

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Joni Romppanen

LÄHETYSTOIMINTOJEN KEHITTÄMINEN PUNAMUSTA OY:SSÄ

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Joni Romppanen

Nimeke
Lähetystoimintojen kehittäminen Punamusta Oy:ssä

Toimeksiantaja
Punamusta Oy

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli Punamusta Oy:n lähetystoimintojen kehittäminen. Uuden tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä myös yrityksen lähetyspuolta oli syytä kehittää. Opinnäytetyössä käydään ensin läpi prosessiteoriaa, jonka jälkeen kuvataan yrityksen nykyistä toimintaa keskittyen lähetysprosessiin.

Toteutustapa opinnäytetyössä on toiminnallinen ja siinä ohjeistetaan tuotannonohjausjärjestelmästä otettujen kuvakaappausten avulla, miten töitä tulee jatkossa tehdä. Kehitettäviä kohteita löytyi helposti käytännön työn kautta, sillä melko nopeasti yhdeksi selkeimmistä kehittämiskohteista nousi jo kertaalleen järjestelmään syötetyn tiedon hyödyntäminen.

Opinnäytetyö oli Punamustalle tarpeellinen, koska lähetyspuolen kehittäminen on jäänyt liiksi muiden asioiden taustalle. Punamustan, kuten minkä tahansa muunkin yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että tavara lähtee asiakkaalle oikeaan aikaan ja päällekkäistä työtä tehdään mahdollisimman vähän. Opinnäytetyöstä saavutetut hyödyt yrityksessä eivät vielä ole täysin näkyvissä, mutta toimintaa on saatu nykyaikaistettua ja kokonaisketjussa työaika säästyy sekä virheiden määrä vähenee.

Kieli
suomi

Sivuja 42

Asiasanat
prosessit, kehittäminen, logistiikka



THESIS
April 2013
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author
Joni Romppanen

Title
Development of Dispatching in Punamusta Oy

Commissioned by
Punamusta Oy

Abstract

The starting point of this thesis was to develop dispatching in Punamusta Oy. Introduction of a new production management system also leads to the development of dispatching. First, this thesis discusses the theory of processes and, next, describes the company's current functions with the focus on the dispatching process.

This thesis is practice-based and the final outcome is instructions how the dispatching work should be done. Targets for development were found out quite easily through practice: the major target was how to utilise the data that were already recorded in the system.

This thesis was helpful for Punamusta because the development of dispatching has not been the number one priority. It is important for Punamusta as well as for all the other companies to dispatch the goods to a customer at the right time and to minimise overlapping work. All the benefits provided by this thesis cannot yet be seen, but the dispatching stages have been modernised, time in the whole process is saved and the number of mistakes is cut down.

Language
Finnish

Pages 42

Keywords
processes, development, logistics

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Taustaa	5
1.2	Tavoitteet ja rakenne.....	5
1.3	Toteutustapa ja tutkimusmenetelmät.....	6
2	Prosessit	6
2.1	Prosessiajattelu.....	6
2.2	Prosessilajit	8
2.3	Tunnistaminen.....	9
2.4	Nimeäminen	11
2.5	Prosessikartta	12
2.6	Määrittely ja kuvaaminen.....	13
2.7	Mittaaminen.....	17
2.8	Kehittäminen	21
3	PunaMusta Oy.....	23
3.1	Perustiedot.....	23
3.2	Lähetystoimintojen nykytilanne	26
3.3	Toiminnan kehittäminen	29
4	Yhteenveto	40
4.1	Työn aloittaminen	40
4.2	Toteutus	40
4.3	Johtopäätökset ja pohdinta	41
	Lähteet	42

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Opinnäytetyöni aiheena on lähetystoimintojen kehittäminen Punamusta Oy:ssä. Menin yritykseen työharjoitteluun syksyllä 2010, jonka jälkeen työskentelin siellä koulun ohella niin sanottuna freelancerina. Vakituksena työntekijänä olen ollut vuoden 2012 alusta, joten yritys, sen ihmiset ja toimintatavat ovat tulleet minulle varsin tutuiksi. Tälle opinnäytetyölle oli juuri nyt tarvetta yrityksessä, koska tuotannonohjausjärjestelmän lähetystoimintoja ei ollut aiemmin juurikaan viety eteenpäin uuden järjestelmän käyttöönoton myötä, joka tapahtui syksyllä 2011. Lisäksi omat työtehtäväni liittyvät juuri lähtölogistiikkaan, joten kiinnostusta aiheeseen oli sitäkin kautta.

1.2 Tavoitteet ja rakenne

Tavoitteena on luonnollisesti viedä lähetystoimintoja eteenpäin ja nykyaikaistaa yrityksen toimintaa. Punamusta on osa Pohjois-Karjalan Kirjapaino-konsernia, joten samalla tavoitteena on yhtenäistää toimintatapoja myös konsernin muiden yritysten välillä. Yrityksen tuotannonohjausjärjestelmää ja siihen liittyviä toimintoja pyritään kehittämään muun muassa niin, että jo kertaalleen syötettyä tietoa saadaan paremmin hyödynnettyä ja näin ollen turhan työn tekeminen vähenee. Toimintaa siis tehostetaan, virheiden määrää yritetään pienentää sekä helpottaa päivittäisen työn tekemistä.

Rakenteeltaan työ on kuten opinnäytetyöt yleensäkin eli ensin keskitytään teoriapainotteiseen osuuteen, jonka jälkeen kuvataan kohdeyritystä ja tarkastellaan sen toimintoja. Kun yrityksen nykytila ja toimintatavat on kuvattu, seuraa ohjeistus, jossa kerrotaan, miten toimintaa saadaan vietyä eteenpäin ja mitkä ovat tavoitteet tulevaisuudessa.

1.3 Toteutustapa ja tutkimusmenetelmät

Toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan ammatillisessa mielessä toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Se voi käytännössä olla esimerkiksi ohjeistus tai opas, kuten turvallisuusohjeistus. Myös jonkin tapahtuman järjestäminen, kuten messuosaston tai konferenssin toteutus käy toiminnalliseksi opinnäytetyöksi. Erilaisia tapoja sen toteuttamiseen on useita kuten kirja, kansio, portfolio tai näyttely. Tärkeintä on, että opinnäytetyössä yhdistyy sujuvasti käytännön toteutus ja siitä raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Opinnäytetyöni toteutustapa on toiminnallinen ja sen avulla pyritään järjeistämään ja ohjeistamaan yrityksen lähetystoimintoja sekä viedään niitä konkreettisesti eteenpäin. Käytännön toimintojen kehittäminen lähtee tutustumalla ensin teoriaan ja vertailemalla eri lähteitä kriittisesti. Kehitettäviä kohteita on mietitty yrityksessä työkavereiden kanssa työn ohessa ja keskustelemalla asioista palaverissa.

2 Prosessit

2.1 Prosessiajattelu

Prosessiajattelun juuret ovat pitkällä organisaatioiden toiminnan historiassa. Uudentyyppiseen ajatteluun siirryttiin Yhdysvalloissa 1900-luvun alussa autoteollisuudessa käynnistettyjen toimenpiteiden ja toiminnanjärjestelyjen johdosta. Se ei tietenkään ollut ensimmäinen kerta, kun tuotannolliseen tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen kiinnitettiin huomiota, mutta sitä kautta on pikkuhiljaa siirrytty prosessikeskeiseen ajatteluun. (Virtanen & Wennberg 2005, 64.)

Prosessiajattelussa tulosten nähdään syntyvän toisiinsa loogisesti yhdistettyjen toimintojen kokonaisuuden seurauksena. Prosessijohtamisen avulla pyritään näkemään yrityksen toiminnan suuret linjat ja tätä kautta ratkaisemaan organi-

saatorakenteista johtuvia yhteistyöongelmia, muun muassa tiedonkulun puutteita ja asiakaskeskeisyyden puutteita. Prosessiajattelun tavoitteena on yrityksen joustavuuden, tehokkuuden ja toiminnan laadun parantaminen. (Silén 2006, 72.)

Prosessiajattelun on huomattu soveltuvan todella hyvin sekä reaali- että informaatioprosessien tarkasteluun. Koska logistiikka on reaaliprosessi, onkin prosessiajattelusta tullut hyvin tärkeä keino logististen toimintojen kehittämiseen. Samalla logistiikka muodostaakin prosessiajattelussa suurimman yksittäisen soveltamisalueen. (Karrus 2001, 210.)

Käsitteenä prosessi juontaa juurensa kemiallisiin prosesseihin, joissa reaktioiden sarja synnyttää jonkin tietyn, uuden lopputuloksen. Liiketoimintaprosessissa joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä tuottaa yhdessä liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessilla tuotetaan lisäarvoa joko yrityksen sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Prosessit voidaan määritellä myös toimintoketjuiksi, joiden avulla yritys muuttaa saadut panokset tuotoiksi. (Lecklin 1999, 133.)

Laamasen (2005, 21) mukaan prosessiajattelun idea on varsin yksinkertainen. Siinä lähtökohtana on asiakas ja hänen tarpeensa. On mietittävä, millaisilla tuotteilla ja palveluilla ne voidaan tyydyttää. Seuraavaksi suunnitellaan prosessi eli ne toimenpiteet ja resurssit, joilla tarvittavat tuotteet ja palvelut saadaan aikaan. Sitten selvitetään, mitä syötteitä eli tietoja ja materiaalia prosessin toteuttamiseen tarvitaan ja mitä kautta ne hankitaan ja keitä ovat niiden toimittajat.

Prosessi ja projekti eroavat toisistaan selvästi. Prosessissa on toistuva sarja tehtäviä, joiden määrittely ja mittaaminen ovat mahdollisia. Projekti on ainutkertainen tapahtuma, kun taas samat prosessit voivat toistua vastaavanlaisissa projekteissa. Esimerkkinä Lecklin (1999, 133) käyttää sillanrakentamista, joka tapahtuu projektina. Sillanrakennusprosessi sisältää ne tehtävät, jotka yleisesti kuuluvat minkä tahansa sillan rakentamiseen. (Lecklin 1999, 133.)

2.2 Prosessilajit

Prosessien terminologia ei ole vakiintunutta ja kirjallisuudessa nimikkeitä kuten pää-, ydin-, avain- ja tukiprosessi käytetään hyvin vaihtelevasti. Kai Laamanen sekä Markku Tinnilä ovat yhdessä pyrkineet yhtenäistämään tätä terminologiaa ja alla on kukin näistä prosesseista määritelmien:

Ydinprosessit:

- Nämä ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkyudet. Näiden prosessien avulla yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen jalostetaan tuotteiksi, joista asiakkaat saavat lisäarvoa. Yleisiä ydinprosesseja ovat muun muassa tuotekehittäminen, tuotanto sekä asiakaspalvelu.

Tukiprosessit:

- Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja ja ne tukevat nimensä mukaisesti organisaation toimintaa ja luovat edellytykset ydinprosessien onnistumiseen. Talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto ovat tällaisia tyypillisiä tukiprosesseja.

Avainprosessit:

- Avainprosessit ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja, ne liittyvät organisaation menestystekijöihin. Luonnollisesti ne ovat myös ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit voivat olla niin ydin- kuin tukiprosessejakin tai niiden osaprosesseja.

Pääprosessit:

- Näillä prosesseilla tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta keskeisiä sekä laajoja prosesseja ja ne ovatkin usein ydinprosesseja.

Osaprosessit/Alaprosessit:

- Nämä ovat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevat prosessit. (Lecklin 1999, 139–140.)

2.3 Tunnistaminen

Ennen kuin prosesseja voidaan kuvata ja määritellä täsmällisesti, ne on tunnistettava. Vaikka organisaatiossa ei olisi tunnistettu prosesseja, ovat ne silti olemassa. Tunnistaminen ei ole pelkkää organisaation havainnointia, siinä myös otetaan tärkeä askel organisaation käsitteellisessä jäsentämisessä. Prosessien rajaaminen muista prosesseista on prosessien tunnistamista. Rajaaminen on mahdollista lukemattomilla erilaisilla tavoilla. (Virtanen & Wennberg 2005, 115–116.)

Yrityksen menestymisen kannalta kaikkein kriittisimmät prosessit ovat ydinprosesseja. Toimiessaan ne tuottavat organisaatiolle kilpailuetua ja niiden avulla syntyy organisaation asiakkaalle tuottama arvo. Mikäli ydinprosessit eivät toimi, aiheuttavat ne yritykselle suuria kustannuksia sekä menetyksiä. Yrityksen toiminnan kannalta on siis ensiarvoisen tärkeää tunnistaa ydinprosessit. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2009.)

Virtasen & Wennbergin (2005, 116) mukaan prosessien tunnistaminen koostuu keskeisimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisestä. Aluksi on tärkeää määritellä mihin prosessilla pyritään, mistä se alkaa ja mihin se päättyy. Prosessien tunnistamista varten on oltava selkeä käsitys sekä organisaation päämääristä että sen tavoitteista (Virtanen & Wennberg 2005, 119).

Tavoitteena prosessien tunnistamisessa on ymmärtää sekä organisaation rakenne että dynamiikka ja varmistaa se, että kaikki organisaation toiminnassa mukana olevat henkilöt ymmärtäisivät organisaation samalla tavalla. Samalla pyritään myös siihen, että tiedetään mihin käytettävissä oleva aika organisaatiossa kuluu. Onko ajankäyttö tehokasta ja järkevää sekä asiakkaalle arvoa tuottavaa, vai kuluuko se tuottamattomaan työhön, kuten turhiin kokouksiin ja palaverihin, virheiden korjaamiseen tai kadoksissa olevien tietojen etsimiseen. (VirtuaaliAMK 2012.)

Prosessit alkavat ja päättyvät asiakkaaseen, se on Virtasen & Wennbergin (2005, 116) mukaan myös koko prosessiajattelun kulmakivi. Yksi tärkeä prosessien tunnistamista auttava sääntö on, että tunnistaminen alkaa tyypillisesti toiminnan suunnittelulla tai sitä tukevalla toiminnalla sekä päättyy arviointiin tai seurantaan. Tällainen toimintatapa takaa sen, että toimintaa ja prosesseja voidaan edelleen kehittää. (Virtanen & Wennberg 2005, 116–117.)

Laamanen (2005, 53) puhuu prosessien kehittämisen yhteydessä on-line ja off-line -prosesseista. On-line -prosesseilla ymmärretään sitä, mitä prosessin tuotteiden ja palveluiden aikaansaamiseksi tehdään. Off-line -prosesseilla tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla prosessia kehitetään ja mahdollisesti ohjataan. Sisällyttämällä varsinaiseen prosessiin (on-line) suunnittelu ja arviointivaiheet, kytketään ne kehittämis- ja ohjausprosesseihin. Toimimalla tällä tavalla edistetään organisaatiossa ennakointia ja oppimista.

Prosessiorganisaatio rakennetaan ydinprosessien ympärille, tästä syystä organisaation prosessien tunnistaminen alkaa juuri niiden pohtimisella. Tietenkin silloin kun tarkoituksena on vain yksittäisten työprosessien selkeyttäminen, kannattaa laajemman kokonaisuuden sijaan keskittyä pelkästään niihin. (Virtanen & Wennberg 2005, 119.)

Kun prosessien tunnistaminen aloitetaan, on yrityksellä oltava selkeä käsitys sen organisaation strategiasta ja toiminta-ajatuksesta. Prosessien tunnistamisen ensimmäisessä vaiheessa on pohdittava, minkälaisia organisaation asiakkaat ovat eli keitä varten toiminta on olemassa. Toiminta-ajatuksesta ja strategiasta saadaan johdettua keskeiset asiakasryhmät sekä niiden ryhmittelyperiaatteet. Organisaation toiminnan suunnittelu alkaa vision, mission ja strategian pohtimisella, eikä suinkaan prosessien määrittelystä. (Virtanen & Wennberg 2005, 119–120.)

Ydinprosessien tunnistamiseen liittyy neljä kriittistä vaihetta (taulukko 1). Taulukossa nämä vaiheet on tiivistetty kuhunkin vaiheeseen liittyvän prosessin ominaisuuden sekä tunnistamiseen liittyvän tehtävän ja sen tavoitteen mukaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 119.)

Taulukko 1. Ydinprosessien tunnistamisen kriittiset vaiheet. (Virtanen & Wennberg 2005, 120.)

Prosessin ominaisuus	Prosessien tunnistamiseen liittyvä tehtävä	Tavoite
<ul style="list-style-type: none"> • Prosessilla on aina asiakas, jonka tarpeita varten toimintaa on • Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy sen tyydyttämiseen • Prosessilla on sekä selkeä alku että loppu • Prosessien välityksellä syntyy yhteiskunnallinen vaikuttavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnista keskeiset asiakkaat ja heidän tarpeensa • Tunnista palvelut, joilla tarpeisiin vastataan ja ryhmittele asiakkaat samanlaisten tarpeiden mukaan • Tunnista prosessin alkuherätteet sekä prosessin lopputulos • Ryhmittele ja nimeä prosessit vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeä käsitys asiakkaista ja heidän tarpeistaan • Palvelut on ryhmitelty asiakasryhmien ja näiden tarpeiden perusteella • Prosessin alkutila, eli sen liikkeelle panevat voimat sekä prosessin lopputila on tunnistettu • Prosessit ilmentävät sitä, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii

2.4 Nimeäminen

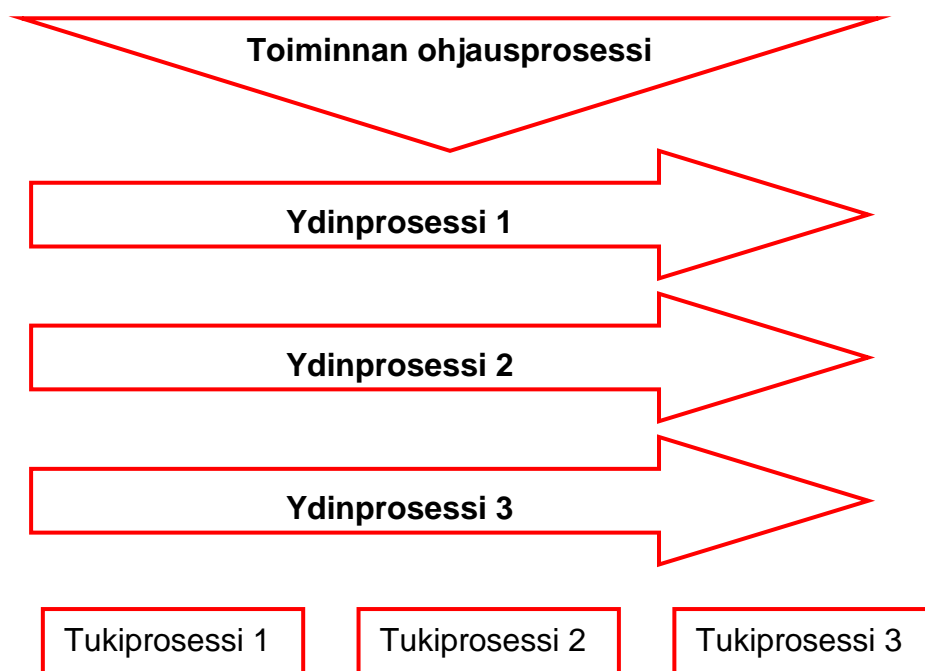
Prosessien kuvaamiseen sekä nimeämiseen on syytä kiinnittää huomiota, koska ne ovat osa viestinnän välineitä. Tarkoituksena on, että niiden avulla ymmärretään paremmin toiminnan tavoitteita, tarkoitusta tai tuloksia. Prosessin nimeämistä varten on aina tärkeää kysyä, mikä on prosessin tarkoitus. Johtamalla nimen kysymyksen kautta, ohjaa se samalla mittaamaan prosessia hyödyllisellä tavalla. (Laamanen 2005, 58–59.)

Vaikka prosessit ovatkin viestinnän välineitä, on tärkeää muistaa, etteivät ne ole pelkästään organisaation sisäistä viestintää varten, vaan prosessikarttaa voidaan pitää myös tärkeänä ulkoisen viestinnän välineenä. Nimettäessä ydinpro-

sesseja on syytä muistaa, että ne ilmentävät sitä, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. (Virtanen & Wennberg 2005, 121.)

2.5 Prosessikartta

Yrityksen liiketoiminnan kuvaaminen karkealla tasolla tehdään yleensä prosessikartan avulla. Prosessikartassa yrityksen ja sen sidosryhmien perustoiminnot ja toimintoryhmät sekä niitä läpileikkaavat ydinprosessit kuvataan yksinkertaisella graafisella kuvauksella. (Hannus 1994, 43.) Useimmiten prosessikartassa näkyvät sekä organisaation ydinprosessien nimet että niiden tärkeimmät tukiprocessit. Prosessikartan tekeminen on mahdollista vasta sen jälkeen, kun pääprosessit on tunnistettu. Kuviossa 1 on esimerkki prosessikartasta, jossa yksi tukiproseksi on eroteltuna toiminnan ohjausprosessiksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 123–124.)



Kuvio 1. Esimerkki yrityksen prosessikartasta. (Virtanen & Wennberg 2005, 123.)

Prosessikartalla korvataan prosessiorganisaatiossa perinteinen organisaatiokaavio (Virtanen & Wennberg 2005, 123). Prosessikarttaa pidetään tärkeänä

ulkoisen viestinnän välineenä ja sen pitäisikin auttaa myös ulkopuolista ymmärtämään, miten organisaatio toteuttaa tehtävänsä sekä toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan (Laamanen 2005, 60).

Lähtökohtana prosessikartan luomiselle on siis yrityksen ja sen asiakkaiden lisäksi myös jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien ydintoimintojen tunnistaminen. Teollisuusyrityksissä tyypillisimpiä ydintoimintoja ovat:

- myynti
- tuotemarkkinointi
- tuotesuunnittelu
- tuotannonohjaus
- valmistus
- ostotoiminta
- varastointi
- jakelu
- hallinto (Hannus 1994, 44.)

Toiminnan uudistamisessa prosessikartta on hyvä työväline. Yleensä monet lähtötilanteen ongelmat liittyvät ydintoimintojen välisiin rajapintoihin, jotka prosessikartta tuo hyvin esille. (Hannus 1994, 44.) Prosessikartasta ei kuitenkaan usein käy ilmi, millaisista osaprosesseista ydinprosessit ja tukiprosessit tarkalleen koostuvat (Virtanen & Wennberg 2005, 124).

2.6 Määrittely ja kuvaaminen

Prosessien määrittely ja kuvaaminen on prosessien tunnistamisen jälkeen edessä seuraavaksi. Siinä tarkoituksena on täsmentää prosessien sisältöä kuvaamalla prosessin keskeiset vaiheet sekä niiden väliset yhteydet ja vastuut sekä lisäksi prosessin kannalta kriittiset suorituskykytekijät. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–122.) Prosessien kuvaaminen on myös tärkeää dokumentointia sekä viestintää ja ajatusten selkeyttämistä varten (Virtanen & Wennberg 2005, 114).

Kuvaamalla prosessit selkeästi autetaan ihmisiä ymmärtämään paremmin kokonaisuutta sekä mahdollistetaan samalla työn kehittäminen ja itseohjautuvuus.

Ilman kokonaisuuden hahmottamista itseohjautuvuus on vaarallista. Prosessien kuvaaminen johtaa usein myös työkokonaisuuksien kasvattamisen ja monitaitoisuuden lisäksi työkavereiden osaamisen parempaan arvostamiseen. (Laamanen 2005, 23.)

Prosessien kuvaukset eivät kuitenkaan ole itsetarkoitus. Ne ovat apuvälineitä prosessien hallintaan, arviointiin ja parantamiseen sekä henkilöstö-, materiaali-, tieto- ja taloushallintoon. Prosessin kuvauksen tarkkuus riippuu siitä, mihin tarkoitukseen sitä tarvitaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

Pelkällä prosessien kuvaamisella ei saavuteta lisäarvoa. Vaikka monesti ajatellaan ihmisten toimivan prosessiajattelun mukaisesti prosessien kuvaamisen jälkeen, ei niin yleensä käy. Usein prosessit myös kuvataan liian yksityiskohtaisesti ja pikkutarkasti, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen vaikeutuu. (Silén 2006, 76.)

Mikäli prosesseja tarvitaan organisaation toiminnan yleisesittelyyn, on prosessikartta, jossa organisaation ydinprosessit on esitettyinä, riittävä. Ydinprosessit tulee kuvata ja määrittää, mikäli prosessikuvauksia tarvitaan toiminnan kehittämiseen, mittariston kehittämiseen tai benchmarkingiin. (Virtanen & Wennberg 2005, 122.) Benchmarkingilla tarkoitetaan ydinprosessien vertaamista oman toimialan tai muiden toimialojen parhaisiin toimintamalleihin ja käytäntöihin (Hannus 1994, 360). Jos tarkoituksena on kuvata laadunhallintajärjestelmää, täytyy samalla kuvata sekä määrittää myös osa- ja tukiprosessit ja ottaa soveltuvat menettely- ja työohjeet laadunhallintajärjestelmään mukaan. Taulukossa 2 on esitettyinä toimenpiteet, jotka on huomioitava, olipa prosessien kuvaustapa ja tarkkuus sitten mikä tahansa. (Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

Taulukko 2. Prosessimäärittelyn keskeiset vaiheet. (Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

Prosessin ominaisuus	Prosessien määrittelyyn liittyvä tehtävä	Tavoite
<ul style="list-style-type: none"> • Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen sarja • Prosessi koostuu useista osaprosesseista ja toiminnoista, joilla kullakin on omat vastuhenkilöt • Prosessin tuloksena syntyy suoritteita, joiden kautta prosessin vaikutukset syntyvät • Prosessin suorituskykyä mitataan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnista prosessin keskeiset vaiheet • Tunnista kunkin osaprosessin keskeiset toiminnot sekä näistä vastaavat henkilöt • Tunnista prosessin keskeiset suoritteet liittyen kuhunkin prosessin vaiheeseen • Määrittele sidosryhmäkohtaiset vaatimukset prosessille, sekä näitä kuvaavat mittarit ja tavoitearvot 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin keskeiset toimintokokonaisuudet (osaprosessit) on tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi • Toimintokokonaisuuksien sisältö on määriteltä ja vastuutettu • Prosessin keskeiset suoritteet on tunnistettu ja nimetty • Selkeä käsitys prosessin suorituskykytavoitteista

Prosessien kuvauksessa täytyy tietää aina se, minkä tason kuvausta kulloinkin laaditaan ja mihin ylätason prosessiin se liittyy. Prosessikaavioita ei voida tehdä ennen kuin ollaan tietoisia siitä, että miten työvaiheet etenevät. Prosessien sisällöt ja työnkulut on siis selvitettävä etukäteen. (Virtanen & Wennberg 2005, 123.)

Taulukko 3. Prosessikuvausten eri tasot. (Virtanen & Wennberg 2005, 123.)

Prosessin kuvaustaso	Organisaatiotaso
Prosessikartta	Koko organisaatio
Pääprosessit (ydin- ja tukiprosessit)	Osastot
Työprosessit (osaproessit)	Tiimit
Toiminnot	Työpiste
Tehtävät	Työpiste

Mietittäessä millainen on hyvä prosessikuvaus, on hyvä lähteä liikkeelle seuraavista kysymyksistä: Millaisia vaatimuksia hyvälle prosessin kuvaukselle tulee asettaa? Mitä kannattaa kuvata, että ihmisten ymmärrys organisaation toiminnasta lisääntyy ja parantuu? Mihin sitä tarvitaan? Mitä prosessien kuvauksilla halutaan viestiä?

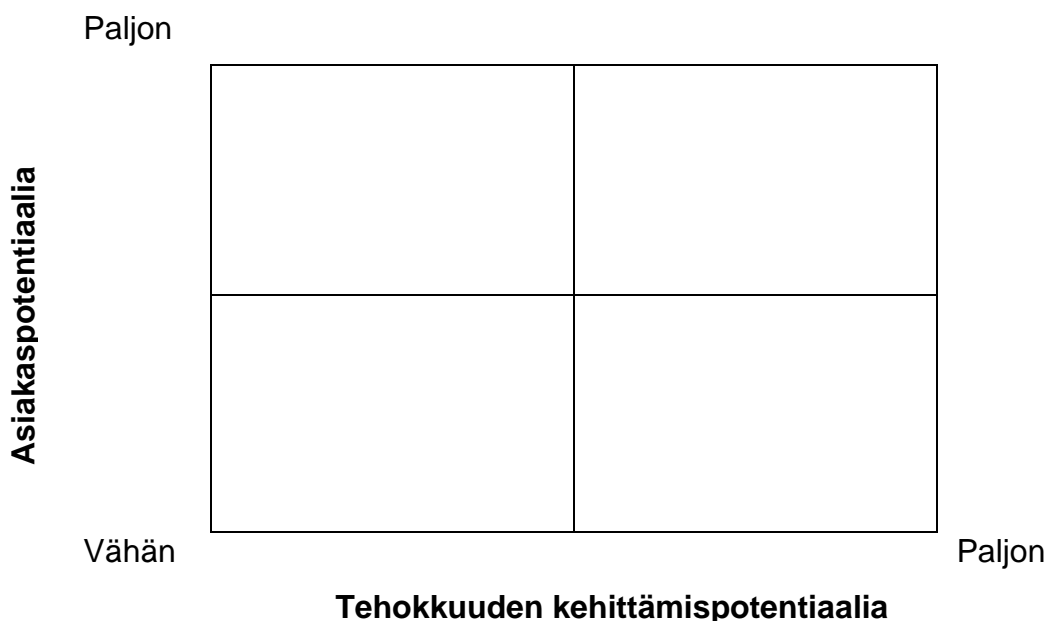
Hyvän prosessikuvauksen tulee:

- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- auttaa ymmärtämään kokonaisuutta sekä omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten välistä yhteistyötä
- antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan (Laamanen 2005, 76.)

Prosessien kuvaamisessa ei kannata niin sanotusti ahnehtia, vaan liikkeelle on järkevää lähteä muutamasta prosessista. Samanaikaisesti työn alle otettavien prosessien hyvä määrä on kahdesta neljään kappaletta. Itse prosessien kuvaustyö ei ole määrää rajoittava tekijä, vaan sen jälkeinen toiminnan organisointi. (Laamanen 2005, 83.)

Kuinka sitten valitaan kuvattavat prosessit? Siihen on käytettävissä muutama vaihtoehto. Ensinnäkin helpoin tapa on yrityksen sisällä keskustella tärkeimmistä prosesseista ja yrittää tätä kautta saavuttaa yhteisymmärrys, jonka pohjalta valinta voidaan tehdä. Hyvänä vaihtoehtona on tehdä valinta strategioiden tai

menestystekijöiden perusteella. Valitaan siis ne prosessit, jotka ovat kriittisiä strategioiden tai menestystekijöiden toteuttamisen kannalta. Valinnassa voidaan käyttää apuna myös valintamatriisia (kuvio 2). Sen avulla valitaan ne prosessit, jotka omaavat suurimman kehittämispotentiaalin. On toki mahdollista käyttää hyödyksi muitakin valintamatriiseja. (Laamanen 2005, 83.)



Kuvio 2. Valintamatriisi: Prosessien kehittämispotentiaalin selvittäminen. (Laamanen 2005, 84.)

2.7 Mittaaminen

Prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi voi kohdistua joko yksittäiseen prosessiin tai koko organisaatioon. Mittaamisen tarkoituksena on tuottaa tietoa prosessien kehittämistyötä varten, prosessien mittaaminen on siis tärkeä osa prosessien kehittämistä. Mikäli prosessimittarit eivät tuota prosessien kehittämistyölle tarpeellista tietoa, ovat ne tarpeettomia. (Virtanen & Wennberg 2005, 130.) Prosessin suorituskky täytyy määritellä tilastollisesti luotettavasti. Suorituskkyluvulla kuvataan prosessin kykyä toteuttaa sille asetettuja vaatimuksia. (Tuurala 2010.)

Koko organisaation suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi talouden, tehokkuuden, asiakastyytyvyyden sekä motivaation näkökulmista. Silloin kyseessä ovat niin sanotut strategiset tunnusluvut. Suorituskykyä eli kykyä saada aikaan haluttuja tuloksia mitataan, jotta voitaisiin parantaa ja kehittää organisaation tuloksellisuutta. Tällöin mittareina käytetään esimerkiksi läpimenoaikojen lyhenemistä, tuottavuuden paranemista sekä kustannusten alenemista. (Laamanen 2005, 152.)

Prosessien toiminnasta syntyy usein tietoa suoraan tietojärjestelmiin, esimerkiksi toimitustäsmällisyydestä tai palvelutilanteiden määrästä. Näiden tapahtumatietojen avulla saadaan tärkeää informaatiota prosessien toimivuudesta sekä tehokkuudesta. Tietojärjestelmien kehittämistyössä onkin syytä ottaa huomioon niiden mahdollisuudet prosessien mittaamisen apuvälineinä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

Virtasen & Wennbergin (2005, 132) mukaan prosessimittareiden laadinnassa on hyvä lähteä liikkeelle samojen toiminnan perusteiden pohtimisesta, mistä prosessien tunnistamis- ja määrittelytyökin alkaa eli:

- Keitä yrityksen asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat?
- Mitä he yritykseltä odottavat?
- Miten näiden odotusten toteutumista voidaan mitata?
- Mikä on yrityksen tavoitetilä kunkin mittarin suhteen?

Laamanen (2005, 152–157) on jäsennellyt suorituskyvyn teemoihin, joita ovat: aika, raha, määrät, fysikaaliset ominaisuudet sekä sidosryhmien näkemykset. Hän tarkastelee mittaamista näiden teemojen kautta. Seuraavassa kustakin teemasta hieman tarkemmin:

Aika:

- Yksi yleisimmistä prosessien tunnusluvuista on aika. Prosessin läpimenoaika koostuu siirto-, odotus-, aloitus-, suoritus- ja lopetusajasta. Läpimenoajan lyhentymisellä saavutetaan paljon hyötyjä, muun muassa

kustannukset pienenevät sekä laatu paranee. Samalla kun virheet vähenevät lisääntyy asiakastyytyväisyys ja myös reagointinopeus.

Toimitusajan täsmällisyys on toinen tärkeä aikaan liittyvä prosessin tunnusluku. Asiakkaan oman ajankäytön ja toiminnan suunnittelemisen kannalta toimituksen täsmällisyys on ehdottoman tärkeää. Läpimenoajan ollessa lyhyt myös toimitusajankohdan ennustaminen on huomattavasti helpompaa.

Raha:

- Rahasta puhuttaessa tarkoitetaan useimpien prosessien kohdalla kustannuksia. Suorien kustannusten lisäksi pääoman sitoutuminen prosessiin on yksi tärkeimmistä rahan liittyvistä tunnusluvuista. Tuotantoorganisaatioissa sitä mitataan yleensä erilaisilla kiertonopeuksilla kuten myyntisaatavat, keskeneräinen tuotanto ja varastomateriaalit sekä tuotevarasto.

Määrät:

- Organisaatioissa määrien mittaaminen on rahan ohella yksi perinteisimmistä mittaamisen kohteista. Mitata voidaan lukuisia eri asioita kuten tuotteita, palvelutapahtumia, ideoita, poikkeamia, reklamaatioita, ihmisiä, asiakkaita, tapaturmien määriä ja niin edelleen. Määriä voidaan myös luokitella eri tavoilla, esimerkiksi sairaspöissaolot voidaan jakaa lyhytaikaisiin sekä pitkäaikaisiin poissaoloihin.

Fysikaaliset ominaisuudet:

- Fysikaalisia ominaisuuksia voidaan mitata esimerkiksi:
 - Tuotteista: ominaisuudet kuten väri, paino ja muoto
 - Prosesseista: työturvallisuusasioita kuten lämpötila, valaistus, melu
 - Materiaaleista tai osista: Paino, vastus
 - Koneista ja laitteista: Energian kulutus, kuluminen, tarkkuus
 - Ympäristöstä: Päästöpitoisuudet sekä määrät

Sidosryhmien näkemykset:

- Asiakastyytyväisyyden tai henkilöstötyytyväisyyden mittauksen käyttäminen prosessin suorituskyvyn mittaamiseen ei yleensä ole mahdollista, koska niillä mitataan koko organisaation suorituskykyä. Mikäli sidosryhmien näkemyksiä halutaan käyttää prosessin suorituskyvyn mittaamiseen, on sidosryhmien tyytyväisyyttä mitattava johonkin tiettyyn tapahtumaan kohtuullisen lyhyellä viiveellä.

Lecklin (1999, 167) määrittelee hyvälle prosessimittarille asetettavat vaatimukset alla olevalla tavalla.

Hyvän prosessimittarin tulee olla:

- luotettava
- yksiselitteinen
- ymmärrettävä ja helppokäyttöinen
- oikeudenmukainen
- edullinen
- nopea
- olennainen

Mittari ei siis saa olla manipuloitavissa lukijan mieleiseksi ja sen tulee olla niin selkeä, ettei sen tulkinta aiheuta kiistaa. Mittareiden määrä on pidettävä pieneenä, niiden on oltava pelkästään prosessien keskeisiä ja tärkeimpiä asioita kuvaavia. Käyttäminen ei saa olla kallista, erillinen tiedonkeruu tuo aina lisäkustannuksia. Hyvällä mittarilla tulokset saadaan aikaan nopeasti ja se myös ennakoii tulevaisuutta sekä ohjaa samalla oikeaan suuntaan. On huomioitava, etteivät mittarit ole ikuisia vaan niiden toimivuutta täytyy arvioida säännöllisesti. Samalla kun prosessit muuttuvat ja kehittyvät on mittareitakin pidettävä ajan tasalla.

2.8 Kehittäminen

Prosessimittareista saatua tietoa käytetään hyväksi prosessien kehittämistyössä. Mittareiden avulla huomio saadaan kiinnitettyä olennaiseen ja asioiden kehittäminen ja eteenpäin vieminen helpottuu.

Prosessien kehittämistyön tavoitteena on muun muassa:

- lyhentää läpimenoaikoja
- parantaa laatua
- parantaa palvelutasoa
- saada aikaan säästöjä
- tehostaa toimintaa
- parantaa kustannusvaikuttavuutta (Virtanen & Wennberg 2005, 132.)

Prosessien kehittäminen ja parantaminen on mahdotonta, mikäli niille ei ole asetettu tavoitteita. Parantamisella ja muutoksella on aivan selkeä ero, sillä muutos voi olla askel sekä hyvään että huonoon suuntaan. Ilman tavoitteita ei siis voida tietää, kumpaan suuntaan asiat ovat menossa. (Laamanen 2005, 202–203.)

Laamanen (2005, 209–221) on päätenyt prosessien kehittämisessä kolmeen perustyyppiin, joita ovat: prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen, ongelmanratkaisu sekä benchmarking. Näille mainituille parantamiskonsepteille yhteistä on prosessien kuvaaminen ja mittaaminen, analysointi sekä ratkaisujen testaaminen. Alla kustakin konseptista kuvaukset pääpiirteittäin:

Prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen:

- Tälle konseptille on ominaista prosessien tarkastelu sidosryhmien tarpeet huomioiden sekä jatkuva parantaminen. Prosessille nimetäänkin omistaja, jonka vastuu kehittämistyöstä jatkuu myös kehitysprojektin päätyttyä. Kehitysmahdollisuuksien tarkastelu kohdistetaan prosessiin ja sen tehokkuuden lisäämiseen sekä tuotteeseen. Usein tällä tavoin tehdään myös tuoteparannuksia.

Prosessien parantamiseen liittyy keskeisesti prosessin tarkka kuvaaminen ja mittaaminen. Mittaamisen kautta pyritään löytämään ne kohdat, joita parantamalla koko prosessin suorituskyky lisääntyy. Tyypillisimpiä analyysejä ovat muun muassa läpimenoaika, kustannukset, virheet ja poikkeamat sekä asiakaspalautteet.

Ongelmanratkaisu:

- Tällä lähestymistavalla pyritään tunnistamaan organisaation toimintaa häiritsevä tai hyvää suorituskykyä estävä ongelma. Tässä ongelman poistamista pidetään kehittämistyön lähtökohtana. Näin toimimalla uskotaan saavan aikaan parempi suorituskyky. Tarkoituksena ei ole asettaa koko prosessia kyseenalaiseksi, vaan parannuksen kohteena ovat pienemmät asiat, joko prosessissa tai tuotteessa. Kehittämistyö voi käynnistyä vaikkapa reklamaatioista, poikkeamista materiaaleissa tai sisäisestä palautteesta.

Benchmarking:

- Kuinka hyviä meidän pitäisi olla? Miten hyviä voisimme olla? Benchmarkingin avulla voidaan saada vastaukset näihin kysymyksiin. Siinä suoritetaan vertailua parhaisiin käytäntöihin ja pyritään sitä kautta kehittämään omaa toimintaa. Vertailua voidaan tehdä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Oman organisaation eri yksiköitä ja prosesseja vertaamalla saadaan tietoa varsin helposti. Vertaamalla omia toimintoja kilpailijoihin nähdään, millaista suorituskykyä markkinoilla tarvitaan. Parhaiden käytäntöjen löytäminen voi vaatia vertailua myös oman alan ulkopuolelta, näin saadaan tietoa siitä millaiseen suorituskykyyn on mahdollista päästä.

Benchmarkingia käytettäessä on toki syytä olla varovainen. Vaikka tekniikat ja työkalut ovatkin kohtuullisen helposti omaan toimintaan siirrettävissä, on kokonaisen prosessin siirtäminen hankalaa, jos ei mahdotonta. Olennaista on myös huomioida yritysten eri tilanteet. Mikäli oma toiminta on vasta prosessien kehityksen alussa, ei välttämättä ole järkevää yrittää ottaa omaan käyttöön toimintatapoja, joita pitkälle prosessinsa vieneillä yrityksillä on.

3 PunaMusta Oy

3.1 Perustiedot

PunaMusta Oy on painotalo, jonka emoyhtiö on Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj. Emoyhtiö tytäryhtiöineen muodostaa viestintäalan konsernin, jonka päätoimipaikka sijaitsee Joensuussa. Parhaiten käsityksen organisaatiosta ja sen eri osa-alueista saa konsernikaavion avulla:

EMOYHTIÖ

- Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj

LEHTITOIMIALA

- Sanomalehti Karjalainen Oy
- Keski-Karjalan Kustannus Oy
- Lieksan Lehti Oy
- Pogostan Sanomat Oy
- Ylä-Karjala Oy
- Karelia Viestintä Oy
- Pohjois-Karjalan Paikallislehdet Oy
- Pohjois-Karjalan Uudet Mediat Oy
- Pohjois-Karjalan Ilmoitusvalmistus Oy

KIRJA- JA TARRAPAINOT – TOIMIALA

- PunaMusta Oy
- Punamusta Tampere Oy
- Paperityö Oy

OSAKKUUSYHTIÖ

- Väli-Suomen Media Oy
- (20 % Sanomalehti Karjalainen Oy) (Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj Vuosikertomus 2012.)

Emoyhtiö on perustettu vuonna 1899 ja sen osake on listattuna NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä, ja se kuuluu Kulutustavarat - ja palvelut – toimialaluokkaan. Markkina-arvoltaan Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj on keskisuuri yhtiö. (Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj 2011.)

Pohjois-Karjalan Kirjapaino -konserni työllisti vuonna 2012 keskimäärin 487 henkilöä, kuusi henkilöä enemmän kuin edellisvuonna. Konsernin liikevaihto vuonna 2012 oli 94,0 miljoonaa euroa (vuonna 2011 88,7 miljoonaa euroa). Liikevoittoa kertyi 11,4 miljoonaa euroa eli 12,1 prosenttia liikevaihdosta. Vuonna 2011 liikevoitto oli 9,5 miljoonaa eli 10,7 prosenttia liikevaihdosta. Konserni pystyi siis kasvattamaan tulostaan ja liikevoittoaan huonosta taloustilanteesta huolimatta. (Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj Vuosikertomus 2012.)

PunaMusta Oy kuuluu siis yhdessä Punamusta Tampere Oy:n ja Paperityö Oy:n kanssa Kirja- ja Tarrapainot -toimialaan. PunaMustalla on tuotantolaitoksia kolmella eri paikkakunnalla: Joensuun lisäksi Nurmeksessa sekä Tampereella. Näiden lisäksi yrityksellä on myyntikonttorit Helsingissä ja Tampereella. Helsingissä sijaitseva Paperityö Oy valmistaa tarroja sekä etikettejä pääasiassa elintarviketeollisuuden, paperinjalostuksen ja logistiikka-alan toimijoille. (Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj Vuosikertomus 2012.)

PunaMusta on yksi Suomen suurimmista graafisen teollisuuden yrityksistä ja samalla yksi Skandinavian nykyaikaisimmista ja monipuolisimmista painolaitoksista. Vahvuuksiin kuuluvat erittäin korkea laatu, kilpailukykyinen hinta sekä joustavuus. Kaikenlisäksi asiakkaita palvellaan henkilökohtaisesti heidän omalla äidinkielellään. Korkeasta laadusta kertoo, että PunaMustan painotuotteita viehdään Joensuusta muun muassa naapurimaihimme Ruotsiin, Norjaan sekä Venäjälle. (Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj Vuosikertomus 2012.)

Joensuun tuotantolaitoksessa on useita erilaisia painokoneita niin aikakauslehtien kuin sanomalehtienkin valmistukseen. Tällä hetkellä vanhin koneista on vuonna 1987 hankittu Wifag Sanomalehti-rotatio, jolla Karjalainen painetaan. Joensuun tuotantolaitos on huomattavasti suurempi kuin Tampereen ja Nur-

meksen laitokset, niin koneellisesti kuin tuotannollisestikin. Joensuussa lehdet voidaan sitoa yhteen joko liimanidottuna tai stiftattuna eli niiteillä.

Joensuun sekä Tampereen tehtaalta löytyy myös liitelinjat, joissa lehtiä voidaan muovittaa joko erilaisten liitteiden tai toisten lehtien kanssa samaan pakettiin. Lehdissä on monesti normaalien liimatipalla tai irtonaisina ajettujen liitteiden lisäksi jos jonkinlaisia pieniä tavaroita tai esineitä, esimerkiksi erilaisia näytepakkauksia uusista hiustenhoitotuotteista tai hajusteista.

PunaMusta Oy ei siis varsinaisesti ole se yhtiö, joka valmistaa sanomalehti Karjalaisen, vaikka sen painaminen samassa tuotantolaitoksessa tapahtuukin, vaan Sanomalehti Karjalainen Oy on oma yrityksensä. PunaMusta valmistaa painotuotteita lähestulkoon laidasta laitaan ja asiakaskunta on varsin laaja. Kaikkien tuotteiden listaaminen tähän olisi erittäin vaikeaa ja melko turhaa, mutta toiminnan laajuuden käsittämiseksi seuraavassa pieni listaus joistakin tunnetuimmista:

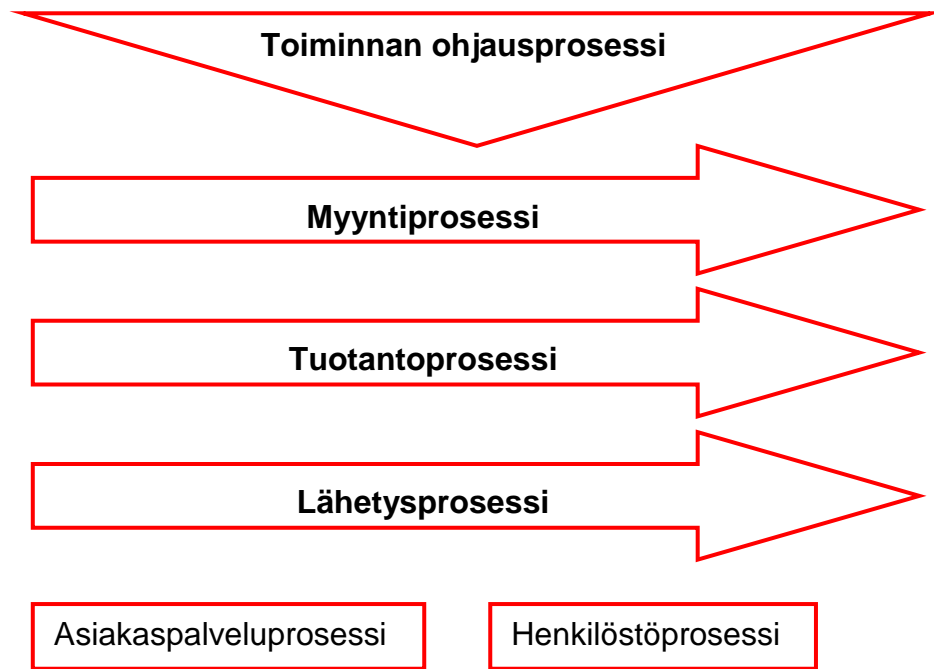
- Aku Anka ja Roope-Setä
- Arvopaperi
- Geo
- Gloria ja Glorian Koti
- Ekonomi
- Fakta
- Image
- MicroPc
- MissMix
- Moottori
- Tuulilasi
- Urheilulehti
- Voi Hyvin

Kuten yllä olevista lehdistä voi päätellä, PunaMustan suuria asiakkaita ovat siis muun muassa Alma Media Oyj, Sanoma Magazines Finland Oy sekä Talentum Media Oy. Asiakkaita ja julkaisuja on siis kymmenittäin. Muun muassa viikoittain ilmestyvät Tokmannin mainokset ja julisteet tehdään Joensuussa.

3.2 Lähetystoimintojen nykytilanne

Karkeasti kuvailtuna painotuote matkaa läpi Punamustan tuotannon esimerkiksi seuraavalla tavalla: Myyjä onnistuu myyntityössään ja saa hankittua yritykselle painotyön. Työlle luodaan tuotannonohjausjärjestelmään myyntitilaus, josta muodostuu työmääräin. Työmääräin on tärkeä osa koko prosessia, koska siihen myyjä/yhteyspäällikkö kokoaa kaikki tiedot mitä työn valmistamiseen ja lähettämiseen tarvitaan. Asiakas lähettää aineiston prepressiin, jossa valmistetaan painokoneille painolevyt. Painamisen jälkeen työn arkit menevät sitomoon, jossa se joko liimasidotaan tai stiftataan eli nidotaan valmiiksi tuotteeksi. Valmis painotuote pakataan ja sille luodaan tarvittavat rahtikirjat pakkaamossa, jonka jälkeen kuljetusliike vie sen vastaanottajalle tai vastaanottajille.

Kuvaus on todellakin karkea ja siinä on jätetty pois monta vaihetta sen selkiyttämiseksi. Tarkoitus on tuoda esille, miten laajasta ja moninaisesta prosessista jo yhden painotyön kohdalla on kyse. Tässä työssä oleellista onkin mennä syvemmälle yrityksen lähetystoimintoihin ja pyrkiä viemään juuri siihen liittyviä toimintoja eteenpäin. Kuviossa 3. on Virtasen & Wennbergin (2005, 123) esimerkin mukaan kuvattuna Punamustan tärkeimmät prosessit.



Kuvio 3. Punamustan tärkeimmät prosessit.

Tämän hetken tilanne lähetystoiminnoissa on valitettavasti se, että liian paljon asioita tehdään manuaalisesti niin sanotusti ”käsin”. Lähdetään liikkeelle siitä, millä perusteella mitään töitä pakataan minäkin päivänä. Toiminta on niin laajaa, ettei töitä voi pakata ja lähettää ilman organisoimista. Töitä valmistuu päivittäin useita ja niiden lähettäminen valmistumisjärjestyksessä ei ole läheskään aina mahdollista. Kaikille töille on määritelty valmistuspäivä ja periaatteena onkin, että viimeistään sinä päivänä pyritään työ lähettämään yrityksestä ulos, ellei muuta ohjeistusta ole annettu.

Pakkaamon esimies poimii päivittäin tuotannonohjausjärjestelmästä Exceliin listauksen niistä töistä, mitkä kunakin päivänä lähetetään. Haku tehdään työn valmistuspäivän mukaan. Kyseinen toimintamalli ei tietenkään ole tätä päivää, mutta toistaiseksi järjestelmä on pienenä esteenä miksi näin tehdään. Ongelmana on muun muassa se, että sama tuotannonohjausjärjestelmä on käytössä konsernin muissakin yrityksissä eli Nurmeksessa ja Tampereella. Kun töitä avataan tuotannonohjausjärjestelmään, on niille määriteltävä kustannuspaikka. Välillä käy niin, että työn valmistuspaikka muuttuukin esimerkiksi Tampereelta Joensuuhun ja tällaisessa tilanteessa pitäisi myös kustannuspaik-

ka käydä muuttamassa. Mikäli sitä ei tehdä, ei työ nouse järjestelmässä automaattisesti näkyviin Joensuuhun.

Excelissä tehty lista on siis pakkaamon runkona päivittäin lähetettävistä töistä. Yksi tärkeä syy käsin tehtävään Exceliin on myös se, että järjestelmästä työ nousee näkyviin vain sen valmistumispäivänä. Esimerkiksi, jos haetaan maanantain 18.3.2013 lähtevien listaa, nousee siihen näkyviin työt joiden valmistuspäivä on kyseinen maanantai. Ongelmia tulee eteen silloin, jos jostakin työstä kaikkia lähetyksiä ei saakaan lähettää vielä maanantaina, vaan esimerkiksi vasta perjantaina. Perjantaina tehtäessä haku valmistuvista töistä, ei kyseinen työ nouse enää listalle, koska sen valmistuspäivä on jo mennyt. Tällaisissa tilanteissa joudutaan vielä nykyisin tieto lähtöpäivästä kirjaamaan kalenteriin tai Exceliin käsin, jotta lähetys saadaan matkaan ajallaan. Tällainen toimintamalli on tietenkin virhealtis, mutta tähän asti se on ollut ainut tapa toimia.

Toinen hyvä esimerkki Exceliin käsin tehtävistä poiminnoista liittyy Itellalle lähetettävään ennakkotietoon. Joka viikko viimeistään perjantaina kello kahteentoista mennessä, on Itellalle lähetettävä ennakkotieto seuraavalla viikolla postiin jäävistä tuotteista lavapaikka-arvioineen. Näin toisin sanoen tilataan kotimaan postituksen rahdit. Itellan kanssa on sovittu vakionoudot joka arkipäivälle, yhdistelmä sekä traileri, mutta näiden yli menevälle postin osuudelle täytyy rahdit tilata erikseen. Ennakkotieto tehdään edellisellä viikolla ottamalla listaus tulevan viikon kaikista valmistuvista töistä ja käymällä ne kaikki käsin läpi, jokaisessa työssä kun ei ole postiin lähetettävää osuutta ollenkaan. Töistä katsotaan niiden postituspäivät määrineen ja arvioidaan sen pohjalta, minkä verran ne vievät rekoista lavapaikkoja. On varsin työlästä käydä jokainen työ läpi ja poimia postitettavat lehdet oikeille päiville, mutta rahdit on joka tapauksessa tilattava.

Tällä hetkellä pakkaamossa toimitaan niin, että töitä pakataan ja lähetetään esimiehen tekemän Excelin mukaan. Toki siihen tehdään muutoksia tarpeen niin vaatiessa, lisätään jo valmistuneita töitä ja siirretään valmistumattomia eteenpäin. Kun työ saadaan valmiiksi, "leimataan" se myös tuotannonohjausjärjestelmään valmiiksi. Näin pystytään järjestelmästä tuotannon etenemistä hie-man seuraamaan.

Punamusta ja sen asiakkaat käyttävät luonnollisesti monia eri kuljetusliikkeitä, tästä syystä myös erilaisia rahtikirjaohjelmia on useita. Eri ohjelmat ovat aina hieman erilaisia, joten pakkaamossa on oltava senkin suhteen tarkkaavaisena, kun tietoja niihin syötetään. Toistaiseksi rahtikirjat täytetään siis käsin, työmääräimen tietojen mukaan. EDI-sanomia rahtikirjoista, eli sähköistä tiedonsiirtoa Punamustan ja kuljetusliikkeiden välillä, ei vielä tällä hetkellä lähde (Hakala 1998). Koska EDI-sanomia ei lähde, joudutaan pakkaamosta antamaan kuljetusliikkeille tietoja puhelimitse ja faksaamalla.

Kaikki rahtikirjat sekä myös Prinetin (Itellan sopimusasiakkaille suunnattu tulosohjelma) osoitekortit täytetään lähettämössä käsityönä (Itella Oyj 2013). Kyseinen toimintatapa vie paljon aikaa ja lisää virheiden mahdollisuutta, varsinkin sellaisissa töissä, missä lähetyksiä on useita kymmeniä samalla Exceltaulukolla.

Toimintatavat eroavat konsernin sisällä ja tarkoitus onkin yhtenäistää käytäntöjä Joensuu–Nurmes–Tampere - akselilla. Ei ole järkevää, että saman konsernin sisällä tehdään asioita monella eri tavalla. Hyvänä esimerkkinä toimii rahtikirjojen tekeminen, turhaan niitä kirjataan käsin Excelliin, kun on mahdollista käyttää siihen tarkoitettua ohjelmaa ja hyödyntää paremmin tuotannonohjausjärjestelmää.

3.3 Toiminnan kehittäminen

Kuten nykytilanteesta voidaan huomata, asioita tehdään liikaa käsin ja samoja tietoja joudutaan syöttämään moneen eri paikkaan eli tehdään osin myös päällekkäistä työtä. Jo kertaalleen syötetyn tiedon hyödyntäminen on yksi tärkeimmistä lähtökohdista Punamustan lähetystoimintojen kehittämiseksi ja eteenpäin viemiselle.

Kun toimintaa lähdetään kehittämään, joudutaan melko pian siihen tilanteeseen, että työtä on tehtävä ainakin alussa enemmän. Se on väistämätöntä, mikäli asioita halutaan saada muutetuksi. Liian usein jäädytään tekemään asioita samalla

tavalla kuin on aina tehty, ihan vain sen takia kun se tuntuu helpommalta niin. Tietenkään suuria muutoksia ei tapahdu hetkessä, eikä ole järkevääkään lähteä muuttamaan kaikkea kerralla, vaan edetä pieni pala kerrallaan.

Seuraavassa on Punamustan tuotannonohjausjärjestelmästä otettuja kuva-kaappauksia, joiden avulla ohjeistetaan, miten jatkossa tulee toimia. Liikkeelle lähdetään siitä, että työkohtaisesti luodaan lähetys/toimituserät. Käytännössä se tarkoittaa sitä, kun järjestelmään avataan uusi työ, syntyy samalla myyntitilaus, jonne muodostuu lähetystehtävä. Ensinnäkin käydään läpi, miten näitä toimituseriä luodaan sekä tarvittaessa muokataan ja sen jälkeen katsotaan mitä hyötyjä näin toimimalla saavutetaan.

Toimituserien luominen lähtee siis työn myyntitilauksesta. Mennään Otsikkovälilehdelle, jolta löytyy ”Lähetysselaus”-painike (kuva 1). Painikkeen alta löytyvät lähetystehtävät.

The screenshot shows the 'Myyntitilaukset' (Sales Orders) interface for 'SUOMEN LÄÄKÄRILIITTO'. The 'Otsikko' (Title) button is circled in red. Below it, the 'Lähetysselaus' (Dispatch) button is also circled in red. The interface displays various fields for order details, including order number, date, and customer information.

Tilaus	
Sarja: T	Ed. numerot: T011950,T011949
Tilausnumero: T011952	SUOMEN LÄÄKÄRILIITTO 16/2013
Tila: Hyväksytty	Tyyppi: Normaalitylaus
Tarjousnumero: 16342	Tilauspäivä: 02-01-13
	Toimituspäivä: 17-04-13
	Asiak.pvm: 18-04-13

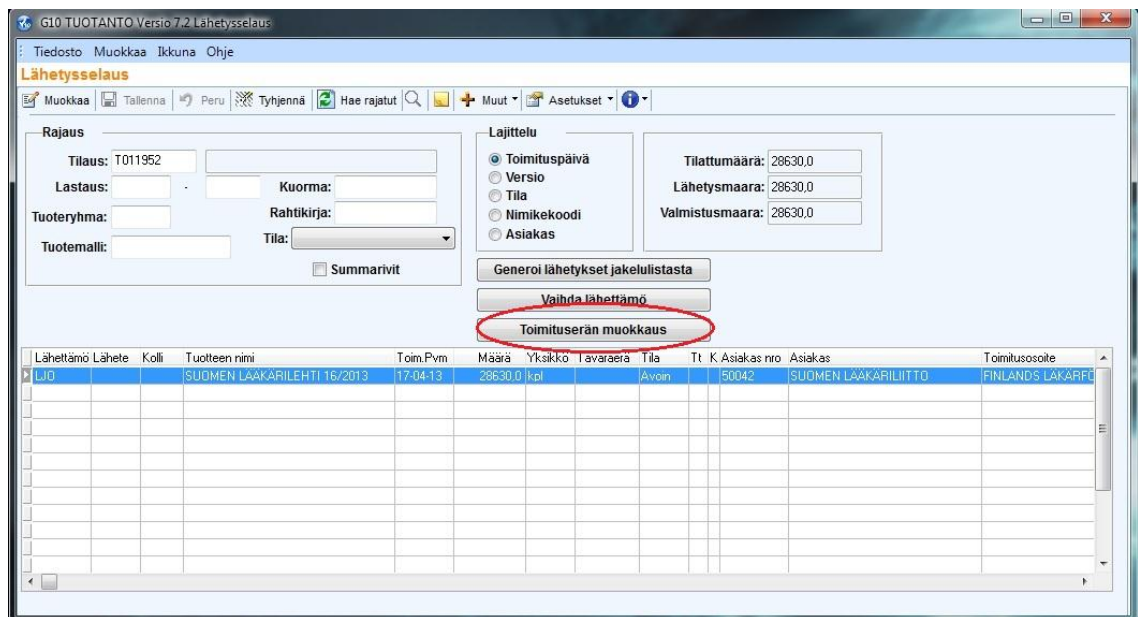
Yhteystieto	
Tilausasiakas: 50042	SUOMEN LÄÄKÄRILIITTO
Toimitusasiakas: 50042	SUOMEN LÄÄKÄRILIITTO
Laskutusasiakas: 50042	SUOMEN LÄÄKÄRILIITTO
Myyjä: 0202	Jari Hämiläinen
Käsittelijä: 0304	Sari Valtanen
Jakelulistat:	Lähetysselaus
Kieli: Suomi	Jakelulistat

Tuote	
Tuote: H011	Heatset tuotemalli A4
Aineisto: PDF aineisto JOENSUU	
Rakenne: Liimanidottu	
Koko: Muu	210 X 280
Määrä: 28.630	Seuraava: 1.000
Painosinfo 1:	
Tulostusinfo2:	
Tuoteryhmä: 1020	Lehdet kotimaa veroton
Tuotantotapa: HEAT	Heatset
Laajuus: 72	Kansi: 4

Ehdot	
Toimitusehto: 110	Vapaasti kirjapainossa
Maksuehto: 04	14 pv netto
Toimitustapa: sovitaaan erikseen	
Määräpaikka:	
Laskutustapa: tilauksen lopputoimituksesta	
Tul.yks.: 50004	PunaMusta Oy
Kustannuspaikka: 310	Myynti kotimaa
Verokoodi: 5	0,00
Valuutta: EUR	1,00
	<input type="checkbox"/> Sidottu

Kuva 1. Lähetystehtäviin siirtyminen.

Kuvassa 2 nähdään se lähetystehtävä, mikä on muodostunut myyntilauksen hyväksymisen jälkeen. Lähetysseleauksen kautta siis voidaan luoda uusia lähetyseriä sekä muokata jo olemassa olevia, vaihtaa työn lähettämöä sekä katsoa joko työ on lähetetty. Painamalla ”Toimituserän muokkausta” päästään muokkaamaan tai luomaan uusi lähetyserä valitusta erästä.



Kuva 2. Lähetysseleaus.

Avautuvan ikkunan (kuva 3) määrä sarakkeeseen syötetään se määrä, mikä halutaan lähettää. Mikäli halutaan luoda kokonaan uusi erä, laitetaan ruksi kohtaan Luo uusi lähete. Tässä voidaan hakea syntyvälle erälle sekä toimitusasiakas että toimitusosoite. Esimerkissä luodaan erä postitettavalle määrälle. Järjestelmään on luotu valmiiksi muun muassa osoite Itellalle eli riittää, kun Toimitusosoite-kenttään syötetään ”toimitusnumero” 10021. Tämän jälkeen kirjoitetaan vain haluttu toimituspäivä ja luotu erä hyväksytään OK-nappia painamalla.

G10 TUOTANTO Versio 7.2 Toimituserän muokkaus

Tiedosto Muokkaa Ikkuna Ohje

Toimituserän muokkaus

Jaa Rivi **Määrä:** 27900,0 28630,0 kpl

Versio:

Liitä kalliin:

Liitä lähetteeseen:

Luo uusi lähete

Toimitusasiakas : 50042 SUOMEN LÄÄKÄRILIITTO

Toimitusosoite : 10021 ITELLA POSTI OY

Toimituspäivä: 17/04/13

Patterimäenkatu 5

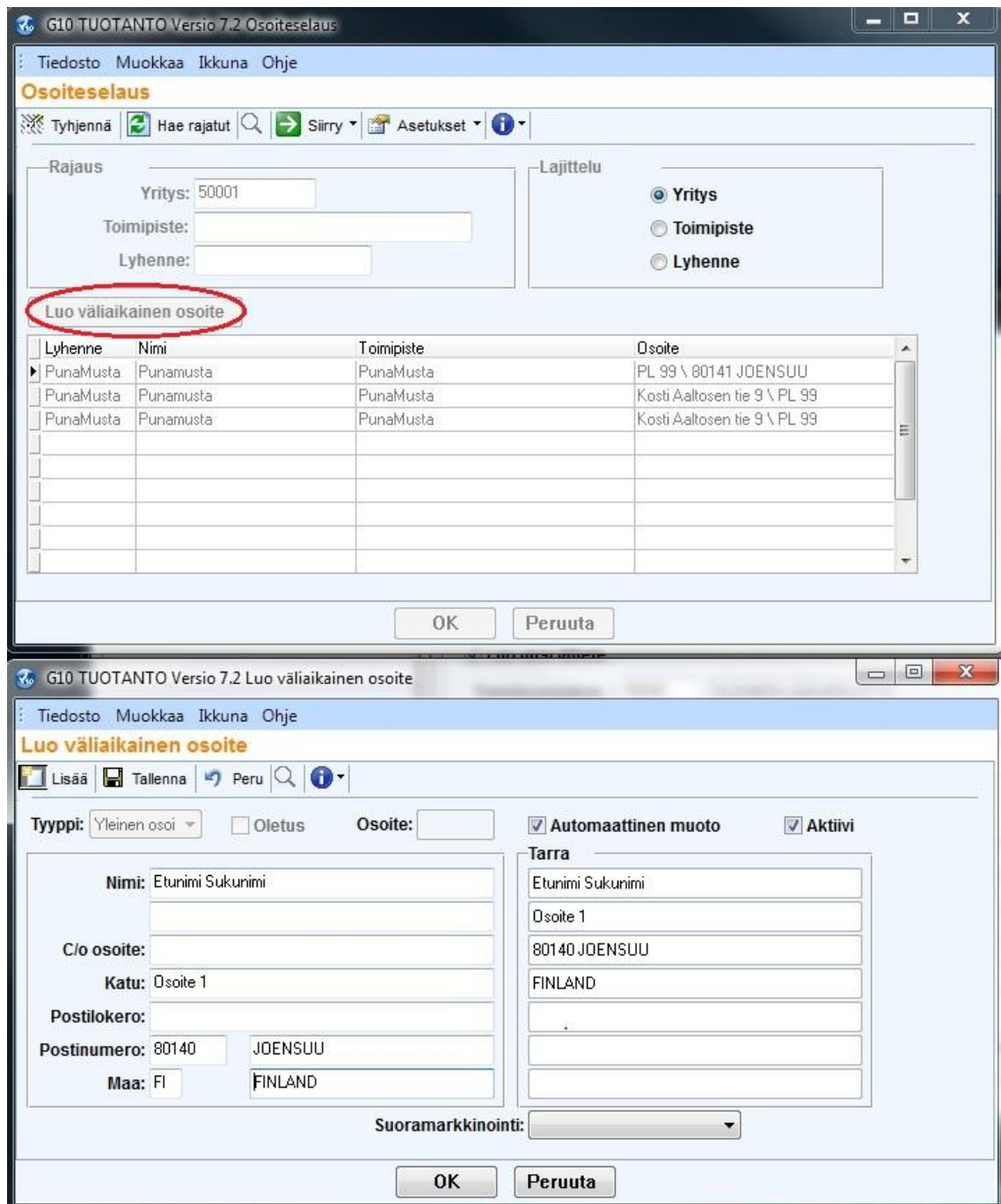
70800 KUOPIO

FI FINLAND

OK Peruuta

Kuva 3. Toimituserän muokkaaminen/luominen.

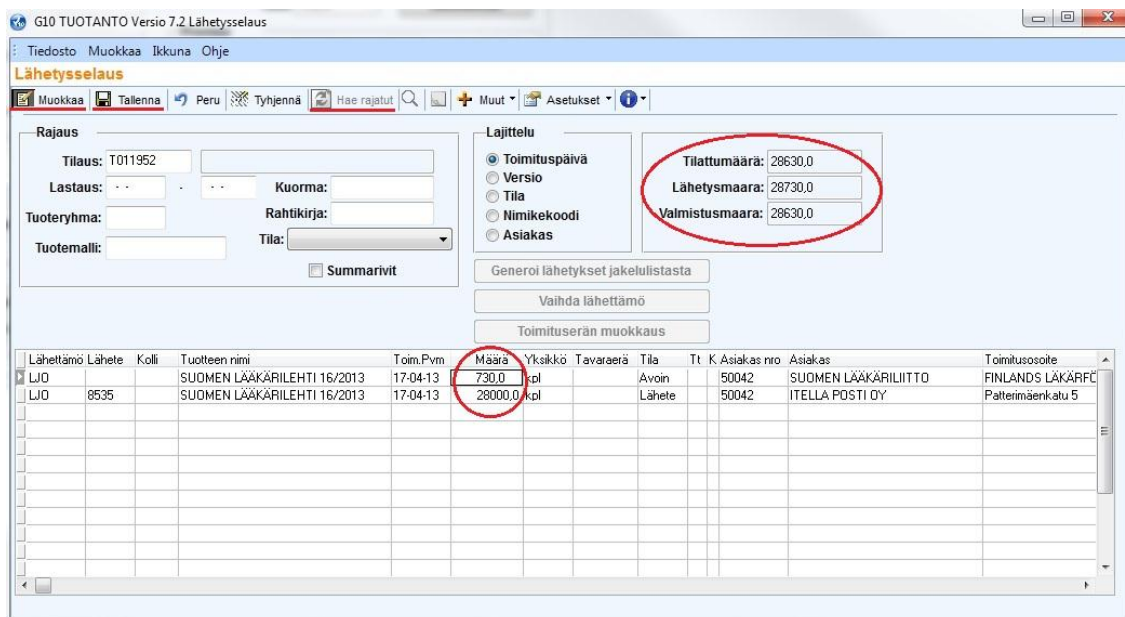
Kuvassa 4 näytetään, miten voidaan luoda uusi toimitusosoite. Painamalla hiiren vasenta näppäintä nopeasti peräkkäin kahdesti Toimitusosoite-kentässä (kuva 3), avautuu Osoiteselaus-ikkuna, jossa päästään joko etsimään jo järjestelmässä olevia toimitusosoitteita tai luomaan uusia. Painamalla "Luo väliaikainen osoite" avautuu jälleen uusi ikkuna, johon voidaan syöttää uuden toimitusosoitteen tiedot. Painamalla OK hyväksytään uusi toimitusosoite. Tämän jälkeen se on tallennettuna järjestelmään ja käytettävissä sekä haettavissa sieltä jatkossakin.



Kuva 4. Uuden toimitusosoitteen luominen.

Monesti käy niin, että lähetettävien erien kappalemäärät sekä joskus myös lähtöpäivät muuttuvat. Kuvassa 5 ohjeistetaan, miten ne voidaan varsin helposti käydä muuttamassa. Ensin valitaan haluttu erä, jonka jälkeen painetaan yläpalkissa olevaa Muokkaa-nappia. Seuraavaksi siirrytään joko Toim.Pvm-sarakkeeseen tai Määrä-sarakkeeseen riippuen tietenkin siitä, mitä tietoja halutaan muokata. Tämän jälkeen korjataan tiedot halutuiksi ja painetaan yläpalkis-

sa olevaa Tallenna-nappia. Hae rajatut-napilla saadaan näkymä päivitettyä ja muutetut tiedot päivittyvät oikeiksi. Kuvassa oikealla ympyröitynä näkyvät sekä Tilattumäärä että Lähetyismäärä. Jo yhdellä silmäyksellä tästä nähdään, mikäli lähetettävä määrä ei vastaa tilattua ja voidaan tehdä korjaavat toimenpiteet varsin helposti.



Kuva 5. Lähetyismäärien sekä lähetyspäivien muuttaminen.

Luomalla toimituserät työkohtaisesti saavutetaan paljon hyötyjä. Ensinnäkin päivittäin tehtävää Excel-listaa lähteivistä töistä ei enää tarvita, vaan voidaan siirtyä käyttämään järjestelmää. Lisäksi Itellaan lähetettävän ennakkotiedon tekeminen helpottuu huomattavasti, kun järjestelmästä voidaan tietyillä rajauksilla hakea vain ne toimituserät, joiden toimitusosoitteena on Itella.

Yksi suurimmista hyödyistä on tietenkin se, kun kaikille lähetyksille on luotu lähtöpäivä työn valmistumispäivästä riippumatta, nousevat ne päivän lähteiden listalle näkyviin vaikka valmistumispäivä olisi jo mennytkin. Tällöin ei tarvitse luottaa kenenkään muistiin tai kalenterimerkintöihin, että saadaan tavara lähtemään oikeana päivänä. Tarkoituksenahan on saada kaikki lähetykset lähtemään ajallaan ja näin varmistamaan asiakastyytyväisyys sekä töiden jatkuminen.

Vaikka töiden pilkkominen toimituseriin onkin melko helppoa, on huomioitava, että töiden lukumäärä yrityksessä on suuri ja monet niistä ovat myös kuukausittain tai viikoittain ilmestyviä. Onneksi järjestelmässä on mahdollista luoda töille myös jakelulistoja, joita voidaan käyttää lähetyserien luomisessa. Seuraavassa ohjeistetaan samalla tavalla kuin lähetyserien luonnissa kuvakaappausten avulla, miten jakelulistoja oikein tehdään.

Jakelulistojen luomiseen siirrytään samalla tavalla työn myyntitilaukselta, kuin lähetyserienkin luomiseen. Mennään siis Otsikko-välilehdelle, jolta löytyy ”Jakelulistat”-painike (kuva 6).

The screenshot shows the 'Myyntitilaukset' (Sales Orders) interface for 'SUOMEN LÄÄKÄRILIITTO'. The interface is divided into several sections:

- Tilaus (Order):** Includes fields for Sarja (T), Ed. numerot (T011950, T011949), Lisäpainos, Tilausnumero (T011952), SUOMEN LÄÄKÄRILEHTI 16/2013, Tila (Hyväksytty), Tyyppi (Normaalitilaus), Tilauspäivä (02-01-13), Ilm.pvm, Tarjousnumero (16342), Toimituspäivä (17-04-13), and Asiak.pvm (18-04-13).
- Yhteystieto (Contact Info):** Lists Tilausasiakas, Toimitusasiakas, and Laskutusasiakas (all 50042, SUOMEN LÄÄKÄRILIITTO). It also includes Myyjä (0202, Jari Hämäläinen), Käsittelijä (0304, Sari Vaitinen), and Yhteyshenkilö (Esa Ilmolahki, 09 393 0748).
- Provisio (Commission):** Shows Mainostoimisto (0,0), Käteis (0,0), and Vuosi (0,0).
- Tuote (Product):** Details Tuote (H011, Heatset tuotemalli A4), Aineisto (PDF aineisto JOENSUU), Rakenne (Liimanidottu), Koko (210 x 280), Määrä (28.630), Seuraava (1.000), and other specifications like Tuoteryhmä (1020) and Tuotantotapa (HEAT).
- Ehdot (Conditions):** Lists Toimitusehto (110, Vapaasti kirjapainossa), Maksuehto (04, 14 pv netto), Toimitustapa (sovitaan erikseen), Määräpaikka, Laskutustapa (tilauksen lopputoimituksesta), Tul.yks. (50004, PunaMusta Oy), Kustannuspaikka (310, Myynti kotimaa), Verokoodi (5, 0,00), and Valuutta (EUR, 1,00).

The 'Jakelulistat' button is highlighted with a red circle in the 'Yhteystieto' section.

Kuva 6. Jakelulistoihin siirtyminen.

Avautuvan ikkunan (kuva 7) välilehdeltä Jakelulistaselaus painetaan nappia Hae rajatut, jonka jälkeen siirrytään välilehdelle Jakelulista, jossa voidaan muo-

kata valittua listaa tai luoda kokonaan uusi. Kullekin listalle annetaan yksilöllinen numero Jakelulista kenttään, joka muodostuu yritystunnuksen mukaan. Tässä esimerkissä Sanoma Magazines Finland Oy:n yritystunnus on 50041, joten jakelulistan numeroksi laitetaan 50041-1. Mikäli samalle asiakkaalle tehdään useampi lista, jatkuu numerointi 50041-2 ja niin edelleen. Toimitusasiakas kohtaan laitetaan yritystunnus (kaksoisnäpäyttämällä kyseistä kenttää aukeaa yrityshaku). Lisäksi listalle annetaan kuvaava nimi, tässä siis Sanoma Roope.

Alempana kuvassa on kohta Jakelulistan positiot, jossa listalle luodaan lähetyserät. Lisää-painikkeella luodaan uusi rivi, joka on siis uusi lähetyserä. Joka riville pitää syöttää seuraavat tiedot: Positio, Määrä, Toimitusasiakas, Toimitusosoite sekä Toimituspäivä. Kaksoisnäpäyttämällä Toimitusasiakas- tai Toimitusosoite-kenttää avautuu ikkuna (kuva 4), jossa voidaan hakea sekä luoda osoitteita. Osoitteiden hakeminen ja lisääminen tapahtuu siis aivan samalla tavalla, kuin lähetyserienkin luomisessa. Kun jakelulista on saatu valmiiksi, pitää myös sen Tila muuttua valmiiksi eli valitaan valikosta Ready sekä laitetaan ruksi kohtaan Aktiivi (ympyröitynä kuvassa ylhäällä). Tämän jälkeen jakelulistaa voidaan käyttää lähetyserien luomisessa.

Jakelulistat

Jakelulistaselaus: Jakelulista

Jakelulista: 50041-1
 Toimitusasiakas: 50041
 Nimikekoodi:
 Tilausnumero: Positio: Excel tiedosto:

Tila: Ready
 Aktiivi

Jakelulistan positiot

Positio	Akt	Toimitus Määrä	asiakas	Nimi	Toimitus osoite	Nimi	Postinumero	Postitoimipaikka	Toimitus tapa	Kuvaus	Toimitus päivä
1	X	58000,0	50041	SANOMA MAGAZINE	10021	ITELLA POSTI OY	70800	KUOPIO	102	sovitaan erikseen	13-01-13
2	X	5000,0	50041	SANOMA MAGAZINE	257	SANOMA MAGAZINE	00089	SANOMA	102	sovitaan erikseen	14-01-13
3	X	100,0	50041	SANOMA MAGAZINE	257	SANOMA MAGAZINE	00089	SANOMA	102	sovitaan erikseen	

Kuva 7. Jakelulistan luominen/muokkaaminen.

Kuvassa 8 nähdään, miten luotuja jakelulistoja voidaan käyttää lähetyserissä. Jakelulistoja kannattaa hyödyntää usein ilmestyville töille, joissa toimitusosoitteet pysyvät numerosta toiseen melko muuttumattomina. Ensin siirrytään Lähetysselaukseen (kuvat 1 ja 8). Sieltä löytyy ”Generoi lähetykset jakelulistasta”-painike, josta avautuu Jakelulistaselaus-ikkuna. Painamalla Hae rajatut, tulevat valmiiksi luodut jakelulistat näkyviin. Haluttu lista valitaan aktiiviseksi, jonka jälkeen painamalla OK lähetykset muodostuvat.

The screenshot shows the 'Lähetysselaus' window with the following details:

- Rajaus:** Tilaus: T012378, Lastaus: , Kuorma: , Tuoteryhma: , Rahtikirja: , Tuotemalli: , Tila: (dropdown), Summarivit (checkbox).
- Lajittelu:** Toimituspäivä (selected), Versio, Tila, Nimikekoodi, Asiakas.
- Valinnat:** Tilattumäärä: 95000,0, Lähetyismaara: 95000,0, Valmistusmaara: 95000,0.
- Buttons:** Vaihda lähettäjä, Toimituserän muokkaus.
- Table:**

Lähetettävä	Lähete	Kolli	Tuotteen nimi	Toim.Pvm	Määrä	Yksikkö	Tavaraeri	Tila	Tt	K	Asiakas	Asiakas
LJO			ROOPE SETA 5/2013	29-04-13	95000,0	kpl		Avoin			50041	SANOMA MAGAZINES FINL

The 'Generoi lähetykset jakelulistasta' button is circled in red.

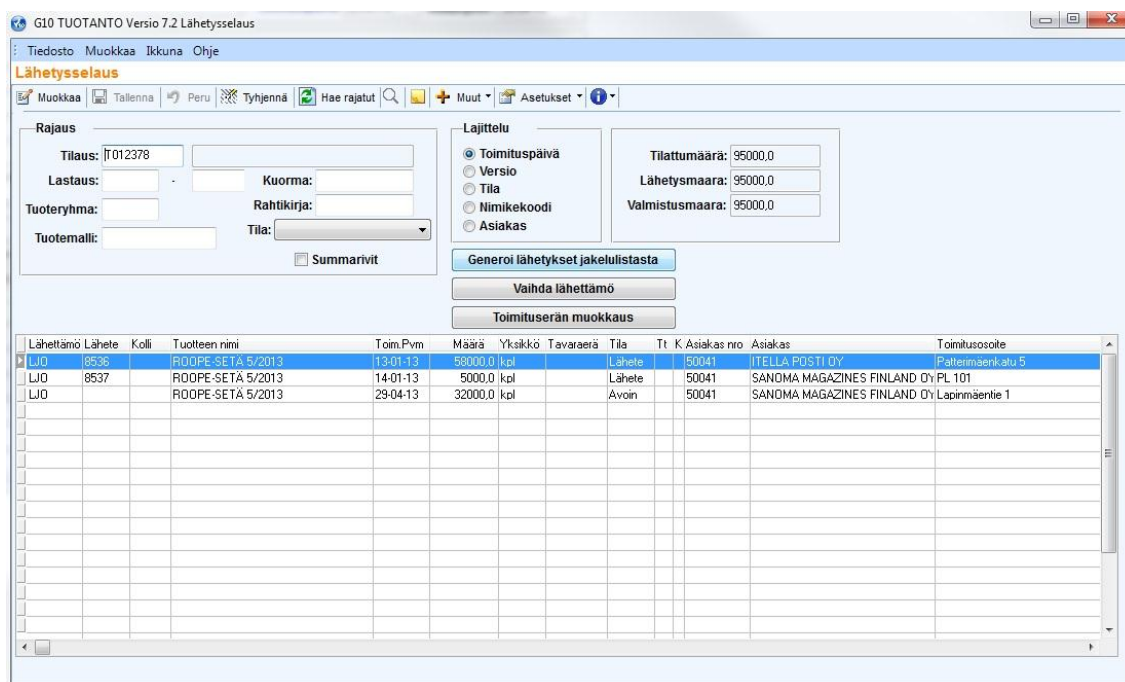
The screenshot also shows the 'Jakelulistaselaus' window with the following details:

- Buttons:** Tyhjennä, Hae rajatut, Siirry, Asetukset.
- Form:** Jakelulista: (input), Toimitusasiakas: (input), Nimikekoodi: (input), Tila: (dropdown), Tilausnumero: (input), Positio: (input), Jakelulistan hallinta (button).
- Table:**

Jakelulista	Kuvaus	Toimitus asiakas	Nimi	Nimikekoodi	Nimi	Tila	Muutettu	Tilaus numero	Positio
50041-1	Sanoma Roope	50041	SANOMA MAGAZINE			Ready	13-12-12		
51594-1	Petterin kokeilu lista	51594	PUMU / Petteri H			Ready	25-03-13		
51594-2	Petterin AKU ANKKA	51594	PUMU / Petteri H			Open			
- Buttons:** OK, Peruuta.

Kuva 8. Lähetyserien generoiminen jakelulistasta.

Kuvassa 9 nähdään, että lähetyserät ovat muodostuneet haetun jakelulistan mukaisesti. On syytä huomioida, että toimituspäivämäärät sekä lähetettävät määrät muodostuvat myös juuri kuten ne on jakelulistaan syötetty. Kuvan 5 ohjeiden mukaan ne ovat kuitenkin varsin helposti muutettavissa oikeiksi.



Kuva 9. Generoitu lähetysselaus.

Vaikka jakelulistojen luomisessa meneekin alussa hieman aikaa, säästetään sitä jatkossa moninkertaisesti. Kullekin työlle tarvitsee lista käydä tekemässä vain kerran, jonka jälkeen se on haettavissa ja käytettävissä yhä uudelleen ja uudelleen. Mikäli töihin tulee pysyviä muutoksia toimitusosoitteisiin, voidaan jakelulistaa käydä helposti muokkaamassa.

Vaikka lähetyserien lisääminen tuotannonohjausjärjestelmään onkin iso projekti ja vie yrityksen toimintaa huomattavasti eteenpäin, on itse lähetystoimintoihin tulossa kokonaisuuden kannalta lähiaikoina vielä suurempia muutoksia. Kuten jo aiemmin mainitsin, Punamusta käyttää useita eri kuljetusyhtiöitä ja pakkaamossa käytettävien ohjelmien lukumäärä on suuri. Siitä huolimatta tai juuri siitä johtuen, tällä hetkellä sähköisiä sanomia kuljetusliikkeille ei lähde. Siihen on kuitenkin tulossa muutos, sillä parin eri yrityksen kanssa neuvotellaan automaa-

tion rakentamisesta Punamustan tuotannonohjausjärjestelmän sekä kuljetusyri-
tysten välille.

Tarkoituksena on, että pakkaamossa voidaan tehdä ja tulostaa rahtikirjat yhden
ohjelman kautta eli tuotannonohjausjärjestelmässä. Samalla saadaan siirty-
mään sähköiset sanomat kuljetusliikkeille, mikä taas vähentää puhelinsoittojen
määrää. Tulevaisuuden visiona on, että töistä muodostetuista lähetyseristä
saadaan tulostettua rahtikirjat suoraan ilman, että jo kertaalleen syötettyä tietoa
tarvitsisi kirjoittaa uudelleen. Nykymallissahan asiakkaalta saadaan tietoa säh-
köpostiin, joka taas siirretään työmääräimelle. Sen jälkeen pakkaamossa tieto
kirjoitetaan uudelleen rahtikirjaan. Kun päästään siihen, että lähetyserästä saa-
daan tiedot automaattisesti rahtikirjaan, jää yksi turha välivaihe kokonaan pois,
mikä taas säästää aikaa ja rahaa sekä vähentää virheiden mahdollisuutta.

Lisäksi pyrkimyksenä on lähetyksen seurattavuuden parantaminen. Nykymallis-
sa muun muassa Itellan sekä Kiitolinjan lähetyksiä pystytään rahtikirjan nume-
rolla seuraamaan ja kyselyitä lähetyksiin liittyen tuleekin lähestulkoon päivittäin.
Jatkossa saadaan myös asiakkaalle automaattisesti lähetettyä joko sähköpostil-
la tai tekstiviestillä tieto siitä, kun lähetyks on Punamustalta lähtenyt ja samalla
viestissä on seurantakoodi lähetykselle. Näin saadaan palveltua asiakasta ai-
empaa paremmin ja samalla kyselyjen pitäisi vähentyä huomattavasti, mikä
taas säästää työaikaa muiden asioiden hoitamiseen.

Muutoksien myötä myös raporttien ulos saaminen järjestelmästä helpottuu. Pys-
tytään paremmin seuraamaan lähetettyjen kollojen lukumäärää kuljetusliikkeittäin
ja saadaan tätä kautta hyödyllistä dataa muun muassa sopimusneuvotteluihin.
Kuten jo todettua näitä muutoksia ei tehdä hetkessä, eikä kaikki tule tapahtu-
maan samanaikaisesti vaan pieni palanen kerrallaan.

4 Yhteenveto

4.1 Työn aloittaminen

Puhuimme opinnäytetyön tekemisestä Punamustalle jo aloittaessani työharjoittelua, mutta järkevän ja yritystä todella hyödyttävän aiheen löytymiseen meni aikaa yllättävänkin kauan. Uuden tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönottonen on yrityksessä kuin yrityksessä pitkä ja vaativa prosessi, jossa tulee koko ajan eteen uusia haasteita. Kaikki asiat ovat kytköksissä toisiinsa ja kun tehdään joitain muutoksia, on huomioitava niiden vaikutukset kokonaisuuteen.

Niin Punamustan kuin järjestelmän toimittajankin päästä lähetystoimintojen eteenpäin vieminen ja kehittäminen jäivät tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönottovaiheessa hieman taka-alalle, joten tälle työlle oli selkeästi tarvetta. Niinpä viime syksynä sovimme opinnäytetyön aiheeksi lähetystoimintojen kehittämisen.

4.2 Toteutus

Kun työn aihe saatiin selville, keskustelimme opinnäytetyön ohjaajan kanssa aiheen selkeästä rajaamisesta ja millä tavalla työtä tulisi lähestyä. Päädyimme siihen, että lähetystoimintoja pohditaan prosessiajattelun kautta ja aloitinkin työn kuten opinnäytetyöt yleensä tutustumalla ensin teoriaan ja siirtymällä sitten käytännön osioon.

Itse kehitettäviä kohteita ja asioita kävimme läpi läheisimmän työkaverini eli lähettämön esimiehen kanssa. Tehdessämme töitä nousi uusia asioita sekä ajatuksia mieleen, jotka tulivat sitten kirjattua paperille. Käytännön työhän sen juuri parhaiten osoittaa, missä asioissa olisi parantamisen varaa ja millä tavalla ne kenties voisi parhaiten toteuttaa. Koska muutokset ja kehitystyö liittyivät yrityksen tietojärjestelmiin, toimimme varsin paljon yhdessä myös Punamustan järjestelmäasiantuntijan kanssa, joka toikin omalta osaltaan paljon uusia näkökulmia asioihin.

4.3 Johtopäätökset ja pohdinta

Olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyön aiheeseen, koska ensinnäkin siihen liittyvä työ, mitä olen tehnyt eli kehitettävien asioiden löytäminen sekä niiden vieminen eteenpäin, on yritystä hyödyttävä ja toiseksi se liittyy niin läheisesti omiin työtehtäviini. Motivaation kannalta on tärkeää tehdä työtä, josta saavutettu hyöty konkretisoituu muutenkin kuin pelkinä sanoina paperilla. Toki Punamustan kokoisesta yrityksestä löytyisi opinnäytetyön aiheita vaikka kuinka paljon, mutta tämä osui omat kiinnostukseni huomioiden kohdilleen.

Haasteellista opinnäytetyön tekemisestä teki se, että olin samalla kokopäivätyössä yrityksessä. Vaikka työtä oli periaatteessa mahdollista tehdä myös työajalla, osoittautui se käytännössä lähes mahdottomaksi kiireiden vuoksi. Iltaisin työpäivän jälkeen oli melko haasteellista saada itsensä asettumaan koneelle ja jatkamaan opinnäytetyön kirjoittamista. Kun työtä jaksoi kuitenkin tehdä aina vähän kerrallaan, huomasin sen samalla pikkuhiljaa myös valmistuvan.

Vaikka käytännön työ yrityksessä onkin vielä kesken ja kaikkia hyötyjä ei ole nähtävissä, menevät lähetystoiminnot lähitulevaisuudessa todella paljon eteenpäin ja muuttuvat nykyaikaisemmiksi. Samalla konsernin yritysten toimintatavat yhtenäistyvät. Kokonaisketjussa työaika tullaan säästämään ja virheiden määrää saadaan pienemmäksi, millä taas saavutetaan yritykselle säästöjä. Opinnäytetyötä voidaan tässä suhteessa siis pitää melko onnistuneena, sillä asetettuun tavoitteeseen eli lähetystoimintojen kehittämiseen päästään ihan käytännön tasolla.

Lähteet

- Hakala, J. 1998. EDI - Electronical Data Interchange / OVT - Organisaatioiden välinen tiedonsiirto. <http://www.tml.tkk.fi/Studies/Tik-110.300/1998/Essays/edi.html>. 1.4.2013.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Itella Oyj. 2011. Prinetti-tulostusohjelma. <http://www.prinetti.fi/>. 1.4.2013.
- Karrus, K. E. 2001. Logistiikka. Juva: WS Bookwell Oy.
- Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2009. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/prosessit3.htm>. 21.4.2013.
- Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj. 2011. <http://www.pkkoyj.com/pkkoyj/index.html>. 30.3.2013.
- Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj. Vuosikertomus 2012. [http://www.pkkoyj.com/a/index.php?port=news&pr\[ist\]=Vuosikertomukset](http://www.pkkoyj.com/a/index.php?port=news&pr[ist]=Vuosikertomukset). 30.3.2013.
- Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Tuurala, T. 2010. Laatuakatemia. <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. 17.4.2013.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- VirtuaaliAMK. 2012. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1149232214002.html>. 21.4.2013.