



PROSESSIOORIENTAATION OMAKSUMINEN PK-YRITYKSESSÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2022

Sami Luoto

Tarkastaja: Dosentti Petri Niemi

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Sami Luoto

Prosessiorientaation omaksuminen pk-yrityksessä

Tuotantotalouden diplomityö

2022

71 sivua, 10 kuvaa, 4 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastaja: Dosentti Petri Niemi

Avainsanat: Liiketoimintaprosessi, prosessijohtaminen, prosessorientaatio, kypsyysmalli

Muutoksesta on tullut pysyvä osa yritystoimintaa, ja yritysten on muututtava säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Tämä diplomityö pyrki tarjoamaan kohdeyritykselle keinoja toiminnan tehostamiseen ja pitkän aikavälin kilpailukykyyn saavuttamiseen prosessorientaation käsitteitä ja työkaluja hyödyntämällä. Samalla työ pyrki toimimaan oppaana muille prosessilähtöistä ajattelua aloittaville pk-yrityksille, sekä tarjoamaan empiirisen esimerkin käytettyjen työkalujen soveltamisesta käytännössä.

Työ ehdotti kolmevaiheista mallia prosessorientaation lisäämiseksi yrityksessä. Vaihe 1 määritteli liiketoimintaprosessin, prosessijohtamisen ja prosessorientaation käsitteet, vaihe 2 esitteli menetelmän olemassa olevien liiketoimintaprosessien tunnistamiseen, ja vaihe 3 esitteli PEMM-kypsyysmallin liiketoiminnan suorituskyvyn tason arviointiin.

Teoreettisen tarkastelun jälkeen esitellyt työkaluja sovellettiin käytännössä. Kohdeyrityksen toiminnan tunnistettiin koostuvan 6 liiketoimintaprosessista, joista tilauksesta toimitukseen-prosessi sisälsi suurimman osan yrityksen operatiivisesta työstä. Prosessiarkkitehtuurin muodostamisen jälkeen kohdeyrityksen organisaation ja tilauksesta toimitukseen-prosessin kypsyystaso selvitettiin PEMM-mallin avulla.

Kypsyysanalyysin pohjalta kohdeyritykselle muodostettiin etenemissuunnitelma, joka sisälsi käytännön toimenpiteet liiketoiminnan saattamiseen vakaalle ja paremmin suoriutuvalle tasolle. Toimenpiteet sisälsivät muutoksia yrityksen tietojärjestelmiin, yrityskulttuuriin ja organisaatorakenteeseen.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Sami Luoto

Adopting business process orientation in an SME

Master's thesis

2022

71 pages, 10 figures, 4 tables and 3 appendices

Examiner: Associate professor Petri niemi

Keywords: Business process, business process management, business process orientation, business process maturity model

Change has become a permanent part of business and companies must change to remain competitive. This master's thesis aimed to provide the target company with the means to enhance performance and achieve long-term competitiveness by utilizing the concepts and tools of business process orientation (BPO). Simultaneously, the thesis aimed to work as a guide for other SMEs pursuing BPO, as well as to offer an empirical example for utilizing the tools in practice.

The thesis proposed a 3-stage model for increasing BPO in a company. Stage 1 defined the concepts of business process (BP), business process management (BPM), and BPO. Stage 2 introduced a method for identifying existing BPs, and step 3 introduced the PEMM maturity model for assessing the level of business performance.

After theoretical review, the suggested tools were utilized in practice. The operations of the target company were identified as consisting of 6 business processes, of which the order-to-delivery process contained the majority of the company's operations. After forming the process architecture, the maturity levels of the company's organization and order-to-delivery process were determined with the PEMM model.

Based on the maturity analysis a road map was formed for the company, which included practical measures for achieving a stable and better performing level of operation. The measures included changes to the company's IT systems, culture, and organizational structure.

ALKUSANAT

Vuonna 2015 ensimmäistä kertaa Skinnarilaan saapuessani en olisi voinut kuvitella, mitä kaikkea nämä vuodet tulevat sisältämään. Matkaan on mahtunut mukaan iloa, surua, tylsistymistä, oppimista, ja ennen kaikkea ihmisenä kasvamista. Tämän diplomityön myötä se matka on nyt päättymässä. Eipä siinä mitään, sillä mukaan on tarttunut uusia ihmissuhteita, taitoja, ja loppuelämän kestävä uteliaisuus.

Haluan kiittää opiskelutovereitani tuestanne, ja hienoista hetkistä, jotka olen saanut kansanne jakaa. Iso kiitos eritoten Techmun suvereneille muusikoille, joiden savukoneesta ei neste lopu. Kiitos myös perheelleni vankkumattomasta tuestanne opiskelujen aikana.

Lopuksi haluan kiittää diplomityöni ohjaajaa Petri Niemeä, jonka ohjeistus ja näkökulmat muovasivat työtä oikeaan suuntaan, ja tekivät työn valmistumisen mahdolliseksi.

Turussa 29.8.2022

Sami Luoto

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

1	Johdanto.....	9
1.1	Työn tausta.....	10
1.2	Tavoitteet ja rajaus.....	12
1.3	Työn toteutus ja rakenne.....	14
2	Prosessit yrityksen toiminnan perustana.....	16
2.1	Liiketoimintaprosessit.....	17
2.2	Liiketoimintaprosessit hallintaan prosessijohtamisen avulla.....	19
2.3	Prosessiorientaatio ohjaavana viitekehyksenä.....	21
3	Työkalut prosessorientaation saavuttamiseen.....	24
3.1	Liiketoimintaprosessien tunnistaminen.....	24
3.2	Liiketoimintaprosessien kypsyysmallit.....	29
3.3	Process and enterprise maturity model (PEMM).....	31
4	Kohdeyrityksen liiketoimintaprosessien tunnistaminen.....	37
4.1	Toiminto-tavoitematriisin soveltaminen.....	37
4.2	Prosessiarkkitehtuurin luominen.....	41
5	Kypsyysmallin soveltaminen ja kypsyystason määrittäminen.....	44
5.1	Organisaation kypsyysasteen määrittäminen.....	45
5.2	Prosessin kypsyysasteen määrittäminen.....	51
6	Tulokset ja ratkaisuehdotukset.....	55
6.1	Organisaation kypsyys taso E-1.....	55
6.2	Prosessin kypsyys taso P-1.....	58
7	Johtopäätökset.....	62
8	Yhteenveto.....	63
	Lähteet.....	65

Liitteet

1 Johdanto

Yritysten toimintaympäristö muuttuu ennennäkemättömällä vauhdilla globalisaation, uudenlaisten toimintatapojen ja teknologian kehityksen vauhdittamana. Kilpailun, asiakkaiden tarpeiden, sekä muutoksen itsensä luonne on muuttunut 1980-luvulta lähtien. Tiedon vaivattoman liikkumisen, globaalien kilpailun ja asiakkaiden valveutuneisuuden takia yritykset kokevat kilpailua enemmän ja laajemmalla maantieteelliseltä alueelta kuin ennen. Asiakkaat ovat hyvin tietoisia markkinan parhaasta tarjonnasta, ja kilpailijat ovat enemmän kuin innokkaita vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Yritykset pystyivät ennen hyödyntämään samoja toimintatapoja ja tuotteita kymmeniä vuosia kerrallaan, mutta nykyään monien tuotteiden ja palvelujen elinkaaret ovat kutistuneet vuosien, ja monissa tapauksissa vain kuukausienkin mittaisiksi. Toimijan, joka ei ole valmis uudistumaan eikä reagoimaan alan muutoksiin, on entistä vaikeampi erottautua edukseen alati kehittyvässä toimintaympäristössä. Nykyväen maailmassa joukko hyvin menestyviä tuotteita tai palveluja ei takaa yritykselle pitkän aikavälin kilpailuetua, sillä ennemmin tai myöhemmin ne käyvät asiakkaiden silmissä vanhentuneiksi ja jäävät jälkeen kilpailijoiden tarjonnasta. Sen sijaan kilpailuetua tuovat prosessit, joiden tuloksena syntyy kilpailijoita parempia tuotteita ja toimintatapoja. Muutoksesta ja sen hallinnasta on tullut pysyvä osa yritystoimintaa. (Hammer & Champy 2001, s. 20-27) Erään tulkinnan mukaan ainoa pysyvä kilpailuetu on yrityksen kyky muuttua tehokkaammin kuin kilpailijansa (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 39).

Jo 1980-luvun aikana monet yritykset huomasivat, että tämän uuden, vallitsevan muutostahdin mahdollistamiseksi yritykset tulevat tarvitsemaan joustavampia ja muuntautumiskykyisempiä organisaatioita. Näihin aikoihin yhä useammalla ihmisellä alkoi olla pääsy tietokoneelle, ja kun yhä useampi tietokone alkoi olla yhdistettynä toisiinsa tietoverkon välityksellä, avautui organisaatioissa tehtävän työn koordinoinnille täysin uusia mahdollisuuksia. Ymmärrettiin, että tiedon nopea ja kustannustehokas liikkuminen tulee mahdollistamaan täysin uudenlaisia tapoja tehokkaampien organisaatiomallien, koordinaatioteknologioiden ja hajautetun tietojenkäsittelyn toteuttamisessa. (Malone 1988, s. 2-5) 1990-luvulle tultaessa monet yritykset olivat jo huomanneet käytännössä, kuinka tehottomaksi vanha, toisesta teollisesta vallankumouksesta lähtien käytössä ollut tapa jakaa organisaatio jäykkiin, toisistaan irrallisiin osastoihin oli käynyt. (Dumas et al. 2018, s. 11) Ajatus yrityksessä suoritettavan

työn uudelleenjärjestelystä täysin uudesta, prosessikeskeisestä näkökulmasta, sulautui tärkeäksi osaksi 1990-luvun alun liiketoimintaprosessien uudistamisen (business process reengineering, BPR) kirjallisuutta (Hammer 1990, s. 108; Davenport & Short 1990, s. 12; Hammer & Champy 2001, s. 47, 87), ja sitä kautta myös osaksi prosessijohtamisen ja prosessorientaation myöhempiä kirjallisuutta. Tässä diplomityössä kuvataan, kuinka yritykset voivat vastata näihin haasteisiin ja säilyttää kilpailukykyä tässä uudenaikaisessa ympäristössä.

1.1 Työn tausta

Kohdeyritys, johon tässä diplomityössä tehty tarkastelu kohdistuu, on suomalainen palolasi- ja -ikkunoiden valmistaja Pocadel oy. Yrityksen tärkeimpiin tuotteisiin lukeutuvat alumiinikarmiset palolasiovet, -ikkunat ja -seinät. Yrityksessä työskenteli vuonna 2020 21 henkilöä, ja sen liikevaihto oli 4,8 miljoonaa euroa. Liikevaihdosta noin 80 prosenttia muodostui viennistä, ja loppuosa puolestaan suomalaisille asiakkaille toimitetuista tilauksista. Pocadel oy on markkinajohtaja omalla kapealla erikoisalallaan, ja sen tuotteita löytyy lähes kaikista viimeisen 20 vuoden aikana rakennetuista risteilijäläivoista.

Pocadel oy:n mukaan sen toimintaa kuvastaa korkea laatu, perinteisiä kädentaitoja omaavat ammattilaiset sekä hyvä asiakaspalvelu. Yrityksen asiakkaat ovat tottuneet siihen, että he saavat tilata omiin tarpeisiinsa räätälöityjä yksilöllisiä tuotteita, ja että Pocadel oy pystyy toimittamaan vaativiakin erikoistoimituksia. Tuotteiden personoitavuuden tuomat haasteet ovat yksi suurimmista syistä sille, että yrityksessä ei oltu aiemmin luotu kovin järjestelmällisiä toimintatapoja. Yrityksen päivittäiset toimintatavat oli enimmäkseen sovittu suullisesti, eikä niitä oltu kirjoitettu ylös, täsmennetty työohjeiden muodossa tai mallinnettu osaksi tietojärjestelmää. Sähköpostin, suunnitteluohjelmiston, taulukkolaskentaohjelman ja taloushallinnon ohjelmiston lisäksi yrityksessä ei oltu otettu käyttöön muita ohjelmistoja. Oli ollut paljon helpompaa tehdä asiat, kuten tarjouksen kirjoittaminen, täysin manuaalisesti, kuin määrittellä jopa kaoottiselta vaikuttavat tuotteiden räätälöintivaihtoehtojen vaikutukset täsmälliseen muotoon, ja kuvata ne tämän jälkeen tietojärjestelmään. Yrityksessä huomattiin kuitenkin vuonna 2018 liikevaihdon kasvettua entistä suuremmalle tasolle, että vanhat toimintatavat ja manuaalinen tiedon käsittely alkoivat osoittautua riittämättömiksi vastaamaan

yrittäjien tarpeisiin. Työnteko kävi entistä kaaottisemmaksi ja inhimilliset virheet lisääntyivät. Oli entistä hankalampaa hallita toimintaa kokonaisuutena, ja ihmisten muisti ei enää riittänyt kaikkien asioiden manuaaliseen hoitamiseen. Tuotteet toimitettiin asiakkaille edelleen laadukkaina hyvin toimivan laadunvarmistuksen takia, mutta toiminta itsessään kävi entistä tehottomammaksi. Aika- ja materiaalihukat kasvoivat kaikessa yrityksen toiminnassa.

Tilanteen korjaamiseksi yrityksessä aloitettiin vuonna 2018 kehittämisprojekti, jonka tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla yrityksen jokapäiväistä toimintaa voitaisiin tehostaa ja johdonmukaistaa. Yrityksen omistajat muodostivat selkeän tavoitteen yrityksen tulevaisuudelle, ja tätä tavoitetta kiteyttämään he loivat lauseen: ”Pajasta teolliseksi yritykseksi”. Kehittämisprojektin tuloksena yritys löysi seuraavat toimenpiteet halutun tavoitetilan toteuttamista varten:

- varastonhallintajärjestelmän hankkiminen,
- asiakkuudenhallintajärjestelmän hankkiminen ja
- uuden suunnitteluohjelmiston hankkiminen.

Kehitystoimenpiteet käynnistettiin vuoden 2019 alussa ovi- ja ikkunavalmistajille suunnatun suunnitteluohjelmiston käyttöönoton aloittamisella. Yrityksen omistajat joutuivat kuitenkin pettymään nopeasti hankkeen kohdattua vaikeuksia. Vaikka suunnitteluohjelmisto oli tarkoitettu juuri ovien ja ikkunoiden suunnitteluun, ja se sisälsi valmiiksi osan yrityksen käyttämistä materiaalinimikkeistä, omien tuotteiden luominen järjestelmään osoittautui huomattavasti odotettua haastavammaksi. Myös järjestelmän räätälöiminen toimimaan yhdessä muiden hankittavaksi suunniteltujen järjestelmien kanssa osoittautui työlääksi. Muutaman kuukauden ponnistelun jälkeen hanke lopulta lopetettiin, ja syyksi todettiin huomattavasti alkuperäistä arviota suuremmat kustannukset ja hankkeen suunnitteluun sekä toteutukseen varattujen resurssien riittämättömyys. Hankkeen huonon menestyksen lannistamana luottamus myös muiden ohjelmistojen hankintaan laski. Yrityksessä vallitsi ääneen lausumaton epäusko siihen, että suuria kehitysaskelia mahdollistavia toimenpiteitä voitaisiin koskaan löytää.

Pocadel oy on nyt käännepisteessä. Yrityksen toimintatavat eivät enää nykyisellä liikevaihdolla riitä pitämään toimintaa vakaana, ja myynnin vähentäminen ei vallitsevassa kilpailutilanteessa ole vaihtoehto, jota yrityksen kannattaa harkita. Yrityksen toimintatavat on koettu

tehottomiksi, ja ne ovat alttiita jatkuville, hallitsemattomille muutoksille. Erillisten, yksittäisiin toimintoihin keskittyvien tietojärjestelmien hankkimista on kokeiltu huonoin tuloksin. Tämän diplomityön aikana on tarkoitus vastata, kuinka yritysjohto voi ohjata yrityksensä ulos tästä vaikeasta tilanteesta ja saavuttaa iskulauseensa mukainen muutos ”pajasta teolliseksi yritykseksi”?

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Alkuun todettakoon, että kirjoittaja on itse osa kohdeyrityksen johtoa, ja tähän työhön liitty siten motiivi pyrkiä tuomaan taloudellista hyötyä juuri kyseiseen yritykseen lisäämällä sen suorituskykyä ja kannattavuutta. Työn tulokset on kuitenkin muodostettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamalla, ja niistä on siten hyötyä tuotantotalouden tutkimusalalle sekä muille kohdeyrityksen kaltaisille pk-yrityksille.

Tämän diplomityön tavoitteena oli löytää kohdeyritykselle keinot toteuttaa hallituksen tavoitetila, eli tehostaa ja vakauttaa yrityksen toimintaa ja työn organisointia niin merkittävästi, että henkilöstö pystyy selviytymään normaaleista päivittäisistä työtehtävistään ennustettavasti, itsenäisesti ja monta kertaluokkaa tehokkaammin kuin aiemmin. Tavoitteena oli siis muodostaa käytännönläheinen etenemissuunnitelma, jota seuraamalla yrityksen on mahdollista saavuttaa lähtötilanne, joka mahdollistaa prosessijohtamisen ja prosessorientaation työkalujen käyttöönoton. Diplomityö vastaa kysymykseen:

Kuinka yritys voi parantaa toimintansa vakautta, ennustettavuutta ja tehokkuutta?

Kysymyksiin vastaamista varten, ohjaavaksi teoreettiseksi viitekehikseksi on valittu prosessorientaatio, sillä sen tarjoamat työkalut tarjoavat käytännöllisiä ratkaisuja kohdeyrityksen kokemuksiin ongelmiin. Toki yritysten on mahdollista kehittää toimintatapojaan myös ilman prosessorientaation syvällistä sisäistämistä, mutta kuten työn aikana huomataan, liiketoiminnan tarkastelu prosessien näkökulmasta mahdollistaa suurempien ja tarkoituksenmukaisempien kehitysaskelien saavuttamisen verrattuna yksittäisten irrallisten toimintojen kehittämiseen.

Prosessiajattelun aloittamista varten yritys joutuu kuitenkin ensin tunnistamaan omat prosessinsa. Kuten työn aikana perustellaan, ilman järjestelmällistä lähestymistapaa prosessien tunnistamisessa on helppo epäonnistua. Tämä puolestaan johtaa helposti osaoptimointiin ja

heikkoon lopputulokseen. Asiaa monimutkaistaa se, että prosessien tunnistamisesta on olemassa hyvin vähän kirjallisuutta, valtaosan keskittyessä olemassa olevien prosessien johtamiseen ja kehittämiseen. Tämän takia työn aikana on myös vastattava apukysymykseen:

Kuinka prosessilähtöistä ajattelua aloittava yritys voi tunnistaa omat prosessinsa?

Tämä diplomityö on kohdennettu kahdelle eri lukijakunnalle. Akateemista yleisöä varten työ tarjoaa esimerkin liiketoimintaprosessien kypsyysmallin käytännön soveltamisesta yrityksessä. Samanaikaisesti, yrityssektorin kannalta työ toimii käytännönläheisenä oppaana, jota yritysjohto voi seurata ottaessaan prosessilähtöistä ajattelua käyttöön omassa yrityksessään. Työ on varmasti mielenkiintoista luettavaa kaikenkokoisille yrityksille, mutta erityisesti pk-yritysten voidaan olettaa löytävän yhtäläisyyksiä kohdeyrityksen kehitysaskelien ja oman kehityspolkunsa välillä, johtuen lähtötilanteiden samankaltaisuudesta.

Valtaosa prosessijohtamisen tutkimusalaa edistävästä kirjallisuudesta on kirjoitettu englannin kielellä. Luettavuuden helpottamiseksi ja vääринymmärrysten välttämiseksi, tämän diplomityön aikana määriteltäville käsitteille ilmoitetaan myös termin englanninkielinen käännös. Näin lukija voi helpommin verrata työn käsitteitä ja väittämiä alan muihin kirjallisuuslähteisiin omien johtopäätöstensä muodostamiseksi.

Tämä diplomityö käsittelee laajaa aihealuetta, ja siihen on toteuttamiskelpoisuuden säilyttämiseksi tehty rajoituksia. Johdannossa esitelty kohdeyrityksen kuvaus ja lähtötilanne hyväksytään sellaisenaan ilman erillistä nykytila-analyysia. Nykytila-analyysi on jo tehty yritykselle vuoden 2020 aikana, eikä sen suorittaminen uudelleen parantaisi löydettyjen ratkaisujen laatua. Toisena rajoituksena on tarkkuus, jolla työn aikana tunnistetut prosessit kuvataan. Tunnistetut prosessit nimetään ja niiden sijoittuminen toisiinsa nähden kohdeyrityksen toiminnassa esitetään graafisesti, mutta yksittäisten prosessien yksityiskohtaisia kuvauksia ei tehdä. Tavoitteena on lähtötilanteen saavuttaminen prosessorientaation työkalujen käyttöönotolle, ja tarkempia prosessikuvauksia ei vaadita tämän saavuttamiseen. Kolmantena, kohdeyrityksen kypsyiden määrittelyssä käsitellään vain organisaation ja yhden, yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmän, esimerkkiprosessin kypsyyttä. Muita tunnistettuja prosesseja ei kyseisessä osiossa käsitellä, sillä se suurentaisi työn laajuutta tarpeettomasti. Muiden prosessien käsittely toisi vain vähän uutta asiaa lukijalle, ja hyödyttäisi lähinnä vain kohdeyritystä. Viimeisenä, vaikka osa työn esittämisestä ratkaisusta on otettu käyttöön yrityksessä vuosien 2020 ja 2021 aikana, tässä työssä näiden ratkaisujen käyttöönottoa ei kuvata,

eikä niiden vaikutusta yrityksen suorituskykyyn mitata. Ratkaisujen implementointiin ja vaikutusten mittaamiseen liittyvät kysymykset olisivatkin potentiaalisia aiheita uudelle tutkimukselle.

1.3 Työn toteutus ja rakenne

Tämän työn aikana esitellään keinot, joilla yritykset voivat saavuttaa lähtöpisteen prosessorientaation työkalujen käyttöönotolle. Tässä työssä ehdotetaan ratkaisuksi kuvassa 1 esiteltyä vaiheittaista lähestymistapaa. Tämä lähestymistapa kuvaa sekä työn teoreettisen osuuden (luvut 1–3) kuin soveltavankin osuuden (luvut 4–6) loogista etenemistä vaiheittain, seuraavan vaiheen aina rakentaessa uutta edellisessä vaiheessa luodun pohjan päälle.

Vaihe 1, käsitteiden tunteminen, tarkoittaa riittävän ymmärryksen luomista prosessorientaation keskeisistä käsitteistä. Kirjallisuudesta löytyy valtavasti toisistaan poikkeavia määritelmiä näille käsitteille, ja eri tulkinnat voivat erota sisällöltään merkittävästi (Van Looy et al. 2011, s. 1120). Tätä varten luku 2 esittelee yhdenmukaiset liiketoimintaprosessin, prosessijohtamisen ja prosessorientaation käsitteet, niiden yhteydet toisiinsa ja niiden eri vaikutukset yrityksen toimintaan. Kaikki muut vaiheet pohjautuvat näiden käsitteiden ymmärtämiselle.



Kuva 1. Vaiheet kohti prosessorientaatiota

Vaihe 2, liiketoimintaprosessien tunnistaminen, tarjoaa perusedellytykset prosessorientaation mukaisen ajattelun aloittamiselle. Yritysten on mahdoton alkaa tarkastelemaan toimintaansa prosessien näkökulmasta, jollei näitä prosesseja ole ensin tunnistettu. Tämän takia luvussa 3.1 kuvataan työkalu, jolla perinteinen, toimintojen perusteella jakautunut yritys voi tunnistaa nykyiset liiketoimintaprosessinsa.

Vaihe 3, kypsyysmallin käyttöönotto, kuvaa, kuinka yritys voi valita toimintaansa soveltuvan kypsyysmallin, ja ottaa sen käyttöön. Kypsyysmalli tarjoaa viitekehyksen prosessijohtamisen käyttöönotolle, joka oikein sovellettuna mahdollistaa prosessorientaation saavuttamisen yrityksessä. Luvussa 3.2 esitellään eri liiketoiminnan kypsyysmalleja, ja valitaan

kohdeyrityksen käyttötarkoitukseen soveltuva kypsyyssmalli. Vaikka mallin valinta itsessään sisältääkin myös käytännön toteutusta, myös tämä osio päätettiin sisältää muilta osin teoriaa sisältävään 3.2 lukuun, sillä tällä saavutetaan käytännöllisempi ja helppolukuisempi rakenne työlle. Valitun kypsyyssmallin teoreettinen tarkastelu pystytään näin esittämään heti seuraavassa alaluvussa, eikä lukijan tarvitse siirtyä luvusta toiseen ymmärtääkseen työn etenemistä. Luvussa 3.3 siis muodostetaan riittävä teoreettinen ymmärrys valitun mallin käyttöön-
otolle.

Lopulta, työn soveltavassa osiossa tuodaan vaiheiden 1–3 asiat käytäntöön kohdeyrityksenä toimivan Pocadel oy:n tapauksessa. Luvussa 4.1 sovelletaan luvussa 3.1 esiteltyä työkalua, jonka avulla tunnistetaan Pocadel oy:n nykyiset prosessit. Luvussa 4.2 puolestaan sovelletaan luvussa 3.3 esiteltyä kypsyyssmallia, jonka avulla Pocadel oy:n toiminnan kypsyyttä tarkastellaan. Lopulta, tarkastelun jälkeen muodostetaan ratkaisuehdotukset, joilla Pocadel oy voi saattaa toimintansa vakaalle, järjestelmällisen kehittämisen mahdollistavalle tasolle.

2 Prosessit yrityksen toiminnan perustana

Yhä useampi yritys kokee toimintansa rakentuvan prosesseista. Kielitoimiston sanakirjan määritelmän mukaan prosessi on yksinkertaisesti ”käsittelyvaiheiden ketju” (Kotimaisten kielten keskus & Kielikone oy 2020). Tämä kuvastaa arkikielessä vakiintunutta käsitystä prosessista: prosessiksi voi kutsua lähes mitä tahansa tekemistä, jolla saadaan jotain aikaan. Monet, perinteistä prosessin määritelmää hyödyntävät lähteet kuvaavat prosessin yksinkertaisesti ”peräkkäisiksi toiminnoiksi, jotka muuttavat syötteitä tuotoksiksi” (Lindsay et al. 2003, s. 1016). Usein prosessijohtamisen kirjallisuudessa liiketoimintaprosessin käsitteellä on kuitenkin tätä historiallista, kapeakatseista määritelmää laajempi merkitys. Vaikka määritelmät vaihtelevatkin eri lähteiden välillä, useat kirjallisuuslähteet vähentävät yksittäisten toimintojen ja työvaiheiden merkitystä ja painottavat sen sijaan organisaation sisäisiä, funktionaalisia rajoja ylittävää laajuutta ja asiakaskeskeisyyttä. (Hammer & Champy 2001 s. 38; Guha et al. 1993; Davenport & Short 1990, s. 12-13). Liiketoimintaprosessien täytyy sisältää riittävän laajoja ja merkityksellisiä kokonaisuuksia, ja niiden tulee luoda arvoa asiakkaalle. (Hammer & Champy 2001, s. 6; Hammer 2015, s. 4; Van Looy et al. 2011, s. 1122) Tällöin mikä tahansa työvaiheiden jono, kuten materiaalin siirtäminen varastohyllystä toiseen, ei ole liiketoimintaprosessi, jollei se luo merkittävää arvoa yritykselle tai sen sidosryhmille. Tämmänkaltainen määrittely auttaa ohjaamaan ajattelua oikeaan suuntaan; yrityksen ei kannata käyttää resursseja jokaisen kuviteltavissa olevan asian kuvaamiseen ja hallintaan, vaan sen tulee suunnata resurssinsa strategisesti tärkeiden prosessien tarkasteluun. (Hammer 2015, s. 4)

Liiketoimintaprosessin nykyaikaisen käsitteen ymmärtäminen vaatii hylkäämään käsitykset työn osittamisesta organisaation osastojen välisten rajojen mukaisesti, ja keskittymään laajempiin kokonaisuuksiin. Näin on mahdollista vähentää päivittäisessä työssä tapahtuvaa osapäämäärittelyä ja ylimääräisiä työvaiheita. (Hammer 2015, s. 4) Työntekijät voivat keskittyä osastonsa suorituskyvyn maksimointiin sijaan prosessin suorituskyvyn maksimointiin, ja näin työntekijöiden tavoitteet ovat varmemmin linjassa organisaation strategian kanssa (Hammer 2002, s. 27). Oikein määritelty liiketoimintaprosessi on siis luotu asiakkaiden tarpeiden pohjalta, ja kulkee organisaation päästä päähän välittämättä yrityksen sisäisistä – tai edes muiden prosessiin osallistuvien ulkopuolisten toimijoiden, kuten alihankkijayritysten

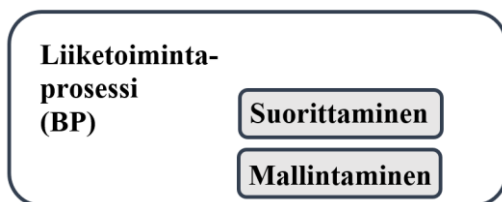
ja yrityksen itsensä välisistä – rajoista. Asiakas harvoin välittää yrityksen sisäisistä asioista, kuten vaikka varastonohjauksen tehokkuudesta, vaan häntä kiinnostaa, millaisia tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa, sekä mihin hintaan ja kuinka luotettavasti niitä on saatavissa. Kun prosessi ja sen mittarit ovat luotu asiakaslähtöisyyden näkökulmasta, niin kaikki tuotoksen aikaansaamiseen vaadittavat resurssit on mahdollista valjastaa palvelemaan tätä yhteistä tarkoitusta mahdollisimman tehokkaasti. (Hammer 1996, s. 12, 172-173)

2.1 Liiketoimintaprosessit

Tässä työssä liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan työvaiheiden ketjua, joka koostuu toistettavissa olevasta joukosta johdonmukaisia toimintoja, ja jonka laukaisee jokin liiketapah-tuma. Ihmiset ja/tai koneet suorittavat prosessia yhden tai useamman organisaation välillä, yhteisen liiketoimintatavoitteen saavuttamiseksi. Prosessin välittöminä asiakkaina voivat toimia joko sisäiset tai ulkoiset asiakkaat. (Van Looy et al. 2011, s. 1123) Monet kirjalli-suuslähteet käyttävät prosessi-sanasta sanaa liiketoimintaprosessi (business process, BP) kuvaamaan edellä kuvattua, prosessijohtamiseen liittyvää arkikielen merkitystä laajem-paa prosessin käsitettä. Luettavuuden parantamiseksi tässä työssä sanoja prosessi ja liiketoi-mintaprosessi käytetään kuitenkin keskenään vaihtokelpoisina, ja ne molemmat tarkoittavat samaa, prosessijohtamisen kirjallisuuden mukaista käsitettä.

Liiketoimintaprosessit voidaan luokitella ydinprosesseihin, tukiprosesseihin ja hallintopro-sesseihin. Yrityksen ydinprosessit ovat prosesseja, jotka tuottavat suoraan arvoa yrityksen ulkoisille asiakkaille. Ydinprosesseista esimerkkejä ovat ne prosessit, jotka ovat vastuussa esimerkiksi tuotteen tai palvelun aikaansaamisesta ja toimittamisesta asiakkaalle. (Dumas et al. 2018, s. 41) Tukiprosessit puolestaan eivät suoraan tuota asiakkaille arvoa, vaan niiden asiakkaina ovat yrityksen sisäiset tahot. Ne tuottavat välillisesti loppuasiakkaille arvoa tuke-malla ja mahdollistamalla ydinprosesseja. Tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi IT-tuki- ja HR-prosessit. Lisäksi monesti erotetaan omaksi kokonaisuudekseen vielä hallintoprosessit, jotka liittyvät strategianmuodostukseen ja yrityksen johtamiseen kokonaisuutena. (Van Looy et al. 2011, s. 1122)

Liiketoimintaprosessin käsite koostuu kahdesta osa-alueesta: prosessin mallintamisesta ja suorittamisesta. Nämä osa-alueet on esitetty kuvassa 2. Prosessin mallintaminen pitää sisällään prosessin kuvauksen. Se määrittelee prosessin täsmällisesti: mitä prosessin rakenteeseen sisältyy, mitä tietoa, syötteitä ja tuotoksia ja niiden välistä logiikkaa prosessiin liittyy, mitä prosessissa mitataan, mitä prosessilla halutaan saavuttaa, sekä kuka tai mikä prosessin aktiviteetteja suorittaa. Mallintaminen sisältää lisäksi viitekehyksen ja ohjeet prosessin analysointiin. Analysointi pitää sisällään prosessin simuloimiseen ja validointiin liittyvät toimenpiteet, joiden tarkoitus on varmistua siitä, että muodostettu prosessikuvaus kuvaa todellisuutta. Mallintamisen lopputuloksena saatu prosessin määritelmä on tekstiä ja/tai grafiikkaa tai muuta esitystapaa käyttävä kuvaus, joka palvelee organisaation tarpeita. (Van Looy et al. 2014, s. 196–197)

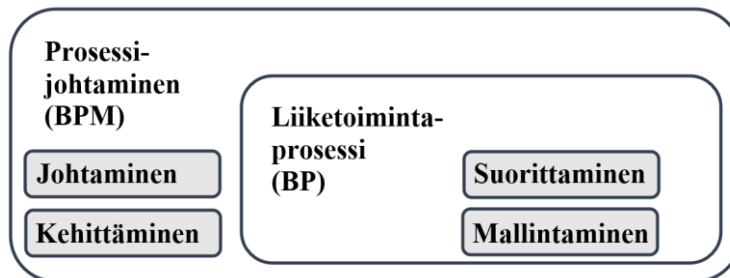


Kuva 2. Liiketoimintaprosessin osa-alueet (Van Looy et al. 2011, s. 1125)

Suorittamisen osa-alue puolestaan muodostaa ne käytännön toimenpiteet, joilla prosessi voidaan ottaa käyttöön ja suorittaa prosessikuvauksen mukaisesti. Se tuo prosessin paperilta käytäntöön. Suorittamisen osa-alue käsittää kaikki IT-järjestelmät, työohjeet sekä muut päivittäiset toiminnot, joilla teoreettinen prosessikuvaus muuntuu yrityksen jokapäiväiseksi toiminnaksi. Suorittamiseen liittyy myös läheisesti prosessin jatkuva mittaaminen ja tiedon kerääminen. Mittaamisen avulla seurataan prosessin suorituskykyä, ja poikkeamien ilmentyessä niihin puututaan. Suorittamisvaiheessa kerättyä tietoa käytetään siis ohjaamaan prosessia toimimaan prosessikuvauksessa määritellyllä tavalla, mutta sitä ei hyödynnetä prosessikuvauksen itsensä kehittämiseen. (Van Looy et al. 2014, s. 197) Mittaaminen on kuitenkin elintärkeä kehittämisen mahdollistaja myöhemmissä vaiheissa, kun yritys siirtää huomionsa pois pelkistä yksittäisistä prosesseista, ja keskittyy tarkastelemaan ja kehittämään prosessejaan kokonaisvaltaisemmin.

2.2 Liiketoimintaprosessit hallintaan prosessijohtamisen avulla

Yksittäisten liiketoimintaprosessien mallintamiseen ja suorittamiseen liittyvät asiat ovat kiinteä osa prosessijohtamisen kokonaisuutta. Prosessijohtamisen käsite kuitenkin laajentaa näkökulmaa yksittäisestä prosessista kaikkiin yrityksen prosesseihin ja niiden hallintaan tarvittaviin työkaluihin ja toimenpiteisiin. Prosessijohtaminen (business process management, BPM) tarjoaa viitekehyksen ja työkalut analyttiseen, yrityksen keinotekoisista rajoista riippumattomaan prosessien johtamiseen ja niiden jatkuvaan parantamiseen. Se pitää sisällään prosessien mallinnukseen, implementointiin, tehostamiseen, sekä työn vastuunjakoon ja organisointiin liittyvät toimenpiteet. (Van Looy et al. 2011, s. 1123–1124) Prosessijohtamisen tavoitteena on mahdollistaa yrityksen tavoitteiden saavuttaminen hallitsemalla ja kehittämällä yrityksen liiketoimintaprosesseja. (Hrabal et al. 2021, s. 276) Kuten kuvassa 3 on esitetty, prosessijohtamisen kokonaisuus sisältää kaksi uutta osa-aluetta: johtaminen ja kehittäminen.



Kuva 3. Prosessijohtamisen osa-alueet (Van Looy et al. 2011, s. 1125)

Kehittämisen osa-alueeseen sisältyy prosessien arvioiminen prosessin suorittamisen aikana, ja sen kehittäminen löydettyjen havaintojen perusteella. Arvioinnissa voidaan hyödyntää erilaisia tiedonlouhintamenetelmiä. Arvioinnin perusteella prosessin suoriutumista joko parannetaan siten, että se vastaa paremmin olemassa olevaa prosessikuvausta, tai tarpeen tullen prosessikuvausta itseään muutetaan vastaamaan paremmin yrityksen tavoitteita ja asiakkaan tarpeita. Prosessien kehittäminen voi sisältää pieniä inkrementaalisia muutoksia olemassa olevaan prosessiin, tai se voi sisältää radikaaleja muutoksia liiketoimintaprosessien uudistamisen (business process reengineering, BPR) työkaluja käyttämällä. (Van Looy et al. 2014, s. 197–198)

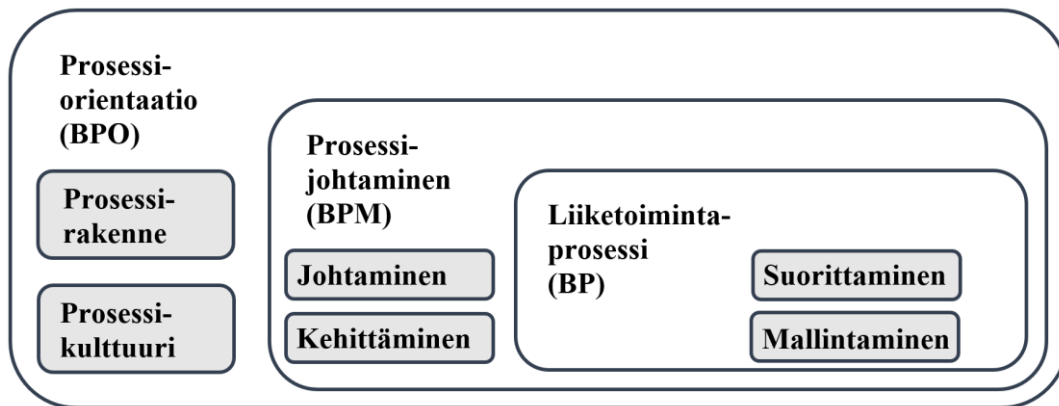
Johtamisen osa-alue on laaja kokonaisuus, joka mahdollistaa kaikkien muiden osa-alueiden yhtenäisen hallinnoimisen. Johtamisen osa-alue käsittää asiakaslähtöisten suorituskykymitareiden, KPI:den (key performance indicator), muodostamisen ja hallinnoimisen siten, että ne ovat linjassa yrityksen strategian ja asiakkaiden tarpeiden kanssa. Johtamisen mahdollistamiseksi, henkilöstölle on tarjottava riittävä määrä koulutusta, jotta he suoriutuvat tehtävistään. Koska liiketoimintaprosesseihin vaikuttaa yrityksen sisäisten asioiden lisäksi myös ulkoisia tekijöitä, johtamisen osa-alue pyrkii varmistamaan prosessien suorituskykyä ja luotettavuutta huomioimalla myös yrityksen ulkopuolista toimintaympäristöä. Tämä tapahtuu esimerkiksi ylläpitämällä asiakas- ja toimittajasuhteita, sekä sopimalla palvelutasosopimuksia toimittajien ja asiakkaiden kanssa. (Van Looy et al. 2014, s. 199-200)

Tärkeä asia prosessijohtamisen tehokkaan toteutumisen mahdollistamiseksi on, että prosessille nimetään omistaja (process owner). Prosessin omistajalla on täysi vastuu yksittäisen prosessin toteutumisesta ja suorituskyvystä, sen parantamis- ja uudistamistoimista sekä yhtymäkohdista muihin prosesseihin. Kyetäkseen suoriutumaan tehtävästään tehokkaasti, prosessin omistajalla tulee olla riittävä määrä vaikutusvaltaa. Käytännössä prosessin omistajan onkin oltava osa yrityksen ylintä johtoa. (Van Looy et al. 2014, s. 200) Liiketoimintaprosessit eivät rajoitu yrityksen osastojen välisiin rajoihin, joten prosessin omistajan tehtäviin kuuluu koordinaation mahdollistaminen ja kokonaisvaltainen resurssien suunnittelu eri osastojen ja muiden vastaavien yrityksen sisäisten kokonaisuuksien välillä. Tämä asetelma antaa prosessin omistajalle mahdollisuuden ymmärtää ja johtaa koko prosessia kokonaisuutena, vastuun yltäessä prosessin suunnittelusta prosessin yksityiskohtiin ja päivittäiseen työhön asti. Sisäisen seurannan lisäksi prosessin omistajan vastuulla on myös reagointi ja prosessin muuttaminen kilpailutilanteen, asiakasvaatimusten ja muiden ulkoisen toimintaympäristön muutosten seurauksena. (Danilova 2019, s. 1395–1396) Vastaavaa laajuutta olisi yksittäisen osaston johtajaroolissa yleensä mahdoton saavuttaa. Prosessin omistajalla on siis läpileikkausnäkökulma koko yrityksestä oman vastualueensa rajoissa, ja hänellä on siten ainutlaatuinen mahdollisuus varmistaa prosessin tehokas toiminta kokonaisuutena.

2.3 Proessorientaatio ohjaavana viitekehyksenä

Suuri osa prosessijohtamisen kirjallisuutta on historiallisesti käsitellyt lähinnä prosessien käytännön toteutukseen, suunnitteluun ja kehittämiseen liittyviä teknisiä näkökulmia. Vaikka jotkin kirjoittajat ovat jo 1990-luvulla esittäneet prosessijohtamisen sisältävän myös organisaatorakenteeseen ja yrityskulttuuriin liittyviä toimenpiteitä, (van Rensburg 1998, s. 219; Zairi 1997, s. 65; Harrington 1995, s. 41), vasta 2000-luvulta lähtien on alettu laajemmin ymmärtämään niiden tärkeyttä. (Van Looy & Devos 2019, s. 1164) Prosessilähtöisen ajattelun viemistä syvälle organisaation kulttuuriin, vaikuttaen yksittäisten työntekijöiden ajattelutavasta aina strategiaan päätöksiin ja organisaatorakenteeseen asti, kutsutaan proessorientaatioksi (business process orientation, BPO). Proessorientaation eriyttäminen prosessijohtamisesta omaksi kokonaisuudekseen mahdollistaa molempien käsitteiden tarkemman tarkastelun ja syvällisemmän ymmärtämisen. Prosessijohtaminen itsessään saatetaan nähdä yrityksessä vain työkaluna tavoitteiden saavuttamiseen, ja sen vaikutukset voivat siksi jäädä rajallisiksi. Proessorientaatio puolestaan tuo prosessit organisaation keskiöön, siten että kaikki yrityksen hallintoon liittyvät asiat organisaatorakenteesta, yrityskulttuurista ja ihmisten urakehitysmahdollisuuksista lähtien ovat räätälöity tukemaan yrityksen prosesseja. (Van Looy et al. 2011, s. 1124) Proessorientaation onnistuneella omaksumisella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia muun muassa yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja tehokkuuteen (Kohlbacher 2010, s. 149; Reijers 2006, s. 393).

Proessorientaatio sisältää kaikki prosessijohtamisen osa-alueet, mutta se laajentaa prosessiajattelua kahdella uudella osa-alueella: prosessikulttuurilla ja prosessirakenteella. Ne nivovat yrityksen prosessiajattelun käsitteet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja mahdollistavat prosessijohtamisen tehokkaan toteuttamisen. Proessorientaation osa-alueet on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Prosessioorientaation osa-alueet (Van Looy et al. 2011, s. 1125)

Prosessikulttuuri tarkoittaa, että yrityksen sisäinen kulttuuri on linjassa prosessiajattelun kanssa. Prosessioituneen yrityksen arvot on muodostettu siten, että ne tukevat prosessijohtamisen kaikkia osa-alueita. Arvot ovat tietysti jokaiselle yritykselle yksilöllisiä ja riippuvat monesta tekijästä, mutta keskeisiä teemoja prosessioituneen yrityksen arvoille ovat innovaation tavoittelu, asiakaslähtöisyys, osastojen välisen luottamuksen ja yhteistyön tukeminen, sekä ihmisten kehittäminen. Näiden arvojen tulee vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja jokapäiväiseen käyttäytymiseen, jotta he suhtautuvat positiivisesti tiedon jakamiseen ja yhteistyön tekemiseen, ja ovat muutosvastarinnan sijaan valmiita oppimaan uusia taitoja ketterän prosessiorganisaation jäseninä. Myös palkitsemisjärjestelmät tulee muodostaa siten, että ne tukevat arvojen toteutumista. Prosessikulttuuria toteuttavassa yrityksessä prosessioorientaatio on tärkein johtamista ohjaava filosofia, ja sillä on oltava yrityksen ylimmän johdon täysi tuki. Tätä tukemaan yritykseen voidaan luoda prosessijohtajan (chief process officer, CPO) rooli, jonka tehtävänä on keskitetysti vastata korkeimmalla tasolla kaikista yrityksen prosesseista, nimetä prosessin omistajat, ja muodostaa prosessien suorituskyky-mittarit. (Van Looy et al. 2014, s. 200–201)

Prosessirakenteella puolestaan tarkoitetaan tapaa, jolla yrityksen organisaatorakenne on muodostettu. Kun yrityksen toiminta on rakennettu prosessien ympärille, on luonnollista, että myös yrityksen organisaatorakenne heijastaa tätä. Erona perinteiseen, yrityksen toimintojen mukaisesti jaoteltuun vertikaaliseen organisaatorakenteeseen, on siirtyminen kohti horisontaalista organisaatiomallia. (Van Looy et al. 2014, s. 201) Prosessirakenteen mukainen horisontaalinen organisaatio ei yleensä sisällä perinteisiä osastoja, kuten myynti ja valmistus, vaan työ on sen sijaan jaettu uusiin, prosessin toteuttamista parhaalla tavalla edesauttaaviin kokonaisuuksiin. Esimerkkejä horisontaalisen organisaation mukaisista työtehtävistä

ovat esimerkiksi toimitusketjutiimin jäsen tai tilaus-toimitusprosessin omistaja. (McCormack et al. 2009, s. 795) Prosessirakennetta tukemaan on yleensä luotava myös uudentyyppisiä prosessorientoituneita hallintoelimiä, kuten ohjauskomitea (steering committee) ja huippukeskus (centre of excellence) (Van Looy et al. 2014, s. 201-202). Organisaation yksityiskohdat riippuvat kuitenkin jokaisen yrityksen yksilöllisestä ympäristöstä, eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, kuinka organisaatorakenne tulisi muodostaa (Trkman 2009, s. 126). Vertikaalisella ja horisontaalisella rakenteella on molemmilla omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Matriisirakenne, joka yhdistelee vertikaalista ja horisontaalista organisaatorakennetta, voi olla hyvä ja käytännöllinen tapa yhdistää molempien rakenteiden vahvuudet. (Van Looy et al. 2014, s. 201)

3 Työkalut prosessorientaation saavuttamiseen

Prosessijohtamisesta, liiketoimintaprosessien suunnittelusta ja mallintamisesta, sekä prosessien kehittämisestä on olemassa paljon kirjallisuutta (Roeser & Kern 2015, s. 701). Suurin osa olemassa olevista teoksista kuitenkin lähtee liikkeelle oletuksesta, että organisaatiossa on jo entuudestaan harjoitettu prosessiajattelua ainakin siltä osin, että tärkeimmät prosessit on tunnistettu ja määritelty. Monet prosessijohtamisen ja prosessien kehittämisen viitekehykset perustuvat iteratiiviseen ajattelutapaan; lähtötilanteena on prosessi, ja lopputuloksena on entistä paremmin suoriutuva prosessi. Nekin teokset, jotka tunnistavat prosessijohtamisen ensimmäisen vaiheen olevan prosessien tunnistaminen (Weske 2019, s. 12, Hammer 2015, s. 5), tarjoavat hyvin vähän työkaluja ja ohjeistusta siihen, millä konkreettisilla toimenpiteillä prosessijohtamisen voi käytännössä aloittaa. Tämä aiheuttaa ongelmia perinteisten toimintojen perusteella orientoituneille organisaatioille, jotka pyrkivät alkaa harjoittamaan prosessilähtöistä ajattelua ilman aiempaa kokemusta. Tämän takia tässä luvussa esitellään työkalut, joilla yritykset voivat aloittaa matkansa kohti prosessorientaatiota.

3.1 Liiketoimintaprosessien tunnistaminen

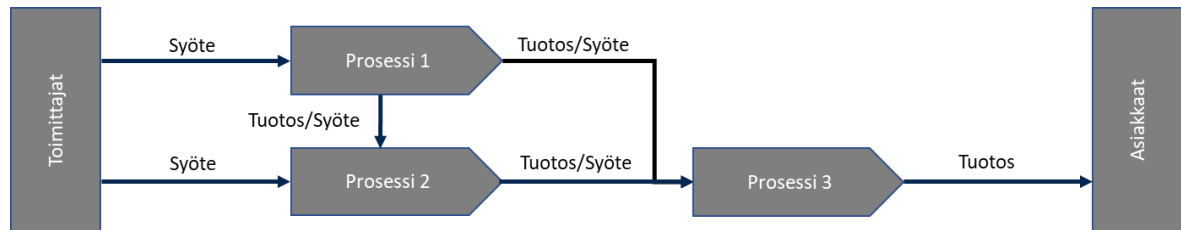
Ensimmäinen vaihe liiketoimintaprosessien tunnistamisessa on tiedon kerääminen yrityksen toiminnasta. Tiedon kerääminen voidaan suorittaa erilaisilla tavoilla. Puolueettomaan todistusaineistoon perustuvia tiedonkeruutapoja ovat dokumenttianalyysi, havainnointi ja automatisoitu tiedonkeruu. Dokumenttianalyysissä käytetään hyväksi yrityksen olemassa olevia dokumentteja, kuten organisaatiokaaviota, työohjeita, laaturaportteja, tietojärjestelmään tallentunutta historiallista tietoa yrityksen toiminnasta, sekä muuta valmiiksi saatavilla olevaa tietoa. Havainnoinnissa puolestaan seurataan itse prosessin toimintaa paikan päällä, joko passiivisesti sivusta katsoen, tai aktiivisesti tekemällä esimerkiksi testitilauksia ja seuraamalla niiden kulkua vaiheesta vaiheeseen. Automatisoitu tiedonkeruu taas voidaan suorittaa olemassa olevissa tietojärjestelmissä tallentuvaa dataa aktiivisesti seuraamalla ja yhdistelemällä. (Dumas et al. 2018, s. 165–167) Haastatteluihin perustuva tiedonkeruu on myös hyödyllinen tiedonkeruun muoto. Se tarjoaa subjektiivista tietoa, sillä haastateltavilla henkilöillä saattaa olla vajavainen ymmärrys työn eri vaiheista, tai heillä voi olla omia motiivejaan jättää

kertomatta koko totuutta. Haastattelut tarjoavat silti usein tärkeitä, syventäviä havaintoja prosessin osien suorittamisesta, joita olisi vaikea selvittää pelkän objektiivisen todistusaineiston avulla. (Dumas et al. 2018, s. 169–170) Kolmas tiedonkeruun muoto on työpajoihin perustuva tiedonkeruu. Työpajat ovat tilaisuuksia, joihin osallistuu henkilöitä organisaation eri tasoilta, ja joiden oletetaan työskentelevän osana lopullista prosessia. Se tarjoaa mahdollisuuden paremman ymmärryksen saavuttamiseen erityisesti niissä tapauksissa, kun dokumenteista kerätty ja eri henkilöiltä saatu tieto risteää keskenään. Työpajoissa käydään läpi kerättyä tietoa, ratkaistaan ristiriitoja, ja voidaan muokata alustavaa prosessikuvausta tai sen osia keskustelun perusteella. (Dumas et al. 2018, s. 172–174)

Kun tietoa on kerätty yrityksestä riittävästi, seuraavana askeleena on prosessien tunnistaminen muodostamalla yrityksen prosessiarkkitehtuuri. Tiedon keräämisen ei tietysti tule loppua tähän, vaan edistyminen prosessiarkkitehtuurin luomisessa voi synnyttää tarpeen uudelle tiedolle, ja uusi tieto voi puolestaan vaikuttaa prosessiarkkitehtuuriin. Prosessiarkkitehtuuri on kartta yrityksen prosesseista, josta ilmenee mitä prosesseja yrityksellä on, ja kuinka ne liittyvät toisiinsa ja yrityksen sidosryhmiin (Dumas et al. 2013, s. 42). Lisäksi tähän kuvaukseen voidaan ottaa mukaan jaottelu ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin (Dumas et al. 2018, s. 42). Prosessiarkkitehtuurilla on kolme eri tasoa. Ensimmäinen taso keskittyy tunnistamaan yrityksen prosessit, ja näyttämään ne hyvin karkealla tasolla. Se luettelee, mitä prosesseja yrityksellä on, ja mallintaa niiden muodostamaa arvoketjua, mutta ei yritä mallintaa prosesseja täsmällisesti eikä muodostaa niiden yksityiskohtaisia kuvauksia. Toinen taso muodostaa karkeat prosessikuvaukset prosesseille, ja muodostaa yhteydet niiden välille. Kolmas taso puolestaan tarjoaa mahdollisimman täydelliset kuvaukset kaikista yrityksen prosesseista pienintäkin yksityiskohtaa myöden. (Dumas et al. 2013, s. 42, 55) Prosessiarkkitehtuurin ensimmäisen tason muodostaminen on riittävä tämän työn tarkoituksiin, sillä se auttaa tunnistamaan yrityksen prosessit, menemättä kuitenkaan haluttujen tulosten kannalta tarpeettoman yksityiskohtaiseen analyysiin. Kuvassa 5 on esitetty esimerkki yrityksen prosessiarkkitehtuurin ensimmäisestä tasosta.

Kirjallisuudessa esiintyy prosessiarkkitehtuurin muodostamiseksi 4 eri tarkastelutapaa: tavoiteperusteinen, toimintaperusteinen, toimintoperusteinen ja objektiperusteinen tarkastelu. Jotkin työkalut myös yhdistelevät useampaa eri tarkastelutapaa. (Dijkman et al. 2016, s. 132–133) Prosessiarkkitehtuuri voidaan muodostaa esimerkiksi etsimällä merkityksellisiä

yhteyksiä yrityksen toimintojen ja sen toiminnassa esiintyvien liiketoimintaobjektien välillä (Dijkman et al. 2016, s. 151), tai toimintojen ja yrityksen jonkin muun tavoitteen tai toiminnan välillä (Dumas et al. 2013, s. 45).



Kuva 5. 1. tason prosessiarkkitehtuuri (sovellettu Weske 2019, s. 392)

Tässä työssä tarkastelutavaksi on valittu toimintoperusteista ja tavoiteperusteista lähestymistapaa yhdistävä työkalu, jota voidaan kutsua toiminto-tavoitematriisiksi. Siinä hyödynnetään yrityksestä kerättyä tietoa, ja pyritään löytämään yhteyksiä yrityksessä suoritettavien toimintojen ja yrityksen tavoitteiden välillä. Hyötynä tavoiteperusteisen tarkastelun sisällyttämiselle on, että se ottaa huomioon, miksi lopputuloksena löydetty prosessit ovat ylipäättään tarpeellisia yrityksen toiminnalle (Dijkman et al. 2016, s. 133). Näin ne ovat varmemmin linjassa yrityksen strategian ja prosessorientaation lähtökohtien kanssa.

Toiminnot ovat yksinkertaisesti asioita, joita yritys tekee tuotteen, palvelun tai jonkin muun yritykselle tärkeän tuotoksen aikaansaamiseksi. Esimerkkejä toiminnoista, joita yrityksellä saattaa olla, ovat suunnittelu, valmistus, tuotekehitys sekä muut perinteiset toiminnot. Tavoitteet ovat puolestaan asioita, joita yritys haluaa tekemisellään saavuttaa. Matriisia varten tavoitteet tulee valita siten, että ne mahdollisimman luonnollisella ja hyödyllisellä tavalla erittelevät yrityksen toimintaa, ja johtavat yksilöllisten ja merkityksellisten prosessien löytymiseen. Tavoitteiden valinta riippuu täysin yrityksen yksilöllisestä toimintaympäristöstä ja tilanteesta. Esimerkkejä yrityksen mahdollisista liiketoimintatavoitteista ovat tietyn tuoteryhmän tai palvelun tarjoaminen asiakkaille, eri asiakastyypin tai markkina-alueiden palveleminen, eri jakelukanavien hyödyntäminen, tai muut asiat, joiden avulla yrityksen toimintaa voidaan jäsentää. Myös useampaa kuin yhtä luokittelun tasoa voidaan käyttää, mikäli se kuvaa yrityksen toimintaa ja johtaa uusien havaintojen löytymiseen (Dumas et al. 2013, s. 44–46)

Kun yrityksen toiminnot ja tavoitteet on kirjattu matriisiin, seuraavana vaiheena on yhteyksien etsiminen toimintojen ja tavoitteiden välillä. Toiminto-tavoitematriisin tarkoituksena on näyttää helposti tulkittavassa muodossa, mitä yritys tekee, ja mitä yritys haluaa tekemislleen saavuttaa. Jokaiseen matriisin ruutuun merkitään rasti, jos tiettyä toimintoa käytetään tavoitteen saavuttamiseen. (Dumas et al. 2013, s. 49) Esimerkki toiminto-tavoitematriisista toimintojen ja tavoitteiden välisine yhteyksineen on esitetty kuvassa 6. Nämä merkitykselliset yhteydet tekemisen ja tarkoituksen välillä toimivat prosessien rakennusosina.

	Tavoite 1	Tavoite 2	Tavoite 3
Toiminto 1	x		x
Toiminto 2	x	x	x
Toiminto 3	x		
Toiminto 4	x	x	x

Kuva 6. Toiminto-tavoitematriisin rakenne (sovellettu Dumas et al. 2013, s. 49)

Viimeisenä, ja ehkä haastavimpana vaiheena on prosessien tunnistaminen hyödyntämällä toiminto-tavoitematriisista paljastunutta rakennetta. Tarkoituksena on ryhmitellä toimintojen ja tavoitteiden väliset yhteydet yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi – prosesseiksi – siten, että ne mahdollisimman loogisella tavalla vastaavat yrityksessä tehtävää työtä. (Dumas et al. 2013, s. 50) Lopputulos on aina jokaiselle yritykselle yksilöllinen, mutta on olemassa periaatteita, joita tulisi hyödyntää tarkastelussa. Jos prosessin vaiheesta toiseen liikkuva objekti muuttaa muotoaan, vaihtuu toiseen tai käsiteltävä eräkokoo muuttuu, tämä saattaa viestittää siitä, että prosessi on syytä jakaa kahteen osaan. Samoin jos prosessin vaiheita suoritetaan eri aikoina tai eri paikassa siten, että niillä ei ole löydettävissä loogista yhteyttä, saattaa olla hyödyllistä jakaa prosessi useampaan osaan. (Dumas et al. 2013, s. 51–53) Kuvassa 7 on havainnollistettu, miltä toiminto-tavoitematriisi saattaa näyttää prosessien tunnistamisen jälkeen.

	Tavoite 1	Tavoite 2	Tavoite 3
Toiminto 1	x Prosessi 1	Prosessi 2	x
Toiminto 2	x	x	x
Toiminto 3	x		
Toiminto 4	x	x Prosessi 3	x

Kuva 7. Esimerkki prosessien tunnistamisesta (sovellettu Dumas et al. 2013, s. 54)

Liian pienien kokonaisuuksien, esimerkiksi vain yhden rastin nimittämistä omaksi prosessiksi, tulee välttää. Monesti kuulee yritysten puhuvan esimerkiksi valmistusprosessista tai suunnitteluprosessista. Toiminto-tavoitematriisissa esimerkiksi ”valmistusprosessi” saattaa kuitenkin sisältää vain yhden rastin: toimintona on valmistus ja tarkoitus on asiakastarpeen tyydyttäminen tietyn tuoteryhmän osalta. Usein tällaiset kokonaisuudet sopivat luonnollisemmin osaksi laajempaa, organisaation läpi ulottuvaa prosessia. Edellisen esimerkin tapauksessa saman asiakastarpeen tyydyttämiseen vaikuttaa yleensä olennaisesti myös muita toimintoja, esimerkiksi materiaalihankinta, logistiikka ja laadunvarmistus. Jos liiketoimintaprosessit määritellään käsittämään liian pieniä kokonaisuuksia, riskinä on osaoptimointi ja pienemmät saavutettavat hyödyt. Prosessien tulisi ylittää organisaation päästä päähän ja luoda arvoa asiakkaille (Hammer 2015, s. 4). On myös mahdollista tunnistaa liian laajoja kokonaisuuksia prosesseiksi. Vaikka mahdollisimman laajan prosessin hallitseminen antaakin mahdollisuuden suurimpaan positiiviseen kehitykseen, riskinä on, että kokonaisuudesta tulisi epäkäytännöllisen monimutkainen hallita, ja merkitykselliset toimet vaatisivat enemmän aikaa kuin mitä vaadittu muutostahti sallii. (Dumas et al. 2013, s. 35–36) Pk-yrityksen kaltaisessa pienessä organisaatiossa riskin liian suurien kokonaisuuksien valinnalle voi olettaa olevan pienempi kuin suurissa organisaatioissa, sillä niiden toiminta on verrattain pienimuotoista. Suuren yrityksen yksi prosessi voi olla laajempi ja monimutkaisempi kuin pienen yrityksen kaikki toiminta kokonaisuudessaan. Tarkastelua tehdessä on kuitenkin hyvä tiedostaa tämäkin mahdollisuus.

On pidettävä mielessä, että edellä kuvattu tarkastelu on aina jossain määrin subjektiivista. Tiedonkeruun ja tutkimuksen jälkeen lopulliset tulokset riippuvat siitä, kuinka analyysia suorittava henkilö tai ryhmä tulkitsee keräämäänsä tietoa. Muun muassa käytettyjen

tavoitteiden valinta vaikuttaa siihen, millaisia prosesseja tarkastelun lopputuloksena on mahdollista tunnistaa. Kirjallisuudessa on jopa todettu, että ”koska prosessien tunnistaminen on enemmän taidetta kuin tiedettä, niiden rajat ovat mielivaltaisia” (Davenport 1993, s. 30–31). On totta, että toistaiseksi ei ole olemassa aukotonta menetelmää prosessien tunnistamiseen, joka toimisi kaikissa tilanteissa täydellisesti, ja todistetusti johtaisi aina parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Edellä kuvattu menetelmä auttaa kuitenkin prosessien tunnistamisessa ohjaamalla ajattelua yhtenäisen, tutkimustietoon perustuvan viitekehyksen puitteissa, ja tuomalla liiketoimintojen ja strategian väliset yhteydet visuaalisesti näkyviin. Työkalun tärkein hyöty on tarjota käytännönläheinen tapa tunnistaa yrityksen prosessit, ja näin muodostaa edellytykset muiden prosessorientaation käsitteitä hyödyntävien työkalujen käyttöönottamiselle.

3.2 Liiketoimintaprosessien kypsyysmallit

Liiketoimintaprosessien kypsyysmallit (business process maturity model, BPMM) tarjoavat tavan määritellä ja arvioida yritysten toiminnan kypsyyttä. Kypsyys tässä kontekstissa tarkoittaa, kuinka kattavasti, onnistuneesti ja säännönmukaisesti organisaatio on ottanut prosessit osaksi toimintaansa. (Van Looy et al. 2011, s. 1129–1130) Erilaisia organisaatioiden ja prosessien kypsyysmalleja on olemassa ainakin 69 kappaletta, joista 28 on lähtöisin akateemisista lähteistä ja 41 muista lähteistä. (Van Looy et al. 2014, s. 192) Eri mallien laajuuksissa on keskenään huomattavia eroja, ja ne keskittyvät käsittelemään asioita eri tavoin. Jotkin mallit käsittelevät yksittäisiä prosesseja, toiset kaikkia yrityksen prosesseja kokonaisvaltaisen prosessijohtamisen linssin läpi, ja jotkin käsittelevät koko organisaation prosessorientoituneisuutta yrityksen arvoista ja yrityskulttuurista lähtien. (Van Looy et al. 2014, s. 208–209) Eri mallien välillä on lisäksi eroja muun muassa niiden ehdottamien ratkaisujen luonteen osalta; jotkin mallit tyytyvät kuvailemaan haluttua tavoitetilaa sanallisesti, kun taas toiset yrittävät antaa tarkkoja käytännön ohjeita halutun tavoitetilan saavuttamiseksi. (Röglinger et al. 2012, s. 10–11) Mallien sisällöissä löytyy myös eroja sen suhteen, mitä kypsyiden perusosa-alueita ne käsittelevät, kuten prosessien mallintamista, prosessien implementointia, prosessien optimointia, johtamista, yrityskulttuuria ja organisaatorakennetta. (Van Looy et al. 2014, s. 194)

Suuri osa malleista tarjoaa tietynlaisen etenemissuunnitelman kypsyytasolta toiselle organisaation tai yksittäisten prosessien suorituskyvyn osalta. (Röglinger et al. 2012, s. 338) Organisaation ja yksittäisten prosessien kypsyyden on todettu vaikuttavan toisiinsa monimutkaisilla tavoilla. Jotta hyvin suoriutuvia prosesseja on mahdollista ylläpitää, tätä varten organisaation on yleensä oltava tarpeeksi kypsä tukemaan niitä. Toisaalta korkean kypsyyssasteen saavuttaminen yksittäisessä prosessissa voi itsessään lisätä organisaation kypsyyttä. Kaikkien kehitystoimenpiteiden, jotka pyrkivät lisäämään joko prosessien tai organisaation kypsyyttä, voidaankin todeta vaikuttavan positiivisesti yrityksen kehitykseen kokonaisuutena. (Van Looy et al. 2011, s. 1130)

Mallien suuren lukumäärän ja keskinäisten erojen takia käyttötarkoitukseen parhaiten sopivan mallin valinta ei ole yksiselitteinen tehtävä. Mallin valinta päätettiin toteuttaa käyttäen verkkopohjaista ”BPMM Smart-Selector”-valintatyökalua (Van Looy et al. 2012; Van Looy et al. 2013, s. 476). Perusteluna työkalun käytölle on, että se tarjoaa vertaisarvioituun tutkimukseen perustuvat 14 eri valintakriteeriä, jotka auttavat organisaation tarpeisiin soveltuvan kypsyyssmallin valinnassa. Tämä auttaa rajaamaan pois vaihtoehtoja, jotka eivät ominaisuuksiensa puolesta sovellu käytettäväksi juuri tietynlaisessa organisaatiossa. Huomioitavaa kuitenkin on, että työkalu ottaa huomioon vain kypsyyssmalleja, jotka ovat julkaistu vuonna 2010 tai aiemmin. (Van Looy et al. 2013, s. 479–480) Tätä uudempien mallien puute on tämän diplomityön kannalta rajoittava tekijä. Käytännön näkökulmasta uudempien mallien jääminen tarkastelun ulkopuolelle ei silti ole huono asia, sillä monilla työkalun sisältämillä malleilla on ollut tarpeeksi aikaa todistaa toimivuutensa – tai epäonnistumisensa – käytännössä.

Työkalun käyttö toteutettiin vastaamalla valintakriteerien kysymyksiin niiden esiintymisjärjestyksessä yhdessä Pocadel oy:n hallituksen kanssa. Liitteessä 3 on esitetty kaikki valintatyökalun esittämät kysymykset sekä valitut vastausvaihtoehdot ja niiden perustelut siinä järjestyksessä, kun ne työkalua käyttäessä esiintyivät. Kysymyksiin vastaamisen jälkeen työkalu ehdotti vain yhtä vaihtoehtoa, Michael Hammerin (2007) luomaa PEMM-mallia. Tuloksen varmistamiseksi osallistujat tarkistivat vielä jokaisen vastauksen, ja varmistivat että jokainen kysymys oli ymmärretty oikein, ja että jokaiselle vastaukselle varmasti löytyi yrityksen tarpeista johtuva perustelu. Jokainen vastaus oli looginen: esimerkiksi tiedon kerääminen ja mallin arvosteluasteikko eivät voi perustua määrälliseen ja objektiiviseen tietoon, sillä niitä ei ole dokumentoinnin ja tiedon keräämisen puutteen takia saatavilla. Tämä

tarkoittaa, että määrällistä tietoa vaativia malleja ei voi toistaiseksi harkita käytettäväksi kohdeyrityksessä.

On mahdollista, että suuri osa annetuista vastauksista pätee myös moneen muuhun pk-yritykseen, jotka ovat aloittamassa matkaansa kohti korkeampaa kypsyyssastetta. Oletettavaa kuitenkin on, että esimerkiksi se, paljonko yrityksessä hyödynnetään IT-järjestelmiä, voi vaikuttaa yrityksen antamiin vastauksiin. Yritysten, jotka käyttävät tätä diplomityötä apuna omassa toiminnassaan, tuleekin vastata valintatyökalun kysymyksiin omien yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti. On erittäin mahdollista, että jokin toinen kypsyyssmalli sopii toiselle yritykselle paremmin. Siinäkin tapauksessa tämän työn seuraamista kannattaa jatkaa loppuun asti, sillä se tarjoaa käytännön esimerkin liiketoimintaprosessien tunnistamisesta ja kypsyyssmallin käytöstä yrityksessä. Lisäksi PEMM-viitekehys on joustava ja se soveltuu palvelemaan laajaa joukkoa yrityksiä, ja siksi siihen kannattaa vähintään tutustua, vaikka yritys lopulta päätyisikin käyttämään eri kypsyyssmallia.

3.3 Process and enterprise maturity model (PEMM)

Kohdeyrityksen liiketoiminnan kypsyyttä arvioidaan tässä työssä Michael Hammerin (2007) luoman PEMM (process and enterprise maturity model) mallin avulla. PEMM on kypsyyssmalli, joka tarjoaa kuvailevan tarkastelun lisäksi myös jonkin verran täsmällisiä ohjeita mallin soveltamiseen käytännössä (Röglinger et al. 2012, s. 339). Useihin muihin kypsyyssmalleihin nähden PEMM ei keskity luettelemaan suoraan tarkkoja kehittämistoimenpiteitä, vaan pyrkii sen sijaan auttamaan yrityksiä selvittämään tavoitetilansa, jonka ne haluavat saavuttaa. PEMM-mallin käytännön ohjeet keskittyvätkin siihen, kuinka mallin soveltaminen onnistuu käytännössä. Mallia soveltava organisaatio voi siten etsiä tavoitetilan saavuttamista varten juuri itselleen sopivat toimenpiteet, jotka toimivat juuri kyseisen organisaation omassa kontekstissa. PEMM pyrkii kuvaamaan ne organisaation kyvykkyydet ja prosessien mahdollistajat, jotka vaaditaan tehokkaiden prosessien muodostamiseen ja ylläpitämiseen minkä tyyppisessä organisaatiossa tahansa, eikä yritä antaa tiukkoja ohjeita sille, millainen jokaisen prosessin kuuluisi olla (Hammer 2007, s. 118). Oikein käytettynä PEMM tarjoaa helposti ymmärrettävän, mutta tehokkaan työkalun, jonka ympärille yritykset voivat keskittää kehittämistoimenpiteensä. PEMM:n vahvuutena onkin juuri mallin yksinkertaisuus ja

tarkastelun resurssitarpeen kohtuullisuus, tarkastelun resoluution kuitenkin säilyessä hyvällä tasolla.

PEMM:n tavoitteena on vähentää intuition merkitystä prosessijohtamisessa, ja painottaa sen sijaan johdonmukaista parantamista, mitattavuutta ja toistettavuutta yrityksen kehitystoimissa (Hammer 2007, s. 112). PEMM jakaa kypsyyden tarkastelun kahteen osaan: prosessin mahdollistajiin ja organisaation kyvykkyyksiin. Jokainen mahdollistaja ja kyvykkyys on lisäksi jaettu 2–4 komponenttiin. PEMM:n sisältämä prosessien arviointiin tarkoitettu työkalu mahdollistajineen ja komponentteineen on kuvattu taulukossa 1. Lisäksi, täydet listaukset mahdollistajien ehdoista selityksineen löytyvät liitteestä 1.

Taulukko 1. PEMM-mallin prosessin arviointityökalu (Hammer 2007, s. 116–117)

Mahdollistaja	Komponentti	P-1	P-2	P-3	P-4
Suunnittelu	Tarkoituksenmukaisuus				
	Ympäristö				
	Dokumentaatio				
Suorittajat	Tietämys				
	Taidot				
	Käyttäytyminen				
Omistaja	Henkilöllisyys				
	Toimenkuva				
	Auktoriteetti				
Infrastruktuuri	IT-järjestelmät				
	HR-käytännöt				
Mittarit	Määrittely				
	Käyttökohteet				

Prosessin mahdollistajat ovat ominaisuuksia, joita prosessilla tulee olla voidakseen suoriutua tehokkaasti. Prosessin suunnittelu-mahdollistaja käsittelee, kuinka prosessi on dokumentoitu, onko se muodostettu tarkoituksenmukaisesti yltämään organisaation päästä päähän, ja millä tavalla sen syötteet, tuotokset, asiakkaat ja toimittajat on määritelty. Prosessin suorittajat-mahdollistaja sisältää työntekijöiden tiedot, taidot, ja suhtautumisen prosessiajatteluun liittyen. Prosessin omistaja-mahdollistaja kysyy, kuka prosessin omistaja on, mikä on hänen toimenkuvansa, ja millainen on hänen määräysvaltansa. Infrastruktuuri-mahdollistaja

puolestaan käsittelee, millä tavalla IT-järjestelmät tukevat prosessin toimintaa. Lopuksi, mittarit-mahdollistaja käsittelee, millä tavalla prosessin suorituskykykymittarit on muodostettu ja kuinka niitä käytetään. (Hammer 2007, s. 116–117) Prosessien arviointityökalu käsittelee aina yhtä prosessia kerrallaan, mutta sitä voidaan soveltaa yrityksen jokaiselle prosessille erikseen.

Taulukko 2. PEMM-mallin organisaation arviointityökalu (Hammer 2007, s. 120-121)

Kyvykkyys	Komponentti	E-1	E-2	E-3	E-4
Johto	Tietoisuus				
	Yhdenmukaisuus				
	Käyttäytyminen				
	Johtamistapa				
Kulttuuri	Tiimityö				
	Asiakaslähtöisyys				
	Vastuu				
	Suhtautuminen muutoksiin				
Asiantuntemus	Ihmiset				
	Menetelmät				
Hallintotapa	Prosessiarkkitehtuuri				
	Tilivelvollisuus				
	Integraatio				

Organisaation kyvykkyudet tarkoittavat ominaisuuksia, jotka organisaatiolla tulee olla, jotta organisaatio kykenee ylläpitämään prosesseja. Taulukossa 2 on kuvattu PEMM-viitekehyyksen organisaation kypsyyden arviointityökalu. Lisäksi, täydet listaukset kyvykkyyskriteerien ehdoista löytyvät liitteestä 2. Organisaation johto-kyvykkyys käsittelee, kuinka tietoinen yrityksen johto on prosesseista ja prosessorientaation käsitteistä, kuinka he suhtautuvat näihin, kuinka korkea-arvoiset henkilöt prosessiajattelua tukevat, ja millä tavalla prosessorientaation mukainen avoimuus ja yhteistyöhakuisuus heijastuvat heidän johtamistavassansa. Kulttuuri-kyvykkyys huomioi tiimityön, asiakaskeskeisyyden ja vastuuntunnon määrän ja luonteen yrityksessä, sekä muutosvastaisuuden esiintymisen yrityskulttuurissa. Asiantuntemuskyvykkyys mittaa, kuinka suuri osa yrityksen henkilöstöstä omaa erinomaiset taidot prosessijohtamisen menetelmistä, ja mitä menetelmiä yrityksellä on käytössä. Lopuksi,

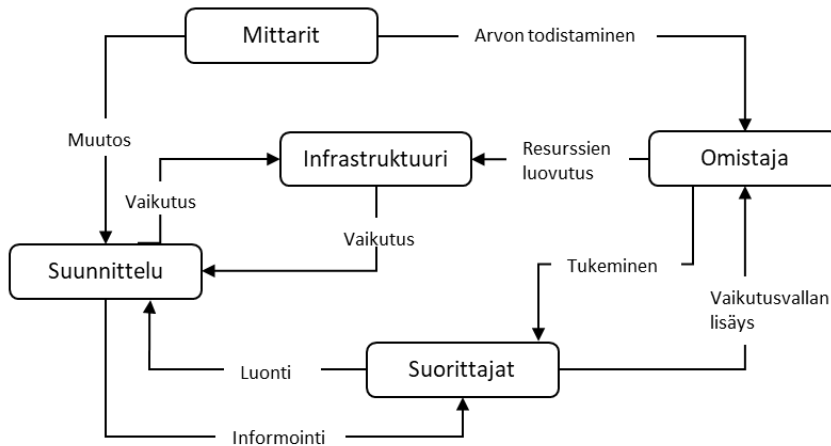
hallintotapa-kyvykkyys käsittelee, millainen prosessiarkkitehtuuri yritykseen on muodostettu, millä tavalla kokonaisvastuu yrityksen prosesseista on jaettu, ja kuinka kokonaisvaltaisesti prosessiajattelu on integroitu yrityksen johtamistapaan ja -rakenteisiin. (Hammer 2007, s. 120–121)

Kun yritys tarkastelee toimintaansa PEMM:n avulla, jokainen komponentti voi olla tasolla 0–4 riippuen siitä, täyttyvätkö komponentin saavuttamiseen tarvittavat ehdot. Prosessin mahdollistajien kypsyystasosta puhuttaessa numeron yhteyteen liitetään etuliite P (process), esimerkiksi P-1, ja organisaation kyvykkyyksille vastaavasti E (enterprise), esimerkiksi E-1.

PEMM-mallissa yksittäiset prosessin mahdollistajat ja organisaation kyvykkyudet eivät sijaitse tyhjiössä, vaan ne vaikuttavat toisiinsa monimutkaisilla tavoilla. Kukin mahdollistaja tai kyvykkyys voi olla tietyllä tasolla vain, jos kaikki sen komponentit ovat kyseisellä tasolla. Jos esimerkiksi prosessin tietyn mahdollistajan muut komponentit ovat tasolla P-1, mutta yksi on tasolla P-0, prosessi ei voi toimia luotettavasti tasolla P-1. Yksittäinen heikko osa-alue riittää haittaamaan koko toimintaa siinä määrin, että kokonaisuus tippuu alemmalle kypsyystasolle. (Hammer 2007, s. 114) Myös empiirinen tutkimus tukee osa-alueiden välisten yhteyksien olemassaoloa. Kuvassa 8 on esitetty prosessin mahdollistajien välillä huomattavat keskinäiset yhteydet eräässä käytännön sovelluksessa. Esimerkiksi prosessin omistajan vaikutus ylsi pitkälle: omistajan toiminta auttoi parantamaan suorittajien suorituskykyä, joka puolestaan johti parempaan suunnitteluun ja sitä kautta tarkoituksenmukaisempaan infrastruktuuriin (Parkes & Davern 2011, s. 893, 895).

Organisaation kyvykkyksiä tulee ajatella samalla tavalla kokonaisuutena, mutta niiden vaikutukset eivät lopu pelkästään organisaation muihin kyvykkyysiin. Kyvykkyudet ovat organisaation voimavara, joka mahdollistaa prosessien kestävän ja vakaan suorituskyvyn. Jos yritys pyrkii väkisin nostamaan jonkin prosessinsa mahdollistajia P-1-tasolle kehittämättä omia kyvykkyksiään ensin E-1-tasolle, pyrkimykset tulevat hyvin suurella todennäköisyydellä epäonnistumaan, ja tulokset jäämään väliaikaisiksi. (Hammer 2007, s. 115, 118) Tälle on saatu osaksi vahvistusta myös PEMM-viitekehyksen ulkopuolisesta tutkimustyöstä. Esimerkiksi kulttuuri-kyvykkyys vaikuttaa olevan tärkeässä osassa prosessiajattelun aloittamisen onnistumisen kannalta. Yrityskulttuurin yhdenmukaistamisen prosessiajattelun kanssa on todettu vaikuttavan organisatoristen tekijöiden lisäksi käytännön prosessikehittämistoi-
mien menestykseen, ja se suositellaan tehtäväksi mahdollisuuksien mukaan ennen muita toimenpiteitä. Vaikutus ei tässäkään tapauksessa ole kuitenkaan vain yhdensuuntainen: mikäli

heikomman kulttuurin alaisena tehdyt prosessikehittämissuunnitelmat saattavat onnistumaan, niiden on taas huomattu edistävän prosessiajattelun mukaista yrityskulttuuria. (Van Looy 2019, s. 1179–1180)



Kuva 8. Havaitut yhteydet mahdollistajien välillä (Parkes & Davern 2011, s. 895)

Käytännössä PEMM-mallia voi käyttää siten, että yritys täyttää arviointityökalujen taulukoita värittämällä kunkin solun vihreäksi, keltaiseksi tai punaiseksi sen perusteella, kuinka hyvin komponentin vaatimukset kullakin kypsyystasolla täyttyvät. Vihreä tarkoittaa yli 80 % täyttymistä, keltainen 20–80 % täyttymistä, ja punainen alle 20 % täyttymistä. (Hammer 2007, s. 115) Malli ei määrää täsmällistä tapaa, kuinka nämä luvut tulee muodostaa, vaan turvautuu tarkastelun tekijän omaan subjektiiviseen arvioon. Tarkastelun subjektiivisuudesta huolimatta tuloksena saatu taulukko antaa visuaalisen ja helposti ymmärrettävän kuvan organisaation tai prosessin kypsyyden tilasta, josta kehityskohteet on helppo tunnistaa. Esimerkiksi yrityksen pyrkiessä saattamaan organisaatiotaan tai yksittäistä prosessiaan kypsyystasolle 1, punaisella ja keltaisella väritetyt 1-tason komponentit tulee ottaa tarkasteluun. Tässä on suositeltavaa aloittaa punaisista komponenteista, sillä niiden suorituskyky on heikoin, ja ne täten vaativat kiireellisintä huomiota (Hammer 2007, s. 115). Lisäksi, koska organisaation kyvykkyudet ovat tärkeässä osassa prosessin mahdollistajien kehittämisessä, suurimmat kehitysresurssit on suositeltavaa keskittää organisaation kyvykkyysiin ennen prosessien mahdollistajiin puuttumista.

Jotkin lähteet ovat kritisoineet Hammerin PEMM-mallia kapeakatseiseksi ja liian yksinkertaiseksi pystyäkseen ottamaan kaikki tarvittavat näkökulmat huomioon (Rosemann & Von Brocke 2015, s. 109). Vastakkainen argumentti on kuitenkin myös mahdollista esittää.

Mallin ydinasiat mahtuvat toki kiteytettynä kahdelle sivun mittaiselle arviointilomakkeelle, mutta tämä ei suoraan tarkoita, että sen laajuus olisi rajoitetumpi tai käyttökelpoisuus heikompi muihin malleihin nähden. Käyttökelpoisen mallin ei tarvitse olla tarpeettoman yksityiskohtainen ja luetella kaikkia mahdollisia asioita kädestä pitäen. Pk-yrityksen näkökulmasta yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys voivat olla jopa merkittävä etu. Esimerkiksi BPMM-OMG-mallissa, jonka 496 sivuinen dokumentaatio on yksi kattavimmista useiden mallien joukossa (Röglinger 2012, s. 338–339), on käytetty 100 sivua pelkästään ensimmäiselle hallitulle kypsyystasolle siirtymiseen vaadittavien toimenpiteiden tiiviiseen luettelemiseen (OMG 2008, s. 103–202). Näin perinpohjainen yksityiskohtaisuus voi helposti johtaa ymmärrettävyyden heikentymiseen ja implementoinnin vaatiman työmäärän kohtuuttomuuteen. Tässä työssä tarkasteltavalla kohdeorganisaatiolla ei ole läheskään tarpeeksi resursseja näin laajan kartoituksen suorittamiseen ja kaikkien vaadittujen tekijöiden jälkiseurantaan.

PEMM-mallin soveltamisella on huomattu tietyssä kontekstissa olevan positiivista vaikutusta toiminnan kypsytyteen ja suorituskykyyn (Parkes & Davern 2011, s. 895), mutta lisää empiiristä tutkimusta tarvitaan vakuuttavan näytön saavuttamiseksi. PEMM-mallin sisältöä tarkastellessa kuitenkin huomataan, että mallin käsittelemissä asioissa otetaan huomioon kaikki prosessorientaation osa-alueet. Malli huomioi yksittäisiin liiketoimintaprosesseihin liittyvät käytännön suorittamisen ja niiden mallintamisen osa-alueet, prosessijohtamisen kehittämisen ja johtamisen osa-alueet, sekä prosessorientaation kulttuuriin ja prosessirakenteeseen liittyvät osa-alueet. Näin voidaankin todeta, että PEMM-mallia soveltamalla on todennäköisesti mahdollista viedä yritystä kohti prosessorientaatiota.

4 Kohdeyrityksen liiketoimintaprosessien tunnistaminen

Edellisissä luvuissa on esitelty joukko prosessorientaation kirjallisuuteen pohjautuvia käsitteitä ja työkaluja, joita hyödyntämällä yritys voi alkaa järjestelmään toimintaansa prosessien näkökulmasta. Tässä luvussa näitä käsitteitä ja työkaluja sovelletaan työn kohdeyrityksenä toimivan Pocadel oy:n tapauksessa. Tarkoituksena on tunnistaa yrityksen prosessit, ja muodostaa prosessiarkkitehtuuri, joka toimii lähtötilanteena yrityksen tulevaisuudessa tekeville kehitystoimille.

4.1 Toiminto-tavoitematriisin soveltaminen

Kuten luvussa 3.1 on esitetty, ensimmäinen vaihe toiminto-tavoitematriisin muodostamiselle ja liiketoimintaprosessien tunnistamiselle on tiedon kerääminen yrityksestä. Tämä tarkoittaa perehtymistä siihen, mitä yritys tekee, kuinka työtä tehdään yrityksen eri tasoilla, ja mitä yritys tekemisellään haluaa saavuttaa. Koska kirjoittaja on osa yrityksen johtoa ja tuntee yrityksen toiminnan viimeistä yksityiskohtaa myöten, havainnointiin ja henkilöstön haastatteluihin perustuvat tiedonkeruutavat eivät toisi suurta lisäarvoa työn tulosten kannalta. Dokumenttianalyysi ja automatisoitu tiedonkeruu olisivat hyödyllisiä menetelmiä uusien havaintojen saavuttamiseen, mutta kohdeyrityksessä dokumentoinnin ja tietojärjestelmien puutteellisuus estivät niiden käytön. Myöskään työpajoja, joihin osallistuisi henkilöitä useista eri osastoista, ei järjestetty niiden vaatiman suuren resurssitarpeen ja pienten arvioitujen lisähyötyjen takia. Työpajojen kaltaista menettelyä hyödynnettiin kuitenkin keskustelemalla työn etenemisestä ja tuloksista muun yritysjohton kanssa. Keskusteluihin osallistui kirjoittajan lisäksi 3 muuta johtoryhmän jäsentä, ja ne toteutettiin epämuodollisissa tilanteissa, yleensä tauolla työpäivän lomassa. Keskusteluja käytiin vain työn tärkeimpiin tuloksiin vaikuttavien asioiden, eli kypsyysmallin valinnan ja prosessien tunnistamisen, osalta. Keskustelujen aikana kirjoittaja esitteli ensin keskustelun aiheen ymmärtämiseen vaadittavan teoreettisen taustan, ja sen jälkeen aiheena olevan kysymyksen. Keskustelut auttoivat monesti tuomaan uutta näkökulmaa havainnointiin. Tiedon kerääminen yrityksestä oli siis verrattain pienessä osassa tämän työn ratkaisujen kannalta, ja kohdeyrityksen nykytilan kuvaus hyväksyttiin pitkälti kirjoittajan tietoihin perustuen. Muiden, tämän työn avulla

prosesseja tunnistavien yritysten on kuitenkin hyvä tiedostaa nämä tiedonkeruumenetelmät, ja käyttää niitä harkintansa mukaan tarpeen vaatiessa.

Prosessien tunnistaminen aloitettiin muodostamalla toiminto-tavoitematriisi. Tätä varten listattiin yrityksen strategiset tavoitteet. Yrityksen strategiassa oli jo valmiiksi tunnistettu tarve arvon luomisesta asiakkaalle. Tähän yritys pyrkii kaikessa toiminnassaan, tarjoamalla laadukkaita tuotteita sellaisina kuin asiakas ne haluaa, ja silloin kun asiakas niitä tarvitsee. Lisäksi yritys pyrkii tarjoamaan asiakkaalle suunnittelupalvelua ja asiantuntija-apua turvallisuusmääräysten tulkinnassa ja tuotteiden valinnassa. Nämä asiat kiteytettiin strategiseksi tavoitteeksi ”luo asiakkaalle arvoa”. Lisäksi, yrityksen tarkoituksena on säilyttää vakavaraisuutensa ja samalla kerryttää omistajiensa varallisuutta. Tämän pohjalta muodostettiin toinen tavoite ”kerää taloudellista arvoa”. Näiden tavoitteiden tunnistamisen jälkeen tuloksista keskusteltiin muun yritysjohdon kanssa. Keskustelujen pohjalta tunnistettiin vielä 2 muuta strategista tavoitetta, joiden koettiin olevan elintärkeitä yrityksen toiminnan ylläpitämiselle. Ensimmäinen näistä oli ”turvaa kilpailukyky”, jonka tarkoituksena on varmistaa, että yritys on kilpailukykyinen vielä nykyisen strategiakauden jälkeenkin. Toinen keskustelujen pohjalta tunnistettu tavoite, ”voita tilaus”, muodostui havainnon pohjalta, että kilpailun jatkuvasti lisääntyessä yksittäisten tilausten voittaminen oli entistä tärkeämpää: tämän epäonnistuesssa kaikkien muiden tavoitteiden tarkastelu on turhaa. Pitkäksi venyneet vastausajat tarjouspyyntöihin, kiireen takia vähälle jäänyt markkinointityö ja hitaat toimitusajat johtivat jo nyt monien tilausten päätymiseen kilpailijalle. Siksi tähän haluttiin kiinnittää erityistä huomiota. Lopuksi pohdittiin, olisiko mahdollista löytää vielä toinen luokittelun taso tavoitteiden ryhmittelyyn, joka kuvaisi yrityksen toimintaa ja selkeyttäisi tarkastelua. Huomattiin, että löydettyillä tavoitteilla oli yhtäläisyyksiä: ”voita tilaus” ja ”luo asiakkaalle arvoa” viittasivat ensisijaisesti vuorovaikutukseen ulkoisten asiakkaiden kanssa, kun taas ”kerää taloudellista arvoa” ja ”turvaa kilpailukyky” vaikuttivat palvelevan ensisijaisesti yrityksen sisäisiä asiakkaita. Tästä syystä tavoitteet päätettiin ryhmitellä vielä ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden perusteella.

Seuraavaksi muodostettiin lista yrityksen toiminnoista, eli asioista, joita yritys tekee. Alustavan listan muodostamisen jälkeen siitä keskusteltiin muun yritysjohdon kanssa. Tietyt, useampaan strategiseen tavoitteeseen kuuluvat toiminnot jaettiin lopulta useampaan osaan. Esimerkiksi kaikki yritysjohdon suorittamat markkinointitehtävät olivat alun perin yhdistettynä yhden ”markkinointi”-toiminnon alle. Tietyillä markkinointiin liittyvillä tehtävillä,

kuten markkinoinnin suunnittelulla ja asiakassuhteiden ylläpidolla huomattiin kuitenkin olevan selkeä pitkän aikavälin vaikutus, kun taas suora myyntityö ja markkinointisuunnitelman implementaatio liittyivät pääosin asiakastilausten voittamiseen kuluvan strategiakauden sisällä. Kuten luvussa 3.1 on esitetty, nämä asiat voivat viestiä siitä, että nämä toiminnot saattavat kuulua osaksi eri prosesseja. Pohdinnan jälkeen markkinointi-toiminto päätettiin jakaa 4 eri toiminnoksi: myyntityö, asiakassuhteiden ylläpito, markkinatutkimus ja markkinoinnin suunnittelu, sekä markkinointisuunnitelman implementointi. Luonnollisemman listausjärjestyksen muodostamiseksi toiminnot päätettiin vielä ryhmitellä niitä suorittavien roolien perusteella. Erilaisia toimintoja tunnistettiin yhteensä 26 kappaletta, 7 eri roolin suorittamana.

Strategisten tavoitteiden ja toimintojen tunnistamisen jälkeen ne kirjattiin toiminto-tavoitematriisiin. Seuraavaksi niiden väliset yhteydet pyrittiin tuomaan visuaalisesti esiin rastittamalla matriisiin jokainen solu, joissa toimintoa käytetään kyseiseen soluun liittyvän tavoitteen saavuttamiseen. Lähes jokaiselle toiminnolle löytyi vain yksi sitä vastaava tavoite. Poikkeuksena oli suunnittelu, joka liittyi sekä ”voita tilaus”- että ”luo asiakkaalle arvoa”-tavoitteisiin. Tämä vaikutti erikoiselta poikkeamalta, ja haluttiin selvittää, olisiko tämäkin toiminto syytä jakaa useammaksi eri toiminnoksi, samoin kuin markkinointi-toiminnon osalta tehtiin. Ilmeni, että suunnittelua tehtiin yrityksessä ”voita tilaus”-tavoitteen saavuttamiseksi silloin, kun vähäistä suunnittelutyötä tehtiin asiakkaalle ennen tilauksen vastaanottamista. Tämä tuli kyseeseen esimerkiksi niissä tapauksissa, kun oli epävarmaa, soveltuuko jokin tuote asiakkaan käyttötarkoitukseen. ”Luo asiakkaalle arvoa”-tavoitteen yhteydessä tehty suunnittelutyö oli taas tavanomaista, projekteihin liittyvää suunnittelutyötä. Molemmissa tapauksissa itse suoritettava työ oli kuitenkin laadultaan samanlaista, ja sitä yleensä suorittivat samat henkilöt. Lopulta suunnittelu-toiminnon jakamista eri toiminnoiksi ei koettu tarpeelliseksi.

Tavoitteiden ja toimintojen välisten yhteyksien kirjaamisen jälkeen alkoi muodostua karkea kuva yrityksen toiminnasta prosessien näkökulmasta. Esimerkiksi ”luo asiakkaalle arvoa”-tavoitteeseen liittyvät toiminnot liittyivät erittäin loogisesti toisiinsa, vaikka niitä suorittivatkin eri rooleissa työskentelevät ihmiset. Kaikki toiminnot liittyivät läheisesti tuotteiden saattamiseen asiakkaalle tilauksen jälkeen. Suunnittelua tehtiin, jotta tilausohjautuvien materiaalien hankinnat voitiin aloittaa. Vasta näiden materiaalien saapuessa valmistus voitiin aloittaa. Samanaikaisesti myös varastohyllyillä piti olla riittävästi varasto-ohjautuvaa

materiaalia, tuotannon aikataulutuksen tuli olla tehtynä ja laadunvarmistuksen oli oltava toimintakunnossa. Pakkaus voitiin aloittaa vasta valmistuksen jälkeen. Jossain tässä välissä kuljetustenkin piti olla järjestettynä. Tavarahan lähetyksen ja vastaanotto-toiminnon piti puolestaan toimia jatkuvasti niin materiaalien saapuessa kuin valmista lopputuotetta lähetettäessäkin. Koko tämän toimintojen sarjan laukaisi asiakkaan lähettämä tilaus, ja se päättyi tilauksen sisältämien tuotteiden toimittamiseen asiakkaalle.

Vastaavia selkeitä kokonaisuuksia löytyi myös muiden tavoitteiden alta. ”Voita tilaus”-tavoitteen alle kirjatut toiminnot tarjouslaskenta, asiakasongelmien teknillinen ratkaisu sekä suunnittelu liittyivät kaikki tilauksen voittamiseen tarjouspyynnön vastaanottamisen jälkeen. Projektinohitajan tekemä suora myyntityö ja ylimmän johdon suorittama markkinointisuunnitelman implementointi liittyivät puolestaan siihen, että tarjouspyyntöjä ylipäätään saatiin asiakkailta. ”Turvaa kilpailukyky”-tavoitteen alta löytyi vastaavasti niin yrityksen kyvykkyyksien parantamiseen kuin yrityksen pitkän aikavälin ohjaukseen liittyvät erilliset, toisistaan erottuvat kokonaisuudet. Samoin ”kerää taloudellista arvoa”-tavoitteen alle oli kerääntynyt taloudellisen arvon keräämiseen liittyvät toiminnot.

Roolit	Toiminnot ↓	Strategiset tavoitteet →	Ulkoiset asiakkaat		Sisäiset asiakkaat	
			Voita tilaus	Luo asiakkaalle arvoa	Kerää taloudellista arvoa	Turvaa kilpailukyky
Projektinohitaja	Asiakasongelmien teknillinen ratkaisu		x	Tarjouspyynnöstä tilaukseen		
	Tarjouslaskenta		x			
	Suunnittelu		x	Tilauksesta toimitukseen		
	Myyntityö		x			
	Tilausohj. mat. ostot		x			
Työnjohto	Tuotannon aikataulutus		x			
	Varasto-ohj. mat. ostot		x			
	Varastonhallinta		x			
Tuotanto	Valmistus		x			
	Laadunvarmistus		x			
	Pakkaus		x			
Logistiikka	Kuljetusten tilaus ja koordinointi		x			
	Tavarahan lähetyksen ja vastaanotto		x			
Tekninen johto	Tuotekehitys				x	
	IT-tuki ja kehitys				x	
	Kunnossapito				x	
	Toimittajasuhteiden hallinta				x	
Ylin johto	Prosessikehitys				x	
	HR				x	
	Asiakassuhteiden ylläpito				x	
	Markkinatutkimus ja markkinoinnin suunnittelu				x	
	Markkinointisuunnitelman implementointi	x				x
Taloushallinto	Strategianmuodostus					x
	Laskutus ja muu rahaliikenne					x
	Taloudellinen seuranta ja raportointi					x
	Pääomarakenteen hallinta					x

Kuva 9. Täytetty toiminto-tavoitematriisi ja tunnistetut prosessit (sovellettu Dumas et al. 2013, s. 54)

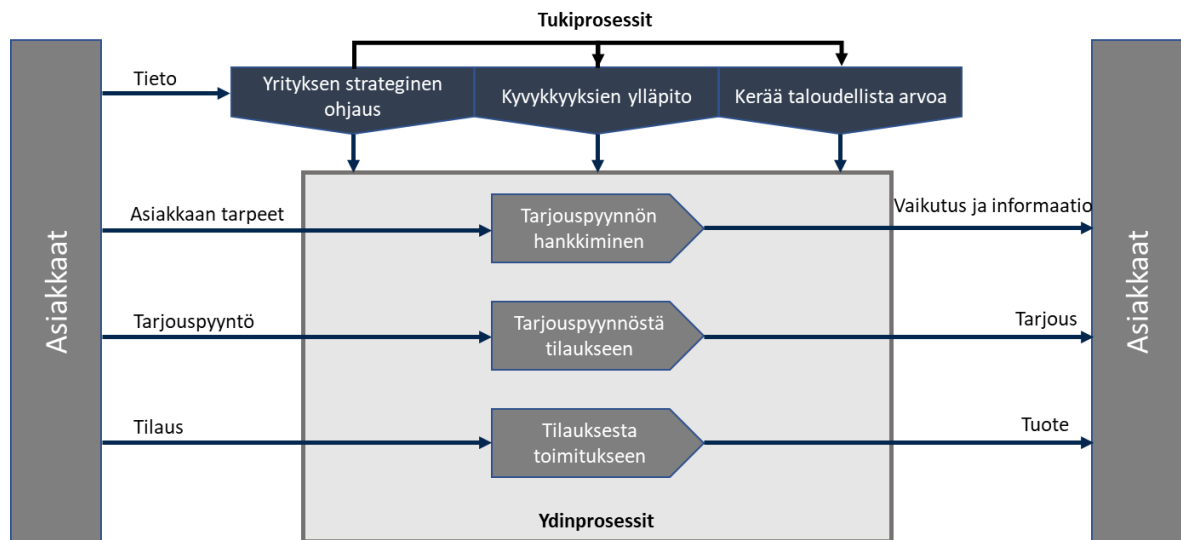
Tunnistetut kokonaisuudet ympäröitiin toiminto-tavoitematriisiin, ja ne nimettiin mahdollisimman kuvaavalla tavalla. Täytetty toiminto-tavoitematriisi on esitetty kuvassa 9. Tämän jälkeen tuloksista keskusteltiin muun yritysjohdon kanssa. Tarkoituksena oli pohtia, tulisiko

jokainen kokonaisuus tunnistaa omiksi prosesseikseen, vai tulisiko joitain kokonaisuuksia vielä yhdistää. Tunnistetuista 6 kokonaisuudesta 3 palveli ulkoisia asiakkaita, ja 3 sisäisiä asiakkaita. Ulkoisia asiakkaita palvelevat kokonaisuudet muodostivat keskenään luonnollisen yrityksen toimintaa kuvaavan jatkumon. Tarjouspyynnön hankkiminen loi tarjouspyyntöjä tarjouspyynnöstä tilaukseen-kokonaisuutta varten, joka puolestaan loi tilauksia tilauksesta toimitukseen-kokonaisuutta varten. Tämän näennäisen yhteyden takia pohdittiin, olisiko nämä 3 kokonaisuutta syytä yhdistää yhdeksi prosessiksi. Yksityiskohtaisempi tarkastelu kuitenkin osoitti, että tämä ei olisi kovin helposti tehtävissä. Ensinnäkin, vaiheesta toiseen liikkuva liiketoimintaobjekti muutti muotoaan aina siirryttäessä kokonaisuudesta toiseen. Tarjouspyynnön hankkiminen-kokonaisuudessa pyrittiin vaikuttamaan asiakkaan tarpeisiin informaation ja erilaisten vaikutuskeinojen avulla, tarjouspyynnöstä tilaukseen-kokonaisuudessa pyrittiin muuttamaan tarjouspyyntö tilaukseksi, ja tilauksesta toimitukseen-kokonaisuudessa tilauksia muutettiin asiakkaalle toimitetuiksi tuotteiksi. Toiseksi, kokonaisuuksia suoritettiin eri aikoina. Tarjouspyynnön hankkiminen-kokonaisuutta suoritettiin jatkuvasti, kun taas muita kokonaisuuksia suoritettiin jaksoittain, aina tarjouspyynnön tai tarjouksen laukaisemana. Kuten luvussa 3.1 oli esitetty, erot liiketoimintaobjekteissa ja aikadimensiossa viittaavat yleensä erillisten prosessien olemassaoloon. Siksi näitä kokonaisuuksia ei päätetty yhdistää. Sisäisiä asiakkaita palvelevissa kokonaisuuksissa ei huomattu vastaavanlaista loogista yhteyttä, ja ne erosivat vastaavasti keskenään aikadimension ja liiketoimintaobjektien osalta. Harkinnan jälkeen nämä alkuperäiset 6 kokonaisuutta tunnistettiin yrityksen prosesseiksi.

4.2 Prosessiarkkitehtuurin luominen

Toiminto-tavoitematriisi näyttää yrityksen prosessiarkkitehtuurin ääriviivat. Se ei kuitenkaan sisällä prosessien välillä huomattuja loogisia yhteyksiä, joiden kirjaaminen ylös ja esittäminen helpommin luonnollisemmassa muodossa olisi hyödyllistä. Siksi yritykselle luotiin helpommin ymmärrettävä graafisessa muodossa esitetty prosessiarkkitehtuuri, joka sisältää nämä yhteydet. Ulkoisia asiakkaita palvelevat prosessit näyttivät ulottuvan organisaation läpi asiakkaan tarpeista asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Sisäisiä asiakkaita palvelevat prosessit näyttivät puolestaan mahdollistavan ulkoisia asiakkaita palvelevien prosessien toimintaa. Sisäisiä asiakkaita palvelevista prosesseista vain yrityksen strateginen ohjaus-prosessilla näytti olevan suora kosketuspinta ulkoisiin asiakkaisiin, sillä se käytti syötteenä markkinalta

kerättävää tietoa. Kaikki tämän prosessin tuotokset päätyivät kuitenkin sisäisten asiakkaiden käyttöön. Näinpä ulkoisia asiakkaita palvelevat prosessit tunnistettiin yrityksen ydinprosesseiksi, ja sisäisiä asiakkaita palvelevat prosessit tukiprosesseiksi. Yrityksen strateginen ohjaus-prosessi oltaisiin voitu erikseen tunnistaa hallintoprosessiksi, sillä se liittyy yrityksen pitkän aikavälin johtamiseen kokonaisuutena. Prosessien lukumäärä oli kuitenkin pieni, ja niiden väliset yhteydet helposti ymmärrettävissä, joten tämän erittelyn ei koettu tuovan lisäarvoa kohdeyrityksen tapauksessa ja se jätettiin yksinkertaisuuden vuoksi tekemättä. Näiden havaintojen pohjalta prosessiarkkitehtuuri viimeisteltiin graafiseen muotoon. Valmis prosessiarkkitehtuuri on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Yritykselle muodostettu prosessiarkkitehtuuri (sovellettu Weske 2019, s. 392; Dumas et al. 2018, s. 42)

Tuloksena saatu prosessiarkkitehtuuri ei ole missään nimessä lopullinen, vaan sitä on tarkoitus muokata kehittämistoimenpiteiden etenemisen ohella. Prosessiarkkitehtuuri kertoo nykyhetken tilanteen, ja tarjoaa konkreettisen aloituspisteen iteratiiviselle, prosessilähtöiselle kehitykselle. Esimerkiksi ulkoisia asiakkaita palvelevien 3 prosessin välillä huomattu yhteys on syytä pitää mielessä tulevaisuutta varten, sillä on mahdollista, että yrityksen kypsyyden lisääntyessä tehtyjen muutosten jälkeen ne ovatkin mahdollista yhdistää täysin tai osittain samaksi kokonaisuudeksi. Liiketoiminnan suorittamiseen vaadittavat asiat tuskin tulevat muuttumaan merkittävästi ilman merkittävää muutosta itse liiketoiminnan luonteeseen, mutta yrityksen organisaatorakenne, ja tapa, jolla työtä jaetaan organisaatiossa, voi muuttua merkittävästikin. Myös tiettyjen prosessien vertikaalisuus viestii siitä, että prosessiarkkitehtuuri saattaa muuttua tulevaisuudessa. Tarjouspyynnöstä tilaukseen- ja kerää taloudellista

arvoa-prosessit sisältävät molemmat vain yhden roolin mukaisia toimintoja. Vaikka nämä kuvastavat tällä hetkellä hyvin yrityksessä tehtävää työtä, tulevaisuudessa näiden prosessien liittäminen osaksi muita prosesseja saattaa tulla tarpeelliseksi. Esimerkiksi kerää taloudellista arvoa-prosessi voitaisiin lähitulevaisuudessa sulauttaa suoraan osaksi tilauksesta toimitukseen-prosessia, kunhan yrityksen organisaatio ja tietojärjestelmät kehittyvät tukemaan tätä muutosta. Tilauksesta toimitukseen-prosessi kattaa jo tällaisenaan suurimman osan yrityksessä tehtävästä operatiivisesta työstä, joten muiden, pienempien operatiivisten toimintojen liittäminen siihen saattaisi olla luonnollista tulevaisuudessa.

5 Kypsyysmallin soveltaminen ja kypsyystason määrittäminen

Kun yrityksen toiminnasta oli saatu prosessien näkökulmasta kokonaisvaltaisempi kuva, ja sen nykyiset prosessit oli tunnistettu, oli viimein mahdollista alkaa tarkastelemaan yrityksen toiminnan kypsyyttä. Tässä luvussa kypsyiden käsitettä ja PEMM-kypsyysmallia sovelletaan Pocadel oy:n tapauksessa. Tarkoituksena oli löytää ne asiat, jotka estävät yrityksen toiminnan säilymisen vakaalla tasolla, ja löytää konkreettiset ratkaisuehdotukset toiminnan vakauttamiseen. PEMM-malli tarkastelee yrityksen kypsyyttä kahdella tavalla, organisaation kyvykkyyksien ja prosessien mahdollistajien näkökulmasta. PEMM-mallin organisaation ja prosessin arviointityökaluja käyttäessä tarkoituksena oli määrittää ja perustella jokaiselle komponentille nykytilaa parhaiten vastaava kypsyystaso, ja siten muodostaa niitä vastaavien kyvykkyyksien ja mahdollistajien kypsyystasot. PEMM-viitekehyksen mukaisesti, toiminta voi olla vakaata vasta mallin ensimmäisellä kypsyystasolla. Organisaation ja prosessin voidaan sanoa olevan ensimmäisellä kypsyystasolla vain, kun kaikki organisaation kyvykkyydet ovat tasolla E-1, ja kaikki prosessin mahdollistajat ovat tasolla P-1.

Kypsyystasoa määritettäessä ensin keskityttiin tarkastelemaan yrityksen organisaation kyvykkyyksiä, sillä kuten luvussa 3.3 oli perusteltu, sillä on suurin vaikutus yrityksen toimintaan kokonaisuutena, vaikuttaen aina myös prosessien kypsyuteen. Prosessi ei voi toimia luotettavasti P-1-tasolla ennen kuin organisaatio on E-1-tasolla. Organisaation kypsyiden määrittämisen jälkeen siirryttiin tarkastelemaan yrityksen prosessien mahdollistajia. Työn rajausten mukaisesti, jokaista tunnistettua prosessia ei ollut tarkoituksenmukaista tarkastella tämän työn yhteydessä, sillä ensimmäisen prosessin tarkastelun jälkeen lukijan saama hyöty vähenisi seuraavien prosessien osalta huomattavasti. Kohdeyritys voi suorittaa muiden prosessien tarkastelun itsenäisesti tämän diplomityön ulkopuolella. Myös työn rajausten mukaisesti, kypsyysanalyysia varten ei tehty erillistä kohdeyrityksen nykytila-analyysia. Nykytila hyväksyttiin sellaisenaan kirjoittajan omien tietojen ja yritykselle vuonna 2020 tehdyn nykytila-analyysin perusteella. Tässä työssä käsiteltäväksi prosessiksi valittiin yrityksen tilauksesta toimitukseen-prosessi. Se sisältää suurimman osan yrityksen operatiivisesta toiminnasta, ja sen tarkastelulla on siis suurin hyöty muihin tunnistettuihin prosesseihin verrattuna.

5.1 Organisaation kypsyyden määrittäminen

Organisaation kypsyyden määrittäminen suoritettiin käymällä PEMM-työkalun arviointitaulukkoa läpi järjestelmällisesti ylhäältä alas, ja vertaamalla jokaista organisaation kyvykkyyksien komponenttien ehtoa kohdeyrityksen nykytilaan. Jos ehto täyttyi vähintään 80-prosenttisesti, se väritettiin vihreäksi. Jos se täyttyi 20–80-prosenttisesti, se väritettiin keltaiseksi. Mikäli ehto ei täyttynyt edes 20-prosenttisesti, se väritettiin punaiseksi. Listaus komponenttien ehdoista löytyy liitteestä 2.

Johto

Johto-kyvykkyys sisältää 4 komponenttia: tietoisuus, yhdenmukaisuus, käyttäytyminen ja johtamistapa. Ennen tämän työn aloittamista johto-kyvykkyyden tietoisuus-komponentti oli tasolla E-1. Yritysjohto todellakin ymmärsi tarpeen parantaa operatiivista suorituskykyä, ja paini päivittäin pienten operatiivisten kehitysaskelien kanssa. Kehitystoiminta oli suureksi osaksi yksittäisten ongelmien ratkaisemista siinä järjestyksessä kuin niitä esiintyi. Toki spontaanin ongelmanratkaisun lisäksi pyrittiin, ja välillä onnistuttiinkin, tekemään muutakin kehitystoimintaa, mutta se ollut jatkuvaa ja systemaattista. Yritysjohdon työpäivät venyivät jo valmiiksi juoksevien asioiden hoitamisen takia ylitöiden puolelle, joten suurin osa kehitysaskelista jäi yksittäisiin toimintoihin liittyvien ongelmien ratkaisemisen tasolle. Prosessien merkitystä ei täysin ymmärretty. Puhuttiin esimerkiksi ”tuotantoprosessista”, mutta se tarkoitti kontekstin mukaan eri asioita. Tilanne on kuitenkin muuttunut tämän työn kirjoittamisen aikana. Toimitusjohtaja on kiinnostunut prosessiajattelun mahdollisuuksista, ja hän on sittemmin hankkinut siitä mittavasti lisätietoa. Kirjoitushetkellä toimitusjohtajalla on syvällinen ymmärrys prosessijohtamisen periaatteista, ja yksittäisten, pilottiluontoisten prosessikehityshankkeiden aloittamisesta hyötyjen todistamiseksi muulle johtoryhmälle sekä henkilöstölle on ollut jo puhetta. Johdon tietoisuus on siis kohonnut tämän työn aikana tasolta E-1 tasolle E-2.

Kohdeyrityksessä ei ole tarkasteltu toimintaa prosessien näkökulmasta ennen tämän työn aloittamista, joten kukaan ei ole ollut vastuussa prosesseista. Tämän takia yhdenmukaisuus-komponentti on tasolla E-0. Jokaisella kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenellä on halu parantaa operatiivista tehokkuutta. Viimeisen kolmen vuoden aikana yrityksessä on otettu mallittaisia kehitysaskelita tehostamalla yksittäisiä funktionaalisia työvaiheita ja parantamalla kommunikaatiota eri toimintojen välillä. Useat epäonnistumiset ovat kuitenkin heikentäneet

johtoryhmän investointihalukkuutta ja uskoa siihen, että mittavia parannuksia on mahdollista saavuttaa. Halu kehittää toimintaa on vahva, mutta uusia investointeja on vaikea perustella, kun ennakkotapaukset eivät puhu niiden puolesta. Epäluuloisuus investointihankkeita kohtaan on juuri se tekijä, joka pitää käyttäytyminen-komponentin alhaisella tasolla. Käyttäytyminen-komponentti ei siis täytä täysin E-1-tason kriteereitä, vaan ruutu E-1 väritettiin keltaiseksi.

Kohdeyrityksen johtoryhmän johtamistavoissa on suuria eroja eri henkilöiden välillä. Enemmistö johtoryhmästä harjoittaa määrätietoisuutta, avoimuutta ja yhteistyötä painottavaa tapaa lähestyä jokapäiväisiä johtamistilanteita. Äänekkäämpi, operatiivista toimintaa valvova vähemmistö turvautuu kuitenkin edelleen tiukkaa funktionaalista hierarkiaa painottavaan tapaan johtaa ihmisiä. Muutos on kuitenkin selkeästi avoimuutta ja tiedon kulkua painottavaa johtamistapaa kohti. Johtamistapa-komponentin E-1-tason kriteerit siis täyttyvät.

Kulttuuri

Organisaation kulttuuri-kyvykkyys sisältää 4 komponenttia: tiimityö, asiakaslähtöisyys, vastuu ja suhtautuminen muutoksiin. Tiimityötä ei ole harjoitettu kohdeyrityksessä merkittävästi. Huomattakoon kuitenkin heti alkuun, että tietyt asiat, jotka suuremmissa yrityksissä vaatisivat erikseen järjestettyä tiimityötä, hoituvat kohdeyrityksessä helpommin osana jokapäiväistä kanssakäymistä työtovereiden kanssa. Yrityksen toimistossa työskentelee alle 10 henkilöä, ja jokainen heistä sijaitsee puhe-etäisyyden päässä toisistaan. Tämän takia informaation kulku toimistotyöntekijöiden välillä on valmiiksi melko tehokasta. Tästä huolimatta tiimityön harjoittaminen toisi kuitenkin merkittäviä hyötyjä operatiiviseen toimintaan ja kehittämistoimenpiteisiin. Varsinkin eri toiminnoista kootuilla, tuotannon ja toimiston osamista yhdistelevillä tiimeillä, olisi mahdollisuudet saavuttaa huomattavasti parempia tuloksia sellaisten ongelmien ratkaisussa, jotka koskettavat toimintojen rajat ylittävää toimintaa. Tietoisien tiimityön harjoittaminen on yrityksessä vielä toistaiseksi niin vähäistä, että tiimityö-komponentin katsottiin olevan tasolla E-0.

Kohdeyrityksen kulttuurin asiakaslähtöisyys-komponentti on valmiiksi tasolla E-1. Yrityksen kilpailukyky perustuu suureksi osaksi juuri asiakaslähtöisyyteen: tarjolla olevista tuotteista on olemassa lukuisia variantteja, joista asiakas saa räätälöidä itselleen sopivan tuotteen. Jollei sopivaa ratkaisua ole olemassa, yritys on valmis menemään hyvin pitkälle täyttääkseen asiakkaan tarpeet, vaikka tämä tarkoittaisi täysin uudenlaisen tuotteen suunnittelua

ja valmistamista. Monipuolinen räätälöitävyys tarkoittaa suurempia kustannuksia, riskejä ja haasteita niin suunnittelun kuin tuotannonkin puolella, mutta yritys on valmis hyväksymään ne säilyttääkseen joustavuuteen ja korkeaan asiakastyytyväisyyteen perustuvan maineensa. Johtoryhmällä on läheinen suhde suurimpaan osaan asiakkaista, ja he ovat tavoitettavissa puhelimitse ympäri vuorokauden. Toimialalla tapahtuvia muutoksia ja uusia trendejä seurataan aktiivisesti, ja kaikki yrityksessä tehtävät suuret päätökset pohjautuvat tähän jatkuvasti kerättävään markkinatietoon asiakaskokemuksen parantamiseksi. Yrityksen toiminta perustuu vahvasti asiakkaan tarpeisiin, ja henkilöstönkin keskuudessa ymmärretään laajalti asiakaslähtöisyyden olevan tärkeä osa myös jokaisen omaa henkilökohtaista työtä. Kuitenkin siinä, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa käytännössä, esiintyy eroja eri henkilöiden välillä. Monet kokoonpanotyöntekijät ovat vanhanajan käsityöläismestarien tapaan erittäin ylpeitä ammattitaidostaan, ja ajattelevat asiakkaiden arvostavan laadukasta ja viimeistelyä työjälkeä yli kaiken. Jotkut heistä esimerkiksi haluaisivat valmistaa tiettyjä matalan arvon komponentteja itse, sen sijaan että ne standardoitaisiin ja annettaisiin niihin erikoistuneen alihankkijan valmistettavaksi. Yrityksen asiakkailta on kuitenkin todellisuudessa laadun lisäksi muitakin vaatimuksia: toimitusten nopeus, varmuus ja joustavuus, sekä tuotteiden räätälöitävyys ja hinta ovat kaikki tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaiden ostopäätöksiin. Halu tehdä hyvää työtä sekä ylpeyden tunteminen omasta työstä ovat erittäin positiivisia asioita, mutta tämä positiivinen asenne täytyy tulevaisuudessa suunnata entistä vahvemmin asioihin, jotka parantavat asiakaskokemusta kokonaisuutena.

Kohdeyrityksen yrityskulttuurissa on selkeä kahtiajako siinä, millä tavalla eri työntekijöiden asema ja vastuut mielletään. Yrityksessä puhutaan ”toimiston” työntekijöistä, jotka ovat vastuussa johtamisesta ja tuloksista, sekä ”hallin” työntekijöistä, joiden tehtävänä on suorittaa käskettyjä tehtäviä. Tämä jaottelu on johtanut siihen, että tuotteiden fyysisen valmistamisen parissa työskentelevät henkilöt, jotka ovat arvon tuottamisen osalta kenties tärkeimmässä asemassa asiakkaan näkökulmasta, eivät tunne olevansa vastuussa yrityksen tuottamasta arvosta. Eriävyys henkilöstön tekemän työn tärkeyden ja heidän tuntemansa vastuun määrässä on selvästi haitallinen yrityksen suorituskyvyn kannalta. Se alentaa ihmisten halua pyrkiä parantamaan kollektiivista suorituskykyä, ja kannustaa yksilöitä hoitamaan omaan kapeaan vastuualueeseensa kuuluvat työtehtävät hyväksyttävällä, mutta ei sitä paremmalla tasolla. Tämä ei tietysti ole työntekijöiden tai yksittäisten johtajien syytä: hierarkkinen

organisaatorakenne johtaa helposti edellä kuvattuihin osaoptimoinnin ongelmiin. Yrityskulttuurin vastuu-komponentti on tasolla E-1, sillä vastuu tuloksista kuuluu vain ja ainoastaan johtajille.

Yrityksen suhtautuminen muutoksiin-komponentti ei vielä ennen tämän työn aloittamista täyttänyt täysin E-1-tason kriteereitä. Kohdeyrityksessä oli aiemmin ollut usean vuoden pituinen staattinen vaihe, jossa koettiin muutoksia hyvin vähän. Asiat hoidettiin samalla tavalla kuin aina ennenkin, eikä yritys muuttunut markkinatilanteiden muutosten mukana. Määrätietoisen johtamisen ja tavoitteellisuuden puute johti siihen, että yrityksen suorituskyky laski ja erinäiset ongelmat kasautuivat vuosien varrella. Kun nykyinen johtoryhmä otti yrityksessä ohjat käsiinsä muutama vuosi sitten, he kokivat merkittävää muutosvastarintaa pitkään yrityksessä työskenneeltä henkilöstöltä. Kaikki mikä poikkesi vanhoista toimintatavoista, vei henkilöstön mielestä yritystä väärään suuntaan. Johtoryhmä sai ajettua läpi useita muutoksia, mutta monet niistä kaatuivat jatkuvan vastustuksen ja tietyissä tapauksissa jopa aktiivisen sabotaaasin takia. Tilanne on kuitenkin muutaman vuoden aikana parantunut. Nykyisen johtoryhmän kärsivällisesti suorittamien kehitystoimien myötä työntekijät ovat huomanneet, että jotkin muutokset ovat tuoneet mukanaan myös positiivisia vaikutuksia. Viimeistään tämän työn kirjoittamisen aikana tehdyt havainnot ovat kannustaneet johtoryhmää keskustelemaan työntekijöiden kanssa ja viestimään muutoksen tärkeyttä. Kirjoitushetkellä yrityksessä vallitsee ymmärrys, että tietty määrä muutosta on hyväksyttävä, jotta yritys pysyy ajan hermoilla ja edellä kilpailijoita. Suhtautuminen muutoksiin-komponentti on siis tasolla E-1.

Asiantuntemus

Asiantuntemus-kyvykkyys sisältää 2 komponenttia: ihmiset ja menetelmät. Kohdeyrityksen asiantuntemus-kyvykkyuden ihmiset-komponentti ei täysin täytä E-1-tason vaatimuksia. Toimitusjohtajan lisäksi yrityksen vakituksessa henkilöstössä ei ole ketään muuta henkilöä, joka ymmärtäisi syvällisesti prosessijohtamisen periaatteet ja sen tuomat mahdollisuudet. Toimitusjohtajan tietämys kuitenkin nostaa komponentin kypsyyden E-0-tasolta ylöspäin. Tästä syystä ihmiset-komponentin E-1-ruutu väritettiin keltaiseksi.

Kohdeyrityksessä ei olla vielä ratkaistu ongelmia ja parannettu suorituskykyä menetelmällisesti. Yrityksellä on toki luokituslaitoksen sertifioima tuotantoon liittyvä laatu järjestelmä, joka mahdollistaa laatuongelmien havaitsemisen ennen tuotteiden lähettämistä asiakkaille. Havaitut laatuongelmat kirjataan ylös, ja samoin toimitaan mahdollisten

asiakasreklamaatioiden tapahtuessa. Seuranta ei kuitenkaan hyödynnetä läheskään niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista, ja sen perusteella on hankala tehdä perusteltuja kehittämissuunnitelmia. Vain huomattavat poikkeamat kirjataan ylös, ja prosessidataa ei kerätä prosessin toimiessa normaalisti. Kun vertailukohtaa ei ole tiedossa, on mahdotonta seurata normaalitilanteen parantamiseen tarkoitettujen toimenpiteiden vaikutuksia. Lisäksi, kerätty tieto sijaitsee hankalasti käytettävässä muodossa paperisessa laatuasiakirjassa. Siksi laatuongelmien vähentämiseen tarkoitettujen toimenpiteiden suunnitteluun on jouduttu suuntaamaan tulkitsemalla manuaalisesti yksittäisiä tapauksia, ilman tilastotieteellisten apuvälineiden käyttämistä. Kohdeyrityksen asiantuntemuksen menetelmät-komponentti on siis tasolla E-0.

Hallintotapa

Hallintotapa-kyvykkyys sisältää 3 komponenttia: prosessiarkkitehtuuri, tilivelvollisuus ja integraatio. Ennen tämän työn kirjoittamisen aloittamista prosessiarkkitehtuuri-komponentti oli tasolla E-0. Kohdeyritys ei ollut ajatellut toimintaansa prosessien näkökulmasta. Liiketoimintaprosesseja ei ollut tunnistettu, vaan toiminta miellettiin toimintojen perusteella jakautuvasti. Tämän työn yhteydessä tunnistettiin kuitenkin yritykselle 6 prosessia, sekä luotiin prosessiarkkitehtuuri, joka kattaa kaikki yrityksen toiminnot karkealla tasolla. Prosessien tunnistaminen nosti komponentin tasolle E-1. Lisäksi, prosessiarkkitehtuurin luominen täytti osan E-2-tason kriteereistä. Se ei kuitenkaan riittänyt nostamaan komponenttia suoraan tasolle E-2, sillä sitä varten johtoryhmän tulisi hyväksyä se, ja tunnistaa se viralliseksi osaksi yrityksen hallintotapaa. Tästä syystä prosessiarkkitehtuuri-komponentin E-1-solu väritettiin vihreäksi, ja sen E-2-solu keltaiseksi.

Tilivelvollisuus-komponentin E-1-tason kriteerien mukaan johtajat vastaavat vastuualueellaan olevien toimintojensa suorituskyvystä, mutta kehittämissuunnitelmilla on erikseen omat johtajansa. Ideana tämä on juuri kohdeyrityksen ajatusmaailman mukainen, mutta se ei ole todellisuudessa toteutunut. Ei ole yksiselitteistä, kuinka tilivelvollisuus suorituskyvystä on yrityksessä jakautunut. Esimerkiksi yrityksen tekninen johtaja vastaa virallisesti tuotannosta, mutta operatiiviset suorituskykyongelmat vieritetään usein työnjohtajan vastuulle. Työnjohtajalla taas ei ole auktoriteettia, resursseja eikä aina riittävästi osaamista saada aikaan merkittäviä muutoksia. Tilanne ei ole muissa toiminnoissa sen parempi. Esimerkiksi varastonhallinnasta ei vastaa kukaan yksittäinen henkilö, ja suunnittelun ongelmista syytetään virheen tehnyttä suunnittelijaa. Kukaan yksittäinen henkilö ei seuraa toimintaa kokonaisuutena. Myöskään kehittämissuunnitelmien osalta ei voida puhua, että vastuu olisi erikseen nimetyillä

johtajalla. Kehittämistoimenpiteet ovat yleensä lähteneet liikkeelle yksittäisistä kehittämisideoista, joiden parissa yksi tai kaksi ihmistä on alkanut työskennellä epävirallisesti omalla ajallaan. Hallintotapa-kyvykkyyden tilivelvollisuus-komponentti on siis tasolla E-0.

Taulukko 3. Kohdeyrityksen organisaation kypsyyssanalyysi (sovellettu Hammer 2007, s. 120–121)

Kyvykkyys	Komponentti	E-1	E-2	E-3	E-4
Johto	Tietoisuus				
	Yhdenmukaisuus				
	Käyttäytyminen				
	Johtamistapa				
Kulttuuri	Tiimityö				
	Asiakaslähtöisyys				
	Vastuu				
	Suhtautuminen muutoksiin				
Asiantuntemus	Ihmiset				
	Menetelmät				
Hallintotapa	Prosessiarkkitehtuuri				
	Tilivelvollisuus				
	Integraatio				

Hallintotavan integraatio-komponentin kriteereitä ei tulla alhaisen henkilöstömäärän vuoksi käyttämään kohdeyrityksessä sellaisenaan. Johtoryhmään ja keskijohtoon kuuluvia henkilöitä on yhteensä alle 10 kappaletta, ja jokainen heistä tulee kypsyystason noustessa mitä todennäköisimmin työskentelemään jo valmiiksi jossain prosessijohtamisen vastuutehtävässä. Integraatio-komponentin eri kypsyystasojen mukaisia hallintoelimiä – kuten erillistä koordinoitiryhmää, ohjauskomiteaa ja prosessineuvostoa – ei ole mitenkään mahdollista muodostaa yrityksen resursseilla. Integraation tasot tullaankin mieltämään seuraavasti: E-1-tasolla kehittämisprojekteja johdetaan erillisinä ilman yhteistä koordinaatiota, E-2-tasolla projektit suunnitellaan koordinoitusti mutta niiden budjeteista päättää ulkopuolinen henkilö, E-3-tasolla projektien suunnittelua sekä budjetointia koordinoi sama henkilö, ja lopulta E-4-tasolla projektien koordinoinnissa tehdään yhteistyötä myös asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Edellä kuvattuja määritelmiä käyttämällä integraatio-komponentti on

kohdeyrityksessä tasolla E-1. Yrityksessä tehdyt kehittämissuunnitelmat ovat olleet irrallisia, yksittäisten henkilöiden ajamia toimia, joita on suoritettu ilman yhteistä koordinaatiota, budjetointia, ja täsmällisesti määriteltyä yhteyttä yrityksen strategiaan.

Organisaation kypsyysanalyysin tuloksena saatu arviointitaulukko on esitetty taulukossa 3. Kuten analyysistä nähdään, yrityksen organisaation yksikään kyvykkyys ei täytä kokonaisuutena E-1-tason vaatimusta, sillä jokaisen kyvykkyuden jokin komponentti on tätä alemmalla kypsyystasolla. Organisaation kypsyyden voidaankin kokonaisuutena sanoa olevan E-0-tasolla.

5.2 Prosessin kypsyyden määrittäminen

Tilauksesta toimitukseen-prosessin kypsyyden määrittämiseen käytettiin PEMM-työkalun prosessien kypsyyttä arvioivaa arviointitaulukkoa, ja sitä käytettiin vastaavalla tavalla kuin organisaation kypsyyttä käsittelevää työkalua, vertaamalla prosessin mahdollistajien komponenttien ehtoja yrityksen nykytilaan. Listaus komponenttien ehdoista löytyy liitteestä 1.

Suunnittelu

Prosessin suunnittelu-mahdollistaja sisältää 3 komponenttia: tarkoituksenmukaisuus, ympäristö ja dokumentaatio. Tarkoituksenmukaisuus-komponentti on tasolla P-1, sillä vaikka prosessi on tämän työn aikana tunnistettu, ja sen laajuus ylittää organisaation päästä päähän, mitään toimenpiteitä ei ole vielä tehty toiminnan muuttamiseksi. Työtä suoritetaan kuten ennenkin, ja se on jaoteltu erillisten toimintojen mukaisesti. P-2-tason ehdot eivät täten täyty. Myös ympäristö-komponentti on noussut tämän työn kirjoittamisen aikana tasolle P-1. Prosessiarkkitehtuurin muodostamisen yhteydessä prosessien väliset yhteydet on kuvattu syötteiden ja tuotosten osalta karkealla tasolla. Myös prosessin asiakkaat ja toimittajat ovat selvillä: asiakkaina ovat yrityksen asiakkaat ja toimittajina materiaalitoimittajat.

Dokumentaatio-komponentti on tasolla P-1. Prosessi on edelleen ryhmitelty vahvasti toimintojen perusteella. Toiminto-tavoitematriisi näyttää kuitenkin prosessiin osallistuvat toiminnot, ja tuo ilmi niiden väliset yhteydet. P-1-tason vaatimukset siis täyttyvät. P-2-tason vaatimukset eivät kuitenkaan täyty, sillä toiminto-tavoitematriisin ja karkean prosessiarkkitehtuurin lisäksi tilauksesta toimitukseen-prosessille ei ole tehty kattavaa prosessikuvausta, josta selviää, kuinka työ etenee vaiheesta vaiheeseen.

Suorittajat

Tilauksesta toimitukseen-prosessin suorittajat-mahdollistaja sisältää 3 komponenttia: tietämys, taidot ja käyttäytyminen. Tietämys-komponentti vaatii, että prosessin suorittajat osaavat nimetä prosessin tai prosessit, jonka osana he työskentelevät, ja tuntevat tärkeimmät prosessiin liittyvät suorituskykymittarit. Tämä ei kuitenkaan täyty. Prosessi on vasta tunnistettu tämän työn aikana, ja sitä ei ole vielä viestitty henkilöstölle. Myöskään suorituskykymittareita ei prosessille ole määritetty. Näistä syistä johtuen tietämys-komponentti on tasolla P-0.

Myös taidot-komponentti on tasolla P-0. Prosessin suorittajat osaavat tehdä oman työnsä yksittäisen toimintonsa puitteissa, mutta heitä ei ole kannustettu ajattelemaan itse eikä kehittämään ongelmanratkaisussa ja toiminnan kehittämisessä. Päin vastoin, he ovat saattaneet kokea kritiikkiä tai ivaa työtovereidensa, tai jopa johtajien, toimesta palautetta tai kehitysehdotuksia antaessaan. Yrityskulttuuri ei ole toistaiseksi ollut tarpeeksi kypsä tukemaan oma-aloitteista toimintaa, eikä työntekijöillä siten nykyisellään ole motivaatiota siihen.

Käyttäytyminen-komponentti vaatii, että suorittajat ovat jossain määrin uskollisia prosessille, vaikka kokevatkin kuuluvansa tietyn toiminnon piiriin. Tämä ehto ei kuitenkaan prosessissa täyty, sillä suorittajat eivät ole tietoisia prosessin olemassaolosta. Käyttäytyminen-komponentti on siis tasolla P-0.

Omistaja

Prosessin omistaja-mahdollistaja sisältää 3 komponenttia: henkilöllisyys, toimenkuva ja auktoriteetti. Henkilöllisyys-komponentin ensimmäisen tason vaatimuksena on, että yksi tai useampi ihminen on edes epävirallisesti vastuussa prosessista. Nimettyjä, virallisia prosessin omistajia yrityksellä ei ollut, eikä kukaan yksittäinen henkilö tai ryhmä ole ollut myöskään epävirallisesti vastuussa kaikista prosessiin liittyvistä toiminnoista. Esimerkiksi, tuotantoa valvova tekninen johtaja ei ole ottanut vastuuta suunnittelusta, ja projektista vastaava projektinhoitaja ei ole ottanut vastuuta tuotannosta. Henkilöllisyys-komponentti on siis tasolla P-0.

Toimenkuva- ja auktoriteetti-komponentit ovat tasolla P-0. Molempien komponenttien P-1-tason ehdot vaativat, että prosessin omistaja on nimetty edes epävirallisesti. Koska prosessin omistajaa ei ole, heidän toimenkuvaansa ja auktoriteettiaan ei voida tarkastella. Ehdot eivät siis täyty.

Infrastrukturi

Prosessin infrastrukturi-mahdollistaja sisältää 2 komponenttia: IT-järjestelmät ja HR-käytännöt. IT-järjestelmät-komponentin P-1-taso vaatii, että yrityksellä on käytössä edes vanhoja, hajanaisia IT-järjestelmiä, jotka tukevat prosessia. Ei voida kuitenkaan sanoa, että yrityksellä olisi käytössä mitään prosessia tukevia järjestelmiä. Käytössä olevat sähköposti- ja taulukkolaskentaohjelmistot sekä suunnitteluohjelmisto toki mahdollistavat päivittäisen työnteon, mutta tällä hetkellä ihmiset pitävät nämä ohjelmat ajan tasalla manuaalisen työn avulla, eikä toisin päin. Ohjelmat eivät tarjoa uutta ymmärrystä tai tietoa prosessista, eivätkä auta käyttäjiään työn tekemisessä. Tämän asian painottamiseksi IT-järjestelmät-komponentin katsottiin olevan tasolla P-0.

HR-käytännöt-komponentin P-1-tasolla palkitsemisjärjestelmät ovat rakennettu toimintojen suorituskyvyn mukaisesti, mutta toimintojen johtajat palkitsevat työntekijöitä prosessiin liittyvien ongelmien ratkaisemisesta. Kohdeyrityksessä ei kuitenkaan olla otettu käyttöön selkeitä palkitsemisjärjestelmiä. Työntekijöillä on hyvät työsuhte-edut ja bonuksia on usein jaettu hyvien vuosien jälkeen koko henkilöstölle, mutta nämä edut ja bonukset on jaettu tasaaisesti kaikille ilman suoritusvaatimuksia. Tästä syystä HR-käytännöt-komponentin katsottiin olevan tasolla P-0.

Mittarit

Prosessin mittarit-mahdollistaja sisältää 2 komponenttia: määrittely ja käyttökohteet. Määrittely-komponentin P-1-tason ehtona on, että prosessille on asetettu joitain kustannusten ja laadun suorituskykymittareita. Mittareita ei kuitenkaan ole muodostettu, eikä mittaamista ja seuraamista ole aloitettu. Yrityksen nykyiset tietojärjestelmät ja toimintatavat eivät tue tätä mahdollisuutta. Tästä johtuen määrittely-komponentti on tasolla P-0. Samasta syystä käyttökohteet-komponentin voitiin sanoa olevan tasolla P-0.

Taulukko 4. Tilauksesta toimitukseen-prosessin kypsyysanalyysi (sovellettu Hammer 2007, s. 116–117)

Mahdollistaja	Komponentti	P-1	P-2	P-3	P-4
Suunnittelu	Tarkoituksenmukaisuus				
	Ympäristö				
	Dokumentaatio				
Suorittajat	Tietämys				
	Taidot				
	Käyttäytyminen				
Omistaja	Henkilöllisyys				
	Toimenkuva				
	Auktoriteetti				
Infrastruktuuri	IT-järjestelmät				
	HR-käytännöt				
Mittarit	Määrittely				
	Käyttökohteet				

Analyysin tulokset näkyvät taulukosta 4. Kuten analyysistä nähdään, prosessin mahdollistajien kypsyys oli organisaation kyvykkyysiin verrattuna huomattavasti heikommalla tasolla. Tämä johtui toisaalta puutteista organisaation kypsyudessa, kuten johtamistavassa ja yrityskulttuurissa, ja toisaalta siitä, ettei käytännön toimia oltu toistaiseksi tehty prosessin virallistamiseksi ja kehittämiseksi. Vain suunnittelu-mahdollistajan voitiin sanoa olevan tasolla P-1. Koska kaikki mahdollistajat eivät olleet P-1-tasolla, oli prosessi kokonaisuutena P-0-tasolla. Tilauksesta toimitukseen-prosessin kypsyiden nostamiseen P-0-tasolta P-1-tasolle vaaditaankin merkittäviä kehitystoimia niin prosessin kuin yrityksen organisaationkin osalta.

6 Tulokset ja ratkaisuehdotukset

Tämän diplomityön tarkoituksena oli löytää keinot, joilla yritykset voivat parantaa toimintansa vakautta, ennustettavuutta ja tehokkuutta. Työn aikana perehdyttiin prosessin, prosessijohtamisen ja prosessorientaation käsitteisiin, ja esiteltiin työkalut prosessien tunnistamiseen ja toiminnan kypsyyden tarkasteluun. Näitä työkaluja sovellettiin käytännössä tunnistamalla ensin kohdeyrityksen 6 prosessia, ja lopulta määrittämällä kohdeyrityksen organisaation ja tilauksesta toimitukseen-prosessin nykytilan mukainen kypsyytaso. Kypsyytason analyysissä todettiin, että niin organisaatio kuin tarkasteltu prosessikin olivat alimmilla mahdollisilla kypsyytasoilla, E-0- ja P-0. Alhainen kypsyytaso niin organisaation kuin prosessinkin kohdalla selittää yrityksessä havaittuja ongelmia. Toiminta on liikevaihdon lisääntyessä tullut entistä vaikeammaksi hallita, ja inhimilliset virheet, tehottomuus ja epäjärjestys lisääntyivät yrityksen päivittäisessä työssä. Tässä luvussa esitellään viimein ne konkreettiset toimenpiteet, joilla kohdeyritys voi nostaa organisaationsa ja tilauksesta toimitukseen-prosessinsa kypsyydet ensimmäiselle vakaalle kypsyytasolle, tasoille E-1 ja P-1. Jos yksittäisten komponenttien E-2 taso tai korkeampi on saavutettavissa luonnollisesti muun kehityksen ohella, myös ohjeet tämän saavuttamiseen annetaan.

6.1 Organisaation kypsyytaso tasolle E-1

Organisaation johto-kyvykkyyden komponenteista yhdenmukaisuus ja käyttäytyminen olivat E-1-tasoa alemmalla tasolla, ja vaativat siten toimenpiteitä. Yhdenmukaisuus-komponentin saattaminen tasolle E-1 vaatii, että prosesseista päättävät henkilöt kuuluvat vähintään yrityksen keskijohtoon, ja E-2-tasolla puolestaan tämä henkilö on johtoryhmän jäsen. Kirjoitushetkellä yrityksessä kukaan ei vastaa yrityksen prosessijohtamistoimista. Asian korjaamiseksi yrityksen toimitusjohtaja voi ottaa tietoisesti vastuun kaikista yrityksen prosesseista, ja alkaa investoimaan aikaa ja yrityksen resursseja prosessijohtamistoihin. Toimitusjohtajalla on valmiiksi syvä ymmärrys prosessorientaation käsitteistä ja työkaluista, ja sopii siis tehtävään hyvin. Näin toimimalla yhdenmukaisuus-komponentti voidaan saattaa suoraan tasolle E-2. Tämä harppaus nostaa myös käyttäytyminen-komponentin tasolle E-1, sillä sen kriteerinä on, että johtoryhmään kuuluva henkilö tukee operatiivista

kehitystä ja investoi siihen. Kehittämishankkeita käynnistämällä toimitusjohtaja voi palauttaa yrityksessä uskon investointihankkeisiin ja operatiiviseen kehitykseen. Näin organisaation johto-kyvykkyys nousee kokonaisuudessaan tasolle E-1.

Organisaation kulttuuri-kyvykkyuden komponenteista vain tiimityö ei täyttänyt E-1-tason kriteereitä. Ensimmäinen askel tiimityö-komponentin parantamiseen on yksittäisten kehittämisprojektien toteuttaminen eri toiminnoista koottujen projektitiimien avulla. Silloin tiimityön hyödyt on mahdollista nähdä käytännössä, ja organisaatiossa voidaan vähittäin totutella eri toimintojen väliseen yhteistyöhön. Näin toimimalla organisaation tiimityö-komponentti nousee tasolle E-1. Myöhemmin tässä luvussa perusteltu toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja implementointi olisi luonnollinen tilaisuus aloittaa tiimityön harjoittelu kohdeyrityksessä. Projektin onnistuminen on erittäin tärkeää yrityksen menestyksen kannalta, ja sen laajuus on suurempi kuin mitä yrityksessä on aiemmin yritetty. Siksi on tärkeää, että sen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuu henkilöstöä joka puolelta organisaatiota. Sitä mukaa kun organisaatiossa opitaan hyödyntämään tiimityötä, ja siitä tulee arkipäiväistä toimintaa, sitä saavutettavammaksi myös tiimityö-komponentin E-2- ja E-3-tasot muodostuvat.

Näin saavutettava kulttuuri-kyvykkyuden E-1-taso on toistaiseksi riittävä tasaisen suorituskyvyn ylläpitämiseksi, mutta se estää yritystä saavuttamasta erinomaisia kehitystuloksia. Prosessilähtöisen ajattelun kannalta luonnollisemmalle E-2-tasolle päästään silloin, kun myös työntekijät alkavat tuntee vastuuta tuloksista, tiedostavat, että heidän tehtävänsä on luoda erinomaista arvoa asiakkaille, ja oppivat hyväksymään muutoksia tämän saavuttamiseksi. Toimenpiteitä, joita yritysjohto voi käyttää lisäämään työntekijöiden prosessorientoituneisuutta, on monia. Avoin keskustelu, ihmisten kehittämiseen panostaminen ja asiakaslähtöisyyden lisääminen yrityskulttuurissa ovat kaikki asioita, jotka vähentävät henkilöstön kahtiajakoa ja eriarvoisuutta. Perinteinen organisaatiohierarkia on vahvistanut ”työntekijä-esihenkilö”-jaottelua, joten asian lähestyminen prosessilähtöisen ajattelun näkökulmasta antaa mahdollisuuden purkaa tätä vanhentunutta ajatusmallia. Ideaalitalanteessa kaikki yrityksessä tehtävä työ sisällytetään asiakaslähtöisesti päästä päähän suunniteltuihin prosesseihin, ja jokaiselle työtehtävälle nimitetään henkilö tai henkilöt, joiden vastuulla niiden suorittaminen on. Jokaiselle työntekijälle selitetään, kuinka prosessi toimii kokonaisuutena, ja kuinka henkilöiden omat vastualueet liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Näin kaikki työntekijät ovat samanarvoisia, ilman opittuja ennakkokäsityksiä työpaikan valtasuhteista. Ainoana erottavana tekijänä ovat työtehtävät, joita henkilöiden on määrä suorittaa, ja

komentoketjun määrittelee ainoastaan se, mitä prosessi vaatii toimiakseen tehokkaasti. Työn tekotavat ja työtehtävien väliset valtasuhteet ovat asiakaslähtöisesti perusteltu, ja ne ovat dokumentoituna prosessiin. Henkilö A voi esimerkiksi antaa käskyjä henkilölle B tietyssä asiassa, mutta vastaanottaa itse käskyjä henkilöltä B toisessa asiassa, mikäli prosessi on niin rakennettu. Prosessin omistajalla on valta valvoa koko prosessin toimintaa ja tehdä siihen muutoksia, sillä prosessin suorituskyvyn ylläpitäminen ja parantaminen vaatii sitä. Näin jokainen henkilö on vastuussa oman työnsä hoitamisesta, heillä on kannuste toimia yhteisen edun mukaisesti, ja he voivat kokea vaikuttavansa omalla tärkeällä työpanoksellaan yrityksen saavuttamiin tuloksiin.

Asiantuntemus-kyvykkyyden komponenteista molemmat olivat E-1-tasoa alemmalla kypsyystasolla. Ihmiset-komponentin nostaminen E-1-tasolle vaatisi prosessilähtöisen ajattelun levittämistä myös laajemmalle henkilöstön keskuudessa toimitusjohtajan lisäksi. Yksi tapa kehittää ihmisten asiantuntemusta on järjestää koulutuksia, niin sisäisiä resursseja hyväksikäyttämällä kuin ulkopuoleltakin hankkimalla. Prosessijohtamisen työkalujen kouluttaminen koko johtoryhmälle auttaisi kehittämistoimenpiteiden käytännön järjestämistä. He olisivat luonnollisessa asemassa auttamaan esimerkiksi prosessien dokumentoinnissa tai suorituskymittariston ylläpitämisessä. Myös uutta henkilöstöä palkatessa taidot prosessijohtamisessa, prosessien uudistamisessa ja toiminnan kehittämisessä kannattaa nostaa tärkeiksi valintakriteereiksi. Asiantuntemus-kyvykkyyden menetelmät-komponentin nostaminen tasolle E-1 vaatii puolestaan prosessidatan keräämisen ja toiminnan jatkuvan parantamisen aloittamista. Tiedon kerääminen vaivattomasti, riittävällä tarkkuudella ja käyttökelpoisessa muodossa tulee olemaan käytännössä mahdotonta ilman tietojärjestelmän apua. Siksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on yritykselle erittäin suositeltavaa. Kun datan kerääminen on jatkuvaa ja suorituskymittarit on muodostettu, hallitun ja jatkuvan parantamisen aloittaminen on mahdollista. Potentiaalisia, laajalti käytettyjä menetelmiä ovat esimerkiksi laatuteorioiden synnyttämät DMAIC, SPC ja Kaizen (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 40) Jatkuvan parantamisen malleja ja suorituskymittareita voi soveltaa myös prosesseihin, jotka eivät ole suoraan kytköksissä fyysisiin tuotteisiin. Esimerkiksi lähetettyjen tarjousten ja saatujen tilausten välinen suhdeluku voi olla hyödyllinen mittari tarjouspyynnöstä tilaukseen-prosessissa. Menetelmät-komponentin E-1-taso ei vielä vaadi yhtenäistä prosessijohtamisen ja prosessien uudistamisen viitekehystä, vaan riittää että organisaatiossa opitaan suorittamaan hallittua jatkuvaa parantamista yhtä tai useampaa menetelmää käyttämällä.

Hallintotapa-kyvykkyyden ainoa E-1-tasoa heikommalla kypsyystasolla oleva komponentti on tilivelvollisuus. Yrityksen toimintaa ja organisaatorakennetta ei ole dokumentoitu riittävästi, vaan ihmisten vastualueet ovat hakeneet paikkansa ajan kuluessa. Organisaatiokaavion selventäminen ja vastualueiden kirjallinen määrittely selkeyttäisi jokapäiväistä toimintaa ja loisi pohjan vakaalle liiketoiminnalle. Tilivelvollisuus-komponentti nousisi näin tasolle E-1, nostaten koko hallintotapa-kyvykkyyden samalle tasolle. Vastuun jakaminen toimintojen perusteella on tuskin kuitenkaan paras vaihtoehto pitkällä aikavälillä. Parempi keino olisi siirtyä suoraan E-2-tason mukaiseen malliin, jossa toimintoihin keskittymisen sijaan jokaiselle prosessille on nimetty omistaja, jonka vastuulla on huolehtia prosessin suorituskyvystä, ja prosessin suorittajat on nimetty. Tämän voidaan kuitenkin toteuttaa vasta, kun johto- ja asiantuntemus-kyvykkyyksien kypsyystasoa on kehitetty, sillä yrityksessä ei ole kirjoitushetkellä tarpeeksi prosessijohtamiseen perehtyneitä henkilöitä.

6.2 Prosessin kypsyys tasolle P-1

Organisaation kypsyuden noustessa tasolle E-1, myös yksittäisten prosessien kypsyys on mahdollista nostaa tasolle P-1. Kuten kypsyysanalyysistä huomataan, kohdeyrityksen tilauksesta toimitukseen-prosessin suunnittelu-mahdollistajan kaikki komponentit nousivat tämän työn kirjoittamisen aikana tasolle P-1. Muiden mahdollistajien kypsyys oli kuitenkin tasolla P-0.

Nyt kun prosessi on tunnistettu ja nimetty, suorittajat-mahdollistajan tietämys-komponentti on mahdollista nostaa tasolle P-1 viestimällä prosessiin osallistuville työntekijöille heidän olevan osana prosessia, ja selittämällä mitä kaikkea prosessiin sisältyy ja kuinka se sijoittuu verrattuna yrityksen muihin prosesseihin. Myös suorituskykymittarit on luotava prosessille ja viestittävä prosessin suorittajille. Taidot-komponentin nostaminen tasolle P-1 puolestaan vaatii, että organisaation kulttuuri- ja johto-kyvykkyydet nousevat ensin tasolle E-1. Vain tällä tavalla henkilöstöä on mahdollista kannustaa kehittymään itsenäisessä ongelmanratkaisussa ja prosessin parantamistoimissa. Tämän lisäksi henkilöstölle voidaan tarjota koulutusta niin ryhmätyöskentelytaidoista kuin prosessijohtamisen peruskäsitteistä. Prosessin viestimisen, yrityskulttuurin ja johtamistavan muutoksen, sekä henkilöstön kouluttamisen jälkeen myös käyttäytyminen-komponentin kypsyyttä on mahdollista parantaa. Kun työntekijät huomaavat prosessilähtöisen ajattelun tuovan positiivista muutosta työn suorittamiseen, ja

hyväksyvät olevansa tärkeä osa prosessia, käyttäytyminen-komponentti nousee tasolle P-1. Samalla prosessin suorittajat-mahdollistajan kypsyys nousee kokonaisuutena tasolle P-1.

Prosessin omistaja-mahdollistajan henkilöllisyys-komponentin nostamiseen kypsyytasolle P-1 vaaditaan, että prosessilla on vähintään epävirallinen omistaja, joka ottaa sen suorituskyvyn kehittämisen vastuulleen, mutta jolla ei ole välttämättä vaikutusvaltaa tehdä suuria päätöksiä organisaatiossa. Näin saadaan välittömästi siirrettyä huomio yksittäisistä toiminnoista prosesseihin, ja prosessin pienimuotoinen kehittäminen voi alkaa. Tällä toimintatavalla on kuitenkin myös huonot puolensa, sillä se lukitsee lähes pakosti auktoriteetti-mahdollistajan P-1-tasolle. Jollei prosessin vastuuhenkilöllä ole tarvittavaa päättänytävaltaa ja auktoriteettia suorittaa yrityksessä suuria muutoksia, kehittämistoimien vaikutukset jäävät suurella todennäköisyydellä pieniksi. Lisäksi prosessin vastuuhenkilöllä tulisi olla syvälinen ymmärrys prosessiajattelun teoriasta, ja siitä miten se liittyy yrityksen toimintaan kokonaisuutena. Tämän takia suositeltavin vaihtoehto on luoda virallinen prosessin omistaja-rooli, ja nimittää siihen johtoryhmään kuuluva, prosessijohtamisen teoriaa tunteva henkilö. Tämä voi olla esimerkiksi toimitusjohtaja, tai organisaation kypsyyden noustessa joku muu prosessijohtamiseen perehtynyt johtoryhmän jäsen. Luomalla yritykseen virallinen prosessin omistajan rooli, ja antamalla hänelle riittävät valtuudet tehdä suuria prosessin toimintaan ja osallistua budjetointiin, sekä henkilöllisyys- että auktoriteetti-komponentit nousevat suoraan tasolle P-2. Prosessin omistajan pelkkä olemassaolo ei kuitenkaan riitä: hänen tulee myös tehdä oikeita asioita. Toimenkuva-komponentin nostaminen P-1-tasolle vaatii, että omistaja dokumentoi prosessin, viestii sen suorittajille, sekä työskentelee aktiivisesti sen kehittämiseksi. Näin omistaja-mahdollistaja nousee kokonaisuudessaan tasolle P-1.

Prosessin infrastruktuuri-mahdollistajan IT-järjestelmät-komponentin kypsyyden nostamiseksi yrityksen tietojärjestelmiin on tehtävä suuria muutoksia. Olemassa olevat järjestelmät eivät tue yrityksessä tehtävää työtä, eivätkä mahdollista tiedon keräämistä prosessin suorituskyvystä kehittämistoimenpiteitä varten. Komponentin nostamiseen P-1-tasolle riittää, että yrityksellä on käytössään hajanaisia, vanhoja järjestelmiä, jotka tukevat prosessia. P-1-tason mukaisen järjestelmäkokonaisuuden hankkiminen ei kuitenkaan ole suositeltavaa. Yrityksen vuonna 2019 yrittämä erillisten suunnittelu- varastohallinta- ja asiakkuudenhallintajärjestelmien hankinta muistuttaa juuri P-1-tason kokonaisuutta, ja siitä yrityksellä on jo huonoja kokemuksia. Onnistuessaankin, tällainen hankinta oletettavasti tarjoaa hyvin vähän hyötyjä nykytilaan verrattuna. Sen sijaan, yrityksen on suotavaa siirtyä suoraan P-2- tai

P-3-tason mukaisen järjestelmän hankintaan. P-2-tason mukainen järjestelmä on yhtenäinen toiminnanohjausjärjestelmä, joka koostuu kuitenkin toimintoperusteisista komponenteista, kun taas P-3-tason mukainen järjestelmä on suunniteltu alusta asti yrityksen prosesseja silmällä pitäen.

Yritys voi harkita P-3-tason mukaista toiminnanohjausjärjestelmää, jos se kehittää samalla tärkeimpien prosessiensa suunnittelu-mahdollistajan P-3-tasolle. Tämä johtuu siitä, että vasta P-3-tasolla prosessin dokumentaatio ja tarkoituksenmukaisuus integroituvat osaksi IT-järjestelmiä. Tässä on huomattava kahdensuuntainen vaikutus: räätälöidyn tietojärjestelmän käyttöönotto kehittää osaltaan prosessin suunnittelun kypsyyttä, mutta toisaalta räätälöityä järjestelmää on vaikea kehittää, jollei prosessin suunnittelun kypsyys ole riittävä. P-2-tason mukaisen järjestelmän hankinnan onnistumismahdollisuuden voidaan olettaa olevan suurempi, joten tämä suositellaan kohdeyrityksen hankittavaksi. Näin yritys voi saavuttaa silti merkittävää kehitystä nykytilanteeseen nähden, ja riski epäonnistumiselle on pienempi. Tämä on erityisen tärkeä asia ottaen huomioon yrityksen järjestelmähankintojen aiemmat epäonnistumiset ja niiden vaikutukset kehittämismoraaliin. Lopuksi, infrastruktuuri-mahdollistajan P-1-tasolle nousun viimeistelemiseksi yrityksessä tulee ottaa käyttöön suoritusvaatimukset huomioon ottava henkilöstön arviointi- ja palkitsemisjärjestelmä. Se voi perustua edelleen yksittäisten toimintojen suorituskykyyn, mutta sen tulee palkita yksittäisiä työntekijöitä tai tiimejä erinomaisesta suoriutumisesta, kannustaen näin henkilöstöä kehittymään.

Viimeisenä, mittarit-mahdollistajan kypsyyden nostamiseksi tasolle P-1 prosessille tulee luoda yksinkertaiset suorituskykymittarit, jotka mittaavat prosessin kustannuksia ja prosessissa tehtävän työn tai lopputuotteiden laatua. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta mahdollistaa tiedon keräämisen prosessista, ja täten mittareiden muodostamisen. Näitä mittareita tulee käyttää prosessin suorituskyvyn seuraamiseen ja puutteellisen suorituskyvyn aiheuttajien tunnistamiseen. Prosessissa mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi luvatuissa toimitusajoissa pysyminen, kapasiteetin käyttöaste, läpimenoaika ja laatupoikkeamat. Suorituskykymittarit luomalla ja niitä käyttämällä määrittely- ja käyttökohteet-komponentit nousevat tasolle P-1, nostaen samalla myös prosessin mittarit-mahdollistajan tasolle P-1.

Edellä kuvattujen toimenpiteiden jälkeen kaikkien prosessin mahdollistajien kypsyys on tasolla P-1, ja prosessilla on edellytykset toimia P-1-tason mukaisesti. P-1-tasolla prosessin on mahdollista toimia vakaammin kuin ennen. Toiminnasta tulee vähemmän arvaamatonta, ja tehokkuus kasvaa. P-1-taso tarjoaa prosessille kestävän pohjan, jonka avulla prosessin

määrätietoinen kehittäminen voidaan todella aloittaa. Kehitystyö ei ole koskaan valmis: niin prosessin kuin organisaationkin on jatkuvasti kehityttävä kohti ylivertaista suorituskykyä ja muututtava markkinatilanteen mukaisesti palvelemaan asiakkaita mahdollisimman onnistuneesti. Mitä korkeammalle kypsyystasolle yritys yltää, sitä enemmän muutoksen tärkeys kehittämistoimissa painottuu. Tuotteet eivät tuo yritykselle pitkän aikavälin kilpailukykyä; sen tekevät prosessit, jotka niitä luovat (Hammer & Champy 2001, s. 25).

7 Johtopäätökset

Diplomityön tavoitteena oli selvittää, kuinka yritys voi parantaa toimintansa vakautta, ennustettavuutta ja tehokkuutta. Tutkimuskysymykseen vastattiin prosessorientaation viitekehysten näkökulmasta, ensin luomalla riittävä teoreettinen ymmärrys liiketoimintaprosessin, prosessijohtamisen ja prosessorientaation käsitteistöstä, ja esittelemällä työkalut yrityksen liiketoimintaprosessien tunnistamiselle ja liiketoiminnankypsyysarvioimiselle, sekä organisaation tarpeisiin sopivan kypsyyksellisen valinnalle. Työn empiirisessä osassa näitä työkaluja sovellettiin kohdeyrityksen tapauksessa, ja esiteltiin käytännön toimenpiteet, joilla kohdeyritys voi kehittää liiketoimintaansa vakaammalle tasolle.

Työ onnistui luomaan kohdeyritykselle käytännöllisen etenemissuunnitelman kohti korkeampaa kypsyytasoa, jonka pohjalta menetelmällinen kehittäminen on mahdollista aloittaa. Samanaikaisesti toimii myös muille yrityksille oppaana, jota seuraamalla ne voivat soveltaa prosessorientaation käsitteitä omassa toiminnassaan. Erityisesti prosessien tunnistaminen ja soveltuvan kypsyyksellisen valinta ovat asioita, joissa onnistuminen voi olla yrityksille haastavaa ilman asianmukaista ohjeistusta.

Akateemiselle yleisölle työ tarjosi empiirisen esimerkin liiketoimintaprosessien tunnistamisesta toimintoperusteista ja tavoiteperusteista lähestymistapaa yhdistävän työkalun avulla, sekä PEMM-mallin soveltamisesta pk-yrityksessä. Käytännön esimerkkejä näiden työkalujen soveltamisesta on vain vähän, joten työ täydentää tätä merkittävää tyhjää alan kirjallisuudessa. Huomionarvoista oli, että työn tulokset näyttävät puoltavan PEMM-mallin väittämää organisaation kypsyyden vaikutuksesta prosessin suorituskykyyn ja kypsyyteen.

Työn tarjoamien ratkaisujen käyttöönottoa ja vaikutusta yrityksen toimintaan ei mitattu. Ratkaisujen käyttöönoton vaikutukset yrityksen toimintaan olisivatkin mielenkiintoisia aiheita uudelle tutkimukselle.

8 Yhteenveto

Yritysten toimintaympäristö on alati kiihtyvässä muutoksessa, ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi yrityksiltä vaaditaan entistä enemmän ketteryyttä, muutoskykyä ja tehokkuutta. Tässä diplomityössä pyrittiin tarjoamaan kohdeyrityksenä toimivalle Pocadel oy:lle työkalut ja etenemissuunnitelma toiminnan tehostamiseen ja pitkän aikavälin kilpailukyvyn saavuttamiseen. Työ vastasi tutkimuskysymykseen: Kuinka yritys voi parantaa toimintansa vakautta, ennustettavuutta ja tehokkuutta?

Suorituskyvyn parantamista lähestyttiin prosessorientaation näkökulmasta. Suuri osa prosessijohtamisen ja prosessorientaation työkaluista kuitenkin käsittelee olemassa olevien prosessien kehittämistä, ja olettaa yrityksillä olevan tunnistettuja prosesseja. Jotta prosessorientaation viitekehystä voitiin soveltaa kohdeyrityksen tapaukseen, työssä oli myös vastattava apukysymykseen: Kuinka prosessilähtöistä ajattelua aloittava yritys voi tunnistaa omat prosessinsa?

Ratkaisut muodostettiin hyödyntämällä kolmivaiheista mallia. Ensimmäisessä vaiheessa luotiin riittävä ymmärrys liiketoimintaprosessien, prosessijohtamisen ja prosessorientaation käsitteistä. Prosessorientaation kirjallisuus sisältää runsaasti toisistaan poikkeavia tulkintoja prosessien, prosessijohtamisen ja prosessorientaation käsitteiden sisällöistä. Työssä esitettiin näille käsitteille yhdenmukaiset määritelmät, joita käytettiin muun tarkastelun pohjana. Toisessa vaiheessa esiteltiin liiketoimintaprosessien tunnistamiseen soveltuva työkalu, joka yhdistelee toiminto- ja tavoiteperusteisia prosessien tunnistustapoja. Kolmannessa vaiheessa esiteltiin liiketoiminnan kypsyysasteen arviointiin ja prosessorientaation saavuttamiseen soveltuvat kypsyysmallit, sekä soveltuvan mallin valintaan tarkoitettu työkalu. Työssä käytettäväksi kypsyysmalliksi valikoitui PEMM-malli, joka tarjoaa arviointityökalut organisaation ja prosessien kypsyyden määrittämiseen. Kypsyyden määrittämisen lisäksi PEMM auttaa käytännön kehitystoimenpiteiden löytämisessä.

Teoreettisen tarkastelun jälkeen työkaluja sovellettiin käytännössä Pocadel oy:n liiketoimintaan. Toiminto-tavoitematriisia soveltamalla löydettiin yhteydet yrityksen toimintojen ja strategisten tavoitteiden välillä. Tämän tarkastelun pohjalta yritykselle tunnistettiin 6 prosessia, ja luotiin niiden keskinäiset yhteydet kuvaava prosessiarkkitehtuuri. Tunnistetuista

prosesseista tilauksesta toimitukseen-prosessi sisälsi suurimman osan yrityksen operatiivisesta toiminnasta, ja sen takia se valittiin kypsyysanalyysin kohteeksi.

Organisaation ja tilauksesta toimitukseen-prosessin kypsyyden määrittäminen suoritettiin PEMM-mallin avulla. Sekä organisaation että prosessin todettiin olevan alimmalla kypsyystasolla. Kohdeyritykselle muodostettiin ratkaisuehdotukset, kuinka se voi nostaa sekä organisaation että käsitellyn prosessin kypsyyden ensimmäiselle vakaan toiminnan mahdollistavalle tasolle. Tärkeimmät tulokset liittyivät yrityskulttuurin kehittämiseen avoimempaan ja yhteistyötä painottavampaan suuntaan, tunnistettujen prosessien virallistamiseen ja niiden viestimiseen työntekijöille, sekä toimintaa tukevan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon.

Työ toimii myös oppaana muille yrityksille, jotka pyrkivät saavuttamaan mittavia kehityskäskäliä toimintaansa. Samalla työ tarjosi prosessijohtamisen ja prosessorientaation kirjallisuudelle empiirisen esimerkin käsiteltyjen työkalujen soveltamisesta käytännössä.

Lähteet

Danilova, K. 2019. Process owners in business process management: a systematic literature review. *Business process management journal*, 25(6), s. 1377–1412.

Davenport, T. 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T. & Short, J. E. 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign. *MIT Sloan management review*, 31(4), s. 11–27.

Dijkman, R., Vanderfeesten, I., Reijers, H. 2016. Business process architectures: overview, comparison and framework. *Enterprise information systems*. 10(2), s. 129–158.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, H. 2013. *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, H. 2018. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Guha, S., Gettinger, W., Teng, J. 1993. Business process reengineering: Building a Comprehensive Methodology. *Information systems management*. 10(3), s. 13–22.

Hammer, M. 1990. Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard business review*, 68(4), s. 104–112.

Hammer, M. & Champy, J. 2001. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Adobe Acrobat E-Book Reader edition v 1. New York: HarperBusiness.

Hammer, M. 1996. Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives. Adobe Acrobat eBook Reader May 2009 edition. New York: HarperCollins Publishers Inc.

Hammer, M. 2002. Process management and the future of Six Sigma. MIT Sloan management review, 43(2), 26–32.

Hammer, M. 2007. The Process Audit. Harvard Business Review, 85(4), s. 111-123.

Hammer, M. 2015. What is Business Process Management? Teoksessa: Handbook on business process management 1. Toim. Vom Brocke, J. & Rosemann, M. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Harrington, H. J. 1995. The new model for improvement: total improvement management. Business Process Re-engineering & Management Journal, 1(1), s. 31–43.

Hrabal, M., Tucek, D., Molnar, V., Fedorko, G. 2021. Human factor in business process management: modeling competencies of BPM roles. Business process management journal. 27(1), s. 275–305.

Kohlbacher, M. 2010. The effects of process orientation: a literature review. Business process management journal. 16 (1), s. 135–152.

Kotimaisten kielten keskus & Kielikone oy. 2020. [WWW-sivusto]. [Viitattu 1.5.2020]. Saatavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/prosessi>

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. 4. uud. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Lindsay, A., Downs, D., Lunn, K. 2003. Business processes—attempts to find a definition. *Information and software technology*, 45 (15), s. 1015–1019.

Malone, T. 1988. What is coordination theory? Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, Massachusetts.

McCormack, K., Willems, J., van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Stemberger, M., Skrinjar, R., Trkman, P., Ladeira, M., Oliveira, M., Bosilj, V., Vlahovic, N. 2009. A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business process management journal*. 15(5), s. 792–815.

Object Management Group, Inc. (OMG). 2008. Business Process Maturity Model (BPMM). [WWW-dokumentti]. [Viitattu 12.3.2020]. Saatavissa:

<https://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>

Parkes, A. & Davern, M. 2011. A challenging success: A process audit perspective on change. *Business Process Management Journal*, 17(6), s. 876-897.

Reijers, H. 2006. Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business process management journal*. 12(4), s. 389–409.

Roeser, T. & Kern, E. 2015. Surveys in business process management – a literature review. *Business Process Management Journal*, 21(3), s. 692-718.

Rosemann, M. & vom Brocke, J. 2015. *The Six Core Elements of Business Process Management*. Teoksessa: *Handbook on business process management 1*. Toim. Vom Brocke, J. & Rosemann, M. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Röglinger, M., Pöppelbuß, J. & Becker, J. 2012. Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), s. 328-346.

Trkman, P. 2010. The critical success factors of business process management. *International journal of information management*. 30(2), s. 125–134.

Van Looy, A., De Backer, M. & Poels, G. 2011. Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), s. 1119-1137.

Van Looy, A., De Backer, M. & Poels, G. 2012. BPMM Smart-Selector. [WWW-sivusto]. [viitattu 14.12.2020]. Saatavissa: <http://smart-selector.amyvanlooy.eu/>

Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G., Snoeck, M. 2013. Choosing the right business process maturity model. *Information & management*, 50(7), s. 466–488.

Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G. 2014. A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity. *Enterprise information systems*. 8(2), s. 188–224.

Van Looy, A. & Devos, J. 2019. A roadmap for (un)successful BPM: Positivist case studies. *Business Process Management Journal*, 25(5), s. 1164-1190.

Van Rensburg, A. 1998. A framework for business process management. *Computers & industrial engineering*. 35(1-2), s. 217–220.

Weske, M. 2019. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.

Zairi, M. 1997. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business process management journal*, 3(1), s. 64–80.

Liite 1. PEMM-mallin prosessin arviointityökalu (Hammer 2007, s. 116–117)

Mahdollistaja	Komponentti	P-1	P-2
Suunnittelu	Tarkoituksenmukaisuus	Prosessia ei ole suunniteltu päästä päähän-periaatteella. Johtajat käyttävät vanhaa käytäntöä kontekstina erillisten osastojen tehokkuuden parantamiselle.	Prosessin suorituskykyä on optimoitu uudelleensuunnittelemalla se päästä päähän-periaatteella.
	Ympäristö	Prosessin syötteen ja tuotokset sekä toimittajat ja asiakkaat on tunnistettu.	Prosessin asiakkaiden tarpeet on tiedostettu ja niistä ollaan yksimielisiä.
	Dokumentaatio	Prosessin dokumentaatio on pääosin toimintoperusteinen, mutta se sisältää prosessin suorittamiseen osallistuvien organisaatioiden väliset yhteydet.	Prosessin rakenteesta on tehty päästä päähän-dokumentaatio.
Suorittajat	Tietämys	Prosessia suorittavat henkilöt osaavat nimetä prosessin jossa he työskentelevät, ja tuntevat tärkeimmät prosessia koskevat suorituskykykymittarit.	Prosessin suorittajat pystyvät kuvailemaan kuinka prosessi toimii kokonaisuutena; kuinka heidän työnsä vaikuttaa asiakkaisiin, muihin prosessin työntekijöihin ja prosessin suorituskykyyn; ja ovat tietoisia vaaditusta ja toteutuneesta suorituskykytasosta.
	Taidot	Prosessin suorittajat ovat taitavia ongelmanratkaisussa ja prosessin parantamistekniikoissa.	Prosessin suorittajat ovat taitavia tiimityöskentelyssä ja itsensä johtamisessa.
	Käyttäytyminen	Prosessin suorittajat omaavat jonkin verran uskollisuutta prosessille, mutta ovat pääosin uskollisia liiketoiminnolle tai osastolle, johon he kuuluvat.	Prosessin suorittajat yrittävät seurata prosessikuvausta, työskennellä oikein, ja toimia siten että myös muut prosessin suorittajat pystyvät työskentelemään tehokkaasti.
Omistaja	Henkilöllisyys	Prosessin omistaja on henkilö tai ryhmä henkilöitä, joka on epävirallisesti vastuussa prosessin suorituskyvyn kehittämisestä.	Yritysjohto on luonut virallisen prosessin omistajaroolin, ja on nimittänyt siihen ylempään johtohenkilön jolla on vaikutusvaltaa ja arvostusta organisaatossa.
	Toimenkuva	Prosessin omistaja tunnistaa ja dokumentoi prosessin, kommunikoi sen kaikille prosessin suorittajille, ja tukee pienimuotoisia kehittämisprojekteja.	Prosessin omistaja artikuloi selkeästi prosessin suorituskykytavoitteet ja vision tulevaisuudesta; edistää uudelleensuunnittelua ja kehitystoimenpiteitä; suunnittelee niiden käytäntöönpanon, ja varmistaa, että toimet ovat linjassa prosessikuvauksen kanssa.
	Auktoriteetti	Prosessin omistaja puhuu prosessin puolesta, mutta voi vain kehottaa eri osastojen johtajia tekemään muutoksia.	Prosessin omistajalla on valtuudet kutsua prosessin uudelleensuunnitteluryhmä koolle, suorittaa uuden prosessiversion sisäänajo, ja hän pystyy osaksi päättämään prosessin teknologiabudjetista.
Infrastruktuuri	IT-järjestelmät	Hajanaiset, vanhat IT-järjestelmät tukevat prosessia.	Toimintoperusteisista komponenteista koostuva IT-järjestelmä tukee prosessia.
	HR-käytännöt	Osastojen johtajat palkitsevat henkilöstöä osastojen suoritumisesta ja osastojen ongelmien ratkaisemisesta prosessin näkökulmasta.	Prosessikuvaus synnyttää roolien määritelmiä, työkuvauksia ja kyvykkyysolempileita. Työntekijöiden koulutus perustuu prosessin dokumentaatioon.
Mittarit	Määrittely	Prosessilla on joitain yksinkertaisia kustannusten ja laadun suorituskykykymittareita.	Prosessille on muodostettu asiakkaiden tarpeisiin perustuvat päästä päähän-periaatteen mukaiset suorituskykykymittarit.
	Käyttökohteet	Johtajat käyttävät prosessin mittareita seuratakseen sen suorituskykyä, tunnistaakseen puutteellisen suorituskyvyn aiheuttajat, ja edistääkseen osastojen sisäisiä parannuksia.	Johtajat käyttävät prosessin suorituskykykymittareita vertaillakseen toteutunutta suorituskykyä vertailuarvoihin, parhaisiin toimintatapoihin ja asiakastarpeisiin, sekä asettaakseen suorituskykytavoitteita.

Mahdollistaja	Komponentti	P-3	P-4
Suunnittelu	Tarkoituksenmukaisuus	Prosessi on suunniteltu toimimaan yhdessä yrityksen muiden prosessien sekä IT-järjestelmien kanssa optimoidakseen yrityksen suorituskykyä.	Prosessi on suunniteltu sopiakseen asiakkaiden ja toimittajien prosesseihin yritysten välisen suorituskyvyn optimoimiseksi.
	Ympäristö	Toisiinsa liittyvien prosessien omistajilla on yhteiset suorituskykytavoitteet.	Toisiinsa liittyvien prosessien omistajilla on yhteiset suorituskykytavoitteet yhdessä asiakkaiden ja toimittajien prosessin omistajien kanssa.
	Dokumentaatio	Prosessin dokumentaatio kuvaa prosessin yhtymäkohdat muihin yrityksen prosesseihin ja integroi prosessin osaksi yrityksen IT-järjestelmiä.	Sähköisessä muodossa oleva prosessikuvaus tukee prosessin suorituskykyä ja hallintaa, ja mahdollistaa toimiympäristön muutosten ja prosessin rakenteen analysoimisen.
Suorittajat	Tietämys	Prosessin suorittajat tuntevat yrityksen perustavanlaatuiset liiketoimintakonseptit ja suorituskyvyn ajurit, ja osaavat kuvailla, kuinka heidän työnsä vaikuttaa muihin prosesseihin ja koko yrityksen suorituskykyyn.	Prosessin suorittajat tuntevat yrityksen toimialan ja sen trendit hyvin, ja osaavat kuvailla, kuinka heidän työnsä vaikuttaa yritystensä suorituskykyyn.
	Taidot	Prosessin suorittajat osaavat tehdä hyviä liiketoimintapäätöksiä.	Prosessin suorittajat ovat taitavia muutoksen hallitsemisessa ja muutosprojektien käyttöönotossa.
	Käyttäytyminen	Prosessin suorittajat pyrkivät varmistamaan, että prosessi antaa tuloksia, jotka tarvitaan yrityksen tavoitteiden täyttämiseen.	Prosessin suorittajat etsivät viitteitä siitä, että prosessin tulisi muuttua, ja ehdottavat parannuksia prosessiin.
Omistaja	Henkilöllisyys	Prosessi on prosessin omistajalle tärkein ajankäytön, huomion ja henkilökohtaisten tavoitteidensa kohde.	Prosessin omistaja on yksi yrityksen korkeimmista päätöksentekoeleimistä.
	Toimenkuva	Prosessin omistaja työskentelee yhteistyössä muiden prosessien omistajien kanssa prosessin integroimiseksi saavuttaakseen yrityksen tavoitteet.	Prosessin omistaja kehittää jatkuvan strategisen suunnitelman prosessille, osallistuu yrityksen strategiseen suunnitteluun, ja tekee yhteistyötä asiakkaiden ja toimittajien kanssa ajaakseen yritystensä prosessin uudistamishankkeita.
	Auktoriteetti	Prosessin omistaja hallitsee prosessia tukevia IT-järjestelmiä ja prosessiin vaikuttavia muutosprojekteja, ja hän pystyy vaikuttamaan henkilöstöresurssien allokointiin ja arviointiin sekä prosessin budjettiin.	Prosessin omistaja päättää prosessin budjetista ja vaikuttaa vahvasti henkilöstöresurssien allokointiin ja arviointiin.
Infrastruktuuri	IT-järjestelmät	Integroitu IT-järjestelmä, joka on suunniteltu prosessia silmällä pitäen ja joka täyttää yrityksen standardit, tukee prosessia.	Modulaarinen IT-järjestelmä, joka täyttää toimialan standardit yritysten väliselle kommunikaatiolle, tukee prosessia.
	HR-käytännöt	Palkkaus-, kehitys- ja palkitsemisjärjestelmät painottavat prosessin tarpeita koko yrityksen tarpeet silti huomioiden.	Palkkaus-, kehitys- ja palkitsemisjärjestelmät painottavat yrityksen sisäisen ja yritystensä yhteistyön, henkilökohtaisen oppimisen sekä organisaation muutoksen tärkeyttä.
Mittarit	Määrittely	Prosessin mittarit ja prosessien väliset mittarit on muodostettu yrityksen strategisten tavoitteiden pohjalta.	Prosessin mittarit on muodostettu yritystensä strategisten tavoitteiden pohjalta.
	Käyttökohteet	Johtajat viestivät mittarit prosessin suorittajille motivaation ja tietoisuuden lisäämiseksi. He käyttävät mittareihin perustuvia kojetauluja prosessin päivittäistä seuraamista varten.	Johtajat tarkastelevat ja päivittävät prosessin mittareita ja tavoitteita jatkuvasti, ja käyttävät niitä strategisen suunnittelun apuna.

Liite 2. PEMM-mallin organisaation arviointityökalu (Hammer 2007, s. 120–121)

Kyvykyys	Komponentti	E-1	E-2
Johto	Tietoisuus	Yrityksen johtoryhmä tunnistaa tarpeen parantaa operatiivista suorituskykyä, mutta omaa vain rajoittuneen ymmärryksen liiketoimintaprosessien mahdollisuuksista.	Vähintään yksi johtoryhmän jäsen ymmärtää syvällisesti liiketoimintaprosessin käsitteen, sekä miten sitä voidaan hyödyntää yrityksen suorituskyvyn kehittämisessä ja mitä sen toteuttaminen vaatii.
	Yhdenmukaisuus	Prosesseista päättävät henkilöt kuuluvat yrityksen keskijohtoon.	Johtoryhmään kuuluva henkilö on ottanut itselleen johtovastuun yrityksen prosessijohtamistoimista.
	Käyttäytyminen	Johtoryhmään kuuluva henkilö tukee operatiivista kehitystä ja investoi siihen.	Johtoryhmään kuuluva henkilö on asettanut asiakaslähtöiset julkiset tavoitteet suorituskyvyn kehittämiseksi, ja on varautunut sitomaan resursseja, tekemään perustavanlaatuisia muutoksia ja poistamaan esteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.
	Johtamistapa	Johtoryhmä on alkanut muuttamaan johtamistapaansa hierarkkisesta mallista avoimuutta ja yhteistyötä painottavaan johtamismalliin.	Johtoryhmä suhtautuu muutoksiin intohimoisesti, ja tunnistaa prosessit tärkeimmäksi työkaluksi muutoksen aikaansaamiseksi.
Kulttuuri	Tiimityö	Tiimityö on projektiluontoista, satunnaista ja epätavallista.	Eri toimintoihin kuuluvista työntekijöistä koottujen projektitiimien käyttö on yrityksessä tavallista.
	Asiakaslähtöisyys	Yrityksessä uskotaan laajalti että asiakaslähtöisyys on tärkeää, mutta ei olla varmoja mitä se tarkalleen tarkoittaa. Yrityksessä esiintyy myös epävarmuutta ja erimielisyyksiä siitä, kuinka asiakastarpeisiin voidaan vastata.	Työntekijät ymmärtävät, että heidän työnsä tarkoitus on toimittaa vertaansa vailla olevaa arvoa asiakkaille.
	Vastuu	Vastuu tuloksista kuuluu johtajille.	Työntekijät alkavat ottaa vastuuta tuloksista.
	Suhtautuminen muutoksiin	Yrityksessä on alkanut esiintyä hyväksyntää tarpeelle tehdä pienimuotoisia muutoksia.	Työntekijät ovat valmiita hyväksymään suuria muutoksia työn suorittamistavoissa.
Asiantuntemus	Ihmiset	Pienellä ihmisryhmällä on syvälinen ymmärrys prosessien mahdollisuuksista.	Ryhmällä asiantuntijoita on tarvittavat taidot liiketoimintaprosessien uudistamisesta ja toteutuksesta, projektinhallinnasta, viestimisestä ja muutosjohtamisesta.
	Menetelmät	Yritys käyttää yhtä tai useampaa menetelmää suorituskykyongelmien ratkaisemiseen ja vaiheittaisten kehitysaskelten ottamiseen.	Prosessien uudistamistiimeillä on käytössään yksinkertaisia menetelmiä prosessien uudistamiseen.
Hallintotapa	Prosessi-arkkitehtuuri	Yritys on tunnistanut joitain liiketoimintaprosesseja.	Yritys on kehittänyt täyden prosessiarkkitehtuurin, ja johtoryhmä on hyväksynyt sen.
	Tilivelvollisuus	Johtajat ovat vastuussa osastojensa suorituskyvystä, ja projektiinjohdajat ovat vastuussa kehittämisprojekteista.	Prosessien omistajat ovat tilivelvollisia yksittäisistä prosesseista, ja ohjauskomitea valvoo kaikkien yrityksen prosessien kehitysaskelia.
	Integraatio	Yksi tai useampi ryhmä tukee operatiivisia kehittämistoimia, mutta ryhmien käyttämässä tekniikoissa voi olla eroja.	Epävirallinen koordinointiryhmä huolehtii tarvittavasta ohjelmanhallinnasta, kun taas ohjauskomitea alokoi resursseja prosessien uudistamisprojekteille.

Kyvykkyys	Komponentti	E-3	E-4
Johto	Tietoisuus	Yrityksen johtoryhmä kokee yrityksen koostuvan prosesseista, ja on luonut vision yritykselle ja sen prosesseille.	Yrityksen johtoryhmä näkee oman työnsä prosessien näkökulmasta, ja ei näe prosessijohtamista vain projektina, vaan tapana johtaa yritystä.
	Yhdenmukaisuus	Johtoryhmän jäsenet ovat vahvasti yksimielisiä yrityksen prosessijohtamistoimista. Yrityksessä on verkosto ihmisiä, jotka auttavat ajamaan prosessikehitystä.	Ihmiset joka puolella yritystä ovat innostuneita projektijohtamisesta, ja suorittavat johtamistehtäviä prosessikeskeisissä tehtävissä.
	Käyttäytyminen	Johtoryhmän jäsenet johtavat yhtenäisenä tiiminä yritystä prosessiperusteisesti, ja ovat aktiivisesti mukana prosessien kehityksessä.	Johtoryhmän jäsenet suorittavat omaa työtään prosesseina, keskittävät prosessien strategista suunnittelua, ja kehittävät uusia liiketoimintamahdollisuuksia hyvin suoriutuvien prosessien perusteella.
	Johtamistapa	Johtoryhmä on delegoinut vastuun prosesseista prosessin omistajille ja prosessin suorittajille.	Johtoryhmä ohjaa yritystä johtajuuden ja vision avulla käskyjen ja kontrolloimisen sijaan.
Kulttuuri	Tiimityö	Tiimityö on prosessin suorittajien välillä arkipäiväistä, ja sitä tehdään usein myös johtajien välillä.	Tiimityö asiakkaiden ja toimittajien kanssa on arkipäiväistä.
	Asiakaslähtöisyys	Työntekijät ymmärtävät, että asiakkaat vaativat jatkuvaa ylivertaisuutta ja saumatonta kokemusta.	Työntekijät tekevät yhteistyötä sidosryhmien kanssa asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi.
	Vastuu	Työntekijät tuntevat olevansa vastuussa koko yrityksen suorituskyvystä.	Työntekijät kokevat melkein päällimmäisen hengellistä kutsumusta asiakkaiden palvelemiseen ja entistä parempien tulosten saavuttamiseen.
	Suhtautuminen muutoksiin	Työntekijät ovat valmiita erittäin suuriin, moniulotteisiin muutoksiin.	Työntekijät kokevat muutoksen välttämättömäksi ja kokevat sen olevan täysin tavallinen osa työtä.
Asiantuntemus	Ihmiset	Ryhmällä asiantuntijoita on taidot suuren mittaluokan, koko yrityksen kattavan muutoksen hallintaan.	Merkittävän suurella joukolla ihmisiä on taidot prosessien uudistamiseen ja käyttöönottoon ja muutosprojektien hallintaan. Näiden taitojen ylläpitämistä varten on yritykseen luotu oma prosessinsa.
	Menetelmät	Yritys on kehittänyt ja standardoinut virallisen prosessin liiketoimintaprosessien uudistamiselle, ja on integroinut sen osaksi prosessia, joka suorittaa yrityksen prosessikehitystä.	Prosessijohtamisesta ja prosessien uudistamisesta on tullut yrityksen ydinkyvykkyys, ja ne ovat sisällytetty yrityksen virallisiin tiedon hankkimis-, muutos- ja innovaatio toimiin.
Hallintotapa	Prosessi-arkkitehtuuri	Yrityksen prosessiarkkitehtuuri on viestitty kattavasti työntekijöille, sitä käytetään projektien priorisointiin, ja se on linkitetty yrityksen teknologioihin ja data-arkkitehtuureihin.	Yritys on yhdistänyt prosessiarkkitehtuurinsa asiakkaidensa ja toimittajiensa prosessiarkkitehtuureihin. Prosessiarkkitehtuuria käytetään myös strategianmuodostuksessa.
	Tilivelvollisuus	Prosessien omistajat ovat tilivelvollisia yrityksen suorituskyvystä.	Prosessineuvosto toimii yrityksen korkeimpana johtamiselimenä. Prosessin suorittajat jakavat tilivelvollisuuden yrityksen suorituskyvystä. Asiakkaiden ja toimittajien kanssa on muodostettu ohjauskomiteat kokonaisvaltaisen muutoksen ajamiseksi.
	Integraatio	Virallinen koordinoitumisto koordinoi prosessijohtajan vetämänä kaikkia prosessikehitystoimia, ja prosessineuvosto hallitsee integraatio-ongelmia. Kaikkia prosessijohtamisen työkaluja hallitaan keskitetysti.	Prosessin omistajat työskentelevät asiakkaiden ja toimittajien vastaavissa rooleissa olevien kollegoidensa kanssa ajaakseen yritysten välistä prosessi-integraatiota.

Liite 3. Käytettävän kypsyysmallin valinta (Van Looy et al. 2012)

Valintakriteeri	Kysymys	Vastaus	Perustelu
Kyvykkyydet	Valitse se kyvykkyyksien yhdistelmä, joita haluat parantaa organisaatiosi tarpeiden mukaisesti. Perus ja/tai kulttuuri ja/tai rakenne?	Perus + kulttuuri + rakenne	Vaadittiin kokonaisvaltainen ratkaisu joka ei rajoitu pelkästään prosesseihin, vaan ottaa myös kantaa yrityskulttuuriin ja organisaatorakenteeseen.
Arkkitehtuurin tyyppi	Pitäisikö kypsyysmallissa määritellä etenemissuunnitelma joka kyvykkyydelle (ts. Jatkuva) ja/tai yksi etenemissuunnitelma kokonaisvaltaisen kypsyyden saavuttamiseksi (ts. Vaiheittain)?	-	Jätettiin tyhjäksi, koska ei nähty olevan määräävä kriteeri: oletettiin, että hyviä tuloksia on saatavilla molemmilla tavoilla.
Arkkitehtuurin yksityiskohdat	Kuinka paljon ohjausta kypsyysmallin tulee tarjota matkallanne kohti korkeampaa kypsyyttä? Kuvaileva, epäsuora vai täsmällinen?	Epäsuora	Mallit sisältävät arvostelutaulukon, joka selittää kaikki kypsyyden vaatimukset. Oletetaan olevan tarpeeksi helppokäyttöinen ollakseen käytännöllinen.
Prosessien tyyppi	Pitäisikö kypsyysmallin olla yleinen (ts. Liiketoimintaprosesseille yleensä) vai sovelluskohtainen (esim. toimitusketjujen liiketoimintaprosesseille tai yhteistyötilanteille)?	Yleinen	Vaadittiin kypsyysmalli joka käsittelee yrityksen toimintaa kokonaisuutena, eikä rajoitu tiettyyn kapeaan alueeseen.
Arvosteluasteikon tyyppi	Minkä tyyppisiä tietoja on kerättävä arvioinnin aikana? Laadullista, määrällistä vai molempia?	Laadullista	Yrityksen dokumentoinnin ja tiedonkeruun puutteesta johtuen määrällistä tietoa on heikosti saatavilla.
Tiedonkeräystapa	Millä tavalla tietoja on kerättävä arvioinnin aikana? Objektiivisesti, subjektiivisesti vai molemmilla tavoilla?	Subjektiivisesti	Yrityksen dokumentoinnin ja tiedonkeruun puutteesta johtuen objektiivista tietoa on heikosti saatavilla.
Käyttötarkoitus	Mitä tarkoitusta varten kypsyysmallia käytetään? Tietoisuuden lisäämiseksi, suorituskyvyn mittaamiseksi vai sertifikaatin hankkimista varten?	-	Jätettiin tyhjäksi, koska ei nähty olevan määräävä kriteeri: tietoisuuden lisääminen riittää, mutta vaativampi käyttötarkoitus ei haittaa.
Vahvistaminen	Onko annettava todisteita siitä, että kypsyysmalli osaa arvioida kypsyyttä ja auttaa parantamaan liiketoimintaprosessin tehokkuutta ja vaikuttavuutta? Kypsyysarvioinnille, lopputuloksille vai ei ollenkaan?	Kypsyysarvioinnille	Vähimmäisvaatimukseksi koettiin, että mallin käyttöä oikeissa yrityksissä on kokeiltu, vaikkei sen vaikutuksia olisikaan mitattu täsmällisesti.
Prosessien lukumäärä	Kuinka monta liiketoimintaprosessia on arvioitava ja parannettava? Yksi, useampi, kaikki vai haluttu yhdistelmä prosesseja (yksi, useampi tai kaikki)?	Haluttu yhdistelmä prosesseja (yksi, useampi tai kaikki)	Vaadittiin, että pystytään arvioimaan tärkeimmät prosessit oman yksilöllisen tarpeen mukaisesti.
Arvioinnin kesto	Kuinka kauan arviointi saa kestää enintään? Päivän, viikon vai pidempään kuin viikon?	-	Jätettiin tyhjäksi, koska ei nähty olevan määräävä kriteeri: arviointiin haluttiin jättää tapauksessa järjestää riittävä aika.
Arviointikriteerien saatavuus	Onko arviointikysymysten ja -periaatteiden oltava julkisesti saatavilla? Täysin, osittain vai ei ollenkaan.	Täysin	Vaadittiin ehdottomasti, että mallin ohjeet ja perustelut ovat julkisesti saatavissa.
Vastaajien sijainti toimitusketjussa	Pitääkö kypsyysmallin vaatia organisaation ulkopuolisia vastaajia arvioinnin tueksi? Vain sisäisiä vai myös ulkopuolisia?	-	Jätettiin tyhjäksi, koska ei nähty olevan määräävä kriteeri: ulkopuolisista vastaajista ei nähty olevan haittaa, mutta ei haluttu poissulkea malleja jotka eivät vaadi ulkopuolisia vastaajia.
Kysymysten lukumäärä	Moneenko kysymykseen halutaan enintään vastata arvioinnin aikana?	-	Jätettiin tyhjäksi, koska ei nähty olevan määräävä kriteeri: arviointiin haluttiin jättää tapauksessa järjestää riittävä aika.