

Jonna Kujala

Laskutusprosessin kuvaus ja kehittäminen

Case: Logistiikkayritys

Opinnäytetyö

Syksy 2013

Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Jonna Kujala

Työn nimi: Laskutusprosessin kuvaus ja kehittäminen

Ohjaaja: Pirjo Salmela

Vuosi: 2013

Sivumäärä: 44

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyössä tutkittiin logistiikkayrityksen laskutusprosessia sekä kuvattiin kehitysehdotuksia. Työ toteutettiin kehittämishankkeena, jolloin tavoitteena oli prosessin kuvaamisen lisäksi arvioida nykytilannetta ja antaa kehitysehdotuksia. Tutkimusta ei toteutettu kyselynä tai haastatteluna vaan tietoa kerättiin useiden palaverien ja muun kommunikoinnin välityksellä suoraan laskutusprosessin eri vaiheissa olevilta työntekijöiltä.

Prosessista saatiin laaja ja kattava kuvaus, minkä pohjalta oli käytännöllistä lähteä esittämään kehitysehdotuksia. Palavereissa käytiin läpi prosessin eri vaiheita ja työntekijät antoivat omia kehitysideoitaan. Lopputuloksena todettiin, että prosessissa on monia kehittämisen paikkoja ja tämän työn pohjalta yritys miettii, miten olisi parasta lähteä kehittämistä toteuttamaan.

Avainsanat: prosessi, prosessijohtaminen, logistiikka, kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business school

Degree programme: School of business and Culture

Author/s: Jonna Kujala

Title of thesis: Description and developing of invoicing process

Supervisor(s): Pirjo Salmela

Year: 2013

Number of pages: 44

Number of appendices: 1

The thesis deals with the description and improvement of the invoicing process of a logistics company. The study was a development project, so there were no questionnaires or interviews. The target was, besides the description, also to assess the current state of the process and to suggest improvements. The data was collected by several meetings with the staff working in the process on a daily basis. The process was described in a broad and extensive way, so it was fairly easy to write down suggestions for development. The staff also gave many ideas for the improvements in the meetings.

The results show that there are many things that need to be improved somehow, and, as the result of the thesis, the company will consider the best way to improve its invoicing process.

Keywords: process, process management, logistics, developing

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Työn taustaa ja tavoitteet	8
1.2 Työn rakenne	8
2 TOIMEKSIANTAJA	10
2.1 Taustatietoa	10
2.2 Toiminta	12
3 PROSESSIIN LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ	13
3.1 Prosessi	13
3.2 Ydin- ja tukiprosessit	15
3.3 Prosessiajattelu.....	16
3.4 Prosessijohtaminen.....	18
3.5 Prosessinomistaja	20
3.6 Prosessin kehittäminen	22
3.6.1 Kehittämismalli.....	23
3.6.2 Tiimityö.....	24
3.7 Prosessihierarkia.....	25
3.8 Prosessin kuvaus	26
3.9 Funktionaalisen organisaation rajoitteet.....	28
4 TUTKIMUSONGELMA.....	30
5 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ	32
6 LASKUTUSPROSESSI.....	36
6.1 Tilauksen merkitseminen koneelle	36
6.2 Kuljetuksen suunnittelu	37
6.3 Tiedon siirto kuljettajalta tilaukseen.....	38

6.4 Rahtikirja	38
6.5 Laskutus.....	39
7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	40
7.1 Toiminnanohjausjärjestelmä	40
7.2 Prosessin vaiheet.....	40
LÄHTEET	43
LIITTEET	44

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Yrityksen organisaatorakenne	11
Kuvio 2. Prosessin vaiheet.....	14
Kuvio 3. Esimerkkejä organisaation prosesseista	15
Kuvio 4. Prosessijohtaminen.....	19
Kuvio 5. Kolmivaiheinen kehittämismalli	23
Kuvio 6. Monitasoinen prosessihierarkia.....	25
Kuvio 7. Prosessikaavio.....	27
Kuvio 8. Toiminnanohjausjärjestelmän hakukenttä	32
Kuvio 9. Runkotilaus toimitettuna suoraan tilaajalle	36
Kuvio 10. Runkotilaus kuljetettuna terminaalin kautta.....	37

Käytetyt termit ja lyhenteet

Elintarvikerunko	Kuormien nouto maakunnasta ja kauempaa Etelä-Suomesta joko Seinäjoella sijaitsevaan terminaaliin tai suoraan liikkeisiin.
Jakelu	Jakelu toimittaa terminaaliin saapuneet ja siellä yhdistetyt kuljetukset päivittäin yli 700 kohteeseen Länsi-Suomen alueella.
Kapelli	Kapelli sisältää lämpötilasäätlemättömät kuljetukset ympäri Suomen.

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa ja tavoitteet

Yrityksen koko toiminta voidaan kuvailla prosesseina. Siksi on tärkeää, että yrityksen eri prosessit toimivat yhdessä moitteettomasti ja niitä osataan johtaa oikealla tavalla. Prosessit ovat tärkeä kilpailukeino yritykselle. Niitä täytyy jatkuvasti kehittää sekä tutkia kriittisesti mahdollisten parannuskohtien löytämiseksi. Kehittämisen avulla muun muassa yrityksen kilpailuetua voidaan parantaa entisestään ja asiakkaat pysyvät tyytyväisinä yhteistyöhön.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja kehittää yrityksen laskutusprosessia. Koko prosessi kuvataan mahdollisimman tarkasti alusta loppuun parannuskohtien löytämiseksi. Tällä hetkellä työntekijöillä menee ylimääräistä aikaa laskuttamiseen, sillä joitakin epäkohtia ei ole saatu korjattua prosessissa. Opinnäytetyön avulla halutaan selvittää, mitä kaikkea laskutusprosessiin liittyy ja miten eri työntekijät liittyvät prosessin kulkuun. Lopullisena tavoitteena on saada laskutuksesta nopeampaa ja sujuvampaa.

1.2 Työn rakenne

Luvussa kaksi esitellään toimeksiantajayritys. Kerrotaan yrityksen taustoista sekä selvitetään sen tarjoamia palveluja.

Teoriaosuudessa luvussa kolme käydään laajasti läpi prosessikäsitteitä ja prosessien eri ominaisuuksia. Lisäksi käydään läpi funktionaalisen organisaation rajoitteita, sillä prosessijohtamisen avulla tällaisesta toimintatavasta pyritään eroon ja halutaan selvittää miksi.

Luvussa neljä käydään läpi tarkemmin työn tutkimusongelma sekä syitä tämän tapaiselle tutkimukselle ja kehittämishankkeelle. Lisäksi esitellään, kuinka materiaalit ja faktat eri osioista on kerätty.

Yrityksen käyttämä toiminnanohjausjärjestelmä esitellään luvussa viisi. Tämä auttaa hahmottamaan prosessin eri vaiheita ja selventää, kuinka eri asiat tapahtuvat prosessissa.

Luvussa kuusi käydään läpi saatua materiaalia ja opinnäytetyöntekijän kokemuksia. Yrityksen laskutusprosessi kerrotaan vaihe vaiheelta käyttäen apuna kuvioita.

Seitsemännessä luvussa esitellään kehittämiskohteita ja -ehdotuksia ja tehdään johtopäätökset työn pohjalta.

2 TOIMEKSIANTAJA

2.1 Taustatietoa

Työssä käsiteltävä yritys on logistiikkapalveluja tarjoava yritys, joka hyödyntää viimeisintä teknologiaa toimiakseen ajanmukaisesti, oikeilla tiedoilla ja kustannustehokkaasti. Nykymuodossaan yritys on aloittanut vuonna 2003 eri logistiikka-alan yritysten fuusioituessa. Yrityksen ydinosamista ovat kuljetus-, varastointi- ja logistiikkapalvelut. Palvelujen tarjoamisen pohjana on ratkaista asiakkaiden logistiikkaan liittyvät ongelmat, jotta saavutetaan säästöjä sekä kilpailuetua. Kun logistiikka-alan ammattilainen hoitaa varastointiin, kuljetukseen ja tiedonhallintaan liittyvät palvelut, voi asiakas keskittyä paremmin omaan toimintaansa.

Yritys on tarjonnut ja haluaa jatkossakin tarjota yksinkertaisia ja helppokäyttöisiä palveluja. Periaatteena on tuottaa mahdollisimman läpinäkyvää tiedonhallintaa asiakkaalle ja yritys onkin tämän tyyppisen toimitusketjun edelläkävijä. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että asiakas pystyy hyödyntämään yrityksen käyttämää toiminnanohjausjärjestelmää.

Henkilökuntaa yrityksellä on noin 70 ja tämä sisältää toimisto-, terminaali- ja varastohenkilöstön sekä omat kuljettajat. Omaa kalustoa on kahdeksan täysperäyhdistelmän sekä yhden jakoauton verran. Näiden lisäksi yrityksen ohjauksessa on 70 eri autoa ympäri Suomen ja näitä kaikkia ajojärjestelijät voivat seurata GPS:n avulla. Varasto- ja terminaalitilaa on päätoimipisteessä yli 14000 m² ja tämä sisältää lämmin-, viileä- sekä pakastetilat. Lisäksi varastointi tilaa on Tampereella, Turussa ja pääkaupunkiseudulla.



Kuvio 1. Yrityksen organisaatiorakenne.

Seuraavaksi esitellään yrityksen organisaatio rakenne (Kuvio 1). Toimitusjohtaja ja varatoimitusjohtaja ovat suorassa yhteydessä asiakashallintaan. He vastaavat sopimuksista ja kontakteista asiakkaiden kanssa. Tätä toimintaa tukee jokainen viidestä osastosta omalla toiminnallaan. Osastoja ovat elintarvikerunko, kapellipalvelut, varastopalvelut, talous- ja konttoritoiminnot sekä tuotantokoordinointi ja IT. Elintarvikerunko, kapellipalvelut ja varastopalvelut ovat suoraan ulkoiselle asiakkaalle tuotettavia palveluja ja ne käsitellään seuraavassa kappaleessa.

Talous- ja konttoritoiminnot sisältää taloushallinto-, konttori- sekä laskutuspalvelut ja tuotantokoordinointi sekä IT sisältää tuotantokoordinoinnin sekä IT-tuen ja raportoinnin. Nämä ovat suurimmaksi osaksi sisäisille asiakkaille suunnattuja palveluja, mutta esimerkiksi laskutuspalvelut pitävät tietysti sisällään myös ulkoiseen asiakkaaseen kohdistuvaa toimintaa.

2.2 Toiminta

Palveluihin kuuluvat elintarvikerunko-, jakelu- ja terminaalipalvelut, kuriiripalvelut, kapellikuljetuspalvelut sekä varastopalvelut. Toiminnan lähtökohtana on aina olla asiakaslähtöistä sekä joustavaa.

Elintarvikerunko. Elintarvikerungonkuljetukset ovat pääosin Etelä-Suomen ja Pohjanmaan välillä liikkuvia toimituksia. Ensisijaisesti elintarvikerunko pyrkii hoitamaan jakeluun tulevan tavaran kuljetuksen Seinäjoen terminaaliiin. Mahdollisuuksien mukaan suuret tavaramäärät toimitetaan terminaaliiin ohi suorina kuljetuksina lopulliseen määränpäähän.

Jakelu- ja terminaali. Lämpötilasäädellät jakelukuljetukset lähtevät kuutena päivänä viikossa vanhan Vaasan läänin alueelle. Jakelun toiminta tapahtuu pääosin terminaalipalvelun kautta, sillä se sisältää asiakkaiden toimitusten yhdistelyn eli terminaalikäsitteilyn. Terminaalista lähtee jakeluun yli 700 asiakkaan toimitukset päivittäin.

Kapellikuljetus. Lämpötilasäätlemättömät kuljetukset eli kapellikuljetukset kattavat koko maan. Näihin kuljetuksiin ei käytetä yrityksen omaa kalustoa vaan kaikki toimitukset tapahtuvat alihankkijoiden kautta, joiden kulkua seurataan GPS:n avulla. Tilaukset tulevat suoraan lastauspaikoilta ja ovat kooltaan suurempia kuin elintarvikerungon ja -jakelun toimitukset.

Varastopalvelut. Yrityksellä on kaksi pakastevarastoa ja yksi lämmin varasto. Näissä varastoissa tapahtuu keräily asiakkaan tilausten mukaan ja lähetys loppuasiakkaalle. Asiakkaalla on myös mahdollisuus seurata varastosaldoja reaaliaikaisesti yrityksen käyttämän varastohallintaohjelman avulla, minne varaston tilanne päivittyy ajanmukaisesti. Tämän ohjelman avulla työntekijöillä on mahdollisuus tehdä erilaisia raportointeja asiakkaan toiveiden mukaisesti.

3 PROSESSIIN LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ

Seuraavissa kappaleissa avataan prosessiin liittyviä monia käsitteitä. Työhön on pyritty ottamaan ainoastaan sellaiset, jotka liittyvät kyseisen laskutusprosessin kuvaamiseen ja käyttämään käsitteitä hyödyksi.

3.1 Prosessi

Laamasen (2002,121–127) mukaan sanaa prosessi käytetään useissa eri merkityksissä. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina, esimerkiksi muutos-, oppimis- tai kasvuprosessi ja toisaalta, mitä tahansa toimintaa kuten heräämistä, lukemista tai syömistä, voidaan myös kutsua prosessiksi.

Lecklinin (2002, 140–143) mukaan prosessikäsité juontaa juurensa kemiallisista prosesseista, joissa sarja reaktioita synnyttää tietyn lopputuloksen. Prosessiteollisuus on esimerkki näiden prosessien kaupallisesta hyödyntämisestä. Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoiksi, ja nämä yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessi voidaan myös määritellä toimintoketjeksi, jonka avulla yritys muuttaa saamansa syötteet tuottoisiksi asiakkaalle. Prosessi on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. Prosessia voidaan ohjata siten, että tulokset tai suoritteet vastaavat asetettuja vaatimuksia.

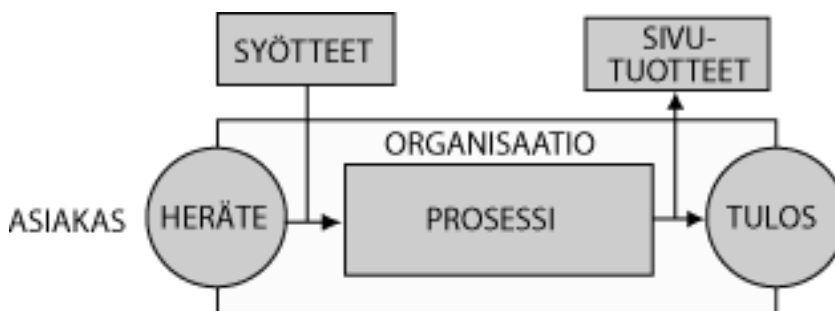
Organisaatioiden kannalta kiinnostavia prosesseja ovat ne prosessit, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–127). Näitä prosesseja kutsutaan usein nimellä liiketoiminta-, pää- tai avainprosessit. Tässä työssä käytetään nimitystä liiketoimintaprosessi. Prosessit kulkevat parhaimmillaan asiakkaalta asiakkaalle, horisontaalisesti poikki osastojen ja organisaatioiden välisten rajojen.

Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää tuntea asiakkaan prosessi (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–127). Arvo eli hyöty asiakkaalle muodostuu asiakkaan prosessista. Esimerkiksi jos organisaatio valmistaa patakintaita, mutta asi-

akkailla ei ole niille käyttöä, ei ole muodostunut asiakasarvoa. Asiakas on pääsääntöisesti kiinnostunut vain omasta prosessistaan. Asiakkaan tarpeet johtuvat siitä, että hän pyrkii toteuttamaan omaa prosessiaan. Organisaatio voi tuottaa arvoa asiakkaan prosessiin kahdella tavalla. Se voi toimittaa asiakkaalle palveluita ja tuotteita, joita asiakas tarvitsee oman prosessin onnistumiseen tai yritys voi auttaa asiakasta muuntamaan omaa prosessiaan.

Prosessi koostuu peräkkäin tehdyistä toimenpiteistä, jotka pysyvät useimmiten kerrasta toiseen muuttumattomina (Sakki 2009, 15; Laamanen 2003). Kaikki organisaatiossa tapahtuva voidaan kuvata prosessien avulla. Tärkeintä on huomata prosessin alkamis- ja loppumispisteet. Esimerkiksi tämän työn kohdalla tulee miettiä, alkaako laskutusprosessi jo asiakaskontaktista vai vasta tilauksen koneelle merkitsemisestä.

Jokaisella prosessilla on syötteitä ja tuloksia (Krajewski, Ritzman & Malhotra 2010). Syötteet voivat olla esimerkiksi materiaaleja tai tehtaita ja tulokset ovat yleisesti tuotteita tai palveluita ostajalle. Se kenelle prosessin on tarkoitus tuottaa arvoa, määrittää, onko prosessin vaihe hänelle syöte vai tulos. Yrityksellä on niin sanottuja sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita. Sisäiset asiakkaat ovat usein yrityksen työntekijöitä, joille prosessin tulos saattaa olla ulkoisen asiakkaan eli ostajan prosessiin vasta syöte.



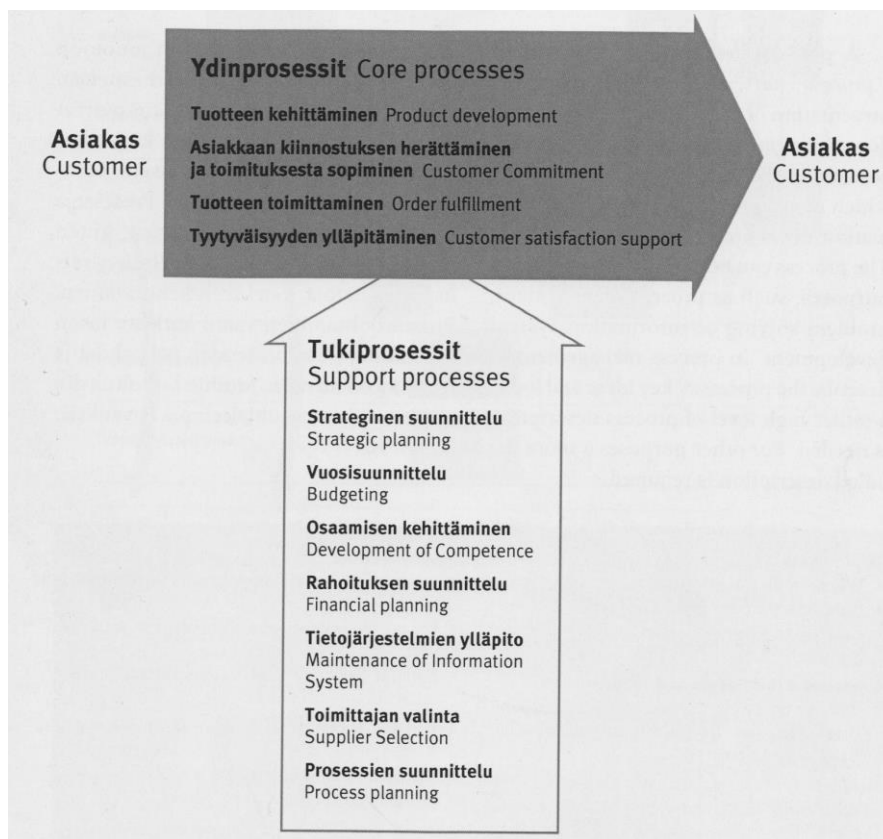
Kuvio 2. Prosessin vaiheet (Tuurala 2010.)

Prosessilla on yleensä tietyt vaiheet herätteestä tulokseen (Kuvio 2). Prosessi alkaa herätteestä eli tarvitaan jokin toimeenpanija, joka useimmiten on asiakas. Tämän jälkeen tarvitaan syötteitä, eli tässä työssä ne ovat henkilöstöä sekä laitteita, ja sitten tapahtuu itse toiminta eli laskutusprosessi. Joskus prosessin yhteydessä

syntyy erilaisia sivutuotteita, jotka yleensä ovat ainoastaan jätettä. Lopuksi päästään tulokseen eli tämän opinnäytetyön kohdalla laskun lähettämiseen.

3.2 Ydin- ja tukiprosessit

Prosessit jaetaan usein kahteen eri ryhmään; ydin- ja tukiprosessit (Laamanen & Tinnilä 2009, 122; Krajewski ym. 2010, 28–31). Kuviossa 3 esitellään esimerkkejä organisaation ydin- ja tukiprosesseista.



Kuvio 3. Esimerkkejä organisaation prosesseista (Laamanen & Tinnilä 2009, 122).

Ydinprosesseja ovat suoraan ulkoiselle asiakkaalle näkyvät ja suunnatut toiminnot kuten tuotteiden tai palveluiden kehittäminen. Niiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita (Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 28–29). Näiden prosessien johtajat ovat suoraan tekemisissä ulkoisten asiakkaiden kanssa. Laskutusprosessissa ydinprosesseja ovat tilauksen toimittaminen tai laskun lähettäminen.

Kiiskisen ym. (2002, 28–35) mukaan ydinprosessi sekä alkaa että loppuu asiakkaaseen ja yleisimpänä esimerkkinä tästä on tilaus-toimitusketju. Ydinprosessi edellyttää sellaista osaamista ja päätöksen tekoa, jota ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Organisaatio voi kuitenkin ulkoistaa prosessista sellaiset vaiheet, joita sen ei kannata tai se ei kykene itse suorittamaan.

Tukiprosesseja ovat organisaation sisällä olevat toiminnot ja ne antavat tärkeitä resursseja ydinprosesseille ja auttavat yrityksen sisäisiä asiakkaita eli organisaation palveluksessa olevaa henkilökuntaa (Laamanen & Tinnilä 2009, 122; Krajewski ym. 2010, 28–31). Ilman näitä ei mikään organisaatio voi toimia, sillä ensin yrityksen sisäisten prosessien on oltava kunnossa ja vasta sitten ydinprosessit tuottavat arvoa ulkoiselle asiakkaalle. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi eri osioiden suunnittelut tai muun muassa tietotekniikan kehittäminen. Tässä työssä tukiprosesseiksi ajatellaan automaattihinnoittelun kehittäminen ja käyttöjärjestelmän saattaminen käytännönläheisemmäksi.

3.3 Prosessiajattelu

Prosessiajattelun idea on erittäin yksinkertainen (Laamanen 2003, 19–24). Lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan sekä haluistaan. Mietitään, millaisilla tuotteilla ja palveluilla ne voidaan tyydyttää. Prosessi suunnitellaan niin, että saadaan aikaan halutut tuotteet sekä palvelut ja selvitetään, mitä syötteitä tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. Jos prosessien jäsentämisessä onnistutaan hyvin, Laamasen mukaan siitä seuraa kolmenlaista hyötyä:

1. Yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua.
2. Organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvo asiakkaalle tuotetaan läpi organisaation.
3. Toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin.

Laamanen myös toteaa, että prosessien jäsentäminen vaikuttaa asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön kahdella tavalla. Ensinnäkin prosessien rakenne

suunnitellaan ottamalla sen suunnittelun lähtökohdaksi asiakkaiden toiminta ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Parhaimmillaan prosessit alkavat asiakkaista ja päättyvät asiakkaaseen. Tämä mahdollistaa asiakkaan tarpeiden viestimisen läpi koko prosessin. Toiseksi prosessi käynnistyy asiakkaan tarpeen ilmaisusta sen sijaan, että toimintaa suunnitellaan suurilla tuotantojärjestelmillä. Tätä kutsutaan imuperiaatteeksi. Useat tavaroita tuottavat organisaatiot ovat siirtyneet tämän periaatteen soveltamiseen, minkä ansiosta toimintaan sitoutunut pääoma on vähentynyt ja palvelukyky parantunut.

Usein ihmiset ymmärtävät hyvin oman lähipiirinsä tai omalla osastollansa tehtävän työn, mutta heillä on harvoin selvää käsitystä muiden osastojen työstä (Laamanen & Tinnilä 2009, 122; Lecklin 2002 145–146). Ihmiset ikään kuin istuvat vierekkäisissä kopeissa, jonka yhdeltä sivulta he saavat työtänsä varten tietoja ja materiaalia, jota he sitten työstävät, ja kun he ovat saaneet oman osuutensa valmiiksi, he luovuttavat aikaansaannoksensa toiselta sivulta seuraavaan koppiin ilman tarkkaa käsitystä siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Tällainen lähestymistapa vie mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön, kasvattaa riskiä virheisiin, vähentää työn mielekkyyttä ja vaikuttaa negatiivisesti työn lopputulokseen. Kun kokonaiskuva on selvillä kaikille työntekijöille, ymmärretään miksi eri työvaiheet tapahtuu ja miksi oma panos prosessin kulkuun on tärkeä.

Prosessit tuovat niin sanotusti järjestystä kaaokseen (Laamanen 2003, 19–24). Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuus on vaarallista, jos ei ymmärrä kokonaisuutta eikä saa kaikkia tarpeellisia tietoja organisaation toiminnasta. Aikaisemmin toiminnan kehittämistä pidettiin irrallisena osana ja lisävaivana varsinaisessa työssä. Nyt ajatellaan pikemminkin niin, että toiminnan kehittäminen on välttämätön osa varsinaista työtä. Usein prosessien kuvaaminen johtaa myös työkokonaisuuksien kasvattamiseen, monitaitoisuuteen ja työtovereiden osaamisen arvostamiseen.

Prosessien kuvaaminen on keino avata ja esittää organisaation käytännön työtä (Laamanen 2003, 19–24). Tämän analyysin perusteella huomataan usein, että osastokohtaiset taloudelliset ja määrälliset tavoitteet eivät riitä turvaamaan tulevaisuuden menestystä. Erillistavoitteisiin perustuva lähestymistapa johtaa osaopti-

mointiin ja ylikorostuneisiin tehokkuustavoitteisiin. Organisaation suorituskyky ei synny yksittäisten sankaritekojen tai edes osastojen toiminnan tuloksena. Suorituskyky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee erikseen asettaa tavoitteita. Prosessien jäsentäminen varmistaa osastaan, että parantamistyö kohdistuu organisaatiota hyödyttävällä tavalla.

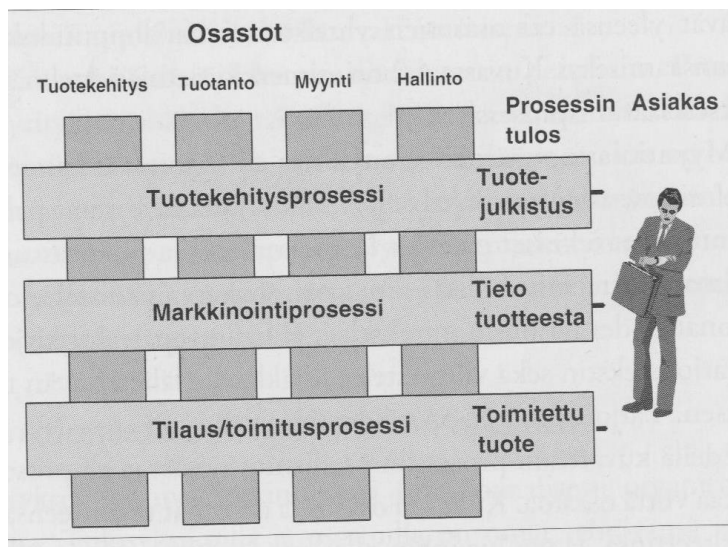
Laamasen (2003, 19–24) mukaan usein ajatellaan, että prosessi on parhaimmillaan, kun se alkaa ja loppuu asiakkaaseen. Kun prosessi lähtee asiakkaan tarpeesta, se hyödyntää imuperiaatetta. Tällöin vältetään turhalta varojen käyttämiseltä ja palvelukyky paranee. Kun ymmärretään prosessiajattelun hyödyt, pystytään myös prosessi jäsentämään oikein. Tällöin asiakas pysyy tyytyväisenä, henkilökunta ymmärtää prosessien toiminnan läpi organisaation sekä oman roolinsa siinä ja organisaation tavoitteet sekä asiakkaan tarpeet ovat kehittämisen perustana.

3.4 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on prosessien suunnittelua, ohjaamista ja kontrollointia, jotka muuttavat syötteet palveluiksi ja tuotteiksi sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille (Krajewski ym. 2010, 24–25; Kiiskinen ym. 2002, 29–35). Prosessijohtamisen taustalla on arvon tuottaminen asiakkaalle ja tämän takia täytyy asiakas pitää aina mielessä prosesseja johdettaessa (Krajewski ym. 2010; Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Johtaminen näkyy prosessiketjun tunnistamisella ja tavoitteiden asettamisessa prosessiketjun toteuttamiselle sekä kehittämiselle.

Hyvä prosessijohtaminen lähtee siitä, että ymmärretään prosessien toimivan yli osasto- ja organisaatorajojen (Krajewski ym. 2010, 24–25). Vaikka osastoja ja toimintoja saatetaan johtaa itsenäisesti, ne linkittyvät aina prosessien kautta toisiinsa. On osattava huomioida, miten prosessin eri vaiheet vaikuttavat myös horisontaalisesti eikä ainoastaan vertikaalisti. Mikäli prosessijohtamisessa epäonnistutaan, epäonnistutaan myös liiketoiminnassa (Krajewski ym. 2010, 160–161). Prosessin toteuttaminen suunnitellusti on alkua jatkuvalla seurannalla ja prosessien kehittämiselle. Asetettuja tavoitteita täytyy jatkuvasti muistaa tutkia ja muuttaa niitä sen aikaisten tarpeiden mukaisiksi. Johtajien pitää varmistaa, että organisaatio

tiossa huomataan, mikäli tarpeet muuttuvat tai prosessiin syntyy jonkinlainen aukko, jonka takia on tarpeellista muuttaa prosessin toimintamalleja.



Kuvio 4. Prosessijohtaminen (Lecklin 2002, 140–143).

Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii, ja sitä johdetaan prosessien avulla (Lecklin 2002, 140–143). Osastorajat ylittävillä prosesseilla määrätään omistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä. Kuviossa 4 päätoiminnot on kuvattuna kolmena prosessina: tuotekehitys, markkinointi sekä tilaus ja toimitus. Esimerkissä kaikilla kolmella ydinprosessilla on liityntä tuotekehitys-, tuotanto-, myynti- ja hallinto-osastoon. Näin ei tarvitse olla, vaikka yrityksen ydinprosessit useimmiten ovat laajoja ja useita osastoja leikkaavia.

Puhdas prosessijohtaminen merkitsee luopumista funktionaalisesta organisaatiosta. Yrityksen johto muodostuu silloin tärkeimpien prosessien omistajista, ja koko toiminta nähdään hierarkkisena prosessirakennelmana, jossa prosessit liittyvät verkkomaisesti toisiinsa.

Lecklinin (2002, 140–143) mukaan prosessiverkon tulee olla yrityksen strategioiden mukainen hallittu kokonaisuus. Sen on tuettava yrityksen menestystekijöitä. Prosessit eivät saa jäädä ilmaan roikkumaan, vaan ne tulee järkevästi hahmotettuna kiinteästi linkittää toisiinsa. Johtamisen apuvälineinä voidaan käyttää esimerkiksi prosessien hierarkkista ryhmittelyä, joka käsitellään myöhemmin tässä työs-

sä. Prosessirakenteen määrittäminen on yrityskohtainen ratkaisu. Johdon on pohdittava, mikä parhaiten sopii sen strategioihin.

Prosessijohtamisen etuna on organisaation ja käytännön toiminnan yhtenevyys. Se antaa prosessista vastaavalle paremmat mahdollisuudet johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuutena. Kommunikointi prosessin eri tehtäviä hoitavien henkilöiden välillä voidaan saada sujuvammaksi ja yhteiset tavoitteet tunnetuiksi.

Puhdas prosessijohtaminen on vaikea toteuttaa eikä se sovi kaikkiin toimintoihin. Lecklin (2002, 140–143) toteaa, että helpointa sen soveltaminen on loogisesti eteneviin prosesseihin, joilla on aina määrätty alkutapahtuma, tietty järjestys toimintoketjussa ja selkeä lopputulos, esimerkkinä tilauksen toimitus varastosta. Prosessi alkaa asiakkaan tilauksella. Vastaanotettu tilaus toimitetaan varastoon, jossa tapahtuu keräily, pakkaaminen ja lähetys asiakkaalle. Tälle prosessille tulisi määrätä prosessista vastaava omistaja. Kaikki prosessit eivät etene loogisessa peräkkäisjärjestyksessä, vaan tehtäviä voidaan suorittaa rinnakkain tai jättää suorittamatta; voi olla myös vaihtoehtoisia etenemistapoja ja niin edelleen. Joidenkin toimintojen kuten sihteerin työn, sovittaminen prosessijohtamisen kuvioon voi olla erittäin hankalaa tehtävien epäsäännöllisen tai pienen luonteen takia. Esimerkiksi sihteerin panostus saattaa liittyä prosessiin ainoastaan silloin tällöin. Käytännössä yritykset ovat lähteneet prosessijohtamisen suuntaan säilyttämällä ainakin osittain funktionaalisen organisaation osaamiskeskittymänä ja samalla nimeämällä prosessien omistajat, jotka koordinoivat prosesseja.

3.5 Prosessinomistaja

Prosessinomistaja on prosessiajattelun mukanaan tuoma johtamisen uusi rooli (Lecklin 2002, 145–146; Kiiskinen ym. 2002, 27–37; Laamanen & Tinnilä 2009, 121–127). Häntä voidaan verrata funktionaalisessa organisaatiossa tulosityksikön tai osaston johtajaan, mutta prosessinomistaja ei aina välttämättä toimi johtavassa asemassa. Joskus hän saattaa olla henkilö, joka on prosessin eri vaiheissa mukana ja kykenee hahmottamaan kokonaiskuvan. Prosessinomistaja on prosessin toimintatavasta vastuussa oleva henkilö ja hänen tehtävänä on varmistaa liiketoimintaprosessin tulos ja suorituskyky koko prosessin osalta. Laajimmillaan pro-

sessinomistaja voi olla vastuussa kaikesta prosessin toiminnasta ja asiakkaiden vaatimusten täyttämisestä, jolloin häneen saatetaan viitata käsitteellä prosessinjohtaja. Prosessinomistajan vastuisiin kuuluvat seuraavat asiat: prosessin suunnittelu ja määrittely, tavoitteiden määrittely sekä niihin pääsemisen varmistaminen, resurssien löytäminen, ongelmien ratkaisut ja prosessihenkilöstön suorituskyvystä vastaaminen.

Prosessin suunnittelu ja määrittely tarkoittaa prosessin ja siinä käytettävien työmenetelmien ja tietojärjestelmien suunnittelua sekä osaamisen kartoittamista (Lecklin 2002, 145–146; Laamanen & Tinnilä 2009, 121–127). Prosessinomistaja määrittää toimivan prosessikokonaisuuden sisällön ja sopii rajapinnat muiden prosessien kanssa. Jos prosessi jaetaan osaprosesseihin, hän nimeää osaprosessien omistajat.

Prosessinomistaja on vastuussa siitä, että prosessin tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita eli hän varmistaa prosessin tuloksen (Lecklin 2002, 145–146; Laamanen & Tinnilä 2009, 121–127). Vastuuseen sisältyvät muun muassa ongelmien ratkaiseminen tai ratkaisun hankkiminen, jos siihen tarvitaan ulkopuolisten päätöksiä. Lisäksi siihen kuuluu prosessin kehittäminen yhä parempaa tehokkuutta kohti, oikeiden mittareiden valinta ja seuranta sekä raporttien teko laadun varmistamiseksi. Omistajan on myös tunnistettava mahdolliset muutostarpeet sekä reagoitava poikkeamiin ja arvioitava niiden vaikutus prosessiin.

Prosessinomistaja vastaa resurssien hankinnasta ja prosessihenkilöstön tehokkaasta toiminnasta (Lecklin 2002, 145–146; Laamanen & Tinnilä 2009, 121–127). Prosessissa tulee olla riittävä määrä oikeita tietoja ja taitoja omaavia henkilöitä. Omistajan tulisi toimia valmentajan tavoin henkilöstön tehokkuuden ja itseohjautuvuuden lisäämiseksi.

Prosessinomistaja tulisi nimetä myös funktionaalisessa organisaatiossa (Lecklin 2002, 145–146; Laamanen & Tinnilä 2009, 121–127). Prosessinomistajaa valittaessa tulisi kiinnittää huomiota paitsi henkilökohtaisiin ominaisuuksiin myös siihen, kenelle prosessin lopputulokset ovat tärkeitä, kenellä on prosessissa kiinnitettynä eniten resursseja, ja kuka on vastuussa prosessin kriittisistä vaiheista. Prosessin kehittämisvaiheessa ja siirryttäessä prosessijohtamisorganisaatioon prosessin-

omistajan rooli on verrattavissa projektinjohtajan rooliin. Prosessinomistajan roolin määrittelyn yhteydessä on tärkeää määrittellä myös yksikön johtajien esimiesten roolit suhteessa prosessinomistajaan.

Prosessinomistaja kannattaa yleensä valita, vaikka organisaatiossa olisikin eri osastoilla johtajat määriteltynä (Kiiskinen ym. 2002, 27–37; Lecklin 2002, 145–146). Prosessinomistaja pystyy kuitenkin toimimaan ja tutkimaan tilannetta yli osastorajojen. Henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan omistaja on tyypillisesti kokonaiskuvaa ja käsitteitä ymmärtävä. Lisäksi omistajalla on hyvä olla auktoriteettia ja kykyä viedä ideoitaan eteenpäin. Prosessinomistaja informoi muita organisaation johtohenkilöitä ja sidosryhmiä prosessin suorituksista sekä kehittämiskohteista.

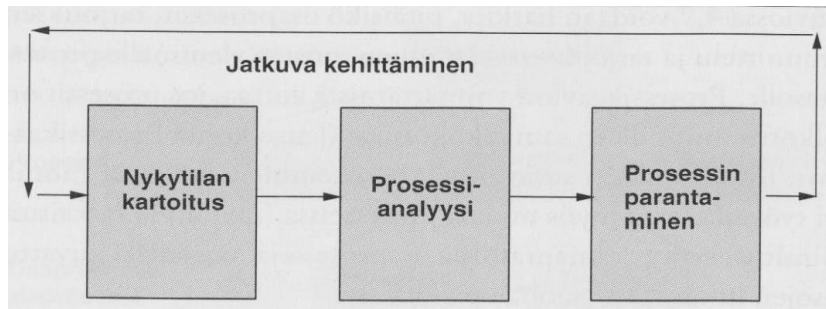
3.6 Prosessin kehittäminen

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että organisaation ydinprosessien tai organisaation tehtävän kannalta muut keskeiset prosessit suunnitellaan uudelleen (Kiiskinen ym. 2002, 27–28). Ydinprosessien uudelleensuunnittelu tarkoittaa suurta muutosta eli toimintoketjujen uudelleenajattelua ja -organisointia. Ulkoistaminen on eräs keskeinen tapa organisoida prosessin tai sen vaiheen toteutus ulkopuolisen palveluntuottajan avulla, joka johtaa ja hallinnoi ulkoistettua prosessia tai sen osaa.

Ydinprosessien uudelleensuunnittelussa kyseenalaistetaan perinteinen funktionaalinen organisaatorakenne, joka on pahimmillaan johtanut yksipuolisiin työtehtäviin, oman valtapiirin puolustamiseen, byrokraattisuuteen ja sitä kautta tehottomuuteen. Prosesseja on totuttu pilkkomaan ja organisoitumaan tehtävien mukaisesti eri osastoille. Asiakkaan näkökulmasta haasteena voi olla se, ettei kukaan tunne omaksi tehtäväkseen johtaa osastojen läpi leikkaavia prosesseja, joiden kautta lopullinen lisäarvo asiakkaalle muodostuu. Prosessien kehittämisessä ja prosessi-johtamisessa osastojen sijaan keskitytään ydinprosesseihin. Turnerin (2009, 29–33) mukaan tärkeintä on tunnistaa, mitä osaa ydinprosessissa lähdetään kehittämään.

3.6.1 Kehittämismalli

Yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut syntyvät (Lecklin 2002, 149–151). Tässä työssä käytetään kuvion 5 mukaista kolmivaiheista kehittämismallia.



Kuvio 5. Kolmivaiheinen kehittämismalli (Lecklin 2002, 149–151).

Nykytilan kartoitus vaiheessa tutkitaan, missä tilanteessa ollaan ja vasta tämän jälkeen voidaan tietää, mihin suuntaan lähdetään (Lecklin 2002, 149–151). Prosessien kehittämisenkään ei onnistu ilman nykytilanteen kartoitusta. Kartoitusvaiheen päätehtäviä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi. Prosessien nykytilan kartoitus on tärkeä osa järjestelmän rakentamista. Kartoitus antaa myös pohjatiedot kehitettävien prosessien valintaan ja, mitä näissä prosesseissa tulisi ensimmäisenä muuttaa.

Prosessianalyysiin sisältyvät prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, laatu- ja kustannusten analysointi, työkalujen valinta, mittarien asettaminen ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Prosessianalyysin tuloksena valitaan kehittämistapa. Lähtökohtatilanteesta riippuen se voi olla hyvinkin erilainen. Prosessiin voidaan tehdä pieniä muutoksia tai se voidaan uudistaa kokonaan. Ääritapauksina ovat prosessin lopettaminen ja toiminnon ulkoistaminen ja toisaalta prosessin laajentaminen niin, että siihen integroidaan myös toimittajien ja asiakkaiden prosesseja. Turnerin (2009, 29–33) mukaan lähdetään muuttamaan joko organisaation toimintoja eli esimerkiksi johtamistyyliä tai tiedonjakoa tai toiminnon rakennetta eli työnjatkuvuutta tai koneistoa.

Kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa valittu, laaditaan parannussuunnitelma, hyväksytään se ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön (Lecklin 2002, 149–151). Kun prosessi on saatu parannettua, palataan lähtöruutuun. Prosessin toimivuutta arvioidaan säännöllisesti ja tarpeen mukaan käynnistetään isompi tai pienempi uudistustyö. Laatukustannuksia ja muita prosessimittareita seurataan sovitulla tavalla ja asiakastyytyväisyyselvityksiä tehdään kehittämisen pohjaksi.

Henkinen muutosprosessi on myös tärkeä osa prosessin kehittämisessä (Lecklin 2002, 149–151). Edellä kuvatulla kehittämismenettelyllä rakennetaan prosessin tekninen puoli. Onnistuminen ei kuitenkaan ole pelkkää tekniikkaa, sillä kehittämiseen liittyy aina myös henkinen muutos. Prosessin kehittäminen voidaan esittää myös sellaisella kuviolla, jossa sekä tekninen että henkinen puoli kehittyvät rinnakkain.

3.6.2 Tiimityö

Lecklin (2002, 146–147) suosittelee prosessien kehittämiseen tiimityötä. Tiimit voidaan jakaa kahteen ryhmään, prosessinuudistamistiimi ja laadun kehittämistiimi. Kun tavoitteena on tehdä merkittäviä muutoksia prosessiin tai suunnitella se puhtaalta pöydältä, on prosessinuudistamistiimiin kerättävä laaja asiantuntemus. Tiimin koko voi vaihdella eri kehittämisvaiheissa, mutta suositeltavaa on pienen ja kiinteän, koko prosessin kehittämisprojektin ajan pysyvän ydintiimin muodostaminen. Sen jäsenet tulisi valita eri funktioista mahdollisimman kattavan kokonaisnäemyksen saamiseksi. Myös ulkopuolisen konsultin osallistumista tiimin työskentelyyn kannattaa harkita. Tiimissä tulisi olla edustettuna kaikkien osaprosessien tuntemus. Laadunkehittämisen ja tietotekniikan tuntemus on välttämätöntä. Menestyvän tiimin jäsenten tulisi olla ammattitaitoisia ja yhteistyöhön kykeneviä, luovia ja analyyttisiä henkilöitä. Uudistamistiimiä perustettaessa ei pidä unohtaa tiedottamista. Viestinnän ammattilaisella on siten paikkansa tiimissä.

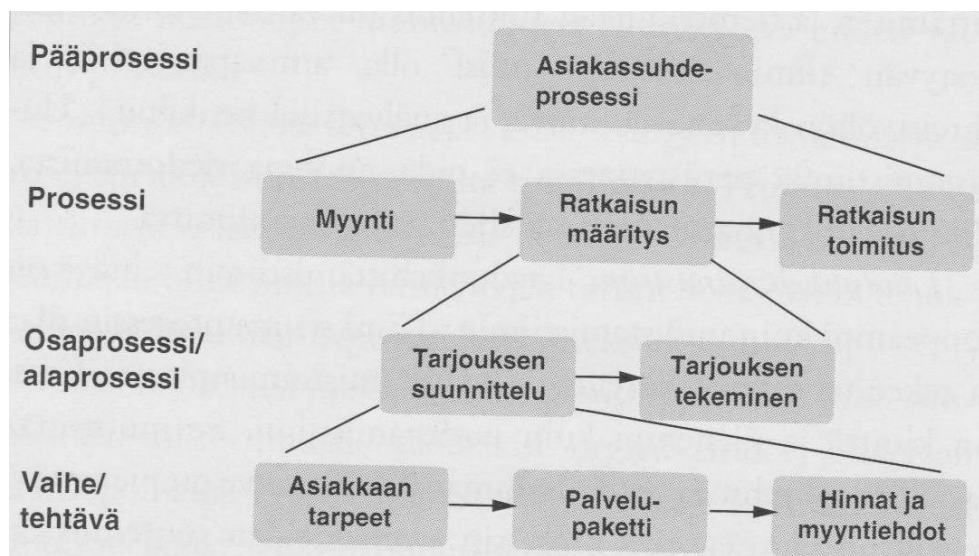
Laadunkehittämistiimin tehtävä on suppeampi kuin uudistamistiimin (Lecklin 2002, 146–147). Tiimi seuraa prosessin tilaa ja tekee tarvittavat korjaus- ja kehittämistoimenpiteet. Tiimi on kiinteä ja pienempi kuin uudistamistiimi. Se muistuttaa taval-

lista työryhmää. Erikoisammattilaisten tarve on pienempi, mutta on tärkeää, että prosessin avainalueiden tuntemus on tiimin hallinnassa.

Tiimit suorittavat prosessin kehittämisen työvaiheet (Lecklin 2002, 146–147). Ne määrittelevät ja dokumentoivat prosessille asetettavat vaatimukset, kehittävät uusia ratkaisuja, järjestävät prosessin mittauksen ja palautteen keräämisen, varmistavat asiakkaiden hyväksymisen ja toteuttavat prosessin parantamistoimenpiteet. Onnistumisen varmistamiseksi tiimin jäsenten tulisi olla mukana prosessin päivityksessä toiminnassa, ja heille tulisi varata riittävästi aikaa osallistua aktiivisesti parantamis- ja kehittämistoimenpiteisiin.

3.7 Prosessihierarkia

Suurissa yrityksissä voi olla satoja jopa tuhansia erilaisia prosesseja, ja pienissäkin prosessien lukumäärä on yleensä kaksinumeroinen (Lecklin 2002, 147–149). Prosessien lukumäärä ja sisältö vaihtelevat yksityiskohtaisesti, yleistä mallia ei voi antaa. Prosessien muodostumiseen vaikuttavat monet erilaiset seikat kuten perinteet, yrityskulttuuri, työmenetelmät ja henkilöstön taidot. Prosessien hallintaa helpottaa prosessien ryhmittely hierarkkiseen rakenteeseen. Kuviossa 6 on esimerkki monitasoisesta prosessihierarkiasta.



Kuvio 6. Monitasoinen prosessihierarkia (Lecklin 2002, 147–149).

Kuviossa on esitelty yksi yrityksen ydinprosesseista ja se on avattu alatasoille. Asiakassuhdeprosessi sisältää kolme prosessia: myynti, ratkaisun määrittäminen ja ratkaisun toimitus. Ratkaisun määrittäminen taas sisältää kaksi osaprosessia: tarjouksen suunnittelu ja tarjouksen tekeminen. Tarjouksen suunnitteluun kuuluu esimerkiksi kolme vaihetta tai tehtävää: asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, palvelupaketin kokoaminen ja hintojen sekä myyntiehtojen määrittäminen.

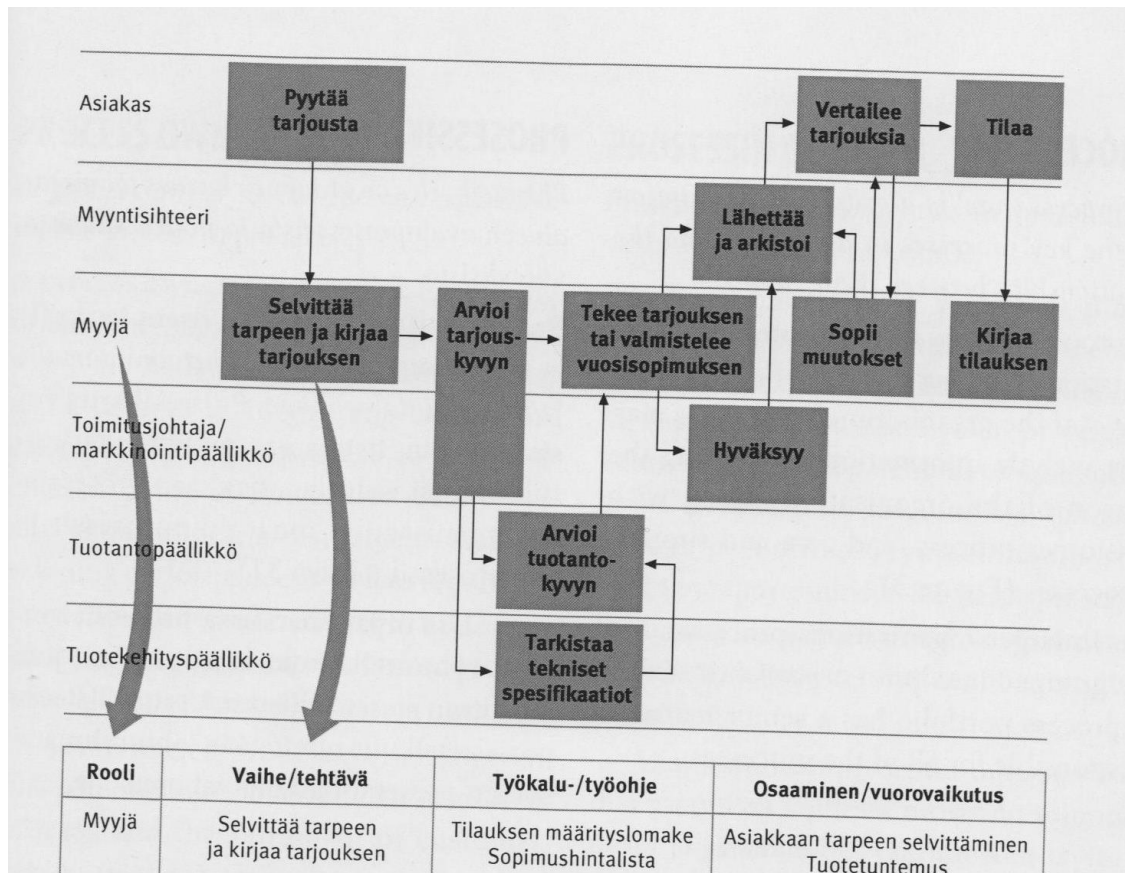
Lecklin toteaa, että prosessihierarkian rakentaminen on haastava tehtävä. Selkeä rakenne on perusedellytys prosessijohtamiskäytäntöön siirryttäessä. Tasojen lukumäärä ei saa kasvaa liian suureksi, sillä hallittavuus alkaa kärsiä. Kuviossa olevat neljä tasoa ovat lähellä ylärajaa, suositeltava määrä on 2–3 tasoa. Kuviossa voidaan harkita, pitäisikö osaprosessit, tarjouksen suunnittelu ja tarjouksen tekeminen, nostaa ylemmälle prosessitasolle. Prosessikaavion ymmärtämistä auttaa, jos prosessit on pilkottu suunnilleen samankokoisiksi. Jos tarjouksen suunnittelu ja tekeminen sisältävät monia eri työvaiheita ja myös myynti ja ratkaisun toimitus prosesseissa syntyy samantasoisia osaprosesseja, voi edellä kuvattu tasojen lukumäärä muuttua nopeasti sekavaksi.

Prosessihierarkian toimivuuden ehtona on eritasoisten prosessien tarkka rajaus (Lecklin 2002, 147–149). Prosessiin osallistuvien on tiedettävä, mistä prosessi alkaa, mihin se päättyy ja kuka vastaa siitä. Tietty tehtävä voi kuulua vain yhteen prosessiin. Jos rajapintoja ei ole yksiselitteisesti määritetty, menetetään prosessijohtamisen edut ja vastuun kantaminen voi olla sekavampaa kuin funktionaalissa organisaatiomallissa.

3.8 Prosessin kuvaus

Prosessin kuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–127). Kuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät, kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen, sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Tämän ohella käytetään myös ilmaisua prosessin määrittely.

Prosessikaavio on kaavion muotoon piirretty esitys, jossa graafisesti esitetään tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit tai henkilöt (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–127). Joskus käytetään nimitystä vuokaavio, jolloin usein kuvataan vain toiminnot ja tiedot. Tässä työssä on prosessin kuvauksen apuna käytetty vuokaaviota (Liite 1). Prosesseja kuvataan eri tarkoituksia varten, kuten prosessijohtamista, ongelmien ratkaisua tai tietojärjestelmien kehittämistä varten. Prosessijohtaminen vaatii karkean tason kuvauksia (Kuvio 7), jossa prosessien pääkohdat ja logiikka on kuvattu. Muihin tarkoituksiin tarvitaan yksityiskohtaisempia kuvauksia.



Kuvio 7. Prosessikaavio (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–127).

Laamasen & Tinnilän prosessikaaviossa kuvataan eri henkilöiden eri vaiheissa tekemät työt. Usein kaavio aloitetaan asiakkaasta ja hänen tekemästään ensikon-taktista. Kaavioon kuvataan karkeasti organisaation eri osastojen ja henkilöiden tekemät tarpeelliset toimenpiteet ja niiden järjestys. Prosessijohtamisen kannalta kaavioiden tekeminen ja tutkiminen on tärkeää, sillä sen avulla voidaan todeta, mikäli jokin vaihe on turha tai sen voisi hoitaa nopeammin toisella osastolla samal-

la muiden toimenpiteiden kanssa. Prosessikaaviossa kuvataan järjestelmällisesti vaiheet alusta loppuun.

3.9 Funktionaalisen organisaation rajoitteet

Yritykset toimivat perinteisesti funktionaalisesti organisoituneina (Kiiskinen ym. 2002, 31–35; Lecklin 2002, 138–140). Jokaisella osastolla on omat tehtävät ja tavoitteet. Kukin osasto pyrkii ensisijaisesti tehostamaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Liiketoimintaprosessit vaativat yleensä eri osastojen yhteistä panosta mahdollisimman hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Esimerkiksi tarjousprosessissa myyntiosasto määrittelee tarjottavat laitteet ja ohjelmistot, asiantuntijapalvelu lisää tarjoukseen omat palvelutuotteensa ja tekniset palvelut laatii asennus- ja toteutussuunnitelman (Kiiskinen ym. 2002, 31–35; Lecklin 2002, 138–140). Tämän jälkeen systeemituki lisää omat palvelunsa ja yhdistelee osakokonaisuudet tarjousluonnokseksi. Lopuksi hallintopalvelu kirjoittaa tarjoustekstin sekä viimeistelee asiakkaalle lähetettävän tarjouksen. Tarjousprosessi on kaikkien näiden osien summa.

Edellä mainittuun prosessiin osallistuu viisi osastoa eli prosessi leikkaa jokaista näistä osastoista (Kiiskinen ym. 2002, 31–35; Lecklin 2002, 138–140). Kullakin osastolla on omat tavoitteet ja prioriteetit, mutta välttämättä jokaisen osaston sisällä tarjousprosessia ei pidetä yhtä tärkeänä. Joku muu osasto painottaa tarjouksen tekemiseen liittyviä tehtäviä ja pyrkii omalta osaltaan tekemään kaikkensa, että prosessi olisi nopea ja virheetön. Tämä johtaa kuitenkin vain kokonaisuuden kannalta vähämerkityksiseen osaoptimointiin, jos muita osastoja ei saada kokemaan asioita samalla tavalla. Funktionaalisisessa organisaatiossa on riski, että prosessiin kuuluvien tehtävien siirtyessä osastolta toiselle rajapinnat jäävät vähäiselle huomiolle. Vaikka esimerkissä asiantuntijapalvelu hoitaisi oman osuutensa nopeasti, saattaa tehtävä olla seuraavalla eli teknisen palvelun osastolla päiväkausia, jollei kenelläkään ole selvää vastuuta koko prosessista.

Funktionaalisen toimintamallin toinen ongelma on organisaation yhteisten asiakkaiden tunnistaminen (Kiiskinen ym. 2002, 31–35; Lecklin 2002, 138–140). Vaikka

jokainen osasto pystyy tuntemaan ja reagoimaan nopeasti omiin asiakkaisiinsa saattaa jokin tärkeä ja suuri asiakas jäädä huomaamatta toiselta osastolta, jolloin voi syntyä väärinkäsityksiä ja ongelmia kyseessä olevan asiakkaan kanssa. Lisäksi Kiiskinen ym. nimeävät heikkouksiksi yhteisten asioiden hallinnan ja resurssien kohdentamisen. Koska resurssien kohdentamisessa lähtökohtana toimivat aina osaston omat tarpeet, resurssien optimaalinen kohdentaminen koko organisaation näkökulmasta on hankalaa. Resursseja saatetaan käyttää liikaa jollakin osastolla, koska ei ymmärretä kokonaisuutta, jolla organisaatio toimii. Tällöin toinen osasto kärsii tästä epätasapainosta.

4 TUTKIMUSONGELMA

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jossa ei tehdä laadullista tai määrällistä tutkimusta eli kysely- tai haastattelututkimusta. Kehittämishanke tarkoittaa toiminnan, tässä tapauksessa laskutusprosessin, parantamista. Toiminnan kehittäminen ei sisällä ainoastaan ongelman toteamista tai sen kuvaamista, vaan siihen liittyy myös arviointia ja kehittämisehdotusten esittämistä (Routio 2007). Tässä arvioinnilla tarkoitetaan prosessin vaiheen sekä sen tyydyttävyyden arviointia ja Routio toteaa, että arvioinnissa on tärkeää miettiä kenen näkökulmaa käytetään arvioinnin perusteena.

Tutkimusmenetelmänä käytetään ohjaavaa tutkimusta, sillä sen tavoitteena ei ole ainoastaan nykytilan esittely ja ongelman löytäminen vaan lisäksi sen parantaminen sekä pohtiminen, miten jonkin toiminnan pitäisi toimia.

Tiedot aiotaan kerätä yrityksen sisällä laskutusprosessin eri vaiheissa ja osastoilla toimivilta henkilöiltä sekä omien kokemusten pohjalta. Näin saadaan spesifiä tietoa henkilöiltä, jotka tietävät parhaiten kysymyksessä olevasta vaiheesta. Yhteystiedot sekä puhelinnumerot että sähköpostiosoitteet on helppo saada, sillä opinnäytetyöntekijä työskentelee itse yrityksessä. Tällöin on myös vaivattomampaa tutkia toiminnanohjausjärjestelmää, sen eri käyttömahdollisuuksia sekä sen kehitysideoita.

Kuten yritysesittelyssä aiemmin kerrottiin, kuljetusosastoja on kolme; elintarvikerunko, jakelu ja kapelli. Elintarvikerunko noutaa kuormia maakunnasta ja kauempaa etelästä joko Seinäjoella sijaitsevaan terminaaliin tai suoraan vastaanottajille. Jakelu toimittaa terminaaliin saapuneet ja siellä yhdistetyt kuljetukset päivittäin yli 700 kohteeseen Länsi-Suomen alueella. Kapelli sisältää lämpötilasäätämättömät kuljetukset lähes ympäri Suomen.

Jokaiselta edellä mainitulta osastolta on määritelty työntekijä, jonka kanssa kommunikoidaan. Varmasti parhaat kehitysehdotukset saadaan itse työntekijöiltä, jotka ovat päivittäin tekemisissä laskutuksen kanssa. Henkilöt saadaan parhaiten kiinni sähköpostilla sekä kasvotusten sopimalla palaverista. Työntekijöiden kiireisen aikataulun takia on sovittava etukäteen heille sopivin aika keskustelulle.

Palaveriinkin tehdään tietty haastattelurunko, jonka mukaan edetään kuitenkin siten, että lisäkysymyksille jätetään tilaa. Koko haastattelua ei kannata perustaa tiettyille kysymyksille, sillä työntekijät toimivat laskutuksen eri vaiheissa ja osastoilla. Keskustelulla saa parhaat tulokset ja vastaukset, sillä vuorovaikutuksesta tulee jatkuvaa ja siten pystyy selkeästi reagoimaan vastauksiin. Palaverissa tullaan käymään läpi monipuolisesti eri laskutuksen vaiheet ja ne toteutetaan yksi henkilö kerrallaan heille sopivalla ajalla.

5 TOIMINNAHOAJAUSJÄRJESTELMÄ

Ennen kuin voidaan alkaa tarkemmin selventämään yrityksen laskutusprosessia, on käytävä läpi yrityksen käyttämän toiminnanohjausjärjestelmän toimintaperiaatteet. Se on suunniteltu täyttämään yrityksen asettamat vaatimukset sekä tarpeet ja tukemaan työntekijöiden päivittäisiä tehtäviä.

Järjestelmää käyttää päivittäin jokainen toimistossa ja varastossa työskentelevä henkilö eli se on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Siellä on kaikki saapuneet tilaukset jokaiselta osastolta sekä kaikki tieto niihin liittyen kuten lastaus- ja toimituspäivät, kuljetuksen kilo- ja lavamäärät sekä maksaja. Kuviossa 8 näkyy hakukenttä, jossa voi erilaisilla hakusanoilla ja -tiedoilla etsiä haluamaansa tilausta.

Kuvio 8. Toiminnanohjausjärjestelmän hakukenttä.

Osatoimituksen lastauspäivämäärä tarkoittaa sitä päivämäärää, jolloin tilaus lastataan lähettäjältä. Tällä haulla on helppo etsiä tilaukset halutulta ajanjaksolta. Joillakin asiakkailla saattaa olla yksi tilaus per päivä, jolloin rajaaminen helpottaa huomattavasti halutun tiedon saamista. Toiminnanohjausjärjestelmä on ohjelmoitu niin, että rahtitilauksia, jotka käsitellään myöhemmin tässä kappaleessa, ei voi ha-

kea enempää kuin puolen vuoden ajalta. Muuten tietoa tulisi liikaa ja hakuprosessi kestäisi kauan.

Tilausnumero tulee suoraan järjestelmästä jokaiselle tilaukselle sen luomisvaiheessa. Kaikkea muuta tietoa voi tilaukseen jälkikäteen muuttaa, mutta tilausnumero pysyy samana. Jos haluaa hakea yksittäistä tilausta järjestelmästä, on tämä nopein ja helpoin tapa, mikäli numero on tiedossa.

Laskun numerolla voidaan hakea jo laskutettuja tilauksia. Joskus laskulla on vain yksittäinen tilaus, mutta yleisimmin tilaukset laskutetaan mahdollisuuksien mukaan yhdeltä asiakkaalta kuukautta kohden kaikki kerralla. Silloin tällä hakutoiminnolla saa selville kaikki tilaukset, jotka on laskutettu yhdellä laskulla.

Huomautus/viite kentän haulla saadaan selvitettyä tilaukset, joissa on käytetty tiettyä viitettä tai tilaukseen on kirjoitettu jotain lisätietoja. Monilla asiakkailla on jokin tietty viite, jonka täytyy näkyä kaikissa heille menevissä laskuissa. Jokaisessa tilauksessa on näkyvillä huomautuskenttä. Joissakin ajo-ohjausalueissa on sovittu, että esimerkiksi varastopoistot kirjoitetaan huomautuskenttään, jolloin tällä sanalla hakiessa saa nopeasti selville kaikki kyseiset tilaukset. Muuten joutuisi avaamaan jokaisen tilauksen erikseen ja tämä veisi liian paljon aikaa.

Tuotekenttää ei käytetä suurimmassa osassa tilauksia, sillä yksittäisen asiakkaan kuljetukset sisältävät monia eri tuotteita. Kapellin asiakkaat ovat kuitenkin usein sellaisia, joille menee vain yhtä tuotetta ja suuria määriä. Tällöin haussa voidaan käyttää esimerkiksi tuotteita kuten turve tai multa. Tällä haulla kuitenkin usein vain rajataan yhden asiakkaan eri tilauksia eikä normaalisti käytetä yleisenä hakuna.

Lastauspaikan nimi ja osoite sekä purkupaikan nimi ja osoite ovat erittäin hyödyllisiä muun muassa silloin, kun etsitään rahtikirjalle oikeaa tilausta. Jokaisessa tilauksessa pitäisi olla automaattisesti merkittynä rahtikirjannumero, mutta joskus erinäisistä syistä se puuttuu. Rahtikirjasta selviää lähettäjän ja vastaanottajan nimi ja näillä sekä päivämäärällä hakemalla usein löytyy oikea tilaus. Tämä hakukenttä on hyödyllinen myös silloin, kun halutaan selvittää kuinka paljon kuljetuksia on lähtenyt tai on viety tiettyyn osoitteeseen.

Asiakaskenttä on erikseen hakukriteereissä, koska aina rahdin maksaja ei ole lähettäjä tai vastaanottaja. Kenttään voidaan kirjoittaa joko asiakkaan nimi tai asiakasnumero. Joillakin asiakkailla on monta asiakasnumeroa, koska ne toimivat monella eri ajo-ohjausalueella. Tällöin on yksinkertaisempaa hakea suoraan oikealla numerolla, jolloin vältetään sekaannukset.

Tilaukset on jaoteltu osastoittain ajo-ohjausalueisiin, jotta työntekijöiden on helppompaa erotella itseä koskevat tilaukset järjestelmästä. Ajo-ohjausalue valitaan jo tilausta tehdessä ja se tulee usein automaattisesti asiakastietojen kautta. Ajo-ohjausalueita ovat muun muassa runko, jakelu ja kapelli, joita on jo aiemmin käsitelty tässä työssä. Ajo-ohjausalueet kertovat myös muun muassa sen, mille osastolle tilauksista saadut myyntitulot kuuluvat.

Statuksen avulla voidaan tutkia eri vaiheissa olevia tilauksia. Vaihtoehtoina ovat avoimet, valmiit, laskutetut ja kaikki. Avoimet tarkoittaa vielä koskemattomia tilauksia ja valmiit ovat sellaisia, jotka laskuttaja on jo hinnoitellut, mutta tilausta ei ole vielä laskutettu. Laskutetut tarkoittaa siis sellaisia tilauksia, joista lasku on lähetetty asiakkaalle joko sähköisesti tai paperisena. Kaikki hakutoiminnolla näkyviin tulee jokainen tilaus vaiheesta riippumatta.

Seuraavana hakukriteerinä voidaan käyttää tilaustyyppiä. Yleisimmät tilaustyyppit, mitä käytetään, on hyvitys, laskutus sekä rahti ja ne löytyvät valmiiksi nimettyinä alasvetovalikosta. Hyvitystä käytetään silloin, kun jokin tilaus on laskutettu esimerkiksi virheellisellä hinnalla tai väärältä asiakkaalta. Hyvitystilaus näyttää täysin samanlaiselta kuin alkuperäinenkin, mutta tilaukseen on tullut teksti, josta ilmenee, että se on hyvitys. Tämä sekoittaa monesti hakutilanteessa, sillä hyvitykset ovat muiden seassa ja näyttävät normaalilta laskutus- tai rahtitilaukselta, ellei tilaustyyppiä ole määritelty.

Kuittausten avulla tilauksesta selviää, missä tilanteessa mennään ennen laskutusta. Onko kuorma lastattu tai purettu, onko tilaus otettu käsittelyyn ja niin edelleen. Vaihtoehtoina on myös rahtikirja saapunut ja rahtikirja lähetetty. Tilaukseen merkitään rahtikirja saapuneeksi, kun laskuttaja haluaa sen tiedoksi ennen rahtikirjan skannausta. Tällöin tilausta käsittelevät ihmiset tietävät, että rahtikirja on kyllä tulossa eikä se ole kadonnut. Rahtikirja lähetetty merkitään niihin tilauksiin, joista

rahtikirjat lähetetään edelleen tarkasteluun jollekin ulkopuoliselle taholle. Näin tehdään muun muassa tilityksiin kuuluville tilauksille ja kun tilitykset saapuvat laskutetaan tilaukset, joista rahtikirjat on lähetetty.

Liitteet/rahtikirjat alavetovalikosta saa valikoitua tilaukset rahtikirjan liikkeen mukaan. Vaihtoehtoina on tallentamatta, tallennettu, lähettämättä, lähetetty, tallentamatta + lähettämättä sekä kaikki. Jokainen rahtikirja, joka saapuu, skannataan suoraan oikeaan tilaukseen tilausnumeron avulla. Tilausnumerot merkitään rahtikirjoihin ennen skannaajalle viemistä. Rahtikirja on tärkeä osa tilauksen tiedoissa, sillä ilman sitä suurinta osaa tilauksia ei voi laskuttaa.

Tilauksia voi hakea myös rahtikirjan numeron avulla. Näin tehdään muun muassa silloin, kun etsitään rahtikirjalle oikeaa tilausta, koska useimmiten tilauksista löytyy jo numerot tai silloin, kun muilta kuljetusyhtiöiltä saapuu tilityksiä.

Lastauslistaa eli tilauksen kuljettanutta autoa ei näytetä automaattisesti haettaessa, sillä se hidastaa hakutoimintoa ja sitä ei tarvita useimmiten laskutettaessa. Esimerkiksi runko- ja jakelutilauksissa ei oikeastaan koskaan laskutusvaiheessa tarvita autotietoa. Tietoa tarvitaan ainoastaan silloin, kun halutaan tietää, moniko autoilija ei ole palauttanut rahtikirjojaan. Kapellin tilauksia sen sijaan etsitään autotiedon kanssa, sillä jokainen kuljettaja tuo yhden viikon rahtikirjat nipussa ja tällöin on helppo autotiedon avulla rajata kaikki yhden auton tilaukset. Samalle päivälle saattaa olla samanlaisia kuljetuksia, joten on tärkeää saada rahtikirja oikeaan tilaukseen ja laskuttaa oikea tilaus.

6 LASKUTUSPROSESSI

Laskutusprosessissa on viisi pääpiirrettä; tilauksen koneelle merkitseminen, kuljetuksen suunnittelu, tiedon siirtäminen kuljettajalta tilaukseen, rahtikirjan liikkuminen sekä skannaaminen ja lopulta laskutus. Liitteessä 1 on kuvattu yrityksen laskutusprosessi vuokaavion avulla.

6.1 Tilauksen merkitseminen koneelle

Tilaus voidaan syöttää koneelle kahdella tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on sähköinen tilaus suoraan asiakkaalta. Asiakas tekee itse tilauksensa omassa käyttöjärjestelmässään, minkä jälkeen valmis tilaus siirtyy suoraan toiminnanohjausjärjestelmään ajojärjestelijöiden nähtäville. Toinen tapa on ajojärjestelijän syöttämä tilaus. Tällöin tilaus on saapunut asiakkaalta puhelimitse, faksilla tai sähköpostilla ja tämän mukaan ajojärjestelijä merkitsee tilauksen koneelle tarvittavien tietojen kanssa.

Til.nro	Asiakas	Tuote	Määrä(kg)	(lavaa)	(m ³)	(kollit)	Lämpötila	Hinta (euro)	Huomautus	Tilaus tehty	Valmis
1022232	Satotukku Oy (lähtevät)			- / 1 FIN-lavoina: 1				(hinnoittele)		29.1 15:07	Kopioi
1 osatoim. Lastaus Muokkaa 1322445 Purku tilitys											
Määrä 1 lavaa											
KY-tyypit: 1 FIN-lava											
FIN-lavoina: 1											
Sijainti Satotukku Oy Tuupakantie 32 H-H Parkano Teollisuustie 2											
01740 VANTAA 39700 Parkano											
Pvm Aika 29.01.2013 29.01.2013											
Lastattu: 29.1 17:06											
Lastauslista HW 15 Vapauta <input type="checkbox"/>											
Nouto Jakelu ~ Siirto Jako											
Kuittaukset (3 kpl) last.lop. klo 17:06 lisää											
1 skannattua liitettä/rahtikirjaa											
Kuittaa last.lop. <input type="text"/>											
Avaa uusin liite/rahtikirja											
<input type="button" value="Takaisin"/> <input type="button" value="Tallenna muutokset"/>											

Kuvio 9. Runkotilaus toimitettuna suoraan tilaajalle.

Til.nro	Asiakas	Tuote	Määrä(kg)	(lavaa)	(m ³)	(kollit)	Lämpötila	Hinta (euro)	Huomautus	Tilaus tehty	Valmis
1022662	Satotukku Oy (lähtevät)		- / 1					(hinnoittele)		30.1 15:16	Kopioi <input type="checkbox"/>
2 osatoim. Lastaus Muokkaa 1323064 Purku (tilitys)											
Määrä	1 lavaa										
	KY-tyypit: 1 FIN-lava										
	FIN-lavoina: 1										
Sijainti	Satotukku Oy Tuupakantie 32					HW Tuottajantie Tuottajantie 7					
	01740 VANTAA					60100 SEINÄJOKI					
Pvm Aika	30.01.2013					30.01.2013					
Lastauslista	HW 66 Vapauta <input type="checkbox"/>					~ Siirto Jako					
Kuittaukset	(0 kpl) lisää					1 skannattua liitettä/rahtikirjaa					
	Avaa uusin liite/rahtikirja					Kuittaa <input type="text"/>					
						Avaa uusin liite/rahtikirja					
<input type="button" value="Takaisin"/> <input type="button" value="Tallenna muutokset"/>											

Kuvio 10. Runkotilaus kuljetettuna terminaalin kautta.

Kuvioista 9 ja 10 selviää, mitä tietoja tilaukseen tarvitaan. Asiakas kohdassa on rahdin maksavan asiakkaan nimi ja linkki sen tietoihin. Tilaukseen merkitään myös lastaus- ja purkupaikka. Vasemmassa yläkulmassa olevan tilausnumeron kautta voi käydä muuttamassa tilauksen tietoja, mikäli se on jälkikäteen tarpeellista.

Tilaus voi olla kahdenlainen; runkotilaus tai yhteisjakelutilaus eli yj-tilaus. Runkotilaukset ovat eri puolelta Suomea, lähinnä Etelä-Suomen alueelta, noudettuja kuljetuksia, jotka toimitetaan tilaajalle haluttuun määränpään. Runkotilaus voi olla suoraan noutopaikastaan tilaajalle toimitettu (Kuvio 9) tai terminaalin kautta kulkeva (Kuvio 10). Kuvioista 10 näkee, kuinka toimitus on tullut yrityksen terminaaliin Seinäjoella ja lähtenyt seuraavana päivänä vastaanottajalle.

Yj-tilaus on aina Seinäjoen terminaalista lähtevä kuljetus ja se syntyy aina runkotilauksen siirto-osasta. Eli jos runkotilaus toimitetaan terminaalin kautta, kuten kuviossa 10, on siitä syntynyt myös yj-tilaus.

6.2 Kuljetuksen suunnittelu

Kuljetuksen suunnittelu tapahtuu järjestelmässä olevan skenaarion avulla. 40 toimittajaa on jaettu eri ryhmiin, joita kutsutaan koontilistoiksi. Kuljetusten suunnitteluun vaikuttaa tietysti vastaanottajan sijainti, mutta myös kuljetettavan tavaran lämpötila. Koska yritys tarjoaa varastointia useassa eri lämpötilassa, täytyy sillä olla tarjolla myös kuljetus näille lämpötiloille.

Usein vastaanottajina on esimerkiksi kauppoja, joille menee monia eri tuotteita eri puolilta Suomea. Ajojärjestelijä suunnittelee kuljetukset niin, että suurin osa näistä tuotteista kuljetetaan samalla autolla. Terminaalikäsitteilyn avulla samaan liikkeeseen menevät tuotteet saadaan saman auton kyytiin ja toimitus onnistuu pienillä kustannuksilla.

Kuljetuksen suunnittelu vaiheessa tilaukselle siis valitaan auto ja näin ollen myös kuljettaja. Myös toimituksen päivämäärä valitaan tällöin vaikka useimmiten kuljetus tapahtuu seuraavana päivänä saapumisesta. Joskus kuitenkin asiakkaalla on joitain erityistarpeita ja -vaatimuksia, mitkä pyritään toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan.

6.3 Tiedon siirto kuljettajalta tilaukseen

Kun kuljettaja on saanut kuljetuksen perille vastaanottajalle, tarkistaa vastaanottaja, että toimitus on viety oikein ja ehjänä perille. Mikäli jotain huomautettavaa on, merkitään siitä rahtikirjaan. Tämän jälkeen kuljettaja merkitsee ajoneuvopäätteen kautta tilaukseen kuljetuksen määrätiedot sekä rahtikirjannumeron. Tiedot siirtyvät tilausnumeron avulla oikeaan tilaukseen ja siihen tulee merkintä kuorman purkamisesta vastaanottajalle. Tällöin toimistossa laskuttajat tietävät, että toimitus on todella mennyt asiakkaalle. Näitä tietoja voi vielä muuttaa, mikäli laskutuksen yhteydessä ilmenee, että jotkin tiedot ovat virheellisiä.

6.4 Rahtikirja

Kuljettajat vievät terminaalissa käydessään rahtikirjat terminaalitoimistoon. Niihin kuljettajan olisi pitänyt merkitä tilausnumero, jonka perusteella toimiston työntekijä skannaa rahtikirjan tilauksen liitteeksi. Rahtikirjasta selviää tilauksen lopulliset tiedot. Jos tilaukseen on tullut muutoksia, ilmenee ne rahtikirjaan tehdyistä merkinnöistä.

Rahtikirja on erittäin tärkeä dokumentti laskutuksessa. Joitakin asiakkaita voi las-
kuttaa ilman rahtikirjaa, mutta silloin heiltä usein löytyy kopio siitä. Suurinta osaa

asiakkaista ei voi kuitenkaan laskuttaa ilman sitä, joten kuljettajien on tuotava kaikki rahtikirjat kuljetuksistaan takaisin toimistoon. Papereita kuitenkin katoaa matkan varrella, jolloin tilaukset odottavat niin kauan, että siihen kuuluva rahtikirja jostain löytyy. Tällöin yritykseltä saattaa jäädä suorituksia saamatta.

6.5 Laskutus

Laskuttajille on määritelty omat asiakkaat, joiden tilauksia he seuraavat päivittäin. Hakemalla avoimet tilaukset, joihin on tallennettu rahtikirja, saadaan lista niistä tilauksista, jotka ovat valmiina hinnoiteltavaksi. Yleisesti ottaen, kun tilauksiin ilmestyy rahtikirja liitteeksi, tilaus hinnoitellaan ja merkitään valmiiksi. Joillakin asiakkailla on määritelty laskutusväli esimerkiksi puoli kuukautta tai kuukausi, jolloin lasku lähetetään halutuista ajanjaksoista. Tilauksia voi kuitenkin hinnoitella ja merkitä valmiiksi päivittäin, sillä varsinainen laskutus ja laskun lähettäminen tapahtuu vasta sitten, kun tietty määrä tilauksia on saatu merkityksi valmiiksi.

Laskuttajan tehtäväksi jää myös seurata, miten kuljettajat palauttavat rahtikirjojaan. Jos tilauksista puuttuu paljon rahtikirjoja, saadaan lastauslistan avulla selville, keneltä ne ovat jääneet palauttamatta. Asiaan päästään puuttumaan heti ja tilauksia jää mahdollisimman vähän roikkumaan avoimeksi.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Toiminnanohjausjärjestelmä

Toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisessä olisi oikeastaan vain joitakin käytettyä helpottavia ja nopeuttavia korjauksia. Järjestelmä on kuitenkin kehitetty suoraan yrityksen ja sen asiakkaiden tarpeita varten, joten sieltä melko helposti löytyy tarvittavat tiedot ja työtehtävät.

Yleisesti ottaen käyttöjärjestelmän hakukentän järjestyksen muuttaminen ja joidenkin tarpeettomien hakukriteerien poistaminen tai vastaavasti joidenkin lisääminen helpottaisi toimintaa. Laskutuksen kannalta myös toiminto, jolla voisi poistaa tiettyjä asioita hakutuloksista, olisi käytännöllinen. Esimerkiksi halutaan hakea joltakin asiakkaalta kaikki tilaukset lukuun ottamatta Vaasaan menneitä toimituksia. Tällöin vain kirjoitettaisiin purkuosoite-kenttään ”-Vaasa”.

Yrityksessä on nyt aloitettu toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen paremmaksi. Laajamittaisessa kehittämisessä käydään läpi kaikki yrityksen prosessit, jotka toimivat jollain tasolla järjestelmän kautta. Prosessit puretaan ja niille pyritään kehittämään toimiva alusta uudistetussa järjestelmässä, jotta mahdollisimman moni toiminto voitaisiin toteuttaa suoraan sieltä käsin. Esimerkiksi nykyään joidenkin taulukoiden ottamien on turhan monimutkaista vaikka tiedot saakin suoraan Excel-tilaukseen.

7.2 Prosessin vaiheet

Tilauksen tekoa voisi muuttaa nopeammaksi. Usein tilaus pysyy samanlaisena lastaus- ja purkupaikan osalta, jolloin vain päivämäärä ja autotieto pitäisi vaihtaa, joten valmiit pohjat tilauksille olisi hyvä ratkaisu. Suuret asiakkaat, joilta on viikossa useampi toimitus, voisivat myös itse syöttää enemmän tilauksiaan, sillä tällä hetkellä vain muutama tekee ne täysin itse. Tällöin ajojärjestelyssä säästettäisiin aikaa ja tilaukseen merkityt määrät olisivat todennäköisemmin jo alunalkujaan oikein merkittynä.

Kun kuljettaja merkitsee omat tietonsa tilaukseen, tulee siinä joskus ongelmia. Aina yhteydet eivät toimi oikein tai laitteistossa on jotain vikaa. Tällöin pitäisi olla jonkinlainen varajärjestelmä, mutta olisiko senkään toiminnasta takuita. Vanhan aikaisesti tiedot voisi toimittaa joko sähköpostitse tai paperisena, mutta sekään ei nopeuttaisi toimintaa vaan toisi mukanaan monia turhia työvaiheita ja erilaisia ongelmia. Suurimpana ongelmana tässä vaiheessa varmastikin on se, että tilauksiin saattaa jäädä vääriä purkutietoja ja laskutuksessa ei niistä tiedetä, jos kuljettajalta jää jostain syystä rahtikirja palauttamatta kyseiseen tilaukseen.

Palautuvat rahtikirjat ovat ehkä yksi laskutuksen suurimmista ongelmista. Rahtikirjoja ei saada kuljettajilta ajoissa skannaukseen eikä niihin ole merkittynä tilausnumeroa, jolloin tilauksia joudutaan laskuttamaan ilman varmistusta tilauksen tietojen oikeellisuudesta, etenkin jos kuljettaja ei ole merkinnyt määriä ajoneuvopäätteen kautta. Vaikka yrityksessä on pyritty toimimaan paperittomana toimistona, on se rahtikirjojen osalta täysin mahdotonta. Ne ovat kuitenkin tärkeä osa kuljetuksia ja jokaiselle osapuolelle on jäätävä oma kopio siitä.

Ongelmaan on pyritty puuttumaan jo useampaan otteeseen. Luultavasti ongelman alkusyynä on se, että ei ymmärretä, kuinka tärkeä informaation palanen rahtikirja lopulta on. Ehkä ratkaisuna voisi toimia jonkinlainen palkkio mikäli palauttaa kaikki tai tietyn prosentin kuljettamiensa toimitusten rahtikirjoista. Käyttöjärjestelmästä saa kuitenkin selville jokaisen tilauksen kuljettajan, jolloin voisi seurata kenellä jää paljon kirjoja palauttamatta. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu ensinnäkin aikataulu ja toisekseen yhteistyökumppanit. Aikataulullisesti johtajatasolla ei ole mahdollisuuksia syventyä asiaan tarkemmin, mutta päätökset palkkioista tehdään kuitenkin siellä. Yrityksellä on suurin osa liikkeellä olevista autoista ja niiden kuljettajista yhteistyökumppaneiden kautta, joten palkkiojärjestelmän tulisi toimia heidän kauttaan eikä suoraan kohdeyrityksestä.

Myös rahtikirjan skannaamiseen tarvittaisiin muutosta. Tällä hetkellä skannaaminen tilauksen liitteeksi on erittäin hidasta, sillä jokainen kirja vedetään erikseen skannerin läpi, jonka jälkeen se numeroidaan ja lähetetään tilaukseen. Yksi keino nopeuttamiseksi olisi, jos rahtikirjoja voisi vetää useamman peräkkäin läpi ja vasta tämän jälkeen merkitä niihin koneella tilausnumeron. Laskutusta pyrittiin nopeuttamaan niin, että skannausvaiheessa kone tunnistaisi rahtikirjannumeron ja tallen-

taisi sen automaattisesta tilaukseen, mutta rahtikirjoja oli liian monia erilaisia, joten koneen ohjelmointi ei onnistunut. Viivakoodin avulla sen olisi ehkä jotenkin saanut toimimaan, mutta yli puolesta yritykselle saapuvasta rahtikirjasta viivakoodi puuttuu. Numeron tunnistaminen olisi nopeuttanut laskutusta, koska aina kun tilausta laskutetaan, siihen merkitään liitetyn rahtikirjan numero. Yrityksen ja asiakkaiden välinen kommunikaatio liittyen laskutettuihin tilauksiin käydään oikeastaan aina rahtikirjanumeron avulla.

Itse hinnoitteluvaihe on tällä hetkellä yrityksessä saatu hyvin toimivaksi. Monilla asiakkaista on automaattihinnoittelu, jolloin tarvitsee oikeastaan vain tarkistaa tietojen oikeellisuus ja kone laskee kaikki valmiiksi. Työvaihetta voisi nopeuttaa niin, että jo ajojärjestelijän tehdessä tilausta koneelle laskisi se valmiiksi hinnan annetuille määrille. Tällöin tarvitsisi vain verrata tilausta rahtikirjaan ja painaa valmisnappia.

Laskutusprosessissa ei ole suuria ongelmakohtia, jotka hidastaisivat tai vaikeuttaisivat sen etenemistä. Monista tukiprosessien pienistä asioista on kertynyt kuitenkin hidastavia elementtejä ja niitä korjaamalla prosessi voisi olla vieläkin tehokkaampi. Prosessijohtamisen kannalta on tärkeää, että nähdään eri osastoilla tapahtuva toiminta, sillä tämä prosessi tapahtuu monessa eri vaiheessa ja monella osastolla. Prosessinomistajan pitäisikin osata tuoda jokaiselle prosessin eri vaiheissa toimivalle selkeästi esille, mitä tapahtuu ja milloin ja miksi ylipäätään tehdään jokin asia, niin kuin siitä on sovittu. Pitäisi saada jokaiselle samanlainen ajattelutapa ja tieto prosessin eri vaiheista.

LÄHTEET

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. 2010. Operations management: process and supply chains. 9. painos. New Jersey: Pearson.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Espoo: Redfina Oy.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

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

Turner, J. 2009. The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations. 3. painos. New York: McGraw-Hill.

Routio, P. 3.8.2007. Tuote ja tieto: Tuotteiden tutkimus ja kehittäminen. [Verkkosivusto]. [Viitattu 11.5.2012]. Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/f00.htm>.

Tuurala, T: Päivitetty 29.8.2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. [WWW-dokumentti]. Laatuakatemia. [Viitattu 26.4.2012]. Saatavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>.

LIITTEET

LIITE 1 Prosessin vuokaavio

