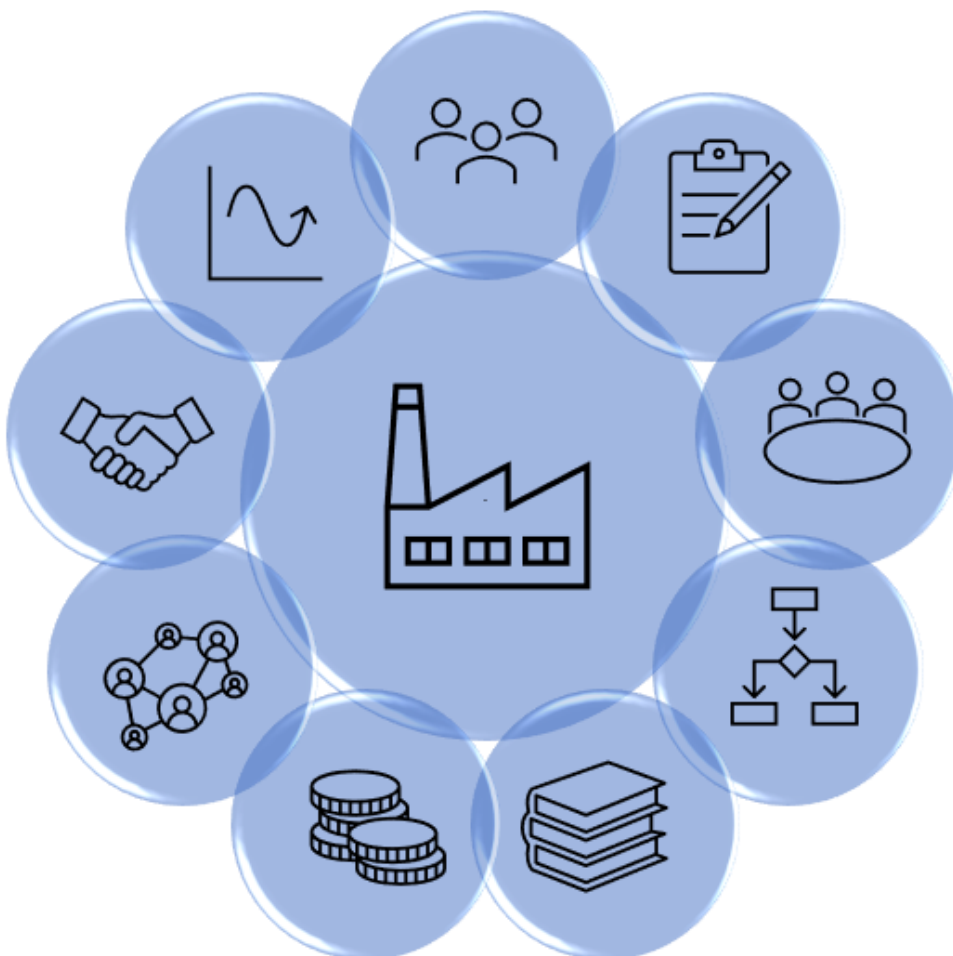


Pia Mustakangas

## Sidosryhmäanalyysi: Tilausten käsittely vs. tekninen tilausten käsittely



Insinööri (AMK)

Konetekniikka

Syksy 2022



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Mustakangas Pia

**Työn nimi:** Sidosryhmäanalyysi: Tilausten käsittely vs. tekninen tilausten käsittely

**Tutkintonimike:** Insinööri (AMK), konetekniikka

**Asiasanat:** Tilausten käsittely, tekninen tilausten käsittely, sidosryhmä, sidosryhmäanalyysi

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona SSAB Europe Oy:n Raahen tehtaan tuotesuunnitteluun. Työn tavoitteena oli laatia kehittämissuunnitelma kahden läheisessä yhteistyössä olevan sidosryhmän välille. Opinnäytetyössä käsiteltiin Supply Chain Management FI -organisaatioon kuuluvan tilausten käsittelyn ja Raahen Tuotesuunnitteluun kuuluvan teknisen tilausten käsittelyn välistä sidosryhmäyhteistyötä. Työssä kuvattiin toimintojen nykytila, sidosryhmäyhteistyön tulevaisuuden näkymät sekä laadittiin kehittämissuunnitelma. Nykytilan kuvauksessa esiteltiin kummankin toiminnon organisaatiot, vastuut ja roolit sekä kuvattiin prosessit ja käytössä olevat työkalut ja toimintamallit.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostui sidosryhmäkäsitteen kuvaamisesta. Teoriaosuudessa esiteltiin myös sidosryhmäanalyysin viisi vaihetta sekä käytiin läpi sidosryhmäviestinnän tärkeyttä.

Aineistona käytettiin kirjallisuudesta löytyvää tietoa sidosryhmäyhteistyöstä. SSAB:n omilta internet- ja eWorks-sivuilta löytyvää tietoa käytettiin toimeksiantajan esittelyyn ja organisaatioiden kuvaamiseen. SSAB:n sisäistä tietokanavaa M-filesiä käytettiin apuna toimintojen sidosryhmiä ja niihin liittyviä odotuksia esiteltäessä.

Kehittämissuunnitelmaa varten tehtiin kysely Raahen tehtaan tilausten käsittelyssä ja teknisessä tilausten käsittelyssä työskenteleviä henkilöitä. Kysymykset lähetettiin sähköpostilla ja saatujen vastausten pohjalta laadittiin kehittämissuunnitelma sidosryhmäyhteistyölle.

Työn tuloksena syntyi kehittämissuunnitelma tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn yhteistyön kehittämiseksi. Opinnäytetyön tulosten ja tuotosten avulla voidaan jatkossa kehittää sidosryhmien välistä yhteistyötä joustavammaksi.

## **Abstract**

**Author:** Mustakangas Pia

**Title of the Publication:** Stakeholder Analysis of Order Handling Vs. Technical Order Handling

**Degree Title:** Bachelor of Engineering, Mechanical Engineering

**Keywords:** Order Handling, Technical Order Handling, stakeholder, stakeholder analysis

This thesis was an assignment for the product planning of SSAB Europe Oy Raahe Works. The aim of the thesis was to formulate a development plan between two closely cooperating stakeholder groups. The thesis handles stakeholder cooperation between Order Handling, which is a part of the Supply Chain Management FI organization, and Technical Order Handling which is a part of Raahe Product Planning. The thesis describes the current state of operations, the prospects of stakeholder cooperation, furthermore a development plan was formulated. In the description of the current state, the organizations, responsibilities, and the roles of both functions were presented. The processes and the tools and operating models used were described.

The theoretical part of the thesis consisted of describing the stakeholder concept. The five stages of stakeholder analysis were presented, and the importance of stakeholder communication was reviewed.

As data, information about stakeholder cooperation found in the literature was used. The information on SSAB's Internet pages and eWorks pages was used to introduce the client and describe the organizations. SSAB's internal information channel M-files was used when presenting the stakeholders of the operations and their related expectations.

For the development plan, a survey was conducted for personnel in both Order Handling and Technical Order Handling at the Raahe Works. The survey was sent by e-mail and a development plan for stakeholder cooperation was formulated based on the answers received.

As a result of this thesis, a development plan was created for the development of cooperation in Order Handling and Technical Order Handling. In the future, the results of the thesis can be used to develop more flexible cooperation between stakeholders.

## **Alkusanat**

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja antoisa kokemus. Suoritin opintoihin kuuluvan työharjoittelun Raahen Tuotesuunnittelun teknisessä tilausten käsittelyssä ja sain myös opinnäytetyön aiheeni sieltä. Mielestäni se oli hyvä kokonaisuus ja vahvisti osaamistani tuotesuunnittelun teknisen tilausten käsittelijän tehtävässä. Opinnäytetyötä tehdessäni tutustuin myös Supply Chain Managementiin (toimitusketjukäsittelyyn) eli Raahen tehtaan tilausten käsittelyn prosessiin.

Haluan kiittää opinnäytetyön aiheen saamisesta tuotesuunnittelun päällikkö Asko Kujanpäättä ja kehityspäällikkö Kati Vierimaata. Kiitokset lähiesimiehelleni ja opinnäytetyön ohjaajalleni kehityspäällikkö Kati Ryttingille saamastani tuesta opinnäytetyötä tehdessäni. Parhaimmat kiitokset myös kollegoilleni tuoteinsinööri Tuula Lepistölle ja tuotesuunnitteluinsinööri Pasi Lehtikankaalle teknisen tilausten käsittelijän tehtävään perehdyttämisestä. Isot kiitokset myös Raahen tuotesuunnittelun koko työporukalle mukavasta työilmapiiristä. Haluan osoittaa kiitokset myös Raahen tehtaan tilausten käsittelijöille yhteistyöstä. Kiitokset ohjaavalle opettajalle Katja Komulaiselle Kajaa-  
nin ammattikorkeakoulusta.

Työn, opintojen ja perhe-elämän yhteensovittaminen viimeisen vajaan neljän vuoden aikana ovat vaatineet aikamoista suunnittelua ja soveltamista. Opintojen ja opinnäytetyön valmiiksi saaminen on huojentavaa ja palkitsevaa raskaan opiskelurupeaman jälkeen. Suurena tukena opintojen aikana ovat olleet samassa tilanteessa olevat ihanat opiskelukaverit, nykyään uudet ystävät. Kiitokset heille tuesta ja kannustuksesta. Suurimmat ja lämpimimmät kiitokset kuuluvat perheelleni, joka on sopeutunut kiireiseen aikatauluuni ja yhteisen ajan puutteeseen loistavasti. Ilman heidän tukeaan ja ymmärrystä en olisi selvinnyt opinnoista. Valtavan isot kiitokset heille!

Pia Mustakangas

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	SSAB-konserni.....	2
2.1	Raahen tehdas.....	3
2.2	Tavoitteena fossiilivapaa terästuotanto.....	4
2.3	SSAB:n tuotemerkit ja asiakasyhteistyö .....	5
3	Sidosryhmät.....	7
3.1	Sidosryhmäanalyysi .....	8
3.2	Sidosryhmäviestintä .....	9
4	Nykytilan kuvaus.....	11
4.1	Supply Chain Management (SCM), Tilausten käsittely (Customer Care) .....	11
4.1.1	Organisaatiokaavio.....	11
4.1.2	Tilausten käsittelyprosessi .....	13
4.1.3	Työkalut.....	15
4.1.4	Sidosryhmät.....	16
4.2	Tuotesuunnittelu, tekninen tilausten käsittely .....	18
4.2.1	Organisaatiokaavio.....	18
4.2.2	Prosessi.....	20
4.2.3	Työkalut.....	21
4.2.4	Tavallisimmat kyselyt .....	22
4.2.5	Sidosryhmät.....	25
5	Kehittämistarpeet sidosryhmäyhteistyölle.....	27
5.1	Tilausten käsittelyn näkemykset yhteistyöstä .....	27
5.2	Teknisen tilausten käsittelyn näkemykset yhteistyöstä.....	29
6	Kehittämissuunnitelma sidosryhmäyhteistyölle .....	31
7	Yhteenveto .....	32
8	Pohdinta .....	33
	Lähteet .....	35
	Liitteet	

## **SANASTOA**

Supply Chain Management (SCM)	Toimitusketjun hallinta
Customer Care	Tilaustenkäsittely
GBS	Global Business Services
Asla	Asiakaslaatu
TDM	Technical Development Manager
LV-työ	Laboratoriovalssaustyö
ECI	Exceptional customer inquiry

## 1 Johdanto

Sain opinnäytetyöni aiheen työharjoittelussani SSAB:n Raahan tehtaan Tuotesuunnittelussa, teknisessä tilausten käsittelyssä. Opinnäytetyön aihe syntyi tarpeesta tarkastella kahden läheisessä yhteistyössä olevan toiminnon sidosryhmäyhteistyötä ja sen kehittämismahdollisuuksia.

Raahan tehtaan tilausten käsittely ottaa vastaan asiakastilaukset, ja tilanteessa, jossa asiakkaalla on erityisvaatimuksia, tilausten käsittely ohjaa tilauksen tekniseen tilausten käsittelyyn. Kummalakin toiminnolla on käytössään omat järjestelmänsä, mutta käytössä on myös yhteisiä.

Opinnäytetyössä kuvataan Raahan tehtaan tilausten käsittelyn ja Raahan teknisen tilausten käsittelyn organisaatiot, prosessit ja käytössä olevat työkalut. Työssä esitellään myös kummankin toiminnon sidosryhmät ja työ rajataan koskemaan tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn välistä yhteistyötä. Sidosryhmäyhteistyön kehittämistä varten tehdään kysely kummankin toiminnon henkilöstölle.

Kartoittamalla toimintojen nykytilanne toimintatapojen, prosessien, käytössä olevien työkalujen ja sidosryhmäyhteistyön osalta voidaan tulevaisuuden muutostarpeisiin valmistautua paremmin. Sidosryhmät voivat yhdessä kehittää toimintaa ja tarvittaessa puuttua epäkohtiin, kun tiedetään mikä yhteistyössä, toimintatavoissa tai järjestelmissä toimii ja mikä ei toimi.

Avainasemassa olivat Supply Chain Managementin tilausten käsittelyn ja Tuotesuunnittelun teknisen tilausten käsittelyn henkilöstö. Kyselyjen perustella laadittiin kehittämissuunnitelma sidosryhmäyhteistyölle.

Opinnäytetyössä esitettyjen kehitysehdotusten perusteella voidaan sidosryhmäyhteistyötä kehittää, kun otetaan huomioon sidosryhmien näkemykset ja kehitysehdotukset yhteistyön jatkuvalla parantamiselle ja työn sujuvoittamiselle. Sidosryhmien välistä viestintää ja yhteistyötä parantamalla voidaan vaikuttaa työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen, voidaan välttää väärinkäsityksiä, kun kumpikin osapuoli tietää omat vastualueensa.

## 2 SSAB-konserni

SSAB on maailmanlaajuisesti toimiva teräsyhtiö ja sen juuret ulottuvat aina vuoteen 1878, jolloin Domnarvets Jernvek aloitti toimintansa Ruotsissa, Borlängessä. Vuonna 1978 syntyi SSAB Svensk Stål AB, kun Domnarvets Jernvek ja muita ruotsalaisia alan yrityksiä sulautui yhdeksi yhtiöksi. Vuonna 2014 SSAB yhdistyi suomalaisen Rautaruukki Oyj:n kanssa. [1.]

SSAB on globaalisti toimiva teräsyhtiö ja johtava erikoislujien terästen ja niihin liittyvien palveluiden toimittaja. Yrityksen visiona on entistä vahvempi, kevyempi ja kestävämpi maailma, ja yrityksen strategia tähtää siihen, että se vahvistaa asemaansa alan johtavana erikoislujien terästen tuottajana maailmassa, markkinajohtajana omilla kotimarkkinoillaan ja johtavana lisäarvopalvelujen tuottajana. [2.]

SSAB:n liiketoiminta koostuu kolmesta teräsdivisioonasta: SSAB Europe, SSAB Special Steels ja SSAB Americas sekä kahdesta tytäryhtiöstä, Tibnorista ja Ruukki Constructionista. SSAB Europe on johtava pohjoismainen korkealaatuisten nauha-, kvarttolevy- ja putkituotteiden premium-valmistaja. SSAB Special Steels on maailmanlaajuinen markkinajohtaja erikoislujien terästen saralla. SSAB Americas on Pohjois-Amerikan suurin kvarttolevyjen ja -kelojen tuottaja ja toimittaja, joka on tunnettu laadustaan ja kustannustehokkuudestaan. Tytäryhtiöistä Tibnor on johtava teräksen ja metallien jakelija sekä esikäsittelypalvelujen tarjoaja Pohjoismaissa ja Ruukki Construction tuottaa kestävä kehityksen -mukaisia rakentamisen tuotteita ja palveluita Euroopassa. [2.]

SSAB:n tuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa ja Yhdysvalloissa (kuva 1). Päätuotantolaitosten lisäksi pienempiä toimipisteitä ja teräspalvelukeskuksia on kaikkialla maailmassa. SSAB työllistää noin 14 000 ammattilaista yli 50 eri maassa ja tuotantolaitosten vuosittainen terästuo-  
tantokapasiteetti on noin 8,8 miljoona tonnia. [2.] Suomessa SSAB:n kaksi isoa tehdasta sijaitsevat Raahessa ja Hämeenlinnassa. Lisäksi Suomessa on putkituotantoa Pulkkilassa, Oulaisissa, Toijalassa ja Hämeenlinnassa sekä Kankaanpäässä maalipinnoituslinja. [3.]



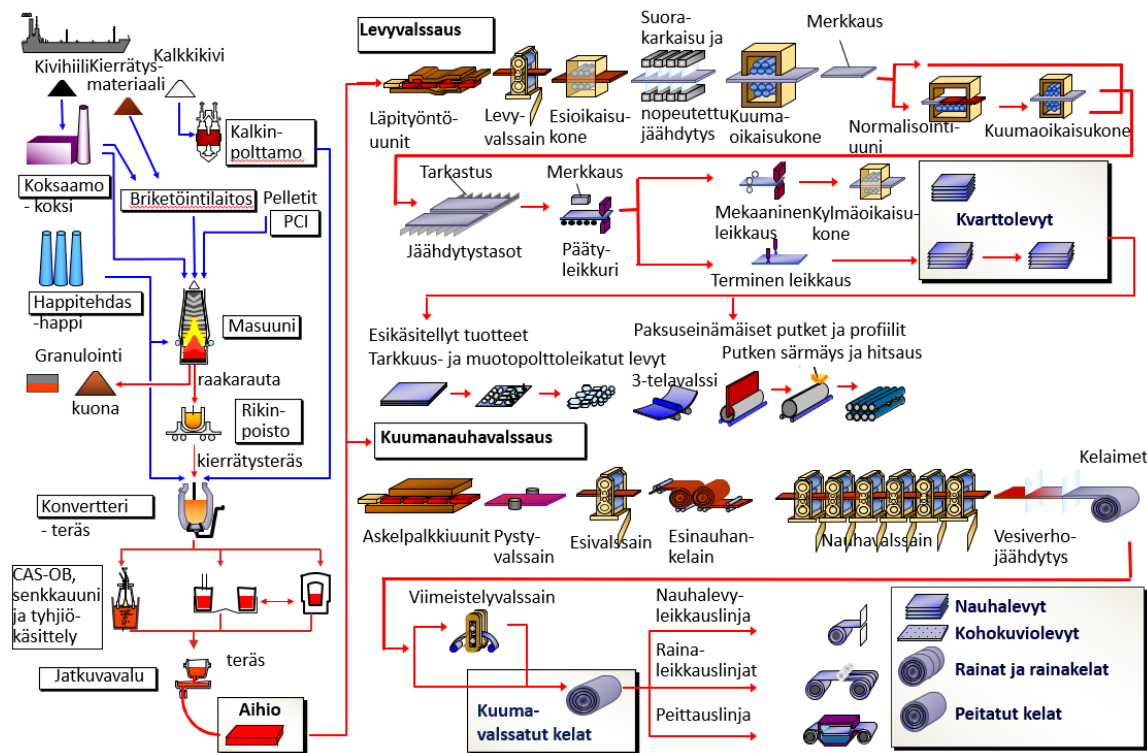


Kuva 1. SSAB:n päätuotantolaitokset. [4.]

## 2.1 Raahen tehdas

Tuotantolaitoksista suurin on Raahen tehdas. Raahen tehdas on integroitu terästehdas ja tehtaan juuret ulottuvat 1960-luvulle. Vuonna 1964 alkoi rautatuotanto ja valssaamo valmistui vuonna 1971. [4.] Raahen tehtaalla valmistetaan ns. standardi-, premium- ja erikoisteräksiä. Raahessa on terästuotanto ja päätuotteita ovat kuumavalssatut kvarttolevy- ja nauhatuotteet. Tehdasalue on kooltaan noin 500 hehtaaria ja alueella on mm. koksamo, voimalaitos, masuunit, terässulatto, valssaamo, oma satama ja yksi Suomen suurimmista laboratoriokokonaisuuksista. Alueella työskentelee noin 2500 SSAB:n oman työntekijän lisäksi satoja urakoitsijoita ja yhteistyökumppaneiden edustajia. [5.]

Raahessa on kolme päätuotantoprosessia: rautatuotanto, terästuotanto ja kuumavalssaus (kuva 2). Rautatuotantoon kuuluvat koksamo ja masuuni. Terästuotantoon kuuluu sulaton toiminnot. Kuumavalssaukseen kuuluvat valssaamon toiminnot eli kuumanauhavalssaus ja levyvalssaus. Päätuotantoprosessien lisäksi tehtaalla on paljon tukitoimintoja mm. kunnossapito-organisaatio, turvallisuutta, ympäristöä ja henkilöstöä koskevat toiminnot, laboratoriotoiminnot, tuotannonohjaus, tuotesuunnittelu, Supply Chain Management, kuljetussuunnittelu sekä prosessi- ja tuotekehitystoiminnot.



Kuva 2. Raahen tehtaan prosessikaavio. [6.]

## 2.2 Tavoitteena fossiilivapaa terästuotanto

SSAB on aloittanut määrätietoisesti työnsä kohti fossiilivapaata terästuotantoa. Työ on alkanut noin viisi vuotta sitten ja kunnianhimoisena tavoitteena on olla maailman ensimmäinen teräksen tuottaja, joka tuottaa markkinoille rautamalmipohjaista terästä fossiilivapaasti vuonna 2026. Tavoitteena on suurelta osin päästä eroon hiilidioksidipäästöistä vuonna 2030. HYBRIT-hanke toteutetaan yhteistyössä Euroopan suurimman rautamalmituottajan, LKAB:n ja yhden Euroopan suurimman sähköntuottajan, Vattenfallin kanssa. [2.]

Yhteishankkeen myötä rautamalmipohjaisen teräksen valmistuksessa käytetty koksi tullaan korvaamaan fossiilivapaalla sähköllä ja vedyllä (kuva 3). Lopputuloksena on maailman ensimmäinen fossiilivapaa teräksen valmistustekniikka, jonka hiilijalanjälki tulee olemaan lähes olematon. SSAB:n tavoitteena on vähentää Ruotsin hiilidioksidipäästöjä 10 % ja Suomen 7 %. [7.] Tämän muutoksen myötä tarkoituksena on korvata nykyinen ohutlevytuotantojärjestelmä ns. minimipohjaisella tuotannolla, jolloin saadaan laajempi tuotevalikoima ja parempi kustannusasema. [2.]



Johtoasemansa säilyttääkseen SSAB aikoo jatkossakin investoida tutkimukseen ja tuotekehitykseen, tekniseen asiakastukeen sekä asiakkaiden kanssa tehtäviin innovaatioprojekteihin, joilla etsitään tapoja saada kaikki mahdollinen hyöty irti SSAB:n lujista teräksistä. SSAB:n sovellusinsinöörit toimivat asiakkaan apuna uuden tuotemallin kehitysvaiheessa, jotta teräslaatujen ominaisuuksista saadaan suunnitteluratkaisuissa kaikki hyöty irti. Kiinteä yhteistyö auttaa ymmärtämään entistä paremmin asiakkaan nykyisiä ja tulevia tarpeita sekä antaa tärkeää tietoa uusien tuotteiden kehittämiseen. Samalla yritys pyrkii kohti parhainta asiakaskokemusta, tarkoittaen vaativimpien tuotteiden laatua, läpimenoaikoja ja toimitusvarmuutta koskevien vaatimusten täyttämistä sekä sujuvan kanssakäymisen varmistamista eri kanavien kautta. [10.]

### 3 Sidosryhmät

Tieteen termipankin (2022) määritelmän mukaan sidosryhmät ovat organisaatiolle oleelliset ympäristön muut toimijat eli kaikki ne osapuolet, joiden kanssa organisaatio on vuorovaikutuksessa, jotka vaikuttavat sen toimintaan ja joihin organisaation itsensä toiminta vaikuttaa. Sidosryhmiä voivat olla organisaatiot, ryhmät ja yksilöt. [11.]

Toisen määritelmän mukaan yrityksen sidosryhmillä tarkoitetaan tahoja, ryhmiä tai henkilöitä, joiden toiminnalla on tai voi olla vaikutuksia yrityksen toimintaan tai menestymiseen. Tämä toimii myös toisinpäin eli sidosryhmä on taho, jonka toimintaan tai menestymiseen yrityksen toiminnalla on tai voi olla vaikutusta. [12, s. 120.] Näitä yrityksen sisä- ja ulkopuolella olevia ryhmiä, joista yritys riippuvainen ja jotka ovat yrityksestä riippuvaisia, kutsutaan myös intressiryhmiksi [13, s 13]

Yleisesti sidosryhmillä tarkoitetaan henkilöstöä, asiakkaita, rahoittajia, erilaisia yhteistyökumppaneita, alihankkijoita sekä viranomaisia. Sidosryhmien hallussa on erilaisia resursseja, kuten osaamista, rahaa, valtaa, näkemyksiä tai muuta materiaalia, joita he voivat suunnata organisaation käyttöön. Vastineeksi sidosryhmät odottavat organisaatiolta omalle panokselleen vastiketta. Jokaiselle organisaatiolle määräytyy erilainen sidosryhmien verkosto. [14, s. 119.] Lähes kaikilla yrityksillä on organisaatioita ja tahoja, jotka ovat olennaisia yrityksen toiminnan kannalta, lisäksi yrityksen tulisi määrittää itselleen tärkeät sidosryhmät omista lähtökohdistaan. [12, s. 124.]

Usein merkittävänä sidosryhminä mainitaan omistajat, henkilöstö sekä asiakkaat, sillä ilman niiden panosta yrityksen toiminta on miltei mahdotonta. Omistajien vaikutusvalta yrityksen toimintaan luonnollisesti on hyvin merkittävä. Kaikki yritykset eivät ajattele työntekijöitään sidosryhmänä, vaan työntekijöiden ajatellaan olevan osa yritystä, ei toiminnan kohde. Vastuullinen yritys huolehtii työntekijöistään ja tarjoaa heille vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Vastineeksi yritys voi odottaa työntekijöiltään sitoutuneisuutta, lojaalisuutta ja korkeaa motivaatiotasoa. Yritystä ei ole ilman asiakkaita, joten asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen on jokaisen yrityksen edellytys. Usein yritys ja asiakas ovat yhteistyökumppaneita esimerkiksi tuotekehityksessä ja uusi tuote tai palvelu syntyy tiiviissä vuorovaikutuksessa. [12, s. 125–128.]

Sidosryhmillä on monenlaisia odotuksia, jotka voivat myös olla ristiriidassa keskenään. Sidosryhmät verkostoituvat keskenään ja muodostavat uusia ryhmiä, mikä tekee viestimisen niiden kanssa entistä vaativammaksi. Haastetta voi lisätä myös se, että samat henkilöt voivat kuulua useampaan

eri sidosryhmään ja saada organisaation viestejä eri tavoin muotoiltuna. Sidosryhmillä on odotuksia ja vaatimuksia toisiaan kohtaan, ja joskus ne voivat olla epärealistisia tai ylimitoitettuja, eikä niihin ole mahdollista vastata. Sidosryhmien tunteminen on oleellista siksi, että tahot, jotka huomioivat sidosryhmiensä tarpeet ja vastaavat niiden odotuksiin, yleensä menestyvät paremmin kuin ne, jotka jättävät nämä asiat huomioimatta. [15, s. 142–143.]

### 3.1 Sidosryhmäanalyysi

Organisaation sidosryhmät voidaan jakaa monella eri tapaa. Sidosryhmät voidaan jaotella esimerkiksi ensisijaisiin, toissijaisiin ja marginaalisiin sidosryhmiin. Ensisijaisia eli primaarisia sidosryhmiä ovat ne, joita ilman organisaatio ei voi toimia. Tällaisia ovat esimerkiksi työntekijät ja asiakkaat. Toissijaiset eli sekundääriset sidosryhmät ovat niitä, jotka olennaisesti vaikuttavat organisaation toimintaan, mutta eivät ole elintärkeässä asemassa toiminnan kannalta. Ne ovat organisaatiolle sekä resurssi että mahdollisuus, tällaisia voivat esimerkiksi olla viranomaiset, lähiyhteisö tai yhteiskunnalliset vaikuttajat. Kolmansia sidosryhmiä ovat marginaaliset sidosryhmät. Niiden välitön merkitys voi olla vähäinen, mutta joiden olemassaolo pitää tiedostaa, kuten media tai kansalaisjärjestöt. Kun sidosryhmät on tunnistettu, järjestellään ne sopiviin ryhmiin ja alaryhmiin. Varsinaisen sidosryhmäanalyysin ajatus on tarkastella sidosryhmiä mahdollisuuksien ja velvollisuuksien kautta. [14, s. 119–120.]

Sidosryhmien moninaisuus ja muutokset ovat jatkuvasti haaste. Sidosryhmäkartta ja eri sidosryhmien painoarvo organisaatiolle tai toiminnalle voi muuttua äkillisesti, jotkin sidosryhmät voivat vetäytyä pois yhteistyöstä ja toisaalta uusia sidosryhmiä rakentuu. [15, s. 143.]

Sidosryhmäanalyysin tarkoitus on tunnistaa organisaation kannalta tärkeitä ryhmiä, selvittää niiden sidoksiaan, suhtautumistaan, odotuksiaan ja vaatimuksiaan. Sidosryhmäanalyysi, jolla haetaan vastauksia omiin kysymyksiin, tarjoaa perustiedot. Sidosryhmien kuunteleminen ja avoin keskustelu on avoimuutta sille, mitä sidosryhmät haluavat sanoa, ei vain pelkästään vastauksia esitettyihin kysymyksiin. [15, s. 145.]

Sidosryhmillä on erilaisia tarpeita ja on tärkeää selvittää, millä tavalla mikäkin sidosryhmä on mukana tiimin työssä tai projektissa. Hautasen (2008) mukaan sidosryhmäanalyysin suurin hyöty on itse analyysin tekeminen ja nimenomaan sen tekeminen yhdessä projekti- tai operatiivisen tiimin kanssa. Analyysi ns. ”pakottaa” miettimään, mitkä tahot tai ketkä henkilöt ovat kiinnostuneita tiimin työstä ja tuotoksista ja millä tavalla nämä tahot ja henkilöt voivat vaikuttaa tekemiseen.

Sidosryhmäanalyysin avulla voidaan varmistaa sidosryhmien ymmärrys ja tietotaito voidaan hyödyntää heti yhteistyön alussa. Analyysin avulla saadaan tarvittava tuki resurssien (henkilöt, aika ja raha) käyttöön. Analyysin avulla voidaan varmistaa, että tahot kommunikoivat oikealla tavalla ja sidosryhmät tietävät, mitä on tekeillä ja mitä hyötyä siitä on heille. Lisäksi analyysin avulla pystytään ennakoimaan sidosryhmien reaktioita ja suunnittelemaan toimenpiteitä, joiden avulla säilytetään hyvä yhteys sidosryhmän kaikissa tilanteissa, kun tiedetään, mitä ovat sidosryhmien tavoitteet ja tahtotilat. [16.]

Hautasen (2008) mukaan sidosryhmäanalyysi voidaan karkeasti jakaa viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään, ketkä ovat sidosryhmiä tai sidosryhmäläisiä. Sidosryhmä voi olla organisaation osa tai tiimi, mutta analyysissä on tärkeää keskittyä myös yksittäisiin henkilöihin, sillä tiimin sisällä olevilla henkilöillä voi olla erilainen vaikutusvalta ja toisaalta saman roolin omaavilla henkilöillä voi olla erilaiset tarpeet ja motivaatiotekijät. Seuraavaksi luokitellaan sidosryhmät eli laaditaan lista sidosryhmistä ja pohditaan, miksi kyseinen organisaation osa tai henkilö on tärkeä tiimille ja kuinka suuri vaikutusvalta kyseisellä taholla on. Kolmannessa vaiheessa selvitetään sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Analyysin lisäksi kommunikointi säännöllisesti ja riittävän usein sidosryhmien kanssa on tärkeää. Viimeinen vaihe on analyysin päivittäminen ja ylläpitäminen. Operatiivisissa toiminnoissa on hyvä pitää kerran tehtyä analyysiä ajan tasalla. Analyysi tarkistetaan ja päivitetään suurimpien organisaatio- ja /tai toimintamallien muutosten yhteydessä. [16.]

### 3.2 Sidosryhmäviestintä

Organisaation viestintä onnistuu hyvin, kun jokainen työntekijä toimitusjohtajasta operatiiviseen henkilöstöön ymmärtää oman viestintävastuunsa. Nykyorganisaatiossa ei kukaan voi heittäytyä passiiviseksi viestien vastaanottajaksi, vaan jokaisen tulee olla asenteeltaan ja toiminnassaan aktiivinen viestijä. Organisaation jokaisen työntekijän tulee jokapäiväisessä työssään viestiä tehokkaasti ja jokainen voi myös tehostaa omaa viestintäänsä vaikuttaen näin jokapäiväiseen toimintaan. Kommunikoinnissa kollegoiden kanssa tulee jatkuvasti pyrkiä parempaan, sillä nimenomaan suurimmat parannukset organisaation viestinnässä tapahtuvat juuri jokapäiväisen kommunikoinnin pieninä askelina. [17, s. 16–17.]

Jokaisen työntekijän on vietävä aktiivisesti omaan vastuualueeseensa kuuluvia seikkoja organisaationsa tietoisuuteen. Usein kuullaan sanottavan, että ”meille ei koskaan kerrota mitään”.

Usein on myös niin, että nämä henkilöt eivät ole osallistuneet infotilaisuuksiin, lukeneet organisaation uutiskirjeitä tai käyneet hakemassa tietoa intranetistä. Nykypäivänä työntekijät eivät voi olettaa, että jokaisesta asiasta tiedotetaan henkilökohtaisesti, vaan heidän on kannettava vastuunsa viestin vastaanottajana ja tiedon etsijänä. [17, s. 18–19.]

Huolellisesti määritelty viestintästrategia on yksi onnistuneen viestinnän perusta ja viestinnän periaatteiden ja vastuiden tulee olla kaikkien tiedossa. Hyvän viestintästrategian tulisi pitää sisällään ainakin seuraavat alueet: sidosryhmäanalyysin, ydinviestit, kanavarakenteen sekä viestinnän tavoitteet ja mittarit. Viestintästrategian merkittävimmät osiot ovat sidosryhmäanalyysi ja ydinviestit. Sidosryhmäanalyysin tulee olla kattava läpileikkaus sekä sisäisistä että ulkoisista sidosryhmistä, niiden tärkeydestä ja mielellään myös niiden vaikutuksista muihin sidosryhmiin. [17, s. 26.]

Viestintä vaikuttaa organisaatiossa jokaiseen ja se ei ole enää pelkkää yksisuuntaista tiedottamista, vaan vuorovaikutteista keskustelua organisaation sidosryhmien kesken. Parhaassa tapauksessa viestintä auttaa organisaatiota vaalimaan suhteitaan sidosryhmiinsä, vahvistamaan yrityskuvaa, lisäämään toiminnan uskottavuutta ja läpinäkyvyyttä sekä luotsaamaan organisaation sen haasteiden ja mahdollisten kriisien läpi. [17, s. 33.]



## 4 Nykytilan kuvaus

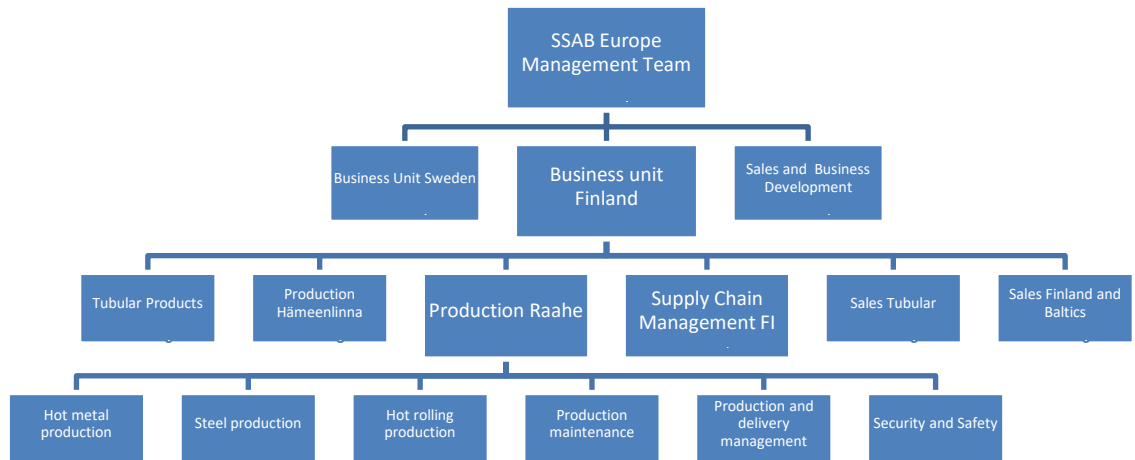
Tässä osiossa kuvataan nykytilanne tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn osalta. Osiossa esitellään tehtävien kuvaukset, nykyiset organisaatiot kaavioineen, kuvataan prosessit, esitellään sidosryhmät sekä kummallakin toiminnolla käytössä olevat työkalut. Tilausten käsittelyn prosessi asiakkaan ostotilauksesta asiakastilaukseen, kuvataan myös prosessikaaviona (liite 1). Teknisen tilausten käsittelyn osalta esitellään tavallisimmat kyselyt, jotka tulevat tilausten käsittelystä.

### 4.1 Supply Chain Management (SCM), Tilausten käsittely (Customer Care)

Tilausten käsittelyn tarkoituksena on tilausten oikea-aikainen käsittely tehtaan tuotantojärjestelmiin tuotannon kustannustehokkuus huomioiden. Tämän lisäksi prosessiin kuuluu tilausvahvistuksen lähettäminen asiakkaalle, tilausten ja toimitusten seuranta ja niihin liittyvien muutosten tekeminen. Tilausten käsittely toimii linkkinä myynnin ja tuotannon välillä sekä toimii myynnin tukena, tarkistaa tilausten oikeellisuuden ja toimenkuvaan kuuluu myös kehittää tilausten käsittelyn toimintaa. [18.]

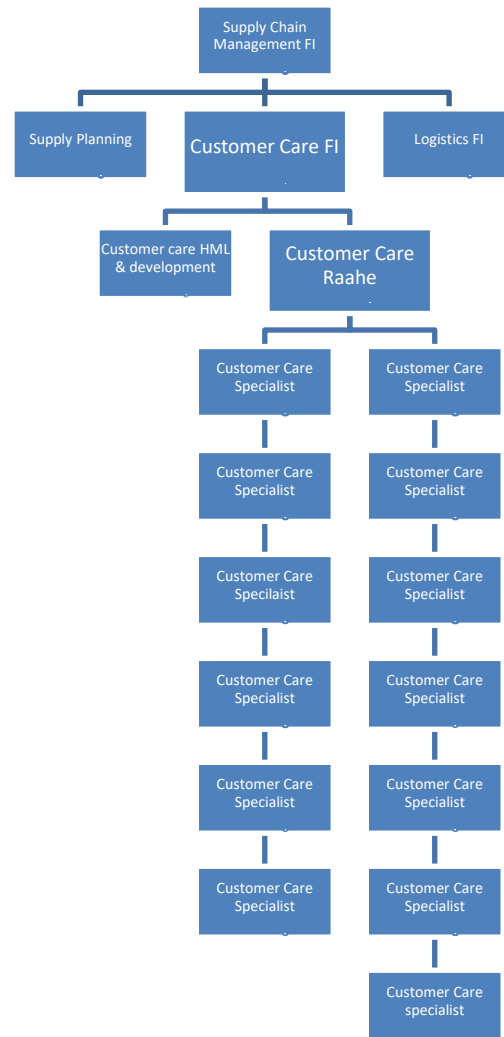
#### 4.1.1 Organisaatiokaavio

Supply Chain Management FI (SCM) kuuluu SSAB Europe Divisioonaan (kuva 4). SSAB Europe jakautuu kolmeen liiketoimintayksikköön, jotka ovat Business Unit Sweden, Business Unit Finland ja Sales and Business Development. SCM FI kuuluu Business Unit Finlandiin. [19.]



Kuva 4. SSAB Europen organisaatio. [19]

Supply Chain Management FI jakautuu kolmeen toimintoon, jotka ovat Supply Planning, Logistic FI sekä Customer Care FI. Customer Care Raabe (Tilausten käsittely Raabe) kuuluu Customer Care FI -organisaatioon (kuva 5). SSAB:n Hämeenlinnan tehtaalla on oma Customer Care -organisaationsa. Raahessa on 13 tilausten käsittelijää (Customer Care Specialist). Jokaisella tilausten käsittelijällä on oma vastualueensa, jonka asiakkaat he hoitavat. Vastualueet voivat olla maanosittain, maittain, tuotteittain tai asiakkaittain. Vastualueita ovat mm. Kotimaa ja Baltia, Amerikat ja Länsi-Eurooppa ja RoW (Rest Of World), Etelä-Eurooppa ja RoW, Skandinavia, Itä-Eurooppa ja Ranska, Keski-Eurooppa.



Kuva 5. Supply Chain Management -organisaatio. [19.]

#### 4.1.2 Tilausten käsittelyprosessi

Tilausten käsittelyn prosessi alkaa siitä, kun asiakastilaus saapuu eSupport-järjestelmään. Asiakas-tilaus voi olla ulkoinen asiakastilaus tai tehtaan sisäinen tilaus esim. konsernin jatko tuotannon tilaus (Hämeenlinnaan ja putkitechaille), muu konsernin sisäinen tilaus, tutkimustyötilaus, tehtaan oman käytön tilaus tai alihankintatilaus ulkoisille asiakkaille. Prosessin input/syöte voi olla myös tuotannolta tuleva kysely tai toimitusaika-, määrä- tai statuskysely. [18.]

Tilauksen saavuttua tilausten käsittelyyn, kuuluu tilausten käsittelyprosessiin useita eri vaiheita. Ensimmäiseksi tilauksen vastaanoton jälkeen tilaus tarkastetaan. Jos tilaus on kaikilta osin kunnossa, voidaan asiakasnumero syöttää järjestelmään ja tilaus voi edetä. Asiakasnumeron avulla saadaan tilaukselle varausnumero. Jos tilaus ei ole kunnossa, keskustellaan myynnin välityksellä

asiakkaan kanssa, voidaanko tilausta muokata vai ei. Ellei asiakas hyväksy muutoksia tilaukseen, ei synny tilausta. Jos keskustelu asiakkaan kanssa johtaa hyväksytyyn tilaukseen, syötetään asiakasnumero järjestelmään ja tilaus voi edetä. [20.]

Kun asiakasnumero on syötetty järjestelmään, tarkastetaan, onko asiakkaalla vapaata luottorajaa vai onko luotto blokkattu. Ellei asiakkaalla ole luottoa, välitetään tieto myynnille tai GBS:ään. Luottorajavalvonnan kautta selvitetään, miksi asiakkaalla ei ole luottoa. Asiakkaan luotto voi olla blokkattu sen vuoksi, että luottoraja on liian pieni tai asiakas ei ole maksanut aikaisempia laskuja. Luottoa saadaan lisää korottamalla luottorajaa tai maksamalla laskuja. [20.]

Tilanteessa, jossa asiakkaan luotto ei ole blokkattu, tilaus etenee. Tilaus vapautuu ja Tilkku-järjestelmään voidaan syöttää tilattu tuote, toimitusviikko ja tilausmäärä. Seuraavana selvitetään, onko asiakkaalla tarpeeksi varausmääriä. Tilkku-järjestelmä ilmoittaa, onko asiakkaalla käytettävissä varausmääriä halutulle toimitusviikolle. Jos asiakkaalla ei ole tarpeeksi varausmääriä, selvitetään minkä verran on käytettävissä varausmääriä. Jokaiselle asiakasmaalle on määritelty tietty määrä varausmääriä tietyille viikoille, ja niitä käytetään sitä mukaan kuin asiakkaat tekevät tilauksia. Tilaustenkäsittelijät voivat tiettyjen rajojen puitteissa siirrellä varausmääriä viikoilta toisille. Jos tilausten käsittelyssä ei pystytä siirtelemään tarvittavia varausmääriä, ilmoitetaan asiasta myynnille tai Demand Planningille. [20.]

Tilanteessa, jossa asiakkaalla on käytettävissä varausmääriä, voidaan syöttää asiakkaan spesifikaatiot. Tämän jälkeen tarkastetaan, onko tuote valmistusohjelman mukainen ja tuotantoon soveltuva tai onko asiakkaalla erikoisvaatimuksia tilauksen suhteen. Ellei ole valmistusohjelman mukainen tai jos asiakkaalla on erikoisvaatimuksia tilauksen suhteen, lähetetään tilaus tekniseen tilausten käsittelyyn Salesforce-järjestelmän kautta. Jos tilattu tuote on valmistusohjelman mukainen ja asiakkaalla ei ole erikoisvaatimuksia tilauksen suhteen, voidaan tilaus syöttää sisään tilausten käsittelyjärjestelmään. Tarkastetaan tilausvahvistus vielä ennen järjestelmään syöttämistä. [20.] Liitteessä 1 on tilausten käsittelyn prosessikaavio.

Muita tilausten käsittelyprosessiin kuuluvia vaiheita ovat varausmäärien siirtäminen halutuille viikoille ja tuoteryhmille, tarvittaessa uusien varausten teko, hinnan laskeminen hintalistalta, tilausdokumenttien jakelujen päivittäminen, lisäohjeiden lisääminen tuotantoon sekä kuljetukseen, aineistodistustoimintoon ja laskutukseen. Muutokset, muutosvahvistukset, arkistointi, hyvitys- ja muutoslaskujen pyynnöt, erikoismaksuehdollisten tilausten työstäminen sidosryhmien kanssa kuuluvat myös tilausten käsittelyn työn vaiheisiin. [18.]

### 4.1.3 Työkalut

Tilausten käsittelyn käytössä olevia työkaluja on paljon, mutta tässä opinnäytetyössä käsitellään niitä työkaluja, jotka liittyvät teknisen tilausten käsittelyn sidosryhmäyhteistyöhön. Käytössä olevia työkaluja ovat eSupport ja sähköposti, Tilkku, Remaster, Raahe Collaboration ja Diary.

#### **eSupport ja sähköposti**

Asiakastilaukset saapuvat tilausten käsittelyyn eSupport-järjestelmään. Tilausten käsittelijät varaavat tilaukset sieltä omiin nimiinsä oman vastuualueensa mukaan ja jatkavat tilauksen käsittelyä. Jonkin verran tilauksia tulee myös sähköpostiin.

#### **Pääkone eli ”Tilkku”**

Pääkone eli ”Tilkku”-järjestelmään tilausten käsittely syöttää tilaukset. Käytössä on neljä eri kuvaketta: Erittelyn yleistiedot, Position yleistiedot, Erittelyn/ position ajoitus ja Erittelyn/position hintatiedot. Tilausten syöttäminen järjestelmään aloitetaan Erittelyn yleistiedot -kuvakkeelta, johon syötetään asiakkaan tietoja. Position yleistiedot sivulle syötetään tilattu asiakaslaatu, tilatun tuotteen paksuus-, leveys- ja pituustiedot. Yleensä suurin osa position yleistiedot kuvakkeen tiedoista tulee automaattisesti syötetyn asiakaslaadun mukana. Joissain tapauksissa joitain tietoja joudutaan lisäämään tai muuttamaan asiakkaan toiveiden mukaan. Erittelyn/position ajoitus kuvakkeelle syötetään mm. toimitusviikko. Erittelyn/position hintatiedot kuvakkeella lasketaan tilatun tuotteen hinta.

#### **Remaster**

Remaster on SSAB:n sisäinen lista käytettävissä olevista kuumavalssatuista nauha- ja levytuotteista. Remaster sisältää valtavasti tietoa eri asiakaslaaduista ja tuotteet voidaan suodattaa halutun tiedon perusteella. Remasterin etusivu sisältää mm. asla-numeron, paksuusalueen, kaupallisen tuotenimen, tuotelinjan (levy/nauha), standardin, johon laatu perustuu, ahiolaadun, valmistusohjelman, huomautukset sekä toimitettujen tuotteiden määrän viimeisen vuoden ja kolmen vuoden sisällä. Tuotteita voidaan suodattaa kaikkien edellä mainittujen tietojen perusteella.

Tilausten käsittely käyttää Remasteria asiakaslaadun valitsemiseen, valmistusohjelmien ja aikaisempien tilausten katsomiseen sekä asiakaslaaduille kirjattujen lisäohjeiden tarkasteluun. Aslalla olevilla huomautuksissa ja lisäohjeilla on hyödyllistä tietoa mm. valmistuksen ja testauksen kannalta.

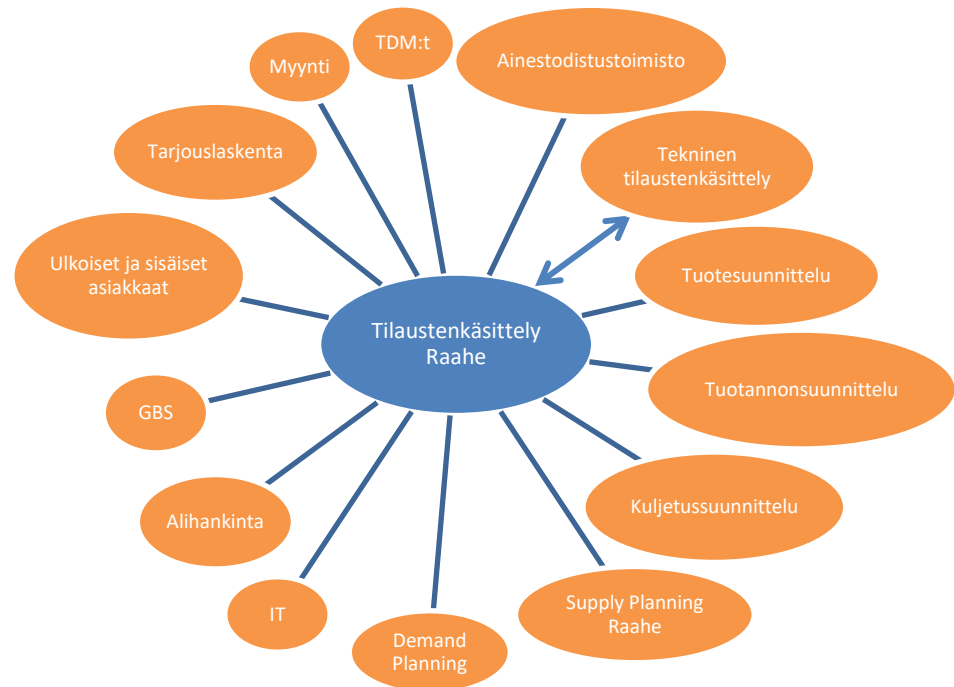
### **Sidosryhmäpalaveri-Excel ja Diary**

eWorks in Raahe Collaboration-kansiossa olevaan Sidosryhmäpalaveri-Exceliin kirjataan tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn sidosryhmäyhteistyöhön liittyviä asioita. Tekninen tilausten käsittely kirjaa Excel-tiedostoon muutoksia ja päivityksiä tai muita huomautuksia, joita käydään tarpeen tullen läpi sidosryhmäpalavereissa. Palaverikutsun lähettää tekninen tilausten käsittely. Toinen tiedonvälityskanava on eWorksissa oleva Diary, jonne kirjataan ajankohtaisia asioita.

#### **4.1.4 Sidosryhmät**

Tässä osiossa esitellään Raahan terästehtaan tilausten käsittelyn tärkeimmät sidosryhmät. Tilauksen käsittely on määritellyt sidosryhmänsä sekä jokaiselle sidosryhmälle odotukset, mahdolliset riskit sekä mahdollisuudet. Kuvauksissa tuodaan esille myös odotuksia molempiin suuntiin sekä toiminnan tärkeimmät mittarit.

Raahan tehtaan tilausten käsittelyn sidosryhmiä ovat: tekninen tilausten käsittely, tuotesuunnittelu, tuotannosuunnittelu, kuljetussuunnittelu, Supply Planning Raahe, Demand Planning, IT, alihankinta, Global Business Services (GBS), ulkoiset ja sisäiset asiakkaat, tarjouslaskenta, myynti, Technical Development Management (TDM) sekä aineistodistustoimisto (kuva 6). [21.]



Kuva 6. Raahen tehtaан tilausten käsittelyn sidosryhmät. [21.]

Alla olevissa kappaleissa keskitytään Raahen tehtaан tilausten käsittelyn (Customer Care) ja Raahen teknisen tilausten käsittelyn sidosryhmäyhteistyöhön, sidosryhmien välisiin odotuksiin, riskeihin ja mahdollisuuksiin tilausten käsittelyn määrittelemänä. [21.]

Tilausten käsittelyn odotukset kohdistuvat teknisen tilausten käsittelyn osalta tehtyjen tilausmuutosten oikeellisuuteen sekä muutosten tekemiseen oikea-aikaisesti. Tekniseltä tilausten käsittelyltä odotetaan asiantuntijuutta sekä opastusta ja neuvontaa teknisiin asioihin liittyen. Jatkossakin toivotaan infotilaisuuksia mahdollisista muutoksista tai ajankohtaisista asioista ja myös sidosryhmätapaamisia toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi tilausten käsittely odottaa tekniseltä tilausten käsittelyltä työohjeiden päivitystä ja ajantasaisuutta. Tilausten käsittelyn näkemys sidosryhmän odotuksista on, että tilausten käsittelyssä tilaustiedot käsitellään oikein ja muutospyyntöjen yhteydessä kaikki tarpeellinen tieto on välitetty tekniselle tilausten käsittelylle. [21.]

Tilausten käsittely näkee, että mahdollisia riskejä ovat, että tiedot ovat vahvistettu väärin järjestelmään sekä riskinä koetaan myös mahdolliset viiveet käsittelyajoissa. Sidosryhmäyhteistyön mahdollisuuksia ovat toimiva yhteistyö ja kummankin toiminnon asiantuntijat kohtaavat. Toimi-

van sidosryhmäyhteistyön tuloksena mahdollistetaan turvallinen tuotanto sekä asiakkaalle saadaan tilatun mukainen tuote. Sidosryhmäyhteistyön mittareina voidaan käyttää reklamaatioiden määrää ja laatua sekä asiakastyytyvääisyyttä. [21.]

#### 4.2 Tuotesuunnittelu, tekninen tilausten käsittely

Raahen tuotesuunnittelun tarkoituksena on toimia tuotannon ja myynnin tukena. Raahen tuotesuunnittelun päävastuualueet ovat tuotannon valmistusohjelmien laatiminen ja ylläpito, myynnille ja vastaaville organisaatioille tiedottaminen tuotevalikoimasta ja valmistusmahdollisuuksista sekä jatkuva parantaminen. Tuotesuunnittelu toimii tuotannon tukena optimoimalla tuotantoportfolion virtauksen parantamiseksi ja kustannusten minimoimiseksi. Myynnin tukena tuotesuunnittelu toimii haastavissa asiakastiedusteluissa. Jatkuva parantaminen tarkoittaa osallistumista IT-, prosessi- ja tuotekehitysprojekteihin sekä koulutuksiin. [22.]

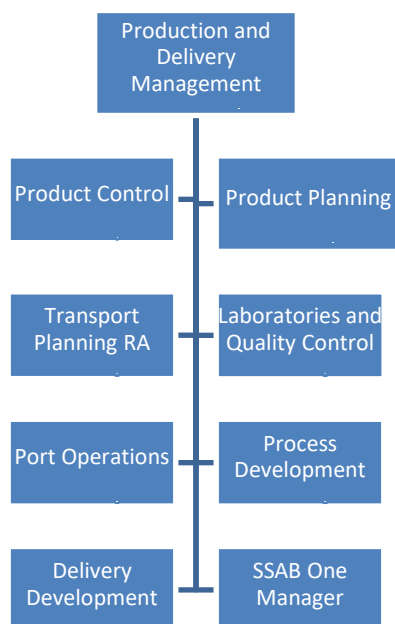
Tuotesuunnittelun teknisen tilausten käsittelyn tarkoituksena on tukea toimitustukea eli tilausten käsittelyä ja myyntiä asiakastarpeiden täyttämiseksi. Rooliin kuuluu ohjeistaa ja opastaa tilausten käsittelyä mm. teknisissä, materiaaleihin ja standardeihin liittyvissä kysymyksissä. Vastuualueina ovat asiakas- ja tilauskohtaisten erityisvaatimusten tarkastus ja koodaus tilaukselle sekä myyjien ja tilausten käsittelijöiden neuvonta ja ohjaus tilausten käsittelyyn liittyen. [22.]

##### 4.2.1 Organisaatiokaavio

Tuotesuunnittelu kuuluu, kuten Supply Chain Management FI, SSAB Europe Divisioonaan, Business Unit Finland liiketoimintayksikköön (kuva 4). Tuotesuunnittelu kuuluu Production Raahen eli Tuotanto Raahen -yksikköön. Raahen tehtaalla on kuusi eri toimintoa, joista Tuotesuunnittelu kuuluu Valmistuksen ja toimitusten ohjaus -organisaatioon (kuva 4).

Valmistuksen ja toimitusten ohjaus -organisaatioon kuuluu kahdeksan eri toimintoa (kuva 7), jotka ovat Product Control (Tuotannonohjaus), Transport Planning RA (Kuljetussuunnittelu), Port Operations (Satamatoiminnot), Delivery Development (Toimituksen ohjauksen kehitys), SSAB One, Process Development (Prosessikehitys), Laboratories and Quality Control (Laboratoriot ja laadunvarmistus) sekä Product Planning (Tuotesuunnittelu).





Kuva 7. Valmistuksen ja toimitusten ohjaus -organisaatio. [19.]

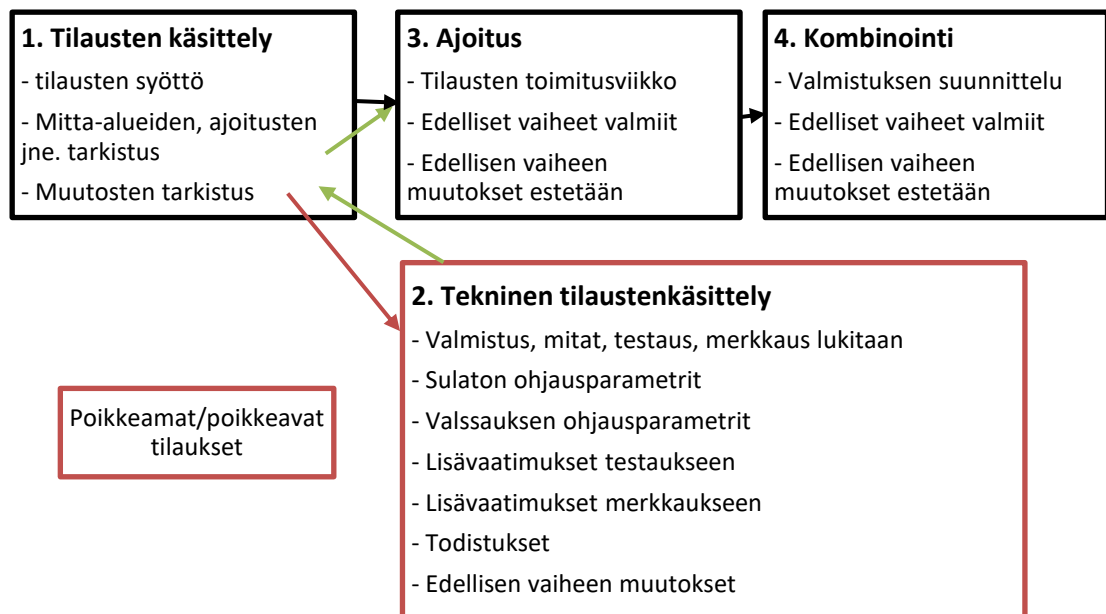
Kuvassa 8 on esitetty tuotesuunnittelun organisaatio. Tuotesuunnittelussa on kaksi tiimiä, tuotannon tuki ja myynnin tuki, johon tekninen tilausten käsittely kuuluu. Myynnin tuki tiimissä on viisi laadun suunnittelijaa ja kaksi teknistä tilausten käsittelijää.



Kuva 8. Tuotesuunnittelun organisaatio. [19.]

#### 4.2.2 Prosessi

Prosessi käynnistyy siitä, kun tilaukset tulevat tilausten käsittelystä tekniseen tilausten käsittelyyn erinäisistä syistä. Yleisin syy on, että tilauspositio ei ole valmistusohjelman mukainen paksuuden, leveyden, pituuden tai jonkin muun syyn vuoksi. Syy miksi tilaus tulee tekniseen tilausten käsittelyyn, voi myös olla esimerkiksi muutokset toleransseihin, ainestodistustyyppin muutokset, lisävaatimukset merkkauksiin tai testauksiin, muutokset sulaton tai valssauksen ohjausparametreihin. Kuvassa 9 on tilausten käsittelyprosessi, jossa on kuvattu eri prosessivaiheet ja tekninen tilausten käsittely pääpiirteittäin. [23.]



Kuva 9. Tilausten käsittelyprosessi. [23]

Tilausten käsittely syöttää tilauksen Tilkku-järjestelmään. Tilausten käsittelyssä myös tarkistetaan mitta-alueet ja ajoitukset. Muutosten lopulliset tarkistukset kuuluvat myös tilausten käsittelylle ja kaiken kaikkiaan vastuu tilauksen oikeasta päivityksestä tietojärjestelmään on tilausten käsittelijällä. Jos tilaus on suoraan asiakaslaadun mukainen, tilausta ei tarvitse tuoda tekniseen tilausten käsittelyyn, vaan se menee ajoituksen kautta kombinointiin ja siitä valmistukseen. Jos tilauksessa on poikkeavia vaatimuksia, lähetetään tilaus tekniseen tilausten käsittelyyn. [23.]

### 4.2.3 Työkalut

Teknisen tilausten käsittelyn käytössä on mm. seuraavia työkaluja: Salesforce, Pääkone eli "Tilkku", Remaster, mittaohje-Excel, teknisen tilausten käsittelijän käsikirja sekä Sidosryhmäpalaveri-Excel ja Diary.

#### **Salesforce**

Pyynnöt tekniseen tilausten käsittelyyn tulevat sähköpostitse Salesforce-ohjelman Cases-kansion kautta. Kyselyssä tulee olla tilausnumero ja -positio, jolla se on syötetty pääkoneelle ns. "Tilkku"-järjestelmään. Mahdollisuuksien mukaan kyselyssä olisi hyvä olla mukana myös asiakkaan ajan tasalla oleva tilauslomake. Läheskään aina tilauslomaketta ei ole mukana, joten tilausten käsittelijän tulee antaa tarvittavat lähtötiedot. Salesforcessa on paljon eri toimintoja ja kansioita. Järjestelmästä näkee mm. uudet kyselyt, käsittelyssä olevat kyselyt sekä suljetut kyselyt.

#### **Pääkone eli "Tilkku"**

Tilkku on järjestelmä, johon tilausten käsittely syöttää kaikki asiakastilaukset. Tilausten käsittelijöillä on rajoitetut oikeudet tehdä muutoksia, joten muutospyyntöt tulevat tekniseen tilausten käsittelyyn laajempien käyttöoikeuden puitteissa. Teknisen tilausten käsittelyn pääkuvakkeet Tilkussa ovat position yleistiedot, erittelyn yleistiedot, position laatuvaatimukset 1,2 ja 3, aineen koetusvaatimukset, koekombinointi kvartto ja nauha, valmistusohjelma, maalimerkkaus ja stanssaus. Kaikki muutokset tehdään Tilkkuun ja sieltä tiedot siirtyvät eteenpäin.

#### **Remaster**

Samoin kuin tilausten käsittelyssä on Remaster tärkeä työkalu teknisessä tilausten käsittelyssä. Remaster on sisäinen lista käytettävissä olevista kuumavalssatuista nauha- ja levytuotteista. Remaster sisältää valtavasti tietoa eri asiakaslaaduista ja tuotteet voidaan suodattaa halutun tiedon perusteella. Teknisessä tilausten käsittelyssä Remasteria käytetään mm. asiakaslaadun valinnassa, jos tulee kyselyä mikä asla kannattaisi valita. Asiakaslaadun avauksissa tarkistetaan Remasterista, miksi asla on lukossa ja voidaanko aslaa avata ja millä ehdoilla. Myös testivaatimuksia muutettaessa tai vahvistettaessa tarkistetaan Remasterissa, voidaanko muutokset tai vahvistukset tehdä, kuten asiakas pyytää.

### **Mittaohje-Excel**

Mittaohje-Exceliin on kerätty mitta-alueilytyksiin tai -alituksiin saadut tuotannon luvat. Tekninen tilausten käsittely lähettää Salesforcen kautta kyselyn tuotantoon ja tallettaa saadun vastauksen mittaohje-Exceliin. Myös tapauksissa, jossa ei lupaa tule, vastaus kirjataan Exceliin. Excelissä voidaan suodattaa NVO-luokan, teräslajin, asiakaslaadun, tuotteen, paksuuden ja leveyden mukaan. Exceliin on lisätty kommentteja ja lisätietoja, joiden perusteella tehdään päätös, voidaanko tuote vapauttaa tekoon. Jos ei vastausta pyydettyyn mittaan löydy, laitetaan uutta kyselyä tuotantoon.

### **Teknisen tilausten käsittelijän käsikirja**

Tärkeänä apuvälineenä teknisessä tilausten käsittelyssä on Teknisen tilausten käsittelijän käsikirja. Käsikirja syntyi tarpeesta saada teknisen tilausten käsittelijän toimenkuvaan liittyvä laaja kirjo yksiin kansiin. Käsikirjaan on pyritty kokoamaan mahdollisimman kattavasti kuvaukset erilaisiin toimenkuvaan liittyviin tapauksiin sekä yritetty kerätä arvokasta hiljaista perimätietoa dokumentoidussa muodossa.

### **Sidosryhmäpalaveri-Excel ja Diary**

Sidosryhmäpalaveri-Excel ja Diary toimivat sidosryhmäyhteistyön apuvälineenä. Kuten tilausten käsittelyn kappaleessa 4.1.3 kerrottiin, sidosryhmäpalaveri-Exceliin kirjataan sidosryhmien välisiä tiedottavia asioita ja tarvittaessa pidetään teknisen tilausten käsittelyn kutsumana sidosryhmäpalaveri. Toinen tiedonvälityskanava on eWorksissa oleva Diary, jonne kirjataan ajankohtaisia asioita.

#### **4.2.4 Tavallisimmat kyselyt**

Tässä kappaleessa käydään läpi yleisimpiä kyselyitä, joita tekniseen tilausten käsittelyyn tulee tilausten käsittelystä. Muun muassa seuraavissa tapauksissa asiakastilaus käy teknisen tilausten käsittelyn kautta:

#### **”Ei valmistusohjelman mukainen”**

Jos kyseessä on poikkeava mitta ja tuote ei ole valmistusohjelman mukainen, tarkistetaan tilkusta valmistusohjelma-välilehdeltä, onko mitta poikkeava paksuuden, pituuden vai leveyden suhteen.

Tämän jälkeen tarkistetaan mittaohje-Excelistä, onko kyseistä mittaa luvattu tehdä poikkeusluvalla. Jos kyseistä asiakaslaatua kyseisellä mitalla on tehty, voidaan tuote vapauttaa tekoon, joissain tapauksissa tarvitaan muutoksia mm. toleransseihin, sulaton tai valssaamon ohjausparametreihin. Jos kysyttyä mittaa ei ole tehty aikaisemmin, laitetaan kyselyä tuotantoon, voidaanko mitata tehdä. Kun saadaan vastaus tuotannosta, tehdään päätös vapautuksesta ja ilmoitetaan tilausten käsittelyyn.

### **”Lukittu koekombinoinnin vuoksi”**

Kombinointi lukossa -tapauksessa tarkistetaan kombinointivälilehdeltä, miksi on lukossa. Yleensä kombinointi on lukossa ns. huonon tuotoksen vuoksi. Tilatun tuotteen mitat ovat epäedulliset tuotannon kannalta. Tässä tapauksessa tarkistetaan, millä mitoilla olisi mahdollista tehdä ja tarjotaan tilausten käsittelyn kautta asiakkaalla tätä mittaa. Huonon tuotoksen vuoksi kombinointeja ei vapauteta kuin erikoistapauksessa ja tällöinkin asiakkaan kanssa on sovittu lisähinnasta. Kombinointi on lukossa myös tapauksessa, jossa esim. aihion mitat ylittävät maksimikoon. Sitä ei missään nimessä saa mennä vapauttamaan tuotantoon, koska laite- ja henkilövahinkojen riski on suuri. Tilatun tuotteen ollessa liian pieni tai liian iso tai tilatun määrän ollessa liian vähäinen, ilmoitetaan asiasta tilausten käsittelyyn ja pyydetään keskustelemaan asiakkaan kanssa tuotteen mittojen tai kappalemäärien muutoksista. Joissain tapauksissa kombinointi vapautuu automaattisesti, kun teknisen tilausten käsittelyn ilmoittamat muutokset tehdään.

### **Muutokset ja vahvistukset analyysihin ja testauksiin**

Asiakkaalla voi olla pyyntö poikkeavista analyysivaatimuksista. Tilausten käsittelystä pyydetään muuttamaan ja vahvistamaan analyysijä. Tällöin tarkistetaan Remasterista asiakaslaadulta, voidaanko muutos ja vahvistus tehdä. Jos muutos ja vahvistus voidaan tehdä, tehdään tarvittavat muutokset ja vahvistetaan analyysit lisäohjeelle, jotta asiakas saa tiedot ainestodistukseen.

Poikkeavat testausvaatimukset ovat myös yleisiä pyyntöjä asiakkaalta. Tarkistetaan Remasterista asiakaslaadulta, voidaanko poikkeavat vaatimukset toteuttaa. Jos muutokset voidaan tehdä, tehdään ne ja vahvistetaan lisäohjeelle, jotta asiakas saa tiedot ainestodistukseen.

### **Muutokset toleransseihin**

Asiakkaalta tulee myös muutospyyntöjä toleransseihin. Yleisin on muutokset paksuustoleransseihin. Tarkistetaan laadunvalvonnan ohjelehdeltä, voidaanko asiakkaan tiukempiin toleranssipyyntöihin suostua. Jos pystytään, tehdään muutokset ja jos ei ihan niin tiukkoja toleransseja voida luvata, niin tiukennetaan sen verran, mitä pystytään.

### **Muutokset merkkauksiin**

Muutospyynnöt stanssauksiin ja maalimerkkauksiin tulevat myös teknisen tilausten käsittelyn kautta. Tilausten käsittely syöttää merkkaukset tilaukselle. Joissain tapauksissa asiakas haluaa merkkaukset tiettyyn kohtaan ja joskus myös mm. stanssatut merkinnät pois. Merkkaustapoja on erilaisia ja sekä kvartto- että nauhatuotteilla on omat sääntönsä merkkauksiin. Erikoismerkkauspyyntöjen tarkistaminen tapahtuu teknisessä tilausten käsittelyssä.

### **Asiakaslaatuja ("Aslojen") avaukset**

Asiakaslaatuja on ns. "lukossa" erinäisistä syistä ja niiden avauspyynnöt tulevat tekniseen tilausten käsittelyyn. Tarkistetaan asiakaslaadulta, miksi ko. asla on lukossa. Jotkut aslat vaativat asiakaslaadulla mainitun henkilön luvan avaukseen. Välitetään tämä tieto tilausten käsittelyyn, ja tilausten käsittelijä pyytää luvan aukaisuun. Avataan asla vasta, kun lupa on saatu. Joissakin asiakaslaaduissa voi olla jokin tietty paksuusalue lukittu.

### **LV-työt**

LV-työt eli laboratoriovalssaustyöt tulevat teknisen tilausten käsittelyn kautta ensimmäisen kerran, kun tulee pyyntö avata tietty asla LV-työtä varten. Kun asla on avattu, tilausten käsittelijä syöttää tilauksen Tilkkuun ja lisää tilausten käsittelyn osalta tarvittavat tiedot. Tämän jälkeen tilaus tulee uudelleen tekniseen tilausten käsittelyyn, jossa tehdään LV-työssä pyydetty lisäykset ja muutokset teknisen tilausten käsittelyn osalta. Tällaisia ovat mm. aihioaadun, analyysien ja valmistusparametrien muutokset ja testien ja erilaisten lisäohjeiden lisäykset.

### **ECI- kyselyt**

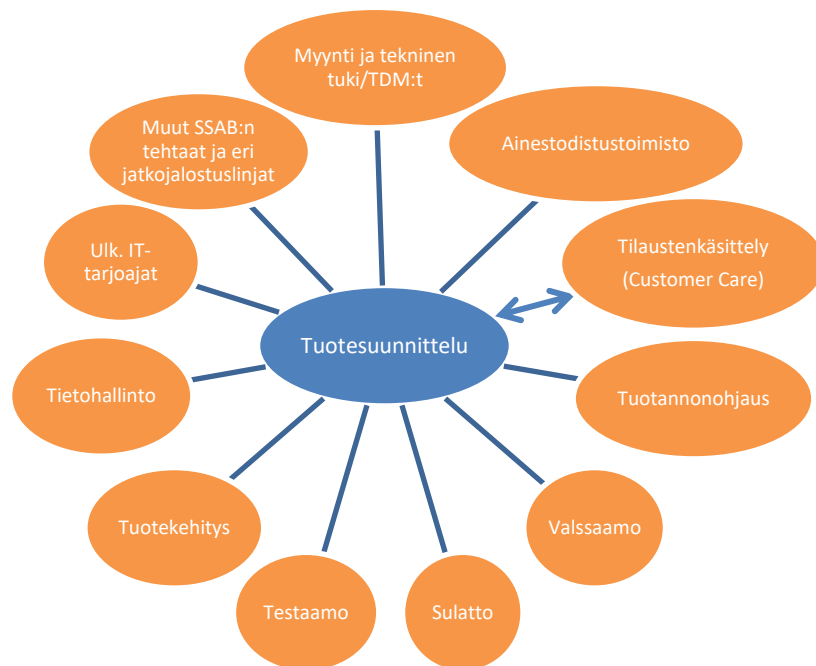
Asiakastilauksen mukana voi olla jo ECI-kysely, joka on tehty jo ennen tilauksen tekoa ja se helpottaa teknisen tilausten käsittelyn työtä muutosten tekemisessä. Aina ECI-kyselyä ei ole tilauksen mukana tai sitä ei ole vielä tehty, teknisestä tilausten käsittelystä pyydetään asiakasta tekemään

se, jos asiakkaan vaatimukset poikkeavat asiakaslaadusta merkittävästi. ECI-kysely laaditaan Salesforce-järjestelmään ja on tuotesuunnittelun laadun suunnitteluun osoitettu kysely poikkeavista asiakasvaatimuksista. Pyynnöt ECI-kyselyn tekemiseen tehdään myyjän oman TDM:n kautta.

#### 4.2.5 Sidosryhmät

Tässä osiossa käsitellään Raahen tuotesuunnittelun tärkeimmät sidosryhmät. Tuotesuunnittelu on määritellyt jokaiselle sidosryhmälle odotukset, mahdolliset riskit sekä mahdollisuudet. Kuvausissa tuodaan esille odotukset molempiin suuntiin.

Tuotesuunnittelun sidosryhmiä ovat tilausten käsittely (Customer Care), tuotannon ohjaus, valssaamo, sulatto, testaamo, tuotekehitys, tietohallinto, Ulkoiset IT-tarjoajat, SSAB:n muut tehtaat ja eri jatkojalostuslinjat, myynti ja tekninen tuki sekä aineistodistustoimisto (kuva 10).



Kuva 10. Tuotesuunnittelun sidosryhmät. [24]

Tässä osiossa keskitytään tuotesuunnittelun teknisen tilausten käsittelyn ja Supply Chain Managementin tilausten käsittelyn (Customer Care) välisiin odotuksiin, mahdollisiin riskeihin sekä mahdollisuuksiin tuotesuunnittelun määrittelemänä. [24.]

Tuotesuunnittelu odottaa, että tilausten käsittely tukeutuu teknisen tilausten käsittelyn osaamiseen asiakaslaatuihin ja niiden valintaan liittyvissä kysymyksissä. Edellytetään tilausten käsittelyltä asiakaslaatuisten mitta-aluevalikoiman ja ko. tietoa tarjoavien työkalujen tuntemista sekä Remaster-asiakaslaatusovelluksen käytön osaamista. Odotukset kohdistuvat myös siihen, että tilausten käsittely tunnistaa haasteelliset, normaalista poikkeavat tilaukset ja ohjaa ne tuotesuunnitteluun. Jatkossakin toivotaan avointa ja tiivistä kommunikointia ja palautetta mahdollisista asiakaslaadun parametrien poikkeamista. [24.]

Tuotesuunnittelun näkemyksen mukaan tilausten käsittely edellyttää tekniseltä tilausten käsittelyltä ajan tasalla olevaa tuote- ja mitta-alue-tietoa, nopeaa vastausta kyselyihin sekä Remaster-työkaluun liittyvää tiedottamista ja kouluttamista. Lisäksi jatkossakin toivotaan sujuvaa kommunikointia ja tiedottamista erityistapauksissa sekä opastusta ja perehdyttämistä tarvittaessa. [24.]

Riskeinä tuotesuunnittelu näkee, että kaikki meneillään olevat erityistilanteet eivät tule systemaattisesti informoiduksi. Riskinä nähdään myös se, että ohjeistamisesta ja kommunikoinnista huolimatta inhimillisiä virheitä sattuu esim. laadun valinnassa. Henkilöiden vaihtuvuus ja perehdyttämisen onnistuminen/varmistaminen sekä tuotesuunnittelun liiallinen kuormittuminen mahdollisen osaamispuutteen takia koetaan myös riskiksi. Riskinä ovat myös poikkeavan toimintatavan ohjeistaminen tuotantoon puutteellisen kommunikoinnin takia. [24.]

Mahdollisuuksina tuotesuunnittelussa nähdään työkuorman väheneminen tilausten käsittelyn lähettämien kyselyiden muodossa, kun osaamista ja tietotaitoa jaetaan puolin ja toisin. Mahdollisuutena nähdään myös tilausten kääntäminen kannattavimpiin asiakaslaatuihin ja tuotannolle parempien mitta-alueiden käyttämisen. Myös tietojärjestelmien kehitys ja sen tuomat työn helpotukset koetaan mahdollisuutena. Nopeat vastaukset asiakastiedusteluihin antavat mahdollisuuden hyvään asiakaspalvelukokemukseen. [24.]



## 5 Kehittämistarpeet sidosryhmäyhteistyölle

Tässä kappaleessa käsitellään tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn ajatuksia toimintojen välisestä yhteistyöstä ja toimintamalleista. Henkilöille ei pidetty haastatteluja, vaan vastaukset kerättiin sähköpostilla. Henkilöiltä kysyttiin seuraavat neljä kysymystä: mikä yhteistyössä toimii, mikä ei toimi, missä olisi parannettavaa ja millaisia kehitysehdotuksia tulee esille.

### 5.1 Tilausten käsittelyn näkemykset yhteistyöstä

Tilausten käsittelyssä yleisesti koetaan, että yhteistyö teknisen tilausten käsittelyn kanssa toimii hyvin ja yhteishenki toimintojen välillä on hyvä. Koetaan, että voidaan laittaa kyselyjä matalalla kynnyksellä.

Tiedottaminen teknisen tilausten käsittelyn puolesta toimii myös hyvin ja sidosryhmäpalaverikäytäntö samoin ja toivotaankin, että jatkossa sama käytäntö jatkuisi.

Tilausten käsittely koee, että kyselyihin vastataan nopeasti, pääosin saman päivän aikana. Koetaan myös, että vastaukset ovat ammattimaisia. Aika ajoin, jos on paljon tilauskantaa ja teknisen tilausten käsittelyn jonossa on paljon kysymyksiä, voi yksittäinen kysely jäädä pidemmäksi aikaa jonoon odottamaan vuoroaan.

Joissain tapauksissa tilausten käsittelijät ovat pidempään töissä ja kysely on laitettu myöhemmin iltapäivällä, saattaa vastaus siirtyä seuraavaan päivään. Alueitten mukaan tämä johtuu väistämättä aikaeroista, jolloin tilausten käsittelijät ovat myöhempään töissä kuin tekniset tilausten käsittelijät. Tämän ei kuitenkaan koeta merkittävästi häiritsevät tilausten käsittelemistä.

Esiin ei noussut asioita, joita olisi koettu ei-toimiviksi sidosryhmäyhteistyössä. Lähinnä parannettavaa ja kehitettävää ehdotettiin.

Parannettava asiana nousi esiin ECI-kyselyt. ECI-prosessi on vielä osittain epäselvä, mitä se tarkoittaa ja miksi se on tehtävä. Tähän toivottiin selvennystä. Jossain tapauksissa, kun teknisestä tilausten käsittelystä pyydetään tilausten käsittelyä tekemään ECI-kysely, niin on käynyt ilmi, että ECI on tehtykin jo, muttei ole laitettu tilaukselle tiedoksi. Jos ECI olisi heti mukana tilauksella, nopeuttaisi sen tilauksen käsittelyä ja vähentäisi se ns. turhien viestin lähettämistä.

Tilausten käsittelyssä toivottiin, että heilläkin olisi mahdollisuus nähdä ECI-kyselyn sisältö. Joskus niiden sisällöistä on ollut pieniä epäselvyyksiä. Tällä hetkellä tilausten käsittely ei näe ECI:n sisältöä, vaan tilausten käsittelystä laitetaan myyjältä saatu ECI-numero Salesforce kyselyyn tiedoksi ja tekninen tilausten käsittely tarkastaa ECI:n sisällön ja tekee tarvittavat muutokset ja lisäykset. ECI-kysely tehdään Salesforce-järjestelmään ja tilausten käsittelyllä ei ole käytössä Salesforcea.

Kehitettävää toivottiin englanninkielisiin kyselyihin. Tilausten käsittelyyn tulee tilauksia englannin kielellä ja tilausten käsittelystä laitetaan kysely suomeksi tekniseen tilausten käsittelyyn. Toivottiin kuitenkin, että vaikeissa teknisissä vastauksissa vastaus annettaisiin tuotesuunnittelusta valmiiksi englannin kielellä, jotta tilausten käsittelyn ei tarvitsisi käännettä tehdä. Koettiin, että aihe, joka on tekninen ja haastava ymmärtää jo suomeksi, niin tuottaa tilausten käsittelyssä haastetta kääntää vastaus englanniksi. ECI-kyselyiden vastaukset annetaan englanniksi, koska SSAB:n virallinen kieli on englanti.

Tilausten käsittelystä ehdotettiin, että tilanteessa, jossa teknisessä tilausten käsittelyssä ei pystytäkään vastaamaan kyselyyn, niin sieltä suoraan välitettäisiin kysely laadun suunnitteluun. Ja laadun suunnittelusta tuleva vastaus, sitten välitettäisiin takaisin tilausten käsittelyyn tai laitettaisiin tilausten käsittely jakeluun mukaan, jolloin vastaus laadun suunnittelusta tulisi heillekin suoraan. Tällä hetkellä toimitaan siten, että jos tekninen tilausten käsittely ei pysty vastaamaan kyselyyn, pyydetään tilausten käsittelyä ottamaan yhteyttä laadun suunnitteluun. Laadun suunnittelusta esitetään mahdolliset lisäkysymykset suoraan tilausten käsittelyyn. Viestintä tapahtuu siis tilausten käsittelyn ja laadun suunnittelun välillä. Tekninen tilausten käsittely ei ole ns. välikätenä.

Kehitysehdotuksena tuli, että olisi hyvä, jos tilausten käsittelyssä nähtäisiin, missä vaiheessa kysely on käsittelyssä: työn alla, vielä jonossa vai lisäkyselyssä tuotannossa.

Ehdotettiin, että jos tilausten käsittelyssä voitaisiin tehdä joitain yksinkertaisia ja pieniä asioita esim. teknisen tilausten käsittelyn poissa ollessa, niin se nopeuttaisi tilausten vahvistamista. Tällaisia yleisesti käytettäviä asiakaspyyntöjä voisivat olla esimerkiksi iskutestien ja Si max-arvojen lisääminen ja vahvistaminen.

Tilausten käsittelyssä on epäselvyyttä siitä, katsotaanko teknisessä tilausten käsittelyssä kyselyn mukana oleva tilaus kokonaisuudessaan läpi vai tehdäänkö/lisätäänkö vaatimukset pyydetyn mukaisesti.

Esiin nousi asia tilkkuun lisättävistä lisäohjeista. Tilausten käsittelystä kerrottiin, että erittelyn positiolle lisättäessä lisäohjeita, muodostuu uusi vahvistus ja sen vuoksi täytyy tilausten käsittelyssä

alkaa selvittämään, miksi vahvistus syntyy ja onko asiakkaalle välitettävä lisäohjeelle lisätty tieto. Toivottiin, että lisättäessä lisäohjeita, niistä ilmoitettaisiin tilausten käsittelyyn. Tieto siitä, miksi lisäohje on lisätty ja että täytyykö tieto välittää asiakkaalle.

Kehitysehdotus ei niinkään liity sidosryhmäyhteistyöhön, vaan tilausten käsittelyssä toivottiin, että tulevaisuudessa järjestelmiä päivitettäessä tai uusittaessa otettaisiin paremmin huomioon molempien toimintojen tarpeet. Aikaisemmin ollut haasteita uusien järjestelmien tullessa, kun uudet järjestelmät eivät ole toimineet vanhojen järjestelmien kanssa ja näin ollen on tullut m. viivästyksiä tilausten käsittelemistä.

Ehdotettiin myös, että tulevaisuudessa olisi jokin yksi yhteinen tilausten käsittelyjärjestelmä. Tällä hetkellä tilausten käsittelyllä on käytössään eSupport ja teknisellä tilausten käsittelyllä Salesforce.

## 5.2 Teknisen tilausten käsittelyn näkemykset yhteistyöstä

Teknisen tilausten käsittelyn mielestä toimii se, että kyselyt tulevat oikeaa reittiä, Salesforce-järjestelmän kautta, eikä esimerkiksi sähköpostin ja Teamsin kautta. Kun kyselyt tulevat Salesforceen, ovat ne kaikkien teknisessä tilausten käsittelyssä työskentelevien nähtävillä ja samalla ne kirjautuvat ns. "Virallisina keisseinä."

Hyvänä asiana koetaan myös, että tilausten käsittelystä laitetaan kyselyä matalalla kynnyksellä epävarmoissa tilanteissa. Tämä osoittaa luottamusta sidosryhmää kohtaan, kun ajatellaan ettei ns. turhia kyselyitä olekaan. Jonkin verran tällaiset "varmistukset" lisäävät työkuormaa, mutta sen ei ole koettu kuormittavan liikaa.

Teknisessä tilausten käsittelyssä koetaan, että jonkin verran tulee ns. turhia kyselyitä, jotka eivät kuulu teknisen tilausten käsittelyn vastuualueeseen. Toivotaan, että kiinnitettäisiin enemmän huomioita perehdytysvaiheessa, mitkä vastuualueet milläkin toiminnolla on.

Tilanteessa, jossa tilausten käsittelystä tulee pyyntö muuttaa tai lisätä tilaukselle jotain, niin toivottaisiin, että kirjataan selvästi, mitä täytyy muuttaa tai lisätä. Ei niin, että "samat viritykset kuin edellisellä tilauksella". Haasteena teknisessä tilausten käsittelyssä on muistaa, mitä on muutettu, varsinkin jos asiakkaan tilauslomake ei ole kyselyssä mukana. Kun kyselyllä on selvästi, mitä pitää muuttaa tai lisätä, niin voidaan vähentää virheiden määrää ja epäselvyyksiä.

Teknisessä tilausten käsittelyssä toivotaan myös, että mahdollisuuksien mukaan kyselyn mukana laitettaisiin asiakkaan tilauslomake mukaan. Tilauslomakkeen ollessa heti kyselyn mukana, vältetään ylimääräisten viestien lähettämistä ja viivästyksiltä tilausten käsittelyyn.

Teknisessä tilausten käsittelyssä korostetaan ja muistutetaan Tilkkuun laitettavan lisäohjeen 039 lukemista. Lisäohjeella 039 on ohjeita tilausten käsittelyyn asiakaslaadulta. Tilausten käsittelyyn osoitettu lisäohje 039 näkyy tilkussa punaisella korostettuna, jotta se olisi helpompi huomata.

Hyvänä ja toimivana viestintävälineenä koetaan sidosryhmien väliseen yhteistyöhön käytettävä sidosryhmäpalaveri-Excel. Pääosin tekninen tilausten käsittely kirjaa Excel-tiedostoon muutoksia, huomioita ja toiveita, mutta myös tilausten käsittely kirjaa tiedostoon omia huomautuksiaan. Tarpeen tullen pidetään sidosryhmäpalaveri ja esiin nousseita asioita käydään läpi.

Parannettavaa teknisen tilausten käsittelyn mielestä olisi, että sidosryhmäpalaveri-Exeliä käytettäisiin aktiivisemmin puolin ja toisin. Sidosryhmäpalaverien lisäksi toivottaisiin myös yhteisiä tyhyiltapäiviä, jolloin voitaisiin tutustua paremmin sidosryhmään.

## 6 Kehittämissuunnitelma sidosryhmäyhteistyölle

Työn keskeisenä tavoitteena oli laatia kehittämissuunnitelma tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn sidosryhmäyhteistyölle. Tähän osioon on laadittu suunnitelma, miten kyselyssä esiin tulleita asioita voitaisiin lähteä toteuttamaan.

Sidosryhmäpalaverikäytäntöä kannattaa jatkaa tulevaisuudessakin, koska se on koettu hyväksi tiedonvälityskanavaksi. Palaverikäytännön suhteen kannattaa aktivoitua ja sopia vaikka taajuus, kuinka useasti kokoonnutaan. Sidosryhmäpalaveri-Excelin sijaintia kannattaa miettiä, koska tällä hetkellä se on haastava löytää Raahe Collaboration-sivustolta. Olisiko mahdollista tai järkevää perustaa Teams -tiimi, jonka tiedostoihin Sidosryhmäpalaveri-Excel siirrettäisiin.

Liitteessä 2 on taulukko, johon on kerätty sähköpostikyselyn perusteella nousseita, edellisessä luvussa 5 esiteltyjä asioita. Taulukkoon on kerätty keskeiset kehittämiskohteet ja niille kehittämisehdotukset. Vastauksissa nousi esille muutamia samat asiat useaan kertaan, mutta myös yksittäisiä tärkeitä koettuja asioita nostettiin esiin ja myös ne on otettu kehittämissuunnitelmaan mukaan.

Tilausten käsittely ja tekninen tilausten käsittely käyvät yhdessä läpi esiin tulleita asioita ja asettavat ne tärkeysjärjestykseen ja asioita käsitellään tärkeysjärjestyksessä tai voidaan myös edetä taulukon mukaisessa järjestyksessä. Mikäli kaikkia asioita ei koeta tarpeellisiksi ottaa käsittelyyn, voidaan ne jättää suunnitelmasta pois. Kehittämiskohteille määritetään vastuuhenkilöt, toteutuksille laaditaan alustava aikataulu ja myös seuranta, jotta asiat tulevat hoidetuksi. Osa esiin tulleista asioista ovat sellaisia, että riittää, että ne käydään yhdessä läpi ja kuitataan läpikäytyksi.

Sidosryhmäpalaveriinkin olisi hyvä sisällyttää myös sidosryhmien välisten odotusten läpikäynti, jotta ymmärretään paremmin mitä sidosryhmä odottaa ja mitä sidosryhmältä odottaa. Hyvä on käydä läpi myös sidosryhmiin liittyvät riskit ja mahdollisuudet. Parhaan tuloksen saavuttaa, kun sidosryhmät käyvät yhdessä nämä asiat läpi.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata kahden läheisessä yhteistyössä olevan sidosryhmän, tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn nykytila, kartoittaa sidosryhmäyhteistyön kehittämistarpeet ja laatia kehittämissuunnitelma sidosryhmäyhteistyölle.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin kuvattua Supply Chain Managementiin kuuluvan tilausten käsittelyn ja Raahen Tuotesuunnitteluun kuuluvan teknisen tilausten käsittelyn nykytila. Nykytilan kuvaus sisälsi toimintojen vastuualueiden, organisaatioiden, prosessien, käytössä olevien työkalujen ja sidosryhmien esittelyn. Työssä esiteltiin kummankin toiminnon sidosryhmät, mutta työssä keskityttiin tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn sidosryhmäyhteistyöhön, sidosryhmien välisiin odotuksiin, riskeihin ja sidosryhmäyhteistyön mahdollisuuksiin.

Kehittämistarpeet kartoitettiin tekemällä sähköpostikysely tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn henkilöstölle. Henkilöiltä kysyttiin seuraavat neljä kysymystä: mikä yhteistyössä toimii, mikä ei toimi, missä olisi parannettavaa ja millaisia kehitysehdotuksia tulee esille. Vastauksia saatiin kattavasti ja vastaukset koottiin taulukkoon. Esiin tulleille kehittämiskohteille laadittiin kehittämissuunnitelmat.

Opinnäytetyön tuotoksena saatiin laadittua kehittämissuunnitelma tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn sidosryhmäyhteistyölle. Kehittämissuunnitelman avuksi laadittiin taulukko, jossa on kehittämiskohde ja kohteelle kehittämissuunnitelma.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheen saaminen samasta paikasta työharjoittelun kanssa oli hyvä kokonaisuus ja täydensivät toisiaan. Sidosryhmäanalyysin tekeminen tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn välillä oli mielenkiintoinen ja sopivan haastava prosessi. Tutustuminen kahden läheisessä yhteistyössä olevan toiminnon prosessiin, tehtäviin ja vastuualueisiin oli kiinnostavaa. Ennen työharjoittelua minulla ei ollut aikaisempaa käsitystä kummankaan toiminnon prosessista ja vastuista, mutta SSAB:n omista materiaalia löytyi tietoa, jotta sain jonkinlaisen käsityksen kummas-takin toiminnosta opinnäytetyön aloitusvaiheessa.

Avainasemassa opinnäytetyön tavoitteen saavuttamisessa olivat tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn henkilöstö. He vastasivat aktiivisesti lähettämiini kysymyksiin ja niiden pohjalta oli helppo laatia kehittämissuunnitelma. Haasteena suunnitelman laatimisessa toisaalta oli se, että tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn sidosryhmäyhteistyö tuntui toimivan ennestään jo hyvin, jolloin kovin paljon kehitettävää ei jäänyt.

Saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että sidosryhmäyhteistyö tilausten käsittelyn ja teknisen tilausten käsittelyn välillä toimii sujuvasti. Kummankin toiminnon osalta oltiin hyvinkin tyytyväisiä yhteistyöhön ja koettiin, että yhteistyö toimii mutkattomasti. Yhteistyötä saadaan vielä kehitettyä käymällä yhdessä läpi kehittämissuunnitelmassa esiin tuotuja asioita. Sidosryhmäpalaveri-käytäntö koettiin hyväksi ja tarpeelliseksi, joten sitä on syytä jatkaa tulevaisuudessa ja pitää sitä kanavana yhteistyön ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Tilausten käsittely toimii linkkinä myynnin ja tuotannon välillä sekä toimii myynnin tukena, tekninen tilausten käsittelyn tarkoituksena on tukea tilausten käsittelyä ja myyntiä asiakastarpeiden täyttämiseksi. Voidaan sanoa, että toiminnot ovat toistensa ensisijaisia sidosryhmiä eli karkeasti sanottuna sidosryhmä, jota ilman he eivät voi toimia. Näiden kahden toiminnon saumaton yhteistyö on myös tärkeää ja vaikuttaa välillisesti siihen, että saavutetaan paras mahdollinen asiakaskokemus eli asiakkaalle toimitetaan tilaamansa tuote, tilaamallaan spekseillä ja luvutulla aikataululla.

Hautasen (2008) mukaan sidosryhmäanalyysi sisältää karkeasti viisi vaihetta: Sidosryhmien tunnistaminen, sidosryhmien luokittelu, sidosryhmien tarpeiden ja odotusten kartoittaminen, säännöllinen kommunikointi sidosryhmien kanssa sekä analyysin päivittäminen ja ylläpitäminen. Tilausten käsittely ja tekninen tilausten käsittely ovat määritelleet sidosryhmänsä ja kartoittaneet

sidosryhmien väliset odotukset, riskit ja mahdollisuudet. Sidosryhmien luokittelu ei välttämättä toiminnan kannalta ole tarpeellista. Sitäkin tärkeämpää on sidosryhmien välinen kommunikointi ja sidosryhmäviestintä. Jokaisen sidosryhmän ja sidosryhmän jäsenen on kannettava vastuunsa viestin vastaanottajana ja myös tiedon etsijänä eli oltava itse aktiivinen viestinnässä. Sidosryhmä-analyysin ylläpitäminen ja päivittäminen jää monesti tekemättä, mutta sekin on tärkeä osa analyysiä.

Aihetta voisi lähteä kehittämään eteenpäin tekemällä sidosryhmäanalyysiä toimintojen muillekin sidosryhmille. Tilausten käsittely on tiiviissä yhteistyössä myynnin kanssa, joten he voisivat myynnin kanssa yhdessä kartoittaa sidosryhmäyhteistyönsä nykytilan, sidosryhmien väliset odotukset, riskit ja mahdollisuudet sekä kartoittaa mahdolliset kehittämistarpeet. Tekninen tilausten käsittely on tekemisissä tilauksille aineistodistuksia toimittavan aineistodistustoimiston kanssa. Aineistodistukseen ja niihin liittyviin tulkintoihin liittyy joskus epäselvyyttä, joten teknisen tilausten käsittelyn ja aineistodistustoimiston olisi hyvä yhdessä käydä läpi sidosryhmäyhteistyön tämän hetken tilanne ja kartoittaa mahdolliset kehittämistarpeet.

Opinnäytetyön tekeminen sujui suunnitellun aikataulun ja suunnitelman mukaan. Kehittämistarpeiden kartoittamisen olisin ehkä tehnyt toisin kuin pelkästään sähköpostikyselyllä. Alkuperäinen suunnitelma oli, että ensin tehdään sähköpostikysely ja sen jälkeen kasvotusten tai Teamsin välityksellä keskustellaan vastauksista, mutta tein opinnäytetyön kesällä ja kesäloma-aikaan, jolloin ajanpuutteen vuoksi päädyin laatimaan kehittämissuunnitelman vain sähköpostilla tulleiden vastausten perusteella ja tarpeen tullen kysyin tarkennuksia. Kasvotusten tai Teamsin välityksellä keskustellen olisin paremmin ymmärtänyt mitä vastaaja tarkoittaa ja myös olisin tutustunut paremmin tilausten käsittelijöihin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kehittämissuunnitelma sidosryhmäyhteistyölle ja koin onnistuneeni siinä tuomalla esiin sidosryhmäyhteistyön kehittämiseksi nousseita asioita.



## Lähteet

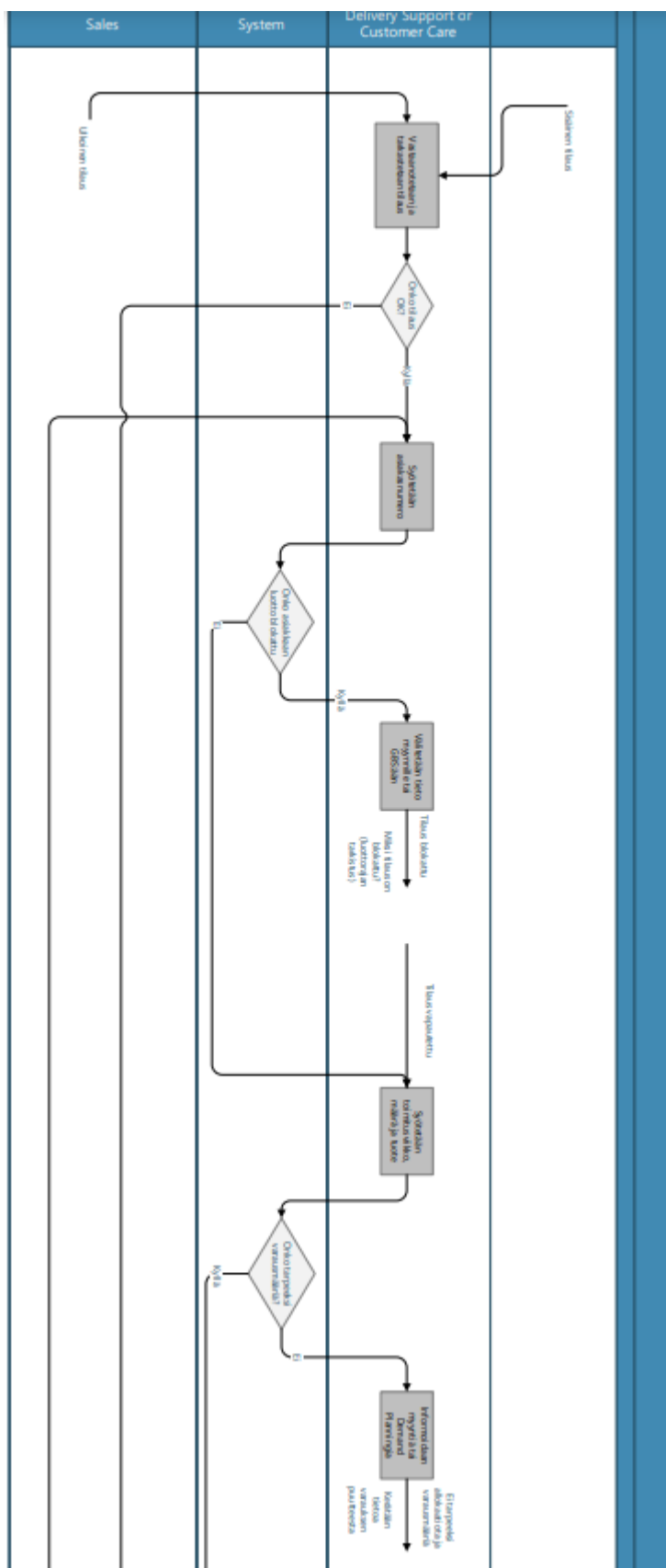
- 1 Historia. SSAB; 2022. [viitattu 23.6.2022]. Saatavilla: <https://www.ssab.com/fi-fi/ssab-konserni/tietoja-ssabsta/ssab-lyhyesti/history>
- 2 Liiketoimintakatsaus 2021. SSAB; 2022 [viitattu 23.6.2022]. Saatavilla: <https://www.ssab.com/fi-fi/ladattavat-tiedostot#sort=%40customorder%20descending>
- 3 Tietoja SSAB:stä. SSAB; 2022. [viitattu 23.6.2022]. Saatavilla: <https://www.ssab.com/fi-fi/ssab-konserni/tietoja-ssabsta>
- 4 Raahan tehtaan esittelymateriaalit. SSAB Raahen yleisesitys 2022. [viitattu 23.6.2022].
- 5 SSAB:n Raahen tehdas 2022. [viitattu 26.6.2022]. Saatavilla: <https://www.ssab.com/fi-fi/ssab-konserni/tietoja-ssabsta/tuotantopaikkakunnat-suomessa/raahe>
- 6 Raahan tehtaan esittelymateriaalit. SSAB Raahen prosessikaaviot. 2022. [viitattu 26.6.2022].
- 7 HYBRIT. Uusi vallankumouksellinen teräksenvalmistuksen tekniikka. SSAB; 2022. [viitattu 28.6.2022]. Saatavilla: <https://www.ssab.com/fi-fi/fossiilivapaa/hybrit-a-new-revolutionary-steelmaking-technology>
- 8 Raahan tehtaan esittelymateriaalit. SSAB Raahen tehtaan esittelyaineisto 2022. [viitattu 26.6.2022].
- 9 Yrityskuva ja tuotemerkit. SSAB; 2022. [viitattu 4.7.2022]. Saatavilla: <https://www.ssab.com/fi-fi/ssab-konserni/tietoja-ssabsta/ssab-lyhyesti/yrityskuva-ja-tuotemerkit>
- 10 Tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa. SSAB; 2022. [viitattu 4.7.2022]. Saatavilla: <https://www.ssab.com/fi-fi/ssab-konserni/tietoja-ssabsta/liiketoiminta/tiivista-yhteistyota-asiakkaiden-kanssa>
- 11 Tieteen termipankki: Kasvatustieteet: sidosryhmä. [viitattu 5.7.2022]. Saatavilla: <https://tieteen-termipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:sidosryhmä>
- 12 Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. Yritysvastuu. Johtamisen uusi normaali. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari; 2017.
- 13 Isohookana, H. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY; 2007.

- 14 Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, T. Alan johtajaksi. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy; 2008.
- 15 Juholin, E. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Espoo: In-for/Management Institute of Finland MIF Oy; 2017.
- 16 Hautanen, J. 2018. Sidosryhmäanalyysin 5 vaihetta. [viitattu 6.7.2022]. Saatavilla: <https://www.juttahautanen.fi/sidosryhmaanalyysin-5-vaihetta/>
- 17 Korhonen, N. & Rajala, R. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum; 2011.
- 18 Menettelyohje. SSAB Raahen Customer Care, Tilausten käsittelyn prosessiyhteenveto. EMS; 2022. [viitattu 27.7.2022]
- 19 Organisaatio. SSAB intranet. 2022.
- 20 Prosessi. SSAB intranet. 2022.
- 21 Menettelyohje. Raahen Tilausten käsittelyn Sidosryhmät ja niihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet. EMS; 2022. [viitattu 19.7.2022]
- 22 Product Planning 2021. [PowerPoint-esitys]
- 23 Teknisen tilausten käsittelijän käsikirja. 2022
- 24 Sidosryhmät tuotesuunnittelu. 2019 [Moniste]

## LIITTEET

Liite 1 Tilausten käsittelyn prosessikaavio

Liite 2 Taulukko kehittämissuunnitelman avuksi





Kehittämiskohde	Kehittämisehdotus
Kyselyt Salesforceen	Hyvä toimintatapa, jatkossakin toimitaan näin. Kyselyitä ei sähköpostilla tai Teams-kanavan kautta.
ECI-prosessi osaltaan tuntematon tilaustenkäsittelijöille	Otetaan seuraavaan sidosryhmäpalaveriin ECI-prosessin esittely tuotesuunnittelun toimesta. Esitellään, mitä ECI tarkoittaa ja miksi se tehdään.
ECI-kyselyn numero ei tilauksen mukana, vaikka ECI on tehty	Tämä on myyjän ja asiakkaan välinen asia eli asiakkaan tulisi itse huolehtia, että ECI-numero on tilauksen mukana ennen kuin tilaus saapuu tilaustenkäsittelyyn.
ECI-kyselyiden sisällöt tilaustenkäsittelijöiden nähtävillä	Selvitetään, saadaanko tilaustenkäsittelijöille Salesforce-tunnukset ja lukuoikeudet, jotta he voivat käydä katsomassa ECI:en sisällön.
Englanninkieliset kyselyt	Vaikeat tekniset vastaukset käännetään tuotesuunnittelussa englannin kielelle. ECI-kyselyt annetaan englannin kielellä, koska yhtiön virallinen kieli on englanti.
Kyselyn välittäminen laadunsuunnitteluun suoraan	Jos teknisessä tilaustenkäsittelyssä ei pystytä vastaamaan kyselyyn, välitetään tieto suoraan laadunsuunnitteluun ja laitetaan tilaustenkäsittely jakeluun mukaan. Laadunsuunnittelu esittää lisäkysymykset suoraan tilaustenkäsittelyyn.
Kyselyn käsittelyvaiheen näkeminen tilaustenkäsittelyyn	Selvitetään, saadaanko tilaustenkäsittelijöille Salesforce-tunnukset ja lukuoikeudet, jotta he voivat käydä itse katsomassa käsittelyvaiheen statuksen.

<p>Pienet, yksinkertaiset tehtävät tilaustenkäsittelijöiden tehtäväksi teknisen tilaustenkäsittelyn poissa ollessa. Esim. iskujen ja Si max -arvojen lisääminen ja vahvistaminen.</p>	<p>Selvitetään esim. sidosryhmäpalaverissa olisiko mahdollista tai edes tarpeellista, että tilaustenkäsittely tekisi ko. lisäyksiä ja vahvistuksia.</p>
<p>Epäselvyys, katsotaanko teknisessä tilausten käsittelyssä tilaus kokonaisuudessaan läpi</p>	<p>Tilaustenkäsittely liittyy kyselyn mukaan tilauslomakkeen ja kirjaa selvästi, mitä muutetaan/lisätään tilaukseen. Tekninen tilausten käsittely katsoo tilauksen läpi pyydettyjen vaatimusten osalta. Tarvittaessa, jos huomataan, että tilaustenkäsittelyllä on jäänyt jokin asia huomioimatta, tehdään teknisen tilaustenkäsittelyn vastuulla olevat muutokset ja lisäykset ja ilmoitetaan näistä muutoksista tilaustenkäsittelyyn.</p>
<p>Lisäohjeiden lisääminen erittelyn positiolle ja uuden vahvistuksen muodostuminen</p>	<p>Teknisen tilaustenkäsittelyn lisätessä uusia lisäohjeita, tiedotetaan siitä tilaustenkäsittelyyn ja ilmoitus jos on tarvetta välittää lisäohjeella oleva tieto asiakkaalle. Lisäohjeita voidaan lisätä myös tuotannosta, mutta tekninen tilaustenkäsittely ei ole niistä vastuussa.</p>
<p>Vastuualueiden osalta epäselvyyttä. Jonkin verran tekniseen tilaustenkäsittelyyn tulee kyselyitä, jotka eivät kuulu toiminnon vastuualueeseen.</p>	<p>Käydään sidosryhmäpalaverissa läpi Mfilesistä löytyvä työohje: ”Tuotesuunnittelun/teknisen tilaustenkäsittelyn kautta kierrätettävät asiakastilaukset”. Tarvittaessa voidaan laatia dokumentti, jossa on määritelty toimintojen vastualueet.</p>
<p>Lisäohje 039</p>	<p>Tilaustenkäsittelylle tarkoitettu lisäohje, joka täytyy huomioida.</p>
<p>Sidosryhmäpalaverit</p>	<p>Jatkossakin pidetään sidosryhmäpalavereita, olisiko hyvä taajuus keväällä ja syksyllä? Akti-</p>

	<p>voidutaan sidosryhmäpalaveri-Excelin käytössä ja käydään läpi mistä ko. tiedosto löytyy. Tiedosto löytyy tällä hetkellä eWorksista Raahen Collaboraation työtilasta.</p>
Järjestelmäasiat	<p>Olisiko tulevaisuudessa sama tilaustenkäsitteilyjärjestelmä käytössä kummallakin toiminnolla?</p>