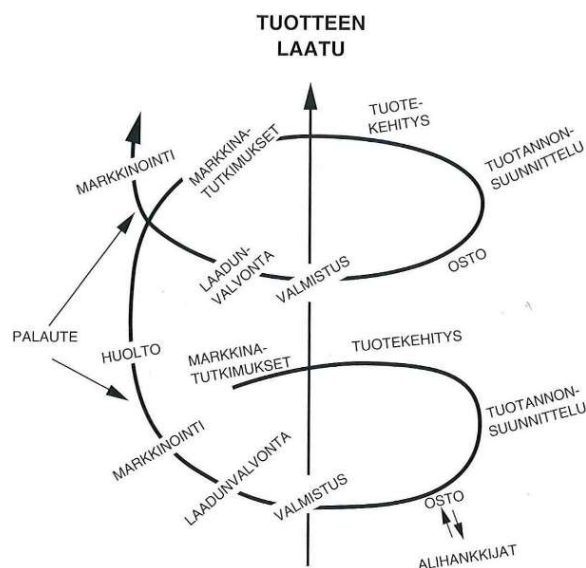
Käyttöönoton onnistumista edistäviä seikkoja on myös muita. Muutosta edistäviä tekijöitä on pyrittävä vahvistamaan, mutta liian suuria kertamuutoksia tulisi välttää. Henkilöstölle täytyy antaa mahdollisuus valmistautua muutokseen, jolloin niin sanottu "Keihäänkärki"-strategia voi olla

hyvä vaihtoehto. Tällä tarkoitetaan sitä, että aloitetaan muutostoimet sieltä, missä muutoksille ollaan myönteisimpiä. Myös nopea palautteen antaminen sekä onnistumisista että epäonnistumisista on tärkeää. (Lecklin 2002: 221 - 222.)

”Jo käyttöönottovaiheen aikana ja viimeistään tuotantokäytön vakiinnuttua, on prosessiin kytkettävä yrityksen laatujärjestelmän mukainen ohjaus- ja seurantajärjestelmä” kirjoittaa Lecklin (2002: 222). Hän jatkaa, että suoritteita, välituloksia ja toimintaa tulee valvoa valittujen mittareiden avulla. Tiedot kerätään tietojärjestelmiin analyysien tekoa ja hyödyntämistä varten. Myös asiakaspalautetta kerätään, analysoidaan sekä hyödynnetään korjaavien toimenpiteiden suunnittelussa.

2.3.4. Jatkuva kehittäminen

Joseph Juran näkee tuotteiden laadun kehittämisen jatkuvana prosessina, joka alkaa markkinatutkimuksesta, jatkuu tuotekehityksellä, edelleen tuotteen valmistamisella ja ensimmäinen kierros päättyy tuotteen myyntiin asiakkaille. Markkinoilta saadun palautteen perusteella käynnistyy kehityssilmukan toinen kierros (Kuva 8). (Lecklin 2002: 223.)



Kuva 8. Juranin laadunkehittämissilmukka. (Lecklin 2002: 224)

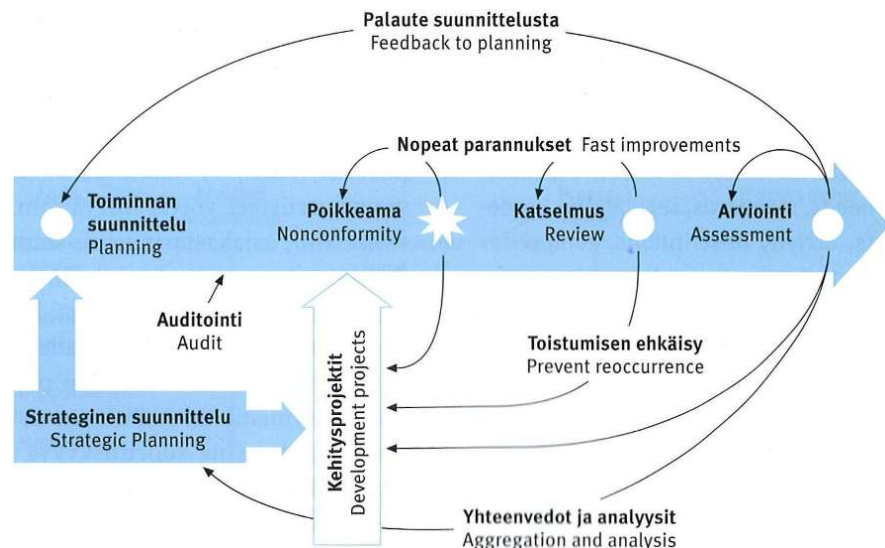
Myös sisäisten laatumittareiden käyttäminen ja sisäisen palautteen kerääminen on tärkeää jatkuvan kehittämisen kannalta. ”Jatkuvan Parantamisen ilmapiirin arvioiminen ilmaisee, onko jokaisella käytettävissä helppo tapa tuoda esiin kehitysideoita ja otetaanko säännöllisiin palavereihin

toiminnan kehittäminen omaksi kohdakseen tai osaksi jokaista kohtaa” (Salomäki 1999: 63).

Prosessien kehittämistyö ei siis pääty käyttöönottoprojektiin, vaan prosessinomistajan tehtävät ja vastuut ovat voimassa myös uudistamisen jälkeen. Hänen tehtävänä on tarkkailla esimerkiksi onko prosessi nopeutunut, ovatko virheet vähentyneet, ovatko parantamistavoitteet saavutettu ja onko asiakastyytyväisyys parantunut. Toisin sanoen prosessinomistajan rooliin liittyy vastuu jatkuvasta kehittämisestä. (Lecklin 2002: 224.)

Paineita kehittämisprosessin jatkuvalla kehittämiselle aiheutuu muutoksista, joita tapahtuu oman organisaation lisäksi jatkuvasti niin asiakkaiden toiminnassa, toimialalla yleisesti ottaen kuin kilpailijoidenkin toiminnassa. Myös uusi teknologia ja uudet innovaatiot muuttavat prosesseja ja menetelmiä. Näin ollen prosessien kehittäminen on tärkeä osa laadun kehittämistä ja muutoksen toteuttamista. (Lecklin 2002: 225 - 226.)

Kuvassa 9 on kuvattu yhteenvetona jatkuvaan parantamiseen kuuluvat toimenpiteet. Ensimmäisenä on toiminnan suunnittelu, jota strateginen suunnittelu tukee. Kun toiminnassa havaitaan poikkeama, siihen puututaan nopeiden parannustoimenpiteiden avulla. Kehitysprojektien avulla poikkeamien esiintyminen tulevaisuudessa pyritään ehkäisemään. Toimintaa arvioidaan yksittäisten toimien lisäksi kokonaisuutena, ja arvioinnin tuloksena kehitetään niin strategista kuin toiminnankin suunnittelua. (Laamanen & Tinnilä 2002: 38.)



Kuva 9. Jatkuvan parantamisen rakenne. (Laamanen & Tinnilä 2002: 38)

2.4. Tilaus-toimitusketjun kehittäminen

”Se, miten tilaus-toimitusprosessi toimii ja mitä siihen sisältyy, riippuu kokonaan siitä, kokevatko yritykset ja niiden johto olevansa enemmän osa toimitusketjua vai oma itsenäinen kokonaisuutensa” kirjoittaa Sakki (2003: 172).

Perinteisen käsityksen mukaan kaikki tilaus-toimitusprosessiin kuuluvat työvaiheet on tehty itsenäisesti, jolloin monissa yrityksissä prosessin sisältö on sen mukainen ja sisältää paljon turhaa ja arvoa lisäämätöntä rutiinityötä. Periaatteessa sen sisältö on säilynyt samana kymmenien, jopa satojen vuosien ajan, vaikka ostaja nykyään välittääkin tilauksen myyjälle telefaksilla tai sähköpostilla postin tuoman kirjeen sijaan. (Sakki 2003: 172.)

Kun myyjän yrityksessä tilaus usein vielä tänäkin päivänä tulostetaan paperille, ei varsinainen tilaus-toimitusprosessi ole paljoakaan muuttunut. Tietojärjestelmien kehittymisen myötä lähes jokainen tilaus-toimitusprosessin useista vaiheista voidaan tehdä uudella tavalla tai jopa jättää kokonaan tekemättä. (Sakki 2003: 172.)

Seuraavissa kappaleissa käsitellään tilauksen käsittelyyn liittyviä mahdollisia kehittämiskohteita. Tilauksen käsittely on tilaus-toimitusprosessiin kuuluva osaprosessi, joka tukee tilaus-toimitusketjun logistista prosessia.

2.4.1. Tehokkuudella lisäarvoa

Tilaus-toimitusketjuun sisältyy paljon lisäarvoa tuottamattomia työvaiheita, jotka kuitenkin aiheuttavat kustannuksia. Esimerkkeinä voidaan mainita tavaroiden säilyttäminen, inventoiminen, ostotilausten tekeminen, myyntitilausten käsittely, toimituksien valvonta ja erilaisten virheiden korjaaminen. Tuottavuuden parantamiseksi edellä mainittuja toimenpiteitä tulee kehittää. (Sakki 2003: 41.)

Tarkasteltaessa niin kutsuttuja toimistoprosesseja, kuten esimerkiksi ostotilausten tekeminen ja myyntitilausten käsittely, voidaan ylireagointia todeta tapahtuvan erityisen helposti kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa. Syy ylireagointiin on usein se, että toimistoprosesseissa ei ole käytössä mitattavia toleransseja, joiden avulla toiminnassa tapahtuvia muutoksia voitaisiin seurata ja suhteuttaa niiden merkityksiä keskenään. Toimistoprosesseille on ominaista, että työvaiheet ovat sellaisia, joiksi ne ovat aikojen kuluessa muodostuneet. Todellisuudessa toleransseja on toimistoprosesseissakin olemassa. Mitattavia toleransseja ovat muun muassa toi-

mitusvarmuus, palvelun laatu, työviihtyvyys sekä toiminnan kustannukset. (Salomäki 1999: 311.)

Toimitusvarmuutta kehitettäessä tulee mitata, miten hyvin luvatut toimitusajat toteutuvat ja mitkä ovat todelliset toimitusajat. Tuloksen kehittämiseksi työvaiheiden järjestystä ja sisältöä tulee muuttaa tai poistaa turhat työvaiheet. (Salomäki 1999: 62.) Tekniikan osuudesta työviihtyvyyteen Salomäki (1999: 311) toteaa seuraavaa: ”Tekniikan tuomat muutokset otetaan käyttöön, mutta kokonaisvaltaista kehittämistä ei samassa yhteydessä välttämättä tehdä.” Hänen mukaansa toimimaton tekniikka heikentää voimakkaasti toimiston suorituskykyä, työmotivaatiota ja ilmapiiriä (1999: 62).

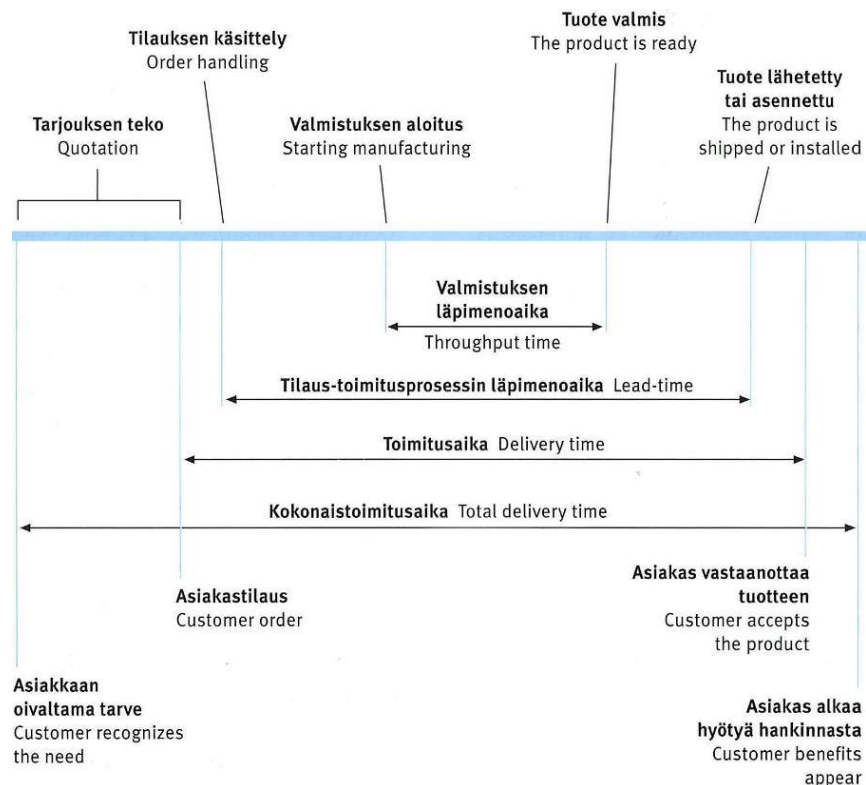
Henkilöstön työviihtyvyyttä ja sen vaihteluja voidaan mitata poissaolojen, tehdyn työn ja tekemättömän työn määrällä (Salomäki 1999: 61). Toimitoissa työskentelevien henkilöiden yhteistyökyky vaikuttaa merkittävästi toimintaan ja toiminnan tuottavuuteen (Salomäki 1999: 311). Myös tiedonkulun paraneminen ja nopeutuminen tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa parantaa toimintaedellytyksiä ja työviihtyvyyttä (Salomäki 1999: 61).

Yhteenvedona voidaan todeta, että toimistoprosessientuottavuuden parantamiseksi tarvitaan ammattitaitoisia ihmisiä ja heidän käyttöönsä oikeaa tekniikkaa sekä asianmukaisia tietojärjestelmiä.

2.4.2. Toimitusaika

Toimitusaika on keskeinen osa toimitusvarmuuden mittaamisesta. Toimitusaika koostuu useista osista, joita ovat tilauksen käsittelyn läpimenoaika, valmistuksen läpimenoaika, kuljetusaika, asiakkaalla tavaran vastaanoton läpimenoaika sekä eripituiset odotusajat edellisten vaiheiden välissä. (Sakki 2003: 150 - 151.)

Kuvassa 10 on määritelty toimitusprosessiin liittyviä läpimenoaikoja. Kokonaistoimitusaika kattaa kaiken asiakkaan tarpeen oivaltamisen ja asiakkaan hankinnasta hyötymisen välillä. Toimitusajalla tarkoitetaan aikaa tarjouksen valmistamisen ja tuotteen vastaanottamisen välillä. Tilaus-toimitusprosessi puolestaan sisältää työvaiheet tilauksen käsittelystä valmiin tuotteen lähettämiseen, ja valmistuksen läpimenoaika nimensä mukaisesti tuotteen valmistamisen työvaiheet. (Laamanen & Tinnilä 2002: 44.)



Kuva 10. Läpimenoaikoja toimitusprosessissa. (Laamanen & Tinnilä 2002: 44)

Tilauksen läpimenoaika saadaan laskettua kun tilauksen käsittelyyn kuluva nettotyöaika jaetaan tilausten lukumäärällä. Jotta tulokseksi saataisiin luotettava vastaus, on tilausten käsittelyyn kuluva aikaa tarkasteltava tarpeeksi usean tilauksen kohdalla. Nettotyöajan voi käsittää laajasti huomioimalla siihen sekä myyjien työajan että laajasti koko asiakaspalveluun, pakkaamiseen ja lähettämiseen kuluvan ajan. Jonkin tietyn toiminnon tehokkuutta tarkasteltaessa tulee nettotyöaikaan huomioida vain tarkasteltavan toiminnon käyttämä aika. (Sakki 2003: 56.)

2.4.3. Tietojenkäsittely ja kommunikointi

Yhteistyökyvyllä, yhteydenpidolla, tietoyhteydellä ja markkinointiviestinnällä tarkoitetaan asiakkaan mahdollisuutta pysyä perillä toimituksen vaiheesta ja aikataulusta. Kun muutoksista tiedotetaan asiakasta tarpeeksi ajoissa ja lisäksi myyjä valvoo toimituksia asiakkaan puolesta, herää kysymys, voiko asiakas luopua koko toimitusprosessin valvonnasta. (Sakki 2003: 160.)

Jotta vastaus voisi olla myöntävä, jokaista tavarahan liikahdusta joudutaan seuraamaan ja tietoa välittämään paljon. Tietojenkäsittelyn ja tiedonsiirron kehittäminen on vähintään yhtä tärkeää kuin uusien tekniikoiden hyödyntäminen tavaroita käsiteltäessä ja kuljetettaessa, sillä nopea ja virheetön tiedonkulku on edellytys nopealle ja oikealle tavarantoimitukselle. (Sakki 2003: 171.)

Tuotteen tai palvelun tuottamiseen kuluhan ajan lyhentämisen voidaan todeta olevan kaikin tavoin järkevää, sillä asiakkaan kokemuhan paremman palvelun lisäksi suoria vaikutuksia koituu muun muassa pienempien kustannusten ja paremman toiminnan laadun muodossa (Åkerberg 2006: 23).

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kahden ihmisen mukanaolo tiedonsiirrossa hidastaa prosessia ja syntyvä aikaviive on kustannustakin suurempi haittatekijä (Sakki 2003: 181). Toisin sanoen tiedonkulku tilaus-toimitusketjun eri työvaiheiden välillä pitäisi pyrkiä automatisoimaan mahdollisimman pitkälle.

”Tilausten manuaalinen käsittely lisää myös virheiden määrää: työajasta jopa kolmannes saattaa kuluhan pelkästään erilaisten virheiden korjaamiseen” kirjoittaa Sakki (2003: 181). Tiedonvälitystä ja käytettäviä tietojärjestelmiä kehittämällä käsittelyyn kuluhan aikaa voidaan nopeuttaa merkittävästi.

Yhtenä ratkaisuna tiedonkulun nopeuttamiseen voidaan käyttää etäsyöttöä. Etäsyötöllä tilaus-toimitusprosessissa tarkoitetaan sitä, että ostaja kirjaa tilauksen suoraan myyjän tietojärjestelmään. Näin tilauksen käsittelyyn kuluhan inhimillisen työpanoksen määrä puolittuu. Tilauksen käsittelyajan nopeutumisen lisäksi etäsyöttö vähentää virheitä. Sakin (2003: 181) mukaan se soveltuu käytettäväksi erityisen hyvin tilanteeseen, jossa ostotarpeet ovat satunnaisia ja ostettavat tuotteet usein erilaisia.

Etäsyötön ja automatisoidun tiedonkulun ohella ei kuitenkaan tule unohtaa toimivan asiakaspalvelun merkitystä. Ihmisten tavoitettavuudesta huolehtiminen on tärkeää silloinkin, kun kyseessä on jokin muu yksikkö tai osasto kuin päätoiminen asiakaspalvelu. (Salomäki 1999: 62.)

5. Johtopäätökset

5.1. Lähtökohta

Opinnäytetyön aihetta määriteltäessä SMC UHM:n Tampereen tehtaassa tilauksen käsittelyprosessi oli määritelty ja kuvattu ainoastaan karkealla tasolla. Tilauksen käsittelyprosessin läpimenoaika tilauksen vastaanottamisesta tilauksen vahvistamiseen vaihteli vajaasta vuorokaudesta reiluun vuoteen. Näin ollen opinnäytetyön aiheeksi määriteltiin ”Tilausvahvistus 24 tunnissa”. Tehtäväksi annettiin selvittää tilauksen käsittelyprosessin työvaiheet, niihin liittyvät pullonkaulat sekä tekijät, joiden toteutuessa tilaus olisi mahdollista vahvistaa 24 tunnin kuluessa vastaanottamisesta.

5.2. Toimenpiteet

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä (luku 2) käytetty prosessijohtaminen tuki hyvin toimeksiantoa. Ennen toimeksianto-osuuteen (luvut 3 ja 4) paneutumista kirjoittaja perehtyi monipuolisesti ja syvällisesti prosessijohtamisen kirjallisuuteen ja aiheeseen liittyviin artikkeleihin. Näin ollen kirjoittaja pystyi soveltamaan oppimaansa prosessijohtamisenteoriaa työstäessään toimeksianto-osuutta.

Toimeksianto-osuutta tehdessään kirjoittaja perehtyi jo olemassa olevaan toimeksiantajan tilaus-toimitusprosessia käsittelevään dokumentaatioon. Lisäksi kirjoittaja haastatteli yhteensä kahdeksaa toimeksiantajan palveluksessa työskentelevää henkilöä. Dokumentaation, haastattelujen sekä omakohtaisen kokemuksen pohjalta kirjoittaja laati toimeksianto-osuuden sisällön.

5.3. Tulokset

Opinnäytetyön luvussa 3 on kuvattu UHM-asiakassegmentin tilauksen käsittelyprosessi sekä tarkasteltu tilauksen käsittelyyn Tampereen tehtaalla osallistuvien sidosryhmien toimintamalleja sekä tiedonkulkua sidosryhmien välillä. Tarkan prosessikuvauksen pohjalta on laadittu tilauksen käsittelyprosessin työvaiheita havainnollistava kuva (Kuva 19).

Luvussa 4 on esitelty tilauksen käsittelyyn liittyvät viisi kriittisintä tekijää sekä kuvaus siitä, kuinka tilauksen käsittelyprosessi kehittyisi kriittisten tekijöiden toteutuessa. Kriittisten tekijöiden pohjalta on laadittu kuva (Kuva 21), joka havainnollistaa tilauksen käsittelyprosessin työvaiheita

kriittisten tekijöiden toteutuessa. Lisäksi luvussa 4 on pohdittu kriittisten tekijöiden vaikutuksia muun muassa tilausten läpimenoaikaan sekä tilattujen tuotteiden toimitusvarmuuteen.

5.4. Työn tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyö antaa lukijalleen vastauksen, kuinka SMC UHM:n tilaus-toimisto Tampereen tehtaalla voisi vahvistaa tilauksen 24 tunnin kuluessa vastaanottamisesta. Näin ollen opinnäytetyö saavuttaa toimeksiantajan asettaman tavoitteen. Myös työn kokonaistavoite täyttyy, sillä toimeksiantaja voi työn pohjalta suunnitella konkreettisia toimenpiteitä tilauksen käsittelyprosessin kehittämiseksi.

Lähteet

Kirjallisuus

Hannus, Jouko 1997. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo, HM&V Research.

Karlöf Bengt, Helin Lövingsson Fredrik 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki, Edita.

Kiiskinen Satu, Linkoaho Anssi & Santala Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki, WSOY.

Laamanen Kai, Tinnilä Markku 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. 3. uudistettu painos. Helsinki Metalliteollisuuden kustannus.

Laamanen Tomi, Kamensky Mika, Kivilahti Terhi, Kosonen Paavo, Laine Kalle & Lindell Martin 2005. Strategisen johtamisen käsitteet: englanniksi ja suomeksi. Helsinki, WSOYpro.

Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki, Kauppa-kaari.

Pulkkinen Matti, Rajahonka Mervi, Siuruainen Riikka, Tinnilä Markku & Wendelin Robert 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot. Helsinki, Teknologiateollisuus.

Sakki, Jouni 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B-prosessi. Espoo, Jouni Sakki Oy.

Salomäki, Rauno 1999. Hyödynnä SPC: Suorituskykyiset prosessit. Helsinki, Metalliteollisuuden kustannus.

Smith Howard, Fingar Peter 2003. Business Process Management - The Third Wave. Tampa (Fla.), Meghan-Kiffer Press.

Åkerberg, Pertti 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki, Talentum.

Artikkelit

Customer Satisfaction: The Prime Concern of Your Business and the Critical Component of Its Profitability [online] [viitattu 27.10.2007]

www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/customer_satisfaction.html

Elinkeinoelämän keskusliitto EK - Yritysstrategiafoorumi 14.6.2006. Liiketoimintaosaaminen – mikä muuttuu? [online] [viitattu 10.9.2007]
www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/140606_liiketoimintaosaaminen.pdf

Enterprise Business Process Management (EBPM) - Modern Enterprise-wide Systems Approach to BPM [online] [viitattu 27.10.2007]
www.1000ventures.com/business_guide/ebpm.html

European Central Bank 2007. Monthly Bulletin: October [online] [viitattu 27.10.2007] www.ecb.int/pub/pdf/mobu/mb200710en.pdf

International Mining 2005. Industry Outlook: 2006 Prospects [online] [viitattu 6.9.2007]
[www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid/2dfc79187e1b81f98525700b00792994/\\$file/0805intlmining.pdf](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid/2dfc79187e1b81f98525700b00792994/$file/0805intlmining.pdf)

iSixSigma 2007. Benchmarking - Uncovering Best Practices and Learning from Others [online] [viitattu 6.11.2007]
www.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=http://www.prosci.com/benchmarking.htm

Jim Owens 2007. Matrix Organizations, What Are They? [online] [viitattu 6.11.2007] www.approvedarticles.com/Article/Matrix-Organizations--What-Are-They-/5025

PricewaterhouseCoopers 2005. Mine* enter the dragon - review of global trends in the mining industry 2004 [online] [viitattu 6.9.2007]
www.pwc.com/gx/eng/about/ind/mining/enter-the-dragon.pdf

Sandvik-intranet [online] [viitattu 26.9.2007] home.sandvik.com

Sandvik-internet [online] [viitattu 26.9.2007] www.sandvik.com

Sandvik Materials Technology -internet [online] [viitattu 26.9.2007]
www.smt.sandvik.com

Sandvik Mining and Construction -internet [online] [viitattu 26.9.2007]
www.miningandconstruction.sandvik.com

Sandvik Mining and Construction -intranet [online] [viitattu 26.9.2007]
home.smc.sandvik.com

Muut lähteet

Yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu materiaali

Sales Tools order -malli: Sales Tools Forecast / Closed Deals Database.
Liite 2.

SMC UHM 2007: FOD – Forecast-Order-Delivery Processes.
FOD_Process.ppt

SMC UHM 2007: FOD – Forecast-Order-Delivery Guidelines.
FOD_Guidelines.ppt

Haastattelut

Heikkinen Pentti, Piira Pauliina. Sandvik Mining and Construction Oy.
Haastattelu 25.10.2007. Tampere.

Kouhia Anssi, Lyytikäinen Pertti. Sandvik Mining and Construction Oy.
Haastattelu 12.10.2007. Tampere.

Känsäkoski Päivi, Piira Pauliina. Sandvik Mining and Construction Oy.
Haastattelu 16.10.2007. Tampere.

Laukkanen, Pirjo. Sandvik Mining and Construction Oy. Haastattelu
17.10.2007. Tampere.

Piira, Pauliina. Sandvik Mining and Construction Oy. Haastattelu
28.9.2007. Tampere.

Piira, Pauliina. Sandvik Mining and Construction Oy. Haastattelu
7.11.2007. Tampere.

Piira Pauliina, Pyykkö Elina. Sandvik Mining and Construction Oy. Haas-
tattelu 10.10.2007. Tampere.

Stenström, Peter. Sandvik Mining and Construction Oy. Haastattelu
8.11.2007. Sähköpostitse.

Liitteet

Liite 1. Termit ja lyhenteet

CNS	Construction -asiakassegmentti CNS on yksi SMC:n viidestä asiakassegmentistä. CNS:n kohde-ryhmänä ovat pääasiassa maan- ja kallionrakennusurakoitsijat
CPE	Current Product Engineering CPE on nykytuotesuunnitteluosasto, joka keskittyy nykyisten tuotteiden edelleen suunnitteluun
FOD	Forecast-Order-Delivery FOD tarkoittaa UHM:n omaa tilaus-toimitusprosessia, joka alkaa myynninennustamisesta ja päättyy tuotteen elinikäiseen tukeen
NPD	New Product Development NPD on uustuotesuunnitteluosasto, joka keskittyy uusien tuotteiden suunnitteluun
SMC	Sandvik Mining and Construction SMC on yksi Sandvikin viidestä liiketoiminta-alueesta
SOR	Special Option Request SOR tarkoittaa prosessia, joka käsittelee erikoisvarustekyselyt ja päättää hyväksytäänkö vai hylätäänkö kysely
UHM	Underground Hard Rock Mining -asiakassegmentti UHM on yksi SMC:n viidestä asiakassegmentistä. UHM:n kohde-ryhmänä ovat pääasiassa kaivosyhtiöt