

Heikki Tuure

Pk-yrityksen sisäisten toimintojen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

24.11.2016

Tekijä Otsikko	Heikki Tuure Pk-yrityksen sisäisten toimintojen kehittäminen
Sivumäärä Aika	47 sivua 24.11.2016
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	Esa Väänänen, tutkintovastaava Mikko Marja-aho, toimitusjohtaja
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa pk-yrityksen – pikemminkin mikroyrityksen – sisäisiä toimintoja, jotka tarvitsevat kehittämistä ja tehostamista, ja viedä parannettuja toimintoja yrityksen käytäntöihin. Yrityksen liikevaihto ja henkilöstön lukumäärä ovat kasvaneet edellisten vuosien aikana, mistä johtuen kehitysprojektit ovat saaneet väistyä henkilöstön resurssien ollessa täysin käytössä toimeksiantojen toteutuksissa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä kehittämistehtävässä oli toimintatutkimus, jonka vaiheista olivat käytössä kehitettävien kohteiden valinta, teorioiden valinta, tutkimuskysymysten määrittely, ja tulosten esittely. Viitekehikseksi valittiin Business Process Improvement -malli, joka painottaa olemassa olevien prosessien parantamiseen. Strategia- ja strategiatyöskentelyn teoriat avasivat vaihtoehtoja ja näkemyksiä pk-yrityksen hallitustyöskentelyyn.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena yrityksessä on luotu strategiatyön käytännöt ja tavoitteet hallitustyöskentelylle. Strategiatyö nähdään jokapäiväisiin työtehtäviin vaikuttavalta jatkuvan parantamisen periaatetta toteuttavalta toiminnalta. Budjettityöskentely on sisällytetty yrityksen hallituksen tehtäviin, ja budjetointi on liitetty taloushallinnon raportteihin. Ohjelmistoprojektin tuloksena toimeksiantojen suunnittelu, hallinta ja seuranta ovat tarkentuneet. Ulkoisesti auditoidun laatujärjestelmän rakentaminen on aloitettu. Yritys on liittynyt tilaavastuu.fi -raportointiin, mikä yksinkertaistaa lakisääteisten velvollisuuksien täyttämisen osoittamista tarjouspyyntöihin vastattaessa.</p> <p>Kehittämistyö osoittautui tarpeelliseksi ja vaikuttavuudeltaan merkittäväksi. Jatkuvan kehittämisen periaate sopii pienyrityksen liiketoimintamalliin. Päätökset ja muutokset voidaan tehdä nopeasti. Yrityksissä johdon tärkeimpiä tehtäviä on liiketoimintasuunnitelman toteutuksen seuraaminen ja suunnitelman päivittäminen. Sisäisten toimintojen kehittämisen tulisi olla kaikille pk-yrittäjille luonteva ja palkitseva toimintatapa.</p>	
Avainsanat	pk-yritys, mikroyritys, sisäiset toiminnot, strategiatyöskentely

Author Title	Heikki Tuure Developing Internal Operations in SME
Number of Pages Date	47 pages 24.11.2016
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructors	Esa Väänänen, Senior Lecturer Mikko Marja-aho, Managing Director
<p>The objective of this Master's thesis was to find and improve a micro-sized company's internal operations which have been neglected due to strong growth during past years. Day-to-day activities have been keeping the personnel and the management occupied. Strategic management has not been prioritized high enough. Activating the board of the company to gain competitive advantage against competitors was one important target in the present study.</p> <p>The methodological approach of the thesis was action research, the phases used were selecting a focus, choosing theories, specifying research questions and reporting results. The main frame of reference in the study was Business Process Improvement, which is a tool for continuous improvement. Strategy theories and theories about boards provided alternatives for company's board practices.</p> <p>The idea and practices of continuous improvement was taken to the company's procedure, and this is set to be the leading guideline in strategic management. It was decided to base the perception of strategic management more on practice and less on theory. Along the new software, the level of resource planning and monthly reports increased considerably. Due to the Master's thesis a series of improvements were started. Starting from the next financial year, monthly reports will show deferrals as well as comparisons between actualized and budgeted results. The quality system program will be publicly validated. The company joined in The Reliable Partner service.</p> <p>The study proved its necessity, and its impact is significant. The principle of continuous improvement cycle is suitable for business of small and middle-sized enterprises with low organizational structure. Decisions and changes can be made on the spot. Generally, the management of each company is responsible for the chosen business plan and its monitoring. All the entrepreneurs of small and middle-sized enterprises should feel that developing internal operations is both natural and rewarding.</p>	
Key words	SME, internal operations, strategy planning, budgeting

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistehtävän lähtökohta	2
3	Tutkimusongelma- ja kysymykset	4
3.1	Tutkimusongelman määrittely	4
3.2	Tutkimuskysymykset	5
3.3	Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit	6
4	Tutkimusmenetelmä	6
4.1	Toimintatutkimus	6
4.2	Aineiston tiedonkeruumenetelmät	8
5	Teoreettinen viitekehys	9
5.1	Prosessi – projekti -määrittelyjä	9
5.2	Business Process Re-engineering (BPE)	11
5.3	Business Process Improvement (BPI)	12
5.4	Jatkuva parantaminen	14
5.5	Pk-yrityksen strategiatyö	17
5.6	Hallitustyöskentely	25
5.7	Budjetointi pk-yrityksessä	26
5.8	Suorituskyky ja tuottavuus	29
5.9	Asiakasuskollisuus tuloksen tekijänä	31
5.10	Muutoksen johtaminen	33
5.10.1	Muutoksen teoreettinen viitekehys	33
5.10.2	Muutoksen toteuttaminen kehitystyössä ja muutoksen viestintä	37
6	Kehittämistehtävän tulokset	38
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	41
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	41
7.2	Viitekehyksen soveltuvuus ja käyttö kehittämistehtävässä	42
7.3	Jatkotoimenpiteet	43
7.4	Itsearviointi	43
7.5	Pohdinta	44
	Lähteet	46

1 Johdanto

Pienten ja keskisuurten yritysten sisäisten toimintojen miettiminen ja kehittäminen eivät välttämättä ole yrityksissä tehtävien töiden listalla kovinkaan korkealla, jos ylipäänsä ovat listalla. Aika kuluu velvoitteiden ja sitoumuksien täyttämiseen. Strategiapohdinnat koetaan kuuluvan suuremmille yrityksille johdon kabinetteihin. Kuitenkin kaikille yrityksille yhteinen tavoite on toiminnan kannattavuus, tuloksen tekeminen ja yrityksen jatkuvuuden turvaaminen. Pk-yritysten on huolehdittava kilpailukyvyvystään, ja oltava joustavia vastaamaan muutoksien aiheuttamiin haasteisiin.

Palvelu- ja asiantuntijatoimialalla toimivien mikroyritysten kulurakenteessa on henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta usein huomattavan korkea, harvinaisia eivät ole 60–70 prosentin osuudet. Erilaisissa projekteissa on tärkeää pysyä budjetoiduissa tunneissa, koska ylimääräisistä käytetyistä tunneista asiakas ei maksa, vaan tappio näkyy suoraan yrityksen tuloksessa. Keskituntihinta ja laskutusaste ovat asiantuntijayritykselle erittäin käyttökelpoisia tunnuslukuja.

Yhteinen piirre useimmille yrityksille on se, että yrityksen tuotteet tai palvelut myydään asiakkaalle. Myös asiakkaan kannattavuuden tulisi siksi olla yrityksen strategisten tavoitteiden joukossa korkealla. Asiakasuskollisuuden tärkeyttä yrityksille ei ole perinteisesti painotettu niin paljon kuin tuloksen parantamiseen kohdistuvia toimia. Jos yrityksellä on vain harvoja asiakkaita pienellä markkina-alueella, on suorastaan elintärkeää pitää kiinni heistä niin hyvin kuin mahdollista. Tämä vaatii asiakkailta saatujen toimeksiantojen moitteetonta ja laadullisesti toistuvaa toteutusta.

Kohdeyrityksen esittely

Tilakonsultit TM2 Oy on vuonna 2005 toimintansa aloittanut julkisen sektorin tilahallinnon suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviin erikoistunut yritys. Asiakkaille tarjottavat ratkaisuvaihtoehdot auttavat kytkemään yhteen päättäjiä, toimitilahallinnon ja palvelutuotannon näkökulmat.

Julkisyhteisöjen rakennushankkeissa yritys palvelee kilpailutuksen valmistelemissä tehtävissä, suunnittelussa, teknisten ja kaupallisten asiakirjojen laadinnassa sekä hankintailmoituksen tekemisessä. Tyypillisiä asiakirjoja ovat esimerkiksi

- asemapiirustus
- rakennustapaselostus
- tilaohjelma
- urakan tehtäväluettelo
- kilpailuohjelma
- pisteytystaulukko
- toteutusaikataulu.

Kiinteistökartoituksessa inventoidaan määritetty kiinteistökanta, muodostetaan yleiskuva sen teknisistä, toiminnallisista ja taloudellista haasteista ja kehitystarpeista. Hankkeessa kerättyä tietoa tilaaja käyttää suunnitellessaan taloudellisten resurssien järkevää ja kustannustehokasta käyttöä.

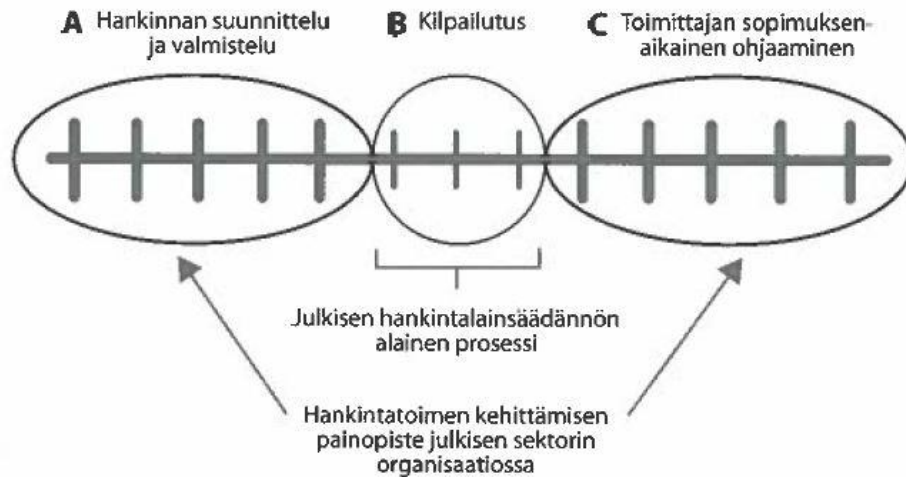
Arkkitehtisuunnittelua toteutetaan asuinrakennuskohteissa yhteistyössä kohteet tilaelementeistä valmistavan yrityksen kanssa. Suunnittelupalvelu kattaa tarvittavien selvitysten tekemisen ja viranomaisneuvottelut esimerkiksi rakennusvalvonnan kanssa rakennusluvan hakemiseen saakka.

Yrityksen toimitilat sijaitsevat Helsingissä Kalasatamassa, ja yrityksessä työskentelee vakituksessa työsuhhteessa seitsemän henkilöä.

2 Kehittämistehtävän lähtökohta

Yrityksen liikevaihto ja henkilöstön määrä on ollut viime vuosien aikana kasvu-uralla, mikä on osaltaan johtanut siihen, että yrityksen kehittäminen on jäänyt liian vähälle huomiolle. Pitkäaikaiset ja vaativat toimeksiannot ovat pitäneet henkilöstön johtoa myöten täystyöllistettyinä.

Yrityksen toimeksiannot julkisyhteisöiltä ovat kuvion 1 mukaisesti jaoteltuina laajenneet koskemaan kaikkia kolmea Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2012, 404) esittämää painopistealuetta. Aikaisemmin yritys toimi hankinnan suunnittelun ja valmistelun sekä kilpailutuksen tehtävissä.



Kuvio 1. Hankintaprosessin hallinnan kehittämisen painopistealueet julkisen sektorin organisaatioissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 404).

Yrityksen toimiminen hankintayksiköiden toimeksiannoissa vaatii hankintalain tunteamista, mikä on huomioitava sekä toimeksiantojen suorittamisessa että yrityksen omissa tarjouksissa. On pystyttävä tekemään selkeä ero tavara- ja palveluhankintojen sekä rakennusurakoiden välillä. Hankintalakia sovelletaan eri hankintaluokittelujen välillä eri tavalla. Väärä luokittelu on virhe, ja saattaa johtaa tarjouskilpailun uudelleen järjestämiseen. (Pohjonen 2013, 16.)

Toimintaympäristön muuttuessa kohti useampia, samaan aikaan kestoaltaan ja laskutukseltaan pienempiä projekteja, on projektinhallinnan tärkeys korostunut uudella tavalla. Projekteista, resursseista, niiden saatavuudesta ja tuotettavuudesta sekä tilauskannasta tulisi saada selkeitä ja havainnollisia raportteja. Myös taloushallinnon raportoinnin tulisi olla informatiivisempi. Yrityksen on jättänyt käyttämättä budjetoitua talouden hallinnan ja suunnittelun työkaluna.

Yrityksellä on ollut käytössä oma sisäinen laatujärjestelmä, mutta tarjouspyynnöissä yhä useammin edellytetään yrityksellä olevan ulkoisesti auditoitu laatujärjestelmä. Haasteena on ollut löytää raskaiden laatujärjestelmien joukosta palveluja tuottavalle asiantuntijayritykselle sopiva järjestelmä.

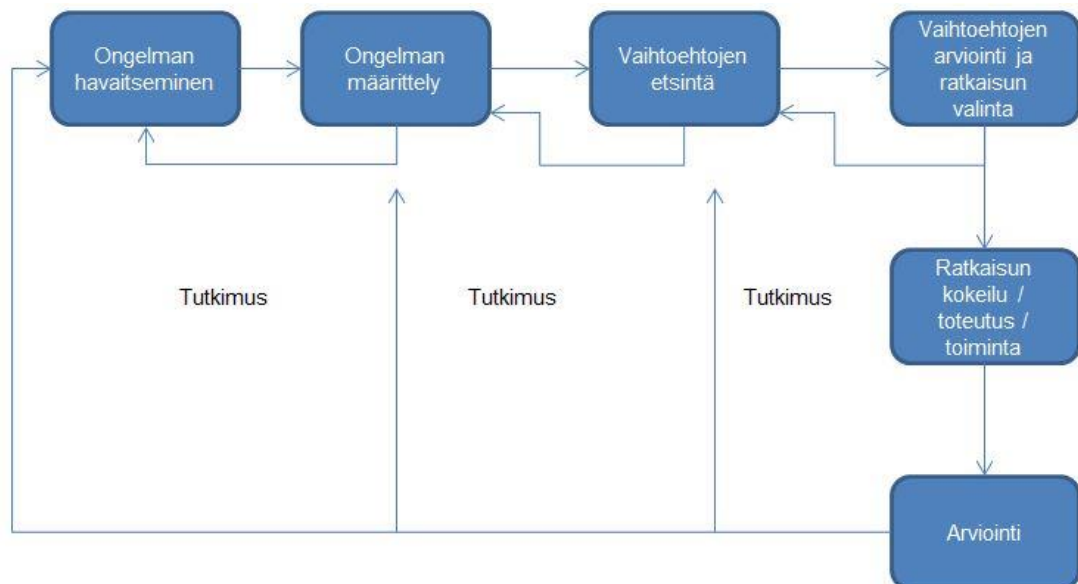
3 Tutkimusongelma- ja kysymykset

3.1 Tutkimusongelman määrittely

Kehittämistyön kohteena olevan tutkimusongelman määrittelyssä voidaan käyttää Kananen (2014, 35) esittämää ongelman määrittelykaaviota (kuvio 2).

Kehittämistyön edellytys on kehitettävän kohteen määrittämisen ja nimeämisen. Kehittämiskohteita on yrityksissä yleensä useita, haasteena on ongelmien priorisointi. Kohteen nimeämisen jälkeen määritellään ongelma mahdollisimman tarkasti. Tähän vaiheeseen on varattava tarpeeksi aikaa, koska tämä vaihe vaikuttaa koko kehitystyön onnistumiseen. (Kananen 2014, 36.)

On tärkeää selvittää ongelman syntymiseen johtaneet syyt, pelkkä ongelman toteaminen ei riitä. Ongelman ratkaisujen löytämiseen ja päätöstentoon tueksi voidaan tarvita tutkimuksen tuottamaa tietoa. Tutkimusta voidaan tarvita ongelman määrittelyn eri vaiheissa (Kananen 2014, 36.)



Kuvio 2. Ongelman määrittely. (Kananen 2014, 35.)

Tutkimustarvetta määrittelevät ongelma, tarvittava tieto ja sen saatavuus. Tutkimusmenetelmä voidaan käyttää kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusta. (Kananen 2014, 36.)

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen onnistumisen kannalta olennainen osa on tutkimusongelman määrittäminen, ja määrittämisen jälkeen ongelman muuttamisen tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymyksillä tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi ja poistamiseksi. (Kananen 2014, 36.)

Tutkimusprosessissa esitetään oikein kohdistettuja kysymyksiä, esimerkiksi: mikä on ongelma – mitä pitää tehdä tai mitä tietoa tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi. Ongelman määrittely ei yksin riitä, vaan oleellista on määrittelyn perusteella saatavat tutkimuskysymykset. (Kananen 2014, 36.)

Ongelmasta tutkimuskysymykseksi

Tutkimusperustan muodostaa tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset. Tutkimus edellyttää sekä tutkimuskysymyksen että sen määrittelyn. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksessä tulee ilmetä toiminta. Tutkimuskysymysten ei tarvitse olla koko prosessin ajan samat, vaan ne voivat muuttua ja täsmentyä siten, että lopullinen tutkimuskysymys on aivan toinen. Laadulliselle tutkimukselle, jossa tiedon keruu ja analysointi ovat samanaikaisia, on tyypillistä joustavuus tutkimuskysymysten asettamiselle. (Kananen 2014, 44.)

Yrityksessä on useita sisäisiä toimia, joita on syytä tutkia. Yrityksen strategia ja hallitus-työskentely on ollut jäsentymätöntä ja ilman selkeitä tavoitteita asettavaa toimintaa. Hallituksen pakolliset osakeyhtiölain mukaiset kokoukset pidetään, suunnitelmallisempaa toimintatapaa tarvitaan.

Projektihallinnan tullessa tärkeämmäksi joudutaan tutkimaan ohjelmistovaihtoehtoja olemassa olevien järjestelmien korvaajaksi. Usean eri ohjelmiston käyttäminen ei ole pienyrityksessä tarkoituksenmukaista, eivätkä ohjelmistojen rajapinnat kommunikoi niin sujuvasti kuin ohjelmistokauppiat lupailevat. Yrityksen taloudellisen tilanteen raportit eivät ole olleet tarpeeksi informoivia, esimerkiksi jaksotukset ja budjettivertailu puuttuvat.

Tarjoustyöskentely on lisääntynyt, mikä tarkoittaa laskuttamattoman työn lisääntymistä. Tarjouspyyntöihin vastaamisen tulisi olla tehokasta ja muodoltaan yhtenäistä. Asiakirjojen laadintaan tulisi löytää uusia ja nopeampia tapoja.

Sisäinen laatujärjestelmä ei yhä useammin riitä täyttämään tarjouspyynnöissä esitettyjä vaatimuksia, vaan yrityksellä tulee olla hyväksytyt toimijan auditoima järjestelmä. Laatujärjestelmä ei ole itsetarkoitus, vaan antaa yritykselle hyvän tilaisuuden käydä läpi ja dokumentoida omia sisäisiä prosesseja. Lisäksi ulkoinen auditointi saattaa löytää sellaisia poikkeamia yrityksen toiminnoissa, joita ei itse välttämättä huomaa lainkaan.

Tutkimuskysymyksiksi määriteltiin:

- Saadaanko yrityksen strategia- ja hallitustyöskentelylle uusi malli toimia?
- Voidaanko projektinhallintaan saada yrityksen tarpeisiin sopiva ohjelmistotyökalu?
- Saadaanko taloudellisten raporttien sisältöä informatiivisemmaksi?
- Löytyykö pienyritykselle sopiva laatujärjestelmä?

3.3 Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit

Asiantuntijayrityksen kannattaa ja täytyy kannattavan ja kilpailukykyisen liiketoiminnan varmistamiseksi seurata keskituntihintaa ja henkilöstön laskutusastetta. Keskituntihinta kertoo, kuinka monta euroa per tunti on saatu asiakkaalle tehdystä palvelusta laskutettavaa. Käyttöaste kuvaa kuinka monta prosenttia työntekijöiden työajasta on käytetty asiakkaalta laskutettavaan työhön. Näillä kahdella tunnusluvulla voidaan seurata yrityksen tulosta ja kehittymistä. Kvalitatiivisilla mittareilla todetaan, onko muutos tai kehittäminen toteutunut.

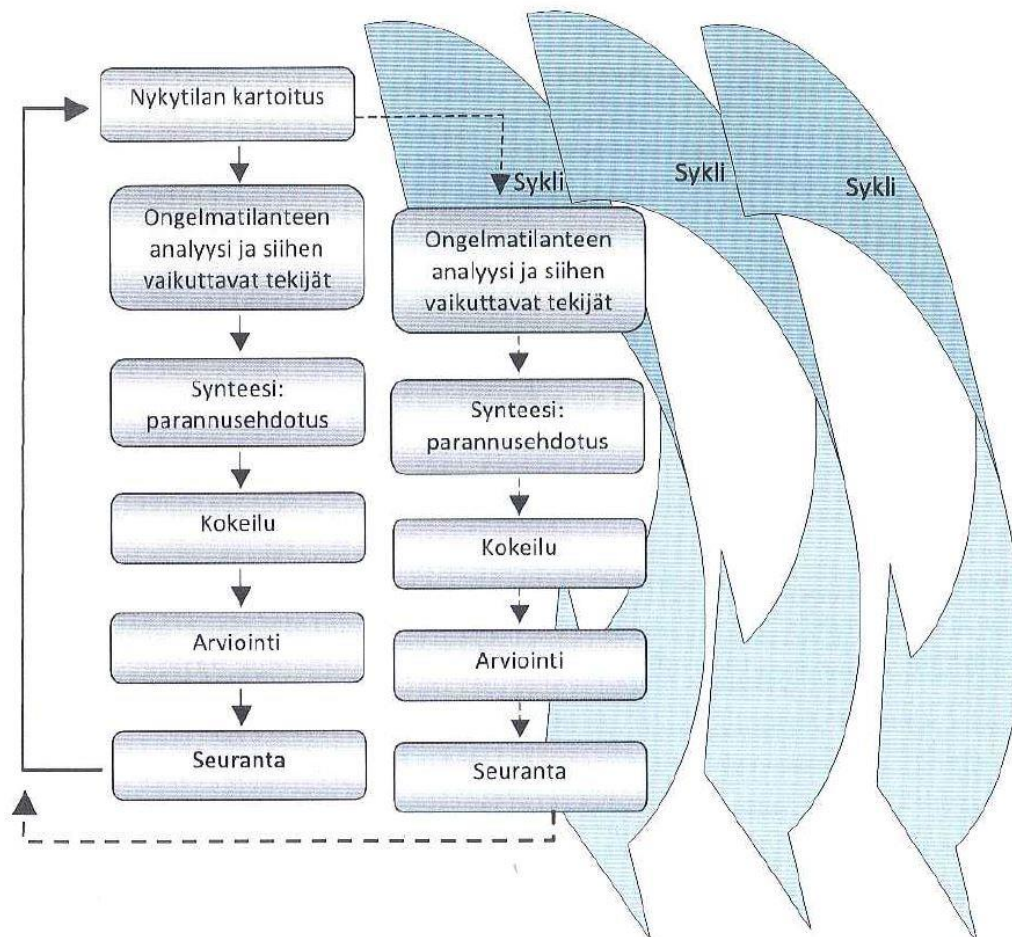
4 Tutkimusmenetelmä

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää, koska toimintatutkimus ei ole vain yksi tutkimusmenetelmä, vaan joukko tutkimusmenetelmiä. Parempi tapa lähestyä toimintatutkimusta on nähdä se tutkimusstrategiana, jolla kerätään tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimus voi olla samalla sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusta. (Kananen 2014, 13.)

Toimintatutkimus vs. case tutkimus

Toimintatutkimus on yksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen muoto. Toimintatutkimusta on verrattu tapaus- eli case-tutkimukseen. Toimintatutkimuksessa on case-tutkimuksen piirteitä. Tutkijan rooli erottaa toimintatutkimuksen omaksi metodiksi. Toimintatutkimuksessa tutkijalla on osa tutkittavassa ilmiössä ja tutkija on tutkittavan yhteisön jäsen. Toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan ongelma ja saada aikaan muutos, ikään kuin toimia muutosagenttina yrityksessä. Muutokset tai muutosehdotukset myös testataan käytännössä sykleissä ja vaiheittain (kuvio 3). Tutkijalta toimintatutkimus vaatii tietoa ja perehtymistä, sillä tavoitteena on muutos, sen kokeilu ja läpivieminen. Virheet tai väärät tulkinat voivat olla aiheuttaa yritykselle huomattavia vaikeuksia. (Kananen 2014, 27–28.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli. (Kananen 2014, 34.)

Toimintatutkimukselle on vaikea kuvitella tässä kehittämistehtävässä vaihtoehtoa. Itse yrityksessä työskentelevänä olen tutkittavien sisäisten toimintojen sisällä. Voin viedä

muutokset suoraan sisäisiin prosesseihin. Muutosten vaikuttavuus ja toimivuus ovat nopeasti todettavissa ja tarvittaessa muutettavissa. Henkilöstön informoiminen ja kehittäminen samassa yhteydessä on olennainen osa muutosprosessia.

Eri sisäisten toimintojen tutkimiseen liittyvät taustatiedot ovat käytettävissäni, ja osin tietoja on tarvittaessa saatavissa usean vuoden ajalta. Näin ollen voin osallistua täysipainoisesti ja täysivaltaisesti prosessien kehittämiseen.

4.2 Aineiston tiedonkeruumenetelmät

Havainnointi

Havainnointi on eräs toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä, ja sitä voidaan luokitella useilla tavoilla. Voidaan puhua suorasta ja epäsuorasta havainnoinnista, strukturoidusta ja strukturoimattomasta, inhimillisestä ja mekaanisesta havainnoinnista (Kananen 2014, 80).

Suorassa havainnoinnissa tutkija seuraa ilmiöön liittyviä tapahtumia paikan päällä niin, että muut voivat havaita havainnoinnin (Kananen 2014, 80).

Havainnoinnin avulla saadaan selville toimivatko henkilöt niin kuin sanovat toimivansa. On havaittu, että saadaan hyvin erilaista tietoa, jos verrataan ihmisten puheita ja toimintaa. Puheissa ja asennoitumisessa ollaan yhden arvomaailman kannattajia ja käytännön elämässä toisen arvomaailman vankeja (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201).

Kyselyjen ja haastattelujen avulla saadaan selville, miten tutkittavat havaitsevat, mitä ympärillä tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan selville toimivatko henkilöt niin kuin sanovat toimivansa. Tieteellinen havainnointi ei vain näkemistä, vaan tarkkailua. (Hirsijärvi & Remes & Salmivaara 2007, 207.)

Havainnointi voidaan jakaa systemaattiseen havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattinen havainnointi tehdään tarkasti rajatuissa tiloissa kuten laboratorioissa tai tutkimushuoneissa. (Hirsijärvi ym. 2007, 209–210.) Tästä syystä tekemäni havainnointi on osallistuvaa.

Tutkimuspäiväkirja

Tutkimuspäiväkirjan ylläpitäminen on eräs tehokkaimmista tapahtumien dokumentointikeinoista. Päiväkirjan täyttäjän on syytä selvittää etukäteen, mihin kerättyjä käytetään ja mitä tiedoilla tehdään. Tutkimuspäiväkirjaa voi käyttää yhtenä aineistonkeruumenetelmänä ja dokumentaationa. Päiväkirjalla on hyvä olla rakenne, sillä rakenne ohjaa kirjaamista. Päiväkirjaa voi käyttää myös itsensä arvioinnin tai reflektoinnin välineenä (Kananen 2014, 82).

Eräs mahdollinen tutkimuksen väline on tutkimuspäiväkirjan pitäminen. Ajatus, että tutkimuspäiväkirja voi toimia apuna tutkimuksen aikataulutuksessa ja se, että se voi toimia myös aineiston keruumenetelmänä ja dokumentaationa, on mielestäni hyvä. (Kananen 2014, 82.) Päiväkirjalla on oltava rakenne, sillä rakenne ohjaa kirjaamista. Päiväkirjaa voi käyttää myös itsensä arvioinnin tai reflektoinnin välineenä. (Kananen 2014, 82.)

5 Teoreettinen viitekehys

5.1 Prosessi – projekti -määrittelyjä

Prosessin kuvaus voidaan ehkä yksinkertaisimmillaan esittää muodossa: panos → prosessi → tuotos. Projekti voidaan kuvata tehtävänä tai toimena, jolla on alku ja loppu, tosin se on yksinkertaistettu määrittely projektille. Laajemmin määriteltynä projekti on kertaluontoinen, määriteltävän ajan kestävä ja toimia sisältävä pyrkimys saavuttaa asetetut tavoitteet (Maylor 2010, 4–5).

Projektin vaiheet Maylor (2010, 33) esittää neljän kohdan mallilla:

- Määrittele projekti. Kysy miksi projektia tarvitaan ja mitkä ovat projektin tavoitteet. Entä voidaanko samoihin tavoitteisiin päästä muilla keinoilla, vaihtoehtoja projektille?
- Suunnittele projekti prosessina. Käy läpi eri malleja suorittaa prosessi mahdollisimman tehokkaasti. Varaa resurssit projektiin. Kuka tai ketkä työntekijöistä ovat missäkin vaiheessa mukana? Määrittele projektin aikataulu.
- Käynnistä projekti. Johda projektia ja varmista organisaation kyky tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia.
- Kehitä projektin tulosten perusteella prosessia.

Business Process -määrittely

Business Process – liiketoimintaprosessi voidaan erottaa omaksi prosessilajiksi esimerkiksi määrittelemällä se sarjaksi toistuvia toimia, jotka käyttävät ja kuluttavat yrityksen resursseja tavoitteena saavuttaa mitattavia tuloksia ja / tai tuotteita sisäisille tai ulkoisille asiakkaille. Olennaista liiketoimintaprosessissa on se, että sen kohteena on joko sisäinen tai ulkoinen asiakas (Andersen, Bjørn 1999, 4.)

Liiketoimintaprosessit voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1. Pääprosessit ovat keskeisiä ja lisäarvoa tuovia yrityksen prosesseja. Tähän ryhmään kuuluvat prosessit vaikuttavat läpi koko tilaus-toimitusketjun.
2. Tukiprosessit eivät suoraan ole lisäarvoa tuovia prosesseja, mutta ovat välttämättömiä pääprosesseille, esimerkkinä talous- ja henkilöstöhallinto.
3. Kehitysprosessit tukevat ja auttavat tukiprosesseja nostamaan niiden suorituskykyä ja pyrkivät luomaan uusia lisäarvoa tuottavia prosesseja (Andersen 1999. 5).

Opinnäytetyön aiheena liiketoimintaprosessi, siksi määrittelyn syventämiseen on aihetta. Weske (2012, 12) esittää liiketoimintaprosessin kuvauksessa (kuvio 4) keskeisessä osassa yrityksen hallinnon ja osakkeenomistajat. Tämä ei ole yllättävää, tarvitsee vain muistella viime vuosien aikana useiden yritysten voimakkaita säästö- ja tehostamistoimenpiteitä, joita on perusteltu nimenomaan osakkeenomistajien etujen turvaamisella. Mallin mukaisia liiketoimintaprosesseja voi olla suurissa yrityksissä satoja, jopa tuhansia käynnissä yhtä aikaa, mikroyrityksessäkin useita.



Kuvio 4. Business Process lifecycle (Weske 2012, 12).

Tässä mallissa Weske (2012, 13–14) esittää, että liiketoiminnan muodon täytyy sopia yrityksen yrityskulttuuriin ja sen täytyy olla testauksen kautta osoitettu toteuttamiskelpoiseksi. Toteuttamisvaiheen tarkoitus on täyttää liiketoiminnalla asetetut tavoitteet, ja vaihe on myös koko kyseisen liiketoimintaprosessin tahtiaika. Tässä vaiheessa kerätään arvokasta dataa prosessin vaiheista. Arviointivaiheessa punnitaan kerätyn datan käyttökelpoisuutta parantaa prosessin toteutusta.

5.2 Business Process Re-engineering (BPE)

Yritykset käyttävät Business process engineering (BPE) -menetelmiä lisätäkseen asiakastytyväisyyttä nopeuttamalla lisäarvoa tuottavia prosesseja. Toimenpiteinä ovat esimerkiksi lisäarvoa tuottamattomien prosessien lopettaminen, jäljelle jäävien prosessien yksinkertaistaminen ja lisäämällä tietotekniikan osuutta lisäarvoa tuottavissa toiminnoissa. (Ulis 1993.)

Avainmittari määritellyssä liiketoimintaprosessissa on kiertoaika. Kiertoaika määritellään ajaksi, joka kuuluu asiakkaan yhteydenotosta tai tilauksesta siihen hetkeen, kun kyseinen asiakkaan tarve on täytetty tai maksettu yritykselle. Kiertoaika sisältää sekä lisäarvoa tuottavan että lisäarvoa tuottamattoman ajan. (Ulis 1993.)

Paitsi asiakastytyväisyyden lisäämistä, BPE-metodeilla tavoitteena on myös lisätä yrityksen rahoitusasemaa, kassavirtaa, henkilöstön tyytyväisyyttä, vähentää kustannuksia ja parantaa laatua. Kuulostaa ja näyttää patenttiratkaisulta, mutta vaatii organisaatiolta tahtoa ajatella rakennettaan täysin uudella tavalla, jotta tavoitteet toteutuisivat. (Ulis 1993.)

Hammer & Champy (2001, 35–38) määrittelevät neljällä avainsanalla BPE:n:

Fundamental

Yrityksen kehittämisessä on osattava kysyä oleellisimpia kysymyksiä yrityksestä ja yrityksen liiketaloudellisista toimintatavoista. Usein asioiden perinpohjainen läpikäyminen paljastaa erilaisten sääntöjen ja oletusten olevan ajastaan jäljessä, virheellisiä tai tilanteeseen sopimattomia. Re-engineering ei pidä mitään itsestään selvyytenä. Huomiota ei kiinnitetä siihen, miten on nyt, vaan fokus on siinä, miten pitäisi olla.

Radical

Radikaalisuus osana Re-engineeringiä nähdään toimintana, jossa ei tehdä pintapuolisia muutoksia tai vain puuhastella nykyisten tapojen ja rakenteiden kanssa, vaan luovutaan vanhasta.

Dramatic

Re-engineering ei ole marginaalien vähittäistä parantamista, vaan tavoite on saavuttaa suuria harppauksia yrityksen suorituskyvyssä. Jos yrityksen tulos on 10 prosenttia huonompi kuin on ollut tavoitteena, tai esimerkiksi laatutaso on laskenut 10 prosenttia, Re-engineering ei ole ratkaisu. On muita keinoja ratkaista edellä mainitut tavanomaiset liiketoimintaan kuuluvat ongelmat.

Process

Tärkein avainsanoista on prosessi. Usein yrityselämässä toimivat ihmiset keskittyvät tehtäviin, ihmisiin ja rakenteisiin, mutta eivät itse prosesseihin. Liike-elämän prosesseissa on kysymys panosten muuttamisesta tuotoiksi, jotka tuovat asiakkaille lisäarvoa.

5.3 Business Process Improvement (BPI)

Toiminnan jatkuva parantaminen on yrityselämässä yrityksen kannalta jopa elinehto. Ellei mitään kehittäviä toimia tehdä, on tyypillistä, että yrityksen suorituskyky laskee ajan kuluessa. Kerran käyttöönotetut standardit ja toimintatavat pidetään käytössä ja kunnossa minimiylläpidolla. Kehittäminen vaatii päätöksiä ja toimenpiteitä. Jos yritys ei niitä tee, jokin kilpailijoista varmasti tekee, markkinoille on kyllä halukkaita tulijoita. Lisäksi yleisesti voidaan todeta asiakkaiden vaatimuksien kasvavan, mikä edellyttää markkinoilla pysymiselle tuotteiden ja palvelujen jatkuvaa kehittämistä. (Andersen 1999, 7.)

Business Process Improvement -metodin käyttämisessä tavoitteina voidaan pitää:

- Vaikuttavuutta: tuottaako prosessi haluttuja tuloksia, ja täyttää asiakkaan tarpeen? Keskeinen tekijä tässä kategoriassa on asiakas.
- Tehokkuutta: minimoiko prosessi tarvittavien resurssien käytön? Työntekijät ovat avainasemassa prosessien tehokkuuden varmistamisessa ja ylläpitämisessä, mutta heillä täytyy myös olla edellytykset toimia siten.
- Joustavuutta: pystyykö prosessi joustamaan muuttuviin liiketoimintaympäristön tilanteisiin? (Page, Susan 2010, 7.)

BPI ei ole yksittäinen metodologia. Tony Bendell (2005, 1) kuvaa BPI:n olevan ydin, jota monet laadukkaat metodologiat toteuttavat, esimerkkeinä EFQM Excellence Model, the Deming Prize Model, Six Sigma ja Lean, jonka periaatteet ovat sovellettavissa kehitystehtävässä. Usein Lean-ajattelu liitetään jalostavaan tuotantoon, mutta myös palvelutuotannossa voidaan pyrkiä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, lyhentämään läpimenoaikoja ja tekemään oikea määrä oikeita asioita oikeaan aikaan.

Vaikka Business Process Engineering (BPE) ja Business Process Improvement (BPI) ovat osin samoilla linjoilla, on metodologioiden välillä löydettävissä selvä ero. BPI ei keskity BPE:n tavoin prosessien massiivisiin ja radikaalisiin uudistuksiin, tai jopa prosessien uudestaan keksimiseen. BPI tähtää tarkoituksella olemassa olevien prosessien hienovaraisempaan parantamiseen, tavoitteena on kuitenkin prosessien tehostuminen.

Eräs tapa verrata BPI:tä ja BPE:tä on se, että siinä kuin BPE toteutetaan organisaatiossa ylhäältä alaspäin, niin BPI yleensä toteutetaan ruohonjuuritasolta ylöspäin. Voidaan myös ajatella, että BPE-projektissa yksittäinen muutosprosessi koskee yrityksen monia toimintoja tai koko organisaatiota, BPI-projektissa kehittämiskohteet ja parannusehdotukset koskevat esimerkiksi yhtä tiimiä tai muutamia toimintoja. (Clemmer 1994.)

BPI:tä kutsutaan myös termillä Kaizen laadun jatkuvan parantamisen ympäristössä. Japanilainen Masaaki Imai on kirjoittanut, että Kaizen strategia on yksittäisistä japanilaisen kilpailukyvyyn menestystekijöistä tärkein. (Clemmer 1994.)

Kehittämistehtävänä on olemassa olevan prosessin parantaminen, tästä syystä teoreettiseksi viitekehykseksi sopii paremmin Business Process Improvement (BPI) kuin Business Process Re-Engineering (BPR), jonka mukaiset toimenpiteet vaikuttavat suunniteltuun kehittämistehtävään liian voimakkaalta.

Williamson (2004) kuvaa useimpien BPI-projektien vaiheiden kulkua:

– Vaihe 1 (Määrittele)

- päättä onko valittu kehittämiskohde sopiva BPI:lle
- kokoa projektitiimi, joka parhaiten tuntee kehittämiskohteen
- aseta dokumentoidut projektitavoitteet, esimerkiksi ROI
- tee nykyisestä tilanteesta prosessikartta tms., josta käy selvästi ilmi kehitettävä kohde

- Vaihe 2 (Mittaa)
 - kerää mittaustuloksia, jotka ovat oleellisia kehitettävää kohdetta ajatellen
 - varmista, että kerättävä data on määritelty, sopivuus ja tarkkuus varmistettu

- Vaihe 3 (Analysoi)
 - analysoi data, käytä tarvittaessa analysointityökaluja

- Vaihe 4 (Paranna)
 - tee prosesseihin tai toimintatapoihin muutokset, jotka esimerkiksi parantavat laatua, vähentävät tuotantokustannuksia, nopeuttavat kiertoaikoja tai lisäävät tuottavuutta

- Vaihe 5 (Varmista)
 - toimeenpannut muutokset on säilytettävä: houkutus tehdä niin kuin tähänkin saakka on inhimillistä

- Vaihe 6 (Dokumentoi)
 - dokumentoi projektin eteneminen, projektin lopetus ja tuottomittaukset, jaa tulokset tarvittaessa yrityksen muille osastoille

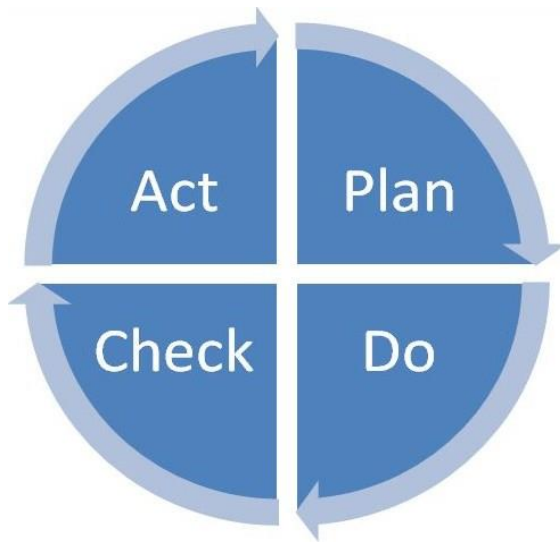
Harvard Business Review Press (2010) listaa kuusiportaisen BPI-toteutusohjelman:

1. Suunnittele: valitse kehityskohteeksi olemassa oleva prosessi, määrittele sen laajuus ja kokoa johtoryhmä.
2. Analysoi: tutki tarkasti kehittämiskohteeksi valitsemasi prosessi.
3. Määrittely: päätä, mitä muutoksia haluat prosessiin.
4. Hanki resurssit: valitse henkilöt, välineet ja muut tarvittavat edellytykset kehitystehävän toteuttamiseksi.
5. Toteuta: toimeenpane prosessin muutokset.

5.4 Jatkuva parantaminen

PDCA on käytännöllinen väline saavuttaa haastava tavoitetila. PDCA-sykliä (kuvio 5) on yleisesti kutsuttu Demingin ympyräksi, mutta on esitetty, että W. Edwards Deming on

käyttänyt alun perin Walter A. Shewhartin esittämää kuvausta ”dynaamisen, tieteellisen tiedonhankintaprosessin vaiheista” vuonna 1939. (Rother 2010, 122.)



Kuvio 5. PDCA-sykli.

1. Suunnittele (plan). Määrittely, mitä odotetaan tehtävän ja tapahtuvan. Vaihe on ennuste tai hypoteesi. Painopisteen tulee olla asiakkaiden odotusten täyttämässä, mutta yritystalouden lainalaisuuksia ei saa unohtaa.
2. Tee (do). Hypoteesin testaus, yritetään suorittaa prosessi suunnitelmien mukaisesti. Tämän vaiheen voi usein tehdä ensin pienessä mittakaavassa. Tarkkojen havaintojen tekeminen on tärkeää. Testivaiheen suunnittelussa avainkysymykset ovat kuka, mitä, missä, milloin ja kuinka.
3. Tarkista (check). Verrataan todellista ja odotettua tulosta. Tulosten arvioimisessa voi käyttää esimerkiksi vertaisarviointia (benchmarking) toisiin yrityksiin tai tunnetuihin prosesseihin.
4. Korjaa (act). Toimivan osan tai osuuden standardointi ja stabilisointi, tai PDCA-syklin aloittaminen uudestaan. Tässä vaiheessa syklin tuloksista tiedotetaan prosessiin osallistuneille. (Page 2010, 230-239.)

Muutosjohtamisessa PDCA-menetelmän toteuttaminen vaatii johtamiselta

- tarkkaa työntekijöiden kuuntelemista ja heiltä oppimista
- työntekijöiden ongelmien tunnistamista ja auttamista ongelmien ratkaisuisissa
- koulutuksen järjestämistä
- työntekijöiden kunnioittamista

- työntekijöiden mukaan ottamista ongelmien määrittelyihin ja ratkaisumahdollisuuksien kehittämiseen. (Kiyoshi 1993, 202.)

Näiden kohtien toteuttaminen ei ainoastaan kehitä työntekijöitä ja organisaatiota, vaan myös johdon omaa kehittymistä. (Kiyoshi 1993, 202.)

Muutosjohtamisessa on muistettava muutosten tilannesidonnaisuus. Muutoksessa asemalla tai tittelillä ei saa olla normaalia painoarvoa. Jatkuvan parantamisen opastuksessa työntekijöille, johdon täytyy toimia valmentajina valmiina antamaan tukea silloin kun sitä tarvitaan. (Kiyoshi 1993, 227.)

Esimiesten täytyy olla johdonmukaisia ja määrätietoisia tavoitteisiin pyrkimisessä. Ellei näin toimita, menettää johto uskottavuutensa. Kerran menetettyä luottamusta on vaikea saada takaisin. Työntekijöiden saavutuksia voidaan palkita esimerkiksi eri tavoin huomiomisella, urasuunnittelulla, perus- ja bonuspalkkajärjestelyillä ja työpaikan turvaamisella. (Kiyoshi 1993, 228.)

EFQM jatkuvan kehittymisen välineenä

The European Foundation for Quality Management (EFQM) perustettiin vuonna 1988 voittoa tavoittelemaksi organisaatioksi, perustajina 14 eurooppalaista yritystä. Missiona on erinomaisuuden edistäminen, ja visioima eurooppalaisten organisaatioiden menestyminen (Laatukeskus Excellence Finland 2013, 3).

EFQM-malli yhdistetään suurin yhtiöihin: Suomesta EFQM-organisaatiossa jäsenenä ovat Metsä Fibre Oy ja Suomen laatuyhdistys ry, jolla on kansallisesti jäseniä noin 500 sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioita. Malli antaa joustavan viitekehysten yritysten kilpailukyvyn kehittämiseksi. Mallia voi soveltaa niin yritykset kuin julkisen sektorin toimijat. Mallia (kuviot 6) voi kuvata oppaaksi itsearviointiin erilaisille ja eri kokoisille organisaatioille (Laatukeskus Excellence Finland 2013, 7).



Kuvio 6. EFQM Excellence-mallin arviointialueet (Laatukeskus Excellence Finland, 2013).

Kehittämistehtävissä on mahdollista valita yksi sopiva malli yhdeksästä arviointialueesta ja käyttää kyseisen arviointialueen arviointikohtia. Omassa kehittämistehtävässä luonteva valinta olisi prosessien arviointialue. Arviointikohdassa voidaan tarkastella

- prosessien suunnittelua ja järkevää hallintaa
- prosessien parantamista tarpeiden mukaisesti ja lisäarvon tuottamista asiakkaille ja muille sidosryhmille (Laatukeskus Excellence Finland 2013, 20).

5.5 Pk-yrityksen strategiatyö

Strategisesta johtamisesta kurssin aikana saatiin Ahti Saaren luennoilla hyvin kattava selonteko. Tässä opinnäytetyössä haluttiin lähestyä asiaa lähdekirjallisuuden suunnasta.

Pienissä yrityksissä ei ole tavatonta, että etenkin yrityksen alkuvaiheessa innostus ja optimismi ovat päällimmäiset asiat yrittäjän mielessä, vaikka pitäisi keskittyä strategiaan, jolla voi erottua kilpailijoista. Yrittäjät ovat usein luonteeltaan toiminta edellä meneviä persoonia, jotka kokevat strategian kehitystyön tarpeettomana ja pitkäveteytenä ajanhukkana. Jos jokin liiketoimi ei onnistu, kokeillaan jotain muuta. Menestyvää yritystä näin

toimien on hankala luoda tai ylläpitää. Ilman toimivaa strategiaa voi selvitä oman aikansa, mutta viimeistään silloin kun kilpailu kiristyy tai odottamattomia uhkia ilmestyy, seinä saattaa tulla vastaan. (Scarborough & Cornwall 2015, 134.)

Nykyisessä globaalissa toimintaympäristössä – on yritys suuri tai pienempi – epävarmuudesta on tullut normaalitila. Kilpailusta on tullut entistä kansainvälisempää ja uusia toimijoita nousee kehittyvistä markkinoista. Kaikista uhista huolimatta on hyvä muistaa, että samalla pienille yrityksille on tullut mahdollista hyödyntää uusia teknologioita, jotka aikaisemmin olivat vain suuryrityksille saavutettavissa. (Scarborough & Cornwall 2015, 134.)

Tärkein muutos yritysten kannalta on toimintaympäristön muuttuminen pääomavaltaisesta taloudesta aineettomaan pääomaan (*from financial capital to intellectual capital*). Aineeton pääoma on tietoa ja informaatiota, jota yritys hankkii luodakseen kilpailuetua omalla toimialalla. On sanottu, että tieto ei ole vain eräs tuotannontekijä, vaan tärkein tuotannontekijä. Pienilläkin yrityksillä on tietoja, joita ei osata tai ymmärretä hyödyntää. Hyödyntämällä aineetonta pääomaa yrityksellä on mahdollisuus lisätä kilpailukykyään. Aineettoman pääoman voi ymmärtää koostuvan kolmesta osiosta:

1. Inhimillinen pääoma on työntekijöiden luovuutta, lahjakkuutta, taitoja ja kykyjä, jotka pitäisi näkyä yrityksen strategiassa.
2. Rakennepääoma on kumuloitunutta tietoa ja kokemusta yrityksen omistuksessa. Se saattaa olla esimerkiksi prosesseja, patenteja, ohjelmistoja ja tärkeimpänä työntekijöiden tietotaidon tunnistamista.
3. Asiakaspääomaa on muun muassa asiakasuskollisuus, hyvä maine yrityksenä ja pitkät asiakassuhteet. (Scarborough & Cornwall 2015, 135.)

Strategiatyössä kannattaa käyttää edellä mainittuja osoita. Kannattaa huomata, että jokainen yritys käyttää toiminnassaan näitä osiota ehkä miettimättä niiden olevan oikein hyödynnettyinä hyvä perusta menestykselle. (Scarborough & Cornwall 2015, 135.)

Yrityksen kilpailuedun toteuttaminen strategian tavoitteena

Yrityksen kilpailukyky on tie mahdollisuuteen menestyä. Kun tavoitteena on erottuminen kilpailijoista ja kopioitumisen välttäminen, ollaan oikealla tiellä. Mikään yritys ei voi olla

kaikille kaikkea. Erottuminen kilpailijoista on usein vaikeaa. Oman kilpailuedun määrittämiseksi yrityksen on hyvä käydä läpi esimerkiksi neljää pohdinnan aihetta.

- Tuote
 - Onko tuote jossain suhteessa ainutlaatuinen, säästääkö se asiakkaalle aikaa tai tuo kustannussäästöjä? Luotettavuutta tai ympäristöä säästäviä ratkaisuja? Oli tuote mikä tahansa, jokin erottuva piirre tulisi olla.

- Tarjottava palvelu
 - Pienille yrityksille on ominaista ajatella pienuuden olevan etu suuryrityksiin nähden: joustavuus, asiakastuntemus ja lähelle asiakasta sijoittuminen koetaan olevan riittävä etu. Tuoko palvelu asiakkaalle enemmän lisäarvoa kuin mitä suurempi kilpailija voi tarjota?

- Tarjoushinnoittelu
 - Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa on ollut tavallista, että suuryrityksillä on suuremmat hinnat. Pienyritykset sinnittelevät kilpailussa helpolla tavalla, sopeuttamalla omaa hinnoitteluaan muiden mukaan. Vastaako tuote tai palvelu hinnoittelua? Alhainen hintataso huomataan, eikä se läheskään aina ole yrityksen maineelle hyväksi.

- Yrityksen arvot
 - Menestyneimmät yritykset tunnetaan muistakin seikoista kuin pelkästään tuloksen teosta. Tällaiset yritykset ovat ymmärtäneet, että kilpailukyky ei tarkoita arvojen ristiriitaa. Tulosta voi tehdä ja silti olla esimerkillinen yhteiskunnallisissa ja sosiaalisissa vastuissaan. (Scarborough & Cornwall 2015, 136-137.)

Kilpailuedun tavoittelu ja saavuttaminen eivät ole yksi aloitettu ja saavutettu projekti. Tärkeää on luoda yrityskulttuuri jatkuvalla kilpailukyvyn parantamisella. Ajan mittaan tällaiset yritykset ottavat välimatkaa kilpailijoihin, paikoilleen jääminen tarkoittaa muiden ohimenoamisen odottelua. (Scarborough & Cornwall 2015, 137.)

Strategiaprosessi

Yrityksen liiketoiminnan omistajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on turvata yrityksen kyky jatkaa toimintaa tuloksellisesti. Strategian kehittäminen ei ole kertaluonteinen tehtävä, vaan jatkuva prosessi. Kuviossa 7 esitettyä yhdeksän kohdan prosessia ei ole tarkoitus käydä systemaattisesti läpi, vaan sieltä voi poimia lähempään tarkasteluun eri kohtia. (Scarborough & Cornwall 2015, 138-139.)



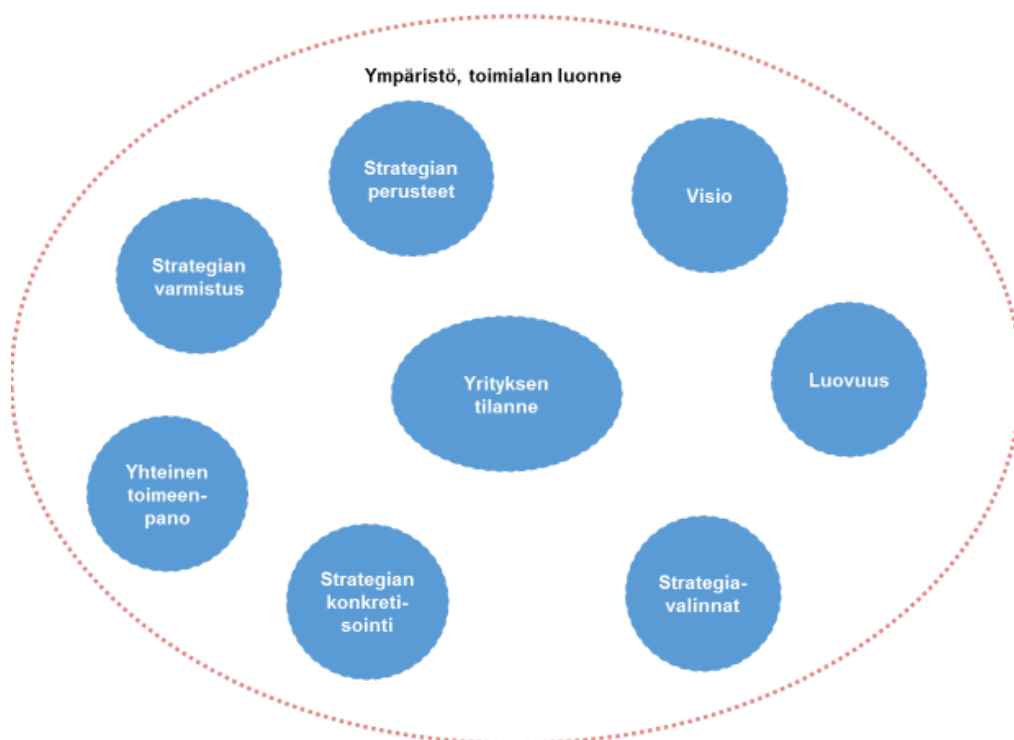
Kuvio 7. Strategisen johtamisen prosessi (Scarborough & Cornwall 2015, 138-139.)

Strategia käsitteenä ei ole yksiselitteinen, eräs vaihtoehto liikeyrityksen strategiaksi on:

Strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa. (Kamensky Mika 2015, 23.)

Strategiasta on tunnetusti kirjoitettu valtavan paljon erilaisia tutkimuksia, kirjoja ja artikkeleita useimmiten suuryritysten näkökulmasta. Pienten ja keskisuurten sekä mikroyrityksen strategiatyöskentelyä on esitetty vähemmän (Hakanen Matti 2004, 15).

Muutaman työntekijän yrityksessä strategia koetaan helposti liian vaikealta tai korkealentoiselta asialta. Kun pienyrittäjälle tarjotaan strategiatyöskentelyyn kuvion 8 mukaista mallia, ei ole vaikea kuvitella haluttomuutta tarttua yrityksen toiminnan kannalta tärkeään strategiatyöskentelyyn.



Kuvio 8. Strategiatyön osa-alueet pk-yrityksessä (Hakanen 20014, 19).

Opinnäytetyön kohteena olevassa yrityksessä on luultavasti käynyt niin kuin Kamensky (2015, 28) toteaa: strategiatyö yrityksissä vähenee korkeasuhdanteen aikana, jolloin ei koeta ajan riittävän muuhun kuin töiden läpiviemiseen. Strategiaa ja strategiatyöskentelyä on pidetty jotenkin vaikeana ja hankalana prosessina, josta ei oikein saa otetta. Lisäksi käsityksenä on ollut, että strategia on kertakaikkinen kaava tai selkeä toimintapa, joka toteuttaa asetetut tavoitteet.

Yksinkertaisempi ja helpommin lähestyttävä tapa ajatella strategiaa on mieltää strategisen työskentelyn tavoitteeksi yrityksen kilpailukyvyyn tehostaminen ja kilpailuetujen luominen, ei siis strategian luominen. Näin ajateltuna tavoitteiksi voidaan asettaa yrityksen osaamisen kehittäminen, oppiminen ja jatkuvuuden turvaaminen. Olennaisinta ei ole tarkassa muodossa esitetty strategia, vaan strategiatyöskentelyn aikana tapahtuva oppiminen ja yhteisen käsityksen syntyminen yrityksen toimintaympäristöstä.

Kuten yrityksiä niin myös strategioita on hyviä ja huonoja. Huonossa strategiassa huomio kohdistuu tavoitteisiin eikä tärkeämpiin keinoihin ja toimenpiteisiin. Tärkeätä on myös tiedostaa, että varsinaisesti yritys ei strategiaa kaipaa, mutta yrityksen työntekijät tarvit-

sevat aina toiminnalleen suunnan. Yrityksen menestymisen saavuttaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat strategian suunnittelua. (Hakanen 2004, 17; Kamensky 2015, 25.)

Yrityksen päivittäisistä toimista on operatiivisia tehtäviä, joihin on liitetty monenlaisia johtamisjärjestelmiä esimerkkeinä tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja Balanced Scorecard. Operatiivisessa toiminnassa keskitytään sen hetkiseen tilanteeseen ja tehokkaiseen resurssien käyttöön. Painotus on toimien oikeassa tekemisessä. Strategisessa johtamisessa fokus on siinä, että tehdään oikeita asioita nyt ja tulevaisuudessa. Liiallinen strategisen ajattelun ja osaamisen painottaminen voi johtaa päinvastaiseen lopputulokseen kuin oli tarkoitus (Kamensky 2015, 26). p

Strategisten päätösten ja niiden toimeenpanemisten vaikutukset yrityksen tulokseen näkyvät usein pitemmällä aikavälillä, joten strategisen työskentelyn mittaaminen ei ole yksinkertaista. Samanaikaisesti yrityksen tulokseen vaikuttavat monet muutkin tekijät kuin yrityksen strategiatyö (Kamensky 2015, 28).

Haasteet yrityksen strategiatyöskentelyssä voidaan esittää kolmena pääkohtana

- yrityksessä on ymmärrettävä strategian olennaisimmat painopisteet ja pyrittävä vastaamaan niihin liittyviin kysymyksiin
- yrityksessä on oltava yhteinen käsitys ja näkemys näistä olennaisimmista painopisteistä
- yrityksessä on oltava edellytykset toimia valitsemiensa suuntien ja toimien mukaisesti (Kamensky 2015, 30).

Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä on viime vuosien aikana pyritty olemaan avoimina uusille avauksille, tosin saman toimialan sisällä. Kamenskyn (2015, 40) mukaan toimialakäsite on strategisessa johtamisessa tyypillinen ansa, jolloin yritys pitäytyy vanhassa käsityksessään toimialasta samanaikaisesti, kun toimialalla ovat muuttuneet sekä sisältö ja rakenne että toimintalogiikka.

Strategiatyön menestystekijät

Kuten strategia niin myös strategiatyöskentely on moniselitteisenä käsitteenä hankala paketoita yhdeksi kattavaksi selitykseksi. On kuitenkin joitakin ydinasioita, jotka strategiatyötä tekevän on hyvä tietää.

- Riittävä strateginen osaaminen

Käsitteellinen ajattelu on edellytys strategiatyöhön, vaikka päämäärä on ennen kaikkea konkreettinen. Ero ymmärtämisen ja tietämisen välillä on suuri strategisessa johtamisessa. Strateginen osaaminen vaatii liiketoimintaosaamista. (Kamensky 2015, 76.)

Markkinatalouden kulttuurin sisäistäminen

- Kärjitetysti japanilainen strategiaguru Kenichi Ohmae on todennut strategiasta, ettei sitä tarvita, jos ei ole kilpailua. Kamenskyn (2015, 76) mukaan Suomessa on vielä liikaa jäänteitä suunnittelu- ja sopimustalouden ajalta, vaikka toimintaympäristö on valtaosin avoin globaalinen markkinatalous. Mikäli markkinatalouden kulttuurin omaksuminen viivästyy, voi strategiasuunnitelmat olla yrityksen strategioita vain nimityksen osalta. (Kamensky 2015, 76.)

Yrityksen strateginen arkkitehtuuri

- Strateginen arkkitehtuuri voidaan määritellä yrityksen yhteiseksi ymmärrys- ja oppimisalusta, toiminnan mahdollistajia toimia yhdensuuntaisesti. (Kamensky 2015, 77.)

Strategian yhteys elämäntehtävään

- Yrityksen toiminta-ajatus antaa oikeutuksen yrityksen olemassaololle. Toiminnan periaatteet, arvot, antavat perusteet eettiselle ja johdonmukaiselle toiminnalle. Yrityksellä täytyy olla myös näkemys pitkän aikavälin tavoitteista. (Kamensky 2015, 77.)

Hyvä analytiikka

- Tasokas analytiikka tuottaa täsmällisiä ja päivitettyjä diagnooseja yrityksestä, toimintaympäristöstä ja näiden välisestä vuorovaikutuksesta. (Kamensky 2015, 77.)

Näkemyksellisyys ja olennaiseen keskittyminen

- Paradoksaalista strategiatyöskentelyssä on se, että sen tärkeimmät osat eli kilpailu- ja resurssistrategioiden valinnat epäonnistuvat eniten. Käsiteltävien asioiden ja vaihtoehtopohdintojen runsaus tuottaa liian laajoja strategiaohjelmia, joissa asian ydin on kadotettu. (Kamensky 2015, 77.)

Konkreettiset toimenpiteet

- Liian tavallista on strategiatyön jääminen ajatustasolle konkretian tason jäädessä toteutumatta. Keskeiset liiketoimintastrategiat eivät ohjaa toimenpiteitä tai toimenpiteiden määrää estää olennaiseen keskittymisen. (Kamensky 2015, 77.)

Pitkäjänteisyys

- Yhtiöiden kvartaalitalous tulospaineeen ei taivu pitkäjänteiseen toimintamalliin, vaan sitä on määrätietoisesti opeteltava. (Kamensky 2015, 78.)

Uudistumiskyky

- Yrityksen ainoa pysyvä kilpailuetu on jatkuva uudistumiskyky. Menestyviä yrityksiä on kaatunut uudistumiskyvyn puutteeseen. Edes vahva yrityskulttuuri ei suojaa yritystä, joka ei reagoi toimintaympäristön muutoksiin. (Kamensky 2015, 78.)

Nöyryys

- Nykyinen monitahoinen toimintaympäristö edellyttää sekä yksilöltä että yritykseltä ottamaan huomioon muutkin. Ylimielisyys asiakkaita, toimittajia ja muita sidosryhmiä kohtaan voi olla organisaatioiden kohtalon kysymys jossakin vaiheessa yrityksen elinkaarta. (Kamensky 2015, 78.)

Kytkeä taloudelliseen ajatteluun ja resursseihin

- Yrityksissä strategiatyössä usein keskitytään laatuksymyksiin esimerkiksi analyyseissä ja toiminnassa samalla taloudellisen ajattelun ja resurssien huomioiden jäädessä vähemmälle. Suunnittelu, joka ei ota huomioon resursseja, on hyödytöntä. (Kamensky 2015, 78.)

Menestyksen timantin sisäistäminen

- Strategiatyössä on muistettava, että yrityksen menestymisen saavuttaminen vaatii strategian lisäksi myös muuta osaamista kuten johtamista ja vuorovaikutusta. (Kamensky 2015, 78.)

5.6 Hallitustyöskentely

Yritysten hallitustyöskentelyn taso kytkeytyy hallituksen kokoonpanoon, johon puolestaan vaikuttaa yrityksen omistusrakenne. Suomalaisissa yrityksissä omistajuus näkyy usein osallistumisessa sekä hallitustyöskentelyyn että operatiiviseen toimintaan. Tällaisessa omistuksessa valta on voimaa, ja päätöksiä voidaan tehdä nopeasti. Pienemmissä yrityksissä saattaa hallitustyöskentelyn lisäarvo jäädä käyttämättä, kun huolehditaan asetettujen velvoitteiden täyttämisestä. (Kamensky 2015, 109.)

Suomen kansantulo-osuuksista suurin on pörssiyrityksillä sekä suurilla että keskisuurilla perheyrittäjillä.

Suomen yritys rakenne on vino. Meillä on pienehkö joukko suuria, kansainvälisiä yrityksiä ja valtava joukko pieniä yrityksiä. Jos Suomen yritys rakenteen pukisi ihmisen muotoon, alavartalo olisi suuri, pää pieni ja vyötärö puuttuisi kokonaan.” (Talouselämä 2016, 3.)

Ominaista pörssiyrityksille ja vanhoille sukuyrityksille on omistuksen ja johtamisen eriytyminen. Vallankäyttö näyttäisi siirtyneen operatiiviselle johdolle, tosin omistajien tietoisesti sallineen sen. Omistusoikeuteen liittyy oikeus osinkoihin, oikeus siirtää tai käydä kauppaa omistamallaan osakkeillaan ja oikeus olla valitsemassa yrityksen hallitusta. (Kamensky 2015, 109.)

Omistajat käyttäessään valtaansa hallitusta valitessaan saavat mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen omistajastrategiaan, joka on heidän tahtotilansa mukainen. Jos omistus on laajasti hajautunut, on vaikuttaminen omistajastrategiaan luonnollisesti vaikeampaa. Osakeyhtiöissä pelisääntöjen mukaisesti omistajien valtaa käytetään yhtiökokouksessa ja hallitusta valittaessa, siitä eteenpäin vaikuttamismahdollisuudet jäävät välillisiksi. Hallituksen menetettyä omistajien luottamuksen, vaihdon täytyy odottaa seuraavaa yhtiökokousta. (Kamensky 2015, 109.)

Hallituksen tehtävät

Hallituksella on periaatteessa kaksi selvästi eroteltavaa tehtävää: toteuttaa omistajastrategiaa ja pitää huoli yrityksen menestymisen edellytyksistä. Hallitustyöskentelyllä on ollut maine yrityksen taustalla olevana pakollisena, erillisenä toimena. Suuntaus on ollut – onneksi – kohti ammattijohtamista, jolloin hallitustyöskentely voi tuoda lisäarvoa johtamiseen. On kuitenkin osattava erottaa hallitustyöskentely ja operatiivinen toiminta omiksi toimiksi. (Kamensky 2015, 109–110.)

Hallitustyöskentely on suurelta osin kiinni yrityksen strategiassa, joten hallituksen tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia siitä, että

- yrityksen strategia varmistaa yrityksen tuloksenteon ja lisäarvon muodostamisen
- strateginen ja operatiivinen tehokkuus toteuttavat luotua johtamistapaa –ja järjestelmää
- varmistaa edellytykset jatkuvalla kehittämiselle: teknologia-, talous- ja sosiaaliosaaminen
- yrityksessä on omaksuttu ja toteutetaan koko organisaation laajuudella vuorovaikutusta. (Kamensky 2015, 110.)

Hallituksen rooli strategiatyössä

Yrityksen hallitus määrittää yrityksen toiminnan perustan, vision, yrityksen arvot ja strategiset tavoitteet. Yrityksen rakenteesta riippuen omistajat ja toimiva johto ovat mukana tässä määrittelyssä. Kyseenalaistaminen, kannustaminen ja ideointi kuuluvat niin ikään hallituksen tehtäviin. Kyseenalaistamisessa huomiota kannattaa kiinnittää yrityksen strategiisiin oletuksiin, osa strategisista oletuksista on todettavissa olevia ja osa ei ilmi tulevia. Hallituksen on etsittävä vaihtoehtoisia strategioita jatkuvan parantamisen mukaisesti. Strategiatyön lopuksi hallitus hyväksyy yrityksen strategian. (Kamensky 2015, 110.)

5.7 Budjetointi pk-yrityksessä

Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi

Yrityksen johdon päätehtävänä voidaan pitää voiton tuottamista. Tavoitteita asetetaan, ja niiden toteutumisen seuraamiseen on olemassa erilaisia mittareita ja työkaluja. Talouden suunnittelun tärkeä osa on budjetointi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Tilinpäätös on kirjanpitolain mukaisesti tehtävä raportti, yleisesti kerran vuodessa. Kuukausiraportointiin ei ole pakottavia määräyksiä. Eri yrityksissä voidaan päättää itsenäisesti mitä asioita tai lukuja seurataan. Yrityksen tärkeän kolminaisuuden – kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden – tuli kuitenkin aina olla selkeästi luettavissa. Hyvä raportointi on edellytys huomata muutokset ja reagoida niihin nopeasti. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Liiketoiminnan suunnittelua voidaan pitää kokonaisuutena, jossa yhdistyvät pidemmän ajan strategiset tavoitteet jokapäiväiseen operatiiviseen toimintaan. Talouden suunnittelu yrityksessä osa tätä suunnittelua, siksi myös taloudellisia kysymyksiä tulisi pohtia lyhyemmälle ja pidemmälle ulottuvalle ajanjaksolle. Taloutta kuvataan numeroilla, toimenpiteet muuttuvat budjetissa rahaksi ja numeroiksi. Tavoitteellisesti johdetussa yrityksessä budjetointi on liitetty yrityksen laskentatoimeen. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10.)

Pk-yrityksistä vain osa budjetoi toimintaansa, vaan luotetaan kirjanpidon tuottamaan raportointiin. Kirjanpito on kuitenkin menneen toteamista, tehtyjä toimia joihin ei voi enää vaikuttaa. Kuukausittainen kirjanpito ei automaattisesti sisällä erilaisia jaksotuksia, joten täsmällinen tieto menneestä paljastuu vasta tilinpäätöksen yhteydessä. Vain kuukausiraportteja seuraavalle johdolle tulos voi olla yllättävä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Budjettia laadittaessa tulevia tapahtumia ja asioita käsitellään etukäteen. Budjetista johdettu laskenta osoittaa, miten asetetut tavoitteet ja resurssit toteuttavat aiotun tuloksen. Laskennan osoittaessa ongelmia, voidaan tehdä ennakoivia toimenpiteitä esimerkiksi hinnoittelussa tai resursseissa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Tilikauden aikana vertailu budjetin ja toteutuneiden lukujen välillä antaa mahdollisuuden vaikuttaa nopeasti. Oikean reagoinnin tueksi kirjanpidon pitää olla ajantasaista ja siinä pitää olla mukana jaksotuksista ainakin tärkeimmät. Budjetin ja kirjanpidon on perustuttava yhteisille periaatteille, jotta luvut ovat luotettavia ja vertailukelpoisia. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Yrityksellä voi olla ulkoisesti asiat hyvin, kauppa käy ja kiirettä riittää. Ei ole tavatonta, että tällaisia yrityksiä on kaatunut kassakriisiin. Rahoitus ei ole ollutkaan ollut kunnossa. Vaikka tulosbudjetissa kannattavuus näyttäisi hyvältä, voi toiminta tarvita hankintoja tai investointeja, joiden tulosvaikutus on vasta tulevaisuudessa. Sesonkiluonteisessa liiketoiminnassa tulot vaihtelevat suuresti kiinteiden kulujen pyöriessä tasaisesti. Näistä

syistä tarvitaan kassabudjetti, jossa saadaan näkymään rahan riittävyys eri kuukausina. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Taloudellisten tavoitteiden asettaminen määrätulle ajanjaksolle

Tyypillisin budjettikausi on tilikausi. Budjetointiprosessi alkaa pitkän aikavälin strategisten suunnitelmien läpikäymisellä. Yhden tilikauden budjetin tulee olla linjassa pitkän aikavälin suunnitelmien ja tavoitteiden kanssa. Kovin usein budjetti laaditaan joko edellisen tilikauden tai menossa olevan tilikauden mukaisilla parametreilla. Näin toimien yritys jättää käyttämättä tilaisuuden kyseenalaistaa nykyisiä toimia ja ei ota huomioon uusia ideoita. (Syvänperä & Lindfors 2014, 11.)

Budjetoinnin tueksi haetaan tietoja ja tehdään analyysyjä yrityksen toimintaympäristöön liittyvistä asioista ja tapahtumista. Asioita, joihin yritys ei voi vaikuttaa, ovat esimerkiksi asetukset ja säädökset sekä uusien tuotteiden ja kilpailijoiden tulo markkinoille. Taloudessa muuttujia voivat olla muun muassa korkojen kehitys, verolait ja raaka-aineiden hinnat. Yrityksen toteutunut liikevaihto, katteet eri tuote- tai palveluryhmissä ja vaikka varastojen arvo kertovat nekin yrityksen asemasta. Yrityksen johdon on pystyttävä muuttamaan tehdyt suunnitelmat ja tavoitteet budjettiin numeroiksi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 11.)

Budjetin täytyy olla realistinen, tavoiteltavissa oleva ja yrityksen työntekijöiden sitouttamisen mahdollistava. Mikäli yrityksessä on käytössä tulospalkkaus, voi sen perusteen sitoa budjettiin, jolloin tulospalkkauksen seuraamisesta voidaan niin halutessa tehdä läpinäkyvää. Budjetin haasteellisuudesta voidaan käytännön esimerkeillä todeta, että paras tulos saavutetaan, kun budjetti koetaan haasteelliseksi mutta mahdolliseksi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 12.)

Suunnitelmien ja tavoitteiden etenemistä tulee voida seurata tilikauden aikana, siksi budjetti useimmiten jaetaan kuukausille tai joskus neljännesvuosiksi. Yrityksissä, joissa on useita tulosityksiköitä, on syytä olla koko yritystä koskeva budjetti samoin kuin omat budjetit eri tulosityksiköille. Joskus myynnillä on myyntibudjetti ja osastolla osastobudjetti, budjetointi tehdään siis yritys kohtaisten tarpeiden mukaisesti. (Syvänperä & Lindfors 2014, 12.)

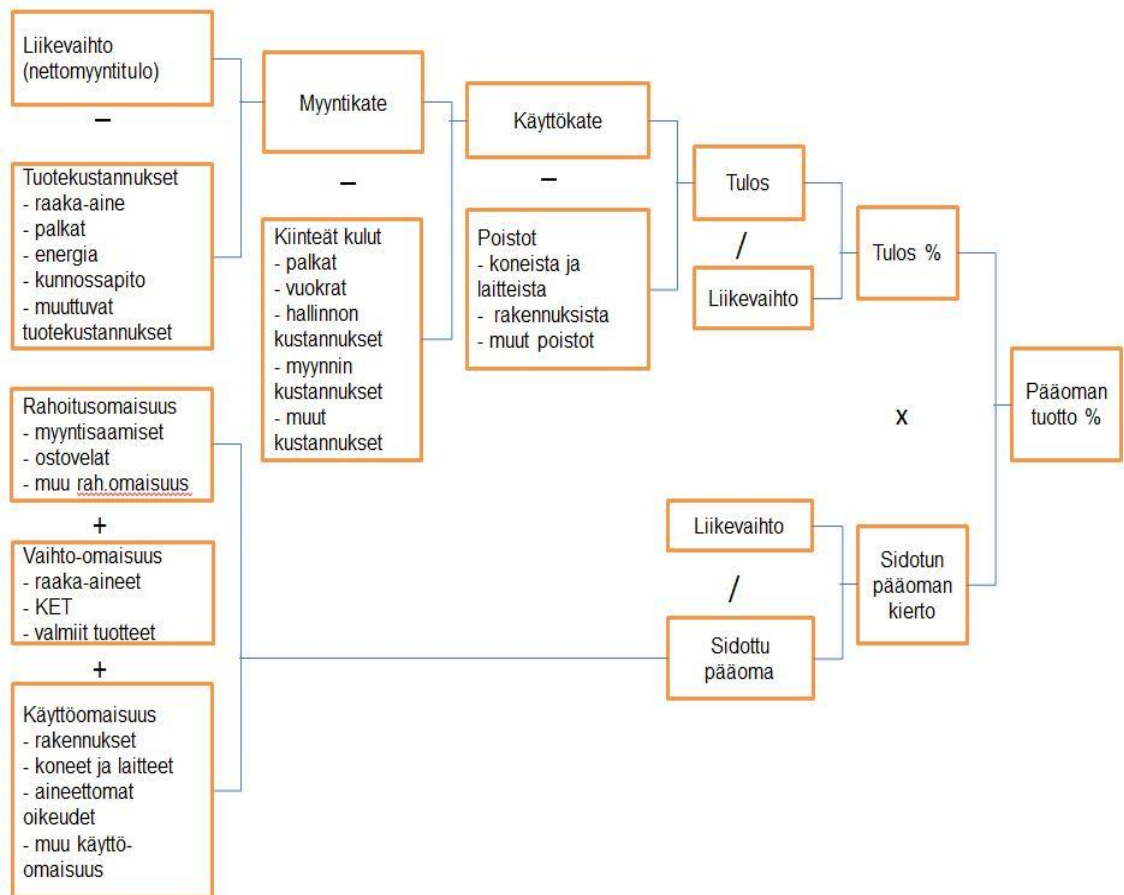
Kuukausiraportointi

Budjetin yhdistäminen kirjanpidon ohjelmaan mahdollistaa tulostettavat kuukausiraportit, joissa ovat luettavissa tapahtumat sekä kuluneen kuukauden ajalta että tilikauden alusta. Vertailukelpoisuus vaatii budjetilta ja kirjanpidolta samat perusteet. Todetut poikkeamat ovat syytä käydä läpi nopeasti. Ensin on aina varmistettava, ettei poikkeama johdu virheestä kirjanpidossa tai budjetoinnissa. Raportteja tarkasteltaessa yritysjohto helposti jää tutkimaan tulosta. Olisi muistettava myös taseen ja tuloksen perusteella laskettavien tunnuslukujen seuraaminen. Seuranta helpottaa ja havainnollistaa graafinen esitys, josta yhdellä silmäyksellä nähdään toteutumat ja vertailut. (Syvänperä & Lindfors 2014, 13.)

5.8 Suorituskyky ja tuottavuus

Yleisesti yrityksen toiminnan tarkoituksena pidetään tuloksen, siis rahan, tekemistä. Osakeyhtiölaissa määritellään osakeyhtiön tarkoituksiksi tuottaa osakkeenomistajille voittoa. Yhtiöjärjestyksessä on mahdollista määrätä tarkoitus toisin. (Osakeyhtiölaki 2006/624 1. luku 5 §.)

Kehittämistehtävässä eräänä tavoitteena on asettaa laskutustunnin hinnan ja työntekijöiden laskutusasteen mittaaminen yhdeksi taloudellisen suorituskyvyn mittariksi. Kannattavuuden laskennassa hyödynnetään DuPont-kaaviota (kuvio 9).



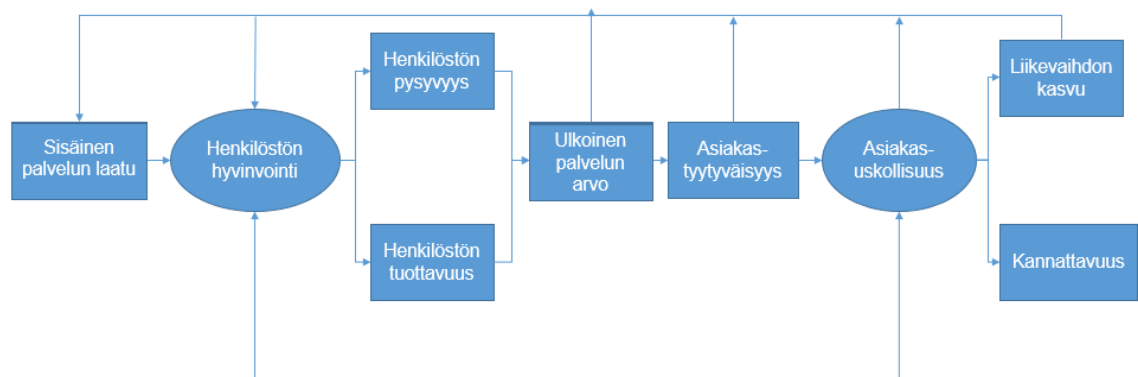
Kuvio 9. DuPont-kaavio

Kannattavuus on valittu siksi, että se on yleensä kaiken liiketoiminnan perusta. Käsitteinä kannattavuus ja tuottavuus saatetaan sekoittaa keskenään. Yksinkertaistaen voi sanoa, että tuottavuus on yksi osatekijä kannattavuuden arvioimisessa. Kannattavuutta voidaan arvioida liikevaihtoon suhteutetuilla katemittareilla, esimerkiksi myyntikateprosentilla ja liiketulosprosentilla. Pääomaan suhteutettuja tunnuslukuja saadaan laskemalla oman pääoman tuotto ja sijoitetun pääoman tuotto, josta käytetään kirjainyhdistelmää ROI, *return on investment*.

Ennen kuin alkaa miettiä kaavion pohjalta yksittäisen laatikon poimimista ja kehittämistä, kannattaa käyttää harkintaa. On esitetty, että pääoman tuoton (ROI) yksittäisten päätösten tai askelten arvioimisessa lopputulos on todennäköisesti epäoptimaalinen. Systemiteorian mukaan yritykset yksittäisten osien maksimoimiseksi heikentävät kokonaisuuden tehokkuutta (Rother 2010, 58).

5.9 Asiakasuskollisuus tuloksen tekijänä

Tärkeäksi yrityksen tuloksetekijäksi on osoitettu myönteinen palvelukokemus. Aikaisemmin on ollut vallalla käsitys, että markkinajohtajuus on avain tuloksetekoon, mutta myöhemmin asiakasuskollisuuden on todettu pystyvän kasvattamaan tulosta tehokkaammin. Asiakasuskollisuus saavutetaan, mikäli asiakas kokee hyvän palvelukokemuksen (Kuvio 10).



Kuvio 10. Palvelun arvoketju ja henkilötyytyväisyyden suhde asiakasuskollisuuteen (Martela & Jarenko 2015, 46).

Hyvä palvelukokemus puolestaan perustuu ihmisten väliseen myönteiseen kanssakäymiseen. Kaikkeen edellä mainitun toteutumisen edellytyksenä on se, että asiakasrajojen työntekijät suhtautuvat positiivisesti työtehtäviinsä ja he kokevat voivansa työssään hyvin. (Martela & Jarenko 2015, 46.)

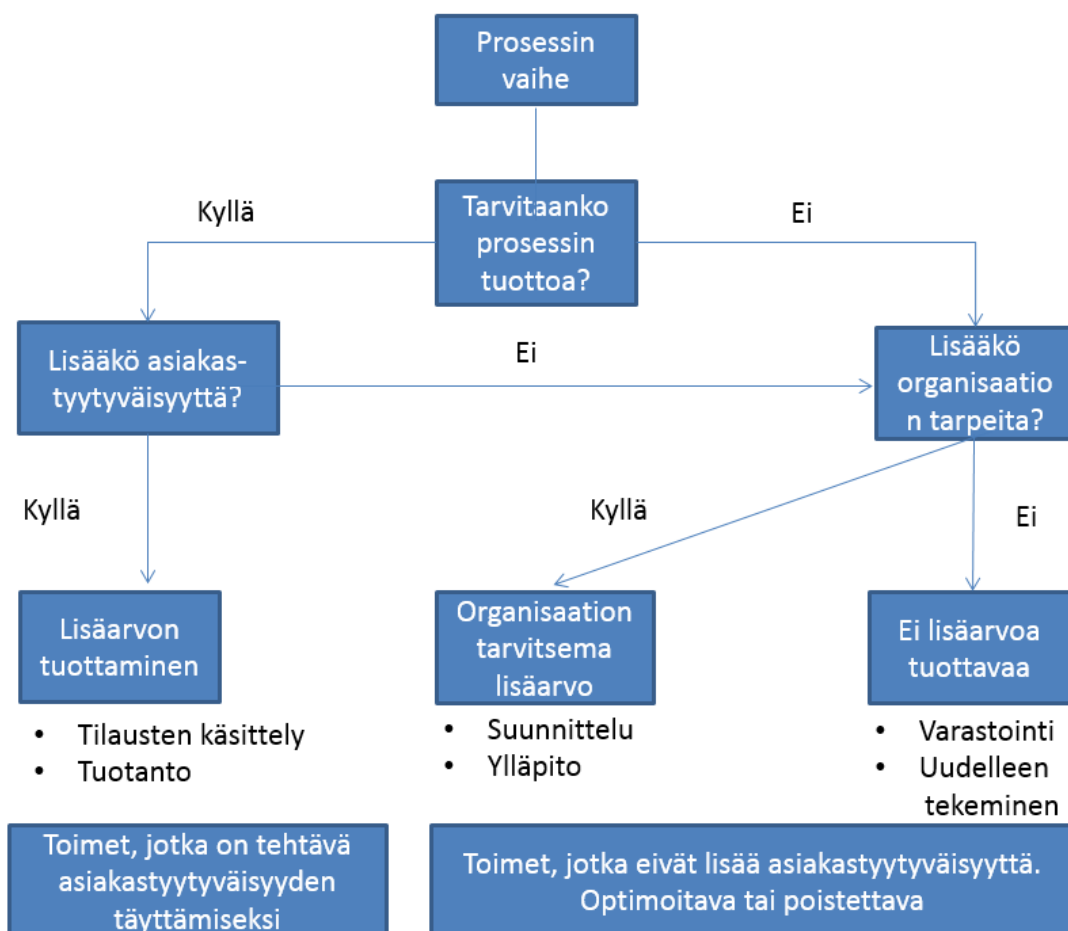
Lisäarvoanalyysi

Asiakasuskollisuuteen muodostumiseen liittyy asiakkaan tuotteesta tai palvelusta kokema lisäarvo. Lisäarvoanalyysi on keskeinen menetelmä prosessien tehostamisessa. Tuotteen tai palvelun jalostuminen yrityksessä lopulliseen, asiakkaalle toimitettavaan muotoon, aiheuttaa kustannuksia esimerkiksi raaka-aineista, energiasta ja työstä. Tuotteeseen sisältyy suoria, mitattavia kustannuksia, jotka ovat hinnanmuodostuksen perusta. Jos tuotteeseen saadaan lisätyksi ominaisuuksia kuten toimivuutta, estetiikkaa tai brändinimeä, on mahdollista saada lisähintaa tuote- tai kustannuskalkyyliin verrattuna. (Andersen 1999, 105.)

Yrityksessä valmistettavaan tuotteeseen kohdistuu prosessin eri vaiheissa erilaisia toimia, jotka voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1. Asiakkaalle lisäarvoa tuovat toimet, joiden tuloksena tuotteelle syntyy esimerkiksi ulkomuoto ja toimivuus.
2. Organisaation sisäiset toimet, jotka eivät asiakkaan näkökulmasta tuo lisäarvoa, mutta ovat välttämättömiä organisaation kannalta. Tällaisia toimia ovat muun muassa suunnittelu, ylläpito ja henkilöstöhallinto.
3. Ei lisäarvoa tuovat toimet, jotka eivät ole asiakkaalle tai organisaatiolle välttämättömiä tai hyödyllisiä: varastointi, odottelu, uudelleen tekeminen jne. (Andersen 1999, 106).

Lisäarvoanalyysi sisältää analyysin prosessin jokaisen vaiheen asiakkaalle tuottamasta lisäarvosta. Kaaviona lisäarvoanalyysi voidaan esittää kuvion 11 mukaisesti.



Kuvio 11. Lisäarvoanalyysi (Andersen 1999, 106).

Tarkoituksena on jakaa vaiheet edelle esitettyihin kolmeen ryhmään. Ryhmään 2 kuuluvat toimet tulisi optimoida, ryhmään 3 kuuluvista toimista tulisi puolestaan päästä kokonaan eroon.

5.10 Muutoksen johtaminen

5.10.1 Muutoksen teoreettinen viitekehys

Ennen kuin voi alkaa johtaa muutosta, on itse johtamisen perusteet oltava kunnossa. Matti Alahuhta (2015, 141) määrittelee hyvään ihmisten johtamiseen vaadittavat perusasiat:

- Luottamuksen rakentaminen.
- Positiivinen asenne.
- Kiinnostus ihmisten kehittämiseen.
- Kyky nähdä olennainen.
- Aikaansaamisen halu.

Tärkeimpänä edellä mainituista hän pitää luottamuksen rakentamista. Kun työympäristössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, niin negatiivisuus ja hyödytön pohdiskelu eivät kuluta energiaa, vaan se saadaan päinvastoin hyödynnettyä paremmiksi tuloksiksi. (Alahuhta 2015, 141–142.)

Muutosjohtamisesta on olemassa lukemattomia eri näkemyksiä, jotka ovat vuosikymmenten aikana kehittyneet ja muuttuneet. Yhteistä kaikille eri näkemyksille on varmaan se, että tärkein tekijä muutoksissa on ihmiset, työntekijät organisaatiossa. Erään lähtökohdan esittää Martela & Jarenko (2015), joiden mukaan ihmisellä on neljä perustarvetta, joiden toteutuminen synnyttää innostusta, työn merkityksellisyyttä ja draivia tekemiseen (Martela & Jarenko 2015, 17).

Vapaaehtoisuuden tarve

Yksilöllä on mahdollisuus tehdä itseään kiinnostavia asioita valitsemallaan tavalla. Työ ei ole pakotettua ulkoapäin, vaan edustaa työntekijää omana itsenään.

Kyvykkyyden tarve

Työ tarjoaa sopivasti haasteita ja antaa mahdollisuuden käyttää ja näyttää parasta osaamista. Työssä pääsee oppimaan ja kehittymään.

Yhteenkuuluvuuden tarve

Työntekijällä voi tuntea, että on osa yhteisöä, jossa hänestä välitetään ja häntä arvostetaan kuitenkin myös yksilönä.

Hyväntekemisen tarve

Työntekijällä on mahdollisuus kokea saavansa aikaan hyvää työnsä kautta. Työllä on siis myönteinen vaikutus muihin työntekijöihin ja asiakkaisiin. (Martela & Jarenko 2015, 17-18)

Muutosten aikaansaamista työorganisaatiossa ei saa etukäteen pitää helppona tehtävänä. Syitä muutosten epäonnistumiseen Francke mainitsee (2014, 175–176) esimerkiksi

- muutos muutoksen vuoksi, ei siksi, että se olisi organisaation parhaaksi
- johdon sitouttamattomuus muutokseen
- muutoksen päämäärän hukkaaminen tai unohtaminen
- kustannusten leikkaaminen ilman organisaatiokulttuurin muuttamista
- investoiminen tietojärjestelmiin ilman henkilöstön käyttökoulutusta.

Viisi tärkeintä syytä, miksi yritykset lähtevät hakemaan muutosta prosesseihinsa, on Francken mukaan (2014, 176):

1. Organisaation uudelleenjärjestely.
2. Kustannussäästöt.
3. Toiminnan päällekkäisyydet.
4. Yrityksen sijoittuminen uuteen kulttuuriympäristöön.
5. Muutokset työehtosopimuksissa.

Muutoksen vaiheet

Muutoksen johtamisen neljä vaihetta ovat: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. (Ponteva 2010, 24.) Yleisesti muutoksen neljä vaihetta ovat: muutosta edeltävä vaihe, uhan kokemisen vaihe, vastustuksen vaihe ja hyväksyminen. (Ponteva 2012, 18).

Edeltävä vaihe ennen muutosta voi olla työntekijälle raskasta aikaa. Levottomuus ja huhut lisääntyvät, mistä seuraa avoimuuden ja yhteistyöhalun vähenemistä. Olisi kaikkien kannalta hyvä, että tämä vaihe saataisiin mahdollisimman lyhyeksi. (Ponteva 2012, 18.)

Uhan kokeminen voi työntekijän kannalta tuntua jopa täydelliseltä menetykseltä, esimerkiksi toimeentulon loppumiselta. Tästä vaiheesta ei päästä eteenpäin ennen kuin uhan kokemus onnistutaan työntekijän muutoksen omakohtaisen sisäistämisen avulla suuntaamaan mahdollisuudeksi. (Ponteva 2012, 19.)

Vastustuksessa saattaa esiintyä tunteiden käsittelyä, surutyötä ja etenkin muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista ja kritisointia. Sen muotoina voivat olla esimerkiksi välinpitämättömyys, informaation torjunta tai korostunut itsesuojelu. (Ponteva 2012, 19–20.)

Muutoksen hyväksyminen johtaa vihdoin haasteisiin tarttumiseen, ammattiroolin jäsentymiseen ja samaistumiseen. Työntekijä omaksuu uuden toimintatavan ja identiteetin. Tähän vaiheeseen pääsemiseksi tarvitaan koulutusta, tukea ja jatkon hallintaa. (Ponteva 2012, 18.)

Muutoksen suunnittelu

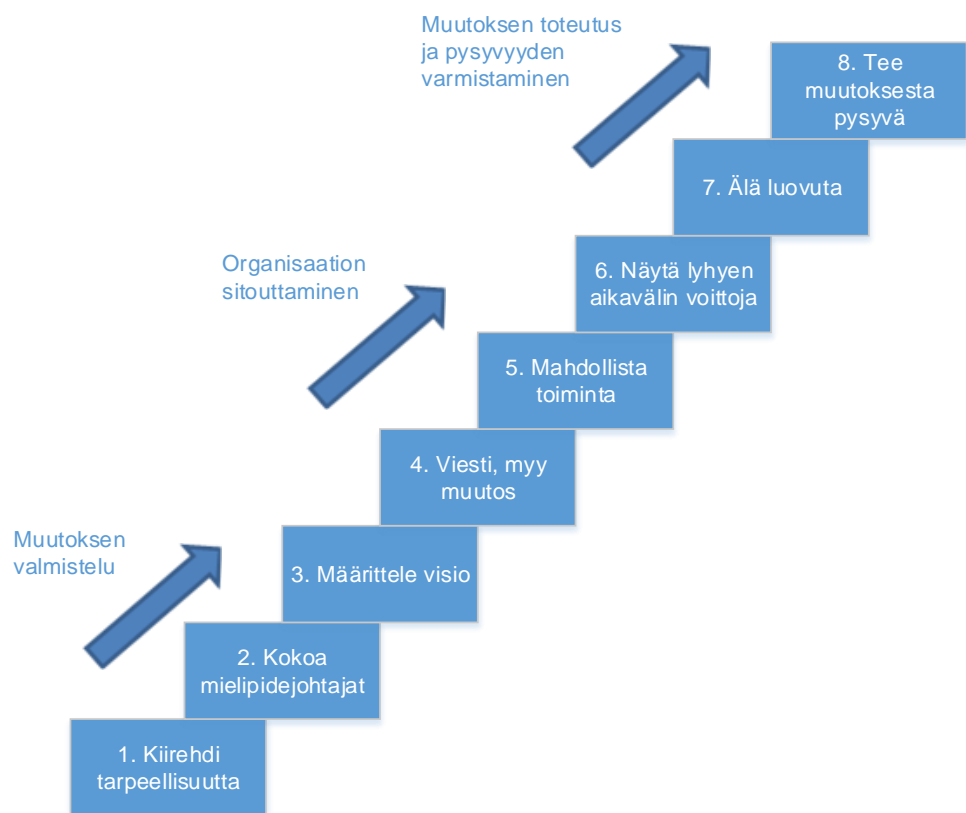
Useimmat muutokset yrityksissä tapahtuvat normaalin kehityksen tuloksina, ei suoranaisesti pakosta. Kuitenkin muutosten onnistumiseksi on kaikki muutokset tarpeellista suunnitella etukäteen. Suunnitelmissa on hyvä käsitellä kuusikohtaisen listan esittämiä asioita:

1. Visio. Mikä on muutoksen ydin? Mitä organisaatio tavoittelee muutoksella?
2. Muutoksen laajuus. Mitä tuloksia, tuotteita, palveluja tai osastoja muutos koskee?
3. Muutoksen ajanjakso. Mitä muutetaan ja missä aikataulussa? Radikaalit muutokset vievät enemmän aikaa etenkin, jos muutosvastarintaa on odotettavissa.

4. Henkilöstö. Keitä muutos eniten koskee ja millä tavalla? Ketkä toimivat muutoksessa mielipidejohtajina?
5. Resurssit. Mikä on muutoksen kustannus, ja mikä on muutoksen aikaansaama hyöty?
6. Viestintä. Tarvitaanko uusia tapoja ja välineitä informoida henkilöstöä, asiakkaita, toimittajia ja osakkeenomistajia? (Francke 2014, 177.)

Muutoksen implementointi

Tunnetun muutoksen implementointimallin on esittänyt professori John Kotter (1996) (kuvio 12).



Kuvio 12. Kahdeksan portaan muutoksen implementointi. (Kotterinternational 2014).

Muutosprosessin aikana täytyy kulkea portaat esitetystä järjestyksessä. Tutkimusten mukaan suurin osa muutoshankkeista epäonnistuu ensimmäisten portaiden kohdalla. Poikkeuksen tekee neljäs portas: viestinnän on oltava mukana koko prosessin ajan. (Hyppänen 2013, 258.)

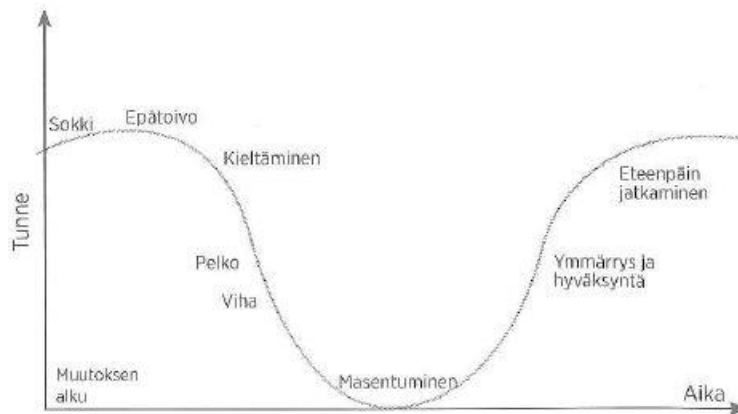
Viestintä muutoksessa

Viestintä on se osa muutoksessa, joka useimmiten menee väärin. Unohdetaan viestinnän tarpeen olevan suuri ja jatkuva. Ei riitä, että vain ilmoitetaan muutoksen toteuttamisesta, ja sen jälkeen odotetaan kaikkien hyväksyvän muutoksen ja ottavan sen käyttöön. Muutosviestinnässä toteutuu usein 80/20-säännön ilmeneminen: muutos koskee vain joitakin asioita (20 %), mutta saa valtaosan (80 %) huomiosta (Hyppänen 2013, 263.) Francke (2014, 182) listaa seitsemän kohtaa viestinnän onnistuneeseen toteuttamiseen:

1. Ilmaise muutoksen tarve. Jaettu tietoisuus uhkista ja mahdollisuuksista on jaettu muutoksen tarpeen ymmärtäminen.
2. Viesti kokonaisuuksista. Henkilöstön on tunnettava liiketoimintaympäristö, jossa yritys toimii. Tämä auttaa muutosten tarpeellisuuden hyväksymisessä.
3. Jaa ajatusta muutoksen perusteista. Muutoksen toteutus ei onnistu täydellisesti ilman henkilöstön ymmärtämisestä, miksi muutos on tarpeellinen.
4. Maksimoi jatkuvuuden ja pysyvyyden tunnetta. Muutosta ei kannata ajaa sisään valankumouksena, koska se saattaa rikkoa heidän arvojaan ja johtaa muutosvastarintaan.
5. Älä viivytele viestinnän aloittamista. Jopa epävarmoissa tilanteissa kannattaa kommunikoida realistisesti ja ajoissa, koska huhut kiertävät joka tapauksessa.
6. Viesti todennäköisyyksistä ja skenaarioista – mutta ole rehellinen. Vaikka tulevaisuutta ei voi ennustaa, kannattaa ilmaista mitä voi tapahtua.
7. Viestinnän ensisijaiseksi tavaksi on hyvä valita henkilökohtainen, yksilölle suunnattu kasvokkain tapahtuva viestintä. Työntekijöitä lähempänä olevat esimiehet koetaan usein olevan ”samassa veneessä”, joten heitä kannattaa mahdollisuuksien salliessa käyttää viestinnässä.

5.10.2 Muutoksen toteuttaminen kehitystyössä ja muutoksen viestintä

Kehittämistyön tuloksena tulevissa muutoksissa en näe yrityksemme kaltaisessa pienessä organisaatiossa tulevan vaikeuksia saada asioita läpi ja hyväksytyksi. Osin vaiuttavuudet ovat nopeasti kaikkien todennettavissa. Mikäli muutoksia tai säätöjä tarvitaan, Demingin kehää voidaan pyöryttää nopealla päätöksellä. Kubler-Rossin vuonna 1969 esittämän muutuskäyrän (Change Curve) mukaisia työntekijän kokemia vaiheita ei ole odotettavissa (kuvio 13).



Kuvio 13. Muutoskäyrä (Pirinen 2014, 39).

Viestintä toteutuu seitsemän hengen työorganisaatioissa välittömästi suullisesti. Raportointi on myös suullista, toimitaohjeita kuitenkin tehdään kirjallisena. Asiakkaille tai muille sidosryhmille kehittämistyöstä tai tuloksista ei ole tarvetta viestittää, sillä kehittämistehtävä koskee yrityksen sisäisten prosessien tehokkuuden parantamista.

6 Kehittämistehtävän tulokset

Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja toteutetut muutokset

Strategia- ja hallitustyöskentely

Yrityksen hallituspohjaa on suunniteltu laajennettavaksi ulkopuolisella jäsenellä. On yleisesti tiedossa, että ulkopuolinen jäsen tuo hallitustyöskentelyyn lisäarvoa. Siitä, pitääkö tällaisella hallituksen jäsenellä olla pikemmin hallitustyöskentelyn kuin toimialan tunteista, ei ole yksimielisyyttä. Parhaimmillaan ulkopuolinen jäsen toimii kyseenalaistajana, koska yrityksessä päivittäin työskenteleville hallitusjäsenille se on vaikeampaa.

Strategiatyöskentelyn erääksi työkaluksi on määritelty tasapainotettu mittaristo (*Balanced Scorecard*), joka on lukuisissa eri yrityksissä käytössä. Jatkuvan toiminnan kehittämisessä tasapainotettu mittaristo on käyttökelpoinen ja mitattavia kohteita havainnollistava. Mittaristossa käytetään neljää eri näkökulmaa

- taloudellinen näkökulma
- asiakasnäkökulma

- prosessinäkökulma
- oppimisen ja kehittymisen näkökulma.

Yrityksen hallitus on määritellyt tavoitteet jokaiselle näkökulmalle, mittarit ovat sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia. Hallituksen kokoontumistiheydeksi on määritelty kokonainen strategiapäivä 2–3 kertaa vuodessa, ja 2 kertaa kuukaudessa pidettävä hallitus-työpalaveri. On ollut tärkeätä, että suhtautuminen strategiaan käsitteenä on saatu tuntu-
maan yrityksen toimintaan luontevasti liittyväksi, hallittavaksi ja käsiteltäväksi toimin-
naksi.

Projektinhallinta

Yrityksessä on aikaisemmin ollut käytössä työajan ja matkustuskulujen rekisteröintiin sekä osto- ja myyntilaskutukseen eri ohjelmat, joiden keskinäinen rajapinta ei ole toimi-
nut toivotusti. Järjestely on merkinnyt kaksinkertaisia tallennuksia ja tietojen manuaalista
siirtämistä ohjelmasta toiseen. Projektikohtainen raportointi on puuttunut, joten yrityksen
kehittämisen kannalta tärkeä oppimisen- ja kehittämismahdollisuus on jäänyt hyödyntä-
mättä.

Uusi ohjelma on osa samaa tuoteperhettä kuin yrityksessä nykyisin käytössä oleva oh-
jelmisto. Siirtyminen yhden ohjelmistotoimittajan järjestelmiin tarkoittaa toisen nykyohjel-
man alasajoa. Ratkaisu tuo kustannussäästöjä, mutta ennen kaikkea tehostaa työskentelyä
kaksinkertaisen tallentamisen jäädessä pois. Lisäksi ongelmat eri ohjelmien raja-
pinoista loppuvat. Kannattavuuden seuranta ja raportointi paranevat, laskutukseen ku-
lunava aikaa ja työtä säästyy. Riskikartoituksessa riippuvuutta yhdestä ohjelmistosta ei
pidetty ongelmana. Tietojen jatkuva tallentaminen ulkopuolisille palvelimille takaa tieto-
jen säilymisen, ja vaihtaminen toiseen ohjelmistoon esimerkiksi ohjelmistokustannusten
nopean kasvamisen takia ei ole riski liiketoiminnalle. Kuukausiraportit sisältävät sa-
massa sivumäärässä enemmän ja yksityiskohtaisempia tietoja kuin aikaisemmin.

Budjetointi

Yrityksen tulevan tilikauden vuosibudjetointi haluttiin liittää osaksi tilitoimiston kirjanpito-
ohjelmaa. Yrityksen budjetti on rakenteena liiketoiminnan luonteesta johtuen suoraviivai-
nen ja helppotulkintainen. Tästä syystä päädyttiin perinteiseen keinoon kuten monet
muut tilitoimistoja käyttävät yritykset, jotka tekevät budjetin tai useampia osabudjetteja
Excel-taulukoihin, joista tilitoimistot siirtävät tiedot omiin ohjelmiinsa. Kuukausiraportista

aikaisemmin puuttuneet jaksotuserät saadaan näkymään, joten kokonaiskuva taloudellisesta tilanteesta on tarkempi.

Laatujärjestelmä

Yrityksessä on ollut vuosien varrella keskusteluja oman sisäisen laatujärjestelmän laajentamisesta ulkoisesti auditoitavaan järjestelmään, mutta sopivaa sertifiointin tarjoajaa ei ole löytynyt. Kansainvälisten sertifiointiyhtiöiden vaihtoehdot on koettu kokemusperäisesti kankeiksi ja kalliiksi, pienyritykselle liian byrokraattiseksi. Yrityksessä on aloitettu laatujärjestelmäprojekti, jonka tavoitteena on saada julkisesti vahvistettu sertifikaatti. Kyseessä on suunnitteluyrityksille suunnattu Rakentamisen laatu RALA ry:n RALA-sertifikaatti, joka auditoidaan uudestaan joka vuosi. Sertifikaatissa on neljään osaan jaetut arviointiperusteet

- yrityksen johtaminen ja kehittäminen
- resurssit
- tarjous-, sopimus- ja hankintatoiminta
- projektitoiminta.

Arviointiperusteita yrityksessä käytetään itsearviointiin, jonka avulla yritys käy läpi toimintojaan, palvelujaan, laadunhallintaa ja kehittämistä. Vaikka projektin tavoite on sertifikaatin saaminen, on yrityksen kannalta ehkä tärkeämpää sisäisten toimintojen dokumentointi, ja ulkopuolisen toimijan tekemät arvioinnit. Laatujärjestelmästä halutaan tehdä yritykselle työkalu oman toiminnan arviointiin ja kehittämiseen.

Tilaajavastuu

Uusi hankintalaki on tuonut muutoksia siihen, mitä selvityksiä ja liitteitä lähetetään tarjouksien mukana. Tavoitteena on, että tarjouskilpailun voittaja esittää todistukset vasta kilpailun ratkettua. On kuitenkin edelleen tavallista, että tarjouksien mukana lähtee joukko selvityksiä ja todistuksia, jotka eivät saa olla 2–3 kuukautta vanhempia. Todistuksen hakeminen eri lähteistä onnistuu sähköisesti, mutta kuluttaa aikaa, ja on turhaa toisto. Yritys on liittynyt Luotettava Kumppani -ohjelmaan, jossa tilaajavastuulain edellyttämät selvitykset yrityksestä ovat tarjouskilpailun järjestäjän saatavissa palvelun kautta, luettelona esitettynä

- selvitys ennakkoperintärekisterimerkinnästä
- selvitys työnantajarekisterimerkinnästä

- selvitys arvonlisäverovelvollisten rekisterimerkinnästä
- kaupparekisteriote
- todistus verojen maksamisesta
- todistukset TyEL-vakuutusten voimassaolosta ja suorittamisesta
- todistus lakisääteisen työterveyshuollon järjestämisestä
- selvitys sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista
- todistus lakisääteisen tapaturmavakuutuksen järjestämisestä.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Tehtävälle asetettu alkuperäinen aikataulu ei toteutunut, mikä johtui sekä kehitystehtävän aiheen muutoksista että vaikeuksista sovittaa aikatauluja yrityksessä olleeseen erittäin kiireiseen työtilanteeseen. Se, että opinnäytetyön aihe muuttui, oli työn tekijän kannalta stressaavaa, mutta osoittautui lopulta yrityksen kannalta onnekaaksi käänneeksi. Kehitettävänä olleet sisäiset toiminnot tarvitsivat läpikäyntiä ja uusia ratkaisuja, joiden vaikuttavuus on osoittautunut positiiviseksi.

On vahinko, ettei kvantitatiivisten mittareiden tuloksista saada vielä vertailua kehityksen arvioimiseksi. Varmistettu kuitenkin on, että halutut tunnusluvut saadaan ohjelman laskeamana automaattisesti. Kvalitatiiviset mittarit osoittautuvat toimiviksi, ja on jatkon kannalta hyvä, että kehittämisen eri toiminnot ovat dokumentoituina.

Kehittämistehtävää ei rajattu etukäteen, vaan kehittämistyön aikana mahdollisesti tuleville kysymyksille haluttiin antaa tilaa. Tehtävän kapeuden vuoksi viitekehys- ja teoriatarkastelua pyrittiin laajentamaan vastaavasti. Henkilökohtaisesti olen kokenut, että tutustuminen moniin eri lähdeteoksiin on auttanut laajentamaan omaa ajattelua, ja antaa jatkossa hyviä eväitä, kun halutaan miettiä yrityksen kehittämiskohteita.

Kaikkien yrityksessä tehtävien suurempien muutosten onnistumisen edellytys on johdon täysi sitoutuminen asiaan. Tässä kehittämistehtävässä ei asian suhteen ollut ongelmia,

vaan työlle on annettu täysi tuki. Yrityksen henkilöstö on ottanut muutokset hyvin vastaan, ja on odotettavissa, että lähitulevaisuudessa käyttöön otettavat mobiiliratkaisut entisestään lisäävät työn järjestämismahdollisuuksia ajan ja paikan suhteen.

7.2 Viitekehysten soveltuvuus ja käyttö kehittämistehtävässä

Viitekehyksessä johtoajatuksena ollut Business Process Improvement (BPI) sopi tehtävään erittäin hyvin. Tarkoitus ei ollut kääntää ympäri sisäisiä prosesseja, tai muuttaa radikaalisti toimintatapoja- ja malleja kuten eräänä viitekehysvaihtoehtona tutkitussa Business Process Re-engineering (BPE) -mallissa esitetään.

Jatkuva parantaminen on ollut keskeinen teoria, joka sopii hyvin BPI:n rinnalle. Tehdyt kehittämistoimet eivät ole sellaisia, joiden voidaan jossakin vaiheessa todeta olevan valmiita. Jokaista osa-aluetta joutuu ja pitää pystyä tarkastelemaan, ja tehdä niihin tarvittaessa muutoksia.

Strategia- ja hallitustyöskentelyn teorit avasivat pienelle yritykselle sopivamman tavan lähestyä yrityksen menestymisen kannalta erittäin tärkeitä kysymyksiä. Budjetoinnin ja taloushallinnan osalta viitekehys oli myös paikallaan.

Yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen määritellyt laskutustuntihinta ja henkilöstön laskutusaste voidaan todentaa tarvittaessa päivittäin projektikohtaisesti, mikä tosin edellyttää tuntikirjauksilta päivän tarkkuudella ajantasaisuutta. Laskenta tuottaa numeroarvoja, mutta on tärkeitä osata niiden oikea tulkinta.

Asiakasuskollisuuden merkityksen tuloksen tekemisessä voisi luulla olevan itsestään selvä asia, mutta teoriaan tutustuminen avasi keskustelun ja kehittämistoimet yrityksessä. Tämän lisäksi asiakkaan kokeman lisäarvon tärkeyden oivaltaminen on johtanut yrityksessä perinteisestä asiakastyytyväisyyden mittaamisesta poikkeavan asiakaskontaktoinnin aloittamiseen.

Muutoksen johtaminen on teoreettisena tarkasteluna ollut mielenkiintoinen osio opinnäytetyön tekemisessä, kohdeyrityksessä käytettävyyss tässä projektissa jäi vähäiseksi. Henkilöstön määrän mahdollisesti kasvaessa tilanne saattaa olla toisin, jolloin teorioiden tarkastelun ja soveltamisen.

7.3 Jatkoimenpiteet

Yrityksen ja yrityksen liiketoimintaprosessien kehittämisen tulee olla jatkuvaa, mikä on ajatuksena kirjattu yrityksen strategiatyöskentelyn suunnitelmaan. Keskenään samankaltaisten prosessien toteuttaminen yksinkertaisemmin tulee olemaan jatkossa eräänä johtoajatuksena yritystä kehittäessä.

Jo lähitulevaisuudessa on mietittävä arkkitehtisuunnittelun rinnalle 3D-mallinnuksen ottamista tarjottaviin palveluihin. Mallinnuksen koetaan olevan lisäarvoa tuova apuväline rakennuskohteiden markkinoinnissa. Mallinnuksen etu ei-ammattilaiselle on mittasuhteiden ja tilojen helpompi hahmottaminen. Mallinnuksen käyttöönotto vaatii henkilöstön kouluttamista, ja mahdollista ohjelmistolaajennusta. Toisinaan 3D-mallinnus saatetaan sekoittaa termiin tietomallinnus, joka tarkoittaa esimerkiksi rakennuskohteen osalta koko rakennuksen elinkaaren aikana syntyneiden tietojen tallentamista sähköisesti, mahdollisesti 3D-muodossa.

Laatujärjestelmään kuuluvat sekä ulkoiset että sisäiset auditoinnit. Yrityksessä täytyy järjestää koulutusta sisäisten auditointien tekemiseen. Auditointien laajuudet ja toimintatavat tarkentuvat sertifiointin yhteydessä.

Tehtävien tarjousten määrä lisääntyy, mikä lisää asiakirjojen hallintaan kehitystarpeita. Merkkinoilla on tarjolla työkaluja, joiden avulla voi laatia ja vakioida asiakirjoja entistä tapaa tehokkaammin.

7.4 Itsearviointi

Luotettavuus eli reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten pysyvyyttä. Tutkimuksen tulisi olla toistettavissa siten, että kuka tahansa tutkija päätyy samaan tulokseen samasta viitekehyksestä, aineistosta ja samoilla menetelmillä. Kanasen mukaan toimintatutkimuksessa (2014, 128) reliabiliteettiin ei juuri tarvitse puuttua, jos validiteetti on kunnossa. Jos mittari on validi, on mittarin reliabiliteetti myös kunnossa.

Pätevyys eli validiteetti

Validiteetti varmistamiseksi on käytettävä oikeaa tutkimusmenetelmää, mittaria ja on mitattava oikeita asioita. Sisäinen validiteetti seuraa oikeasta syy-seuraus -suhteesta. Ulkoinen validiteetti liittyy tulosten yleistettävyyteen (Kananen 2014, 129.)

Mitattavina tunnuslukuina olevat keskituntihinta ja henkilöstön laskutusaste ovat laskentatavan osalta yksiselitteiset, joten sama tutkimus voidaan toistaa, ja saavuttaa samat tulokset.

Todentaminen eli verifiointi

Lähtötilanteeseen vertautuvat muutokset, uudet ohjeet, menettelytavat on otettu käyttöön.

7.5 Pohdinta

Opinnäytetyön aikataulun pitkittyminen lisäsi tekemättömän työn taakkaa. Harmittavaa työn tekijän kannalta oli myös tuhota monien tuntien työtä muuttuneiden suunnitelmien takia. Paradoksisesti aika loppui kesken, eikä ole ollut mahdollisuutta esittää pitkää sarjaa mitattuja tuloksia.

Kuten sanotaan, aika kulta muistot, ja tässä vaiheessa voi jo hieman hengähtää helpotuksesta opiskelujen osalta. Henkilökohtaisesti tämä vaihe elämässä on tietysti tärkeä, yksi täytetty unelma. Itsensä kehittäminen ei kuitenkaan tähän saa eikä voi pysähtyä. Työelämä kehittyy ja uudistuu jatkuvasti, eikä paikalleen jääminen ole vaihtoehto yritykselle eikä itsellekään.

Lähdeaineistossa oli useampaan kertaan tutkimustuloksia pk-yritysten tavasta hoitaa liiketoimintojaan ilman suunnittelua. Edustamassani yrityksessä lähtötilanne ei ollut huonoimmasta päästä, mutta monien kehitettävien toimintojen tila kuitenkin yllätti. Mikä onkaan tilanne lukuisissa muissa suomalaisissa pk-yrityksissä? Ehkä on niin, että liiketoiminnan kehittämiskonsultit kutsutaan paikalle siinä vaiheessa, kun jo ollaan suurissa vaikeuksissa. Se on sääli, sillä seurattavat asiat ja tehtävät toimet eivät ole ylivoimaisia kenellekään, jos vain on aidosti kiinnostunut yrityksen menestymisen turvaamisesta.

On ollut hienoa ja etuoikeutettua saada osallistua yhteiskunnan tarjoamaan maksuttomaan koulutukseen. Tutkimatta asiaa yhtään enempiä, luulisin tällaisen mahdollisuuden

olevan globaalisti harvinaista. Voi toivoa, että jatkossa tällainen mahdollisuus avautuu yhä useammalle jatko-opiskelijalle. Suomen talouselämässä on tilaa nostaa koulutus- ja osaamistasoa.

Lähteet

- Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Bookwell Oy, 2015.
- Andersen, Bjørn 1999. Business Process Improvement Toolbox. Quality Press, Milwaukee, Wisconsin. ISBN: 0-87389-438-3.
- Bendell, Tony 2005. Structuring Business Process Improvement Methodologies. Total Quality Management, Vol.16, No. 8–9, 969–978, October–November 2005.
- Clemmer, Jim 1994. Process re-engineering and process improvement. CMA Magazine. Jun94, Vol. 68 Issue 5, p36. 4p. 1 Chart. ISSN: 1207-5183.
- Francke, Ann 2014. The Financial Times Guide to Management. How to make a difference and get results. Ashford Colour Press Ltd., Gosport.
- Hakanen, Matti 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multiprint Oy, Helsinki 2004.
- Hammer, Michael & Champy, James 2001. Reengineering The Corporation. A Manifesto for Business Revolution. WS Bookwell, Finland.
- Hirsijärvi Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2007.
- [Http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/](http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/) Luettu 15.2.2015.
- [Http://www.laatuokeskus.fi/sites/default/files/efqm_excellencemalli2013.pdf](http://www.laatuokeskus.fi/sites/default/files/efqm_excellencemalli2013.pdf). Luettu 15.2.2015.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell Oy, Porvoo.
- Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2012. Hankintojen johtaminen. Kolmas, uudistettu laitos. Tallinna Raamatutrükikoda, Tallinna.
- Improving Business Processes 2010. Harvard Business Review Press. [Http://books.google.fi/books?id=gJZ4_0z3XjQC&printsec=frontcover&dq=business+process+improvement&hl=fi&sa=X&ei=xqJpVJPBJev8ywO7-oCQBQ&ved=0CEoQ6AEwBA#v=onepage&q=business%20process%20improvement&f=false](http://books.google.fi/books?id=gJZ4_0z3XjQC&printsec=frontcover&dq=business+process+improvement&hl=fi&sa=X&ei=xqJpVJPBJev8ywO7-oCQBQ&ved=0CEoQ6AEwBA#v=onepage&q=business%20process%20improvement&f=false). Luettu 22.2.2015.
- Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum Media Oy, Helsinki 2015.
- Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Laatuokeskus Excellence Finland, 2013. EFQM Excellence Model 2013. ISBN: 978-90-5236-670-8.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum, Helsinki 2015. BALTO print 2015 Liettua.

Maylor, Harvey 2010. Project Management. Fourth Edition. Pearson Education Limited 1996, 2010.

Page, Susan 2010. The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability. American Management Association, New York 10019.

Pohjonen, Mika 2013. Hankintalaki ja tilaajavastuulaki rakentamisessa. Suomen Rakennusmedia Oy, Helsinki 2013.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Print Best, Viro.

Ponteva, Katariina 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro, 2012.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYPro, 2010 (Juva: WS Bookwell).

Rother, Mike 2010. Toyota KATA. Bookwell Oy, Porvoo 2011.

Scarborough Norman M. & Cornwall Jeremy R. 2015. Entrepreneurship and Effective Small Business Management. Pearson Education Limited 2015.

Syvänperä, Outi & Lindfors, Hannele 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi. Meedia Zone OÜ, Viro 2014.

Talouselämä 2016. Mihin sisu hävisi? Numero 36, 14.10.2016.

Ulis, David 1993. Business process engineering. CMA Magazine. Nov93, Vol. 67 Issue 9, p21. 5p. 16 Cartoon or Caricatures. ISSN: 1207-5183

Weske, Mathias 2012. Business Process Management. Concepts, Languages, Architectures. Second Edition. ISBN 978-3-642-28616-2 (eBook).

Williamson, Morris: BPI-6 Sigma 2004: An Overview of Business Process Improvement. HPS Leadership Best Practices Journal™. [Http://hp-strategies.com/ezine/6sigma1.php](http://hp-strategies.com/ezine/6sigma1.php). Luettu 14.2.2015.

