

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteiden osasto
Kandidaattiseminaari (teknologiatutkimus)

Prosessimainen toiminta yrityksen kilpailuedun lähteenä

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Janne Korhonen

Tutkielman nimi: Prosessimainen toiminta yrityksen kilpailuedun lähteenä

Osasto: Kauppatieteiden osasto

Vuosi: 2006

Kandidaattiseminaari. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

21 sivua, 4 kuvaa, 1 taulukko

Hakusanat: prosessijohtaminen, BPR, liiketoimintaprosessien uudelleenjärjestely

Keywords: Business process re-engineering, BPR, process management

Prosessijohtaminen eli liiketoimintaprosessien uudelleenjärjestely on liiketoiminnan kehittämismuoto. Prosessijohtamisen perusideana on, että perinteisen organisaatorakenteen päälle rakennetaan organisaatorajat ylittäviä toimintaprosesseja, joiden mukaan yritys toimii. Prosessista vastuussa ovat prosessitiimit, jotka kootaan yrityksen organisationalisista yksiköistä. Prosessitiimiä johtaa prosessinomistaja. Oikein implementoituna prosessimainen toiminta voi parantaa dramaattisesti laatua, lyhentää läpimenoaikoja, vähentää kustannuksia ja tuoda näin ollen kilpailuetua. Prosessien suorituskykyä voidaan mitata perinteisillä talouden mittareilla, kuten läpimenoajoilla, virheprosentteilla ja tuottavuudella. Prosessijohtamisen implemointi on hankalaa ja monet yritykset ovat epäonnistuneet siinä. Menestyksellinen prosessijohtamisen käyttöönotto vaatii mm. johdon ja työntekijöiden sitoutumista, prosessien syvällistä ymmärtämistä ja yrityksen IT-järjestelmän kytkemistä BPR:ään

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	PROSESSIJOHTAMISEN PERIAATTEET	2
2.1	YDINPROSESSIT	5
2.2	TUKIPROSESSIT	7
2.3	PROSESSIIMIT	8
2.4	ESIMERKKI PROSESSIJOHTAMISESTA	8
2.4.1	<i>Ydinprosessit</i>	8
2.4.2	<i>Yrityksen yksiköt ja prosessiimit</i>	9
3	PROSESSIJOHTAMISEN HYÖDYT	12
4	PROSESSIEN SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN.....	14
5	PROSESSIJOHTAMISEN HAASTEET, EPÄKOHDAT JA MENESTYSTEKIJÄT	16
6	YHTEENVETO.....	19
7	LÄHDELUETTELO.....	20

1 JOHDANTO

Työssä tutkitaan prosessimaisen johtamistavan ominaisuuksia ja merkitystä yrityksen kilpailuedun lähteenä. Lisäksi tutustutaan prosessimaisen toimintamallin implementointiin organisaatiossa ja käsitellään siihen liittyviä kriittisiä kysymyksiä. Tutkielmassa pyritään löytämään syitä, miksi toiset organisaatiot ottavat prosessimaiset toimintatavat menestyksekkäästi käyttöön, mutta toiset epäonnistuvat.

Prosessimaisen ajattelutapa on liiketoiminnan kehittämismuoto, joka kehittyi 1990 - luvun alussa. Jarrarin ja Aspinwallin (1999) mukaan prosessijohtaminen sopii kaikentyyppisille organisaatioille. Prosessilähtöinen toimintatapa voidaan siis menestyksellisesti ottaa käyttöön yksityisissä, julkisissa, voittoa tavoittelemattomissa sekä valmistus- tai palveluyrityksissä. Ajattelutapa oli syntyessään erittäin kuuma aihe liike-elämässä ja siitä piti tulla "pelastava enkeli" alisuorittaville yrityksille (Paper, 2005). Sitä on kritisoitu ja keuhuttu kiivaasti ja sitä on synnytetty uusia johtamismenetelmiä, kuten "Business Process Management (BPM)". Kaikesta huolimatta, prosessijohtaminen on säilyttänyt asemansa ja on vielä tänäkin päivänä käytössä yleisesti. Syy tähän on, että se on edelleen yksi tehokkaimmista toimintatavoista parantaa organisaation tehokkuutta ja asiakastytyväisyyttä (Mansar, 2005) .

Yleisimmät nimitykset prosessimaiselle johtamistavalle ovat vaakasuuntainen organisointi ja liiketoimintaprosessien uudelleenrakentaminen tai uudelleenmäärittely. Englanninkielisessä kirjallisuudessa nimitykset ovat vastaavasti "*horizontal organising*" ja "*Business process reengineering (BPR)*".

2 PROSESSIJOHTAMISEN PERIAATTEET

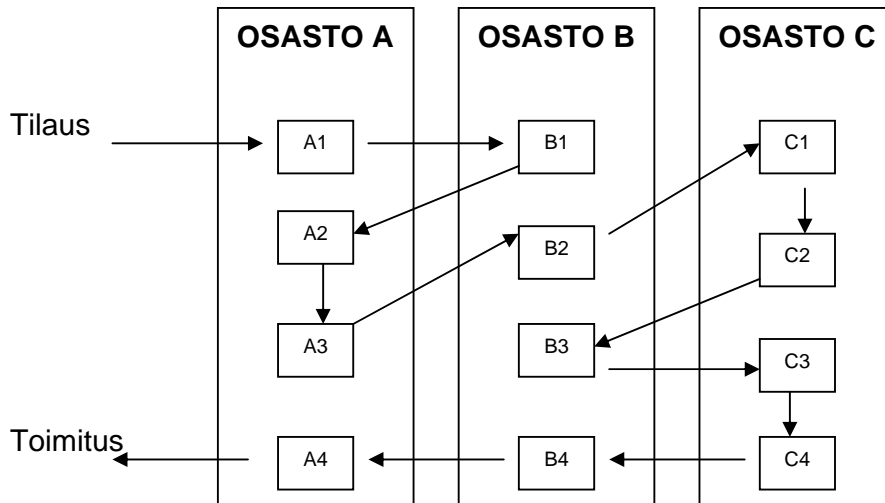
Hammer & Champy (1993) määrittelevät liiketoimintaprosessien uudelleenjärjestämisen seuraavalla tavalla:

"Reengineering is the fundamental rethinking and redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed"

Vapaasti käännettynä lauseella tarkoitetaan liiketoimintaprosessien perustavanlaatuisia uudelleenjärjestelyä, joka johtaa dramaattiseen kustannusten vähentämiseen sekä suorituskyvyn, nopeuden, laadun ja palvelun parantamiseen. Prosessijohtamisen tarkoitus on siis parantaa olemassaolevien prosessien suorituskykyä merkittävästi (Coulson Thomas, 1994a, 22).

Prosessien uudelleenjärjestelyä perustellaan sillä, että organisaatorakennetta ei ole suunniteltu yrityksen suorittamia todellisia tehtäviä varten, jotka ovat tuotteiden luonti ja jakelu asiakkaille liiketoimintaprosessien avulla. Monissa tapauksissa yrityksen organisaatorakenne on määritelty ennen toimintaprosessien määrittelyä. Tämä johtaa siihen, että jokaisen prosessin sisältämät tehtävät jakautuvat organisaatiossa usein usealle yksikölle. (Talwar 1994, 41-42).

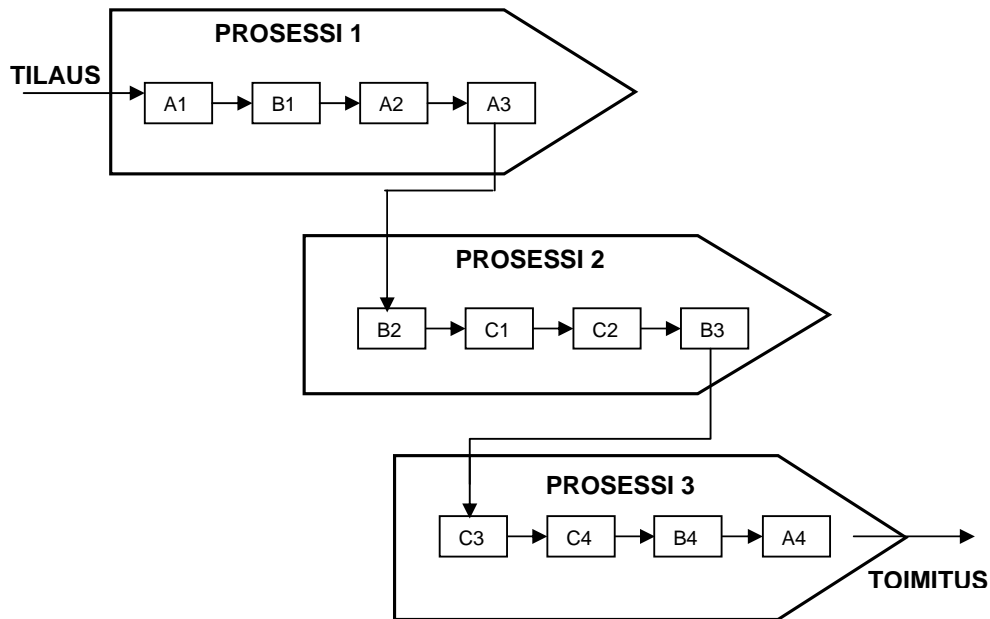
Seuraava kuva esittää tilannetta, jossa yrityksen toiminnot ovat jakautuneet osastojen välille. Toiminta alkaa asiakkaan tekemästä tilauksesta ja päättyy tuotteen toimitukseen. Kuvion pienet laatikot ovat toimintoja ja nuolet kuvaavat niiden keskinäistä suoritusjärjestystä. Kuvio osoittaa selkeästi todellisen toiminnan ja organisaatorakenteen välisen ristiriidan. Toiminnan siirtyminen toistuvasti osastolta toiselle lisää välikäsien määrää, luo viivästymistä, altistaa virheille ja tuottaa näin ollen tehokkuustappioita.



Kuvio 1. Tehtävien jakaantuminen yksiköiden välillä.

Ylläolevan kuvion mukainen tilanne johtaa helposti yksilöiden kapea-alaisiin työtehtäviin, oman valtiopiirin puolustamiseen, byrokraattisuuteen ja sitä kautta tehottomuuteen. Prosesseja on totuttu pilkkomaan ja yritys on pyrkinyt organisoitumaan tehtävien mukaisesti eri osastoille. Asiakkaan näkökulmasta haasteena voi olla, että kukaan ei tunne omaksi tehtäväkseen johtaa osastojen läpi leikkaavia prosesseja, joiden kautta lopullinen lisäarvo asiakkaalle muodostuu. Prosessien kehittämisessä ja prosessijohtamisessa keskitytään funktioiden ja osastojen sijaan *ydinprosesseihin*. Ydinprosessi koostuu joukosta toimintoryhmiä, jotka ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa ja joiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita (Kiiskinen, 2002, 27-28).

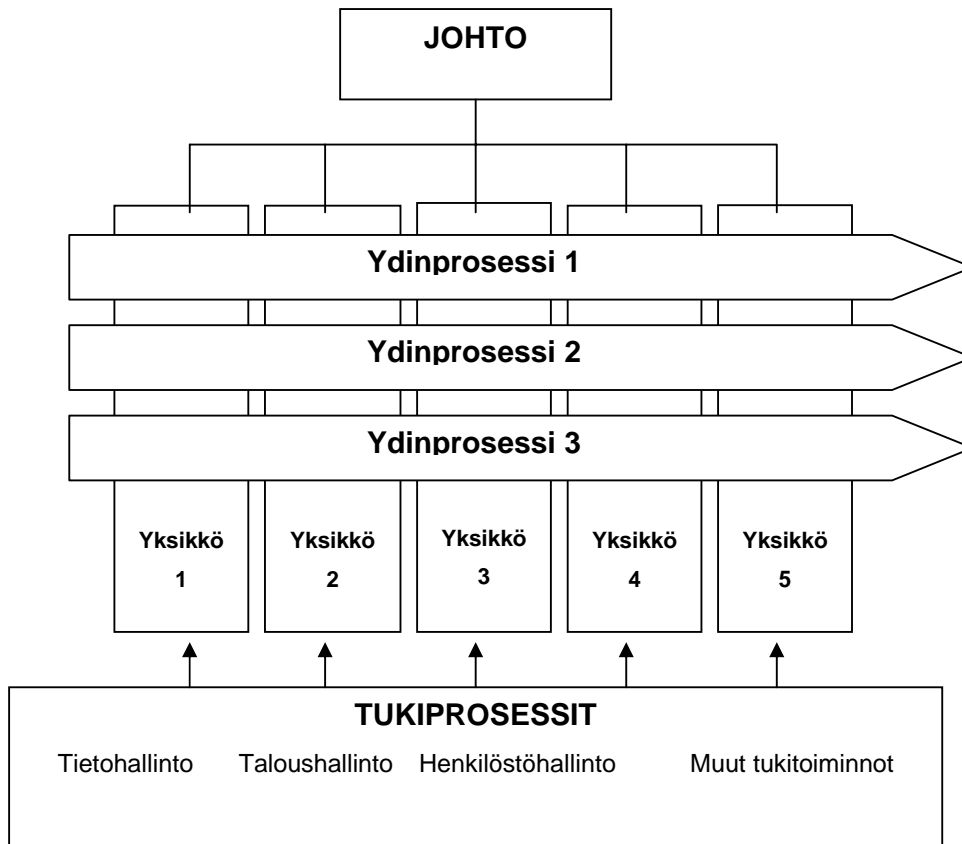
Seuraavassa kuviossa yrityksen toiminnot on jaettu prosesseihin. Tehtäväjärjestys on täsmälleen sama kuin edellisessä kuvassa, mutta nyt yritys on hahmottanut ydinprosessinsa ja toimii niiden ehdoilla.



Kuvio 2. Yrityksen toimitusketju ja ydinprosessit.

Yrityksen tulisi keskittyä liiketoiminnassaan enemmän liiketoimintaprosesseihin toimintojen (funktioiden) sijaan. Funktioilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen organisatorisia yksiköitä tai osastoja kuten valmistus, rahoitus, myynti ja jakelu. Prosessi on sarja toimintoja, jonka sisälle tulee panos (input) ja josta tulee ulos tuotos (output) prosessin asiakasta varten. Tyypillisiä esimerkkejä ydinprosesseista ovat mm. tilauksen käsittely ja uuden tuotteen kehitys ja huolto (Talwar 1994, 41-42). Coulson Thomas (1994a, 21) painottaa, että jokaisen prosessin tarkoitus on tuoda lisäarvoa prosessin asiakkaalle sekä tuotteen tai palvelun loppuasiakkaalle. Prosessin sisällä voi olla myös useita aliprosesseja ja jokainen niistä voi koostua useasta pienemmästä tehtävästä.

Davenportin (1993) mukaan yrityksen tulee selvittää keskeiset liiketoimintaprosessinsa, jonka jälkeen sen tulee organisoida ja ohjata toimintansa prosessien mukaisesti. Prosessijohtamisen perusideana on, että perinteisen organisaatorakenteen päälle rakennetaan organisaatorajat ylittäviä toimintaprosesseja. Prosessien lukumäärä on tavallisesti kahdesta viiteen. BPR:n eli prosessien uudelleenjärjestämisen periaate on esitetty seuraavassa kuviossa:



Kuvio 3. *Prosessimainen toimintatapa organisaatiossa.*

2.1 *Ydinprosessit*

Ydinprosessi on nimensä mukaisesti yrityksen toiminnan ydin ja sen tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita (Kiiskinen, 2002, 28). Ydinprosesseilla on olennainen merkitys organisaation liiketoiminnalle ja strategian toteuttamiselle. Hyvin toimiessaan ne tuottavat organisaatiolle kilpailuetua, mutta huonosti toteutettuna ne voivat johtaa suuriin tappioihin. Ydinprosesseilla on suora vaikutus asiakkaisiin ja heidän käsityksiinsä yrityksestä, sen tuotteista ja toiminnasta. Ne ovat yleensä hyvin laajoja, monimutkaisia ja ylittävät osastorajoja. Ydinprosesseihin sisältyy myös funktioiden sisäisiä toimintoja, joita voidaan kutsua aliprosesseiksi.

Ydinprosessit eivät ole aina helposti määriteltävissä, eikä ongelmaan ole aina edes yhtä oikeaa ratkaisua (Hammer & Stanton, 1999). Ydinprosessien on perustuttava tietoon asiakkaiden keskeisistä odotuksista tuotteen ja palveluiden ominaisuuksien ja laadun suhteen. Olennaista on myös tiedostaa oman toimialan kriittiset menestystekijät. Ydinprosesseja muodostaessa yritysjohton olisi kyettävä hahmottamaan yritystoimintansa "big picture", eli kokonaisvaltainen kuva yrityksestä ja sen ympäristöstä.

Prosessien tunnistamisessa kannattaa lähteä liikkeelle koko organisaation perusmäärittelyistä:

- miksi yritys on olemassa? Mitä tehtävää täyttämässä?
- mihin yritys on menossa? Millainen on tulevaisuuden organisaatio ja mitä pitkän tähtäimen tekemistä sen saavuttaminen vaatii?
- keitä ovat keskeiset asiakkaat ja sidosryhmät?
- mitä ovat heidän odotuksensa ja tarpeensa yritystä kohtaan?
- mitä ovat yrityksen tuotteet ja palvelut?
- miten tuotteet ja palvelut saadaan aikaan?
- mitä sisäisiä palveluja tarvitaan?
- mitä omia ja ulkopuolisia resursseja yritys tarvitsee?

Prosessien tunnistamisessa tulisi pyrkiä kuvaamaan edellä olevien kysymysten avulla organisaation toimintaympäristö. Sitten yrityksen pitäisi pohtia, mitä järkeviä kokonaisuuksia eri osastot ja yksiköt tekevät yhteisponnistuksin täyttääkseen asiakkaidensa ja sidosryhmiensä tarpeita. Organisaation tulee myös rajata, mistä mikin tapahtumaketju alkaa ja mihin se päättyy.

Ydinprosessien nimeämisen jälkeen yritys arvioi, mitä keskeisiä palveluja kukin ydinprosessi tarvitsee organisaation sisäisiltä toiminnoilta ja mitä ovat ne tapahtumaketjut, joissa toimintaa suunnitellaan useamman vuoden päähän.

Esimerkkejä ydinprosesseista ovat (Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen, 2006):

- tuotteiden ja palveluiden kehittämisprosessi
- asiakassuhteiden ja asiakashankinnan prosessi
- tilaus-toimitusprosessi
- toimituksen jälkeiset palvelut

Yrityksen prosesseja on mahdollista havainnoida myös prosessikartoituksen (engl. process mapping) avulla. Markkinoilla on monia kaupallisia ohjelmia tätä varten. Davenport (1993, 206) kuvailee hyvän prosessikartoitusohjelman ominaisuuksia:

- Graafinen käyttöjärjestelmä ja prosessinkuvaustapa
- Kuvaa materiaali –ja tietovirrat toimintojen välillä
- Kuvaa ydinprosessin sisällä olevat aliprosessit esimerkiksi "räjähdyskuvana"
- Kyky simuloida erilaisia tilanteita
- Mahdollisuus löytää prosessien pullonkaulat

2.2 Tukiprosessit

Tukiprosessit ovat sekundäärisiä toimintoja, joiden tehtävänä on tukea ydinprosesseja, Tukitoimintojen ja –prosessien tehtävänä on palvella organisaation sisäisiä asiakkaita eli organisaation palveluksessa olevia henkilöitä. Ydinprosessia tukevia tukitoimintoja voivat olla esimerkiksi taloushallinto, tietohallinto ja henkilöstöhallinto (Kiiskinen, 2002, 29).

2.3 *Prosessitiimit*

Organisatorisista yksiköistä muodostetut prosessitiimit tuovat ydinprosesseille tarvittavat resurssit. Prosessitiimissä työskentelevät henkilöt kootaan tarpeen mukaan yrityksen eri osastoilta. Esimerkiksi. Myynti –ydinprosessin tiimissä voi olla työntekijöitä T&K -, suunnittelu- ja markkinointiosastolta.

Coulson Thomas (1994b) painottaa, että prosessitiimillä tulee olla päätösvaltaa ja tiimin jäsenillä tulisi olla laaja kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Tiimin jäsenten tulisi myös olla tietoisia toimintansa vaikutuksista asiakkaaseen. Prosessitiimiä johtaa siihen erikseen nimetty henkilö, *prosessinomistaja*. Hyvä prosessinomistaja jakaa samat arvot, visiot ja päämäärät kuin itse yritys. Hän myös ymmärtää prosessin merkittävyyden ja on valmis radikaaleihin muutoksiin. Samat ominaisuudet prosessitiimin muissa työntekijöissä luovat hyvän pohjan onnistuneelle prosessityöskentelylle.

2.4 *Esimerkki prosessijohtamisesta*

Seuraavaksi esitetään esimerkki liiketoimintaprosessien uudelleenorganisoimisesta. Esimerkkiyritys on kuvitteellinen, monikansallinen toimija, jonka päätuotteena ovat teollisuuspumput.

2.4.1 Ydinprosessit

Esimerkkiyritys on määritellyt toimintansa viidellä ydinprosessilla:

1. Myynti
2. Suunnittelu ja mitoitus (engineering)
3. Hankinta
4. Kokoonpano
5. Huolto ja käyttötuki

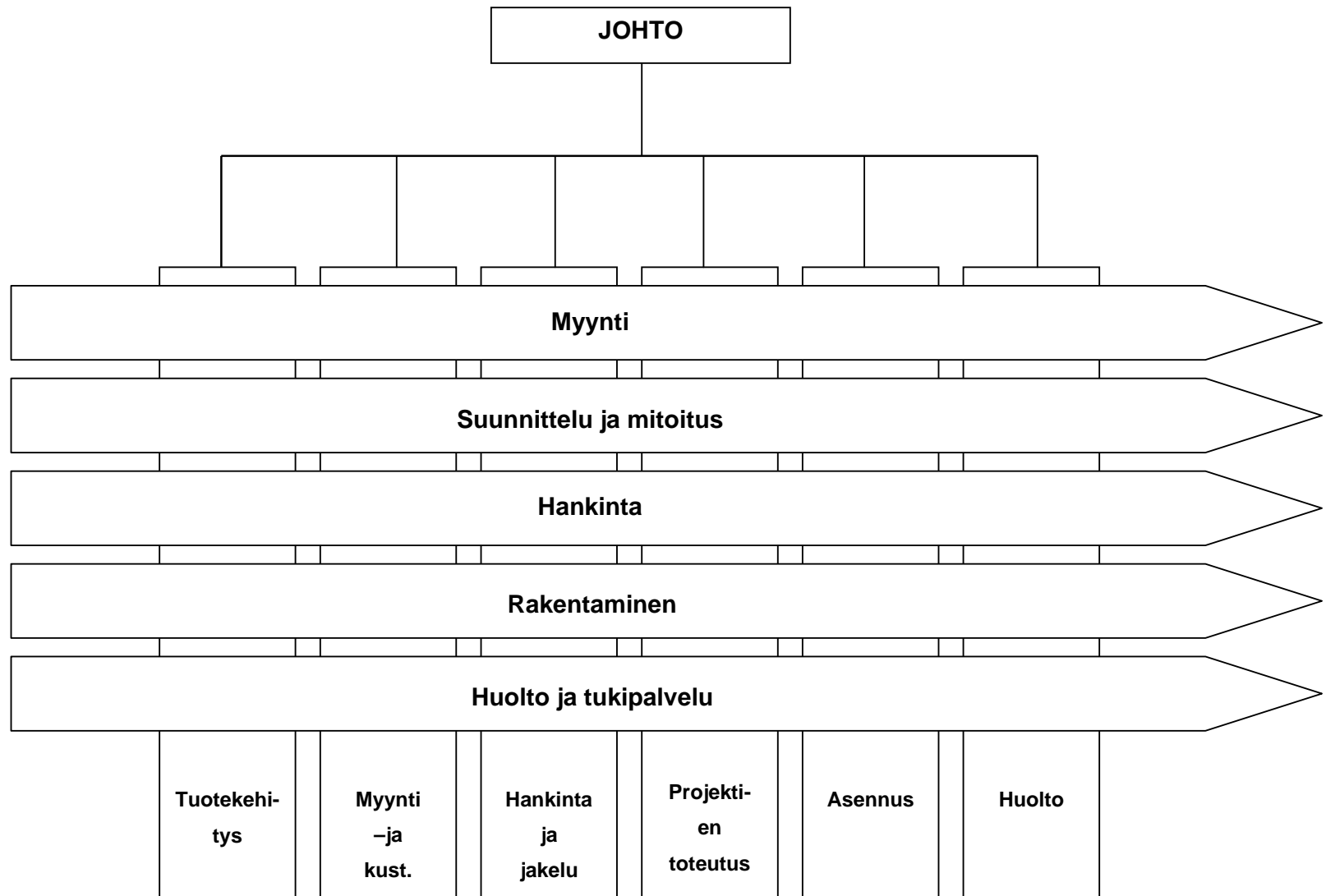
Myyntiprosessin tehtävänä on tehdä tarjous asiakkaalle ja suorittaa käytännön myyntityö. Suunnittelu ja mitoitus –prosessiin kuuluu pumpun kehittämiseen liittyvät tekniset tehtävät kuten mallinnus, mitoitus ja piirtäminen. Hankintaprosessin tehtävänä on vastata projektissa vaadittavien tuotteiden ostamisesta. Kokoonpanoprosessiin sisältyy pumpun asennus, koekäyttö ja muut asennukseen liittyvät tehtävät. Huolto ja käyttötuki –prosessi vastaa projektin luovutuksen jälkeisistä toimenpiteistä.

2.4.2 Yrityksen yksiköt ja prosessitiimit

Resurssit prosesseihin tulevat prosessitiimeistä, jotka muodostetaan yrityksen organisationaalisten yksiköiden työntekijöistä. Yksiköitä ovat:

1. Tuotekehitys
2. Myynti –ja kustannustoiminta
3. Hankinta ja jakelu
4. Projektien toteutus
5. Huolto
6. Kokoonpano

Kuvio 4 esittää esimerkkiyrityksen ydinprosessit ja organisaatiokaavion. Taulukossa 1 on esitettyä esimerkki tuotekehitysyksikön toiminnoista ja vastuutehtävistä eri prosesseille. Vasemmanpuoleisessa sarakkeessa on kuvattu tuotekehitysosaston velvollisuudet yrityksessä. Muissa sarakkeissa on eritelty prosessit ja tehtävät, jotka tuotekehitysyksikkö suorittaa kullekin prosessille. Muille osastoille on esimerkkiyrityksessä määritelty samanlaiset taulukot, joista tehtävänkuvaukset ja vastualueet ilmenevät. Niihin ei perehdytä tässä työssä tarkemmin. Tehtävien esittäminen taulukkomuodossa on selkeä ja helpottaa kokonaiskuvan ymmärtämistä. Prosessijohtaminen on otettu käyttöön myös yrityksen intranetissä. Intranet sisältää jokaisen osaston vastualueet sekä jokaisen prosessien yksityiskohtaisen sisällön ja toimintaohjeet eri tilanteissa.



Kuvio 4. Esimerkkiyrityksen ydinprosessit ja organisaatorakenne.

Taulukko 1. Esimerkkiyrityksen tuotekehityksikön tehtävät ja vastuualueet eri prosesseissa.

YKSIKKÖ	PROSESSIT					
	TUOTEKEHITYKSEN TEHTÄVÄT	MYyntI	SUUN. JA MITOITUS	HANKINTA	RAKENNUS	HUOLTO JA TUKI
Teknologian ja tuotekehityksen johtaminen	Takuu- ja teknologiakysymykset	Takuu- ja teknologiakysymykset				Muutosvaatimukset
Rakenneosaaminen	Tuki tarjoustoiminnalle rakenneratkaisuihin liittyvissä kysymyksissä	Osallistuu suunnittelukatselmuksiin	Tuki teknisissä ratkaisuissa	Asennuksenaikaiset arvioinnit		Konsultointi takuuajana
Tuotevastuu	Tarjouskatselmuksentakuupalaverit	Merkittävät rakenneratkaisut	Erikoistapaukset			Muutosvaatimukset Merkittävät modernisoinnit
Suoritusarvolaskenta	Tuki tarjoustoiminnalle mitoituksiin liittyvissä kysymyksissä	Toimii asiantuntijana mitoituksiin liittyvissä erikoiskysymyksissä	Toimii asiantuntijana mitoituksiin liittyvissä erikoiskysymyksissä	Asiantuntemus asennukseen liittyvissä erikoiskysymyksissä		Asiantuntemus huoltoon liittyvissä erikoiskysymyksissä
Prosessilaskennan tuki	Tuki erikoistarkasteluissa	Tuki erikoistarkasteluissa	Tuki erikoistarkasteluissa	Tuki erikoistarkasteluissa		Tuki erikoistarkasteluissa
Laskentaohjelmistot	Mitoitusohjelman tuki ja kehitys	Suunnittelijoiden koulutus/tuki tarvittaessa	Suunnittelijoiden koulutus/tuki tarvittaessa	Suunnittelijoiden koulutus/tuki tarvittaessa		Suunnittelijoiden koulutus/tuki tarvittaessa
Prosessiteknikka	Takuukysymykset, mitoituskysymykset	Osallistuu suunnittelukatselmuksiin, PI- kaaviot	Mitoitusperusteiden/tarkistus	Asiantuntemus prosessitekniikassa ratkaisuissa. Käyttöhenkilökunnan koulutus, laitoksen viritys, takuukokeiden valmistelu, vastuu takuukokeiden ajosta		Takuuajaiset prosessin ajoin, viritykseen, muutoksiin liittyvät kysymykset. Troubleshooting, modernisointien suunnittelu servicen kanssa

3 PROSESSIJOHTAMISEN HYÖDYT

Oikein implementoituna prosessijohtaminen tarjoaa organisaatiolle monia hyötyjä. Seuraavaksi tutustumme prosessijohtamisen ominaisuuksiin ja sen tarjoamiin etuihin.

Useat työtehtävät yhdistetään. BPR:n toimiminen vaatii, että työntekijät luopuvat kapea-alaisista ja toistuvista työtehtävistä. Perinteisen funktionaalisen organisaatorakenteen heikkous on, että työtehtävien erikoistuminen muodostaa organisaation prosessien välille "välikäsiä" ja tämä aiheuttaa viivästymisiä, virheitä ja väärinkäsityksiä. Myös asiakkaiden kyselyihin vastaaminen on vaikeata, koska kukaan ei ole vastuussa koko prosessista. Prosessijohtamisen periaatteena on, että prosessit suoritetaan prosessitiimien voimin. Tämä johtaa automaattisesti siihen, että eri osastojen työntekijöiden täytyy laajentaa aiempaa osaamistaan ja saada parempi kokonaiskuva yrityksen todellisesta toiminnassa. Kukin prosessitiimi on vastuussa omasta prosessistaan kokonaisuudessaan ja yksittäisen prosessin sisällä välikäsien määrä on minimoitu. Edelläkuvatusta integroidusta prosessista ja prosessitiimien käytöstä on yritykselle suurta hyötyä. Välikäsien eliminointi vähentää virheitä, viiveitä ja työn uudelleentekemistä. Yritys säästää myös siinä, että se tarvitsee vähemmän henkilöitä virheiden paikantamiseen ja korjaamiseen. Myös hallinnolliset kulut vähenevät, koska prosessitiimien työntekijät ovat vastuussa, että asiakkaiden vaatimuksiin vastataan ajoissa ja ilman virheitä. Tämä vähentää valvonnan tarvetta (Hammer & Champy, 1993, 51-53).

Työntekijät tekevät päätöksiä. Prosessijohtamisen käyttöönotaneet yritykset tiivistävät prosessejaan horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Horisontaalinen tiivistäminen tarkoittaa, että työntekijät suorittavat erilaisia peräkkäisiä tehtäviä. Vertikaalinen tiivistäminen tarkoittaa, että työntekijät tekevät itse päätöksiä, joita ennen tehtiin ylemmillä hierarkiatasoilla. Päätöksenteosta tulee näin ollen osa työtä. Vertikaalisen ja horisontaalisen tiivistämisen etuja ovat viivästysten väheneminen, yleiskustannusten supistuminen, asiakkaiden positiiviset reaktiot ja työntekijöiden valtuuksien vahvistaminen (Hammer & Champy, 1993, 53).

Prosessin vaiheet suoritetaan oikeassa järjestyksessä. Prosessimaisessa ajattelussa työ ei välttämättä etene keinotekoisesti lineaarisesti, vaan yritys voi hyödyntää tilanteeseen sopivaa työjärjestystä. Lineaarista työjärjestyksestä luopuminen nopeuttaa prosesseja: monet tehtävät voidaan suorittaa samanaikaisesti ja myös työn uudelleentekeminen vähenee (Hammer & Champy, 1993, 53-54).

Prosessista on monia versioita. Jotta yritys pystyisi tyydyttämään monenlaisia asiakkaita, on sen kehitettävä olemassaolevista prosesseista eri versioita. Standardinomaisesta työnteosta täytyy luopua, että yritys voisi vastata yhä paremmin markkinoiden monimuotoisuuteen ja muutoksiin. Prosessien versiointi tuo yritykselle kykyä muuntautua tilanteen mukaan, jota myös voidaan pitää kilpailuetuna (Hammer & Champy, 1993, 53-54).

Työ tehdään siellä, missä se on järkevintä. Perinteisessä organisaatiossa työnteke on organisoitu spesialistien ympärille. Esimerkiksi kirjanpitohenkilöstö osaa laskea ja hankintaosasto osaa tilata tavaroita. Useat toiminnot tapahtuvat osastojen välillä ja tämä aiheuttaa tehottomuutta. Prosessimaisessa ajattelussa prosessitiimi voi tehdä itse asioita, mihin perinteisessä funktionaalisessa rakenteessa vaaditaan useita osastoja. Tämä vähentää välikäsien ja kulujen määrää (Hammer & Champy, 1993, 56).

Tarkastukset ja valvonta vähenevät. Prosessimaisessa toiminnassa tarkastuksia käytetään vain silloin kun se on taloudellisesti järkevää. Tämä vähentää kustannuksia huomattavasti. Tarkastukset ja valvonta eivät tuota lisäarvoa vaan aiheuttavat suuria kustannuksia, joten niiden määrä on minimoitava. Prosessimaisessa johtamisessa ei suoriteta tiukkoja työaikaisia tarkastuksia vaan käytetään usein kokonais- tai jälkivalvontaa. Tämä voi toisaalta lisätä väärinkäytösten määrää, mutta Hammerin & Champyn (1993) mukaan, kustannussäästöistä aiheutuvat hyödyt ovat haittoja suuremmat.

4 PROSESSIEN SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Prosessien suorituskyvyn mittaaminen on välttämätöntä, jotta prosesseja voidaan kehittää. Launosen (1999) mukaan BPR:n yhteydessä käytetään usein toimintolaskentaa, jonka avulla yritys pyrkii optimoimaan varastoinnin, jakelun ym. toimintonsa. Myös Benchmarking –tekniikkaa voidaan käyttää, kun halutaan lisätietoa kilpailijoiden prosessien suorituskyvystä.

Prosessin menestystekijöitä ovat mm. henkilöstön hyvinvointi, kustannukset, laatu, aika ja joustavuus. Hyvä, prosessikeskeinen mittaristo sisältää seuraavia ominaisuuksia (Prosessin suorituskyvyn mittauksesta, 2006):

- Asiakaslähtöinen, suuntautuu tulevaisuuteen
- Asiakaslähtöisyys ja talouden tunnusluvut tasapainossa keskenään
- Joustava ja operatiiviselle toiminnalle palautetta antava
- Osastojen osaoptimointitapaukset paljastava
- Toimii katalyyttinä prosessiparannukselle
- Toimii systemaattisesti optimoinnin kohteena
- Horisontaalinen, pääprosessin mukaan raportoitu
- Integroi osastojen tavoitteet prosessin tavoitteiksi
- Seuraa laatua, toimitusta, aikaa ja kustannuksia yhtäaikaaisesti
- Menetettyihin asiakkaisiin huomion kiinnittävä
- Tukee organisaation oppimista

Talouden mittareista usein käytettyjä ovat mm. käyttökate, nettotulos, omavaraisuusaste ja lyhyen ajan maksuvalmiutta kuvaava quick ratio. Tuottavuusmittareina voidaan käyttää prosessiaikaa/toimitusaikaa, työntekijäkohtaista käyttökatea ja tuotantomäärää sekä kappalemääräkohtaista materiaalin ja energian kulutusta. Asiakastytyvyyttä mitataan esimerkiksi menetetyillä tai voitetuilla asiakkailla, asiakastytyvyysskyselyillä ja asiakasvalitusten lukumäärällä ja laadulla. BPR:n toimivuutta toiminnan nopeuttajana mitataan tuotekehitysajalla, tuotannon läpimenoajalla, toimitusajalla, koneiden käyntiajalla sekä varaston kierrolla. Prosessijohtamisen kykyä parantaa laatua mitataan

tuotteiden virheprosentilla sekä toimitusvarmuudella ja –täsmällisyydellä. Edellä lueteltujen mittareiden ohella käytössä on myös muita mittaustapoja joilla voidaan arvioida prosessijohtamisen tehokkuutta, mutta niihin ei perehdytä tässä työssä tarkemmin.

5 PROSESSIJOHTAMISEN HAASTEET, EPÄKOHDAT JA MENESTYSTEKIJÄT

Kaikesta positiivisesta kohusta huolimatta monet organisaatiot kokevat, että prosessijohtaminen ei ole vastannut heidän odotuksiaan (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993; Kotter, 1995; Bergey *et al.*, 1999). Vuonna 1993 arviolta 2/3 prosessijohtamisen käyttöönottaneista yrityksistä epäonnistui prosessijohtamisessa (Hammer & Champy, 1993). Prosessijohtamisen epäonnistuminen voi johtua työntekijöiden sitoutumisen puutteesta. Yksi syy epäonnistumiseen on myös prosessien uudelleenjärjestelyn käyttäminen kiertoilmauksena irtisanomisille. Jos työntekijät pelkäävät työpaikkojensa puolesta, menettää prosessien uudelleenjärjestely uskottavuutensa (Launonen, 1999, 19).

Prosessien uudelleenjärjestäminen ei onnistu, jos se ei ole linjassa strategian kanssa ja jos yrityksen ylin johto ei tue sitä. Prosessien uudelleenjärjestelyssä täytyy ottaa käytännön prosessien lisäksi kokonaisvaltaisesti huomioon organisaation muutos, rakenne, kannustinjärjestelmät ja yrityskulttuuri (Launonen, 1999, 19).

On myös tilanteita, joissa yritys ei tarvitse BPR:ää. Prosessijohtaminenhan merkitsee radikaalia toiminnan uudelleenjärjestelyä dramaattisten parannusten aikaansaamiseksi. Holtham (1994, 65) toteaa, että yrityksillä ei ole kovinkaan usein tarvetta tällaisille toimenpiteille. Hänen mielestään yrityksen ei ole järkevää uudelleenjärjestellä toimintaansa aina muutaman vuoden välein, kun kilpailuympäristö muuttuu, koska jo itse uudelleenjärjestelyprosessi kestää kahdesta kolmeen vuotta. Holthamin (1994, 65) mukaan n. 80 prosenttia yrityksistä ei ole valmiita BPR:n käyttöönottoon tai ne eivät tarvitse sitä.

Jarrar & Aspinwall (1999) jakavat prosessijohtamisen haasteet neljään osaluueeseen:

1. Kulttuuriset haasteet
2. Prosesseihin liittyvät haasteet
3. Rakenteelliset haasteet
4. Tietotekniikkaan liittyvät haasteet

Prosessijohtamisen käyttöönotto muuttaa yrityskulttuuria. Prosessimainen toimintatapa vaikuttaa työntekijöiden työtehtäviin ja niiden muutokset aiheuttavat stressiä ja vastustusta. Jarrar & Aspinwall (1999) toteavat myös, että vastustamisen taustalla on pelko irtisanomisista ja epävarmasta tulevaisuudesta. Onnistunut BPR:n implementointi yleensä vähentää henkilöstön tarvetta, joten työntekijöiden pelko on usein aiheellista.

Jarrarin ja Aspinwallin (1999) mukaan prosesseihin liittyvä suurin haaste oli pitää implementointi suunnitellussa linjassa läpi implementointiprosessin. Jotkut yritykset menettävät huomionsa asiakkaisiin ja jotkut ajautuvat takaisin vanhoihin prosesseihinsa radikaalin muutoksen sijaan. Lisäksi jotkin yritykset kärsivät hitaasta implementoinnista, joka heikentää prosessijohtamisen sisäistämistä yrityksissä.

Jarrar & Aspinwall (1999) toteavat, että jotkin yritykset kokevat myös rakenteellisia haasteita. Näillä tarkoitetaan lähinnä prosessikeskeisen rakenteen vaatimien uusien tötaitojen puutetta, joka voidaan tulevaisuudessa korjata työntekijöiden kunnollisella kouluttamisella.

Prosessijohtamisen käyttöönotto asettaa monia haasteita organisaation tietohallinnolle. Esimerkiksi työntekijöiden sokea usko tietotekniikkaan voi synnyttää ylisuuria odotuksia, jotka eivät toteudu. IT –järjestelmien tulisi olla yhdenmukaisia koko organisaatiossa. Tämä vaatii suuria taloudellisia investointeja ja on aiheuttanut ongelmia monissa yrityksissä (Jarrar & Aspinwall, 1999).

Hammer & Stanton (1995, 33) esittävät 10 tapaa, joiden avulla epäonnistumiset prosessien uudelleenjärjestelyssä voidaan estää:

1. Yrityksen tulee ennen implementointia syvällisesti ymmärtää, mitä prosessijohtaminen ja prosessien uudelleenjärjestäminen on.
2. Vain prosesseja voi uudelleenjärjestää. Prosessit on määriteltävä ennen uudelleenjärjestämistä.
3. Prosessien ymmärtäminen on olennaista, mutta analysointi on ajanhukkaa. Yrityksen tulee asettaa tiukat aikarajat, jonka puitteissa prosessiymmärrys kehittyy.
4. Prosessien uudelleenjärjestely ilman kunnollista johtoa on tuhoisaa. Jos johto ei ole valmis sitoutumaan vaadittaviin muutoksiin, prosessijohtaminen epäonnistuu.
5. Uudelleenjärjestely vaatii radikaaleja ajatuksia prosessinsuunnittelusta. Johdon täytyy kannustaa työntekijöitä kehittämään parannusideoita ja palkita luovasta ajattelusta.
6. Pilotointi on ehdottoman tärkeää ennen varsinaista implementointia. Sen avulla yritys löytää uudelleenjärjestelyidensä epäkohdat ja voi korjata ne hyvissä ajoin.
7. Uudelleenjärjestelyn on tapahduttava nopeasti. Jos vuoden sisällä ei ole näyttää konkreettisia tuloksia, katoaa uudelleenjärjestelyn "liikemäärä" ja tuki. Keskittyminen ja muutosten supistaminen voi nopeuttaa muutosta.
8. Prosessien uudelleenjärjestely ei onnistu eristyksissä vaan kaiken tiedon tulee olla "pöydällä". Uudelleenjärjestelyn rajoittaminen tarkoituksena suojata vanhaa järjestelmää johtaa epäonnistumiseen.
9. Uudelleenjärjestely vaatii omanlaisensa implementoinnin: nopean, improvisaatiomaisen ja iteratiivisen.
10. Yrityksen täytyy ottaa huomioon kaikki henkilöt, joita uudelleenjärjestelystä aiheutuvat muutokset koskevat. Uuden järjestelmän täytyy tarjota hyötyjä työntekijöille, joiden on täytynyt mukautua muutoksiin.

6 YHTEENVETO

Työssä tutkittiin prosessimaisen johtamistavan ominaisuuksia ja merkitystä yrityksen kilpailuedun lähteenä. Lisäksi tutustuttiin prosessimaisen toimintamallin implementointiin organisaatiossa ja käsiteltiin siihen liittyviä kriittisiä kysymyksiä. Tutkielmassa pyrittiin löytämään syitä, miksi toiset organisaatiot ottavat prosessimaiset toimintatavat menestyksekkäästi käyttöön, mutta toiset epäonnistuvat.

Prosessijohtamisella (BPR) tarkoitetaan liiketoimintaprosessien perustavanlaatuisia uudelleenjärjestämistä. Yrityksen tulisi selvittää toimintansa kannalta kriittiset prosessinsa ja organisoida toimintansa niiden ehdoilla. Prosessijohtamisen perusideana on, että perinteisen organisaatorakenteen päälle rakennetaan organisaatorajat ylittäviä toimintaprosesseja. Prosessien lukumäärä on tavallisesti kahdesta viiteen. Prosessit saavat resurssinsa prosessitiimeistä, jotka muodostetaan yrityksen eri osastojen työntekijöistä aina prosessikohtaisesti räätälöidysti. Prosessille määrätään yleensä prosessitiimiä johtava prosessinomistaja.

Oikein implementoituna prosessijohtaminen mahdollistaa kustannusten vähentämisen sekä suorituskyvyn, nopeuden, laadun ja palvelun parantamisen. Prosessijohtamisen tarkoitus on siis parantaa olemassaolevien prosessien suorituskykyä merkittävästi

BPR:n käyttöönotto on vaikeata ja monet yritykset ovat epäonnistuneet siinä. On myös yrityksiä, jotka eivät tarvitse prosessien uudelleenjärjestelyn kaltaista, radikaalia muutosta. Menestyksellinen implementointi vaatii mm. johdon ja työntekijöiden sitoutumista, prosessien syvällistä ymmärtämistä ja yrityksen IT-järjestelmän kytkemistä BPR:ään. Prosessijohtamisen kaltainen radikaali muutos vaikuttaa myös yrityskulttuuriin ja työntekijöiden tehtäviin.

7 LÄHDELUETTELO

Bergey, J., Smith, D., Tiley, S., Weiderman, N. & Woods, S. (1999). *Why reengineering projects fail*, Carnegie Mellon Software Engineering Institute – Product Line Practice Initiative, 1: 1-30.

Coulson-Thomas, C., (1994a). *Business Process Re-engineering – Nirvana or Nemesis for Europe?*, in C. Coulson-Thomas (Ed.) *Business Process Re-engineering: Myth & Reality*. London: Kogan Page Limited, pp 17-39.

Coulson-Thomas, C., (1994b). *Implementing Re-engineering*, in C. Coulson-Thomas (Ed.) *Business Process Re-engineering: Myth & Reality*. London: Kogan Page Limited, pp 17-39.

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Collins Book.

Hammer, M., Stanton, S. (1995). *The Reengineering Revolution – a Handbook*. New York: Harper Business.

Hammer, M., Stanton, S. (1999). *How Process Enterprises really work*. Harvard Business Review, Nov.-Dec.

Holtham, C., (1994). *Business Process Re-engineering – Contrasting what it is with what it is not*, in C. Coulson-Thomas (Ed.) *Business Process Re-engineering: Myth & Reality*. London: Kogan Page Limited, pp 60-74.

Jarrar, Y.F., Aspinwall, E.M. (1999). *Business Process Re-engineering: Learning from organizational experience*, Total Quality Management Vol. 10, No. 2: 173-186.

Kiiskinen, S. (2002). *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotter, J.P., (1995). *Leading change: why transformation efforts fail*, Harvard Business Review. March-April: 59-67.

Laakso, T. (1997). *Performance Evaluation and Process Interventions – A Method for Business Process Development*. Espoo: Helsinki University of Technology.

Launonen, M. (1999). *Business Process Re-Engineering with Teams –Case Studies in Manufacturing in the Electronics Industry*. Doctoral Dissertation, University of Oulu, Department of Economics, Oulu: POHTO Publications.

Mansar, S.I., Reijers, H., A. (2005). *Best Practises in Business Process Redesign: Validation of a Redesign Framework*, Computers in Industry, 56: 457-471.

Paper, D., Chang, R-D. (2005). *The State of Business Process Reengineering: A Search for Success Factors*, Total Quality Management Vol. 16, No. 1: 121-133.

Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen –Työlästä mutta kannattavaa [Qualitas Fennica Oy: n www- sivuilla]. [viitattu 8.2.2006].

Saatavissa: <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tyolasmalli.html>

Prosessin suorituskyvyn mittauksesta [Qualitas Fennica Oy: n www- sivuilla]. [viitattu 22.2.2006]. Saatavissa:

<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/suorituskyvynmittaus.html>

Talwar, R., (1994). *Re-engineering – a Wonder Drug for the 90s?*, in C. Coulson-Thomas (Ed.) *Business Process Re-engineering: Myth & Reality*. London: Kogan Page Limited, pp 40-59.