

Strategiset ja liiketoiminnalliset muutokset - Case Lauri E Rantakari Oy



Listeranta, Tiina

Laurea-Hyvinkää

Tiivistelmä

Liiketalous

Talouden ohjaus ja kehittäminen

Tiina Listeranta

Strategiset ja liiketoiminnalliset muutokset - Case Lauri E Rantakari Oy

Vuosi	2010	Sivumäärä	39
-------	------	-----------	----

Yritysten on pakko nyt taantumien jälkeen miettiä, millä keinolla ne parhaiten erottuisivat kilpailijoistaan ja yrityksen liiketoiminta pysyisi kannattavana. Näin vältetään yritysten velkaantumiset ja liiketoiminnan lopettamiset.

Opinnäytetyössä pohditaan sitä, mikä ajaa yrityksen tekemään muutoksia liiketoiminnassaan ja millaisia muutoksia voidaan tehdä. Työn case-osuudessa tarkastellaan erästä keskisuurta yritystä, jolla oli uskallusta kehittää liiketoimintaansa ja panostaa uuteen tuotannonohjausjärjestelmään. Työssä käydään läpi uuden ohjelman käyttöönottoa ja sitä, miten ohjelma on yrityksessä lähtenyt käyntiin. Työssä tutkitaan uuden ohjelman hyviä ja huonoja puolia. Lisäksi selvitetään johdon mielipiteitä uudesta ohjelmasta ja investoinnin taloudellisesta kannattavuudesta.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineisto tutkimukseen hankittiin haastattelemalla ja kirjallista aineistoa apuna käyttäen. Aineistona teoriaosuudessa käytettiin alan kirjallisuutta, artikkeleita ja alan lehtiä. Työn empiirisen osan aineisto kerättiin haastattelemalla konepajayritys Lauri E Rantakari Oy:n toimitusjohtajaa.

Erilaisten tuotannonohjausjärjestelmien vertaileminen ja ylipäättänsä tietojen saaminen on hankalaa, sillä kirjallisuutta on vähän eikä se ole suomennettu. Opinnäytetyön case-yritys on ottanut käyttöönsä SAP-ohjelman muutama vuosi sitten ja on ollut siihen pääosin tyytyväinen. Ohjelman käyttöönotossa oli hieman ongelmia, mutta niistä selvittiin.

Avainsanat konepajateollisuus, tuotannonohjausjärjestelmä, SAP

Tiina Listeranta

Strategic and transactional changes-Case Lauri E Rantakari Oy

Year	2010	Pages	39
------	------	-------	----

After recession companies need to consider what are the means that make them to stand out from their competitors and what the means to keep business profitable are. This is the way to avert getting into debt and business being shut down.

Main point of this thesis is to find out why companies need to make changes and what kind of changes can be executed. Case part of this thesis is about one middle-sized company that had ventured to develop its business and invest in a new production management program. In this thesis we look into the implementation of the new production management program and how the program was started in the company. This thesis also handles good and bad sides of the new program. We also study what the management thinks about the new program and has the investment been financially profitable.

The research is qualitative. Thesis material was collected by interviews, and by researching written material. The source material of the theoretical section was collected from literature, articles and magazines concerning the subject. The data of the empirical section was collected by interviewing the CEO of a engineering company Lauri E Rantakari Oy.

Comparing and getting knowledge on different kinds of production management programs is difficult and if you manage to find any literature it is written in English and using special vocabulary. Case company in this thesis has been using SAP-program for a few years and has mainly been satisfied. There were slight problems when the program was implemented but the problems were eventually.

Key words engineering company, production management program, SAP

1	Johdanto.....	4
1.1	Tavoitteet, tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys.....	4
1.2	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä	5
1.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	6
2	Strateginen johtaminen ja strategian ominaisuuksia	6
2.1	Yritysten tapoja reagoida muutoksiin	6
2.2	Strategian ominaispiirteet ja verkostotalous.....	7
2.3	Strategiaportaajat menestykseen	10
2.4	Yrityksen elämäntehtävä sekä keskeiset strategiat.....	10
3	Liiketoimintaprosessien uudistaminen ja kumppanuussuhteet	12
3.1	Liiketoimintaprosessit ja niiden suunnittelu ja uudistaminen	12
3.2	Uudistettavan projektin valinta sekä rajaus	14
3.3	Perustan luominen, toimeenpano ja käyttö.....	18
3.4	Liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu uudessa ympäristössä.....	19
3.5	Kumppanuussuhteet ja niissä oppiminen	20
4	Logistiikka kilpailutekijänä.....	20
4.1	Palvelu logistisena tekijänä	21
4.2	Varasto-ohjattu logistiikka ja sen arviointia	21
4.3	Tilausohjaus toimintatapana.....	25
4.4	Teknologiat varastoissa	26
5	Tietotekniikka ja tuotannonohjauksen atk-järjestelmät	26
5.1	Liiketoimintaprosessin mittaaminen tietotekniikan avulla	27
5.2	Tietokoneen ohjaamat ja valvomat järjestelmät	30
5.3	SAP.....	31
6	Case Lauri E Rantakari Oy	32
6.1	Yrityksen esittely ja valintaan vaikuttaneet tekijät	32
6.2	Yrityksen varastonhallintajärjestelmät ennen Sap:ia	33
6.3	Sap:in käyttöönotto.....	34
7	Johtopäätökset	34
	Lähteet	36
	Kuviot	38
	Liitteet.....	39

1 Johdanto

Yrity maailmassa kilpailu kiristyy kokoajan ja se pakottaa yritykset miettimään erilaisia strategioita, joilla se pystyy paremmin erottumaan kilpailijoistaan. Varsinkin näin taantuman jälkeen monet yritykset joutuvat miettimään keinoja, joilla säästäisivät kustannuksia asiakkaiden vähentyessä. Myös henkilöstöä on ehkä karsittava, koska tilauksia tulee entistä harvemmin. Monet yrityksen joutuvat taantuman seurauksena lopettamaan toimintansa, jos ne eivät keksi keinoja uudistaa liiketoimintaansa erottuakseen kilpailijoistansa ja saa sitä kautta uusia asiakkaita.

Tällaisissa tilanteissa yrityksen on myös tarkasti mietittävä uudelleen toimintatapojaan, strategioitaan, liiketoimintaprosessejaan ja yritys rakennettaan. Yrityksellä on monta keinoa yrittää pärjätä kovassa kilpailussa. Yritys voi esimerkiksi arvioida, että millä osa-alueilla yrityksen osaaminen on vahvinta. Näitä osa-alueita kehittämällä yritys voi hankkia kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Yritys voi myös muuttaa jotakin osaa strategiastaan tai se voi miettiä strategiansa alusta alkaen aivan uusiksi. Se voi myös panostaa uusiin laitteisiin ja sitä kautta tehostaa yritystoimintaansa. Myös logistiikan tehostamiseen kannattaa panostaa, jos suuri osa yrityksen tuotteista tapaa seistä varastossa kustannuksia kasvattamassa. Vanhanaikaisesti ajatteleva johto saattaa myös jarruttaa yrityksen kehittymistä ja uusia kustannustehokkaampia tapoja tuovia investointeja.

Nyt vaikeana aikana yrityksen ei kannata jäädä paikalleen ja odottamaan, että paremmat ajat tehdä kauppaa taas tulisivat, kun se voi itse vaikuttaa siihen, miten hyvin se pärjää tämänhetkisinä markkinoilla. Monet yrityksen uudistamistavat vaativat hieman investointeja ja aikaa, mutta niistä on yritykselle suuri hyöty tulevaisuudessa ja muutoksia ei pidä pelätä. Nyt jos koskaan on hyvä aika uudistaa liiketoimintaa, kun markkinoilla on hiljaista. Vain hyvin harvat yritykset malttavat tehdä muutoksia silloin, kun liiketoiminnallisesti sujuu hyvin.

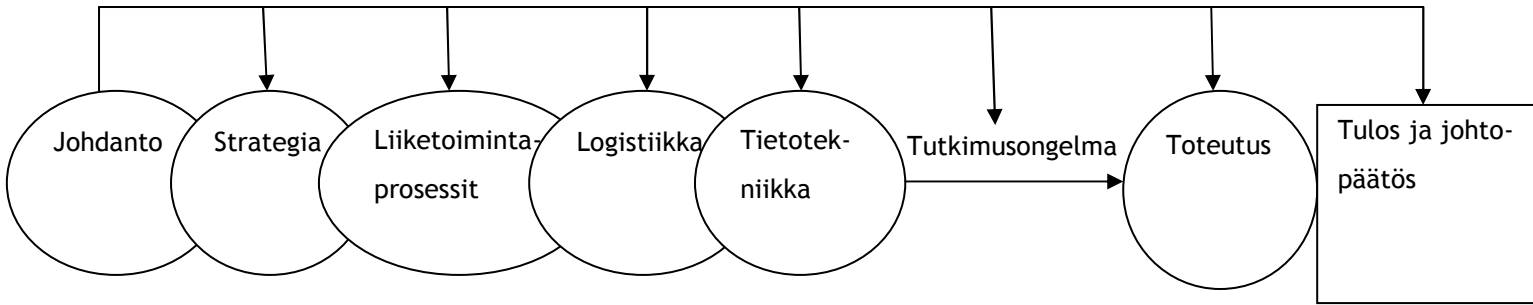
1.1 Tavoitteet, tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön aiheena on yritysten liiketoimintaprosessien ja strategian uudistamismenetelmät ja yritysten kannattavuuden parantaminen kyseisillä tavoilla. Tarkoituksena on ottaa selvää, millaisia tapoja noudattaen muutokset yrityksissä voidaan tehdä mahdollisimman tehokkaasti. Työn tutkimusongelmat ovat seuraavat:

- Mitä seikkoja liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelussa pitää ottaa huomioon?
- Mitä vaikutuksia liiketoiminta- ja strategiaprosessien uudistamisella voi olla yrityksen liiketoiminnalle?
- Mitä hyötyjä yritys voi saada tuotannonohjausjärjestelmiensä uusimisesta?
- Muuttuivatko prosessit SAP-ohjelman myötä?

Opinnäytetyöksi valittu aihe on erittäin laaja ja siihen löytyy paljon erilaisia näkökulmia vaikka millä mitalla, joten aihe on tarkkaan rajattu. Työ on rajattu käsittelemään yrityksen strategian ja liiketoimintaprosessien uudistamista. Yhdeksi näkökulmaksi on otettu tuotannonohjausjärjestelmien tärkeys yrityksen varastonohjauksessa ja tuotannon tehostamisessa. Opinnäytetyössä painotetaan pääasiassa strategioiden uudelleen laatimista ja liiketoimintaprosessien uudistamista, sillä jotta yritys pärjäisi kiristyvän kilpailun aikana, on sen panostettava myös sisäiseen tehokkuuteen ja varmistettava, että henkilöstö on samalla aaltopituudella johdon tavoitteiden kanssa.

Kuviossa 1 on kuvattu työn teoreettinen viitekehys. Viitekehys pyrkii osoittamaan eri osa-alueiden välisiä yhteyksiä työssä sekä tuomaan esiin työn kannalta tärkeitä käsitteitä.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

1.2 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistona voi olla vaikkapa yhden henkilön haastattelu tai yksi tapaus.

Tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ymmärtää tutkimuskohdetta ja usein tutkimus alkaa siitä, että tutkija kartoittaa kentän, jolla hän toimii. Tutkimuksessa ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, vaan tutkimalla yksittäistä tapausta tarkasti saaden näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä ylemmällä tasolla.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 176-177.)

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä ja se valittiin tutkimuksen aineiston keruutavaksi. Haastattelulla on se suuri etu muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelussa on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia, kuin esimerkiksi postikyselyssä. Yksi haastattelun suurista eduista on se, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan usein mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2002, 200-201.)

Tutkimuksen case-osuuden tiedot kerätään haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa, joka vastaa yrityksen kaikista hallinnollisista asioista. Tutkimuksen haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, jotta vastaukset eivät jäisi liian suppeiksi ja tällä tavalla saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa aihealueesta. Haastattelujen määrä on rajattu vain yhteen henkilöön, koska kyseinen henkilö on parhaiten tietoinen yrityksen koko toiminnasta. Haastattelun lisäksi aineistoa kerätään tutkimalla kirjallista lähdeaineistoa.

1.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse on luotettavuuden kriteeri ja hän joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja sekä ottamaan kantaa työnsä luotettavuuteen ja analyysin kannattavuuteen. (Eskola & Suoranta 2001, 211-212.)

Haastattelemani henkilö on parhaiten perillä yrityksen kaikesta toiminnasta ja päättää yrityksen kaikista hankinnoista. Hän työskentelee kyseisten asioiden parissa päivittäin ja tämä seikka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen aihe ja itse yritys ei ole entuudestaan tuttuja, joten objektiivinen näkemys oli helppo säilyttää tutkimuksen ajan.

2 Strateginen johtaminen ja strategian ominaisuuksia

Ennen kuin yritys tekee suuria muutoksia liiketoiminnassaan on sen hyvä määrittää strategiansa sillä ilman minkäänlaista strategiaa on erittäin vaikea pärjätä kilpailussa. Kun yrityksen strategiat on mietitty huolella, on yrityksen paljon helpompaa ja tehokkaampaa tehdä muutoksia liiketoimintaansa ja näin ollen saada mahdollisuuksia kasvulle.

Yritysmailman ympäristössä on monia tekijöitä, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa. On kuitenkin olemassa suuria eroja, kuinka hyvin eri yritykset reagoivat ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja kuinka hyvin ne muuttavat omaa toimintaansa muutosten mukana. Parhaat yritykset eivät ole ympäristömuutoksiin sopeutujia, vaan muokkaavat itse toimintaympäristöään. Tällä tavalla yritykset vaikuttavat toimittajien toimintatapaan, asiakkaiden tarpeisiin, muuttavat kilpailijoiden toimintatapaa ja vaikuttavat viranomaisten toimintatapoihin. Yksi ympäristön hallintatekijä on ympäristön valinta. Menestyneet yritykset tekevät jatkuvasti tuote-, markkina- ja kilpailuvalintoja, joilla ne samalla vaikuttavat myös muuhun kykyynsä hallita ympäristöään. (Storbacka 2000, 17-18.)

2.1 Yritysten tapoja reagoida muutoksiin

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat, tämän vuoksi kaikilla organisaatiolla on tarve muuttua ja kehittyä. Yritysten muutosherkkyys vaihtelee suuresti yritysten välillä. On olemassa viisi erilaista tapaa reagoida muutoksiin. Ensimmäisessä tavassa muutos on jo tapahtunut, mutta yritys ei sitä huomaa. Toisessa tavassa muutos on jo tapahtunut, yritys huomaa sen, mutta se ei ymmärrä muutoksen vaikutuksia eikä reagoi niihin. Kolmannessa tavassa muutos on jo tapahtunut, yritys huomaa sen, ymmärtää muutoksen vaikutukset, mutta se ei osaa tai ei halua muuttua. Neljännessä tavassa muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, ymmärtää sen vaikutukset ja muuttaa toimintatapaansa. Viimeisessä tavassa yritys havaitsee muutokset jo ennakkoon ja kääntää muutoksen tuomat mahdollisuudet ja uhat omaksi edukseen. (Storbacka 2000, 20.)

Kaikkia edellä mainittua viittä yritystyyppiä on markkinoilla. Jos yritys on mukana aidossa kilpailussa, voi se pitkällä tähtäyksellä toimia vain ryhmissä 4 ja 5. Kolmen ensimmäisen ryhmän yritykset toimivat usein vain lyhyen aikaa, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Suurin osa eloonjäävistä yrityksistä toimii ryhmässä neljä. Kuinka hyvin ne menestyvät, riippuu siitä, kuinka hyvin ja kuinka ajoissa muutoksia pystytään tekemään suhteessa kilpailijoihin. Kaikkein menestyksekkäimmät yritykset kuitenkin toimivat ryhmässä viisi, mikä edellyttää valistuneen yritysjohtajan olemassaoloa. (Storbacka 2000, 20.)

2.2 Strategian ominaispiirteet ja verkostotalous

Päähuomio strategiassa on tulevaisuudessa. Kysymys kuuluukin: miten varmistamme, että yritys menestyy hyvin ja tekee tulosta myös tulevaisuudessa. Eräs strategisen toiminnan perusongelmista on tasapainoilu ajankäytössä nykyhetken ja tulevaisuuden välillä. On paljon helpompaa toimia tämän päivän tuttujen ja turvallisten asioiden parissa kuin suuntautua epävarmaa tulevaisuutta kohti. Suurin osa ihmisistä on lyhytjänteisiä ja riittävän aikaperspektiivin saaminen tuottaa usein ongelmia. (Storbacka 2000, 21-22.)

Strategian laatiminen on viimekädessä vain asioiden asettamista tärkeysjärjestykseen. Strategia onkin yritykselle tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä. Käytännön ongelmana on usein sekä tärkeimpien asioiden löytämisen ja ymmärtämisen, että yhteisymmärryksen saavuttaminen. (Storbacka 2000, 22.)

Strategian laatiminen edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä suuresta massasta asioita. Keskinäiset riippuvuussuhteet ja yksittäisten asioiden suuri määrä vaikeuttavat yksilön kykyä nähdä metsää puilta. Selkeä strateginen ajattelu edellyttää kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja muodostaa omia näkemyksiä. (Storbacka 2000, 22.)

Työskenneltäessä strategian parissa on pystyttävä välttämään liiallista maanläheisyyttä. On pystyttävä nousemaan asioiden yläpuolelle ja katsomaan niitä laajemmasta näkökulmasta, on etsittävä uusia näkökulmia ja lähestymistapoja sekä kyseenalaistettava vanhoja totuuksia. Loppujenlopuksi on kuitenkin tultava ymmärrettäviin ja selkeisiin lopputuloksiin sekä toimenpiteisiin. (Storbacka 2000, 22-23.)

Strategian ensisijainen tehtävä on vastata kysymyksiin miksi ja mitä. Operatiivisen toiminnan tehtävänä taas on vastata kysymykseen miten. Vaikka strategian painopistettä voidaan kuvata näin, on ajatus hieman vaarallinen. Hyvää strategiaa laadittaessa on mietittävä myös kytkentä operaatioihin. Suurin osa yrityksistä on niin käytännönläheisiä, että ne syöksyvät pohtimaan heti kysymystä miten. Näin yritykset löytävätkin oikeita vastauksia, mutta väärin kysymyksiin.

Strategian sisältö on aina erilainen, katsotaan sitä sitten konsernin tulosityksikön, liiketoiminta-alueen, valmistuspäällikön tai työnjohtajan silmin. Tämä itsestään selvä asia aiheuttaa paljon sekaannusta, ymmärtämättömyyttä ja väärinkäsityksiä eri organisaatiotasojen ja toimintojen välillä. (Storbacka 2000, 23.)

Yhtenä strategian suurimmista tehtävistä on kilpailijoista erottautuminen. Yritysten suurimpana ongelmana on se, että saman toimialan yritykset tekevät samoja asioita usein samalla tavalla, jolloin on hyvin vaikeaa erottautua kilpailijoista. Pelkällä operatiivisella tehokkuudella erottautuminen käy ajan myötä erittäin raskaaksi ja lähes mahdottomaksi. (Storbacka 2000, 23.)

Laadittaessa yrityksen strategiaa on erittäin tärkeää löytyä kykyä ja rohkeutta tehdä valintoja hyvien vaihtoehtojen välillä. Tämä edellyttää sitä, että on osattava sanoa ei monille hyvälle vaihtoehdoille. Hyvistä vaihtoehdoista luopuminen on usein hyvin vaikeata. On myös hyvin vaikeata sanoa ei yrityksen johdolle. Myös työtovereille, yhteistyökumppaneille, muille toimintoille ja yksiköille kieltäytyminen on erittäin vaikeata. Alaisten kehittämiä hyviä vaihtoehtoja on myös vaikeata sivuuttaa kokonaisuuden nimissä. (Storbacka 2000, 23-24.) Strategiaa laadittaessa on löydettävä kyky priorisoida asioita hyvin pitkälle, ja sen takia liiallinen demokratia voi olla erittäin tuhoisaa hyvälle strategiatyöskentelylle.

Strategia on sellainen kehitysprosessi, joka jatkuu lähes ikuisesti. On pystyttävä kehittämään tilanneherkkyyttä ymmärtääkseen, milloin tarvitaan pysyvyyttä ja milloin muutosta. Joustavuudenkin on oltava hallittua, eikä jatkuvaa kaaosta. (Valkokari 2008, 68-69.)

Strategiatyöskentelyssä viisauden alku on tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen. Ongelmana strategiatyössä on usein itse tilanteen oikea tunnistaminen. Ei tunnisteta oikein

asiakkaiden tarpeita, kilpailutilannetta, muutostrendejä, omia vahvuuksia ja heikkouksia, todellista kannattavuutta eikä organisaatiokulttuuria. Ongelmana on usein myös se, että vaikka tilanne tunnustetaan oikein, ei tunnusteta tosiasioita. Uuden paremman luominen

tällaisesta lähtökohdasta on tuskallinen ja usein lähes mahdoton tehtävä, koska totuutta on peiteltävä milloin esimieheltä, milloin työtovereilta tai alaisilta. (Storbacka 2000, 24.)

Yritykset solmivat mitä erilaisimpia kumppanuus ja verkostosuhteita liiketoiminnan vaatimaan kasvuun ja nopean teknologisen kehityksen uudistamiseen. Näitä yhteistyömuotoja kutsutaan liiketoimintaverkoiksi. (Valkokari 2008, 70.)

Liiketoimintaverkot jakautuvat vertikaalisiin kysyntä-tarjontaverkkoihin sekä horisontaalisiin markkinaverkkoihin. Vertikaalisilla verkoilla pyritään luomaan tehokkuutta liiketoimintaan. Tehokkuus saadaan aikaan sillä, että palvelu tai lopputuote voidaan jakaa osiin, joiden tuottamisesta vastaa siihen erikoistunut verkon jäsen. Kun tällä tavalla kytketään yhteen verkoston yritysten liiketoimintaprosessit voidaan samanaikaisesti lyhentää läpimenoaikoja tuotannossa, pienentää varastoja ja siten myös käyttöpääomaa. Hyvän kysyntä-tarjontaverkon luominen edellyttää erikoistuneiden toimittajien joukkoa. Verkon jäsenet ovat riippuvaisia toistensa prosesseista, koska ne ovat niin keskittyneitä omaan ydinosamiseensa. Kysyntä-tarjontaverkon johtaminen vaatii vastuuden jakamista sekä hyvää toimintojen koordinoitua, joka puolestaan tarkoittaa läpinäkyvää ja tehokasta tiedon jakamista. (Valkokari 2008, 70-71.)

Horisontaalinen markkinaverkko syntyy siitä, kun samalla alalla toimivat yritykset eli usein siis toistensa kilpailijat huomaavat että yhteistyössä toistensa kanssa ne pystyvät parempaan asiakaspalveluun. Tällainen verkko voi olla eri yritysten perustama allianssi tai se voi perustua partneritoimintaan. Horisontaalisten markkinaverkkojen johtaminen ja rakentaminen vaatii yhteisten toimintaperiaatteiden luomista ja tuottojen jakamista. Koska kumppaneista tulee toisistaan riippuvaisia, edellyttää yhteiset tavoitteet yhteistä strategista näkemystä ja toimiakseen tehokkaasti yhteismarkkinoilla verkosto tarvitsee yhteisen asiakashallinnan sekä yhtenäiset tietojärjestelmät. (Valkokari 2008, 73.)

Verkostoituminen asiakassuuntaan globaaleilla palvelumarkkinoilla ei ole helppoa, vaan se on haastavaa ja vaatii yrityksiltä erityistä osaamista. Etenkin molemminpuolista arvontuotantoa kasvattavien tuotetarjoomien tarjoaminen vaatii yritykseltä vahvaa osaamista verkostosuhteiden rakentamisessa ja johtamisessa. Yritys voi yrittää hakea kasvua palveluilla ja usein palveluinnovaatioilla yritetään erottautua kilpailusta. Kilpailusta erottautuminen saadaan aikaiseksi ajatteleamalla kohdemarkkinat sekä tuote uudelleen laajentaen

tuotekehitystä palveluiden kautta. Uusia liiketoimintasuheteita asiakkaiden kanssa ja palvelua on kehitettävä yrityksessä rinnakkain. (Valkokari 2008, 194.)

2.3 Strategiaportaat menestykseen

Yli sata vuotta menestyneiden yritysten määrä on pieni ja yhä useammat yritys ihmiset myöntävät strategian merkityksen menestykseen pitkällä tähtäimellä. Strategisen menestymisen haaste on kolmiportainen ja yleensä seuraava porrasväli on entistä suurempi. Menestyvä yritys pystyy luomaan menestysstrategiat, toteuttamaan ne hyvin ja uusimaan strategioitaan alati muuttuvien vaatimusten myötä. Usein sanotaan, että strategioiden suunnittelu ei ole vaikeaa vaan niiden toteutus. Tällainen ajatus on usein virheellinen, sillä suunnittelu tuottaa suuren määrän suunnitelmia, muttei menestysstrategiaa. (Storbacka 2000, 25.)

Strategian toteutuksen hankaluutta ei tule aliarvioida, sillä jo pienissä yrityksissä ihmiset usein työskentelevät eri suuntiin, kuin mitä strategioissa suunniteltiin. Suuret organisaatiot yksikköineen, toimintoineen, monine liiketoimineen, organisaatioportaineen ja ihmisineen ovat usein erittäin ongelmallisia strategioiden toteutuksen kannalta. Jos strategioiden toteuttajat ovat yhdessä ymmärtäneet, tiedostaneet, sisäistäneet ja soveltaneet menestysstrategiat, on niiden toteuttaminen huomattavasti helpompaa. Selvittyään kahdesta ensimmäisestä portaasta yritys ei usein selviä kolmannesta portaasta. (Storbacka 2000, 25)

2.4 Yrityksen elämäntehtävä sekä keskeiset strategiat

Suurin osa uusista yrityksistä perustetaan sillä periaatteella, että yritys jatkaa toimintaansa ikuisesti, vain ihmiset tulevat ja menevät. Harva yritys kuitenkaan kestää yli ihmisen työ- tai eliniän. Asiaa on lähiaikoina tutkittu paljon ja yritysten lyhytikäisyyteen on löydetty lukemattomia yrityskohtaisia syitä. On kuitenkin ollut havaittavissa yksi pääsyy ja se on, että ympäristö muuttuu, mutta yritys ei osaa tai halua muuttua sen mukana. Yksi strategisen johtamisen päätarkoituksista on varmistaa yrityksen elinvoimaisuus myös tulevaisuudessa. Menestyville yrityksille on ominaista, että ne pystyvät sovittamaan yhteen ristiriitaisia elementtejä. Toisaalta yritys, joka vaihtaa toimintatapojaan jokaisen muutoksen myötä, ja menettää otteensa ja kykynsä hallita ympäristöään. (Storbacka 2000, 42)

Yrityksen elämäntehtävä muodostuu kolmesta elementistä eli toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista. Yrityksen toiminta-ajatus ilmaisee perustarkoituksen eli se vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Visio taas ilmaisee sen, millaiseksi yritys haluaa tulla tulevaisuudessa. Yrityksen arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii.

Arvoilla on yrityksessä vain sisäinen merkitys organisaatiolle ja ne eivät vaadi ulkoista oikeutusta. (Storbacka 2000, 43.) Useissa yrityksissä ei sallita arvojen vastaista toimintaa, vaikka siitä olisi joskus hyötyä kilpailutilanteessa tai vastaavasti, vaikka siitä olisi hetkellisesti haittaa kilpailutilanteessa.

Yrityksen toiminta-ajatuksen perimmäinen tehtävä on vastata kysymykseen : ”Miksi olemme olemassa?”. Toiminta-ajatuksen tulisi sisältää kaksi perusvaatimusta. Yrityksen toiminta-ajatuksen tulisi olla niin kantava, että se pystyy ohjaamaan yrityksen toimintaa. Toiminta-ajatuksen pitää olla kaikista pysyvin elementti yrityksen strategisessa toimintatavassa. Kahden edellisen vaatimuksen välinen ristiriitaisuus johtaakin ongelmaan siitä, kuinka laaja tai suppea hyvä toiminta-ajatus on. Suppea toiminta-ajatus ohjaa paremmin toimintaa, mutta se vanhenee nopeammin kuin laaja toiminta-ajatus. Suppea toiminta-ajatus saattaa estää näkemästä mahdollisuuksia ja uhkia. Laaja toiminta-ajatus saattaa olla niin laajasti määriteltä, ettei se enää pysty ohjaamaan yrityksen toimintaa. (Storbacka 2000, 44-45.)

Arvot ovat yrityksen toimintaa ohjaavia ajatuksia ja niille on ominaista riippumattomuus ajasta ja paikasta. Arvot ovat aina yrityksen sisäisiä arvoja ja niillä on merkitystä ainoastaan yrityksen työntekijöille. Arvot vaikuttavat työntekijöihin vahvasti ja niitä ei juuri koskaan kyseenalaisteta. Arvoja on olemassa todella paljon ja siitä syystä ne pitää järjestää tärkeysjärjestykseen. Siitä syystä puhutaan yrityksen perusarvoista ja niiden määrä on yleensä rajoitettu alle kymmeneen. Todella hyvin pärjävissä yrityksissä perusarvoja on alle viisi. Yritykselle on paljon tärkeämpää se, että on arvoja, kuin mitä ne ovat. Yritysten perusarvoilla ei haeta välittömiä kilpailuetuja. (Storbacka, 48-49.) Kahdella keskenään kilpailevalla yrityksellä voi olla samankaltaiset arvot. Kuitenkaan yrityksellä ei tarvitse olla perusarvoina samanlaista arvoja, jotka ovat lähes kaikilla yrityksillä käytössä.

Yrityksen visio on näkemys tulevaisuudenkuvasta, jonka halutaan toteutuvan lähinnä pitkällä tähtäimellä. Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat kokoajan yhä vaativammiksi, monimutkaisemmiksi ja muutokset ovat yhä nopeampia. Tämä toimintaympäristöjen kehitys johtaa siihen, että tärkeimmäksi taidoksi menestymiselle muodostuu yrityksen kyky luoda oma tulevaisuutensa. Visio käsitteenä voi olla ristiriitainen. Vision on oltava voimakas, vaikuttava ja selkeä suunnannäyttäjä, mutta se saattaa sisältää myös toiveita ja tavoitteita. Parhaimmillaan visio on selkeä tulevaisuuden näkemä. Hyvän vision luomiseksi tarvitaan ennakkoluulottomuutta, rohkeutta, mielikuvitusta ja näkemystä. Hyvä visio on selkeä, yksinkertainen, uskottava, johdonmukainen ja sillä on oltava pitkä aikajänne. (Storbacka 2000, 52-55.)

Strategiaprosessin tärkein asia on strategisten tavoitteiden asettaminen. Tavoitteita on helppo asettaa, mutta niiden toteuttaminen on äärimmäisen vaikeaa. Yrityksissä on

kolmenlaisia sidosryhmiä, omistajat, henkilöstö ja asiakkaat. Onkin tärkeää sovittaa yhteen kaikkien kolmen osapuolen tahto, koska mikä tahansa kolmesta sidosryhmästä jättää yrityksen. Tämä asia täytyy ottaa hyvin huomioon strategisten tavoitteiden laatimisessa. (Storbacka 2000, 184-185.)

Yrityksen perusstrategiat auttavat kartoittamaan menestyksen ja kilpailuedun perimmäisiä lähteitä. Perusstrategiat eivät pysty kuitenkaan tarpeeksi osoittamaan yrityksen varsinaisia kilpailuetuja. Niinpä yritys tarvitsee keskeisiä strategioita muodostamaan kilpailuajattelun ydinkohdan. Se vastaa kysymyksiin siitä, miten saavutamme, ylläpidämme ja vahvistamme yrityksemme kilpailuetuja. (Storbacka 2000, 202.) Yrityksen keskeiset strategiat ilmaisevat tärkeimmät asiat, toiminnot ja tehtävät, joiden avustuksella yritys menestyy liiketoiminnassa.

3 Liiketoimintaprosessien uudistaminen ja kumppanuussuhteet

Yrityksen mietittyä strategiansa kuntoon on aika aloittaa liiketoimintaprosessien uudistaminen ja uusien kumppanuussuhteiden luominen. Liiketoimintaprosessien uudistaminen tuo yritykselle kilpailuetua ja ilman kumppanuussuhteita on kiristyvässä kilpailussa vaikeaa pärjätä yksin.

Yritykset ovat perinteisesti alentaneet kustannuksiaan leikkaamalla budjetteja ja vähentämällä työvoimaa. Tällaisilla keinoilla on saatu vain lyhytaikaisia ratkaisuja. Liiketoimintaprosessien uudistaminen tarjoaa ratkaisun pidemmälle ajalle ja se merkitsee yrityksen liiketoimintaprosessien analysointia ja muuttamista. (Morris & Brandon 1994, 18-19.)

Nykyaikaiselle yritykselle on välttämätöntä muuttaa liiketoimintaprosessejaan, jos se haluaa pysyä mukana kiristyvässä kilpailussa. Turvallisessa markkinaraossa liiketoiminnan harjoittaminen ei enää ole taloudellisesti kannattava ratkaisu. Liiketoimintaprosessien uudistamisella haetaan usein prosessien tehostamista, joka osaltaan alentaa tuotteen hintaa ja laatua. Nämä seikat tekevät tuotteesta kilpailukykyisemmän. Asiakkaiden toiveet ja markkinoiden luomat paineet tulisi ottaa myös liiketoimintaprosesseja uudistettaessa huomioon, jotta saavutettaisiin kilpailuetu. (Morris & Brandon 1994, 20.)

3.1 Liiketoimintaprosessit ja niiden suunnittelu ja uudistaminen

Prosessi on laaja toiminto joka tehdään monessa vaiheessa ja se tuottaa tietyn tuloksen tai tulosten sarjan. Esimerkkejä prosesseista ovat kuljetus tai käsittely. Prosessi voidaan toteuttaa koneilla tai ihmisvoimin ja sen tarkoituksena on viedä yritystä jollakin tavalla

eteenpäin. Prosessi koostuu joukosta toimenpiteitä ja sitä yleensä pidetään suppeampana kuin liiketoiminnan osa-alueita, kuten henkilöstöhallintoa tai kuljetusta. (Morris & Brandon 1994, 22.) Prosessit ovat muodostuneet yritysten kiinnostavimmiksi kehittämiskohteiksi ja niitä tehostamalla voidaan parantaa liiketoiminnan tehokkuutta, kustannusrakennetta, asiakaspalvelua, reaktionopeutta, laatua ja kilpailua. Prosesseja parannetaan monista erisyistä. Prosessit tarjoavat eniten erikoistumis- ja kilpailumahdollisuuksia. Prosessien kehittäminen on myös ainoa tapa vähentää kustannuksia tuotantoa vähentämättä tai laatua huonontamatta. (Morris & Brandon 1994, 22.) Prosessien uudistamisesta on myös se hyöty, että saa käyttöönsä sen hetken parasta uutta tekniikkaa.

Liiketoimintaprosessit luovat puitteet muille liiketoiminnan osa-alueiden toiminnoille, joten liiketoiminnan kehittämishankkeissa on järkevää uudistaa myös prosesseja. Jos yritysten kehittämisprojekteissa kiinnitettäisiin enemmän huomiota myös prosessien kehittämiseen, niissä saavutettaisiin parempia tuloksia esimerkiksi laadun parantamiseksi. (Morris & Brandon 1994, 22-23.)

Liiketoimintaprosessit muotoutuvat usein pitkän ajan kuluessa ja niitä on harvoin suunniteltu etukäteen. Yleensä ainoastaan suuret yritykset sekä teollisuusyritykset suunnittelevat valmistusprosessinsa tuotannosuunnittelutekniikoilla.

Liiketoimintaprosessit saattavat olla suunnittelemattomia. Prosessit saattavat muuttua, vaikka asiasta ei ole sovittu johdon kanssa. Työntekijät ja alin johto saattavat muuttaa toimintatapojaan, tehtäviään ja päämääräänsä, jotta saisivat työnsä tehdyksi. Tällaiset muutokset ovat asianmukaisia ja yleisiä. Se on osoituksena työntekijän sitoutumisesta, ammattitaidosta ja luovuudesta. (Morris & Brandon. 1994, 82-83.)

Liiketoimintaprosessien uudistamisessa projekteja lähestytään kolmelta kannalta. Kyseisessä tavassa otetaan huomioon prosessien kolme tärkeintä osaa. Nämä osat ovat henkilöstö, tekniikka ja prosessi. Prosessien laajuus riippuu siitä, millä tasolla se käynnistetään. Tasoja ovat ylin johto, muutostiimit ja työntekijät. (Morris & Brandon. 1994, 196-197.)

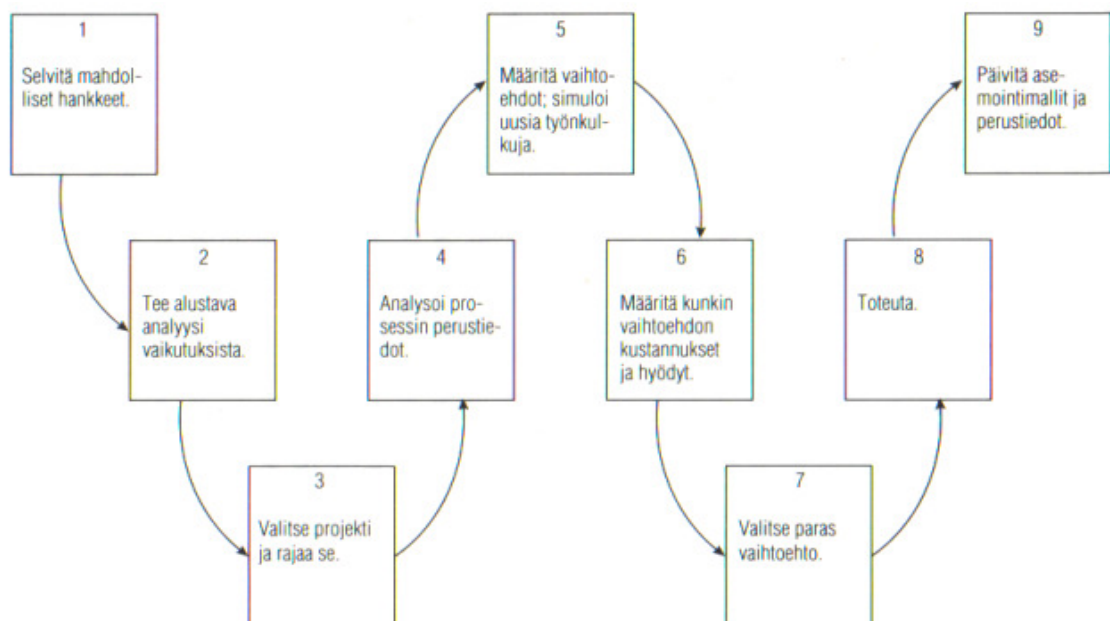
Koko yritykseen tehtävät muutokset johtuvat yleensä ulkopuolisista tekijöistä, kuten myynnin laskusta tai uusista kilpailijoista. Tällaiset muutokset aloittaa yrityksen ylin johto, mutta jos yrityslaajuiset muutokset ovat ennakoitavissa, ovat ne osa yrityksen strategista suunnitelmaa. Pieninkin yrityksenlaajuinen muutos edellyttää yritysjohton jatkuvaa koordinoitua ja koordinoitua koskevia yksityiskohtaisia asioita, etteivät ylimmät johtajat ole tottuneet sellaiseen. (Morris & Brandon 1994. 197-198.)

Muutostiimit perustetaan, kun liiketoimintaprosesseja aletaan uudistamaan. Muutostiimit taas raportoivat toiminnastaan muutospäällikölle. Tällöin projekti pysyy tiukassa valvonnassa. Tiimit määrittelevät jokaisen muutoshankkeen laajuuden ja prosessit, joihin muutos tulisi todennäköisesti vaikuttamaan. Yrityslaajuisia projekteja valvoo usein yksi johtotiimi, joka tarvittaessa ottaa käsiteltäväkseen organisaatioyksiköiden rajat ylittävät kysymykset. (Morris & Brandon 1994, 198.) Johtotiimi koostuu yleensä yksittäisten uudistamisprojektien ohjausryhmien puheenjohtajista.

3.2 Uudistettavan projektin valinta sekä rajaus

Työntekijöiden tehtävät muuttuvat jatkuvasti ja työntekijät joutuvat lähes päivittäin tilanteisiin, joissa he joutuvat muuttamaan työskentelytapojaan. Tällaisia muutoksia ei vielä voi pitää yrityksen projekteina, sillä ne usein toteutetaan ilman suurempia ennakoivalteluja. (Miettinen 1998, 33.) Kyseiset muutokset eivät yleensä vaikuta muihin työntekijöihin tai tukitarpeisiin. Työntekijän ohella vain linjajohtajat ovat yleensä tietoisia tällaisista muutoksista. Kun työskentelytapaa muutetaan usein, on sillä merkittävä kerrannaisvaikutus ja silloin on tärkeää, että linjajohtajat ja keskitason johtotiimi tarkistavat toimintokarttojen paikkansapitävyyden vähintään neljännesvuosittain. (Morris & Brandon 1994, 199-200.)

Liiketoimintaprosessien uudistamiseen kuuluu yhdeksän vaihetta ja nämä vaiheet on esitelty kuvio 2:ssa.



Kuvio 2 Liiketoimintaprosessien uudistamisen yhdeksän vaihetta (Morris & Brandon 1994, 203.)

Liiketoimintaprosessien uudistamisen ensimmäisessä vaiheessa liikkeelle saattavana tekijänä on joko markkinoiden paineet, uudet markkinat, lainsäädännöllinen vaatimus, tekniikan edistyminen tai työntekijän esittämä kehitysidea. Kuvion 1 vaiheet kattavat projektin aikana suoritettavat tehtävät. (Morris & Brandon 1994, 202.) Tässä kohtaa yrityksen on hyvä analysoida markkinat ja tehdä realistinen arvio yrityksen nykyisestä asemasta. Yrityksessä pohditaan vaatimuksia, joilla päästään eteenpäin. Lisäksi mietitään, mikä yrityksen tilanne on esimerkiksi kymmenen vuoden päästä. Kun markkinat on arvioitu hyvin ja perusteellisesti, luodaan tavoitteet muun muassa kustannuksille, laadulle, hinnoittelulle ja liiketoiminnan osatekijöille. (Miettinen 1998, 28.) Tässä vaiheessa on hyvä miettiä, että voidaanko yrityksen liiketoimintaprosesseja uudistaa luomalla kumppanuussuhteita, jotta kehityttäisiin kilpailijoiden verkostoa nopeammin ja pärjättäisiin paremmin kansainvälisillä markkinoilla. (Valkokari 2008, 169.)

Seuraavassa liiketoimintaprosessien uudistamisvaiheessa tutkitaan yrityksen asennetta muutoksiin ja yrityksen muutoshalukkuutta tilanteissa, joissa muutos on järkevää liiketoiminnan kannalta. (Miettinen 1998, 32.) Tässä uudistamisprojektin toisessa vaiheessa tehdään analyysi projektiehdotusten vaikutuksista. Kaikilla ensimmäisen vaiheen ohittaneilla projekteilla on mahdollisuus tulla hyväksytyiksi. Näitä projekteja arvioidaan, jotta pystytään määrittämään niiden vaikutukset toimintaan ja koko yritykseen.

Kolmannessa vaiheessa eli arvioinnissa ja sitä seuraavassa analysoinnissa selvitetään ensin ne osastot, joihin projekti vaikuttaa. Tämän jälkeen määritetään mihin prosesseihin projekti

vaikuttaa. Tämä määrittäminen tapahtuu tarkastelemalla kaikkien osastojen prosesseja ja määrittämällä mihin niistä projektin vaatimukset vaikuttavat. (Morris & Brandon 1994, 211-212.)

Uudistamisen neljännessä vaiheessa yritys on määrittänyt tavoiteasemansa ja henkilökunta on valmis muutokseen. Tässä vaiheessa yritys kartoittaa huolellisesti nykyiset prosessinsa. Toimintokartat ovat tehokas keino seurata työnkulkua jokaisessa liiketoimintaprosessissa. Toimintokartasta saadaan tietoa muun muassa eri prosessien keskimääräisistä kestoajoista. (Miettinen 1998, 33.) Tämän työvaiheen tarkoituksena on analysoida projektin vaikutukset kunkin osaston organisaatioon ja työnkulkuun, liiketoimintaprosesseihin, sääntöihin, tietojärjestelmätukeen ja henkilökuntaan. Analyysin pohjalta saadaan selvyys, mitä projekteja kannattaa tutkia tarkemmin seuraavassa vaiheessa. (Morris & Brandon 1994, 212.)

Uudistamisprojekti valitaan aina hyötyjen perusteella. Hyötyjä ei voi kuitenkaan aina määrittää perinteisin tavoin eli kustannusten alenemisella ja voiton kasvua. On hankalaa määrittää, mikä rahallinen hyöty koituu siitä, että parannetaan kanssakäymistä sellaisten asiakkaiden kanssa, joilla on ongelmia tai jotka tarvitsevat apua liiketoiminnassaan. (Miettinen 1998, 18.) Uudistamisprojektin alkuvaiheessa keskitytään ongelmien arviointiin, kun taas hyödyt sitten löytyvät ongelmien ratkaisusta. Aivan kuten yrityksen muitakin prosesseja, on uudistamisprojektien arvioinnissa käytettäviä menettelytapoja seurattava ja muokattava jatkuvasti. Kun uudistamisprosessissa sovelletaan jatkuvasti opittua niin projektit etenevät nopeammin ja niiden laatu kohenee. (Morris & Brandon 1994, 213.)

Projektin viidennessä vaiheessa tehdään myös alustava rajausta. Ensimmäisen uudistamisprojektin rajausta on erittäin tärkeä asia, sillä jos se epäonnistuu, niin toista projektia ei luultavasti ikinä käynnistetä. Tämän vuoksi projektin olisi oltava riittävän laaja, jotta se tuottaisi taloudellista hyötyä, mutta samalla myös riittävän suppea, jotta sitä on vielä helppoa hallita. (Morris & Brandon 1994, 213-215.) Tämän projektin vaiheen tehtävänä on saada aikaan luettelo projekteista, joille laaditaan toteutusaikataulu. Yhtenä tuloksena on myös kunkin projektin rajausta. (Morris & Brandon 1994, 216.)

Tässä kuudennessa vaiheessa määritetään eri vaihtoehtojen kustannukset ja hyödyt, jotta voidaan tehdä suositus valittavasta vaihtoehdosta. Kustannusten määrittämiseen käytetään pääosin tavanomaisia kustannus-hyötyanalyseja. (Morris & Brandon 1994, 228-229.)

Ennen kustannusten ja hyötyjen määrittämistä varmistetaan, että muutostiimi ymmärtää uudistamisprojektin tulokset. Varmistamisella tarkistetaan, että kaikki prosessien liittymäkohdat ja ulkoiset yhteydet otetaan huomioon. Myös kaikkien muutosten luonteet ja asteet otetaan huomioon, jotta niille voidaan laskea tarkat kustannukset. (Morris & Brandon 1994, 229.)

Uuteen ratkaisuvaihtoehtoon liittyy aina kahdenlaisia kustannuksia: kertaluonteiset kustannukset ja jatkuvat toiminnan aikaiset kustannukset. Kustannusten arvioinnissa käytetään tavanomaisia kustannuseriä. Tärkeimmät kustannuserät ovat palkkakulut, tietojärjestelmäkustannukset, tuotantokaluston täydennykset, teknisten laitteiden lisäykset, fyysisten tehtaiden muutokset ja henkilöstön siirrot. Huomiota kustannusten määrittämisessä tulee kiinnittää myös henkilöstön uudelleen koulutuksen ja/tai uudelleen sijoittamisen tarpeeseen. (Morris & Brandon 1994, 229-230.)

Seitsemännen vaiheen tärkeimpänä tehtävänä on kaikkien vaihtoehtojen kustannusten ja hyötyjen eksakti analyysi. (Morris & Brandon 1994, 232.) Lopputuloksena saadaan suositus toteutettavaksi valittavasta vaihtoehdosta.

Parhaan vaihtoehdon valintatavat vaihtelevat yrityksittäin. Monissa yrityksissä johto tekee valinnan parhaasta vaihtoehdosta, mutta jotkut yritykset ovat valmiimpia antamaan henkilökunnan tehdä päätöksiä. Ihanteellisin vaihtoehto on se, josta on suurimmat hyödyt, vähäisimmät vaikutukset muuhun toimintaan ja alhaisimmat kustannukset. (Morris & Brandon 1994, 233-234.)

Ratkaisut asetetaan kommentoitaviksi ja muutettaviksi valintamenettelyn aikana. Muutospäällikkö valvoo muutosmahdollisuuden käyttöä. Johtajien perehtyessä ratkaisuvaihtoehtoihin saattavat he huomata siinä sellaisia parantamismahdollisuuksia, jotka ovat jostain syystä jääneet huomaamatta aikaisemmin. Liiketoiminnassa on myös saattanut tapahtua tällä välin muutoksia, jotka ovat muuttaneet ratkaisuun liittyviä vaatimuksia. Kaikkia muutoksia on analysoitava samalla tavalla, kuin kaikkia aikaisempiakin muutoksia. (Morris & Brandon 1994, 234.)

Uudistamisprosessin kahdeksannessa vaiheessa saadaan toteutettava ratkaisuvaihtoehto. Jokaiselle asianosaiselle päällikölle ja työntekijälle tulisi ilmoittaa ratkaisusta niin pian kuin mahdollista. Samalla tulisi kertoa myös projektin aikataulusta ja alkuperäiseen ratkaisuun tehdyistä muutoksista. (Morris & Brandon 1994, 234.) Tämän vaiheen jälkeen alkaa toimeenpanovaihe.

Tämän vaiheen alussa laaditaan siirtymävaiheen suunnitelma. Suunnitelmassa otetaan huomioon jokainen toimenpide, jota tarvitaan uuden toimintaympäristön luomiseksi ja siihen siirtymiseksi. Suunnitelmasta tulee erittäin yksityiskohtainen ja jokaisen työntekijän työtehtävää ja asemaa mietitään. Ratkaisun toteuttamista varten kiinnitetään ensin huomiota niihin tekijöihin, joihin menee aikaa. (Morris & Brandon 1994, 235.) Yleensä nämä asiat ovat uuden tekniikan hankinta ja rakentaminen.

Kun siirtymävaiheen tehtävät on määritetty, tulisi suunnitelmaa testata, jotta nähdään, onko siinä virheitä ja onko jotakin asioita jäänyt pois. Jokaisen projektiin osallistuvan tulisi olla mukana arvioinnissa. Kun päästään tilanteeseen ,ettei ongelmia enää esiinny, niin suunnitelma on läpäissyt testit. (Morris & Brandon 1994, 235-236.)

Tarkatkaan testaukset eivät välttämättä estä ongelmia ja siitä syystä on hyvä laatia varasuunnitelma. Suunnitelman on mahdollistettava toteutuksen edistymisen nykyisen toiminnan rinnalla ja myös tarjottava mahdollisuus palata vanhaan toimintaan. (Morris & Brandon 1994, 236.) Riskit vähenevät ja kustannukset jäävät pieniksi, kun ongelmia käsitellään tarkasti harkittujen varasuunnitelmien mukaan. Aiemmin laadittua toimintakartoitusta päästään hyödyntämään uuden työnkulun mallintamisessa.

Johto sekä työntekijät arvioivat jokaisen mallin version. Näin varmistetaan siitä, että prosessi yksinkertaistuu riittävästi. Myös aika ja kustannukset analysoidaan mallin versioista. Toimeenpantavan ratkaisun on oltava lähes täydellinen, sillä useimmissa yrityksissä ratkaisua ei ole paljoakaan mahdollista säätää. (Miettinen 1998, 34.) On siis paljon parempi testata uuden toiminnan käyttökelpoisuutta tietokoneella, kuin ottaa ratkaisu käyttöön ja testata sitä käytännössä ja sitten huomata erehtyneensä.

Parhaimmissakin suunnitelmissa saattaa olla virheitä ja siksi on hyvä olla valmiina muuttamaan toteutussuunnitelmaa. On paljon helpompaa myöntää virhe ja korjata se, kuin ryhtyä toteuttamaan virheellistä suunnitelmaa itsepintaisesti läpi. Toteutumisongelmien takia ei kannata keskeyttää nykyistä toimintaa, eikä sallia heikentyvää laatua. (Morris & Brandon 1994, 238-239.)

Uudistamisprosessin viimeisen vaiheen tuloksena on yksityiskohtainen siirtymäkauden suunnitelma. Suunnitelmaa tukevia asiakirjoja laaditaan myös tässä vaiheessa. Tärkeimpänä tuloksena tässä vaiheessa on kuitenkin itse uusi prosessi. Prosessi on tässä vaiheessa jo käytössä ja se alkaa tuottamaan yritykselle yhä enemmän hyötyä. (Morris & Brandon 1994, 239.)

3.3 Perustan luominen, toimeenpano ja käyttö

Prosessit on saatu käyntiin ja ne tarvitsevat toimiakseen muutakin kuin työnkulkukaavion. Hallinnon, tietotekniikan, markkinoinnin, laskennan ja rahoituksen asiantuntijoiden on tässä vaiheessa tarpeellista tutkia uutta liiketoimintaratkaisua, jotta saadaan selville, mitä tukea kyseisiltä tahoilta tarvitaan uuden ratkaisun myötä. (Miettinen 1998, 35-36.)

Tietojärjestelmät ovat uudistamisessa avainasemassa, koska kustannukset voivat nousta suuriksi ja läpimenoajat voivat venyä pitkiksi. Uusien järjestelmien käyttöönotto saattaa vierähtää pitkäksi ajaksi ja tämä tekniikan tukielementti saattaa ratkaista projektin toteutumisaikataulun. (Miettinen 1998, 36-37.)

Yrityksen johdon on mietittävä, kuinka vanhoista prosesseista siirretään työntekijöitä uusiin prosesseihin. Hallinnon tehtävä on määrittää koulutus ja rekrytointitarpeet. Hallinnon tehtäviin kuuluu myös tiimityön, laadun ja oikeisiin asioihin keskittymisen menetelmät. (Miettinen 1998, 37.)

Markkinointi kannattaa liittää liiketoimintaprosessiin niin, että se tukee operatiivista. Yksi tällaisesta saatava hyöty voisi olla esimerkiksi silloin, kun asiakas peruuttaa tilauksensa

pysyvästi. Tässä tapauksessa markkinointi saa siitä heti tiedon ja ei kuluta yrityksen varoja jo menetetyin asiakkaan vuoksi. Nämä yhteydet kannattaa merkitä heti toimintokarttoihin, jotta ne otetaan riittävästi huomioon uutta alusrakennetta suunniteltaessa. (Miettinen 1998, 37-39.)

Tavanomaiset tukialueet, kuten sähkö, lämmitys, ilmastointi, puhelimet, toimistokalusteet, toimitilat ja valaistus, sisältyvät myös liiketoimintaprosessiin. (Miettinen 1998, 41.) Kun liiketoimintaprosessit on kartoitettu yksityiskohtaisesti, voidaan tukitarpeet suunnitella ja täyttää tarkasti.

Rakennetta mietittäessä ei pidä unohtaa laskentaosastoa, sillä se pystyy tukemaan prosessia välittömästi luomalla uusille järjestelmille kustannusjärjestelmän ja budjetoitirakenteen, joista on välitöntä hyötyä liiketoimintaprosessien esimiehille. (Miettinen 1998, 42.)

Uudistetun liiketoiminnan käyttöönotto on usein hankalaa etenkin silloin, jos on pienintäkään merkkiä siitä, että uudistus tuo mukanaan irtisanomisia. Kun asiat on hyvin etukäteen ennakoitu, pitäisi tilanteen helpottua ja yrityksen kaikki osaaminen on toimeenpanon tukena eikä sitä vastaan. Tukitoimintojen ollessa valmiiksi mietittyinä, ei jouduta tekemään siirtymävaiheessa asiakkaiden silmien alla hätiköityjä ratkaisuja. (Miettinen 1998, 42-43.)

3.4 Liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu uudessa ympäristössä

Liikeprosessien uudistamista tulisi tehdä niin usein kuin kilpailuedun saavuttaminen vaatii. Liiketoimintaprosessien uudistaminen voidaan käynnistää aina kun halutaan kehittää uusia tuotteita. Uudet tekniset ratkaisut tarjoavat uusia mahdollisuuksia kustannusten supistamiseen tai toiminnan tehostamiseen, jos näköpiirissä on uusia markkinoita. (Miettinen 1998, 43-44.)

Usein toistuva tai jatkuva liiketoimintaprosessien uudistaminen ei ole niin haastavaa, jos nykytoiminnan kartoittaminen ja uudelleenjärjestelyjen aiheuttamien henkilöstöongelmien ratkominen on hoidettu ensimmäisessä uudistusprojektissa hyvin. (Miettinen 1998, 44.)

Prosessien uudistaminen tarkoittaa päällekkäisyyksien poistamista ja sitä kautta olennaista toimintojen virtaviivaistamista tai aivan uudenlaista toimintatapaa. (Hannus 2000, 222-223.) Tehokkaimmillaan uudelleen suunnittelu ja prosessilähtöiset tietojärjestelmät kattavat myös yrityksen ulkoisten sidosryhmien, kuten jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja asiakkaiden toiminnot. (Miettinen 1998, 78-79.) Uudistamisen lähtökohtana on pääasiassa ketjun olemassa olevien rakenteiden ja ydinprosessien uudelleensuunnittelu ja kyseenalaistaminen.

Täysin uudet tietojärjestelmät rakennetaan uudistettujen toimintaprosessien lähtökohdista. Tällöin tietojärjestelmistä voidaan rakentaa entistä kevyempiä ja joustavampia, kuin jos ne olisi rakennettu vanhojen prosessien mukaan. (Hannus 2000, 223-224.) Uudelleen suunniteltaessa ydinprosesseja arvioidaan, miten tietotekniikan tarjoamien mahdollisuuksien avulla voidaan muuttaa vanhoja voimassa olleita liiketoiminnan peruseräjäiteitä. Kokemukset ovat vahvistaneet, että tietotekniikan mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää vanhojen rakenteiden ja ydinprosessien systemaattista muuttamista. (Miettinen 1998, 82-83.)

Sellaisia yrityksiä on vain vähän, jotka olisivat aidosti uudelleensuunnitelleet ydinprosessinsa. Radikaali teknologiaan perustuva uudelleensuunnittelu ja prosessi-innovaatiot ovat paras keino parantaa kustannustehokkuutta, yrittäjyyttä, osaamista ja asiakkaille luotavaa arvoa. (Miettinen 1998, 84.)

3.5 Kumppanuussuhteet ja niissä oppiminen

Suurin osa toimittaja-asiakassuhteista on sellaisia, joita ei pystytä helposti ohjaamaan kilpailuttamisen kautta. Näissäkin suhteissa on suorituskyvyn silti kehityttävä. Useissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että päähankkijan toimintamallilla on yhteys alihankintasuhteissa tapahtuvaan oppimiseen ja sitä kautta koko verkon suorituskykyyn.

Nykyaikana oppiminen on yrityksen selviytymisen edellytys, jos halutaan menestyä globaaleilla markkinoilla ja verkoston kehittyminen voi olla yrityksen ainoa pysyvämpi kilpailuedun lähde. Voimakkainta oppiminen on niissä suhteissa, joissa vallitsee kohtuullinen keskinäinen luottamus. Ylhäältä tuleva vähäinen luottamus voi osaltaan heikentää tiedon jakamista ja oppimista. Liian korkea luottamus voi taas osaltaan vähentää kyseenalaistamista ja siten heikentää oppimista. Parasta olisi löytää luottamuksen suhteen optimaalinen taso. (Valkokari 2008, 173.)

Yksi yhteistyön muodoista on verkostoituminen. Yleensä verkostoitumisella tarkoitetaan sitä, että yritys hankkii yhteistyökumppaneiltaan liiketoiminnassaan tarvitsemiaan ratkaisuja. Verkostoituminen on usein tarpeen esimerkiksi toisenlaisille markkinoille siirryttäessä ja erikoistuneiden tuottajien tietotaidon hyödyntämisessä. (Karhunen 2004, 55-56.)

4 Logistiikka kilpailutekijänä

Logististen toimintojen kehittäminen nopeuttaa ja helpottaa yrityksen liiketoimintaa ja asiakaspalvelua kun kaikki toiminnot palvelusta varastoon ja kuljetuksiin on mietitty huolella yrityksen tarpeita vastaaviksi.

Logistiikka ei ole sinänsä mikään tietty toiminto, vaan se on yrityksen toimintojen suunnittelumalli sekä toiminnan kehys. Logistiikan avulla hallitaan yrityksen materiaalivirtaa ja siihen liittyvää tietovirtaa sekä palvelua siten, että kustannustehokkuus ja laatu maksimoituvat.

4.1 Palvelu logistisena tekijänä

Palvelu on yksi logistiikan tärkeimmistä osa-alueista. Sen tehtävänä on toimia logistiikan liityntäpintana asiakkaiden suuntaan ja samalla se on eräs kysyntää luovista markkinointiprosesseista. (Sartjärvi 2000, 42.)

Asiakkaat reagoivat palveluun erilailla ja se voikin olla kovin moniulotteista ja palvelu voi liittyä esimerkiksi tyytyväisyyteen, palveluvalikoimaan ja ostopäätöksiin. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen tapahtuu yleensä palvelukokemusten keräämisellä asiakkaiden keskuudessa. (Sartjärvi 2000, 43-44.)

Vain osa palvelun määrästä ja laadusta on mitattavissa ja siksi siitä jää suuri osa sellaisiksi tekijöiksi, jota tuottaja ei tiedosta, mutta jonka asiakas kokee. Asiakas ei toisaalta välttämättä osaa eritellä mikä tietty tekijä palvelun laadusta epäonnistui. Palvelu saattaa myös koostua osista, joiden tuottajat ovat usein toisilleen tuntemattomia henkilöitä. Näissä tapauksissa ongelmat ja reklamaatiot tulevat ilmi sellaisessa paikassa, josta tieto kehitystarpeista ei mene usein minnekään. (Sartjärvi 2000, 46.)

4.2 Varasto-ohjattu logistiikka ja sen arviointia

Varaston toiminta käsittää ne toimenpiteet, joilla tilauksen tuotemäärät kerätään varastosta, yhdistetään kuljetusyksiköihin sekä laitetaan kuljetuskuntoon. Varastoon toimintaan kuuluu lisäksi tavaran vastaanotto, tavaran jako varastointiyksiköihin sekä niiden sijoitus varastoon. (Sartjärvi 2000, 158.)

Materiaalien ohjaus varastojen valvonnan ja ohjauksen avulla on eräs logistiikan perusajattelutavoista. Tuotteille logistinen ratkaisu on varastointi sellaisille tuotteille, joiden kysyntä on heikosti ennakoitavissa esimerkiksi kysynnän satunnaisuuden ja sesonkiluonteisuuden takia. Varastoja käytetään joissakin tapauksissa puskuroimaan myös tarjonnan vaihteluja. Pääasiassa varastoidaan saatavuudeltaan tai menekiltään epävarmoja tai hitaasti saatavia tuotteita ja raaka-aineita, joiden kulutus on nopeaa tai tuotteita jotka ovat välttämättömiä. (Karrus 2001, 34.) Varasto-ohjauksen tavoitteena on kuitenkin kysynnän vaihteluista huolimatta saada varasto toimimaan kaikissa tilanteissa tehokkaasti. Voidaan siis

sanoa, että ohjauksen tavoitteena on kohdistaa resurssit oikein sekä ajallisesti että paikallisesti. (Sartjärvi 2000, 159-160.)

Yritysten varastoihinsa turvautumisen lähtökohtana on usein välivarastoitavissa olevan tavaran tuotanto eri nopeudella kuin mitä kulutetaan. Samankaltaiseen ilmiöön tämän kanssa voivat johtaa erisuuret kulutuksen ja täydennyksen eräkustannukset ja eräkoot. Siinä tapauksessa, että tuotanto ja kulutus etenevät eri tahdissa, ei jää muuta vaihtoehtoa, kuin käyttää jonkinlaista varastoivaa puskuria, josta tavarat ja tuotteet saadaan käyttöön kulutuksen vaatimassa tahdissa. Kyseinen asia merkitsee myös samalla sitä, että kulutus ja tuotanto erotetaan toisistaan tämän varaston avulla. (Karrus 2001, 35.) Tällä tavalla muodostuu kaksi eri tavalla ohjautuvaa toimintoa, joista toinen on kulutus varastosta ja toinen on tuotanto varastoon.

Varastolla tarkoitetaan yleensä jotain fyysistä tilaa, esimerkiksi rakennusta tai paikkaa, jossa voidaan varastoida tuotteita, komponentteja ja materiaaleja. Varastolla voidaan myös tarkoittaa hallittavaa logistista kokonaisuutta. Varasto voi olla myös esimerkiksi kaupan tapauksessa jakeluautossa, tukkupisteessä, takahuoneessa tai esillä myytävänä, vaikka pieni osa näistä tiloista ei ole varsinaista varastoimistilaa. Ensisijainen paino ohjauksen suunnittelussa on logistisella toimintokokonaisuudella, joka sitten luultavasti realisoituu tai on joskus aiemmin jo realisoitunut varsinaisiksi varastoiksi ja varastomääriksi. Kolmas varaston merkitys kuvaa tavaran määrää sovituisissa mitoissa, joista merkittävimpiä yritystalouden kannalta on varaston arvo ja määrällisen ohjauksen kannalta lukumäärä tai vastaava yksikkö. Kyseistä varastokäsitettä kutsutaan joskus myös nimellä inventaario. (Karrus 2001, 35.)

Varaston toiminta on taloudellisinta silloin kun turhaa puutetta, eli toimintakyvyttömyyttä, ei esiinny, mutta myöskään liian suuria varmuusvarastoja ei kerätä. Yksittäisen tuotteen kohdalla on pohdittava ensin varastoinnin tarve. Välillä ilmaantuu tilanteita, joissa ei ole tarvetta varsinaisesti varastoida tuotetta, vaan varastointi tai velvollisuus huolehtia tavaran varmasta saatavuudesta jonkin aika- ja määrämääritteen mukaan voidaan siirtää tarjontaketjun toiselle jäsenelle. (Karrus 2001, 35-36.)

Varasto käsitteenä jaetaan usein varmuusvarastoksi ja käyttövarastoksi. Käyttövarasto on se osuus kaikista varastoiduista hyödykkeistä, joka suurella todennäköisyydellä siirtyy ketjun seuraavalle jäsenelle poistuen yrityksen omasta varastosta. Varmuusvarasto-osuus on taas se osuus varastosta, joka liikkuu hyvin pienellä todennäköisyydellä, mutta silloin niin sanottuun tosi tarpeeseen. Ylläpitääkseen halutun palvelutason yrityksen täytyy etsiä taloudellisesti mielekäs varmuusvaraston määrä. Yrityksen johdon sokea päätös varaston palvelutasosta ilman palvelutason aiheuttamien kustannusten arviointia saattaa koitua yritykselle erittäin

kalliiksi. Esimerkiksi varaosavarastot muistuttavat luonteeltaan usein enemmänkin varmuusvarastoa kuin käyttövarastoa. Tämä asia selittääkin sen, miksi varaosat ovat hinnoiltaan niin kalliita. (Karrus 2001, 36.)

Varmuusvaraston ja käyttövaraston erottamiset toisistaan on hyvä tehdä pelkästään loogisella tasolla, sillä usein on tärkeää estää hyödykkeiden tai niiden osien pilaantuminen tai vanheneminen yrityksen varmuuspuskuriin. Eräässä esimerkissä maailman suurimman autotehtaan korkeavaraston ohjausjärjestelmää suunniteltaessa tuli tarkasti varmistaa, että mikään erä ei missään nimessä jäisi varastoon seisomaan. Johdon kauhukuvana oli varastollinen valmiita peltiosia, jotka ajan saatossa muuttuisivat kasaksi ruostetta häkin pohjalle. (Karrus 2001, 36.)

Yrityksillä seisoo varastoissaan käyttökelpoisia, mutta tilapäisesti käyttämättöminä olevia, resursseja. Ongelmia varastoinnissa pyritään pääasiallisesti hallitsemaan tehokkaamman varasto-ohjauksen avulla. Varasto-ohjauksen tavoitteena on yleensä minimoida joko toteutuvaa tai odotettavissa olevaa kokonaiskustannusta. Mikäli varastossa seisova lisämäärä vaikuttaa kysyntään kannustaen, voi yrityksen tavoitteena olla voiton odotusarvon nostaminen tai voiton maksimointi palvelutasoa nostamalla eli ylivarastoimalla. On olemassa useita tilanteita liiketoiminnassa, joissa puskuroidaan varastoilla, jotta ei kärsittäisi huonosta toimintakyvystä. (Karrus 2001, 47.) Logistiikassa yleensä tuotevarastojen tarve riippuu markkinoiden vaatimasta toimitusnopeudesta ja markkina-alueen sijainnista. Keskeisintä varastoinnissa on kyky tuottaa asiakkaille asiakasetuja. Tärkeintä on toimituskyky ja sen kautta luotettavuus. (Karhunen 2004, 132.)

Yrityksen kontrolloitavissa ovat hankintatiheys, hankintamäärä ja varastoitavien tuotteiden valmiusaste. Yrityksen päätöksentekijä voi ohjata toimintaa joko yhdellä, kahdella tai samaan aikaan kaikilla edellä mainituilla muuttujilla. Muuttujat, joita ei kontrolloida, ovat yleensä kustannustekijöitä ja ne otetaan useimmiten annettuina. Yleisimmät muuttujat, joita ei voi kontrolloida, ovat varastointikustannukset, puutekustannukset, tuotantonopeuden muutoskustannukset, tuotantokustannus, tilaus-toimitusviive, toimituserä ja itse kysyntä. Yrityksessä joudutaan usein pohtimaan kysyntää eli kulutusta varastosta. Epävarmuus ja vaihtelevuus kysynnässä ovat keskeinen osa liiketoiminnan vain osin hallittavissa olevia riskejä. Vaihtelu kysynnässä antaa ikäviä heijastusvaikutuksia varastotasoihin ja eräkokoihin. (Karrus 2001, 47.)

Yrityksen logistiseen toimintaan liittyy erilaisia perussyklejä, joiden yleisiä tunnusmerkkejä ovat tilaus-toimitusviiveet ja varastossa olevan määrän riittävyys tyydyttämään kysyntää eli niin kutsuttu riitto. Oleellisimpia syklejä ketjussa toimivan yrityksen kannalta ovat hankinta-, tuotanto- ja toimitussykli, joiden hallinta ja koordinointi ovat keskeisiä kehittämiskohteita.

Yleisimmässä varastoivassa ketjussa syklit eroavat toisistaan, sillä tuote- ja välivaraston puskuroinnilla saadaan toimitussykli samaksi kuin toimintaketjun kokonaissykli. Edellinen sitoo yritykseltä pääomaa ja teettää ja myös lisää työtä. (Karrus 2001, 47-48.)

Ongelmat yrityksen varastoissa ovat luonteeltaan usein pysyviä. Johto saattaa synnyttää varaston joissakin tapauksissa väärän ajattelun tuloksena. (Karrus 2001, 48-49.) Esimerkiksi varaston perustaminen virheellisesti valmistetuille tuotteille voi tulla yritykselle kalliiksi.

Useissa tapauksissa asetuskustannus tuotantoerissä on aiheuttanut tuotannon eräkoon kasvattamista ja sen kautta ohjannut tavaroita varastoon. Tosin usein myynti tai asiakas vaatii tuotteiden välitöntä saatavuutta suoraan hyllystä. Edellistä tilannetta voi vielä joskus vaikeuttaa tuotteiden laaja variointi, jolloin tarvittavan pääoman määrä voi kasvaa voimakkaasti. Kyseisten tilanteiden lisäksi ongelmia tuovat myös muun muassa kausivaihteluiden tasaaminen tuottamalla etukäteen yrityksen varastoon sesonkituotteita. Joissakin tapauksissa voidaan luoda puskurivarastoja kriittisille avainasemassa oleville komponenteille tai raaka-aineille saannin viiveiden tai vaikeuksien vuoksi. Yrityksissä ei myöskään kannata unohtaa niin kutsuttua spekulatiivista varastointia, jolloin päättäjät uskovat hintojen nousevan niin paljon, että tavaraa kannattaa ostaa varastoon jo etukäteen. (Karrus 2001, 49.)

Yritystilanteissa tulee usein vastaan hyvin erilaisia varasto-ongelmia ja usein varastosta vastuussa olevan henkilön toivomuksena on helposti toteutettava ja yksinkertainen ohjausjärjestelmä. Kyseisessä tilanteessa on hyvä pohtia, onko varastolle lainkaan tarvetta. Ohjausjärjestelmä on usein kompromissi, jossa joudutaan ottamaan huomioon jo olemassa olevan teknologia, tiedonkeruukustannukset ja tiedonkeruusta koitua vaiva sekä koordinointi. Kriittiseksi ongelmaksi useissa varastoivissa järjestelmissä joka tapauksessa jää kysynnän ennustaminen vähintään tilaus-toimitusviiveen pituiselle ajanjaksolle. (Karrus 2001, 49.)

Nimikkeiden, tai pikemminkin varastojen ohjaussäätöjen, kehittämisprojekti aloitetaan kysyntä- ja kustannustietojen keräämisellä. Yrityksen on keskityttävä kustannustiedossa vain olennaiseen tietoon, koska useimmiten jokaisen tarvittavan tiedon esiin kaivaminen aiheuttaa yritykselle suuren vaivan. Kysynnän rakenteen selvittämiseksi ja oikean kysynnän jakauman löytämiseksi tarvitaan kysyntätietoa. Kysynnän jakauman löydyttyä lasketaan kustannustietojen avulla yrityksen palvelutaso ja kokonaisvuosikustannus. Lopuksi, aiempaa valistuneempana, voidaan tehdä erilaisia muutoksia syntyneisiin arvoihin. Näin menetellessä voidaan esimerkiksi valita korkea palvelutaso uhraamalla siihen laskettavissa oleva vuosittainen lisäkustannus. (Karrus 2001, 50.)

4.3 Tilausohjaus toimintatapana

Sarjallisessa ja massatuotannossa tuotetaan isoja määriä samankaltaisia tuotteita, jolloin raaka-ainetta materiaaleja ja valmiita tuotteita joudutaan melkein aina varastoimaan. Jos tuotettavat tavarat ovat kuitenkin sellaisia, ettei niitä jostain syystä kannata tuottaa varastoon, on tuotteet valmistettava vasta tilauksen perusteella. Tilaukseen kokoaminen, tilaukseen tuottaminen ja tilaukseen suunnittelu ovat tyypillisiä perusmalleja tilausohjatussa toiminnassa. Tilaukseen suunnittelun erityistapauksena voidaan pitää projekteja varsinkin silloin jos toteutus tapahtuu asiakkaan tiloissa tai työmaalla aivan omana ohjausympäristönään. (Karrus 2001, 53.)

Monilla toimialoilla on siirrytty enemmän imuohjattuun tai jopa tilausohjattuun, toimintaan aiemmin käytetystä pelkästään varastoon tuottamisesta. Kehittämällään laatuajattelulla, imuohjauksella ja Just In Time ajattelullaan japanilaiset ovat haastaneet länsimaiset varasto- ja työntöorientoituneet tuottajat ja aiheuttaneet maailmanlaatuisten muutoksen viimeisen 25 vuoden aikana. Kyseinen muutos on tapahtunut varsinkin autoteollisuudessa. Just In Time-ajattelutapa on osaltaan vaikuttanut myös muihin teollisuudenaloihin. (Karrus 2001, 53-54.)

Tilausohjaus ei ole identtinen toimintatapa imuohjauksen kanssa, vaikka näillä onkin paljon yhteisiä piirteitä. Tuotannon virtauttamisessa on kyse imuohjauksesta kun käytetään todella pieniä siirtoeriä työpisteiden välillä ja pieniä puskurivarastoja itse työpisteissä. Sanana imuohjaus kuvaa työpisteissä tapahtuvan tuottamisen ohjaamista perustuen ainoastaan seuraavan työpisteen tilaukseen. Tuotettava tavara voi olla perustuote, joka työntöohjauksessa tuotettaisiin yhtenä suureränä. Imuohjaus yleensä on vastannut niin kutsuttuun varmaan kysyntään, jossa tuotantokapasiteetti on melkein aina ollut alle kysynnän. Laman vaikutuksesta kysynnän hiipuesssa on imuohjatussa tuotannossa usein jouduttu hidastamaan tuotantovauhtia. Tuotanto tehdään tilausohjauksessa vain jos asiakkaalta saatuun tilaukseen, joka on usein pieni erä tai yksittäiskappale. (Karrus 2001, 54.) Tässä tapauksessa useimmat hankinnatkin tehdään asiakkaalta saadun tilauksen mukaan, eli tilataan työlle tai projektille tarpeelliset asiat asiakkaan tilauksen mukaan.

Toisin kuin varasto-ohjattu toiminta, tilausohjattu toiminta perustuu tiukimmillaan logistiikka- ja tuotantotoimenpiteisiin vasta asiakkaan tilauksen tapahduttua. Useissa ympäristöissä tilausohjattu tuotanto on luonnollinen tapa toimia. Kun kyseessä on paljon pääomaa tai muita tuotannon panoksia sitova erä, ei sitä kannata tuottaa yrityksen varastoon. (Karrus 2001, 62-63.) Konepajateollisuudessa Suomessa on yleensä kyse asiakaskohtaisesta investointihyödykkeestä, kuten asiakkaan toiminnassaan tarvitsemasta laitteesta tai koneesta. (Karrus 2001, 54.)

Pienen volyymin niin sanotut ei-standardituotteet ovat tilausohjauksen luonnollisin alue, kun taas massatuotteet, jotka ovat pitkälle standardoituja, näyttävät soveltuvan varasto-ohjatuiksi tuotteiksi. Mitään selvää rajaa ei ole onnistuttu vetämään näiden kahden ääripään väliin, sillä monilla tuotannon aloilla talouden ja kysynnän syklit voivat osaltaan aiheuttaa muutoksia ohjauslogistiikassa. Korkean kysynnän aikana tuotanto voi siirtyä puhtaasti tilauspohjaiseksi, kun taas matalan kysynnän aikana aletaan tekemään tavaroita yrityksen varastoon. Edellisen lisäksi monet tavarat siirtyvät markkinoilla menestymisensä myötä suuren volyymin massatuotteiksi, jolloin ohjauksen ja tuotannon menetelmät sekä lähtökohdat saattavat muuttua jyrkästi ajan kuluessa. Yhdelle asiakkaalle voi olla joskus allokoituna jatkuvan prosessin koko kapasiteetti. (Karrus 2001, 55.)

4.4 Teknologiat varastoissa

Teknologiat, joita käytetään varastoinnissa, ovat pääosin varsin traditionaalisia. Uusimmat innovaatiot, jotka tehostavat varastojen toimintaa, liittyvät lähinnä läpivirtausperiaatteella toimivaan yksikkökäsittelyyn, terminaaleihin ja tietotekniikan monipuoliseen käyttöön. Terminaali tarkoittaa varastoa ilman varastointia, missä ideana on käyttää tilaa lähtevien ja saapuvien toimitusten yhdistely- ja lajittelualueena. Tavarankierto terminaalitoiminnassa on jopa satoja kertoja vuodessa, jos tavarankierto voidaan laskea. Yrityksen terminaalitoiminta taas edellyttää huomattavien erien ja kuljetusten ajoitusta ja koordinaatiota, sillä jopa yksi väärään aikaan saapuva erä voi tukkia käsittelyalueen tai saada toimituksen lähtemään puutteellisena. (Karrus 2001, 336.)

Yrityksen varastoissa tietotekniikka näkyy lähinnä saapuvien erien kirjaamisessa, hylly- ja varastointipaikkojen kirjanpidossa, keräilylistojen muodostamisessa ja tavaroiden uloskirjaamisessa. Laajasti käytettyjä teknologioita yrityksissä ovat nykyään muun muassa erilaiset tiedonkeruulaitteet, viivakoodit, langattomaan tiedonsiirtoon perustuvat keräilyä ohjaavat tavarankirjauksen ja toiminnan paikannuksessa ja ohjauksessa käytettävät etäluettavat saattomuistit ja keräilyä ohjaavat trukkitietokoneet. Nykyteknologiassa on käytettävissä pienikokoisia saattomuisteja, jotka voivat sisältää radiovastaanottimen, energialähteen ja radiolähtimen sekä paljon kirjoitettavaa talletusmuistia. Kaikkein uusinta teknologiaa tässä suhteessa edustavat esimerkiksi konttien paikantamiseen tarkoitetut lähtevien-vastaanotin yhdistelmät, joissa kontti voi paikantaa itsensä GPS:n avulla ja se pystyy jopa kertomaan omat koordinaattinsa kyselijälle. Kontti pystyy kertomaan kyselijälle myös muun muassa määränpänsä ja sisältönsä. (Karrus 2001, 337.)

5 Tietotekniikka ja tuotannonohjauksen atk-järjestelmät

Tietotekniikka ja tuotannonohjauksen atk-järjestelmät luovat yritykselle mahdollisuuden hallita varastojaan ja asiakassuhteitaan nopeammin ja paremmin. Tavarantilaukset ja toimitukset nopeutuvat kun tieto saadaan lähes reaaliajassa ja heti on nähtävissä oman varaston tilanne.

Pienille ja keskisuurille yrityksille uusi tieto- ja viestintäteknologia saattaa madaltaa alalle tulon esteitä. Teknologia voi samalla avata näille yrityksille merkittäviä mahdollisuuksia asiakastarvepohjaiselle erikoistumiselle ja räätälöinnille. Vanha väittäjä, jonka mukaan vain suuret ja pitkälle kehittyneet yritykset pärjäävät, ei enää päde. Monet keskisuuret yritykset, jotka ovat keskittäneet toimintansa hyvin määriteltyjen asiakastarpeiden pohjalta, ovat menestyneet kilpailussa hyvin. Suomessa toimivat yritykset ovat pääasiassa pieniä ja keskisuuria. Siitä syystä suomalaisille yrityksille uuden tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen kilpailustrategiana on tärkeä lähtökohta. (Miettinen 1998, 150.)

Tietotekniikalla on perinteisesti katsottu olevan vain toteuttava rooli. Kyseiseen ajattelutapaan perustuvat myös kaikki perinteiset tietojärjestelmien rakentamisen menetelmät sekä tietotekniikan strategiasuunnittelun menetelmät. Menetelmät lähtevät olettamuksesta, että ensiksi määritellään oman liiketoiminnan tarpeet ja mallinetaan jo olemassa oleva liiketoiminta. Sen pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan tietojärjestelmät. (Miettinen 1998, 151.) Perinteiset menetelmät eivät tunnista tietotekniikan potentiaalista mahdollistavaa ja käänteentekevää roolia. Tietotekniikan käänteinen rooli voi edes vaikuttaa suorien asiakassuhteiden, virtuaalisten yritysten, virtuaalisten tuotteiden sekä yritysten välisen rajapintojen uudelleen määrittelyn syntymiseen. (Morris & Brandon 241.)

5.1 Liiketoimintaprosessin mittaaminen tietotekniikan avulla

Prosessilähtöiset tietojärjestelmät rakennetaan asiakkaiden tarpeista lähtien tukemaan organisaation eri toimintoja. Järjestelmä koostuu useista eri järjestelmistä, joilta vaaditaan yhteensopivuuksia. Joustavuus on myös erittäin tärkeä ominaisuus tietojärjestelmille. Ulkoisessa toimintaympäristössä ja asiakkaiden tarpeissa tapahtuvat muutokset on kyettävä hallitsemaan tehokkaasti. (Morris & Brandon 1994, 244.)

Kalliit tietotekniikkahankinnat eivät osaltaan juurikaan paranna yrityksen liiketoimintaa, jos yrityksen johto näkee tietotekniikan irrallaan liiketoiminnasta. Johdon tietojärjestelmiltä vaaditaan, että ne tuottavat erityisesti johtamiseen tarvittavaa ajankohtaista ja virheetöntä tietoa. Johdon tietojärjestelmien kehittämisessä pyritään koko organisaation tuloksellisuuden parantamiseen sekä johtamistyön tehokkuuden parantamiseen. (Törmänen 1999, 13.)

Markkinoilla on hyvää teknologiaa paljon ja sitä tulee koko ajan lisää. Kyse on kuitenkin siitä, miten uusi teknologia saadaan tehokkaimmin palvelemaan sitä käyttävän yrityksen liiketoiminnallisia tarpeita. Yritysten kehittymisen lähtökohta on usein liian teknispainotteinen eli uudistumisen toteutuksessa käytettävät teknologiat valitaan ennen liiketoiminnan tarpeiden selvitystä. (Törmänen 1999, 28.) Tässä tapauksessa on avuksi toiminnan tehokkuuden mittaaminen prosessilähtöisesti. Esimerkkinä tästä on, että toimitusketjun kokonaisläpimenoaika ja toiminnan ohjattavuus on mitattavissa. Näitä kyseisiä prosessin ominaisuuksia ja järjestelmien käytettävyyttä voi huomattavasti parantaa lähestymällä asiaa todellisen mittaamisen kautta. (Logistiikka 6/2007, 30.)

Yrityksen hankkiessa itselleen uuden tietoteknisen järjestelmän, liittyy tehtyyn valintaan usein epärealistisia toiveita tehokkuudesta ja pullonkaulojen ratkaisemisesta yhdellä kertaa. Tällaisesta ajattelusta olisi kuitenkin erittäin hyvä päästä eroon. Asia olisi nähtävä niin, että liiketoimintaprosesseja voi mallintaa lähes loputtomasti. Mallintaminen ja tietotekniikka eivät sinänsä riitä prosessien tehokkuuden kehittämiseen vaan käyttökelpoiset mallit on valjastettava asteittain liiketoiminnan tarpeisiin. Tärkeintä on jäsenellä selkeästi liiketoimintaprosessit ja etsiä kohdat, joita tehostamalla saadaan aikaan suurin hyötyvaikutus. (Logistiikka 6/2007, 30.)

Suurimpina ongelmina yrityksissä on se, että niissä saattaa olla käytössä paljon erilaisia järjestelmiä, jotka ovat teknisesti käyttötarkoitukseensa sopivia, mutta eivät yhdessä tehokkaasti tue yrityksen liiketoimintaprosesseja. Ongelmana ei ole käyttäjien puutteellinen käyttökoulutus, vaan paljon laajempi kehittämistarve. (Logistiikka 6/2007, 31.) Monissa yrityksissä tietojenkäsittelyä ajatellaan vain osana operatiivisia järjestelmiä. Tällöin ei huomioida tietotekniikan strategista merkitystä yrityksen liiketoiminnassa ja sitä että tietotekniikka voi olla yksi yrityksen menestystekijöistä. (Törmänen 1999, 31.)

Prosessit ovat liiketoiminnan näkymätön koneisto. Yleensä noin 80 prosenttia yritysten liiketoiminnasta koostuu normaaleista rutiininomaisista toiminnoista. Vain noin viidenneksessä yrityksessä tehtävistä toiminnoista ilmenee palvelujen ja tuotteiden paremmuuteen pohjaava kilpailukyky. Rutiininomaisten 80 prosentin osalta on tärkeätä saada asiat toimimaan mutkattomasti ja tehokkaasti. Loput 20 prosenttia ovat taas alueita, jossa kehittämällä ja tehostamalla hankitaan erottumista ja kilpailukykyä. Eräänlaisena yleisohjeena voidaan pitää sitä, että pk-yritysten ei kannata hankkia vaikeasti räätälöitävää järjestelmää, vaan on parempi turvautua olemassa olevaan ohjelmatarjontaan. PK-yrittäjänkin kannattaa hyödyntää prosessien tehostamiseen kehiteltyä tietotekniikkaa, sillä pelkkä näppituntuma vaikkapa toimitusketjun hallinnan kohennuskeinoksi tuskin riittää. (Logistiikka 6/2007, 30.)

Yrityksen tietotekniikkaa on johdettava, kuten yritystä muutenkin. Useissa yrityksissä käytetään pelkästään uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankintaan ja virheinvestoinnin riskien eliminoimiseen suuri määrä miestyötunteja. (Törmänen 1999, 82.) Minkä tahansa järjestelmän hankinta ei merkitse vielä hyvää tai huonoa soveltuvuutta liiketoiminnan tarpeisiin. Uuden ohjelmiston hankinta ei ole monesti tuonut parempaa ohjattavuutta yritykseen, jos asia on jätetty siihen. Asia pätee myös yrityksessä jo kauemmin käytössä olleisiin tietojärjestelmiin. Ohjelmien tehokkuutta voi parantaa asteittain järjestelmän liiketoiminnallisen ja teknisen suorituskyvyn mittaamisen perusteella. (Logistiikka 6/2007, 30.)

Voidaan pitää mahdollisena soveltaa tietotekniikan tehokkuuden arvioimiseen samanlaisia kriteereitä, kuin mihin tahansa yrityksen toimintoon. Laitetehokkuudesta ei niinkään ole kyse vaan siitä, että kuinka hyvin tietotekniikka auttaa hoitamaan oleellista näkömätöntä koneistoa. Kun asiaa ajatellaan tästä näkökulmasta voi tietotekniikka itsekin olla tehokas tai tehoton. Jos raportointi on työläästi tulkittavaa ja kömpelöä, palvelee tietotekniikka myös oman liiketoiminnan ymmärtämistä huonosti. (Logistiikka 6/2007, 30.) Yrityksen on hyvä pitää mielessään kehittäessään järjestelmiänsä, että raporttien tuottaminen yrityksen ohjausta ja päätöksen tekoa varten on moniportainen prosessi. Näin ollen prosessin kehittäminen vaatii monien asioiden huomioon ottamista ja pohdintaa. (Granlund & Malmi 2003, 128.) Tärkeä tekijä tietoteknisten prosessien tehostamisessa on raporttien visualisoiminen ja selkiyttäminen. Tietotekniikka on helpommin mielletävissä kiinteäksi osaksi yrityksen liiketoimintaa, kun raportointi vastaa yrityksen liiketoiminnan prosessirakennetta ja tarpeita. Tärkeimmässä roolissa vastaavuuden toteuttajana on yrityksen johto. On myös sukupolvikysymys, että tietotekniikka nähtäisiin luontevana osana yrityksen omaa liiketoimintaa. Kun yrityksen johto ja ohjelmien käyttäjät näkevät tietotekniikan mahdollisuudet liiketoimintaprosessien tehostajana, voi yritys menestyä 2000-luvun tiukassa kilpailussa. (Logistiikka 6/2007, 30-31.)

Hyvää prosessien hallintaa voidaan pitää jopa yrityksen olemassaoloon pidemmällä aikavälillä ratkaisevasti vaikuttavana tekijänä. Tarkasti hallitut liiketoimintaprosessit ovat yksi kilpailukyvyyn päätekijöistä palveluiden ja tuotteiden lisäksi. Kun mitataan yritysten tuloksia, liiketoimintaprosessien hallinnan laiminlyövät yritykset kuihtuvat useammin kokonaan pois, kun taas ne yritykset, jotka usein panostavat prosessien ohjattavuuteen menestyvät. (Logistiikka 6/2007, 31.)

Tietojärjestelmät ja tietotekniikka eivät yleensä poikkea yritysten välillä paljoakaan, mutta eroja syntyy niiden käyttötavoissa ja -tasoissa. Vielä jokin aika sitten järjestelmät oli suunniteltu materiaalivirtojen ehdoilla eli päätehtäväksi oli nähty varaston valvonta. Tällöin

järjestelmän tuki joustavalle toiminnan ohjaukselle oli puutteellinen. (Sartjärvi 2000, 190-191.)

Yrityksen tuotannonohjaus määräytyy pääasiassa kokonaistavoitteiden mukaan yrityksen sisäisenä asiana. Tuotannonohjauksen kehittäminen on iso osa yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitoa ja kehittämistä. Jotta tuotannonohjausjärjestelmä tukisi tavoitteita, on sen rakentajan hallittava yrityksen koko toimintoketju. Hyvät tuotannonohjausjärjestelmät ovat suunnittelujärjestelmiä eivätkä toteavia järjestelmiä, kuten kirjanpito-ohjelmat. (Miettinen 1998, 122.)

Nykyisin hyvän järjestelmän on oltava yksinkertainen ja toimintavarma, mutta suurin osa järjestelmistä on suuria sarjatuotantoon tarkoitettuja valmisohjelmistoja, jotka eivät pysty ottamaan huomioon eri yritysten erikoispiirteitä. Siitä syystä tuotannonohjausjärjestelmän pitää mukautua nopeasti yhtiön muuttuviin olosuhteisiin. Hyväkään ATK-järjestelmä ei ole mikään ongelmien ratkaisija vaan ennen järjestelmän käyttöönottoa on hyvä selvittää keskeiset ongelmat ja ratkaista ne. (Miettinen 1998, 122-123.)

5.2 Tietokoneen ohjaamat ja valvomat järjestelmät

Erilaisia versioita tuotannonohjausjärjestelmistä on runsaasti saatavilla ja ohjelmien kehitystarpeet syntyvät uusien käyttötarkoitusten mukaan. Suuri osa vielä nykyäänkin käytettävistä tietojärjestelmistä on ainakin osaltaan peräisin 1970-luvulta. Järjestelmiä on kuitenkin kehitetty viime vuosien aikana ja jatkuvat muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että tietojärjestelmät ovat usein jäljessä itse toiminnan tilasta. (Sartjärvi 1993, 193.) Uudet järjestelmät tosin yksinkertaistavat tuotannonohjausta, mutta materiaali-ohjaus muuttuu entistä haastavammaksi, kun tarvittavat materiaalit vaaditaan toimitettavaksi usein ja vielä pienissä erissä. (Miettinen 1998, 146.)

Tietokoneen ohjaamiin järjestelmiin liittyy sama lähestymistapa kuin muihinkin yrityksen toimintaa ohjaamiin järjestelmiin eli ohjattavan toiminnan ja käytettävän ohjaustavan tulee olla kunnossa ennen tietojärjestelmien kehittämistä. Ominaispiirre pitkälle kehittyneessä tietojärjestelmässä on luoda paineita ja osoittaa kohteita toiminnanohjauksen kehittämiseksi. (Sartjärvi 2000, 194.)

Kun halutaan yksinkertaistaa tuotantoa, on samalla myös yksinkertaistettava tuotannonohjausjärjestelmiä. Tietojen käsittelyn ohessa on syntynyt tarve yhdistää eri järjestelmiä yhdeksi tietokoneiden ohjaamaksi ja valvomaksi järjestelmäksi. Tällainen järjestelmä on CIM-Järjestelmä (Computer Integrated Manufacturing), jossa yrityksen eri laitteet yhdistetään lähiverkon avulla ja synkronoidaan laitteiden liikennöintitavat. Yritykset

toimivat usein monitoimittajaympäristössä, jossa työstökoneet ja tietokoneet ovat usein ostettu eri valmistajilta. Onkin erittäin vaativa tehtävä saada koneet kommunikoimaan keskenään. (Miettinen 1998, 147.)

CIM:n tehtävänä ei ole vain liittää koneita yhteen vaan myös organisaatiot ja niiden asiakkaat on liitettävä yhteen. Sen tehtävänä on siis yhdistää kaikki tuotantotoimintaa tukevat tiedonkäsittelytoiminnot yrityksessä. Sen hyvinä puolina on, että se pystyy vastaamaan nopeasti valmistuksen vaatimuksiin, tehostamaan sarjatuotantoa ja alentamaan valmistuskustannuksia. CIM:n käyttöönotto etenee kolmen eri vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat yksinkertaistaminen, automatisointi ja integrointi. (Miettinen 1998, 147-149.)

5.3 SAP

Sap on massiivinen tuotannonohjausjärjestelmä ja sitä käyttävät lähinnä suuret yritykset ja valtion virastot. Suomessa SAP on käytössä esimerkiksi Nokialla ja Puolustusvoimilla. Laajasta SAP-ohjelmasta on olemassa myös pienemmille yrityksille suunnattu suppeampi versio.

SAP tuotannonohjausjärjestelmä nousi Suomessa johtavaan asemaan vuonna 1994 sen julkaistua uudelleen tietojärjestelmäarkkitehtuuriin perustuvan R/3-versionsa. Vuonna 1999 julkaistiin mySAP Business Suite, joka laajensi toiminnallisuutta myös yritysrajojen ulkopuolelle. MySAP Business Suite on ollut markkinoilla jo kymmenen vuotta, mitä voidaan pitää alalla pitkänä aikana. Vuonna 2006 julkaistiin palvelupohjaiseen arkkitehtuuriin rakentuva järjestelmä, joka kantaa nimeä SAP ERP. (Logistiikka 7/2007, 11.)

Uuteen SAP ERP-versioon on tehty suuria muutoksia edellisiin SAP versioihin verrattuna. Aikaisemmin SAP-ohjelmaa on kehitetty tietotekniikkaa silmällä pitäen ja nyt sen kehittämisessä on otettu enemmän huomioon myös ohjelman käyttäjät. Uuden SAP version toimintafunktiot rakennetaan käyttäjäroolien mukaan. Uudessa ohjelmassa interaktiivisuus on viety pitkälle ja yritysten käyttöön tulevat nyt interaktiiviset lomakkeet, joiden avustuksella yrityksen sisälle ja ulkopuolelle voi kerätä vaikka huoltotyötilaukseen tarvittavat tiedot. Toinen toiminnallisia parannuksia kuvaava esimerkki on se, että läpimenoaikoja analysoimalla tuotannonohjausjärjestelmä välittää tiedon siitä, minkä suuruisina erinä tuotanto kannattaa kulloinkin toteuttaa. Keskenpäisten töiden seuranta onnistuu myös samalla uudella järjestelmällä. (Logistiikka 7/2007, 11.) Tämä ominaisuus antaa paljon mahdollisuuksia myös logistiikan kannalta. Tietojärjestelmätasolla voi paremmin seurata, missä vaiheessa tietty yrityksen logistinen toiminto etenee.

Uuden SAP-ohjelman käyttöönoton jälkeen yrityksen kysynnän- ja varastonhallinta kohenee selvästi. Saksalainen tuotannonohjausjärjestelmä SAP on aloittanut tekemään tiivistä

yhteistyötä johtavan atk-ohjelmistovalmistajan Microsoftin kanssa. Yhteistyön tuloksena kehitettiin Duet-käyttöliittymä, jolla SAP tuotannonohjausjärjestelmän toiminnot yhdistyvät Microsoft Office ohjelmistoon. Logistiikan kannalta yhteen liitettävyyden antaa mahdollisuuden käyttää esimerkiksi Exceliä käyttöliittymänä vuorovaikutteisesti kysynnäsuunnittelun taustajärjestelmänä. Uudessa SAP versiossa on muutenkin kiinnitetty huomiota siihen, miten tuotannonohjausjärjestelmän voisi helpommin liittää muihin asiakkaan käyttämiin järjestelmiin. Esimerkiksi suomalaisella johtavalla makeisvalmistajalla Cloetta Fazer Oy:llä on käytössään langaton tiedonkeruujärjestelmä, joka käyttää suoraan SAP:n tietoja lukevaa aktiivista yhteyttä. (Logistiikka 7/2007, 11.)

Suomessa SAP-ohjelmaa käyttää noin 300 yritystä. SAP suunniteltiin alun perin toimialariippumattomaksi tuotannonohjausjärjestelmäksi ja sillä onkin käyttäjiä kaikilla tärkeillä toimialoilla. Järjestelmä tunnetaan parhaiten kaupan ja valmistavan teollisuuden yrityksissä. (Logistiikka 7/2007, 11.).

Yleisesti SAP-ohjelmaa pidetään varsin jäykkänä ja usein liiankin laajana. Joidenkin perustoimintojen kuten tehtyjen virheiden korjaaminen saattaa olla hankalaa ja aikaa vievää. Lisäksi apua ei aina välttämättä ole heti tarjolla. (Tenhunen 2008.)

Tenhusen graduunsa tekemissä tutkimuksissa oli mukana kahdenlaisia yrityksiä eli niitä joilla SAP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto sujui lähes ongelmitta ja niitä jotka kohtasivat järjestelmän käyttöönoton ongelmallisena. Ongelmat koskivat usein koulutuksen saamisen vaikeutta ja muutaman yrityksen oli hankalaa saada siirrettyä tietojansa uuteen ympäristöön. Yrityksillä oli käytössään erilaisia versioita SAP:ista eli tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään ja jotkin erot käyttöönotossa voivat kyseisestä asiasta.

6 Case Lauri E Rantakari Oy

Case-yritykseksi valittiin Lauri E Rantakari Oy. Aluksi kerrotaan tietoja valitusta yrityksestä ja sen jälkeen esitellään haastattelun tuloksia. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa, joka vastaa koko yrityksen johtamisesta ja kaikista yritykseen liittyvistä hankinnoista. Kyseinen henkilö valittiin haastateltavaksi sen vuoksi, että hän vastaa yrityksen koko toiminnasta ja on parhaiten tietoinen uuden toiminnanohjausjärjestelmän aiheuttamista muutoksista koko yrityksen toiminnassa. Haastattelun kysymyslista on liitteenä työn lopussa (Liite 1).

6.1 Yrityksen esittely ja valintaan vaikuttaneet tekijät

Lauri E Rantakari Oy on Jokelassa toimiva, noin 30 henkeä työllistävä, konepaja. Lauri E Rantakari Oy on ollut koko ajan yhden perheen omistuksessa. Yritys valmistaa metalliosia ja osakokonaisuuksia muun muassa huonekaluteollisuudelle. Lauri E Rantakari Oy perustettiin vuonna 1936. Alkuaikoina sen toimiala oli pienimuotoista korjaustoimintaa paikallisilla tehtailla.

Jo 1940-luvun loppupuolella Lauri E Rantakari Oy aloitti toimintansa alihankkijana, josta sen pääasiallinen liiketoiminta koostuu tänäkin päivänä. Alihankintatoimintansa alkuvaiheessa yritys valmisti muun muassa polkupyörän runkoja sekä muita polkupyörään liittyviä tarvikkeita. Myöhemmin yritys alkoi valmistamaan myös jääkiekko- ja kaunoluistimien teriä. 1960-luvulla yritys laajensi valmistustoimintaansa myös sairaalavaunuihin ja potilaspöytiin. Kaikkien edellä mainittujen esineiden alihankintavalmistus loppui 1970-luvun puoliväliin mennessä.

1968 Lauri E Rantakari Oy solmi alihankintasuhteen huonekaluvalmistaja Martela Oyj:n kanssa. Yritys on tehnyt Martelan kanssa koko ajan erittäin tiivistä yhteistyötä ja yhteistyö jatkuu edelleen tiiviinä muodostaen Lauri E Rantakari Oy:n selkärangan.

Lauri E Rantakari Oy:n nykyään jo entinen kirjanpitäjä mainitsi muutama vuosi sitten, että yrityksen silloinen varaston hallintajärjestelmä ei toiminut halutulla tavalla. Varastokirjanpidon sovittaminen yrityksen muuhun kirjanpitoon oli erittäin hankalaa, koska käytössä oli useita eri atk-ohjelmia. Monet ylimääräiset prosessit hidastivat tavaran toimittamista edelleen asiakkaille.

Case yrityksen tapauksesta tekee mielenkiintoisen se, että yritys päätti uudistaa liiketoimintaprosessejaan ja ottaa käyttöön, yleensä suurten organisaatioiden käyttämän, SAP-ohjelman. SAP-ohjelmaa pidetään yleisesti aika kalliina ohjelmana ja monien mielestä se on melkoisen hankala käyttää. Siksi onkin mielenkiintoista nähdä miten jäykkä ohjelma taipuu keskisuuren yrityksen tarpeisiin. SAP-ohjelmia on kehitetty erilaisten ja eri kokoisten yritysten tarpeisiin. Case yrityksellämme on tällä hetkellä käytössään SAP ohjelmien kevyempää versiota tukkukaupan Business One.

6.2 Yrityksen varastonhallintajärjestelmät ennen Sap:ia

Ennen SAP Business One -ohjelmaa yrityksellä oli käytössään teollisuuden tuotannonohjausjärjestelmä Symix. Ohjelman ylläpitokustannuksen olivat kuitenkin aika suuret ja ongelmia aiheuttivat esimerkiksi ohjelman liian suuri laajuus ja ohjelmaa oli aivan liian vaikeaa käyttää. Yrityksellä oli käytössään myös teollisuudelle tarkoitettu toiminnanohjausjärjestelmä Terttu.

6.3 Sap:in käyttöönotto

SAP Business One ohjelman käyttöönotto yrityksessä ei sujunut ihan niin kuin oltiin ajateltu. Monia ongelmia ilmeni heti ohjelman käyttöönoton alussa. Käyttöönotto ei vastannut yrityksen odotuksia, sillä SAP-koulutuksen resurssipulan takia koulutus oli heikkoa. Toiminta SAP-ohjelman tuottajien puolelta ei ollut kovinkaan täsmällistä, sillä sovitusta aikatauluista ei pidetty kiinni. Alussa myös erilaisten raporttien laadinta kirjanpitoon ei sujunut ilman ongelmia. Myös kirjanpidon ja varastonhallinnan yhteensovittaminen ei ollut saumatonta.

SAP-ohjelman käyttöönotto on nopeuttanut yrityksen varaston hallintaa selvästi, sillä entiset varastonhallintajärjestelmät eivät olleet läheskään niin tehokkaita kuin SAP. Yrityksen avointen osto- ja myyntitilausten seuranta on nyt helpompaa kuin ennen. Myös yrityksen laskutus ja lähetykset ovat helpottuneet SAP:n käyttöönoton myötä. Yrityksen asiakkaat eivät välttämättä huomanneet lainkaan yrityksen siirtymistä SAP ohjelmaan, tosin erilaiset raportit ovat nyt helpommin saatavilla ohjelmasta.

Yrityksen työntekijöiden mielestä SAP-ohjelmaa on vaikea käyttää, jos osaaminen on puutteellista. Toisaalta, jos osaamista löytyy, on ohjelman käyttäminen melko helpohkoa. Koulutus on tärkeä asia ohjelman käyttöönoton ja myöhemmän käytön kannalta.

Yrityksen mielestä SAP:n hyviä puolia on se, että kaikki yrityksen tiedot ovat helposti käytettävissä. Laskutus ja tilausten seuranta on myös ohjelmalla helppoa. Nyt yrityksellä on mahdollisuus saada myös tehokasta varastonhallintaa. Hinta-laatusuhde SAP-ohjelmassa on myös kohdallaan ja ohjelman ylläpito on edullista. Huonoja puolia ohjelmassa on se, että kirjanpidon ja varastonhallinnan yhdistäminen on ollut hieman hankalaa. Ohjelma on myös käytöltään hieman kankea ja siitä puuttuu joitakin yrityksen tarvitsemia toimintoja, kuten inventaarioiminto.

7 Johtopäätökset

Yrityksessä tehtiin päätös uudistaa liiketoimintaprosesseja ja sitä kautta myös yrityksen tuotannonohjausjärjestelmiä. Johdon mielestä yrityksen suurin ongelma oli se, että yrityksellä ei juurikaan ollut varastonhallintaa ennen SAP:ia. SAP-ohjelmaan siirtyminen ei ollut yritykseltä kuitenkaan helppo ratkaisu, sillä SAP on yleensä suurten yritysten käyttämä ohjelma. Päätös siirtyä uuteen tukkukaupan SAP Business One -ohjelmaan tuli johdolta.

Aluksi työ eteni niin kuin oli alun perin suunniteltu. Työn alussa oli tarkoitus keskittyä uuden tuotannonohjausjärjestelmän vaiheisiin mutta sama ongelma tuli Case yrityksessä esiin kuin

mistä mainittiin työn teoria osuudessa eli ohjelman käyttöönotto viivästyi ohjelman toimittajan resurssipulasta johtuneista koulutusongelmista. Lisäksi ohjelmaa ei toimitettu täsmällisesti ja siitä syystä käyttöönotto venyi melko pitkäksi ajaksi.

Alussa ilmenneiden ongelmien ja viivästymisten seurauksena opinnäytetyön tekemisessä päästiin aluksi aiotun käyttöönoton lisäksi seuraamaan myös tilanteen kehittymistä. Tuossa ajassa kaikki hyvät ja huonot puolet olivat jo tulleet esille. Case yrityksen silloinen kirjanpitäjä antoi suullisen johdatuksen aiheeseen, joten haastattelutilanteessa oli helpompaa kysellä kysymyksiä, kun oli aiheesta jo hieman tietoa.

Ohjelmalla ovat omat hyvät ja huonot puolensa, kuten Case yrityksessäkin huomattiin. Kysyttäessä ohjelman helppokäyttöisyydestä tultiin yrityksessä siihen tulokseen, että SAP:ia on helppohkoa käyttää kunhan aluksi koulutusta ohjelman käyttämiseksi saadaan riittävästi mutta jos koulutus on heti alkuun puutteellista on ohjelmaa erittäin vaikeaa käyttää. Yrityksen tarkoituksena oli korvata kaikki vanhat atk-ohjelmansa SAP:illa mutta kirjanpidon siirtämisestä päätettiin luopua koska SAP:ista ei saatu haluttuja raportteja. Varastonhallinta ja tilausten sekä laskutusten seuranta ovat ohjelmassa hyviä ominaisuuksia.

SAP:in käyttöönoton alussa ilmenneiden vastoinkäymisten jälkeen johto ja varaston henkilöstö ovat kuitenkin pääosin olleet tyytyväisiä tehtyyn investointiin. Johdon mukaan yrityksen varastonhallinta on parantunut SAP:in myötä.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tarkoituksena oli keskittyä tuotannonohjausjärjestelmiin syvemmin mutta valitettavasti aiheesta on vielä kovin vähän Suomenkielistä lähdeaineistoa. Olisikin toivottavaa, että tuotannonohjausjärjestelmien käyttöönotoista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tehtäisiin enemmän tutkimuksia.

Lähteet

Julkaistut lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus

Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6.-8. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy

Karhunen, J., Pouri, R. & Santala, J. 2004. Kuljetukset ja varastointi: järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell

Karrus, K. 2001. Logistiikka. 3. uudistettu painos. Juva:WSOY

Logistiikka lehti 7/2007

Miettinen, A., Kouri, I. & Haverila, M. 1998. Teollisuustalous. 1. painos. Ylöjärvi: Infacs johtamistekniikka

Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen: re-engineering. Juva: WSOY

Sartjärvi, T. & Sahla, A. 2000. Yritys ja uusi teknologia. 1. painos. Vantaa: Tummavuori

Storbacka, K., Sivula P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. 1. painos. Helsinki: Kauppakaari

Tenhunen, M. 2008. Pro Gradu. SAP toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton ongelmat ja eroavuudet eri yrityksissä. Vaasan Yliopisto.

Törmänen, A. 1999. Tietovarastointi-strategiasta toteutukseen. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus

Valkokari, K. 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. 3. painos. Helsinki: WSOYpro

Kuviot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.....	5
Kuvio 2: Liiketoimintaprosessien uudistamisen yhdeksän vaihetta (Morris & Brandon 1994, 203.)	Error! Bookmark not defined.

Liitteet

Liite 1: Kysymyksiä Lauri E Rantakari Oy:n toimitusjohtajalle Pekka Rantakarille

Liite 1: Kysymyksiä Lauri E Rantakari Oy:n toimitusjohtajalle Pekka Rantakarille

Minkälaisia varastonhallintaohjelmia teillä oli ennen Sap:ia?

Minkälainen Sap sovellus teillä on käytössä?

Sujuiko Sap:in käyttöönotto ilman vaikeuksia?

Onko Sap-ohjelman käyttöönotto nopeuttanut yrityksenne varaston hallintaa?

Jos on niin millä tavalla?

Mitä mieltä asiakkaanne olivat teidän Sap:in käyttöönotosta?

Onko Sap:ia mielestänne helppo vai vaikea käyttää?

Kerro Sap:n hyödyistä

Kerro Sap:n huonoista puolista

Sap kun on suhteellisen kallis ohjelma niin onko mielestänne Sapillanne ollut hyvä hinta/laatusuhde?