

Mirva Sauna-aho

**PROCESSLEDNING OCH ORGANISATIONSUTVECKLING
INOM EN INTERNATIONELL ORGANISATION**

Case: UPM Kymmene Oyj

**Examensarbete
CENTRIA YRKESHÖGSKOLA
Utbildningsprogrammet för internationell handel
Januari 2015**

SAMMANDRAG

Enhet Karleby-Jakobstad	Tid Januari 2015	Författare Mirva Sauna-aho
Utbildningsprogram Internationell handel		
Arbetets namn PROCESSLEDNING OCH ORGANISATIONSUTVECKLING INOM EN INTERNATIONELL ORGANISATION Case: UPM Kymmene Oyj		
Handledare Sara Åhman	Sidantal 53	
Uppdragsgivarens handledare Susanna Backman		
<p>Syftet med detta praktikbaserade examensarbete, var att beskriva processernas uppgift inom organisationer och syftet för produkten var att uppdatera föråldrade processer för leveranshantering av cellulosa vid UPM Kymmene Oyj:s fabrik i Jakobstad. UPM fungerade som uppdragsgivare i detta examensarbete. Syftet med arbetet var också att uppdatera dokument för den interna kontrollen av lagerhantering för UPM:s fabrik i Jakobstad.</p> <p>Målet för examensarbetet var att ge läsaren inblick i processernas betydelse i organisationer, samt att visa hur processer i en organisation med bred internationell verksamhet kan se ut. Målet för produkten i examensarbetet var att uppdragsgivaren ska ha nytta av det som gjorts och att alla krav och förväntningar uppfyllts.</p> <p>Examensarbetet utfördes som ett praktiskt arbete utan undersökningar och delades i två delar. I teoridelen behandlades teori om organisationsuppbyggnader, strategiprocesser, hur man uppbygger en vision för en organisation och vilka analysmetoder man kan ha hjälp av i processen. I examensarbetet finns även teori om vad processhantering innebär, hur man leder processer och vad som bör beaktas samband med projektarbete.</p> <p>Produkten som examensarbetet resulterade i presenteras i slutet av arbetet, genom en rapportering av arbetsprocessen samt presentation och analys av den färdiga produkten. Produkten har bifogats till arbetet som en skild portfolio.</p>		

Nyckelord

Cellulosa, internationell, leverans, organisationsutveckling, processledning, transport

ABSTRACT

Unit Kokkola-Pietarsaari Unit	Date January 2015	Author/s Mirva Sauna-aho
Degree programme International business		
Name of thesis PROCESS MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN AN INTERNATIONAL ORGANIZATION, Case: UPM Kymmene Oyj		
Instructor Sara Åhman		Pages 53
Supervisor Susanna Backman		
<p>The purpose of this thesis was to describe the process functions in organizations, and to update the outdated processes for delivery management of cellulose at UPM Kymmene Oyj's mill in Pietarsaari. UPM also functioned as a commissioner of this thesis. The purpose of this thesis was also to update the documents for the internal control of warehouse management for UPM Pietarsaari mill.</p> <p>The goal of this thesis was to give the reader a glimpse of the significance of processes in organizations, and demonstrate how processes might look like in an organization with a wide international business. The goal of the thesis was for the commissioner to find it useful and that all the requests and expectations were fulfilled.</p> <p>The thesis was executed as a practical job without investigation and was divided in two parts. The theoretical part dealt with the organizational structure, strategy processes, how to construct a vision for an organization and which analysis methods can be used as help in the process. The thesis also included theory about how to manage processes, what it involves and what to keep in mind while working with a project.</p> <p>The results were presented at the end of the thesis in a report of the working process as well as a presentation and analysis of the complete product. The product was attached to the thesis as a separate portfolio.</p>		

Key words

Cellulose, delivery, global, organization development, process management, transport

DEFINITION AV BEGREPP

B/L – Bill of lading. Konossement; typ av transportdokument och ett värdepapper

BHKP – Blekt, kortfibercellulosa av björk

Breakbulk Cargo – Varor som vid skeppning lastas enskilt, inte i containrar

BSKP – Långfibercellulosa av tall och gran

BQM – Bale quality management, balkkvalitet

Direct Order – Order som görs av Mill Team eller Teknisk kundservicekoordinator

Empirisk – Faktabaserad

ETA – Estimated time of arrival, Datum för ankomst

ETS – Estimated time of shipping, Datum för avgång

Helpdesk – Hjälper med IT-relaterade frågor och problem

Integrering – En process för att sammanställa två skilda delar till en större helhet

KSF – Key success factor

Loading order – Lastningsanvisning

Manifest – Dokument med fullständig information om fartygets last

Mill Team – Tekniskt kundserviceteam vid Jakobstads fabrik

OTM – Logistikprogram för UPM Seaways

Port of Destination – Destinationshamn

Proforma Invoice – En räkning som visar värdet av leveransen, används för förtullning

PTDi – Package and transaction database/ förpackning och transaktionsdatabas

Release (Cargo Info) – Dokument som innehåller information om typ av cellulosa, skeppningsmärkning och preliminär information om vilken kund cellulosan skeppas till

Sales – Försäljningen

Sales Order – Order som görs av SSC

Sales Reps – Sales representative

SAP – Program utvecklat av SAP SE (Systems, Applications & Products in Data Processing)

SBU - Sales business unit

SOX – Projekt som grundar sig på en amerikansk lag, Sarbanes-Oxley Act och gäller organisationer som är listade på den Amerikanska börsen

SSC – Sales Support Coordinator

ZTRUKKI – En del av SAP systemet, ett pc-program i trucken

**SAMMANDRAG
ABSTRACT
DEFINITION AV BEGREPP
INNEHÅLL**

1 INLEDNING	1
2 UPM KYMMENE OYJ	3
2.1 Cellulosaproduktionen	3
2.2 Jakobstads cellulosafabrik	4
2.2.1 Verksamheten på området	4
2.2.2 Produkter	5
3 ORGANISATIONERNAS UPPBYGGNAD	6
3.1 Allmänt om organisationsuppbyggnader	6
3.1.1 Galbraith star-modellen	8
3.1.2 Organisationsutveckling	10
3.2 Strategiprocessen	12
3.3 SWOT-analys	14
3.4 PEST-analys	15
3.5 Porters femkrafts-modellen	16
3.6 Vision	18
4 PROCESSERNAS UPPGIFT I ORGANISATIONER	20
4.1 Processernas grundelement	21
4.2 Processmodellen	22
4.3 Ändrade arbetsuppgifter i en processororienterad organisation	23
4.4 Projektorienterat arbete	24
4.4.1 Förutsättande egenskaper för en projektledare	25
4.4.2 Projektgruppens egenskaper och roller	27
4.5 Processledning	28
5 PRAKTIKBASERAT EXAMENSARBETE	30
5.1 Att skriva ett praktikbaserat examensarbete	30
5.2 Metoder	31
5.3 Gantt-diagram	33
6 RAPPORTERING AV ARBETSPROCESSEN	36
7 PRESENTATION OCH ANALYS AV FÄRDIG PRODUKT	41
8 SAMMANFATTNING	50
KÄLLOR	52
FIGURER	
FIGUR 1. STAR-modellen av Galbraith	9
FIGUR 2. Porters femkrafts-modellen	17
FIGUR 3. Processbaserad verksamhet	21
FIGUR 4. Påbörjat arbete processmodellbeskrivning	37

FIGUR 5. Påbörjat arbete processmodellbeskrivning för UPM:s leveranshantering	37
FIGUR 6. Bearbetad processbeskrivning för UPM:s leveranshantering	38
FIGUR 7. En berbetad processbeskrivning för leverans av produkt till lagret med fartyg	39
FIGUR 8. Processmodell för UPM:s leveranshantering	41
FIGUR 9. Processbeskrivning för UPM:s leveranshantering	43
FIGUR 10. Från fabriken till lagret med skepp	44
FIGUR 11. Från fabriken till kunden med skepp	46
FIGUR 12. Från fabrik till kund med tåg eller bil	47
FIGUR 13. Från fabrik till inhemskt lager med tåg eller bil	48

TABELLER

TABELL 1. Tidsschema för examensarbetet september-februari	35
TABELL 2. Process information 1 (2)	42
TABELL 3. Process information 2 (2)	42

1 INLEDNING

Sommaren 2014 sommarvikarierade jag som teknisk kundservicekoordinator vid UPM Kymmene Oyj:s cellulosafabrik i Jakobstad. Där utförde jag även min internationella praktik inom mina studier. Till mina arbetsuppgifter tillhörde bland annat att sköta om leveranser med bil, tåg och fraktfartyg. Under min femmånaders arbetstid vid UPM fick jag en bra inblick i hur en internationell organisation fungerar, samt hur man koordinerar produktionen med försäljning och leveranshantering.

Som ämne i mitt slutarbete kommer jag att behandla processledning och organisationsutveckling inom en internationell organisation. I produkten av detta examensarbete kommer jag att beskriva leveranshanteringsprocessen av cellulosa med olika transportsätt från UPM:s fabrik i Jakobstad. Detta hör ihop med ett pågående projekt inom UPM där arbetsbeskrivningar för olika arbetsuppgifter uppdateras, vilka kan vara behändiga ifall man exempelvis blir sjuk och en kollega måste kunna utföra den sjukledigas arbetsuppgifter. Jag ska även uppdatera en del dokument för den interna kontrollen av lagerhanteringen inom UPM:s verksamhet i Jakobstad. Dokumenteringar för den interna kontrollen hör till SOX-projektet, vilket baserar sig på en amerikansk lag, och gäller alla organisationer som är noterade på den amerikanska börsen. I dagsläget är detta inte aktuellt för UPM, men dessa dokumenteringar kontrolleras och testas med jämna mellanrum.

Detta ämne och arbetsprojekt passade utmärkt för mig till mitt examensarbete. Man får också en lite djupare inblick i UPM:s organisation, och hur olika processer fungerar i en global verksamhet. Eftersom UPM är en organisation med ett brett internationellt nätverk, är engelska det arbetsspråket som oftast används i kommunikation. På grund av detta kommer processbeskrivningarna att skrivas på engelska. I samband med produkten i detta examensarbete kommer jag att skriva en rapport om arbetsprocessen, presentera produkten, samt analysera processerna för leveranshanteringen inom UPM.

Syftet med arbetet är att beskriva processer för leveranshanteringen, och uppdatera dokumenten för den interna kontrollen, vilka inte längre stämmer överens med de nuvarande arbetsuppgifterna, arbetstitlarna och det nya programmet, Systems, Applications & Products in Data Processing (SAP), som för en tid sedan tagits i bruk vid UPM. Processerna granskas med jämna mellanrum och uppdateras vartefter arbetsuppgifterna i organisationen ändras och ansvarspersoner byts ut. Målet är att den färdiga produkten ska vara till nytta för uppdragsgivaren och att den fyller alla ställda krav och förväntningar, samt att läsaren ska få en inblick i processernas betydelse i en organisation, och hur processerna kan se ut i en så global och internationell verksamhet som UPM Kymmene Oyj bedriver.

Till skillnad från ett forskningsbaserat examensarbete, är detta ett praktiskt examensarbete, vilket betyder att slutresultatet är en så kallad produkt som presenteras istället för att man gör en undersökning. Produkten hör till examensarbetets praktiskadel. Vad ett praktikbaserat examensarbete innebär och hur det skiljer sig från ett forskningsbaserat examensarbete, presenteras närmare i kapitel 5.

I teoridelen beskrivs organisationsuppbyggnader, strategi och processledning på en allmän nivå. Man får också en inblick i hur en organisation med processororienterad struktur ser ut och fungerar.

UPM är en stor organisation med en bred internationell verksamhet i flera länder. Det kan därför vara viktigt att alla processer fungerar smidigt och effektivt, för att utveckla lönsamheten på framtida marknader.

2 UPM KYMMENE OYJ

UPM inkorporerades i slutet av år 1995 då Kymmene Oy, Repola Oy och dotterbolaget, United Paper Mills sammanslogs. UPM:s affärsverksamhet består av sex olika affärsverksamhetsområden. UPM Biorefining, UPM Energy, UPM Raflatac, UPM Paper Asia, UPM Plywood och UPM Paper ENA (Europa och Nordamerika). År 2013 var omsättningen mer än 10 miljarder euro. UPM har 21 000 anställda personer. Företaget har verksamhet i 65 länder och produktion i 14 länder. (UPM 2014.)

År 2013 tog UPM i bruk en ny affärsstruktur. Den nya organisationsstrukturen effektiviserar beslutshandlingar och möjliggör uppsättningar av olika mål för de olika affärsverksamheterna. En förenklad organisation är kostnadseffektiv och kan justeras enligt affärsverksamheternas behov. UPM strävar efter toppenresultat för varje enskild affärsverksamhet på sin egen marknad. Den nya strukturen sätter även vikt på innovation. På detta är biobränsle ett bra exempel. (UPM Annual Report 2013.)

2.1 Cellulosaproduktionen

Cellulosa är en del av UPM Biorefining- affärsverksamheten. UPM har sammanlagt fyra cellulosafabriker, tre i Finland (Jakobstad, Kymi och Kaukas) och en i Uruguay. UPM både köper och säljer cellulosa. År 2013 var totalförsäljningen 3,2 miljoner ton, varav 1,9 miljoner ton såldes till externa kunder och resten för andra ändamål runtom i världen. Av cellulosa tillverkas förpackningsmaterial, specialtillverkat papper, mjukt papper och skriv- och tryckpapper. I Finland producerar UPM blekt, kortfibercellulosa (BHKP) av björk och långfibercellulosa (BSKP) tillverkat av tall och gran. Trämaterialet som används vid produktion kommer huvudsakligen från finska PEFC™-certifierade skogar. (UPM 2014.)

Fabriken i Kaukas är beläget i Villmanstrand i södra Finland och Kymi finns i Kouvola. Kaukas producerar årligen 740 000 ton och Kymi 530 000 ton lång- och kortfibrig cellulosa. Cellulosafabriken i Uruguay, Fray Bentos, producerar årligen 1,3 miljoner ton BHKP producerat av Eukalyptusträd som endast odlas i Uruguay av bolaget Forestal Oriental, som specialiserar sig på odling av detta träslag. Fray Bentos har hamnoperation på fabriksområdet som har ett tätt samarbete med UPM:s verksamhet. (UPM 2014.)

2.2 Jakobstads cellulosafabrik

Cellulosafabriken i Jakobstad har ett utmärkt läge vid Bottniska vikens kust på Alholmen. Transportering av råvaror och produkter utnyttjas av placeringen nära havet och järnvägstrafiken. UPM Jakobstad vill minska miljöbelastningen oberoende av förhöjd produktiv verksamhet. Cellulosafabriken använder sig av österbottniskt och kajanaländskt trämaterial som sedan bearbetas till cellulosa, papper, sågverk, energi och förfinade pappersprodukter. Av fiberved, flis och spån från sågfabrikerna skapas kemisk massa. Mera än 300 personer är anställda på fabriken. Den årliga produktionen av kort- och långfibrig massa kommer upp till 760 000 ton. Utöver detta produceras även tallolja, ånga, el, bark och terpentin. (Broschyr 2014.)

2.2.1 Verksamheten på området

På UPM:s fabriksområde kan man hitta Walki, BillerudKorsnäs och Alholmens kraft. Personer i service-, byggnads- och underhållsarbeten och övriga tjänster finns även regelbundet på området. Personalen har företagshälsovård på området och för de som är intresserade av UPM:s historia finns även ett cikoriamuseum. (Broschyr 2014)

Till UPM:s enheter på området hör cellulosafabriken, Alholmens såg och UPM Metsäs regionkontor. Fabriksområdet ligger vid kusten av Bottniska viken på

Alholmen. Virkeanskaffning för både cellulosafabriken och sågen sköts av UPM Metsä. (Miljöarbetets utveckling 2013.)

2.2.2 Produkter

Som tidigare nämnt i kapitel 2.1, är cellulosaproduktionen en del av UPM Biorefining. Den kemiska massan som tillverkas av förnybart råmaterial, tall-, björk- och granmassaved, är en Biofore-produkt. Av gran- och tallstockar produceras sågvara på Alholmens såg. Tall- och björkmassaved, flis och spån från sågen blir till kemisk massa. I Jakobstad finns två fiberlinjer där det produceras långfibrig massa av tall och gran, och kortfibrig massa av björk. Jakobstads cellulosa förädlas exempelvis till förpackningspapper, tejp, tobakspapper och kvittopapper. Ungefär 80 procent av cellulosan blir såld till papperstillverkare som inte tillhör UPM. (Broschyr 2014.)

UPM Conifer är långfibrig cellulosa (barrmassa) och UPM Betula kortfibrig cellulosa (björkmassa). UPM Conifer Thin är en specialprodukt med tunnare fibrer och passar till produktion av mjuk- och specialpappersprodukter. UPM Conifer TCF är cellulosa producerad utan klorblekning och är därför lite mörkare. UPM Betula TCF är även producerat utan någon klorblekning. UPM Conifer High Bright är samma produkt som vanlig UPM Conifer, men den har fått en hög klorblekning och är ljusare än vanlig UPM Conifer. UPM Euca tillverkas av eukalyptusved, huvudsakligen i Uruguay men då och då även i Finland. (Broschyr 2014.)

3 ORGANISATIONERNAS UPPBYGGNAD

I detta kapitel beskrivs hur organisationer kan vara uppbyggda, hur de fungerar, samt ser ut i teorin. Det har utvecklats flera olika analysmodeller som företag kan ha nytta av vid utvecklandet av sin organisation. Detta kan vara väldigt avgörande för organisationer som har verksamhet internationellt. Dessa analysmodeller passar varje organisationsuppbyggnad, oberoende av var organisationen är belägen men för en organisation med internationell verksamhet kan det vara mycket viktigt att tänka på att använda dessa analyser. UPM är en organisation som exporterar varor internationellt till flera olika länder och företaget är ett av de ledande inom skogsindustriverksamheten.

UPM förnyade sin affärsverksamhetsstruktur år 2013. Varje affärsområde har en välstrukturerad strategi och klara målsättningar. Den förnyade organisationsstrukturen är förenklad och möjliggör effektiva beslut. En förenklad organisation har lett till större kostnadseffektivitet. (UPM 2014.) I UPM:s årsredovisning 2013 poängterar organisationens verkställande direktör, Jussi Pesonen, hur nödvändigt förnyandet av affärsverksamhetsstrukturen var för att förbättra lönsamheten, och att lyckas med utvecklingsprojektet inom organisationen. Pesonen anser också att den affärsverksamhetsstruktur som togs i bruk år 2008, var föråldrad. På den tiden författade man kommersiella förutsättningar och marknadsutgång för cellulosa- och energiverksamheten. (UPM Annual Report 2013.)

3.1 Allmänt om organisationsuppbyggnader

Organisationsuppbyggnaden i ett företag, avgör beslut och rättigheter som ingår i företagets ledningsprinciper. En organisations- och affärsverksamhetsuppbyggnad är en del av företagets strategiska helhet. En grunduppbyggnad har anknytning till strategiska resursdelområden som exempelvis IT system, processer, fysiska tillgångar, strategiska avsikter och positioner. För att en organisations- och

affärsverksamhetsuppbyggnad ska vara effektiv, gäller det att få den i balans med de andra strategiska delområdena. Om man exempelvis i avsikterna och i konkurrensstrategin framhäver kundförtroligheten, måste den också avspeglas i organisations- och affärsverksamhetsuppbyggnaden. (Hannus, Lindroos & Tapani 1999, 150-151.)

Principerna vid planeringen av en organisationsuppbyggnad har traditionellt fyra delområden, nämligen arbetsfördelning och specialiseringsgrad, kontrollområde och antal organisationsnivåer, fördelningsgrad av beslutsmakten och avgörandet av organisationsenheternas utgångspunkt. De flesta företag agerar i avancerade affärsverksamhetsmiljöer med flera olika kunder, leverantörer och samarbetspartners. Man träffar på många varierande aktörer, som exempelvis återförsäljare, verksamhetsföreningar och intresseförbund. Ett företag som i sin struktur betonar någon enskild faktor, exempelvis kunden, kan samtidigt minska sin förmåga att handla med en annan aktör. (Hannus m.fl. 1999, 151-152.)

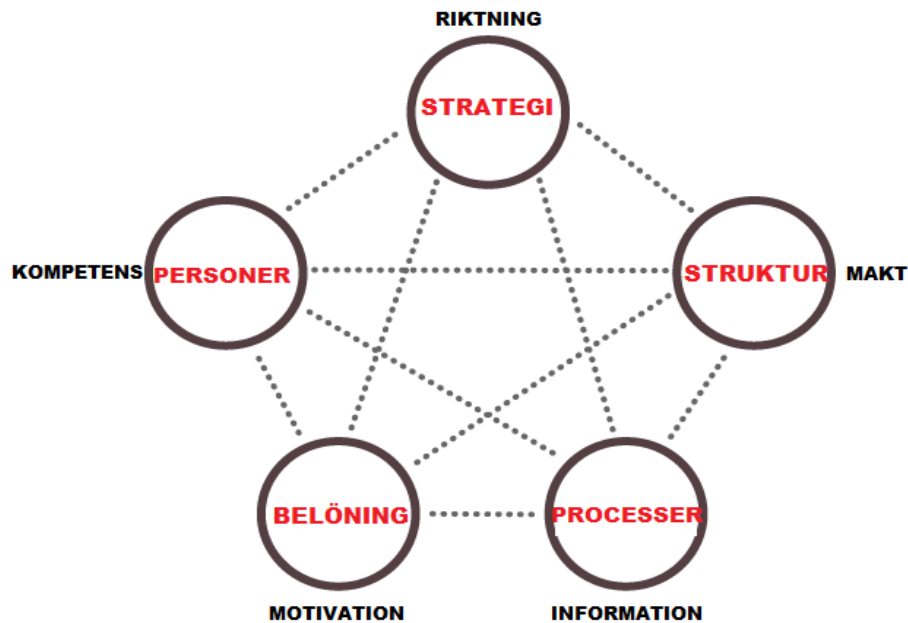
En organisationsstruktur beskriver en organisations formella makt- och ansvarsrelation, samtidigt som den relaterar till interna arbetsfördelningar och koncentration av kommunikation mellan avdelningarna. Makt- och ansvarsrelationerna antyder åt vem man som anställd rapporterar och hur många anställda varje förman har. Organisationsstrukturer kan beskrivas genom sju olika grundvarianter. Den enklaste organisationsstrukturen används inom småföretag där företagets chef eller företagaren själv är engagerad i arbetet. Denna struktur har inte en klar arbetsfördelning mellan olika individer eller grupper i företaget, utan varje arbetstagare medverkar i olika handlingar enligt behov. Småföretagsstrukturen kan delvis finnas i storföretag vid organisering av diverse innovativa projekt. En funktionell struktur fokuserar på fördelningen av arbetet i en organisation och är vanlig i traditionella organisationer. Risken med denna struktur är dock att grupperna främjar sina egna målsättningar framom organisationens. (Peltonen 2007, 33-38.)

Den divisionaliserade strukturen medför att individuella affärssektioner arbetar inom en större organisation. Dessa affärssektioner ansvarar själv för sina resultat

medan processerna koordineras från en högre nivå. Matrisstrukturen är en förening av den funktionella och divisionaliserade strukturen. En organisation med nätverksstruktur har oftast utlokaliserad datasystemsverksamhet till ett serviceföretag. Exempelvis kan telefonrådgivning för finska medborgare finnas i ett annat land än Finland. En processorienterad struktur betonar den vågräta funktionskedjan istället för den hierarkiska organiseringen. Den funktionella arbetsfördelningen bryts och företaget konstrueras omkring en projektgrupp som producerar och förverkligar processerna. När en organisationsstruktur innehåller flera olika strukturmodeller kallas det för hybridstruktur. En organisationsmodell med hybridstruktur kan vara komplicerad och dess funktion svårbedömd. (Peltonen 2007, 33-38.)

3.1.1 Galbraith star-modellen

Star-modellen utvecklades av den amerikanska akademikern och konsulten, Jay Galbraith på 1960-talet. På Galbraiths hemsida (www.jaygalbraith.com) kan man läsa om denna modell och andra strategi- och designlösningar för organisationer och hur modellen ska fungera som stöd för en organisations utformning. I figur 1 kan man se vilka fem kategorier som finns med i denna modell. Modellen innehåller offentlighetsprinciper för ett mönster som ska vara vägvisande för en organisation, angående dess beslutsfattande och beteende. (Jay Galbraith 2014.)



FIGUR 1. STAR-modellen av Galbraith (Omarbetad Provenmodels.com 2014.)

Strategin beskriver organisationens riktning genom missioner, målsättningar och värderingar. Den är en definiering av vilka kriterier som finns vid valet av en organisatorisk struktur, alltså vad som passar just denna organisation och vilka faktorer som är viktiga att analysera och utveckla för att just denna organisation ska utvecklas mot ett lönsammare håll. Genom dessa analyser kan man hitta möjligheter att göra de smartaste utbyten mellan olika val av strukturer. Strukturen avgör placeringen av strukturbeslutets effekt. För strukturer finns olika handlingsmönster som delas in enligt specialisering, form, tilldelning av makt och bildandet av avdelningar. Processer är informationsflöde och beslutsbearbetning genom organisationens struktur. Belöning har som uppgift att påverka motivationen hos organisationens medlemmar, vilket kombinerar de anställdas målsättningar med organisationens målsättningar. Den sista faktorn, personer, definierar och påverkar de anställdas mentalitet och kompetens genom utveckling, träning, befordran och rotation. Dessa fem kategorier måste vara internt konsistenta för att möjliggöra effektivt beteende inom organisationen. (Jay Galbraith 2014.)

På [www-sidan Provenmodels.com](http://www-provenmodels.com) beskrivs modellens uppgift genom att ha använt sig av källorna, *Designing Complex Organizations*, Jay R. Galbraith 1973,

Designing Dynamic Organizations, Jay R. Galbraith, Amy Kates & Diane Downey 2001 och Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process, Jay R. Galbraith 1995. Modellen betonar hur organisationens konstruktion är mycket mera än bara en organisatorisk uppställning. Modellen är ett verktyg som beskriver och förebygger overseende av viktiga aspekter under konstruktionsprocessen. Själva processen är en organisatorisk förändring och borde hanteras som sådan. Galbraith förtydligade att det är strategin som driver en organisatorisk struktur och om framtiden för en industri ser dyster ut, borde man då snarare optimera dess processer som ligger på basnivå tills framtiden blir klarare, än att göra ändringar i den organisatoriska strukturen. (Provenmodels 2014.)

Nackdelar med Galbraiths star-modell är att den var baserad på logik och saknade empirisk grund. Galbraiths organisatoriska konstruktionsprocessmodell antog att organisationens historia inte behövs som insats vid konstruktionsprocessen. Modellen liknar Alfred Chandlers hypotes "struktur följer strategi". Galbraith avgränsade strategin till organisationens interna logiska grund och lämnade bort att inkludera en extern, mera ekonomisk analys. En geografisk struktur kan bäst framföra en vald strategi, men på grund av högre avgifter kan den på samma gång göra organisationen icke konkurrenskraftig på marknaden. (Provenmodels 2014.)

3.1.2 Organisationsutveckling

Utveckling inom vardagliga organisationer är vanliga i dagens samhälle. En utveckling kan betyda förändringar i organisationsstrukturen, fusioner och i vissa fall uppsägningar. Utvecklingar sker konstant. En organisationsutveckling kan resultera i att en anställd antingen måste flytta till en annan ort eller lämna sitt arbete. En del anställda har lättare att anpassa sig till nya förändringar inom organisationen, medan andra har det svårare. Någon kan vara ivrig att påbörja den nya arbetsuppgiften medan en annan kanske ifrågasätter vissa punkter. Någon kanske inte alls klarar av att anpassa

sig till förändringar, åtminstone inte utan lämpligt stöd och handledning. Det finns också anställda som inte alls bryr sig om förändringar och bara är nöjda med att fortfarande ha ett arbete. (Ponteva 2010, 9-10.)

Jag antar själv att det är allt vanligare med förändringar och utvecklingar för organisationer med internationell verksamhet. Eftersom marknadsinriktningen för dessa organisationer är bredare och kräver mera uppmärksamhet vid exempelvis analys av marknaden och kundernas efterfrågan.

Att sammanslå flera organisationer är en av de största förändringar en organisation kan göra. För att en organisatorisk förändring ska kunna ske, måste organisationens identitet också bearbetas. Identiteten utformas av organisationsstrukturen. När det sker förändringar i organisationen är det viktigt att ledningen ger klara instruktioner för de anställda inom organisationen, och förklarar tydligt vad förändringarna innebär. Om organisationen har flera olika identiteter, kan det vara utmanande för ledningen att styra organisationen. En lyckad organisationsutveckling kräver att medlemmarna ser förändringen som något positivt för organisationen, samtidigt som de själva känner sig uppskattade av ledningen och får god respons för arbetet de gör. Ifall någon har svårt att se förändringen som något positivt eller har svårt att hitta motivation för att utföra de nya arbetsuppgifterna, är det viktigt att förmannen försöker hjälpa den anställda att hitta den nödvändiga motivationen. (Ponteva 2010, 13-18.)

Vad som leder till förändring är den ökade kunskapen inom teorin och vetenskapen som ökar kontinuerligt. Teknologin utvecklas konstant, vilket leder till att saker föråldras och behöver uppdateras. Konkurrensen blir hårdare, speciellt på internationella marknader, och leder till att organisationer kontinuerligt måste utveckla sina produkter och tjänster för att förbli lönsamma på marknaden. Den ekonomiska och politiska miljön kan också vara en orsak till behov av utveckling, speciellt när man söker sig ut på internationella marknader. Förändringar i omgivningen sker snabbt och det kan vara svårt att förutspå, vilka förändringar som kommer att inträffa. Osäkerhet och drastiska

förändringar kräver mycket av organisationer. I en stadig konkurrensmiljö fodras en relativt enkel och självstyrd organisation för att nå framgång, medan en ostabil konkurrensmiljö hela tiden kräver att organisationen har förutsättningar att göra förändringar snabbt. Kritiska faktorer för framgång är flexibilitet, innovation, effektivitet och förmåga att modernisera. (Sydänmaanlakka 2003, 23-24.)

Genomförandet av utvecklingen är den viktigaste processen för personalledningen. Utvecklingen ligger som grund för andra personalledningsprocesser. Denna process har funnits länge i organisationer men har en tendens att inte fungera perfekt i praktiken. Att leda ett genomförande betyder ordinärt att en person, en grupp och hela organisationen är medveten om vilken funktion verksamheten har, vilka de centrala målsättningarna är, hur responssystemet fungerar och vilken kunskap som behövs. Målet med utvecklingens ledningsprocess är en konstant förbättring av prestationen inom en organisation. Prestationens utveckling måste observeras från organisationens, individens och omgivningens perspektiv. Målsättning, uppföljning, respons och utveckling är de fyra elementen i en ledningsprocess för en lyckad prestation i en organisation. Tidigare använde man begreppet prestationsutvärdering. Då koncentrerade sig processerna bara på målsättning och respons. När prestationsledning togs i bruk, medförde det mera koncentration på uppföljning, skolning och utveckling. (Sydänmaanlakka 2003, 75-77.)

3.2 Strategiprocessen

Strategi är ett företags eller en organisations vägledning för att uppnå de uppsatta målen. Med en strategi strävar man till att anpassa verksamhetens omfattning, struktur och resurser till organisationsmiljö och marknadsutveckling. Med en organisations strategi strävar man efter att utveckla organisationens konkurrensnytta på två vis. För det första gäller det att hitta en fördelaktig placering för organisationen i enlighet med andra konkurrenter och marknader.

Detta gör man genom att undersöka organisationens externa faktorer som kan påverka möjligheter och hot för organisationen. Med hjälp av denna undersökning kan man utforma organisationens strategiska profil. Man kan även konstruera organisationens konkurrensnytta genom att koncentrera sig på organisationens interna resurser och förstärkning av kunskap. (Peltonen 2007, 65.)

För en lyckad och produktiv strategiprocess spelar växelverkan mellan de olika nivåerna i en organisation och de olika faserna i processen stor roll. I framgångssyfte för en organisation är det först och främst viktigt att precisera företagets affärsidé och vision, och efter det redovisa målsättningarna. Efter denna process gör man en SWOT-analys för att därefter artikulera metoder för genomförandet. Processledarens uppgift är alltså här att utnyttja flera analysmetoder för att uppskatta vilka strategiska utsikter som finns, i sammankoppling med företagets målsättningar och förmån för verksamheten. Efter det gäller det att kontrollera att genomförda insatser fungerar som man tänkt ut. (Jacobsen, Roos, Roos & Von Krogh 2004, 54-56.)

Under 1950-talet tog man i bruk begreppet koncernstrategi. Detta ledde till att man började framhäva strategins betydelse i en organisation. De interna resurserna och ledningsmöjligheterna blev en grund för organisationsutveckling. För att vara framgångsrik är det viktigt att organisationens interna processer och ledning är förberedda för utveckling. (Avelsson & Sveningsson 2012, 48-49.)

Strategiprocessen innehåller flera faser. Dessa faser behandlar frågor, som t.ex. var företaget vill befinna sig i framtiden, och vad som krävs för att komma dit. För att kunna leda en organisation är det oerhört viktigt att man på förhand definierar vad man vill åstadkomma. Det är oundgängligt att med klarhet beskriva affärsområden för att utveckling ska kunna ske på de enskilda delområdena. Det är viktigt att ett företag sätter upp mål, hjälper med fastställandet av värderingskrav, gör beslutsfattningar och analyser sin omgivning. Dessa målsättningar bildar utgångspunkt för företagets strategikutveckling. Strategisk analys skapar en bas för identifiering av strategiska valmöjligheter. (Jacobsen m.fl. 2004, 56-57.)

I kapitlen 3.4-3.5 presenteras några analysmodeller, som kontrollerar en organisations interna och externa faktorer, vilka påverkar strategiprocessen.

3.3 SWOT-analys

SWOT-analysen formades ursprungligen av Albert S. Humphrey. (BA-Recources 2010). På hemsidan Lerdell Investigations beskrivs det att SWOT-analysen används i en organisation för att analysera styrkor, svagheter, möjligheter och hot gällande den egna organisationen, dess produkter eller tjänster och marknader. Styrkor och svagheter är de interna egenskaper som hittas inom en organisations verksamhet. Styrkor kan exempelvis vara expertis inom organisationen, organisationens rykte och marknadsposition. Svagheter kan exempelvis behandla hög prisnivå och produkternas föråldrade kvalitet. För att kunna analysera de externa faktorerna, hot och möjligheter, måste man göra en analys av organisationsomgivningen. Möjligheter kan exempelvis vara ökad efterfrågan eller teknisk fördel. Hot kan vara nya konkurrenter i samma marknadsområde eller nya produkter av konkurrenterna. Genom en SWOT-analys kan man ta reda på, hur man som organisation kan utnyttja sina styrkor, korrigera svagheter, använda och utveckla möjligheter samt behandla och lindra hot. SWOT-analysen är enkel och har bevisats ge goda resultat vid utveckling av den egna verksamheten. (Lerdell investigations B 2014.)

I boken Strategi: En introduktion (Jacobsen, Roos, Roos & Von Krogh 2004, 202-203) berättar författarna, att man vid utförandet av en SWOT-analys, inte endast ska koncentrera sig på de tidigare omständigheterna och att SWOT-analysen utreder en organisations möjligheter att behandla och uthärda förändringar. Processen fordrar att man har tillräcklig information om organisationens resurser och omgivning. (Jacobsen m.fl. 2004, 202-203.)

För en internationell organisation som driver en global verksamhet kan det vara viktigt att göra dessa analyser, eftersom miljön, lagstiftningar, kundbeteenden och efterfrågan kan skilja sig mycket mellan olika delar av världen.

3.4 PEST- och PESTEL-analys

Det är svårt att med säkerhet veta varifrån teorin om PEST och PESTEL ursprungligen kommer, men det finns data som hänför till miljön, som utvecklades av Francis J. Aguilar och senare omgjordes till STEP av Arnold Brown. I slutet av 1980-talet sammanställdes PESTEL-analysen av olika författare genom att inkludera olika vetenskapliga klassificeringar. (BA-Recourses 2010.)

En PEST-analys diskuterar faktorer som har inverkan på företagets verksamhet, exempelvis politiska, ekonomiska, sociala och tekniska faktorer. Dessa faktorer används som bas för frågor som omgivningens påverkan på företaget, vilka de viktigaste faktorerna är nu och i framtiden och hur företaget kan behandla utmaningar på fördelaktigaste vis. För att påbörja en PEST-analys gäller det för företaget att gå igenom vilka miljöfaktorer som under tidens gång påverkat organisationen och hur dessa faktorer kommer att påverka organisationens utveckling, konkurrenterna och marknadsaktörerna i framtiden. (Jacobsen m.fl. 2004, 97-98.)

Med de politiska faktorerna i en PEST-analys kan man analysera miljöregler, skatteregler, anställningslagar, konsumentskydd, konkurrensregler, arbetsmarknadspolitik, handelsregler och politisk stabilitet. Till ekonomiska faktorer hör bland annat inflation, konjunktur, tillväxt, ränteposition, beskattning, arbetslöshetsstöd och exempelvis valuta. Med sociala faktorer syftar man på demografi, levnadsvillkor, fritid, säkerhet och trender. De tekniska faktorerna omfattar exempelvis internet, informationsteknik och kunskapsöverföring. (Lerdell investigations A 2014.)

En PEST-analys ger inblick i fyra olika sektioner. Den kan exempelvis användas som en kontrollista, när man vill studera centrala faktorer i företagets omgivning närmare. Via detta kan man finna lämplig information, men det anses vara viktigt att observera att informationen begränsas till angelägna områden. Det kan därför vara nödvändigt att förena arbetet med andra analysmetoder. PEST-analysen kan även fungera som redskap för att känna igen avgörande faktorer i organisationens

omgivning. För att förstå sig på miljöfaktorer som leder till förändringar är PEST-analysen ett viktigt redskap för en organisation. PEST-analysen är också ett lämpligt verktyg för en organisation som vill ta reda på vilken påverkan de externa faktorerna har på en organisations framtida utveckling, eller alternativt hur de påverkat den tidigare utvecklingen. (Jacobsen m.fl. 2004, 98.)

PESTEL-analysen tillägger miljöfaktorer och juridiska faktorer. Miljöbetingade faktorer har blivit viktigare på grund av bland annat nedsmutsning, och den ökande bristen på råmaterial och vid etiska frågor. Juridiska faktorer omfattar exempelvis tryggheten i arbetsmiljön, likvärdigheten på arbetsplatsen och marknadsföringsstandard samt etikettering och säkerhet hos produkten. Eftersom alla länder har sina egna regleringar och lagar kan detta vara ett svårt område för en organisation som bedriver handel globalt. PESTEL-analysen fungerar utmärkt att använda i samband med SWOT-analysen. (Professional academy 2012.)

3.5 Porters femkrafts-modellen

I Michael Porters femkrafts-modell (beskriven i Lindroos & Lohivesi 2004, 219-221) konstateras det att man exempelvis kan granska verksamhetens tillväxt, dold överkapacitet, produkttegenskapernas olikheter och konkurrenternas aktörer. Vid genomförandet av denna analys observerar man turvis fem olika huvudriktningar, vilka presenteras i figur 2. Analysen har exempelvis som uppgift att reda ut vilka förhinder en ny aktör kan bemöta. I analysresultatet får man en uppfattning om i hurdan marknadsförhållande organisationen verkar och vad som kan förväntas av framtiden. Svagheter med denna analys är att den antar att verksamhetsstrukturen hålls stabil, vilket gör den mera passande för stabila verksamhetsomgivningar som har centrala omväxlande faktorer under kontroll. (Lindroos & Lohivesi 2004, 219-221.)



FIGUR 2. Porters femkrafts-modellen (Kraftprov.nu 2004.)

Jag anser att om man som organisation vill röra sig smidigt och effektivt på världsmarknaden kan det vara bra att känna till viktiga lagstiftningar som finns i olika delar av världen i samband med den globala handelsverksamheten som en internationell organisation eller företag driver.

UPM var tidigare noterad på den amerikanska börsen och enligt den amerikanska lagen, Sarbanes Oxley act, SOX, gäller det för ledningen att ta ansvaret för den interna kontrollen och effektiviteten i den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen. Den interna kontrollen måste dokumenteras och testas årligen. Över den interna kontrollen måste även de externa revisorerna ge en årlig rapport, som den finansiella rapporteringen grundar sig på. (Backman 2014.) Eftersom detta projekt kostade tid och pengar har UPM valt att fortsättningsvis uppdatera dokumenteringar av den interna kontrollen för eventuella framtida behov. (Backman 2014.)

Till mitt projekt som görs enligt uppdragsgivarens beställning i detta examensarbete, hör även att uppdatera dokumenteringar för den interna

kontrollen av lagerhantering i Jakobstad. Dessa dokument innehåller kontroller och risker.

3.6 Vision

En vision beskriver i detalj hur en organisations framtidsbild ser ut. En bra vision är inspirerande för personalen, praktisk för kunderna och trovärdig. Visionen fungerar oftast under en bestämd period, och blir därefter utvärderad. I en vision uttrycker man ofta viljan att vara ledande inom sin verksamhet. En effektiv vision framkallar en entusiastisk framtidsbild av en organisation. En vision ska vara en målsättande faktor för hela personalen, som man tillsammans strävar efter att uppnå. Vid utformandet av en vision är det viktigt att tänka på att den ska vara realistisk, begriplig, praktisk, mätbar och inspirerande. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26-27.)

Vision formas vanligtvis av en organisations ledning, vilket betyder att det i de flesta fall är ledningens syn på hur organisationens framtida utveckling ser ut. Det är ändå viktigt att även medarbetarna får föra fram sina önskemål och åsikter om den framtida visionen, vilket kan resultera i att det inte alltid är lätt att utforma en gemensam vision för organisationen. Vid utformandet av en vision kan det vara bra att ställa frågan hurudan verksamhet det är man driver idag? Det gäller för ledningen att granska marknader, produkter, verksamhetsområden, samt organisationens omfattning och storlek. En utvärderingsprocess är en bra startpunkt när man ska forma en vision för organisationen. (Jacobsen m.fl. 2004, 68-71.)

”Som föregångare inom skogsindustrin förenar UPM Bio- och skogsindustrin samt bygger en ny, hållbar och innovativ framtid. Kostnadseffektivitet, förändringsberedskap, och personalens säkerhet och förbindelse till arbetet skapar grunden för vår framgång”. Såhär lyder UPM:s vision (UPM 2014.)

Jag skulle kunna påstå att det är viktigt att en vision är klar och tydlig för en organisation som bedriver en internationell verksamhet. Eftersom visionen skapar

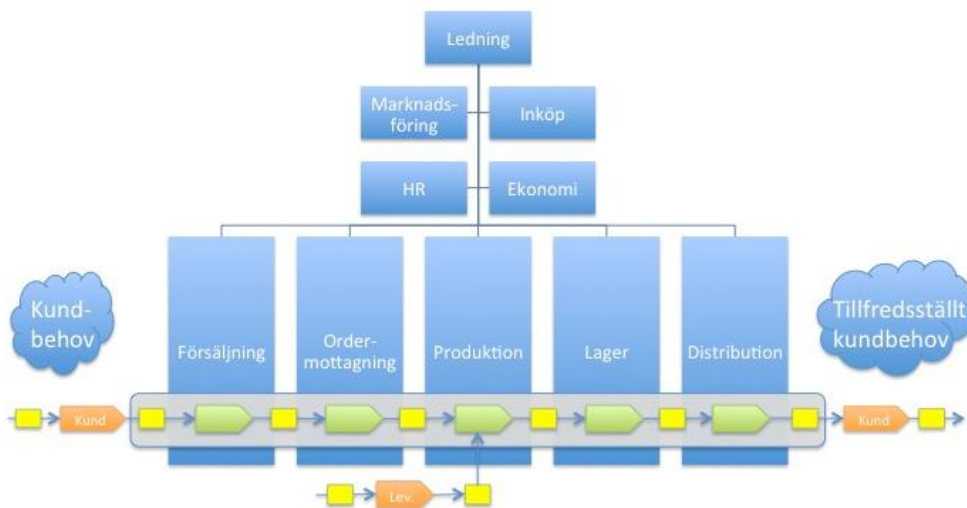
en bild av vad organisationen står för, anser jag detta vara en viktig del av en organisations bild utåt, eftersom kunden vill veta varför man ska välja just denna organisation.

4 PROCESSERNAS UPPGIFT I ORGANISATIONER

Processerna behövs i företaget för att utveckla en mera effektiv verksamhet inom organisationers olika enheter. I detta kapitel kommer jag att gå djupare in på vad processhantering betyder och varför den har en stor roll i organisationer som utvecklas. Figur 3 visar hur en processbaserad verksamhet i allmänhet fungerar och ser ut. I detta examensarbete kommer jag senare att presentera UPM:s egna processbeskrivningar för leveranshantering med transportmedel som fartyg, tåg och bil.

Teorierna i detta kapitel passar både för organisationer som inriktar sig på inhemska marknader eller internationella marknader, men för organisationer med inriktning på den internationella marknaden kan teorierna ha en större och viktigare betydelse för att man ska nå sina mål inom en organisation.

UPM har kunder runtom i världen och ett stort försäljningsnätverk. Leveranser till utlandet sker oftast med fraktfartyg, men kan också i vissa fall transporteras med bil. Det är viktigt att veta hur man ska fungera i sitt arbete och man bör vara mycket noggrann. UPM använder järnvägstrafiken för transporter av cellulosor till inhemska kunder och lager, men även i samband med leveranser, som sedan skeppas vidare från hamnen till olika delar av världen. UPM:s viktigaste destinationshamnar finns bland annat i Tyskland, Italien, Holland, Polen och Kina. Ett stort breakbulkfartyg från Kina kommer till Jakobstad fyra gånger om året för att hämta tusentals ton cellulosor till Kina. Breakbulk betyder att varorna inte lastas i containrar, utan enskilt.



FIGUR 3. Processbaserad verksamhet (Greenoak.se 2013.)

4.1 Processernas grundelement

I en organisation finns enheter som sköter om kundens behov från början till slut så långt det går. För att utföra och utveckla en verksamhet, behöver man i en organisation eller ett företag beskrivande processer vilka förklarar hur varje arbetsuppgift utförs. Varje process har en så kallad processägare, som ansvarar för processernas utveckling och prestation. Processer kan omfatta exempelvis utveckling av en produkt, behandling av en kundrelation, eller leverans av en produkt. Olika arbetsteam sköter om dessa processer. En process kan involvera flera olika grupper. Dessa arbetsgrupper ansvarar för processerna och ser till att arbetet görs enligt anvisningarna. Gruppansvarige eller förmannen har som uppgift att handleda sin grupp och tillsammans med företagets ledning och gruppmedlemmar gå igenom målsättningar och utvecklingar. (Hannus, Lindroos, Seppänen 1999, 169.)

Arbetsgruppen får behövliga rättigheter och ansvar för att arbetet görs samtidigt som gruppmedlemmarna utvecklar sitt individuella arbetssätt. En person kan samtidigt vara gruppmedlem, gruppledare och fungera som ansvarig för ett visst kunskapsområde. Organisationens verkställande direktör kan samtidigt verka i

flera olika grupper, exempelvis som nyckelanvändare i en redovisningsgrupp eller i en planeringsgrupp för ett nytt produktkoncept. Med hjälp av starka integrerade mekanismer, säkrar man helheten och delandet av ansvarsområden mellan enheterna i organisationen. Processerna har en viktig placering i integreringen. Ledningen av en grupporganisation baserar sig på både mjuka och hårda faktorer. Mjuka faktorer representerar organisationens värden, medan hårda faktorerna företräder grupprestationen och målsättningarna som styr hela organisationens vision och strategiska mål, samt de ovannämnda processernas målsättningar. (Hannus m.fl. 1999, 170.)

De olika processtyperna berättar vilka olika arbetsuppgifter som görs i organisationer. För organisationer har processororienterad ledning blivit populärare, eftersom den lyfter fram en kundkoncentrerad synvinkel i den allmänna verksamheten. Något som också har påverkat processledningens popularitet i organisationer är vikten av att kunna bevisa effektivitet i verksamheten. Processororienterad ledning stöder detta tankesätt. Genom att utveckla processer, kan man flitigt berika organisationsverksamhetens räntabilitet, lönsamhet och effektivitet. (Stenvall & Virtanen 2010, 148-149.)

4.2 Processmodellen

En processmodell stöds på tre olika bas-principer. Processmodellen är enkel och konkret, vilket gör att den till stor del skiljer sig från de tidigare arbetsmetoderna som använts inom processledning, vilka eventuellt varit mera invecklade att förstå sig på. Processmodellen omfattar endast en enkel beskrivning med tydliga anvisningar. Beskrivningarna är gjorda på basen av det exakta arbetet, vilket gör det lätt för exempelvis en ny anställd att tyda dem. De som arbetar med själva processerna är de som beskriver processerna. Detta kan naturligtvis ses som en självklarhet, eftersom de bäst vet hur arbetet görs och har lätt att upptäcka problem och lösningar för att utveckla processerna. Förändring är alltid krävande och därför är det viktigt att någon som själv gjort arbetet finns med och utvecklar för att undvika onödiga justeringar. Det är viktigt att ledningen är motiverad att nå

en resultatrik utveckling. Alltså är de tre basprinciperna för processmodellen enkelhet, delaktighet och ledarskap. (Alexandersson, Alnhem, Rönnberg, Vaggö 2000, 17-19.)

Processer fördelas i tre olika grupper enligt deras funktion. Utvecklingsprocesser har som uppgift att utveckla, förnya och skapa alternativ. Operativa verksamhetsprocesser används i betjäning av huvudverksamheten och den externa kunden, exempelvis vid leverans av en produkt. Stödprocesserna stöttar andra processer. Informationsadministration eller ekonomiförvaltning är karakteristiska för denna processgrupp. Dessa processgrupper har alla skilda uppgifter i en organisation, och genom att förena alla tre får man en omfattande helhet. (Kauppinen 1999, 113-114.)

En processororienterad organisation har oftast en struktur som är mera gruppbaserad och horisontell. I horisontella organisationer kan en grupp ses som en byggsten för organisationen. Horisontella organisationer bildar ofta en matrisstruktur där kompetensen förbättras och bearbetas, samt processer i vilka kompetensens uppgift är att skapa värde för kunden. Processororienterade organisationer sätter mera vikt på kundorienteringen och är ofta mera resursrestriktiva än de föråldrade hierarkiska organisationerna. (Bruzelius & Skärvad 2004, 217-218.)

4.3 Ändrade arbetsuppgifter i en processororienterad organisation

Det är viktigt att en anställd vet vem han eller hon ska vända sig till vid problem, frågor eller inlämning av rapporter. Därför krävs det att processerna uppdateras regelbundet och att rätta namn, arbetstitlar och program befinner sig på korrekta platser med rätta benämningar. Detta är något jag kommer att se till att uppdatera när jag jobbar med processerna för leveranshanteringen vid UPM:s fabrik i Jakobstad, samt information för den interna kontrollen.

En fungerande arbetsgrupp ska veta vem som ansvarar för vad och vilka arbetsuppgifter som tillhör vem, men eftersom alla arbetar som en helhet är det därför viktigt att även kunna kommunicera med varandra. När organisationen utvecklas och ändras, måste man vara beredd på att ändra tankesättet och göra sitt arbete på ett nytt sätt. Det som man lärt sig tidigare kanske inte passar in i det nya systemet längre. På grund av detta måste förmannen eller den ansvarige för gruppen kunna utveckla och förstå de förnyade processerna. Alla är inte positiva inför dessa ändringar inom organisationen, vilket kan leda till problem. (Hannus m.fl. 1999, 170-171.)

Vid förändringar kan en organisation komma på nya sätt att utföra ett arbete. Exempelvis kan det komma till nya tekniska ändringar för att förenkla en arbetsuppgift. Detta kan leda till att vissa arbetsuppgifter allokeras och anpassas till de förändringar som gjorts. Förändringar kan vara reaktiva eller produktiva. Vid en reaktiv förändring följer organisationen med omvärldens beteende och undersöker hur konsumentbeteendet ändras och enligt resultatet av dessa, utvecklar sig organisationen för att svara på det ändrade konsumentbeteendet. En proaktiv förändring i sin tur betyder att man som organisation skapat förväntningar på hur konsumentbeteende kommer att se ut i framtiden och försöker då utvecklas i förväg. Proaktiva förändringar kan innehålla finjusteringar i organisationen, vilket exempelvis kan innebära ändrade rutiner inom kvalitetskontrollen. Reaktiva ändringar i sin tur kan innehålla anpassning, vilket betyder att man gör små ändringar vartefter det behövs. (Jacobsen & Thorsvik 2008, 414-416.)

4.4 Projektorienterat arbete

Projektorienterat arbete kan effektivisera affärsprocesser och leveranser i en organisation, vilket leder till förhöjd lönsamhet och bättre kundrelationer. Ett passande affärssystem kan omskapa organisationens iakttagande och modernisering och garantera att en viss praxis används i verksamhetens varje avdelning. Genom att bidra praxis, kan man undvika otillräcklig informationsdelning och istället bifoga förenade processer till informationsflöden.

Detta system stöds av processer som garanterar att ekonomiska och kontrollsrelaterade villkor fullgörs. (Grahn 2014.)

I projektorienterade verksamheter med passande affärssystem, kommer all information i rätt sammanhang att förvaras på ett systematiserat och logiskt sätt. Detta ger verksamheten en ypperlig klarhet och inblick både i individuella projekt och gemensamma projektdokument. Ifall hela organisationen följer samma system för att utföra väsentliga affärsprocesser och stödprocesser, garanterar det att varje del i organisationen arbetar felfritt och följer relevanta principer. Uppdateringar i systemet görs lätt och smidigt och aktuella processer med nya villkor kan kvickt förmedlas till anställda, oberoende av ställning. (Grahn 2014.)

En projektorienterad arbetsbeskrivning är mer fokuserad än tidigare arbetsbeskrivningar. Resultatet av en projektorienterad arbetsbeskrivning är klarare och kan mätas. Det kan ofta vara problematiskt att påbörja och utföra ett projektarbete. Att sätta upp klara mål kan vara något man tycker är självklart i ett projektarbete, men det händer oftast att målsättningarna ändras under processen. Ett lyckat projektarbete behöver inte alltid vara välplanerat, och det händer ofta att dessa välplanerade projekt med exakta målsättningar misslyckas. I stället för att planera noggrant lönar det sig att istället analysera möjliga riskfaktorer och skapa framtidsvisioner. (Hannus m.fl. 1999, 172; Virtanen 2000, 18-22.)

4.4.1 Förutsättande egenskaper för en projektledare

Vid förändrings- och processarbete händer det högst värderade arbetet i processgruppen. Därför är det viktigt att uppdraget tas på allvar av gruppmedlemmarna och att det finns någon som kan vägleda och hålla motivationen uppe för gruppen genom arbetets gång. Hur slutresultatet kommer att se ut beror i stor del på hur handledaren lyckats leda gruppen genom arbetsprocessen. Handledaren behöver inte nödvändigtvis förstå och veta hur processen fungerar, men denne bör fungera som stöd för processägaren. En

handledare kan handleda flera processgrupper. (Alexandersson m.fl. 2000, 102-103.)

En bra projektledare ska vara modig men kunna kontrollera risker. Som ledare har man stort ansvar med mycket arbete och det krävs att man kan stå på sig men samtidigt kunna samarbeta med sin grupp. En ledare behöver inte vara någon som är allvetande och alltid har rätt, utan fungera mera som en handledare samt ha ett innovativt tankesätt för att utveckla projektets gång. En framgångsrik ledare skapar samtidigt kaos och ordning och har en bra kommunikationsfärdighet. Det är en fördel att ha ett mångsidigt kunnande men också att ha ett utmärkt kunnande inom ett visst område. För ett lyckat projekt krävs bland annat realistiska tidtabeller, tillräckliga resurser, en engagerad projektgrupp, bra kommunikation och informationsflöde. Dessa är viktiga faktorer att tänka på vid val av projektledare och kring ansvars- och rollfördelningar. Till projektledarens ansvar hör det att se till att tidtabellen hålls och att målsättningarna för slutresultatet uppnås. (Virtanen 2000, 49-54.)

En bra ledare är oftast omtyckt och behandlar saker och ting rättvist. En anställd som känner sig respekterad och uppskattad av sin chef gör betydligt bättre arbete än en som inte känner sig vara det. Som ledare kan man inte göra allt arbete själv, utan behöver stöd av sina medarbetare eller anställda. En god ledare ska se till att varje anställd utvecklas för att nå de mål som har blivit uppsatta. Vid problem reagerar en bra ledare genast och låter inte det ta hand om sig själv. Ifall man inte tar itu med problemet genast eller lägger ansvaret på en av sina medarbetare, kan man lätt förlora respekten från sina medarbetare. Ifall en medarbetare gör bort sig eller misslyckas med sin uppgift eller har tappat motivationen, är ledarens uppgift att finnas där, hjälpa till och fundera ut vad som kunde förbättras. Att visa tacksamhet gentemot sina medarbetare när de lyckats med något, är en viktig egenskap hos en ledare. (Företagsredaktionen 2012.)

4.4.2 Projektgruppens egenskaper och roller

För företag blir det allt vanligare att organisera verksamheten kring processer som skapar olika värderingar och detta har lett till förändringar i yrkesarbetets karaktär. Istället för endast de traditionella funktionerna har man tillsatt processer som utvecklar produkter och tjänster. Som resultat av detta har det skapats projektgrupper som bildar organisatoriska enheter, där väsentliga funktioner för företaget avrättas. När en ny grupp skapas, tar det tid för medlemmarna att lära känna varandra och gå igenom väsentliga regler och målsättningar inom gruppen. (Peltonen 2007, 49-50.)

I samband med projekt behövs det inom projektgruppen en projektingenjör, som sköter om det tekniska stödet, planeringen av anskaffningar och gör kvalitetskontrollen. För en sådan person i ett projekt använder man ofta namnet Helpdesk. Om ett projekt innebär att utveckla en produkt, behöver man också en produktionsingenjör som ser till att projektet hela tiden går framåt. En fältchef, som svarar på frågor om projektets praktiska funktion på fältet, är nödvändig vid landsomfattande projekt men inte i mindre och kortlivade projekt. En klientkontrollchef inom ett projekt ansvarar för interna och externa kunder. I projektgruppen måste det även finnas en controller som sköter om ekonomin. Detta är viktigt för att projektet ska vara trovärdigt för investeraren. Stöd tjänstchefen håller koll på stöd tjänsternas funktionalitet. (Virtanen 2000, 61.)

En fungerande projektgrupp behöver nödvändigtvis inte alla dessa ovannämnda ansvarspersoner, men det lönar sig att tänka på dessa roller när man bygger upp en projektgrupp. Det som man kan observera när man ska välja medlemmar till en projektgrupp, är att välja personer med tekniska färdigheter, kunskaper om organisationens kultur och personer med färdigheter att hantera komplikationer. Alla som jobbar med projektet behöver förstås goda sociala kunskaper och förmåga att kommunicera med varandra. Utan dessa egenskaper kan det finnas stor risk att projektet misslyckas. (Virtanen 2000, 62-64.)

4.5 Processledning

Tyngdpunkten i en processcentrerad utveckling är att forska i samhällets vardag. Utvecklingen börjar nerifrån uppåt, eftersom grunduppgiften för organisationer är att tillgodose kundernas behov. Det är oftast anställda som jobbar på grundnivån som bäst har kännedom om vad kundernas behov är. Därför är det också viktigt att organisationsledningen kommunicerar med den nivån för att höra dess synpunkter och idéer om förbättringar, för att kunna vara snabbare och effektivare. I utvecklingen är det viktigt att kunna utnyttja alla medlemmars synpunkter i organisationssamhället, inklusive ledningen, förmän och arbetstagare. Då man kan se och utnyttja denna helhet är det endast till fördel. I processcentrerad utveckling är det en kontinuerlig forskning och bearbetning av målsättning och strategi som engagerar hela organisationssamhället. (Murto 2001, 31-32.)

En bra ledare eller förman ser till att arbetssamhället är fungerande och hjälper till att skapa ett fungerande arbetssamhälle. Hur man kan göra detta är exempelvis genom gemensamma möten. Det är viktigt att man i hela samhället har en bra relation med varandra, det räcker inte bara med att ledningen kommer överens med personalen. Därför är det fördelaktigt att ha dessa palavrer med jämna mellanrum, för att diskutera och fundera. (Murto 2001, 88-89.)

Alla företag definierar själva sina processer och namnger dem. Alla processer ser olika ut och även om organisationen ändrar kan processerna ändå fortsätta att se lika ut i vissa fall. I varenda process finns det åtminstone en leverantör som överför inmatade uppgifter, och en kund som tar emot utmatade uppgifter. Processen är det som görs i företaget, stegvis, tills den färdiga produkten når kunden. Processer som rör sig inom hela företaget, det vill säga börjar med kundens behov och slutar med leveransen, kallas huvudprocesser. Det händer lätt att huvudprocesserna blir för stora att handskas med och därför brukar man dela dem i flera mindre delprocesser. I varje delprocess finns det välavgränsade arbetsuppgifter. (Alexandersson. m.fl. 2000, 26-29.)

Processledning betyder att koncentrera, förnya och kontrollera processerna. Man utreder hurdana processer som finns i företaget och hur de fungerar. Man söker efter utvecklingsmöjligheter och möjliga fel. För att skapa en trygg verksamhet gäller det att utesluta alla fel och svårigheter och kontrollera att processerna resulterar i jämna prestationer. Med en säker och jämn process kan man öka effektiviteten och kundbetydelsen. Processerna utvecklas ständigt med både större och mindre framsteg. (Alexandersson. m.fl. 2000, 36.)

Jag skulle påstå att för organisationer som driver en internationell verksamhet, är det bra att känna igen uppgifter om hur olika processer fungerar men detta betyder heller inte att organisationer eller företag med verksamhet begränsad till hemlandet skulle ha mindre nytta av dessa teorier. För en internationell organisation anser jag att dessa teorier är mera avgörande ifall man vill lyckas på världsmarknaden och hitta den smidigaste lösningen på hur alla processer ska fungera och på vilka sätt de kan utvecklas för att organisationen eller företaget ska bli effektivare och nå sina mål.

Efter att ha arbetat en sommar vid UPM, kan jag konstatera att när man jobbar för en så internationell organisation som UPM, med kollegor och kunder i många olika länder kan det vara bra att kunna uttrycka sig på flera språk än bara engelska. I detta examensarbete förekommer det text på tre olika språk, svenska, finska och engelska. Av uppdragsgivaren krävdes att språket för det praktiska arbetet (produkten) skulle vara engelska och dels finska. Engelskan anser jag vara en självklarhet när man gör ett arbete för en internationell organisation, samt studerar internationell handel.

5 PRAKTIKTBASERAT EXAMENSARBETE

Detta examensarbete är praktikbaserat och innehåller inga undersökningar. I detta kapitel förklaras närmare vad ett praktikbaserat examensarbete innebär. Det blir allt vanligare att göra examensarbeten som är praktiska, men är fortfarande mycket mera främmande än forskningsbaserade examensarbeten. Man kanske har mera kunskap om vad forskningsbaserade examensarbeten innebär och gör därför hellre ett sådant. Termen praktikbaserat examensarbete var för mig till en början ganska obekant och jag hade själv bara erfarenhet och kunskap av forskningsbaserade arbeten. Efter lite forskning kring ämnet och under arbetets gång blev det mycket klarare vad ett praktikbaserat arbete innebär och hur arbetet ska byggas upp.

5.1 Att skriva ett praktikbaserat examensarbete

Att skriva examensarbete visar ett nytt sätt att arbeta för en studerande. Tidigare har man vant sig vid att bli ledd genom en kurs, men med examensarbetet förväntas man arbeta mera självständigt under en längre tid. Istället för en lärare finns en handledare som iakttar arbetet. Handledare har nödvändigtvis inte en klar lösning på allt. (Höst, Regnell & Runeson 2006, 8-10.)

Slutresultatet och målsättningen för ett praktikbaserat arbete är alltid en så kallad produkt, exempelvis en bok, portfolio, informationspaket, mäsas, anvisning, evenemang eller expositionsavdelning. I rapporteringen är det nödvändigt att beskriva metoderna som man använt för att nå slutresultatet. Med kommunikation och visuella medel strävar man efter att skapa ett komplex, där man tydligt kan se de eftersträvade målsättningarna för examensarbetet. Ett praktikbaserat examensarbete kan också innehålla forskningsmetoder, men detta är inte heller ett måste. Om ett praktikbaserat arbete innehåller en alltför stor undersökning, kan risken vara att arbetet blir alltför brett, så det gäller att vara försiktig så man inte tar på sig för stort arbete. Det är viktigt att ta i beaktande sina egna färdigheter och

uppdragsgivarens krav och önskemål före arbetsprocessens början. (Airaksinen & Vilkkä 2004, 51 & 56-57.)

När man skriver ett praktikbaserat examensarbete är det rekommenderat att hitta en uppdragsgivare till sitt arbete. Detta kan göra arbetet mera värdefullt i, eftersom man då har någon att visa och presentera slutresultatet för, vilket ofta kan vara till nytta för uppdragsgivaren. Att ha en uppdragsgivare ger också mera ansvar till skribenten, samtidigt som man lär sig att hantera projekt. Ett examensarbete är en process genom vilket man får en bra inblick i arbetslivet och kan bygga upp kontakter för framtiden. (Airaksinen & Vilkkä 2004, 16-18.)

Ett projekt bör ha en exakt starttid, begränsad längd och exakt sluttid. Det är väsentligt att man sätter upp målsättningar som man kan uppnå. Det är viktigt att presentera metoder som används i planeringen inför projektet och dess utförande. Det kan vara svårt att veta om den planerade tidsplanen kommer att hålla. Därför är det i tidsplaneringen viktigt att dela in projektet i olika delar. I ett praktikbaserat examensarbete kan man dela in projektet i fyra olika faser: uppstart, planering, genomförande och avslutning. I ett praktikbaserat examensarbete har man både rollen som projektarbetare och projektledare. (Höst m.fl. 2006, 45-48.)

5.2 Metoder

För varje examensarbete behövs en arbetsmetod som beskriver sättet man utför processen på. Detta är viktigt för att man lätt ska nå de uppsatta målsättningarna för arbetet. Beroende på huruvida arbetet man ska skriva kan man välja mellan beskrivande, utforskande, förklarande och problemlösande studier. I en beskrivande studie skaffar man sig information och beskriver hur något genomförs eller fungerar. En utforskande studie undersöker i detalj hur något fungerar eller genomförs. En förklarande studie undersöker motivsamband och tolkning av hur något fungerar eller genomförs. I problemlösande studier undersöker man ett problem. Det är också möjligt att välja en kombination av dessa metoder. (Höst m.fl. 2006, 29-30.)

Metoderna i detta arbete är både beskrivande, förklarande och problemlösande. Processbeskrivningarna är föråldrade och behöver därför uppdateras, vilket kan anses som ett problem, och dessutom analyseras och förklaras processernas funktion, vilket kan ses som beskrivande och förklarande metoder. För att de nya processerna ska kunna uppdateras och beskrivas korrekt så behövs detaljerad handledning från uppdragsgivarens sida. Det har tidigare inte funnits en detaljerad handbok för arbetsuppgifterna, vilket kan vara nyttigt ifall en arbetskollega blir sjuk och någon annan ska klara av att göra arbetet. Dessa anvisningar är något som UPM har under utveckling och i samband med mitt projekt har jag även gjort några arbetsbeskrivningar som kommer att finnas som länkar i processbeskrivningarna.

Målet med detta praktikbaserade examensarbete är att göra en uppdatering av processbeskrivningarna för leveranshanteringen av cellulosa från UPM:s fabrik i Jakobstad. Ett annat mål är att interna kontrollens information blir uppdaterad efter nya IT-lösningar och ändrade arbetsuppgifter. Arbetet består av en teoridel där man allmänt kan läsa om vad processledning i organisationer innebär och varför processer behövs i en organisation för att ha en trygg och fungerande verksamhet. I kapitel 6 kan man läsa om rapporteringen av arbetsprocessen och se hur jag gjort för att göra dessa processbeskrivningar, hur jag gått till väga och hur tidtabellen hållits.

Eftersom samarbetet med uppdragsgivaren varit en stor och mycket viktig del i detta arbete, har flexibilitet varit en väsentlig del av processen för att kunna uppnå målen. En uppdatering av den interna kontrollen bör finnas för en organisation som är noterad på den amerikanska börsen. Till processbeskrivningarna hörde också arbetsbeskrivningar som steg för steg beskriver hur en arbetsuppgift görs.

Eftersom ingen undersökning gjorts i detta arbete, har metoderna främst varit diskussion och tätt samarbete med uppdragsgivaren. Under produktens framställning har största delen av arbetsprocessen genomförts hos uppdragsgivaren för att underlätta projektets gång.

Vid första diskussionstillfället med uppdragsgivarens handledare, sattes som mål att de färdiga processbeskrivningarna skulle vara klara i slutet av december 2014. Jag var själv mycket motiverad att påbörja skrivprocessen och gjorde en plan för mig själv för att ständigt ha en jämn arbetsprocess. Jag koncentrerade mig först på att jobba med teorin men jobbade även delvis med processbeskrivningarna vid sidan om för att få en större inblick i det hela. Jag strävade efter att skriva så gott som varje dag och satte upp en tidtabell för arbetsprocessen, så att jag lättare kunde följa mina deadlines och planera mitt skrivande.

Ett praktikbaserat arbete innehåller två olika delar. Arbetet innehåller en teoridel och en produkt-del. Vid utförandet av produkten gör man först själva produkten och senare en rapportering om planerandet och utförandet av processen. Produktens utseende måste diskuteras med uppdragsgivaren och handledaren, exempelvis vilken stil och ton texten bör ha. (Airaksinen & Vilkka 2004, 70.)

Språket för produkten i detta examensarbete kommer att vara engelska och delvis finska, eftersom detta krävdes av uppdragsgivaren eftersom organisationen verkar internationellt. Produkten bifogas som en skild del i detta examensarbete där man kan se den praktiska delen av arbetet.

5.3 Gantt-diagram

Ett Gantt-diagram används ofta vid schemaläggning av ett projektarbete. Det visar en aktivitets starttid, längd och sluttid. Diagrammet är enkelt och lätt att förstå. De första Gantt-diagrammen presenterades av Karol Adamiecki, i mitten av 1890-talet. 15 år efter Adamiecki, presenterade den amerikanska, Henry Gantt sin version av Gantt- diagrammen. (Gantt.com 2012.)

För att kunna hålla tid-tabellen och följa med arbetets gång har jag alltså skapat ett Gantt-diagram (tabell 1) där man enkelt kan läsa av hur projektet tidsmässigt har utförts. Inledningen av ämnesanalysen för själva examensarbetet skedde i slutet av september och inledningsrapporten var klar två veckor senare. Jag hade

ett preliminärt arbetsschema som jag följde och med hjälp av det kunde jag enkelt ställa upp målsättningar för olika aktiviteter och inlämningar, vilket gjorde att skrivandet gick smidigt och problemfritt, till en stor del. Jag anser att det är viktigt att ha en tidtabell som man följer för att hålla en jämn arbetsprocess, samt att arbeta utan onödig stress. Det underlättar om man planerat noggrant och har en realistisk målsättning. Mellanrapporten lämnades in i början av november och presenterades några veckor senare. Det färdiga arbetet skickades in för granskning i slutet av december och efter korrigeringar och bearbetningar, vidare till språkgranskningen i mitten av januari. Arbetet presenterades i slutet av januari och mognadsprovet skrevs efter att språkgranskningen godkänts.

TABELL 1. Tidsschema för examensarbete september-februari 2014.

Beskrivning av aktivitet	September	Oktober	November
Inlämning av ämnesanalys	■		
Jobba på inledningsrapporten		■	
Inlämning av inledningsrapporten		■	
Träff med uppdragsgivaren		■	■
Skriva Teori		■	■
Inlämning av Mellan rapport			■
Presentation av mellanrapport			■
Skriva färdigt Teorin			■
sammanställa produkt			■

Beskrivning av aktivitet	December	Januari	Februari
Träff med uppdragsgivaren	■	■	
sammanställa produkt	■		
Skriva rapporteringen	■		
Analysera resultat	■		
Genomgång med UPM	■		
Skriva färdigt inledningen	■		
Sammanfattning	■		
Skicka in färdiga arbetet	■		
Språkgranskning, korrigering		■	
Presentation av examensarbetet		■	
Mognadsprov		■	
Utexaminering			■

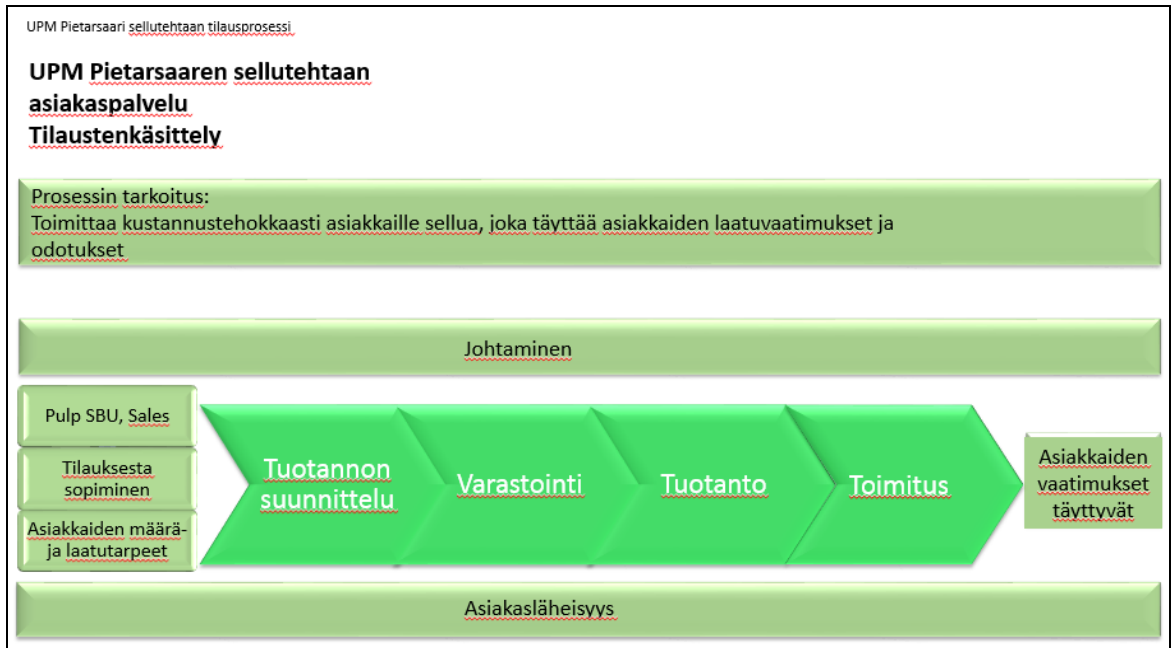
6 RAPPORTERING AV ARBETSPROCESSEN

Innan själva arbetsprocessen kom igång gick jag igenom med uppdragsgivaren vad själva projektet innebar. Jag fick material och en lånedator med vilken jag enkelt kunde spara de uppdaterade beskrivningarna på en gemensam station i UPM:s interna databas, som både jag och min handledare för uppdragsgivaren hade tillgång till. Jag spenderade flera dagar vid UPM för att på smidigaste sätt kunna få den handledning jag behövde. Rapporteringen skrevs vartefter olika skeden i projektet framfördes. Vid UPM befann jag mig under datumen, 6.10, 28.10, 27.11, 28.11, 9.12, 12.12 och 17.12. Förövrigt arbetade jag hemma för att senare vid UPM göra bearbetningar och korrigeringar.

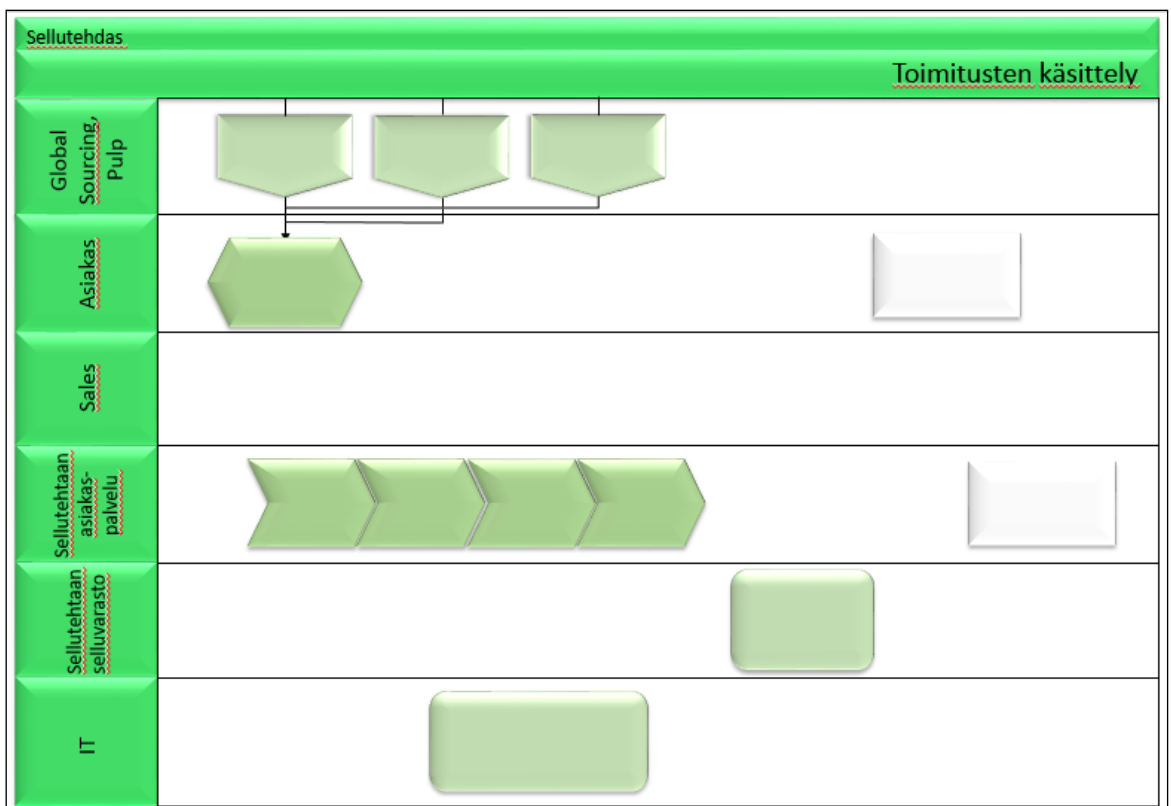
För att komma igång med arbetet, hade min handledare och jag möte vid UPM första veckan i oktober, 6.10. Under mötet granskade vi dokumenteringar för den interna kontrollen av lagerhanteringen, samt gick igenom detaljer gällande vad som skulle ändras och skrivas om. Detta var ett inledande möte och gav en bra start på projektet för mitt examensarbete. Eftersom jag arbetade med teoridelen första halva tiden av min examensarbetsprocess, sparade jag den praktiska delen (produkten) till slutet av november. Under processens början gjorde jag en del uppdateringar i dokumenteringarna för den interna kontrollen, som vi gått igenom vid första mötet, och i slutet av oktobermånad, 28.10, hade vi ett möte för att gå igenom dem och vad som ytterligare kunde ändra och korrigeras.

Efter att jag lämnat in mellanrapporten 7.11 och presenterat den 6.11, var det dags att på riktigt börja arbeta med processbeskrivningarna, och tillsammans med handledaren för uppdragsgivaren kom vi fram till att det var enklat att jobba vid UPM i samband med projektet, så att man samtidigt kunde diskutera arbetet och jobba effektivare. Nästa möte vid UPM var i slutet av november, 27.11. Före detta ritade jag preliminärt upp processerna för leveranshanteringen i Powerpoint, för att senare fortsätta bearbeta dem vid UPM, efter att jag fått vidare instruktioner. De preliminära processbeskrivningarna kan ses nedan i figurerna 4 och 5. Alla

processbeskrivningar beskriver endast leveranshanteringen för UPM:s fabrik i Jakobstad.

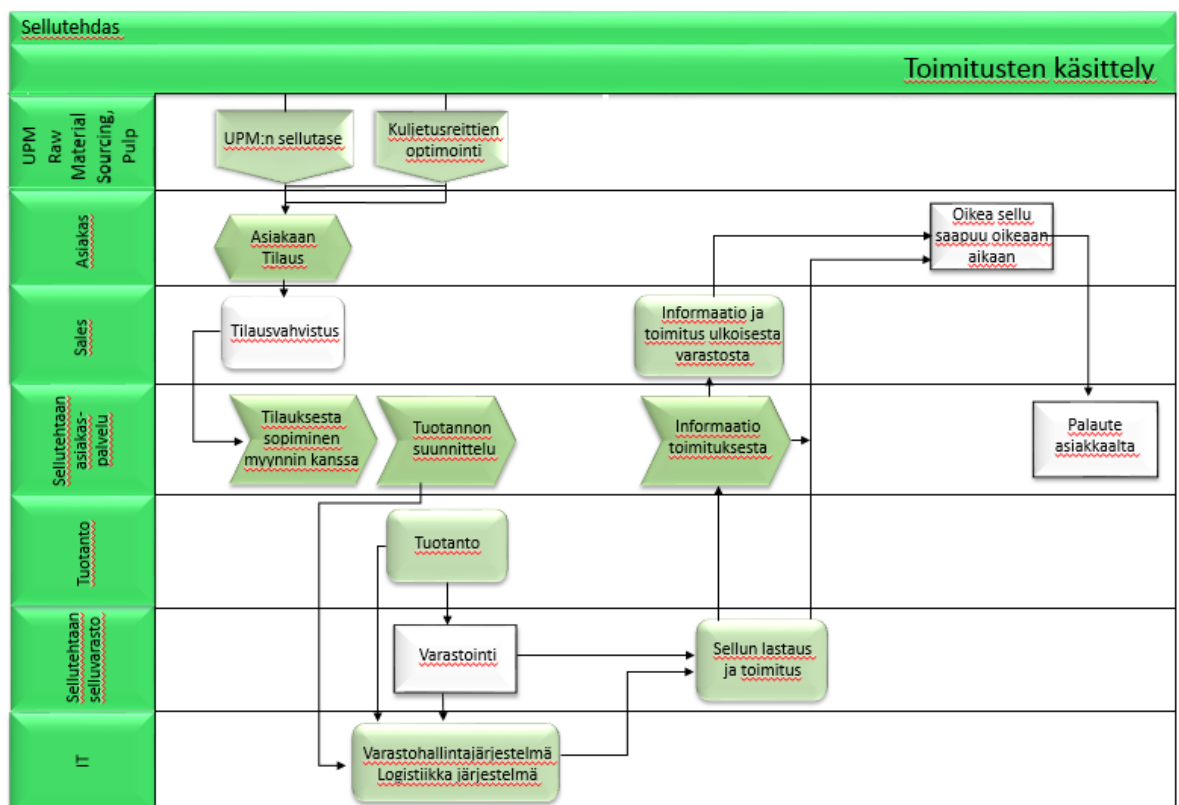


FIGUR 4. Påbörjat arbete med processbeskrivning.



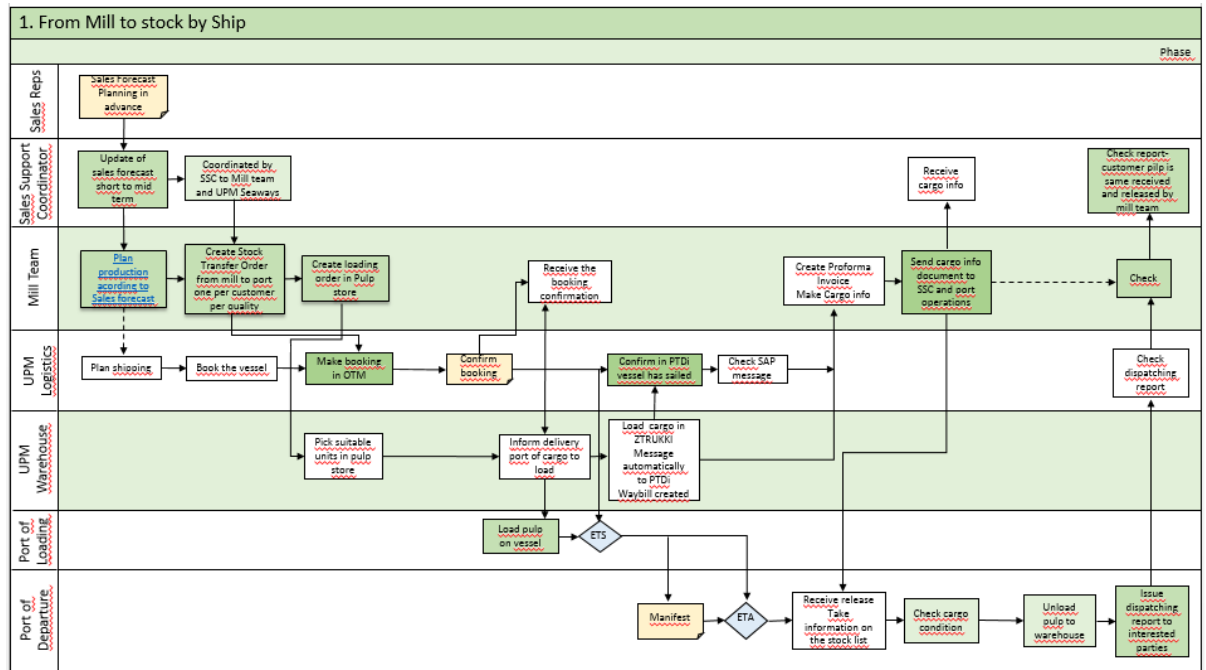
FIGUR 5. Påbörjat arbete med processmodellbeskrivning för UPM:s leveranshantering.

Under mötet 27.11 fortsatte vi att kontrollera dokumenteringarna för den interna kontrollen, som redan bearbetats till en viss del och vi klargjorde vad som fortfarande skulle korrigeras och skrivas om. Vi kontrollerade de påbörjade processbeskrivningarna jag gjort tidigare, och jag fick vidare instruktioner för att fortsätta arbeta med dem. I figur 6 kan man se hur den tidigare processbeskrivningen (figur 5) ser ut efter fortsatt bearbetning. Figur 6 beskriver hur UPM:s leveranshantering fungerar för Jakobstads fabrik.



FIGUR 6. Bearbetad processbeskrivning för UPM:s leveranshantering.

28.11 påbörjade jag processbeskrivningarna för hur leveranshanteringen med fraktfartyg fungerar (figur 7). Denna beskrivning innehåller alla faser i leveranshanteringen som visar hur kundens behov leder till produktion och hur produkten i ett senare skede skeppas till kunden med fartyg.



FIGUR 7. En bearbetad processbeskrivning för leverans av produkt till lagret med fartyg.

Bakom beskrivningarna för Mill Team och UPM Warehouse kommer det att finnas arbetsanvisningar som förklarar i detalj hur arbetsuppgifterna görs i praktiken. Dessa anvisningar görs inom UPM och hör till samma projekt kallat pulp management. Beskrivningarna kommer att länkas direkt till anvisningarna, så att den som behöver se dem lättare kan klicka sig in och vidareföras till arbetsbeskrivningarna ifråga. Till min uppgift hörde att skriva ner arbetsanvisningar för hur man gör en Proforma Invoice, release (cargo info), vilka uppgifter som ska finnas med och vem de skickas vidare till, samt hur man skapar en fraktsedel för leveranser som skickas med tåg eller bil. Processbeskrivningarna bearbetades flera gånger och detta tog kanske mest tid vid processen för framkallandet av produkten i detta examensarbete. Dessa anvisningar presenterades i korthet under presentationen av examensarbetet.

Processbeskrivningarna kommer att beskriva leveransprocessen från fabriken till lagret med fartyg, samt leveransprocessen från fabriken till kunden med fartyg. Dessutom gjordes en beskrivning för leveransprocessen från fabriken till lagret med tåg eller bil och beskrivning för leveransprocessen från fabriken till kunden med tåg eller bil, eftersom processerna är olika för olika transportmedel.

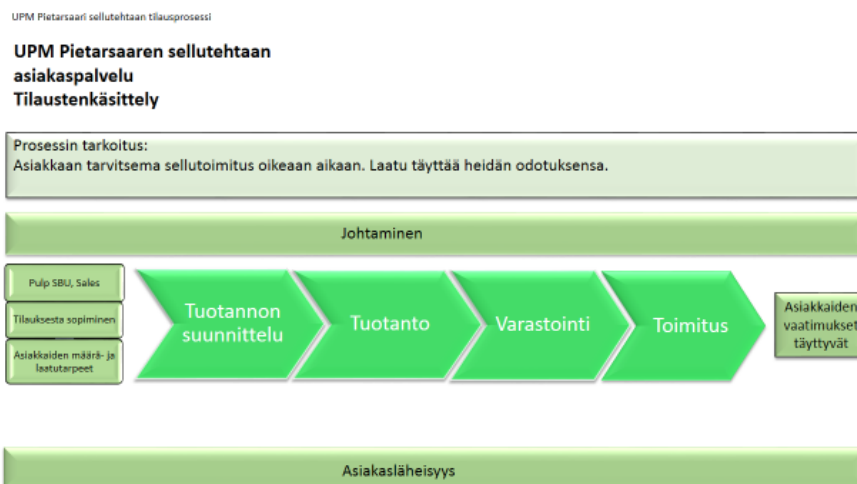
12.12 var jag vid UPM för att göra den sista bearbetningen av processbeskrivningarna för de olika leveransmetoderna, samt göra arbetsbeskrivningarna för hur man gör en proforma invoice, release (cargo info), samt skapar och skickar ut en fraktsedel. Hänvisningarna gjorde jag genom att ta en konkret order som ett exempel, skrev ner punkt för punkt vad jag gjorde, samt klippte till bilder på hur det såg ut steg för steg under processens gång. Dessa arbetsuppgifter var en del av mitt arbete under praktiken sommaren 2014 vid UPM i Jakobstad. Anvisningarna är enkla, punkt för punkt detaljerade beskrivningar av hur man utför en arbetsuppgift.

17.12 Sammanställdes processbeskrivningarna med de färdiga arbetsanvisningarna och det kontrollerades att alla delar i produkten hade korrekt information och de sista finslipningarna gjordes innan det var dags att sätta ihop hela examensarbetet inför granskningen. Figurerna som presenterats i rapporteringen är endast bearbetningar och inte slutliga versioner av processerna som tillhör examensarbetets slutliga produkt.

7 PRESENTATION OCH ANALYS AV FÄRDIG PRODUKT

Detta kapitel kommer att omfatta resultatet och delvis analys av den färdiga produkten i detta examensarbete. Jag kommer att koncentrera mig främst på att förklara vad Mill team i Jakobstad gör och har för roll i leveranshanteringen, eftersom det skulle bli alltför brett och omöjligt att i detalj förklara alla arbetsuppgifter, som hör till denna viktiga process, utan information om alla delar. Det centrala målet för en organisation är vanligtvis att leverera en färdig produkt eller tjänst åt sina kunder. För att göra detta går man igenom olika funktioner som spelar en viktig roll för ämnet i fråga.

Vid UPM arbetar en teknisk kundservicekoordinator med produktionsplanering, kommunicerar med det internationella försäljningsnätverket angående kundernas behov och ordnar transporter för leveranserna av cellulosabalarna. Datasystemet som används för försäljning och balarnas kontroll är SAP. Orderna matas in i SAP-systemet, där alla kunder har egna kundnummer och olika material sina egna koder. Förutom kund och material måste man även mata in information om avsändande och mottagande hamnen, leveransdatum och ankomsttid, transportsätt (fartyg, tåg eller lastbil) och val av leveransklausul. När ordena har matats in i SAP-systemet framställs en lastningsanvisning som sedan skickas till hamnen Euroports, där båtarna lastas och till UPM Seaways, som sköter om bokning av båtarna.



FIGUR 8. Processmodell för UPM:s leveranshantering.

I figur 8 beskrivs leveransprocessens huvudsakliga uppgift. För UPM:s leveransprocess betyder det att leverera cellulosa kostnadseffektivt till kunden, och uppfylla kundens krav, förväntningar och önskemål om kvaliteten. I korthet börjar processen uppifrån ledningen och går ner till försäljningen (pulp SBU sales), orderavtal och kundernas mängd- och kvalitetsbehov. Därifrån går processen vidare till produktionsplanering, produktion, lagring och slutligen leverans. Målsättningen för processen är att kundernas krav ska uppfyllas. Att vara kundcentrerad är en väsentlig del av UPM:s verksamhet. I figurerna 9 och 10 beskrivs processens uppgift, syfte och mål mera detaljerat

TABELL 2. Process information 1 (2).

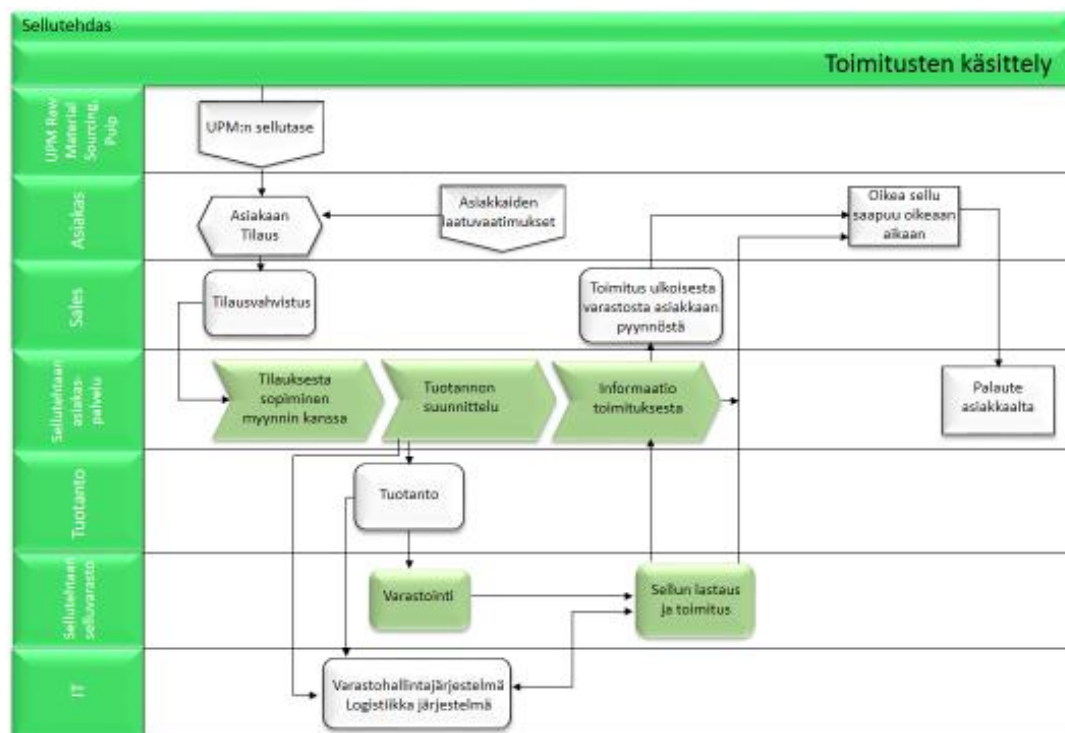
Process Information Template (1/2)

Process Name (Key or subprocess):	Asiakaspalvelu ja tilauksen käsittely.
Process customer:	Sisäiset ja ulkoiset asiakkaat.
Main Purpose, benefits and link to the KSF's:	Laadukkaan ja kustannustehokkaan tuotteen toimittaminen asiakkaille. (Asiakaskeskeisyys, kustannusjohtajuus, kannattava kasvu ja parhaisiin tuloksiin yltävät ihmiset)
Trigger:	Asiakkaan määrä- ja laatutarpeet.
Input:	Asiakkaan tilaus.
Output:	Asiakkaan tarvitsema sellutoimitus oikeaan aikaan. Laatu täyttää heidän odotuksensa.
Links to the other processes:	Pietarsaaren Tehtaiden johtamis- ja tuotantoprosessi.
Main requirements and core competencies:	Sellutehtaan tuotantolinjojen ja varastotoimintojen tuntemus.
Process measurement and target values:	Tulokselliset mittarit: Käyttökate. Laadulliset mittarit: Asiakastyytyväisyys, valituksien ja huomautuksien määrä. Henkilöstömittarit: Henkilöstön sairauspoissaolot + EES- kyselyt.
Tools used in the process	Henkilöstön tietotaito, varastonhallintajärjestelmä.

TABELL 3. Process information 2 (2).

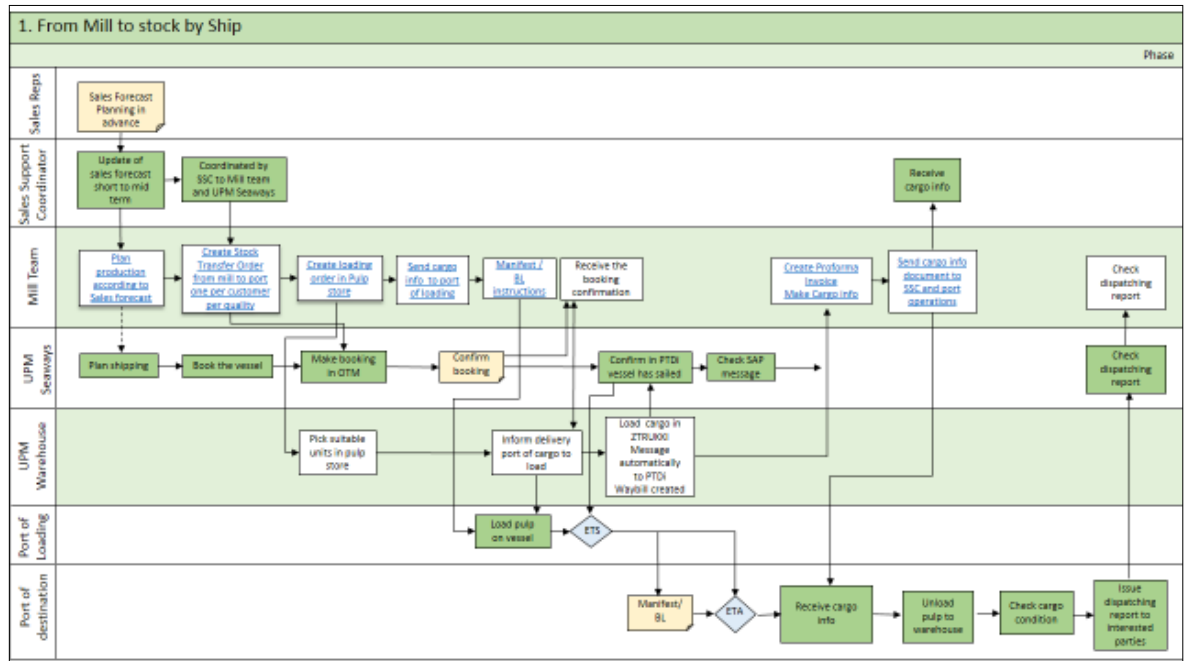
Process Information Temple (2/2)

Policies, guidelines and rules related to the process:	Yhtiön vastuullisuus ohjaa koko meidän toimintaa.
Corporate responsibility (environmental and social) aspects related and how they are taken care of:	Yhtiön vastuullisuus ohjaa koko meidän toimintaa.
Process Sponsor:	Biorefining BA
Process Owner: -UPM global processes	Integraatin Tehtaanjohtaja, General Manager
Business Owner: -Divisions / Functions	SBU
IT Business Partner:	UPM Global IT
Process Network	SBU, Euroports, UPM Seaways, VR Transpoint ja muut kuljetusyritykset



FIGUR 9. Processbeskrivning för UPM:s leveranshantering.

I figur 9 kan man se lite mera detaljerat hur leveranshanteringen fungerar allmänt för UPM:s fabrik i Jakobstad. Genom att analysera denna processbeskrivning i figur 9, kan man konstatera att gruppen, UPM Raw Material Sourcing, Pulp, sköter om UPM:s cellulosabalans, och avgör hur mycket cellulosa man köper utifrån till UPM:s egna fabriker. Från UPM Raw Material Sourcing går det ner till kundgruppen och kundens beställning och i samband med beställning, kundens krav på kvalitet. Processen går vidare till Sales (försäljningen) som tar emot kundens orderbekräftelse och sedan kommer överens med cellulosafabriken kundservice om kundens beställning. Härifrån fortsätter processen vidare till produktionsplaneringen och produktionen. Vid fabriken cellulosalager lagras cellulosabalarna och fortsätter sedan till lastning och leverans. Produktionsdata trafikerar via ett lagerhanteringssystem och data om lastning och leverans via ett logistiksystem. I detta skede informerar cellulosafabriken kundservice om leveransen till försäljningen. Försäljningen ser till att kundens beställning gått vidare och att beställningen nu levereras från det externa lagret. Kunden vill förstås få sin leverans inom överenskommen tid och ger feedback vid behov.



FIGUR 10. Från fabriken till lagret med skepp.

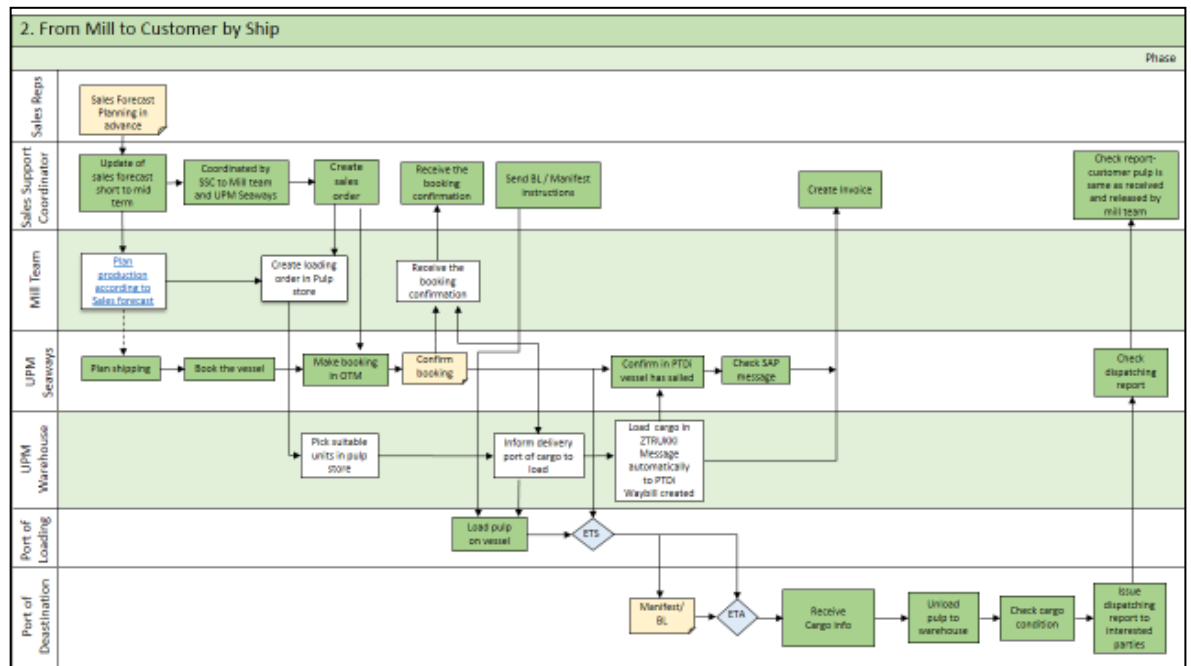
UPM:s fabrik i Jakobstad levererar cellulosa med fartyg, tåg eller bil. Cellulosabeställningar för export levereras främst med skepp, och inrikesbeställningar med tåg eller bil. I följande processbeskrivningar redogörs för leveranser av cellulosa med fartyg och tåg eller bil, samt skilda beskrivningar om leveransprocessen från fabriken till externa lager och från fabriken till kunden. En teknisk kundservicekoordinator jobbar inom Mill Team.

UPM:s leveranshanteringsprocess, som presenteras i figur 10, består av flera olika team som bidrar med sina egna insatser för en lyckad leveransprocess. Dessa team är: Sales, Sales Support Coordinator, Mill Team, UPM Seaways, UPM Warehouse, Port of Loading och port of destination. En Sales reps planerar försäljningsprognosen i förväg, som sedan uppdateras och koordineras av en Sales Support Coordinator. En SSC jobbar och kommunicerar tätt med Mill Team i Jakobstad, som planerar produktionsplaneringen enligt försäljningsprognosen. UPM Seaways planerar skeppningen och bokar fartyg som senare ska leverera cellulosa externt. Mill Team skapar en stock transfer order i SAP för varje kund och cellulosakvalitet och tillsätter information om vart ordern ska skeppas. Efter att alla order har matats in i SAP, gör Mill Team en loading order i Pulp Store, som visar hela skeppets last med information om bland annat skeppningsmärke eller

märkning, cellulosa kvalitet, mängd och kund för varje order. Loading ordern skickas vidare till lagret där man väljer lämpliga enheter i Pulp store för leveransen. Information om leveranslasten skickas till hamnoperatören Euroports, där skeppet lastas. UPM Seaways gör bokningar för varje order i OTM och bekräftar bokningen av lasten. Mill Team skickar instruktioner för manifest och i vissa fall för B/L (Bill of Lading) till hamnen, där skeppet lastas. När skeppet anländer, är det dags att lasta skeppet med cellulosa. Ifall vädret är dåligt, regn eller snöslask, måste lastningen pausas för att cellulosalarna inte ska förstöras. Detta kan ibland leda till förseningar, men det är viktigt att balarna hålls i bra skick så att man undviker reklamation från kundens sida.

ETS (Estimated Time of Shipping) står för det beräknade skeppningsdatumet och ETA (Estimated Time for Arrival) står för det beräknade datumet för skeppets ankomst till destinationen. När Mill Team av UPM Seaways fått bekräftelse på att skeppet fortsatt sin färd mot destinationshamnen, och att alla så kallade "paket", dvs. cellulosaeenheter, kommit över i PTDi, är det dags att göra en Proforma Invoice och cargo info (release). En Proforma Invoice är en räkning som konstrueras före själva affärshandlingen och är en räkning som visar värdet av leveransen och används vid förtullning av cellulosa. Cargo info innehåller information om cellulosa sorten, skeppningsmärkningen och preliminär information om kunden. Båda görs i SAP och skrivs ut för att senare arkiveras. Cargo info av varje order skickas vidare till den ansvarande SSC för kunden. Cargo info på alla order skickas även till den mottagande hamnen.

När skeppet är framme vid destinationshamnen, lossas cellulosalarna och lagras i lagret. Leveransen granskas och en uträttande rapport skickas till UPM Seaways och Mill Team, som kontrollerar rapporten.

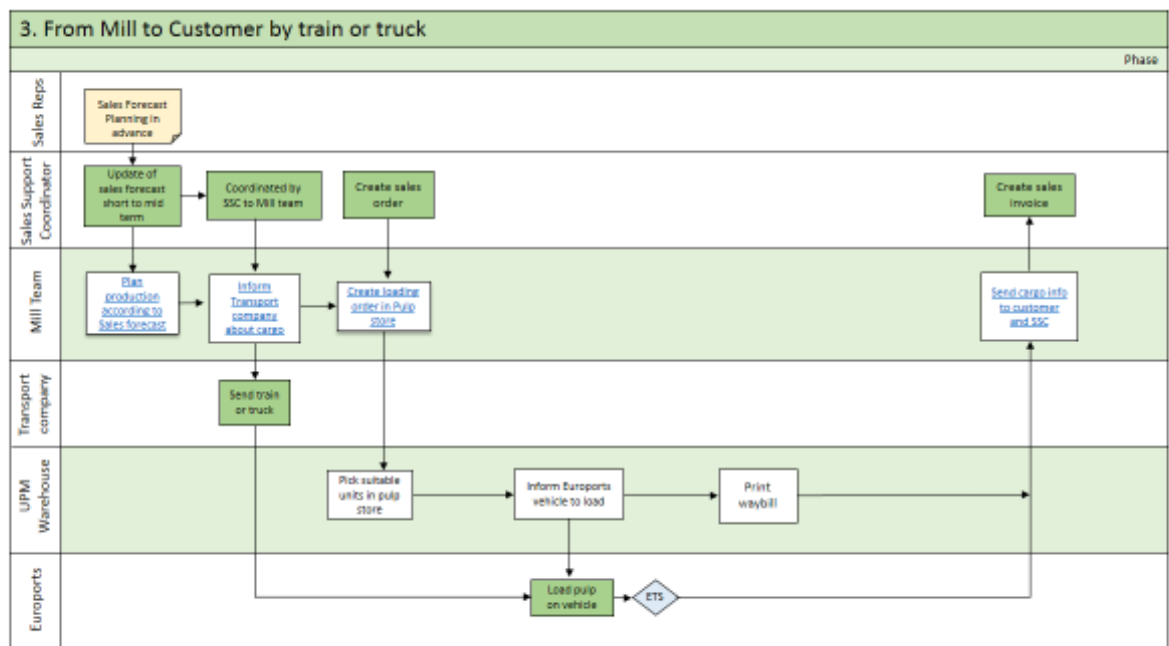


FIGUR 11. Från fabriken till kunden med skepp.

Figur 11 beskriver leveransprocessen från fabriken till kunden, och är ganska lik leveransprocessen från fabriken till lagret. Det som skiljer är att Mill Team här inte matar in någon stock transfer order i SAP, utan en sales order skapas av SSC i SAP. SSC meddelar order nummer på sales ordern och Mill Team matar in ordern i Pulp store för att skapa en loading order. Mill team bekräftar bokningen och SSC skickar instruktioner för manifest och B/L. Annars är det samma procedur som i figur 10. SSC skapar en sales invoice och när leveransen nått destinationen, kontrollerar SSC lagerrapporten och att cellulosakvaliteten stämmer överens med cargo infon som, skapats av Mill Team.

Efter att ha jobbat vid UPM kan jag tillägga att det ibland kan vara utmanande att få alla båtar fyllda om produktionen strular eller efterfrågan på cellulosa är mindre. Här har en teknisk kundservicekoordinator mycket att tänka på och det gäller att man vet hur man ska göra sitt arbete och att man är noggrann med sitt arbete. Det är också ett vardagligt arbete att kommunicera med försäljare runtom i världen, vilket enkelt görs med programmet Lync, som sparar på samtalskostnader. Det är också viktigt att ha kontakt med hamnen, lagret och den produktionsansvarige för att ständigt ha koll på att allting fungerar effektivt.

Något som jag också fick lära mig, var att det är viktigt att cellulosa inte förvaras alltför länge i det externa lagret, eftersom det kan bli väldigt kostsamt i slutändan då lagerkostnaderna oftast är relativt höga. Det är viktigt att man säljer de äldre cellulosalarna som stått i lagret en längre tid, istället för att ta det som nyligen levererats till lagret. Balarna måste röra på sig hela tiden.

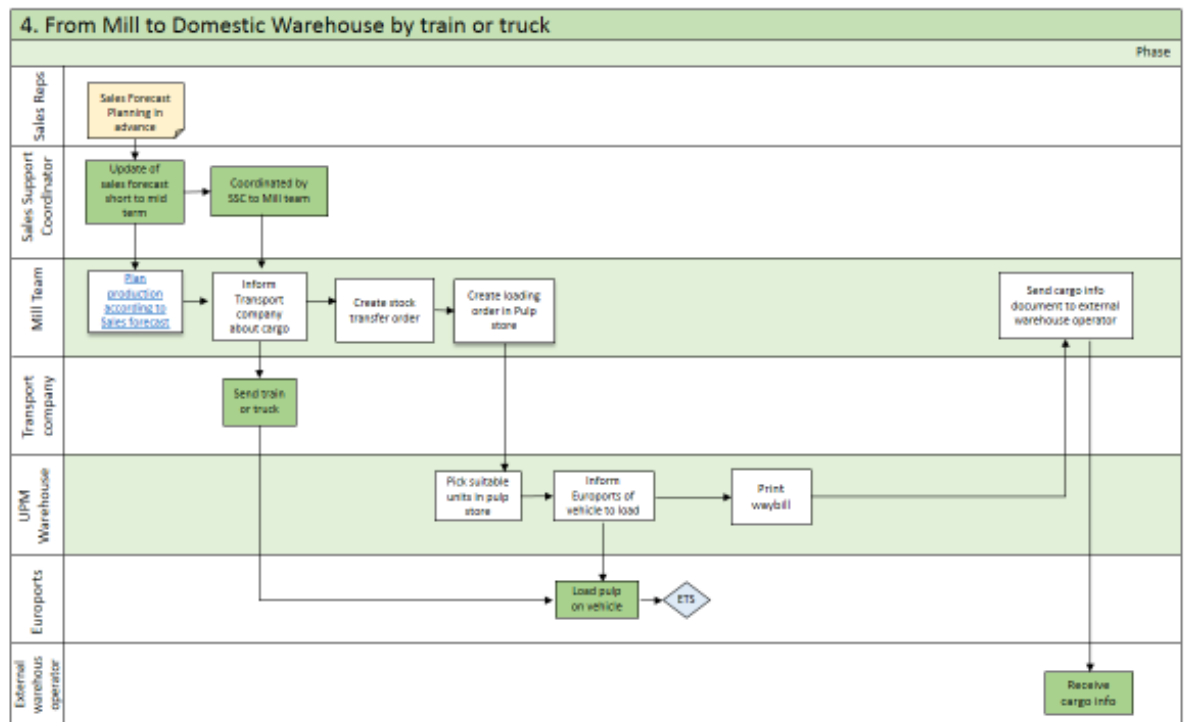


FIGUR 12. Från fabrik till kund med tåg eller bil.

I figur 12 presenteras hur leveransprocessen ser ut när man levererar cellulosa genom att transportera med tåg eller bil till kunden. Om man ser på denna leveransprocess kan man konstatera att den inte består av lika många team som i de två föregående leveransprocesserna med skepp. Istället för UPM Seaways finns ett team som heter Transport Company, vilket kan betyda antingen VR Transport eller ett annat lastbilsföretag som används för att transportera cellulosa.

Leveransprocessen börjar med att försäljningsprognosen görs i förväg och sedan uppdateras av SSC. Mill Team planerar produktionen på basen av försäljningsprognosen. Mill Team informerar transportbolaget om lastmängden, det vill säga hur många bilar eller tågagnar som behövs. En tågagn rymmer 60 ton cellulosa så om exempelvis kunden behöver 300 ton cellulosa av en viss kvalitet, blir det då alltså fem tågagnar för den beställningen. SSC skickar en

ordernummer på sales- ordern, och Mill Team gör en loading- order och UPM Warehouse väljer ut lämpliga enheter i Pulp store. Euroports lastar bilarna eller tågvagnarna, och när vagnarna är lastade skickar Mill Team information om den kommande leveransen till SSC och kunden. SSC skapar en sales invoice.



FIGUR 13. Från fabrik till inhemskt lager med tåg eller bil.

Figur 13 visar hur leveransprocessen fungerar när cellulosa levereras med tåg eller bil från UPM:s fabrik i Jakobstad till ett inhemskt lager med tåg eller bil. Om man jämför processen i figur 12 och 13, kan man konstatera att istället för att SSC gör en sales order, är det Mill Team som nu i sin tur gör en stock transfer order. Annars är leveransprocessen detsamma som när cellulosa transporterades till direkt till kunden, förutom att SSC inte gör någon sales invoice, och att Mill Team nu skickar information om leveransen till det inhemska lagrets operatör och inte till kunden eller SSC. Att sköta om leveranser med tåg eller bil, var också en av mina arbetsuppgifter under min praktik vid UPM i Jakobstad.

I framtiden kommer processernas olika faser vara länkade till arbetsbeskrivningarna, som för tillfället ännu är under arbete vid UPM. Dessa beskrivningar kommer att underlätta när man exempelvis blir sjuk och ens kollega

då ska kunna göra arbetet. Det kan det vara svårt att vara borta om man inte har någon som kan ersätta en, men med tydliga arbetsanvisningar, kan man ta ett steg mot att enklare kunna ha någon som gör ens eget arbete, ifall man är tvungen att vara borta.

Andra delen av produkten är en del uppdaterade beskrivningar för den interna kontrollen för lagerhanteringen inom UPM, Jakobstad. Dokumenten för de interna kontrollerna av lagerhanteringen i Jakobstad innehåller bland annat information om inventering av cellulosa, kontroll och risker, vem som gör vad och vad som görs.

Det som ändrats i dokumenten är bland annat vem som gör vad, arbetstitlar, vad som görs och vilket program som används. Numera är det SAP och tidigare var det SATO. Dokumenten för interna kontrollen innehåller både kontroller och risker. Dokumenten finns presenterade i portfolion, där alla praktiska arbeten för produkten i detta examensarbete presenteras som en skild del.

8 SAMMANFATTNING

Målet med detta praktikbaserade examensarbete var att sammanställa en produkt som begärdes av uppdragsgivaren UPM Kymmene Oyj, och att den skulle uppfylla alla krav och förväntningar som ställdes. Målet var också att läsaren skulle få bekanta sig med teori om processer och processbeskrivningar, samt få en inblick i vilken uppgift dessa har i en organisation. Syftet med arbetet var att uppdatera de föråldrade dokumenten för den interna kontrollen, så att de stämmer över med nuvarande arbetsuppgifter och information, samt att rita och beskriva processer för leveranshantering för olika transportsätt, vid UPM:s fabrik i Jakobstad.

Jag tycker att det överlag finns begränsat med information om vad processer egentligen innebär och vad de har för uppgift i en organisation. Därför tror jag att detta examenarbete kan vara intressant för läsare som intresserar sig för hur stora internationella organisationer fungerar. Speciellt när organisationer vill utvecklas kan det vara bra att reflektera över ifall man genom att utveckla processer kunde bli effektivare inom något verksamhetsområde.

I teorin behandlas både organisationsutveckling och uppbyggnad i kapitel 3, och i kapitel 4 beskrivs processernas uppgift och betydelse i organisationer, samt hur man inom organisationer reagerar på förändringar i samband med nya arbetsuppgifter. Källor som använts i detta examensarbete är både litteratur, elektroniska källor, broschyrer och diskussioner med min handledare för uppdragsgivaren. Arbetet innehåller även en ordlista med begrepp, eftersom många ord kan vara svåra att förstå utan närmare förklaring.

Jag påbörjade examensarbetsprocessen i slutet av september 2014 genom att då skicka in ämnesanalysen och ganska snabbt därefter lämnades inledningsrapporten in. Efter att jag fått en början på teoridelen och konstruerat en preliminär innehållsförteckning, var det ganska enkelt att fortsätta skriva. Tidvis var det förstås tungt, eftersom examenarbetet bearbetades så gott som dagligen.

Eftersom detta examensarbete är praktikbaserat, innehåller det en skild produkt som består av arbetet som gjorts för uppdragsgivaren. Att ha en uppdragsgivare för examensarbetet anser jag att motiverade min skrivprocess.

Jag är själv nöjd med min insats, och tycker det har varit en lärorik process och en trevlig upplevelse att få göra ett praktiskt arbete för en så stor och internationell organisation som UPM. Jag är väldigt tacksam för denna möjlighet och tror att detta har varit en bra vägledning för det framtida arbetslivet som väntar. Det som jag också anser ha varit nyttigt i samband med detta arbete, är att hela examensarbetet har gjorts genom att utnyttja tre olika språk, svenska för teori-delen och engelska och finska för framställandet av produkten. När man jobbar med internationell handel är det en fördel att kunna uttrycka sig på flera än bara ett språk.

Det har egentligen inte varit svårt att vara motiverad under arbetsprocessen, även om det ibland varit svårt att hinna med allt. Jag hoppas att uppdragsgivaren uppskattar det arbete som gjorts och att det i framtiden är till nytta för organisationen.

KÄLLOR

Avelsson. M & Sveningsson. S. 2012. Organisationer, ledning och processer. Lund: Studentlitteratur AB.

Airaksinen. T & Vilkka. H. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Alexandersson. M-D, Alnhem. L, Rönnerberg. K, Vaggö. B. 2000. Att lyckas med processledning. Malmö: Liber ekonomi.

Backman. S. 2014. Teknisk kundservice koordinator & förman. UPM. Diskussion om SOX-projektet 12.12.2014. UPM. Jakobstad.

BA-Resources. 2010. Www-dokument. Hämtat: <http://ba-resources.co.uk/strategic-analysis-and-implementation.php>. Läst: 13.12.2014

Bruzelius. L & Skärvad. P-H. 2004. Integrerad organisationslära. Lund: Studentlitteratur AB.

Företagsredaktionen. 2012. Www-dokument. Hämtat: <http://www.foretagande.se/en-bra-chefs-5-viktigaste-egenskaper/>. Läst: 12.10.2014

Gantt. 2012. What is a Gantt chart? Www-dokument. Hämtat: www.gantt.com. Läst: 4.11.2014

Grahn. S. 2014. Så kan ett projektbaserat affärssystem hjälpa kunskapsföretag arbeta mer effektivt. Www-dokument. Hämtat: <http://www.deltak.se/mediacenter/blogg-for-affarsyssystem/projektbaserat-affarsystem-kunskapsforetag>. Läst: 8.10.2014

Greenoak. 2013. Www-dokument. Hämtat: <http://www.greenoak.se/>. Läst: 7.10.2014

Hannus. J, Lindroos. J-E, Seppänen Tapani. 1999. Strateginen uudistuminen: Osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsingfors: Hakapaino Oy.

Höst, M., Regnell, B. & Runeson, P. 2006. Att genomföra examensarbete. Lund: Studentlitteratur Ab.

Jacobsen. D-I & Thorsvik. J. 2008. Hur moderna organisationer fungerar. Lund: Studentlitteratur Ab.

Jacobsen. K, Roos. J, Roos. G & Von Krogh. G. 2004. Strategi: En introduktion. Lund: Studentlitteratur.

- Jay Gilbraith. 2014. Star model. Www-dokument. Hämtat: http://www.jaygalbraith.com/index.php?option=com_content&view=article&id=11:star-model&catid=8:pages&Itemid=123. Läst: 19.10.2014
- Kauppinen. T.J. 1999. Navigoiva johtaminen. Helsingfors: Otava.
- Kraft. 2004. Företaget och dess omvärld. Www-dokument. Hämtat: http://www.kraftprov.nu/affutvbok_v_1/3_2.asp?m_m=3&s_m=2. Läst: 3.11.2014
- Lerdell Investigations A. 2014. Www-dokument. Hämtat: <http://www.lerdell.com/tjanster/pest-analys/>. Läst: 2.11.2014
- Lerdell Investigations B. 2014. Www-dokument. Hämtat: <http://www.lerdell.com/om-oss/lerdellipedia-ordlista/swot-analys-definition/>. Läst: 2.11.2014
- Lindroos. J-E & Lohivesi. K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Murto. K. 2001. Prosessin johtaminen: Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Peltonen. T. 2007. Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Ponteva. K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Professional academy. 2012. Marketing theories: PESTEL-analysis. Www-dokument. Hämtat: <http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-pestel-analysis>. Läst: 13.12.2014
- Provenmodels. 2014. Www-dokument. Hämtat: <http://www.provenmodels.com/43/five-star-model/jay-r.-galbraith>. Läst: 19.10.2014
- Stenvall. J & Virtanen. P. 2010. Julkinen johtaminen. Helsingfors: Kirjoittajat ja Tietosanoma Oy.
- Sydänmaanlakka. P. 2003. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- UPM. 2014. Företagets hemsida. Hämtat: <http://www.upm.com/>. Läst: 2.10.2014
- UPM. 2013. Tidning. Annual Report. Läst 7.10.2014
- UPM Jakobstad. 2013. Tidning. Miljöarbetets utveckling. Läst: 7.10.2014
- UPM Jakobstad. 2014. Broschyr. Välkommen till UPM Jakobstads fabrik. Läst: 3.10.2014
- Virtanen. P. 2000. Projekttyö. Borgå: WS Bookwell Oy.

**TECHNICAL CUSTOMER SERVICE INTERNAL CONTROL
MANAGEMENT SYSTEM PROCESSES
AT PIETARSAARI PULP MILL**

An update according to current organization and IT solutions

Mirva Sauna-aho

TABLE OF CONTENTS

1 4.1.1 Scrapping	1
2 4.1.1 Warehousing, update of Inventory records	2
3 4.1.2 Inventory	4
4 4.1.2 Stocktaking	5
5 4.1.2 Warehousing, Perform cycle count	7
6 Delivery handling information	9
7 Process information template (1/2)	9
8 Process information template (2/2)	10
9 Delivery handling process	11
10 1. From Mill to stock by ship	12
11 2. From Mill to Customer by ship	13
12 3. From Mill to Customer by train or car	14
13 4. From Mill to Domestic Warehouse by train or car	15

R4102	
C4101	
	4.1.1\Scraping of products is verified and approved (finished goods)
Organization / Unit	IC Framework 2013\UPM Biorefining\Pulp\Pietarsaari
	SOX Process 4. Warehousing\4.1 Material storage and distribution\4.1.1 Update inventory records incl. authorized issue from warehouse to production and production for own use (raw materials,maintenance materials,finished goods,other materials,work-in-process)
	4.1.1\Unauthorised scrapping (repulping) of inventoried finished goods (FG)
Who performs the control?	Warehouse Worker
What is the control group?	Manual Prevent
How often is the control performed?	
Is the control activity supervised?	Yes
Supervised by whom?	Warehouse Superior
What activity does the supervisor conduct?	
Key Control	Yes
Selected for testing	
Control deficiency category	
Sign-off status	

Description:

Warehouse Worker or Stevedores make the decision to accept a product or return it back to production via the pulper. If the pulp bale is sent to the pulper Warehouse Worker relocates the unit in the Pulp IT-system (Z Truck Terminal). Warehouse workers superior Technical Customer Service Coordinator runs report ZWMINV with movement types 711, 712, 911 and 912 from Pulp IT-system monthly. The report is checked, signed and filed by Technical Customer Service Coordinator.

4 Warehousing

4.1.1. Update inventory records incl. authorized issue from warehouse to production and production for own use (pulp) (Raw materials, maintenance materials, finished goods, other materials, work-in-process)

1107 UPM-Kymmene Paper Divisions, Fi \ 120 Wisaforest

Process Owner Susanna Backman
Contact Details: +358 204 16 9421

Documentation prepared:
Mirva Sauna-aho 12.10.2014

Documentation reviewed:
Niklas Österholm Mill Controller x.x.xxx

PROCESS DESCRIPTION TEMPLATE

4.1.1. Update inventory records incl. authorized issue from warehouse to production and production for own use (pulp) (Raw materials, maintenance materials, finished goods, other materials, work-in-process)

Process customer

4.1.2 Perform cycle count, physical inventory and inventory valuation, raw materials, finished goods and WIP

Main purpose, benefits and link to the KSF's

To ensure proper update of inventory record for raw materials taken to production, other materials and update of inventory records for finish goods.

DESCRIPTION

Updating of inventory records for produced goods

This part includes updating of inventory records for bale pulp produced and delivered to the warehouse.

Updating of inventory records for produced bale pulp

The quality is specified by a production number, and every unit produced receives a unit number (consecutive numbering).

Bale pulp produced is delivered to the warehouse building by a conveyor. Different types of pulp (different material number) are stored at different storage bins. Warehouse Worker decides storage bin in the warehouse. The decisions can be seen on the notice board placed on the warehouse wall. The conveyor driver unloads the pulp bales according to the warehouse workers directives.

When a storage bin is full, the Warehouse Worker checks the number of the last unit and updates the inventory list in SAP. If the pulp is to be moved to another storage bin in the warehouse, the warehouse worker updates the information in SAP.

The production record is automatically updated in BQM-system. Information of produced goods is directly transferred from BQM-system to SAP.

Samples are taken and analysed for each production lot

The pulp quality measurements device, Pulp Expert, analyses dirt count and brightness every 15 minutes. Drying Machine Operator decides the quality code according to given instructions. Qualities are Prime and Declassed. Quality ensues from brightness and dirt-count (incl. plastic dirt-count). Laboratory Worker analyses 6 manually taken samples, called hand sample (käsinäyte), once every day from all pulp qualities. The quality information is entered into the Bale handling system.

Besides these samples, counter samples (vastanäytteet) are also taken every 4th hour. These samples are archived and stored for 12 months. These samples are used in claim situations.

Scrapping of products is verified and approved (C4101)

Warehouse Worker or Stevedores make the decision to accept a product or return it back to production via the pulper. If the pulp bale is sent to the pulper, Warehouse Worker relocates the unit in the SAP system. Warehouse Worker must ask for approval from superior before transfer to pulping. Warehouse Worker makes the recording of this in SAP. Pulped amounts are visible in a separate report from SAP. The report is printed by Warehouse worker, approved and archived by Warehouse Superior.

Restricted access and user rights (C4102)

If user access is needed, Warehouse Superior requests access rights from the SAP System Manager.

R4202	
C4204	
	4.1.2\Reconciliation of inventory opening and closing balances (finished goods)
Organization / Unit	IC Framework 2013\UPM Biorefining\Pulp\Pietarsaari
	SOX Process 4. Warehousing\4.1 Material storage and distribution\4.1.2 Perform cycle count,physical inventory and inventory valuation (raw materials,maintenance materials, finished goods,other materials,work-in-process)
	4.1.2\All inventories (e.g. off-site stock locations) are not included (FG)
Who performs the control?	Technical Customer Service Coordinator
What is the control group?	Manual Detect
How often is the control performed?	Monthly
Is the control activity supervised?	No
Key Control	Yes
Selected for testing	Yes
Control deficiency category	
Sign-off status	Test

Description

A monthly report (including information of produced and invoiced pulp from SAP) is made by Technical Customer Service Coordinator. The report includes an opening balance for the period, changes (production, sales) and a closing balance. The closing balance is compared by Technical Customer Service Coordinator with the actual inventory report in SAP. The report is archived by Technical Customer Service Coordinator. Documentation is part of stock taking documentation. Off-site inventories are included in the report.

If discrepancies are found they are investigated by Technical Customer Service Coordinator. Reasons for discrepancies are documented on the closing balance report. See control C4205 for stocktaking done at least yearly and recording of inventory differences.

Valuation (finished goods, WIP)

Inventory records for finished pulp are maintained in SAP. The valuation is based on quantities in the inventory record maintained in SAP and the production cost based on the cost calculation. Technical Customer Service Coordinator informs mill control of the quantities of finished pulp in inventory and WIP in the end of the month.

R4202	
C4205	
*	4.1.2\Stocktaking is performed (finished goods)
Organization / Unit	IC Framework 2013\UPM Biorefining\Pulp\Pietarsaari
*	SOX Process 4. Warehousing\4.1 Material storage and distribution\4.1.2 Perform cycle count, physical inventory and inventory valuation (raw materials, maintenance materials, finished goods, other materials, work-in-process)
	4.1.2\All inventories (e.g. off-site stock locations) are not included (FG)
Who performs the control?	Technical Customer service Coordinator
What is the control group?	IT Dependent Manual
How often is the control performed?	Yearly
Is the control activity supervised?	<input type="checkbox"/> Yes
Key Control	Yes
Selected for testing	<input type="checkbox"/>
Control deficiency category	
Sign-off status	

Description:

Stocktaking (on-site)

Stocktaking is initiated by Technical Customer Service Coordinator. Stocktaking for the entire pulp warehouse is performed at least once a year preferably during maintenance stand still. The stocktaking is performed by Warehouse Worker using an inventory list from Pulp IT. Warehouse worker compares the results to the system and issue a list of differences which is approved and archived by Technical Customer Service Coordinator. The system is updated to match the physical inventory by Warehouse Worker using special coding. Information of inventory differences is also sent to Mill Control team.

Pulp quantities are also reconciled to inventory record when the storage places are emptied. When a storage place is empty, Warehouse Worker checks that the inventory balance for that specific storage place is zero in Pulp IT. If not, the system is updated by Warehouse Worker to match the physical inventory using special coding.

Stocktaking (off-site)

Stocktaking is initiated by Technical Customer Service Coordinator. Technical Customer Service Coordinator sends written instructions to off-site warehouses, which provide information of un-invoiced units in foreign sales warehouses. Inventory lists are confirmed, dated and signed by the person performing the inventory. The information is reconciled with Pulp IT by Technical Customer Service Coordinator, the differences are investigated. Differences are approved and the documentation is archived by Technical Customer Service Coordinator. Information of inventory differences is also sent to Mill Control team.

Stocktaking is performed

The stocktaking is monitored by Technical Customer Service Coordinator. All inventory differences are investigated and documented by Technical Customer Service Coordinator. The differences are recorded and approved by Technical Customer Service Coordinator. The Pulp IT is updated to match the physical inventory by Warehouse Worker using special coding.

The recording of the WIP quantity at the period end is based on physical stocktaking from the process measurements. The physical stocktaking is performed by Production personnel monthly for the fibres and for the Caustic/ alkali line (lipeäkierto). The stock records are updated in SAP by Technical Customer Service Coordinator.

4 Warehousing

4.1.2. Perform cycle count, physical inventory and inventory valuation, raw materials, finished goods and WIP (pulp)

1107 UPM-Kymmene Paper Divisions, FI/120 Wisaforest

Process Owner Susanna Backman
Contact Details: +358 204 16 9421

Documentation prepared:
Mirva Sauna-aho 12.10.2014

Documentation reviewed:
Niklas Österholm Mill controller x.x.xxxx

PROCESS DESCRIPTION TEMPLATE

4.1.2. Perform cycle count, physical inventory and inventory valuation, raw materials, finished goods and WIP (Work In Progress, pulp).

Stocktaking (on-site)

Stocktaking is initiated by Technical Customer Service Coordinator. Stocktaking for the entire pulp warehouse is performed at least once a year. The stocktaking is performed by Warehouse Worker using an inventory list from SAP. Warehouse worker compares the result to the system and issue a list of differences which are approved and archived by Technical Customer Service Coordinator. The system is updated to match the physical inventory by Warehouse Worker using special coding. Information of inventory differences is also sent to Mill Controlling team.

Pulp quantities are also reconciled to inventory record when the storage places are emptied. When a storage place is empty, Warehouse Worker checks that the inventory balance for that specific storage place is zero in SAP. If not, the system is updated by Warehouse Worker

Stocktaking (off-site)

Stocktaking is initiated by Technical Customer Service Coordinator. Technical Customer Service Coordinator sends written instructions to off-site warehouses, which provide information of un-released units in foreign sales warehouses. Inventory lists are confirmed, dated and signed by the person performing the inventory. The information is reconciled with SAP by Production, the differences are investigated. Differences are approved and the documentation is archived by Technical Customer Service Coordinator. Information of inventory differences is also sent to Mill Controlling team.

Stocktaking is performed (C4205)

The stocktaking is monitored by Technical Customer Service Coordinator. All inventory differences are investigated and documented by Technical Customer Service Coordinator. The differences are recorded and approved by Technical Customer Service Coordinator. The SAP system is updated to match the physical inventory by Warehouse Worker using special coding.

The recording of the WIP quantity at the period end is based on physical stocktaking from the process measurements. The physical stocktaking is performed monthly for the fibres and for the **caustic/alkali line (lipeäkierto)**.

Reconciliation of inventory opening and closing (C4204)

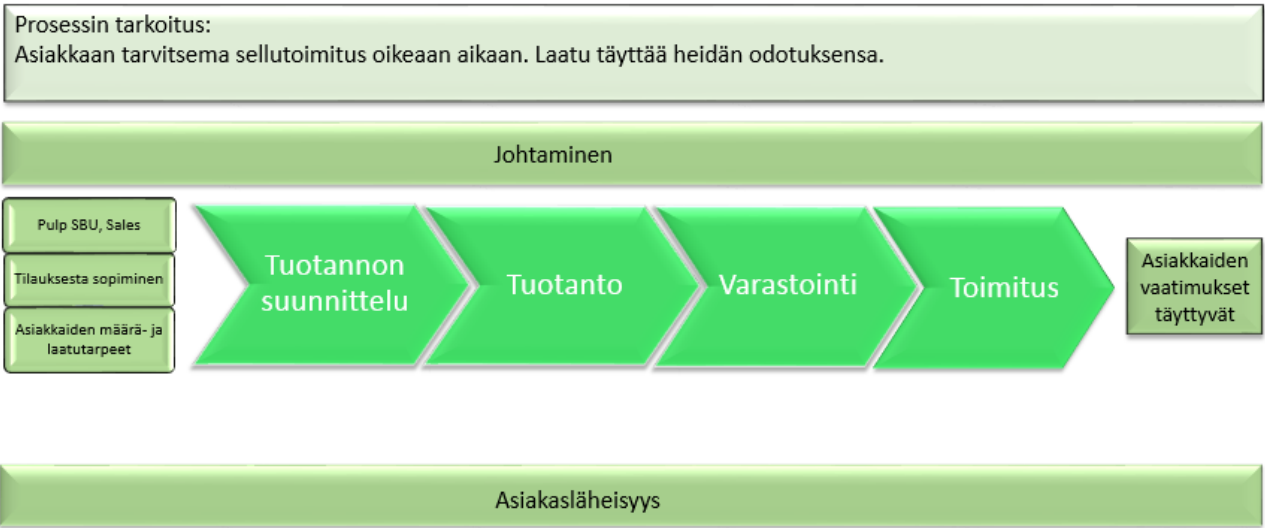
A monthly report (including information of produced and invoiced pulp from SAP) is made by Technical Customer Service Coordinator. The report includes an opening balance for the period, changes (production, sales) and a closing balance. The closing balance is compared by Technical customer Service Coordinator with the actual inventory report in SAP. The report is archived by Technical Customer Service Coordinator. Documentation is part of stock taking documentation. Off-site inventories are included in the report.

If discrepancies are found they are investigated by Technical Customer Service Coordinator. Reasons for discrepancies are documented on the closing balance report.

Valuation (finished goods, WIP)

Inventory records for finished pulp are maintained in SAP. The valuation is based on quantities in the inventory record maintained in SAP and the production cost based on the cost calculation. Technical Customer Service Coordinator informs mill control of the quantities of finished pulp in inventory and WIP in the end of the month.

UPM Pietarsaaren sellutehtaan asiakaspalvelu Tilausten käsittely

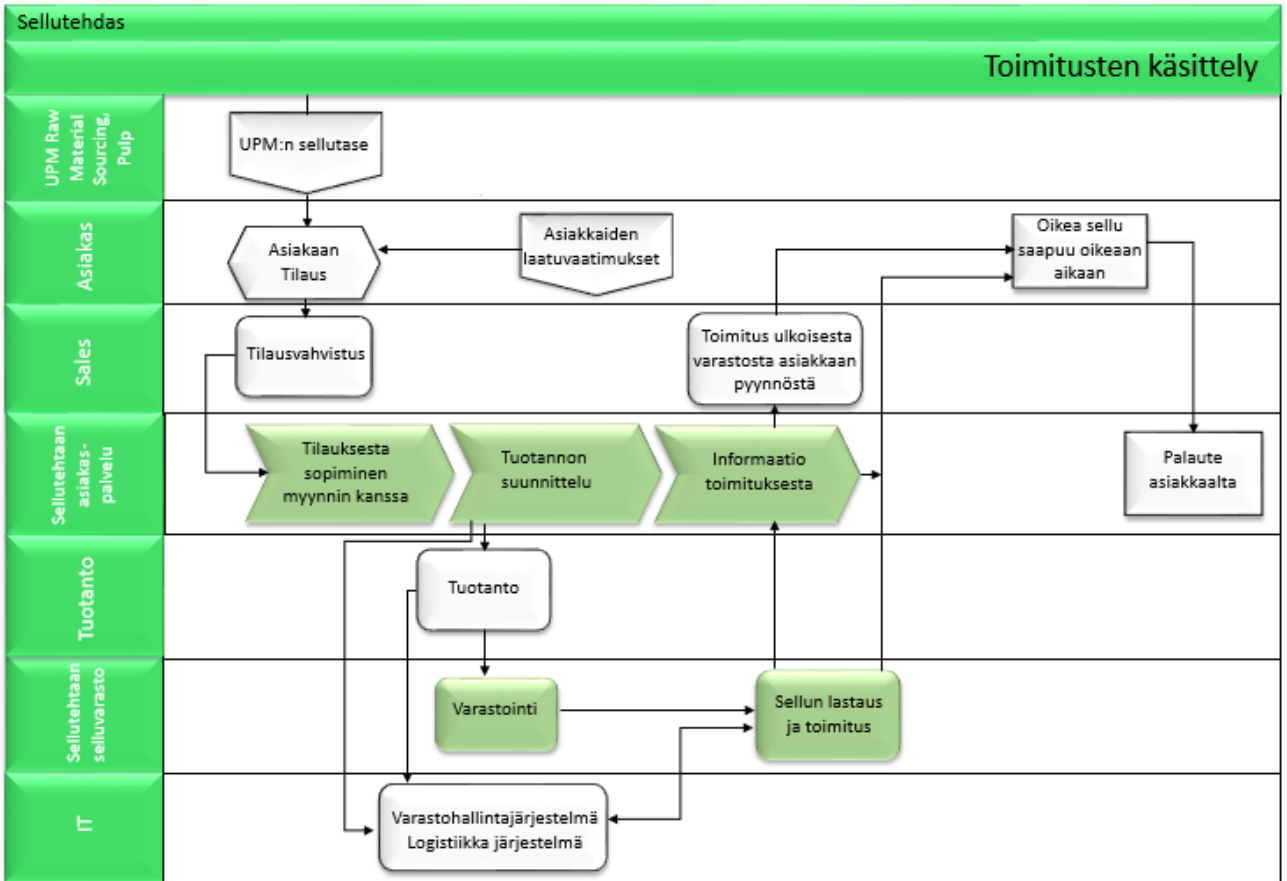


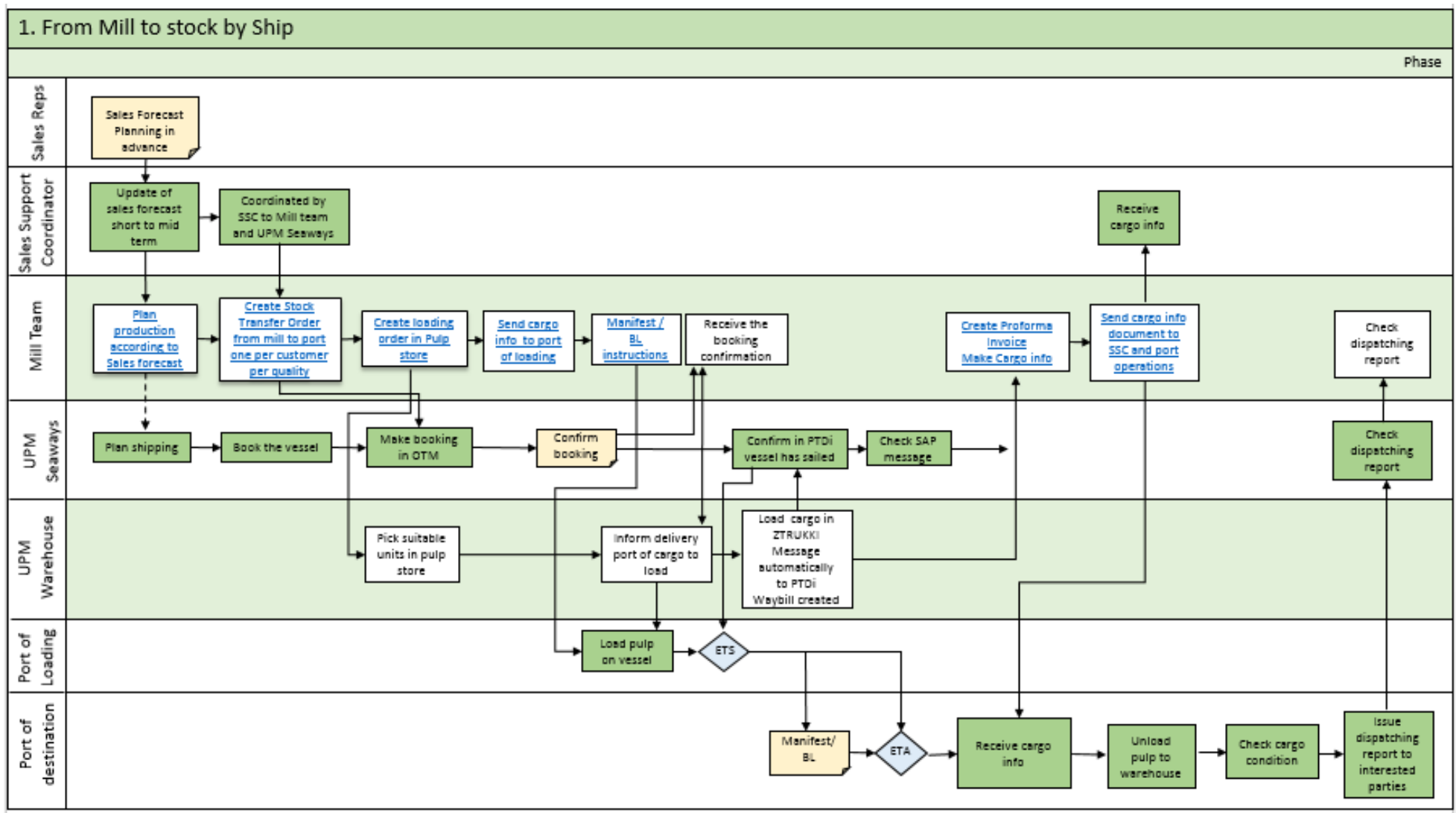
Process Information Template (1/2)

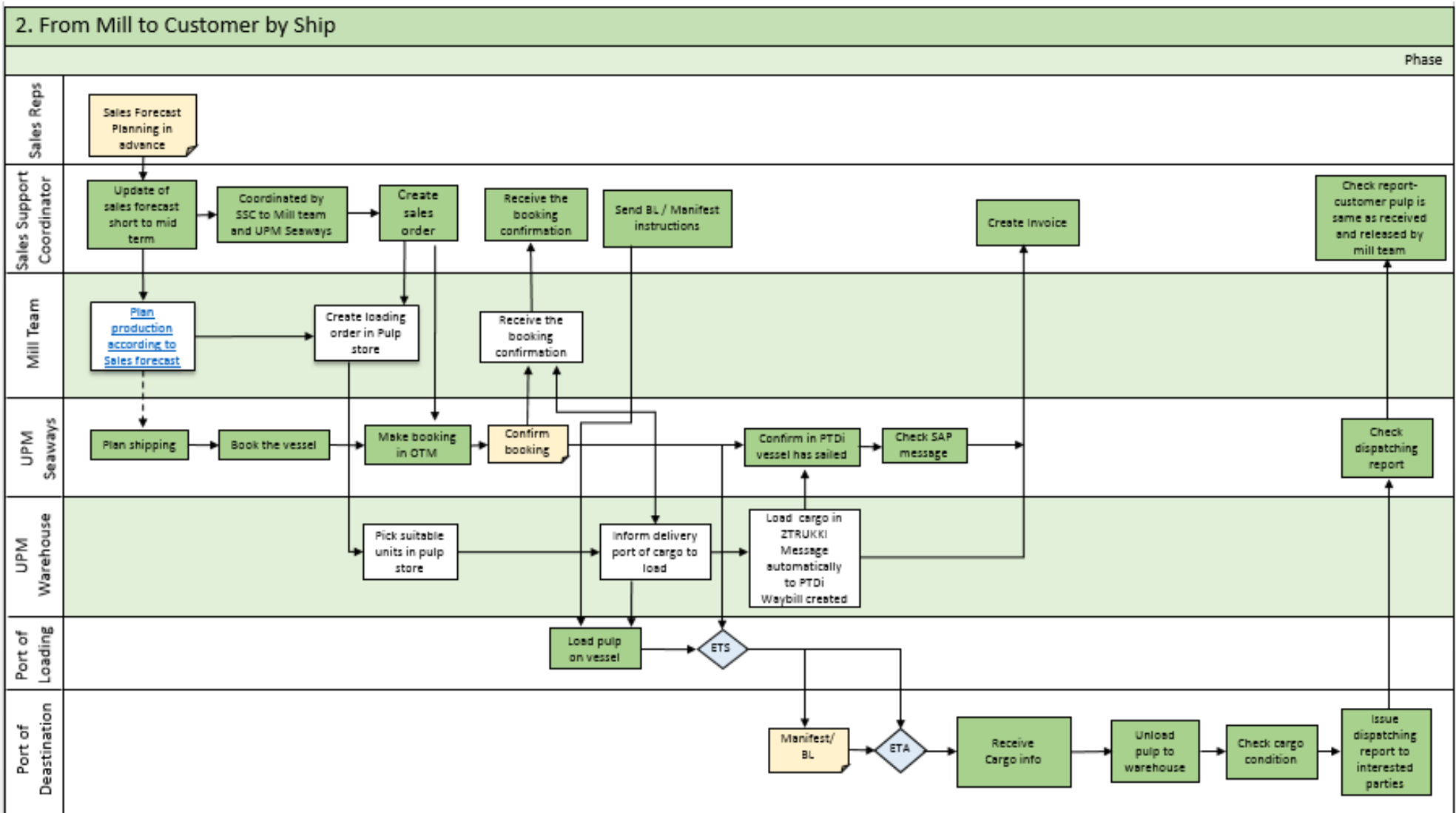
Process Name (Key or subprocess):	Asiakaspalvelu ja tilauksen käsittely.
Process customer:	Sisäiset ja ulkoiset asiakkaat.
Main Purpose, benefits and link to the KSF's:	Laadukkaan ja kustannustehokkaan tuotteen toimittaminen asiakkaille. (Asiakaskeskeisyys, kustannusjohtajuus, kannattava kasvu ja parhaisiin tuloksiin yltyvät ihmiset)
Trigger:	Asiakkaan määrä- ja laatutarpeet.
Input:	Asiakkaan tilaus.
Output:	Asiakkaan tarvitsema sellutoimitus oikeaan aikaan. Laatu täyttää heidän odotuksensa.
Links to the other processes:	Pietarsaaren Tehtaiden johtamis- ja tuotantoprosessi.
Main requirements and core competencies:	Sellutehtaan tuotantolinjojen ja varastotoimintojen tuntemus.
Process measurement and target values:	Tulokselliset mittarit: Käyttökate. Laadulliset mittarit: Asiakastyytyväisyys, valituksien ja huomautuksien määrä. Henkilöstömittarit: Henkilöstön sairauspoissaolot + EES- kyselyt.
Tools used in the process	Henkilöstön tietotaito, varastonhallintajärjestelmä.

Process Information Temple (2/2)

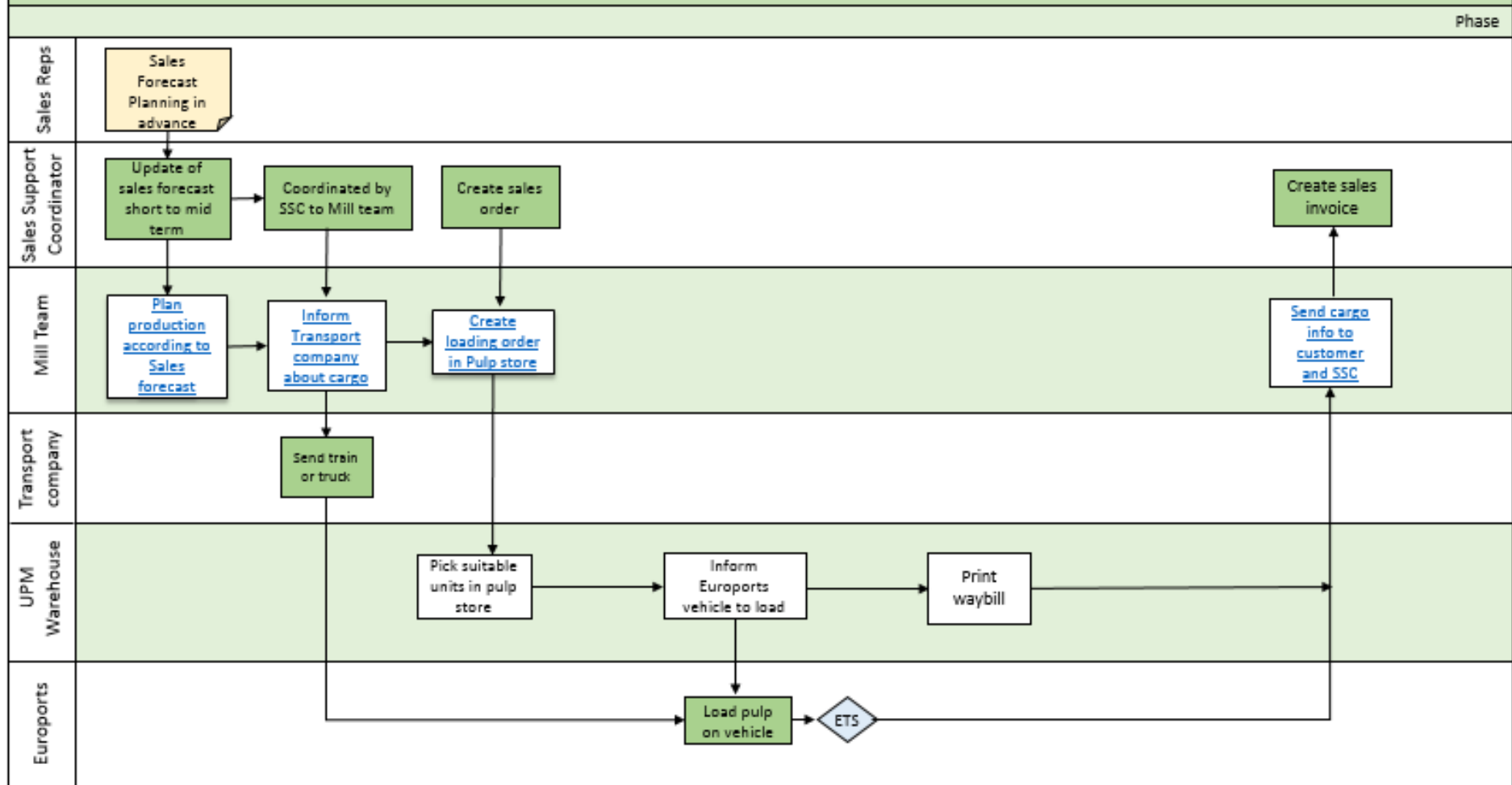
Policies, guidelines and rules related to the process:	Yhtiön vastuullisuus ohjaa koko meidän toimintaa.
Corporate responsibility (environmental and social) aspects related and how they are taken care of:	Yhtiön vastuullisuus ohjaa koko meidän toimintaa.
Process Sponsor:	Biorefining BA
Process Owner: -UPM global processes	Integraatin Tehtaanjohtaja, General Manager
Business Owner: -Divisions / Functions	SBU
IT Business Partner:	UPM Global IT
Process Network	SBU, Euroports, UPM Seaways, VR Transpoint ja muut kuljetusyritykset







3. From Mill to Customer by train or truck



4. From Mill to Domestic Warehouse by train or truck

