

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutus
Laskentatoimi

Noora Tähtinen

**Hankintaprosessin hallinta
toiminnanohjausjärjestelmässä –
case: Flowrox Oy**

Opinnäytetyö 2019

Tiivistelmä

Noora Tähtinen

Hankintaprosessin hallinta toiminnanohjausjärjestelmässä – case: Flowrox Oy, 40 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden Koulutus

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: lehtori Saara Heikkonen, Saimaan ammattikorkeakoulu, financial controller
Jenni Heimala, Flowrox Oy

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa toimeksiantona opas toiminnanohjausjärjestelmä NetSuiteissa tapahtuvan hankintaprosessin vaiheisiin. Toimeksiantaja oli vuoden 2018 lokakuussa ottanut käyttöön uuden toiminnanohjausjärjestelmän, jonka ympärille syntyi tarve toimintaohjeistuksille. Oppaan tarkoituksena on toimia työntekemisen ja perehdyttämisen apuvälineenä kansainvälisessä Flowrox-konsernissa, jotta se toteutettiin englanninkielellä. Tavoitteena oli kuvata hankintaprosessi taloushallinnon näkökulmasta ja selkeästi ilmaista eri tapahtumien kirjanpito-vaikutukset.

Opinnäytetyö oli kaksivaiheinen toiminnallinen tutkimustyö, jossa tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin opinnäytetyöraporttiin hankinta- sekä perehdytysprosessin teoreettinen viitekehys. Toisessa vaiheessa opas toteutettiin kokoamalla aineistoa yrityksen työntekijöitä haastatteleamalla ja heidän käytännön työtään seuraamalla. Opasta varten otettiin kuvakaappauksia toiminnanohjausjärjestelmän harjoitteluympäristössä, jossa kaikki ohjeistetut prosessin osa-alueet suoritettiin loppuun asti oikein, jotta oppaasta tulisi luotettava.

Opinnäytetyön lopullisena tuloksena oli toimeksiannon mukainen opas, jossa hankintaprosessi kuvataan selkeäksi kokonaisuudeksi, jossa onnistuttiin korostamaan taloushallinnon näkökulmaa. Tuloksena oli myös opinnäytetyö raportti, joka kokoaa hankintaprosessin sekä perehdyttämisen empiirisen aineiston kanssa kokonaisuudeksi. Opinnäytetyössä keskityttiin operatiiviseen eli päivittäiseen toimintaan ja sen ohjeistamiseen.

Asiasanat: toiminnanohjausjärjestelmä, ERP, NetSuite, hankintaprosessi, operatiivinen hankinta, perehdyttäminen

Abstract

Noora Tähtinen

Managing the Procurement Process on NetSuite -ERP-System, 40 pages

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Accounting

Bachelor's Thesis 2019

Instructors: Ms Saara Heikkonen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences, Ms Jenni Heimala, Financial Controller, Flowrox Oy

The purpose of the study was to implement a guide to the steps of the procurement process for the enterprise resource planning system NetSuite. The work was commissioned by Flowrox Oy. The purpose of this guide is to serve as an aid to work and familiarization in the international Flowrox Group. The aim was to describe the procurement process from a financial point of view and clearly indicate the accounting effects of the various events.

This study was a two-phase functional research work, where the research method is qualitative research. In the first phase, the theoretical framework of the acquisition and orientation process was collected. In the second phase, the guide was implemented by gathering material by interviewing company employees and following their practical work. Screenshots of the guide were taken in an ERP training environment, where all the instructional aspects of the process were completed correctly to make the guide reliable.

The final result of this thesis was a guide, which described the procurement process as a clear entity, which succeeded in emphasizing the financial management perspective. The result was also a thesis report, which integrates the procurement process and familiarization with empirical data. This thesis focused on operational activities and their instruction.

Keywords: enterprise resource planning system, ERP system, NetSuite, procurement process, operational acquisition, familiarization

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajausta	5
1.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta.....	6
2	Osto- ja hankintatoimi.....	6
2.1	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	7
2.2	Hankinnan tehtävät	7
2.3	Hankintojen johtaminen.....	9
2.4	Hankintaprosessin kulku	10
2.4.1	Tarpeen määrittely.....	11
2.4.2	Toimittajien etsintä, arviointi ja valinta	11
2.4.3	Tarjousten hankinta, vertailu ja valinta.....	13
2.4.4	Tilauksen suorittaminen	14
2.4.5	Tilauksen vastaanottaminen	15
2.4.6	Laskun vastaanottaminen ja käsittely reskontrassa.....	16
2.4.7	Seuranta ja arviointi sekä suhteiden ylläpitäminen	17
3	Perehdyttäminen	20
3.1	Perehdytysprosessi	21
3.1.1	Tavoitteiden asettaminen ja suunnittelu.....	23
3.1.2	Toteuttaminen.....	24
3.1.3	Oppimisen seuranta ja arviointi.....	26
3.2	Opas.....	27
4	Case -yritys & opas	28
4.1	Yritysesittely	28
4.2	Opas.....	29
4.3	Arviot oppaasta	37
5	Yhteenveto ja pohdinta.....	37
	Lähteet	41

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Flowrox Oy:lle, jossa otettiin viime vuoden lokakuussa käyttöön uusi, Amerikan yhdysvaltalaisen Oraclen tarjoama selainpohjainen toiminnanohjausjärjestelmä NetSuite. Järjestelmän vaihtamisen taustalla oli tarve saada koko kansainvälinen konserni tytäryhtiöineen integroitua samaan järjestelmään, jolloin saataisiin taloushallinnon käyttöön tarkempaa ja laadukkaampaa reaaliaikaista dataa. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän ympärille syntyi tarve saada järjestelmän eri toiminnot kuvatuksi ja ohjeistetuksi. Toimeksiannon aiheeksi valikoitui kuvata NetSuitessa tapahtuva hankintaprosessi kirjanpitovaikutuksineen englanninkieliseen oppaaseen.

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään hankintaprosessia sekä tarkastellaan perehdyttämistä. Teoriapohja valitaan tukemaan oppaan tekemisprosessissa, jonka aikana halutaan pitää mielessä, että oppaasta tulisi myös perehdyttämisen väline konsernissa monissa eri rooleissa toimiville henkilöille. Kokonaisuutena tämä opinnäytetyö keskittyy operatiiviseen eli päivittäiseen hankintaan.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä Flowrox-konsernin työntekijöiden käyttöön mahdollisimman hyvin soveltuva opas hankintaprosessin eri vaiheista toiminnanohjausjärjestelmä NetSuitessa. Opas rajautuu käsittelemään vain NetSuiten sisällä tapahtuvat toiminnot kirjanpitovaikutuksineen, jättäen pois muut prosessiin liittyvät asiat, kuten esimerkiksi toimittajan valitsemisen.

Osaksi controller manuaalia liitettävän oppaan tavoitteena on olla yrityksessä niin perehdyttämisen kuin työntekeymisen apuväline monissa eri rooleissa toimiville henkilöille. Oppaan tavoitteena on siis tehostaa työskentelyä ja ohjeistaa NetSuitessa tapahtuvan hankinnan eri vaiheet lisäten niihin taloushallinnon näkökulman. Oppaan tarkoituksena on myös antaa tukea yleisimmissä eteen tulevissa ongelmatilanteissa.

Opinnäytetyön tuloksena on Word-tiedostona toteutettu opas, joka tallennetaan organisaation sisäiseen viestintään tarkoitettuun Intranettiin. Opasta on tarkoitus muokata sitä mukaan, kun yrityksen ohjeistukset ja toimintatavat päivittyvät.

Opinnäytetyön toinen pääluku rajautuu mukailemaan oppaan sisältöä eli keskittyy käsittelemään operatiivista hankintatoimea jättäen strategisen hankinnan vähemmälle tarkastelulle. Oppaan tullessa olemaan myös perehdyttämisen apuväline, tarkastellaan tässä opinnäytetyössä perehdytysprosessia kolmantena lukuna. Tämän raportin neljännessä luvussa tutustutaan tarkemmin opinnäytetyön toimeksiantajaan sekä toimeksiantoon.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena työnä. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan järjestämistä ja ohjeistamista ja työn lopullisena tarkoituksena on tuottaa jokin konkreettinen tuotos. Toiminnallisessa opinnäytetyössä pyritään turvaamaan saadun tiedon laatu käyttämällä valmiita tutkimusmenetelmiä perustasolla (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51 & 57).

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineiston keruu tapahtuu itse havainnoimalla ja tekemällä NetSuiten harjoitteluympäristössä eri liiketapahtumia. Aineistoa kerätään myös yrityksen työntekijöiden työtä seuraamalla ja heitä haastatteleamalla. Haastattelu kysymykset ovat keskusteluluontoisia, muodoltaan vapaita ja rentoja. Kysymykset koskevat käytännön työn tekemisen eri vaiheita ja niiden yksityiskohtia. Haastateltaviksi tulevat valikoitumaan case yrityksen Warehouse Manager sekä Procurement Specialist. Toimeksiantajan puolesta oppaan tekijän mentorina toimiva Financial Controller on myös apuna aineiston keräämisessä ja oppaan sisällön viimeistelyssä.

2 Osto- ja hankintatoimi

Hankinnasta käytettäviä käsitteitä ovat muun muassa hankinta, osto, hankintatoimi ja ostotoiminta (Nieminen 2016, 10). Hankintatoimesta voidaan erottaa strategiset, taktiset ja operatiiviset toiminnot. Strategista hankintatoimea kuvaa olennaisesti ennakoivuus ja se perustuu arvonluomiseen. Strategiseen hankintaan kuuluvat muun muassa pitkän tähtäimen toiminnan sekä ostaja-toimittajasuhteiden suunnittelu ja kehittäminen, ennusteet ja analyysit sekä toimittajien valinta ja arviointi. Taktiseen hankintatoimeen sisältyy budjetointi ja sopimusneuvottelut. Operatiivinen hankinta on reagoivaa, ja se keskittyy päivittäisiin toimintoihin, kuten ostotilauksen tekeminen, laskujen tarkas-

taminen, toimitusten valvonta ja vastaanotto, ja siinä korostetaan ostohintoja ja kustannuksia. (Ritvanen ym. 2011, 31-32.)

Kaikki mitä organisaatio ostaa ulkopuolelta, kuuluu hankinnan piiriin. Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että kaikkien yrityksen toimintojen pyörittämiseen tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saatavuus turvataan parhailla mahdollisilla ehdoilla. Hankintatoimi on näin yrityksen tukitoiminto, joka varmistaa ydintoimintojen häiriöttömän sujuvuuden. (Nieminen 2016, 10-11.)

Hankintaa on kaikki se, mistä organisaatio saa laskun ulkopuoliselta toimijalta. Ydinongelmana tai -asiana voidaan pitää oikea tavaran hankkimista ja vasta toissijaisena asiana sen hankkimista oikealla hinnalla. Vaikka ostokäyttäytymistä ja -päätöksentekoa ohjaavat pääosin taloudelliset seikat, hankinnoissa on kyse myös vahvasti sosiaalisista suhteista ja mielessä on pidettävä pitkäjänteisen yhteistyön tuoma lisäarvo. Hyvässä liiketoimintasuhteessa molemmat osapuolet ovat sitoutuneet työskentelemään pitkäjänteisesti siten, että molempien osapuolien odotukset täyttyvät. Onnistuneet hankinnat vaikuttavat suoraan yrityksen kilpailu- ja suorituskykyyn, sekä uusien tuotteiden kehittämässä ja innovaatioiden hyödyntämisessä. Myös toimittajan suorituskyvyn arviointi on yhtä tärkeää kuin omankin toiminnan. (Nieminen 2016, 14-18.)

2.1 Toiminnanohjausjärjestelmä

ERP tulee englanninkielisistä sanoista Enterprise Resource Planning. ERP-järjestelmällä tarkoitetaan sananmukaisesti yrityksen kokonaisvaltaista resurssien suunnittelua tietojärjestelmällä. Järjestelmä integroi toimintoja, kuten tuotantoa, jakelua, varastonhallintaa, laskutusta ja kirjanpitoa. ERP-järjestelmään voi myös sisältyä esimerkiksi henkilöstöhallinto, palkanlaskenta, reskontra, jotka yleensä ovat erikseen ostettavia moduuleita. Toiminnanohjausjärjestelmillä pyritään parantamaan toiminnan tehokkuutta, taloudellisuutta, asiakaspalvelua sekä läpinäkyvyyttä. (Toiminnanohjausjärjestelmä 2019.)

2.2 Hankinnan tehtävät

Hankinnan ensisijaisena tehtävänä on yrityksen liiketoiminnan edistäminen eli kilpailu- ja suorituskyvyn parantaminen. Täyttääkseen tehtävänsä hankinnan tulee varmistaa materiaalien ja palveluiden oikea-aikainen ja häiriötön saatavuus ja laatu. Lisäksi sen

tulee tuntea ja minimoida kaikki niihin liittyvät riskit, sekä suorat että välilliset kustannukset. (Nieminen 2016, 18-19.)

Hankintatoimen päätavoitteena on arvon luominen sekä omalle organisaatiolle että sen asiakkaille. Arvon luomisessa on kyse parhaan ratkaisun löytämisestä siten, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä, näin ollen se edellyttääkin osapuolten välistä yhteistyötä. (Ritvanen ym. 2011, 181.) Keskeisiä tavoitteita ovat myös kustannustehokkuus ja asiakkaiden hyvä palvelu. Lisäksi pyritään luottamuksellisiin ostaja-toimittajasuhteisiin ja niiden jatkuvaan kehittämiseen. (Ritvanen ym. 2011, 32.) Koska hankintatoimen tulee osallistua uusien tuotteiden ja palveluiden innovointiin ja kehittämiseen, tarkoittaa se samalla myös toimittajien ottamista mukaan kehitystyöhön (Nieminen 2016, 19).

Hankinnan tehtävänä on myös varastojen pienentäminen optimaaliselle tasolle (Nieminen 2016, 19). Hankintatoimen ammattilaiset tarkkailevat sitoutunutta pääomaa ja vaihto-omaisuutta pyrkien laskemaan varastotasoja niin omassa yrityksessä kuin koko toimitusketjussa. Raaka-aineiden ja tuotteiden toimitukset tehtaalle on turvattava myös epätavallisissa tilanteissa ja olosuhteissa, kuten esimerkiksi luonnonilmiöiden takia, ja siksi onkin tärkeää etsiä vaihtoehtoisia reittejä ja toimittajia jatkuvasti. (Ritvanen ym. 2011, 32-33.) Hyvä yhteistyö toimittajien kanssa auttaa siihen, että pystytään reagoimaan yllättävään kysynnän kasvuun menettämättä lisämyyntiä (Nieminen 2016, 19).

Hankintatoimen moniin tehtäviin kuuluvat muun muassa seuraavat:

- Hankintatarpeen määrittely
- Kilpailukykyisten hankintalähteiden etsintä
- Toimittajan valinta ja arviointi
- Ostaja-toimittajayhteistyön kehittäminen
- Neuvottelemine
- Mittaaminen ja raportointi
- Parhaan mahdollisen laadun, hinnan ja palvelun yhdistelmän varmistaminen
- Varastokustannusten vähentäminen
- Standardisoinnin lisääminen
- Markkinoiden seuraaminen
- Tiedonkulun edistäminen (Ritvanen ym. 2011, 32-33.)

2.3 Hankintojen johtaminen

Organisaatio tarvitsee strategian menestyäkseen liiketoiminnassa. Strategia pitää sisällään sen, että organisaatio määrittelee tietoisesti keskeiset tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat ottaen huomioon koko ajan muuttuvan toimintaympäristön. Se pitää sisällään myös paljon valintoja sen suhteen, mihin tavoitteeseen pyritään, mitä tehdään ja mitä ei tehdä itse. (Nieminen 2016, 24.)

Strategian käsite voidaan laajentaa myös koskemaan eri toimintojen välistä vuorovaikutusta, sen avulla organisaatio pyrkii tietoisesti hallitsemaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yrityksen kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Tämä laajennettu strategiakäsite huomioi paremmin myös yrityksen ulkoiset resurssit eli toimittajat ja sopii siksi erityisen hyvin yrityksille, joissa hankintojen rooli on merkittävämpi. Hankintojen merkitystä voidaan arvioida esimerkiksi rahan kautta siten, että mitä suurempi osuus liikevaihdosta menee hankintoihin, sitä suurempi on hankinnan merkitys. Jos siis hankintoihin menee yli 50 prosenttia liikevaihdosta, voidaan sanoa sen merkityksen oleva suuri. (Nieminen 2016, 24-25.) Hankintojen suuren taloudellisen merkityksen vuoksi yrityksen tulos voidaan siis pitkälti tehdä ostamalla (Ritvanen ym. 2011, 35).

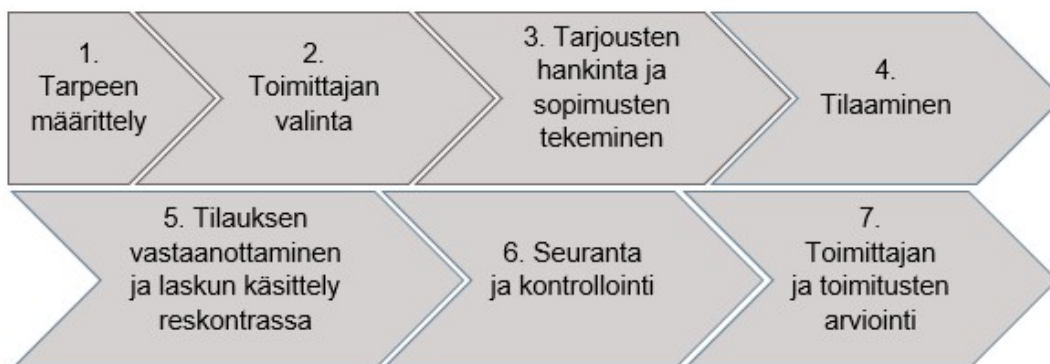
Hankintojen johtamisen keskiössä ovat lisäarvo, kustannukset ja riskit. Lisäarvoa asiakkaalle tuodaan muun muassa toimittajan tekemällä tuotekehitystyöllä, paremmilla tuotteilla ja ratkaisuilla sekä uusien tuotteiden nopeasta markkinoille pääsystä. Kustannustehokkuutta yritykselle tuodaan esimerkiksi toimittajamäärän pienentämisellä, tuotteiden standardisoinnilla, globaaleilla hankinnoilla ja sähköisillä ratkaisuilla. Riskejä yritys puolestaan hallitsee pitämällä yhtä tai useampaa toimittajaa, laadunvarmistuksella, analysoimalla toimittajan taloudellista tilannetta sekä sopimuksilla. (Nieminen 2016, 27-28.)

Toimittajaketjun riskit voidaan jaotella kolmeen pääkategoriaan: operatiiviset -, taloudelliset – ja maineelliset riskit. Operatiiviset riskit liittyvät toimitusehtoihin ja toimituksiin, riskinä on häiriö tavaran tai palvelun toimituksessa. Taloudelliset riskit puolestaan liittyvät hankittavien hyödykkeiden merkityksellisesti muuttuviin hintoihin. Maineelliset riskit liittyvät toimittajan haitallisiin tapoihin ja menetelmiin. (Johnson ym. 2011, 138.)

Hankinnat voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin hankintoihin, hankintojen johtamisen kannalta näitä hallitaan yleensä eri tavalla. Suorat hankinnat käytetään yrityksen päätuotteen tai -palvelun tuottamiseen, ja niitä ovat esimerkiksi raaka-aineet ja komponentit. (Ritvanen ym. 2011, 33.) Epäsuorilla hankinnoilla tarkoitetaan kaikkia niitä hankintoja, jotka eivät liity organisaation lopputuotteeseen tai palveluun (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 62). Tällaisia ovat MRO-hankinnat (Maintenance, Repair & Operating), eli esimerkiksi toimistotarvikkeet, varaosat, kunnossapito ja turvavälineet, sekä näiden lisäksi tukipalvelut, kuten markkinoin-ti-, IT- ja konsultointipalvelut. Epäsuorien hankintojen osuus yrityksen hankintakustannuksista on keskimäärin noin 40 prosenttia, toimittajia näillä hankinnoilla on selvästi enemmän kuin suorilla hankinnoilla. (Ritvanen ym. 2011, 33-34.)

2.4 Hankintaprosessin kulku

Hankintaprosessi sisältää tarpeen tunnistamisen ja määrittelyn, toimittajamarkkinoiden analyysin, toimittajien etsinnän ja valinnan, tarjousten hankkimisen, sopimusten tekemisen, tilaamisen, tilauksen vastaanottamisen ja maksamisen, tilausten seurannan ja kontrolloinnin ja lopuksi toimittajan ja toimitusten arvioinnin sekä suhteiden ylläpitämisen. Prosessi etenee siis kronologisessa järjestyksessä alkaen tarpeen tunnistamisesta päättyen toimittajan ja toimitusten arviointiin (Kuva 1).



Kuva 1. Hankintaprosessin vaiheet

Hankintaprosessi pitää sisällään kaikki ne toiminnot, joita tuotteiden, palvelujen tai raaka-aineiden hankkimiseksi tarvitaan. Luonnollisesti prosessin vaiheet riippuvat muun muassa ostettavan nimikkeen luonteesta, tilauksesta ja sopimuksista. Hankintaprosessi voi siten olla edellä kuvattua lyhyempikin, kun esimerkiksi tarjouspyyntö vaihe ohitetaan, jos toimittajalla ja ostajalla on jo olemassa pitkäaikainen sopimus tai uuden

toimittajan ollessa kyseessä pyydetään yleensä koe-erät ennen varsinaista sopimusta. Prosessin eri vaiheissa on muistettava dokumentoinnin tärkeys, joka parantaa valvontaa ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Erilaiset asiakirjastandardit, joita saa tilata Suomen Standardisoimisliitosta, helpottavat dokumenttien laatimista. (Ritvanen ym. 2011, 39.)

2.4.1 Tarpeen määrittely

Oleellista on hankinnan huolellinen valmistelu, jonka ansioista säästyy aikaa tarjousten täsmentämisessä ja vertailussa. On mietittävä eri näkökulmista mitä, paljonko, minne, milloin ja miten hankitaan, sekä määriteltävä tarve määrällisesti ja laadullisesti. Hankinnan tunteminen ja tiedostaminen on hankinnan toteutumisen olennaisin vaihe. (Annala 2009.) Toimittajamarkkinoiden tarjoamiin vaihtoehtoihin mahdollisuuksiin paneudutaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 252). Markkinatilanteen selvittelyssä usein vasta avautuukin hankintatarpeen määrittely (Annala 2009). Tässä vaiheessa on hyvä miettiä, hankitaanko laaja kokonaisuus vai paloitellaanko hanke useampaan osaan, jälkimmäinen vaatii ostajalta enemmän osaamista ja resursseja, mutta takaa vahvemman kontrollin tuotteeseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 252).

Tarpeelle määritellään lisäarvoa tuovat kriteerit, jotka voivat olla strategisia tai perinteisiä. Strategiset kriteerit liittyvät organisaation tahtotilaan; tukeeko hankinta organisaation strategiaa ja viekö se sitä eteenpäin? Yksi strategisista kriteereistä on hankinnan taloudellinen vaikutus ja vaatimukset, rahanmenon ja -tulon lisäksi kriteereitä ovat esimerkiksi riskien vähentäminen, pääsy uusille markkinoille ja teknologisiin innovaatioihin, hankinnan varmistaminen kilpailun keskellä, kilpailukyvyyn parantaminen sekä yhtiön maineen ja imagon parantaminen. Perinteiset kriteerit ovat enemmän operationaalisia ja prosessisuuntautuneita ja liittyvät laatuun, määrään, toimitukseen, hintaan ja palveluun. Laadun ollessa tärkein kriteeri, on vähintäänkin määriteltävä tuotteen laadustandardit välttääkseen haitalliset jälkiseuraukset organisaatiolle ja sen asiakkaille. (Johnson ym. 2011, 136-138.)

2.4.2 Toimittajien etsintä, arviointi ja valinta

Hankinnan haasteena on saada organisaation tarpeet täytettyä markkinoiden tarjonnalla, kriittisin päätös on toimittajan valinta. Olemassa olevan ja tunnetun toimittajan uudelleen valinta on lähtökohtaisesti huomattavasti helpompaa kuin täysin uuden toimittajan etsintä ja arviointi. (Johnson ym. 2011, 314.)

Ennen hankintaa tulisi varmistaa, onko hankinnan kohteelle jo olemassa olevaa sopimusta ja, että kaikilla on sopimuksista tieto, jotta tahaton ohioistaminen, eli Maverick -hankinta, voidaan välttää (Nieminen 2016, 60). Karjalaisen väitöskirjan mukaan Maverick -hankinnoilla tarkoitetaan osto-organisaation tekemän toimittajavalinnan ja neuvottelemien sopimusten sivuuttamista. Ohioistaminen nostaa kuluja ja huonontaa neuvotteluasemaa ostavan organisaation mahdollisesti suututtaessa sopimustoimittajiaan. Yleisin syy ohioistamiselle on tahaton, koska ostajalla ei ole ollut tietoa sopimuksesta tai hänellä on puutteelliset kyvyt sisäistää prosessia. Välinpitämätöntä tai hyvää tarkoittavaa ohioistamista voivat ajaa muutosvastarinta tai omien ostotaitojen koettu ylivoimaisuus. Ohioistamista voidaan välttää muun muassa investoimalla järjestelmiin, jotka eivät mahdollista poikkeamista, investoimalla koulutukseen sekä kannustejärjestelmillä. Ohioistamisen seurauksena on yleensä korkeammat hinnat ja transaktio kustannukset sekä vähentynyt ostovoima ja neuvotteluvoiman heikkeneminen sekä ”huonon kumppanin” imago. (Karjalainen 2009, 40-42.)

Jos hankinnan kohteelle ei ole olemassa olevaa sopimusta, tulee kartoittaa millaisia tuotteita ja palveluita markkinoilla on sekä mahdollisia uusia toimittajia ja vaihtoehtoja olisi hyvä etsiä joko sivuavilta toimialoilta tai uusilta toimittajamarkkinoilta naapurikaupungeista, naapurimaista tai laajemmin kansainvälisesti. Pitkää listaa toimittajista lyhennetään strategiaa tukevilla kriteereillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 253.)

Kriteerit ovat teknisiä ja operatiivisia ja niiden avulla selvitetään, onko toimittajalla kykyä ja halua toimittaa tuotteet ostajan kriteerien perusteella sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. On siis analysoitava toimittajan kykyä kohdata vaatimukset laadussa, määrässä, toimituksessa, hinnassa, kustannuksissa ja palvelussa. Osa tärkeistä analyysistä liittyy esimerkiksi toimittajan lähihistoriaan, sen kaluston tekniseen vahvuuteen, organisaatioon ja sen johtoon, maineeseen ja menettelytapoihin. (Johnson ym. 2011, 316.)

Kun muutama potentiaalinen toimittaja on löydetty, kannattaa selvittää niistä helpoimmin saatavilla olevat taustatiedot julkisista lähteistä tai kysymällä tietoja yritykseltä suoraan. Olennaisiksi asioiksi jää tässä vaiheessa kysyä, että tarjoaako yritys sitä, mitä etsitään ja onko se kiinnostunut jatkoneuvotteluista? Suora yhteydenotto paljastaa suurimmat väärinkäsitykset ja toimittajan mahdolliset puutteet. Potentiaalisimmilta positiivisesti suhtautuneilta toimittajavaihtoehdoilta pyydetään kuvaus tarjonnasta tai

konkreettinen ehdotus halutusta tuotteesta, tämän tarkoituksena on saada käsitys toimittajan teknisestä sopivuudesta. Supistuneen toimittaja joukon kanssa edetään tarjouksen pyytämiseen ja neuvotteluun, tässä vaiheessa hankinta konkretisoidaan tilausmääräksi, toimitusehdoiksi, hinnoiksi ja kustannuksiksi vertailtavaan muotoon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 233-234.)

2.4.3 Tarjousten hankinta, vertailu ja valinta

Tarjousten hankintavaiheessa ostajalla on hyvä kuva mahdollisista toimittajista ja näiden parhaista ehdotuksista sekä mahdollisista heikkouksista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 254).

Tarjouspyyntö on vapaamuotoinen asiakirja, jossa kuvataan hankinta ja sen vaatimukset mahdollisimman kattavasti. Tarjouspyynnössä voidaan ottaa kantaa tarjouksen hinnoitteluun ja siinä kerrotaan tarjouksen hyväksymisen valintaperusteet sekä voidaan määritellä toimitukselliset asiat, kuten toimituserät, -ajat ja laskutusehdot. Tarjouspyynnössä myös kerrotaan pyynnön voimassaolo aika ja kysely yhteystiedot. (Annala, 2009.) Usein tarjouspyynnöissä ilmoitetaan myös toimittajavalintaan vaikuttavat kriteerit ja niiden painoarvot (Ritvanen ym. 2011, 40). Tarjouspyyntö voidaan laatia rajatuksi ja tiukasti ohjaavaksi, tai tehdä siitä avoin, jolloin hyväksytään hyvinkin erilaiset ratkaisut ja tarjoukset eri toimittajilta. Kiireessä valmisteltu huono tarjouspyyntö tekee järkevän ratkaisun mahdottomaksi. Liian rajatun tarjouspyynnön vuoksi puolestaan menetetään mahdollisuuksia ja liian avoin tuottaa keskenään vaikeasti vertailtavia tarjouksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 251 & 254).

Tarkoituksenmukaisinta hinnoittelumallia tulee miettiä ennalta ja pyytää tarjous sen mukaisesti. Hinnoittelu voi perustua kiinteään yksikköhintaan, tilavuuteen tai painoon tai isompiin esimerkiksi tuhannen kappaleen eriin. (Nieminen 2016, 61.) Epäonnistunut tarjouspyyntö voi aiheuttaa yhtiölle jälkeensä ongelmia ja taloudellista tappiota, esimerkiksi jos joistain ehdoista ei ole sovittu tarpeeksi tarkkaan tai dokumentointi on puutteellista (Johnson ym. 2011, 85).

Tarjousvertailu on hankintaprosessin työläimpiä vaiheita. Tarjouksia vertailtaessa varmistetaan, että ne täyttävät tarjouspyynnössä määritellyt ehdot ja vaatimukset. (Ritvanen ym. 2011, 41.) Tarjouksien vertailussa hinta on yleensä perinteinen vertailuperuste, mikäli tarjouksen kaikki muut tekijät, sisältö ja ehdot ovat täysin samat (Nieminen

2016, 63). Tuotteen hinnan lisäksi kannattaa tarkastella muun muassa minimiostokeriä, käyttöaikoja, toimitusaikojen merkitystä sekä takuu- ja huoltopalveluja. On tärkeää myös huomioida, että maksu- ja toimitusehdot, vakuutukset, takuu ja huolto voivat vaihdella tarjouksesta toiseen. (Ritvanen ym. 2011, 36-41.) Tarjousten vertailu voi vaatia syvällistäkin paneutumista pitkäaikaisiin toiminnallisiin vaikutuksiin ja kokonaiskustannusvaikutuksiin jopa vuosien aikajänteellä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 239).

Kokonaiskustannuksia ovat varsinaisen ostohinnan lisäksi tilaamiseen, toimitukseen, kuljetukseen, laaduntarkastukseen sekä maksuliikenteeseen liittyvät kustannukset. Hankinnan jälkeen kustannuksia voivat aiheuttaa muun muassa vaurioituneet tuotteet ja niihin liittyvät korjaukset, viivästykset, kunnossapito, tuotetuki ja niihin liittyvät koulutukset. (Nieminen 2016, 63.) Kustannuksia aiheuttaa myös tullit, verot, varastointi, tarkastus, hallinto, myöhästymisseuraamukset, jälkitoimitus-, reklamaatio-, palautus- ja kehittämiskustannukset. Näkymättömiä kustannustekijöitä aiheutuu muun muassa toimitiloista, laitteista ja tietojärjestelmistä. (Ritvanen ym. 2011, 36.)

2.4.4 Tilauksen suorittaminen

Ennen ostotilauksen jättämistä olisi hyvä vielä tarkistaa, onko hankinnan kohteelle jo olemassa olevaa sopimusta, ja siten estää haitalliset ohjot.

Saatuun tarjoukseen voidaan vastata suoraan ostotilauksella, mikäli ei nähdä tarvetta laatia erillistä sopimusta. Tarjoukseen annettu hyväksyvä vastaus on jo itsessään sopimus. Organisaatioiden välisessä kaupankäynnissä ei ole kuluttaja-suojalakiin verrattavaa pakottavaa lainsäädäntöä, vaan sopimusehdot ovat määräävässä asemassa. Sopimus on kahden yhtäpitävä tahdonilmaisu, jossa määritellään osapuolien oikeudet ja velvollisuudet, riskien jakaminen sekä seuraukset sopimusrikkomuksesta. Organisaatiot voivat tehdä keskenään sisällöltään lähes millaisen sopimuksen tahansa, ja molempien osapuolien hyväksyessä sen, ovat he velvoitettuja noudattamaan sitä. Hyvään sopimukseen tarvitaan sisältö- ja lakiosaamista, eli pitää osata kirjoittaa selkeä ja lainvoimainen sopimus. Sopimusta laadittaessa olisi hyvä pitää mielessä myös kassavirta ja kuinka erilaiset maksuehdot vaikuttavat sen tasapainoon. Tarjouspyyntö ei vielä ole sopimus, ja onkin tärkeää käyttää viestinnässä oikeaa otsikointia, jotta ei tahtomattaan ajautuisi sopimustilanteeseen. Tarjous sen sijaan aiheuttaa tekijälleen sitovuuden, tar-

jouksen vastaanottaja hyväksyessään tarjouksen saattaa siten sopimuksen voimaan. (Nieminen 2016, 67-69.)

Ostotilaus toistaa aina tarjouspyynnön tai sopimuksen ehdot, tuotteiden määrän ja laadun sekä ilmoittaa halutun toimituspäivän. Vaikka tilaus olisi jätetty puhelimitse, on tilausvahvistus aina pyydettävä ja dokumentoitava, missään tilanteessa ei ole järkevää ostaa ilman mitään kirjallista vahvistusta. Pelkästään tilauksen jättäminen ilman saatua tarjousta ei myöskään vielä merkitse, että asiasta on sovittu, ennen tilausvahvistuksen saapumista. (Johnson ym. 2011, 85-87.)

Tilaurusruutiineja tulee tarkastella kriittisesti ja miettiä, voisiko tilauksen suorittamista automatisoida ja siten pienentää prosessikustannuksia. Yhdessä toimittajan kanssa voidaan luoda palvelumalli, jossa toimittajan edustaja tarkistaa hyllyjen tilanteen säännöllisesti ja luo keräämistään tiedoista tilaajan järjestelmässä ostotilauksen, joka pohjautuu sopimukseen. Säännöllisesti käydessään toimittajan edustaja aina täyttää hyllyt samalla ottaen ne järjestelmässä vastaan ja skannaten uudet tarpeet. (Nieminen 2016, 72.)

Tuotannon ja toiminnan perustarpeiden tilaus jätetään toiminnanohjausjärjestelmässä järjestelmän ehdottamana tai muun tiedetyn tarpeen perusteella sopimustoimittajille. Tilauksen käsittelijät syöttävät saadut myyntitilaukset ja työmääräykset järjestelmään, josta järjestelmä nostaa niiden valmistamiseen tarvittavat komponentit hankintatarve listalle. Hankintatarve listalle nousee myös vähiin käyneitä varastotuotteita, joille on järjestelmässä määritelty uudelleen tilausraja tuotteen taustalle. Tämä vaatii toimiakseen sen, että tuotteet ja niiden valmistamiseen tarvittavat komponentit on järjestelmässä yksilöllisesti nimetty, eli niillä on omat nimikkeensä ja ehdotetut varastopaikat. Myös investoinnit ja erityistilaukset tulisi suorittaa järjestelmän kautta, näin hankinta tulee samalla dokumentoitua ja sen jäljitettävyyks paranee. Tilauksen suorittaminen järjestelmässä mahdollistaa myös laskutuksen ja laskuntarkastuksen automatisoinnin.

2.4.5 Tilauksen vastaanottaminen

Tilauksen kunnollinen vastaanottaminen on yhtä tärkeä osa prosessia, kuin tilauksen jättäminenkin. Tilauksen vastaanottamisen tärkeimmät tavoitteet ovat varmistaa, että tilaus on oikeasti saapunut, ja että toimittaja on lähettänyt oikean määrän hyväkuntoista tavaraa. Tilauksen vastaanottaja varastoi tavaran oikealle hyllypaikalle ja varmistaa,

että tilauksen vastaanottaminen kirjataan varastokirjanpitoon ja lähetelistat dokumentoidaan. (Johnson ym. 2011, 90.)

Puutteet lähetyksessä voivat johtua esimerkiksi siitä, että tavara on kadonnut tai vahingoittunut kuljetuksen aikana, toimittaja on lähettänyt vain osan tavaroista tai joku on kajonnut niihin. Näistä puutteista tilauksen vastaanottanut taho tai tilauksen jättäjä on yhteydessä toimittajaan. (Johnson ym. 2011, 90.)

Varsinaisesta tavaran laadun tarkastamisesta vastaanoton yhteydessä on yleisesti luovuttu, laadunhallinnassa painopiste on siirtynyt virheiden ehkäisyyn, koska toimittajan kanssa on jo sovittu tietyistä laadusta. Kuitenkin mikäli kuljetuspakkauksessa on merkkejä esimerkiksi kastumisesta, kolhiintumisesta tai sidonnan pettämisestä, tulee siitä tehdä varauma, eli huomautus rahtikirjaan, jolloin tavaran mahdollinen vaurio ei ole vastaanottajan riski. Näin ollen mahdollisista virheistä voidaan reklamoida, kun osa otetaan tuotantoon ja virhe havaitaan. (Varastoprosessi ja varastotoiminnot 2019.)

Tavaran sisään kirjaaminen voi tapahtua välittömästi, kun tavara siirretään varastotilaan, tai hyllytyksen yhteydessä, ja se voi olla manuaalista tai perustua viivakoodeihin. Tavaran sijoittelu varastossa perustuu varaston varastopaikkajärjestelmään. Varastonimikkeillä on yleensä määritellyt vakiopaikat tai tilanteen mukaan vaihtuvat paikat. Olennaista sijoittelussa on se, että jokaisella nimikkeellä on paikka, jonka tiedot löytyvät myös järjestelmästä. (Logistiikan Maailma 2019.)

Kun koko tilaus on vastaanotettu, tilaus suljetaan, varastosaldot täsmäävät ja vastaanotettu tilaus voidaan yhdistää laskulle toiminnanohjausjärjestelmässä. Tilauksen oikea-aikainen vastaanottaminen auttaa hankintatoimea arvioimaan toimitusaikojen paikkaansa pitävyyttä ja muodostamaan käsityksen siitä, miten toimittaja vastaa lupauksiinsa.

2.4.6 Laskun vastaanottaminen ja käsittely reskontrassa

Lasku on käytännössä vaatimus tuotteiden maksusta tilaavalle organisaatiolle. Tyypillisesti siinä näkyy tilauksen numero ja tilattujen tuotteiden kappalehinnat sekä kokonaissumma. Tilaukseen perustuva lasku käsitellään reskontrassa hieman eri tavalla kuin muihin hankintoihin ja kuluihin liittyvät laskut. Siinä missä muut laskut käyvät hyväksymiskierrolla, tilauksiin perustuvat laskut voivat mennä suoraan reskontraan ja nousta

eräpäivänä maksulistalle, koska niihin liittyvä kulu on jo kertaalleen hyväksytty. Laskua verrataan tilaukseen ja se yhdistetään siihen toiminnanohjausjärjestelmässä, hintaeroa tilaukseen voi olla myös vaihtelevasti +/- 5 prosenttia tai esimerkiksi 25 euroa, jolloin lasku voi mennä yhä suoraan maksuun käymättä erikseen hyväksymiskierrolla. Hintaero saattaa johtua toimitus-, rahti- tai laskutuskuluista. (Johnson ym. 2011, 90.)

Tilaukseen perustuvan ostolaskun käsittelyprosessi etenee toiminnanohjausjärjestelmässä seuraavasti: Vastaanotetaan lasku joko sähköisesti tai postitse paperisena versiona. Ostoreskontran hoitaja skannaa laskun järjestelmään (tai se on tullut sinne sähköistä reittiä pitkin) ja tarkistaa laskun perustiedot kuten toimittajan nimen ja laskun päivämäärät sekä yhdistää laskun siihen liittyvään tilaukseen. Tämän jälkeen joko toiminnanohjausjärjestelmä automaattisesti tai ostoreskontran hoitaja manuaalisesti suoraan hyväksyy laskun reskontraan tai siirtää sen hintaeron tai muiden lisäkulojen takia ostajalle hyväksyttäväksi. Eräpäivänä kassanhoitaja maksaa laskun.

Joskus toimittaja lähettää laskun, mutta järjestelmästä ei löydy tilaukseen tehtyä vastaanottoa, silloin laskua ei voi käsitellä eteenpäin, ennekuin laskutettava tilaus on vastaanotettu. Ostoreskontran hoitajan tulee kysyä tilauksen tilasta varastohenkilökunnalta tai hankintatoimelta ja näin ollen osallistuu siis tilauksen seurantaan. Jos lasku ei vastaa tilausta ja siihen tehtyä vastaanottoa tai siitä puuttuu joitain oleellisia tietoja, se palautetaan toimittajalle ja pyydetään lähettämään uusi korjattu versio sekä hyvityslasku ensimmäiseen.

Toisinaan toimittajat voivat olla hitaita lähettämään laskuaan, kassavirran takia ostajat joutuvat pyytämään sitä. Kun laskulla tarjotaan käteisalennusta aikaisempaa maksua vastaan, on järkevämpää varmistua, että oikea tavara on saapunut, kuin ottaa se aiemmin vastaan alennuksen takia. (Johnson ym. 2011, 91-92.)

2.4.7 Seuranta ja arviointi sekä suhteiden ylläpitäminen

Toimitusvalvonta on rutiini toimenpide jo heti tilauksen suorittamisen jälkeen, sillä varmistetaan, että toimittaja on vastannut lupauksiinsa. Ajoissa tehdyt huomiot ongelmista, kuten aikataulusta, laadusta tai toimituksesta takaavat nopeat korjaustoimenpiteet. Seuranta voi olla kyselemistä tilauksen tilasta soittamalla tai sähköpostitse, mutta se voi myös toimia sähköisessä järjestelmässä. Tilauksen perään kyseleminen voi aiheuttaa toimittajalle painetta vastata lupauksiinsa ja jouduttaa toimitusta. Uhkailu tilauksen

perumisesta tai tulevaisuuden kauppoihin vaikuttamisesta voi joissain tilanteissa olla paikallaan. Jos toimittajan valinta on alun perin analysoitu huolellisesti, ei uhkailulle tai kyselemiselle ole kuitenkaan tarvetta ja se vain osoittaa ostavan organisaation huonosta valmistelutyöstä. (Johnson ym. 2011, 88-89.)

Seuranta- ja arviointivaiheessa myös lasketaan hankinnan kulut ja varmistetaan, että prosessi on ollut niin tehokas, että hankinta tuo lisäarvoa yhtiölle. Mitä vähemmän työaikaa hankintayksikkö käyttää hankinnan tekemiseen ja mitä paremmilla tarjouksilla hankinta tehdään, sitä onnistuneempi se on ollut. On myös hyödyllistä vertailla tuottajaa muihin toimijoihin. (Johnson ym. 2011, 89.)

Ostavan organisaation tulee kehittää sekä toteuttaa toimivat valvonta- ja tarkastusmenetelmät sähköisiä järjestelmiä hyödyntäen. Valvontaan kuuluu myös toimittajiin ja ostoihin liittyvän tietovaraston ylläpitämistä. (Nieminen 2016, 74-75.) Tietoja kerätään koko hankintaprosessin ajan ja sitä analysoimalla voidaan päätellä mikä onnistui ja missä tarvitaan parannusta. Prosessimielessä on tärkeää ymmärtää, mitä päätöksiä on tehtävä, mikä tieto on oleellista, mistä sen voi löytää, ja miten tieto on tallennettu sekä analysoitu ja esitetty päätöksen tekijöille. Tässä vaiheessa vielä varmistetaan, että tilauksen kaikki tiedot eli data on tallennettu ja linkitetty toisiinsa. (Johnson ym. 2011, 93.) Kirjanpitoaineiston säilytysaika on vähintään kuusi vuotta, sen kalenterivuoden lopusta lukien, jonka aikana tilikausi on päättynyt (Kirjanpitolaki 2:10).

Toimittajaa arvioidessa vastataan seuraaviin kysymyksiin (1) Miten arvioimme toimittajan suorituksen ja (2) Kuinka hoidamme toimittaja suhteitamme. On muistettava että, se miten suhteita toimittajaan hoidetaan, vaikuttaa sen suoritukseen. Toimittajan suorittumisesta kertovien tietojen analysointi on kaiken perusta määriteltäessä, kuinka hyvää työtä toimittaja tekee. Toimittajan, hankintatoimen ja näiden yhteistyön suorituskykyä mitataan ja arvioidaan säännöllisesti, jotta voidaan tuoda ilmi mahdollisia parannuskohteita tavarankierroajoissa, prosessin kehittämisessä, kulujen alentamiseksi sekä laadun ja palvelun kehittämiseksi ja jotta päätöksenteko olisi perusteltua ja parempaa. Systemaattinen seuranta ja arviointi on edellytys jatkuvalla kehittymiselle. (Johnson ym. 2011, 353.) Arvioinnin tavoitteina on osapuolien motivointi ja kannustaminen samalla pyrkien parantamaan kommunikointia ja saamaan läpinäkyvyyttä hankintoihin (Nieminen 2016, 76).

Mittaaminen on tapa seurata ja arvioida toimintaa, sillä tarkoitetaan numeerisen tiedon systemaattista keräämistä, analysointia ja raportointia prosessissa. Mittaaminen ja raportointi ovat toiminnan kehittämisen työkaluja, sillä pyritään vaikuttamaan toimijoiden käyttäytymiseen. Voidaan mitata hankinnan kustannuksia, tuotetta ja sen laatua, toimitusketjua tai henkilöstöä. Yleisin tapa on mitata kustannuksia ja hintoja esimerkiksi vertailemalla toteutuneita kustannuksia budjettiin ottaen huomioon kokonaiskustannukset, kustannusmielessä suhdeluvun ollessa mitä pienempi, sen paremmin on suoriuduttu. Pääoman tuotto ja investointeihin liittyvät seurannat ovat myös osa hankintojen mittaamista. Tuotteeseen liittyvä mittari voi kohdistua saapuvan tavaran laadunvarmistukseen, tuotteen kehittämiseen liittyvä mittari seuraa toimittajan osallistumista. Toimitusketjuun liittyvä seuranta voi esimerkiksi olla tilauskannan seuranta, toimitusvarmuutta ja varaston kiertoa. Henkilöstön seuranta voi kohdistua esimerkiksi koulutukseen ja osaamiseen. Myös ohjostamista ja epäsuoria hankintoja tulisi seurata esimerkiksi vertailemalla näiden kustannuksia sopimushankintoihin. (Nieminen 2016, 76-78.)

Liiketoimintasuhteen laatua voidaan arvioida sen perusteella, missä määrin molemmat osapuolet osallistuvat aktiiviseen ja pitkäjänteiseen yhteiseen tekemiseen. Hyvässä liiketoimintasuhteessa molempien osapuolien tavoitteena on menestyä liiketoiminnassa luomalla arvoa loppuasiakkaalle, yhteistyöllä on tuloksellisuuden tavoite. Yhteistyö tapahtuu vuorovaikutussuhteissa, ja sitä on vaikea ohjata pelkästään sopimusten avulla. Yhteistyön kehittäminen vaatii jatkuvaa panostusta molemmilta osapuolilta. Kehittyminen unohtuu, jos ollaan tyytyväisiä tilanteeseen, silloin kaikki toimivat vain kuten ennenkin ja se heikentää kilpailukykyä pidemmällä tähtäimellä. Toimivan yhteistyön edellytys on aktiivinen ja tavoitteellinen vuorovaikutus, kehittyäkseen se vaatii säännöllistä kanssakäymistä. Molempien organisaatioiden tulee viestiä toisilleen liiketoimintastrategiat ja yhteiset tavoitteet, jotta ne ohjaisivat lopulta jokapäiväistä toimintaa. Hyvä strateginen yhteistyö vaatii sitäkin, että huolehditaan myös yhteistyökumppanimme työntekijöiden osaamisesta ja motivaatiosta, sillä kehitysmyönteinen ja motivoitunut henkilökunta on tuloksekkaampi kuin päinvastaisilla ominaisuuksilla varustettu. (Nieminen 2016, 107-113.)

3 Perehdyttäminen

”On syytä korostaa, että mikä tahansa organisaation kilpailuetu onkaan, sen taustalla on henkilöstön osaaminen” (Ritvanen ym. 2011, 30). Perehdyttäminen on keino johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa (Eklund 2018, 27).

Kupiaksen ja Peltolan mukaan Juuti (2002) on määritellyt perehdyttämisen ja työnopastamisen seuraavasti:

Perehdyttäminen on työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta, jonka keskeisin tavoite on saada henkilö tuntemaan, että on ja kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. Työnopastuksella tarkoitetaan sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan, ja sen tavoitteena on itsenäinen toiminta.

Perehdyttäminen nähdään nykyisin käytännössä yleisterminä, joka on laajentunut kattamaan sekä työnopastuksen että alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen tavat, henkilökunnan, asiakkaat sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset ja tehtävät. Perehdyttäminen ei siis liity vain työsuhteen alkuun, vaan tapahtuu aina, kun tehtävät muuttuvat osin tai kokonaan, henkilö siirtyy uusiin tehtäviin entisessä työpaikassaan tai palaa pidemmältä poissaololta. Olennaista on, että työntekijä ymmärtää omaa osuuttaan yrityksen toiminnassa ja eri työvaiheiden prosesseja. Pelkästään työnopastaminen yksin ei siis riitä, vaan kasvaakseen osaksi organisaatiota työntekijän on ymmärrettävä, miten se toimii ja miksi se on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13-18.) Kokonaisuuden hahmottaminen lisää työntekijän motivaatiota ja myönteistä asennetta työyhteisöä kohtaan (Hyvä perehdytys 2007, 8). Huolella hoidettu perehdyttäminen tukee yrityksen strategian toteutumisen lisäksi hyvää mainetta työnantajamarkkinoilla (Kupias & Peltola 2009, 21).

Perehdyttäminen perustuu työturvallisuuslakiin, joka edellyttää, että uudelle henkilölle annetaan riittävä perehdytys työpaikan työolosuhteisiin, työvälineisiin, tuotantomeneelmiin sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä asioista (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 14§). Perehdyttämistä ohjaavat myös työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä, sekä vaatii, että työnantajan on pyrittävä edistämään

työntekijän mahdollisuuksia kehittyä tyourallaan etenemiseksi (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 1§). Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki, ensin mainittu velvoittaa työnantajaa edistämään tasa-arvoa naisten ja miesten välillä ja jälkimmäinen kieltää minkäänlaisen syrjinnän työelämässä. (Kupias & Peltola 2009, 25).

Yhteistoimintalaissa korostetaan työnantajan neuvotteluvelvollisuutta, se muun muassa sisältää dialogiseen perehdyttämiseen liittyviä asioita, ja sen pyrkimyksenä on vuoropuhelun lisääminen työnantajan ja työntekijän välillä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 4 luku 15§). Jos kyseessä on yli 20 hengen työpaikka, perehdyttämiseen liittyvät asiat kuuluvat myös työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Olennaista on, että työntekijöille annettava opetus, ohjaus ja perehdyttäminen on tehty läpinäkyväksi, ja järjestelyt on käyty yhdessä läpi. Työntekijät näin ollen tietävät miten he itse ja miten heidän työkaverinsa saavat perehdytystä ja miten he voivat mahdollisesti vaikuttaa prosessin muotoutumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Perehdyttämiseen osallistuu tavallisesti suuri joukko perehdyttäjiä, mutta viime kädessä vastuu uuden henkilön perehdyttämisestä kuuluu aina esimiehelle. Esimies voi delegoida tehtäviä eteenpäin, vastuunjaon on kuitenkin tärkeää olla selvillä, etteivät jotkin osa-alueet jää liian vähälle huomiolle. Resurssien riittävyys ja se, että koko organisaatio ymmärtää perehdyttämisen tärkeyden, on varmistettava. (Eklund 2018, 77.) Perehdytyksen onnistuminen edellyttää koko organisaation sisällä tapahtuvaa yhteistyötä ja, että jokainen tuntee omalta osaltaan olevansa vastuussa tulokkaan perehdyttämisestä (Kupias & Peltola 2009, 81).

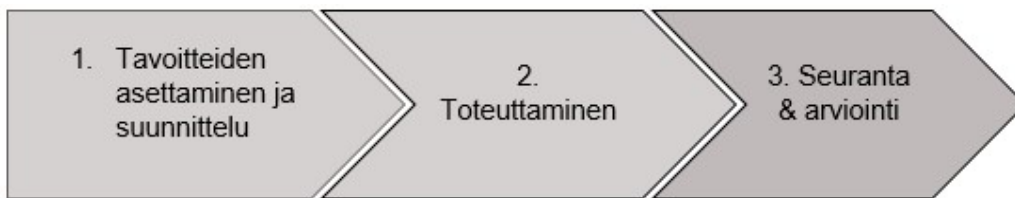
Perehdyttämisen yhteydessä esille tulevat ongelmat voivat liittyä työyhteisön ilmapiiriin, kiusaaminen ja häirintä on oire työyhteisön muusta pahoinvoinnista. Työnantaja, jota edustaa lähin esimies, on vastuussa terveydelle haitallisesta toiminnasta, jota yhteen työyhteisön jäsenen kohdistuva kiusaaminen pahimmillaan voi olla. Se on estettävä kehittämällä koko työyhteisöä yhdessä. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

3.1 Perehdytysprosessi

Hyvä perehdyttäminen sisältää erilaisia käytännön toimia, jotka helpottavat työssä aloittamista ja kehittävät perehdytettävän osaamista. Se sisältää myös varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon sekä ottaa huomioon

perehdyttävän osaamisen pyrkien hyödyntämään sitä jo perehdyttämisen prosessin aikana. Uuden työntekijän taustan ja kokemuksen lisäksi on huomioitava organisaation toimintatapa ja pelisäännöt. (Kupias & Peltola 2009, 19-20.)

Perehdytys kuvataan perinteisesti yksisuuntaisena prosessina (Kuva 2), josta organisaation suunnalta tulee tavoitteita, odotuksia ja ohjeistusta ja uusi työntekijä toimii tiedon vastaanottajana. Nykypäivän työelämässä perehdyttäminen kuitenkin huomioi myös uuden työntekijän roolin perehdyttäjänä ja laajimmillaan hyvä perehdyttäminen on kaksisuuntaisena prosessi, jossa kehitetään koko organisaatiota ja työyhteisöä. (Eklund 2018, 39.)



Kuva 2. Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessin rakentaminen aloitetaan tavoitteiden määrittelyllä ja vasta sitten lähdetään etsimään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi (Eklund 2018, 14). Prosessin suunnittelussa otetaan huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Suunnittelusta voidaan erottaa toisistaan perehdyttämisen systemaattinen suunnittelu ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattinen suunnittelu on yleistä perehdyttämissuunnittelua koskien koko organisaatiota tai työyksikköä, eli se on perehdyttämisen tueksi laadittuja materiaaleja ja perehdyttämishjelmia. Systemaattinen suunnitelma toimii perehdyttämisen pohjana, sitä tulee kuitenkin jossain määrin yksilöllistää, sillä tulokset poikkeavat taustoiltaan ja osaamiseltaan toisistaan. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.) Suunnitelmallisen perehdytysprosessin laatiminen varmistaa, että perehdytys on tasapuolista ja laadukasta (Eklund 2018, 36).

Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi myös itse prosessille asetetaan tavoitteet. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi organisaation strategian tukeminen, organisaatiokulttuurin vahvistaminen, uuden työntekijän sitoutumisen edesauttaminen ja hänen osaamisensa nostaminen tarvittavalle tasolle, työntekijöiden toisiinsa tutustumisen edesauttaminen tai viestinnän ja vuorovaikutuksen laadun nostaminen. (Eklund 2018, 30.)

3.1.1 Tavoitteiden asettaminen ja suunnittelu

Perehtymisen tavoitteena on vähintään laissa määritelty työturvallisuudesta huolehtiminen. Organisaation tavoitteitten mukaan voidaan perehtymisen tavoitteeksi määritellä esimerkiksi nopea oppiminen, sitoutuminen työhön, rutiinitehtävien hyvä hallinta, itsenäinen työskentely, vastuunottokyky, organisaatiokulttuuriin sopeutuminen tai työympäristöön tutustuminen ja siinä viihtyminen. (Eklund 2018, 28-29.)

Perehdytyksen suunnittelussa on otettava huomioon seuraavat asiat:

- Kuka perehdyttää?
 - Vastuuhenkilöinä ovat yleensä HR, esimies ja kollega.
- Mitä perehdytetään?
 - Normaalisti kohde on tuleva työtehtävä, toimintatapa ja säännöt.
- Milloin perehdytetään?
 - Perehtymisen ajankohta, järjestys ja kesto.
- Miten perehdytetään?
 - Yleisimpinä tapoina ovat koulutus, keskustelu ja tekeminen.
- Kenelle perehdytetään?
 - Tulevan työntekijän kokemus, osaaminen ja motivaatio. (Eklund 2018, 76.)

Perehdyttämisessä on luotava edellytykset siihen, että henkilöllä on mahdollista menestyä työssään. On pohdittava, onko yrityksestä toimintatapoja, jotka hankaloittavat tai edistävät vain toisen sukupuolen menestystä? Onko kaikille työntekijöille luotu yhtäläiset mahdollisuudet uusien tehtävien omaksumiseen? Minkälaisia ovat parhaat mahdolliset toimenpiteet, joilla uuden tai uutta työtä omaksuvan henkilön työympäristöä ja työtä meillä kehitetään? Entäpä milloin perehdyttäminen katsotaan loppuun suoritetuksi? Työpaikan riskitekijät ja käytännöt tulisi kartoittaa ja priorisoida vuosittain, sekä päivittää yleistä perehdyttämissuunnitelmaa löydösten perusteella painottaen turvallisuuden konkreettisesti liittyviin asioihin, kuten työpaikan varauskäynteihin tai työvälineiden oikeaan käyttöön. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Uuden työntekijän onnistuneen perehdytyksen edellytykset luodaan jo rekrytoidessa haastattelu- ja valintatilanteessa. Rekrytoinnista vastaavan henkilön on saatava tietoonsa henkilön osaamiseen liittyvät aukot, ja mietittävä ja suunniteltava miten nämä

aukot paikataan perehdyttämällä tai muulla koulutuksella. (Kupias & Peltola 2009, 22.) Perehdyttäminen moduloidaan ja tulevan työntekijän tarpeet ja osaaminen määrittelevät sen millainen prosessista muodostuu. Yhteinen kehittäminen, jossa perehdyttäjä ja tulokas yhdessä rakentavat perehdyttämisprosessin, luo lähtökohdat perehtymiselle. (Kupias & Peltola 2009, 36.) Onnistunut rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdytyksellä ja toisaalta toimivakaan perehdytys ei pelasta pieleen mennyttä rekrytointia. (Eklund 2018, 34).

Perehdyttämisen suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa kannattaa hyödyntää organisaatiossa mahdollisesti laadittuja prosessikuvaus kaavioita ja osaamiskuvauksia sekä -karttoja. Osaamiskartoitusten pohjalta laaditut kartat, joiden avulla voi myös arvioida osaamistasoa, ovat hyvä pohja arvioitaessa mitä uudelle työntekijälle tulee perehdyttää. Osaamiskartan avulla voidaan keskittyä tietyn työtehtävän keskeisiin osaamistavoitteisiin. Kartoitukset ja kuvaukset ovat ongelmallisia silloin, kun tarvittavaa osaamista on vaikea määritellä etukäteen, esimerkiksi kun tehtävä on uusi tai muuttuva ja muotoutuu vasta uuden työntekijän kokemuksen ja osaamisen yhdistyessä työyhteisön osaamisen kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Suunnitteluvaiheessa on myös käytännön alkujärjestelyjä, jotka eivät varsinaisesti liity uuden työntekijän osaamisen kehittämiseen. Luonnollisesti työsopimus kirjoitetaan ennen ensimmäistä työpäivää ja työn aloittamisesta sovitaan. Työn aloittamiseen liittyy etukäteistoimenpiteitä, henkilölle on varattava työtilat ja -välineet sekä tunnukset järjestelmiin ja ohjelmiin. Nimetyllä henkilöllä tulee olla vastuu järjestää nämä käytännön asiat kuntoon uudelle työntekijälle. Nämä alkujärjestelyt ovat osa systemaattista perehdyttämissuunnittelua. (Kupias & Peltola 2009, 93-94.)

3.1.2 Toteuttaminen

Perehdyttämisen toteutus on aina tehtävä työturvallisuutta painottaen ja varmistaen, että työntekijää opastetaan ja hänellä on riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Oman työpisteen ergonomia tulisi huomioida ensimmäisten asioiden joukossa, työvälineet on sijoitettava ja mitoitettava siten, ettei työntekijä tarpeettomasti kuormitu. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Perehdytyksen käytännön toteutus on olennaisessa osassa tehokkaan ja mielekkään oppimisen mahdollistamisessa. Yleisimpiä käytännön tilanteita perehdyttämiselle ovat

yhteiset koulutustilaisuudet ja työssä oppiminen ohjaajan opastuksella eli niin sanottu vierihoidoperehdytys. Jotkin asiat käydään läpi esimiehen tai tiimin kanssa keskustelun avulla ja jotkin asiat perehdytettävä voi käydä läpi itsenäisesti opiskellen esimerkiksi videoiden ja/tai yrityksen sisäisestä verkosta löytyvän materiaalin avulla. Myös erilaiset virtuaaliset oppimisympäristöt, kuten esimerkiksi verkkokurssit, webinaarit ja pelit, toimivat perehdytyksen välineenä ja mahdollistavat erilaisia tapoja oppimiseen. Digitalisoitumisen myötä perehdytysprosessitkin tulevat siirtymään digitaliseen ympäristöön. Tämä mahdollistaa monipuolisemman lähestymisen perehdytykseen, mutta ei kuitenkaan koskaan täysin vastaa käytännön työtä ja sillä on väistämättä vaikutuksia henkilöstön jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. (Eklund 2018, 78-79.)

Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Käytännössä se on sitä, että joku sopiva henkilö ottaa uuden työntekijän mukaansa, toimii roolimallina ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävästä. Ohjaajan taidot korostuvat ja hyvä ohjaaja saa uuden työntekijän oppimaan tarvitsemansa asiat sekä tuntemaan olonsa tervetulleeksi. Olennaista on, että perehdyttäjällä on aikaa ohjata tulokasta. Huono perehdyttäjä ei piittaa uudesta työntekijästä, tai hän on tehtävässään epävarma, eikä osaa ohjata tulijaa oikealla tavalla, tällöin oppiminen on omatoimista tai virheellistä. Vierihoidoperehdyttäjällä on oltava silmää organisaation ja uuden työntekijän tarpeille ja hänen on osattava suodattaa omat mielipiteensä ja asenteensa perehdyttämisen ulkopuolelle. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Molemmin puolinen palautteen antaminen auttaa jokaista organisaation työntekijää kehittymään. Hyvässä palautekulttuurissa on olemassa yhteisesti sovitut sekä hyväksytyt keinot palautteen antamiseksi, siinä virheet ovat sallittuja, asioista voidaan puhua suoraan ja toisia kunnioitetaan. Palautteen saaminen ja antaminen on olennaista, sillä se kannustaa kehittymään ja auttaa tunnistamaan ongelma-alueita. Esimiehen ja perehdyttäjän palaute ovat työntekijälle tärkeitä, mutta työ pitäisi järjestää niin, että työntekijä saa myös vertaispalautetta kollegoiltaan sekä muuta palautetta työskentelystään, joko järjestelmistä tai asiakkailta. Vertaispalaute vahvistaa työkavereiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja se voidaan kokea arvokkaampana kuin esimieheltä saatu palaute. (Eklund 2018, 124-125.)

Positiivisen palautteen voima helposti unohtuu, mutta sen antaminen työntekijän itsetunnon kannalta on vähintään yhtä tärkeää kuin korjaavan palautteen antaminenkin. Jos palautetta annetaan vain silloin, kun on välttämätöntä antaa korjaavaa palautetta, työntekijän epävarmuus omasta osaamisestaan voi vahvistua. Kun molempien palautteiden antaminen on helppoa, työntekijä kokee, että häntä ja hänen työtään arvostetaan. (Eklund 2018, 126.) Olisi myös hyvä yhteisesti määritellä mitä palaute käsitteenä tarkoittaa, koska se ei tarkoita samaa, kuin negatiivinen palaute, vaan se on myös positiivisesti rakentavaa, korjaavaa ja kriittistä palautetta.

Erilaisten työelämätaitojen merkitys tulisi nostaa esille perehdytyksen yhteydessä, sillä työelämässä tarvitaan myös joukko muita taitoja, jotta työskentely käytännössä onnistuu. Työelämätaidoilla tarkoitetaan kaikkia niitä taitoja, jotka eivät kuulu suoraan tehtävän ydinosaamiseen, niihin voidaan luokitella esimerkiksi yhteistyötaidot, vuorovaikutustaidot ja työn organisointitaidot. Uudelta työntekijältä kannattaa kysyä, miten hän itse näkee työelämätaitojensa tason ja minkälaisia toiveita hänellä mahdollisesti on niiden koulutusten suhteen tai mitä muuta tukea organisaatio voisi tarjota työelämätaitojen kehittämiseksi. (Eklund 2018, 130-131.)

Onnistunut perehdytys vaatii työntekijän oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta tiedon hankinnassa ja verkostojen rakentamisessa. Työyhteisön pelisäännöt ja toimintatavat on viestittävä uudelle työntekijälle selkeästi, jotta hän tietää mitä häneltä odotetaan. Työntekijän on myös itse otettava vastuuta omasta oppimisestaan ja osattava ilmaista, millä tavoin työnantaja voi tukea hänen perehdytystään. (Eklund 2018, 169.)

3.1.3 Oppimisen seuranta ja arviointi

Kehittymisen seurannaksi käydään perehdytyskeskusteluja, joiden aikataulu ja sisältö on hyvä sopia etukäteen, jotta niihin voidaan valmistautua. Niiden tarkoituksena on keskustella perehdytyksen etenemisestä, antaa avointa palautetta ja pohtia yhdessä tulevia toimenpiteitä. Keskusteluilla varmistetaan, että työntekijän kehittymisen ja työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa ja niiden tarkoituksena on tehostaa perehdytystä. Perehdytyskeskustelut voidaan mieltää kehityskeskustelun tapaiseksi ja ne ovat myös osa perehdytyksen toteuttamista. Kehittymisen seurannan tarkoituksena on varmistaa jatkuva kehittyminen sovittujen tavoitteiden mukaisesti. (Eklund 2018, 122.)

Perehtymis- tai oppimispäiväkirja on kehittymisen väline, sen avulla voidaan pohtia, arvioida ja jäsentää opittua sekä lisätä ymmärrystä opitusta. Päiväkirja on vapaa- muotoinen muistiinpano väline, se voi olla mukana kulkeva vihko tai tietokoneelle tai sähköpostiin kirjoitettu muistio, joka voidaan antaa perehdyttäjän luettavaksi prosessin loppuvaiheessa. Päiväkirjan avulla seurataan omaa perehtymis- ja oppimisprosessia ja se onkin tarkoitettu juuri itsearviointia varten. Parhaimmillaan sekä perehtyjä, että perehdyttäjä kirjoittavat joko yhteistä tai omaa päiväkirjaa, jota käydään läpi perehdytyskeskustelujen yhteydessä. Päiväkirjan käyttäminen on tehokas apuväline oppimisen seurantaan ja arviointiin varsinkin silloin, kun henkilöiden välillä on luottamuksellinen ja avoin suhde. (Kupias & Peltola 2009, 163-165.)

3.2 Opas

Hyvän oppaan tunnusmerkkejä ovat luotettavuus, selkeys ja asiapitoisuus. Opas toimii perehdyttämisen apuvälineenä sekä päivittäisen työn tekemisen tukena. Hyvässä oppaassa on kuvattu työn tai tehtävän suorittaminen riittävän yksityiskohtaisesti, siten että se saadaan kuvauksen avulla suoritettua alusta loppuun asti oikein. Asian kuvaaminen on tapahtunut sekä sanoin, että kuvakaappauksin loogisessa järjestyksessä.

Ohjeiden ja oppaiden kirjoittamisen suurin ongelma on se, että ihmiset eivät lue niitä. Seuraavana ongelmana on väärin ymmärtämisen vaara. Nämä ovat kirjoittajasta riippumattomia asioita, jotka ovat ohjeita laatiessa otettava huomioon. Tärkeää on tuoda olennaisin asia ensin ilmi esittämällä oppaan alussa tiivistelmä keskeisimmistä asioista ja vasta myöhemmin pureutua yksityiskohtaisempiin ohjeistuksiin. Ohjeiden laatimisen ongelmana voi olla myös se, että kirjoittaja tuntee asiansa liian hyvin tai se on hänelle itsestään selvää, jolloin on vaikeaa kirjoittaa sellaisille, joille asia on uusi ja outo. Voikin toisaalta olla parempi, että opasta laatii sellainen henkilö, joka kirjoittaa ohjetta samalla kun itse opettelee asiaa. Oppaan ulkoasu ja sisällön ymmärrettävyys myös osaltaan vaikuttavat sen käyttäjien halukkuuteen käyttää sitä, oppaan on oltava selkeä ja luettava ja mahdollinen markkinointi teksti pitää osata suodattaa asiatekstin ulkopuolelle. (Korpela 1996.)

4 Case -yritys & opas

Tämä luku käsittelee opinnäytetyön toiminnallista osuutta. Luvussa esitellään caseyritys, case ja sen lopputulos, joka on opas toimeksiantajan käyttöön. Luvun lopussa arvioidaan oppaan käytännöllisyyttä ja luotettavuutta sekä käydään läpi jo saatuja palautteita. Konkreettinen opas, joka valmistui 30 sivuiseksi tiedostoksi, jää vain toimeksiantajan käyttöön, eikä sitä julkisteta.

4.1 Yritysesittely

Flowrox-konserni on Nuutti Vartiaisen vuonna 1977 Larox-nimellä perustama perheyri-tytys, joka on tällä hetkellä perheen toisen ja kolmannen polven hallinnoima. Larox pe- rusti tytäryhtiönsä Larox Flowsys Oy:n vuonna 1993 ja yrityskauppojen jälkeen vuonna 2011 siitä tuli Flowrox Oy. (Tilannekatsaus 7.4.2016.) Yrityksen pääkonttori sijaitsee Lappeenrannassa, tuotantotilat Marssitiellä ja toimistot Skinnarilan kampuksella. Tällä hetkellä on käynnissä valmistelu- ja suunnittelutoimenpiteitä uusia ja isompia toimitilo- ja varten, taustalla on halu saada kaikki Lappeenrannassa sijaitsevat työntekijät saman katon alle.

Yritys valmistaa pumppuja, venttiileitä ja suodattimia vaativaan teollisuus käyttöön. Se on erikoistunut virtauksensäätö-, suodatus- ja ympäristötekniikoihin sekä teollisiin au- tomaattioratkaisuihin. Viime aikoina on myös panostettu ja kehitetty paljon varaosa ja palvelukonsepteja. (Flowrox yritys 2019.) Suurin osa, 64,8 %, konsernin asiakkaista on ulkomaalaisia yhtiöitä (Toimintakertomus 2018). Toimitettuja tuotteita ja ratkaisuja on neljässä vuosikymmenessä kertynyt jo yli 150 000 (Tilannekatsaus 7.4.2016). Kon- sernin liikevaihto vuonna 2018 oli n. 36 miljoonaa euroa, tänä vuonna sen odotetaan jälleen kasvavan yrityskauppojen ja uusien tilausten ansioista (Toimintakertomus 2018).

Flowrox Oy:n visio on olla: johtava lieteventtiilien ja pumppujen toimittaja, tunnustet- tu prosessiautomaation edelläkävijä sekä haluttu partneri. Missiona on olla maailman paras. (Tilannekatsaus 7.4.2016.) Yritykselle määriteltiin syksyllä 2018 uudet arvot, jot- ka ovat People, Passion & Performance.

Flowrox Oy, joka on konsernin emoyhtiö, on halunnut perustaa tytäryhtiönsä lähem- mäs suuria asiakkaitaan, varsinkin Etelä-Amerikka on nyt tekemässä nousua. Auto-

maatio osaamista vahvistaakseen yhtiö osti syksyllä 2019 teollisuusautomaatiosuunnitteluun, kokonaistoimituksiin ja huoltoon erikoistuneen Polar-Automaatio Oy:n. Kauppojen ansiosta yhtiö kykenee jatkossa tarjoamaan laaja-alaisen ratkaisun asiakkaiden prosessi- ja automaatioteknologia tarpeisiin.

Flowrox konserniin kuuluvat tytäryhtiöt:

- Flowrox PTY Ltd, Australia
- Flowrox SpA, Chile
- Flowrox Co., Ltd, Kiina
- Flowrox RSA (Pty) Ltd, Etelä-Afrikka
- Flowrox Ltc, Venäjä
- Flowrox AB, Ruotsi
- Flowrox Inc, Yhdysvallat
- Flowrox S.A.C, Peru
- Polar-Automaatio Oy, a Flowrox brand, Kemi-Tornio

Yrityksessä on käytössä matriisiorganisaatio, jossa on eri johtajat markkinoinnille, taloushallinnolle, myynnille, hankinnalle, tuotannolle jne. Tämän opinnäytetyön tekijän asema organisaatiossa on taloushallinnon tiimissä Financial Accounting Assistant, esimiehenä toimii Financial Controller, ja hänen esimiehensä on Chief of Finance, joka vastaa toimitusjohtajalle.

Flowrox konsernissa työskentelee nyt viimeisimmän yrityskaupan jälkeen jo 215 henkilöä, joista noin 145 on sijoitettuna Suomeen. Myyntiedustajia on 81 maassa yhteensä yli 220. (Flowrox lehdistötiedote.) Capillary Oy, joka on Vartiaisen perheen sijoitusyhtiö, omistaa 100 prosenttia Flowrox-konsernista.

4.2 Opas

Tässä luvussa esitellään oppaan sisältöä kuvakaappauksien muodossa sekä kerrotaan mitä tehtiin.

Opas toteutettiin toimeksiantona ja sen tarkoituksena on toimia osana konsernin controller manuaalia perehtymisen ja työntekemisen apuvälineenä. Oppaan käyttäjinä yri-

tyksessä tulevat olemaan muun muassa controllerit, procurement specialistit eli ostajat, varastotyöntekijät, kirjanpitäjät, ostoreskontran hoitaja sekä kassanhoitaja.

Oppaan tavoitteena on tuoda taloushallinnon näkökulman lisäksi ”alusta loppuun” näkökulma koko prosessista kaikille sen käyttäjille, jotta molempien ymmärtäminen syventäisi kaikkien osaamista ja tehostaisi päivittäistä työskentelyä sekä edistäisi osastojen välistä yhteistyötä ja kommunikointia.

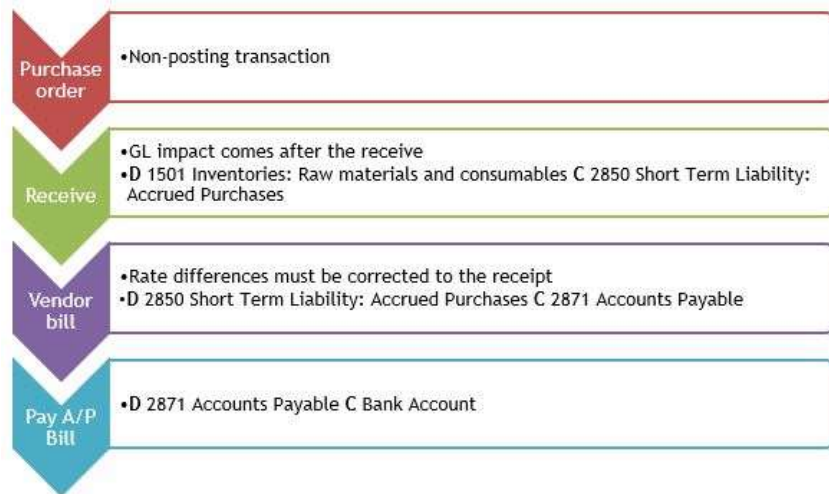
Johdanto

Hankintaprosessin kirjanpitoaikutukset tiivistettiin oppaan johdantoon prosessikaavioon muotoon (Kuva 3.). Johdannossa myös kerrotaan oppaan tarkoitus sekä tavoite.

1 INTRODUCTION

This guide is made for Flowrox group as a way of acting and a backup support concerning the procurement process on NetSuite. It is also meant to act as a familiarization instrument for new employees. This guide starts with placing the purchase order and continues to all the way to paying up the vendor bill. It contains only the NetSuite related parts of the process leaving out everything else that happens in other applications and/or programs or before the acquisition. Especially this guide has been made to give everyone on the procurement process the financial point of view and to explain what general ledger impact has different kind of transactions.

Different kind of transactions are described and instructed mostly on the global level. Local way of acting between subsidiaries has a little bit of differences. In Finland handling the vendor bill happens partly in a different way than the global way.



The procurement process starts with placing a purchase order, which is a non-posting transaction. The GL impact comes after the receive has been made and the receiving rate/price is the one that rules the items stock value. Only the item groups **Inventory Items** and **Assembly/Bill of Material** causes an GL impact. If rate/price of purchase is different on vendor bill than on both purchase and receive, corrections must be made to receive. After paying bill the accounts payable should be in balance.

Kuva 3. Oppaan johdanto

Sisällysluettelo

Oppaan suunnitteluvaihe aloitettiin luonnostelemalla tulevan oppaan sisällysluettelo (Kuva 4). Sisällysluettelon rungoksi sekä kuvattaviksi prosessin osa-alueiksi valikoitui ostotilauksen tekeminen, tilauksen vastaanottaminen varastotoimintoihin, tilaukseen perustuvan laskun käsittely sekä laskun maksaminen.

TABLE OF CONTENT

1	Introduction.....	2
2	Purchase Order.....	3
2.1	Order items.....	3
2.1.1	Primary Information.....	5
2.1.2	Send the PO.....	6
2.2	Special order.....	7
2.3	Other Purchase Orders.....	7
2.4	Subcontractor order.....	8
2.5	Vendor return.....	8
3	Receive.....	8
3.1	Receiving via RF Smart.....	8
3.1.1	Bin Putaway.....	10
3.1.2	Bin Transfer.....	11
3.2	Receiving via NetSuite.....	13
3.2.1	Inventory Transfer.....	15
3.2.2	Bin Transfer.....	16
4	Vendor bill.....	17
4.1	Bill Purchase Orders.....	17
4.2	Bill information.....	18
4.3	Bill lines.....	19
4.4	Save the bill.....	21
4.5	Account correction.....	22
4.6	Attach advance payment to PO.....	24
4.7	Finland, local way of handling PO based vendor bills.....	24
4.7.1	System has created a bill before full Item Receive has been made.....	26
4.7.2	Bill with wrong items and/or some of the items are booked to another bill.....	26
5	Pay A/P Bills.....	27

Kuva 4. Oppaan sisällysluettelo

Oppaasta päätettiin jättää pois hankintaehdotuksen tekeminen, sillä se ei tällä hetkellä tapahdu järjestelmässä, vaikka se olisikin mahdollista. Pois jätettiin myös sellaiset toiminnot, jotka olivat jo ohjeistettu, mutta jotka eivät olleet välttämättömiä koko prosessin kannalta, kuten oletusviestin ja -allekirjoituksen tallentaminen tai toimittajalle palautuk-

sen tekeminen. Pois jätetyistä toiminnoista kuitenkin kerrottiin, mistä ohjeistukset niihin voivat helposti löytyä.

Suunnitteluvaiheessa myös määriteltiin oppaan valmistumiseksi tavoiteaikataulu. Tavoitteen mukaan opas olisi valmiina aikaisintaan lokakuun alussa ja viimeistään marraskuun lopussa. Nämä tavoitteet kirjattiin yrityksessä myös sekä oppaan tekijän osaston, että omiksi henkilökohtaisiksi tavoitteiksi.

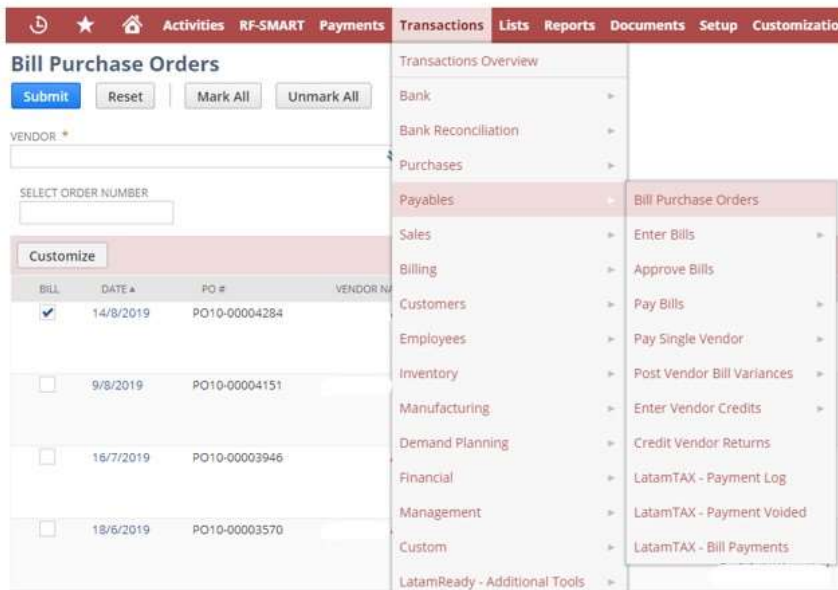
Tilaukseen perustuvan laskun käsittely

Oppaan tekijällä itsellään oli parhain käsitys ostoreskontran työvaiheista, joten oppaan tekeminen aloitettiin luvusta 4. Tilaukseen perustuvan laskun käsitteleminen (Kuva 5).

4.1 Bill Purchase Orders

There are two ways to get started. You can start billing received purchase orders by going to **Transactions → Payables → Bill Purchase Orders**.

Find the right vendor from the list and select the purchase order you are billing, or orders, if the bill is a consolidated vendor bill. Then click **Submit** button.



Kuva 5. Tilaukseen perustuvan laskun käsittely

Laskujen käsitteleminen on prosessin monimutkaisin osa-alue, ja siksi myös oppaaseen on varattu sille eniten sivutilaa. Monimutkaisen siitä tekee se ominaisuus, joka toisaalta myös helpottaa laskujen käsittelyä, eli automatisoitu laskujen muodostuminen. Järjestelmä yhdistää automaattisesti vastaanotetun tilauksen rivit saapuneeseen laskuun, katsomatta vastaavatko ne toisiaan muuten kuin summalta, summan täsmä-

tessä lasku menee suoraan reskontraan. Ohjeistetut laskun korjaustoimenpiteet koskevat tilanteita, joissa rivien summat eivät ole täsmänneet, eli rivit ovat joko yhdistyneet väärin tai laskulla oleva summa on eri, kuin tilauksella.

Ostotilauksen tekeminen

Oppaan toinen luku käsittelee ostotilauksen tekemistä (Kuva 6). Tätä lukua varten oppaan tekijä perehtyi asiaan seuraamalla vierestä Procurement Specialistin, yrityksessä käytetään termiä ostajan, työskentelyä. Ostaja esitteli järjestelmästä, miten erilaisia tilauksia tehdään ja mitä huomioon otettavia seikkoja niissä on.

2 PURCHASE ORDER

Role: Procurement Specialist

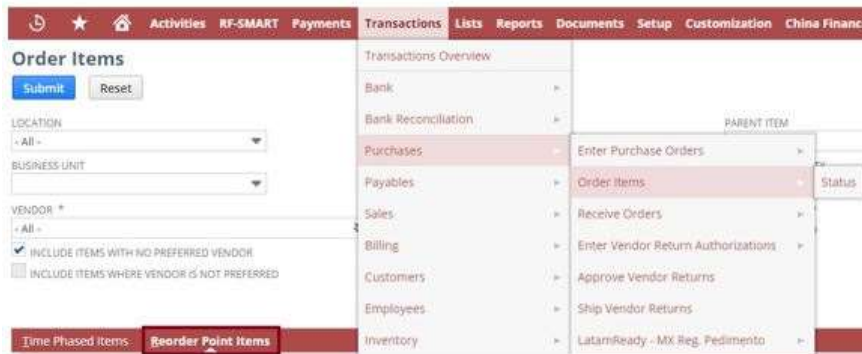
Production items are always ordered using the transaction **Order Items**. Machines, equipment and other investments are special orders and they are ordered after accepted investment proposal has been left to the buyer's knowledge.

Purchase orders are non-posting transactions and the accounting impact comes after receiving the order.

2.1 Order items

Production items will be ordered based on need. The need comes from stock balances, work orders and sales orders.

Start placing an order by going to **Transactions → Purchases → Order Items**.



Choose the location where the order needs to be done and a vendor or select them all.

Go to **Reorder Point Items** tab. The system suggests items and quantity to order based on availability, work or sales order or a reorder point that has been set up to behind the item. You can select items from several different vendors at the same time, each vendor will have their own specific PO-number.

Kuva 6. Ostotilaus

Tilauksen vastaanottaminen

Oppaan kolmas luku käsittelee tilauksen vastaanottamista (Kuva 7). Tämän toimenpiteen kuvaamista varten oppaan tekijä tutustui Warehouse Managerin kanssa varastoon, hyllypaikkoihin sekä tilauksen vastaanottamiseen molemmilla eri tavoilla, RF-Smart käsilaitteella sekä NetSuite selainversiolla. RF-Smart on NetSuiten sisällä toimiva ohjelma tilauksen vastaanottamista varten. Kolmannessa luvussa käsitellään myös varasto- sekä hyllypaikkasiirtoja.

3.2 Receiving via NetSuite

Start receiving Purchase Orders on NetSuite browser by going to **Transactions** → **Purchases** → **Receive Purchases**.



Or from the PO's record using the Receive button.



Cross the lines to be received and check the quantity. Receiving location comes from the order and the bin can be added to inventory details.

SELECT ITEM	ITEM ID	ITEM NAME	VENDOR NAME	APPLICABLE	BIN NAME	QUANTITY	QUANTITY	QUANTITY	RECEIVED
<input checked="" type="checkbox"/>	11	Lappeenranta			11 Lappeenranta	1	1		
<input type="checkbox"/>	11	Lappeenranta			11 Lappeenranta	1	1		
<input type="checkbox"/>	11	Lappeenranta			11 Lappeenranta	1	1		
<input type="checkbox"/>	11	Lappeenranta			11 Lappeenranta	10	10		
<input checked="" type="checkbox"/>	11	Lappeenranta			11 Lappeenranta	75	75		
<input checked="" type="checkbox"/>	11	Lappeenranta			11 Lappeenranta	30	30		
<input checked="" type="checkbox"/>	11	Lappeenranta			11 Lappeenranta	30	30		
<input checked="" type="checkbox"/>	11	Lappeenranta			11 Lappeenranta	20	20		

Kuva 7. Vastaanottaminen

Varastotoimenpiteiden kuvaaminen oli oppaan tekijälle haastavinta asian ollessa melko uusi ja vieras. Kuvaaminen oli toisaalta myös palkitsevinta, sillä samalla oppi kokonaisuudessaan osa-alueen prosessista, joka vaikuttaa paljon myös ostolaskuprosessiin, joka on oppaan tekijän parhaiten tuntemaa aluetta.

Laskun maksaminen

Viimeisenä lukuna tulee laskun maksaminen (Kuva 8). Laskun maksaminen on prosessin vaiheista yksinkertaisin, ja sujuu ongelmitta, jos aikaisemmat vaiheet on suoritettu oikein. Laskun maksamista varten oli jo olemassa Suomen kielellä tehtyjä ohjeita, joiden avulla oppaan tekijä ensin harjoitteli laskun maksamista, jotta aihealue voitaisiin luotettavasti kuvata oppaaseen. Ongelmia laskun maksamiseen voivat aiheuttaa toimittajan taakse tallennetut tiedot, kuten esimerkiksi toimittajan osoite ja pankkitilinumero, jotka ovat välttämättömiä, jotta laskun voi maksaa. Vaikka toimittajan luominen ja tallentaminen onkin osa hankintaprosessia, sitä ei kuvattu oppaaseen, koska se ei ole osa päivittäistä toimintaa ja tapahtuu vain, kun kyseessä on uusi toimittaja tai toimittajan tiedoissa on jotakin päivitettävää.

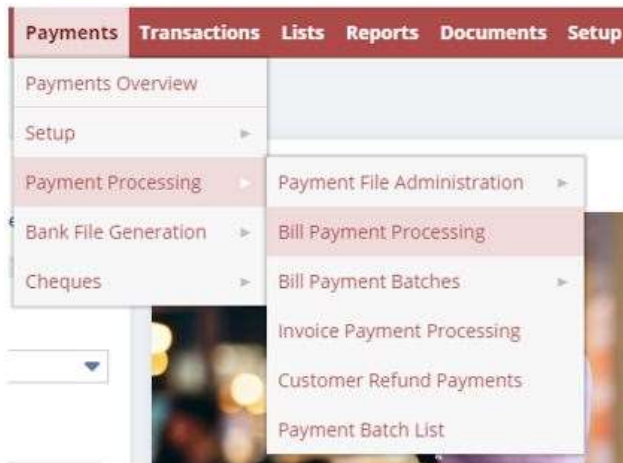
5 PAY A/P BILLS

Role: Accountant local, Cashier

When a bill is on **Accounts Payable** in state **Open** it will rise to the payment list on its due date.

After paying the bill **Accounts Payable** should be in balance and the GL impact looks like: D 2871 Accounts Payable C 1910 Current Financial Assets.

Start paying A/P bills by going to **Payments** → **Payment Processing** → **Bill Payment Processing**.



EFT - Bill Payments page will open. Choose the **Bank Account** and the **A/P account** you want to pay from. Also choose the **due date to**, you can also select the due date from if you want to see overdue bills from a certain period. There can be bills that have been overdue month or several months ago, but the bill is not yet in A/P, because the purchase has not been received for some reason. For that reason, it is better to choose only the due date to.

Kuva 8. Laskun maksaminen

Kuvakaappaukset

Kuvakaappaukset oppaaseen on otettu toiminnanohjausjärjestelmän harjoitteluympäristössä, Sandboxissa. Olennaiset asiat on pyritty korostamaan ympyröimällä tai osoittamaan huomionuoella (Kuva 9). Kaikki tapahtumat on viety loppuun asti oikein, jotta ne on voitu kuvata ja ohjeistaa oppaaseen mahdollisimman luotettavasti. Tämä tapa osoittautui myös itseoppimisen kannalta tehokkaaksi tavaksi, koska kuvattavat toiminnot on pitänyt suorittaa samalla tavalla oikein kuin tuotantoympäristössäkin.

EFT - Bill Payments

Search Filters

BANK ACCOUNT: FIN_Nordea_EUR_SEPA

TRANSACTION TYPE: [dropdown]

BANK ACCOUNT FORMAT: SEPA Credit Transfer (Finland)

DUE DATE FROM: [field]

MAXIMUM PAYMENTS IN FILE: 5,000

TO: 31/10/2019

SUBSIDIARY: Flowrox Oy

BANK ACCOUNT CURRENCY: EUR

BASE CURRENCY: EUR

A/P ACCOUNT: 2871 Accounts Payab...unts payable (G/L)

After bank account, A/P account and date has been selected a list of transactions appears below.

Mark Transactions you want to pay and remember to add EFT file reference note. The note can be anything that helps you to find this payment file later. Then **Submit**.

Payment Information

DATE TO BE PROCESSED *: 31/10/2019

POSTING PERIOD *: Oct 2019

EFT FILE REFERENCE NOTE *: payments1 31.10.

AGGREGATE BY PAYEE

AND: [dropdown]

NUMBER OF TRANSACTIONS: 5

TOTAL PAYMENT AMOUNT: [field]

Classification

FUNCTION: <Type then tab>

BUSINESS UNIT: [dropdown]

LOCATION: <Type then tab>

Select Transactions • Exchange Rates

SELECT PAGE: 1 to 50 of 647

TRANSACTIONS PER PAGE: 50

PAY	PAYEE	TYPE	REFERENCE NUMBER	DATE	DUE DATE*	CURRENCY	PERIOD	AMOUNT
<input checked="" type="checkbox"/>		Bill		9/9/2019	9/10/2019	EUR	Sep 2019	
<input checked="" type="checkbox"/>		Bill		8/8/2019	22/9/2019	EUR	Aug 2019	

Kuva 9. Esimerkki tärkeimmistä asioista, jotka on erikseen osoitettu

4.3 Arviot oppaasta

Oppaan tekijä on itse lopputulokseen tyytyväinen, koska tärkeimmät tavoitteet saavutettiin ja aikataulussa pysyttiin. Tärkeimmät tavoitteet olivat prosessin kuvaaminen alusta loppuun tuoden siihen taloushallinnon näkökulman. Tavoiteaikataulun mukaan opas olisi ollut valmis viimeistään marraskuun loppuun mennessä ja aikaisintaan loka-kuun alussa. Nyt opas valmistui marraskuun puolella välissä, jolloin oli vielä jonkin verran aikaa lähettää se luettavaksi konsernin työntekijöille ja pyytää siitä palautteita mahdollisia parannuksia sekä työn raportointia varten.

Tekemisen aikana pidettiin koko ajan mielessä, kenelle opasta tehdään ja minkälaista opasta tekijä itse toivoisi lukevansa opetellessaan uutta asiaa itsenäisesti. Oppaan tekijän mielessä oli yksityiskohtaisia kuvia ja olennaisen tiedon korostamista. Tiedossa myös oli, että harvempi ihminen jaksaa tai vaivautuu lukemaan pitkiä tekstejä, joten tahtotilana oli, että prosessin osa-alueiden suorittaminen onnistuisi myös pelkästään kuvallisia ohjeita seuraamalla.

Saadun palautteen perusteella kuvien ja olennaisuuksien korostaminen onnistui yleisesti katsoen hyvin. Palautteen perusteella myöskin muokattiin tekstiä hieman käyttäjäystävällisemmäksi, esimerkiksi oppaan englanninkielien kielioppi on muokkauksien jälkeen parempi. Viimeiseen versioon vielä lihavoitiin välilehtien nimiä ja muita korostettavia asioita, jotta ne erottuisivat lauseiden keskeltä. Prosessin kokonaisvaltaista kuvaamista on keuhuttu hyväksy työksi, ja arvioiden mukaan opas saavutti tavoitteensa tuomalla prosessiin mukaan kirjanpidon näkökulman.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä toimeksiantajan käyttöön englanninkielinen opas hankintaprosessin hallinnoimisesta kirjanpitoaikatuksineen toiminnanohjausjärjestelmä NetSuitessa. Toimeksiannosta sopimisen aikaan yrityksessä oli neljä kuukautta aikaisemmin otettu käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä, jonka toiminnallisuuksien ohjeistamista pidettiin välttämättömänä toimintatapojen ollessa työntekijästä ja tytäryrityksestä riippuen vaihtelevia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli, että oppaasta tulisi luotettava ja pätevä työntekemisen ja perehdyttämisen apuväline koko konsernissa monissa eri rooleissa toimiville työntekijöille. Oppaasta oli tarkoitus tulla tarpeeksi yksityiskohtainen siten, että kyseessä olevan toiminnon suorittaminen onnistuisi pelkästään sen avulla. Oppaan tarkoituksena oli myös tarpeeksi hyvin sanallisesti selittää eri tapahtumia, jotta niissä esiintyvät mahdolliset ongelmat ja muut ominaispiirteet voitaisiin ratkaista pelkästään oppaan avulla. Oppaan tarkoituksena on olla jatkuvasti päivitettävissä ja muokattavissa toimintatapojen ja ohjeistusten päivittyessä.

Eriyisesti oppaan tarkoituksena oli, että se toimisi tukena tytäryhtiöiden controllereille, joiden täytyy sisäistää monien eri prosessien kirjanpitovaikutuksia hankinta- sekä varastoprosessin ollessa tärkeä osa-alue tilintarkastuksenkin kannalta. Case-yrityksessä mielellään tarjotaan henkilökunnalle eri prosesseista niin sanottu end-to-end-kokemus, eli alusta loppuun, koska on havaittu sen tehostavan kokonaiskuvan hahmottamista sekä edistävän osastojen välistä yhteistyötä. Tämä opinnäytetyönä toteutettu opas liittyy jo kuvattuihin end-to-end-prosessien joukkoon, tarjoten hankintaprosessista alusta loppuun kuvauksen.

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena oli tukea oppaan tekemisprosessia lisäämällä oppaan tekijän ymmärrystä hankinnasta sekä perehdyttämisestä kokonaisvaltaisina prosesseina, jotka molemmat liittyvät oppaan perusideaan. Teoreettinen viitekehys yhdessä oppaan kanssa muodostaa kokonaisuuden, joka keskittyy operatiiviseen toimintaan. Operatiivinen tarkoittaa päivittäistä toimintaa ja se keskittyy ydintoimintoihin.

Teoriassa hankintaprosessi pitää sisällään tarpeen määrittelyn, toimittajien etsinnän ja valinnan, sopimusten tekemisen, tilaamisen, tilauksen vastaanottamisen, tilaukseen perustuvan laskun käsittelemisen sekä maksamisen ja viimeisenä seurannan ja arvioinnin. Näistä kolme ensimmäistä on strategista ja taktista hankintatoimea ja loput operatiivista. Hankinnan ensisijaisena tehtävä on varmistaa oikean tavaran hankkiminen ja toisena hankintojen kokonaiskustannusten optimoiminen. Hankintaa on kaikki, mistä ulkopuolinen toimija lähettää yritykselle laskun.

Perehdytyksen tarkoituksena on, että työntekijä oppii työtehtävänsä lisäksi tuntemaan työpaikkansa tavat ja sen henkilökunnan, asiakkaat ja toimintaympäristön. Hyvä perehdytys huomioi tulokkaan aikaisemmat kokemukset, työelämäntaidot sekä senkin

mahdollisuuden, että tulokas perehdyttääkin organisaatiota. Perehdyttäminen ei liity vain työsuhteen alkuun vaan tapahtuu aina, kun henkilö vaihtaa työtehtävää tai palaa pidemmältä vapaalta tai muuten tarvitsee tukea uusien tai muuttuneiden tehtävien omaksumiseen. Perehdytyksen tueksi voidaan laatia materiaalia, esimerkiksi opas jonkin toiminnon suorittamisesta, kuten tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön konkreettisena tuloksena valmistui toimeksiannon mukainen 30-sivui- nen opastiedosto. Opas valmistui teoreettisen viitekehyksen sekä yrityksen työntekijöi- den avun ansiosta aikataulun mukaisesti marraskuussa 2019. Oppaan tekeminen aloi- tettiin elokuussa ja sitä tehtiin koko syksyn ajan viikoittain. Viikoittaiset toimenpiteet suunniteltiin etukäteen, jotta työ etenisi tavoitteiden ja aikataulun mukaisesti. Yrityksen työntekijät auttoivat oppaan aineiston kokoamisessa oman asiantuntevuutensa puit- teissa ja pitivät oppaan ideaa jo sen tekovaiheessa hyvänä.

Oppaaseen kuvattiin toiminnanohjausjärjestelmä NetSuitessa suoritettavat hankinta- prosessin toimenpiteet kronologisessa järjestyksessä alkaen tilauksen tekemisestä päättyen laskun maksamiseen. Kuvatut prosessin osa-alueet suoritettiin alusta loppuun asti oikein toiminnanohjausjärjestelmän harjoitteluympäristössä, jotta ohjeistus niiden tekemiseksi olisi mahdollisimman luotettava. Kuvattavien osa-alueiden jokaisesta eri vaiheesta otettiin kuvakaappaus sekä sitä selostettiin sanallisesti. Sanallisesti myös kerrottiin syitä, miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla, asian vaikuttaessa jossain toi- sessa kohtaa prosessia toisen vaiheen onnistumiseen.

Työn lopputulos, eli opas itsessään onnistui saavuttamaan keskeiset tavoitteensa, eli kuvata ja ohjeistaa hankintaprosessi kirjanpidon vaikutuksineen. Opas sai Suomessa työskenteleviltä henkilöiltä positiivista palautetta helposta käytettävyydestään sekä ku- vakaappauksien onnistumisesta. Oppaan toiminnallisuudesta varsinaisessa tarkoituk- sessaan eli tytäryhtiöiden controllereiden apuvälineenä ei vielä tässä vaiheessa tiede- tä, onnistuiko se heidän näkökulmastaan.

Oppaan tekijä itse oli koko ajan motivoitunut työstään ja työ valmistui sen takia helposti ja aikataulussa. Prosessinäkökulma ja prosessisuuntautunut ajattelumalli kasvoi ja kehittyi työn tekemisen aikana jopa niin paljon, että oppaan tekijä alkoi nähdä proses- seja ympärillään monissa eri asioissa. Oppaan tekeminen esimerkiksi oli prosessi, jon- ka aikana saatiin oppia ja ymmärrystä eri prosesseista. Ennen kaikkea prosessi on ta-

pahtumien sarja, jota ei voi ottaa haltuun kerralla, vaan se on pilkottava osiin. Prosessien ymmärtäminen auttaa ymmärtämään omaa roolia ja työtä ja kenties jopa arvostamaan sitä enemmän, koska ollessaan osa prosessia on osa isompaa kokonaisuutta, joka ei toimi ilman kaikkia jäseniään. Voidaankin siis todeta, että esimerkiksi myös perehdytysprosessin aikana olisi tärkeää havainnollistaa työntekijälle, minkä prosessin osaprosessi oma tehtävä on ja siten vahvistaa hänessä sitä kuvaa, että tekee tärkeää työtä.

Oppaan tekijä itse uskoo, että työstä on yritykselle jatkossa hyötyä. Vaikka idea oppaasta lähti opinnäytetyön tekijältä, siihen suhtauduttiin yrityksessä positiivisesti, ja sen valmistumista sekä käyttötapoja alettiin odottamaan ja suunnittelemaan. Uudelle toiminnanohjausjärjestelmälle olisi joka tapauksessa pitänyt jossain vaiheessa jonkun tehdä tarpeellisia ohjeistuksia, joten opinnäytetyönä toteutettava ohjekokonaisuus oli yrityksessä erittäin ajankohtainen ja siksi myös tervetullut.

Jatkotutkimus ja -kehitysideoita ei tämän opinnäytetyöprosessin aikana ilmaantunut, vaan meneillään oleva kehitystyö ohjeiden tekemiseksi oli riittävä. Opas on nyt tehty hankintaprosessista. Jos jatkossa ollaan sitä mieltä, että opas oli hyvä, voidaan myös esimerkiksi myyntiprosessi kuvata samasta näkökulmasta oppaaksi, jotta esimerkiksi myyntireskontran hoitajan tai tilauksen käsittelijän työskenteleminen ja perehdyttäminen olisi jatkossa kokonaisvaltaisempaa prosessimielessä.

Lähteet

- Annala, K. 2009. Julkisen hankinnan kilpailutusprosessi keskeisin osin. <https://docplayer.fi/5138058-Maa-ja-puutarhatilojen-hankintatapaiva-julkisen-hankinnan-kilpailutusprosessi-keskeisin-osin-tervetuloa-koulutukseen.html>.
- Flowrox lehdistötiedote: 14.8.2019 Flowrox on ostanut Polar-Automaatio Oy:n. Flowrox-konsernin intranet. Luettu 15.11.2019
- Flowrox yritys 2019. <https://flowrox.com/fi/yritys/>. Luettu 15.11.2019.
- Hakonen, M., Eklund, I. & Roos, M. 2017. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Hyvä perehdytys -opas 2007. Lahden ammattikorkeakoulu. Sarja B, Oppimateriaalia. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Johnson, P., Leenders, M. & Flynn, A. 2011. Purchasing and Supply Management. Fourteenth Edition. New York, USA: McGraw-Hill.
- Karjalainen K. 2009. Challenges of Purchasing Centralization – Empirical Evidence from Public Procurement. Helsinki School of Economics. Department of Business Technology. Väitöskirja.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336
- Korpela, J. 1996. Kirjoita asiaa. Arkisen asiakirjoittamisen opas. <http://jkorpela.fi/kirj/all.html>. Luettu 5.11.2019.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A., & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Tilannekatsaus 7.4.2016. Timo Vartiainen. Flowrox-konsernin intranet. Luettu 15.11.2019.
- Toiminnanohjausjärjestelmä 2019. Logistiikan Maailma. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>. Luettu 12.11.2019.

Toimintakertomus 2018. Hallituksen toimintakertomus 1.1.2018 – 31.12.2018.
Flowrox Oy.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Varastoprosessi ja varastotoiminnot 2019. Logistiikan Maailma.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varaston-toiminnot/>.
Luettu 22.10.2019.

Vilka H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki:
Kustannusosakeyhtiö Tammi.