

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Siiri Korhonen

**KESKUSVARASTOTUOTTEIDEN TILAUS-TOIMITUSPROSESSIN
SELKIYTTÄMINEN**

Opinnäytetyö
Tammikuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
+358 50 441 2229

Tekijä(t)
Siiri Korhonen

Nimeke
Keskusvarastotuotteiden tilaus-toimitusprosessin selkiyttäminen

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä / Logistiset palvelut -vastuualue

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö käsittelee Pohjois-Karjalan keskussairaalan logistiikkayksikön keskusvarastotuotteiden tilaus-toimitusprosessia. Tavoitteena on kehittää prosessia keskittämällä työtehtäviä sekä sujuvoittamalla työn kulkua. Tutkimuksessa käytettiin apuna nykytilaa sekä tavoitetilaa kuvaavia prosessikuvauksia. Tavoitetilaan on tarkoitus siirtyä vuoden 2017 alussa. Työssä otettiin selvää, millaisia toiminnallisia ja ajallisia hyötyjä sekä mahdollisia ongelmia tavoitetilaan siirtyminen tuottaa toimeksiantajalle.

Opinnäytetyössä tutkittiin tilaus-toimitusprosessin toimintaa temahaastattelujen ja havaintojen avulla. Tämän lisäksi pyrittiin arvioimaan keskusvarastotuotteiden osalta tilaustoiminnan ja ostolaskujen asiatarkastuksen vaatimia ajallisia resursseja, jotta organisaatio pystyy kohdentamaan vakansseja uudessa prosessikuvauksessa oikeamääräisesti. Tutkimuksen teoriapohjana esiteltiin liiketoimintaprosessia, sen eri osa-alueita, ostolaskuprosessia sekä muutosta ja siinä huomioitavia asioita.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että prosessin tavoitetilaan siirtyminen on sekä toiminnallisesti että ajallisesti järkevää. Tavoitetilan prosessikaavio selkiyttää prosessia huomattavasti, tekee siitä yhtenäisemmän ja poistaa päällekkäisiä työvaiheita.

Kieli
suomi

Sivuja 44
Liitteet 4
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
tilaus-toimitusprosessi, ostolasku, prosessi, muutos



THESIS
January 2017
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
+358 50 441 2229

Author(s)
Siiri Korhonen

Title
Clarifying order-delivery process

Commissioned by
North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre / Logistic Services AOR

Abstract

My thesis deals with North Karelia Central Hospital`s and Honkalampi Centre`s order-delivery process focusing on hospital`s central storage products. The aim of this thesis is to develop process by concentrating job tasks and by making process simpler. In my thesis I use as an aid the process descriptions of the current process and the target state. The target state is intended to take place in 2017. I figure out which kind of functional and sustained benefits and possible disadvantages transition to new process would produce to my client.

In my research I explore order-delivery process action through interviews and my observations. In addition to this I evaluate consecutive resources regarding central storage products processing and invoice purchase inspecting, in order to figure out how the organization can target the vacancies efficiently. In the theory part of my thesis I introduce business process, its different parts, purchase invoice process, the change of the process and what needs to be accounted with it.

Based on the research can be said that transition from the current state of the process is functionally and sustainably sensible. The targeted state process description clarifies the process considerably, makes it more coherent and eliminates duplications of work phases.

Language
Finnish

Pages 44
Appendices 4
Pages of Appendices 4

Keywords
order-delivery process, purchase invoice, process, change

Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Liiketoimintaprosessit	6
2.1	Prosessijohtaminen.....	7
2.2	Prosessien kuvaaminen	7
2.3	Prosessien mittaaminen.....	9
2.4	Osaaminen ja yhteistyö prosesseissa.....	11
3	Ostolaskuprosessi	13
3.1	Vastaanotto.....	15
3.2	Tiliöinti, kierrätys ja hyväksyntä.....	15
3.3	Maksatus	16
3.4	Täsmäytys ja jaksotus	17
3.5	Ostolaskujen käsittelyn sisäiset kontrollit.....	17
4	Muutos.....	18
4.1	Muutoksen tarve.....	19
4.2	Muutoksen tavoitteet.....	20
4.3	Muutosviestintä.....	21
4.4	Muutoksen haasteet ja riskit.....	21
5	Tutkimuksen toteutus	23
5.1	PKSSK / Logistiset palvelut -vastuualue	23
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	24
6	Tilaus-toimitusprosessin kuvaus	25
6.1	Tilaus-toimitusketjun nykytila	26
6.2	Tilaus-toimitusketjun tavoitetila	29
7	Teemahaastattelun tulokset	30
7.1	Päivittäinen aika tilaus-toimitusprosessin parissa.....	30
7.2	Tiedonkulku ja yhteistyö sidosryhmien välillä	32
7.3	Nykyisen tilaus-toimitusprosessin ongelmat.....	33
7.4	Ajatuksia tilaus-toimitusprosessin nykytilasta vs. tavoitetilasta.....	35
7.5	Tavoiteprosessin mahdolliset negatiiviset vaikutukset.....	36
7.6	Prosessin muutoksessa huomioitavat asiat.....	36
8	Tulosten arviointi	37
8.1	Hyödyt, haitat ja huomioitavat asiat.....	37
8.2	Resurssit	38
9	Pohdinta.....	41
9.1	Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista	41
9.2	Hyödynnettävyys ja jatkokehitys	42
9.3	Oppimisprosessi	43
	Lähteet.....	44

Liitteet

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Teemahaastattelun runko
Liite 3	Tilaus-toimitusketjun nykytila
Liite 4	Tilaus-toimitusketjun tavoitetila

1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsitteli tilaus-toimitusprosessin selkiyttämistä keskusvarastotuotteiden osalta. Työn toimeksiantajana toimi Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (PKSSK) Logistiset palvelut -vastuualue (logistiikkayksikkö). Tutkimuksessa selvitin keskusvarastotuotteiden tilaus-toimitusketjun nykytilan ongelmakohtia sekä kartoitin mahdollisuuksia, hyötyjä ja haittoja tavoitetilaan siirryttäessä. Työn toisena tehtävänä oli pohtia, kuinka paljon ajallisia resursseja varastotuotteiden tilaus ja asiatarkastus vaativat. Resurssit eivät olleet tarkasti tiedossa työtehtävien ollessa hajautettuina usealle eri henkilölle kahden yksikön sisällä.

Nykytilassa tilaus-toimitusprosessi on jakautuneena kahteen eri paikkaan: logistiikka- ja hankintayksikköön. Tavoitetilan tarkoituksena on sujuvoittaa toimintaa keskittämällä varastotuotteiden tilaus ja ostolaskujen asiatarkastus kyseisten tuotteiden osalta logistiikkayksikön hoidettavaksi. Tällä tavoin toiminta sisältäisi vähemmän rajapintoja ja sen kehittäminen helpottuisi. Prosessin ollessa keskitettynä yhteen yksikköön on tiedonkulku myös sujuvampaa.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsittelem liiketoimintaprosesseja kokonaisuudessaan ja käyn tarkemmin läpi ostolaskuprosessin vaiheet. Tilaus-toimitusprosessin muutos ajoittuu vuoden 2017 alkuun. Muutostilanteen tueksi tutkimuksen teoria-osuudessa käsittelem myös toiminnan muutosta: sen tarvetta, tavoitteita, riskejä sekä muutosviestintää.

Tämän jälkeen esittelen toimeksiantajan ja valitut tutkimusmenetelmät. Luku 6 sisältää tilaus-toimitusprosessin nykytilan ja tavoitetilan kuvaukset ja luvussa 7 esittelen teema-haastatteluista saamiani tuloksia. Luvussa 8 käyn läpi tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Lopuksi pohdin tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia, työn hyödynnettävyyttä sekä oppimisprosessiani.

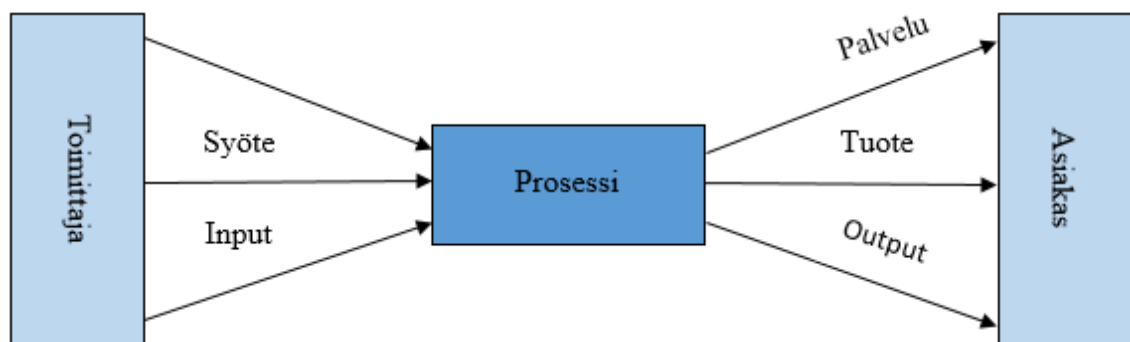
Opinnäytetyöni pyrki vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä hyötyjä, haittoja sekä huomioitavia asioita seuraa tilaus-toimitusprosessin siirtymisessä nykytilasta tavoitetilaan?

2. Kuinka paljon ajallisia resursseja keskusvarastotuotteiden tilaus sekä kyseisten tuotteiden ostolaskujen asiatarkastus vaativat?

2 Liiketoimintaprosessit

Mitä tahansa muutosta tai kehitystä voidaan kutsua prosessiksi, esimerkkinä oppimisprosessi tai neuvotteluprosessi. Prosessi-sanaa käytetään usein kaikenlaisissa tilanteissa ja yhteyksissä kuvaamaan toiminnan ymmärtämiseen kehitettyä uutta tapaa. Liiketoimintaprosessin tulee alkaa sisäisen tai ulkoisen asiakkaan tarpeesta ja päättyä asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Tapahtumassa on kyse toisiinsa liittyvistä toistuvista toiminnoista sekä niiden toteuttamiseen tarvittavista resursseista. Toimintojen ja niiden tarvitsemien resurssien avulla syötteen (input) eli prosessista jalostuneet materiaalit ja tiedot muunnetaan tuotteiksi. Määritelmän tuloksilla tarkoitetaan prosessin tuotteiden ja palvelujen (output) lisäksi prosessin avulla aikaansaatua suorituskkyä. (Hannus 1993,41; Laamanen 2003, 19–20.) Liiketoimintaprosessin määritelmä on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Prosessin kulku (Laamanen, 2003, 20).

Ydinprosesseilla tarkoitetaan liiketoiminnassa toimintoketjuja, jotka läpileikkaavat yrityksen sekä sen avainsidosryhmien toimintaa. Prosessit voidaan jakaa kahteen ryhmään: asiakkaalle suoraan arvoa tuottavat ydinprosessit ja varsinaista liiketoimintaa tukevat ydinprosessit. Ydinprosessit muodostuvat joukosta pienempiä prosesseja, joita nimitetään aliprosesseiksi. Tyypillinen aliprosessi on ostolaskuprosessi. (Hannus 1993, 41.) Tilaus-toimitusketju on kokonaisuudessaan ydinprosessi, joka muodostuu useasta aliprosessista.

Hyvä prosessi tuo asiakkaalle arvoa ja liittyy liiketoiminnan tavoitteisiin. Parhaimmillaan se toimii tehokkaasti ilman viivettä tuottaen lupauksensa halutussa laadussa ja ajassa. Tehokas prosessi minimoi virheiden riskit ja tuo poikkeamat esiin. (Logistiikan maailma 2016.)

2.1 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen lähtee liikkeelle ydinprosessien ja niiden suoritusmittareiden tunnistamisesta. Ydinprosessit läpileikkaavat oman yrityksen yksiköitä. Ne ulottuvat myös ulkopuolisiin asiakkaisiin, alihankkijoihin ja muiden sidosryhmien toimintoihin. Ajattelu-tapa on horisontaalista: toiminnan ohjaus hoidetaan asiakkaiden tarpeiden perusteella. Ydinprosesseille määritellään prosessinomistajat, jotka vastaavat prosessin onnistumisesta. (Hannus 1993, 31–32.)

Prosessijohtaminen pyrkii asiakaslähtöisyyteen. Kun asiakkaiden tarpeet tunnistetaan ja tyydytetään, myös asiakastyytyväisyys paranee. Paras keino tähän on parantaa suorituskykyä asiakasrajapinnan taustalla olevien ydinprosessien osalta. Asiakastyytyväisyys ei ole vain joidenkin asiakaspalveluhenkilöiden tehtävä vaan vastuun tulee jakautua jokaisen prosessissa mukana olevan työntekijän kesken. (Hannus 1993, 35–36.)

2.2 Prosessien kuvaaminen

Kuvauksen tarkoituksena on auttaa prosessiin osallistuvia henkilöitä ymmärtämään toiminnan kokonaisuus sekä heidän oma roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvä kuvaus edesauttaa prosessissa työskentelevien työntekijöiden yhteistyötä. Tarkoituksena on antaa jokaiselle henkilölle mahdollisuus toimia joustavasti kulloinkin vallitsevan tilanteen mukaan. (Laamanen 2003, 76.)

Teknisten vaatimuksien osalta prosessikuvauksen tulee olla lyhyt, noin neljä sivua A4-tekstiä ja vuokaavio. Kuvauksesta tulee löytyä tunnistetiedot, kuten tekijä ja päivämäärä. Termien ja käsitteiden tulee olla yhdenmukaisia eikä ristiriitoja saa löytyä. Tavoitteena on tehdä kuvauksesta looginen ja ymmärrettävä kokonaisuus. (Laamanen 2003, 76.)

Kuvauksen tulee esittää prosessin kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt, jotka ovat tärkeitä toiminnan ymmärtämisen kannalta. Siinä esitetään oleellisesti toimintaan liittyvät tekijät, kuten resurssit, henkilöstö, menetelmät sekä prosessin liittymäkohdat toisiin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2008, 123.) Laamasen (2003, 23) mielestä prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen mahdollistavat työn kehittymisen. Aikaisemmin toiminnan kehittämistä on pidetty irrallisena osana työtä, mutta nykyään se on välttämätön osa sitä.

Kun prosessit on tunnistettu, pystytään niiden sisältö määrittelemään tarkemmin. Tämä tarkoittaa prosessin keskeisten vaiheiden ja niiden välisten yhteyksien kuvaamista. Kuvaukset toimivat apuvälineenä henkilöstö-, materiaali-, tieto- ja taloushallinnolle. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–122.) Kuvauksia voidaan käyttää välineenä ohjaukseen, johtamiseen, päätöksentekoon ja suunnitteluun. Esimiestyössä prosessikuvauksia hyödynnetään esimerkiksi päällekkäisyyksien ja vastualueiden selvittämisessä, perehdyttämisessä ja työnohjauksessa. (JHS-suositukset 2012.)

Kun organisaation toimintoja halutaan esitellä, voidaan niistä laatia prosessikarttoja, joissa ydinprosessit on esitelty. Kuvauksien ja määrittelyjen laajuus riippuu prosessien kuvaustavasta ja tarkkuudesta. Taulukossa 1 näkyvät toimenpiteet ovat kuitenkin välttämättömiä määrittelyn kannalta. (Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

Taulukko 1. Keskeiset vaiheet prosessin määrittelyssä (Virtanen & Wennberg 2005, 122).

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

2.3 Prosessien mittaaminen

Suorituskykyä voidaan mitata sekä arvioida yksittäisen prosessin tai vaihtoehtoisesti koko organisaation kannalta. Mittaaminen on osa prosessin kehittämistä. (Virtanen & Wennberg 2005, 130.) Suorituskyvyn mittaamisen toteutustavalla ei käytännössä ole merkitystä. Tärkeintä on pyrkiä saavuttamaan aiempaa parempia tuloksia. (Laamanen 2003, 149.) Organisaation suorituskykyä voidaan mitata usean eri tarkoituksen vuoksi. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja tehokkuus ovat näkökulmia, joiden pohjalta mittauksia voidaan suorittaa. (Laamanen 2003, 151–152.)

Prosessimittarit on hyvä jaotella sidosryhmä- ja asiakaskohtaisesti. Tällä tavoin varmistetaan mittareiden kohdistumisesta sidosryhmien kannalta oikeisiin tekijöihin, eli toiminta on asiakaslähtöistä. Mitattaviin asioihin on hyvä valita vain strategisesti tärkeimpiä

kohteita, sillä toiminnan kannalta vähäpätöisempien asioiden mittaaminen ei ole kannattavaa. Prosessin kehittämistyöllä on usein seuraavia tavoitteita (Virtanen & Wennberg 2005, 132.):

- läpimenoajan nopeutuminen
- säästöjen saaminen
- toiminnan tehostuminen
- laadun parantuminen
- palvelutason parantuminen.

Etenkin prosessiajattelua harjoittavissa yrityksissä läpimenoaikojen käyttäminen on yleistä. Läpimenoaika muodostuu siirto-, odotus-, aloitus-, suoritus- ja lopetusajasta. Mittaessa läpimenoaikaa havaitaan usein varsinaisen käsittelyajan vähäinen prosenttiosuus koko prosessista. Kaikkea muuta toimintaan kuluva aikaa kutsutaan tuottamattomaksi ajaksi, mikä koostuu esimerkiksi tarkistusten ja varastoinnin vaatimasta ajasta. Läpimenoaikojen lyhentämisellä saavutetaan merkittäviä kustannussäästöjä. (Laamanen 2003, 153; Hannus 1993, 89.) Tuomisen (2010, 7) mukaan jopa 90 % prosessin toiminnoista on tuottamatonta hukkaa ja vain 10 % työstä tuottaa lisäarvoa.

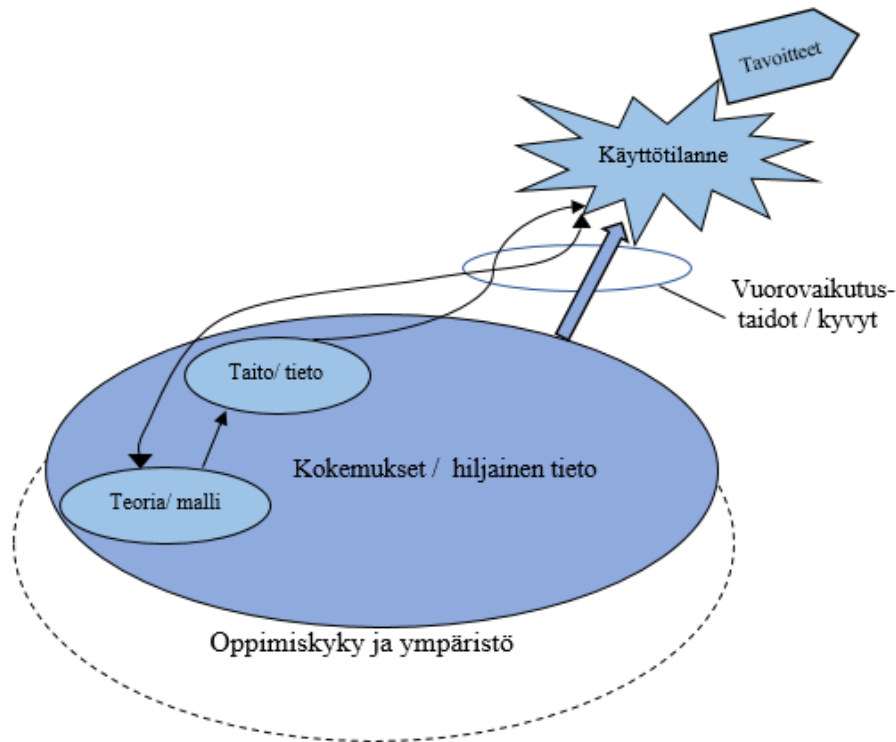
Säästöt ovat seurausta kustannusten laskemisesta. Laamasen (2003, 154–155) mukaan prosessin kustannukset täytyy kohdistaa osa-alueittain. Esimerkiksi investointi-, materiaali- ja työkustannukset täytyy pystyä erittelemään, jotta ne voidaan kohdistaa oikein. Suorien tunnuslukujen lisäksi tärkeänä mittaamiseen rahallisesti liittyvänä tunnuslukuna toimii pääoman sitoutuminen prosessiin. Sitoutumista mitataan yleisesti erilaisilla kierto-nopeuksilla. Keskenpäiseen tuotantoon sitoutunutta korkeaa pääomaa pidetään yleisesti huonona merkinä prosessin hallinnasta. On kuitenkin huomioitava, että pääoma voi olla sitoutuneena laitteisiin ja tiloihin, jolloin johtopäätöksien tekeminen prosessin hallinnasta ei ole yksiselitteistä.

Tehokkuuden tehtävänä on kuvata, kuinka tehokkaasti resursseja pystytään hallitsemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokkuus voidaan määritellä tuotoksen ja panoksen suhteena, jota mitataan tuotosmittareilla. Korkean tuottavuuden avulla voidaan saavuttaa kustannustehokas toiminta. (Hannus 1993, 86–87.)

Tuotteisiin ja laatuun kohdistuvat mittaukset ovat selkeästi määrällisiä. Pelkät tapahtumien määrät eivät itsessään anna aina tarpeeksi tarkkaa kuvaa tilanteesta, minkä vuoksi niitä pyritään luokittelemaan vielä lisää. Sairaspoissaolot voidaan luokitella esimerkiksi lyhytaikaisiin ja pitkäaikaisiin poissaoloihin. Luokittelu on tärkeää, sillä määrä itsessään ei ole hyödyllinen suorituskyvyn mittari ellei se täytä sille asetettuja vaatimuksia. (Laamanen 2003, 155.)

2.4 Osaaminen ja yhteistyö prosesseissa

Toiminta organisaatiossa perustuu osaamiselle. Mikään järjestelmä tai prosessi ei auta, jos ihmiset eivät osaa. Resurssit, kuten tietojärjestelmät, menetelmät ja palveluiden piirteet ovat suhteellisen helposti kopioitavissa. Sen sijaan ihmisten osaaminen ja motivaatio ovat ainutlaatuisia tekijöitä. Tuotteiden, palveluiden ja toiminnan tulokset ovat seurausta osaamisesta. Osaaminen liittyy ihmisten tietoihin, taitoihin, teorioihin, malleihin ja ns. hiljaiseen tietoon (kuvio 2). Taidot ja tiedot voivat perustua käsityksiin teorioista, kun taas teoriat ja mallit pohjautuvat usein vuosia kestäneeseen jäsentyneeseen syventymiseen. Hiljaisen, kokemuksellisen tiedon saaminen vaatii puolestaan rohkeaa heittäytymistä haasteisiin. Osaamisen merkitys liiketoiminnan menestymisessä on kasvanut entisestään työn luonteen muuttuessa toistuvasta vakiotyöstä luovaksi ongelmanratkaisuksi. (Laamanen 2003, 179; Laamanen & Tinnilä 2009, 30–31.)



Kuvio 2. Osaamisen useat eri tekijät (Laamanen 2003, 180).

Siirryttäessä prosessikaavion nykytilasta tavoitetilaan on osaamisen siirtymiseen kiinnitettävä erityistä huomiota. Selkeä työnjako ja perehdytys tulee suunnitella ja järjestää huolellisesti sekä riittävän ajoissa. Toiminnan siirtyessä yksiköstä toiseen tulee tiedon siirtämisen lisäksi kiinnittää huomiota myös ns. hiljaisen tiedon välittämiseen.

Selkeän työnjaon avulla yrityksessä vältytään turhalta ajan hukkaamiselta. Kun henkilöstön odotukset osapuolia kohtaan ovat ristiriitaisia, aiheutuu hämmennystä, joka on pois asiakkaalle suunnatusta ajasta ja energiasta. Esimerkiksi sisäisten siirtojen yhteydessä puuttuvat pelisäännöt ovat omiaan luomaan kitkaa ja pahaa mieltä. Henkilöstöyksikön, esimiehen ja johdon välinen yhteinen tahto, luottamus sekä oman roolin tuoma varmuus tuovat henkilöstölle turvallisuuden tunnetta ja uskoa omaa tulevaisuutta kohtaan. Sitoutunut henkilöstö puolestaan luo asiakkaille kuvaa yrityksestä, jonka kanssa on mielekästä rakentaa pitkäikäisiä suhteita. (Valvisto 2005, 86.)

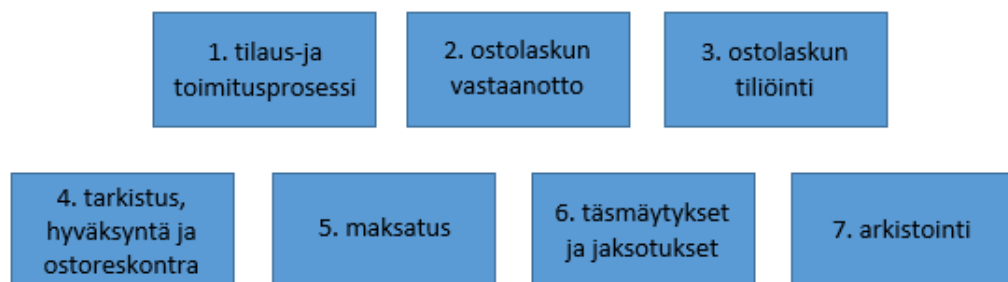
Valviston (2005, 47) mukaan perehdyttämisen pohjimmainen tehtävä on lyhentää aikaa, jolloin perehdytettävän työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Yrityksen etsiessä tehokkuutta kannattaa sitä hakea perehdyttämisestä. Perehdytys varmistaa työpanoksen siirtymistä kohti yrityksen tavoitteita ja luo yritykselle mahdollisuuden rakentaa vahvaa

pohjaa työntekijän sitoutumiselle. Pehdytyksen laiminlyönti hukkaa sekä voimavaroja että mahdollisuuksia.

Laamasen ja Tinnilän (2008, 36–37) mukaan erinomaisten tuloksien saavuttamiseksi tarvitaan aina yhteistyötä. Kun kokonaisuus ymmärretään yhtenäisesti ja tarkoituksenmukaisesti on organisaation henkilöstöllä paremmat mahdollisuudet tulokselliseen yhteistyöhön. Sosiaalinen systeemi ei ole koskaan helposti ymmärrettävä kokonaisuus vaan siinä on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta sekä systeemin jatkuvasta uudelleen luomisesta. Menestymiseen vaikuttavat sekä kokonaisuuden hankittu ymmärrys että aikaisemmat kokemukset. Hankittu ymmärrys kokonaisuudesta käsittää strategiat, olosuhteet, prosessit ja tavoitteet. Aiemmat kokemukset puolestaan muodostuvat arvoista, osaamisesta ja ihmissuhteista.

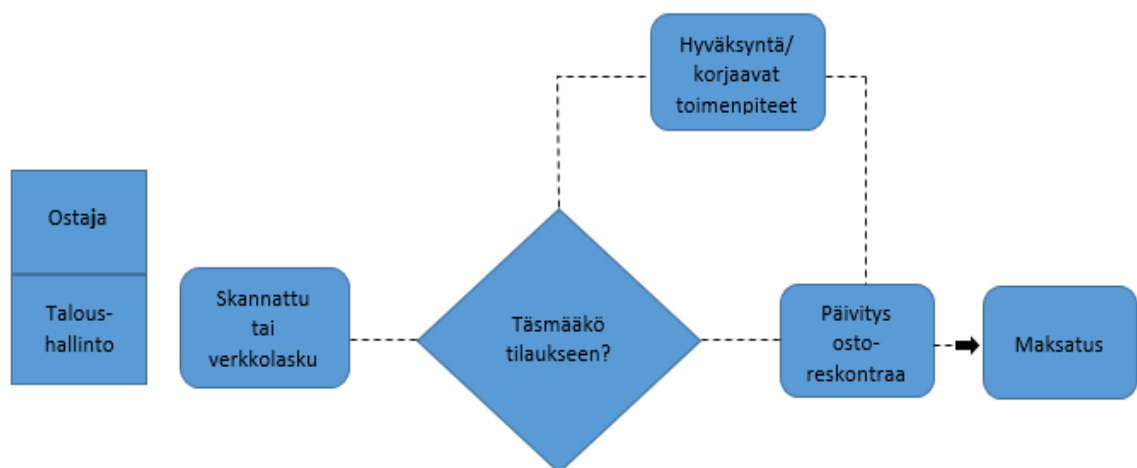
3 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessi alkaa taloushallinnon osalta ostolaskun vastaanottamisesta ja päättyy siihen, kun lasku on maksettu, kirjattu ja arkistoitu. Mikäli prosessi halutaan ajatella laajamittaisesti, käynnistyy se hankinnan osalta jo aiemmin tarjouspyynnöstä, tarjouksesta ja sopimuksen teosta. Ostolaskuprosessi on yleensä talousosaston eniten resursseja vievä prosessi, minkä vuoksi sen tehostamisella onkin saavutettavissa merkittäviä hyötyjä. (Lahti & Salminen 2014, 52–53.) Ostoprosessin vaiheet taloushallinnon osalta on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Käsitteilyprosessin vaiheet (Lahti & Salminen 2014, 53).

Tilaukselle ja sopimukselle perustuvat ostolaskut ovat toiminnoiltaan samankaltaisia. Ostoprosessin vaiheet tilaukseen perustuvalla laskulla on havainnollistettu kuviossa 4. Tilaukseen perustuvassa ostolaskussa tarkistus- ja hyväksymiskiertoa ei tarvita, mikäli ostolasku täsmää tilaukseen ja tilaus on syötetty samaan järjestelmään. Sopimuksiin perustuvat laskut käsitellään samoin kuin tilaukseen perustuvat laskut. Ainoana erona on se, että ostolaskua verrataan tällöin ainoastaan sopimuksella oleviin tietoihin eikä tilaukseen. (Lahti & Salminen 2014, 55–57.)



Kuvio 4. Sähköisen ostolaskuprosessin kulku tilaukseen perustuvilla laskuilla (Lahti & Salminen 2014, 56).

Tilaukseen perustuvan laskun tehokas käsittelyprosessi etenee seuraavasti (Lahti & Salminen 2014, 56):

1. Järjestelmään tehdään ostoehdotus, joka hyväksytään. Kun ehdotus on hyväksytty, siitä muodostuu ostotilaus, joka lähetetään toimittajalle.
2. Toimittaja toimittaa tavaran tai palvelun, joka kuitataan vastaanotetuksi saapuaan.
3. Verkkolasku saapuu ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Laskulta tallentuu perustietojen mukana ostotilausnumero.

4. Ostotilaustiedot poimitaan ostolaskulle automaattisesti. Tietojen perusteella tiliöinti tallentuu automaattisesti.
5. Hyväksymiskiertoa ei tarvita, mikäli lasku täsmää tilaukseen. Mikäli laskun määrät tai summat eroavat tilauksesta, lähetetään lasku automaattisesti hyväksymiskieroon hyväksyjälle. Hyväksyjän tehtävänä on joko hyväksyä erottava lasku tai hylätä se ja reklamoida toimittajalle.
6. Ostolaskuista muodostetaan maksuaineisto, mikä siirretään pankkiin.

3.1 Vastaanotto

Ostolaskut vastaanotetaan sähköiseen järjestelmään skannattuna paperilaskuna, verkkolaskuna tai EDI-laskutuksella. Skannattujen laskujen määrä on koko ajan laskeva, mutta silti noin puolet Suomen sähköisesti käsiteltävistä laskuista on edelleen skannattu käsittelyohjelmaan. (Lahti & Salminen 2014, 62–65.) Verkkolaskutus ja EDI-laskutus ovat toisiaan tukevia laskutusmuotoja. Verkkolasku toimii parhaiten säännöllisissä ja sopimuksiin perustuvissa laskutuksissa. EDI-lasku toimii puolestaan parhaiten tilanteissa, joissa laskuttajan aineistoa täytyy vielä muokata vastaanottajan tarpeisiin paremmin sopivaksi. Sähköinen tilaus edeltää usein EDI-laskua. Verkkolaskutuksen missio on standardoida laskun sisältöä, eikä se edellytä osapuolilta muutoksia tai sopimuksia. EDI-lasku puolestaan määrittellään yleensä osapuolien kesken. (OpusCapita 2016.) Laskujen vastaanotto sähköisesti tehostaa ja nopeuttaa laskujen käsittelyä ja antaa parempia mahdollisuuksia lisäinformaation jakamiseen perinteiseen paperilaskuun verrattuna (Tieke 2016).

3.2 Tiliöinti, kierrätys ja hyväksyntä

Kirjanpitolain 2:2 §:n mukaan kirjanpitovelvollisella tulee olla jokaisen tilikauden kirjanpitotileistä selkeä luettelo, josta käy ilmi tilien sisällöt. Tiliöinti tarkoittaa kirjausta, joka tehdään tositteiden perusteella. Tiliöinti voidaan tehdä automaattisesti sähköisen ostotilauksen perusteella tai käyttämällä verkkolaskun dataa tiliöinnin automaattiseen päättelyyn. Kuitenkin toistuvien samalta toimittajalta saapuvien laskujen osalta on järkevintä käyttää oletustiliöintiä. Tällöin tiliöintiä ei enää tarvitse asettaa uudelleen samalta toimittajalta tuleville laskuille, joiden tiliöinti on aina sama. Yrityksestä riippuen tiliöinnin suorittaa

ostolaskun tarkastaja tai ostoreskontran hoitaja. Tehokkuus- ja osaamisenäkökulman vuoksi ostoreskontran hoitaja on paremmin perusteltavissa tähän tehtävään. Laskun seuranta-kohteiden täydennys on kuitenkin laskun tarkastajan vastuulla, sillä toimittajan lähettämä lasku kohdistuu usein eri seuranta-koodeille, joita ostoreskontranhoitajan on työstä selvittää. (Lahti & Salminen 2014, 66–68.)

Laskujen hyväksymismenetelmiä ei ole kirjanpitolaissa määritelty vaan yritys päättää itse omista toimintakäytännöistään. Yleensä yrityksessä on käytössä kaksipuolainen hyväksymismenettely, jolloin laskulla on sekä asiataarkastaja että hyväksyjä. Tällöin laskun tarkastaa ensin tilaaja ja hyväksyjänä toimii toinen henkilö, kuten esimies. (Lahti & Salminen 2014, 68.)

3.3 Maksatus

Sen jälkeen kun ostolasku on hyväksytty ostojen käsittelyjärjestelmässä, ei ole tarpeellista ottaa enää erillistä hyväksyntää maksuerälle. Maksuerä muodostetaan laskuista, jotka erääntyvät maksupäivään mennessä. Usein maksuun laitetaan samalla myös ennen seuraavaa maksupäivää erääntyvät laskut. Hyvin toimivassa ostoreskontraohjelmassa maksut voidaan jakaa yrityksen pankkitileille automaattisesti ohjelmaan tehtyjen sääntöjen mukaan. Esimerkiksi konserniyhtiöiden laskut sekä USD-määräiset laskut maksetaan ennalta määritellyiltä tileiltä ja muut laskut puolestaan yrityksen käyttötililtä. (Lahti & Salminen 2014, 74.)

Maksuerät ajetaan yleensä kerran päivässä, mutta työajan säästöjä tavoitellessa on maksujen väliä hyvä harventaa 1-2 kertaa viikossa. Harvemmat maksuvälit helpottavat myös kassanhallintaa. Nopea ostolaskukierto auttaa siirtymistä harvempiin maksukertoihin, sillä useat maksukerrat johtuvat usein tarpeesta saada jo pitkään hyväksymiskierrossa ollut erääntynyt lasku maksuun. (Lahti & Salminen 2014, 74.)

3.4 Täsmäytys ja jaksotus

Täsmäytysten tehtävänä on varmistua kaikkien liiketapahtumien käsittelystä pääkirjanpidossa. Tositteiden ja kirjanpitomerkintöjen perusteella laaditun tilinpäätöksen tulee säilyä koneellisessa kirjanpidossa eheänä. (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 2001, 40.) Täsmäytyksessä verrataan ostoreskontran ajamaa avoimien ostolaskujen listaa kirjanpidon ostovelkatilin saldoon. Tämän lisäksi tulee seurata myös ostomaksujen välitilin saldoa, jotta pystytään varmistamaan maksujen lähteminen pankkitililtä oikean suuruisina. (Lahti & Salminen 2014, 75.) Alholan ym. (2001, 238) mukaan pankkitilin täsmäytys on suotavaa tehdä päivittäin tai ainakin viikoittain, mikäli yrityksellä on paljon rahatapahtumia.

Kireät raportointiaikataulut voivat aiheuttaa sen etteivät kaikki kauden ostolaskut aina ehdi saapua ostoreskontraan ajallaan. Jaksotus saapumatta olevien laskujen osalta voidaan pyrkiä automatisoimaan tekemällä listaus ostotilauksista, joille on tehty vastaanotto, mutta ei täsmäytystä. Tämä listauksen summa jaksotetaan pääkirjanpitoon joko automaattijaksotusta hyödyntäen tai manuaalisesti. Ostotilauksellisten ostolaskujen jaksotustarve pystytään poistamaan, jos kulutiliöinti tehdään jo ostotilauksen vastaanottohetkellä, eikä sitä jätetä tehtäväksi vasta laskun saavuttua. Tässä tilanteessa suoritteet on jo kirjattu ja laskun saapumisajankohta ei ole enää merkityksellinen. Näin ollen laskun tehtävänä on toimia ainoastaan maksatuksen välineenä ja perusteena arvonlisäverokirjaukselle. (Lahti & Salminen 2014, 75.)

3.5 Ostolaskujen käsittelyn sisäiset kontrollit

Taloushallinnon kontrollit ovat keskeisessä asemassa yrityksen hallintoa ja riskien hallintaa. Ostolaskuprosessissa kontrollien tarve on selkeä, sillä prosessiin liittyy rahamääräisesti suuria maksutapahtumia. (Lahti & Salminen 2014, 188, 192.)

Vaarallinen työyhdistelmä syntyy esimerkiksi silloin, jos samalla henkilöllä on oikeuksia ylläpitää toimittajan tietoja sekä syöttää ja maksaa lasku. Toimittajarekisterin ylläpito on tärkeää rajata oikeuksilla vain sovituille henkilöille, jotta muutoksia ei pääse tekemään kuka tahansa. Toimittajarekisterin siivoaminen tasaisin väliajoin on myös tärkeää. Sa-

malle toimittajalle on saatettu luoda useita toimittajanumeroita, mikä vaikeuttaa toimittajakontrollia. Esimerkiksi hyvitys- ja ennakkomaksut eivät välttämättä kohtaa oikean toimittajanumeron alla eikä duplikaattilaskujen tunnistaminen onnistu. Kontrolloimalla käyttöoikeuksia pystytään estämään vaaralliset työyhdistelmät. (Lahti & Salminen 2014, 192, 194.)

Kahden samalla laskunumerolla tulevan laskun saapuminen on myös hyvä estää. Periaatteessa samalta toimittajalta ei pitäisi tulla kahta laskua samalla laskunumerolla, mutta tämä on hyvä varmistaa estämällä tilanne yrityksen järjestelmässä. (Lahti & Salminen 2014, 192.)

Salmisen (2014, 190) mukaan työn hajauttamisella on prosessia pidentävä vaikutus, sillä tehtävien siirtyessä henkilöltä toiselle kuluu siirtymiseen aikaa. Kontrollien osalta vaikutus on positiivinen. Työtehtävien hajauttamisen myötä väärinkäytöksiä ei pysty tapahtumaan yksittäisen työntekijän toimesta, koska tehtävät on hajautettuina usean työntekijän kesken. Tehtäviä hajautettaessa tulee hyötyjä ja kustannuksia tarkastella suhteuttamalla rahallista menetystä mahdollisiin virheisiin ja väärinkäytöksiin prosessissa.

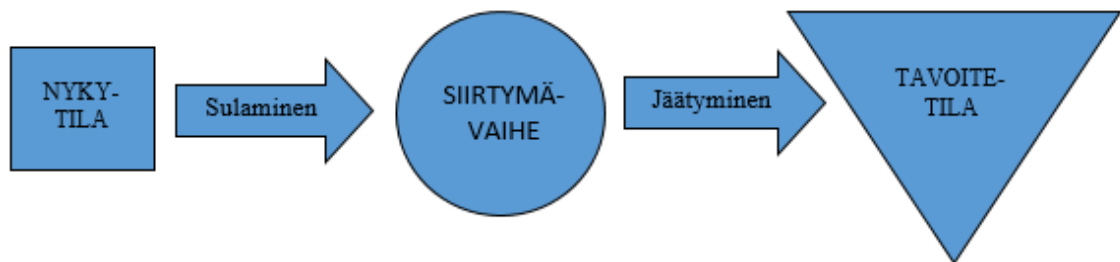
4 Muutos

Muutoksessa on kyse vanhoista toimintotavoista irtautumisesta ja uusien toimintatapojen omaksumisesta. Muutosvastarinta on luonnollinen vaihe. Pitkään samalla tavalla toimineet yritykset ovat usein taipuvaisia vastustamaan muutosta enemmän kuin yritykset, jotka ovat valmistautuneet muutokseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187.)

Ydinprosessien uudistamisen sisältö on tilannekohtaisesti määräytyvä asia, sillä kriittiset prosessit vaihtelevat yrityksestä riippuen. Ydinprosessin uudistaminen ei tarkoita jonkin menetelmän mekaanista soveltamista vaan erilaiset menetelmät ja lähestymistavat antavat ainoastaan tukea uudistamiselle. Tärkeimpänä voimavarana ovat henkilöt, joilla on kokemusta liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelusta sekä avainsuoritustekijöistä liiketoiminnassa. (Hannus 1993, 253, 287.) Organisatorinen muutos kuvataan usein kolmivaiheisena prosessina kirjallisuudessa. Vaiheille on ominaista seuraavat piirteet:

1. Yritys havahtuu muutostarpeeseen ja vanhat toimintamallit ymmärretään vanhentuneiksi.
2. Yritys luo vision tavoitetilasta, määrittää tarvittavat toimenpiteet ja toteuttaa ne.
3. Uuden toimintamallin mukaiset käytännöt vakiinnutetaan osaksi normaalia toimintaa.

Kuviossa 5 on havainnollistettu, kuinka siirtymää nykytilasta siirtymävaiheeseen ilmaistaan sulautumisena ja jäätymisen puolestaan kuvastaa toimintojen vakiintumista siirtymävaiheen jälkeen. (Hannus 1993, 121.) Hannuksen (1993, 122) mukaan nopeat muutokset kilpailutilanteessa ja asiakastarpeissa ovat johtaneet siihen, ettei tavoitetilaa ajatella enää muuttumattomana tilana. Tavoitetilaa tulee mieltää ennemminkin dynaamisena olo-tilana, jossa on nykytilaa paremmat valmiudet muutoksien läpiviennille ja toiminnan jatkuvalla uudistamiselle.



Kuvio 5. Muutosprosessin vaiheet (Hannus 1993, 122).

Jotta henkilöstön taipumukset palata takaisin vanhaan toimintamalliin eivät palaisi, on muutoksen jatkuvuutta korostettava. Muutostilanteessa uuden toimintatavan sisäistäminen on nopeaa ja innokkuutta löytyy. Innokkuus kuitenkin häviää helposti, mikäli henkilöstö ei saa mahdollisuutta osallistua kehittämiseen ja oman työn kautta oppimiseen. Toiminnan kehittämisen olisikin ideaalista tapahtua yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin samalla pystytään varmistamaan myös henkilöstön motivoituneisuus ja uusien toimintatapojen sisäistäminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 191.)

4.1 Muutoksen tarve

Syyt ja perusteltu tarve muutokselle on tehtävä kaikille selväksi. Valitettavan usein muutos käynnistetään vasta silloin, kun yritys on jo ajautunut kriisiin. Kriisitilanteessa muu-

toksen perustelu työntekijöille on huomattavasti helpompaa kuin tilanteessa, jossa yrityksellä menee hyvin. Ideaalitalanteessa yritys pystyy luomaan työntekijöille tyytymättömän olon nykytilaa kohtaan ja halukkuuden parantaa toimintatapoja jo ennen kuin tilanne on edennyt kriisiin asti. (Hannus 1993, 127.)

On tärkeää yrittää luoda työyhteisöön ilmapiiri, jossa vallitsee halukkuus suorituskyvyn parantamiseen. Työntekijät ovat luonnollisesti kiinnostuneita siitä, kuinka uusi toimintatapa vaikuttaa heidän työhönsä käytännössä ja kuinka uusi toimeenpano ajallisesti etenee. Pelkkä visio ei riitä, vaan siirtymästrategiasta täytyy olla tarkka kuvaus, jonka mukaan muutoksen toimeenpano tapahtuu. (Hannus 1993, 127.)

4.2 Muutoksen tavoitteet

Muutoksen tavoitteena on parantaa työn kohdistamista sekä nostaa työn tuottavuutta ja tulosten laatua (Roukala 1998, 15). Mattilan (2007,131) mukaan organisaation muutos voi olla kokonaisvaltainen, erittäin eriytynyt tai jotain tältä väliltä. Opinnäytetyössäni ei ole kyse kokonaisvaltaisesta muutoksesta, sillä prosessin kaikki yksittäiset toiminnot säilyvät täysin ennallaan. Tavoitteena on selkiyttää prosessia työn keskittämällä, mikä tässä tapauksessa siirtää joitakin työtehtäviä yksiköstä toiseen.

Prosessin parantaminen on mahdotonta ilman tavoitteita. Laamasen (2002, 203) mukaan tavoite on aina suorituskyykyyn ja tuloksiin liittyvä käsite, joka on esitetty numeroilla, sisältää mittayksikön sekä on kiinnitetty aikaan. Mattilan (2007, 148) mielestä on oleellista suunnitella muutoksen tavoitteet jo heti aluksi niin, että ne tukevat organisaation päämääriä tai muutokset voidaan ainakin myöhemmin sulauttaa niihin. Parhaassa tapauksessa muutoksen tavoitteet on pilkottu niin, että myös organisaation yksittäinen työntekijä kykenee poimimaan niistä omansa. Hierarkian suunnittelun on hyvä olla johdonmukaista. Alemman tason tavoitteet muodostavat yhdessä suurempia kokonaisuuksia, jotka puolestaan kytkeytyvät muutoshankkeen suunniteltuihin päämääriin.

4.3 Muutosviestintä

Roukalan (1998, 84) mukaan tieto muutoksesta, sen ajoittumista, perusteluista ja vaikutuksista on tärkeää saattaa kaikkien työntekijöiden ja sidosryhmien tietoon. Tiedottamisen toteuttaminen täytyy suunnitella. On selvennettävä kuinka, milloin ja miten tiedotus tehdään sekä kuka sen suorittaa. Tiedottaminen tulee toteuttaa riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta muutokseen valmistautuminen on mahdollista.

Muutosviestinnän tulee vastata seuraaviin kysymyksiin (Työterveyslaitos 2016):

1. Miksi muutos tehdään?
2. Mihin muutoksella pyritään?
3. Mikä on organisaation tulevaisuus muutoksen jälkeen?
4. Miksi muutos tapahtuu juuri nyt?

Työterveyslaitoksen (2016) mukaan hyvä muutosviestintä on totuudenmukaista. Päätökset tulee kertoa rehellisesti eikä asioita pidä salata. On tärkeää olla antamatta vaikutelmaa valinnanmahdollisuuksista, jos sellaisia ei todellisuudessa ole. Viestinnän tulee olla myös johdonmukaista ja läpinäkyvää. Viestit tulee esittää ymmärrettävästi ja yksiselitteisesti sekä huolehtia sisällön säilymisestä samanlaisena vaikka viestin välitystavat poikkeavat toisistaan.

4.4 Muutoksen haasteet ja riskit

Uuden toimintamallin toteuttaminen ei automaattisesti seuraa siitä, että se on määritelty. Keskeisenä haasteena on uudenlaisen ajattelutavan omaksuminen sekä tähän liittyvän muutosvastarinnan voittaminen. Yrityksen menestyminen ja suorituskyky vaikuttavat olennaisesti muutoskykyyn. Hyvin menestyvissä yrityksissä muutoskyky on hyvä ja muutos koetaan positiivisena. Menestyvä yritys erottuu keskinkertaisesta yrityksestä kyvyllä sisäistää uudenlainen ajattelutapa ja toimeenpanna strategia sen avulla. Ratkaisevana tekijänä on halu ja kyky aikaansaada muutoksia. (Hannus 1993, 115–117.)

Kuten muissakin projekteissa, myös muutoksen toteutuksessa täytyy varautua siihen, että kaikki ei toteudu kuten suunnitelmassa. Tämän vuoksi on tärkeää arvioida riskit sekä suunnitella toimet niiden välttämiseksi. Arvioinnilla pyritään selvittämään mahdolliset riskit, nimeämään niistä vaarallisimmat ja etsimään keinoja niiden välttämiseen. (Roukala 1998, 82, 116.)

Roukalan (1998, 121) mukaan tappion määrä sekä riskien todennäköisyydet on tärkeää arvioida etenkin vakavien riskien osalta. Arviointien perusteella voidaan suunnitella toimia, joiden avulla riskien välttäminen on mahdollista. Nimettyjä riskikohteita tulee seurata projektin edetessä. Roukala on ryhmitellyt riskialueita seuraaviin osa-alueisiin:

- henkilöstövaikutukset
- asiakkaisiin ja sidosryhmiin kohdistuvat vaikutukset
- toiminnan johtamisen riskit
- tekniset riskit.

Henkilöstön osalta vaikeudet liittyvät useimmiten uuden toimintatavan omaksumiseen. Asiakkaisiin ja sidosryhmiin muutokset puolestaan voivat vaikuttaa, vaikka muutos ei heitä suoranaisesti koskisikaan. Muutostilanteissa fokus on usein omassa toiminnassa, jolloin ulkopuolisten yhteyksien huomiointi jää vähäiseksi. (Roukala 1998, 122.)

Toiminnan johtamisen riskit liittyvät usein muutoksen vaikutusten arviointiin. Selvitettäviä asioita ovat esimerkiksi muutosten vaikutusten mittaaminen sekä muutokseen siirtyminen käytännössä. Muutoksen vaikutuksia tulee arvioida myös jälkeenpäin, joten vaikutukset esimerkiksi suoristusaikaan tulee mitata sekä ennen että jälkeen muutoksen. (Roukala 1998, 121, 123.)

Muutos tuo usein mukanaan uutta tekniikkaa johon liittyy aina riskejä. Vaikka tekniikka ja sen soveltaminen on hallinnassa, voi epäonnistumisia tapahtua siitä huolimatta. Tällaisiin tilanteisiin tulee varautua ja niiden varalle on hyvä laatia vaihtoehtoisia toimintatapoja. (Roukala 1998, 121.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus perustuu tilaus-toimitusprosessin nykytilaa ja tavoitetilaa kuvaaviin prosessi-kaavioihin, omiin havaintoihini, raportteihin sekä teemahaastattelujen tuloksiin. Omat havaintoni perustuvat lähinnä kesä-lokakuussa harjoittelujaksoni aikana tekemiini huomioihin. Olen myös keskustellut harjoitteluni sekä opinnäytetyöni aikana tilaus-toimitusprosessin parissa pitkään työskennelleen varastonhoitajan kanssa, jonka avulla olen selvittänyt prosessin vaiheita sekä kokonaiskuvaa itselleni.

Sain opinnäytetyön aiheen toimeksiantajaltani elokuussa 2016 ja työn toivottiin valmistuvan viimeistään vuoden loppuun mennessä. Työn tekoprosessi ajoittui lähinnä syysmarraskuulle. Työn etenemistahti on ollut suhteellisen nopea, minkä olen kokenut pääosin positiiviseksi asiaksi. Asiat ovat säilyneet koko ajan mielessä, kun työstä ei ole voinut pitää pitkiä taukoja. Välillä opinnäytetyön tekemisen yhdistäminen työntekoon ja muihin opintoihin on ollut haastavaa. Olen tyytyväinen onnistuessani aikatauluttamaan kaikki tehtävät niin, että työ valmistuu vuoden 2016 lopulla.

5.1 PKSSK / Logistiset palvelut -vastuualue

Toimeksiantajana on PKSSK:n tukipalveluiden piiriin kuuluva logistiikkayksikkö. Logistiikkayksikön tehtäviin kuuluu huolehtiminen kuntayhtymän materiaalien varastoinnista, kuljetuspalveluista sekä keskusvaraston ylläpidosta. (PKSSK, logistiset palvelut 2016.) Logistiikkayksikkö työllistää 37 työntekijää.

1.1.2006 toimintansa aloittaneen PKSSK:n tehtävänä on järjestää erikoissairaanhoidon sekä kehitysvammaisten erityishuollon palvelut Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiirin alueella. Alueeseen kuuluu 170 000 asukasta, joista noin joka kolmas käyttää palveluja vuosittain. Kuntayhtymä työllistää n. 2900 henkilöä. Toiminnan perustana toimivat osaava henkilöstö, kehittyvät toimintamallit sekä tehokas teknologian hyödyntäminen. (PKSSK 2016.)

Opinnäytetyö pohjautuu Siun sotelle tehtyyn esitykseen, jossa esitetään keskusvarastotuotteiden tilauksen sekä ostolaskujen asiatarkastuksen siirtymistä näiden tuotteiden osalta logistiikkayksikön hoidettavaksi. Siun sotessa (Siun sote, 2016) on kyse alueen 14 kunnan sosiaali- ja terveystalveluiden sekä keskussairaalan yhdistämisestä samaan organisaatioon vuoden 2017 alusta alkaen. Logistiikkayksikkö kuuluu organisaatiossa hallintopalvelujen alla olevaan tukipalvelujen kokonaisuuteen.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kotimaisesta kirjallisuudesta, luotettavista verkkolähteistä sekä toimeksiantajan raporteista. Toteutusmuodoltaan opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisen tutkimuksen menetelmä oli laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään syitä sen käyttäytymiseen. Kohteena voi toimia esimerkiksi yritys tai asiakas. Tutkittavat henkilöt valitaan harkitusti ja analysointi pyritään tekemään tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.) Tietoa kerättiin haastattelemalla tilaus-toimitusprosessin parissa työskenteleviä henkilöitä.

Haastattelu on menetelmänä joustava, jonka vuoksi se sopii hyvin useisiin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa korostetaan ihmisen näkemistä tutkimustilanteessa subjektina, jolloin haastateltavalla on mahdollisuus tuoda vapaasti esille itseään koskevia asioita. Haastattelun avulla pystytään näkemään haastateltavan vastaukset osana laajempaa kontekstia. Vastauksia voidaan myös selventää ja syventää sekä esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35.)

Tiedonkeruumenetelmiä pohdittaessa verrattiin haastattelun ja kyselyn soveltuvuutta opinnäytetyöhön. Seuraavat seikat tukivat haastattelun valintaa menetelmänä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36.):

1. Haastattelussa henkilöiden motivointiin on suuremmat mahdollisuudet kuin kyselytutkimuksessa.

2. Haastattelu on kyselyyn verrattuna joustavampi menetelmä, joka sallii myös täsmennykset.
3. Haastattelun avulla pystytään saamaan kuvaavia esimerkkejä, toisin kuin kyselyn.

Haastattelun muodoksi valikoitui teemahaastattelu, joka on tyyliltään lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu etenee ennalta määritettyjen teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Haastattelumuoto huomioi sen, että haastateltavan tulkinnat ja asioille antamat merkitykset ovat tärkeitä. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Haastatteluissa käytettiin nauhuria, jonka käyttöön pyydettiin ensin lupa. Nauhuri on ylivoimaisesti tarkempi väline verrattuna tarkkoihin ja yksityiskohtaisiin muistiinpanoihin (Alasuutari 1999, 85).

Haastattelukutsun lähetettiin kahdeksalle tilaus-toimitusprosessin parissa työskentelevälle henkilölle. Haastattelukutsussa oli saatekirje (liite 1) liittyen opinnäytetyöhön sekä teemahaastattelun runko (liite 2) etukäteen tarkasteltavaksi. Haastattelukutsun liitteenä lähetettiin prosessin nykytilaa ja tavoitetilaa kuvaavat prosessikaaviot (liitteet 3 ja 4), joihin haastateltavia työntekijöitä pyydettiin tutustumaan ennen haastattelua. Seitsemän kutsuista osallistui haastatteluun ja yksi ei vastannut haastattelupyyntöön. Haastattelut suoritettiin syyskuun 14, 15, 18 ja 20. päivä. Haastateltavina toimivat varastonhoitaja, asiantuntija sekä viisi toimistosihteerä. Haastattelut toteutettiin työntekijöiden henkilökohtaisissa työhuoneissa ja sellaisen puuttuessa ennalta sovitussa rauhallisessa tilassa.

6 Tilaus-toimitusprosessin kuvaus

Hannuksen (1993, 42) mukaan tilaus-toimitusprosessi on yrityksen tyypillinen ydinprosessi. Tilaus-toimitusprosessi käynnistyy asiakkaiden tilauksista ja tilaus-signaalin myötä muut tarvittavat tietovirrat kulkevat tavarantoimittajalle yrityksen kautta (Sakki 2009, 21).

Valmistustoimintaa harjoittavissa teollisuuden alan yrityksissä sekä omasta varastosta myyvissä yrityksissä tilaus-toimitusprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Nämä

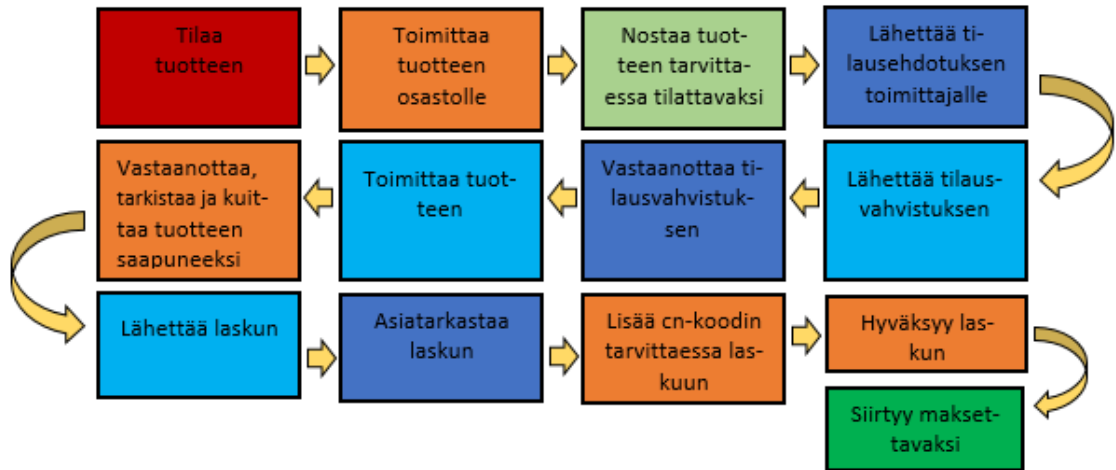
vaiheet ovat saapuva prosessi, lähtevä prosessi sekä varastoiminen. Yrityksen tilaus-toimitusprosessi jakautuu hankinnoista aiheutuvaan saapuvaan prosessiin ja tilauksista aiheutuvaan lähtevään prosessiin. Saapuva prosessi sisältää toimenpiteet, jotka alkavat tavaran hankinnasta. Se käsittää tavaroiden kuljettamisen, vastaanoton sekä ostolaskun käsittelyn maksamiseen asti. Lähtevä prosessi puolestaan koostuu tilaustuotteiden lähetyksistä, kuljetuksista, tuotteiden toimittamisesta asiakkaalle sekä maksutapahtumien kirjaamisesta. Näiden prosessien välillä on varastoja, joissa henkilökuntaa työskentelee saapuvien ja lähtevien prosessien parissa. (Sakki 2009, 50–51.) Tilaus-toimitusketjun jakautuminen on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Tilaus-toimitusketjun jakautuminen (Sakki 2009, 51).

6.1 Tilaus-toimitusketjun nykytila

Nykytilassa prosessi kulkee kuuden eri suorittajan kautta. Logistiikka- ja hankintayksiköllä on kummallakin ketjussa kolme eri tehtävää.



Kuvio 7. Prosessikuvaus nykytilassa.

Nykyisen tilaus-toimitusketjun prosessikuvaus on tiivistetty kuvioon 7. Tummennetut kohdat kuvastavat vaihteita, joihin prosessin muutos kohdistuu. Tarkemmin avattuna prosessi etenee seuraavasti:

1. Osasto tilaa tuotteen TcVaTi varasto- ja tilausjärjestelmän kautta. (TcVaTi on PKSSK:n sisäinen varasto- ja tilausjärjestelmä, mistä työntekijät voivat varasto-tilausoikeuksillaan tilata keskusvarastotuotteita, jatkossa TcVaTi).
2. Logistiikkayksikkö toimittaa tuotteen keskusvarastosta osastolle, missä osasto vastaanottaa sen.
3. TcVaTi nostaa tuotteen tilattavaksi, mikäli hälytysraja alittuu.
- 4. Hankintayksikkö lähettää tilausehdotuksen toimittajalle.**
5. Toimittaja lähettää tilausvahvistuksen.
- 6. Hankintayksikkö vastaanottaa tilausvahvistuksen.**
7. Toimittaja toimittaa tuotteen keskusvarastolle.
8. Logistiikkayksikkö vastaanottaa, tarkistaa ja kuittaa tuotteen saapuneeksi.
9. Toimittaja lähettää laskun hankintayksikköön.
- 10. Hankintayksikkö asiatarkastaa laskun.**
11. Logistiikkayksikkö lisää CN-koodin ulkomaan laskuun. CN-nimikkeistö sisältää n. 10 000 8-numeroista nimikkettä. Nimikkeitä käytetään yhteisöhankintojen- ja myyntien ilmoittamisessa sekä vientitavaroiden tullauksessa kolmansiiin maihin. (Logistiikanmaailma, 2016.)
12. Logistiikkayksikkö (esimies) hyväksyy laskun.

13. Lasku siirtyy kirjanpitoon maksettavaksi.

Opinnäytetyöni muutostarve keskittyy tilaus-toimitusprosessin vaiheisiin 4, 6 ja 10. Logistiikkayksikön ja hankintayksikön sijaitessa fyysisesti eri paikoissa on tilaustoimitusketju katkonainen. Kummallakin yksiköllä on lisäksi eri esimies, mikä tuo oman haastavuutensa tehtävien hallintaan. Nykytilassa tilaus-toimitusprosessin logistiikkaketju ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Logistiikkaketjun kilpailukyky riippuu osapuolten välisestä yhteistyöstä sekä keinoista poistaa päällekkäisiä työvaiheita ja tarpeetonta työtä (Koivisto & Ritvanen 2006, 16). Nykyisessä tilaus-toimitusketjussa päällekkäisiltä työvaiheilta ei voida välttyä.

Hankintayksikkö lähettää tilausehdotuksen toimittajalle (kohta 4). Logistiikkayksikölle tulee välillä tilanteita, jolloin jotakin varastotuotetta tarvitsee tilata ennen kuin tilausraja alittuu tai tilattava määrä täytyy muuttaa yksittäisenä tilauskertana. Nykytilassa logistiikkayksikön varastonhoitaja ei voi tehdä päätöstä itsenäisesti vaan hänen täytyy välittää pyyntö eteenpäin hankintayksikköön.

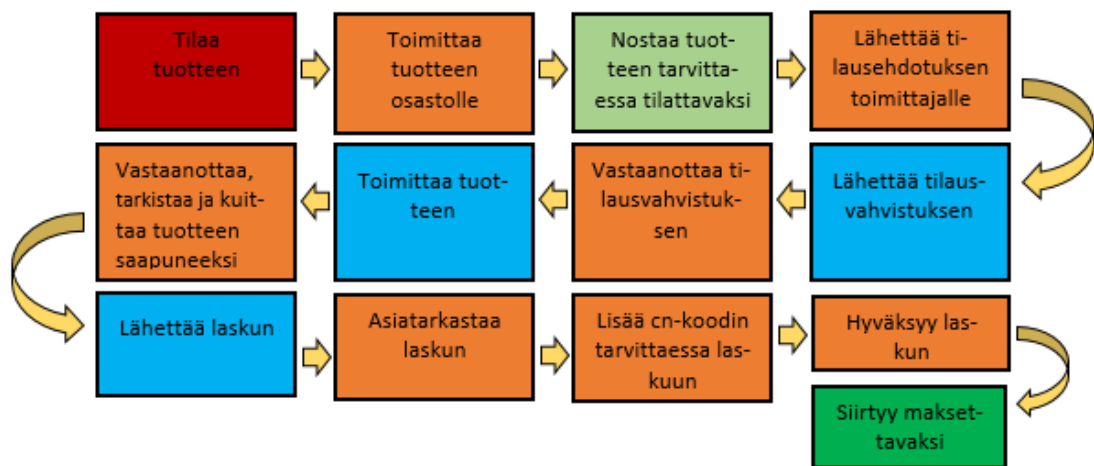
Hankintayksikkö vastaanottaa tilausvahvistukset toimittajilta tilatuista tuotteista (kohta 6). Mikäli tuotteiden toimituksessa on jotain erityistä huomioitavaa, kuten tuotteet tulevat useammassa erässä tai saapumisaika viivästyy, lähettää hankintayksikkö tämän tiedoksi logistiikkayksikölle. Yksikkö lisää tämän jälkeen järjestelmään tarvittavat tiedot tilauksen taakse. Turha työvaihe muodostuu tilausvahvistuksen lähetyksessä logistiikkayksikköön.

Päällekkäistä työtä syntyy ostolaskujen asiatarastuksessa (kohta 10). Tuotteet saapuvat keskusvarastolle (missä logistiikkayksikön työntekijät pääsääntöisesti työskentelevät), mutta rahtikirjat saapumismerkintöjen kera lähetetään hankintayksikköön. Kopiot säilytetään kuitenkin myös keskusvarastolla. Hankintayksikkö lähettää keskusvarastolle sähköpostiviestiä, mikäli tuotteiden saapumisissa on jotain epäselvää. Kyselyt hankintayksikön toimesta liittyvät esimerkiksi siihen, ovatko kaikki tilauksella olleet tuotteet saapuneet. Näin ollen asiaa on selvittämässä yhtä aikaa työntekijöitä sekä hankintayksikössä että logistiikkayksikössä. Selvittelyprosessissa hankintayksikön henkilökunta joutuu toimimaan ns. välikätenä keskusvaraston suuntaan. Nykyisessä prosessissa hankintayksikön henkilökunnan työaika kuluu raportoidessa epäselvästä tilanteesta keskusvarastolle ja

keskusvaraston henkilökunnan aikaa kuluu puolestaan raportoidessa asiasta takaisin hankintayksikköön.

6.2 Tilaus-toimitusketjun tavoitetila

Tavoitetilassa prosessilla on viisi eri suorittajaa. Hankintayksikkö ei ole ketjussa osallisena, vaan logistiikkayksikkö vastaa seitsemästä eri toiminnosta.



Kuvio 8. Prosessikuvaus tavoitetilassa.

Tavoitetilan tilaus-toimitusketjun prosessikuvaus on tiivistetty kuvioon 8. Tummennetut kohdat kuvastavat vaiheita, joihin prosessin muutos kohdistuu. Tarkemmin avattuna prosessi etenee seuraavasti:

1. Työntekijä tilaa tuotteen TcVaTi: n kautta.
2. Logistiikkayksikkö toimittaa tuotteen osastolle, jossa osasto vastaanottaa sen.
3. TcVaTi nostaa tuotteen tilattavaksi, mikäli hälytysraja alittuu.
- 4. Logistiikkayksikkö tekee ja lähettää tilausehdotuksen toimittajalle.**
5. Toimittaja lähettää tilausvahvistuksen.
- 6. Logistiikkayksikkö vastaanottaa tilausvahvistuksen.**
7. Toimittaja toimittaa tuotteen keskusvarastolle.
8. Logistiikkayksikkö vastaanottaa, tarkistaa ja kuittaa tuotteen saapuneeksi.
9. Toimittaja lähettää laskun logistiikkayksikköön.

10. Logistiikkayksikkö asiatarkeastaa laskun.

11. Logistiikkayksikkö lisää CN-koodin ulkomaanlaskuun.
12. Logistiikkayksikkö (esimies) hyväksyy laskun.
13. Lasku siirtyy kirjanpitoon maksettavaksi.

Tavoitetilassa tilausehdotuksen tekemisen ja lähettämisen toimittajille hoitaa keskusvarastotuotteiden osalta logistiikkayksikkö (kohta 4). Tämä poistaa tilauksien osalta turhia rajapintoja ja keskittää tilauksien hoitamisen yhteen yksikköön ja yhden esimiehen alaisuuteen tehden prosessista yhtenäisemmän.

Kohdassa 6 tilausvahvistukset vastaanottaa hankintayksikön sijasta logistiikkayksikkö. Kun toimittajat ohjataan lähettämään kaikkien keskusvarastotuotteiden tilausvahvistukset logistiikkayksikölle, ei hankintayksiköllä ole tarvetta saada tilausvahvistuksia. Näin ollen saadaan karsittua turha työvaihe, joka sisältää ainoastaan työnsiirtoa.

Tavoitetilassa keskusvarastotuotteiden asiatarkeastus (kohta 10) siirtyy logistiikkayksikölle. Hankintayksikön ei enää tarvitse tiedustella logistiikkayksiköltä tilauksella olevia epäselviä asioita, koska asiaa selvitetään ainoastaan yhden yksikön puolella. Keskusvaraston ja tuotteiden vastaanoton sijaitessa fyysisesti logistiikkayksikön toimintatilojen yhteydessä on epäselvien tilauksien selvittely huomattavasti helpompaa.

7 Teemahaastattelun tulokset

7.1 Päivittäinen aika tilaus-toimitusprosessin parissa

Ajallisten resurssien arviointi oli haastateltaville suhteellisen vaikeaa. Asiatarkastettavat laskut otetaan käsittelyyn eräpäivän perusteella, eikä niitä ole asiatarkastajien kesken jaettu. Laskujen tilausnumero on lisäksi juokseva, minkä vuoksi erottelu hankintaesitystuotteiden ja keskusvarastotuotteiden laskujen kesken on työntekijälle haastavaa. Toiminnassa tätä asiaa ei ole tarpeen miettiä. Ainoastaan keskusvarastotuotteiden tilaukseen käytettävä aika osoittautui haastatteluissa helpoksi määrittää. Muissa työvaiheissa tilaus-

toimitusprosessiin käytettävä aikaa oli haastavaa arvioida ja työvaiheiden keston tarkempaa mittausta varten olisi pitänyt suorittaa kellotusta. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että kellotuksia ei ole tässä vaiheessa tarpeellista suorittaa. Tämän vuoksi haastattelussa keskityttiin työntekijöiden antamiin kokemusperäisiin arvioihin, jotka suhteutan myöhemmin raporteista saamiini tuloksiin luvussa 8.2.

Haastattelujen mukaan yksi henkilö pystyy työpäivän aikana asiatarkastamaan keskimääräisen arvion mukaan n. 50–60 laskua, mikäli laskuja tarkastetaan koko työpäivä ja laskut ovat selkeitä. Laskut eivät kuitenkaan ole aina selkeitä ja tällöin myös niiden asiatarkastuksessa kestää huomattavasti pidempään. Epäselvien laskujen vaatiman ajan arviointi oli huomattavasti vaikeampaa tilanteiden ollessa aina erilaisia.

Erään arvion mukaan päivässä pystyy karkeasti arvioituna tarkistamaan keskimäärin noin 20 epäselvää laskua, mikäli työpäivä ei sisällä muita toimintoja. Pisimmillään yksittäisen laskun käsittelyssä voi haastattelujen perusteella kuitenkin mennä yli kaksikin viikkoa. Tällöin tilanne luonnollisesti seisoo suurimman osan ajasta ja siihen palataan kunnes se on selvinnyt. Yleensä epäselvät tilanteet selviävät yhdessä tai kahdessa päivässä. Haastattelussa saamani yhden arvion mukaan epäselviä ja lisätarkastelua vaativia laskuja on kuitenkin keskimäärin vain yksi kappale viidestäkymmenestä.

Keskusvarastotuotteiden tilaukset lähtevät eteenpäin tilausajolla, joka suoritetaan tiistaina ja perjantaina hankintayksikössä. Tilauksia muodostuu saamani arvion mukaan keskimäärin n. 50 kappaletta per tilauspäivä. Perjantain ja tiistain välillä on kuitenkin suhteellisen lyhyt aika, jonka vuoksi tilauksia muodostuu tiistaina vain n. 20–30 kappaletta ja perjantaina huomattavasti enemmän. Tilausajon jälkeen toimittajat ryhtyvät lähettämään tilausvahvistuksia, joita tulee pitkin päivää ja mahdollisesti vielä seuraavan päivän aikana. Haastattelussa saamani arvion mukaan keskusvarastotilaukset työllistävät yhden ihmisen täysin keskimäärin kahtena päivänä viikossa. Tilausvahvistuksien läpikäymistä jää tosin vielä tilausta seuraavalle päivälle jonkin verran.

Prosessin uudistuksesta puhuttaessa on esitetty ajatus työpariyhdistelmästä keskusvarastotuotteiden tilauksen ja asiatarkastuksen suhteen. Haastattelujen pohjalta sain muutaman karkean arvion, joiden mukaan prosessi voisi työllistää kaksi ihmistä. Osa haastateltavista kuitenkin epäili työn riittävyyttä kahdelle ihmiselle. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi,

kuinka vaikeaa siirtyvän työn ajallisia resursseja on arvioida. Keskusvarastotuotteiden tilaus-toimitusprosessi on tällä hetkellä jakautunut usealle eri henkilölle, eikä kyseisillä henkilöillä ole osoittaa selkeää aikamäärää, jonka he prosessin parissa viettävät.

7.2 Tiedonkulku ja yhteistyö sidosryhmien välillä

Hyvä ja riittävä tiedonkulku sidosryhmien välillä on edellytys toiminnan muutokselle sekä sen kehittämiseksi. Haastatteluissa pohdittiin kokemuksia toiminnasta sidosryhmien kanssa keskittyen yhteistyöhön toimittajien sekä hankintayksikön ja keskusvaraston välillä.

Yhteistyö toimittajien kanssa koettiin yleisesti ottaen toimivaksi. Epäselvyydet laskuilla sekä reklamaatiot listattiin yleisimmiksi syiksi, joiden vuoksi toimittajiin ollaan yhteydessä. Asioiden hoito heidän kanssa miellettiin suhteellisen nopeaksi ja mutkattomaksi, mutta myös poikkeuksia löytyy. Viiveellä tulevat vastaukset tai niiden puute ovat ongelmana joidenkin (usein samojen) toimittajien kanssa. Kyse ei ole näissä tapauksissa aina pienistä toimittajista, myös isot toimittajat ovat joskus ongelmallisia.

Haastatteluissa kävi ilmi etteivät kaikki toimittajat lähetä tilausvahvistuksia, mikä vaikeuttaa osaltaan tilaajan toimintaa. Tilausvahvistuksia ei ole kuitenkaan linjattu erikseen toimittajilta vaadittaviksi eikä kilpailutuksessa oteta kantaa tähän seikkaan. Kyseinen asia on ollut esillä useasti ja haastatteluissa pohdittiin, että nyt Siun soten myötä asia olisi hyvä ottaa uudelleen esille, kun muutoksia on tulossa muutenkin.

Yhteistyö keskusvaraston ja hankintayksikön välillä on koettu vaiherikkaana ja välillä myös kuluttavana. Haastatteluissa tuli useaan kertaan esille, kuinka yhteistyö tuntuu välillä monimutkaiselta ja asioita joudutaan vääntämään rautalangasta. Usea haastatteluun osallistunut koki tilanteiden välillä myös henkilöityneen, mikä väistämättä vaikuttaa yhteistyöhön tavalla tai toisella. Vaikka osa haastateltavista kertoi, etteivät ristiriidat ole liittyneet suoranaisesti heihin, kokivat he kireiden välien heijastuneen yksiköiden väliseen toimintaan.

Ongelmista huolimatta asioiden selvittelyn miellettiin useimmiten sujuneen ongelmitta yksiköiden välillä. Tilanteen koettiin parantuneen paljon siitä, mitä se oli aiemman organisaatiomuutoksen jälkeen.

7.3 Nykyisen tilaus-toimitusprosessin ongelmat

Nykyisessä tilaus-toimitusprosessissa koetaan ongelmalliseksi välikäsien määrä. Prosessi ei tunnu aina selkeältä ja usea haastateltava kertoi, ettei tieto kulje aina yksiköiden välillä, vaan samaa asiaa saatetaan kysyä usean eri henkilön toimesta. Myös tehtävien tiukkojen rajapintojen yksiköiden välillä koettiin aiheuttavan turhaa työtä. Jos logistiikkayksikössä esimerkiksi huomataan jonkin tuotteen saldon olevan nolla, ei tilausta voida tehdä itse, vaan pyyntö tilauksesta tulee lähettää hankintayksikköön.

Tiukka rajanveto koettiin ajoittain pilkunviilauksena, eikä selkeyttä tunnu kaikkien toimintojen osalta olevan. Kaikkia työtehtäviä ei ole haastattelujen perusteella jaoteltu ja nämä tehtävät palloilevat yksiköiden välillä. Haastatteluissa pohdittiin, kuinka riitatilanteet syntyvät helposti tällaisien tehtävien kohdalla. Epäselvien tehtävien tekemisen koettiin synnyttävän helposti erimielisyyksi, koska tällöin työntekijä helposti kokee toisen työntekijän tulleen ns. omalle reviirilleen.

Tilauksien selvittelyssä kerrottiin olleen välillä ongelmia. Sähköpostiviestiketjuissa ja yleisessä asian selvittelyssä voi olla lopulta osallisena tilanteeseen nähden aivan liikaa ihmisiä ja eri henkilöt selvittävät usein samaa asiaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että pahimmillaan samaa asiaa voidaan selvittää tilaajayksikössä, hankintayksikössä ja logistiikkayksikössä. Tällöin selvityksen kesto usein myös venyy ajallisesti.

Työtehtävien säännöllistä päivittämistä ja huolellista jalkauttamista peräänkuulutettiin. Tehtävien jakoa olisi tärkeää päivittää, jotta saataisiin selkeät pelisäännöt, eikä sama asia työllistäisi turhaan useaa eri ihmistä.

Tilausvahvistusten kierrättäminen työntekijältä toisella miellettiin myös turhaksi. Tällä hetkellä tilausvahvistukset tulevat hankintayksikköön, josta ne tarpeen mukaan laitetaan

eteenpäin logistiikkayksikköön. Keskusvarastotuotteiden osalta tilausvahvistusten välittäminen hankintayksiköstä logistiikkayksikköön on kuitenkin turhaa, sillä vahvistukset voisivat tulla suoraan logistiikkayksikköön. Näin ollen logistiikkayksikön tilaaja saisi tilausvahvistukset suoraan itselle ja voisi lisätä TcVaTi:in tarvittavat lisäykset tilaukselle ilman turhaa sähköpostien kierrättämistä. Mikäli tilausvahvistus ei täsmää, koettiin epäselväksi kuka ottaa yhteyttä toimittajaan. Epäselvyyttä oli myös siitä, tarvitseeko logistiikkayksikkö tilausvahvistukset kaikkien varastotuotteiden tilausten osalta vai ainoastaan silloin, kun tilauksella on jotain huomioitavaa.

Reklamaatioiden osalta työnjaon kerrottiin olevan nykytilassa välillä haastavaa ja epäselvää. Aikaisemmin lähetyslistaan on kirjoitettu, mikäli keskusvarastolle on saapunut väärää tuotetta, joka on reklamoitu ja palautettu. Nykyään koetaan, ettei asiasta tule tietoa. On tullut eteen tilanteita, joissa osastolta on soitettu hankintayksikköön ja ilmoitettu, että tuotetta on tullut esimerkiksi yksi kappale, vaikka tilauksella tuotetta oli kaksi kappaletta. Hankintayksikköön saapuneessa lähetyslistassa lukee ainoastaan ruksi numero kahden päällä ja viereen on kirjoitettu yksi. Mikäli hankintayksikkö reklamoi tuotteesta, voi reklamaatio kuitenkin tulla kahteen kertaan, koska se on voitu tehdä jo logistiikkayksikössä.

Haastatteluissa toivottiin, että vastaanotossa voitaisiin kirjata lähetyslistaan mihin reklamaatio johtaa, kun sellainen on tehty. Näin ollen hankintayksikkö osaisi jättää laskun odottamaan, mikäli tiedetään hyvityslaskun olevan tulossa. Joistain lähetyslistoista on myös puuttunut tilausnumero, mutta sen lisääminen tarvittaessa on onnistunut viime aikoina hyvin.

Haastatteluissa nousi ilmi myös ostolupamenettely. Kyseinen menettely logistiikkayksikön henkilökunnan työvaatteiden ja työkenkien osalta koettiin välillä haastavaksi. Tällä hetkellä tilanne etenee seuraavasti: logistiikkayksikön toimistosihteerin tekee hankintaesityksen tarvittavista työvaatteista tai työkenkistä ja lisää esitykseen tiedon siitä, että tuotteille tarvitaan ostolupa. Hankintayksikkö tekee tilauksen perusteella ostoluvan, joka lähetetään logistiikkayksikölle. Logistiikkayksikön työntekijä hakee tarvittavat tuotteet ja palauttaa ostoluvan toimistosihteerille. Sihteerin lähettää ostoluvan takaisin hankintayksikköön, missä tilaus kuitataan toimitetuksi. Usein on kuitenkin tullut eteen tilanteita joissa hankintayksikkö on kysellyt logistiikkayksiköstä tuotteiden noutamisen perään, sillä tilaus näkyy järjestelmässä keskeneräisenä. Ostoluvat eivät siis aina mene perille

hankintayksikköön. Tällöin alkaa taas selvittely, johon osallistuvat kummatkin yksiköt. Haastatteluissa pohdittiin, voisiko logistiikkayksikkö tehdä itse ostoluvan ja kuitata tilauksen saapuneeksi tuotteiden noutamisen jälkeen. Tämä muutos ehkäisisi turhien selvittelyjen muodostumista.

7.4 Ajatuksia tilaus-toimitusprosessin nykytilasta vs. tavoitetilasta

Tavoitetila koettiin pääosin suoraviivaisempänä ja järkevämpänä vaihtoehtona verrattuna nykytilaan. Prosessin keskittämisen keskusvarastotuotteiden osalta yhteen yksikköön uskottiin oikaisevan turhia mutkia ja tuovan logistiikkayksikölle enemmän vapautta hoitaa itsenäisesti varastotuotteisiin liittyviä asioita. Välillä yksiköiden välinen ymmärrys toisi-aan kohtaan on koettu haasteelliseksi. Tavoitetilan uskottiin tuovan asiaan selkeyttä. Kun prosessi suoritetaan logistiikkayksikössä, pystytään sen etenemiseen ja kokonaisuuteen kiinnittämään paremmin huomiota.

Vaikka tavoitetila näyttää selkeältä, muistutettiin sen vaativan panostusta logistiikkayksikön puolelta. Laskujen käsittely vaatii ammattitaitoa ja osaamista. Yleisesti koettiin kuitenkin, että työ voidaan tehdä missä tahansa ja työtehtävät eivät ole kenellekään niettyjä. Resursseja tulee vain osata kohdistaa oikein.

Vaikka haastatteluissa selkeästi koettiin turhien välikäsien vaikeuttavan ja hidastavan prosessia, kiinnitettiin huomiota myös välikäsien vähentymisen tuomiin piileviin riskeihin. Oman työn tarkastamisessa koettiin olevan aina riskejä, koska itse sokeutuu helposti omalle työlleen. Prosessin nykytilassa lasku menee monen silmäparin kautta, jolloin virheet huomataan helposti. Tavoitetilassa henkilöiden määrä laskun parissa vähenee. Tämän asian pohtiminen miellettiin tärkeäksi myös tavoitetilaan siirryttäessä, jotta vaarallisia työyhdistelmiä ei pääse syntymään.

7.5 Tavoiteprosessin mahdolliset negatiiviset vaikutukset

Osa haastateltavista kertoi hankintayksikön ja logistiikkayksikön sijainnin fyysisesti eri paikoissa olevan haasteellista sekä tavoitetilassa että nykytilassa. Kaikista optimaalisimpana osa haastateltavista piti sitä, että yksiköt sijaitsisivat lähellä toisiaan tai toiminta olisi sulautettu kokonaan yhteen yksikköön.

Muutoksen tarpeellisuudesta oli myös hieman epäselvyyttä. Ymmärrettiin kyllä idea siitä, että logistiikkayksikkö oman prosessinsa omistajana haluaa suorittaa toimintansa itse oman yksikön sisällä, mutta muutoksen tarpeellisuudesta ja tavoitteista kaikilla osa-alueilla toivottiin enemmän informaatiota.

7.6 Prosessin muutoksessa huomioitavat asiat

Prosessin muutoksen osalta koettiin tärkeäksi huomioida etenkin huolellinen ja riittävän ajoissa aloitettu perehdytys. Nykyisiä tekijöitä on hyvä käyttää perehdytyksessä ja prosessin siirtymävaiheessa hyväksi, ns. ”lapsenkengistä” ei tarvitse aloittaa, kun osaavien tekijöiden apua on saatavilla. Haastatteluissa tuotiin myös ilmi, kuinka organisaation kannalta on tärkeää olla etenemättä muutoksessa virheiden kautta, koska perehdytystä ja neuvoja on saatavilla.

Itse prosessin muutoksessa ei juuri nähdä ongelmaa. Mielipiteet muutoksen nopeudesta ja ajankohdasta kuitenkin vaihtelevat. Osa näkee tärkeänä muutoksen porrastuksen, kun taas osan mielestä muutos pystytään toteuttamaan kerralla, kunhan resurssit vain ovat kunnossa. Päätös siirtymästä ja sen lopullisesta aikataulusta on kuitenkin yleisenä toiveena saada mahdollisimman pian. Mahdolliset ongelmien uskottiin näkyvän käytännössä varmasti vasta prosessin muutoksen konkreettisesti tapahtuessa.

TcVaTi:n taipumista pohdittiin tilaajien lisääntyessä. Haastattelussa tuli esille kuinka järjestelmän kantokykyä olisi hyvä selvittää etukäteen, jotta tilausten tekemisen ajankohdat voidaan tarvittaessa porrastaa. Ennakkoon koettiin tärkeäksi myös pohtia kuinka toimitajia tiedotetaan siitä, että tilausvahvistukset keskusvarastotuotteiden osalta lähetetään jatkossa logistiikkayksikölle.

8 Tulosten arviointi

8.1 Hyödyt, haitat ja huomioitavat asiat

Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää hyödyt, haitat ja huomioitavat asiat siirryttäessä prosessin nykytilasta tavoitetilaan. Työni huomioi kaikkia osa-alueita ja vastasi näin ollen annettuun tehtävänantoon. Tässä luvussa peilataan teemahaastatteluissa saamiani tuloksia teoreettiseen viitekehykseen sekä omiin havaintoihini.

Suoranaisia haittoja ei prosessin muutoksen suhteen havaittu. Muutoksen tarpeellisuu-
desta ja tarkemmista tavoitteista toivottiin kuitenkin saatavan lisää tietoa. Ennen muutosta
olisikin tärkeää käydä läpi teoreettisessa osuudessa käsitellyjä asioita liittyen muutoksen
tarpeisiin ja tavoitteisiin sekä varmistua riittävästä ja oikea-aikaisesta muutosviestinnästä.

Haastatteluissa nousi esille muutamia huomioitavia asioita, jotka liittyvät teoreettisessa
viitekehyksessä läpikäytyihin riskialueisiin. Teknisten riskien osalta pohdittiin varasto-
ja tilausjärjestelmän taipumista tilaajien lisääntyessä. Asian koettiin kuitenkin olevan jär-
jestelykysymys, joka pitäisi pystyä ratkaisemaan aikatauluttamalla tilaamista. Tekniik-
kaan liittyy kuitenkin aina riskejä, joihin tulee varautua ennakkoon. Sidosryhmien osalta
toimittajien informoiminen on tärkeää riskien välttämiseksi. Toimittajien tietoon tulee
antaa hyvissä ajoin uudet henkilöt, joille tilausvahvistukset jatkossa lähetetään. Muutosta
suunnitellessa on tärkeää huomioida jatkuvasti mahdollisia vaikutuksia sidosryhmiin. Ti-
lausvahvistusten vaatimista toimittajilta olisi myös tärkeää pohtia uudelleen.

Mahdollisten haittojen arviointi ennen uuden prosessin käynnistymistä on aina haasteel-
lista. Tutkimushaastattelujen suorittamishetkellä haastateltavilla ei ollut vielä tarkempia
tietoja esimerkiksi prosessin suorittajista ja muutosta ei ollut tarkennettu heille prosessi-
kaaviota enempää. Mahdolliset haasteet ilmenevät varmasti vasta prosessin kulun tarken-
tuessa ja sen toimiessa käytännössä.

Huomiota tulee kiinnittää etenkin prosessissa työskentelevien henkilöiden perehdyttämi-
seen sekä selkeään tehtävienjakoon. Nämä teoreettisessa osuudessa esitellyt osaamiseen
ja yhteistyöhön liittyvät osa-alueet tulivat vahvasti esille myös teemahaastatteluissa.

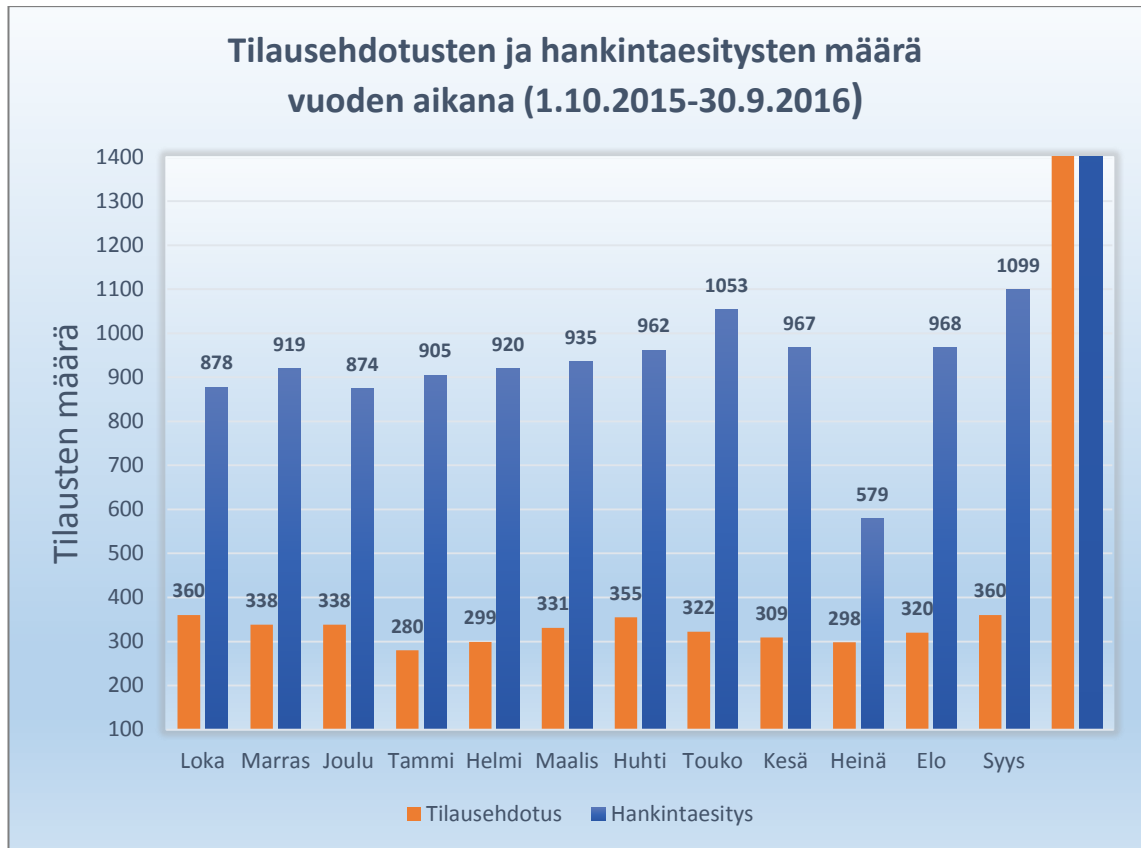
Nykytila sisältää joitakin tehtäviä, joiden suorittamisen suhteen on yksiköiden välillä epäselvyyttä. Toivon, että työtehtävien suunnitteluun kiinnitetään muutoksessa tarpeeksi huomiota ja niiden määrittämiseen saavat osallistua kaikki prosessiin kuuluvat henkilöt. Reklamaatiot sekä ostolupamenettely koettiin haastatteluissa ongelmallisena. Kyseiset työtehtävät ja niiden jakaantuminen olisi hyvä käydä läpi alusta alkaen. Mikäli tehtävien jaossa tulee epäselvyyksiä tai jonkun asian ei koeta toimivan, olisi koko toiminnan kannalta hyväksi, että ongelmat ja epäselvyydet otettaisiin heti esille. Kun jokin asia tuntuu pitkään epäselvältä ja ongelmalliselta johtaa se helposti ristiriitoihin ja turhiin ongelmiin prosessissa.

Tarkkoja toimintaohjeita ja suorittajia kaikkien ns. rajapinnan tehtävien osalta pystytään tuskin koskaan täysin määrittämään. Ideaalitilanne mielestäni olisi, että tällaisessa tilanteissa asiat voitaisiin hoitaa henkilöiden välillä sopimalla. Turha tehtävien pompottelu ei tuota asiakkaalle minkäänlaista lisäarvoa. Toimintojen keskittyessä yhteen yksikköön on keskinäinen sopiminen luonnollisesti paljon helpompaa, kuin nyt tehtävien ollessa hajautettuna kahteen yksikköön.

Haastattelujen perusteella huomattiin, että ristiriidat yksiköiden välillä ovat usein kiinni suhteellisen pienistä asioista. Toiminnan kannalta olisi tärkeää, että nyt prosessin muuttuessa yhteistyöstä pystyttäisiin muovaamaan huomattavasti vapaampaa eikä tilanteiden tarvitsisi paisua turhan takia. Muutostilanteet ovat henkilöstölle lähtökohtaisesti jo muutenkin raskaita.

8.2 Resurssit

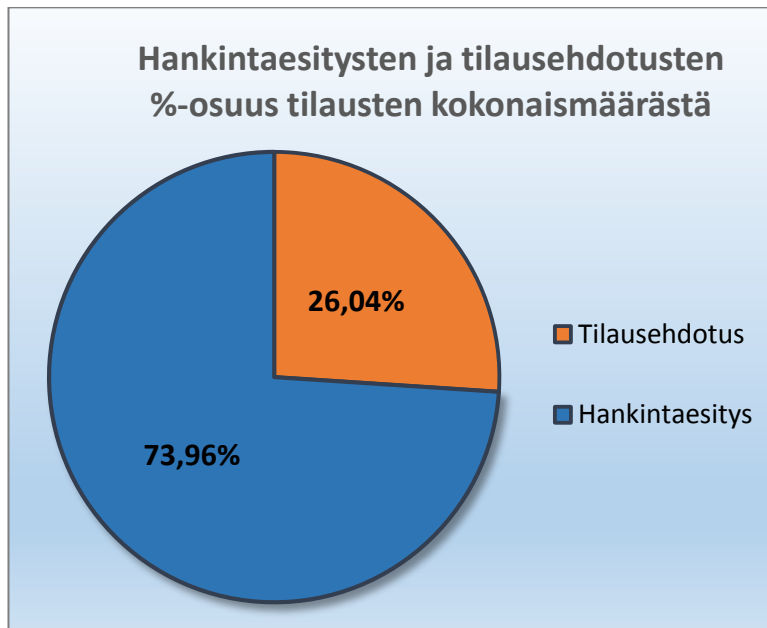
Tässä luvussa arvioidaan tilaus-toimitusprosessin vaatimia resursseja teemahaastattelussa saamieni tuloksien sekä omien havaintojeni pohjalta teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Pohdittaessa ajallisia resursseja, toimi myös TcVaTi: iin opinnäytetyöni suorittamisen aikana luotu raportti suurena apuna. Raporttiosion tiedoista kootun taulukon (kuvio 9) avulla saatiin koottua ja eroteltua tilauksien määrät tilausmuodoittain viimeisen vuoden ajalta.



Kuvio 9. Tilausehdotukset ja hankintaesitystilaukset viimeisen vuoden aikana.

Kuviossa on jäsenneltynä hankintaesitystilaukset ja tilausehdotuksen perusteella muodostuneet tilaukset (keskusvarastotuotteet). Tilausehdotus muodostuu järjestelmään omasta varastosta löytyvistä keskusvarastotuotteista hälytysrajan alittuessa. Hankintaesitys tehdään tuotteista, joita ei keskusvarastotuotteina ole. Kyseiset tuotteet tilataan suoraan toimittajilta erillisellä tilauksella. Tämän lisäksi tuotteita tilataan myös ostotilauksilla, jolloin tilaus tehdään suoraan toimittajille. Tällaista tilausmuotoa käytetään usein esimerkiksi teknisiä laitteita tilatessa. Ostolaskutilaukset rajattiin kuitenkin kokonaan pois, sillä niillä ei ole prosessin kannalta merkitystä. Kyseisessä tilausmuodossa tilausprosessissa ovat mukana ainoastaan tilaaja ja toimittaja eivätkä ostolaskutilaukset kulje työssä käsiteltävän tilaus-toimitusprosessin kautta.

Hankintaesitystilaukset muodostavat lähes kolme kertaa suuremman osan tilauksista verrattuna tilausehdotuksella tilattaviin keskusvarastotuotteisiin (kuvio 10). Siirtyvän työn määrää arvioidessa on siis tärkeää muistaa, että suurin osa laskujen asiatarkestuksesta ei ole siirtymässä prosessin muutoksen myötä, vaan pääpaino on yhä hankintayksiköllä. Samoin myös tilaustoiminnoista suurin osa eli hankintaesitykseen perustuvat tilaukset jäävät yhä hankintayksikön hoidettaviksi.



Kuvio 10. Hankintaesitystilausten ja tilausehdotuksien prosenttiosuus tilausten kokonaismäärästä (ei sisällä ostolaskutilauksia).

Jos tilausehdotusten vuosittainen määrä jaetaan keskimääräisten arkipäivien (21/kk) kesken, saadaan päivittäin tarkistettavaksi tilausehdotusten keskimäärin 16 kappaletta.

Kuten aiemmin mainittiin, tilaustoiminta keskusvarastotuotteiden osalta vaatii keskimäärin noin kaksi työpäivää. Jos rajataan kaksi päivää viikosta prosessin tilaustoiminnoille ja jaetaan asiatarkastusten keskimääräinen viikkomäärä kolmelle työpäivälle, jää asiatarkastettavien laskujen lukumääräksi tällöin keskimäärin 26 kappaletta. Opinnäyteyön teko-prosessin aikana pohdittiin voisiko tilaus-toimitusprosessi työllistää tavoitetilassa kaksi henkilöä. Saatujen tuloksien perusteella kahden henkilön työllistyminen prosessin parissa on ylimitoitettua. Prosessi työllistää keskimäärin yhden henkilön.

Ilman tarkkoja mittauksia ja kokeilujaksoa nämä tulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia ja niiden paikkaansa pitävyyttä tulee tarkastella käytännössä. On huomioitava, että tilaustoiminta ja laskujen tarkastus ovat toimintoina kriittisiä ja tärkeitä. Mikäli kyseisten prosessien parissa työskentelee tavoitetilassa vain yksi henkilö, tulee sijaistusjärjestelmän luomiseen kiinnittää erityisen paljon huomiota. Tavoitetilan työnkuvien suunnittelussa tulee ajallisten resurssien tarkastelun lisäksi kiinnittää huomiota teoria-osuudessa käsiteltyihin sisäisiin kontrolleihin, jotta vaarallisia työyhdistelmiä ei pääse syntymään.

Huomioitavaa on myös, että tavoitetilassa epäselvien laskujen selvittämisen ajallinen kesto lyhennee, koska selvittely hankintayksikön ja logistiikkayksikön välillä poistuu. Teoriaosuudessa esiteltyä prosessien mittaamiseen liittyvää hukka-aikaa saadaan näin ollen vähennettyä.

Opinnäytetyön suorittamisen aikana ei ollut vielä selvää mitä kaikkia muutoksia prosessin uudistumisen ja toisaalta myös Siun sotien myötä tulevien prosessiin vaikuttavien tekijöiden suhteen on tulossa. Tilanne oli vielä hyvin eläväinen. Työpariyhdistelmästä voidaan saada kustannustehokas ja järkevä, mikäli työtehtäväkenttää laajennetaan koskemaan myös muita keskusvaraston prosesseja tai tilausprosessin osa-alueita. Mikäli laskujen määrä tulee tulevaisuudessa lisääntymään, on tarvittavien ajallisten resurssien osuus myös suurempi.

Uuden prosessin alkuvaiheessa ajallisen panoksen tarve voi luonnollisesti olla suurempi, kuin mitä tilanne vakiintuessaan vaatii. Ideaalitilanne olisi, että uutta prosessia voitaisiin testata ja arvioida. Kokeilujen ja vuorovaikutuksen avulla prosessista saataisiin varmasti parhaalla mahdollisella tavalla kustannustehokas, asiakasystävällinen sekä kaikkia prosessin parissa työskenteleviä työntekijöitä huomioiva.

9 Pohdinta

9.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin millaisia hyötyjä ja haittoja tilaus-toimitusprosessin tavoitetilaan siirtymisestä seuraa. Toisena tehtävänä oli arvioida tilaustoiminnan ja ostolaskujen asiatarkastuksen vaatimia resursseja.

Opinnäytetyön suorittamisen aikana pohdittiin prosessin vaativan kahden henkilön työpanokset. Kahden henkilön työllistyminen kyseisessä prosessissa on tulosten perusteella ylimitoitettua. Raporttien ja haastatteluissa saatujen ajallisten arvioiden perusteella yksi ihminen pystyy hoitamaan keskusvarastotuotteiden tilauksen ja näiden laskujen asiatarkastuksen.

Tilaus-toimitusprosessin tavoitetilaa koettiin kokonaisuutena huomattavasti nykytilaa toimivampana vaihtoehtona. Suurin hyöty prosessin muutoksessa on sen selkiytyminen useilla eri osa-alueilla. Tavoitetilassa prosessin eteneminen on johdonmukaista ja turhia välivaiheita ei synny. Työtehtävät etenevät loogisesti eikä ylimääräistä työnsiirtoa ole. Tehtävien siirtyessä yhteen yksikköön on kokonaisuuden hallinta ja kehittäminen myös helpompaa.

Logistiikka- ja hankintayksikkö työskentelevät samojen sidosryhmien ja toimintojen parissa, joten yhteistyön merkitys näiden yksiköiden välillä on suuri. Vaikka tarkkojen tehtävänjakojen merkitys etenkin prosessia uudistettaessa on tärkeä, täytyy huomioda, että yksiköiden välillä tulee aina olemaan ns. rajapinnan tehtäviä eikä tarkka rajaaminen ole aina asiakasystävällistä.

Huolellisesti suunniteltuna ja toteutettuna prosessin kehittämisellä saavutetaan teoriaosuudessa läpikäytyjä kehittämistyön tavoitteita: laadun ja palvelutason parantumista, toiminnan tehostumista, läpimenoajan nopeutumista sekä säästöjä.

9.2 Hyödynnettävyys ja jatkokehitys

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli löytää mahdollisuuksia, hyötyjä ja haittoja siirryttäessä prosessin nykytilaan. Tutkimuksessani tuli esille kyseisiä asioita sekä prosessissa huomioidavia asioita. Tutkimushaastattelujen tuloksista voi olla hyötyä prosessin parissa työskenteleville. Haastatteluissa ilmenneitä ajatuksia, tunteita ja kehitysehdotuksia voidaan käydä prosessiin osallistuvan henkilökunnan kanssa läpi, jotta uudesta prosessista saataisiin mahdollisimman selkeä ja ilmi tulleet ongelmat pystyttäisiin selvittämään.

Tuloksia prosessin ajallisen keston arviosta voidaan käyttää hyväksi työtehtävien muodostamisessa tavoitetilaa varten. Tuloksia käytettäessä tulee huomioda etteivät numeeriset tiedot välttämättä anna täysin luotettavaa kuvaa todellisesta kestoista. Esimerkiksi työntekijän aiempi kokemus ja lisätarkastelua vaativien laskujen määrä vaikuttavat prosessin kokonaiskesto.

Opinnäytetyö koetaan toimeksiantajan osalta hyödylliseksi ja sitä voidaan käyttää apuna jatkokehityksessä. Tutkimus toimi apuna muutostilanteen hyötyjen ja haittojen sekä ajallisten resurssien arvioinnissa. Tavoitetilan toiminnan kehittyessä jatkotutkimusmahdollisuuksia on useita. Tutkimusta voidaan käyttää apuna tavoitetilan työnkuvien tarkemmassa suunnittelussa sekä prosessin jatkokehityksessä.

9.3 Oppimisprosessi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut itselleni erittäin opettavainen kokemus. Erittäin hyödylliseksi koin etenkin teemahaastattelujen suorittamisen, joiden avulla opin prosessista paljon. Tutkimuksen aikana minulle hahmottui huomattavasti selkeämmin prosessi kokonaisuudessaan sekä siihen vaikuttavat tekijät.

Haastattelut opettivat minulle paljon koko prosessin toiminnasta ja opin käsittelemään prosessia huomattavasti laajaa-alaisemmin. Koen, että kokonaisuuden paremmasta hahmottamisesta on minulle tulevaisuudessa paljon hyötyä, mikäli työskentelen tilaus-toimitusprosessin parissa.

Olin positiivisesti yllättynyt, kuinka auttavaisesti ja mielenkiinnolla prosessin työntekijät osallistuivat haastatteluihin. Toivon, että prosessin käynnistysvaiheessa ja sen edetessä samanlainen tiedonjako ja innostuneisuus säilyvät.

Lähteet

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Gummerus.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia – Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus.
- Alhola, K., Koivikko, A., Rätty, P. & Tuominen, O. 2001. Kirjanpidosta tilinpäätökseen. Helsinki: WSOY.
- Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- JHS-suositukset. 2016. JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html#H6>. 5.10.2012.
- Kirjanpitolaki 1336/1997.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otava.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.
- Lahti, T. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Logistiikan Maaailma. 2016a. Prosessien kehittäminen. http://www.logistiikanmaa- ilma.fi/wiki/Prosessien_kehitt%C3%A4minen. 18.10.2016.
- Logistiikan Maaailma. 2016b. Vientitullaus. <http://www.logistiikanmaa- ilma.fi/wiki/Vientitullaus>. 2.12.2016.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Helsinki: Otava.
- OpusCapita. 2013. Verkkolaskutuksen ja EDI-laskutuksen erot. <https://www.verkkolasku.info/a/ec/vlinfo/info?infopage=5>. 16.9.2016. 11.11.2016.
- PKSSK. 2016a. Parhaat palvelut oikeaan aikaan. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. <http://www.pkssk.fi/hallinto-ja-tukipalvelut>. 9.2016.
- PKSSK. 2016b. Logistiset palvelut. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. www.pkssk.fi/logistiset-palvelut. 17.9.2016.
- Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2006. Logistiikka PK-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerus.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Siun sote. 2016a. Mikä Siun sote? <http://www.siunsote.fi/etusivu/siun-sote/mika-siun-sote/>. 12.11.2016.
- Siun sote. 2016b. http://www.siunsote.fi/files/2016/01/siun-soten-organisaatio2017_1210.pdf. 3.12.2016.
- TIEKE. 2016. Valmistautuminen verkkolaskutukseen. <http://www.tieke.fi/display/verkkolasku/1.+Valmistautuminen>. 11.9.2016.
- Tuominen, K. 2010. Lean - Tehoa ja laatua hukan vähentämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.
- Työterveyslaitos. 2015. Viestintäsuunnitelma. http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_ty-oelama/organisaatiomuutos/hyvia_kaytantoja/viestintasuunnitelma/sivut/default.aspx. 19.9.2016
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Gummerus.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Saatekirje

Hei!

Tässä olisi pientä tietoiskua teille kaikille, jotka ette olleet keskiviikkona 5.10 opinnäytetyön infopalaverissa. Opiskelen siis liiketaloutta Karelia ammattikorkeakoulussa ja olen nyt tekemässä opinnäytetyötäni. Aiheena on keskusvarastotuotteiden tilaus-toimitusprosessin selkiyttäminen. Työni tarkoituksena on selvittää seuraavia asioita:

1. Mitä hyötyjä ja haittoja seuraa tilaus-toimitusprosessin siirtymisessä nykytilasta tavoitetilaan?
2. Kuinka paljon ajallisia resursseja keskusvarastotuotteiden tilaus, sekä kyseisten tuotteiden ostolaskujen asiataarkastus vaatii?

Työ perustuu nykytilaa ja tavoitetilaa kuvaaviin prosessikuvauksiin. Opinnäytetyössäni tulen suorittamaan teemahaastattelun, johon toivoisin teidän kaikkien osallistuvan. Jokaisen osallistumisella saadaan parhaat tulokset! Pyytäisin teitä kaikkia tutustumaan etukäteen prosessikuvauksiin, sekä teemahaastattelun runkoon (viestin liitteenä). Tämän jälkeen voitte laittaa minulle sähköpostiviestiä, jotta saadaan sovittua teille parhaiten sopiva haastattelu-aika ja -paikka. Haastattelu kestää tapauskohtaisesti (+/-) puoli tuntia. Toivoisin haastattelujen suorittamista viikoilla 41 ja 42 mikäli mahdollista.

Johtuen teidän erilaisista työtehtävistä, eivät kaikki haastattelukysymykset liity suoranaisesti teidän jokaisen työtehtäviin. Haastattelussa edetään kuitenkin tapauskohtaisesti.

Mielelläni nauhoittaisin haastattelut, jotta pystyisin haastattelun aikana keskittymään täysin haastatteluun kirjoittamisen sijasta. Nauhoitukset hävitän heti, kun olen saanut haastattelun kirjattua ylös. Nauhoitus on teidän päätettävissä ja tulen kysymään tähän lupaa ennen haastattelua.

Haastattelu on luottamuksellinen, eikä tutkimuksen tuloksista käy ilmi henkilöllisyytenne. Toivon, että pystytte haastattelussa kertomaan minulle luottamuksellisesti mielipiteitänne.

Kysykää ihmeessä, jos joku asia opinnäytetyössä / haastattelussa mietityttää. Kiitos teille kaikille jo etukäteen!

- Siiri Korhonen

Teemahaastattelun runko

1. Taustamuuttajat

- rooli prosessissa (keskusvarastotuotteiden tilaus, asiatarkastus yms.)

2. Arvio päivittäin käyttämästäsi ajasta keskusvarastotuotteiden tilaus-toimitusprosessin parissa

- tilauksen tekeminen ja lähettäminen toimittajalle
 - tilausvahvistus
 - laskun asiatarkastus
 - CN-koodin lisäys
 - muut mahdolliset asiat (tilausten selvittely yms.)
- mahdolliset prosessia hidastavat tekijät

3. Tiedonkulku ja yhteistyö sidosryhmien välillä? (toimittajat, sekä keskusvaraston ja hankintayksikön välinen yhteistyö)

- kokemukset yhteistyöstä toimittajien kanssa
- kokemukset yhteistyöstä keskusvaraston / hankintayksikön kanssa

4. Nykyisen tilaus-toimitusprosessin ongelmat

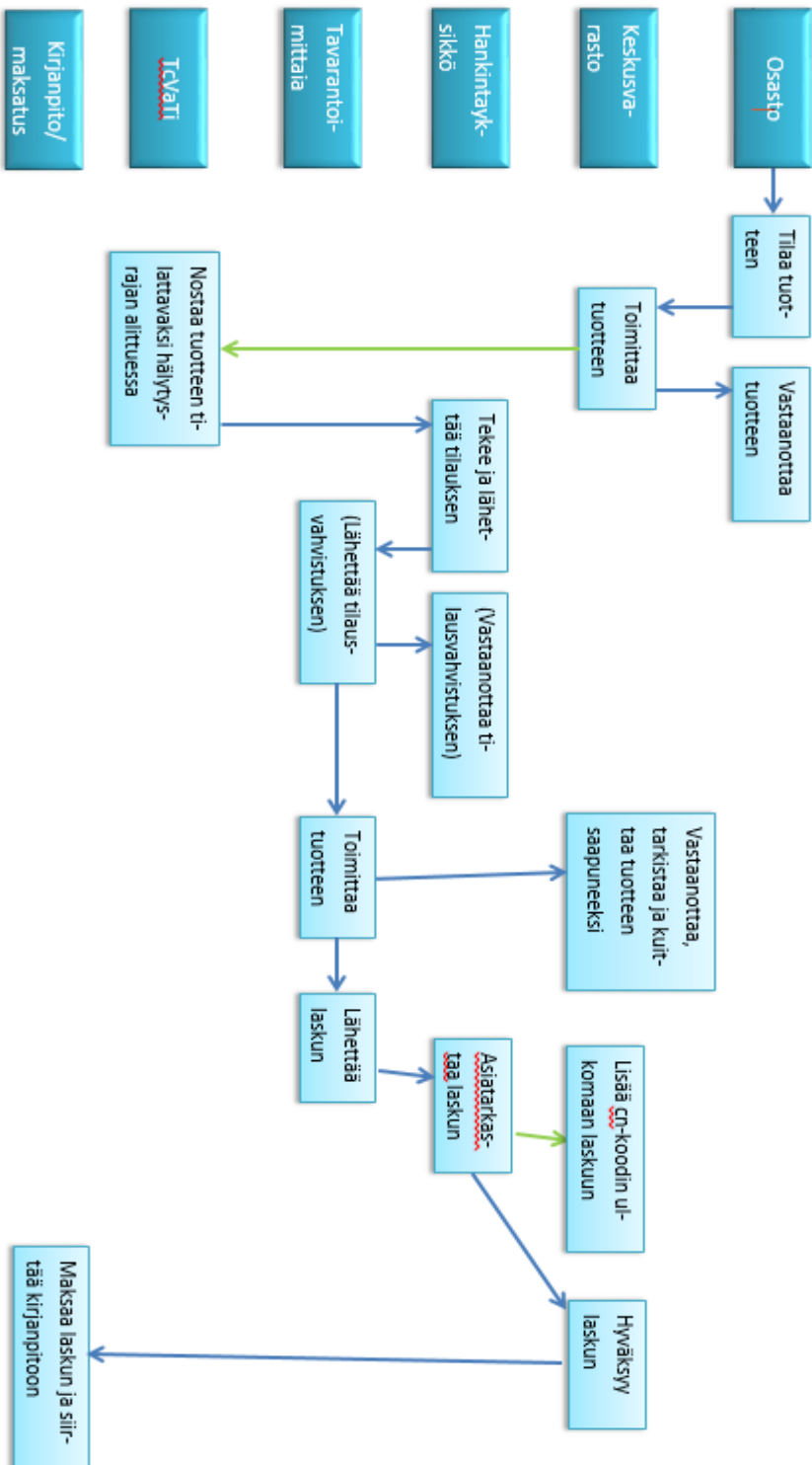
5. Ajatuksia tilaus-toimitusprosessin nykytilasta vs. tavoitetilasta

- prosessin selkiytyminen
- mahdolliset aikasäästöt

6. Tavoiteprosessin mahdolliset negatiiviset vaikutukset

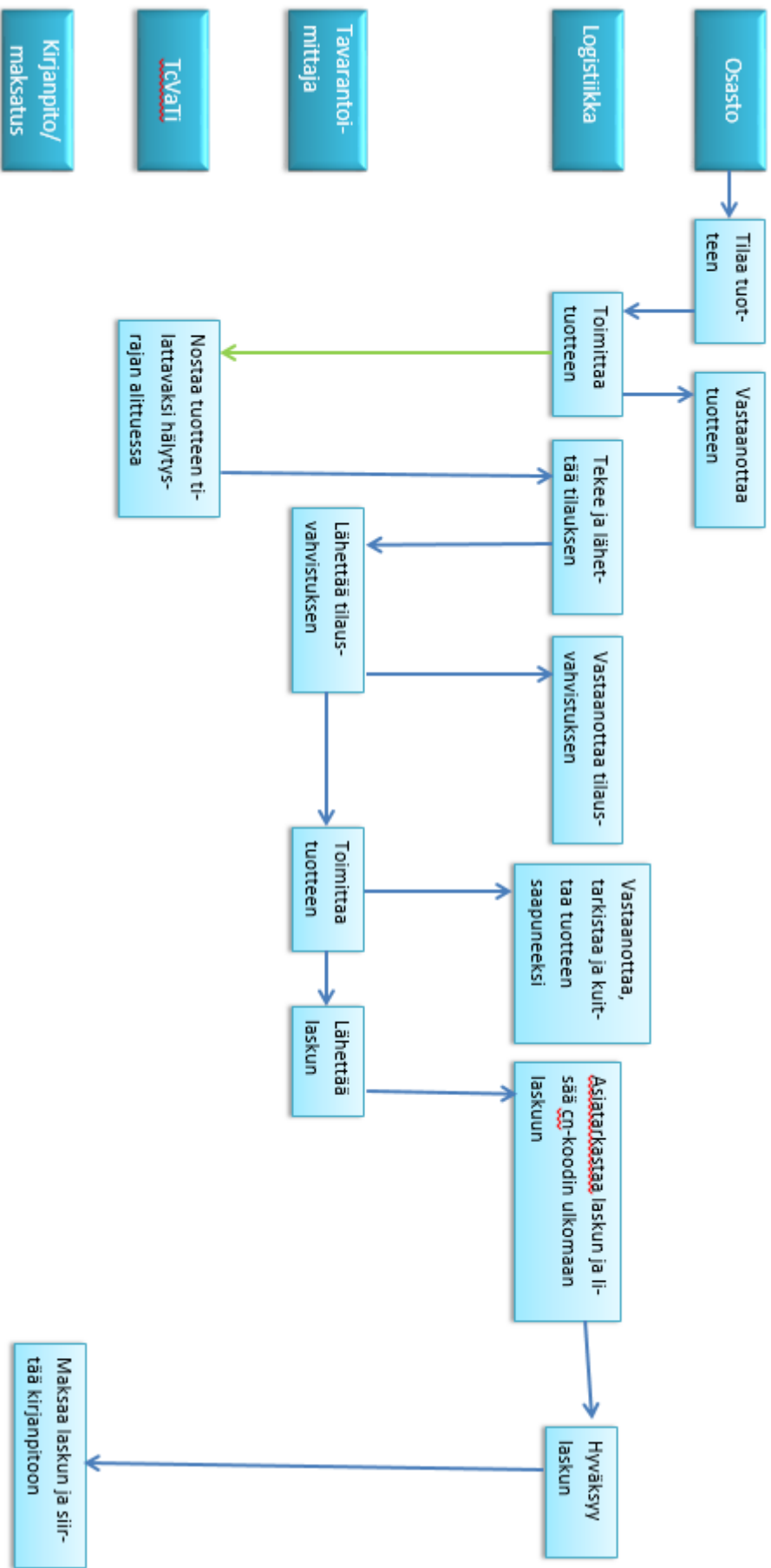
7. Prosessin muutoksessa huomioitavat asia

Tilaus-toimitusketjun nykytila



Nykytila: Tilaus-toimitusketju varastotuotteiden osalta, kun tilatut tuotteet tulevat tilauksen mukaisesti ajallaan

Tavoitetila: Tilaus-toimitusketju varastotuotteiden osalta, kun tilatut tuotteet tulevat tilauksen mukaisesti ajallaan



Tilaus-toimitusketjun tavoitetila