



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumisen vaikutukset toimintaprosesseihin

- Case Yritys X

Valtonen, Milla

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumisen vaikutukset
toimintaprosesseihin
- Case Yritys X**

Valtonen, Milla
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Valtonen, Milla

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumisen vaikutukset toimintaprosesseihin Case Yritys X

Vuosi 2013 Sivumäärä 35

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka toiminnanohjausjärjestelmän vaihtuminen vaikuttaa Yritys X:n osto- ja tilaus-toimitusprosessiin sekä päivittää järjestelmässä oleva asiakasrekisteri. Työn tavoitteena on laatia parannusehdotukset yrityksen prosesseihin. Yritys X on tilannut työn ja sitä käytetään toukokuussa 2013 tehtävän ulkoisen auditoinnin pohjana. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten Yritys X:n tilaus-toimitusprosessi uudistetaan toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumisen yhteydessä.

Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö. Menetelmänä käytetään aktiivista osallistuvaa havainnointia. Tutkimusosuudessa havainnoidaan projektin ensimmäisessä vaiheessa mukana olevien yrityksen toimisto- ja logistiikkahenkilöstön toimintaa muutosprosessin aikana. Asiakasrekisterin päivitys on tehty yhteistyössä yrityksen myyntisihteereiden kanssa.

Tietoperustana tässä työssä on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä. Yritys X haluaa pysytellä anonyyminä, joten yrityksen sisäisiä asiakirjoja ei ole työssä käytetty. Yrityksen prosessit on kuvattu sellaisena kuin ne toimivat käytännössä.

Tuloksena ovat ehdotukset prosessien parantamiseksi perustuen uuden toiminnanohjausjärjestelmän antamiin mahdollisuuksiin sekä projektin aikana henkilöstöltä esiin tulleisiin ehdotuksiin. Työn tuloksissa annettujen parannusehdotusten avulla saadaan yrityksen osto- ja tilaus-toimitusprosesseja siirrettyä entistä enemmän sähköiseen käsittelyyn ja vähennettyä paperisten dokumenttien määrää. Suosituksena on, että noin puolen vuoden päästä uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta yrityksen prosessit käydään vaiheittain läpi ja toimintatapojen muutokset dokumentoidaan laatukäsikirjaan.

Asiasanat asiakasrekisteri, ostoprosessi, tilaus-toimitusprosessi, toiminnanohjausjärjestelmä

Valtonen, Milla

**A case study of Company X:
The effects of changing the ERP system on the operation processes**

Year	2013	Pages	35
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to clarify how the changing of the enterprise resource planning (ERP) system affects the purchasing and supply chain management of Company X and to update the customer register in the system. The objective of the work is to develop recommendations for improvement to the processes of the company. The thesis was commissioned by company X to use as material for an external audit in May 2013. The research problem of the thesis is how to reform the supply chain management of Company X is reformed in connection with the changing of the ERP system.

The thesis is development relating to research. Active participant observation is used as the research method. In the study the office personnel and logistics personnel of the company participating in the first stage of the project were observed during the change process. The updating of the customer register was made in cooperation with the sales secretaries of the company.

As a theoretical framework of this thesis literature and Internet sources related to the subject were used. The company would like to remain anonymous, so internal documents of the company have not been used in this thesis. The processes of the company have been described as they operate in practice.

The outcome of the research consists of suggestions for improving the processes based on the possibilities given by the new ERP system and the proposals that have emerged from the personnel during the project. With the help of these proposals for improvement, which are presented in the results of the study, a greater proportion of the documents relating to the purchasing and supply chain management of the company are able to be processed digitally, thus reducing the number of paper documents. The recommendation is that after approximately half a year from the introduction of the new ERP system the processes of the company will be reviewed step-by-step and changes in procedures will be documented in the company's quality manual.

Key words customer register, purchasing process, supply chain management, enterprise resource planning (ERP) system

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tausta	6
1.2	Rajaus	6
1.3	Kehittämistehtävä ja menetelmät	7
1.4	Tavoite	7
2	Toimintajärjestelmän teoriaa	8
2.1	Toiminnanohjausjärjestelmä	8
2.2	Microsoft NAV	9
2.3	Tilaus-toimitusketju	9
2.4	Ostotoiminta	11
2.5	Laatujärjestelmä	13
2.6	Asiakkuudenhallinta	15
3	Yritys X:n prosessit	16
3.1	Tarvikkeiden tilaus-toimitusprosessi	16
3.2	Laitteiden tilaus-toimitusprosessi	18
3.3	Yritys X:n ostoprosessi	21
4	Asiakasrekisterin päivitys	23
5	Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto	25
5.1	Ongelmakohtia ja toimintatapojen muutoksia	25
5.2	Pohdintaa	27
6	Kehitysehdotukset	28
6.1	Henkilöstön käyttöoikeudet	29
6.2	Ehdotus asiakasrekisterin ylläpitämiseen	29
6.3	Tilaus-toimitusprosessien selkiyttäminen	29
6.4	Ostoprosessin parantaminen	31
6.5	Yhteenveto	32
6.6	Palaute Yritys X:ltä	33
7	Lopuksi	33
	Lähteet	34
	Kuviot	35

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen aiheuttamat muutokset Yritys X:ssä sekä niiden vaikutukset yrityksen tilaus-toimitusprosessiin, ostoprosessiin sekä yrityksen laatujärjestelmään. Samalla kuvataan myös toiminnanohjausjärjestelmään kuuluvan asiakasrekisterin päivitys sekä annetaan suositukset sen ylläpitoon jatkossa. Yhteistyöyrityksen toiveesta yrityksen nimeä tai muita tunnistettavia tietoja ei tulla tässä opinnäytetyössä käyttämään, joten yrityksestä käytetään nimeä Yritys X.

1.1 Tausta

Yritys X on vuodesta 1992 toiminut maahantuonti- ja jälleenmyyntiyritys. Yrityksen päätoimipisteessä työskentelee toimitusjohtajan lisäksi 11 myyntihenkilöä, 6 huoltohenkilöä, 3 myyntisihteeriä, logistiikassa yksi ja applikaatiotukena yksi henkilö. Kolmessa muussa toimipisteessä toimii yksi henkilö.

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä vaihtui 1.3.2013 iScalasta Microsoft NAViin. Syynä järjestelmän uusimiseen oli, että vanhaa järjestelmää, iScalaa, ei enää kehitetä ja toimittajalta saatu tuki koettiin heikoksi (IT-vastaava, 2013). Järjestelmän muutoksen myötä osa yrityksen toimintatavoista vaatii päivitystä järjestelmien erilaisuudesta johtuen. Kyseinen projekti on alkanut vuoden 2012 keväällä ja on nyt edennyt ensimmäiseen käyttöönottoaiheeseen, joka koskee toimisto- ja logistiikkahenkilöstöä. Myynti- ja huoltohenkilöstölle järjestelmän käyttöönotto on suunniteltu tapahtuvaksi syksyllä 2013. Yrityksellä on ISO 9000 standardin mukainen sertifioitu laatujärjestelmä.

Itse olen työskennellyt yrityksessä vajaan vuoden suorittaen sekä ensimmäisen että toisen työharjoittelun myyntisihteeriharjoittelijana. Työhöni on kuulunut hyvin laajasti tilaus-toimitusprosessiin, ostoprosessiin sekä laatujärjestelmään ja seurantaan liittyvät tehtävät, joten oma mielenkiinto opinnäytetyön aiheeseen on hyvin vahva. Toimin asiakasrekisterin päivitysprojektissa toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen yhteydessä. Osallistun myös muihin muutoksen aiheuttamien käytännön ongelmien ratkaisuvaihtoehtojen pohdintaan.

1.2 Rajaus

Työn tarkoitus on tutkia toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen vaikutuksia Yritys X:n prosesseihin. Projektista vastaavat yrityksen IT-tukihenkilöt sekä ohjelmistontarjoaja, jotka hoitavat teknisen puolen. Ohjelmisto-ohjelmointiin tai koodauksiin ei tässä työssä puututa. Pyrkimyksenä on miettiä prosessien toimivuutta ja tehokkuutta sekä huomioida muutosten vaiku-

tukset laatujärjestelmään. Opinnäytetyötä tehdessä on havainnoitu ja haastateltu toimisto- ja logistiikkahenkilöstöä, jotka ovat NAVin ensimmäisessä käyttöönottovaiheessa mukana.

1.3 Kehittämistehtävä ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia Yritys X:lle. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on tyypillisesti luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyössä ei vain kuvailla tai selitetä asioita, vaan siinä etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

Opinnäytetyön lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. (Ojasalo ym. 2009, 52.)

Tutkimusaineisto on kerätty havainnoimalla. Havainnointimenetelmänä on aktiivinen osallistuva havainnointi. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Hän voi esimerkiksi olla mukana kehittämistyössä, projektissa tai vastaavassa tilanteessa aktiivisena toimijana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Osallistuin asiakasrekisterin päivitysprojektin toteutukseen aktiivisena toimijana ja olen mukana kehittämässä järjestelmän muutoksesta aiheutuvia uusia toimintatapoja. Yrityksessä on myös suunniteltu, että tulevaisuudessa tulen toimimaan Yritys X:n toiminnanohjausjärjestelmän pääkäyttäjänä muiden työtehtävieni ohella.

Teoreettisen tietoperustan avulla avataan toiminnanohjausjärjestelmän tarkoitus yrityksessä sekä esitellään tilaus-toimitusketjun ja ostotoiminnan prosessikuvaukset. Lisäksi selvitetään laadun määritelmä niin kuin se on määritelty ISO 9000 standardissa ja perustellaan toimintajärjestelmän dokumentoinnin sekä auditoinnin tärkeyttä. Teoriaosuudessa kuvataan myös asiakkuudenhallintaan liittyviä perusteita.

1.4 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selventää Yritys X:n prosesseja toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumisen myötä ja määrittellä vaihdoksesta aiheutuneille muutoksille uudet toimintatavat. Työssä läpikäydään ennen toiminnanohjausjärjestelmän vaihdosta tehty asiakasrekisterin päivitys ja esitetään ohjeistus rekisterin ylläpitämiseen jatkossa.

Työssä haetaan vastausta kysymyksiin, miten toiminnanohjausjärjestelmän vaihtuminen vaikuttaa Yritys X:n tilaus-toimitusprosessiin. Mitä muutoksia toimintajärjestelmään on tehtävä, jotta uutta toiminnanohjausjärjestelmää pystytään käyttämään mahdollisimman tehokkaasti. Mitä uusia mahdollisuuksia uusi järjestelmä tuo mukanaan. Miten yrityksen asiakasrekisteri päivitetään. Miten asiakasrekisterin ylläpito jatkossa olisi kannattavinta toteuttaa.

Opinnäytetyö toimintajärjestelmän parannusehdotuksineen annetaan kokonaisuudessaan Yritys X:n käyttöön. Työtä tullaan käyttämään pohjana toukokuussa 2013 tehtävälle ulkoiselle auditoinnille, jonka painopisteeksi on määritelty uusi toiminnanohjausjärjestelmä.

2 Toimintajärjestelmän teoriaa

Tässä luvussa kerrotaan toiminnanohjausjärjestelmän tarkoitus ja kuvataan osto- ja tilaus-toimitusprosessit. Lisäksi esitellään laadun määritelmä, käydään läpi sisäinen ja ulkoinen auditointi sekä asiakkuudenhallinnan perusteet. Tietoperustana on käytetty kirjallisia lähteitä.

2.1 Toiminnanohjausjärjestelmä

Tuotannonohjauksen tavoitteena on hallita tuotteiden toimitusajat, käyttää toimintakapasiteettia kustannustehokkaasti, hallita vaihto-omaisuutta ja palvella asiakasta joustavasti. Palvelulupausten täyttämiseksi asiakkaalle ilmoitetuista toimitusajoista on tärkeää pitää kiinni. Myynnin on saatava hoitaa työnsä tarvitsematta ajatella tuotantokapasiteetin riittävyttä. Vaihto-omaisuuden hallintaan vaikuttaa häiriötön toiminta, tuotteiden lyhyt läpimenoaika sekä tarpeettomien varastojen välttäminen. Kaikki nämä on pystyttävä hoitamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti optimoimalla asiakaspalvelu. Toiminnanohjausjärjestelmä tukee toiminnanohjausta keräämällä ja välittämällä tietoa yrityksen eri toiminnoista. (Ritvanen ym. 2011, 56.)

Pienten ja keskisuurten yritysten lähtökohdat toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntämiseen ovat hieman erilaiset kuin suuryrityksillä. Pk-yritykset asettavat järjestelmille sekä teknisesti että toiminnallisesti hyvin erilaisia vaatimuksia. Toiminta hahmotetaan työntekijöiden tai työvaiheiden kautta, ja siksi pk-yritysten on ajoittain ollut hankalaa esittää tarkasti järjestelmiin liittyviä toiveitaan. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on pienelle yritykselle suuri muutos ja hyvin vaativa tehtävä, koska useimpien järjestelmien rakenne edellyttää yrityksen toimintojen eriyttämistä ja hierarkkista johtamismallia. Yksi henkilö voi tehdä erilaisia työtehtäviä monella tasolla ja monen toiminnon alueella. Uusien järjestelmien käyttöönotto vie paljon resursseja, rahaa ja aikaa. Toisaalta kyse on joskus myös asenteista ja muutostarinnasta. (Ritvanen ym. 2011, 61.)

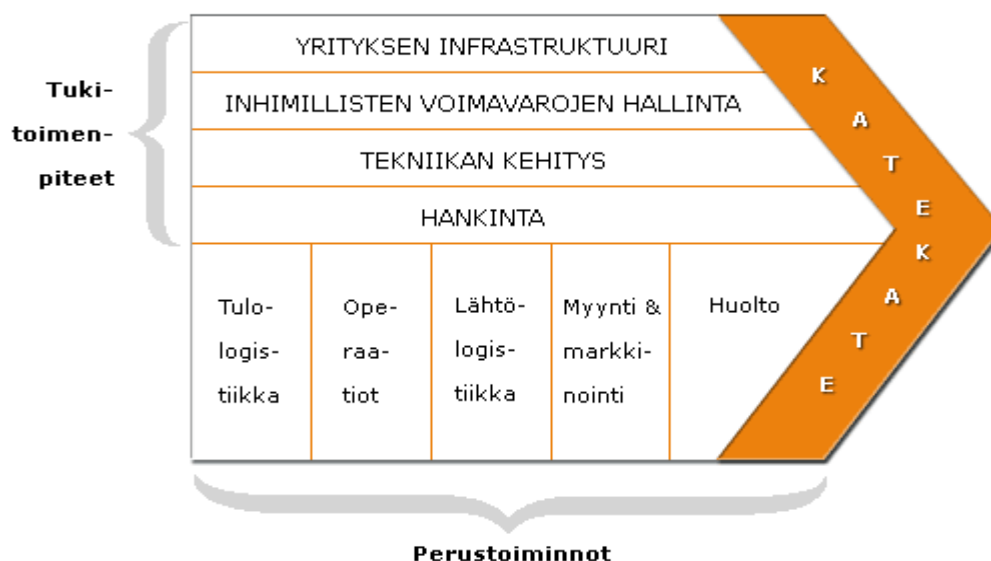
2.2 Microsoft NAV

Microsoft Dynamics NAV (aiemmin Microsoft Navision) on keskisuurille ja kasvaville yrityksille kehitetty talouden- ja toiminnanohjauksen järjestelmä. Yli 1 250 000 käyttäjää yli 77 000 yrityksessä ja yli 150 maassa käyttää Dynamics NAVia päivittäisessä toiminnassaan. Microsoft Dynamics NAV on muokattavissa muutaman käyttäjän ratkaisusta satojen käyttäjien ohjausjärjestelmäksi. Valmiit integraatiot muihin Microsoft tuotteisiin, kuten Excel, Outlook, Word, SharePoint, SQL ja Windows lisäävät integroidun kokonaisratkaisun arvoa järjestelmän loppukäyttäjille. (Microsoft 2012.)

2.3 Tilaus-toimitusketju

Liiketoiminta koostuu useiden yksittäisten toimintojen perättäisistä vaiheista, kuten Jouni Sakki mainitsee kirjassa Tilaus-toimitusketjun hallinta (2009, 13-14). Niissä resurssit, yrityksen voimavarat, muutetaan vähitellen hyödykkeeksi tai palveluksi. Tilaus-toimitusketju (engl. SCM eli Supply Chain Management) liittyy tavara-, tieto- ja rahavirtoihin verkostossa, joka koostuu tavarantoimittajista, tuottajista, jakeluyrityksistä ja asiakkaista. Sakki jatkaa aiheesta mainiten, että ”tavarantoimitukseen osallistuu useita toimijoita, mutta pelkästään tavaroiden virtaus ei ole tärkeää. Yhtälailla tieto- ja rahavirrat ovat merkityksellisiä”.

Arvoketju voidaan määritellä eri yritysten muodostamaksi ketjuksi, jossa tuotteet jalostuvat vaiheittain alkutuotteista valmiiksi hyödykkeiksi. Yrityksen oma arvoketju on osa laajempaa verkostoa, joka alkaa raaka-aineista ja päättyy asiakkaaseen. Toisaalta jokaisen yrityksen sisällä on oma perättäisistä toiminnoista koostuva arvoketjunsä yksittäisine vaiheineen. Jokainen ketjun vaihe lisää tavalla tai toisella hyödykkeen arvoa, mutta aiheuttavat samalla yritykselle myös kustannuksia. (Sakki 2009, 14.)



Kuvio 1: Arvoketju Michael E. Porterin mukaan (Hokkanen, Karhu & Luukkainen 2011, 19).

Amerikkalainen professori Michael E. Porter kuvaa tuotteen arvoketjua, joka muodostuu yrityksen läpi virtaavasta materiaalista ja sen jalostuksesta. Kun näitä arvoketjuja (kuvio 1) yhdistetään materiaalin alkulähteeltä loppukäyttäjälle, muodostuu logistinen toimitusketju, jonka jokaisessa pisteessä syntyy tuotteelle arvonlisää. Porter jakaa kuvauksessaan yrityksen toiminnot perus- ja tukitoimintoihin. Perustoiminnot sisältävät tulologistiikan, jalostusoperaatiot, lähtölogistiikan, markkinointi- ja myyntitoiminnot sekä jälkimarkkinoinnin. Näitä toimintoja tuetaan yrityksen infrastruktuurilla, henkilöstöressurssien hallinnalla, tekniikan kehittämällä sekä hankintatoimilla. Kuvan 1 perustoiminnoista tulologistiikka käsittää tavaran vastaanoton ja tarkastuksen, pakkausten purkamisen sekä varastoon sijoittamisen. Perustoimintojen operaatiot sisältävät tuotesuunnittelun, tuotteen jalostuksen, työstön, kokoonpanon, viimeistelyn, keskeneräisen tuotannon ja vaiheiden väliset siirrot. Lähtölogistiikka käsittää varastosta keräilyä, pakkaamisen, lähetysten ja lähtöasiakirjojen laatimisen. Kuvassa näkyvä myynti- ja markkinointiosio kattaa markkinointisuunnittelun, myyntitoiminnot, tuotesuunnittelun ja menekinedistämisen. Jälkimarkkinointi käsittää markkinoinnin jälkeisen asiakastytyväisyyden ylläpitämisen, johon kuuluvat tuotteen virhetoiminnoista aiheutuvien asiakkaan kärsimien kustannusten minimoiminen sekä tuotteen käyttöä maksimoiminen. (Hokkanen ym. 2011, 19-20.)

Liiketoiminta edellyttää kykyä toistaa perustoiminnoista ja niiden eri vaiheista koostuvia toimintoketjuja luotettavasti ja tasalaatuisesti. Tällaisia perättäin suoritettavia toimenpiteitä kutsutaan prosessiksi. Useimmiten prosessi-sanalla tarkoitetaan tapahtumisen tai suorittamisen olevan samankaltaisena toistuvaa. Koska tilaus-toimitusketjun eri vaiheiden toteuttamiseen voi yrityksen sisällä osallistua monen eri vastualueen henkilöstöä, voidaan puhua tilaus-toimitusprosessista. (Sakki 2009, 14-15.)

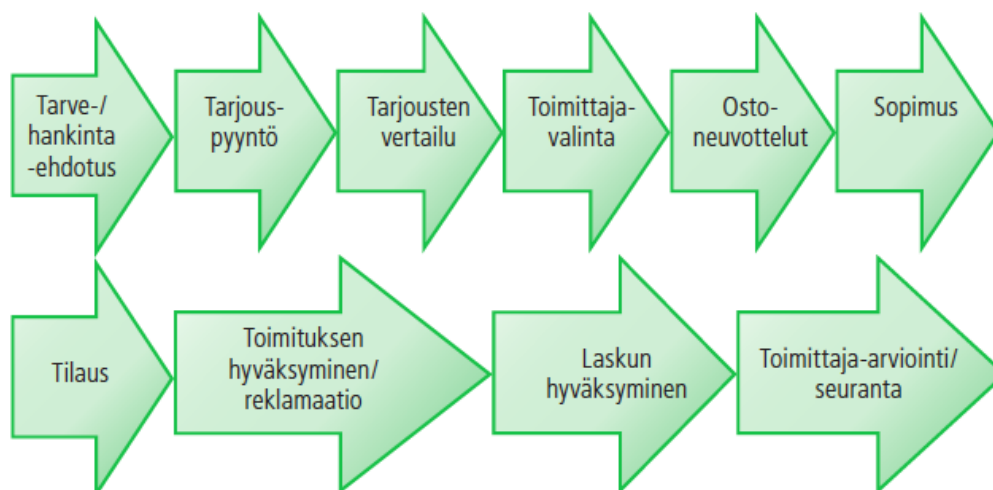
Tilaus-toimitusketju on siis tavaravirran ja siihen liittyvän tieto- ja rahavirran ohjaamista ja toteuttamista. Ketju käynnistyy asiakkaiden tilauksista ja siitä alkavat muut tietovirrat kulkevat yrityksen kautta tavarantoimittajille. Toimittajilta lähtevät tavaravirrat liikkuvat päinvastaiseen suuntaan ja päättyvät yrityksen ohjaamana asiakkaille. Ketjuun osallistuvat henkilöt kuuluvat erilaisiin ammattiryhmiin: logistiikkahenkilöt sekä myynnin, asiakaspalvelun, hankinnan ja taloushallinnan henkilöt. Tilaus-toimitusketjuun sisältyy erityisen paljon ihmisten välistä kommunikointia. (Sakki 2009, 21.)

2.4 Ostotoiminta

Hankintatoimen tehtävänä on hankkia yrityksen tarvitsemat materiaalit, tuotteet sekä palvelut ajallisesti, määrällisesti, laadullisesti ja hinnaltaan niin kuin on sovittu. Hankinta on toteutettava mahdollisimman kustannustehokkaasti samalla riittävä palvelutaso turvaten. Hankintatoimessa pyritään lisäksi luottamuksellisiin ostaja-toimittajasuhteisiin, joita kehitetään jatkuvasti. Volyymiedut pyritään hyödyntämään muun muassa yhdistämällä tilauksia, rahteja ja laskuja. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 32.)

Hankinnat voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suorat hankinnat käytetään yrityksen päätuotteen tai palvelun tuottamiseen (esim. raaka-aineet ja komponentit). Epäsuoriin kuuluvat muut paitsi tuotannolliset hankinnat eli esimerkiksi toimistotarvikkeet, varaosat, kunnossapidon tarvikkeet, turvavälineet sekä tukipalvelut kuten markkinointi-, matkustus-, IT- ja konsultointipalvelut. (Ritvanen ym. 2011, 33.)

Ostoprosessiin sisältyvät kaikki ne toiminnot, joita tuotteiden, palvelujen tai raaka-aineiden hankkimiseksi tarvitaan. Hyvin tärkeitä osa-alueita ovat ennustetieto, tilaukset, toimitusvalvonta, vastaanotto, varastointi ja maksatus. Ostoprosessissa voidaan erottaa kuviossa kaksi näkyvät vaiheet.



Kuvio 2: Ostoprosessin vaiheet (Ritvanen ym. 2011, 39).

Ostoprosessi voi olla edellä kuvattua lyhyempi, riippuen nimikkeen luonteesta, tilauksesta ja sopimuksista. Tarjouspyyntöjä ei aina lähetetä ja tapauksissa, joissa ostajalla ja toimittajalla on pitkäaikainen sopimus (kuten Yritys X:llä päämiestensä kanssa) tarjouspyyntövaihe luonnollisesti ohitetaan. Ostoprosessin eri vaiheissa on muistettava dokumentoinnin tärkeys. Näin osaltaan varmistetaan toiminnan läpinäkyvyys ja parannetaan valvontaa. (Ritvanen ym. 2011, 39-40.)

Ennen hankintaa on oltava tarve, jonka pohjalta luodaan hankintaehdotus ja tämän jälkeen pyydetään tarjoukset. Tarjouspyynnössä tuodaan yleensä esille seuraavat asiat:

- tuote tai palvelu ja sen laajuus
- tekniset ja kaupalliset vaatimukset
- määrä ja yksikkö
- toimitusaika ja -paikka
- sopimuskausi ja mahdollinen optio
- tarjousten jättöaika ja -paikka

Usein ilmoitetaan myös toimittajavalintaan vaikuttavat kriteerit ja niiden painoarvot. (Ritvanen ym. 2011, 39-40.)

Tarjouksessa esitetään tarkat tuote- tai palvelutiedot ja kaupan ehdot sekä vastataan kaikkiin tarjouspyynnössä esitettyihin kysymyksiin. Liitteissä tuodaan esille mahdolliset esitteet, näytteet ja referenssit. Luonnollisesti ilmoitetaan myös hinta, toimitusaika, -ehto, maksuehto, sopimuksen voimassaoloaika ja mahdolliset muut seikat, kuten takuut ja huollot. (Ritvanen ym. 2011, 40.)

Tarjouksia vertailtaessa on varmistuttava, että ne täyttävät kaikki tarjouspyynnössä määritellyt ehdot ja vaatimukset. Tarjousten valintaperusteet vaihtelevat riippuen yrityksestä, tuotteesta ja toiminnasta. Yleisimmin käytettyjä kriteerejä ovat laatu, toimitusaika ja hinta. Arvioitaville tekijöille määritellään usein painoarvot, jotta tarjouksille saadaan kokonaispistemäärät ja ne voidaan laittaa niiden perusteella paremmuusjärjestykseen. (Ritvanen ym. 2011, 41.)

Sopimustyyppinä on monenlaisia, kuten kertaluonteinen sopimus, vuosi-, puite- tai projektisopimus sekä partnership. Kertaluonteinen sopimus käsittää satunnaiset hankinnat ja vuosisopimus tietyn sopimuskauden toimitukset. Puitesopimukseen kuuluvat kotiinkutsut, varastopalvelu- ja erityistoimittajamallit. Projektisopimus tehdään erikseen kullekin projektille. Partnership-sopimus on tiivis ja solmitaan vain erittäin hyvien toimittajien kanssa. (Ritvanen ym. 2011, 42-43.)

Kun sopimus on solmittu, tuote tai palvelu voidaan tilata. Tilaus voidaan tehdä ilman kirjallista sopimustakin, ja toisinaan hankintatilaus katsotaan sopimukseksi. Tilauksessa kerrotaan tarkat vaatimukset tuotteen tai palvelun toimittamisesta. Siinä ilmoitetaan tilausnumero, tuote- tai palvelukuvaus, hinta, määrä, maksuehto, toimitusaika ja -ehto sekä toimitus- ja laskutusosoite. Toimittaja usein lähettää ostajalle tilausvahvistuksen tilauksen saatuaan. Tarkat tilaustiedot ovat tärkeitä kaikissa logistisen prosessin vaiheissa, kuten tavaran vastaanottovaiheessa. (Ritvanen ym. 2011, 44.)

Toimituksen ja laskun hyväksyminen sekä toimittajan arviointi ovat myös tärkeitä ostoprosessin vaiheita. Jos toimitusta ei voida hyväksyä, toimittajalle on syytä välittömästi reklamoida ja sopia jatkotoimenpiteistä yhteistyössä. (Ritvanen ym. 2011, 44-45.)

2.5 Laatujärjestelmä

Kansainvälisessä ISO 9000 standardiperheessä laatu on määritelty tuotteen ominaisuuksiksi, joilla tuote täyttää asiakkaan asettamat vaatimukset tai odotukset. Standardin käsitteenä oleva tuote tarkoittaa yrityksen toimintansa tuloksena myymää kokonaisuutta, tavaraa tai palvelua tai niiden yhdistelmää. Hyvä laatu tarkoittaa siis sitä, että asiakas saa sitä mistä on sovittu. (von Bagh, Günther & Salmenkari 2000, 9.)

Palvelun laatu on eräs keskeisimpiä toimittajan valintakriteereitä. Toimittajan on aina selvitettävä palvelun laadun ulottuvuudet asiakkaan näkökulmasta ja kehitettävä sekä toimintatapaa että kohdeasiakaskuntaan sopivat ja kelvolliset palvelun laadun mittarit. Yleisimmin logistiikassa esiintyvät palvelun laadun mittarit liittyvät saatavuuteen, toimitusvarmuuteen ja tilaus-toimitusviiveeseen. (Karrus 1998, 174.)

Nollavirheajattelu tarkoittaa sitä, että ne tehtävät, jotka joka tapauksessa on tehtävä, tehdään oikein ja ilman turhaa työtä. Toimintajärjestelmää dokumentoitaessa laaditaan selkeät pelisäännöt jokaisen henkilön omaa toimintaa tukemaan. Pelisäännöt laaditaan todellisen käytännön ja toiminnan perusteella. Jokainen asetetuista vaatimuksista poikkeava toiminnan tulos - virhe- aiheutetaan. Kaikki, mikä aiheutetaan, voidaan myös ehkäistä. Virheitä aiheuttaa kaksi tekijää: tiedon puute ja välittämisen puute. Tiedon puute voidaan ja on syytä korjata ohjeilla ja koulutuksella. Tähän hyvänä apuna on yrityksen pelisäännöt eli selkeä dokumentoitu toimintajärjestelmä. Välittämisen puute taas on asennekysymys, joka henkilön on korjattava itse esimiehen tai työtovereiden avustuksella. (von Bagh ym. 2000, 9.)

Yrityksen toimintajärjestelmän dokumentointiin on olemassa useita syitä. Näitä voivat olla muun muassa:

- suorituskyvyn, koordinoinnin ja tuottavuuden paraneminen - turhan työn vähentäminen, ongelmien ennaltaehkäisy,
- yrityksen tavoitteiden ja asiakkaiden odotusten tarkempi määrittely,
- tavoitteiden asettaminen entistä paremmin ympäristön huomioivaan toimintaan,
- varmuus johdolle, että saavutetaan asetetut asiakasvaatimukset,
- näyttö nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille organisaation kyvyistä, sekä ympäristö-asioiden vastuullisesta hoidosta.

On kuitenkin muistettava, että toimintajärjestelmä on vain apuväline eikä se sellaisenaan automaattisesti merkitse työprosessien parantumista tai asiakkaiden vaatimusten parempaa täyttämistä. Se on keino hoitaa liiketoimintaa systemaattisemmin ja laadukkaammin. (von Bagh ym. 2000, 11.)

ISO 9000 - standardi edellyttää, että johto määrävälein tekee katselmuksia laadunhallinnan toimivuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi. Auditointi on tosiasioita tarkasteleva johtamista kehittävä toiminta, jonka avulla voidaan vähentää vältettävissä olevien kustannusten riskiä ja antaa tietoa johtamisen toimivuudesta. Sen lähtökohtana on toimintajärjestelmän kuvauksen vertailu johonkin malliin, kuvaukseen, toimintaohjeisiin tai yritysjohton asettamiin toiminnan tavoitteisiin. Auditoinnissa haetaan näyttöä onko yrityksen toiminta tavoitteiden mukaista ja mitä toiminnan kehittämiseksi voidaan tehdä. (von Bagh ym. 2000, 73; Lecklin 2006, 60.)

Sisäinen laatuauditointi on yrityksen itse tekemää arviointia, jonka tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja mihin pitää kiinnittää huomiota ja suunnitella parantamistoimenpiteitä. Sisäinen auditointi tapahtuu yleensä yrityksen laatu-toiminnan toimesta ja sen tuloksia hyödynnetään johdon katselmuksissa. (Lecklin 2006, 72.)

Ulkopuolisten suorittama auditointi poikkeaa sisäisestä suorittajien osalta ja on luonteeltaan yleensä virallisempi. Tarkoituksena on usein laatusertifikaatin hankinta tai asiakkaan suorittama alihankkijan hyväksyminen. Vaikka yritys ei välttämättä toiminnassaan tarvitse ulkopuolista auditointia, niitä kannattaa silti aika ajoin suorittaa ulkopuolisen näkemyksen saamiseksi. (Lecklin 2006, 72-73.)

Hyvin suoritettu auditointi ryhdistää laadunkehittämistyötä ja nostaa toiminnan tehokkuutta. Toiminnalla on taipumus rapistua, mikäli sitä ei valvota säännöllisesti. Jos henkilöstö huomaa, että laatuun ei kiinnitetä huomiota, se pyrkii säilyttämään virheelliset rutiinit ja käyttämään vanhoja, laadun kannalta huonompia työtapoja. (Lecklin 2006, 73.)

Yritys X:ssä käy ulkoinen auditoija kerran vuodessa. Sisäisiä auditointeja tehdään audit - vuosisuunnitelman mukaisesti (suunnitelma laaditaan vuosittain ja siinä on määritelty myös kullekin kohdalle frekvenssit) siten, että pääkohdat tulevat auditoiduksi kerran vuodessa, paitsi prosessit 2 kertaa vuodessa. Sisäisiä auditointeja voidaan tehdä myös suunnitelman ulkopuolella, mikäli se katsotaan tarpeelliseksi esim. laatuorganisaation kuukausikokouksessa esille tulleen ongelman vuoksi. (Laatupäällikkö, 2013.)

2.6 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta perustuu asiakastiedon keräämiseen ja hyväksikäyttöön. Kerätyn tiedon perusteella pyritään muiden muassa tunnistamaan yritykselle parhaat asiakkaat, sekä ohjaamaan markkinointia, myyntiä ja palvelua siten, että asiakkaat pystyttäisiin pitämään pitkään ja asiakkaan uskollisuutta yritystä kohti lisäämään. (Yritys-Suomi 2013.) Ilman asiakaskantaa yritys ei käytännössä voi toimia. Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. (Mäntyneva 2003, 7.)

Termillä CRM (Customer Relationship Management) tarkoitetaan asiakkuudenhallintaa ja sitä tukevia tietojärjestelmiä. Asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoitus on tuoda asiakastiedot saataville kaikille, jotka niitä organisaatiossa tarvitsevat. (Yritys-Suomi 2013.) Mikko Mäntyneva (2003, 61) toteaa: ”asiakkuudenhallintaan liittyvät järjestelmät kannattaa pyrkiä yhdistämään yrityksen muihin tietojärjestelmiin”. Hän jatkaa aiheesta mainiten, että asiakaskannattavuuden näkökulmasta asiakkuudenhallinnan yhteyteen kuuluvat järjestelmät on yhdistettävä taloushallinnon järjestelmiin, jotta yksittäisten asiakkuuksien ja asiakasryhmien kannattavuus olisi käytännössä mahdollista selvittää. Tästä pidemmälle menevänä sovelluksena on yksittäisten tuotteiden ja tuoteryhmien kannattavuuden selvittäminen asiakaskohtaisesti. Esimerkiksi historiatiedon avulla tuote-/palveluvalikoimaa voidaan jatkuvasti kehittää ja huol-

tohenkilöstö saa tietoonsa asiakkaan tuotteet sekä niiden ostohetken voidakseen tarjota huoltotoimenpiteitä juuri oikeaan aikaan (Ritvanen ym. 2011, 66).

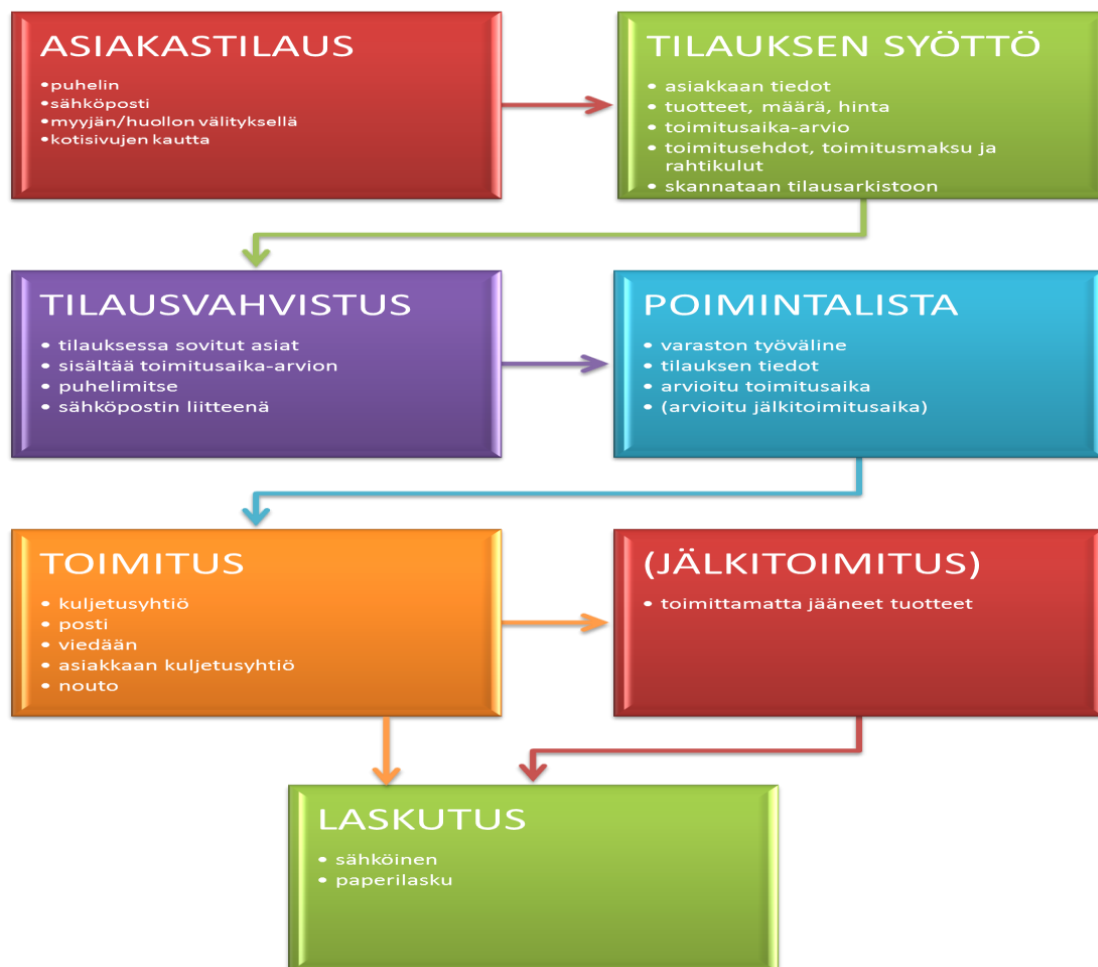
3 Yritys X:n prosessit

Tässä luvussa esitellään Yritys X:n prosessit. Ensimmäisenä kuvataan tarvikkeiden ja laitteiden tilaus-toimitusprosessit ja lopuksi yrityksen ostoprosessi. Prosessikuvaukset perustuvat yrityksen laatujärjestelmään kirjattuun toimintaohjeeseen sekä käytäntöön ja prosessikuviot olen tehnyt niihin pohjautuen. Vaihdoksen yhteydessä toimintajärjestelmään on tehty vain välttämättömät muutokset, jotta yrityksen toimintaa pystytään jatkamaan. Muuten prosessit ovat samanlaiset kuin aikaisemmassa toiminnanohjausjärjestelmässä.

Yritys X:n tilaus-toimitusprosessit voidaan jakaa kahteen hiukan erilaiseen ketjuun: laitetoimituksiin ja tarviketoimituksiin. Käytännössä perusprosessi on kummassakin sama, mutta laitetoimituksissa on enemmän yksityiskohtia liittyen sarjanumeroseurantaan, palveluseurantaan sekä laitteen tarkastukseen, asennukseen ja käyttökoulutukseen. Tilaus-toimitusprosessi on verrattavissa ostoprosessiin, mutta tällä kertaa toimittajan näkökulmasta.

3.1 Tarvikkeiden tilaus-toimitusprosessi

Tarviketilauksia tulee yritykselle päivittäin suurin piirtein 3-10 kappaletta. Tilaukset ovat kooltaan keskimäärin 1-5 tuotteen tilauksia. Alla olevaan kuvioon on kuvattu tarvikkeiden tilaus-toimitusketju.



Kuvio 3: Tarvikkeiden tilaus-toimitusprosessi

Tilaukset tulevat asiakkailta pääsääntöisesti sähköpostitse, faksilla, puhelimitse tai Yritys X:n kotisivujen kautta. Osa tilauksista tulee myyjien tai huoltohenkilöiden välityksellä. Esimerkiksi asiakas- tai huoltokäynnin yhteydessä on ilmennyt tarve jollekin tuotteelle (huoltotyötilauksen kuulumattomalle) ja asiakas pyytää tekemään tilauksen.

Tilaus syötetään järjestelmään jolloin sille tulee yksilöllinen myyntitilausnumero. Tarvittavat tiedot ovat asiakkaan laskutus- ja toimitusosoite, ostajan ja/tai tilaajan nimi, mahdolliset asiakkaan antamat viite- ja/tai merkkitiedot, tilauksen syöttäjän nimi sekä tuotteista vastaavan myyjän nimi. Tuotetiedoiksi merkitään tuotenimikkeen koodi, kuvaus, kappalemäärä ja hinta. Toimituskulut merkitään aina ja rahtikulut sen mukaan, miten tilaus on sovittu toimitettavaksi. Tilauksen syötön jälkeen tilauksesta tulostetaan poimintalista varastoon sisältäen arvioidun toimitusajan ja tilaus skannataan tilausarkistoon mahdollisen tilausvahvistuksen kanssa. Tilausarkistosta tilaus on haettavissa mm. myyntitilauksen numeron, asiakkaan nimen, asiakasnumero, tuotteen nimikenumeron tai myyjän nimen perusteella.

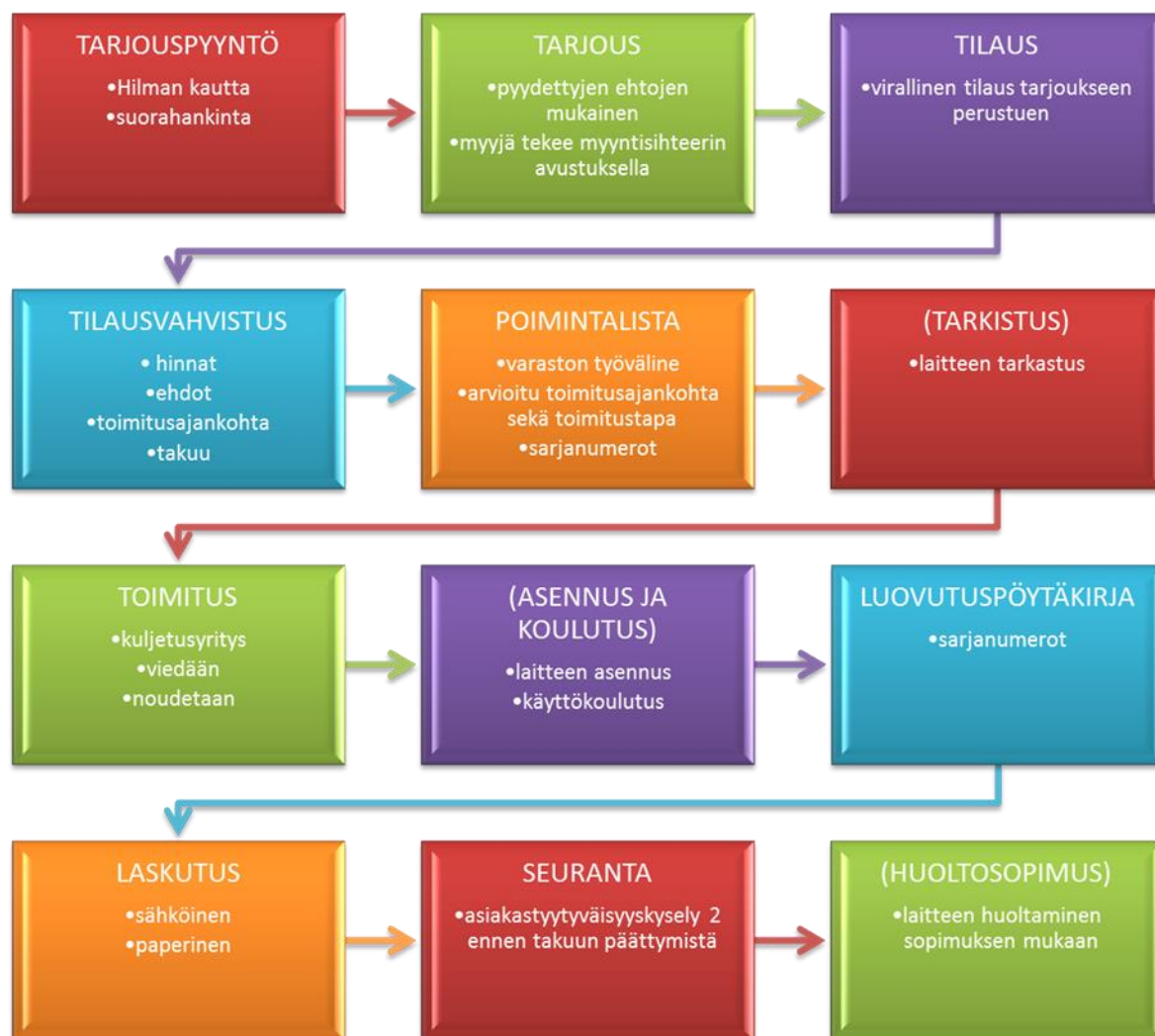
Mikäli asiakas pyytää tilausvahvistuksen, se lähetetään sähköpostin liitteenä. Muutoin sähköpostitse tulleet tilaukset vahvistetaan vastaussähköpostilla ja asiakkaan soittaessa tilausta tilaus vahvistetaan saman tien keskustelussa. Tilausvahvistuksessa mainitaan myös arvioitu toimitusaika. Mikäli osaa tuotteista ei ole varastossa ja asiakas haluaa saatavilla olevat tuotteet heti, mainitaan jälkitoimitukseen jäävien tuotteiden arvioitu toimitusaika.

Tilaukset kerätään varastosta poimintalistan mukaan. Mikäli tuotteita on varastossa, tilaus lähetetään normaalisti saman tai seuraavan arkipäivän sisällä ja on yleensä perillä asiakkaalla lähetystä seuraavana päivänä. Suurin osa tilauksista toimitetaan kuljetusyrityksen kautta. Sopimuksen mukaan kuljettaja käy noutamassa tuotteet iltapäivällä ja ne ovat perillä asiakkaalla seuraavana arkipäivänä. Pienimmät tuotteet lähetetään postitse. Joissain tapauksissa tilatut tavarat annetaan myyjän tai huoltohenkilön mukaan hänen menessään asiakaskäynnille. Joskus asiakas noutaa tilauksensa itse suoraan varastolta, järjestää itse tilauksen noudon tai antaa ohjeistuksen käyttää heidän sopimuskuljetusyhtiötään. Perjantaisin varastolta ei lähetetä mitään, ellei jonkin asiakkaan kanssa ole toisin sovittu. Syynä tähän on se, että osa tuotteista vaatii kylmäsäilytyksen ja perjantaina lähtevät tuotteet seisovat viikonlopun kuljetusyrityksen terminaalissa, jossa kylmäsäilytysmahdollisuutta ei ole tarjolla. Jos asiakas haluaa varastossa olevat tuotteet heti, loput tuotteista jäävät jälkitoimitukseen ja ne toimitetaan asiakkaalle ilman erillisiä rahti- tai toimituskustannuksia tuotteiden saavuttua varastolle. Tilaukseen liitetään lähete, jossa näkyy tilauksen tiedot, toimitetut tuotteen, niiden mahdolliset erätiedot sekä mahdollinen jälkitoimituspäivämäärä. Lähetteen kopio arkistoidaan ja poimintalista heitetään pois.

Asiakkaalle lähetetään lasku tuotteiden lähdettyä varastolta. Suurin osa laskuista menee sähköisesti, mutta muutamia paperilaskuja joudutaan vielä lähettämään.

3.2 Laitteiden tilaus-toimitusprosessi

Laitetilausten prosessi on pidempi kuin tarvike-tilausten, koska alkuvaiheeseen liittyy tarjouspyynnöt sekä tarjoukset ennen varsinaista tilausta. Laitetoimitukseen liittyy myös tarkempi seuranta sekä laitteen sarjanumeroihin että palvelun laatuun liittyen ja mahdollinen asennus, käyttökoulutus ja huoltosopimus. Alla olevassa kaaviossa on kuvattu laitteiden tilaus-toimitusprosessi.



Kuvio 4: Laitteiden tilaus-toimitusprosessi

Laitetoimitukset lähtevät käyntiin pääsääntöisesti joko HILMAan tulleesta tarjouspyynnöstä, johon myyjä haluaa jättää tarjouksen tai asiakkaan toimittamasta suorasta tarjouspyynnöstä. HILMA on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton, sähköinen ilmoituskanava, jossa hankintayksiköt ilmoittavat julkisista hankinnoistaan. Yritykset saavat HILMAsta reaaliaikaista tietoa käynnissä olevista hankintamenettelyistä ja ennakkotietoa tulevista hankinnoista. HILMAan jätetyt tarjouspyynnöt ovat hankintalain määrittämiä. Rajoitukset, ehdot ja määräykset ovat usein hyvin tarkkoja. Yritys X:ssä myyjät seuraavat HILMAan tulevia hankintoja. (HILMA 2012.)

Myyjä suunnittelee ehtoihin sopivan laitetarjouksen. Myyntisihteerin avustuksella tarjous muokataan tarjouspyynnössä mainittujen kriteerien mukaiseksi ja toimitetaan annettujen ehtojen mukaisesti määräaikaan mennessä asiakkaalle. Mikäli tarjous valitaan parhaaksi eikä

kukaan tarjouskilpailuun osallistuneista valita lain määräämässä ajassa, asiakas tekee virallisen tilauksen, joka useimmiten toimitetaan sähköpostitse.

Asiakkaan esittämä tiedustelu tai yhteydenottopyyntö laitehankintaan liittyen (suorahankinta, joka ei mene HILMAN kautta) tapahtuu yleensä Yritys X:n kotisivujen kautta yhteydenottopyyntölomakkeella, sähköpostitse tai soittamalla suoraan myyjälle, huoltohenkilölle tai yritykseen, tai asiakaskäynnillä. Mikäli asiakas tekee tarjouspyynnön, tarjous tehdään ja lähetetään tarjouspyynnössä mainitulla tavalla. Joissain tapauksissa (esim. hankinta-arvoltaan pienemmät laitteet) tarjouspyyntö ja tilaus tehdään sähköpostikeskusteluna ja tilauksesta lähetetään tilausvahvistus.

Laitetilauksista lähetetään asiakkaalle aina tilausvahvistus sähköpostin liitteenä, jossa vahvistetaan sovittu hinta, takuu, muut ehdot ja toimitusajankohta. Tilaus syötetään järjestelmään samalla tavalla kuten tarviketilaukset ja siitä tulostetaan poimintalista varastolle. Laitteet tilataan toimittajalta yleensä vasta siinä vaiheessa kun asiakkaan tilaus on varmistunut. Arvoltaan laitetoimitukset ovat normaalisti niin suuria, että tuotetta ei voi ostaa varastoon.

Laitetoimituksen saavuttua varastolle tuotteet vastaanotetaan sarjanumeroineen järjestelmään. Sarjanumeroseurannan avulla pystytään jäljittämään mihin laite on toimitettu, mitä huoltoja sille on tehty sekä kuinka paljon takuuta on jäljellä. Osa laitteista tarkistetaan varastolla, joko varastohenkilön tai huoltohenkilön toimesta. Varastohenkilöstön tekemä tarkistus on pinnallinen tarkistus, jossa katsotaan, ettei laitteessa ole naarmuja, kolhuja tai muita jälkiä. Samalla varmistetaan, että laitteen mukana on kaikki sovitut osat. Huoltohenkilöt tekevät vaativimmat tarkastukset laitteen toimivuuteen liittyen ja suorittavat mahdolliset ohjelmistoasennukset. Jotkin laitteet toimitetaan sellaisenaan asiakkaalle ja tarkistetaan asennuksen yhteydessä.

Kun tarvittavat tarkastukset ja asennukset on tehty, laite toimitetaan asiakkaalle sovittuna ajankohtana pääsääntöisesti kuljetusyriityksen tai myyjän ja/tai huoltohenkilön viemänä. Ajoittain laitteet ovat pitkäänkin varastolla, koska asiakkaan kanssa ei ole tarkkaa toimitusajankohtaa sovittu eikä kummallekin osapuolelle sopivaa aikaa tunnu löytyvän. Toimitukseen mukana (tai myyjän/huoltohenkilön mukana) lähetetään tilauksesta lähete, kaksi kappaletta laitteen luovutuspöytäkirjoja (sisältää laitteen tuotenumeron, kuvauksen sekä sarjanumeron), asiakastyytyväisyys 1- lomake palautuskuoren kanssa, takuehdot ja sertifikaatti. Mikäli paperit menevät laitteen mukana tai postitse, lisätään vielä saate, jossa pyydetään palauttamaan toinen luovutuspöytäkirja allekirjoitettuna. Poimintalista heitetään pois, lähete arkistoidaan ja kolmas kappale luovutuspöytäkirjasta pidetään tallessa niin kauan kunnes saadaan asiakkaalta allekirjoitettu kappale takaisin. Mikäli asiakas ei luovutuspöytäkirjaa palautta, jää yritykselle varakappale arkistoitavaksi.

Laitetilaukset laskutetaan sopimuksesta riippuen sen jälkeen kun se on toimitettu asiakkaalle, asennettu asiakkaalle tai asennettu ja käyttökoulutus asiakkaalle on annettu. Laskutus toimii samoin kuin tarviketilauksissa, joko sähköisesti tai paperiversiona.

Asiakastytyväisyyskyselyssä kysytään asiakkaan mielipidettä palvelun laadusta liittyen mm. myyjän ammattitaitoon, toimitusajan ja muiden sovittujen asioiden toteutumiseen sekä mahdollista toivetta myyjän yhteydenpitoon takuuaikana. Takuuaikana tapahtuvat laitteesta johtuvat ongelmat hoidetaan veloituksettomina takuuhuoltoina. Noin kaksi kuukautta ennen takuun päättymistä asiakkaalle lähetetään asiakastytyväisyyskysely 2, jossa pyydetään palautetta asiakkaalta mm. laitteiston toimivuudesta, tyytyväisyydestä yhteydenpitoon takuuaikana sekä tiedustellaan kiinnostusta huoltosopimukseen. Aikaisemmin tämä toinen kysely on lähetetty postitse palautuskuoren kera, mutta tämän vuoden alusta lomaketta on alettu lähettämään sähköpostitse. Samalla viestistä laitetaan kopio myyjälle sekä vastaavalle huoltohenkilölle tiedoksi.

3.3 Yritys X:n ostoprosessi

Yrityksessä ostotoiminta on jaettu kolmelle myyntisihteerille vastuualueittain tavarantoimittajien mukaan. Käytännössä kukin myyntisihteerit hoitaa yhteydenpidon oman alueensa päämiehiin hoitaen tarviketilaukset tarpeen mukaan, sekä laitetilaukset yhteistyössä myyjien ja/tai huoltohenkilöstön kanssa.



Kuvio 5: Yritys X:n ostoprosessi

Yllä olevaan kuvioon on kuvattu Yritys X:n ostoprosessi. Tarve lähtee asiakkaan tilauksesta, huoltohenkilön varaosa/tarviketarpeesta tai varaston täydennystarpeesta. Jonkin verran tuotteita tilataan myös demonstraatiokäyttöön. Yrityksellä on päämiestensä kanssa vuosisopimukset, joiden mukaan tuotteet hinnoitellaan. Suuremmissa tilauksissa myyjä neuvottelee hinnan toimittajan kanssa yleensä sähköpostitse tai puhelimitse.

Tilaukset syötetään järjestelmään, tulostetaan ja skannataan lähetettäväksi tavarantoimittajalle joko sähköpostin pdf-liitteenä tai faksilla. Ostotilauksesta toimitetaan paperinen kopio varaston käyttöön, johon merkitään mahdollinen asiakas tai huoltohenkilö, jolle jokin tuote/tuotteet on menossa. Saatuaan tilausvahvistuksen myyntisihteeri välittää sen varastoon, jossa hinnat tarkistetaan ja korjataan tarvittaessa. Kaikki tavarantoimittajat eivät vahvistusta lähetä, joten osa hinnoista tarkistetaan vasta laskusta. Varastossa kopio vahvistuksesta liitetään ostotilauksen taakse.

Tuotteiden saavuttua toimitus tarkastetaan ja kirjataan järjestelmään vastaanotetuksi. Sarjamerolliset ja eräseurattavat tuotteet merkitään tässä vaiheessa nimikeseurattaviksi. Ostospaperiversioon merkitään vastaanottopäivä ja poikkeava määrä, mikäli osa tuotteista on jäänyt jälkitoimitukseen. Kun koko ostotilaus on tullut ja kirjattu vastaanotetuksi järjestelmään

(on erittäin yleistä, että tilaukset tulevat osatoimituksina), paperinen osto siirretään tarkastettavaksi laskutusvaiheeseen.

Toimittajat pääsääntöisesti laskuttavat joka toimituksen tuotteet omalla laskullaan. Tilauksen jälkitoimituksista tulee siis oma lasku. Laskujen tarkistusvaiheessa tämä tarkoittaa useamman laskun yhdistämistä yhteen tilaukseen. Laskun saavuttua taloushallintohenkilöt siirtävät sen verkkolaskupalveluun, jossa käsitellään kaikki yrityksen ostolaskut. Laskutuksesta vastaava myyntisihteeri tarkastaa laskun verraten sitä paperiseen ostotilaukseen, ottaa EU:n sisäisistä laskuista kopion Intrastat-tilastointia varten, lähettää sähköisen kopion tiedoksi varastoon, tiliöi laskun ja siirtää hyväksyttäväksi. Tämän jälkeen tilaus kirjataan laskutukseen ja ostotilaus siirtyy kirjattuihin asiakirjoihin.

Mahdolliset puutteet tai epäkurantit tuotteet reklamoidaan toimittajille heti tavaran saavuttua. Näistä muutoksista tulee joko hyvityslasku tai tilauksesta kokonaan uusi lasku. Satunnaisesti asiakkailta tulee takaisin rikkoutuneita, väärin toimitettuja/tilattuja tai huonolaatuisia tuotteita. Kaikki tapaukset kirjataan Yritys X:n omaan laatuseurantaan ja tarvittaessa reklamoidaan toimittajalle.

4 Asiakasrekisterin päivitys

Tässä luvussa käydään läpi asiakasrekisterin tietojen päivitys, joka tehtiin ennen uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. Käsiteltävät tiedot ovat asiakasyritysten laskutus- ja toimitusosoitteita. Näitä tietoja käytetään syötettäessä asiakkaan tilausta sekä laskutettaessa tuotteita tai huoltotyötä. Osalla asiakkaista saattaa olla useampi toimitusosoite, mutta yksi yhteinen laskutusosoite eli laskutus on keskitetty. Osalla taas sekä laskutus- että toimitusosoitteet menevät toimipisteen mukaan, vaikka kyseessä on saman yrityksen eri toimipaiikat. Kävimme vanhassa järjestelmässä olevat asiakastiedot myyntisihteereiden kanssa läpi.

Ensimmäisellä asiakasrekisterin tarkistuskerralla sovimme, että käymme asiakasrekisteriä yhdessä läpi asiakkaittain. Totesimme, että tämä on selkein ja nopein tapa toimia, jotta kaikki vanhentuneet tiedot saadaan poistetuksi, mutta käytössä olevat tiedot kuitenkin säilyvät. Vaikka myyntisihteereistä kaikki tekevät lähes kaikkia tarvittavia töitä, on vastualueiden pääpainoissa pieniä eroja. Yksi hoitaa laskutuksen ja osto- sekä tarviketilauksia, toinen huoltoon liittyvät asiat, ostoja sekä tarjousten tekoa ja kolmas tekee tarjouksia, ostoja sekä hoitaa muita hallinnollisia asioita.

Ensimmäisessä läpikäynnissä poistettiin selkeästi vanhentuneet asiakastiedot eli asiakkaat joiden kanssa yhteistyö on päättynyt tuote- tai päämiesmuutosten takia sekä asiakkaat, joita ei enää ole olemassa (asiakkaan toiminta loppunut tai yhdistynyt jonkin toisen yrityk-

sen/yhtymän kanssa). Asiakastiedot, jotka olivat jostain syystä kahteen kertaan, esim. jotakin tiettyä projektia varten on lisätty oma asiakasnumero tai ei ole löydetty olemassa olevaa asiakasnumeroa, kirjattiin ylös myöhempää tarkistusta varten. Listasimme myös tarkistettavat asiakkaat, joista kukaan ei suoralta kädeltä osannut sanoa mitään. Osaa asiakasnumeroista ei pystynyt poistamaan, koska niiden takana oli laitehuoltoihin liittyviä sarjanumeroita ja nämä piti ensin siirtää käytössä olevan asiakasnumeron taakse. Sovittiin, että nämä siirrot tekee huoltotilauksista vastaava myyntisihteeri. Tällä ensimmäisellä tarkistuskerralla saimme tarkistettua tietoista noin puolet ja aikaa tähän meni puolitoista tuntia.

Toisella läpikäyntikerralla jatkoimme tarkistamista samalla tavalla kuin ensimmäisellä kerralla ja saimme läpikäytyä loput asiakastiedot. Tarkistus sujui tällä kertaa hiukan nopeammin, koska ensimmäisellä kerralla oli jo sovittu toteutustapa ja kriteerit. Aikaa tähän toiseen kertaan kului reilu tunti.

Kahden ensimmäisen yhteisen tarkistuskerran jälkeen jatkoin asiakastietojen läpikäyntiä yksin. Poistin mahdolliset tuplatiedot, joita ei vielä ollut poistettu. Kävin myös läpi laatimamme listan tarkistettavista asiakkaista ja etsin vanhasta järjestelmästä jokaisen asiakkaan viimeisen laskutuspäivän. Listasta tuli varsin vaihteleva. Muutamalla asiakasnumerolla ei löytynyt lainkaan laskutustapahtumia, osalla viimeisin tapahtuma oli ennen vuotta 2000, mutta suurin osa oli kuitenkin uudempia tietoja. Tein asiakkaista Excel-taulukon, johon merkitsin asiakasnumeron, asiakkaan nimen sekä viimeisimmän laskutuspäivän. Jaottelin asiakkaat erillisille välilehdille niin, että ensimmäisellä sivulla olivat asiakkaat joilla oli vain yksi asiakasnumero ja yksi laskutus- ja/tai toimitusosoite. Toisella välilehdellä oli ryhmiteltyinä asiakkaat, joille löytyi useampi asiakasnumero tietoineen. Kolmannelle välilehdelle laitoin suurimman asiakkaan asiakasnumerot. Lähetin taulukon myyntisihteereille tarkistettavaksi.

Istuimme myyntisihteereiden kanssa vielä kolmannen kerran alas käymään läpi tietoja, jotka olin Excel-taulukon kerännyt. Kävimme ensimmäiselle välilehdelle keräämäni tiedot läpi yksitellen ja suurin osa poistettiin. Listalla jäivät muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta ainoastaan asiakasnumerot, joilta löytyi laskutustietoja vuodelta 2011 tai sen jälkeen. Aikaa tähän meni noin tunti. Toisella välilehdellä olevat tiedot tarkistin laskutuksesta vastaavan myyntisihteerin kanssa noin 15 minuutissa. Suurin osa näistäkin tiedoista poistettiin ja jäljelle jätettiin vain selkeimmät käytössä olevat tiedot. Kolmannella välilehdellä olivat tärkeimmän asiakkaan tiedot ja nämä päätimme jättää toistaiseksi sellaisenaan käyttöön. Toimitusosoitteet sovittiin tarkistettaviksi ja päivitettäväksi myöhemmin todellisen tarpeen mukaan.

5 Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto

Microsoft NAV otettiin käyttöön 1.3.2013. Ensimmäisinä viikkoina keskityttiin siihen, että saadaan perustoiminnot kuten ostotilaukset, myyntitilaukset ja laskutus toimimaan, jotta Yritys X:n liiketoiminta ei vaarannu. Suurimmat epäkohdat liittyivät ohjelmistotoimittajan lupaamiin korjauksiin, jotka liittyvät tulostettaviin asiakirjoihin ja niissä näkyviin tietoihin.

Ensimmäisessä käyttöönottoaiheessa toiminnanohjausjärjestelmää alkoivat käyttää toimisto- ja logistiikkahenkilöt IT-henkilöiden sekä ohjelmistotoimittajan tukemina. Ohjelmiston käyttö oli alkuun epävarmaa ja hidasta. Kohtuullisen nopeasti kuitenkin kaikki oppivat ohjelmiston peruskäytön ja päivittäiset toiminnot saatiin sujumaan. Ensimmäisen viikon aikana oli myös ohjelmistotoimittajan puolelta yksi henkilö paikalla, jolta saattoi kysyä neuvoa. Hänen kanssaan kaikki kävivät läpi omaan vastuualueensa kuuluvat asiat joka yksittäin tai useamman henkilön kesken.

Toimisto- ja logistiikkahenkilöstön kesken on normaalisti pidetty palaveri kerran kuukaudessa. NAVin ensimmäisen käyttökuukauden aikana palavereita on pidetty viikoittain ja niissä on keskeisimpänä aiheena ollut uuden järjestelmän aiheuttamat muutokset toimintatapoihin. Näissä palavereissa käyty NAViin liittyvät asiat sekä päivittäinen käytännön työ ovat olleet pohjana havainnoille ja kehitysehdotuksille.

5.1 Ongelmakohtia ja toimintatapojen muutoksia

Myyntitilauksessa epäselvyyttä on aiheuttanut tilaajan ja ostajan nimeen liittyvät kentät sekä viite- ja merkkikentät. Kaikki kentät eivät alkuun näkyneet kaikissa tarvittavissa asiakirjoissa eikä kaikissa tilauksissa jokaiseen kenttään tule tekstiä. Näiden kenttien sisältöä pyöriteltiin edes takaisin useammassa tapaamisessa ja nyt on toistaiseksi saatu sovittua yhteiset pelisäännöt kenttien käytöstä.

Toisena keskustelua herättäneenä asiana ovat olleet poimintalistat sekä niille lisättävät tekstiritit ja toimitusaikatieto. Varastolla toimitusaikaseurantaa tehdään poimintalistoilta merkityn arvioitun toimitusajan mukaan. Ensin sovittiin, että kokeillaan luvattu toimituspäivä-kenttää, mutta selvisi, ettei se tulostu poimintalistalle. Tämän jälkeen päätettiin jatkaa entisellä tavalla ja asiakkaalle luvattu arvioitu toimitusviikko lisätään ylimääräisenä tekstiritinä myyntitilausta syötettäessä, jolloin se näkyy poimintalistalla. Rivi poistetaan ennen tilauksen toimitusta, koska kyseessä on sisäinen informatiivinen tieto. Poimintalistat tulostamisesta käytiin myös keskustelua. Yhtenä ehdotuksena oli, että varasto tulostaisi listan vasta keräilyvaiheessa. Toistaiseksi logistiikkahenkilöstö kuitenkin haluaa, että pysytään aiemmassa toi-

mintatavassa ja poimintalistat tulostetaan varastolle siinä vaiheessa kun ne ovat syötetty järjestelmään ja valmiita toimitettavaksi.

Myös läheteissä suurimmat ongelmat ovat olleet ulkoasussa, mutta ohjelmistotoimittaja on saanut niitä korjattua ja tulosteet alkavat jo näyttämään kunnollisilta. Tilaus-toimitusprosessiin liittyvä muutos on ollut varastossa tehty päätös, että läheteestä tulostetaan vain yksi kappale, joka lähetetään asiakkaalle. Varaston arkistoitavaksi jätetään poimintalista, johon merkitään toimitetut määrät, rahtikirjan numero, paino sekä muut mahdolliset lisätiedot. Tällä säästetään jokaisesta myyntitilauksesta yksi paperituloste pois.

Tulosteisiin liittyvät suurimmat ongelmat ovat olleet myyntilaskuissa ja muutamia yhteydenottoja on tullut asiakkailta laskuihin ja niistä puuttuviin tietoihin liittyen. Asiakasnumerot sekä viitetiedot eivät olleet tulostuneet ja osa laskuista sisälsi sekä suomea että englantia. Sähköisten laskujen toimitus takkuili alkuvaiheessa, mutta tämäkin on saatu korjattua. Laskuista löytyi kuitenkin uusi virhe kolmen viikon käytön jälkeen ja tämä liittyi laskun päivämäärään. Normaalistihan laskut tulostetaan toimitusta seuraavana päivänä. NAV kuitenkin tulosti laskuille läheteessä mainitun päivämäärän. Sinällään tämä yhden päivän ero ei ole kovinkaan vaarallinen, mutta laitetilauksen kohdalla asiasta saattaa tulla suurempi ongelma. Osa laitteista toimitetaan läheteineen, mutta laskutus on sovittu hoidettavaksi vasta asennuksen ja koulutuksen jälkeen. Välissä saattaa pahimmassa tapauksessa olla parikin viikkoa. Tämä tarkoittaisi sitä, että asiakkaalle lähtevässä laskussa olisi eräpäivä mahdollisesti jo mennyt. Laskutuspäivä pitää siis muuttaa itse kirjausvaiheessa, jotta se tulostuu laskulle oikein. Tarkoituksena kuitenkin on, että NAV helpottaisi ja nopeuttaisi työntekoa ja toimisi järjestelmänä paremmin kuin aikaisempi iScala, joten tästäkin asiasta on ohjelmistotoimittajalle annettu palautetta.

Ostoproessi on aiheuttanut myös paljon keskustelua. NAViin siirtymisen aiheuttamia ongelmia on tässäkin ollut tulosteet sekä niistä puuttuvat tiedot sekä suomen ja englanninkielisen tekstin sekoitus. Eniten neuvottelua on kuitenkin tullut itse prosessista ja sen toimintatavoista. Myyntisihteerit kokevat ostotilauksen tulostamisen varastolle turhaksi. Varastolla taas halutaan paperiset ostotilaukset, joihin merkitään saapuneet tuotteet sekä niiden saapumispäivä. Toistaiseksi on sovittu jatkettavan entisellä toimintatavalla eli ostotilaukset tulostetaan varastolle tilauksen jälkeen ja mikäli niihin tulee suurempia muutoksia, niistä informoidaan erikseen. Myös tilausvahvistukset välitetään varastolle, jossa ne tulostetaan liitettäväksi ostotilauksen perään.

Tavaran vastaanottovaihe ei sinällään ole muuttunut, mutta järjestelmään liittyviä muutoksia on havaittu. Esimerkiksi tuotteen erä- tai sarjanumeroseurattavuus on tiedettävä ennen ensimmäistä tapahtumakirjausta. Tämän jälkeen tätä tietoa ei enää voi muuttaa. Näitä virheitä

on jo sattunut muutamia ja tämä aiheuttaa omat ongelmansa tuotteiden seurattavuuteen. Ohjelmistotoimittajalta yritetään saada selvitettyä miten kyseisen seurannan tila pystytään korjaamaan tarvittaessa. Myös vastaanottokirjauspäivämäärät huomattiin virheellisiksi noin kolmen viikon käytön jälkeen. Myyntitilausta tehtäessä NAV kysyy kirjauspäivämäärän, johon merkitään aina kuluva päivä. Vastaanottoa kirjattaessa järjestelmä ei päivämäärää kysy vaan automaattisesti merkitsee kirjauspäiväksi tilauspäivän, ellei päivämäärää muuta ennen kirjausta. Tämä vääristää pahasti tuotteiden varastoon saapumispäiviä, koska osassa toimitusaika saattaa olla jopa kuukauden pituinen. Tarkoituksena kuitenkin on, että järjestelmä automaattisesti kirjaisi käsittelypäivät.

Ostolaskujen tarkastaminen ja laskutukseen siirtäminen on toistaiseksi osoittautunut työläemmäksi NAVin myötä. Aikaisemmin ostotilausta verrattiin Baswareen tulleeeseen laskuun ja tämän jälkeen lasku siirrettiin hyväksyttäväksi. Nyt tämän lisäksi laskussa olevat tuotteet pitää NAVin ostotilauksesta kirjata laskutukseen. Laskutuksesta vastaava myyntisihteeri päätyikin muutamien viikkojen jälkeen tulokseen, että paperisen ostotilauksen vertaaminen laskuun jätetään väliin, koska varastoon tulleet tuotteet ovat joka tapauksessa kirjattu vastaanotetuiksi NAVissa ja näkyvät siis järjestelmässä. Tähänkin vaikuttaa aikaisemmin mainittu vastaanottokirjauspäivä, jotta lasku saadaan kohdistettua oikealle kuukaudelle. Varastolla olevat paperiset ostotilaukset voidaan siis arkistoida suoraan sen jälkeen, kun kaikki ostossa olevat tuotteet ovat tulleet eikä näitä ostoja enää kierrätetä laskutarkistuksen kautta. Ostotilaukset tarkistetaan jatkossa suoraan NAVista.

5.2 Pohdintaa

Asiakasrekisterin siivous sujui ripeästi ja reilulla kädellä. Huomattavaa oli asenteen muutos työn edetessä. Ensimmäisellä läpikäyntikerralla ote oli selkeästi varovaisempi ja säästeliäämpi, kun taas viimeisellä kerralla oli huomattavasti enemmän ”pois vaan”-mentaliteetti. Totesimme, että on turha viedä satunnaisia asiakastietoja vuosien takaa täyttämään uutta järjestelmää. Helpompaa on lisätä asiakastiedot uudestaan tarpeen vaatiessa ja näin myös tiedot päivittyvät automaattisesti. Tarkistus myös selkeytti rekisteriä ja helpotti sen käyttöä. Yhden asiakkaan ylimääräisten ja turhien asiakasnumeroiden poistuttua myyntitilauksen syöttäminen nopeutuu, kun ei tarvitse etsiä oikeaa laskutus- ja toimitusosoitetta useista eri vaihtoehdoista. Jäljelle jäivät vain käytössä olevat tarpeelliset tiedot.

Asiakasrekisterin siivoaminen oli hyvä esimerkki siitä, kuinka paljon vanhentunutta tietoa järjestelmiin jää. Yksittäisten tietojen päivittäminen ei montaa minuuttia vie aikaa, mutta jää usein vähäpätöisemmäksi tehtäväksi muiden kiireellisempien työtehtävien ohella. Tämä kostautuu virheellisinä osoitetietoina, jotka saattavat aiheuttaa viivästyksiä toimituksissa tai

laskutuksissa. Pahimmillaan erehdykset voivat heikentää yrityksen palvelun laatua, vaikuttaa taloudellisesti tai jopa aiheuttaa asiakkaiden menetyksiä.

Suurin osa tähän mennessä löydetyistä toiminnanohjausjärjestelmän vaihdoksen aiheuttamista ongelmista ovat liittyneet tulostettaviin asiakirjoihin ja niiden ulkoasuun tai NAVin ominaisuuksiin, joiden muokkaaminen on ohjelmistotoimittajan vastuulla. Osa Yritys X:n toimintavoista kaippaa uudistusta ja muutosta, jotta ohjelmistosta saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti.

Järjestelmän vaihdos oli alun perin suunniteltu tehtäväksi vuoden vaihteessa. Käyttöönottoa siirrettiin koska koettiin, ettei asiassa oltu edetty sovittun aikataulun mukaisesti ja Yritys X:n ydinliiketoiminnan todettiin vaarantuvan. Projekti oli liian keskeneräinen, koska ohjelmistotarjoaja ei pystynyt toteuttamaan lupaamia asioita. Tämä omalta osaltaan vaikutti ehkä lievänä ennakkoluuloisuutena ja muutosvastarintana henkilöstön keskuudessa. Vaihdosprojektin toteutuminen sekä uuden ohjelmiston opetteleminen kaikkien muiden töiden ohella aiheutti kenties myös pientä stressiä. Toisaalta taas osalle muutos oli tervetullut ja otettiin vastaan innostuneesti ja positiivisella mielellä sekä toiveella saada asiat toimimaan aiempaa paremmin.

NAVissa on paljon vielä hyödyntämättömiä ominaisuuksia, jotka tulevat varmasti esiin ajan myötä. Raportointiin ja seurantaan ei vielä ole ehditty kiinnittää huomiota, koska tapahtumahistoriaa NAViin ei ole vielä kertynyt eikä toisaalta ole ollut aikaa tutkia kaikkia järjestelmän tarjoamia mahdollisia vaihtoehtoja.

6 Kehitysehdotukset

NAVin käyttöönotto ei ole sujunut täysin ongelmitta. Suurin syy ongelmiin on ollut se, että ohjelmistotoimittaja ei ole pystynyt pitämään antamia lupauksia sovittun aikataulun mukaisesti. Näihin ongelmiin en tässä työssä kuitenkaan sen enempää puutu, vaan keskityn Yritys X:n tilaus-toimitus- ja ostoprosessin sekä asiakasrekisterin parantamisehdotuksiin.

Projekti on edelleen kesken ja näin alkuvaiheessa huomataan uusia ongelmia sekä mahdollisuuksia lähes päivittäin. Pieniä muutoksia tehdään jatkuvasti ja vasta pidemmän ajan käytäntö sekä seuraaminen osoittavat mitkä toimintatavat ovat Yritys X:n toimintaan sopivimmat. Suosittelen prosessien tarkkaa vaiheittaista läpikäyntiä ja uudistamista noin puolen vuoden päästä NAVin käyttöönotosta. Siihen mennessä toimisto- ja logistiikkahenkilöstö on oppinut käyttämään järjestelmää tarpeeksi hyvin, jotta perustoiminnot sujuvat ongelmitta. Myös NAVin tarjoamiin uusiin mahdollisuuksiin esimerkiksi raportoinnissa ja seurannassa on ehditty

tutustua paremmin ja niitä pystytään hyödyntämään. Kaikkia tässä luvussa mainittuja uudistamisehdotuksia ei siis ole tarkoitettu toteutettavaksi heti vaan pidemmän aikavälin kuluessa.

6.1 Henkilöstön käyttöoikeudet

Tällä hetkellä NAV on käytössä vasta toimisto- ja logistiikkahenkilöstöllä, loput henkilöstöstä koulutetaan syksyllä 2013. Myyjien ja huoltohenkilöstön käyttöoikeuksia NAVin puolella on syytä rajata, jotta vältetään vahingossa tehdyiltä muokkauksilta tai tietojen poistolta. Esimerkiksi asiakkaiden laskutus- ja toimitusosoitteet sekä tuotenimikkeiden muokkaus ovat kohteita, joiden muokkausoikeudet ovat tarpeelliset ainoastaan myyntisihteereille, varastohenkilöille sekä tietysti It-henkilöille.

6.2 Ehdotus asiakasrekisterin ylläpitämiseen

NAVin asiakasrekisterin tietoja käyttävät pääsääntöisesti ainoastaan myyntisihteerit ja varastohenkilöt, joten vastuu päivittämisestä sekä ylläpidosta tulisi olla näillä henkilöillä. Tiedot pitää korjata heti asiakkaan ilmoittaessa muutoksista, jotta rekisteri pysyy ajan tasalla.

Jatkossa suosittelen vuosittain tehtävää päivitystä. Kesällä 2014 asiakkaiden laskutus- ja toimitusosoitteet on syytä käydä läpi ja poistaa ne, joita ei NAVin käyttöönoton jälkeen ole käytetty. Seuraavissa vuosittaisissa tarkastuksissa (kesästä 2015 eteenpäin) voidaan mielestäni käyttää kahden/kolmen vuoden aikakriteeriä. Mikäli asiakkaalle ei ole tullut mitään tapahtumia kahteen vuoteen, tiedot voidaan poistaa. Tällä pidetään huoli, ettei turhia tietoja jää roikkumaan rekisteriin ja olemassa olevien tietojen käyttö pysyy helpompana.

Kaikkien asiakkaiden asiakastietoihin ei vielä ole lisätty verkkolaskutusosoitetta. Kesällä 2013 on tarkoitus selvittää nämä joko asiakkaiden internetsivuilta tai tarvittaessa suoraan asiakkaalta kysyen. Mielestäni suositeltavaa on päästä eroon paperisista laskuista kokonaan ja suorittaa kaikki laskutus sähköisesti.

6.3 Tilaus-toimitusprosessien selkiyttäminen

Suurimpia ongelmakohtia tarvikkeiden ja laitteiden toimituksessa vaikuttaa olevan paikkansa pitävän toimitusajan määrittely asiakkaalle. Yritys X:n tavarantoimittajien toimitusajat vaihtelevat parista päivästä yli kuukauteen ja muutamien toimittajien kohdalla on lähestulkoon mahdotonta sanoa, koska tavarat saapuvat varastolle. Tämä vaikeuttaa huomattavasti tarkan toimitusajan ilmoittamista asiakkaalle.

Ostotilausten toimitusaikaseurantaan on löydyttävä toimiva ratkaisu uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä. Varsinkin niiden päämiesten kohdalla, joiden toimitusajat ovat huomattavan pitkiä ja/tai vaihtelevat suuresti, seuranta on tehostettava. Toistaiseksi NAVin raportointimahdollisuuksiin ei ole ehditty syventyä niin tarkkaan, jotta tähän ongelmaan olisi löydetty ratkaisu, mutta asiasta on käyty useita keskusteluja ja järjestelmästä löytyviä eri vaihtoehtoja tullaan kokeilemaan käytännössä. Toimitusaikaseuranta kokonaisuudessaan on yksi kriittisimpiä kohtia tilaus-toimitusprosessissa. Seurannan avulla toivottavasti saadaan hiukan tarkempia toimitusaikoja, jotta omille asiakkaille ilmoitetut ajankohdat ovat mahdollisimman paikkansa pitäviä.

Myyntitilauksen järjestelmään syöttämisen jälkeen nykyisenä työvaiheena on tilauksen tulostaminen. Tällä hetkellä kaikki tilaukset joko kirjoitetaan tai tulostetaan paperille, johon käsitteijä merkitsee asiakkaan tietojen lisäksi tilauksen numeron, tilauspäivän sekä tuotteiden saldon varastossa. Tämän jälkeen tilaus skannataan tilausarkistoon. Tilausvahvistus tulostetaan paperille ja skannataan, jotta se saadaan lähetettyä asiakkaalle pdf-versiona sekä liitettyä tilausarkistoon tilauksen muiden tietojen yhteyteen. NAVista on mahdollista tuoda tietoja ainakin Word- ja Excel-tiedostoihin muokattavaksi. Mikäli nämä saadaan muunnettua Pdf-tiedostoiksi, suosittelen tätä sähköistä tiedon muokkaustapaa vanhan paperille tulostamisen sijaan. Tarvittavat merkinnät on mahdollista laittaa huomautuskenttiin tai liittää kommentteina. Tällä päästään eroon turhasta paperin tulostamisesta ja nopeutetaan työvaiheita.

Aikaisemmin arvioitu toimitusviikko on ilmoitettu poimintalistassa ylimääräisellä tekstirivillä. Varastossa seurataan toimitusaikoja tämän merkinnän mukaan poimintalistoilta. Uudessa toiminnanohjausjärjestelmässä on myyntitilauksissa käytettävissä pyydetty toimituspäivä- ja luvattu toimituspäivä-kentät. Näiden kenttien käytöstä on käyty paljon keskustelua eikä toistaiseksi ole päästy yksimielisyyteen siitä, kumpaa kenttää käytetään vai käytetäänkö kumpaakaan. Ongelmana on, että kyseiset kentät eivät tulostu poimintalistalle ja seuranta olisi siis hankalampi toteuttaa perinteisellä menetelmällä. Toisaalta, jos sovittu kenttä/kentät otetaan aktiiviseen käyttöön eli ne merkitään jokaiseen myyntitilaukseen, on mahdollista tehdä toimitusaikaseuranta koneen näytöllä yhdellä silmäyksellä kenttien näkyessä myyntitilausten listalla. NAVissa tilaukset voi järjestää luvattujen toimitusaikojen mukaisesti, joten pystytään seuraamaan päivätasolla, pysytäänkö luvatuissa toimitusajoissa. Uskon tästä olevan hyötyä myös laitetilausten toimitusaikaseurantaan, johon halutaan kiinnittää enemmän huomiota.

Tilausarkistoon tallennetut laitetilausten dokumentit kannattaa linkittää NAVin myyntitilaukseen. Linkitys nopeuttaa pääsyä tarkastelemaan tarjousta, tilausvahvistusta tai muita asiakirjoja. Kaikki muut mahdolliset tilaukseen liittyvät kommentit suosittelen kirjaamaan muistokenttään, joka on kaikkien näkyvillä.

6.4 Ostoprosessin parantaminen

Tällä hetkellä ostoprosessissa lähes kaikki dokumentit tulostetaan pahimmillaan useampaan kertaan ja merkintöjä tehdään sekä paperisiin versioihin että koneelle. Paperille tulostamista kannattaa mielestäni vähentää reilusti. Tiedot ovat helpommin ja nopeammin kaikkien käytettävissä, kun merkinnät tehdään yhdessä sovittujen käytäntöjen mukaan suoraan NAVissa ja muissa ohjelmissa oleviin tiedostoihin sekä niiden liitteeksi. Jokainen voi siis omalta koneelta hakea haluamansa tiedot eikä tarvitse etsiä paperista versiota milloin kenenkin kansiosta tai pöydältä.

Ostotilauksen syöttövaiheessa tilaus pidetään avoimena niin kauan kunnes se lähetetään toimittajalle. Tämän jälkeen oston tila muutetaan vapautetuksi. Tilan vaihtaminen on tiedoksi muille, että tilaus on toimitettu eteenpäin. Tilaukset muunnetaan suoraan pdf-tiedostoksi ja lähetetään joko sähköpostin liitteenä tai faksilla toimittajalle. NAVissa olevaan muistiokenttään lisätään tilaukseen liittyvät tiedot, esimerkiksi huoltohenkilön käyttöön menevät tuotteet, tarjoukseen liittyvä tilaus, tietyille asiakkaalle tilatut tuotteet, kiireellisyys tai muut mahdolliset asiat. NAVissa olevan linkityksen avulla voidaan liittää tilaukseen liittyviä asiakirjoja. Tilausta ei tulosteta paperille.

Tilausvahvistuksia varten luodaan oma kansio, johon toimittajilta tulevat vahvistukset tallennetaan toimittajittain. Vahvistukset tulevat yleensä sähköpostin liitteenä tai faksilla, joten tiedostojen tallentaminen on yhtä nopeaa ja helppoa kuin niiden eteenpäin välittäminen tai tulostaminen. Vahvistuksen vastaanottaja eli pääsääntöisesti tilauksen tehnyt ostaja linkittää vahvistuksen ostotilaukseen, tarkistaa ja tarvittaessa korjaa hinnat ja ehdot. Tässä vaiheessa toimittajan ilmoittama toimitusaika lisätään luvattu toimitusaika kenttään, jolloin muut ostoa käsittelevät tietävät, että tilausvahvistus on tullut ja tiedot tarkistettu. Mikäli tilauksessa olevat tuotteille on annettu eri toimituspäivät, lisätään tästä kommentti muistiokenttään. Vahvistuksia ei tulosteta.

Tuotteiden saapuessa varastolle lähetys tarkistetaan mukana tulleen lähetyslistan avulla. Saapumispäivä tai lähetysten käsittelypäivä, lähetysten paino ja kollimäärä merkitään lähetyslistaan, jotta nämä tiedot löytyvät tarvittaessa Intrastat-tilastointia varten. Lähetettä verrataan NAVissa olevaan ostotilaukseen (jota ei tulosteta tässäkään vaiheessa) ja tuotteet kirjataan NAViin vastaanotetuksi. Tilauksen mukana tulleet lähete arkistoidaan kansioon toimittajan nimen alle. Vaihtoehtoisesti kannattaa harkita toimintatavaksi lähetteen skannausta, jolloin se saadaan linkitettyä suoraan oston taakse.

Maksettaessa ostolaskuja Baswaren kautta niitä verrataan NAVissa oleviin ostotilauksiin ja tarkistetaan, että loppusummat täsmäävät. Tässä vaiheessa varmistetaan ja tarvittaessa kor-

jataan yksittäisten tuotteiden hinnat niiltä ostoilta, joille ei ole tullut tilausvahvistusta. Baswaressa lasku tiliöidään ja siirretään hyväksyttäväksi, kun kaikki laskussa mainitut tuotteet ovat kirjattu vastaanotetuksi ja samalla NAVissa tuotteet kirjataan laskutetuiksi. EU:n sisäistä ostolaskuista tallennetaan kopio Intrastat-kansioon, joka myöhemmin lähetetään eteenpäin tilastoitavaksi. Kun kaikki tuotteet ovat sekä vastaanotettu että laskutettu, NAV siirtää ostotilauksen kirjattuihin asiakirjoihin.

Seurannan takia on viikoittain syytä käydä ostotilauksia läpi ja tarkistaa, onko vanhimpiin ostoihin jäänyt jokin tuote saapumatta tai laskuttamatta. NAVin suodattimien avulla tilauksia pystytään rajaamaan monilla eri tavoilla. Tähän tarkoitukseen sopivana olisi mielestäni suodatus tilauspäivän mukaan, jolloin saadaan näkyville haluttua päivämäärää ennen tehdyt tilaukset. Säilytettyjen lähetteiden avulla voidaan tarvittaessa tarkistaa toimituksia.

Tallennettaessa tiedostoja kansioihin järjestelmä ilmoittaa, mikäli vastaava tiedosto on jo olemassa. Tämä auttaa ehkäisemään saman tiedoston tallentamista kahteen kertaan. Tulostettaessa paperille ei aina muista mikä dokumentti on jo tulostettu ja mikä ei, joten tuplastuksia sattuu helposti. Paperin vähentäminen nopeuttaa työskentelyä, kun ei tarvitse selailulla kansioita tai kaivella paperipinoja. Tiedostojen tallentaminen koneelle helpottaa työskentelyä, koska samat tiedot ovat kaikkien käytettävissä. Turhan tulostamisen vähentäminen on myös sekä taloudellista että ekologista säästöä. Työ vaatii silti tarkkuutta ja huolellisuutta, koska kaikki tarvittava tieto ja yksityiskohdat on muistettava kirjoittaa sovittuihin muistioihin tai kommenttikenttiin, jotta tieto on kaikkien käytettävissä.

6.5 Yhteenveto

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen ei toistaiseksi ole merkittävästi vaikuttanut Yritys X:n perusprosesseihin. Suurin osa toimintavaiheista suoritetaan samalla tavalla kuin ennenkin. Muutamia yksittäisiä askeleita tehokkaampaan toimintaan on kuitenkin saatu otettua sekä nopeutettua joitakin työvaiheita. Uskon, että esittämiäni kehitysehdotusten avulla prosessien läpinäkyvyyttä yrityksen sisällä pystytään parantamaan, ja selkiyttämään esimerkiksi toimitusaikaseurantaa. Ohjelmistossa on paljon uusia mahdollisuuksia, joiden hyödyntämismahdollisuuksia kannattaa selvittää.

Verrattuna vanhaan järjestelmään NAVin yleisnäkyminen on informatiivisempi ja Microsoftin ohjelmistoihin tottuneelle ehkä helpompi käyttää. Näkymiä on mahdollisuus muokata omien tarpeiden mukaisesti ja suodattaa tietoja monella eri tavalla. Esimerkiksi tuotenimikkeitä voi hakea tuotenumeron, -kuvauksen, toimittajan, hyllypaikan tai vaikka nimikeseurattavuuden perusteella. Aikaisemmassa järjestelmässä vaihtoehtoina olivat vain tuotenumero tai -kuvaus. Käytössä oleva hakutoiminto auttaa tiedon etsinnässä. Toisaalta taas vaihtoehtojen määrä

on niin laaja, että vie oman aikansa ennen kuin järjestelmästä löytää kulloiseenkin tarkoitukseen parhaiten sopivat.

Käyttöönottovaiheessa puutteellinen koulutus, ohjelmistotoimittajan lupaamien ominaisuuksien keskeneräisyys sekä niistä johtuvat epäkohdat veivät ja vievät edelleen paljon aikaa. Tämän lisäksi uusien ongelmien esille tulo sekä niiden hidas korjaaminen vaikuttaa vielä päivittäisellä tasolla ohjelmiston käytettävyyteen. Oletuksena kuitenkin on, että virheet saadaan oikaistua ja Yritys X saa täyden hyödyn toiminnanohjausjärjestelmästä.

6.6 Palaute Yritys X:ltä

Tämä opinnäytetyö on käyty Yritys X:n laaturpäällikön kanssa läpi. Lisäksi myyntisihteerit, logistiikkahenkilö, IT-vastaava ja toimitusjohtaja saivat työn luettavakseen. Laaturpäällikön kanssa työ tarkastettiin yksityiskohtaisesti ja muutamat asiavirheet korjattiin. Myös prosessin oikeellisuus varmistettiin. Sisäisessä auditoinnissa läpikäytiin tilaus-toimitusprosessi ja hyödynnettiin työssä käytettyjä prosessikuvauksia. Tätä opinnäytetyötä tullaan käyttämään materiaalina toukokuussa tehtävässä ulkoisessa auditoinnissa.

Työstä saatu palaute on ollut positiivista ja annetut kehitysehdotukset on koettu hyväksi. Varsinkin paperisten versioiden vähentäminen sekä tiedon tallentaminen järjestelmään on saanut enimmäkseen myönteisen vastaanoton. Toimitusaikaseuranta ja siihen liittyvät ongelmat tiedostetaan ja koettiin hyvänä asiana, että nämä ongelmat ovat myös tässä työssä otettu esille. Toimitusaikaseurannan parantamiseen haetaan jatkuvasti toimivaa ratkaisua.

7 Lopuksi

Muutoksien tekeminen totuttuihin prosesseihin ei aina ole helppoa ja vaatii henkilöstöltä pitkäjänteisyyttä sekä sopeutumiskykyä. Muutosten tarkoituksena on parantaa yrityksen tehokkuutta ja toimintaa sekä helpottaa henkilöstön työtä. Tavoitteena on löytää ratkaisu, joka hyödyttää kaikkia mahdollisimman paljon. Yhteisillä pelisäännöillä, jokaisen toimijan aktiivisella panoksella ja yhteistyöllä saadaan parhaimmat tulokset aikaan.

Haluan kiittää Yritys X:ää saamastani mahdollisuudesta tehdä tämä opinnäytetyö. Kiitos myös henkilöstölle kaikesta avusta ja tuesta, jota sain työtä tehdessäni.

Lähteet

vonBagh, A., Günther, C. & Salmenkari, R. 2000. 2000-luvun logistiikan johtaminen. Suomen Logistiikkayhdistys. Helsinki: WS Bookwell.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. 6. uudistettu painos. Jyväskylä: Sho Business Development.

Karrus, K. 2005. Logistiikka. 3.-5. painos. Helsinki: WSOY.

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

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Dark.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. Painos. Helsinki: WSOY.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B-Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino.

Sähköiset lähteet

HILMA. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 10.4.2013.
<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>

Microsoft. 2012. Microsoft Dynamics NAV. Viitattu 7.4.2013.
<http://www.microsoft.com/dynamics/fi/fi/products/NAV-overview.aspx>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 3.3.2013. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>

Yritys-Suomi. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 3.3.2013.
http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Markkinointi&aihe=1000058

Julkaisemattomat lähteet

Yritys X Laatukäsikirja. 10.4.2013.

Yritys X. IT-vastaava. 10.4.2013.

Yritys X. Laatupäällikkö. 12.4.2013.

Yritys X. Tiimipalaverit, toimisto- ja logistiikkahenkilöt. 2013.

Kuviot

Kuvio 1: Arvoketju Michael E. Porterin mukaan (Hokkanen, Karhu & Luukkainen 2011, 19).	10
Kuvio 2: Ostoprosessin vaiheet (Ritvanen ym. 2011, 39).	12
Kuvio 3: Tarvikkeiden tilaus-toimitusprosessi.....	17
Kuvio 4: Laitteiden tilaus-toimitusprosessi.....	19
Kuvio 5: Yritys X:n ostoprosessi	22