

MYYNNIN PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Case: Metsäliiton Puutuoteteollisuus Finnforest Suomi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2008
Pauliina Rauhala

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

RAUHALA, PAULIINA:

Myynnin prosessien kehittäminen
Case: Metsäliiton Puutuoteteollisuus,
Finnforest Suomi

Taloushallinnon opinnäytetyö, 49 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä kehitettävää on case-yrityksen myynnin prosesseissa. Lisäksi työssä tutkitaan, millä tavalla taloushallinto ja tietojärjestelmät voivat olla kehittämisen tukena.

Työn teoriaosa koostuu prosessien kuvaamisesta, mittaamisesta ja kehittämisestä. Teoria käsittelee lyhyesti myös tietojärjestelmiä, lähinnä niille asetettuja erinäisiä vaatimuksia. Lähteinä työssä on käytetty lähinnä kirjallista materiaalia ja elektronista aineistoa.

Työn empiirinen osa sisältää ketju- ja teollisuusmyynnin prosessikuvaukset, sekä esittelyn yrityksen taloushallinnosta ja tietojärjestelmistä. Empiria on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa on haastateltu yrityksen myyntihenkilöstöä. Tutkimuksella selvitetään, mitä kehitettävää myynnin prosesseissa on myyntihenkilöstön näkökulmasta. Lisäksi haastatteluissa kysyttiin, mitä mieltä myyjät olisivat, jos heidän työtään mitattaisiin joillakin mittareilla.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kehittämistä vaativat kohteet ovat lähinnä pieniä arkipäivän asioita, joiden sujuminen hyvin helpottaisi jokapäiväistä työtä. Yksi esille tulleista asioista oli yhteistyön puute tuotantolaitosten kanssa. Myyntihenkilö on kuitenkin asiakkaan ja tuotannon välissä yhteyshenkilö, välittäen tietoa molempiin suuntiin. Varsinaista mittaristoa myyntiprosesseille ei kehitetty, sillä myyntihenkilöstö ei pitänyt sitä tarpeellisena. Myyjien mielestä tärkein myyntityön mittari on asiakastytyväisyys, jota jokainen voi itse mitata päivittäin. Haastattelujen pohjalta on kuitenkin koottu taulukko muutamista kehityskohteista ja niille muutama tulosmittari. Esimerkiksi moniosaajuuden toteutumista voidaan mitata testaamalla myyjien tuotetuntemusta. Muita kehitettyjä tulosmittareita ovat muun muassa henkilökunnan koulutuspäivät ja myöhässä olevat toimitukset.

Myynnin prosesseja tullaan tulevaisuudessa varmasti kehittämään lisää ja jatkossa tavoitteena on saada yhteistyö tuotantolaitosten kanssa lisääntymään. Tutkija tulee todennäköisesti olemaan kehitystyössä mukana ainakin kehittämällä uusia mittareita asetettaville tavoitteille.

Avainsanat: prosessi, Business Process Re-engineering, mittari, tietojärjestelmä

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

RAUHALA, PAULIINA:

Sales process development
Case: Metsäliitto Wood Products Industry,
Finnforest Suomi

Bachelor's Thesis in Financial Management, 49 pages, 3 appendices

Spring 2008

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study how to develop processes in sales at the case-company. In addition it is discussed how financial management and data systems could support the development.

Theoretical section discusses with process descriptions and how processes are measured and developed. Theoretical part deals also with data systems and requirements settled for it. Sources include literary and electronic material. The empirical section includes the process descriptions of two processes: sales to the construction supply chain and to the industrial customers. It also includes a presentation of the financial management and data systems. The empirical part is a qualitative survey. The data were obtained by a questionnaire presented to the staff and by participant observation. The sales people of the company were interviewed. The study surveyed the sales people's views on sales process and which things they found necessary to improve. Furthermore, the sales people thoughts about measuring their work was explored, and also what they would like to see measured.

Based on the results of this study it seems that there is no need for bigger change. The necessity for the development comes from small daily things which should ideally go smoothly so the work is more comfortable. One of the presented problems was the lack of co-operation with the production plants. The co-operation is important because sales person is a middleman between the plant and customer. The sales people did not feel necessary to have any special indicators to measure their work. Respondents feel that the most important indicator is customer satisfaction which they can follow every day on their work. Still, some indicators were developed for measuring some parts of the sales process. For example it could be tested how good people acknowledge is about the products. Other indicators are education days for the employees and the orders which were not delivered on time.

In the future the processes will be developed further and the co-operation with the production plants will be more common. The author of this study will be a part of the developing work and more targets will be measured.

Key words: Process, Business Process Re-engineering, Indicator, Data system

KUVIOT

- KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys
- KUVIO 2. Esimerkkejä yrityksen prosesseista
- KUVIO 3. Suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttavat tekijät
- KUVIO 4. Alkuperäinen Balanced Scorecard
- KUVIO 5. Suorituspyramidin malli
- KUVIO 6. Perusteet liiketoimintaprosessien uudistumiseen
- KUVIO 7. SAP R/3 moduulit
- KUVIO 8. Taloushallinnon Ydintehtävät
- KUVIO 9. Metsäliiton Puutuoteteollisuuden Suomen toimipisteet
- KUVIO 10. Teollisuusmyynnin prosessi
- KUVIO 11. Ketjumyynnin prosessi
- KUVIO 12. Sähköinen laskujen kierrätys
- KUVIO 13. Teollisuusmyyjien työajan jakautuminen
- KUVIO 14. Ketjumyynnin työajan jakautuminen
- KUVIO 15. Ketjumyyjien mielipiteitä moniosaajuudesta

TAULUKOT

- TAULUKKO 1. Mittareille ja mittaristoille asetettuja vaatimuksia sekä mittaamisen hyödyt
- TAULUKKO 2. Yrityksen elinkaaren mukaiset tavoitteet
- TAULUKKO 3. Metsäliiton Puutuoteteollisuuden tuoteryhmät ja segmentit
- TAULUKKO 4. Teollisuusmyynnin työn hyvät ja huonot puolet
- TAULUKKO 5. Ketjumyyjien työn hyvät ja huonot puolet
- TAULUKKO 6. Kehityskohteet, toimenpiteet ja mittarit

LIITTEET

- LIITE 1. Kysely Henkilöstölle
- LIITE 2. Haastatteluista kerättyjä kommentteja

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	2
1.3	Tutkimuksen rakenne ja viitekehys	3
2	PROSESSIEN KUVAAMINEN JA KEHITTÄMINEN SEKÄ TASAPAINOTETUT MITTARISTOT	5
2.1	Prosessien kuvaaminen ja siinä käytettävät työkalut	6
2.2	Mittareiden valinta	8
2.3	Balanced Scorecard ja sen sovelluksia	11
2.3.1	Talousnäkökulma	13
2.3.2	Henkilöstönäkökulma	14
2.3.3	Muita mittaristoja	15
2.3.4	Kritiikkiä mittareista	16
2.4	Prosessien kehittäminen ja Business Process Re-engineering	17
3	TIETOJÄRJESTELMÄT SEKÄ NIILLE ASETETUT VAATIMUKSET	21
4	CASE: METSÄLIITON PUUTUOTETEOLLISUUS FINNFOREST SUOMEN MYYNNIN PROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN	26
4.1	Yritysesittely	26
4.2	Myyntikonttorin prosessit	27
4.2.1	Teollisuusmyynti	29
4.2.1.1	Tilauksen vastaanotto	30
4.2.1.2	Tilauksen käsittely	31
4.2.1.3	Tilauksen lähetys	31
4.2.1.4	Jälkitoimenpiteet	32
4.2.2	Ketjumyynti	32
4.2.2.1	Tilauksen vastaanotto	34
4.2.2.2	Tilauksen käsittely	34
4.2.2.3	Tilauksen lähetys	35
4.2.2.4	Jälkitoimenpiteet	35

4.3	Taloushallinnon ja tietojärjestelmien rooli myynnin prosessien tukena	35
4.4	Henkilöstön haastattelun tulokset	38
4.4.1	Teollisuusmyynnin haastattelun tulokset	38
4.4.2	Ketjumyynnin haastattelun tulokset	42
4.5	Johtopäätökset	45
5	YHTEENVETO	48
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Kehittäminen ja kyky mukautua toimintaympäristön muutoksiin on menestymisen yksi avaintekijä. Mikään yritys ei tule pitkällä aikavälillä menestymään jos toimintatavat ja käytettävät työkalut ovat vuodesta toiseen samat. Pelkästään tietotekniikan ja järjestelmien kehittyminen vaatii sen, että yritysten täytyy seurata aikaansa. Kaikkea ei tarvitse radikaalisti muuttaa, eikä hyväksi havaituista toimintatavoista kannata luopua, mutta niidenkin täytyy mukautua muutoksiin. Kehittämistä saataan joskus jopa pelätä, esimerkiksi henkilökunta voi kokea sen uhkana jos omiin tehtäviin tulee suuria muutoksia. Aina ei muisteta, että myyntitoiminta on yksi yrityksen avaintoiminnoista; sen avulla yritys saa aikaan koko liikevaihtonsa.

Myynnin ja myyntiosaamisen arvostus suomessa on melko vähäistä sen haasteellisuuden, vaativuuteen ja vaikuttavuuteen nähden. Helsingin kauppakorkeakoulu ja Teknillinen korkeakoulu ovat aloittaneet hankkeen ”Myyntitoiminnan kehittäminen teollisissa ja teknologisissa verkoissa”. Hankkeen tutkimuskohteena ovat muun muassa myyntiprosessit ja myyntitoiminnan johtaminen. (HSE ja TKK yhteistuumissa kehittämään suomalaista myyntiosaamista, 2007).

Kehittämisprosessissa tulee aina olla selkeät tavoitteet, jotta kaikki tietävät, mikä on se tavoitetilä johon halutaan päästä. Huomionarvoista on myös se, että kehittämisessä ovat mukana juuri ne henkilöt, jotka tekevät työkseen sitä mitä kehitetään. Kehittämisen avuksi voidaan ottaa mittareita, joiden avulla seurataan kehittämisen onnistumista. Mittaristoja täytyy kehittää samalla kun kehittämisessä mennään eteenpäin.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen aihe on lähtöisin case-yrityksen tarpeista. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten myynnin prosesseja voidaan kehittää. Lisäksi tutkitaan, millä tavalla taloushallinto ja tietojärjestelmät voivat olla kehittämisen tukena. Taloushallinnon tehtäväksi tulee mittareiden kehitys myynnin tarpeiden ja toiveiden mukaan. Tässä opinnäytetyössä etsitään vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Mitä kehitettävää myynnin prosesseissa on?
- Miten taloushallinto ja tietojärjestelmät ovat kehittämisessä mukana?

Tutkimusongelmiin haetaan vastauksia kvalitatiivisella tapaustutkimuksella case-yrityksessä. Tutkimus tehdään yrityksen ja erityisesti myynnin näkökulmasta, jotta myyjillä olisi tarvittavat työkalut kehittää omaa työtään.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

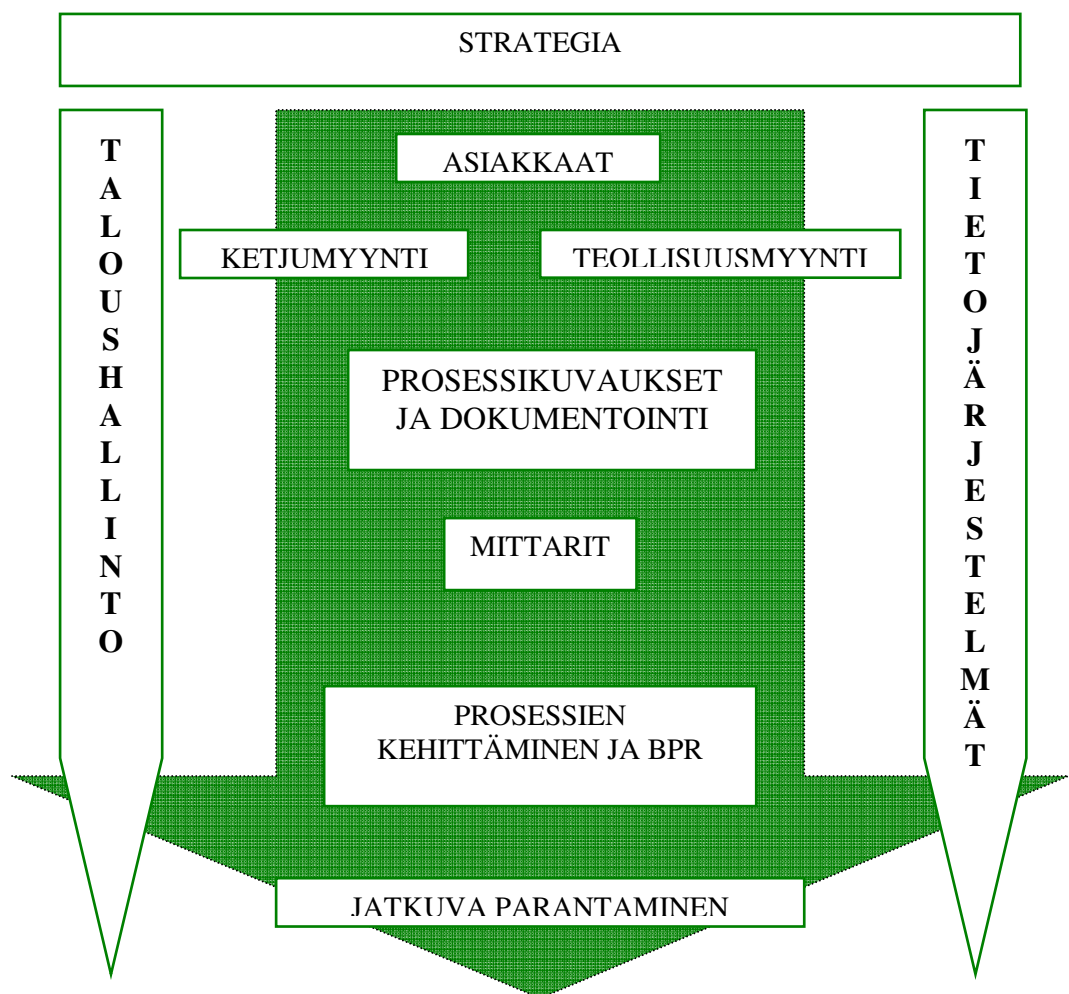
Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen case-tutkimus, jossa tutkijalla on osallistuvan havainnoijan rooli. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan perinteisesti laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan ja haetaan vastauksia kysymyksiin, joita ei tavallisesti voida määrällisesti mitata. Tutkimuksessa tarkastellaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, ja pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita ennemmin kuin todentaa olemassa olevia asioita. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2007, 156–157).

Työn teoriaosa hankitaan alan kirjallisuudesta, elektronisista tietokannoista ja artikkeleista. Empiriaosassa aineisto kerätään henkilöstölle tehtävällä haastattelulla. Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluina, jossa kyselyn runko annetaan haastateltaville henkilöille etukäteen, jotta he saavat tutustua kysymyksiin. Teemahaastattelu määritellään avoimen ja lomakehaastattelun välimuodoksi. Siinä teemat

ovat usein etukäteen tiedossa, mutta etenemisjärjestys voi vaihtua. (Hirsjärvi ym, 2007). Haastattelut nauhoitetaan ja kirjoitetaan sanatarkasti.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja viitekehys

Opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta. 1. luvussa on lyhyt katsaus tutkimuksen aiheeseen. Lisäksi luvussa käsitellään myös tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja käytettävät tutkimusmenetelmät.



KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys

Toisessa luvussa käsitellään prosessien kuvaamista, mittaamista ja kehittämistä. Luvussa kerrotaan, miten prosessit tulee kuvata ja miksi prosessikuvaukset yleensä tehdään. Lisäksi käsitellään prosessien mittaamista ja mittareille asetettavia

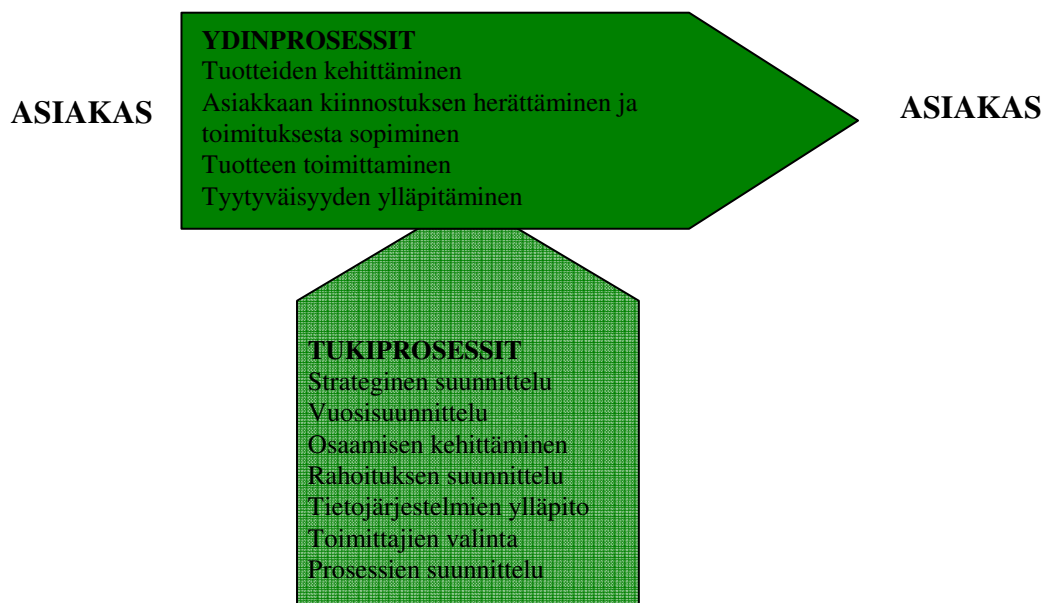
vaatimuksia. Luvussa esitellään myös tasapainotettu mittaristo Balanced Scorecard, ja lyhyesti muita mittaristoja sekä mittaristoille ja mittaamiselle annettua kritiikkiä. Kolmas luku muodostuu tietojärjestelmistä ja niille asetetuista vaatimuksista.

Neljäs luku sisältää opinnäytetyön empiirisen osan, jossa esitellään case-yritys Metsäliiton Puutuoteteollisuus Finncore Suomi. Luvussa käydään läpi teollisuus- ja ketjumyynnin prosessit, niiden prosessikuvaukset ja dokumentoidaan ne. Luvussa käsitellään haastattelujen tulokset ja esitetään niiden pohjalta kehittämistarpeita ja – vaatimuksia sekä muutamia myyntityön mittareita.

Viidennessä luvussa on opinnäytetyön yhteenveto. Yhteenvedossa verrataan opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita saatuihin tutkimustuloksiin. Lisäksi arvioidaan työn onnistumista, ja kerrotaan työssä vastaan tulleista ongelmista ja niiden syistä. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön hyödynnettävyyttä yrityksessä ja mahdollisia tarpeita jatkotutkimukselle. Koko opinnäytetyön rakenne kuvataan kuviossa 1.

2 PROSESSIEN KUVAAMINEN JA KEHITTÄMINEN SEKÄ TASAPAINOTETUT MITTARISTOT

Kirjallisuudesta ja muista lähteistä löytyy useita määritelmiä termille prosessi. Perinteisesti prosessi-käsite on liitetty kemiallisiin prosesseihin ja prosessiteollisuuteen. Toisiinsa liittyvät tehtävät, jotka muodostavat ulkoisille tai sisäisille asiakkaille hyödyllisiä tuloksia, muodostavat liiketoimintaprosessin. Yleisimmissä määritelmissä prosessi määritellään sarjaksi loogisesti toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, missä syötteet muutetaan suoritteiksi. Prosessi ja projekti eroavat toisistaan siinä, että projekti on kertaluontoinen ja prosessi on jatkuva. (Lecklin 2006, 123; Laamanen & Tinnilä 2002, 61; Pesonen, 2007, 12).



KUVIO 2. Esimerkkejä yrityksen prosesseista (Mukaihen Laamanen & Tinnilä 2002: Esimerkkejä organisaation prosesseista, 61)

Yrityksen kannalta merkittävimpiä ovat ne prosessit, jotka joko auttavat menestymään tai epäonnistumaan. Tällaisia prosesseja kutsutaan liiketoimintaprosessiksi,

pääprosessiksi tai avainprosessiksi. (Laamanen & Tinnilä 2002, 61–62). Hyvä määritelmä ydinprosessille on:

Ydinprosessi kuvaa yrityksen liiketoiminnan. Se alkaa asiakkaan tiedetyistä tai oletetuista vaatimuksista ja päättyy tuotteen ja/tai palvelun synnyttämään asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. (Jokipii, 2005)

Kuviosta 2 nähdään, että asiakas on lähinnä ydinprosesseja. Asiakas antaa prosessille syötteitä, jotka yritys muuttaa suoritteiksi, ja jotka asiakas saa tuotteena tai palveluna. Tukiprosessit eivät näy asiakkaalle, vaan niiden avulla saadaan ydinprosessi aikaan. Esimerkiksi myyntitilaus, jonka asiakas tekee, on syöte ja asiakas voi toimituksen tapahduttua arvioida tyytyväisyydellään – tai tyytymättömyydellään prosessin onnistumista. Sen sijaan asiakkaalla ei yleensä ole käsitystä, miten esimerkiksi taloushallinnon rooli vaikuttaa tilaus-toimitusketjuun. Parhaimmillaan prosessit siis suunnitellaan asiakaslähtöisesti siten, että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Tällaista tapaa ajatella kutsutaan imu- tai JOT-periaatteeksi (Juuri Oikeaan Tarpeeseen) (Laamanen 2002, 22).

2.1 Prosessien kuvaaminen ja siinä käytettävät työkalut

Prosessien kuvaamisen lähtökohtana on prosessien tunnistaminen. Ensimmäisenä yrityksen täytyy selvittää käytettävä terminologia, jotta kaikki tietävät, mistä on kyse. Termeissä esiintyy, ydin-, pää- tai avainprosesseja sekä tuki-, osa- ja aliprosesseja. Paljon esiintyy myös termiä toimintoketju. Prosessien tunnistamisvaiheessa kannattaa miettiä muun muassa miksi ollaan olemassa, ketkä ovat asiakkaita, mitä sisäisiä palveluja, ja mitä omia ja ulkopuolisia resursseja tarvitaan. Hyvä apuväline prosesseja mietittäessä on PDCA-ympyrä. Nimi tulee alkukirjaimista Plan, Do, Check, Act, eli suunnittele, toteuta, seuraa ja reagoi. (Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen, 1998; Pesonen, 2007, 132).

Prosessien tunnistamisen jälkeen yrityksen täytyy itse miettiä, käyttötarkoituksen mukaan, kuinka tarkat kuvaukset halutaan tehdä. Esimerkiksi ydinprosessi voidaan jakaa pienemmiksi osiksi ja edelleen esimerkiksi toiminnoiksi. Harvemmin prosessikuvausten tarkoitus on kuitenkin aikaansaada työohjetta käyttäjille. Prosesseista rakennetaan kaaviot etenemisjärjestyksessä, joihin nimetään syötteet, käytettävät resurssit ja prosessin tuotokset. Kaaviot eivät luettavuuden kannalta saa sisältää liikaa asioita, joten rinnalle kannattaa kirjoittaa teksti, jossa avataan prosessia tarkemmin. Prosessidokumentoinnin tulisi siis sisältää prosessikartat, kytkennät toisiinsa ja yhteenvedot. (Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen – työlästä mutta kannattavaa, 1998).

Prosessikuvaukset kannattaa tehdä jo vaikkapa siitä syystä, että kaikkien nähtävillä on, mitä yrityksessä tapahtuu. Suurimmat hyödyt tulevat kuitenkin siitä, että nähdään:

- missä työt tehdään
- mistä kustannukset muodostuvat
- mihin aika kuluu
- päällekkäiset työvaiheet, rajapintaongelmat
- auttaa toiminnanohjausjärjestelmien suunnittelussa

(Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen – työlästä, mutta kannattavaa 1998)

Liiketoimintaprosessien kuvaaminen ja mallintaminen ei ole mikään uusi asia. Työkalut kuvausten tekemisessä muuttuvat jatkuvasti, mutta mallinnuksen tarkoitus on pysynyt samana. Kaavioiden rakentamisessa käytettäviä työkaluja ovat muun muassa vuokaavio, puukaavio, Warnier-Orr – kaavio, tilanmuutoskaavio, kalanruotokaaviot, hierarkiakaaviot, synaptiset mallit, verkkomallit, tietokoneistetut simulointimallit, matemaattiset mallit, vuorovaikutteiset työnkulkumallit, toimintokartat ja yhteyskaaviot. (Brandon, Morris, 1994, 134–139).

2.2 Mittareiden valinta

Mittareita valittaessa yrityksen tulee miettiä, mitä asioita mitataan jo nyt. Usein yritykset mittaavat erilaisia asioita, mutta mittarit eivät ole riittävän hyvin yhteydessä prosessiin. Yritys voi esimerkiksi merkitä prosessikaavioon kohdat, joihin on jo olemassa jokin mittari, ja katsoa, mitkä kohdat jäävä tyhjiksi. Aina täytyy kuitenkin arvioida, ovatko olemassa olevat mittarit tarkoituksenmukaisia. Jos ne kuitenkin mittaavat sitä, mitä halutaan, kannattaa niitä hyödyntää.

TAULUKKO 1. Mittareille ja mittaristoille asetettuja vaatimuksia sekä mittaamisen hyödyt (Laitinen, E. K, 2003, 59–60, 148–156, 158–163, 367; Uusi-Rauva, 2005, 301)

Mittareiden vaatimukset	Mittaristojen vaatimukset	Mittaamisen hyödyt
Pitkän aikavälin tähtäin	Kattava: kaikki olennainen tulee olla huomioituna	Motivoitunut henkilöstö
Yksinkertaisia käyttää ja ymmärtää	Kokonaisuus: asiat esitetään vain kerran	Korostetaan mitattavan asian arvoa
Voidaan sopeuttaa muutostilanteissa	Käyttökelpoinen: auttaa mitaamaan ja parantamaan suorituskkyä	Tehdään oikeita asioita
Täydentää muita mittareita	Taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita	Selkiytetään tavoitteita
<i>Relevanttius, edullisuus validiteetti, reliabiliteetti, uskottavuus</i>	KOKONAISVALTAINEN SUORITUSKYVYN MITTAUSJÄRJESTELMÄ	Luodaan edellytyksiä kilpailulle

Lecklin (2006, 151) jaottelee mittarit tulostittareihin ja laatumittareihin. Tulostittarit mittaavat esimerkiksi laatuksustannuksia ja laatumittarit taas suoritteiden laatua, esimerkiksi tuotteen kestävyyttä tai suorituskkyä. Lecklinin mukaan hyvän mittarin ominaisuuksiin kuuluu luotettavuus, yksiselitteisyys, ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys, oikeudenmukaisuus, edullisuus, nopeus ja olennaisuus. Tulevaisuuden ennakointi ja toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan onnistuu helpommin hyvän mittarin avulla. Taulukkoon 1 on kerätty mittareille ja mittaristoille asetettuja vaatimuksia sekä mittaamisen hyötyjä.

Mitä tahansa ei ole järkevää mitata, vaan mitattavan asian täytyy olla merkittävä päätöksenteon kannalta. Olennainen muutos mittauksen tuloksessa täytyy johtaa toimenpiteisiin. Seuraavaksi selitetään lyhyesti taulukon termit relevanttius, validiteetti ja reliabiliteetti.

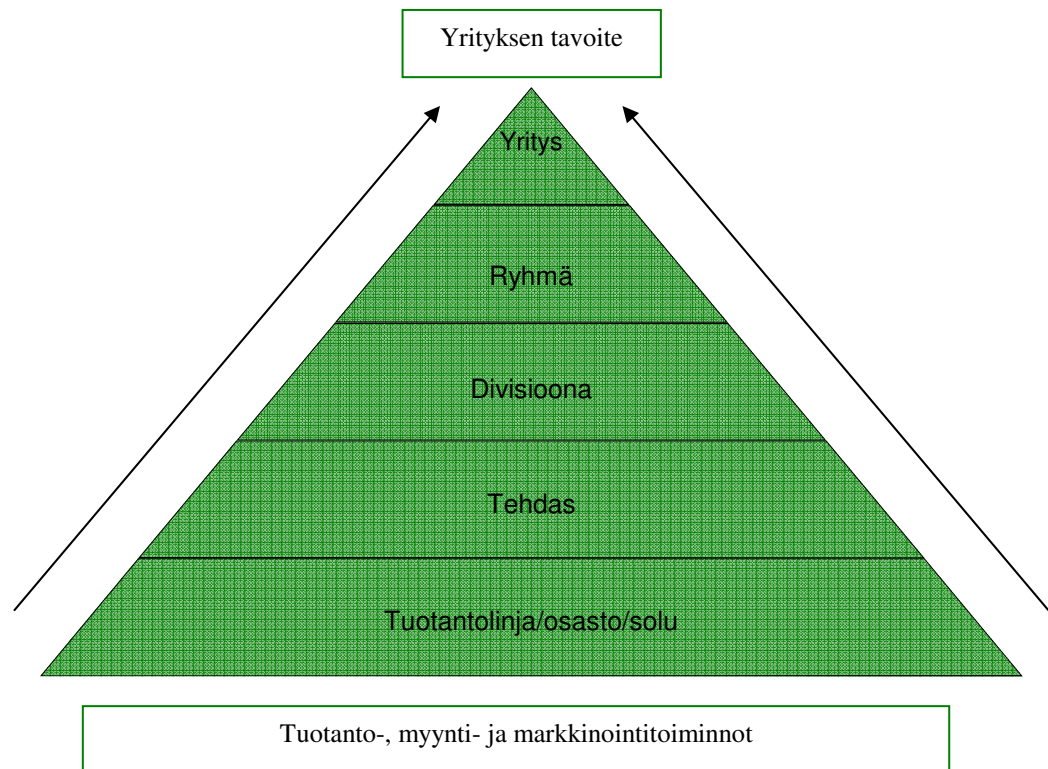
Relevanttiudella tarkoitetaan sitä, että mittarin antamalla tuloksella on olennainen merkitys päätöksenteolle. Lisäksi siihen liittyvät ajalliset ja ympäristötekijät. Tiedon painoarvo riippuu joko siitä, milloin tieto on käytettävissä, tai siitä, millaisessa ympäristössä päätöksiä tehdään. Edullisuudella tarkoitetaan sitä, että tiedon hankinta ei saa olla liian työlästä siihen nähden, kuinka suurta hyötyä siitä on mahdollista saada. Validiteetilla taas haetaan sitä, että mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin. (Laitinen, 2003, 148–159).

Jos mittauksessa oleva harha pystytään arvioimaan, se voidaan myös poistaa mittarista. (Laitinen, 2003, 158–159)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mittauksessa saadun arvon tarkkuus on suhteessa käytettävän tiedon tarkkuuteen. Esimerkiksi jos kustannuksia kohdistetaan aina löyhällä kädellä, ei tuotekohtaisten kustannusten selvittäminenkään anna tarkkaa tietoa. Pääsääntönä voidaan pitää sitä, että jos mittaustulos ei muuttuessaan aiheuta päätöksiä mihinkään suuntaan, niin sitä ei kannata mitatakaan. Reliabiliteetti tarkoittaa myös sitä, että mittaus ei anna sattumanvaraisia tuloksia, vaan esimerkiksi kaksi arvioijaa pääsee saamaan lopputulokseen mitattaessa samaa kohdetta samasta näkökulmasta (Hirsjärvi ym, 2007, 226). Hyvä mittari antaa arvokasta tietoa silloin, kun mittauksen tulosta varmasti tullaan käyttämään hyväksi päätöksenteossa. Tähän päästään kun mittarin käytöstä dokumentoidaan tarkat laskentaohjeet, niin että kuka tahansa pääsee samaan tulokseen. (Laitinen, 2003, 160–163).

Perinteisten taloudellisten mittareiden rinnalle on tullut ei-taloudellisia mittareita. Juhani Vaivio on esittänyt lisensiaattityössään, että syitä siihen on neljä; uudenai- kainen tuotantotekniikan valvonta vaatii ei-taloudellisia mittareita, asiakastyty-

väisyyden painottaminen on lisääntynyt; asiakastyytyväisyyttä mitataan ei-taloudellisin mittarein. Lisää syitä on esimerkiksi laskentatoimen muuttuminen strategisemmaksi ja toimintolaskennan mukanaan tuoma tuottavuuden ja kustannusten hallinnan korostuminen. (Laitinen, 2003, 55).



KUVIO 3. Suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttavat tekijät (Laitinen, 2003, 61)

Suorituskyvyllä tarkoitetaan yrityksen kykyä saada aikaan tuloksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Suorituskyvyn mittaus tulee fokuksoida, jotta hahmotetaan kokonaisuuksia. Ennen fokusointia arvioidaan tärkeimmät ulottuvuudet nykyisessä strategisessa ympäristössä. Eri ulottuvuuksien merkitys vaihtelee siis strategisen tilanteen mukaan. (Laitinen, 2003, 366–367).

Suorituskykyä mitattaessa täytyy huomioida neljä tekijää; tavoitteet ja kriittiset menestystekijät, organisaatio, yrityksen palkitsemisjärjestelmä ja toiminnallinen ympäristö. Suorituskyvyn mittaamisessa olennaista on se, että niillä todella on yhteys yrityksen tavoitteisiin ja edelleen kriittisiin menestystekijöihin. Toiseksi

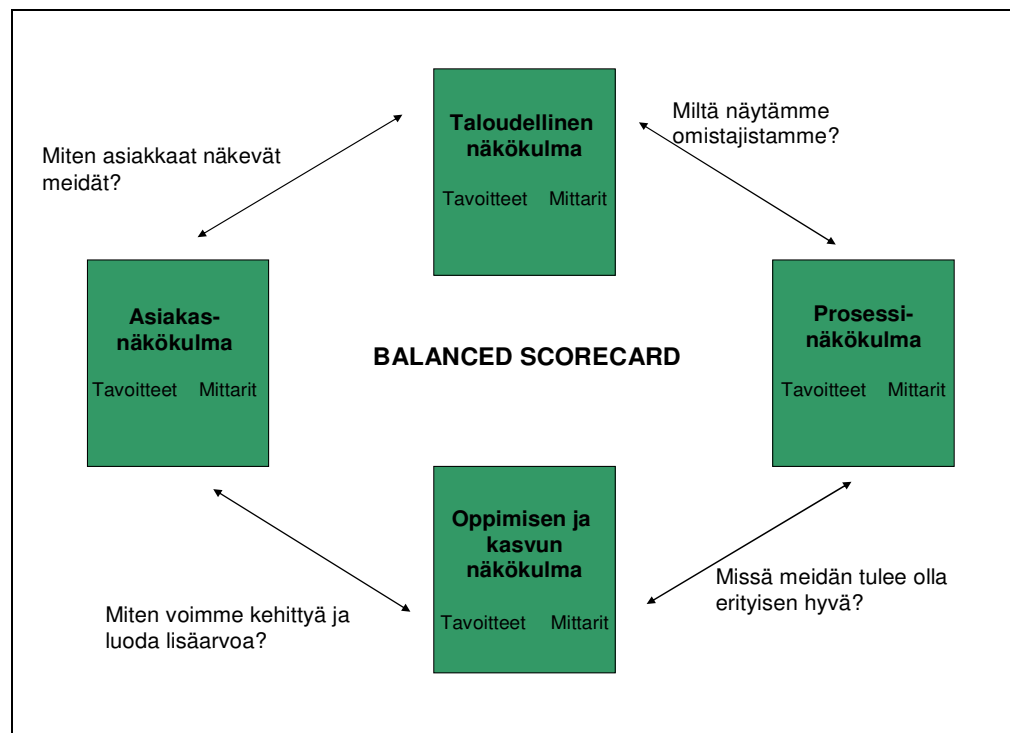
kysymys on omasta organisaatiosta. Kuvio 3 havainnollistaa hyvin mittareiden ja organisaation välisen yhteyden. Mittareita tarvitaan kaikilla tasoilla, jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä. Mitä alemmalla tasolla ollaan, sitä enemmän mittareita on käytössä, ja ne mittaavat mahdollisimman konkreettisia asioita. Ylimmän tason (yritys) mittarit ovat laaja-alaisia ja strategisia. (Laitinen, 2003, 56–57).

Kolmas suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttava tekijä on yrityksen palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmän tulisikin olla osa suorituskyvyn mittausta. Työntekijän täytyy tuntea, että hän toiminnallaan pystyy vaikuttamaan mitattavaan asiaan, jolloin hän on motivoituneempi parantamaan suorituskykyään. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus perustuu siihen, että ihmisillä on kaikesta huolimatta taipumus keskittyä asioihin, joissa suorituskyky vaikuttaa palkkioon. Neljäntenä mittareiden käyttöön vaikuttaa yrityksen toiminnallinen ympäristö. Siihen sisältyy esimerkiksi myynti ja hallinto. Suorituskykymittareilla täytyy olla yhteys myös näihin asioihin, jotta toimihenkilöiden tuottavuuden arviointi ja kustannusten kohdistaminen on mahdollista. (Laitinen, 2003, 57–59).

2.3 Balanced Scorecard ja sen sovelluksia

Laskentatoimen tarkoitus on kerätä ja tuottaa informaatioita päätöksenteon tueksi, eli tarkoitus ei ole tuottaa vain rahapohjaista tietoa (Neilimo, Uusi-Rauva 2005). Balanced Scorecard, suomalaisittain tuloskortti on syntynyt Amerikan Yhdysvalloissa ja Kanadassa, kun suuryrityksissä toteutettiin hanke, jossa koetettiin parantaa suorituksen mittausta. Aiemmat mittaus- ja seurantajärjestelmät olivat keskittyneet lähinnä vain taloudellisiin tunnuslukuihin, jotka eivät taas lainkaan heijasta esimerkiksi aineetonta pääomaa tai työntekijöiden motivaatiota. Tausta Balanced Scorecardin synnylle on tullut nimenomaan yrityksen tarpeista kehittyä. (Alhola, Lauslahti, 2003, 39–40). Hankkeen kokemuksista Robert S. Kaplan ja David Norton kehittivät vuonna 1992 menestystekijämittariston, Balanced Scorecardin. Alkuperäisen mittariston sisältö on esitelty kuviossa 4. (Malmi, Peltola, Toivanen, 2006, 16–17).

Nortonin ja Kaplanin mukaan mittareiden antama informaatio asiakas- ja henkilöstötuloksista ennakoii tulevaisuuden taloudellisen tilanteen kehitystä. Ennen kaikkea Balanced Scorecard on työväline, jolla strategiaa voidaan toteuttaa ja jalkauttaa alaspäin niin, että kaikki ymmärtävät mistä on kyse. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita se, että suomalaisissa yrityksissä budjetin ja strategian tekevät aivan eri ihmiset, vaikka budjetti on yksi keino toteuttaa strategiaa. Käytännössä strategian muuttaminen mallin avulla tarkoittaa vain sitä, että kaikki epämääräinen määritellään uudelleen konkreettisemmin. Mittarit määritellään niin, että ne ovat toisiinsa nähden syy-seuraussuhteessa sekä yhteydessä strategiaan ja visioon. Mittareille täytyy aina asettaa tavoitteet ja vastuhenkilöt, sillä muuten ne ovat olemassa vailla merkitystä. (Malmi ym, 2006, 18–21).



KUVIO 4 Alkuperäinen Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 1992)

BSC:n kehittämisestä, vuodesta 1992, se on kehittynyt seurantajärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi ja edelleen osaksi jokapäiväistä toimintaa sitä soveltaville yrityksille. Silti sen perimmäinen tarkoitus on pysynyt samana: saada organisaatio

ymmärtämään, mitä halutaan saavuttaa ja miten se käytännössä aiotaan toteuttaa. (Malmi ym, 2006, 21).

Yritystoiminnassa ei voida katsoa vain taaksepäin, vaan ulkoista ympäristöä täytyy koko ajan seurata ja ennakoida tulevaa kehitystä. Mittaaminen ja mittarit ovat olennainen osa Balanced Scorecardia. Mallissa yhdistyvät taloudelliset ja toiminnalliset mittarit. Mittaristolla on hyvä seurata myös ulkoisia muutostekijöitä. BSC ulottuu käsittämään menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta ja siinä on neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Balanced Scorecardia lähdetään luomaan seuraavasti;

- Valitaan näkökulmat, esimerkiksi asiakas-, ja taloudellinen näkökulma (Strategia)
- Mietitään mitkä ovat kunkin näkökulman kriittiset menestystekijät
- Asetetaan mittarit näkökulmille
- Määritellään tavoitetaso (Alhola, Lauslahti, 2003)

Mittareiden löytämistä pidetään usein hyvin haasteellisena. Asiaa täytyy kuitenkin lähestyä maanläheisesti ja konkreettisesti. Liikkeelle kannattaa lähteä esimerkiksi keksimällä vastaus kysymykseen, mistä tiedän, että prosessi toimii halutulla tavalla. Lisäksi on hyvä miettiä, mitä tämän prosessin asiakas odottaa saavansa, ja mitä organisaatio itse odottaa prosessilta. (Pesonen, 2007, 154–156).

2.3.1 Talousnäkökulma

Balanced Scorecardin taloudellinen näkökulma kiinnostaa erityisesti omistajia, siksi sitä nimitetään myös omistajanäkökulmaksi. Julkisella puolella yhteiskunta taas on kiinnostunut esimerkiksi tuotettavien palvelujen määrästä. Taloudellista mittaamista tarvitaan enne kaikkea siksi, että tiedetään, onko toiminta yleensä kannattavaa, vai tehdäänkö sitä tappiolla. (Malmi ym, 2006, 25–26).

TAULUKKO 2. Yrityksen elinkaaren mukaiset tavoitteet (Jyrkkiö, Riistama, 2004, 258)

Toiminnan vaihe->	Aloitusvaihe	Vakiintunut vaihe	Kypsä vaihe
Päätavoite ->	Kasvu	Kannattavuus	Kassavirran maksimointi ja kustannusten minimointi

Taloudellisen näkökulman tunnuslukujen tehtävänä on mitata toisaalta asetetun strategian onnistumista ja toteutumista sekä määrittää ne tavoitteet, joihin strategialla ja strategiaa tukevilla mittareilla pyritään. Taloudellisten mittareiden luonne vaihtelee yrityksen liiketoiminta-alueen, mutta myös elinkaaren vaiheen mukaan. (Malmi ym, 2006, 25–26). Taulukossa 2 on esimerkit eri vaiheessa olevien yritysten taloudellisista päätavoitteista.

2.3.2 Henkilöstönäkökulma

Usein näkee mittaristoja, joissa on esitetty myös viides näkökulma; henkilöstö. Toisaalta kaikkia viittä näkökulmaa ei välttämättä haluta edes käyttää, vaan valitaan ne, jotka ovat juuri omalle yritykselle tärkeimpiä. Henkilöstönäkökulman mukaan ottaminen on erittäin perusteltua, sillä henkilöstöhän on itse liiketoiminnan lisäksi yrityksen kulmakivi. Yritykset käyttävät mittaristoissa myös monia muita näkökulmia, kuten uudistumista ja työkykyä, ympäristöä, toimittajia, alihankkijoita tai yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Malmi ym. 2006, 24).

Koko ajan on yhä tärkeämpää, että myös henkilökunta tuntee yrityksen vision ja strategiset tavoitteet, jotta he osaavat myös toimia sen mukaisesti. Yrityksissä ei aina muisteta, että mistä tulot syntyvät: nehan ovat seurausta esimerkiksi henkilös-

tön hyvin tekemästä työstä ja edelleen tyytyväisistä asiakkaista. Toisaalta osaava henkilöstö on kalliimpaa, mutta osaamaton henkilöstö ei olisi saanut aikaan samoja tuloksia. (Alhola, Lauslahti, 2003).

2.3.3 Muita mittaristoja

Erilaisia Balanced Scorecardiin verrattavia mittareita ovat muun muassa Maiselin malli ja suorituspyramidi (Olve, Roy, Wetter, 1999, 26). Mittaristoja on varmasti paljon enemmänkin, mutta tässä opinnäytetyössä esitellään lyhyesti nämä mallit.



KUVIO 5. Suorituspyramidin malli (Olve ym, 1999, 27)

Maiselin malli muistuttaa paljon Kaplanin ja Nortonin mallia; sillä on myös sama nimi. Myös Maisel haluaa mitata toimintaa neljästä näkökulmasta. Hän on vain korvannut innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman henkilöstönäkökulmalla. Mallissa mitataan henkilöstön innovaatioita, osaamista, tuotekehitystä, ydinosaamista ja yrityskulttuuria. Maiselin mukaan johdon täytyy huomioida organisaation ja henkilöstön tehokkuus mittaamalla niitä. (Olve ym, 1999, 26–27).

Suorituspyramidi-mallin ovat kehittäneet McNair, Lynch ja Cross. Tämä malli on asiakaskeskeinen, joka kytkeytyy strategiaan ja täydentää taloudellisia mittareita. Suorituspyramidin perustana ovat laatujohtamisen, teollisen suunnittelun ja toimintolaskennan peruskäsitteet. Suorituspyramidi on esitelty kuviossa 5. (Olve ym, 1999, 27–28)

2.3.4 Kritiikkiä mittareista

Erilaisia mittareita ja seurantajärjestelmiä on nykypäivänä kaikkialla, ja mitä ihmeellisimpiä asioita mitataan. Mittaamisella saadaan hyödyllistäkin tietoa, mutta arviolta vain alle puolia niistä tuloksista todella käytetään hyväksi. Tätä mieltä asiasta on brittiläinen konsultti Jeremy Hope (Nukari, 2006). Konsultin mukaan ainakin puolet organisaatioiden tekemistä raporteista voitaisiin jättää tekemättä, ilman että kukaan edes kyselisi raporttien perään. Tavallisin ongelma Hopen mukaan on se, että koko ajan kehitetään uusia mittareita ja seurantajärjestelmiä, mutta vanhoja ei poisteta.

Tasapainotetut mittaristot saavat kritiikkiä myös siitä, että asioita mitataan vain takautuvasti, eikä olla kauaskantoisia ja katsota tulevaisuuteen. Perinteinen Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard on kuitenkin hyvä muistilista siitä, mitkä asiat ainakin tulisi huomioida mittausjärjestelmää luotaessa. (Willyerd, 1998).

Mittaristot ovat saaneet kritiikkiä myös liittyen strategiaan ja syy-seuraussuhteisiin. Lisäksi mittaristoja on arvosteltu siitä, että ne saattavat kiinnittää huomiota epäolennaisuuksiin. Strategiaan liittyvä kritiikki pohjautuu siihen, että strategian ja tuloskortin suhde on monimutkainen. On kritisoitu muun muassa sitä, että tuloskortti jäykistää strategiaa. Tällöin on helposti vaarana, että strategia on liian kiinteä, jolloin sitä ei lähdetäkään muuttamaan markkinatilanteiden mukaan. On jopa arveltu, että sopeutumiskyky ja joustavuus ovat olennaisempia kuin strategia. Tuloskortit ovat saaneet tässä suhteessa hyvääkin palautetta, sillä se voi auttaa oivaltamaan, että strategia ei ole yrityksessä käyttökelpoinen. Toisaalta se

voi aiheuttaa myös sen, että toteutetaan vääränlaista strategiaa koska mittariston antamat tulokset ohjaavat siihen suuntaan. (Malmi ym, 2006, 232–238).

Kaplanin ja Nortonin malli pohjautuu siihen, että mittareilla ja strategialla on syy-seuraussuhteet, ja olettaa, että tämä sopii kaikille yrityksille. Kuitenkin monet organisaatiot menestyvät siksi, että heidän pienet päivittäiset asiat toimivat ja antavat asiakkaalle lisäarvoa. Syy-seuraussuhde ajattelu ei myöskään sovi yrityksille, joiden toimintaympäristö kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. Tämä aiheuttaisi jatkuvaa strategian ja mittariston uusimista. (Malmi ym, 2006, 232–238).

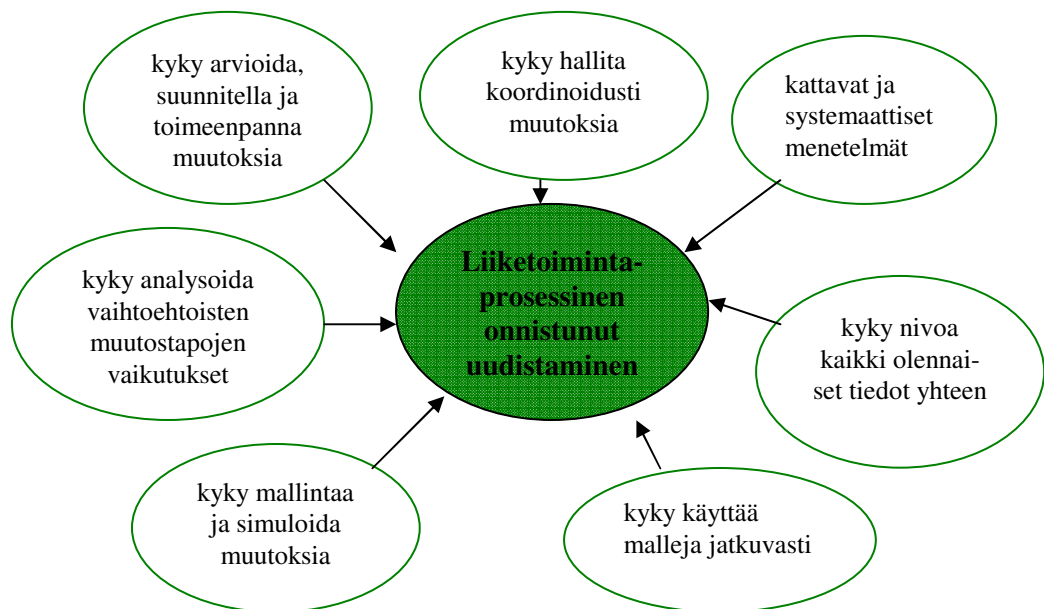
2.4 Prosessien kehittäminen ja Business Process Re-engineering

Jokaisen kehittämisprosessin alussa täytyy miettiä, mitä ollaan tavoittelemassa, sitten valitaan käytettävät käsitteet, jotta kaikilla on yhteinen kieli. Vasta tämän jälkeen mallinetaan kehitettävä prosessi. Kehitysprojektiin osallistuvat henkilöt täytyy saada ymmärtämään, mitä ollaan tekemässä. Ymmärrykseen päästään, kun asiasta keskustellaan syvällisesti. Vasta kun ymmärrys on saavutettu, voidaan aloittaa parantaminen. Tässä tehdään usein virheitä; ensin parannetaan ja jälkeensä pohditaan, saatiinko parannus aikaiseksi. Ymmärrysvaihe on siis sivuutettu kokonaan. (Laamanen 2006, 1-5).

Prosessien kehittäminen alkaa nykytilan kartoituksella. Kartoitus täytyy tehdä, jotta tiedetään, miten toimitaan nyt ja mikä tarvitsee kehittämistä. Kehittämisen käynnistysvaiheessa prosessit täytyy nimetä ja kaikille täytyy olla selvää, mitkä ovat pääprosessit ja ydinprosessit. Prosessien nimeämisen jälkeen piirretään korkean tason prosessikartat, joista näkyvät myös prosessien keskinäiset yhteydet toisiinsa. Prosessien yleiskuvauksessa käydään läpi prosessin päämäärä, tehtävät, osallistuvat funktiot, syötteet ja suoritteet sekä prosessin asiakkaat. Toimittajat on myös hyvä mainita. (Lecklin 2006, 134–136).

Kun on tiedostettu nykytila, täytyy siitä tehdä analyysi, jossa olisi hyvä käydä läpi prosessin ongelmakohdat. Lisäksi analysoidaan laatukustannukset, tehdään bench-

marking-vertailua, valitaan työkalut, asetetaan mittarit ja arvioidaan eri kehittämisvaihtoehdot. Benchmarkingin avulla monet yritykset vertaavat omaa toimintaansa menestyviin yrityksiin. Benchmarkkauksen avulla voidaan myös määrittää, mille tasolle oman yrityksen resursseilla on mahdollista päästä. Perinteisesti benchmarkkausta on saman toimialan tai saman konsernin eri yksiköiden välillä, mutta parhaimmat kehitysprosessit on tehty vertaamalla omaa toimintaa kokonaan toisen toimialan yrityksiin. Kun kehittämistoimenpiteet on valittu, kannattaa siitä laatia parannussuunnitelma. Toimenpiteiden jälkeen kierros alkaa alusta, sillä prosesseja täytyy arvioida ja seurata jatkuvasti. (Lecklin 2006, 134–136; Martola, Santala 1997, 123).



KUVIO 6. Perusteet liiketoimintaprosessien uudistumiseen (Mukaiillen Morris, Brandon, 1994, 24)

Parannussuunnitelma voi sisältää esimerkiksi seuraavia asioita: tavoitteet, uusi prosessikuvaus, toteutussuunnitelma, vastuut, aikataulut, mittaamisen ja seurannan sekä vaadittava resurssit. Täytyy olla päämäärä, jota tavoitellaan. Uusi prosessikuvaus kertoo yleisesti toimintamenetelmät. Toteutussuunnitelmaan kirjataan työvaiheet ja prosessiin osallistuville henkilöille jaetaan omat vastualueensa ja aikataulunsa. Parannussuunnitelma sisältää prosessin avainmittarit ja tavan seurata niitä. Tärkeää on määrittellä myös kuka seuraa ja kenelle raportoidaan. Hienolle-

kaan suunnitelmalle ei ole käyttöä, jos se ei ole riittävän käytännönläheinen ja helposti toteutettavissa. Käyttäjien täytyy antaa arvio siitä, onko suunnitelma mahdollista toteuttaa, ja heidän tulisi myös olla kehittämisessä mukana. (Lecklin 2006, 191–192).

Business Process Re-engineering (BPR) kiinnostaa monia yrityksiä, yleensä niitä, jotka haluavat kehittää toimintaansa. Se tarkoittaa liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua ja – organisointia. Ainahan toimintaa on kehitetty jollain tasolla, mutta BPR kyseenalaistaa funktionaalisen organisaation ajattelumallin. Jos BPR:a halutaan todella toteuttaa, täytyy luopua oman reviirinsä puolustamisesta. Business Process Re-engineering keskittyy liiketoimintaprosesseihin, eikä siihen, mitä esimerkiksi eri osastoilla tehdään. (Martola, Santala, 1997, 9-10). Onnistuneessa liiketoimintaprosessien uudistamisessa tarvitaan kuviossa 6 esitettyjä asioita. Lopuksi esitellään esimerkki tilaus-toimitusprosessista ja asioista, joita siinä tarvitsee ottaa huomioon.

Tilaus-toimitusprosessin ensisijaisena tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Tavoitteeseen on mahdollista päästä hyvin yksinkertaisesti: vastaamalla asiakkaan tarpeisiin toimittamalla hänen haluamansa tuotteet oikeamääräisenä sovittuun aikaan. Kuulostaa erittäin helpolta, mutta käytännössä nämä asiat ovat useilla yrityksillä heikon osa-alue. Seuraavassa käydään lyhyesti lävitse tilaus-toimitusprosessin vaiheet sekä prosessin kriittiset tekijät.

- 1) Tilaus toimitetaan niin kuin asiakas on sen tilannut
- 2) Luvatun toimitusajan tulee olla kaikki seikat huomioon ottaen mahdollinen
- 3) Tilattuja tuotteita täytyy olla saatavilla
- 4) Tuotannonsuunnittelun täytyy huolehtia siitä, että tehdään mahdollisimman realistisia ennusteita
- 5) Valmistuksessa toteutetaan tuotannonsuunnittelun tekemiä ennusteita ja ohjeita
- 6) Lähettämön tulee kerätä oikeaa tuotetta, oikea määrä ja huolehtia, että tavara lähtee niin ajoissa, että se on asiakkaalla sovittuun aikaan mennessä (Martola, Santala, 1997).

Periaatteessa varmasti minkä tahansa prosessin voi käydä läpi samalla periaatteella. Etsitään prosessista ne kohdat, jotka vaativat erityishuomiota, jotta prosessi toimii kaikkien kannalta parhaalla mahdollisella tavalla, ja keskitytään kehittämään juuri niitä kriittisiä osa-alueita.

3 TIETOJÄRJESTELMÄT SEKÄ NIILLE ASETETUT VAATIMUKSET

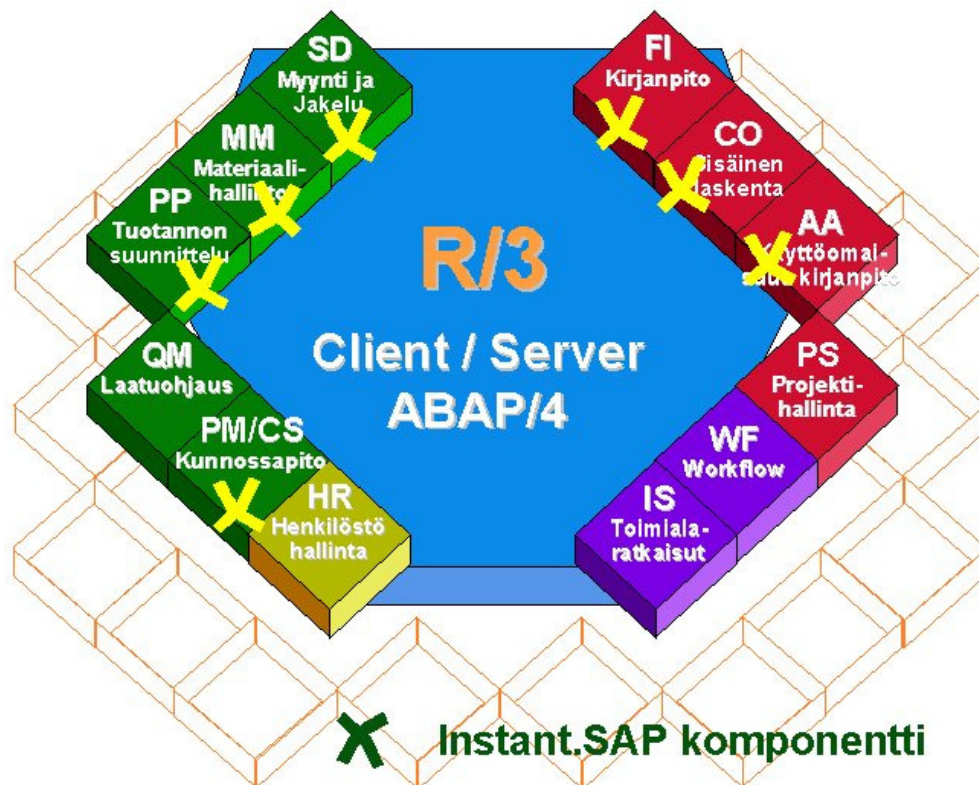
Liiketoiminta vaatii vastauksia nopeasti sellaisiin kysymyksiin, joiden etsiminen on usein laskentatoimen henkilöstön vastuulla. Edelleen laskentatoimi tarvitsee avukseen toimivan tietotekniikan ja – järjestelmät, jotta se voi sujuvasti kerätä tarvittavat tiedot liiketoiminnan analysoitavaksi. Tietojärjestelmillä on erittäin merkittävä rooli, sillä pahimmillaan ne voivat aiheuttaa väärää strategiaa päätöksiä - ja parhaimmillaan antaa kilpailuetua muihin verrattuna. Tiedot ovat yksi yrityksen tärkeistä resursseista. (Hovi, Koistinen, Ylinen, 2001).

KPMG Management Consulting Oy on teettänyt suomalaisille yrityksille kysely- ja haastattelututkimuksen, jossa selvitettiin liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelusta saatuja kokemuksia. Tutkimuksessa todettiin, että tietojärjestelmät ovat hyvin usein osa prosessien kehittämishanketta. Sama asia on todettu myös useissa ulkomailla tehdyissä tutkimuksissa. Jonkinlainen muutos tietojärjestelmiin on tehty 67 % niissä organisaatioissa, joissa on läpiviety kehittämisprosessi. (Martola, Santala, 1997, 158,168).

Ennen yrityksissä on ajateltu, että on riittävää, kun tieto liiketoiminnan kehittämistarpeista on ylimmällä johdolla. Tiedon panttaaminen on saattanut olla jopa osa johtamiskulttuuria ja – järjestelmää. Valistuneet johtajat ovat tänä päivänä sitä mieltä, että informaation jakaminen koko henkilöstön käyttöön on erittäin tärkeää koko liiketoiminnalle. Tiedot tulee jalkauttaa kaikille tarvitsijoille. (Hovi ym, 2001, 19).

Hienoinakaan tietojärjestelmä ei palvele käyttäjiänsä, jos siitä saataviin tietoihin ei voi luottaa. Tiedon on oltava laadukasta. Lähes kaikissa operatiivisissa tietojärjestelmissä on virheellistä tietoa, joka ei haittaa operatiivista toimintaa, mutta se vääristää raportointia. Suuri osa tiedoista myös syötetään väärin, ja usein se johtuu puutteellisesta opastuksesta tietojen syöttämisessä. Lisäksi käyttäjä saattaa joskus nopeuttaa tiedon syöttämisen prosessia hieman oikomalla, mutta ei välttämättä

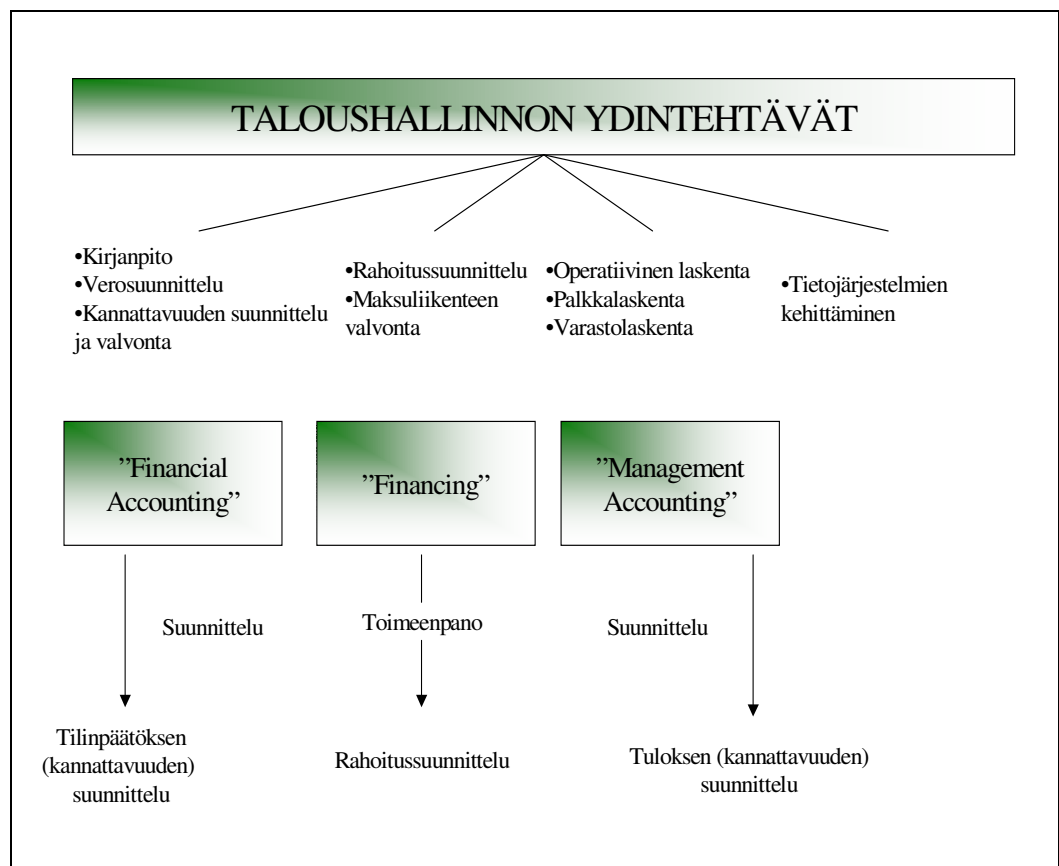
ymmärrä sen aiheuttamia vaikutuksia. Tätä kuvaa hyvin esimerkki norjalaisesta sairaalasta, jossa toimihenkilöt olivat havainneet, että potilaan uloskirjaaminen sujuu nopeimmin, jos käynnin syyksi kirjataan ”kohdunsuun rappeuma”. Käyttäjät eivät siis aina ymmärrä, että juuri heidän syöttämiään tietoja myös raportoidaan jollekin. (Hovi ym, 2001, 35–37).



KUVIO 7. SAP R/3 moduulit (Pietiläinen, 2000)

Toiminnanohjausjärjestelmä (ERP, Enterprise Resource Planning) on tietojärjestelmä, jonka tarkoituksena on olla integroitu kokonaisuus erillisten järjestelmien sijaan. Tavallisesti ERP:lla ohjataan perustoimintoja, kuten myyntiä, logistiikkaa, tuotantoa ja taloushallintoa. ERP-järjestelmä on syntynyt koska nykyaikaiset suuret ja keskikokoiset yritykset eivät enää pysty hallitsemaan kaikkea ilman suurta toiminnanohjausta (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen, 2003). ERP-järjestelmän toiminnot ovat yleensä järjestelmässä omia moduulejaan, jolloin jokainen yritys voi valita itselleen sopivat toiminnot ja saada käyttöönsä räätälöidyn ratkaisun. Tarvittaessa moduuleja voidaan myöhemmin myös lisätä. Tietojärjes-

telmä liittyy läheisesti toiminnanohjausjärjestelmään. Tietojärjestelmä sisältää ihmiset, prosessit, ohjelmistot, tietokoneet, tietovarastot ja apuvälineet. Tietojärjestelmä on siis toiminnanohjausjärjestelmää laajempi kokonaisuus. (Kaskela, 2005; Eerola, 2005). Yksi tunnetuimmista ERP-toiminnanohjausjärjestelmistä on varmasti SAP R/3, jonka sisällön näyttää Kuvio 7. Muita tunnettuja ERP-järjestelmiä ovat Baan ja Oracle (Hovi ym, 2001, 21).



KUVIO 8. Taloushallinnon Ydintehtävät (Neilimo, Uusi-Rauva, 2005, 269)

Laskentajärjestelmä on usein osa toiminnanohjausjärjestelmää. Se on taloushallinnon henkilöiden päivittäinen työkalu, jonka avulla he tuottavat taloudellista informaatiota. Yksi määritelmä laskentajärjestelmälle on seuraavanlainen;

Laskentajärjestelmä on joukko yksikön tehtäviä ja rekistereitä, joiden avulla tapahtumia tai toimia käsitellään ja joiden tarkoituksena on taloudellisen seurannan ylläpitäminen. Kyseisissä järjestelmissä eritellään, kootaan, analysoidaan, lasketaan, luokitellaan, kirjataan, vedetään yhteen ja raportoidaan tapahtumia ja muita toimia. (Euroopan tilintarkastustuomioistuin, 1998).

Kuvio 8 kertoo taloushallinnon ydintehtävät. Sama kuvio voidaan tulkita myös niin, että laskentajärjestelmän minimivaatimus on tuottaa kaikki tieto, joka koskee taloushallinnon ydintehtäviä.

Useimmat käytössä olevat laskentamallit ja niiden tuotokset tulevat käyttäjälle melko myöhään, jolloin tulos on joko muuta kautta tiedossa, tai siitä ei ole enää kukaan kiinnostunut. Osittain syynä tähän on laskentajärjestelmille lakien ja asetusten kautta tulevat vaatimukset; tarkat tuloslaskelmat ja taseet. Aina täytyy muistaa, että parhainkin kirjanpitojärjestelmä antaa vain historiatiedon, olkoon se sitten päivän tai vuoden vanhaa tietoa. Laskentajärjestelmien pitäisi auttaa käyttäjää puuttumaan niihin asioihin, joihin juuri tulevaisuudessa voidaan vaikuttaa. Menneisyyteen kun ei jälkeinpäin voi vaikuttaa. Yrityksen täytyy kyetä tunnistamaan ne merkit, jotka viittaavat siihen, että laskentajärjestelmät vaativat kehittämistä. (Fogelholm, 1997, 7-8).

Lainsäädäntö asettaa tietojärjestelmille omat vaatimuksensa. Edelleen kehittyvä teknologia asettaa haasteita lainsäädännön soveltamiselle. Järjestelmien käyttämisen tulee olla todennettavissa audit trail – periaatteella. Yrityksen täytyy voida osoittaa kuka on käyttänyt järjestelmää sekä milloin ja mitä tietoja on lisätty tai poistettu. Tämä edellyttää sitä, että yhteisöllä täytyy olla tieto henkilöiden suorista ja epäsuorista käyttöoikeuksista. Käyttäjätietojen hallinnassa taas tulee huomioida henkilötietojen ja sähköisen viestinnän tietosuojaa ja yksityisyyden suojaa koskeva lainsäädäntö. (Palotie, 2006).

Parhaimmillaan tietojärjestelmät toteuttavat business-strategiaa yhdessä liiketoiminnan kanssa. Esimerkiksi S-ryhmässä IT-toiminnot nivoutuvat poikkeuksellisen hyvin liiketoimintaan ja S-tyhmä hyödyntää tietotekniikkaa yhtenä menestysteki-

jään. S-ryhmässä toimitaan niin, että liiketoiminta-alueen strategiaa suunniteltaessa tietohallinto on jo siinä vaiheessa kehitystyössä mukana. Tärkeimpänä etunsiinä on S-ryhmän tietohallintojohtaja Irja Simolan mukaan se, että saadaan heti selville, mitä strategian vaativat liiketoimintaratkaisut edellyttävät tietojärjestelmiltä. Liiketoiminta taas voi jo tässä vaiheessa hahmottaa, mitä tavoitteita IT:n avulla voidaan edistää. Simola painottaa, että tietohallinnon kuuluu tehdä vain liiketoimintaa tukevia ratkaisuja, eikä se ole mikään erillisilmiö. (run.sas, 2007).

4 CASE: METSÄLIITON PUUTUOTETEOLLISUUS FINNFOREST SUOMEN MYYNNIN PROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

4.1 Yritysesittely

Metsäliitto on maailman kymmenenneksi suurin metsäteollisuuskonserni ja Suomen viidenneksi suurin yritys. Metsäliiton liiketoiminta-alueet ovat puunhankinta, puutuoteteollisuus (Finnforest), sellunvalmistus (Metsä-Botnia), paperin ja kartongin tuotanto (M-Real) sekä pehmpaperin (Metsä-Tissue) valmistus. Liikevaihto vuonna 2006 oli 8,5 miljardia euroa, henkilöstöä lähes 25 000 ja tuotantolaitoksia ja myyntikonttoreita on 30 maassa. Metsäliitto Osuuskunta on konsernin emoyritys. Osuuskunnan omistaa 131 000 yksityistä metsänomistajaa. Lähes 90 % sen Suomesta ostamasta puusta tulee metsäliiton jäseniltä. Metsäliitto Osuuskunnan toiminta-ajatuksena on hankkia ja markkinoida jäsentensä tuottamaa puuta kilpailukykyisesti teollisuudelle. (Metsäliitto)

TAULUKKO 3. Metsäliiton Puutuoteteollisuuden tuoteryhmät ja segmentit

Tuoteryhmät	Liiketoimintalinjat	Asiakassegmentit
Sahatavara ja sahatavarajalosteet	Saha- ja jalostusteollisuus	Kauppa; rakennustarviketukkurit, rauta- ja puutarvikemyyjät
Lämpöpuu	Vaneriteollisuus	Teollisuus
Painekyllästetty puu	Jalostus ja jakelu	
Vaneri ja muut levyt	Rakentamisen ratkaisut	
Kerto®		
Liimapuu		

Metsäliiton Puutuoteteollisuus tarjoaa asiakkailleen korkealaatuisia pohjoismaiseen puuhun perustuvia Finnforest-tuotteita ja palveluja. Liikevaihto vuonna 2006

oli noin 2 miljardia euroa ja henkilöstöä oli 4 500. Pääkonttori sijaitsee Espoossa ja myyntikonttori sijaitsee Lahdessa. Finnforestin Suomen toimipisteet ovat näkyvillä kuviossa 9. Finnforest, myynti ja jakelu Suomi on perustettu 1.1.2004 Suomen myyntikonttoriksi edistämään Metsäliitto Osuuskunta Finnforestin tuotteiden myyntiä Suomessa, yhdistämään puu- ja levytuotteiden myynnin, toimimaan tuotantolaitosten ja asiakkaiden välissä. Lisäksi etuna on keskitetty logistiikka, laskutus, perintä, markkinointi, koulutus ja projektit. Henkilöstöä Finnforest Suomella on 29. Lahdessa toimii myös vanerin vienti ja Puunhankinta. Yhteensä henkilöstöä Lahdessa on noin 50. Taulukosta 3 nähdään Puutuoteteollisuuden tuoteryhmät, liiketoimintalinjat ja asiakassegmentit. (Intranet)



KUVIO 9. Metsäliiton Puutuoteteollisuuden Suomen toimipisteet (Finnforest)

4.2 Myyntikonttorin prosessit

Puutuoteteollisuuden, Finnforest Suomen ydinprosessit ovat ketjumyynnin prosessi ja teollisuusmyynnin prosessi. Finnforest Suomella on vielä yksi liiketoimintaprosessi, joka on hankinnan prosessi. Konttorissa on ikään kuin kolme eri tiimiä; ketjut, teollisuus ja osto. Myynnin osalta organisaatio on rakennettu siten, että ketjumyyjät vastaavat myynnistä ketjuille ja he hallitsevat kaikki tuoteryhmät. Ketjukaupan myyjät ovat niin sanottuja moniosaajia. Teollisuusmyyjät tekevät

kauppaa teollisten asiakkaiden kanssa ja sen lisäksi he ovat tuotepäälliköitä, jotka ovat vastuussa oman tuoteryhmänsä myynneistä. Yleensä teollisilla asiakkailla on jo valmiiksi enemmän tietämystä ostettavasta tuotteesta, koska he työstävät tuotetta edelleen. Ketjujen ostoista vastaava ei taas välttämättä ole niin hyvin tietoinen esimerkiksi tuotteen teknisistä ominaisuuksista. Ostotoiminnalla täydennetään omaa tuotevalikoimaa. Trading-tuotteet ostetaan pääsääntöisesti Euroopasta.

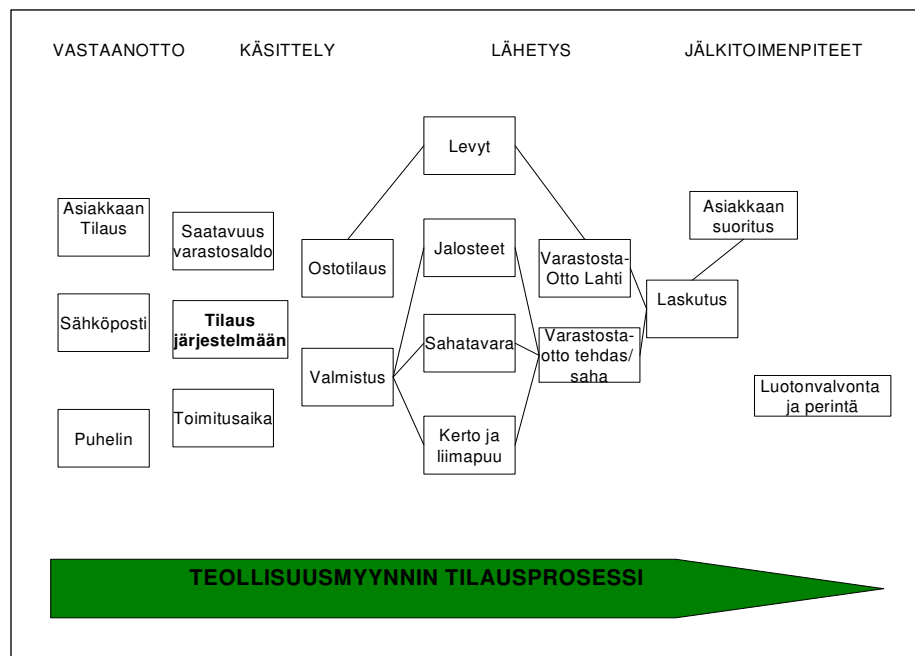
Koko FF Suomen myynti perustuu ennakoihin. Ennakointi tehdään kaksi kertaa vuodessa siten, että asiakas ilmoittaa tuotteittain tarvitsemansa määrät ja myynti yrittää vastata kysyntään mahdollisimman hyvin. Esimerkiksi sahatavaran kohdalla luodaan aina yksi vakiotilaus jokaiselle enakoita antaneelle asiakkaalle ja teollisuuden myyjä jakaa ne sahojen kanssa yhteistyössä toimitusohjelmiin, jossa suunnitellaan, miten tuotteita toimitetaan ja miltä sahoilta toimitukset lähetetään. Ennakot eivät sinänsä sido asiakasta mitenkään, mutta se auttaa molempia osapuolia suunnittelemaan omaa toimintaansa.

Ennakoinnin lähtökohtana on historiatieto. Finnforest Suomi antaa asiakkaalle tiedot hänen edellisen vuoden ostoistaan tietyllä tavalla eriteltyinä. Asiakas arvioi niiden tietojen perusteella oman käyttönsä. Ennakotietojen täytyy kuitenkin olla linjassa edellisen vuoden tietojen perusteella. Esimerkiksi jos asiakas on edellisellä vuonna ostanut jotakin tuotetta 50 m^3 , ei seuraavan vuoden arviokäyttö ilman painavia perusteita todennäköisesti ole $1\,000 \text{ m}^3$.

Ennakoista sopiminen hyödyttää molempia osapuolia; asiakas voi samalla suunnitella omaa toimintaansa ja Finnforest Suomi käyttää saamaansa tietoa tuotannon suunnittelussa. Asiakas tietää, että ennakoiden mahdollisimman tarkka ilmoittaminen hyödyttää myös sitä itseään; mitä tarkemmat ennakot asiakas voi antaa, sitä varmemmin hän tavarat saa ja sitä paremmin koko toimitusketju pyörii.

4.2.1 Teollisuusmyynti

Teollisuusmyynti prosessina tarkoittaa myyntiä teollisille asiakkaille, eli asiakkaille, jotka edelleen jatkojalostavat ostamiaan tuotteita. Metsäliiton Puutuoteteollisuudella, Finnforest Suomella on teollisia asiakkaita muun muassa talo-, lista- ja oviteollisuudessa. Teollisia asiakkaita palvelee niin sanottu teollisuusmyynnin tiimi, johon kuuluu seitsemän henkilöä. Puutuoteteollisuudessa on määritelty tietyt teollisuuden avainasiakkaat, joiden kanssa halutaan olla yhteistyössä pitkällä aikavälillä.



KUVIO 10. Teollisuusmyynnin prosessi

Teollisuusmyynnissä myynnin tukena käytetään ennakointia. Ennakoita käytetään kaikissa tuoteryhmissä paitsi Kertossa®, Liimapuussa ja Tuontituotteissa. Kerton® osalta on olemassa kuitenkin vuosisopimukset asiakkaiden kanssa. Teollisuusmyynnissä toimitusajat ovat vielä merkittävämmässä roolissa kuin esimerkiksi ketjujen kohdalla. Pahimmillaan teollisten asiakkaiden oma tuotanto seisahtuu toimitusten myöhästyessä.

Teollisuusmyynnin prosessi voidaan jakaa kolmeen varsinaiseen vaiheeseen; tilauksen vastaanottoon, käsittelyyn ja lähetykseen. Nämä ovat vaiheet silloin, jos kaikki sujuu suunnitellulla tavalla. Joskus tarvitaan jälkitoimenpiteitä jos prosessi ei etene suunnitellulla tavalla. Lisäksi myynnin prosessiin kuuluu tietysti paljon toimenpiteitä ennen kuin myyntiprosessi alkaa, esimerkiksi asiakashankinta, hintaneuvottelut, sopimuksen teko ja ennakoiden suunnittelu. Prosessin päävaiheet ovat näkyvissä kuviossa 10. Tuotannosuunnittelussa käytetään APO-järjestelmää, joka toimii osana SAP-järjestelmää. Parhaimmillaan koko prosessi toimii niin, että Metsäliiton puunhankinta välittää puutuoteteollisuudelle tiedot puunhankinnan puulajeista ja määristä ja puutuoteteollisuus suunnittelee tuotantonsa saatavilla olevien määrien mukaiseksi.

Kertopuun osalta tilausprosessi on hyvin pitkälle viety. Kerto® on tuote, jonka asiakas voi saada millaisena tahansa; se voi olla ”tavallinen” kertopuu tai asiakas saa sitä halutessaan erikoiskäsiteltynä eri muotoihin ja esimerkiksi kyllästettynä. Kertoa voidaan toimittaa asiakkaalle vaikka vain yksi kappale. Kertopuu on Finnforestin rekisteröimä tavaramerkki. Markkinoilla olevia Kertoon® verrattavia tuotteita kutsutaan LVL-tuotteiksi.

4.2.1.1 Tilauksen vastaanotto

Teollisuusmyynnin kohdalla tilauksen vastaanotto ei ehkä ole kaikista osuvim termi kuvaamaan sitä, miten tilaaminen tapahtuu. Tilauksen vastaanotolla tarkoitetaan tässä tapauksessa asiakkaan ja myyjän tekemiä keskusteluja tai neuvotteluja siitä, miten ennakkotilausmäärät jaetaan millekin viikolle. Myyjä sopii toimitusten jaksottamisen ja ajankohdat yhdessä tuotantolaitosten kanssa asiakkaan toiveiden mukaisesti.

4.2.1.2 Tilauksen käsittely

Tuotantolaitos vahvistaa aina myynnille saatavilla olevan määrän ja kertoo toimitusajan. Tämän jälkeen myynti on yhteydessä asiakkaaseen ja antaa tälle tilausvahvistuksen. Myyjä jakaa yhdessä tuotannon kanssa määrän tarpeen vaatiessa siten, että tavaraa voidaan toimittaa esimerkiksi eri tuotantolaitoksilta. Kun toimitusohjelmat on suunniteltu asiakkaan kanssa ja vahvistettu, myyjä tekee järjestelmään lastausohjeen. Usein asiakkaan ennakoista tehdään yksi suuri tilaus, josta lastausohjeet purkautuvat tilauksina. Jos asiakas tilaa tuontituotteita, niiden saatavuus nähdään suoraan järjestelmästä varastotilanteen perusteella. Jos tuotetta ei sillä hetkellä ole saatavilla, myynti ottaa yhteyttä ostoon.

4.2.1.3 Tilauksen lähetys

Edellytys laskun muodostumiselle on tuotepaketin lähteminen varastosta. Järjestelmään tehdään varastostaotto kun tavara lastataan kuljetusvälineeseen. Laskutus tehdään keskitetysti Lahden konttorissa, jossa laskuttaja katsoo laskut läpi, jotta suurimmat virheet saadaan heti karsittua pois. Jos laskut ovat kunnossa, laskuttaja voi laskuttaa kaikki sinä päivänä lähteneet tavarat kerralla. Sahat ja tuotantolaitokset tilaavat kuljetukset ja laskut menevät sinne, mistä kuljetus on tilattukin. Turun varastosta lähteville toimituksille auto tilataan sieltä, mutta lasku tulee Lahden myyntikonttoriin. Niin kutsutut TAS-myyntit ovat poikkeus edellisestä. Niissä tavara toimitetaan suoraan asiakkaalle ilman, että sitä vastaanotetaan omaan varastoon. Kun tavarantoimittajalta tulee lasku, siitä tehdään ostotilaus vasta siinä vaiheessa: Heti ostotilauksen teon jälkeen siitä tehdään järjestelmään asiakkaalle myyntitilaus.

4.2.1.4 Jälkitoimenpiteet

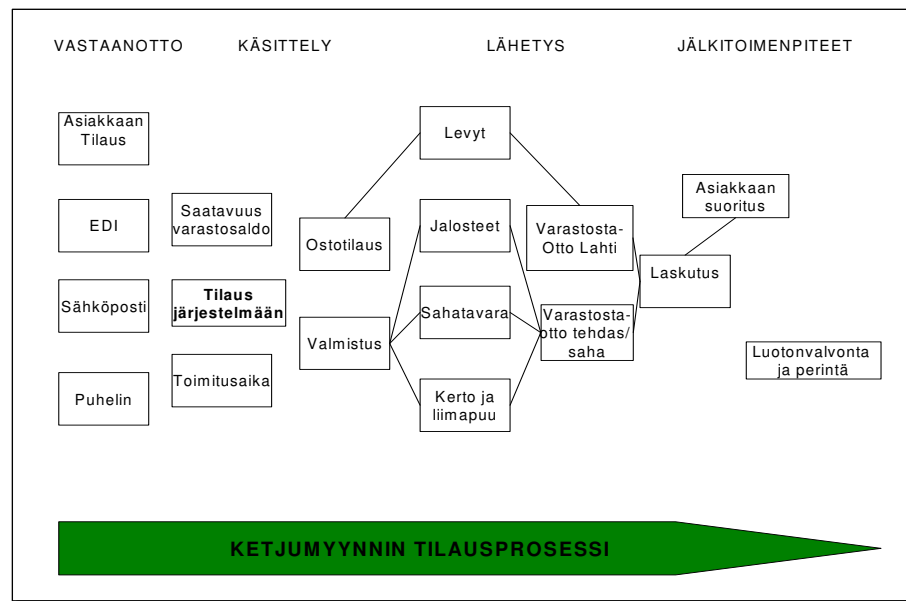
Yksittäinen tilausprosessi päättyy kun asiakas on maksanut tavaroista saamansa laskun. Joskus asiakas voi kuitenkin maksaa myöhässä tai reklamoida tuotteesta. Silloin tarvitaan jälkitoimia. Jälkitoimenpiteet koskevat tilanteita, jossa asiakas ei maksa laskua ajallaan (tai ollenkaan) tai jos asiakas reklamoi joko tuotteen viasta tai hintavirheestä. Reklamaatiotilanteessa toimitaan aina tapauskohtaisesti. Hintavirhetilanteissa hinta on helppo tarkistaa laskulta ja korjata asia hyvityslaskulla. Jos reklamaation syy on jokin tuotteessa oleva vika, myyjä käy tarkistamassa tuotteen laadun asiakkaan luona ja tekee siitä korjausehdotuksen. Yleensä asiakas hyväksyy sen ja prosessi päättyy.

4.2.2 Ketjumyynti

Finnforest Suomen yhdeksi asiakasryhmäksi on määritelty ketjut. Ketjumyynnillä tarkoitetaan myyntiä rakennustarvikeketjuille, jotka jälleenmyyvät tuotteita omille asiakkailleen; kuluttajille ja rakennusalan yrityksille. Ketjumyynnin rakennustarvikeketjuja ovat Starkki, Puukeskus, Puumerkki ja Hartman. Ketjumyynnin lähtökohtana on asiakkaiden kanssa sovitut ennakot.

Ketjumyynnin asiakkaiden kanssa hinnat sovitaan puoleksi vuodeksi kerrallaan ja ketjujen kanssa puhutaankin aina kesä- ja talvihinnoista. Hinnastot sovitaan asiakaskohtaisesti, mutta maksuehtoja on yhtenäistetty ja ketjut saavat pääsääntöisesti enemmän maksuaikaa kuin pienet asiakkaat. Ketjumyynnin kohdalla puhutaan kahdesta tavasta käydä kauppaa; varasto-, ja laskutuskauppa. Varastokaupalla tarkoitetaan myyntiä, jossa tuotteet toimitetaan ketjun varastoon ja lasku lähetetään normaalisti ketjulle. Laskutuskaupassa tuotteet toimitetaan ketjun asiakkaalle, esimerkiksi rakennusliikkeelle, mutta lasku menee ketjulle ja ketju laskuttaa itse omaa asiakastaan ja ottaa laskun summasta itselleen katteen. Laskutuskauppa vähentää huomattavasti Finnforest Suomen luottoriskiä, kun ketju on loppuasiakkaan ja Finnforest Suomen välissä.

Ketjuille on olemassa niin sanottuja palvelutuotteita, joita on pääsääntöisesti saatavana varastosta. Eli käytännössä on varastovalikoima tuotteita, jota asiakas tietää saavansa nopeammin kuin muita tuotteita. Tämä siis vähentää asiakkaan omaa varastointitarvetta kun Finnforest Suomi varastoi heille palveluna tiettyjä tuotteita. Tiettyjä tuotteita ei varastoida lainkaan, vaan kun tilaus lähtee tuotantoon, on erällä jo asiakas valmiina.



KUVIO 11. Ketjumyynnin prosessi

Ketjumyynnin prosessi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen; ensimmäinen vaihe sisältää tilauksen vastaanoton, eli lähinnä asiakkaan yksittäisen tilaustapahtuman. Toiseen vaiheeseen kuuluu koko tilauksen käsittely ja kolmas vaihe käsittää tilauksen lähetyksen asiakkaalle. Yksittäinen ketjumyynnin prosessi sisältää kaikki edellä mainitut asiat, mutta poikkeustilanteissa prosessissa voi olla neljäs vaihe, jälkitoimenpiteet, johon voi sisältyä esimerkiksi perintä tai reklamaatioiden käsittely. Prosessin vaiheet ovat nähtävillä kuviossa 11.

4.2.2.1 Tilauksen vastaanotto

Tilauksen vastaanottoon sisältyy asiakkaan tekemä tilaus. EDI-tilaus on käytössä yhden ketjun kanssa. Muita tilaustapoja ovat sähköposti ja puhelin. EDI-tilaus on sähköinen tilaus, joka siirtyy asiakkaan järjestelmästä suoraan Finnforest Suomen SAP-järjestelmään. EDI toimii nopeasti ja se säästää aikaa, kun kaikki tiedot tulevat valmiina, eikä tarvitse käyttää aikaa epäselvien tilausten käsittelyyn. Toisaalta EDI-tilauksella voidaan tilata vain ennakoituja tuotteita. Puhelintilauksia tulee eniten, sillä yhdellä soitolla asia saadaan hoidettua, eikä sähköpostin tavoin tarvitse lähetellä monia viestejä, jos jokin asia jää epäselväksi. Puhelintilauksen yhteydessä asiakas varmasti kokee saavansa henkilökohtaisempaa palvelua ja siksi tilauksia tulee eniten puhelimella.

4.2.2.2 Tilauksen käsittely

Tilauksen käsittelyvaihe alkaa heti tilauksen vastaanottamisen jälkeen. Jos asiakas soittaa tilauksen, myyjä tekee muistiinpanoja ja tallettaa tilauksen puhelun jälkeen SAP-järjestelmään. Myyjien täytyy tehdä toistensa kanssa erittäin tiivistä yhteistyötä, sillä tuotetuntemus heillä on vanhan organisaation vaikutuksesta erilainen. Jollakin on erittäin hyvä tietämys yhdestä tuoteryhmästä, mutta vain pintapuolinen tieto jostakin toisesta tuotteesta. Tuotteesta riippuen myyjä katsoo onko sitä varastossa, täytyykö sitä ostaa tai valmistaa, ja sen perusteella hän osaa vastata toimintusaikaan. Jos tietoa ei ole sillä hetkellä saatavilla, myyjä selvittää asian ja ottaa yhteyttä asiakkaaseen.

Tilauksen tallentaminen ei vie paljon aikaa, mutta tiettyä keskittymistä vaatii, että hinta tulee oikein. Hintaan vaikuttaa niin monta asiaa, ja esimerkiksi rahdin määräytyminen ei ole aina itsestään selvää. Tilauksen käsittelyyn sisältyy myös varastoon, ostajiin ja tuotantolaitoksiin yhteydessä oleminen. Esimerkiksi SAP-järjestelmästä nähdään tiettyjen tuotteiden osalta kapasiteetti eri viikoille ja jo sen

perusteella asiakkaalle voidaan kertoa toimitusaika. Yhteistyö tuotantolaitosten kanssa on välttämätöntä, jotta kaikilla on koko ajan saatavilla oikea-aikaista tietoa.

4.2.2.3 Tilauksen lähetys

Lahden konttorista ei käsitellä tilauksen lähettämistä fyysisesti, vaan lähetys hoidetaan tehtaalta tai varastolta. Kuitenkin myyjän tehtävänä on huolehtia, että asiakas saa tilaamansa tuotteet ajoissa. Jonkun verran Lahdessa myyjät tekevät järjestelmään varastostaottoja kun tavara lähtee asiakkaalle. Esimerkiksi sahat tekevät pääsääntöisesti varastostaoton itse. Laskutus on automatisoitu siten, että jokaista laskua ei tarvitse laskuttaa erikseen, vaan laskutus onnistuu tarvittaessa niin sanottuna massalaskutuksena. Ongelmatapauksissa menetellään tapauskohtaisesti.

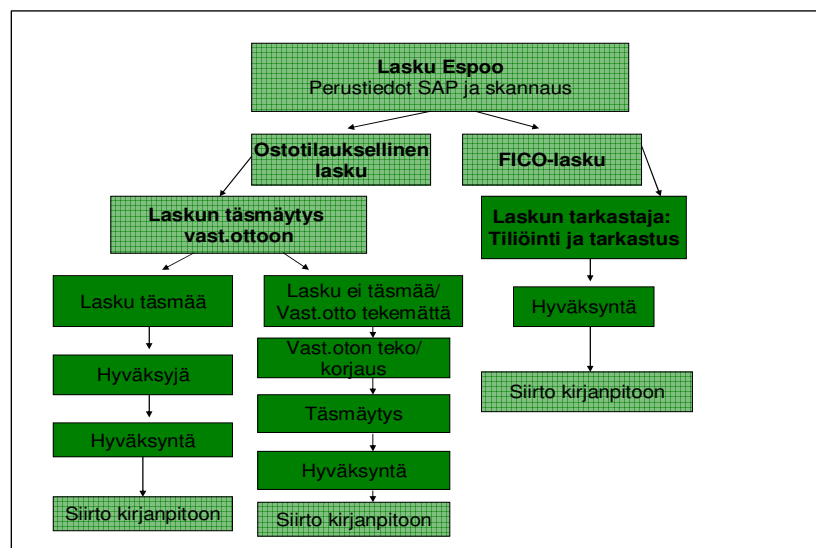
4.2.2.4 Jälkitoimenpiteet

Jälkitoimia tarvitaan silloin kun myynnin prosessi ei etene suunnitelmien mukaan. Virheet tai ongelmat voivat johtua yrityksestä tai asiakkaasta. Yleisimpiä asioita ovat reklamaatioiden käsittely ja perintä. Reklamaatiot ovat väistämätön osa myyntiä. Virheet voivat olla tuotannosta tai inhimillisyydestä johtuvia. Tuote tai hinta voi olla kokonaan väärä, siinä voi olla virheitä tai alennuksia voi puuttua.

4.3 Taloushallinnon ja tietojärjestelmien rooli myynnin prosessien tukena

Taloushallinto on liiketoiminnan tukiprosessi, koska ilman liiketoimintaa ei tätä toimintaa olisi. Kaikkien tulisi ymmärtää, että vaikka taloushallinto tukee muuta toimintaa, täytyisi myös muun toiminnan tukea sitä. Pääpiirteittäinen ymmärrys siitä, miten omalta osaltaan vaikuttaa taloustoimintoihin ja sen sujuvuuteen. Finnforest Suomen organisaatiossa taloushallinnon parissa työskentelee kolme henkilöä, talousassistentti, controller ja assistant controller.

Finnforest Suomen myyntikonttorin taloushallinto on pääsääntäisesti keskitetty pääkonttoriin Espooseen, mutta laskutus tapahtuu keskitetysti Lahdesta. Laskutus on automatisoitu siten, että kaikista varastostaotoista syntyy automaattisesti lasku, joka hyväksytään napin painalluksella laskutetuksi. Laskutus tehdään yleensä keran päivässä, jolloin kaikki päivän varastostaotot voidaan laskuttaa kerralla. Laskut tulostuvat postin palveluun, jossa ne laitetaan kuoriin ja lähetetään asiakkaalle. Laskut tulostuvat aina illalla tiettyyn kellonaikaan ja siihen saakka niitä voidaan vielä muuttaa, jos niissä havaitaan virheitä. FF Suomen käytössä on Baswaren sähköinen ostolaskujen kierrätysjärjestelmä. Niin kutsutut FICO-laskut menevät pääsääntöisesti suoraan Espooseen, joko postitse tai sähköisesti. Paperilaskut joudutaan muuttamaan sähköiseen muotoon. Ostolaskun käsittelijät Espossa välittävät laskut eteenpäin oikeille yksiköille.



KUVIO 12. Sähköinen laskujen kierrätys. Tummanvihreällä merkityt toiminnot ovat FF Suomen vastuulla ja vaaleanvihreät taloustoimintojen vastuulla. (Mukailen Metsäliitto 2006 Koulutusmateriaali Sähköinen laskujen kierrätysjärjestelmä)

Tavaraostolaskuja tulee vielä paljon postitse Lahden konttoriin, josta ne postitetaan Espooseen, jossa ne edelleen skannataan ja laitetaan sähköiseen kiertoon. Rahti- ja huolintalaskut kirjataan manuaalisesti, koska niiden sähköistämisessä on vielä tiettyä problematiikkaa, ettei niitä voida sähköisesti kierrättää. Tarkastaja saa laskun ruudulleen, josta se laitetaan edelleen hyväksyjälle. Kun lasku on hyväksytty, se siirretään kirjanpitoon. Kirjanpitoon siirtyminen tapahtuu periaatteessa ma-

nuaalisesti, mutta kaikki hyväksytyt laskut voidaan siirtää kerralla. Kuvio 12 kuvaa yksinkertaisuudessaan laskun käsittelyn vaiheet.

Muita taloushallinnon töitä Lahdessa on luotonvalvonta ja perintä, matkalaskujen käsittely sekä maksujen ja myyntisaamisten seuranta. Lahdesta ei esimerkiksi makseta mitään, vaan kaikki maksetaan keskitetysti Espoosta. Myös tiliotteet kirjataan Espoossa. Vaikka paljon onkin keskitetty, täytyy esimerkiksi perintää tehdessä olla tietoinen tiliotteen käsittelystä. Esimerkiksi jos raha on saapunut samana päivänä, niin ei ole oikeutettua lähettää siitä perintäkirjettä.

Perinnässä ja luotonvalvonnassa myynti ja taloushallinto tekevät tiivistä yhteistyötä. Myynti ilmoittaa esimerkiksi maksuehtomuutoksista ja sovitusta erityisjärjestelyistä. Taloushallinto informoi myyntiä asiakkaan erääntyneistä saatavista ja luottolimiitissä sekä maksukäyttäytymisessä tapahtuneista muutoksista. Jos tarvitsee ryhtyä perintätoimenpiteisiin, niin FF Suomessa pyritään lähettämään mahdollisimman vähän perintäkirjeitä. Usein myyjä ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja sopii suorituksen maksamisesta ja perintä toimii näin tehokkaammin.

Metsäliiton Puutuoteteollisuudella on käytössä SAP/R3-tietojärjestelmä. Järjestelmää käyttävät kaikki yksiköt. SAP-järjestelmän alueista Puutuoteteollisuudella on käytössä kaikki muut osat lukuun ottamatta henkilöstöhallintoa ja palkanlaskentaa. Kaikki mahdollinen tieto on oltava järjestelmässä, sillä samoja tietoja tarvitsevat niin monet ihmiset, ettei tietoja voi muistaa jakaa kaikille tarvitsijoille erikseen. Yrityksessä on ollut SAP käytössä vuodesta 2001 ja siihen ollaan ilmeisen tyytyväisiä. Järjestelmä on hyvin mukautumiskykyinen ja sieltä on mahdollista saada paljon käyttökelpoisia raportteja, jos niitä vain osataan käyttää. Niin kuin mikään muukaan järjestelmä, SAP ei anna suoraan vastauksia kysymyksiin, vaan sen tehtävä on tuottaa tietoa, jonka käyttäjä muuttaa informaatioksi.

Taloushallinnon perinteisten tehtävien lisäksi taloushallinnon vastuulle kuuluu myynnin raportointi. Taloushallinto laatii raportteja myynnin tarpeiden mukaan. On olemassa tietyt vakioraportit, joita myynnille tehdään joka kuukausi ja sen lisäksi muuta raportointia eri tarpeisiin. Taloushallinnon tehtävänä on myös

myynnin raportoinnin kehittäminen myynnin toiveiden mukaan. Jos uudet raportointimallit vaativat tietojärjestelmämuutoksia, niin taloushallinto hoitaa asiaa yhdessä IT:n kanssa.

4.4 Henkilöstön haastattelun tulokset

Tutkimukseen haastateltiin 15 henkilöä, joista kuusi henkilöä kuuluu ryhmään ketjumyynti, neljä ryhmään teollisuus, kaksi ryhmään ostot, kaksi koulutukseen ja markkinointiin ja yksi ryhmään taloushallinto. Tutkimuksessa on kuitenkin käytetty materiaalina vain myyntihenkilöstön haastatteluja tutkimuksen muuttumisen vuoksi. Haastattelujen ensisijaisena tarkoituksena oli selvittää, mitä epäkohtia myynnin prosessiin sisältyy sekä tiedustella mahdollisia kehittämistä vaativia asioita. Haastattelussa kysyttiin henkilöltä muun muassa työn haasteellisuudesta, työajan jakautumisesta, omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä, tavoitteista ja kehittämistä vaativista asioista. Lisäksi kysyttiin työilmapiiristä ja viestinnän toimivuudesta talon sisällä ja asiakkaille. Kysymykset ovat kaikki luettavissa Liitteestä 1.

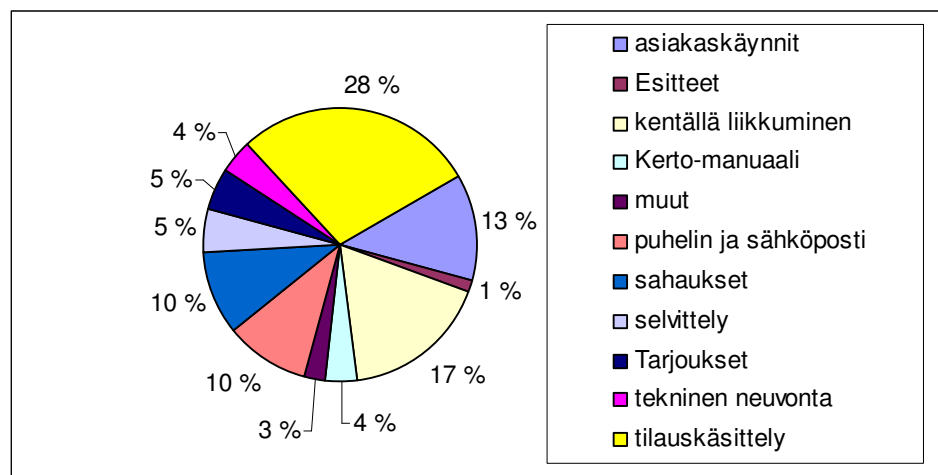
Haastattelut toteutettiin kevään ja kesän 2007 aikana. Haastateltavissa oli pitkään yrityksessä työskennelleitä ja vasta-aloittaneita henkilöitä ja se näkyi myös haastateltavien vastauksissa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin sanatarkasti, jonka jälkeen tulokset analysoitiin. Seuraavassa esitetään teollisuusmyynnin haastattelujen tulokset.

4.4.1 Teollisuusmyynnin haastattelun tulokset

Teollisuusmyyjiä haastatteluun osallistui neljä henkilöä. Heistä on yksi nainen ja kolme miestä. Nainen on työskennellyt yrityksessä neljä kuukautta ja miehet 16, 18 ja 20 vuotta. Kuvioista 13 nähdään, että teollisuusmyynnin edustajien työajasta tilauskäsittelyyn kuluu aikaa reilu viidennes työajasta. Toisaalta toiset teollisuusmyyjät syöttävät vähemmän tilauksia kuin toiset, joten tilauksia syöttävien henki-

löiden kohdalla käytettävä työaika on suhteellisesti suurempi. Konttorin ulkopuolella, asiakaskäynneillä ja muilla vierailuilla kuluu yhteensä lähes kolmannes työajasta. Teollisuusmyynnin työhön kuuluu paljon kausiluontoista työtä. Esimerkiksi vuosisopimuksia työstetään kaksi kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä. Lisäksi asiakaskäyntejä tehdään pääsääntöisesti keväisin ja syksyisin.

Teollisuusmyyjien mielipiteet työn parhaista puolista olivat varsin yhtenevät; kaikkien mielestä työssä parasta on ehdottomasti asiakastyö. Teollisuusmyyjät kokivat työn huonoimmaksi puoleksi yleisesti kaikki rutiinityöt, lähinnä tietojärjestelmiin syöttämisen. Haasteita teollisuusmyyjät saavat työstään ajoittain ja eräällä työtilanne oli sellainen, että haasteita on riittävästi. Taulukossa 4 on esitetty vastaajien mielipiteitä teollisuusmyyjien työn hyvistä ja huonoista puolista.



KUVIO 13. Teollisuusmyyjien työajan jakautuminen

Teollisuusmyyjillä oli selkeä tavoite: tyytyväinen asiakas. Yksi vastaaja piti budjettia merkittävimpänä tavoitteenaan, koska on itse ollut mukana sen laadinnassa. Eräs vastaaja olisi halukas saamaan haastavampia työtehtäviä, koska on työskennellyt jo useita vuosia yrityksessä, niin hän kaipaisi enemmän vastuuta itselleen. Haasteeksi mainittiin myös se, että alan luonteen vuoksi kilpailijoita täytyy seurata jatkuvasti, jotta itsellä on aina ajan tasalla olevaa tietoa markkinoista. Teollisuusmyyjät olivat tyytyväisiä siihen, että työ on itsenäistä ja että ainakin jossain määrin saa itse tehdä päätöksiä. He arvostivat sitä, että heille on annettu tietyt raamit, joiden sisällä toimitaan ja he saavat valikoida itselleen sopivat toimintatavat.

Teollisuusmyyjillä ei ollut kovin paljon sanottavaa moniosajuuuteen. Ainoastaan yksi teollisuuden edustaja antoi oman mielipiteensä asiasta. Tämä henkilö oli sitä mieltä, että teollisen asiakkaan kannalta ei ole hyvä asia, että kuka tahansa myyjä voi olla vastuussa asiakassuhteen hoidosta. Lisäksi henkilö arveli, että teolliset asiakkaat haluavat, että heillä on yksi nimetty henkilö jonka kanssa voi asioida. Henkilö mainitsi myös sen, että jälleenmyyjien omat organisaatiot ovat hajauttaneet ostotoimintansa, joten moniosajuuus ei sen perusteella antaisi asiakkaalle lisäarvoa.

Teollisuusmyyjät eivät maininneet sellaisia ongelmia omasta työstään, jotka sinänsä liittyisi nimenomaan myynnin prosessiin. Mainitut ongelmat ja epäkohdat liittyivät siihen, että ei ehdi hoitaa työpäivän puitteissa omia töitään niin huolellisesti kuin haluaisi. Yksi teollisuuden edustaja antoi mielipiteensä siitä, että organisaatiomuutokset häiritsevät työskentelyä, kun organisaatioita vaihdetaan liian ahkerasti.

TAULUKKO 4 Teollisuusmyynnin työn hyvät ja huonot puolet

Mukavinta työssä	Työn haasteellisuus	Ikävintä työssä
Sosiaaliset kontaktit	Ajoittain haasteellista	Rutiinit
Itsensä toteuttaminen	Riippuu organisaatiomallista	Tietojen syöttäminen järjestelmään
Asiakastyö		Sotkujen selvittäminen
Koko prosessin tuntemus; tuihin kaadosta asiakkaan prosessin valmiiseen tuotteeseen		Ikävät ja hankalat asiakaskontaktit

Kysymykseen, mitä kehitettävää omassa työssä olisi, saatiin kolme erilaista vastausta. Eräs haluaisi olla enemmän mukana asiakastyössä, yksi haluaisi kehittää omaa SAP-osaamistaan ja päästä kurssille opettelemaan järjestelmän käyttöä.

Kolmas vastaus ei suoranaisesti vastannut kysymykseen, mutta siinä mainittiin, että haluaisi olla paremmin selvillä yrityksen strategiasta, jotta voisi suunnitella omaa työtänsä siten, että se on strategisten linjausten mukainen. Mielipidettä kuvaa hyvin seuraava kommentti;

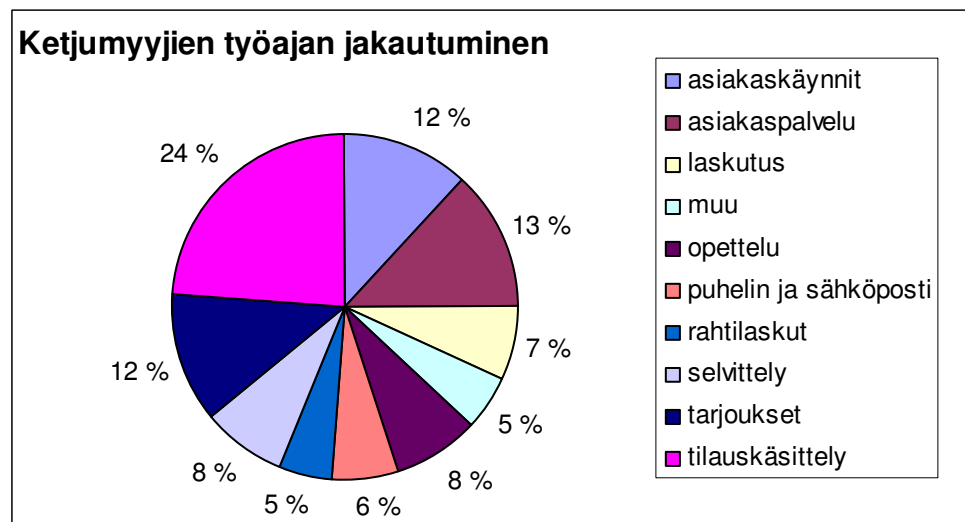
Ihmisillä täytyy olla visio...että missä mennään... mikään ei stressaa enempää ku epävarmuus

Kaikilla haastatteluun vastanneilla oli melko yhtenevät mielipiteet työpaikan ilmapiiristä ja viestinnästä. Ilmapiiri koetaan työkavereiden keskuudessa hyväksi, mutta vastaajien mielestä ilmapiiriä heikentää kaikkein eniten epävarmuus. Teollisuusmyyjistä yksi oli sitä mieltä, että jatkuvat organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat aiheuttaneet sen, että ihmiset ovat koko ajan varuillaan ja odottavat, mitä uudet muutokset tuovat tullessaan. Yksi teollisuusmyyjä sanoi, että eräs henkilö luo heidän keskuudessaan me-henkeä, joka kokoaa ja yhdistää ihmisiä. Yksi teollisuusmyyjä mainitsi, että ihmisten toimenkuvat ja vastuut eivät ole riittävän selkeät ja sekin aiheuttaa ilmapiiriin negatiivisuutta. Johdon ja henkilöstön välille haluttaisiin yleisesti parempi yhteistyö ja viestintä.

Teollisuusmyyjät eivät juuri seuraa omaa työtään. Vastaukseksi saatiin, että myyjät saavat nähdä omia myyntilukujaan järjestelmästä ja että budjetin toteutumista seurataan. Teollisuusmyynnin edustajat toivoisivat tehtävän asiakastytyväisyyskyselyjä ja saavansa sitten seurata niiden antamia tuloksia. Eräs teollisuusmyyjä sanoi, että kaikki asiakastytyväisyyskyselyt pitäisi osata kohdentaa juuri oikeille henkilöille, niille jotka eniten ovat yhteydessä puutuoteteollisuuden myyntihenkilöstön kanssa. Kysymykseen siitä, mikä työ vaatii erityistä tarkkuutta, saatiin vastaus vain yhdeltä henkilöltä. Hän sanoi, että koska antaa teknistä neuvontaa, niin täytyy olla täysin varma antamiensa neuvojen paikkansapitävyydestä, sillä yksikin väärä neuvo voi olla esimerkiksi rakentajalle kohtalokas.

4.4.2 Ketjumyynnin haastattelun tulokset

Ketjumyynnistä haastateltavana oli kuusi henkilöä. Kaksi henkilöistä on miehiä ja neljä naisia. Toinen mies on työskennellyt yrityksessä 23 vuotta ja toinen puoli-toista vuotta. Naisista kaksi on työskennellyt yrityksessä neljä kuukautta, yksi 4 vuotta ja yksi kaksi ja puoli vuotta. Kuvioista 14 nähdään, että ketjumyyjien työajasta tilauskäsittelyyn kuluu aika noin neljännes työajasta. Asiakaskäynnit ja asiakaspalvelu ottaa työajasta myös neljänneksen. Uusien asioiden opettelulla on tarkoitettu tässä uuden organisaation mallia, jossa toimihenkilöt ovat moniosaajia. Selvittelyllä tarkoitetaan kaikkea ylimääräistä työtä, joka aiheutuu siitä, että kaikki ei ole sujunut niin kuin pitää.



KUVIO 14. Ketjumyynnin työajan jakautuminen

Ketjumyyjien mielestä mukavinta työssä on asiakkaat ja muut sosiaaliset kontaktit. Ketjumyyjät pitävät työkavereistaan ja pitävät työtään mielenkiintoisena ja riittävän haasteellisena. Yksi ketjumyyjä mainitsi, että mukavinta on silloin kun on kiire ja tuntee saaneensa paljon aikaa. Ketjumyynnin kohdalla asiakaspalvelu oli ylivoimaisesti työssä mielekkäintä. Eräs ketjumyyjä kuvasi asiakaspalvelutyötä hyvin;

Asiakaspalvelu on mukavaa, se on itsenäistä mutta ei yksinäistä.

Kaikkein ikävimmäksi asiaksi työssä koettiin hiljaiset päivät, jolloin työ voi olla vain tietojärjestelmiin syöttämistä ja muuta päätetyötä. Taulukkoon 5 on koottu ketjumyyjien työn hyviä ja huonoja puolia.

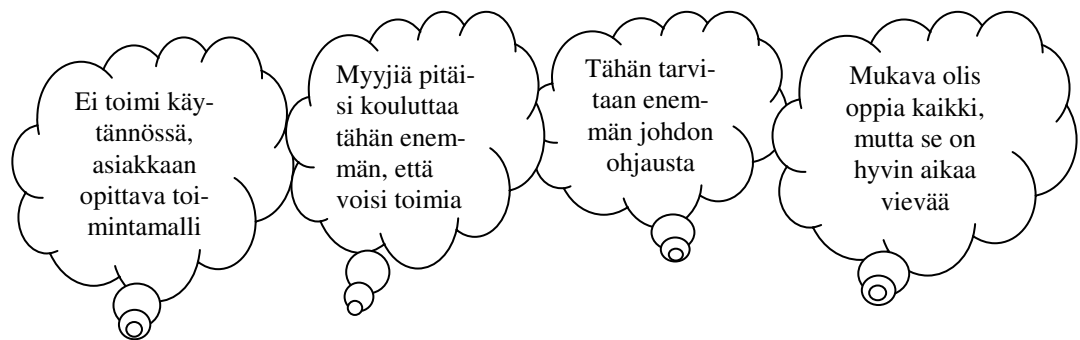
Ketjumyyjät olivat oikein tyytyväisiä siihen, että heillä on suuri vapaus tehdä työtä haluamallaan tavalla. Lopputulos on se joka ratkaisee ja jokainen saa valita oman tyylinsä työskennellä. Ketjumyyjät kokevat, että heihin luotetaan. Omalle työlle asetetut tavoitteet liittyivät lähinnä moniosaajuuteen. Ketjumyyjien mielipiteitä moniosaajuudesta on kerätty kuvioon 15. Ihmiset asettivat tavoitteekseen oppia ja hallita uudet tuotteet ja niiden myynnin. Tähän he haluavat enemmän koulutusta yrityksessä, ettei tuotteen hallinta tarkoita vain sitä, että osaa tehdä tilauksen kyseisestä tuotteesta. Yksi ketjumyynnin henkilö oli halukas oppimaan myös asiakkuuden hallintaa ja toivoi pääsevänsä aihetta käsittelevälle kurssille. Yksi mainitsi haluamistaan kursseista kielten opiskelun ja yksi halukkuutensa SAP-kurssille.

TAULUKKO 5 Ketjumyyjien työn hyvät ja huonot puolet

Mukavinta työssä	Työn haasteellisuus	Ikävintä työssä
Asiakkaat	Uusien tuotteiden opiskelu	Tietojen syöttäminen järjestelmään
Työkaverit		Rutiinit
Sosiaaliset kontaktit		Muiden sotkujen selvittäminen
Kiire		

Suurimmaksi ongelmaksi koettiin yksiköiden välinen yhteydenpito. Myyjät eivät esimerkiksi saa tietoa, jos tavaran valmistus tai toimitus jostain syystä myöhästyy. Ongelma koettiin erittäin suureksi myös tuontituotteiden osalta, sillä niiden saa-

pumisesta ei ollut tietoa kenelläkään. Myyjillä ei ole resursseja itse seurata niitä tilauksia, jotka ovat myöhässä. Yhtenä ongelmana pidettiin myös sitä, että myyjien varpaille hypitään jonkun verran; esimies tai vastaava ohittaa myyjän puheet lupaamalla asiakkaalle toista. Lähes kaikki ketjumyyjät halusivat muuttaa tai kehittää jotakin omassa työssään. Eräs halusi luopua yhdestä osa-alueesta kokonaan, toinen haluaisi oppia tuotteiden teknisiä ominaisuuksia ja yksi saada enemmän vastuuta.



KUVIO 15. Ketjumyyjien mielipiteitä moniosaajuudesta

Työpaikan ilmapiiristä oltiin monta mieltä. Toisten mielestä ilmapiiri oli hyvä ja toisten mielestä huono. Huonon ilmapiirin syyksi laitettiin lähinnä viestinnän toimimattomuus. Erityisen huonoksi viestintä toimi myyjien mielestä johtoportaalta alaspäin.

Ketjumyyjistä kukaan ei tällä hetkellä seuraa omaa työskentelyään. Heillä ei ole omasta mielestään siihen tarvittavia työkaluja. Vastaukseksi saatiin lähinnä asioita, joita haluttaisiin seurata. Oman työn seurannasta saatiin kaikilta myyjiltä erilaisia vastauksia:

Kuinka paljon mä olen myynyt mitäkin tuotetta

Olis kiva tietää, että kuinka iso osa mun tekemistä tilauksista on myöhässä

Tuotetietoutta olisi kiva jollain lailla seurata

Tilauksia pitäis voida helposti seurata, en mä voi mitenkä niitä kaikkia yksitellen käydä läpi

Kyllä sen sisimmässään tietää, miten on onnistunut

Liitteestä 2 on luettavissa lisää haastattelujen kommentteja.

Lähes kaikki myyjän työt vaativat huolellisuutta ja tarkkuutta. Eniten tarkkuutta vaatii esimerkiksi tilauksen tekovaiheessa se, että tilaukselle syötetään oikea tuote ja hinta. Lisäksi myyjän on hyvä pitää kirjaa kaikista pienistäkin asiakaslupauksista, jotta ne tulee pidettyä.

4.5 Johtopäätökset

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että koko myyntitiimille kaikista olennaisin ja tärkein asia on asiakas ja asiakkaan tarpeet. Tämä on tietysti hyvä asia, koska myyntihenkilöistä on kyse. Myyjät eivät vaadi numeerisia mittareita omalle työlleen, mutta heidän mielestään on kuitenkin mielenkiintoista seurata omia myyntilukujaan. Ketju- ja teollisuusmyyjien vastauksilla ei ollut suuria eroja. Myyntihenkilöstö oli yllättävän yksimielisiä. Teollisuusmyyjät kokivat työnsä pääsääntöisesti haasteellisemmaksi kuin ketjumyyjät. Teollisuusmyyjillä oli myös selkeämmin käsitys omasta roolistaan ja vastuistaan.

Haastatteluissa ei tullut esille mitään suuria kehityskohteita, vaan lähinnä yksittäisiä ja pieniä käytännön asioita. Toisaalta juuri ne pienet asiat ovatkin se ongelmallisimmat, koska ne ovat usein toistuvia asioita ja jos ne eivät ole kunnossa, se vaikuttaa muun muassa työssä viihtymiseen ja motivaatioon.

Myyjät ovat selkeästi valveutuneita asiakaspalveluun ja kokevat erittäin tärkeäksi palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksessä asiakastyytyväisyyskyselyjä tehdään säännöllisesti, mutta myynnin mielestä niiden kohderyhmä pitäisi miettiä tarkemmin niin, että kyselyyn vastaavat ne henkilöt, jotka eniten ovat yhteydessä myyntihenkilöstöön. Moniosaajuus on yrityksessä vielä uusi asia ja myyjät tarvitsevat selkeästi enemmän tukea ja esimiesten ohjausta, jotta se voi

toteutua halutulla tavalla. Henkilöstölle tulisi antaa tuotekoulutusta säännöllisesti ja syvällisemmin.

TAULUKKO 6. Kehityskohteet, toimenpiteet ja mittarit

Kehityskohde/Ongelma	Toimenpide	Mittari	Saatava hyöty
Selvittelyihin kuluva aika	Toimintaohjeiden ja tapojen selkiyttäminen ja yhtenäistäminen	Seurataan omasta työstä työajan kuluminen	Saadaan tietoa, mistä selvittely johtuu ja siihen kuluva aikaa hävitettyä
Tuote- SAP- ja kieli- koulutukset	Koulutus HUOM! Todellinen tarve	koulutettavien henkilöiden määrä	Osaavampi ja omatoimisempi henkilöstö
Moniosaajuuden toteutuminen	Moniosaajuutta tuotava näkyvämmiin esille jokapäiväiseen työhön jos sitä halutaan toteuttaa	Tuotetietouden testaaminen	Tuotetietoisempi henkilöstö: parempi asiakaspalvelu
Tuontituotteiden toimitusongelmat	Toimittajasopimusten ja pelisääntöjen selkeyttäminen/ yhtenäistäminen	Myöhässä olevat ostotilaukset	Asiakkaiden parempi informointi
Myöhästyneistä tilauksista ei saada tietoa	yksiköiden ilmoitusvelvollisuus ja/tai myyjä itse seuraa	Myöhästyvät toimitukset (raportti)	Voidaan ilmoittaa asiakkaalle myöhästyminen ennen kuin ehtii itse soittaa
Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyyskyselyt	Samansisältöiset kyselyt säännöllisesti	Tiedetään mitä asiakkaat haluavat ja mitä pitää parantaa
Myynti M3 oikeellisuus	Myyntimäärän seuranta kaupan tekijän mukaan	M3/hlö tilausrivit/hlö	Tietojen oikeellisuus
Asiakkaiden mielestä myyjä kentällä liian harvoin	Jokaiselle myyjälle tavoiteasiakaskäynnit vuodelle	toteutuneet as.käynnit/ suunnitellut asiakaskäynnit	Yhteistyö myyjien ja asiakkaiden välillä paranee

Myyjillä on selkeästikin tarvetta tutustua tarkemmin muiden yksiköiden toimintatapoihin. Näin myyjät tietäisivät, miten missäkin toimitaan ja miksi. Toisaalta toimintatapoja yksiköiden välillä on monia ja niitä tulisi ehdottomasti muuttaa yhtenäisemmiksi. Tutkijalle jäi ainakin käsitys, että riippuen siitä, minkä yksikön kanssa eniten on tekemisissä, niin sitä paremmin tai huonommin myyjä kokee

yhteistyön ja kommunikoinnin toimivan. Kaikki myyjät olivat sitä mieltä, että SAP-koulutus olisi tarpeellista. Muutama mainitsi myös, että kaikilla yksiköillä pitäisi olla oma SAP-vastaava, joka osaisi auttaa ongelmatilanteissa.

Taulukkoon 6 on poimittu kehittämistä vaativia kohteita haastatteluista. Lisäksi taulukkoon on laitettu ehdotelma toimenpide asian korjaamiseksi, mittari ja mittatiedon hyödynnettävyys.

5 YHTEENVETO

Myynnin kehittäminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on yksi yrityksen tärkeimmistä tavoitteista. Myynnissä työskentelee ihmisiä, joiden toimintatavat näkyvät asiakkaalle. Asiakas arvioi saamaansa palvelua sen perusteella miten myynti ja myyjä toimivat. Tietysti tuotekin vaikuttaa, mutta hyvä ja virheetönkään tuote ei auta jos asiakas kokee saavansa huonoa palvelua. Ensisijaista kehittämistä vaativat ne asiat, joissa on epäkohtia. Kun perusasiat ovat kunnossa, toiminnan kokonaisvaltaiselle kehittämiselle on hyvät edellytykset.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, mitä kehitettävää myynnin prosesseissa on ja miten taloushallinto ja tietojärjestelmät voivat auttaa kehittämisessä ja mitaamisessa. Henkilöstöltä saatiin vastaukset kehittämistä vaativiin asioihin ja vastausten perusteella määriteltiin muutamia mittareita.

Opinnäytetyössä oli ensin tarkoitus kehittää mittarit henkilöstön toiveiden mukaan, mutta kysymykset olivat hieman huonosti asetettuja siihen tarkoitukseen ja toisaalta suurin osa vastaajista ilmoitti, että heille on väliä vain asiakastyytyväisyydellä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että jokapäiväinen palaute asiakkailta sekä aika ajoin tehtävät asiakastyytyväisyyskyselyt ovat lähes ainoat mittarit, jota he työssään haluavat seurata. Haastattelut siis muuttivat tutkimuksen etenemistä siten, että haastatteluista kerättiin pääsääntöisesti kehittämistä vaativat asiat, mutta myös muutamia mittareita. Haastattelujen osittainen epäonnistuminen johtui myös siitä, että tutkija suunnitteli kysymykset ja teki haastattelut ennen kuin hänelle itselleen oli edes täysin selvää, miten tutkimuksessa aiotaan edetä. Opinnäytetyöprosessi vei kaiken kaikkiaan aikaa vähän alle vuoden ja prosessi oli muutamia kertoja kokonaan tauolla.

Kaikkien haastateltavien vastauksia varjostivat hieman muutamien henkilöiden irtisanoutumiset ja se näkyi tavallista negatiivisempina asenteina tiettyihin asioihin. Haastatteluista välittyi joidenkin ihmisten kohdalla myös motivaation puute.

Henkilöstö kaipaisi työtehtäviinsä niin sanotusti selkeät sävelet, jotta jokainen tietäisi oman vastuunsa ja tehtäväkenttensä.

Yrityksessä on opinnäytetyön edetessä kehitetty myyntiä. Ketjumyynnin henkilöille on jaettu omia vastuualueita. Tämä on tietyllä tavalla vastaus haastatteluissa esille tulleeseen toimenkuva- ja vastuuongelmaan, mistä muutamat vastaajat mainitsivat. Myyntihenkilöstö yksinään tai edes myyntikonttori ei voi yksin vaikuttaa siihen, miten myynnin prosessi etenee. He voivat vaikuttaa vain omaan työhönsä, eivätkä siihen, mikä esimerkiksi tehtaalla aiheuttaa viivästyksiä. Tämän vuoksi yrityksessä tarvittaisiin enemmän prosessikeskeisempää ajattelumallia, jotta toimintaan voitaisiin laajemmin vaikuttaa. Tietysti prosessiajattelu ja prosessijohtaminen ovat sen luokan asioita, että päätökset tekee ylin johto, jolloin prosessiajattelu ja –johtaminen täytyisi olla kirjattuna strategiassa. Yhteistyön lisääminen ja tiivistäminen ovat ehdottomasti niitä asioita, joita voi tapahtua yksikkötasolla ilman, että niiden täytyy olla strategisia valintoja. Yhteistyön lisäämisellä myynnin kehittäminen saa jo huomattavasti paremmat edellytykset.

Tutkimusta voisi jatkaa haastatteleamalla esimiehet, jotta saataisiin tieto heidän näkökulmasta ja nähtäisiin, kokevatko he samat epäkohdat hankaloittamassa työtään ja toisaalta, ovatko heidän mielestään samat asiat onnistuneet kuin myyjien mielestä. Lisäksi jos halutaan mennä vielä tarkemmalle tasolle, voidaan ketju- ja teollisuusmyynnin prosessit pilkkoa eri tuoteryhmien prosesseiksi. Mittariston kehittäminen ja uudistaminen tulee varmasti jatkumaan ja olemaan jatkuvan kehittämisen kohteena ja tutkija tulee jatkossa osallistumaan myös siihen.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Alhola, K, Lauslahti, S. 2003. Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä. Tilisanomat 2/2003, 39–45

Brandon, J, Morris, D. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen Re-engineering. Ekonomia-sarja. WSOY. Juva

Fogelholm, J. 1997. Tuotantolaitosten laskentajärjestelmät ja niiden kehittäminen. Suomen ATK-kustannus Oy. Gummerus. Jyväskylä

Hirsjärvi, S, Remes, P, Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu 2007

Hovi, A, Ylinen, J, Koistinen, H. 2001. Tietovarastot liiketoiminnan tukena. Satu. Gummerus. Jyväskylä

Jyrkkiö, E, Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WS Bookwell Oy. Porvoo

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 2.painos. Helsinki. Otava

Laamanen, K, Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Met-julkaisuja 6/2002. Tampere. Tammer-paino

Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Talentum. Jyväskylä. Gummerus

Lecklin, O. P. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna. Karisto

- Malmi, T, Peltola, J & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Economica sarja nro 25. Jyväskylä. Gummerus
- Martola, U, Santola, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. Ekonomia-sarja. Porvoo. WSOY
- Neilimo, K, Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7. uudistettu painos. Helsinki. Edita
- Olve, N-G, Roy, J, Wetter, M. 1999. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä. Ekonomia-sarja. Porvoo. WSOY
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva. WS Bookwell Oy
- Willyerd, K. A. 1998. Tasapainotettu mittaristo valmennuksen arvioinnissa. Yritystalous 2/1998, 9-14

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Eerola, A. 2005. Tietojärjestelmien yhteentoimivuuden haasteet ja kehittäminen. 23.2.2005. Kuopion Yliopisto. [verkkajulkaisu]. Saatavana <http://www.pohjoissvo.fi/fi/psl/liitetiedostot/projektit/tietoyhteiskuntastrategia/AnneEerola.pdf>
- Euroopan tilintarkastustuomioistuin 30.6.1998. Tarkastuskäsikirja. Termisanasto. Saatavana http://www.jyu.fi/economics/opiskelu/kurssimat/Nettiin/11Eu_tilintarkastussanasto_fi.pdf
- Finnforest. <http://www.finnforest.fi/default.asp?path=156;191;238>

- HSE ja TKK yhteistuumissa kehittämään suomalaista myyntiosaamista. [verkkopublication]. HSE Tiedotteet. Markkinointi- ja viestintäpalvelut. [Cited 24.1.2008]. 18.12.2007. Available at
<http://www.hse.fi/FI/news/research/2007/news181207a.htm>
- Jokipii, P. 2005. Menestykseen tarvitaan hyvää johtamista. [verkkopublication] Maaseutumatkailu syksy 2005. Available at
<http://wwwb.mmm.fi/maasmatk/Lehti/05smenestykseen%20tarvitaan.htm>
- Kaplan, R. S, Norton, D. P. 1992. Balanced Scorecard-Measures that drive performance. Harvard Business Review, January-February. [verkkopublication]. Available at
<http://library.tmu.edu.tw/news/%5BHarvard%20Business%20Review%20-%20January-February%201992%5D%20-%20Kaplan%20&%20Norton%20-%20The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That%20Drive%20Pe.pdf>
- Kaskela, L, 2005. Verkostotoiminnan sovellukset ja tiedonsiirtotekniikat. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 23.6.2005. [verkkopublication] Available at
http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/yritysten_valinen_verkostoitumin/verkostotoiminnan_sovellukset_ja/
- Laamanen, K. 20.3.2006. Organisaation toiminnan kehittäminen prosessidialogin avulla. [verkkopublication]. Innotiimi. Available at www.innotiimi.fi
- Metsäliitto. <http://www.metsaliitto.fi/default.asp?path=1;39>
- Nukari, J. 2006. Katkaiskaa raporttitulva [verkkolehti]. Taloussanomien 19.5.2006. [Cited 3.8.2007]

- Palotie, V. 2006. Tietojärjestelmien käyttäjien hallinta on myös juridinen haaste tietohallinnolle. [verkkajulkaisu]. Veikko Palotie & Co. [viitattu 9.12.2007]. Saatavana http://www.veikkopalotie.fi/fin/asiakastiedote_032006_tietojarjestelmat.html
- Pietiläinen, K. 10.10.2000 ERP-järjestelmä SAP R/3. Luentotiivistelmä. Saatavana <http://www.niksula.cs.hut.fi/~thkettun/systemintegration/sapluento.htm>
- Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen - työlästä, mutta kannattavaa.1998. [verkkajulkaisu]. Qualitas Fennica. [viitattu 4.5.2007]. Saatavana www.qualitas-fennica.fi/artikkelit. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tyolasmalli.html>
- run.sas, 2007. S-ryhmä kehittää it:n avulla hallittua moninaisuutta. run.sas 2/2007. Saatavana <http://www.sas.com/offices/europe/finland/asiakkaat/tuk/207sok.html> [Viitattu 24.1.2008]
- Uusi-Rauva. E, Haverila. M, Kouri. I & Miettinen. A. 2003. Teollisuustalous. 4. painos. Tampere. Tammer-Paino

SUULLISET LÄHTEET

Henkilöstön (15 henkilöä) haastattelut ajalla 4/2007-7/2007

Useita keskusteluja Talous- ja HR-assistentin kanssa keväällä ja kesällä 2007

Useita keskusteluja Controllerin kanssa keväällä ja kesällä 2007

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Metsäliitto. 2006. Koulutusmateriaali Sähköinen laskujen kierrätysjärjestelmä.

12.5.2006

Intranet <http://intra.metsaliitto.com/>

LIITTEET

LIITE 1

KYSELY HENKILÖSTÖLLE

Tässä on Sinulle hieman pohdittavaa. Tulen haastattelemaan Sinua kesän aikana, sovitaan jokin sopiva aika käydä asioita läpi. Saat toki vastata kysymyksiin myös sähköpostilla, mutta siinä tapauksessa saatan joutua tekemään vielä tarkentavia kysymyksiä. Ei muuta kuin pohtimaan!

- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Seuraa noin viikon ajan, mihin työaikasi kuluu. Listaa esimerkiksi viisi työtehtävää, johon käytät eniten aikaa ja yritä arvioida myös ajan jakautuminen.
- Mitä työ sinulle antaa toimeentulon lisäksi, antaako työ riittävästi haastetta?
- Mikä työtehtävissäsi on mukavinta, entä mistä et pidä, mitä haluaisit muuttaa tai kehittää?
- Kuinka paljon sinulla on mielestäsi vapautta päättää, miten työsi teet/Onko työtehtäviä jotka vaaditaan tehtävän tietyllä tavalla?
- Oletko saanut halutessasi koulutusta tai päässyt kursseille, jotka liittyvät työtehtäviisi? Haluatko? Olisiko tarvetta kehittää joitakin osaamisalueita? (heikot osaamisalueet)
- Millaisia tavoitteita asetat omalle työllesi, entä mitä vaadit muilta?
- Haluaisitko, tai pystytkö jo tällä hetkellä seuraamaan oman työsi onnistumista tai saavutuksia? Mitä itse haluaisit voida työstäsi seurata, jotta kokiisit onnistuneesi työssäsi?
- Mitkä työtehtäväsi vaativat erityistä tarkkuutta/huomiota? Viekö ko. enemmän aikaa kuin muut tehtävät?
- Minkälaiseksi koet työpaikkasi ilmapiirin, entä viestinnän?
- Mitä asiakkaat ja asiakastyytyväisyys sinulle merkitsevät? Saatko asiakailta palautetta omasta työstäsi, millaista?
- Mistä asiakkaat eniten reklamoivat, liittyen toimintatapoihin?
- Muita kommentteja ja asioita, joista haluat kertoa

LIITE 2/1

Haastatteluista kerättyjä kommentteja

”ei ne kuutiot ja työmäärä kyllä kohtaa”

”johto vois olla enemmän paikalla noissa virkistysjutuissa”

”ei uskalla luottaa johtoon, kun tuntuu et ne salailee asioita”

”eihän ne kuutiot kerro totuutta..pitäs kattoo tilausten määrillä ja mistä ne tilaukset on myyty”

”niitten on tosi vaikee luopua omista töistä”

”..yleensä maaseudun tulevaisuudesta pystyy lukemaan, miten metsäliitolla menee...ei minkäänlaista tietoa mistään”

”me ei millään muulla voida laajentaa markkinoita ja tuotantoa muuta kun pitämällä se mitä luvataan”

”jos kotimaa tarvitsee joskus jotakin...ni ei tuu koskaan. Mutta sitte jos vienti tarvii jotain, ni kyllä heti saadaan...Se on niin seksikästä liikkua tuolla jossain Ranskassa tai Japanissa, verrattuna että lähtee käymään vaikka Oulussa. Siitä saa isommat päivärahat.”

”sisäinen viestintä on ihan hanurista. Mä en voi uskoa että kuulin näitten poikien lähdöstä kaks tuntia ennen kun ulkopuolinen asiakas soitti , että aijaa, teilt on porukkaa lähdössä.”

”meille tulee liian usein uusi organisaatio”

”ihmisillä täytyy olla visio...että missä mennään..mikään ei stressaa enempää ku epävarmuus”

LIITE 2/2

”jos tästä joku irtisanoutuu, ni senku lähtee vaa, vähä sillä asenteella, että lähtekää vaikka kaikki”

”..eikä ymmärretä aidosti sitä, että kaikki vaikuttaa kaikkeen...eihän me muuten täällä oltais töissä, jos ei kaikkia tarvittais.”

”Tää on siis työkavereilta hauskin paikka missä mä oon ollu”

”tähä asti on ainaki luotto pelannu, että tekee omalla tyylillään”

”mukavinta on silloin kun on kiire.. tietää että on saanut jotain aikaiseksi”

”saa aika paljon vapauksia, että ei oo vielä esimiehet tullu sanoo, että oot rajas ylittäny”

”Eka on asiakkaat ja niitä palvellaan kun kukkaa kämmenellä”

”stressiä sillä tavalla tasasessa suhteessa, sit mä oon parhaimmillani”

”Hienosti tilaa tehä töitä, otan sen luottamuksenakin”

”metsäliitossa oli ennen viestintä huonoa, sitten se muuttui vielä huonommaksi ja nyt sitä ei ole ollenkaan”

”asiakastyö...joskus ihan tällanen bull shitin puhuminenki on ihan mukavaa”

”..siinä tuli semmoinen onnistumisen tunne, että hitto tämä organisaatio toimii helvetin hienosti”