

PALVELULIIKETOIMINNAN
KEHITTÄMINEN PROSESSIEN
KUVAAMISEN AVULLA

Case: JK Kitchen Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Restonomi, ylempi AMK
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Kai Hannunen

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

HANNUNEN KAI: Palveluliiketoiminnan kehittäminen
prosessien kuvaamisen avulla
Case: JK Kitchen Oy

Restonomi YAMK opinnäytetyö 86 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Kaikki yritykset osallistuvat palvelukilpailuun. Kilpailussa ei menestytä vain parasta toivomalla. Yrityksen tuotteet ja palvelut on yhdistettävä osaksi asiakkaan palvelupolkua, menestyvän yrityksen tietysti muita paremmin. Palvelujen laatua on sellaisten olosuhteiden luominen, joissa palvelutapahtuma eli totuudenhetki tyydyttää sekä kuluttajan mutta myös tuottajan tarpeet ja odotukset. Eli pitää pystyä määrittelemään se, miten toimitaan ja mikä on haluttu lopputulos. Kaikki toiminta tapahtuu prosesseina – halusimme sitä tai emme. Prosessin toimivuuden ja hyvyyden pääasiallinen mittari on se, saiko prosessin asiakas sitä, mitä hän odotti saavansa. Tätä voidaan myös kutsua asiakastyytyväisyydeksi.

Laatu on yritykselle kilpailuetu, johon täytyy panostaa kokonaisvaltaisesti. Laadun kehittämistyö kohdistuu yleensä prosessien (toiminnan) varmistamiseen ja tehostamiseen. Opinnäytetyössäni tutkin kohdeorganisaatiota, eli miten prosessit siellä toimivat ja saavuttaako se tarkoitettuja tuloksia. Toimeksiantajani on JK Kitchen Oy, ja tavoitteenani on saada sen toimintaan ryhtiä ja järjestelmällisyyttä prosessien kuvausten avulla. Prosessien laatua verrataan usein suoraan tuotteen ja palvelun laatuun. Opinnäytetyöni avulla kohdeyrityksessä pyritään varmistamaan sekä asiakastyytyväisyys että palvelujen ja tuotteiden tasainen laatu kuvaamalla mallisuorituksena yrityksen prosessikartta sekä pari heille tärkeitä ydinprosessia. Työni avulla JK Kitchen Oy voi tehdä itselleen laatukäsikirjan toimintansa avuksi ja pyrkiä kohti laatusertifikaattia.

Tämä kehittämishanke kuuluu laadulliseen tutkimukseen ja toiminnallinen työ toteutetaan kehittämiprojektina. Tutkimuksellinen kehittämistyöni lähtee liikkeelle kohdeorganisaationi kehittämistarpeesta. Teoriaosassa tutustun laatuun ja prosesseihin syvemmin alan kirjallisuuden avulla ja pyrin selvittämään, mikä on laadunhallintajärjestelmän rooli organisaation kilpailukyvyn tukena. Empiirisessä osuudessa aineisto kerättiin haastattelemalla JK Kitchenin Oy:n omistajaa sekä havainnoimalla yrityksen toimintaa. Benchmarkingin avulla pyrin löytämään parhaita käytänteitä, jotta kohdeyritys voisi saavuttaa tavoitteensa. Jatkotutkimus selvittäisi, ovatko laadukkaat prosessit osa JK Kitchen Oy:tä.

Avainsanat: laatu, laadunhallintajärjestelmä, laatujohtaminen, prosessit

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

HANNUNEN KAI:

Developing service business with the
help of process description
Case: JK Kitchen Oy

Masters' Thesis in Hospitality Management

86 pages, 9 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

All companies take part in service competition. Success does not come only hoping for the best. Services and products of a company must be connected as a part of the customer's service path; successful company naturally must do it better than others. The quality of service is creating that kind of conditions where the service occasion, in other words the moment of truth, not only fulfills the needs and expectations of a consumer but also of the producer. So it is necessary to be able to determine how to operate and what is the outcome desired. All operation takes place as processes – whether we want it or not. The main indicator for the functionality and desirability of a process is if the customer of a process received what he was expecting. This can also be called as customer satisfaction.

In my thesis I am studying a target organization; how processes are working with them and are they able to receive intended results. My client is JK Kitchen Oy and my objective is to get some posture as well as organization in their operation with the help of process description. The quality of processes is often compared straightforwardly with the quality of product and service. In the client organization it is pursued, with the help of my thesis, to ensure both customer satisfaction as well as constant quality in services and products by describing the company's process map and a couple of their most important core processes as an example. With the help of my thesis JK Kitchen Oy is able to create a quality manual for themselves in order to help their operation and strive for quality certificate.

This development project belongs to qualitative research, and the operational work is done as development project. The development work of my research starts from the development needs of my client organization. In the theory part I will get familiar with quality and processes with the help of literature from the industry, as well as try to solve what is the role of the quality control system in supporting the organization's competitiveness. In the empirical part the data was collected by interviewing the owner of JK Kitchen Oy and observing the operation of the organization. By benchmarking I am trying to find the best practises so that the target organization could achieve its objectives. Continuation research would find out would the quality processes be part of JK Kitchen Oy.

Keywords: quality, quality control system, quality management, processes

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne	2
1.2	Yrityksen esittely	2
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	3
2	PALVELUJEN LAATUJOHTAMINEN PROSESSIEN AVULLA	6
2.1	Laatu käsitteenä	9
2.2	Laadunhallinta ja sen määrittäminen	10
2.3	Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen	13
2.3.1	Auditointi ja arviointi	16
2.3.2	Laadunhallintasertifikaatti	17
2.4	Laadukas suorite edellyttää laadukasta prosessia	17
2.4.1	Prosessien luokittelua	18
2.4.2	Prosessien kehittäminen	21
2.4.3	Prosessien mallintaminen	24
2.5	Laatujohtaminen	26
2.6	Uudistuminen ja muutoksen aikaansaaminen prosessiajattelun avulla	30
3	PROSESSIEN TUNNISTAMINEN TAVOITTEENA PAREMPI SUORITUSKYKY	32
3.1	Kehittämisprojektin suunnittelu ja projektin vaiheistus	34
3.2	Yrityksen SWOT-analyysi	41
3.3	Viisivaiheinen benchmarking-prosessi	47
3.3.1	Benchmarking-kohteen valinta	52
3.3.2	Benchmarking-kumppanien valinta	53
3.3.3	Tiedonkeruu	56
3.3.4	Tietojen analyysi	59
3.3.5	Tulosten hyödyntäminen	62
3.4	Prosessien määrittely	63
3.5	Projektin päättäminen	69
4	KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET	70
4.1	Yrityksen toiminnan riskit	71
4.2	Kehittämisideat	73

5	YHTEENVETO	76
	LÄHTEET	80
	KUVIOLUETTELO	85
	LIITTEET	86

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui prosessien kuvaaminen ravintola-alan yritykselle. Toimeksiantajani on JK Kitchen Oy, ja opinnäytetyön tavoitteena on saada sen toimintaan ryhtiä ja järjestelmällisyyttä prosessien kuvausten avulla sekä sitä kautta parantaa työn tuottavuutta. Tehtäväni on kuvata mallisuorituksena kohdeyrityksen prosessikartta sekä pari sen tärkeitä ydinprosessia. Näin yrityksessä pyritään varmistamaan sekä asiakastyytyväisyys että palvelujen ja tuotteiden tasainen laatu. Työni avulla JK Kitchen Oy voi tehdä itselleen laatukäsikirjan toimintansa avuksi ja pyrkiä kohti laatusertifikaattia. Toiminnan ja palveluiden sertifiointi puolestaan parantaa yrityksen toimintaa ja antaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille varmuuden siitä, että yrityksen toiminta ja sen tuottamat palvelut täyttävät tietyt laatumääritykset.

Raportissa pyritään teorian kautta osoittamaan, miten laatuun ja prosesseihin liittyvät asiat pitäisi tehdä ja miksi. Kaikki toiminta tapahtuu prosesseina, mutta palveluliiketoiminnassa ongelma on se, että palveluja ei voi varastoida, palauttaa tai korjata. Palvelujen laatua on sellaisten olosuhteiden luominen, joissa palvelutapahtuma tyydyttää sekä kuluttajan että myös tuottajan tarpeet ja odotukset. Tehtäväni on löytää mahdollisia keinoja kohdeyrityksen toiminnasta ja saada yrittäjä ymmärtämään prosessikeskeinen ajattelutapa. Prosessien laatua verrataan usein suoraan tuotteen ja palvelun laatuun, ja sitä voidaan mitata asiakastyytyväisyydellä. Opinnäytetyössäni keskityn siis laadunhallintajärjestelmiin ja prosesseihin liittyviin asioihin. Toimiva laadunhallintajärjestelmä yrityksessä on yhtä kuin yhteisesti sovittu toimintatapa. On vain pystyttävä viemään teoria käytäntöön. Opinnäytetyötäni voisi verrata Moision ja Ritolan (2001, 10) vertauskuvaan Raamatun historiasta:

”Mooseksen kymmentä käskyä voitaisiin pitää ensimmäisenä dokumentoituna laadunhallintajärjestelmänä. Kansalle tuli luoda kymmenen perussääntöä siitä mitä saa ja tulee tehdä. Varmuuden vuoksi käskyt tuli hakata kiveen eli dokumentoida ja laittaa säilytettäväksi liiton arkkiin eli kaikkien saataville.”

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa lukija on johdatettu opinnäytetyön aiheeseen, jossa myös selvitetään hankkeen tarkoitus ja rajaus sekä selvitetään lukijalle opinnäytetyössä käytettävät peruskäsitteet. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös kohdeyritys ja käydään läpi yrityksen lähtötilanne ennen hankkeen alkamista.

Toinen luku on teoriapainotteinen luku, jossa käyn läpi opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Tutustun laatuun ja prosesseihin syvemmin alan kirjallisuuden avulla ja pyrin selvittämään, mikä on laadunhallintajärjestelmän rooli organisaation kilpailukyvyn tukena. Luvussa kolme selvitän, kuinka projektin valmistelun ja suunnittelun pohjalta kehittämisprojektia lähdin toteuttamaan. Luvun alussa perehdyn projektin toteuttamisen teoriaan ja tämän jälkeen esitän, miten kehittämisprojektissa on toimittu projektin tavoitteen saavuttamiseksi.

Neljännessä luvussa selvitän, mitä kehittämisprojektissani sain luotua. Lisäksi kerron myös omat kehittämisideani kohdeyritykselle sekä tuon esille yrityksen mahdolliset toiminnan riskit. Luvussa viisi selvitän, miten kehittämisprojektille määrittelemiini tutkimuskysymyksiin sain vastaukset. Luvun lopussa arvioin hankkeen etenemistä, onnistumista ja tavoitteiden toteutumista sekä tuon esiin hankkeessa ilmenneet mahdolliset ongelmat. Lisäksi pohdin opinnäytetyöni hyödynnettävyyttä ja jatkotutkimuksen mahdollisuutta sille. Tarkoitukseni on myös arvioida omaa työskentelyäni.

1.2 Yrityksen esittely

Toimeksiantaja JK Kitchen Oy haluaa kehittää liiketoimintaansa, joten toivottavasti opinnäytetyöni auttaa yritystä tässä kehittämistyössä. Yritys on perustettu vuonna 2006, ja sillä on BlueBell ja RedBell nimiset ravintolat Espoon Mankkaalla. Ydintoiminta yrityksellä on lounasasiakkaiden palvelu, joita on noin 350 / päivä. Lisäksi erilainen catering kuuluu yrityksen toiminnan piiriin. Yrityksen asiakkaita ovat edellä mainittujen ravintoloiden lähialueella toimivien

yrietyksien henkilöstö. Henkilöstöä yrityksellä on itse omistajan lisäksi kuusi. Yrittäjällä on ollut ennen nykyisiä ravintoloita kaksi muuta ravintolaa sekä Helsingissä että Vantaalla. (Kaunisto 2010.)

Yrittäjällä on halu kasvattaa toimintaansa hallitusti. Seuraava ravintola on tulossa todennäköisesti kesällä 2011 Helsingin Pasilaan. Yrityksen tarkoituksena on saada nykyinen toiminta sellaiselle tasolle, että toiminnan laajentuessa ongelmia ei pääsisi ilmaantumaan. JK Kitchen Oy:ssä ei ole aikaisemmin dokumentoitu yrityksen laadunhallintaa. Myöskään yrityksen kehityskohteita ei ole selvitetty. Yrityksellä ei siis ole käytössään laatuksikirjaa. Toisaalta yrittäjä itse on kehittänyt hyvän toimintatavan, jonka avulla yritys menestyy taloudellisesti hyvin. Kuitenkin ongelmana on se, että yrityksen toiminnan prosesseja ei ole kuvattu. Kaikki operatiivinen toiminta on näin ollen liikaa itse yrittäjän varassa. (Kaunisto 2010.)

Nykytilassa yrittäjä itse pystyy vielä hallitsemaan lähes kaiken toiminnan, mutta seuraava mahdollinen laajennus nostaa yrityksen toiminnan jo aivan eri tasolle. Yrittäjä haluaa opinnäytetyöni avulla kuvata ja kirjata yrityksensä toimintatavan, jotta vastuun antaminen muille sujuisi hänen toivomallaan tavalla. Näin yrittäjälle jäisi aikaa oleelliseen, eli johtamiseen ja siinä kehittymiseen. (Kaunisto 2010.)

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyössäni perehdyn sananmukaisesti laatuun ja prosesseihin. Tämä kehittämishanke toteutetaan kehittämisprojektina. Anttilan (2006, 474) mukaan tutkivalla toiminnalla voi olla joko teoreettinen luonne tai hyvin käytännön läheinen luonne. Käytännön kehittämistyössä toteutuu kehittämispohjainen oppiminen. Kehittämistyö rakentuu työelämästä käsin, ja sen tavoitteena on tuottaa tuotteita, palveluita, toimintamalleja jne. Kehittämistyö voi olla myös arkiajatteluun perustuvaa, jolloin se perustuu tutkijan omaan näkemykseen. Tutkimuksellinen kehittämistyöni lähtee liikkeelle kohdeorganisaationi kehittämistarpeesta. Ongelma ratkaistaan käytännön tasolla, ja tästä tulee ero tieteellisen ja tutkimuksellisen kehittämistyön välille. (Ojasalo, Moilanen &

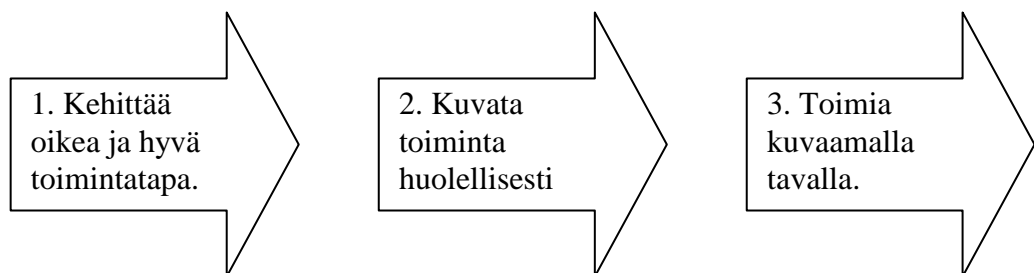
Ritalahti 2009, 15–19.)

Kehittämistyön rajaamisen kannalta on tärkeää tuntea keskeiset käsitteet ja kehitettävään aihealueeseen liittyvä tieto (Ojasalo ym. 2009, 11). Vilkka ja Airaksinen (2003, 43) korostavat nimenomaan sitä, että toiminnallisessa opinnäytetyössä teoreettiseksi näkökulmaksi riittää jokin alan käsite ja sen määrittely. Edelleen he toteavat, että aina ei ole välttämätöntä eikä edes ajallisesti mahdollista toteuttaa toiminnallista opinnäytetyötä koko teorian näkökulmasta, vaan teoria kannatta rajata joidenkin keskeisten käsitteiden käyttöön. Opinnäytetyöni keskeisempiä käsitteitä ovat laatu ja sen hallinta, laadun johtaminen ja prosessit. Edellä mainitut käsitteet ovat vahvasti sidoksissa laadunhallintajärjestelmään ja sen kehittämiseen. Toikon ja Rantasen (2008, 50) mukaan uutta tietoa syntyy koko ajan toiminnan edetessä, jolloin uudet kokemukset myös ohjaavat kehittymistä.

Opinnäytetyöni ensisijainen tehtävä on kirjata kohdeyrityksen toiminta ylös. Yrityksellä on jo tapansa toimia, joten projektistani muodostuu enemmänkin nykyisen toimintatavan kuvaamisprojekti. Pyrin löytämään ja kuvaamaan kohdeorganisaation toiminnasta sellaisia asioita, joista sille on hyötyä. Opinnäytetyöni keskeisin tavoite on prosessin kuvaus. Kuvaan siis työssäni ainoastaan ne oleellisen tärkeät prosessit, jotka vaikuttavat palveluliiketoimintaan keskittyneen yrityksen toimivuuteen. Valintoihini ja valintojeni perusteluihin tulevat vaikuttamaan alan teorioista esiin nousseet tarkastelutavat. Käsitteet ja teoria auttavat kehittämishankkeen eteenpäinviemisessä, ja niiden pohjalta tarkastelen opinnäytetyötäni kokonaisuutena. Kaikkea yrityksen toimintaa ei tarvitse kuvata, mutta tässä projektissa tarkoitukseni on löytää ja kuvata kohdeorganisaation toiminnan kannalta tärkein ydinprosessi sekä sitä tukeva tukiprosessi. Aikaisemmin tulikin ilmi, että kohdeyritykseni ydintoimintaa on lounasasiakkaiden palvelu. Ja juuri tuosta palvelupolusta kaikkine kuuluineen pyrin saamaan irti toimivan prosessikuvauksen. Palvelun laatuun liittyen tehtäväni on löytää pienimmätkin kuilut, koska palvelupolku muodostuu lukemattomista peräkkäisistä toiminnoista. On kuitenkin muistettava, että kohdeorganisaatio itse päättää, mitkä asiat ovat hyvän laadun kannalta sille tärkeitä ja miten tarkasti ne

täytyy määrittää. (Pesonen 2007, 38.)

Laadunhallintajärjestelmä voi olla juuri sellainen kuin organisaatio haluaa, mutta itse aion käyttää järjestelmän rungoksi jotakin olemassa olevaa, hyväksi havaittua ja kokeiltua systeemiä. Aina ei kannata keksiä pyörää uudestaan, vaan kannattaa ottaa valmiista systeemistä parhaat osat tai ottaa se kokonaisuutena käyttöön. Kuten aiemmin mainitsin, ensisijaisena tavoitteena ei ole saada kohdeyritykselle sertifioitua laadunhallintajärjestelmää, mutta opinnäytetyöni avulla sille luodaan etenemismahdollisuus siihen. Lecklinin (2006, 33) mukaan pienyrityksen järjestelmä ei tietenkään ole kovin monitasoinen ja laaja, mutta se pakottaa kuitenkin määrittämään ja systematisoimaan toiminnan ja keskeiset prosessit. Moisio ja Ritola (2001, 11) näkevät, että tie toimivaan laadunhallintajärjestelmään rakentuu kolmen askeleen kautta. Siinä yritys kehittää hyvän toimintatavan, kirjaa sen ylös ja toimii myös sen mukaan (Kuvio 1).



KUVIO 1. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen lyhyesti (soveltaen Moisio & Ritola 2001, 11).

Teoreettinen viitekehys kiteytyy opinnäytetyössäni edellä mainittuun kolmiportaiseen laadunhallintajärjestelmän malliin. Vilkan ja Airaksisen (2003, 43) mukaan hyvä tietoperusta auttaa hahmottamaan käyttämäni teorian laajuuden ja olennaiset asiat opinnäytetyöni näkökulmasta. Hyvin omaksuttu tietoperusta auttaa laadunhallintajärjestelmän sekä laatukäsikirjan rakentamisessa, eli toisin sanoen yrityksen laadunhallinnan kehittämisessä. Laatukäsikirja tehostaa ja parantaa kohdeyrityksen toimintaa. Edetäkseen sertifioituun laadunhallintajärjestelmään, kohdeyrityksen on kolmen em. kohdan lisäksi myös

osoitettava ulkopuoliselle taholle, että se toimii kuvaamallaan tavallaan (Pesonen 2007, 54). Sitä en tule tässä työssä tutkimaan, mutta siinä olisi hyvä jatkotutkimuksen kohde.

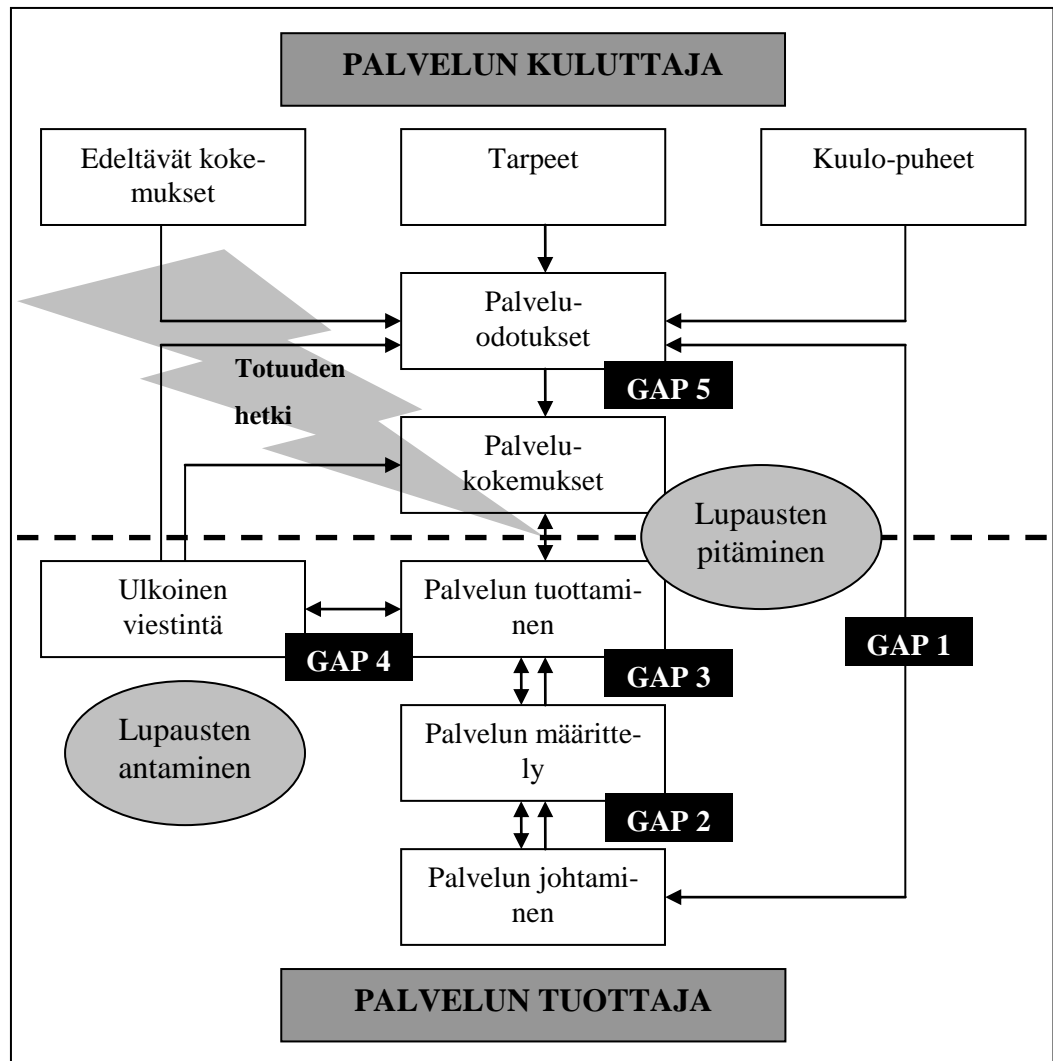
2 PALVELUJEN LAATUJOHTAMINEN PROSESSIEN AVULLA

Jotta ymmärtäisi laadun merkityksen ja tärkeyden yrityksen toiminnan kannalta, on hyvä tietää laadun historian vaiheet ja kehityskaari. Laatu on ollut osana liiketoimintaa aina siitä asti, kun ihminen on tehnyt kauppaa. Jo vaihdantataloudessa tuotteen laatu määritti sen, kuinka paljon oltiin valmiita maksamaan tuotteesta. Työn laadun merkitystä korosti myös oppipoika-mestarijärjestelmä, jonka tavoitteena oli saada mestarin laadukkaalle työlle jatkajia. Mestari oli vastuussa tuotteiden laadusta ja siitä, että oppipoika pystyi tekemään myös yhtä laadukkaita tuotteita kuin mestari itse. (Lecklin 2006, 15–17.)

Massateollisuuden aikakauden alkaessa suurimmaksi ongelmaksi muodostui nopeasti osaavan työvoiman puute. Moni työntekijä oli kouluttamaton, ja näin ollen tuotteiden laatu oli usein huonoa. Massateollisuuden syntyessä syntyi myös taylorismi, jonka mukaan työprosessi piti jakaa useampiin pienempiin osiin, jotta saavutettaisiin laadukas lopputuote. Virheiden vähentämiseksi suuriin tehtaisiin perustettiin oma erillinen laaduntarkkailuosasto. Tästä alkaneesta tarkkailusta on kehittynyt nykyiset laadunohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmät, joissa pyritään parantamaan laatua pelkän laatuvirheen havaitsemisen lisäksi. Nykyisten laatu järjestelmien perustana voidaan pitää Japanissa toisen maailmansodan jälkeen kehitettyä ensimmäistä laatu järjestelmää. Myös Walter Deming ja Joseph Juran toimivat tärkeinä tekijöinä, kun laatu järjestelmien kehittäminen aloitettiin. He kehittivät laatu järjestelmiä yhdessä japanilaisten kanssa. Pääperiaatteena oli päästä eroon ylimääräisistä laatu virheistä ja laatu kustannuksista ennaltaehkäisemällä niitä. (Lecklin 2006, 15–17.)

Ajatuksia ja pohdintoja on herättänyt se, voidaanko teollisuudessa hyväksi havaittua laatu työtä siirtää muille toimintasektoreille, esim.

palveluliiketoimintaan. Tuotantokyvyn hallinta luo oman haasteensa, koska palveluja ei voi esimerkiksi varastoida, palauttaa tai korjata. Niin sanotulla totuuden hetkellä asiakas mittaa yrityksen antamien lupauksien pitävyyttä. Kuten Ukkonen (2010) painottaakin, palveluyrityksen on tärkeää tarkkailla toiminnoissaan haitallisia kuiluja (Kuvio 2.).



KUVIO 2. Palvelun kuilumalli (soveltaen Zeithaml, Parasuraman & Berry 1988, 36).

Yllä olevassa kuviossa Zeithaml ym. (1988, 36) esimerkin avulla kuvaavat kuiluja eli gappeja. Heidän mukaansa ongelmia voi aiheuttaa se, että yrityksen johto ei tunnista palvelun käyttäjän tarpeita (GAP 1) tai se ei määrittele palvelun kriteerejä (GAP 2). Toisaalta asiakkaan odotukset ja palvelukokemukset eivät kohtaa (GAP

5) varsinkaan, jos henkilökunta ei toimi kriteerien edellyttämällä tavalla (GAP 3). Palvelujen laadunhallinta kärsii myös, jos yrityksen palvelu ja sitä koskevat viestit eivät vastaa toisiaan (GAP 3). Kuiluja voi siis löytää loputtomasti, oli kyseessä sitten fyysisten tuotteiden laadunhallinta tai palvelujen laadunhallinta. Kuiluista on vain pyrittävä eroon ja pyrittävä kohti laadukasta toimintaa. Laatuajattelu on eräs tapa hahmottaa maailmaa.

Lillrankin (1998, 19–20) mukaan laatufilosofisessa työskentelyssä on kolme päävaihetta: ensiksi on pohdittava, mitä asioita laatu koskee ja mihin laatu tarkastelua voi soveltaa. Laatu koskee asiakkaalle vaihdantasuhteessa toimitettuja tavaroita tai palveluja eli toimitteita. Laatu ei siis voi koskea esineitä tai asioita, jotka eivät ole minkäänlaisen vaihdannan kohteita. Samoin laatu koskee vain toimitteita, joita voi mitata tai arvioida. Jos ei ole mitään tapaa erottaa hyvää huonosta, millään ei ole mitään väliä, eikä siis ole laatuakaan. Lisäksi laatu koskee prosessia, jolla toimitte saadaan aikaan. Toiseksi laatu ilmiönä sisältää neljä näkökulmaa, jotka määräytyvät vastinparien suhteista. Puhutaan virheettömyydestä, funktionaalisuudesta, asiakaslähtöisyydestä ja systeemilaadusta. Kolmas laatufilosofian pääkohta on kysymys laadun ohjausperiaatteista, eli millä perusteella, minkälaisen ja mistä tulevan tiedon varassa voidaan erottaa hyvä huonosta, arvioida laatua ja asettaa laadullisia tavoitteita. Tässä on pohdittava seuraavia kysymyksiä:

- Kenelle tai keille laatua tehdään, eli ketkä ovat asiakkaita?
- Millä tavalla arvo asiakkaalle syntyy?
- Miten määritellään laatuun liittyvät tulokset, tavoitteet ja missio?
- Mistä, mitä kautta ja missä muodossa laatutyötä ohjaavat tiedot tulevat?

Tärkein syy tehdä laadun kehittämistyötä on asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Jos asiakastyytyväisyys on jo tavoitetulla tasolla, niin hyvä on. Toisaalta, on hyvä pohtia, saavutetaanko se aina, varmalla ja tehokkaalla tavalla, eikä sattumalta. Tässä yhteydessä puhutaan laadun heilahtelusta. Toinen tärkeä syy tulee organisaation sisältä: liiallinen ja kaikkalainen sählääminen halutaan pois tai ainakin vähentää sitä. Sähläämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä turhia hankaluuksia,

joita organisaatiossa on ja jotka voitaisiin poistaa, jos asioita harkittaisiin ja laitettaisiin kuntoon. Vielä kolmas syy laadun kehittämiseksi organisaatiossa on oman henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen. Tämä taas liittyy edelliseen kohtaan. Toisin sanoen organisaatiossa, jossa sählätään jatkuvasti typerissä asioissa, alkavat ihmisten hermot kiristyä ja tyytyväisyys karkaa. Pahimmassa tapauksessa parhaat henkilöt lähtevät pois ja jäljelle jäävät sählärit. Tilanne ikään kuin polarisoituu: sählärfirmoissa on sähläreitä ja hyvissä organisaatioissa on järjestelmällisiä henkilöitä. (Pesonen 2007, 15–17.)

Laadun kehittämistyö kohdistuu yleensä prosessien (toiminnan) varmistamiseen ja tehostamiseen. Opinnäytetyössäni tutkin kohdeorganisaatiota, eli miten prosessit siellä toimivat ja saavuttaako se tarkoitettuja tuloksia. Tarvittaessa toimintaa muutetaan ja täsmennetään. Yleinen harhakäsitys on, että tärkeintä on laatukäsikirja. Näin ei kuitenkaan ole, vaan tärkeintä on prosessien toimivuus. Laatukäsikirja on siinä sivutuotteena syntyvä opus. Laatukäsikirjassa on vain kerrottu, millä tavoin prosesseista tulee toimivia. Tärkeintä on kuvata laadunhallintajärjestelmä ja toimia myös sen mukaisesti. Muuten laadunhallinta on sattumanvaraista. Toisin sanoen, laatua voidaan määrittää ja kehittää pienellä joukolla, mutta sen tekemiseen tarvitaan koko organisaatio. Näin ollen yrityksen johdon tehtävänä on varmistaa laadunhallintajärjestelmän mukainen toiminta. (Hyppänen 2007, 92.)

2.1 Laatu käsitteenä

Sana laatu on moniselitteinen ja laatu käsitteenä on usein vaikea hahmottaa. Laadun mielletään olevan jotakin hyvää, mutta ei ole olemassa yksikäsitteistä laadun määritelmää. Laadun voi nähdä monelta suunnalta monenlaisin eri tavoin riippuen tuotteesta, asiakkaasta tai ympäristöstä. Hölttä ja Savonen (1997, 11) pitävät hyvänä laadun määritelmänä seuraavaa:

”Laadulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun kaikkia piirteitä tai ominaisuuksia, joilla tuote tai palvelu täyttää asetetut tai oletettavat tarpeet.”

Voidaan myös sanoa, että laatu on vaatimustenmukaisuutta. Monet käsittävät, että laatu on jotain aivan suurenmoista ja että vasta maailman paras on laatua. Näin ei ole, vaan laatu on asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttymistä. Tärkeää on siis selvittää ja tietää, mitä asiakas todella odottaa ja sitten toteuttaa se. Varsinkin palvelubisneksessä palvelun laadun määrittäminen ja toteuttaminen on usein erityisen vaivalloista, koska asiakkaat eivät aina osaa etukäteen sanoa, mitä he haluavat. (Pesonen 2007, 36–37.)

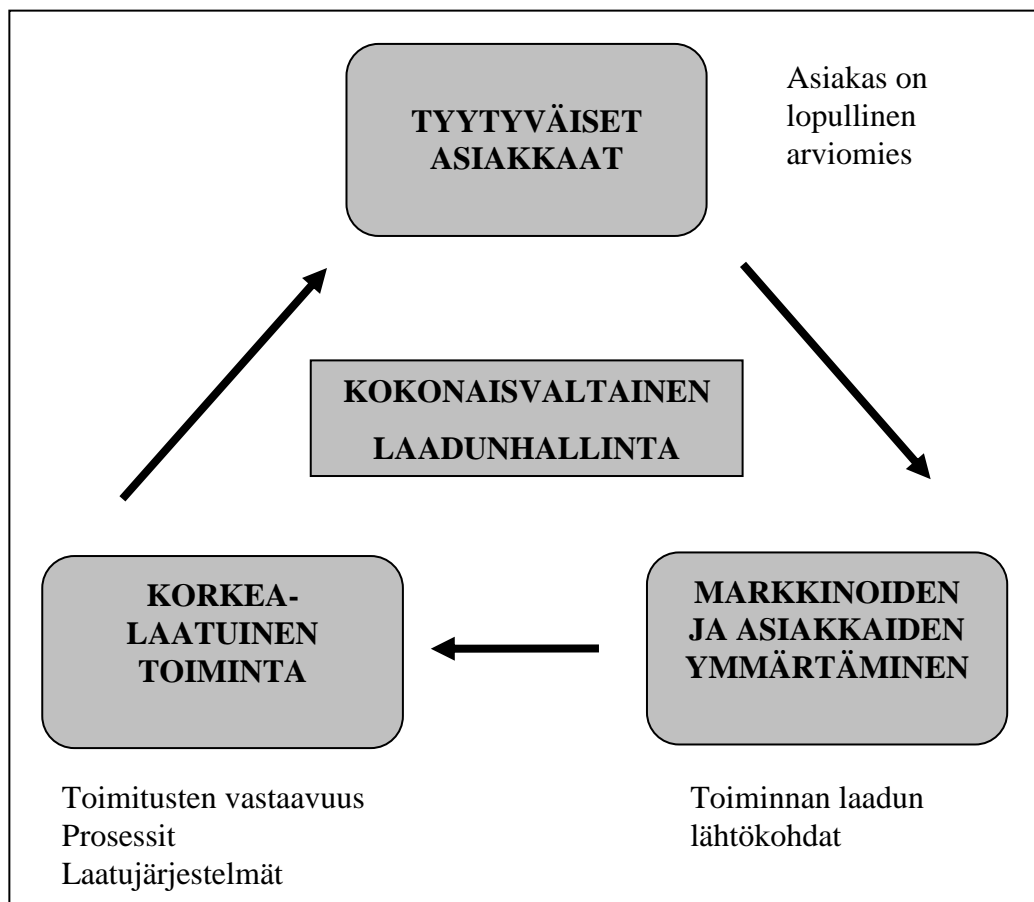
Ihmiset, jotka haluavat vähätellä laatutyötä ja laadunhallinnan kehittämistä, voivat väittää, että laatutyö on vain arviointia ja arvostelua. Näin asia ei kuitenkaan ole. Pesosen (2007, 39) mukaan laadun kehittäminen on positiivista toiminnan kehittämistä ja sen tavoitteena on kaikkien osapuolten tyytyväisyys. Kuinka taas palvelusektoria voidaan verrata teolliseen toimintaan? Ukkonen (2010) toteaaakin, että palvelut on huonosti sovittu verrattuna esimerkiksi teollisuuden toimintaan. Hänen mukaansa palvelujen laatua on sellaisten olosuhteiden luominen, joissa palvelutapahtuma eli totuudenhetki tyydyttää sekä kuluttajan mutta myös tuottajan tarpeet ja odotukset. Toisin sanoen pitää pystyä määrittelemään se miten toimitaan ja mikä on haluttu lopputulos.

2.2 Laadunhallinta ja sen määrittäminen

On tärkeää erottaa laadunhallinta sekä laadunhallintajärjestelmä toisistaan. Puhuttaessa laadunhallinnasta tarkoitetaan sillä yleensä koordinoituja toimenpiteitä, jotka ohjaavat ja suuntaavat organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Kun puhutaan laadunhallintajärjestelmästä, tarkoitetaan sillä johtamisjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. (Lecklin 2006, 29.)

Lecklinin (2006, 19–20) mielestä kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan sopii parhaiten Joseph Juranin laatumääritelmä. Hänen mukaansa laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen (fitness for use). Tämä määritelmä ottaa yksinkertaisella tavalla huomioon hyvän laadun ominaisuudet. Laadunhallintaan liittyy tarve suoritustason jatkuvaan kehittämiseen. Yrityksen oma laatutyö ja yrityksen

ulkopuolelta saadut ideat auttavat yritystä kehittymään. Asiakkaan ja markkinoiden ymmärtäminen antaa mahdollisuudet suunnitella ja kehittää toiminta sellaiseksi, että vastaavuus tarpeisiin saavutetaan. Laadun vaatimuksiin ja kehitystarpeisiin voivat vaikuttaa innovaatiot, kilpailijoiden toiminta sekä markkinoissa ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Laadun määritelmään on sisällytynyt alusta alkaen se, ettei virheitä tehdä ja asiat tehdään ensimmäisellä kerralla oikein. Virheettömyyttä tärkeämpää on kuitenkin se, että kokonaislaadun kannalta tehdään oikeita asioita (Kuvio 3).



KUVIO 3. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19).

Kokonaisvaltainen laadunhallinta ei tule häviämään tulevaisuudessakaan, sillä laatu tulee pysymään yrityksen menestystekijänä (Lecklin 2006, 21).

Laadunhallintajärjestelmien perustana ovat laadunhallinnan periaatteet. ISO 9000-standardien uudistumisten yhteydessä laadittiin ns. kahdeksan laadunhallinnan periaatetta. Ne muodostavat ns. sateenvarjon kaikelle toiminnalle, ja ne on

pidettävä aina mielessä yrityksen toimintaa kehitettäessä. Periaatteet ovat pysyviä ja ne on hyväksytty kaikkialla maailmassa johtaviksi laadunhallinnan ajatuksiksi: (Moisio & Ritola 2001, 20–21; Pesonen 2007, 78–80.)

- 1) **Asiakaskeskeisyys.** Organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisellä ja vaatimukseen vastaamisella varmistetaan oikeat asiat. Viime kädessä asiakas maksaa palkat ja mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja investoinnit.
- 2) **Johtajuus.** Johdon tehtävä on osoittaa organisaation suunta ja tavoitteet. Johdon täytyy haluta laatua ja osoittaa se esimerkillään.
- 3) **Henkilöstön osallistuminen.** Ihmiset ovat toiminnan ydin. Laatu syntyy tekemisen aikana, ei jälkikäteistarkastuksilla.
- 4) **Prosessimainen toimintamalli.** Tehokas toiminta, ongelmien ratkaisu ja nopea reagointi edellyttävät myös toiminnan suunnittelulta, johtamiselta, tavoitteiden asettamiselta, seurannalta ja mittaukselta prosessilähtöisyyttä.
- 5) **Järjestelmällinen johtamistapa.** Järjestelmä on organisaation eri toiminnot ja prosessit yhteen nivova punainen lanka. Kokonaisuutta pyritään ohjaamaan kohti asiakastyytyväisyyttä.
- 6) **Jatkuva parantaminen.** Jatkuva parantaminen on organisaation pysyvä tavoite.
- 7) **Päätöksenteko perustuu faktoihin.** Päätöksiä ei tehdä ”musta tuntuu” -periaatteella. Mittarit ja analyysit auttavat ymmärtämään nykypäivää ja tähtäämään tulevaisuuteen.
- 8) **Yhteistyösuhteet.** Asiakkaat vaativat tänä päivänä kokonaisratkaisuja ja -toimituksia. Kaikille osapuolille on edullista edistää laatua.

Laadunhallinnalla pyritään parempaan toimintaan: tyytyväisempiä asiakkaita, tyytyväisempiä työntekijöitä, taloudellisempaa, tehokkaampaa, kestäväää, ja kannattavampaa toimintaa – vähemmän riskejä. Suomen Standardisoimisliiton (2011, 9) näkemyksen mukaan laadunhallinta on yhtä kuin koordinoitujen toimenpiteiden organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa. Edellä mainittujen periaatteiden perusteella laadunhallinta voidaan ymmärtää tarkoittavan organisaation johtamisen laatua.

2.3 Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen

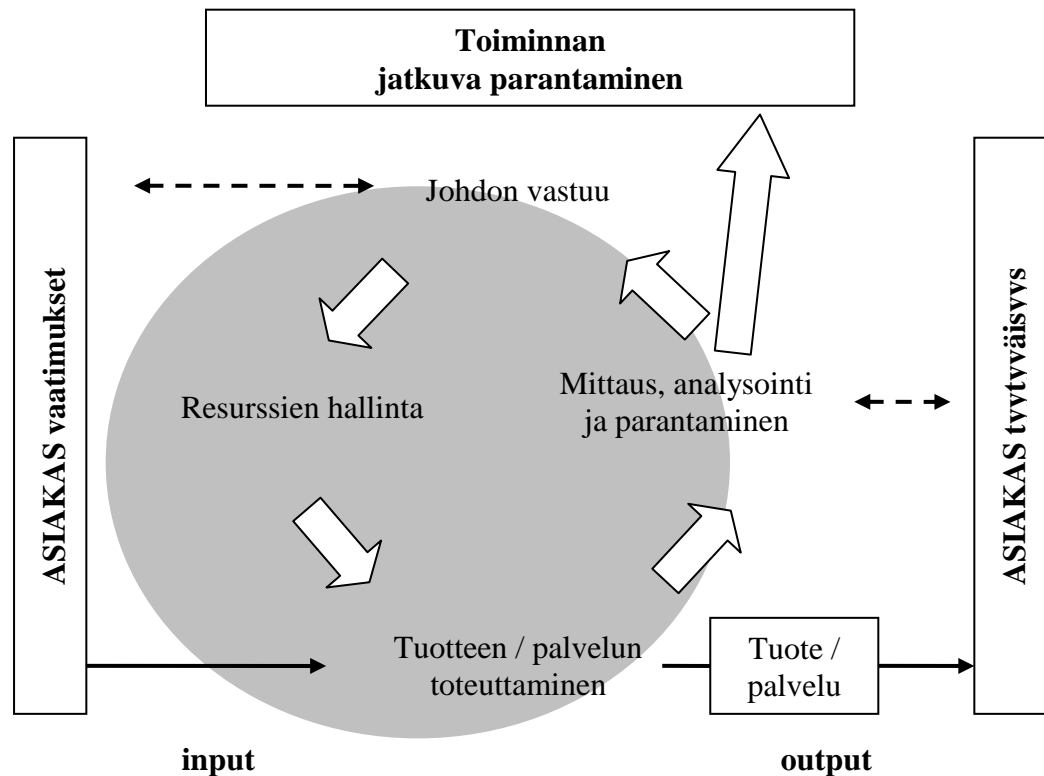
Samoin kuin rakkaalla lapsella, laadunhallintajärjestelmälläkin voi olla monta nimeä. Asiaa voitaisiin kutsua aivan hyvin ohjausjärjestelmäksi, johtamisjärjestelmäksi tai vaikkapa organisaation muistiksi (Moisio & Ritola 2001, 11). Mutta kaikilla tarkoitetaan kuitenkin itse asiassa samaa asiaa eli järjestelmää, jonka avulla organisaation toimintaa ohjataan siten, että toiminnan kohteena oleva asiakas on tyytyväinen saamaansa tavarahan tai palveluun.

Laadunhallintajärjestelmä on johdon työkalu. Laadunhallintajärjestelmä on samanlainen kuin muutkin johtamisen järjestelmät, jossa järjestelmä tuottaa tietoa, jonka pohjalta asianomaiset henkilöt tekevät johtopäätöksiä ja reagoivat, jos on aihetta reagoida. Laadunhallintajärjestelmän avulla organisaatiota ohjataan laatuun liittyvissä asioissa. Toisin sanoen laadunhallintajärjestelmä on siis rakenne, jonka avulla johdon tavoitteet (esim. asiakastyytyväisyyden varmistaminen tai parantaminen) viedään koko organisaation läpi systemaattisesti siten, että lopulta saavutetaan haluttu lopputulos. Laatujärjestelmällä on oltava siis tavoite. (Lecklin 2006, 29.)

Jotta siis voidaan sanoa, että organisaatiossa on oikeaoppinen laadunhallintajärjestelmä, on järjestelmässä oltava toimintaprosessien lisäksi toiminnan parantamisen prosessit. Laadunhallintajärjestelmässä olennaista on se, että siinä on mukana toiminnan parantamisen lenkki, eli ns. luuppi tai silmukka. Ketju on yksinkertainen eli toiminnasta kerätään tietoa ja se analysoidaan. Tämän jälkeen analysoidusta tiedosta tehdään johtopäätöksiä ja johtopäätöksistä siirrytään päätöksiin; päätös voi olla toimenpide tai se että ei tehdä mitään. Joka tapauksessa päätökset toteutetaan. (Pesonen 2007, 50–51.)

Käytettäessä mitä tahansa laadunhallinnan mallia ihmiset ja heidän osaamisensa, johto ja heidän tapansa suunnitella, tehdä päätöksiä, viedä suunnitelmia käytäntöön, mitata ja seurata niiden onnistumista, ratkaisevat lopulta onnistumisen ja menestyksen. On vain hyviä malleja, mutta lopputuloksen kannalta ratkaisevaa on se, kuinka niitä käytetään hyväksi yrityksen johtamisessa. (Silvennoinen,

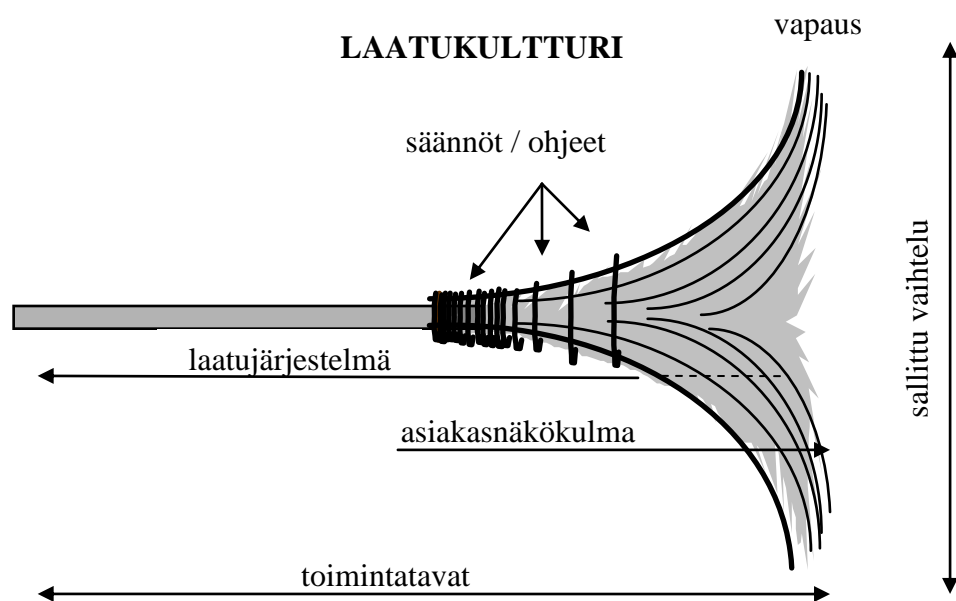
Michelsen & Niemi 2008, 8.)



KUVIO 4. ISO 9000:n prosessimalli (soveltaen Laamanen 2001, 33).

Yllä olevassa kuvassa (Kuvio 4) on kuvattu laadunhallintajärjestelmän perusasia (Laamanen 2001, 33). Se alkaa syötteen sisääntulosta ja päättyy tuotteen tai palvelun ulostuloon. Jotta voitaisiin väittää, että organisaatiossa on käytössä laadunhallintajärjestelmä, on myös toimittava kuvassa esitetyllä tavalla. Ei riitä pelkkä kuvaus, muuten laadunhallinta on sattumanvaraista. On kerättävä palautetietoja, analysoitava kerättyä tietoa, tehtävä päätöksiä analyysin pohjalta ja toteutettava päätökset. Parantamispäätökset kohdistuvat toimintaan ja seuraavalla kierroksella katsotaan, saavutettiinko toteutetuilla muutoksilla haluttu tulos. Eli jos toimintaa ei seurata, ei toimintaa pystytä myöskään kehittämään. Laadunhallintajärjestelmä on siis työkalu laadun hallitsemiseksi. Se ei ole itsetarkoitus. (Pesonen 2007, 51–53.)

Kaikkea toimintaa ei pidä kuvata ja määrittää. On viisautta ymmärtää, että kaikessa toiminnassa on asioita ja työtehtäviä, jotka voidaan tehdä oikein vain yhdellä tavalla, mutta on myös tehtäviä, jotka voidaan tehdä oikein usealla tavalla. Puhutaan laatukulttuurista (Kuvio 5), jossa pitää ymmärtää, että säännöt ja ohjeet pitävät organisaation kasassa – asiat ovat kontrollissa (Lillrank 1998, 159). Kuitenkin esim. erilaisissa palvelutehtävissä tilanteet voivat vaihdella, ja haluttuun lopputulokseen on useita eri mahdollisuuksia, joten silloin organisaation on suotava toimintatavoissa työntekijöille tietynlainen vapaus.



KUVIO 5. Laatuluuta (soveltaen Lillrank 1998, 159).

On sanottu, että laadun kehittäminen ei ole projekti, vaan se on uusi tapa toimia, uusi elämäntapa, joka jatkuu ikuisesti. Väärä käsitys laadunhallintajärjestelmästä on sellainen, jossa ajatellaan, että kun järjestelmä on kehitetty, enää ei tarvitse tehdä mitään ja laatu paranee itsestään. Näinhän ei ole, vaan laadun johtaminen on johtamista ja johtaminen on voittopuolisesti päätöksentekoa, jossa nojataan saatuihin tietoihin. Yksinkertaisuudessaan laadunhallintajärjestelmä tuo päättäjille tietoa, mikä asia on mennyt hyvin ja missä asiassa olisi parannettavaa. Järjestelmä ei sinänsä paranna laatua, vaan laadun ja toiminnan parantamiseen tarvitaan toimialojen asiantuntijoita ja päättäjiä, jotka suunnittelevat ja toteuttavat

parannuksia. Näin ollen laatuprojektin aikana organisaatiossa tulee pohdituksi laatua ja sitä, miten se omassa toiminnassa näkyy ja hoidetaan. Projektin jälkeen siirrytään ”normaaliin elämään”. Toimitaan laadukkaasti sovitulla tavoilla, toimintaa seurataan ja kehitetään aina vain paremmaksi. (Pesonen 2007, 159–160.)

2.3.1 Auditointi ja arviointi

Auditointi on johdon apuväline laadunkehittämistyössä. Sisäinen laatuauditointi on yrityksen itse tekemää arviointia, ja sen tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja mihin pitää kiinnittää huomiota ja suunnitella parantamistoimenpiteitä. Lisäksi käytetään ulkopuolisia auditointijoukkoja, esimerkiksi asiakkaita, toimittajia tai muita sidosryhmiä tai täysin ulkopuolisia henkilöitä. Auditointivaatimuksen esittää yleensä asiakas ja auditoinnin suorittaa usein puolueeton osapuoli (sertifiointi). Hyvin suoritettu auditointi ryhdistää laadunkehittämistyötä ja nostaa yrityksen toiminnan tehokkuutta. (Lecklin 2006, 72–73.)

Lisäksi puhutaan arvioinnista. Arviointia organisaation toiminnasta tekee oma henkilöstö. Arviointi, erityisesti itsearviointi, on luonteeltaan vapaaehtoista, usein positiivista julkisuutta tavoittelevaa toimintaa. Puhutaan siis auditoinnista ja arvioinnista. Käytännössä auditointi ja arviointi ovat hyvin samansuuntaista laadunkehittämistoimintaa. Eli auditoinnissa pyritään havaitsemaan tarkastelukohteen mahdolliset poikkeamat vaatimuksista (esim. ISO 9000), kun taas arviointi on toimintaa, jossa arvioitavaa kohdetta tarkastellaan jonkin kriteeristön (esim. EFQM) avulla. Toisin sanoen, jos toimintaa ei säännöllisesti valvota, on sillä taipumus rapistua. Jos henkilöstö huomaa, että laatuun ei kiinnitetä huomiota, se pyrkii oikaisemaan mutkissa ja säilyttämään virheelliset rutiinit tai palaamaan vanhoihin, laadun kannalta huonompiin työtapoihin. (Lecklin 2006, 73; Ukkonen 2010.)

2.3.2 Laadunhallintasertifikaatti

Laadunhallintasertifikaatin tarkoituksena on osoittaa ulkopuolisille, että sertifioidussa organisaatiossa vaaditut asiat ovat standardin mukaisessa kunnossa. Lumijärven ja Jylhäsaaren (1999, 90) mukaan standardisoinnilla tarkoitetaan toimia, joilla pyritään yhdenmukaistamaan tuotteita, toimintoja tai käsitteitä. Tällaisista asioista kiinnostuneita voivat olla esim. organisaation asiakas, toimintaympäristö tai yhteiskunta. Järjestelmä sopii kaikille yrityksille, joilla saattaa olla tarve osoittaa kykynsä hallita toimintaa. Jos ulkoinen syy sertifikaatin hankkimiseen on toiminnan hyvyden osoittaminen ulkoisille sidosryhmille, niin yhtä tärkeänä pidetään sisäisiä syitä. Henkilökunta pitää järjestelmällisestä toiminnasta, jossa sekä vastuut että toimintatapa ovat selvillä ja tieto kulkee yrityksessä, palaute mukaan lukien. (Pesonen 2007, 221–222.)

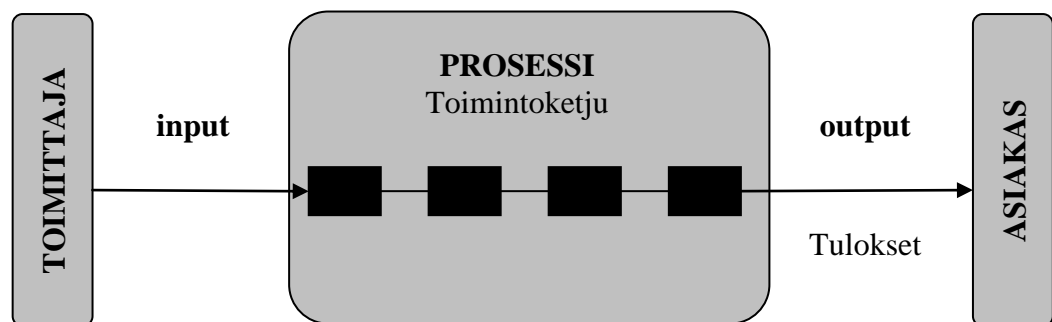
Yleensä organisaatio lähtee hakemaan sertifikaattia kun sen toiminta on kuvattu eli on esittänyt laatukäsikirja. Lisäksi odotetaan, että sisäiset auditoinnit on pidetty (ainakin yksi täysi kierros) ja samoin johdon katselmus on suoritettu kerran. Mitään virallista vaatimuslistaa ei ole olemassa, mutta terve järki sanoo, että em. ehtojen on oltava täyttyneitä, kun lähtee hakemaan sertifikaattia. Tärkeää on muistaa, että laadunhallintajärjestelmän sertifikaatti on organisaatiota koskeva, ei henkilökohtainen tai henkilöihin liittyvä, vaan koko organisaation oma. Moni ihminen antaa arvoa sille, että voi työskennellä sertifioidussa yrityksessä. (Pesonen 2007, 222–223.)

2.4 Laadukas suorite edellyttää laadukasta prosessia

Kaikki toiminta tapahtuu prosesseina – halusimme sitä tai emme. Toiminto koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä, joita organisaatiossa tehdään (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28). Lecklin (2006, 123) on sitä mieltä, että prosessi on toistuva sarja tehtäviä (Kuvio 6), jotka voidaan määritellä ja mitata. Prosessit nivovat ehkä muuten irrallisiksi jäävät asiat yhteen. Prosessin toimivuuden ja hyvyden pääasiallinen mittari on se, saiko prosessin asiakas sen, mitä hän odotti saavansa. Tätä voidaan myös kutsua asiakastyytyvyydeksi eli

loputulos on tärkein. Kun prosesseja pohditaan, joudutaan miettimään, kuka haluaa ja mitä. Kun prosessia aletaan määrittää ja kuvata, hyvä lähtökohta on aloittaa se prosessin asiakkaasta. Prosessin pohdiskelu on hyvä myös lopettaa asiakkaaseen. Pesosen (2007, 129) mukaan prosessilla on kaksi pääasiaa:

- 1) Jotakin pitää saada aikaan, eli prosessissa syntyy tulos – prosessin tuote.
- 2) Joku haluaa osalliseksi tästä syntyneestä tuloksesta, eli prosessin tuloksella on asiakas.



KUVIO 6. Liiketoimintaprosessi (Lecklin 2006, 124).

Menestyäkseen, organisaatio tarvitsee päämäärän ja yhteisen tahtotilan onnistuakseen tämän päämäärän toteuttamisessa. Se, että ihmiset tietävät tavoitteet ja tekevät parhaansa niiden toteuttamiseksi, ei riitä. Tarvitaan laadunhallintajärjestelmä ja keinot, jotka tukevat ihmisten toimintaa kohti organisaation menestystä. Menestystä ei voi kuitenkaan kopioida, vaan jokaisen organisaation on löydettävä oma tiensä. Prosessijohtaminen eri muotoineen antaa ajattelumallin, jota kaikki organisaatiot voivat hyödyntää saavuttaakseen päämääränsä. Kuten Lumijärvi ja Jylhäsaari (1999, 74) toteavat, laadukas palvelu vaatii laadukkaan prosessin.

2.4.1 Prosessien luokittelua

Ihmisen elämä on loppuun asti oppimista, tahtoipa hän sitä tai ei. Samoin voidaan ajatella yrityksestä. Yrityksen mahdollisuuksia ei pitäisi aliarvioida, vaan pitäisi

mieltä, kuinka saada yritys kehittymään haluamaansa suuntaan. Organisaation missio, visio ja strategiset päämäärät asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille, joiden perustalta ne tunnistetaan ja määritetään. Prosessit taas asettavat tavoitteet ja vaatimukset resursseille, jotka puolestaan mahdollistavat prosessien toiminnan. Toisin sanoen, organisaation visio ja strategia toteutetaan prosessien ja resurssien avulla ja tuella. (Moisio & Ritola 2001, 83.)

Prosessista on olemassa eri tutkijoiden laatimia erilaisia kaavioita ja kuvioita. Kaikissa esityksissä käsitellään samaa asiaa eri näkökulmista, mutta kuitenkin sisältö on sama. Prosessit ovat luonteeltaan erilaisia, ja niistä voidaan siten käyttää erilaisia nimityksiä. Prosessit voidaan jakaa pääpiirteittäin ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Yrityksestä kuitenkin riippuu, miten se jaottelee prosessit. Tärkeintä on se, että yritys tekee prosessit omien tarpeidensa mukaan. Prosessien jako riippuu paljolti yrityksen liiketoiminnasta. Oli prosessi sitten tuki- tai ydinprosessi, on tärkeää ottaa huomioon niiden merkitys kokonaisuudelle. Prosesseilla on tärkeä osa organisaation kehittämisessä ja toiminnan parantamisessa. Prosessien laatua verrataan usein suoraan tuotteen ja palvelun laatuun. On kuitenkin otettava huomioon, että olivat prosessit sitten hyviä tai huonoja, on niitä päivitettävä säännöllisesti, jotta laatu olisi ajan tasalla ja vaatimusten mukaista. (Hölttä & Savonen 1997, 89; Moisio & Ritola 2001, 88–90; Kiiskinen ym. 2002, 28–29; Lecklin 2006, 130; Pesonen 2007, 130–131.)

Ydinprosessin ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan (ulkoinen) tarpeita. Ydinprosessi on nimensä mukaisesti toiminnan ydin, eli voidaan puhua myös pääprosessista. Pääprosessit nimellä tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja. Pääprosessit ovat yleensä ydinprosesseja, ja niiden avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi tai palveluiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Yritystasolla määritellään yleensä 3-10 ydinprosessia, mutta niitä voi olla vähemmänkin. Hyvä kuitenkin muistaa, että ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voi luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Määritelmän mukaisesti ydinprosesseissa on suhteessa enemmän ydintoimintoja kuin tukiprosesseissa. Suurin ero

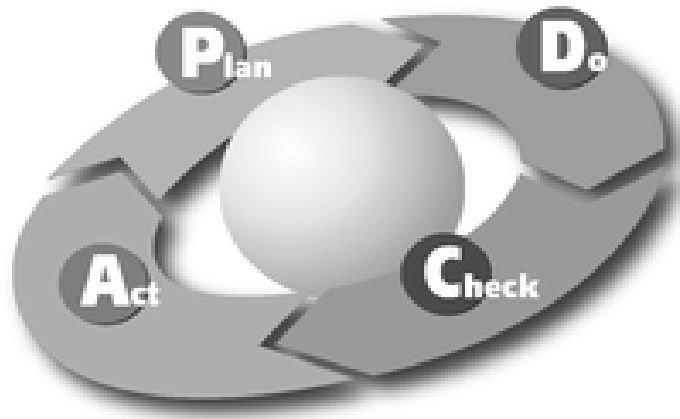
tukiprosessiin verrattuna ydinprosessissa on se, että osaaminen ja päätöksenteko ilmenevät juuri ydinprosessissa. Hyvin suunniteltu ja toteutettu ydinprosessi on kilpailuetu ja tärkeä tekijä, kun halutaan erottautua muista saman alan toimijoista. (Kiiskinen ym. 2002, 28; Lecklin 2006, 130.)

Tukiprosesseja ovat kaikki ydinprosesseja tukevat prosessit, jotka lähtevät yrityksen sisältä. Ydinprosessissa kuvataan toiminnan kokonaiskuvaa ja mitä arvoa se antaa asiakkaille. Tukiprosessin tehtävänä onkin siten kuvata jotain yrityksen sisäistä toimintaa, joka mahdollisesti kuuluu ydinprosessiin ja näin ollen tukee sitä. Tukiprosessikin alkaa asiakkaasta (sisäinen) ja päättyy asiakkaaseen (sisäinen). Tyypillisiä tukiprosesseja ovat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. Lisäksi puhutaan mm. osaprosessista, joka on ylemmän prosessin vaihe auki purettuna. Prosessikaaviossa alimman tason aktiviteetteja ovat puolestaan tehtävät, jotka ovat osaprosessien kuvausten rakennuspalikoita. Yrityksen kaikkein tärkeimpiä prosesseja ovat avainprosessit, joita voivat olla ydin- tai tukiprosessit tai niiden osaprosesseja. Kirjallisuudessa esiintyvä käsitteistö on hyvin kirjavaa; olennaista yrityksessä kuitenkin on päästä käsitteistä yksimielisyyteen, eli mitä nämä prosessikäsitteet tarkoittavat juuri kyseisessä yrityksessä. (Moisio & Ritola 2001, 27–28; Lecklin 2006, 130; Pesonen 2007, 131–132.)

Keskittymällä tärkeimpiin prosesseihin varmistetaan se, että yrityksen toiminnan ja tuloksen tekemisen kannalta tärkeät prosessit eivät jää pienempien ja vähäpätöisempien prosessien parantamisen ja analysoimisen alle. Kaikissa organisaatioissa on kuitenkin yleensä suunnittelu-, myynti-, valmistus- ja hankintaprosessi sekä johtamisen prosessi (Pesonen 2007, 131). Jokainen yrityksen toiminta voidaan ajatella prosessina sekä voidaan miettiä, mitä sillä saavutetaan. Prosesseja ei kannata etsiä liian montaa, sillä suuri määrä vain sekoittaa ajattelua. Kuitenkin prosesseja kuvatessa ja analysoitaessa on syytä keskittyä aluksi vain yrityksen tärkeimpiin ydinprosesseihin, sillä prosesseja yrityksen toiminnasta voidaan keksiä loputtomasti (Hölttä & Savonen 1997, 89).

2.4.2 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen on eräs laatujohtamisen osa-alue. Prosessien kehittämisessä organisaation aikaansaamia tuotteita ja palveluja tutkitaan niiden aikaansaamiseksi tarvittavien ja toisiaan seuraavien työvaiheiden summana. Pesonen (2007, 132) korostaa, että tyypillisesti prosessi lähtee prosessin asiakkaan tarpeen havaitsemisesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen esimerkiksi tuotteen tai palvelun tuottamisen tai toimittamisen avulla. Prosessien avulla toimintoja pyritään virtaviivaistamaan ja asioita halutaan ajatella uudella tavalla, kyseenalaistaen. Lecklinin (2006, 48) mukaan hyvä ajattelumalli prosessien kehittämisen pohjalle on Demingin PDCA-johtamistaympyrä (Kuvio 7).

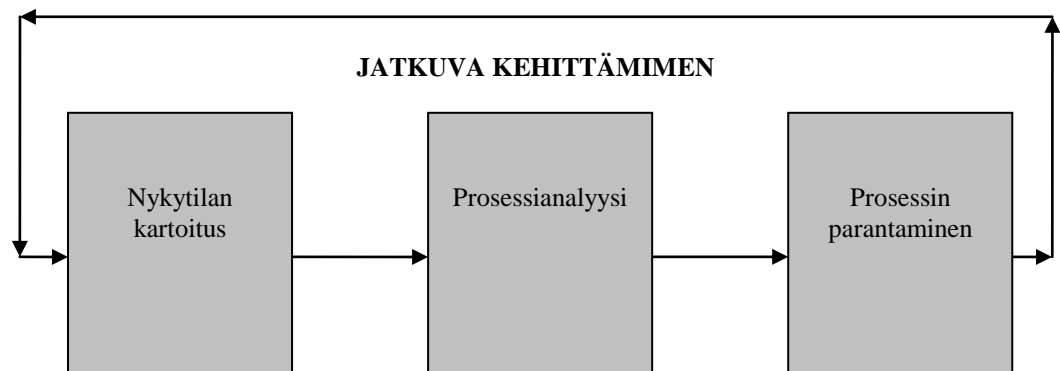


KUVIO 7. Demingin toimintaympyrä (soveltaen Lecklin 2006, 49).

Demingin mallia sovelletaan usein yhden prosessin määrittämisessä ja kuvaamisessa. Demingin malli eli PDCA perustuu ympyrään, jota kierretään: ensin suunnitellaan (plan), sitten tehdään suunnitelmien mukaan (do). Tekemisen jälkeen tarkistetaan (check) ja tehdään tarvittaessa korjaukset (act). Korjausten jälkeen ympyrässä palataan alkuun eli suunnitteluun. Kehittäminen nähdään päättymättömänä prosessina – jokaisen ympyrän kierroksen jälkeen ollaan kierroksen lähempänä tavoitetta. (Lecklin 2006, 48; Ukkonen 2010.)

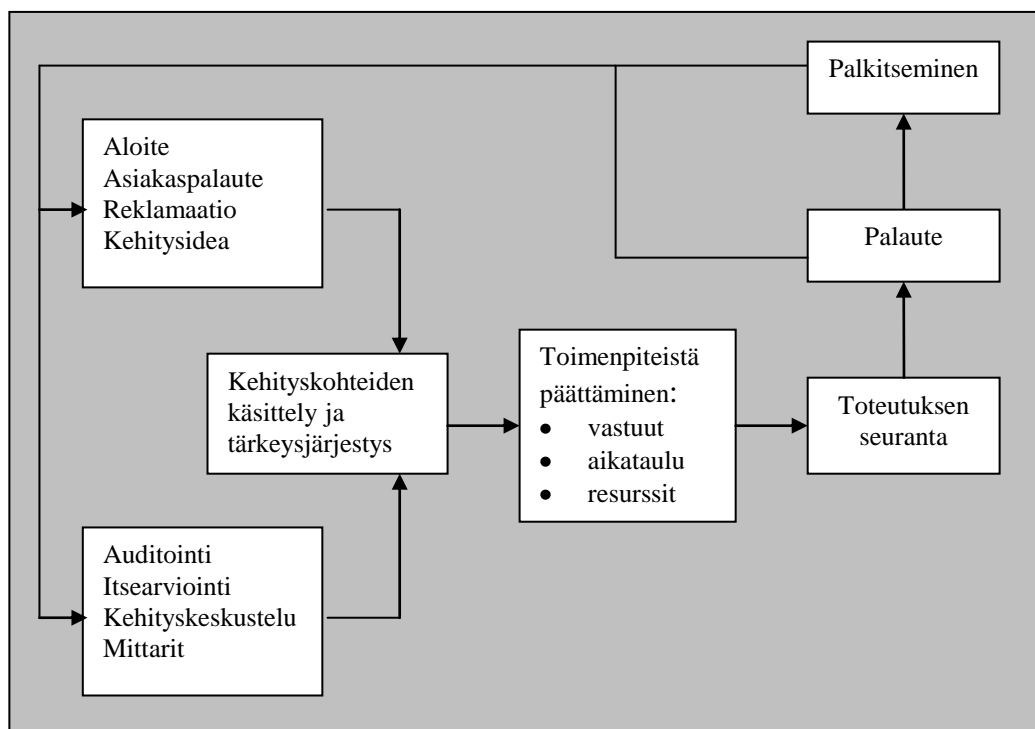
Prosessien kehittämiseen on olemassa lukuisia eri tapoja. Prosessien luominen on osa yrityksen strategiaa. Yrityksen tehdessä prosesseja on tärkeää pyrkiä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti toimintaa. Oleellista eri kehitystavoissa on se, että tiedetään lähtötaso, mihin prosessilla pyritään ja miten tavoitteeseen aiotaan päästä. Organisaation lähtötasoa ja -tilannetta (mistä lähdetään) kuvataan prosessikarttojen ja prosessikuvien avulla, joilla kuvataan toiminnot ja toimintojen välisiä sidoksia. Prosessien nykytilan kartoitus on tärkeä osa laadukkaan laadunhallintajärjestelmän rakentamista, sillä ”maaliin” pääsemiseksi on tiedettävä, missä ollaan. Kartoitus taas antaa pohjatietoja kehitettävien prosessien valintaan. (Lecklin 2006, 134.)

Tavoitetilanne (mihin mennään) tulee perustua organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin eli näkemykseen siitä, millainen organisaation tulisi olla tulevaisuudessa. Kun tiedetään lähtö- ja tavoitetilanne, laaditaan toimintasuunnitelma kuinka tavoitetilanteeseen päästään. Tässä vaiheessa on myös tärkeää selvittää, mikä on yrityksen tämänhetkinen prosessien taso. Selvitettäviä asioita ovat esimerkiksi tehokkuus, laatu ja toimivuus. Prosessianalyysiin sisältyvät prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen. Käytännön toimia ovat laadukustannusten analysointi, benchmarking-vertailut, työkalujen valinta, mittarien asettaminen ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Prosessianalyysin tuloksena valitaan kehittämistapa. Johdon tuki tulevalle prosessimuutokselle on erittäin tärkeä saada. (Kiiskinen ym. 2002, 37; Lecklin 2006, 135.)



KUVIO 8. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 134).

Kun uusi toimintamalli on määritelty ja muutostoimenpiteet suunniteltu, arvioidaan riskit, päämäärät, edut ja haitat. Tämän jälkeen parannussuunnitelma hyväksytetään ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön. Prosessin parantaminen on tärkeä osa laatutyötä, ja laatutyöhön kuuluu jatkuva kehittäminen. Kun prosessi on saatu parannettua, palataan lähtöruutuun. Prosessin toimivuutta arvioidaan säännöllisesti, ja tarpeen mukaan käynnistetään uudistustyö. On tärkeää, että prosessien uudistaminen ja kehittäminen eivät pysähdy, vaan aina pyritään parempaan ja sujuvampaan prosessiin (Kuvio 8) kuten Deminginkin malli kehottaa. (Lecklin 2006, 135.)



KUVIO 9. Jatkuvan parantamisen prosessi (Moisio & Ritola 2001, 159).

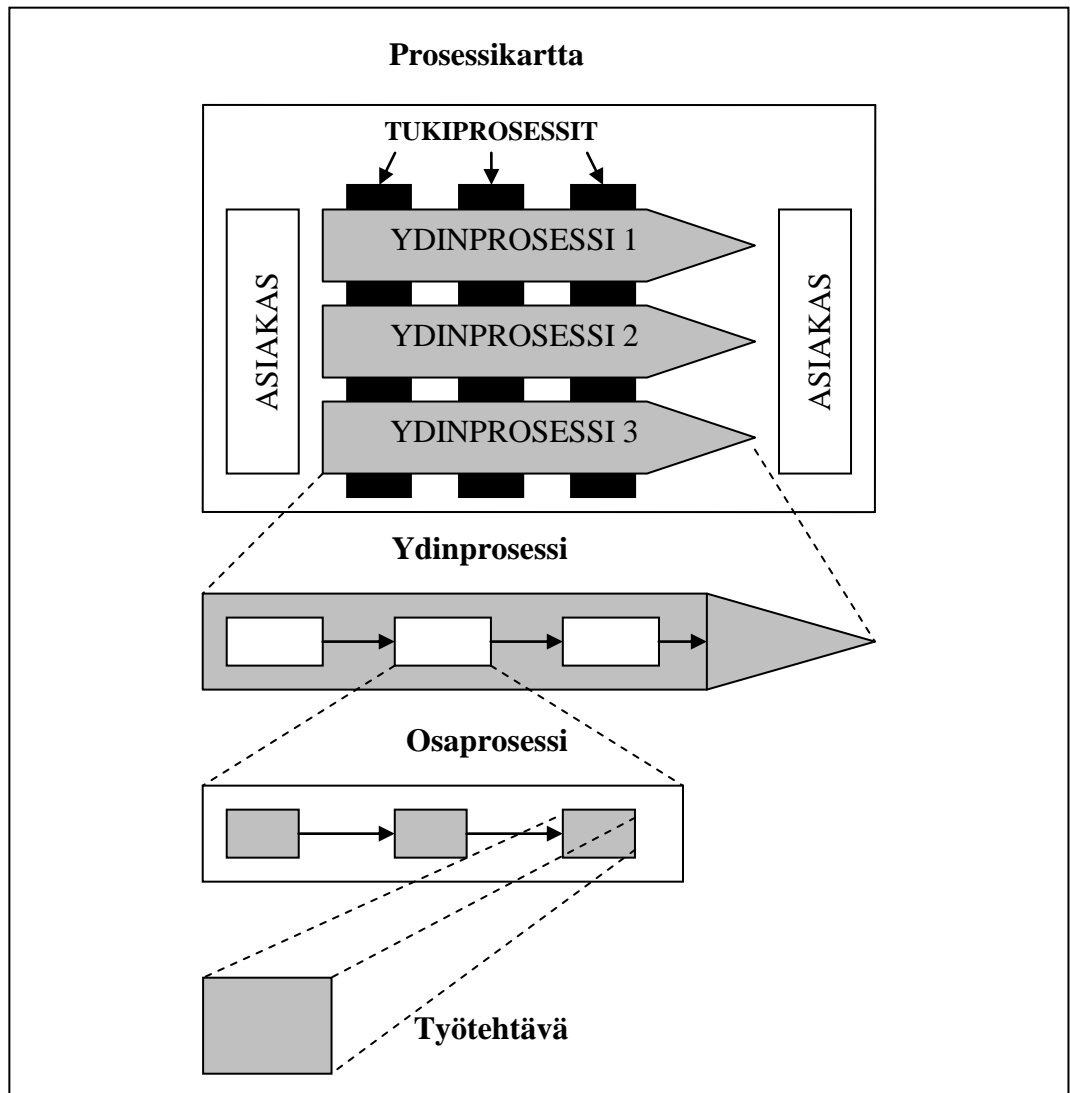
Prosessien kehittäminen on avain laadun kehittämiseen. On tärkeää päivittää prosesseja asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja kysynnän mukaan. Organisaatioissa ei ole yleensä pulaa kehittämiskohteista, mutta niiden tärkeysjärjestykseen asettamisessa on ongelmia. Valintakriteereinä käytetään yleensä kehittämissuunnitelman vaikutuksia ja resurssitarpeita. Joka tapauksessa prosesseja muutettaessa on tärkeää mahdollisimman nopeasti luopua vanhasta ja sopeutua uuteen. Pahimmassa tapauksessa uudesta ja vanhasta toimintatavasta tulee

rinnakkaiset kilpailevat toimintatavat, mikä voi haitata yrityksen toimintaa. Helpon prosessimuutos tapahtuu silloin, jos yrityksen sisällä on huomattu vanhan prosessin ongelmat. Ongelmallisen prosessin tilalle tuleva uusi prosessi ottaa tällöin oman paikkansa luonnollisesti ja sen vastustus yrityksessä on vähäistä. Laajemmalti tarkasteltuna prosessien kehittämiseen liittyy myös seuranta ja palautteen antamista (Kuvio 9). (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 74; Moisio & Ritola 2001, 158–159; Kiiskinen ym. 2002, 40–41.)

2.4.3 Prosessien mallintaminen

Kokonaisuuden suunnittelu lähtee prosessikartan määrittämisestä. Prosessikartalla tarkoitetaan yhtä kuvaa, jossa on esitettyä kerralla kaikki organisaation prosessit ja niiden yhteydet. Prosessikartan määrittelee organisaation johto – ei kukaan muu. Prosessikartassa esitetään organisaation ydin- ja tukiprosessit. Yksittäiset prosessit ja prosessikartta eivät voi olla ristiriidassa keskenään. Prosessikartasta aukeavat prosessikaaviot, ja kartasta saa yhdellä silmäyksellä käsityksen organisaation toiminnasta. Se aukaisee silmät näkemään toiminnan kokonaisuutena. (Pesosen 2007, 133.)

Prosessien kuvauksessa käytetään yleensä vuokaavioita ja tekstiä varsinkin, kun kuvataan monimutkaisia ja pitkiä prosesseja. Toki muitakin prosessikuvaustekniikoita on olemassa, esim. aikaresurssikaavio tai pelkistetty sanallinen kuvaustapa ilman kaavioita. Prosessikuvaukset ovat aina yksinkertaistuksia, ja niiden määrittelyssä kannattaa aina pohtia, mikä kuvaamisen tarkkuus on järkevä. Moisio ja Ritola (2001, 28) kuvauksessa ydinprosessia (tai tukiprosessia) lähdetään purkamaan pienemmiksi ja pienemmiksi osakokonaisuuksiksi (Kuvio 10). Laadukkaassa prosessikuvauksessa noudatetaan yhdenmukaista kuvaustapaa ja samaa logiikkaa. Lecklin (2006, 137) toteaaakin, että prosessikuvaukset ovat osa johtamis- eli laadunhallintajärjestelmää.



KUVIO 10. Prosessihierarkia (soveltaen Moisio & Ritola 2001, 28).

Prosessien kuvaamisessa kuvataan yhteistyötä, toimintaa ja toimintoja. Pesosen (2007, 144) mukaan prosessikuvaus muodostuu kolmesta asiasta:

- 1) peruskuvaus prosessista
 - prosessin nimi, tarkoitus, tehtävä, asiakkaat, toimittajat, jne.
- 2) prosessikaavio
 - päävaiheet tulevat näkyville
- 3) kaavion vaiheiden avaukset
 - kerrotaan, kuka tekee ja miten tekee.

Prosessin kuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt (Laamanen & Tinnilä 2009, 123). Prosessikaaviolla kerrotaan visuaalisesti kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Se sisältää roolit, vastuut ja reitit prosessissa, eli kuvataan työn tyypillinen kulku. Tarkoitus on kuvata vain vaiheet, jotka lisäävät arvoa, liikuttavat työtä eteenpäin tai aiheuttavat viiveen. Kuvaustasoissa noudatetaan suurin piirtein samaa kuvaustarkkuutta. Symboliikan pitää olla selkeää, samoin kronologisen etenemisen, eli prosessin kulkusuunnan tulee käydä ilmi kaaviosta. Prosessikaavioon valitaan päälinjat, mahdolliset poikkeamat niistä kuvataan työhjeissa. Näin vältetään eri suuntiin risteävien nuolten aiheuttamalta sekavuudelta. Laadukas prosessikaavio saattaa näyttää yksinkertaiselta, mutta sen luominen on kaikkea muuta. (Lecklin 2006, 141.)

Mallinnetut prosessit auttavat hahmottamaan työntekijöiden työnkuvat ja työmenetelmät. Kustannusten muodostuminen ja resurssien käyttö näkyy mallinnetussa prosessissa paremmin kuin vain analysoidussa prosessissa. Aina kun prosesseja mallinnetaan, kannattaa prosessien mallintamiseen ottaa mukaan henkilöstö. Tämä vähentää muutosvastarinnan syntymistä ja auttaa työntekijöitä sisäistämään uuden prosessin ja samalla se parantaa huomattavasti työntekijöiden työmotivaatiota. Mallinnetuilla prosesseilla on suuri rooli uusien rekrytoitujen työntekijöiden perehdyttämisessä yrityksen toimintaan. Työntekijä näkee mallinnetuista prosessikaavioista, kuinka työ tehdään kerralla oikein. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 75.)

2.5 Laatujohtaminen

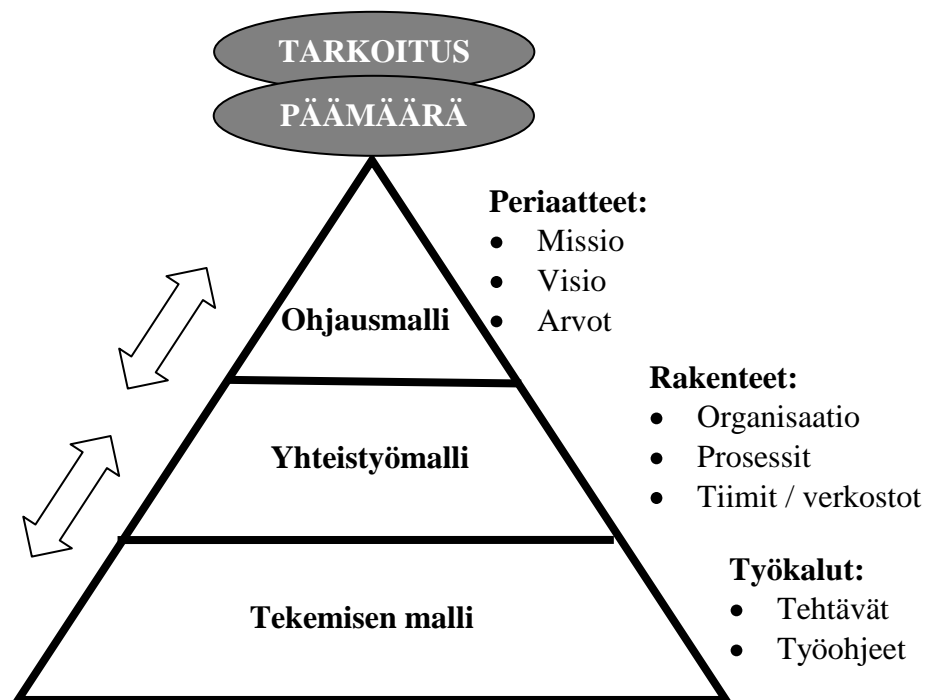
Laatujohtamisen teoriaguruina pidetään jo aikaisemminkin mainittuja Walter Demingiä ja Joseph Jurania. He korostavat tulkinnoissaan hieman toisistaan poikkeavia näkökulmia, mutta yhteistä teorioille on laadun merkityksen korostaminen. Laatuun keskitytään ja asiakaslähtöisyys on molemmilla johtavana tekijänä. Asiakaslähtöisyydellä pyritään saavuttamaan laadukas lopputulos työlle. Johdon vastuu, ihmisten johtaminen, laadunparannusprosessien kehittäminen ja etenkin se, että ei ole oikotietä laadun parantamiseksi, tulee vahvasti esiin heidän

teorioissaan. (Ukkonen 2010.)

Laatujohtaminen on usein ensimmäinen iso askel kohti laadun kehittämistä ja standardisoimista. Laadunhallintajärjestelmä on varsinaisesti ja itse asiassa organisaation kokonaisuuden hallintaan tarkoitettu systeemi. Kuitenkin laatu lähtee yksilön laadusta. Organisaatio ei voi toimia laadukkaasti, jos yksilöt eivät toimi laadukkaasti. Laatujohtaminen ydin on siinä, että kaikki organisaation jäsenet pyritään saamaan mukaan laadun kehittämiseen. Pyrkimyksenä on kehittää organisaatiossa laatua kaikissa ilmenemismuodoissaan eli palvelun laatuna, prosessin laatuna, työyhteisön ja -ympäristön laatuna ja niin edelleen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 27.)

Organisaation on tärkeää hallita palvelujen laatua hyvin, mutta palvelun virheitä pitää hallita vielä paremmin. Laamasen ja Tinnilän (2009, 130) sanovat, että kun laatua käytetään terminä johtamisen yhteydessä, laatu tarkoittaa samaa kuin kilpailukyky. Kuten aikaisemmin mainitsin, toimiva laadunhallintajärjestelmä tuo päättäjille tietoa, mikä asia on mennyt hyvin ja missä asiassa olisi parannettavaa. Organisaatio tarvitsee aina johtajan, jonka pitää johtaa eikä ainoastaan olla mukana. Perinteisen kahtiajaon mukaan johtaminen voi olla asioiden johtamista (management) tai henkilöiden johtamista (leadership). Johtamisen onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin johtaja kykenee määrittämään organisaation toimintaa ohjaavat arvot siten, että ne tulevat esiin konkreettisesti työnteossa. Lisäksi johtajan tavoitteena on saada työntekijät toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi sekä ja sitoutumaan niihin. (Pesonen 2007, 57.)

Strategia on kuitenkin se, joka sanelee pitkälle yrityksen kehykset ja toiminnan mahdollisuudet. Ei ole olemassa yhtä oikeaa strategiamallia. Strategia ajattelu on saanut nykymuotonsa monenlaisten strategiamestareiden luomusten yhdistelmänä. Kaplanin ja Nortonin (2009, 56) mukaan yrityksen on johtajansa avulla tiedettävä, miksi yritys on olemassa (toiminta-ajatus), millainen sisäinen kompassi sen toimintaa ohjaa (arvot) ja mitä yritys haluaa saavuttaa tulevaisuudessa (visio). Yrityksen on vain luotava omannäköisensä strategia ja pyrittävä tekemään siitä johdonmukainen prosessi, joka etenee askel askeleelta kohti haluttua päämäärää.



KUVIO 11. Laadunhallintajärjestelmän rakenne (soveltaen Laamanen 2001, 36.)

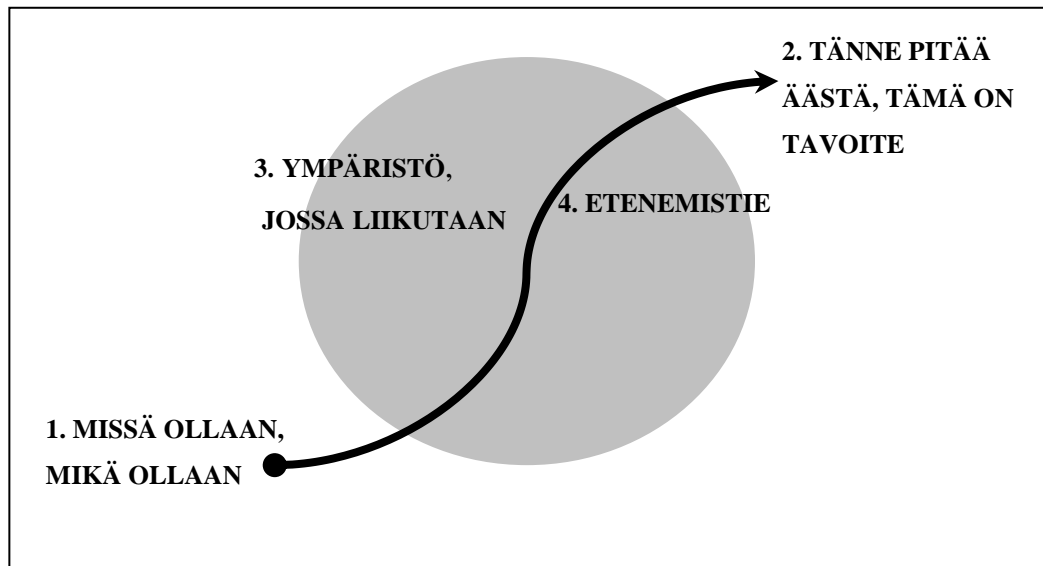
Laadunhallintajärjestelmä on organisaation toiminnan eri komponentit yhteen nivova punainen lanka. Sen tehtävä on Laamasen (2001, 36) mukaan tukea ihmisiä organisaation päämäärien saavuttamisessa. Hänen näkemyksessään laadunhallintajärjestelmä jaetaan yleensä yhdestä kolmeen tasoon (Kuvio 11). Rakennuskomponentteja ovat mm. visio, arvot, johtaminen, resurssit, ydin- ja tukiprosessit, tiedon hallinta, tulokset ja vaikutukset. Jotta laadunhallintajärjestelmästä saataisiin toimiva ohjausjärjestelmä, muutamia sitä edistäviä seikkoja tulee ottaa huomioon. Yrityksen prosessien hallinnassa tarvitaan organisaattorin taitoja, eli kykyä järjestää henkilöstön toiminta ja työtehtävät mielekkäimmällä mahdollisella tavalla. Prosessit ovat yrityksen verenkiertojärjestelmä, jonka läpi suoritteet virtaavat. Prosessien toimivuuden avainkäsite on sisäinen asiakkuus. (Hölttä & Savonen 1997, 85.)

Osaksi laadunhallintajärjestelmää tulee sisällyttää johtamiskäytännöt, eli ne asiat, jotka kuuluvat suoraan johtajan tehtäviin ja joista johtaja on aidosti kiinnostunut. Näitä asioita ovat mm. liiketoiminnan suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja

seuranta, edistymisen mittaus ja johtopäätösten tekeminen. Johtaja ei voi myöskään olla sivussa määriteltäessä yrityksen elintärkeitä liiketoimintaprosesseja. Johtajan vastuuseen kuuluvia kuvauksia ei tule delegoida kenenkään muun tehtäväksi, vaan johtajan on määriteltävä ne itse. (Moisio & Ritola 2001, 32.)

Johtaja ei siis voi toimia vain delegoimalla tai parasta toivomalla. Alalla kuin alalla lähtökohtana on aina ammatillinen osaaminen, mutta se ei tee vielä hyvää johtajaa – auttaa korkeintaan ymmärtämään alaa. Itse asiassa johtaminen on yksi yrityksen tuotantovälineistä eikä perustu varsinaisesti johtajana toimivan henkilökohtaisiin piirteisiin. Johtaminen edellyttää tilanteiden ja kokonaisuuden hallintaa ja on opittavissa muiden taitojen tavoin. Laatujohtaminen tähtää entistä parempien tulosten saavuttamiseen yhteistyössä koko organisaation kanssa. Johtaminen perustuu yhteisön sosiaaliseen todellisuuteen, jossa työskentely on ryhmätyötä. Tarvitaan siis sosiaalisia taitoja, ja näin ollen johtajan on osattava johtaa itseään ennen kuin on valmis johtamaan muita. Eli on ensin löydettävä itsensä, jotta osaa kohdata toisen. (Hölttä & Savonen 1997, 83.)

Itsensä johtaminen ei ole narsistista oman egon rakentamista vaan itseensä tutustumista. Itsensä kehittämisen lähtökohtana nähdään, ettei ihminen ole koskaan valmis, olipa hän suorittanut millaiset opinnot tahansa. Toki kaikki kouluttautumalla hankitut tiedot ja taidot ovat resursseja läpi elämän, mutta johtajan haaste on saada organisaatiossa ihmiset toimimaan toivotulla tavalla. Motivointi ja innostaminen ovat tärkeitä taitoja johtajalle. Sydänmaanlakan (2009, 159) mukaan johtaminen oman esimerkin avulla on erittäin tehokas tapa johtaa. Jotta johtaja pystyy innostamaan muita, hänen on ensiksi itse innostuttava. Johtajat kuitenkin usein unohtavat, että työntekijät eivät tarvitse valvontaa vaan ainoastaan tietoa ja mahdollisuutta toteuttaa ideat käytännössä. Laatujohtamisen sisältämä ihmiskuva lähtee olettamuksesta, että yrityksen ihmiset ovat yhteistyöhaluisia, tunnollisia ja ahkeria. Pitää muistaa, että laatuorganisaatiossa ihmiset eivät ole prosessikaavioissa pelkkiä laatikoita, joilla ei ole edes päänsärkyä. (Hölttä & Savonen 1997, 83.)



KUVIO 12. Johtaminen ja tavoitteellisuus voidaan yksinkertaistettuna kuvata seuraavasti (Pesonen 2007, 58).

Johtaminen siis kohdistuu niin organisaation kuin itsensä johtamiseen. Johtamista tekevät tavallaan kaikki, olipa heillä alaisia johdettavanaan tai ei. Johtamiseen liittyy aina tahto, halu viedä johdettava asia tai henkilöjoukko jonnekin. Jos johtajalla ei ole halua johtaa, niin johtamisesta ei tule mitään. Johtaja on suunnannäyttävä, jolla täytyy olla näkemys tulevasta, oman organisaation tulevaisuudenkuvasta ja sen ympäristön muutoksista tulevina vuosina (Kuvio 12). Samoin johtajalla täytyy olla tahto tehdä jotain, tahto saada jotain aikaiseksi. Eli jos johtajalla ei ole tietoa siitä, minne mennään ja mitä yritetään tehdä, johtamisesta ei tule mitään. Puhutaan visiosta eli siitä, millainen organisaation halutaan joskus olevan. Johtamiseen liittyy aina päämäärä tai tavoite. Se voi olla annettu, tai johtaja voi sen kehittää itse. Joka tapauksessa tällainen näkemys pitää olla. Kuvaavasti on sanottu, että jos ei ole tavoitetta, niin kaikki tiet vievät perille. Ja jos et tiedä tavoitetta, niin älä tee mitään, koska voit olla jo tavoitteessasi. (Pesonen 2007, 57–58.)

2.6 Uudistuminen ja muutoksen aikaansaaminen prosessiajattelun avulla

Laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta ja toimivista prosesseista, vaan sen takana ovat aina inhimilliset tekijät. Paras tae laadukkaalle toiminnalle on

motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Ihmisten uskotaan olevan valmiita ja kykeneviä uusiutumaan koko elämänsä ajan. Mutta usein kehitymme juuri sellaisilla elämän alueilla ja sellaisissa asioissa, jotka kiinnostavat meitä sekä ovat tarpeellisiksi koettuja ja arvostamiamme. Yritysjohdon on aidosti mielletävä henkilöstö todellisena voimavarana. Johtajalla olisi oltava kykyä nähdä omassa yrityksessä piilevät resurssit ja pystyttävä valjastamaan ne voimavaroiksi eli annettava työntekijöille tilaisuus mahdollisuuksien toteuttamiseen. Ihminen on psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus, jonka todellinen oppiminen tapahtuu omakohtaisen reflektoinnin ja harjoittelun kautta. Onnistuneet lopputulokset edellyttävät, että yrityksen henkilöstö on sitoutunut päämäärien saavuttamiseen. Henkilöstön mukaantulo eli sitoutuminen toimintaan toteutetaan juuri yrityksen arvojen ja yrityskulttuurin kautta. Yrityskulttuuri on puolestaan yrityksen toimintatapojen summa. Tämä yhtälö vaati todellista johtajuutta. (Hölttä & Savonen 1997, 85; Lecklin 2006, 213; Sydänmaanlakka 2006, 15–17.)

Laatujohtaminen voidaan mieltää prosessiksi. Tämän prosessin avulla pyritään rakentamaan ja määrittelemään työntekijöiden toiminta halutun kaltaiseksi. Myös johtamisen tulee olla yhdenmukainen yrityksen johtamisfilosofian kanssa. Johdon henkilökohtainen toiminta antaa signaalin laadun puolesta. Yrityksen johdon osallistumisessa tärkeimpiä tekijöitä ovat ennen kaikkea strategiset suunnitelmat, esimerkin näyttäminen, auditoinnit, palkitseminen sekä kouluttaminen. Niillä on suora vaikutus laadunhallintaan, ja niihin panostamalla on helppo aloittaa yrityksessä toimiva laatujohtaminen. Arvot, visio, missio ja strategiat muodostavat loogisen toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. Laatuyrityksessä tämä kokonaisuus ei ole pölyttymässä johtajan kaapissa, vaan se on käytännön ohjenuorana koko yrityksessä. (Lecklin 2006, 59.)

Laamasen ja Tinnilän (2009, 39) mukaan prosesseihin liittyvän ajattelutavan muuttuminen organisaatiossa edellyttää muutosjohtamista. He näkevät, että on yrityksestä itsestään kiinni, haluaako se muutosta prosessikeskeistä ajattelutapaa hyväksi käyttäen vai jatkaako yritys kehittämistään organisaatiokeskeisellä tyylillä (Kuvio 13). Opinnäytetyöni tarkoituksena on juuri prosessien kuvausten avulla

tuoda kohdeyritykseen ryhtiä ja järjestelmällisyyttä. JK Kitchen Oy:n omistajan on vain sisäistettävä prosessikeskeinen ajattelutapa, jotta opinnäytetyöni palvelisi hänen yritystoimintaansa. Morrisin ja Brandonin (1994, 11) mukaan jokaisen yrityksen on lopulta tarpeen muuttaa toimintatapojaan, mutta kyse on siitä, kuinka toimintaa pitäisi muuttaa. Muuten uhkana on jäädä kilpailijoiden jalkoihin.

Prosessikeskeinen ajattelutapa:	Organisaatiokeskeinen ajattelutapa:
<ul style="list-style-type: none"> • Ongelma on prosesseissa • Ihminen • Tiedetään, miten työ liittyy koko prosessiin (kokonaisuus) • Mitataan prosessin suorituskykyä ja parannetaan sitä • Poistetaan esteet ja kehitetään ihmisten osaamista • Mikä teki virheen esiintymisen mahdolliseksi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ongelma on asenteissa • Työntekijä • Teen ja ymmärrän vain oman työni • Mitataan vain yksilön suoritusta ja etsitään parempi työntohtaja • Valvotaan työntekijöitä ja eikä luoteta kehenkään • Kuka teki virheen?

KUVIO 13. Ajattelutavan muutos (Laamanen 2001, 49).

3 PROSESSIEN TUNNISTAMINEN TAVOITTEENA PAREMPI SUORITUSKYKY

Idea tästä kehittämisprojektista on muhnut kohdeorganisaatiossa eli JK Kitchen Oy:ssä pitkään. Järjestelmällisyyden ja ryhdin saaminen yrityksen toimintaan prosessikuvauksien avulla on se asia, jonka avulla pyritään saavuttamaan tavoite tulevaisuudessa. Oma opinnäytetyöni palvelee tässä suhteessa sekä JK Kitchen Oy:tä työn tilaajana että minua työn tekijänä. Koska toimintatutkimuksen lähtökohtana on toimintojen ja käytänteiden muuttaminen, sopi se lähtökohtaisesti kehittämistyöhöni. Toinen syy toiminnalliseen tutkimukseen oli se, että siinä on tarkoitus yhdessä kohdeorganisaation kanssa ratkaista käytännön ongelmia ja saamaan aikaan mahdollisia muutoksia. Uskon, että yhdessä JK Kitchen Oy:n

kanssa kehitetty ratkaisu on parempi kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset. Kohdeyritys tuntee toimintansa haasteet paremmin kuin muut ja on valmis muutoksiin. Ilman heiltä tullutta aloitetta, ei olisi mitään kehittämissuunnitelmaa. Ojasalon ym. (2009, 59) mukaan tutkijan mukaantulo tuo ulkopuolisen näkökulman ja teoreettisen osaamisen, joita ilman haastetta tai ongelmaa voi olla vaikea ratkaista.

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa läpikäytyjä asioita ovat laadunhallinta ja prosessit sekä niiden johtaminen. Nuo käsitteet ja niihin liittyvä teoria ohjaavat tätä hanketta eteenpäin. Kehittämistyössä pyrin tuottamaan aineistoa JK Kitchen Oy:n toiminnasta SWOT-analyysin avulla. Lisäksi havainnoimalla yrityksen toimintaa pyrin vahvistamaan analyysistä saatuja tuloksia. Näiden aineistojen pohjalta on tarkoitus verrata toimintaa ulkopuolisiin yrityksiin benchmarkingin avulla. Benchmarking on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Toimintatutkimus ei ole kiinnostunut pelkästään siitä, miten asiat ovat kohdeyrityksessä, vaan erityisesti siitä, miten niiden tulisi olla (Ojasalo ym. 2009, 60). Siinä myös syy siihen, miksi toimintatutkimus menetelmänä on valinta opinnäytetyöhöni. Prosessiajattelun omaksuminen ja sitä kautta prosessien kuvaaminen on juuri se asia, mitä haluan teorian kautta tuoda käytäntöön työssäni. Kehittämistyössäni tavoitteena on siis luoda prosessikuvauksia JK Kitchen Oy:lle ja luoda sille mahdollisuus oman laadunhallintajärjestelmän tekemiseen.

Ojasalo ym. (2009, 21–22) ovat sitä mieltä, että käytännön kehittämissuunnitelmassa tulee hyödyntää olemassa olevia teorioita sekä käytännön tietoa. Tutkimuksellisuus on tärkeä osa kehittämissuunnitelmia, koska silloin kehittämissuunnitelmaan vaikuttavat tekijät otetaan laajemmin huomioon ja kehittämissuunnitelma nähdään eri tavalla. Tutkimuksellisuus ja sen merkitys työelämälle ymmärretään usein liian kapeasti. Tutkimusten avulla minun on helpompi selittää kehittämistarpeita ja samalla saada perusteltua tietoa tietopohjaksi. Yrityksissä ja niiden työntekijöillä on usein vahvoja vallitsevia asenteita ja uskomuksia, joiden pohjalta toimitaan sekä katsotaan toimintaympäristöä. Usein yrityksissä uskotaan, että kaikki asiat ovat kunnossa eikä mitään tarvitse kehittää. Tutkimuksellisuutta kuitenkin tarvitsen

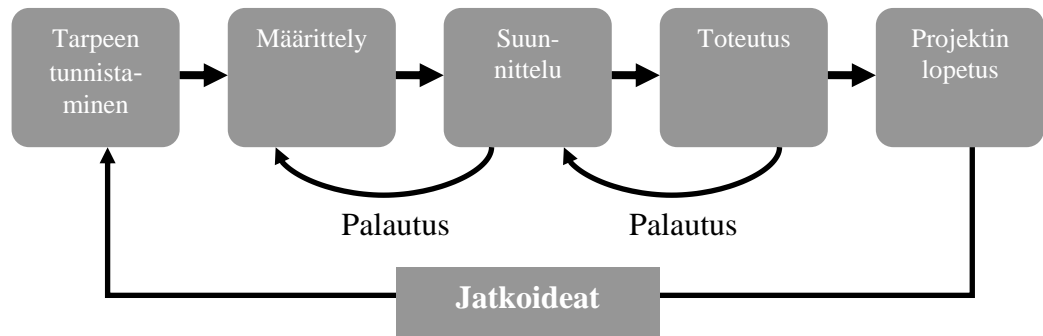
selvittämään kohdeyrityksen todellista tilannetta. Vaikka arkiajattelulla eli kokemustiedolla on kehittämisen yhteydessä tärkeä merkitys, tietopohjana toimii tutkittu tieto. Myös Toikko ja Rantanen (2009, 41) uskovat, että käyttökelpoista tietoa saadaan käyttämällä teoriaa ja käytäntöä sopivassa suhteessa. Ojasalo ym. (2009, 59) näkevät, että toimintatutkimus tuottaa joka tapauksessa aineistoa, jonka pohjalta saadaan uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisikaan.

Ojasalo ym. (2009, 26) ovat sitä mieltä, että kehittämistyö voi olla ongelmaperustainen tai uudistamisperustainen. Heidän näkemyksen mukaan uudistamisperustaisen kehittämistyön tavoitteena voi olla esimerkiksi yrityksen toimintaprosessien uudistaminen. Myös Toikko ja Rantanen (2009, 17) yhtyvät ajatukseen, että kehittämistoiminnan kohde voi vaihdella yksittäisestä työntekijästä aina yrityksen toimintaprosesseihin. Nyt kun toiminnallisen opinnäytetyöni kehittämisen kohde on selvillä ja olen kerännyt aiheeseen liittyvää tietoa teoriasta, on tärkeää tutustua perusteellisesti kehittämisen kohteeseen eli JK Kitchen Oy:öön. Seuraavaksi tulen kertomaan tämän projektin suunnitteluun ja toteutukseen liittyvää teoriaa sekä kerron myös projektin lähtötilanteen sekä aikataulutuksen. Sen jälkeen ovat vuorossa SWOT-analyysi ja benchmarking sekä prosessikuvausten määrittely ja kehittämisprojektin lopetus. Kaikki kirjallinen tuotos kehittämisprojektiosiossa etenee samalla tyylillä eli ns. saksiteknikalla. Tarkoitukseni on ensin käydä asioita lävitse teoriassa, minkä jälkeen peilaan teoriaa omaan toteutukseen.

3.1 Kehittämisprojektin suunnittelu ja projektin vaiheistus

Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyötä, joka tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä. Näkisin, että prosessien suunnittelu JK Kitchen Oy:lle on juuri tällaista kehittämistyötä. Sillä niin kuin muillakin kehittämisprojekteilla, haetaan parannusta toimintaan. Työtavat ja tulostavoitteet selkiytyvät ja konkretisoituvat vaihe vaiheelta tämän kehittämisprojektin edetessä. Anttilan (2007, 42) mukaan projektin kulun voisi kuvata seuraavasti: ensin

asetetaan projektille tavoite ja suunnitellaan, kuinka tavoitteeseen päästään. Projektin edetessä tarkkaillaan toimintaa, jotta se tapahtuu suunnitelmien mukaisesti. Toiminnasta kootaan todellista, koettua ja havaittua tietoa. Toimintaa arvioidaan vertaamalla asiantietoa ennako-odotuksiin ja analysoidaan niiden eroja. Arvioinnin perusteella tehdään korjaavia toimenpiteitä, jotta toiminnan suunta pysyy asetetuissa tavoitteissa.



KUVIO 14. Projektin yleinen kulku (soveltaen Kettunen 2009, 43)

Kettusen (2009, 43) kuvaus projektin kulusta (Kuvio 14) on hyvin samankaltainen kuin Anttilan versio. Molemmat mallintavat erinomaisesti myös oman kehitysprojektini kulkua. Kehittämiskohtani on tarkoitus edetä yhtä järjestelmällisesti kuin laadukkaat prosessikuvaukset, koska minä tutkijana pidän järjestelmällisistä toiminnan kuvauksista. Useimmin projekti etenee suoraviivaisesti alusta loppuun asti, mutta on mahdollista, että kehitysprojektini eri vaiheissa palataan takaisin toiseen vaiheeseen. Yleisimmin projekti lähtee tarpeen tunnistamisesta tai ideasta. Anttila (2001, 23) tähdentää, että projektin pitää pohjautua todelliseen kehittämistarpeeseen. Ei kannata perustaa projektia siihen, että tehdään vain jotakin sen vuoksi, että pitää saada projekti aikaiseksi. Kuten aikaisemmin olen todennut, toimeksiantajallani JK Kitchen Oy:llä on aito tarve kehittämissuunnitelmaan.

Alustava sopimus yhteistyöstä JK Kitchen Oy:n kanssa tehtiin toukokuussa 2010 ja neuvotteluja käytiin pitkän kesän ja syksyn 2010. Samaan aikaan itse keräsin materiaalia aiheeseen liittyen ja hiljalleen viitekehys opinnäytetyölleni alkoi hahmottua. Itse kehittämissuunnitelman aktiivinen suunnittelu aloitettiin joulukuussa

2010, jolloin kokoonnuimme virallisesti ensimmäisen kerran yrityksen omistajan kanssa saman pöydän ääreen ja sovimme kehittämisprojektin aikataulun. Anttilan (2001, 47) mukaan projektiin kuuluu sen ongelmalähtöisyys eikä liikkeelle lähdetä valmiin ratkaisun sovittamisesta vallitseviin olosuhteisiin. Hän painottaakin, että ongelmien määrittely eli kysymysten tekeminen kuuluu tehdä siinä vaiheessa, kun projektin alkuidea on luotu.

JK Kitchen Oy:n omistajan tarkoituksena on saada vietyä yrityksen nykyinen toiminta sellaiselle tasolle, jotta toiminnan laajentuessa ongelmia ei pääsisi ilmaantumaan eli mahdollinen kasvu olisi hallittua. Nykyistä kahta lounasravintolaa (BlueBell / RedBell) Espoon Mankkaalla yrittäjä pystyy pyörittämään oman henkilökohtaisen panoksen avulla. Toisin sanoen yrittäjä osallistuu itse kaikkeen mahdolliseen johtamisesta aina tuotantoon asti. Fasilitetit kyseiselle yritystoiminnalle ovat päällisin puolin kohdallaan, ja asiakkaat ovat löytäneet palvelun tarjoajan. Kassavirtaa löytyy, mutta joku asia kalvoi yrittäjän mielenrauhaa. Oli tullut aika yrityksen toiminnan kehittämiseksi eli kohdeyritykseeni haluttiin järjestelmällisyyttä ja ryhtiä. Kehittämisprojektille oli siis todellinen tarve, ja kuten Kettunen (2009, 43) mainitsee, projekti lähtee liikkeelle tunnistetusta tarpeesta.

Kehittämisprojektin alussa joulukuussa 2010 yrittäjä kiteytti kehittämistehtävän kysymysmuotoon. Ydinkysymys kuului, miten hänen yrityksessään pystytään hyödyntämään kaikkien työntekijöiden potentiaali uusien parempien palveluiden ja tuotteiden luomiseksi ja tehokkaan toiminnan kehittämiseksi määränpäänä asiakas-, henkilöstö- ja omistajatytyväisyys. Vastaukseksi sovelsin Laamasen ja Tinnilän (2009, 6) näkemystä, jonka mukaan yksi lähestymistapa tähän haasteeseen vastaamisessa on organisaation toiminnan ymmärtäminen arvoa luovana prosessien verkkona. Heidän näkemyksensä mukaan ajattelutapaa luonnehtii mm. organisaation avainprosessien tunnistaminen, niiden kuvaaminen ja jatkuva intensiivinen parantaminen asiakkaalle paremman arvon luomiseksi – puhutaan siis prosessijohtamisesta. Prosessijohtamisen tavoitteet suhteessa kohdeorganisaationi yrittäjän tavoitteisiin eivät juuri eronneet toisistaan. Tärkeitä asioita yrittäjälle olivat ja ovat edelleen hyvä taloudellinen tulos, asiakkaiden

tyytyväisyys, korkea tuottavuus sekä oman henkilöstön aktiivisuus, hyvä motivaatio ja kurinalaisuus. Nämä seikat nousivat selkeästi esille heti ensimmäisessä kokouksen aikana, joten kehittämistehtävän valinnassa tulisi heijastua asiakkaiden ja organisaation kannalta tärkeät edut.

Joulukuussa 2010 tarkennettiin myös tämän projektin tavoitteet. Tämän kehittämistehtävän tarkoitus on mallintaa JK Kitchen Oy:n liiketoiminnan logiikkaa prosessikuvauksien avulla. Tarkoituksena on kuvata yrityksen toiminnasta pari tärkeäksi koettua prosessia, joista taas muodostuisi mallisuoritukset tulevaan laatukäsikirjaan. Tavoitteeni on selkeyttää yrittäjälle laadunhallintajärjestelmän merkityksen ryhdin ja järjestyksen tuojana, mikä oli juuri se tarve, jonka vuoksi tämä kehittämisprojekti käynnistetään. Parannettavat kohteet pyritään löytämään tässä kehittämisprojektissa asiakastyöhön liittyvistä prosesseista. Niin kuin Ukkonen (2010) varoittaa, palveluprosesseissa olevat kuilut ovat yritykselle haitallisia. Ne liittyvät usein osaamiseen ja asenteisiin. Korjaamista tarvitaan myös yrityksen eri yksiköiden (BlueBell / RedBell) välisessä yhteistyössä, tiedonkulussa ja tehtävien organisoinnissa. Kehitystyön tavoitteena on, että yrityksen asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, toimintaketjusta karsitaan lisäarvoa tuottamattomia töitä ja oma henkilöstö ymmärtää ja hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden.

Seuraavassa vaiheessa pyrin selkiyttämään prosessia käsitteenä JK Kitchen Oy:n omistajalle. Esimerkiksi käytin vuokaaviota, jota voi fokusoida halulla tavalla. Kerroin, kuinka vuokaaviossa mietitään prosessin avainmuuttujat ja toimintojen kytkennät toisiinsa sekä niiden kehittämistarpeet. Lisäksi tulee arvioida prosessin vahvat alueet, ja samoin prosessista tulemme etsimään tarpeettomia tai tarpeettomasti toistuvia työvaiheita eli kuiluja. Samalla meidän pitäisi pystyä arvioimaan, ovatko kaikki prosessissa tarvittavat vaiheet mukana ja pitääkö luoda uusia käytäntöjä. Osa esille tulevista parannuskohteista olisi mahdollista korjata heti. Käytyjen neuvottelujen lopputuloksena tarkoituksemme on kuvata yritykselle prosessikartta sekä yksi ydinprosessi ja yksi sitä tukeva tukiprosessi. Näistä malleista yrittäjä voi tulevaisuudessa työstää itselleen erilaisia prosesseja laatukäsikirjaan, eli nyt siis tehdään mallisuoritukset. Selkeät tavoitteet lisäsivät

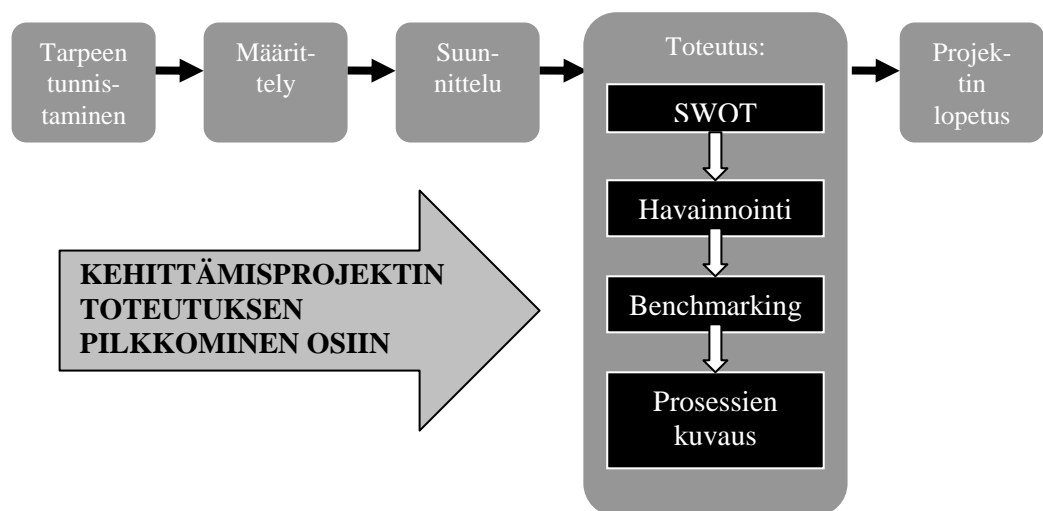
minun ja yrittäjän yhteisymmärrystä ja tulevat siten myös helpottamaan yhteistoimintaa tämän kehittämisprojektin aikana. Kettunen (2009, 54) korostaakin sitä, että suunnitteluvaiheessa on ehdottomasti varmistettava projektin toteuttajan ja tilaajan yhteinen näkemys kehittämisprojektin lopputuloksesta.

Kun päätös mallinnettavista prosesseista tehtiin, organisoitiin kehittämiseen osallistuva työryhmä. Työryhmään tulee kuulua ne henkilöt, joita kehittäminen organisaatiossa koskee ja jotka voivat vaikuttaa prosessin kehittämiseen eli tässä tapauksessa minä toimin projektipäällikkönä läheisessä yhteistyössä JK Kitchen Oy:n omistajan eli Jari Kauniston kanssa. Kehittämisprojektin aikana yrityksen työntekijät saavat erilaisia tehtäviä, eikä kaikkien tarvitse osallistua kaikkeen. Kettusen (2009, 54) mukaan olisi kuitenkin hyvä, jos työryhmässä saataisiin edustajia kaikilta asiaan liittyviltä organisaatiotasoilta ja alueilta. Näin ollen työryhmä olisi mahdollisimman moniammatillinen. Jokaisen yrityksen työntekijän tuli ymmärtää, mitä projektissa tehdään ja mitä sen lopputuloksena syntyy. Kokonaisuuden hahmottaminen auttaa ymmärtämään projektin etenemistä ja eri työtehtävien tarpeellisuutta. Kun lopputulos ja tavoite ovat tarkasti tiedossa, myös projektin henkilöstön on helpompi motivoitua työhönsä. Lisäksi sovittiin, että jos kehittäminen liittyy yhteistyöhön yrityksen kumppaneiden kanssa, heille tiedotetaan asiasta ja heidät pyritään saamaan hankkeeseen tarpeen vaatiessa mukaan.

Kettusen (2009, 46) kuvauksesta nähdään, miten kokonaishanke toteutetaan peräkkäisten osaprojektien kautta (Kuvio 15). Jotta suunnitteluvaihe etenisi toteutusvaiheeseen, halusin ensin saada tietoa yrityksestä. Yhdessä yrittäjän kanssa mietittiin yrityksen mahdollisuuksia, heikkouksia, uhkia ja vahvuuksia SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi on yleisesti tunnettu yhteenvetoanalyysi, jonka tarkoituksena on koota yhteen tietoja ja antaa niistä selkeä kuva. SWOT-mallia käytetään ideointiin ja jatkokehittelyyn, joten mielestäni se oli tarkoituksenmukainen valinta, varsinkin kun tehtävänä hankkeessa on kohdeyrityksen prosessien kuvaaminen. Tarkoitus oli, että tammikuussa 2011 SWOT-analyysin avulla meillä olisi yrityksestä syvempää tietoa projektin jatkoa ajatellen, ja kuvattavien prosessien pitäisi olla jo hahmottuneita ajatustasolla. Sen

jälkeen helmikuussa 2011 oli tarkoitus suorittaa yrityksessä havainnointia ja saada samalla tukea SWOT-analyysin tuloksille. Näistä tuloksista saataisiin lisätietoa prosessien edelleen ohjaukseen eli prosessikuvausten mallintamiseen.

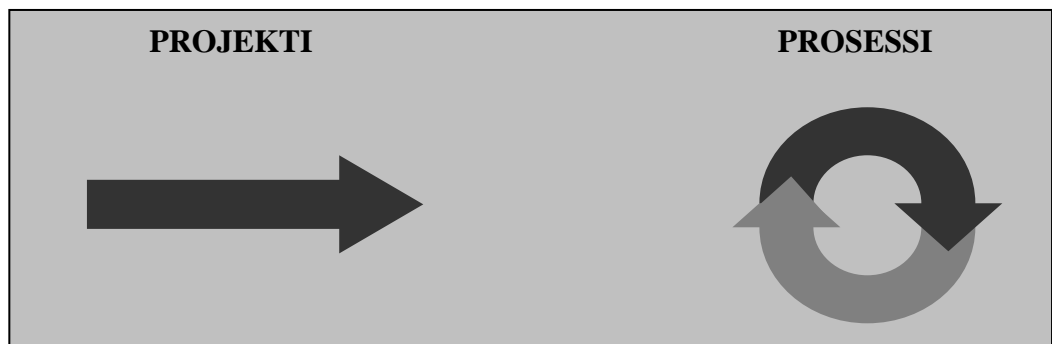
Tarkoitukseni olisi tarkkailla toimintaa eli osallistua yrityksen arkirutiineihin ja saisin tehtyä havainnointeja. Vilkka (2005, 120) pitää osallistuvaa havainnointia hyvänä keinona tutkia organisaation työntekijöitä sekä heidän toimintaansa liittyviä asioita ja ilmiöitä. Lindholmin ja Nenosen (2006, 59) mukaan havainnointi on arviointimenetelmä, joka antaa tutkijalle mahdollisuuden seurata, miten asiat todellisuudessa tapahtuvat, ja antaa näin realistisemmän kuvan arvioitavasta kohteesta. Heidän näkemyksensä perusteella havainnointi ei ole sidottu suulliseen kommunikointiin, vaan myös ihmisten käyttäytymisestä ja eleistä voidaan tehdä havaintoja ja johtopäätöksiä.



KUVIO 15. Kokonaishankkeen toteuttaminen peräkkäisten osaprojektien kautta (soveltaen Kettunen 2009, 46).

Maaliskuussa 2011 benchmarkingin avulla oli tarkoitus hakea tukea sekä laatutyöhön että prosessityöhön. Benchmarkingin valinta kehittämissuunnitelmaan oli SWOT-analyysin ja havainnoinnin jatkeeksi perusteltua, koska tarkoituksena oli löytää kehittämiskohteille vertailukumppanit eli organisaatiot, joilla kyseiset asiat tehdään paremmin. Prosessien kuvaamisessa huhtikuussa 2011 käytimme yrittäjän kanssa apuna kaikkea syntynyttä prosesseja koskevaa tietoa. Toteutusvaiheen alussa valittiin erilaisista mahdollisuuksista sopivat vaihtoehdot. Valinnassa

huomioitiin kehittämistarpeet, niiden vaatima työ ja yksikön resurssit. Prosessikuvausten jälkeen itse jatkoin kehittämisprojektin viimeistelyllä ja kohdeorganisaatio jatkoi omaa yritystoimintaansa vielä toistaiseksi vanhaan malliin. Parannukset tulevat merkitsemään mahdollisesti muutoksia olemassa oleviin prosesseihin eli työn organisointiin, menetelmiin, tekniikoihin, asenteisiin, laitteisiin ja muihin resursseihin. Muutos voi parantaa yrityksen suorituskykyä vain, jos toiminta prosessissa toteutuu uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla (Laamanen & Tinnilä 2009, 39). Usein kehittäminen edellyttää uuden oppimista ja vanhan poisoppimista. Kehitystä tulee arvioida erityisesti asiakkaan kannalta. Kehittämishanke saa lopullisen merkityksensä vasta, kun kehittäminen saavuttaa asiakkaan parantuneena palveluna. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota sekä hyvään että huonoon onnistumiseen.



KUVIO 16. Projektilla tarkoitetaan prosessin ainutkertaista toteutusta (Laamanen & Tinnilä 2009, 24).

Kehittämisprojektissa viimeinen vaihe eli projektin päättäminen on samalla alku kehityksen uudelle kierrokselle. Laamasen ja Tinnilän (2009, 24) mukaan projektit ovat lineaarisia, eli niillä täytyy olla loppu (Kuvio 16). Vastuu yrityksen kehittämisessä on toki yrittäjällä itsellään, mutta yrityksen ainoa pysyvä kilpailuetu on kyky oppia ja kehittyä kilpailijoitaan nopeammin. Usein on helpompaa saada myönteinen kehitys käyntiin kuin ylläpitää sitä.

Kehittämisprojektissa saatujen tulosten perusteella toimeksiantajani on arvioitava, jatkaako hän yrityksensä kehitystä uusien prosessien mukaisesti vai tarvitseeo tuloksia joiltakin osin tarkistaa tai hylätä ne kokonaan. Samalla hänen tulee

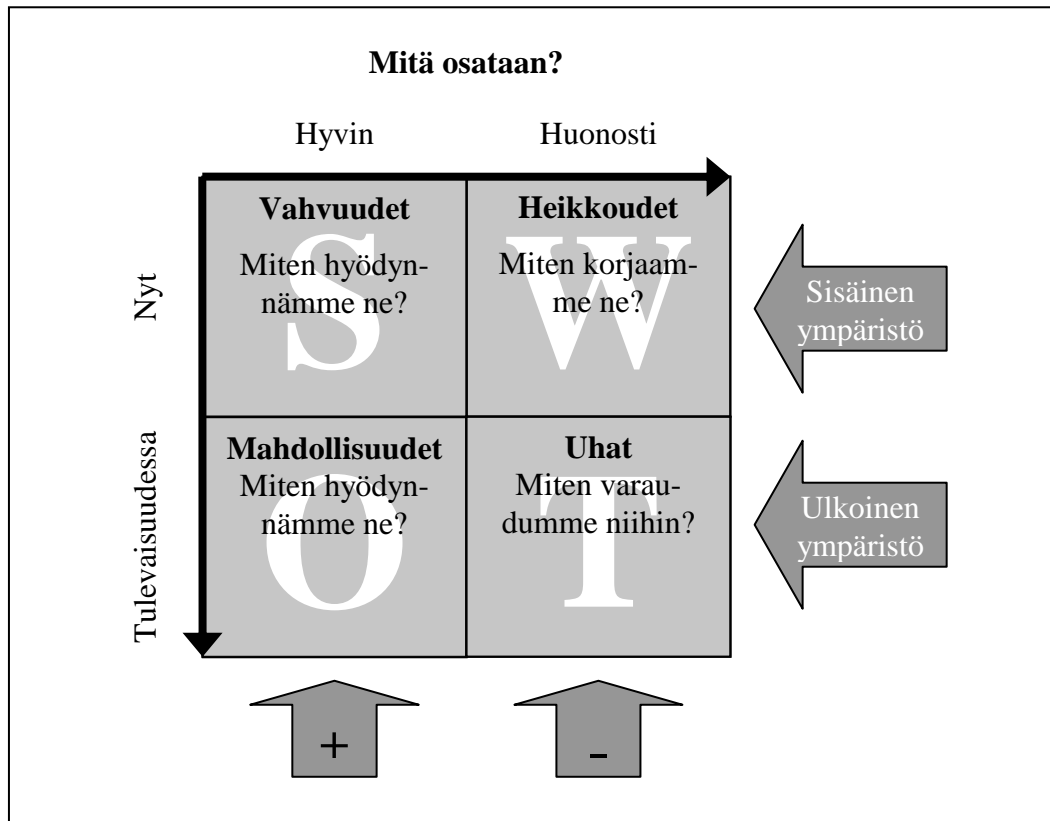
arvioida, miten voitaisiin edetä vielä parempiin tuloksiin. Kun yrittäjä on toimintaan tyytyväinen, saavutukset pyritään ”naulaamaan” ja vakiinnuttamaan. Kehän läpikäynnissä olennaista on oppiminen. Organisaatio, joka ei kykene oppimaan, toistaa ja korjaa samoja virheitä yhä uudelleen ja uudelleen. Oppiminen puolestaan johtaa siihen, että kehä muuttuu spiraaliksi, jossa on mahdollista edetä uusille kehityksen tasoille.

Jokainen projekti sisältää riskejä, jotka voivat johtaa epäonnistuneeseen lopputulokseen. Kehittämiprojektissa on myös varmistuttava siitä, mitä mahdollisia haitallisia sivuvaikutuksia kehittämistoimista on. Myös ei-aiottuihin vaikutuksiin tulee varautua ja kehitystä on seurattava. Samoin pohdimme ensimmäisessä kokouksessa mahdollisia prosessin ulkopuolelta tulevia ennustamattomia tekijöitä, jotka synnyttävät epäsäännöllistä vaihtelua kehittämiprojektissa. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi onnettomuudet tai ennakoimattomat ulkoiset häiriöt. Kuten Kettunen (2009, 55) toteaa, hyväkään suunnitelma ei ole koskaan valmis, vaan se elää projektin koko elinkaaren aikana. Siihen tulee jatkuvasti tehdä muutoksia ja päivityksiä. Kuten sanotaan, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, eli huonosti tai ylimalkaisesti tehty projektisuunnitelma voi kostautua projektin myöhemmissä vaiheissa. Joka tapauksessa tavoitteena on saada tämä kehittämiprojekti pakettiin toukokuussa 2011.

3.2 Yrityksen SWOT-analyysi

Kehittämiprojektin alkuvaiheessa on tärkeää tiedostaa kohdeyrityksen tila ja mitä halutaan tehdä ja mitä puolestaan halutaan jättää tekemättä. Alussa on myös hyvä suunnitella mihin halutaan päästä ja millä keinoin. Suunnittelun ja toiminnan kehittämisen kannalta hyvin olennainen työkalu on SWOT-analyysi. SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä (Kuvio 17), jota käytetään esimerkiksi strategian laatimisessa sekä myös ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT-analyysi on lyhenne seuraavien sanojen alkukirjaimista: S sanasta Strength eli vahvuus, W sanasta Weakness eli heikkous, O sanasta Opportunity eli mahdollisuus ja T sanasta Threat eli uhka. Se on hyödyllinen ja yksinkertainen

työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. SWOT-analyysin kohteena voi olla yrityksen toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky. (Anttila 2001, 51; Moisio & Ritola 2001, 51–52.)



KUVIO 17. SWOT-nelikentän käyttö yrityksen toiminnan kartoituksessa (soveltaen Moisio & Ritola 2001, 51).

SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä, joka auttaa tunnistamaan yrityksen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja huolestuttavat uhat (Kaplan & Norton 2009, 70). Kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Kaavion alapuoliskoon puolestaan kuvataan organisaation ulkoiset asiat ja yläpuoliskoon sisäiset asiat. Tämän jälkeen SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää

tehdä. Monet yritykset kilpailevat samoista asiakkaista samantyyppisillä markkinoilla. Toimintaympäristöä on kartoitettava ja etsittävä keinoja omien asemien vahvistamiseen muiden samankaltaisten joukossa. Tämä taas edellyttää tilanteiden hahmottamista analysoimalla, ja strategisessa suunnittelussa yhtenä analysoinnin apuvälineenä käytetään juuri SWOT-analyysiä. SWOT-mallia on tarkoitus käyttää ideointiin ja jatkokehittelyyn, eli tässä kehittämissuunnitelmassa sen avulla muotoutuu ajatus yrityksen kehittämistarpeista ja sitä kautta tulevat selkiytymään kuvattavat prosessit. (Hölttä & Savonen 1997, 53.)

Wheelen ja Hunger (2008, 139) toteavat, että SWOT-analyysi ei itsessään ole mikään patenttiratkaisu, jos sitä ei ole linkitetty strategiseen toteutukseen. Mutta toisaalta Näsi & Aunola (2005, 13) sanovat, että hyvä SWOT-osaaminen tuottaa toimivan strategian. Heidän mukaansa yrityksen strategia on operatiivinen vastaus SWOT-analyysiin. Tärkeintä kuitenkin on reagointi, kuinka yritys pystyy hyödyntämään tai välttämään mahdollisuutensa tai uhkansa paremmin kuin kilpailijansa. Tällä tarkoitan sitä, että ongelmien haltuunottamiseksi analyysin tulokset (heikkoudet ja vahvuudet) on pystyttävä kytkemään omaan kehittämissuunnitelmaan, jotta päästään sanoista tekoihin. Hölttän ja Savosen (1997, 56) mukaan yritys voi käyttää SWOT-analyysiä sopiviksi katsomissaan kartoituksissa. Pienin muunnoksin se soveltuu myös operatiivisen toiminnan ja palveluketjujen analysointiin. Analyysin käyttö on mielekästä, kun siinä esille nousseita asioita seurataan ja analyysi uusitaan määräajoin muutosten todentamiseksi ja uusien tavoitteiden asettamiseksi. Lisäksi SWOT-taulukko kokoaa tiedot ytimekkääksi listaksi, jonka avulla pystymme yhdessä toimeksiantajani kanssa tunnistamaan ne avainkysymykset, jotka on otettava huomioon prosesseja muotoiltaessa. Juuri näiden seikkojen perusteella valitsin SWOT-analyysin kehittämissuunnitelman apuvälineeksi.

JK Kitchen Oy:n nykytoimintaa on analysoitu joulukuusta 2010 alkaen. Tammikuun lopulla 2011 laadimme yhdessä yrittäjän kanssa SWOT-analyysin (Kuvio 18). Olin antanut yrittäjälle etukäteen mietittäväksi, mitkä ovat hänen yrityksensä vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Teoriaosuudessa läpikäytyt käsitteet toimivat analyysin suodattimina, kun kävimme yhdessä lävitse

hänen yrityksestään antamansa kuvaukset. Tarkoituksena oli saada tietoa JK Kitchenin toiminnasta prosessien näkökulmasta. Halusin saada selville, mikä on laadunhallinnan rooli yrityksessä ja johdetaanko yritystä määrätietoisesti. Pyrin saamaan tietoa palveluyrityksen perusasioista, kuten viestinnästä, myynneistä, palautteista, toiminnasta, tuotteista, jne. SWOT-analyysin pohjatietoina käytettiin saatavilla olevia raportoituja tietoja, kuten kysynnän muutoksista ilmaisevia myyntiraportteja. Lisäksi toimintaa, tuotteita ja palvelua arvioin havainnoimalla etnografisesti eli osallistumalla itse toimintaan.

<p style="text-align: center;">VAHVUUDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ammattitaito (omistaja ja luottokokki) • yrittäjän ja henkilökunnan sitoutuminen • hyvä tuote (lounas) • hyvä maine yrityksellä • yrityksen talous kunnossa • joustavuus (yritys sekä sen työntekijät) • palveluhenkinen yrittäjä ja henkilökunta 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tieto ja taito vain yrittäjällä itsellään (yrittäjän oma jaksaminen) • viestintä (yrittäjän ja työntekijöiden välinen kielimuuri / dialogi) • yrittäjän ja työntekijöiden näkemyserot (siisteys, ruoka) • työntekijöiden oma-aloitteisuus • rekrytointi • laadunhallinta (ajanpuute)
<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilökunnan motivointi • asiakasmäärä kasvaa (liiketalon täytyy yrityksistä) • perehdyttäminen (työtehtävien kuvaus) • ostotoiminta (taloudellisuus) • henkilöstö ymmärtää yrittäjän liikeidean 	<p style="text-align: center;">UHAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vuokrasopimuksen loppuminen nykyisiltä toimipaikoilta • viranomaisten vaatimukset kasvavat kohtuuttomiksi (lainsäädäntö) • asiakasmäärä vähenee (liiketalon tyhjenee yrityksistä) • ympärillä olevat kilpailijat ja niiden toimenpiteet • taloudelliset muutokset (raaka-aineet, korot, vuokrat)

KUVIO 18. JK Kitchen Oy:n SWOT-analyysi.

SWOT-analyysin tekeminen aloitettiin kirjaamalla ylös yrityksen vahvuuksia. Kun JK Kitchen Oy:n perustekijät oli selvitetty, mietittiin keinoja, joilla sisäisiä toiminnallisia vahvuuksia voitaisiin käyttää hyödyksi siten, että ulkoiset

mahdollisuudet realisoituvat yrityksen menestystekijöiksi. Kaplan & Norton (2009, 70) tuovatkin esille, että yrityksen vahvuuksia voidaan hyödyntää mahdollisuuksien tavoittelussa. JK Kitchen Oy:n tapauksessa sitoutuneen, palveluhenkisen ja joustavan yrityksen mahdollisuus voisi olla uusi asiakaslähtöinen ja aktiivinen toimintapa, jolla saavutettaisiin pysyviä ja kannattavia asiakassuhteita esimerkiksi tilaus- ja juhlapalvelun saralta. Lisäksi yrityksen menestystekijöinä voisi olla SWOT-analyysin perusteella tehokkaat avainprosessit, jotka mahdollistavat edullisen hinta-laatu- suhteen tai ylivoimaisen palveluvalikoiman, jota pystyy uudistamaan jatkuvasti ja nopeasti asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Pitää vain prosessikuvauksien avulla kuvata yrityksen liiketoiminta ja siihen liittyviä avainprosesseja, jotta yrityksen henkilökunta ymmärtäisi paremmin yrittäjää ja hänen liikeideaansa.

JK Kitchen Oy:ssä olevat toiminnalliset heikkoudet pyritään eliminoimaan ulkoisten mahdollisuuksien avulla. SWOT-analyysin perusteella laadunhallinta olisi yksi yrityksen toiminnan heikkous. Toiminnasta ei ole kuvattu tai kirjattu ylös juurikaan mitään. Jos se taas on seurausta ajanpuutteesta, voitaisiin yrityksessä ongelmia ehkäistä resursoimalla uudestaan erityyppisten palvelutilanteiden ajankäyttö niin, että yrittäjälle jäisi aikaa kehittää näitä asioita. Samoin yrityksen ja samalla henkilökunnan osaamistasosta pitää huolehtia, eli henkilöstön keskinäistä tukea ja auttamishalua on pyrittävä parantamaan koulutuksen ja oikeanlaisen rekrytoinnin avulla. Yritykselle on tärkeää, että työntekijät näkevät kokonaisuuden eikä vain omaa työtänsä. Olisi pyrittävä kohti prosessikeskeistä ajattelutapaa, kuten teoriaosiossa tuli ilmi. Toiminta ei saa olla yhden kortin varassa, vaan henkilöstön osaamistasosta on huolehdittava, samoin siitä, että visio, toiminnan painopiste- eli ydinalueet ja päämäärät ovat yrityksessä työskentelevien tiedossa. Analyysi paljasti nimenomaan viestinnän yhdeksi toiminnan heikkoudeksi, ja siihen olisi löydettävä ratkaisu. Kuten Hyppänen (2007, 123) toteaa, esimerkillä johtaminen vaatii oman alan asiantuntemusta ja ammattitaitoa, mutta vuorovaikutustaitoja ei pidä unohtaa, jotta dialogi yrityksessä toimisi ja viestintä kehittyisi halutulle tasolle. Varsinkin jos JK Kitchen Oy haluaa kohti prosessimaista johtamista, on sen pystyttävä parantamaan viestintäänsä – oli se sitten puhuttua tai kirjoitettua.

Kaikilla yrityksillä on toiminnassaan uhkia, myös JK Kitchen Oy:llä. Ulkoiset uhat tulee pyrkiä kääntämään voitoiksi hyödyntämällä tiedossa olevia toiminnallisia vahvuuksia. Niiden avulla pyritään panostamaan esimerkiksi puutteellisiin resursseihin, ja sitä kautta pystytään muuttamaan yritystä sekä sen palveluja että sen toimintaa asiakasystävällisempään suuntaan. Näin kohdeyrityksestä saadaan haluttavampi ja kiinnostavampi yhteistyökumppaneiden silmissä, ja sen tulevaisuuden hahmottaminen mahdollisesti helpottuisi. Tarkoitin tällä sitä, että yhteistyö viranomaisten, tavarantoimittajien, vuokraisäntien, jne. helpottuisi, jos yrityksellä olisi tulevaisuudessa sertifioitu laadunhallintajärjestelmä. Visio edellä mainitusta asiasta on olemassa, ja tämän kehittämisprojektin avulla pyritään helpottamaan tietä sen saamiseksi. JK Kitchen Oy:llä pitäisi myös olla hallintakeinot riskeille, joille tyypillistä on ennakoimattomuus. Yleensä riskin toteutuminen on kriisitilanne, eli aina kun tapahtuu jotain odottamatonta, yrityksen olisi pystyttävä pitämään tilanne hallinnassa. JK Kitchen Oy:n heikkoutena tai paremminkin uhkana on yrittäjän varassa oleva tietotaito. Tärkeillä alueilla kohdeyritys ei saa jäädä yhden henkilön varaan, vaan on luotava järjestelmä, jossa vastuut pystytään hoitamaan poikkeusjärjestelmin. JK Kitchen Oy:n omistajan on vain uskottava, että hänen yrityksensä tärkein voimavara on henkilöstö. On vain uskallettava ja osattava antaa vastuuta sitä haluaville. Kuten Sydänmaanlakka (2009, 143) antaa ymmärtää, yksittäisen ihmisen on nykyisin vaikea kontrolloida kaikkea toimintaympäristössään.

Lecklinin (2006, 233) näkemyksen mukaan mahdollisuuksien ja uhkakuvien arviointi viestittää yritykselle, mitä osaamista ja kyvykkyyksiä on kehitettävä ja toimenpiteitä käynnistettävä, jotta yrityksellä on valmiuksia mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja uhkien torjuntaan. Kehittämiskohteen tilanteen huolellinen arviointi SWOT-analyysin avulla auttoi kehittämisprojektin tavoitteiden asettamiseen liittyvässä suunnittelussa. Näin saatiin kehittämisprojekti liikutettua seuraavalle tasolle. Tähän hankkeeseen liittyen, SWOT-nelikenttäanalyysi auttoi yrityksen tosiasioiden tunnistamisessa ja viitoitti tietä tulevaisuuden luonnissa. On vain muistettava, että yrityksen on vahvistettava vahvuuksiaan ja hyödynnettävä niitä jatkossakin. Samoin on korjattava ja parannettava yrityksestä löydettyjä

heikkouksia. Kaikkia heikkouksia ei voida poistaa, mutta niiden vaikutusta pitää pyrkiä lieventämään. Yrityksen on myös hyödynnettävä mahdollisuutensa resurssien mukaisesti ja varauduttava uhkiin hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä. SWOT-analyysiin ja siihen liittyvän havainnoinnin perusteella päädyttiin keskittyä kehittämisprojektissa JK Kitchen Oy:n prosessikartan ja lounasruokailuprosessin sekä tilaus- ja juhlapalveluprosessin kuvaamiseen. Ne ovat selkeästi yrityksen toiminnan kulmakiviä ja näin ollen kuvaamisen arvoisia toimintoja. Lisäksi teoriaosiossa tutuiksi tulleet käsitteet laatu, prosessit ja niiden johtaminen olivat nousevia trendejä SWOT-analyysin perusteella. Seuraavaksi käydään läpi benchmarking-prosessia, jonka tavoitteena oli yhteistyökumppaneiden avulla luoda JK Kitchen Oy:lle mallikkaat prosessikuvaukset.

3.3 Viisivaiheinen benchmarking-prosessi

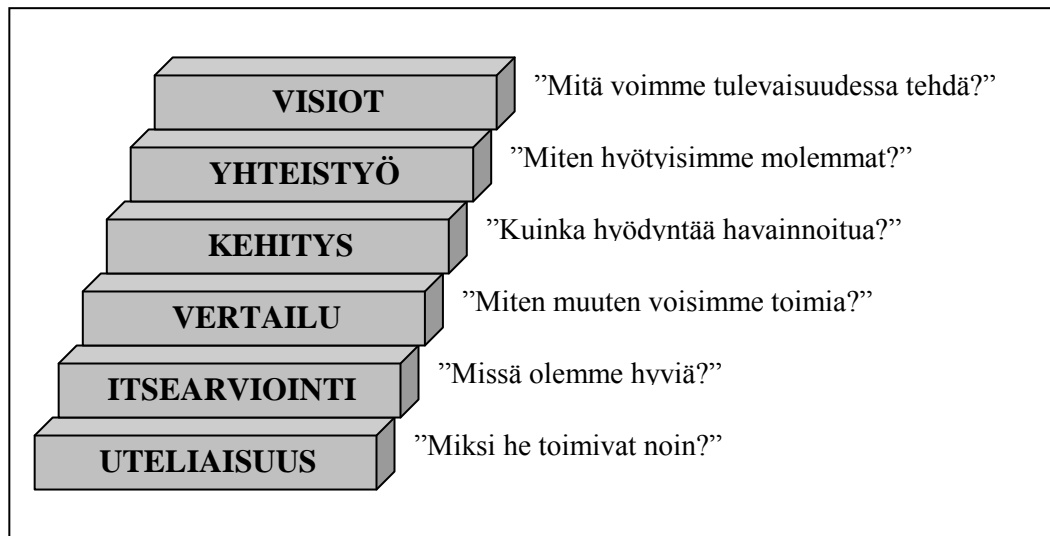
SWOT-analyysin avulla siis päädyttiin kuvaamaan JK Kitchen Oy:n prosessikartta sekä lounasruokailuprosessi ja tilaus- ja juhlapalveluprosessi. Maaliskuussa 2011 luotiin kuvauksista raakaversiot ja tarkoitus oli päästä tutustumaan muiden yritysten vastaaviin tuotoksiin. Ajatus benchmarking-menetelmän käyttämisestä heräsi jo tämän kehittämisprojektin alkuvaiheessa yhdessä JK Kitchen Oy:n omistajan kanssa. Itse olin kiinnostunut käyttämään omaa työpaikkaani EKAMI:a (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto) yhtenä benchmarking-kumppanina, koska heillä on mielestäni mallisuoritus laatuolosuhteista. Teoriaosuuteen viitaten, halusin kehittämisprojektiin laadunhallinnan näkökulmaa. Toiseksi kumppaniksi valikoitui Kymijoen Ravintopalvelut Oy. Koulu- ja sairaalaruokailuihin erikoistunut organisaatio puolestaan on erikoistunut prosessikuvauksiin, mikä puolestaan antaisi todellista vertailupohjaa JK Kitchen Oy:n omille prosessikuvausten prototyypeille. Vaikka kumpikaan benchmarking-kumppaneista ei toimikaan ravintolasektorilla ja ovat julkisen puolen toimijoita, uskon että saamme heiltä kehittämisprojektiin juuri sitä, mitä olemme hakemassa – laadukasta mallia prosessikeskeisestä ajattelusta. Seuraavaksi käyn läpi benchmarkingin teoriaa, minkä jälkeen osiosta 3.3.1 eteenpäin kerron, miten oma kehittämissankkeeni eteni benchmarking-prosessissa. Yleisen määritelmän

mukaan benchmarking on systemaattinen menetelmä, joka tähtää tiedon keräämiseen, vertailuun ja oman toiminnan parantamiseen. Benchmarkingilla haetaan parhaita mahdollisia käytäntöjä, ja sen avulla kehitetään omaa toimintaa. Benchmarking voidaan johtaa englanninkielisestä termistä ”benchmark”, joka tarkoittaa esimerkiksi maastossa olevaa kiintopistettä, johon muut mittaukset on suhteutettu. Benchmarkingilla ei ole toistaiseksi voimassa olevaa suomenkielistä käännöstä, ja siitä käytettyjä vastineita on mm. esikuvilta oppiminen, kiikarointi, toimintoverailu ja vertailukehittäminen. (Karlöf & Östblom 1993, 16–17; Lecklin 2006, 160–162;)

Lecklinin (2006, 160) näkemyksen mukaan benchmarking tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaiten menestyvien yritysten tapoihin toimia. Menetelmä kehitettiin 1970-luvulla, ja sen perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Menetelmä auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja kehittämiskohteita. Kuten Hölttä ja Savonenkin (1997, 21) toteavat, benchmarking on jatkuvaa systemaattista organisaation tuottavuuden, laadun, työprosessien ja työtapojen tehokkuuden vertaamista valioluokkaa edustavien yritysten ja organisaatioiden vastaaviin.

Karlöf ja Östblom (1993, 8) ovat sitä mieltä, että parhaimmillaan benchmarking tarjoaa jatkuvaa oppimista eli puhutaan ”benchlearningista”. Heidän mukaansa benchmarking ei siis ole kertaluonteisesti suoritettua projektia, vaan jatkuvaa innovaatiota ja kehitystä, jonka avulla kurotaan umpeen laatukuiluja. Benchmarking auttaa löytämään jo hyväksi havaittuja käytänteitä ja oivaltamaan vaihtoehtoisia tapoja toimia. Tämä puolestaan vaatii ja samalla auttaa yritystä luomaan yhteistyösuhteita ja niiden avulla luodut suhdeverkostot ovat sekä liike-elämän että yhteiskunnan toiminnan kannalta elinehtoja (Gummesson 2004, 30). Benchmarkingissa pääsee siis tekemään ja toimimaan yhdessä. Niinikosken (2005, 10) mukaan benchmarking toimii myös erilaisilla tunnetasoilla tyydyttäen uteliaisuutta antaen mahdollisuuden sosiaalisuuteen, tuottaen kokemuksia, mahdollistaen uudenlaisen matkimisen, kannustaen kilpailuun sekä rohkaisemalla oppivaan ihailuun. Väitetään myös, että benchmarking olisi laillistettua teollisuusvakoilua. Lecklin (2006, 161) kumoo väitteen, sillä esimerkiksi

kahdenkeskinen benchmarking on aina yhteistyötä, jossa kummallakin osapuolella on annettavaa ja saatavaa.



KUVIO 19. Benchmarkingin motivaatiotasot (Niinikoski 2005, 10).

Benchmarkingissa on tärkeää ymmärtää, että jokaisella yrityksellä on vahvuutensa ja heikkoutensa. Benchmarking kumppaneilla on mahdollisuus oppia toisiltaan. Suurin haaste benchmarkingissa on, kuinka löydetään parhaat mahdolliset käytännöt ja kuinka niitä voidaan hyödyntää omassa kehittämissuunnitelmassa. Kuviossa 19 tarkastellaan prosessia siitä näkökulmasta, miten jokainen askel on itsessään eräänlainen motivaatiotaso: uteliaisuus, itsearviointi, vertailu, kehitys, yhteistyö ja visiot. Tarkastelu tehdään portaita käyden alhaalta ylöspäin yhteistyökumppanin ajatuksia kuunnellen. (Niinikoski 2005, 10.)

Benchmarkingia voidaan tehdä kahdella tavalla: joko vertaamalla tuloksia ja suoritustasoa tai vertaamalla toimintatapoja eli prosessien sisältöä ja työvaiheita. Suorituskyky-benchmarkingissa vertaillaan tuotteiden ja avainprosessien suorituskykyä yleisesti saatavissa olevien tietojen ja yritysvierailujen pohjalta. Prosessi-benchmarkingin avulla puolestaan pyritään selvittämään avainprosessien taustalla olevien menetelmien, toimintatapojen ja edellytysten määrittelyä. Lisäksi prosessi-benchmarking selvittää myös edellytyksiä, jotka keskeisimmin tukevat em. menetelmien ja toimintatapojen tehokasta soveltamista ja vertaa niitä

kohdeprosessien välillä. Kehittämisprojektissamme tavoitteenamme on prosessien taustalla olevien menetelmien ja toimintatapojen selvittäminen, kuvaus ja mahdollinen vertailu. Mutta kuten jo projektin alussa mainitsin, yritän löytää ja hyödyntää jo valmiita, hyviksi todettuja käytänteitä tämän hankkeeseen. Eli tässä tapauksessa ei suoranaisesti puhuta toimintojen vertaamisesta. (Lecklin 2006, 161.)

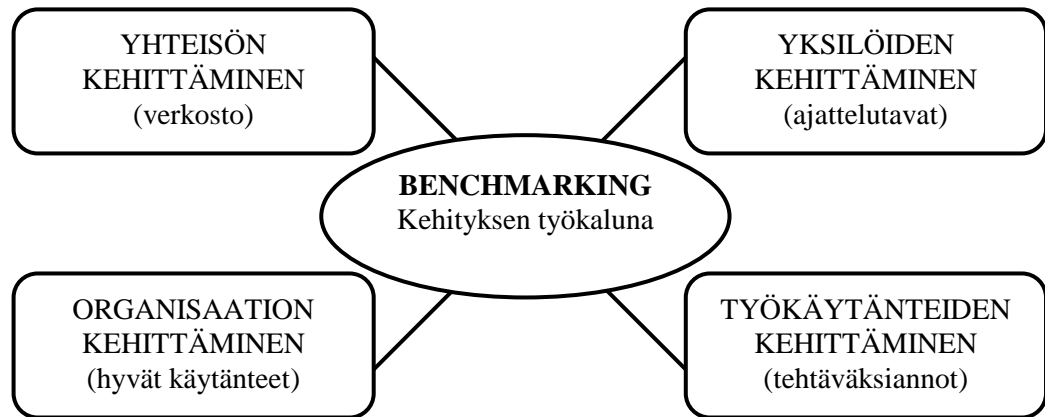
Erinomaisuutta edustavan kohteen valitseminen yritysten joukosta on riippuvainen siitä, kuinka korkealle tavoitteet on asetettu ja kuinka paljon resursseja on käytössä. Erinomaisuuden etsiminen ulkomaailmasta on hyvin suhteellinen käsite. Kuitenkin voidaan erottaa kolme benchmarking-tyyppiä: sisäisessä benchmarkingissa tehdään vertailuja oman toiminnan piirissä, esimerkiksi eri tulosyksiköiden tai eri tuotantolinjojen välillä. Ulkoisessa benchmarkingissa verrataan omaa toimintaa vastaavaan ulkopuoliseen toimintaan, esimerkiksi kilpailijoiden tai kansainvälisten saman alan yritysten toimintaan. Kolmas tyyppi on toiminnallinen benchmarking, joka tarkoittaa eri alojen toimintokokonaisuuksien tai prosessien vertaamista keskenään. Kullakin sovellutuksella on omat etunsa ja haittansa. Tarkoituksenamme tässä kehittämisprojektissa on kuitenkin löytää erinomaisuutta sieltä, mistä sitä ikinä löytyykin. Sopivan yrityksen tai organisaation valinta riippuu tilanteesta ja siitä, mistä parhaat vertailukohdat löytyvät. (Lecklin 2006, 161–162.)

Karlöfin ja Östblomin (1993, 124) mukaan benchmarking-tyypin valinta riippuu tavoitetasosta ja tarkoituksesta, johon benchmarkingilla pyritään. Oppimisen kohteet voivat olla valittuja joko saman alan yrityksistä tai miltä tahansa toimialalta. Saman toimialan yrityksiä verrattaessa tulisi ensimmäisenä selvittää alan kriittiset menestystekijät ja rakentaa yritysten profiilit näiden asioiden vertailun perusteella. Tavanomaisempia kohteita ovat olleet taloudellinen menestys, asiakastyytyväisyys sekä tuotteiden laatu.

Monet toimintaprosessit, kuten tuotannonohjaus tai johtaminen on yleispäteviä kaikille aloille, jolloin vertailua ei tarvitse tehdä saman toimialan organisaatioiden kanssa. Varsinkin tapauksessamme, jossa laatutyö on avainroolissa, on

todennäköisesti hyödyllisempää tehdä vertailuja unohtaen oma toimiala, ja hakea parhaita käytäntöjä laajemmasta joukosta mahdollisia organisaatioita.

Benchmarking on tehokas työkalu (Kuvio 20), jonka avulla opitaan muilta parempia toimintamalleja ja asetetaan yrityksen omalle toiminnalle kehittämistavoitteita (Niinikoski 2005, 9).



KUVIO 20. Benchmarking vaikuttavuus organisaation muutosvoimana (Niinikoski 2005, 9).

Benchmarking on selkeä prosessimainen toiminta, jonka kaikilla vaiheilla on oma tärkeä merkityksensä. Benchmarking-projektin onnistumisen kannalta ratkaisevaa on juuri systemaattisuus. Käyttämällä hyväksi erilaisia benchmarking-malleja, voidaan varmistua siitä, että työ tapahtuu järjestelmällisesti, ja että mitään tärkeitä osatekijöitä ei jää kehittämisprojektista pois. On olemassa lukuisia erilaisia benchmarking-malleja, jotka vaikuttavat aluksi erilaisilta. Joissakin malleissa on neljä tai viisi vaihetta, kun taas tietyissä malleissa seitsemän tai kymmenen. Jos näitä malleja tarkastelee lähemmin ja perehtyy niiden sisältöön, huomataan niiden olevan oikeastaan saman perusmallin variaatioita. Erot ovat pääasiassa vaiheiden määrässä ja järjestyksessä. Ei voida sanoa, mikä malleista olisi se oikea, vaan eri mallit tarjoavat konkreettisia ohjeita onnistuneen benchmarking-projektin toteuttamiseksi. Yleisesti tunnetusta benchmarking-prosessista (Kuvio 21) voidaan erottaa 5 selkeää vaihetta toisistaan, jotka löytyvät useista benchmarkingmalleista. (Karlöf & Östblom 1993, 92–94; Lecklin 2006, 163.)



KUVIO 21. Viisivaiheinen benchmarking-prosessi (soveltaen Karlöf & Östblom 1993, 92–94).

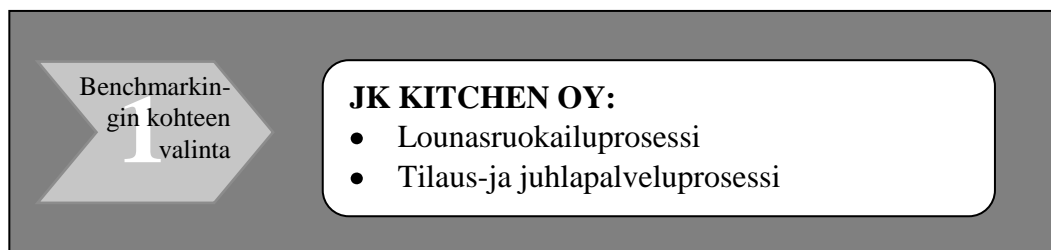
Seuraavaksi tulen kertomaan siitä, miten benchmarking-prosessi eteni omassa kehittämishankkeessamme. Prosessi eteni Karlöfin ja Östblomin edellä mainitun mallin mukaisesti. Heidän mallinsa on yleisesti hyväksytty ja heidän nimensä tulevat usein esiin, kun puhutaan tai kirjoitetaan benchmarkingista. Tämän takia uskon valintani olleen onnistunut tähän prosessiin.

3.3.1 Benchmarking-kohteen valinta

Hankeessamme SWOT-analyysin jälkeen kehittämissuunnitelman seuraava vaihe oli Benchmarking. Siinä ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli määrittää benchmarkingin kohde JK Kitchen Oy:ssä analysoimalla yrityksen toiminnan sisältöjä. Viime kädessä yrittäjä itse priorisoi kehittämisalueet käyttäen lähtökohtinaan yrityksen päämääriä ja asiakkaiden tarpeita. Benchmarkingin kohteen määrittämisessä on suurelta osin kyse oman toiminnan tuntemuksesta (Hotanen, Laine, & Pietiäinen 2001, 16). Päätöksen benchmarkingilla aloitettavista kehityskohteista perustui kuitenkin tosiasioihin. SWOT-analyysin ja sitä tukevan havainnoinnin perusteella JK Kitchen Oy:n tuotantoprosessi (lounasruokailu) ja tilausprosessi (juhlapalvelu) olivat ne asiat, joihin päätimme keskittyä.

Benchmarkingin voi tehdä tuotteista, asiakaspalveluista, myynnistä, työtavoista, jne. Rajoja ei oikeastaan ole, vaan ne riippuvat lähinnä oman toiminnan tarpeista. Benchmarkingin kohteen määrittämisessä lähdettiin liikkeelle JK Kitchen Oy:n toiminnasta, ja pyrittiin hankkimaan yhteisymmärrystä siitä, mitkä alueet soveltuisivat benchmarkingin kohteiksi. Kohteiden valintaa selkiytettiin

jäsentämällä ydinprosesseja vuokaavioiksi, mikä helpotti ja samalla vahvisti benchmarkingin kohteiden valintaa. Sopivat kohteet olivat mielestäni yrittäjällä melko hyvin tiedossa jo etukäteen. Mutta kuten sanottua, benchmarkingin kohteen valinta (Kuvio 22) oli viime kädessä kuitenkin yrityksen ja sen parissa toimivien käsissä. Yrittäjän tavoitteenaanhan oli ensisijaisesti saada järjestystä yritystoimintaansa prosessikuvausten avulla, joka oli kuitenkin täysin uusi asia hänelle, kuten myös suurimmalle osalle samankaltaista palveluliiketoimintaa harjoittaville yrityksille. Nyt oli puolestaan aika lähestyä mahdollisia benchmarkingin-kumppaneita, joilta löytyisi parasta menetelmää edustavaa valioluokan toimintaa.



KUVIO 22. Vaihe 1 (soveltaen Karlöf & Östblom 1993, 95).

3.3.2 Benchmarking-kumppanien valinta

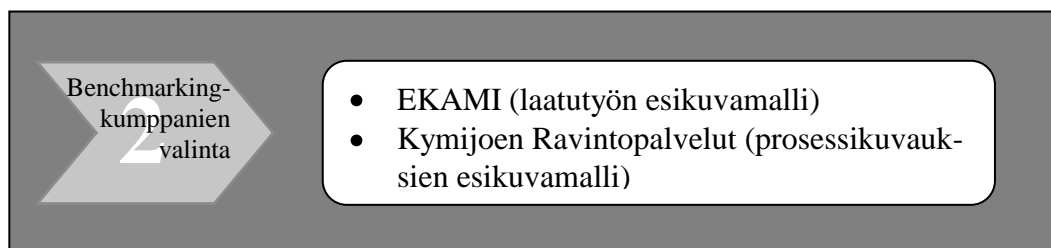
Prosessin toinen vaihe eli benchmarking-kumppanien valinta sisälsi kysymyksen: sisäinen, ulkoinen vai toiminnallinen benchmarking? Päätös siitä, että suoritetaanko sisäinen, ulkoinen vai toiminnallinen benchmarking, muodostui kuitenkin melko varhain prosessin aikana. Valintamme oli toiminnallinen benchmarking, joka on puolestaan ulkoisen benchmarkingin ”jalompi” muoto, jolloin vertailtavana ovat toiminnan osat alasta riippumatta. Näin emme olleet sidoksissa puhtaasti samankaltaisiin yrityksiin, vaan kehittämisprojektin luonteesta johtuen meillä oli mahdollisuus hakea kumppaneita muiltakin sektoreilta. Tärkeintä oli, että kumppaneilla löytyy omissa toimituksissaan tärkeitä teemoina laatu, prosessit ja niiden johtaminen.

Toisen vaiheen tarkoituksena oli hakea yrityksiä ja organisaatioita, jotka edustavat toiminnassaan valioluokkaa vertailun kohteena olevilla alueilla, ja luoda suhteet niihin. Ideana olisi, että kohdeyritykseeni kuvattavat prosessit löytäisivät vertailupohjaa toisista organisaatioista, ja pystyisimme tämän benchmarking-prosessin avulla pääsemään askel askeleelta lähemmäs asian ydintä eli prosessien mallintamiseen oikealla tavalla. Benchmarkingin perusajatuksena on oppia ulkomaailmasta kokonaisia työprosesseja tai menettelytapoja, jotka johtavat tehokkuuden kasvuun asiakkaalle tarjottavan arvon kasvun muodossa tai tuotantokustannusten alenemiseen, joka taas ilmenee tuottavuuden kasvuna. Benchmarking oli sekä toimeksiantajani että minun valintani viedä kehitystyötä eteenpäin muiden toimintaa vertaamalla, koska benchmarking toimintaa käytetään yleisesti yritysmaailmassa nimenomaan laatu-järjestelmien kehittämisen ja prosessinkehittämisen välineenä. Eli juuri niitä seikkoja, mitkä ovat tämän kehittämisprojektin avainasioita.

Benchmarking-toimintaa voidaan tehdä yhteistyönä toimintaa kehittävien organisaatioiden välillä, jolloin ne esimerkiksi vaihtavat ajatuksia kehittämiskohteista ja -tavoista. Tämän kehittämisprojektin aikana olen tehnyt tiivistä yhteistyötä oman työpaikkani EKAMI:n kanssa. 2006 perustettu organisaatio on luonut uuden strategian, sekä panostanut voimakkaasti laadunhallintaan. EKAMI:ssa on ollut Juha Vason (FT, MQ, Suomen lautupalkinto-pääarvioija) vetämä laatu-projekti, jonka päämääränä on organisaation yhteisen laadunhallintajärjestelmän (EFQM) rakentaminen. Laaturyö aloitettiin syksyllä 2008 (jatkuu vieläkin), ja tuona aikana olen saanut perehtyä huolellisesti ja oikeaoppisesti toteutettuun laadun kehittämisprojektiin. Se taas on auttanut minua tässä omassa kehittämisprojektissani laadun kokonaisvaltaisemman hahmottamisen ymmärtämisessä ja laatu-prosessin rakentamisessa. Laaturyö prosesseineen on perusideoiltaan samanlaisia, oli kyseessä sitten lounasravintola tai koulutuskuntayhtymä. Eräs benchmarkingin vahvuuksista on juuri se, että se mahdollistaa vertailun muiden toimialojen kanssa. Höltän ja Savosen (1997, 21) mielipide on, että vertailtavien yritysten ei välttämättä tarvitse toimia samalla toimialalla. On vain osattava valita ne toiminta-alueet, joilla benchmarkingia halutaan tehdä ja keinot kuinka se tehdään, eli

vaaditaan soveltamista. Niinikosken (2005, 9) mukaan on helpompi nähdä ja hyväksyä muutokset, joita pitää tehdä, kun on verrattu toimintaa muihin. Omia ajatuksia kehittämällä sitoudutaan kehittämissprojektiin, joka tuottaa pikemminkin uusia tuloksia kuin on pelkkää tiedon kopiointia.

Toinen benchmarking-kumppani löytyi myös Kotkan seudulta. Kymijoen Ravintopalvelut Oy on Suomen ensimmäinen julkisomisteinen ateriapalveluja tuottava, myyvä ja markkinoiva yhtiö. Kymijoen Ravintopalveluissa työskentelee noin 150 keittiöalan ammattilaista, joiden voimin palvelaan päivittäin yli 10 000 asiakasta 2010 valmistuneesta keskuskeittiöstä käsin (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2010). Kotkan uuden ammattikeittiön konsepti kiinnostaa ympäri Suomea, ja varsinkin uuden tuotannonohjausjärjestelmän valmistumista odotetaan (Lehtinen 2011, 23). Rakenteilla oleva järjestelmä on ainutlaatuinen ammattikeittiöpuolella ja tulee aitoon tarpeeseen. Toimivat prosessit ja prosessijohtaminen ovat yrityksen tehokkaan toiminnan perusta, taustavoima, joka auttaa yritystä matkalla kohti erinomaisuutta. Heillä toimintaan liittyvien prosessien kuvaaminen saatettiin loppuun vuoden 2009 aikana ja jalkautustyö on vielä kesken. Kymijoen Ravintopalvelut haluaa keskittää kehittämistä ja heillä uskotaan yhteistyöhön. Heidän konseptinsa olisi otettavissa käyttöön muuallakin Suomessa. Yrityksellä on siis halu kehittää koko alaa Suomessa, ja prosessienkuvaus on heidän ydinosasta, joten siinä syy hakea benchmarking-kumppanuutta. Maaliskuussa 2011 olin tutustumassa Kymijoen Ravintopalveluiden toimintaan, ja silloin kysyin heidän tuotantopäällikkö Jyrki Karppiselta mahdollisuutta benchmarkkaukseen.



KUVIO 23. Vaihe 2 (soveltaen Karlöf & Östblom 1993, 122).

3.3.3 Tiedonkeruu

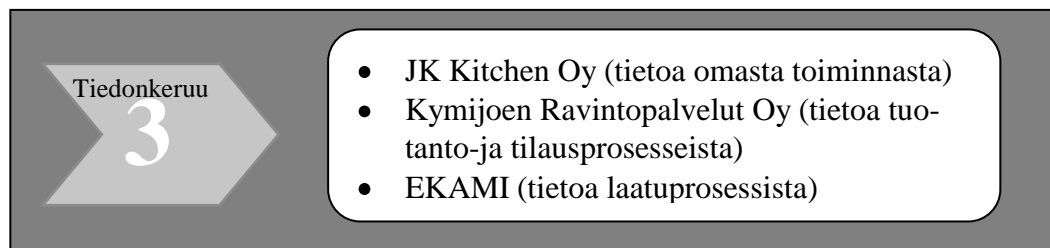
Nyt kun benchmarking-kumppanit oli selvillä (Kuvio 23), piti aloittaa kolmosvaihe eli tiedonkeruu. Karlöfin ja Östblomin (1993, 139)mukaan tiedonkeruun tarkoituksena on täyttää analyysin tietotarpeet. Lähtökohtaisesti tärkeintä oli kerätä tietoa omasta toiminnasta, eli tässä tapauksessa JK Kitchen Oy:stä, koska on tärkeää oppia tuntemaan oma toiminta siitä näkökulmasta ja sen kohteen kannalta, josta benchmarking-tutkimus tehdään. Oman toiminnan näkökulmasta tehtiin tarkkoja määritelmiä ja eriteltiin tarkasti, mitä tietoja kerätään, jolloin ulkopuolisten osapuolten kanssa oltiin täsmällisempiä ja saatiin parempilaatuista tietoa. Esille nousivat tuotannollisten prosessien toimintojen väliset kuilut ja niiden aiheuttamat ongelmat. Helposti kuvitellaan, että benchmarking-projektin tärkein vaihe on juuri tiedon keruu, ja että projektin onnistuminen riippuu siitä. Kuitenkin onnistumisen sanelee ennemminkin se, onko kehittämiskohde suunniteltu huolellisesti, ja onko benchmarking-kumppaniksi valittu paras mahdollinen esikuva. Tärkeää on, että benchmarking-kumppanit puhuvat samaa kieltä eli dialogi on toimiva.

Päätehtäviä benchmarkingin tiedonkeruuvaiheessa oli tiedonkeruu omasta toiminnasta ja benchmarking-kumppanilta, sekä tiedonkeruu muista lähteistä. Tietoja kerättiin puhelinhaastatteluilla, sähköpostilla ja henkilökohtaisilla haastatteluilla. Myös tietojen dokumentointi oli tärkeä asia, ja lisäksi oli varmistettava tietojen oikeellisuus, jotta niin JK Kitchen Oy kuin benchmarking-kumppanitkin hyväksyvät ne. Tietotarpeiden määrä ja monimutkaisuus vaihtelee suuresti projektin tyypin ja laajuuden mukaan. Karlöfin ja Östblomin (1993, 141) huomauttavat, että jos projektiin vaadittavat tiedot ovat luonteeltaan verraten yksiselitteisiä, ei tiedonkeruu kyselylomakkeen avulla ole välttämättömyys. Ei siis pidä ”ylibyrokraatisoida” kehittämissuunnitelmaa laatimalla kyselylomaketta, jota ei ensinnäkään tarvita benchmarking-tehtävän ratkaisemiseksi. Eli en käyttänyt erillistä kyselylomaketta EKAMI:n enkä Kymijoen Ravintopalvelujen kanssa toimiessani. Aineistonhankinta ajoittui syksystä 2010 maaliskuuhun 2011 saakka. Tiedonkeruuta hankaloitti aineistojen pirstaleisuus erilaisissa dokumenteissa ja erilaisissa lähteissä, varsinkin EKAMI:n laatuprosesseja tutkiessa.

Kuten aikaisemmin mainitsin, kaiken benchmarkingiin liittyvän tiedonkeruun tulisi alkaa kehityskohteen omasta toiminnasta. Juuri tuon takia teinkin ensin JK Kitchen Oy:lle SWOT-analyysin. Yrityksen oman toiminnan suoritusten ja työprosessien ymmärtäminen on vahvuus ja miltei edellytys sille, että pystyy analysoimaan muuta toimintaa ja ymmärtämään sen erinomaisuuden niin, että sen pohjalta voi tehostaa oman toiminnan suoritusta. Kuten Lecklin (2006, 162) sanookin, tarkoituksena on löytää ne kohdat, joissa oma toiminta on vertailukohdetta heikompaa, ja pyrkiä näin kohdistamaan kehittämistyö oikeille alueille. Benchmarking-prosessin ensimmäisessä vaiheessa oli jo valittu analyysin kohde (tuotanto- ja tilausprosessit), ja siinä vaiheessa oli kertynyt tietoa JK Kitchen Oy:n toiminnasta. Sisäisen tiedonkeruun etuna oli se, että benchmarking-ajattelu voitiin ankkuroida tiedonkeruuprosessin välityksellä tiiviimmin kohdeorganisaatioon. Lisäksi eduksi voidaan laskea se, että hyvät tiedot JK Kitchen Oy:n toiminnasta paransivat yrittäjän käsitystä yrityksensä mahdollisuuksista parantaa suorituksiaan. Juuri omassa toiminnassa havaitut heikkoudet voivat synnyttää uusia ideoita. Kun saa syvällisen käsityksen oma toiminnan suoritustasosta, on helpompaa havaita ja ymmärtää benchmarking-kumppaneiden erinomainen suoritus.

Kun ryhdytään keräämään tietoa ulkopuolisilta benchmarking-kumppaneilta, on varmistettava, että tapaa organisaatioissa oikeat ihmiset. Karlöf ja Östblom (1993, 151) näkevät, että tehokkain ja kiinnostavin tiedonkeruumenetelmä on käydä tapaamassa benchmarking-kumppania ja tehdä henkilökohtainen haastattelu. Tässä projektissa haastattelin EKAMI:n laatupäällikköä sekä laatuprojektin vetäjää useampaan otteeseen syksyn 2010 ja talven 2011 aikana. Kiinnostus EKAMI:n toiminnassa liittyi laatutyöhön, ja siihen liittyvää materiaalia sain paljon, mutta haastavaa oli kammata oleellinen tieto pirstaleisesta kokonaisuudesta. Aineistoa kertyi EKAMI:n kotisivuilta, intranetistä, erilaisista julkaisuista sekä laatuprosessiin liittyvistä tilaisuuksista ja dokumenteista. Asioiden ymmärtämiseen ja soveltavan käyttämistävän hyödyntämiseen sain tukea edellä mainituilta henkilöiltä. Asioiden kirjaamisella ja luokittelulla pyrin heti alusta lähtien saamaan kokonaisuuden jäsenneiltyä selkeään muotoon.

Kymijoen Ravintopalvelut puolestaan on ydintoiminnoiltaan lähempänä JK Kitchen Oy:tä kuin EKAMI. Toki Kymijoen Ravintopalvelut edustaa enemmän tehdasta kuin ravintolaa, mutta tämän benchmarking-kumppanuuden tarkoituksena olikin saada kohdeyritykselleni näkemystä juuri prosesseista ruokatuotannosta. On hyvä kuitenkin muistaa, että benchmarkingissa tulee yleensä esille myös sellaista uutta tietoa, jota ei pystytä ennakoimaan (Ojasalo ym. 2009, 164). Tähänkin on syytä varautua, jotta yllättävä tieto voidaan käyttää hyväksi.



KUVIO 24. Vaihe 3 (soveltaen Karlöf & Östblom 1993, 138).

Maaliskuussa 2011 vierailin ensimmäisen kerran Kymijoen Ravintopalveluiden tiloissa, ja pääsin silloin tutustumaan yrityksen toimintatapoihin. Samalla pääsin myös kiertämään yrityksen toimitiloissa, ja tutustuin työmenetelmiin sekä heidän prosesseihin. Seuraavalla tapaamiskerralla yrityksen tuotantopäällikkö esitteli heidän ydinprosessinsa, ja sain erittäin yksityiskohtaisen selostuksen niiden merkityksestä jokapäiväisessä toiminnassa. Muuta materiaalia heidän toiminnastaan sain esitteistä, artikkeleista, tilinpäätöksistä ja tietysti heidän kotisivuiltaan. Lokakuussa 2010 valmistunut keskuskeittiö on alan edelläkävijä Suomessa voimakkaan keskittämisen, kylmäruokavalmistuksen, kehitettävän tuotannonohjauksen ja hygienian osalta. Käydyissä neuvotteluissa ilmeni, että Kymijoen Ravintopalveluissa ollaan valmiita kehittämään määrätietoisesti yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja vaihtamaan tietoa keskenään.

Benchmarkingin perusajatushan on, että se toteutetaan avoimena vertailuna. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että minulla tutkijana ei saisi olla mitään salattuja aikeita, enkä pyrkisi muullakaan tavoin juonittelemaan suhteessa benchmarking-kumppaneihin. Karlöfin ja Östblomin (1993, 159) mukaan tiedonkeruutyöhön liittyy se vaara, että toimintaa pengotaan syvemältä eikä osata lopettaa. On

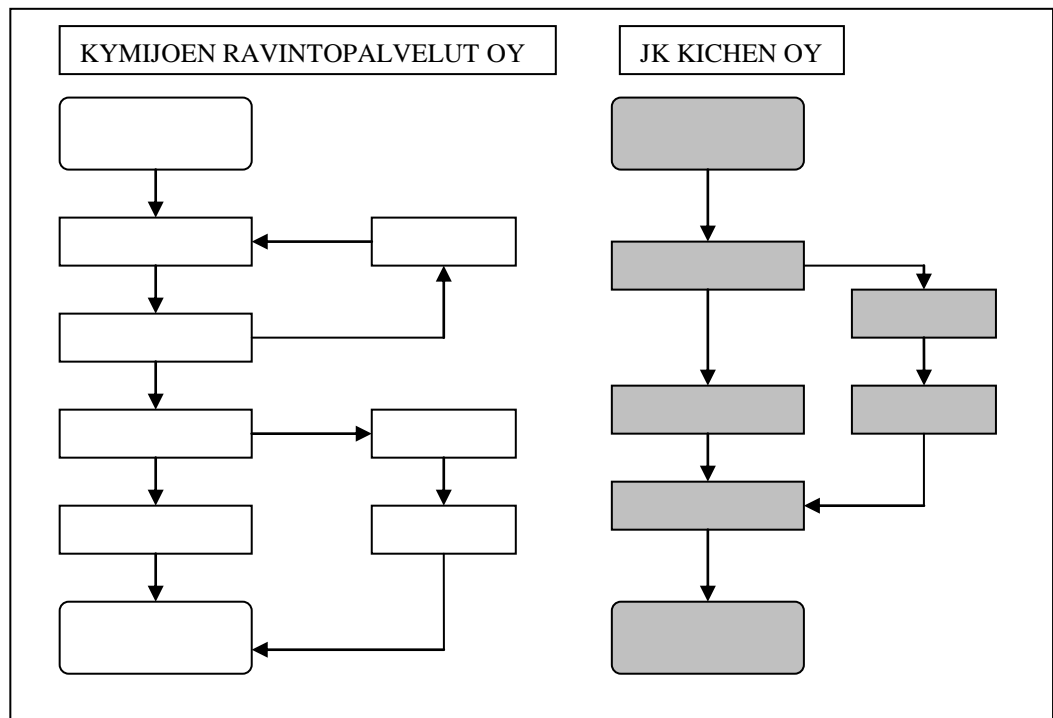
muistettava pysyä tiedonkeruussa (Kuvio 24) ennalta sovitussa suunnitelmassa, ja siirryttävä seuraavaan vaiheeseen eli tietojen analyysiin.

3.3.4 Tietojen analyysi

Vaiheessa neljä oli vuorossa tietojen järjestelmällinen lajittelu ja kokoaminen. Kehittämishankkeessani tavoitteena oli hakea kerätyistä aineistoista johdonmukaista tietoa, jota voitaisiin hyödyntää JK Kitchen Oy:n toiminnan kehittämiseksi. Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena oli luoda aineistoon selkeyttä, sekä tiivistää ja tuottaa uutta tietoa asiasta. Aineisto pyrittiin luokittelemaan, ja siitä yritettiin löytää yhteyksiä käytettyyn teoriaan laadun, prosessien ja niiden johtamiseen liittyen. Tavallisesti ajatellaan, että analyysi tehdään sen jälkeen kun aineisto on kerätty. Toiminnallisessa kehittämistyössä, jossa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisesti eri menetelmin (haastatteluin ja havainnoiden), analyysiä ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa, vaan pitkin matkaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 208). Benchmarking-prosessin aikana olen analysoinut aineistoa samanaikaisesti sen keräämisen kanssa. Tämän avulla olen pyrkinyt palaamaan takaisin kokonaisuuteen koko hanketta ajatellen, ja kytkemään ilmiöt käytettyihin teorioihin ja sitä kautta teorioiden uudelleen hahmottamiseen.

Käyttämäni sisällön analyysin tarkoituksena oli informaation lisääminen, eli pyrin hajanaisesta aineistosta luomaan selkeän ja yhtenäisen kokonaisuuden, jotta johtopäätösten teko helpottuisi. Kuitenkin Vilka ja Airaksinen (2003, 64) ovat sitä mieltä, että toiminnallisessa opinnäytetyössä laadullisella tutkimusmenetelmällä kerättyä aineistoa ei ole aivan välttämätöntä analysoida, vaan sitä voidaan käyttää myös lähteenä kuten konsultaatioitakin. Toisaalta analyysin avulla sain pelkistettyä kerättyä aineistoa ja ”kammattua” tutkimukselle epäolennaista aineistoa pois. Kehittämishankkeessani prosessikuvausten oikeaoppisella kuvauksella pyritään tuottamaan lisäarvoa JK Kitchen Oy:lle, jolloin polttopisteessä olivat Kymijoen Ravitsemuspalveluiden prosessikuvaukset ja niiden kuvaustarkkuus sekä toimintojen ongelmat. Kuitenkaan kaikki vertailukohteen hyvät puolet eivät olleet suoraan sovellettavissa kohdeyritykseni

toimintaan. Benchmarkingin aineistoa tuleekin tulkita kriittisesti, ja tuloksia kannattaa soveltaa luovasti omaan toimintaan (Ojasalo ym. 2009, 164).

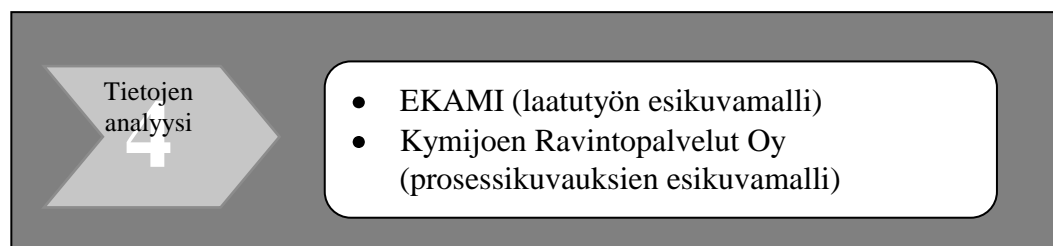


KUVIO 25. Esimerkki. Vertaillaan kahta eri prosessikaaviota (soveltaen Benchmarking käsikirja 1998, 33).

Benchmarking-prosessissa analyysivaiheessa vertailtiin tuotantoprosessien kyvykkyyttä toisiinsa vuokaavioiden avulla (Kuvio 25). Verrattaessa JK Kitchen Oy:n prosessikaavioita Kymijoen Ravintopalveluiden vastaaviin, sain selkeän yleiskuvauksen siitä, millä alueella esikuva on vahva, ja millä heikko suhteessa kohdeyritykseen. Esikuvayrityksen prosessikuvaukset ovat esimerkiksi tehty, mallisuoritus jos verrataan teoriaan. Mutta liian tarkat tehtäväkuvaukset saattavat olla myös heikkous ja tuhota työntekijöiden oma-aloitteisuuden ja ajattelun. Kymijoen Ravintopalveluiden tuotantoprosessin vahvuuksien tunnistamisen jälkeen arvioitiin, mitkä ovat mahdollistaneet heillä prosessin erinomaisen suorituskyvyn. Oleellisesti siihen ovat vaikuttaneet prosessien tunnistaminen ja niiden järjestelmällinen kuvaaminen. Tuotantopäällikkö Karppinen (2011) painottaakin, että jos halutaan ohjata ja johtaa tuotantoa, täytyy tietää jokainen

askelkuvio. Juuri tuohon asiaan JK Kitchen Oy:ssä on kiinnitettävä huomiota tässä kehittämishankkeessa. Tämän jälkeen analysoitiin prosessin tehokkuuteen voimakkaimmin vaikuttavat tekijät, ja hyvän suorituskyvyn edellytykset. Kymijoen Ravintopalveluiden suorituskyvyn mahdollistajia ovat taloudelliset resurssit, koneet ja laitteet sekä erittäin motivoitunut ja asiansa osaava johtoryhmä. Tällä saralla JK Kitchen Oy ei pärjää juuri jätti-investoinnit tehneen esikuvansa laite- ja konekannalle. Tosin fasiliteteilla ei ole merkitystä, jos henkilökunta ei ole motivoitunut ja kiinnostunut työstään.

Benchmarking-analyysin neljännessä vaiheessa (Kuvio 26) tietoaineisto lajiteltiin ja analysoitiin. Analyysissä määriteltiin ne prosesseihin liittyvät sisällöt, joihin Kymijoen Ravintopalveluiden toiminnan erinomaisuus perustuu, ja saatiin selvyys erinomaisuuden syistä. Kiteytetysti voidaan sanoa, että heillä prosessit toimivat, koska prosessikeskeinen ajatus virtaa koko organisaation läpi. On tärkeää huomata, ettei esikuvan toimintatapaa ole tarkoitus kopioida, vaan tietoa on tarkoitus soveltaa JK Kitchen Oy:n organisaatiossa vallitseviin olosuhteisiin. JK Kitchen Oy:n omistajalla on suuri vastuu siitä, ettei benchmarking tuota ainoastaan parannusehdotuksia, vaan ehdotukset pannaan myös täytäntöön. Myös JK Kitchenin työntekijöiden tulee saada tietoa tuloksista, ja heille on suotava mahdollisuus ilmaista omia näkökulmiaan. Tulen lähettämään Kymijoen Ravintopalveluille yhteenvedon analyysistä ennen projektin loppua. Samoin tulen käymään projektia läpi EKAMI:n laatupäällikön kanssa, koska benchmarking tai paremminkin heidän konsultointinsa on vienyt kehittämishankettani suunnitelmallisesti eteenpäin.



KUVIO 26. Vaihe 4 (soveltaen Karlöf & Östblom 1993, 160).

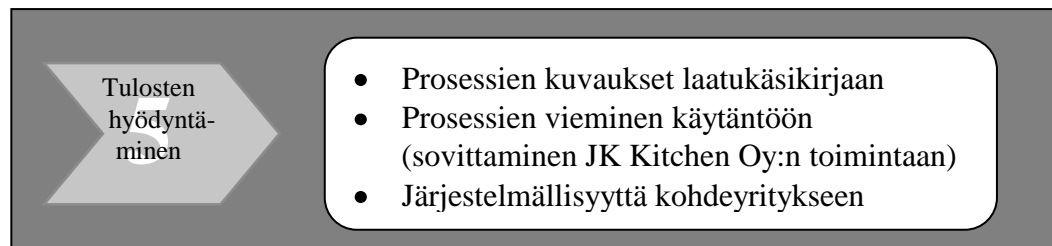
3.3.5 Tulosten hyödyntäminen

Benchmarking-projektin viidennessä vaiheessa pyritään kuroma umpeen analyysivaiheessa havaitut kuilut, ja muuttamaan kehittämismahdollisuudet näkyväksi tulokseksi (Karlöf & Östblom 1993, 185). Ojasalo ym. (2009, 164) ovat sitä mieltä, että kun oman toiminnan taso muihin selkiytyy, kiihdyttää se yleensä kehittämishalukkuutta. Kiinnostavaa on nähdä, käyvätkö benchmarkingin tulokset JK Kitchen Oy:n toimintaan sellaisenaan, vai onko tehtävä hienosäätöä.

Benchmarking-projektista saatuja johtopäätöksiä lähtökohtana käyttämällä tarkistettiin JK Kitchen Oy:n tavoitteita (SWOT-analyysi). Benchmarking-projektin tuloksena koko kehittämisprojektille asetetut tavoitteet voivat muuttua, joten tässä vaiheessa varmistettiin, että nykyiset tavoitteet ovat oikeanlaisia. Oikein asetetut tavoitteet ovat tarkkoja ja niihin tulee sitoutua. Tavoitteiden tarkastus osoitti, että kehittämisprojektissa tullaan kuvaamaan JK Kitchen Oy:n prosessikartta ja tuotantoprosessi (lounasruokailu) sekä tilausprosessi (juhlapalvelu). Tavoitteiden saavuttamiseksi tulee olla realistiset edellytykset.

Tehdyn toimintasuunnitelman avulla tarkoituksena oli määrittellä, mitä pitää tehdä, milloin tulee olla valmista ja kuka vastaa. Benchmarking-projektissa tunnistettujen parannusten toteuttaminen (prosessien kuvaus) on prosessin omistajan eli tässä tapauksessa JK Kitchen Oy:n omistajan ja minun vastuulla. Tarkoitus on saada prosessit kuvattua huhtikuun 2011 loppuun mennessä. Kuinka ja millä aikataululla muutokset toteutetaan käytännössä, ja mitä muutos tulee maksamaan, jää JK Kitchen Oy:n omistajan vastuulle. Organisaation työntekijöiden osallistuminen ja sitoutuminen on haaste kaikelle kehittämistyölle. Tämä on tärkeä edellytys sille, että tulevista muutoksista tulee pysyviä. Kehittämis ehdotusten toteuttamiseksi täytyy yrittäjän tukea toimintasuunnitelmaa usein eri tavoin. Tässä vaiheessa tarvitaan johtajuutta muutosten aikaansaamiseksi, kuten teoriaosuudessa painotettiin. Kun organisaatiolle tiedotetaan projektiryhmän aikaansaamista tuotoksista, parannetaan yrityksen työntekijöiden sitoutumista ja halukkuutta osallistua tuleviin muutoksiin (Laatukeskus 1998, 38). Resurssien riittävydestä, suunnitelman etenemisestä käytäntöön ja säännöllisestä seurannasta on huolehdittava yrittäjän tuella. Uusille

prosesseille tulee valita kriittiset ja selkeät mittarit sekä tarkistaa niiden toimivuus säännöllisin väliajoin.



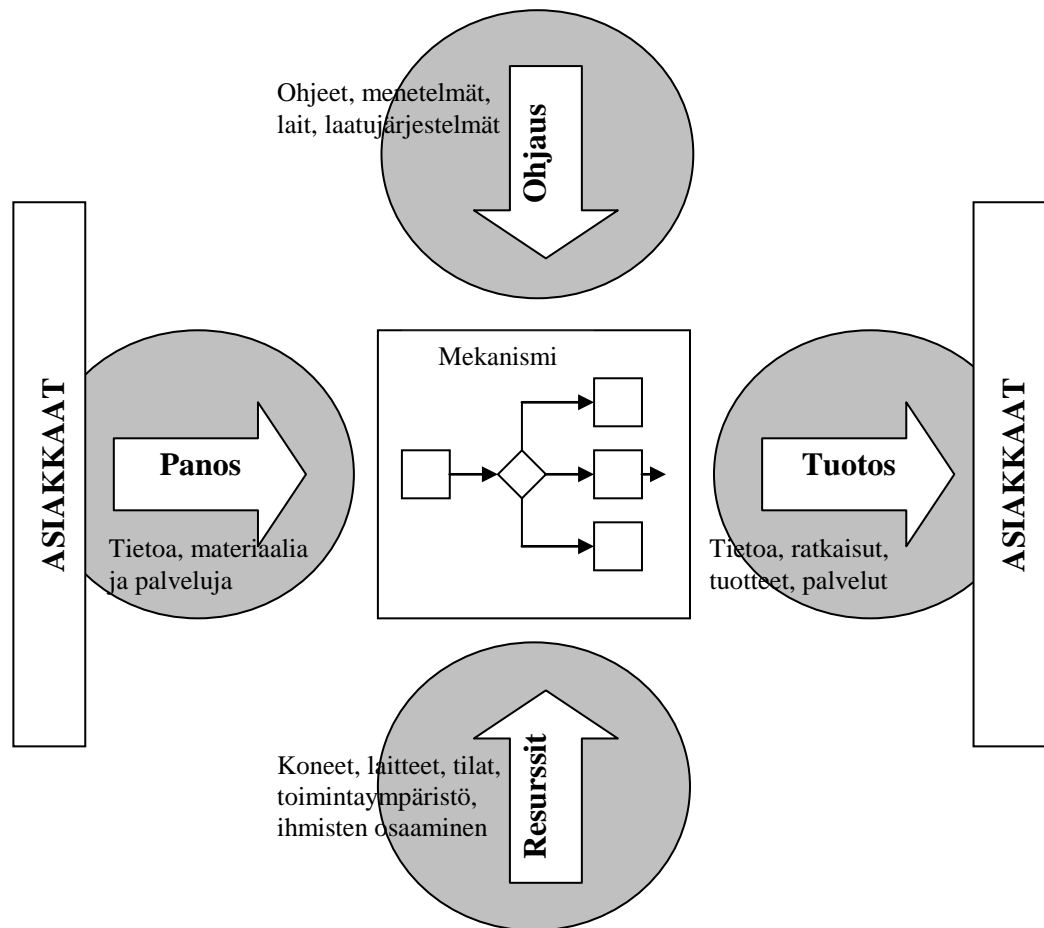
KUVIO 27. Vaihe 5 (soveltaen Karlöf & Östblom 1993, 160).

Benchmarking pääsee täyteen mittaansa, kun sitä tehdään toistuvasti. Karlöfin ja Östblomin (1993, 191) mukaan benchmarking on systemaattista ja toistuvaa valioluokan suorituksen etsintää, jossa pyritään parantamaan oman toiminnan laatua ja tuottavuutta. Vertailusta parhaisiin käytänteisiin voidaan myös käyttää nimitystä kilpailijavertailu (Laamanen & Tinnilä 2009, 89). Tämä siis vaatii jatkuvaa yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa, omissa nurkissa pyöriminen voi olla kohtalokasta. Demingin ympyrä eli jatkuva parantaminen nousi vahvasti esille teoriassa, ja niin se myös vaikuttaa benchmarkingissakin. Benchmarking on toistuva prosessi, jossa tutkimustulokset on muotoiltava uusiksi toimintaa koskeviksi tavoitteiksi (Kuvio 27). Benchmarking on oiva tilaisuus tehdä oppivan organisaation unelmasta totta. Toisaalta Koskinen (luento, 22.10.2010) pitää suomalaisten helmasyntinä juuri benchmarkkausta, siinä kun yleensä ei olla luomassa mitään uutta. Avainsana voisi olla soveltaminen esikuvan ja omien ideoiden välillä. Kuten Karlöf ja Östblom (1993, 195) toteavat, benchmarkingiin nivoutuvan prosessin tarkoituksena ei ole saada aikaan kertakaikkista oppimista, vaan pikemminkin luoda ympäristö, joka palkitsee jatkuvasta oppimisesta paremmalla suorituksella ja paremmalla menestyksellä.

3.4 Prosessien määrittely

Yleensä ensimmäinen mieleen tuleva asia prosessijohtamisesta on prosessien kuvaaminen vuokaaviona. Laamanen (2001, 75) toteaa, että kuvaus itsestään ei ole

tavoite vaan se on keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Hänen mukaansa prosessin kuvausta tarvitaan, jotta voidaan tunnistaa kriittiset vaiheet. Kuvaus on siis viestinnän väline, ja sen kehittäminen oli yksi tämän kehittämishankkeen keskeisimmistä tavoitteista. Pelkän prosessikuvauksen avulla ei kuitenkaan vielä saada mitään valmista. Moisio ja Ritolan (2001, 82) mukaan prosessit tarvitsevat toimiakseen myös panoksia, resursseja ja ohjausta. Kun tähän lisätään vielä tulokset, on meillä kasassa prosessin nelikenttä (Kuvio 28), jota vastaavat tiedot prosessikuvauksista käyvät muodossa tai toisessa ilmi.

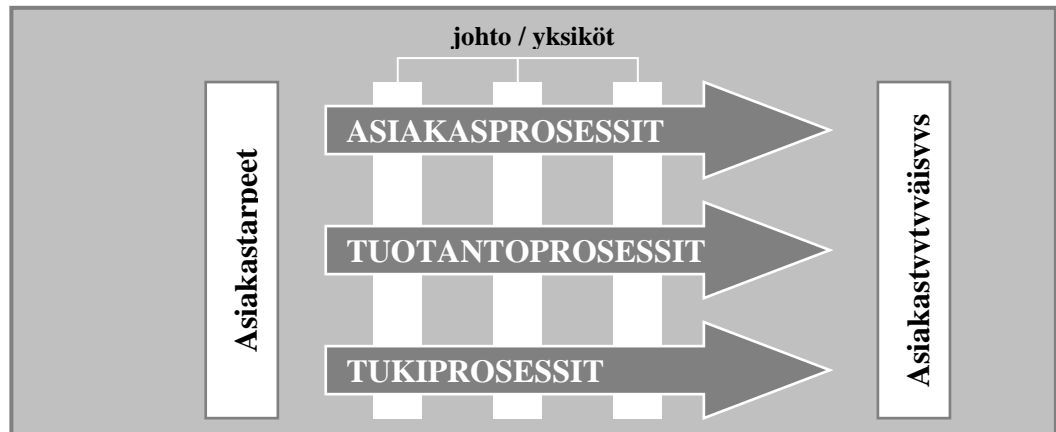


KUVIO 28. Prosessin nelikenttä (Moisio & Ritola 2001, 83.)

Kymijoen Ravintopalveluiden tuotantopäällikkö Karppinen (2011) korosti, että pitää aina muistaa, kuka on prosessin asiakas. Prosessi alkaa aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Laamanen (2001, 76) näkee, että hyvän prosessikuvauksen

tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat ja esittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Hyvä prosessikuvaus auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että yksittäisen työntekijän roolia tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi prosessikuvauksen tarkoituksena on edistää toimivien ihmisten yhteistyötä, sekä antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Hyvän prosessikuvauksen vaatimukseen kuuluu myös tietyt tekniset vaatimukset. Prosessikuvauksen pitää olla lyhyt ja ytimekäs, sekä sovitun prosessikaavion mukainen. Lisäksi hyvän tuotoksen ominaisuuksiin kuuluu, että termit ja käsitteet ovat yhtenäisiä. Näin prosessikuvauksesta pyritään samaan ymmärrettävään ja loogiseen. Kehittämiprojektissani oli tarkoitus kuvata tutkimuksen perusteella JK Kitchen Oy:n toiminnasta prosessikartta, lounasruokailuprosessi (ydinprosessi) ja tilaus- ja juhlapalveluprosessi. Prosessit tuli määritellä niin, että ne ovat realistisia ja prosesseissa toimivien ihmisten hyväksyttävissä. Tämä puolestaan tarkoittaa, että prosessien määrittelyiden ja kuvausten tulee auttaa heitä ymmärtämään prosessien tavoitteita ja tavoitteisiin tähtäävää toimintaa (Laamanen 2001, 286). Lisäksi prosessit tuli suunnitella niin, että tärkeimpien sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden kriittiset vaatimukset toiminnalle toteutuvat.

Kokonaisuuden suunnittelu lähtee prosessikartan määrittämisestä. Prosessikartan esitystapoja on useita, eli yhtä ainoa tapaa ei ole olemassa. Pesosen (2007, 134) mielestä tärkeintä on se, että esitys vastaa todellisuutta ja on selkeä, kaikkien ymmärrettävissä. Prosessikartalla tarkoitetaan yhtä kuvaa, josta aukeavat prosessikaaviot, ja kartasta saa helposti käsityksen yrityksen toiminnasta. Prosessien ymmärtämiseen riittää suhteellisen karkea kuvaus. Parantamiseen puolestaan tarvitaan yksityiskohtaista kuvausta parantamisen kohteesta. Laamasen (2001, 60) mukaan prosessikartan tarkoituksena on aukaista silmät näkemään toiminnan kokonaisuutena (Kuvio 29). Näiden tietojen perusteella suunnittelimme yhdessä JK Kitchen Oy:n omistajan kanssa yritykseen prosessikartan (Liite 1), josta näkyy yrityksen ydinprosessit ja tukiprosessit. Ajatusmalli on sellainen, että seurataan asiakkaan maailmaa ja hänen toimintansa etenemistä. Kun asiakkaan kanssa halutaan olla tekemisissä, pitää yrityksestä löytyä asiakastilanteeseen aina jokin prosessi (Pesosen 2007, 135).

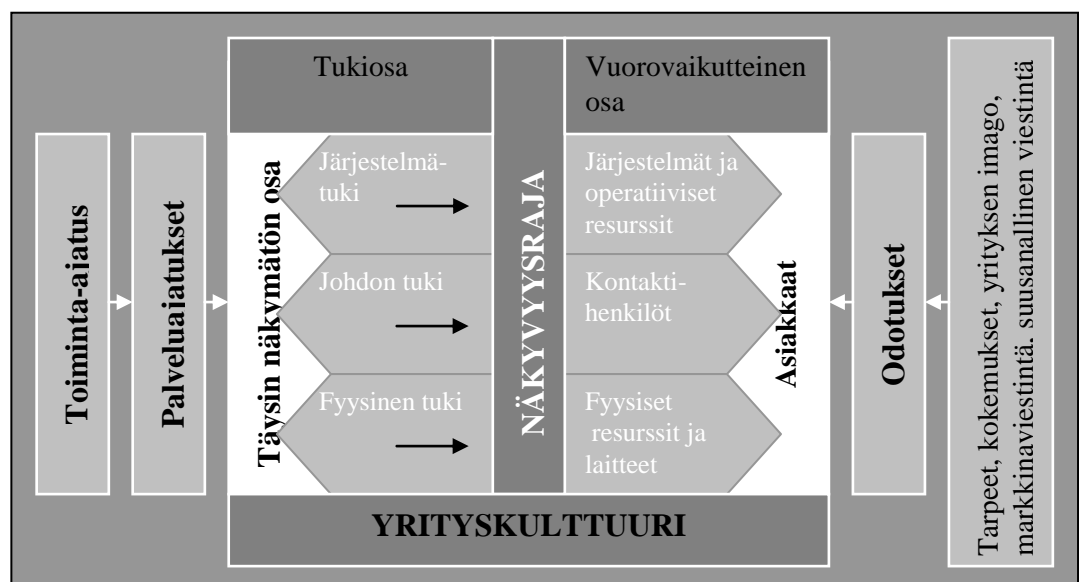


KUVIO 29. Prosessien kulku läpi organisaation (soveltaen Laamanen 2001, 60).

Tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa, ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia. Nämä vuorovaikutustilanteet määräävät toiminnallisen laadun tason, ja tällaisia tilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi. Totuuden hetki käsite merkitsee sananmukaisesti sitä, että palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Se on todellinen tilaisuus, joka puolestaan tarkoittaa sitä, että palvelun tuotantoprosessi on suunniteltava huolellisesti. Mahdolliset kuilut on pystyttävä karsimaan pois niin, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääse syntymään. Jos sellaisia tilanteita ei hallita, on olemassa vaara, että syntyy odottamattomia laatuongelmia, jolloin prosessien toiminnallinen laatu kärsii. Palveluliiketoiminnan ja tässä tapauksessa ruokaravintolan tuotantoprosessin kuvaamisen vaikeimpia asioita oli kuvaustarkkuuden valinta juuri mahdollisten kuilujen takia. (Grönroos 2009, 111; Ukkonen 2010.)

Asiakkaat eivät ole palveluissa etäisiä, vaan he ovat palveluprosessissa vuorovaikutuksessa organisaation osien kanssa. Useimmissa palveluprosesseissa asiakkaita pidetään kuitenkin vain ulkopuolisina tekijöinä. Palveluntuottajan kannalta palveluprosessissa mukana voi olla useita toimintoja tai osastoja, mutta asiakas näkee ja kokee kaiken yhtenä kokonaisuutena järjestelmänä. Nenosen (2010) ja Makkulan (2010) mukaan onkin pystyttävä astumaan asiakkaan rooliin, ja muotoiltava palvelupolku hänen tarpeidensa mukaan mahdollisimman eheäksi, sillä yksi kuilu vesittää koko palveluprosessin. Palvelujärjestelmämallin (Kuvio

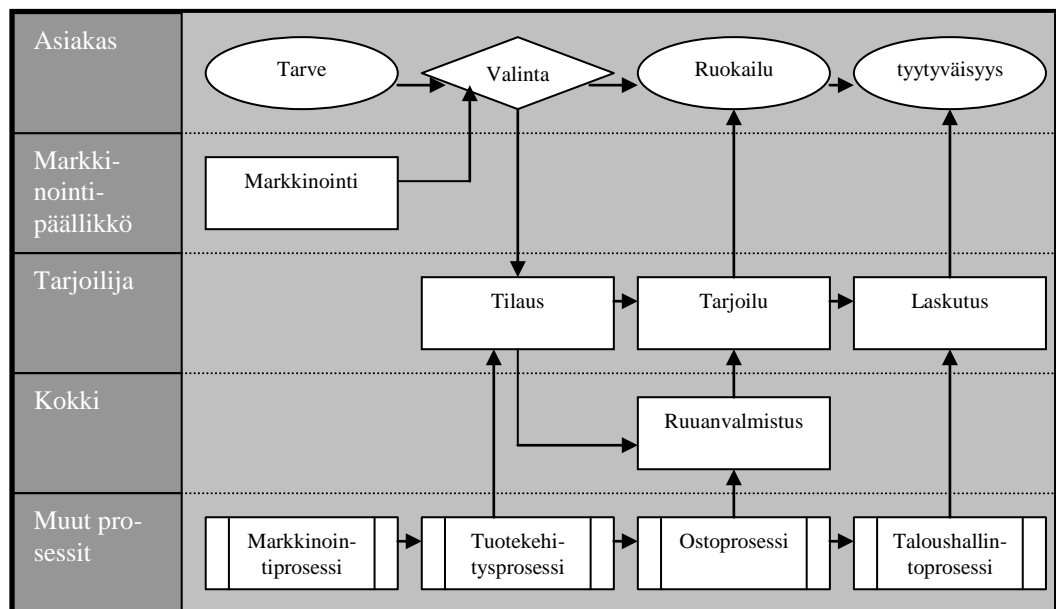
30) avulla voi analysoida ja suunnitella palveluprosessia (Grönroos 2009, 425). Käytimme mallia työkaluna JK Kitchen Oy:n kahta prosessia ideoitaessa. Se valaisee palvelua tuottavaa yritystä hahmottamaan toimintaansa asiakkaan näkökulmasta. Kaiken perusta on palvelukeskeinen kulttuuri, koska se on aina läsnä. Palvelujärjestelmämallin näkyvä eli vuorovaikutteinen osa on välittömässä yhteydessä asiakkaisiin. Se koostuu asiakkaista ja muista laatua tuottavista resursseista, joiden kanssa asiakkaat ovat suoraan kosketuksessa. Kyse on siitä asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta, jonka aikana totuuden hetket tapahtuvat. Tämä ajatus pidettiin kirkkaana mielessä prosessien kuvaamisen aikana, sillä kaikki toiminta lähtee asiakkaista. Ilman heitä ei olisi koko toimintaa.



KUVIO 30. Palvelujärjestelmämalli (Grönroos 2009, 425).

JK Kitchenin prosessien kuvaamisen avuksi oli välttämätöntä ymmärtää, että palvelujen kuluttaminen tarkoittaa pikemminkin prosessin kuin lopputuloksen kuluttamista. Grönroos (2009, 86) sanoo, että asiakas kokee palveluprosessin tai palvelun tuotantoprosessin osaksi palvelun kulutusta. Kun asiakkaat kuluttavat palveluja, he kokevat ainakin jossain määrin myös palvelun tuottamisen prosessin ja osallistuvat siihen. Kulutusprosessi johtaa asiakkaan saamaan lopputulokseen, joka siis syntyy palveluprosessin tuloksena. Tästä syystä palveluprosessin kulutus on ratkaisevan tärkeä osa palvelukokemusta. Asiakkaat osallistuvat joka

tapauksessa palveluprosesseihin aina, ja ovat jossain määrin vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan työntekijöiden, resurssien, teknikoiden ja järjestelmien kanssa. Palvelut erottuvat toisistaan usein nimenomaan prosessiltaan. JK Kitchen Oy:n tuotanto- ja tilausprosessin kuvauksien tueksi pyrimme huomioimaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Laamasen (2001, 80) sanoo nähneensä prosessikaavioita, joissa ei ole sanottu halaistua sanaa asiakkaasta. Tämä on hänen mielestään erittäin merkittävä virhe, sillä kuten aikaisemmin on todettu, prosessi lähtee aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Heikoimmillaan organisaatio vain automatisoi huonosti suunnitellut prosessit.



KUVIO 31. Prototyypin prosessikaavioon kuvataan roolit ja tekeminen (soveltaen Laamanen 2001, 79).

Kaikkiin prosesseihin liittyy lukemattomasti tehtäviä, joita kaikkia ei kannata kuvata prosessikaavioon. Liian tarkka kuvaaminen johtaa suureen määrään aliprosesseja, jotka eivät auta ymmärtämisessä (Laamanen 2001, 81).

Tehtäväkuvauksia voi yrittäjä lisätä tahtonsa mukaan loputtomasta, tärkeintä tässä kehittämissuunnitelmassa oli saada kuvattua JK Kitchen Oy:n toimintaa niin konkreettisesti, että prosessikaavioita voi lukea kuin tarinaa (Kuvio 31). Kaikessa tekemisessä on kuitenkin muistettava kuilut, jotka heikentävät toimintaa.

Havaittuja kuiluja JK Kitchen Oy:n toiminnassa oli viestinnässä eli palvelujen johtaminen sekä palvelun määrittely vaativat kehittämistä. Lisäksi lupauksen pitäminen asiakkaille, eli odotukset suhteessa palvelun tuottamiseen (laadunhallinta) pitää huomioida prosessikuvauksissa. Prosessien jalostamista voi ja pitääkin jatkaa yrityksessä tämän hankkeen loppumisen jälkeen. Oli myös tärkeää sopia tarkoituksenmukainen kuvaustekniikka, koska siinä määritellään kehittämisen kieli. Jos ihmiset puhuvat eri kieltä, heidän on vaikeaa ymmärtää toisiaan. Tavoitteena meillä oli tunnistaa kriittiset toiminnot ja päätökset, sekä edistää niiden hyvää suorittamista. Tällä pyrittiin siihen, että prosessikaaviossa olisi myös roolit mukana, eikä pelkästään osastoja tai ryhmiä. Prosessikaaviossa asiakas kuvataan soikean muotoisella symbolilla, päätökset ovat salmiakkikuvioita ja tehtävät neliöitä. Tiedonkulkua eli vaikutusta kuvataan puolestaan nuolella, ja mukana ovat myös kytkennät toisiin prosesseihin. Prosessikaaviot (Liite 2 & 3) kuvattiin uima-allasmalliin ja niiden rinnalle laadittiin prosessista yleiskuvaus (Liite 4 & 5).

3.5 Projektin päättäminen

Kettunen (2009, 182) muistuttaa, että kaikilla projekteilla on loppu, niin oli myös tälläkin kehittämisprojektilla. Projektin päättäminen ei tarkoita vain loppuraportin kirjoittamista työn tilaajalle. Sen lisäksi projektin on päätyttävä myös päätöksenteon tasolla sekä henkisesti. Projektin lopussa täytyy molempien osapuolten, sekä tilaajan että tekijän, olla joustavia. Minun, tämän kehittämisprojektin tekijän, oli jaksettava täyttää kohdeyrityksen toiveita mahdollisimman hyvin. JK Kitchen Oy:n omistajan oli puolestaan osattava viheltää peli poikki. Oli vain todettava kehittämisprojektin tulokset riittäviksi, ja mahdolliset uudet ajatukset kirjattava ylös seuraavaa projektia varten.

Koska projekteilla on luontainen taipumus jatkua, on osattava myös päättää projekti ryhdikkäästi. Anttila (2001, 171) tähdentää sitä, että selkeän kurin projektin päättäminen saa, kun jo projektisuunnitelmassa määritellään hankkeen sisältö ja aikataulus tarkasti. Kehittämisprojektin alussa päämääräksi asetetut prosessikuvaukset valmistuvat aikataulussaan eli toukokuussa 2011. Työ vaatii

viimeistelyä ja huolellista dokumentointia. Tällä pyrin välttämään ja vähentämään jatkuvan yhteydenottojen sarjan kehittämisprojektin jälkeen. Projektin lopussa väsymys iskee väkisinkin ja dokumentointi voi jäädä puutteelliseksi. Projektin omistajana en halua hyyytä loppusuoralla vaan pyrin viimeistelemään raportin kunnolla käyttämällä työlle annetun ajan kokonaisuudessaan hyväksi. Laamanen ja Tinnilä (2009, 129) ovatkin sitä mieltä, että projektin tavoitteena on saavuttaa kertaluontoinen päämäärä annetussa ajassa.

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET

Kehittämisprojektin tavoitteena oli kuvata JK Kitchen Oy:n prosesseja. Olen mallisuorituksena kuvannut yrityksen prosessikartan sekä kaksi JK Kitchen Oy:lle tärkeää ydinprosessia. Hanke toteutui aikataulun ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty (Ojasalo ym. 2009, 23). Tavoitteet täyttyivät kohdeyrityksen osalta siten, että sen toimintaa tuli kuvatuksi, sekä se sai käyttöönsä laaditut kehitysehdotukset. Lisäksi yrityksen nykytilanne ja sen laadunhallinta kartoitettiin.

Ojasalo ym. (2009, 22) sanovat, että kehittämistyötä kuvataan usein prosessina eli toisiaan seuraavien vaiheiden kautta. Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että kehittäminen vie aikaa ja koostuu usein selkeistä vaiheista. Tämä kehittämisprojekti toteutettiin neljässä eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuin laadunhallinnan ja prosessien maailmaan teorioiden välityksellä, jotta sain tietopohjaa hankkeen eteenpäin viemiseksi. Toisessa vaiheessa kartoitin JK Kitchen Oy:n nykytilan SWOT-analyysin avulla. Tuloksia sain haastatteleamalla yrityksen omistajaa ja havainnoimalla yrityksen käytännön toimintaa. Seuraavaksi oli vuorossa kilpailija-analyysi eli benchmarking, jossa kumppaneina olivat EKAMI eli Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto ja Kymijoen Ravintopalvelut Oy. Viimeisessä vaiheessa kuvasin JK Kitchen Oy:n prosessikartan sekä lounasruokailuprosessin ja tilauspalveluprosessin. Samalla loin JK Kitchen Oy:lle edellytykset oman laatukäsikirjan laatimiseksi. Kehittämisprojektin aikana ilmi tulleet riskit toin esille ja niiden pohjalta tein kohdeyritykselle kehitysehdotukset

koskien sen toimintaa.

Näihin laatuun ja prosesseihin liittyvät asiat alkoivat opinnäytetyön aikana kiinnostaa minua. Vaikka itse olen ravintola-alan ihmisiä, joiden keittiöissä luovuus ja jatkuva kaaos ovat hallitsevassa roolissa, taitaa sisimmissäni kummuta järjestelmällisyys. Se saattoi olla syy kirjoittaa työssäni asioista, jotka normaalisti yhdistetään teollisuuteen. Mielestäni onnistuin tavoitteessani luodessani kehittämissuunnitelman, josta löytyvät JK Kitchen Oy:n prosessikuvauksia. Jatkotutkimuksen avulla voisi selvittää, onko työni tuloksista ollut mitään iloa kohdeyritykselle.

4.1 Yrityksen toiminnan riskit

Tämän kehittämissuunnitelman aikana on ilmennyt muutamia asioita kohdeyrityksestä, joihin olisi syytä puuttua. Hoitamattomina ne saattavat aiheuttaa vaurioita yritykselle, ja se ei käsittääkseni ole ainakaan yrittäjän tarkoitus. Kuten aikaisemmin tekstissä on tullut esille, JK Kitchen Oy haluaa kasvattaa toimintaansa hallitusti. Yrityksen on kuitenkin hallittava mahdollinen kasvu. Lisäksi yrittäjällä pitää olla palava halu uudistaa toimintaansa, ei saa tuudittautua hyvän olon tunteeseen. Laamasen ja Tinnilän (2009, 39) mukaan yrityksen ainoa pysyvä kilpailuetu on kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. Lisäisin tuohon myös poisoppimisen taidon. Lisäksi vakavien asioiden listalle JK Kitchen Oy:ssä kuuluu yrittäjän oma jaksaminen, vastuun jakaminen ja viestintä.

Tämän kehittämissuunnitelman avulla on pyrkimys saada prosessien kuvausten johdolla ryhtiä kohdeyrityksen toimintaan. Yrittäjän omaksuttua prosessien kuvaus ja sen tuoma mahdollinen järjestelmällisyys, on hänen helpompi jakaa vastuuta muillekin. Tässä juuri piilee JK Kitchen Oy:n toiminnan mahdollisuus tai suurin mahdollinen riski. Nyt kun yrityksellä on kaksi toimipistettä melko lähellä toisiaan, ja niitä pystyy johtamaan vielä hallitusti, on mielestäni aika muutokselle. Seuraava toimipiste maantieteellisesti aivan eri paikassa, aiheuttaa yrittäjälle operatiivisella tasolla haasteita. Tällä hetkellä lounasasiakkaita on RedBellissä ja BlueBellissä yhteensä noin 400 päivittäin. Toiminnan laajentuessa Pasilaan,

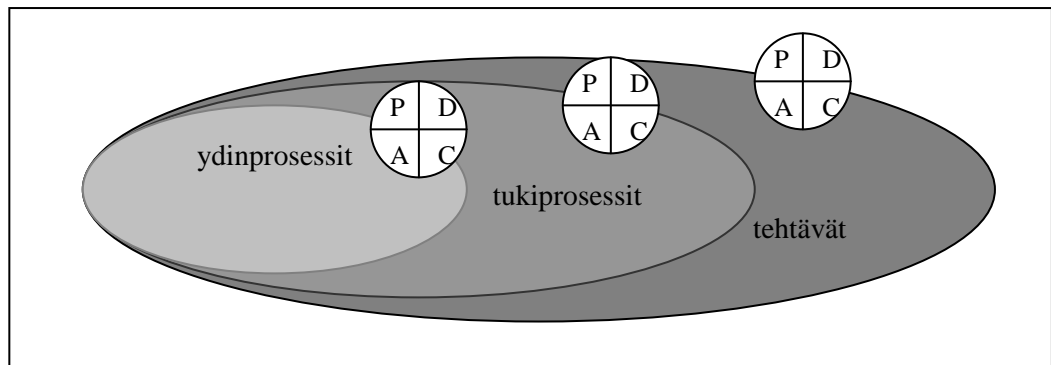
saattaa syksyllä 2011 asiakkaita olla yrityksellä yhteensä 600 / päivä. Tämä aiheuttaa muutoksia ostamiseen, logistiikkaan, henkilöstöpolitiikkaan, viestintään, johtamiseen, jne., eli vaikutuksia on toiminnan jokaiselle sektorille. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on iso, koko ajan kasvava haaste: miten voimme johtaa ja hallita kaikkea tietomäärää, joka vain kasvaa nopeammin kuin sitä ehtii ottaa vastaan (Sydänmaanlakka 2009, 41).

Kaiken toiminnan pitäminen hallinnassa vaatii organisaation toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Ei riitä, että tässä kehittämissuunnitelmassa luodut asiat jäävät kansioihin pölyttymään, vaan ne on myös jalkautettava. On yrittäjän omalla vastuulla, että hän lähtee määrätietoisesti viemään eteenpäin tätä ns. prosessijohtamista. JK Kitchen Oy:n toiminnan riskinä on yrittäjän varassa oleva tietotaito. Toiminta tärkeissä asioissa ei saisi jäädä yhden henkilön varaan, vaan olisi luotava järjestelmä, jossa vastuut pystyttäisiin hoitamaan myös poikkeusjärjestelmin. SWOT-analyysin perusteella laadunhallinta olisi yksi JK Kitchen Oy:n toiminnan heikkous, ja samalla tietysti riski. Jos se taas on seurausta ajanpuutteesta, voitaisiin yrityksessä ongelmia ehkäistä vastuun jakamisella. Nykypäivän kiireisen työelämän keskeisiä haasteita ovat ajanpuute ja jaksaminen (Hyppänen 2007, 268). Yrittäjälle jaksaminen on erityisen tärkeää, sillä yrittäjä jolla on jaksamisongelmia, ei pysty johtamaan yritystään menestyksekkäästi. Jaksamisessa on kyse elämänhallinnasta ja tasapainosta omien vaatimusten ja suorituskyvyn välillä. JK Kitchen Oy:n omistaja vaatii paljon sekä itseltään että työntekijöiltään. Yrittäjän olisi osattava priorisoida tekemisiään parantaakseen ajanhallintaansa.

Analyysi paljasti viestinnän yhdeksi toiminnan heikkoudeksi JK Kitchen Oy:ssä. Palveluliiketoiminnoissa toimintaympäristö on tullut koko ajan monimuotoisemmaksi, monimutkaisemmaksi ja kaoottisemmaksi. Tällaisessa ympäristössä on entistä vaikeampi kontrolloida kaikkea. Enää ei riitä toimintatapa, jonka mukaan hyvä johtaja osaa käskä, kontrolloida ja korjata. Toki näitäkin tarvitaan, mutta Sydänmaanlakka (2009, 175) näkee, että nykypäivän johtajan tulee hallita myös kolmen i:n johtamisprinsiippi. Sen mukaan hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida. Innostuksen johtamisen myötä viestien perille meno helpottuu.

4.2 Kehittämisideat

Uskoisin, että jokainen yrittäjä ja johtaja haluaa menestyä ja tehdä kannattavaa yritystoimintaa. Niin myös JK Kitchenin omistajan intresseissä on tehdä taloudellisesti hyvää tulosta. Kohdeyritykseni menestyminen markkinoilla on tällä hetkellä riippuvainen yrittäjistä itsestään. Nyt hänen on osoitettava johtajuutta, eli otettava laadunhallintajärjestelmän jatkuva kehittäminen osana uudenlaista yritystoimintaa. Se mikä on aikaisemmin tehty sattumanvaraisesti ilman suunnitelmallisuutta, on syytä poisoppia. Yritys ei ainakaan menetä mitään siinä, jos prosessit on kuvattu ja kirjattu ylös. Laamasen ja Tinnilän (2009, 39) näkemyksen mukaan muutos voi parantaa yrityksen suorituskykyä vain, jos toiminta prosesseissa toteutuu uudella, jatkuvan parantamisen näkökulmasta (Kuvio 32). Prosesseihin liittyvän ajattelutavan muuttuminen JK Kitchen Oy:ssä edellyttää yrittäjältä muutosjohtamista.



KUVIO 32. Toiminnan kehittäminen jatkuvan parantamisen näkökulmasta (Moisio & Ritola 2001, 49).

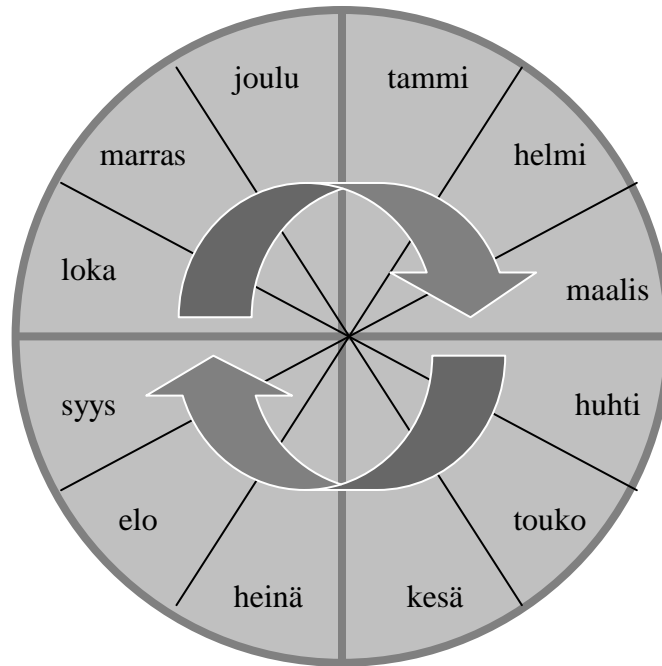
Tämä tutkimus antoi myös viitteitä siitä, että vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot tulevat olemaan tärkeitä JK Kitchen Oy:n toimivuuden, menestymisen ja kehittymisen kannalta. Näitä taitoja yrittäjän kannattaa harjoitella ja hyödyntää yrityksensä toiminnassa. Näin, koska ravintola-ala on palveluala, ja siellä työskennellään ihmisten kanssa. Palvelualalla ollaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa sisäiseen ja ulkoiseen asiakkaaseen (totuuden hetket). Enää eivät pelkkä käskeminen ja kontrollointi riitä, vaan tarvitaan mieluummin

innostuksen johtamista. Toimivan dialogin välityksellä löydetään palveluprosesseissa olevat kuilut paremmin, ja näin mahdollistetaan toiminnan kehittyminen. Laadukkaalla viestinnällä mahdollistetaan työntekijöiden motivointi muutoksissa, ja sitä kautta pyritään varmistamaan yrityksen parempi tuottavuus (Hyppänen 2007, 128).

JK Kitchen Oy:n omistajan ajanhallintaa voidaan lisätä työn hallinnalla, mikä taas auttaisi jaksamaan. Ajanhallinnassa auttaa myös töiden suunnittelu sekä priorisointi tärkeiden ja kiireellisten mukaan. Kirkkaat tavoitteet ja tietoisuus omien töiden vaikutuksista muiden työntekijöiden töihin auttaa hahmottamaan töiden kiireellisyyttä. Hyppäsen (2007, 269) mukaan toinen ajanhallintaa parantava keino on delegoinnin lisääminen. Yrittäjän on tietenkin huolehdittava itse niistä asioista, joita ei voi delegoida. Johtajan on kuitenkin johdettava ja kehitettävä toimintaa. Toki pk-yrittäjän on oltava lähes joka paikan osaaja, mutta on muistettava, että juuri tämä suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi. JK Kitchen Oy:n omistajan on toiminnan laajentuessa jaettava vastuuta, mutta pyrittävä itse pitämään hallitusti ohjat itsellään. Prosessikuvausten lisäksi JK Kitchen Oy:n omistaja voisi ottaa käyttöönsä johtamisen vuosikellon. Vuosikello (Kuvio 33) on suunnittelun ja viestinnän väline, jonka avulla voidaan osoittaa eri toimenpiteiden ja työkalujen välisiä yhteyksiä (Hyppänen 2007, 53). Kaikilla organisaatioilla on omanlaisensa rytmensä, ja vuosikelloon voisi merkitä JK Kitchen Oy:n keskeisimmät toimenpiteet ja tilanteet oman aikataulutuksen mukaan. Suunnitelmallisuus kaikelle tekemiselle on tässä sanomisissani punaisena lankana.

Kehittämishanke osoitti, että laadunhallintaan liittyvät asiat ovat sanahelinää palveluliiketoiminnan sektorilla, ja varsinkin ravintolapalveluista liikevaihtonsa saavissa pk-yrityksissä. JK Kitchen Oy:ssä olisi tutkittava asiakkaita ja heidän palvelupolkujaan. Palvelumuotoilu on se, johon tulevaisuuden menestyjien kannattaa panostaa. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen asiakaslähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä asiakkaiden tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Makkulan (2010) näkemyksen mukaan on kuitenkin tärkeää erottaa asiakkaan

kokema palveluprosessi palvelun tuottamisen prosessista. Nenonen (2010) uskoo, että käytettävyyssävyä on palvelupolun tutkimisessa hyvä menetelmä. On vain osattava heittäytyä asiakkaan rooliin ja pyrittävä löytämään prosesseissa olevat kuilut.



KUVIO 33. Laatutyön kytkeminen vuosikelloon (Hyppänen 2007, 54).

Tärkein syy tehdä kehittämistyötä JK Kitchen Oy:ssä on asiakastyytyväisyyden saavuttaminen, ja sitä kautta saavuttaa edellytykset terveelle liiketoiminnalle. Alussa esitetty laadunhallintajärjestelmä ja sen merkitys yritykselle, kannattaa ottaa JK Kitchen Oy:ssä oikeastaan mietinnän alle. Laadunhallintajärjestelmä on yrittäjälle työkalu, jonka pohjalta hän voi tehdä johtopäätöksiä. Käytettäessä mitä tahansa laadunhallinnan mallia, ratkaisevat lopulta yrityksen ihmiset ja heidän toimintansa onnistumisen ja menestyksen. On vain hyviä malleja, mutta lopputuloksen kannalta ratkaisevaa on se, kuinka niitä käytetään hyväksi yrityksessä. JK Kitchen Oy voi tahtoessaan valita haluamansa kuvaustarkkuuden prosessikaavioihin, pääasia on kuitenkin ymmärtää prosessikeskeinen ajattelutapa. Grönroos (2009, 111) sanoo osuvasti, että palvelujen prosessit on pystyttävä suunnittelemaan ja toteuttamaan niin hyvin, ettei huonosti hoidettuja totuuden

hetkiä pääse syntymään. Toisin sanoen laadunhallintajärjestelmä olisi JK Kitchen Oy:lle uudenlainen rakenne, jonka avulla yrityksen toimintaa ohjattaisiin siten, että toiminnan kohteena oleva asiakas olisi tyytyväinen saamaansa tavaraan tai palveluun. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin seurata, onko JK Kitchen Oy matkalla kohti laatusertifikaattia.

Laadunhallintajärjestelmän tarpeellisuus ei ole riippuvainen yrityksen koosta. Lukuisat pienetkin yritykset ovat sertifioineet laadunhallintajärjestelmänsä, joka on tuonut uusia näkökulmia ja ennen kaikkea tehostanut yrityksen toimintaa. JK Kitchenin järjestelmä ei ole kovin monitasoinen ja laaja, mutta laadunhallintajärjestelmä pyrkii määrittämään ja systematisoimaan sen toiminnan ja keskeiset prosessit. Opinnäytetyöni avulla yrittäjällä on mahdollisuus tehdä yritykseensä laatukäsikirja, mikä puolestaan antaisi yrityksestä laadukkaamman kuvan ulkopuolisille tahoille kaiken edellä mainitun lisäksi. Mutta laatukäsikirja ei saa olla itseisarvo, vaan tärkeintä on prosessien toimivuus ja laatukäsikirja on siinä sivutuotteena syntyvä opus. Kuten teoriaosiossa tuli ilmi, laatukäsikirjassa on vain kerrottu, millä tavoin prosesseista tulee toimivia. Nyt kun JK Kitchen on saanut pari mallisuoritusta prosessiensa kuvauksista, tutkijana pidän tärkeänä, että yritys kuvaa seuraavaksi laadunhallintajärjestelmän ja toimii myös sen mukaisesti. Muuten heidän laadunhallinta on sattumanvaraista.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni tavoitteena oli prosessien kuvaaminen JK Kitchen Oy:lle. Tarkoituksena on tuoda ryhtiä ja järjestelmällisyyttä sen toimintaan. Opinnäytetyöni avulla kohdeyrityksessä pyritään varmistamaan sekä asiakastyytyväisyys että palvelujen ja tuotteiden tasainen laatu mallisuorituksena tekemiäni prosessikuvausten avulla. Työssäni kuvasin kohdeyrityksen prosessikartan sekä lounasruokailuprosessin ja tilaus- ja juhlapalveluprosessin. Lisäksi täydensin prosessikaaviot yleiskuvauksella. Niiden avulla JK Kitchen Oy voi kuvata itselleen lisää haluamiaan prosesseja toimintansa avuksi ja pyrkiä kohti parempaa lopputulosta niin asiakkaan kuin yrittäjän näkökulmasta.

Yhtenä tehtävänä opinnäytetyössäni oli saada JK Kitchen Oy:n omistaja ymmärtämään prosessikeskeinen ajattelutapa. Yrittäjän kanssa käytyjen keskustelujen perusteella, tekemäni työ on juuri sitä, mitä hän halusi. Hänen asiakkaanani oli vain vaikea pukea sanoiksi se, mitä hän todella halusi. Vaikka prosessikeskeinen ajattelutapa kuuluu perinteisesti enemmän teollisuuteen kuin ravintolamaailmaan, sain työni avulla JK Kitchen Oy:n omistajan innostumaan uudentlaisesta ajatusmaailmasta. Oppimalla kuvaamaan asioita, yrittäjällä on mahdollisuus löytää toiminnastaan ongelmakohdat eli kuilut. Ja mitä enemmän kuiluja saadaan poistettua tai niitä pystytään hallitsemaan, on suunta juuri se, mihin JK Kitchen Oy:n toimintaa halutaan viedä.

Havaittuja kuiluja JK Kitchen Oy:n toiminnassa oli viestinnässä, eli palvelujen johtaminen sekä palvelun määrittely vaativat kehittämistä. Niiden seurauksena ongelmia voi aiheuttaa se, että yritys ei tunnista asiakkaiden tarpeita. Toimiva dialogi JK Kitchen Oy:n omistajan ja työntekijöiden välillä auttaa palvelujen ja tuotteiden kehittämistyössä, koska suorittavalla taholla on totuuden hetkiä asiakkaiden kanssa, ja juuri niistä saadaan todellista palautetta kehittämisen avuksi. Lisäksi lupausten pitäminen asiakkaille, eli odotukset suhteessa palvelun tuottaminen (laadunhallinta) pitää huomioida myös tulevilla prosessikuvauksissa. Palvelujen laadunhallinta kärsii, jos JK Kitchen Oy:n palvelut eivät vastaa ennako-odotuksia. Tästä esimerkkinä ovat yrityksen ruokalistat internetissä, jotka pitää päivittää kokoajan. Ongelmia aiheutuu JK Kitchen Oy:ssä myös siitä, että henkilökunta ei aina toimi yrittäjän haluamalla tavalla. Toisin sanoen, jos tämän kehittämistyön tuloksena kohdeyrityksen toimintaa on kuvattu, on henkilökunnan myös toimittava kriteerien edellyttämällä tavalla. Jos tämän jälkeen toiminnassa ilmenee ongelmia, korjataan prosesseja eikä syytetä ongelmista työntekijöitä. Näin toimiessa voidaan sanoa, että yritys on siirtynyt organisaatiokeskeisestä ajattelusta prosessikeskeiseen ajattelumalliin.

Kaikki yritykset osallistuvat palvelukilpailuun ja kilpailussa ei menestyä vain parasta toivomalla. Yleensä yritys itse päättää omat toimintatapansa, mutta aina kannattaa muistaa se, että ketä me haluamme palvella ja mitä asiakas haluaa. Tuskin mikään yritys tekee tuotantoa omiin tarpeisiin. Kaikki lähtee asiakkaista,

niin myös prosessit. Palveluliiketoiminta ja prosessit saattaa kuulostaa oudolta, mutta näitä asioita pyrittiin yhdistelemään opinnäytetyössäni ja mielestäni onnistuin siinä. Palvelut erottuvat toisistaan nimenomaan prosesseiltaan. JK Kitchen Oy:n on tulevaisuudessa tutkittava asiakkaitaan säännöllisin väliajoin ja pyrittävä selvittämään heidän palvelupolkujaan. Prosessit ovat lukematon määrä ketjutettuja toimintoja ja yksikin ongelmakohta saattaa olla kohtalokas asiakkaan palvelupolussa. Vaikka itse en käyttänyt tässä kehittämistyössä käytettävyyssävelvää, uskoisin sen olevan hyvä tapa testata JK Kitchen Oy:n asiakasprosessien toimivuutta. Kuten aikaisemmin on tullut ilmi, prosessi lähtee aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Heikoimmillaan yritys mahdollisesti vain automatisoi huonosti suunnitellut prosessit, joten niitä on jatkuvasti tutkittava ja parannettava.

Prosessien jalostamista voi ja pitääkin jatkaa yrityksessä tämän hankkeen loppumisen jälkeen. Benchmarking-kumppaneilta saatuja ideoita on jalostettava oman toiminnan hyväksi. Myös uusien benchmarking-kumppaneiden etsiminen on mielestäni kehityksen kannalta tärkeää. Laadunhallinta edellyttää JK Kitchen Oy:ssä kriittistä itsearviointia sekä ulkopuolista arviointia. SWOT-analyysien tekeminen säännöllisesti antaa yrittäjälle työkaluja prosessien kehittämiseen. Yhtenä tehtävänä minulla oli tuoda JK Kitchen Oy:n omistajalle kehittämistyön innoittamana uudenlaista näkemystä yritystoimintaan. Kehittämistyön on jatkuttava myös tämän projektin loputtua, jos haluaa viedä yritystoimintaa hallitusti eteenpäin. Siitä on tultava uusi tapa toimia. Toivottavasti JK Kitchen Oy:n omistaja pystyy tekemään asiat oikein, mutta todellisena johtajana hänen olisi myös tehtävä oikeita asioita (Lucey 1991, 122). Tuo lause kiteyttää mielestäni johtajuuden – niin itsensä kuin muiden johtamisen. Sitä tarvitaan tämän kehittämisprojektin jälkeen kohdeyrityksessä.

Kunnianhimoisesti itseäni ja muita säälimättä halusin opinnäytetyöni valmiiksi toukokuussa 2011. Työni toteutin projektin omaisesti pysyen antamassani aikataulussa. Toki voin rehellisesti sanoa, että aikataulussa pysyminen on ottanut koviin ja vaatinut veronsa. Onneksi myös JK Kitchen Oy:n omistaja on kanssani samanhenkinen, joten kehittämistyö vietiin loppuun sovitusssa aikataulussa. Tähän

loppuun sopiikin Kurkilahden ja Äijön (2007, 289) toteamus, jonka mukaan globaalissa maailmassa ainoa turva tulee jatkuvasta kehityksestä, ”nopeammin edellä juoksemisesta”. Oli sitten kohteena elinikäinen oppija tai oppiva organisaatio.

LÄHTEET

Anttila, P. 2001. Se on projekti - vai onko? Hamina: Akatiimi

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.

Benchmarking käsikirja: nopea oppiminen – ylivoimainen kilpailuetu. 1998. Helsinki: Laatukeskus.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki. Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hotanen J., Laine, R. & Pietiäinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Helsinki: Laatukeskus.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hölttä, T & Savonen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karlöf, B. & Östblom, S. 1993. Benchmarking – Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Helsinki: Weilin + Göös.

- Karppinen, J. 2011. Tuotantopäällikkö. Kymijoen Ravintopalvelut Oy. Haastattelu. 30.3.2011, 8.4.2011.
- Kaunisto, J. 2010. Yrityksen omistaja. JK Kitchen Oy. Vapaamuotoinen haastattelu. 13.12.2010.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa.2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Koskinen, J. 2010. Palvelumuotoilu ja tulevaisuuden palveluympäristöt. Luento Lahden ammattikorkeakoulu, Muotoiluinstituutti, Lahti 22.10.2010.
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Ui tai uppoa. Suomalaisyrietykset globaalitalouden hyökyaallossa. Helsinki: WSOY
- Kymijoen Ravintopalvelut Oy. 2010. Konserniesite ja tilinpäätös 2009. Esite.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lehtinen, E. 2011. Kotkan ylpeys. Aromi 1/2011, 20–23.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lindholm, A-L. & Nenonen, S. 2006. Kiinteistö- ja toimitilajohtamisen onnistumisen mittaaminen käyttäjäorganisaation näkökulmasta – Mittareita, työkaluja ja menetelmiä [verkkojulkaisu]. TKK, Kiinteistöopin laboratorio, Espoo. [viitattu 18.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.hut.fi/Yksikot/Kiinteisto/julkaisut/verkkojulkaisut/julkaisuB118.pdf>

Lucey, T. 1991. Management information systems. 6th edition. London, England: DP Publications Limited.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena.2.painos. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Makkula, S. 2010. Palvelumuotoilu ja tulevaisuuden palveluympäristöt. Luento Lahden ammattikorkeakoulu, Muotoiluinstituutti, Lahti 22.10.2010.

Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Re-engineering. Helsinki: Weilin + Göös.

Moisio, J. & Ritola, O. 2001. ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet – vinkkejä pohdiskelijoille. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nenonen, S. 2010. Toimitilan käytettävyys. Luento. Lahden ammattikorkeakoulu. Matkailun ala. Lahti 8.6.2010.

Niinikoski, S. 2005. Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna. [verkkojulkaisu]. Korkeakoulujen arviointineuvosto [viitattu 7.4.2011]. Saatavissa: http://www.oulu.fi/w5w/benchmarking/KKA_105.pdf

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Pesonen, H. 2007. Laatus! – Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Silvennoinen, K., Michelsen, T. & Niemi, H. 2008. Business pilviin. Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2011. Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000 -standardeihin [verkkojulkaisu]. Kalvosarja oppilaitoksille [viitattu 27.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.sfsedu.fi/www/fi/liitetiedostot/SFS/KalvosarjaoppilaitoksilleISO9000versioSFSedusivustolle.pdf>

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Ukkonen, M. 2010. Laatu järjestelmät ja niiden toimivuus palveluyrityksissä. Luento Lahden ammattikorkeakoulu, Matkailun ala, Lahti 4.-5.3.2010.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Wheelen, T. & Hunger, D. 2008. Concepts in strategic management and business policy. Eleventh edition. New Jersey, USA: Pearson Education

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. 1988. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, vol. 52 (2), pp. 35–48.

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1: Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen lyhyesti	5
KUVIO 2. Palvelun kuilumalli	7
KUVIO 3. Kokonaisvaltainen laadunhallinta	11
KUVIO 4. ISO 9000:n prosessimalli	14
KUVIO 5. Laatuluuta	15
KUVIO 6. Liiketoimintaprosessi	18
KUVIO 7. Demingin toimintaympyrä	21
KUVIO 8. Prosessien kehittäminen	22
KUVIO 9. Jatkuvan parantamisen prosessi	23
KUVIO 10. Prosessihierarkia	25
KUVIO 11. Laadunhallintajärjestelmän rakenne	28
KUVIO 12. Johtaminen ja tavoitteellisuus voidaan yksinkertaistettuna kuvata seuraavasti	30
KUVIO 13. Ajattelutavan muutos	32
KUVIO 14. Projektin yleinen kulku	35
KUVIO 15. Kokonaishankkeen toteuttaminen peräkkäisten osaprojektien kautta	39
KUVIO 16. Projektilla tarkoitetaan prosessin ainutkertaista toteutusta	40
KUVIO 17. SWOT-nelikenttän mukailtu käyttö yrityksen toiminnan kartoituksessa	42
KUVIO 18. JK Kitchen Oy:n SWOT-analyysi.	44
KUVIO 19. Benchmarkingin motivaatiotasot	49
KUVIO 20. Benchmarking vaikuttavuus organisaation muutosvoimana	51
KUVIO 21. Viisivaiheinen benchmarking-prosessi	52
KUVIO 22. Vaihe 1	53
KUVIO 23. Vaihe 2	55
KUVIO 24. Vaihe 3	58
KUVIO 25. Esimerkki. Vertaillaan kahta eri prosessikaaviota	60
KUVIO 26. Vaihe 4	61
KUVIO 27. Vaihe 5	63
KUVIO 28. Prosessin nelikenttä	64
KUVIO 29. Prosessien kulku läpi organisaation	66
KUVIO 30. Palvelujärjestelmämalli	67
KUVIO 31. Prototyypin prosessikaavioon kuvataan roolit ja tekeminen	68
KUVIO 32. Toiminnan kehittäminen jatkuvan parantamisen näkökulmasta	73
KUVIO 33. Laatutyön kytkeminen vuosikelloon	75

LIITTEET

Liite 1: JK Kitchen Oy:n prosessikartta

Liite 2: JK Kitchen Oy:n lounasruokailuprosessi

Liite 3: JK Kitchen Oy:n tilaus- ja juhlapalveluprosessi

Liite 4: Lounasruokailuprosessin yleiskuvaus

Liite 5: Tilaus- ja juhlapalveluprosessin yleiskuvaus