

Ville Vaherluoto

INTEGROIDUN ERP-SYSTEEMIN PROSESSIEN JA
YRITYKSEN TOIMINTAPROSESSIEN
YHDENMUKAISTAMINEN: CASE: PORIN LAAKERI OY

Liiketalouden koulutusohjelma

2015

INTEGROIDUN ERP-SYSTEEMIN PROSESSIEN JA YRITYKSEN
TOIMINTAPROSESSIEN YHDENMUKAISTAMINEN: CASE: PORIN
LAAKERI OY

Vaherluoto, Ville
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Mäkinen, Jukka
Sivumäärä: 31
Liitteitä: 2

Asiasanat: prosessit, kehitys, toiminnanohjaus, toimitusketjut

Opinnäytetyön aiheena oli kartoittaa case-yrityksen Turun toimipisteen tilaus-toimitusprosessin nykytilanne ja luoda kehitysehdotuksia tähän prosessiin. Case-yrityksen käyttöönotettaman toiminnanohjausjärjestelmän prosessien ja käytännön toimintaprosessien välillä oli eroja, joita tutkimuksessa lähdettiin yhdenmukaistamaan. Tutkimusta suoritettiin laadullisin keinoin, tutkimusmenetelminä käytettiin prosessianalyysiä ja teemahaastattelua.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käsitellyn alla oli tutkimusmenetelmät, toiminnanohjausjärjestelmä määritelmineen, toiminnanohjausjärjestelmän hyödyt ja haasteet, tilaus-toimitusprosessi sekä liiketoimintaprosessit.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkasteltiin Turun toimipisteen tilaus-toimitusprosessin nykytilaa, suoritettiin prosessianalyysiä ja kehitettiin prosessikontrolleja sekä kehitysehdotuksia ja pohdittiin henkilöstön lisäkoulutuksen mahdollisuutta. Lisäksi suoritettiin puhelinhaastatteluja Turun toimipisteeseen ja selvitettiin parannusehdotusten tarpeellisuutta ja soveltamismahdollisuuksia.

Tilaus-toimitusprosessin nykytilasta löydettiin parannettavaa. Sekä myynti- että osto-toimintaan saatiin aikaan kehitysehdotuksia, jotka haastattelujen perusteella koettiin tarpeellisiksi ja soveltamiskelpoisiksi. Lisäkoulutuksen mahdollisuuttakaan ei suljettu pois. Näitä tuloksia voidaan hyödyntää vastaavissa yrityksissä.

THE HARMONIZATION OF AN INTEGRATED ERP-SYSTEM'S PROCESSES AND THE ENTERPRISE'S BUSINESS PROCESSES: CASE: PORIN LAAKERI OY

Vaherluoto, Ville

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2015

Supervisor: Mäkinen, Jukka

Number of pages: 31

Appendices: 2

Keywords: processes, development, ERP, supply chains

The purpose of this thesis was to map out the case enterprise's supply chain process' present state and to come up with improvement ideas to the process. The study subject was the office in Turku. There were differences between the ERP-system's processes and the everyday business processes related to the supply chain. These processes needed harmonization. The study was conducted using qualitative methods, which were process analysis and themed interviews.

The theoretical part of the thesis included the study methods, enterprise resource planning (ERP) and its meanings, the advantages and disadvantages of an ERP-system, the supply chain process and business processes.

The empirical part of the thesis consisted of studying the current state of the supply chain process, conducting process analysis and coming up with improvement ideas and internal process controls. The need for additional training for the staff was considered. Themed interviews were conducted by phone to Turku in order to get their opinion about the improvement suggestions and whether they could be implemented.

The study found out that there was space for improvement in the supply chain process. Both the sales and the purchasing received improvement suggestions and based on the interviews they were seen as beneficial and could be implemented. The interviewees didn't rule out the possibility of additional training. These results can be used in similar enterprises.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimusongelma ja rajaus	6
1.2	Aiheen valinta	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	7
2.1	Laadullinen tutkimus	7
2.2	Kehittävä tapaustutkimus	7
2.3	Prosessianalyysi	8
2.4	Teemahaastattelu.....	9
3	TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ	10
3.1	Mikä on toiminnanohjausjärjestelmä?	10
3.2	Hyödyt.....	11
3.3	Haasteet.....	12
4	TILAUS-TOIMITUSKETJU	14
4.1	Määritelmä	14
4.2	Tilaus-toimitusketjun hallinta	15
4.3	Tilaus-toimitusprosessin vaiheet.....	16
4.4	Liiketoimintaprosessi	17
4.5	Ostoprosessi	18
4.6	Myyntiprosessi	19
5	CASE-YRITYS JA SEN PROSESSIT	20
5.1	Case-yritys	20
5.2	IBS-toiminnanohjausjärjestelmä.....	20
5.3	IBS:n tilaus-toimitusprosessi	21
5.4	Yrityksen tilaus-toimitusprosessin nykytila.....	22
5.5	Ostaminen	23
5.6	Myynti.....	24
6	PARANNUSEHDOTUKSET JA HAASTATTELUT	24
6.1	Myyntitoiminnan parannusehdotukset	25
6.1.1	Tilausvahvistus asiakkaalle pakollinen	25
6.1.2	Vastuuhenkilöt eri tuoteryhmille	25
6.1.3	Sähköpostiosoitteet yhteiskäyttöön myyjille	26
6.1.4	Avoimien tilausten säännöllinen läpikäyminen.....	26
6.2	Ostotoiminnan parannusehdotukset	26
6.2.1	Tilausvahvistus pyydettävä toimittajalta	26

6.2.2 Oston vahvistus	27
6.2.3 Koulutustarpeen kartoitus.....	27
6.3 Haastattelut	27
7 YHTEENVETO JA POHDINNAT.....	28
LÄHTEET.....	30
LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusongelma ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa Porin Laakeri Oy:n tilaus-toimitusprosessin nykytilanne ja yhdenmukaistaa se yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän (ERP-järjestelmä) vaatimien prosessin vaiheiden kanssa. Yritys otti vuonna 2012 käyttöön IBS-toiminnanohjausjärjestelmän, joka toi mukanaan muutoksia yrityksen tilaus-toimitusprosessiin. Keskeisimpänä tavoitteena on selvittää erot ERP-järjestelmän tilaus-toimitusprosessin vaiheiden ja käytännön toiminnan välillä sekä kehittää yrityksen toimintaympäristöä ERP:n tukemaksi. Tavoitteeseen pyritään esittämällä parannusehdotuksia muun muassa prosessikontrollien kautta. Tutkimus kohdistuu yrityksen Turun toimipisteeseen, jossa on eniten hankaluuksia nykyisessä tilaus-toimitusprosessissa.

Tutkimus on tärkeää pitää kasassa ja tutkijan tulee välttyä lankeamasta epäolennaisuuksiin. Kapean osa-alueen tutkiminen ja laajempien ilmiöiden pintaraapaisujen välttäminen ovat laadullisen tutkimuksen kulmakiviä. Selkeä rajaus on tärkeää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimus on rajattu tilaus-toimitusprosessin tarkasteluun, jotta opinnäytetyöstä ei tule liian laajaa. Opinnäytetyössä tarkastellaan prosessia asiakaskontaktista aina tuotteen toimitukseen saakka.

1.2 Aiheen valinta

Opinnäytetyön aihe on saatu kohdeyrityksen talouspäälliköltä. Aihe on minulle henkilökohtaisesti kiinnostava, sillä olen työskennellyt Porin toimipisteessä sekä varastotyöntekijänä että taloushallinnossa ennen ERP-järjestelmää, sen käyttöönoton aikana sekä käyttöönoton jälkeen. Olen siis ollut osa yrityksen tilaus-toimitusprosessia kahdessa eri roolissa kahtena erilaisen toiminnan aikakautena. Tämä aiempi kokemus kohdeyrityksen toiminnasta antaa puitteet kehitystutkimukselle, jossa usein vaaditaan alustavan tason tietämys tutkittavasta kohteesta.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Tilastojen ja numeroiden tulkitsemiseen perustuvaa määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta pidetään laadullisen tutkimuksen parina tai vastakohtana. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa useilla eri menetelmillä, joissa kaikissa korostuu tutkittavan ilmiön tarkoitus ja merkitys sekä esiintymisympäristö ja tausta. (Jyväskylän yliopiston www-sivut 2011.) Yhteistä laadullisen tutkimuksen menetelmille on siis elämismaailman tutkiminen. Keskeistä ovat tutkimuskohteen merkitykset ja niiden ilmenemistavat. Laadulliseen tutkimukseen rinnastetaan usein aineistolähtöisyys eli induktio, jolla tarkoitetaan aineiston pääpainotteisuutta tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tieteellisessä tutkimuksessa on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimuksen tulee noudattaa tiettyjä arvoja. Tässä yhteydessä käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus on perusteellisesti tehty ja pätevä. Tehdyt päätelmät ovat oikeita eikä tutkija ole tehnyt tulkintavirheitä. Reliabiliteetti, jota tulee useammin esiin määrällisessä tutkimuksessa, arvioi tutkimusmetodin luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2.2 Kehittävä tapaustutkimus

Tämä opinnäytetyö on kehittävä tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on tutustua syvällisesti valittuihin liiketoimintaprosesseihin, löytää niiden ongelmakohdat sekä lopuksi esittää kehittämisehdotuksia. Tutkimusaineistoa kerään teemahaastatteluilla ja prosessikaaviolla Turun toimipisteen tilaus-toimitusprosessista. Tutkittavaa kohdetta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja menetelmät ovat laadullisia.

Tapaustutkimus on liiketaloustieteille tyypillinen tutkimusstrategia. Tutkimuksen kohde on yleensä suppea, esimerkiksi yrityksen tuote tai prosessi. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdetta syväluotaavasti ja yksityiskohtaisesti, jotta saadaan luotua kokonaisvaltainen kuva tutkimuskohteesta. Tapaustutkimus soveltuu myös kehittämistyön tutkimusstrategiaksi. Kehittämistyössä tarkoituksena on syvällinen tutustuminen kehitettävään kohteeseen sekä kehittämisehdotusten tuottaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.)

Tyypillisesti tapaustutkimus aloitetaan tutustumalla tutkittavaan ilmiöön. Tutkijalla on usein kuitenkin jo aiempaa tietoa tutkimuskohteesta. Tämä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn ennen syvällisemmän perehtymisen aloittamista. Perehtymisen aikana kehittämistehtävä usein täsmentyy tutkijalle tai jopa vaihtuu. Tapaustutkimuksen päätteeksi esitetään kehittämisehdotuksia todelliseen kehittämisiongelmaan. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

Tapaustutkimusta voidaan tehdä käyttämällä monenlaisia menetelmiä ja se taipuu sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiin. Useampaa menetelmää käyttämällä saadaan kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuva tutkimuskohteesta. Usein tietoa kerätään käyttämällä erilaisia haastatteluja, aivoriihiä ja erilaisia ennakoinnin menetelmiä. Haastatteluilla saadaan tutkittavan ilmiön kanssa toimivien henkilöiden mielipiteet ja kokemukset hyvin esille. Tämä on tärkeää, sillä tapaustutkimus on yleensä ihmisen toiminnan tutkimista. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

2.3 Prosessianalyysi

Prosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien ketju, jonka tavoitteena on muuttaa syötteet tuotoksiksi. Lähes mikä tahansa toiminta voidaan esittää prosessimuodossa ja liiketoiminnan kannalta monia toimintoja onkin viisasta esittää prosessikaaviona. Prosessikaavio on graafinen esitys, josta käy ilmi tietyn prosessin toiminnot, tietovirratt ja henkilöt. Prosesseja voidaan kuvata moniin eri käyttötarkoituksiin, esimerkiksi ongelmien ratkaisuun tai tietojärjestelmän kehittämiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–124.)

Prosessianalyysia käytetään prosessitutkimuksen ja -kehityksen apuvälineenä. Prosessianalyysin avulla voidaan selvittää muun muassa prosessin osapuolten roolit ja prosessin kriittiset vaiheet, näin mahdollisten ongelmien ilmenemispisteiden määrittelyn. Menetelmässä luodaan tai käytetään prosessikaaviota. Prosessikaaviota analysoimalla ymmärretään tutkittavan toiminnan kokonaisuus askel askeleelta. (Ojasalo ym. 2009, 158–159.)

2.4 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on tyypillinen laadullisen tutkimuksen menetelmä. Väljätköt haastattelukysymykset ja haastattelun teemat on suunniteltu etukäteen, mutta jokainen haastattelu voi olla erilainen tilanteesta riippuen. Haastattelurunkoa voidaan myös muokata edellisten haastattelujen perusteella. Teemahaastattelu ei ohjaile haastateltavia liikaa, mahdollistaen laajemman ja yksityiskohtaisemman vastausten kirjon. (Ojasalo ym. 2009, 41.)

Lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon sijoittuva teemahaastattelu ei etene valmiiksi muotoiltujen, yksityiskohtaisten kysymysten kautta, vaan tiettyihin teemoihin nojaten. Haastateltavien vapaalle puheelle annetaan tilaa ja heidän tulkintansa ja merkityksenantonsa pyritään huomioimaan. Teemahaastattelu vaatii haastattelijalta syvällistä aihepiiriin tutustumista ja kykyä analysoida haastatteluaineiston sisältöä. Haastatteluja varten tulee löytää sellaiset ihmiset, joilta uskotaan saavan parhaiten tietoa koskien tutkittavaa ilmiötä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu lisää tutkimuksen validiteettia tukemalla prosessianalyysin tuloksia, sillä teemahaastattelun avulla olen yhteydessä Turun toimipisteeseen. Prosessianalyysiä on tehty Porista käsin ja tutkimuksen pätevyyden varmistamiseksi on oltava yhteydessä myös varsinaiseen tutkimuskohteeseen. Haastattelu kohdistuu kahteen Turun toimipisteen työntekijään, jotka eniten korjaavat muiden työntekijöiden virheitä. Esitän heille parannusehdotukseni, joiden soveltamismahdollisuuksia ja tarpeellisuutta haastateltavat kommentoivat.

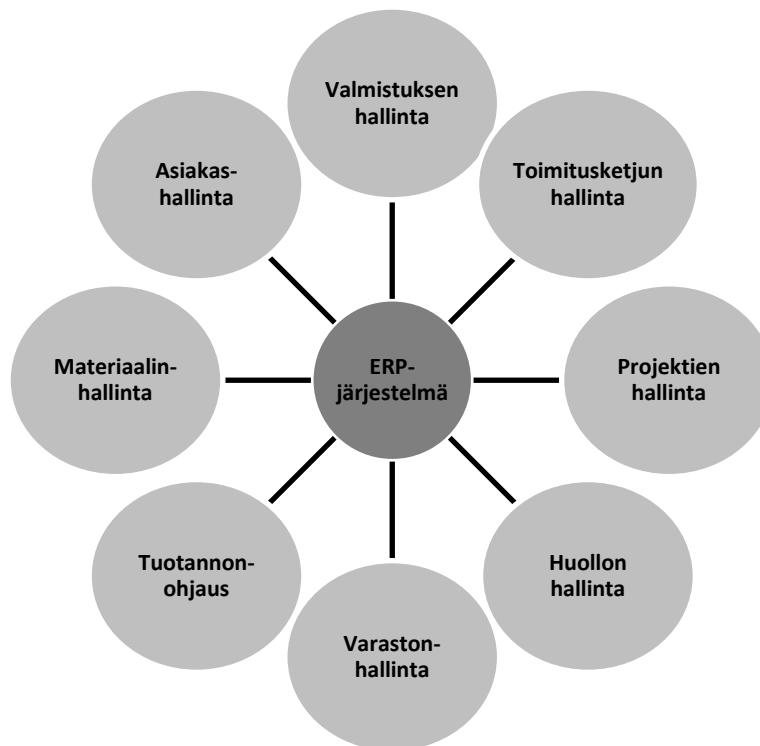
3 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ

3.1 Mikä on toiminnanohjausjärjestelmä?

Toiminnanohjaus eli ERP muodostuu sanoista Enterprise(= yritys), Resource(= resurssi) ja Planning(= suunnittelu). Toiminnanohjauksen tavoitteena on ohjata ja hyödyntää yrityksen resursseja tehokkaasti ja suunnitelmallisesti. Toiminnanohjausjärjestelmän eli ERP-järjestelmän tehtävä on mahdollistaa tämä. ERP-järjestelmä on keskitettyä tietokantaa käyttävä tietojärjestelmä, johon on integroitu yrityksen toimintoja, kuten taloushallinto, tuotanto, myynti ja ostot. ERP-järjestelmä luo yrityksen eri toimintojen välille reaaliaikaisen informaatiovirran ja kattaa järjestelmästä riippuen suurimman osan yrityksen prosesseista. (Rajesh 2011, 3-4.) Kuvassa 1 lisää integroituja toimintoja.

ERP-järjestelmät juontavat juurensa 1970- ja 1980-luvun MRP-(=Material Requirement Planning) ja MRP II-(=Manufacturing Resource Planning) järjestelmistä, jotka keskittyivät tuotantoon, materiaalihallintoon ja logistiikkaan. 1990-luvulla osasto- ja yritysrajat ylittävät, useat eri prosessit kattavat ERP-järjestelmät alkoivat yleistyä suuryrityksissä ja 2000-luvulla ERP oli löytänyt paikkansa myös keskisuuriin yrityksiin. (Lahti & Salminen 2014, 40.)

Alun perin ERP-järjestelmäpaketteja suunniteltiin tehdasteollisuutta silmällä pitäen ja niiden toiminnot keskittyivät yrityksen ydintoimintoihin, kuten myyntiin ja tuotantoon sekä taloushallintoon. 2000-luvun aikana ERP-paketit ovat monipuolistuneet ja niitä on räätälöity useille eri toimialoille. (Leon 2008, 12.) ERP-järjestelmien kehityksen ja uusien toimialavaltauksien ansiosta ERP-liiketoiminnan vuotuinen arvo on lähes 50 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Tämä liiketoiminta muodostuu pääosin ohjelmistoista, ohjelmistojen muokkauksesta ja lisäosista, konsultoinnista ja ERP-asiantuntijoista. (Atkinson 2013, 13.)



Kuva 1. ERP-järjestelmän integroituja toimintoja. (Stratmanin www-sivut 2008)

Kuvan 1 lisäksi täydellisimpiin ERP-järjestelmiin kuuluu muun muassa talouden hallinta, henkilöresurssien hallinta, dokumenttien ja tietovarastojen hallinta sekä omaisuuden hallinta (Stratmanin www-sivut 2008).

3.2 Hyödyt

ERP-järjestelmällä pyritään parantamaan yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä. Onnistunut ERP-hankinta ja toimiva järjestelmä tukee liiketoimintaprosessien suunnittelua ja toteutusta. Tämä vähentää kustannuksia ja parantaa asiakaspalvelukykyä. Lyhyesti sanottuna parhaimmillaan ERP-järjestelmästä saatu hyöty on yrityksen toiminnan tehostaminen. (Vilpola & Kouri 2006, 7.)

Tärkein ERP-järjestelmästä saatava etu on yrityksen eri toimintojen integraatio samaan tietokantaan. Tämä mahdollistaa automaattisen tietojen päivittymisen, jolloin eri osastot ovat ”samalla sivulla”. Yrityksen ja sen osastojen sisäinen kommunikaatio paranee. Toistuvat ja monivaiheiset prosessit yksinkertaistuvat tai jopa automatisoituvat. Toiminnanohjausjärjestelmä lisää yrityksen kansainvälistä joustavuutta muun

muassa mahdollistaen eri kielten ja valuuttojen käytön samassa järjestelmässä eri osastojen sijaitessa eri maissa. Lisäksi ERP-järjestelmien tarjoajat pitävät järjestelmänsä ajan tasalla. Tällöin järjestelmää käyttävä yritys on ohjelmistonsa puolesta ajan hermolla. (Leon 2014.)

ERP-järjestelmän käyttöönotto tuo mukanaan useita välittömiä ja välillisiä hyötyjä. Välittömiä hyötyjä ovat muun muassa parantunut tehokkuus, päätöksentekoa tukeva keskitetty informaatio ja nopeampi asiakastilausten käsittely. Välillisiin, tehostuneesta toiminnasta johtuviin hyötyihin voidaan lukea parempi yrityskuva, asiakastyytyväisyys sekä parantunut liikearvo. (Leon 2008, 58.) ERP-järjestelmä tuo mukanaan yrityksen kannalta parhaat käytännöt, sillä siinä on yleensä valmiiksi määritellyt prosessit, joihin yritys pystyy sopeutumaan suhteellisen nopeasti (Rajesh 2011, 10).

ERP-järjestelmän avulla saavutetaan konkreettisia etuja, kuten pienempi varasto, säästöjä työntekijä- ja materiaalikustannuksissa, lisääntynyt myynti ja tehokkaampi taloushallinto. ERP-järjestelmä mahdollistaa usein paremman varastohallinnan, näin pienentäen varasto- ja kuljetuskustannuksia. Onnistunut järjestelmä vähentää tyypillisesti työntekijäkustannuksia kymmenen prosenttia ja materiaalikustannuksia viisi prosenttia. Myynnin ja tuotannon parantunut koordinaatio taas lisää myyntiä. Kaikkien toimintojen integraatio tehostaa taloushallintoa ja muun muassa karhuttavien saamisten kerääminen nopeutuu. (Leon 2008, 36–38.)

3.3 Haasteet

ERP-järjestelmällä on yritysmaailmassa usein huono maine. Yritykset näkevät sen kömpelönä ja yrityksen prosesseja jyräävänä. Jos järjestelmää ei koeta välttämättömäksi, ei sitä haluta ottaa käyttöön ylittyvän budjetin ja pitkän käyttöönottoajan pelossa. Huono maine syntyy usein käyttäjien ja tietohallinnon kokemuksista. (Torikka 2014, 3.)

Kansainvälisten tutkimusten mukaan ERP-projekteista vain neljäsosa onnistuu täyttämään projektille asetetut tavoitteet (Vilpola & Kouri 2006, 7). Merkittävä osa yrityksistä epäonnistuu ERP-projektissa, koska ne eivät ymmärrä projektin monimut-

kaisuutta ja sen sitomien resurssien määrää. Huonosti muutokseen valmistautunut yritys ei selviä ERP:n käyttöönoton, ylläpidon ja täyden hyödyntämisen haasteista. (Leon 2008, 46.) Ennen ERP-järjestelmän käyttöönottoa tulisi käydä läpi, miten eri prosessit olisi järkevintä toteuttaa ja miten ne integroituvat muihin prosesseihin ja mikä on kriittisintä missäkin prosessissa (Heir, Juneja, Kalilainen, Karhusaari, Nylander & Rasimus 2000, 110).

ERP-projektin haasteet voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan: käyttöönoton haasteet, tuen ja ylläpidon haasteet sekä ihmisten johtamisen haasteet.

Taulukko 1. ERP-projektin haasteet. (Rajesh 2011, 13–16.)

Käyttöönotto	Tuki ja ylläpito	Ihmisten johtaminen
Projektin laajuus	Tukihenkilöstön pätevyys	Muutoksen johtaminen
Korkea hinta	Tukiverkoston laajuus	Projektitiimin johtaminen
Pitkä käyttöönottoaika	Säännölliset päivitykset	Uudelleensijoittaminen
Muutokset prosesseihin	Tekniikan vanhentuminen	Uudet työntekijät
Epärealistiset odotukset	Sovellusten laaja kirjo	Uudet työtehtävät
Kohtuuttomat deadlinet	Siirtymän johtaminen	Työntekijöiden motivointi
Vaikea käyttöliittymä	Hyötyjen realisoituminen	Ylimmän johdon tuki

Leonin mukaan ihmiset ovat ERP-projektin suurin riskitekijä, sillä loppujen lopuksi ihmiset tekevät päätökset ja käyttävät järjestelmää. Muutoksen vastustaminen ja yhteistyökyvyttömyys johtavat usein epäonnistuneeseen projektiin. Johdon on tärkeää saada työntekijät vakuuttuneiksi ERP-järjestelmän tuomista hyödyistä liiketoiminnan kehittämisen kannalta ja näin luoda yhteistyöhaluinen oppimisympäristö. ERP-järjestelmän pakottaminen ennakkoluuloisille työntekijöille hidastaa projektin edistymistä ja saattaa johtaa koko projektin epäonnistumiseen. (Leon 2008, 46.)

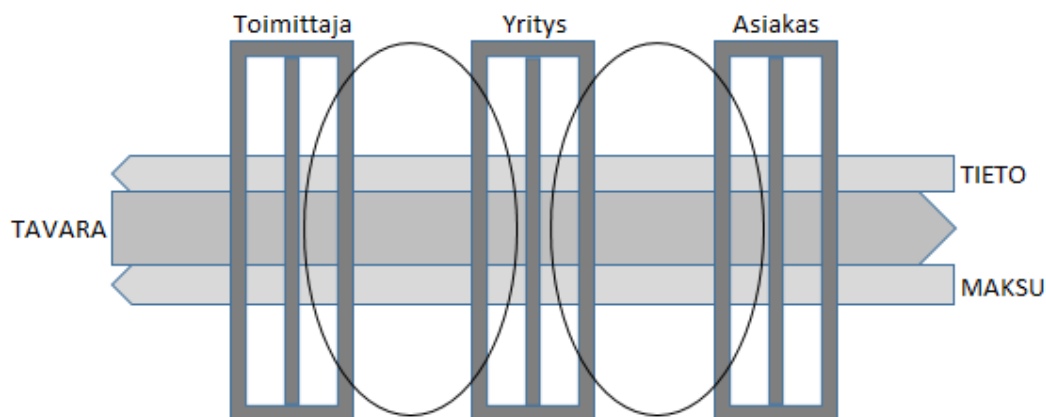
Suorittavan tason työntekijöiden mielipide työnantajiensa toiminnanohjausjärjestelmästä on usein negatiivinen. Järjestelmää pidetään vähintäänkin vaikeakäyttöisenä tai jopa mahdottomana käyttää. Työaikaa haaskaantuu monimutkaisten osioiden ja rakenteiden opetteluun ja niissä navigoimiseen. Käyttäjien mielestä helppokäyttöisyyden tulisi olla ensisijaisena ERP-järjestelmää valittaessa. (Pietarinen 2008, 2.)

Henkilökuntaa kannattaa alkaa sitouttaa hankkeeseen jo ennen sen alkamista; tiedottamalla ja motivoimalla. Hankkeesta tiedottamalla myös johto sitoutuu projektiin ja väärinkäsitykset vähenevät. Koulutus on hyvin tärkeässä osassa ERP-projektin läpiviemisessä ja myös siihen liittyy riskejä. Koulutus saatetaan vetää liian yleisellä tasolla tai aloittaa liian aikaisin, kouluttajalta voi puuttua tuntemus yrityksestä ja henkilökunnalle voi jäädä epäselväksi miten järjestelmä liittyy heidän työhönsä. (Vilpola & Kouri 2006, 20.)

4 TILAUS-TOIMITUSKETJU

4.1 Määritelmä

Globalisaation myötä tuotteiden tuotanto on suurimmaksi osaksi hajautettu ympäri maailman, osat valmistetaan eri paikassa kuin ne kootaan yhteen. Tämä on lisännyt saatavuuteen ja toimitusvarmuuteen liittyviä vaatimuksia sekä tarvetta tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Tavara- ja tietovirtojen hallinnan tarve on lisääntynyt, tarvitaan tilaus-toimitusketjun hallintaa. Tilaus-toimitusketju (engl. supply chain) on yritysten välinen, niiden resursseista ja raha- sekä tietovirrasta muodostuva kokonaisuus, jossa tuotteet tai palvelut siirtyvät toimittajilta asiakkaille ja kuluttajille. Ketjussa tavara kulkee vasemmalta oikealle eli raaka-ainelähteiltä kuluttajalle, kun taas kysyntä kulkee vastakkaiseen suuntaan. Kysynnän aiheuttama tilausvirta on olennainen osa toimitusketjua, niinpä käytetään termiä tilaus-toimitusketju. Tilaus-toimitusketjusta voidaan käyttää myös nimitystä tarjontaketju tai arvoketju. (Sakki 2014, 3-5.)



Kuva 2. Tiedon, tavaran ja maksusuoritusten virtaus tilaus-toimitusketjussa. (Sakki 2014, 12)

Kuvan 2 tilaustoimitusketjua voidaan jatkaa sisällyttämällä mahdolliset toimittajan toimittajat ja asiakkaan asiakkaat sekä erilaiset palvelun tuottajat. Kuvan 2 soikiot kuvaavat yritysten välisiä ja sisäisiä rajapintoja, joissa saatetaan tehdä päällekkäistä työtä. Tilaus-toimitusketjun yhteistyötä kehittämällä rajapinnoissa tehtävä ylimääräinen työ voidaan välttää. (Sakki 2014, 11.) Usein rajapinnoissa toimivat yksiköt keskittyvät oman toimintansa ohjaamiseen, eikä tilaus-toimitusketjua johdeta tehokkaampana kokonaisuutena (Heir ym. 2000, 20).

4.2 Tilaus-toimitusketjun hallinta

Tilaus-toimitusketjun hallinnalla (engl. supply chain management, SCM) tarkoitetaan tilaus-toimitusketjun vaatimien toimenpiteiden suunnittelua, toteuttamista ja kehittämistä. Tilaus-toimitusketjun hallinnalla pyritään luomaan ketjusta kustannustehokkaampi, varmempi ja tuottavampi. SCM integroi kysynnän ja tarjonnan hallinnan tilaus-toimitusketjuun kuuluvien yritysten sisällä ja niiden välillä, mahdollistaen arvoketjun läpiviennin. (Snyder & Chen 2011, 1.)

SCM on sekä tavaran että tietovirran hallintaa. Ilman tavaravirtoihin liittyvän tiedon kulkua yritysten ja asiakkaan välillä, ei tavarakaan kulje. Tietovirtaan kuuluu muun muassa tilausten välittäminen ja käsittely sekä maksu- ja pääomavirtojen suunnittelu ja toteutus. Ketjussa tehtävästä työstä vähintään puolet onkin hallinto- ja toimistotyö-

tä sekä kommunikaatiota. Näistä voidaan puhua ohjauksena. Kun hankintoja ja myyntejä on useita, muodostuu hallittavia tilaus-toimitusketjujakin lukuisia. (Sakki 2014, 10–11.)

Menestyksellinen SCM perustuu materiaali- ja tietovirtojen koordinoimiseen. Se määrittää tarjontaketjun eri osapuolet ja asettaa vaatimukset tietojärjestelmille sekä organisoii yrityksen rakenteen tarjontaketjun prosesseja tukevaksi. SCM selkeyttää liiketoiminnan osapuolten roolit ja vastuut ja yhdistää kysynnän syntymisen ja sen tyydyttämisen. (Heir ym. 2000, 25.)

4.3 Tilaus-toimitusprosessin vaiheet

Pelkistetyksi tilaus-toimitusprosessiin liittyy erilaisia organisaatioyksiköitä ja tietojärjestelmiä. Asiakkaan tilauksen vastaanotosta aina maksusuorituksen vastaanottoon prosessi kulkee näiden organisaatioyksiköiden (myynti, varasto, lähettäjä, laskutus, talous) ja tietojärjestelmien (luottotietojärjestelmä, tilaustietojärjestelmä, varastojärjestelmä, laskutusjärjestelmä, myyntireskontra, ostoreskontra, kassajärjestelmä) kautta. Prosessin sujuvuus riippuu paljolti henkilöstön kyvykkyydestä ja tietojärjestelmien hyödyntämisestä. (Martola & Santala 1997, 76–77.) Sakki (2014, 37–38) listaa seuraavat tilaus-toimitusprosessin vaiheet: kysely → tilaaminen → tilauksen vastaanottaminen → tuotteen lähettäminen → kuljettaminen → tuotteen vastaanottaminen → varastoiminen → toimitusvalvominen → laskuttaminen → maksaminen.

Yritykselle sopiva ja oikein hyödynnetty ERP-järjestelmä virtaviivaistaa tilaus-toimitusprosessia, sillä edellä mainitut tietojärjestelmät on integroitu yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä rikkoo organisaation sisäisten osastojen välisiä rajoja ja näin vähentää ylimääräistä työtä sekä pitää osastot ajan tasalla toistensa toimista. Mielestäni yritys, jonka hankintatoiminta on riittävän suurta, kannattaa ainakin harkita ERP-järjestelmän hankkimista tilaus-toimitusprosessin tueksi. Työssäni case-yrityksen Porin toimipisteessä huomasin, että kun toiminnanohjausjärjestelmän toiminnot tulivat tutuiksi, helpotti se työtä sekä logistiikan että taloushallinnon osalta.

Sakki (2014, 37–38) jakaa varastoivan yrityksen tilaus-toimitusprosessin vaiheet kolmeen kategoriaan: saapuva prosessi (engl. inbound), varastoiminen ja lähtevä prosessi (engl. outbound). Kuvassa 3 on hahmotettuna nämä kolme kategoriaa sekä niissä tapahtuvat tilausten, toimitusten ja taloushallinnon toiminnot kussakin kategoriassa.



Kuva 3. Tilaus-toimitusprosessi lävistää yrityksen vastualueet. (Sakki 2014, 37)

4.4 Liiketoimintaprosessi

Liiketoimintaprosessi on joukko askeleita, joilla yritys luo lisäarvoa asiakkaalle. Yksinkertaistetusti prosessi koostuu kolmesta vaiheesta: syöte, toiminto ja tuotos. Esimerkiksi tietokoneen osat ovat syöte, toiminto on tietokoneen kokoaminen ja tuotos on asiakkaalle myytävä valmis tietokone. Liiketoimintaprosessit määrittelevät yrityksen toimintojen tehokkuuden ja hyödyntävät kaikkia yrityksen voimavaroja, kuten ihmisiä, teknologiaa ja informaatiota. (Harvard Business School Press 2010, 4-6.)

Yrityksillä on sekä ydinprosesseja että tukiprosesseja. Ydinprosesseilla luodaan suoraan arvoa ulkoisille asiakkaille. Esimerkkejä ydinprosesseista ovat tuotteenkehitys, asiakkaan kiinnostuksen herättäminen, tuotteen toimittaminen ja asiakastyytyvyyden ylläpitäminen. Tukiprosessit taas luovat edellytyksiä ydinprosessien suorittamiseen. Tukiprosesseja ovat muun muassa strategian, budjetin, rahoituksen ja prosessin suunnittelu, tietojärjestelmien ylläpito ja toimittajien valinta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122 -123.)

Ulkoisen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen tähtäävillä ydinprosesseilla on kriittiset menestystekijänsä, joilla taataan asiakkaan tyytyväisyys ja prosessin onnistuminen. Esimerkki tilaus-toimitusprosessin kriittisestä menestystekijästä on toimitusvarmuus eli oikean tavaran toimittaminen asiakkaalle oikeaan aikaan ja oikean laatuksena. (Martola & Santala 1997, 75.)

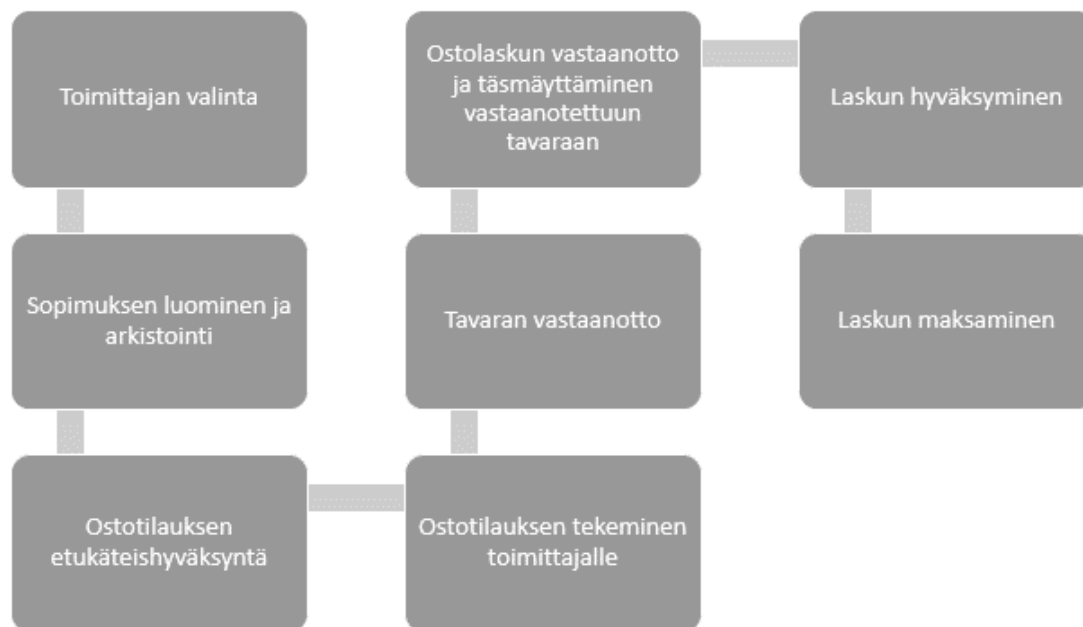
Liiketoimintaprosessien yksittäisiin vaiheisiin sisältyy valvontatoimintoja eli sisäinen valvonnan kontroleja. Sisäisen valvonnan kontrollit ovat usein organisaatioon sisäänrakennettuja toimintatapoja, joita ei edes mielletä kontrolleiksi. Kontrollien tarkoituksena on virheiden vähentäminen ja liiketoimintaprosessien sujuvuuden varmistaminen. Tämä saavutetaan muun muassa prosessien tarkemmilla kuvauksilla ja toimintaohjeiden dokumentoinnilla. (Ahokas 2012, 14.) Sakki (2014, 5) toteaa, että liiketoiminnan perustoiminnoista ja niistä koostuvista toimintaketjuista on tärkeää selviytyä luotettavasti ja toistuvasti.

4.5 Ostoprosessi

Ostotoiminta on osa yrityksen logistiikkaa ja prosessi, jonka avulla ohjataan materiaalivirtoja ja niihin liittyviä tietovirtoja. Ostoprosessi on olemassa kaikissa yrityksissä ja parhaimmillaan sillä luodaan lisäarvoa ja vähennetään kustannuksia. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 16–17.) Ostoprosessi on eri yrityksissä erilainen riippuen yrityksen toimialasta, toimialueesta (globaali/paikallinen), koosta ja toimintatavoista. Prosessi voi olla kaikkea pienen yrityksen ostotilauksen tekemisen ja laskun maksun sekä suuryrityksen keskitetyn ostotoiminnon väliltä. Tyypillinen ostoprosessi alkaa toimittajan valinnasta ja päättyy ostolaskun maksamiseen. (Ahokas 2012, 92–93.) Kuvassa 4 näkyy tyypillinen ostoprosessi.

Ostotoiminnan laajuus määrittelee strategisen suunnittelun tarpeen. Suuret vuosisopimukset toimittajien kanssa lähtevät käyntiin myyntibudjetin suunnittelusta ja jatkuvat ostobudjetin laatimiseen. Rutiininomaiset ostot taas käynnistyvät esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän impulssista, kuten kyseessä olevan tuotteen liian pienestä varastosaldosta (hälytysraja) tai asiakkaan tekemästä tilauksesta. (Heir ym. 2000, 106–107.) Asiakkaan tarpeen mukaan tapahtuvaa valmistus- tai tilaustoimintaa

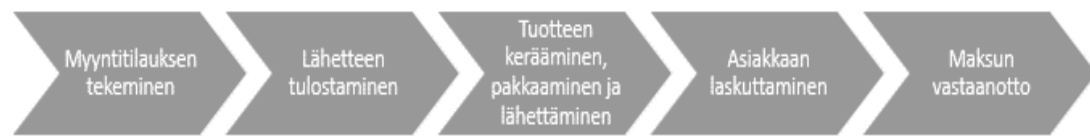
kutsutaan imuohjaukseksi. Kysyntä käynnistää tilaustoiminnan, mutta ei sulje pois varaston pitämistä esimerkiksi tukkukaupassa. (Logistiikan Maailman www-sivut 2013.)



Kuva 4. Tyypillinen ostoprosessi. (Ahokas 2012, 93)

4.6 Myyntiprosessi

Varastosta myyvän yrityksen tyypillinen myyntiprosessi muodostuu yksinkertaistusti kuvan 5 viidestä askeleesta. Myyntiosasto tai myynnin tekevä henkilö luo myyntitilauksen yrityksen tietojärjestelmään, varastotyöntekijä tulostaa lähetteen sekä kerää, pakkaa ja lähettää tuotteen lähetteen kera, jonka jälkeen talousosasto luo laskun, laskuttaa ja vastaanottaa maksun asiakkaalta. (Jaeger & Helgheim 2011, 26.) Myyntiprosessi sisältää kuitenkin tyypillisesti muitakin vaiheita, kuten asiakasdatan luomisen ja ylläpidon, hinnoittelun ja myyntisaamisten seurannan. Myyntiprosessin tärkeimpänä tavoitteena on myydä tuotteita ja varmistaa, että asiakkaalle luovutetuista tuotteista saadaan maksusuoritus. Muita myyntiprosessin kontrollien tavoitteita ovat muun muassa myynnin oikea-aikainen tuloutus, ajan tasalla olevat asiakastiedot ja myyntiehdot sekä maksusuoritusten ja asiakaspalautusten asianmukainen käsittely. (Ahokas 2012, 101–102.)



Kuva 5. Tyypillinen myyntiprosessi. (Jaeger & Helgheim 2011, 26)

5 CASE-YRITYS JA SEN PROSESSIT

5.1 Case-yritys

Case-yritys on vuonna 1979 toimintansa aloittanut laakereiden ja voimansiirtotuotteiden jälleenmyyjä ja maahantuoja Porin Laakeri Oy. Yrityksen tavoitteena oli ensisijaisesti palvella Porin ja länsirannikon teollisuutta ja maataloutta harjoittavia yrityksiä sekä yksityishenkilöitä. Sittemmin markkina-alue on laajentunut ja Porin Laakeri Oy on yksi toimialansa johtavia yrityksiä Suomessa. Kooltaan yritys on pk-yritys.

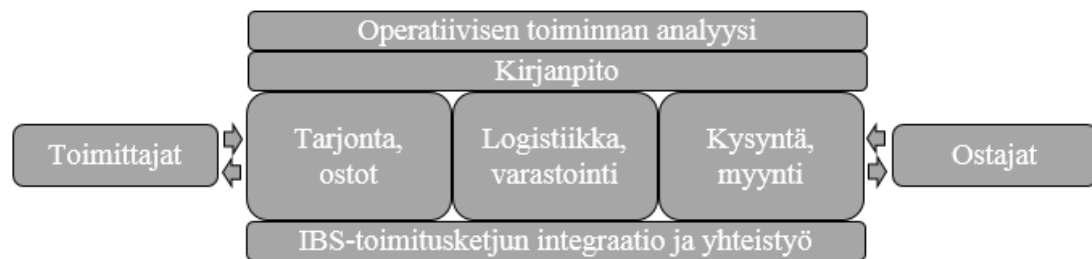
Porin Laakerilla on OEM-(= original equipment manufacturer) myyntikonttori Vantaalla sekä toimipisteet Oulussa ja Turussa. Taloushallinto on keskitetty täysin Porin pääkonttoriin. Porin Laakeri Oy on ollut vuodesta 2008 ruotsalaisen Nomo Kullager AB:n 100 % omistama tytäryhtiö. Nomo Kullager AB kuuluu laajempaan AxIndustries AB:hen. Tutkimuskohteeni on Turun toimipiste, Tekniikkacenter Oy, joka yhdistyi Porin Laakeri Oy:hyn vuonna 2013. Tekniikkacenter on erikoistunut työkaluihin, mekaniikkaan, kompressoreihin ja generaattoreihin. Tekniikkacenter työllistää 14 henkilöä.

5.2 IBS-toiminnanohjausjärjestelmä

IBS Enterprise on kokonaisvaltainen toiminnanohjausjärjestelmä, joka yhdistää toimitusketjuprosessit ja taloushallinnon prosessit. Toimitusketjuprosessit kattavat muun muassa myynnin ja oston toiminnot, varastotoiminnot, suunnittelun ja ennus-

tamisen toiminnot sekä huollon toiminnot. Taloushallinnon tehtävät kattavat muun muassa laskentatoimen tehtävät (kirjanpito, analyysit, tilinpäätös), reskontratehtävät, raportointitehtävät ja budjettien hallintatehtävät. (IBS 2015)

IBS integroi tilaus-toimitusprosessin toiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi. Tilaus-toimitusprosessissa tehtyjen toimintojen, kuten myyntien ja ostojen tiedot siirtyvät ”yhteen suuntaan” järjestelmän finanssipuoleen. Näiden tietojen pohjalta valvotaan toimintaa ja tehdään operatiivisen toiminnan analyysejä ja laskelmia, jotka mahdollistavat liiketoiminnan kehittämisen. IBS-järjestelmän on mahdollista olla yhteydessä useisiin muihin tietojärjestelmiin, kuten toimittajien ja asiakkaiden tietojärjestelmiin. (IBS:n www-sivut 2015.)



Kuva 6. IBS-toiminnanohjausjärjestelmän toiminnot. (IBS:n www-sivut 2015)

5.3 IBS:n tilaus-toimitusprosessi

Kun asiakas tekee tilauksen, voidaan käyttää kolmea myyntitilauslajia: normaalitilausta (NO), back to back:ia (BtoB) tai suoratoimitusta (DL). Normaalitilausta käytetään nimensä mukaisesti normaaleissa myyntitilauksissa. Myytävä tavara voi löytyä varastosta tai se tilataan sopivimmalta toimittajalta. Normaalitilauksen ostohinta vaikuttaa järjestelmän rekisteröimään tuotekohtaiseen keskiostohintaan. Järjestelmä tekee ostoehdotuksen jos tuotetta ei ole riittävästi varastossa. BtoB-tilauslajia käytetään, kun myytävää tuotetta ei ole varastossa ja kyseessä oleva tuote tilataan aina samalta toimittajalta tai tilauksessa käytetään erikoishintaa, jonka ei haluta vaikuttavan tuotteen keskiostohintaan. BtoB-tilaus luo automaattisesti ostotilauksen järjestelmään syötetylle oletustoimittajalle. Tuote, joka on tilattu BtoB-tilauksena, on varattu juuri kyseessä olevaan myyntitilaukseen. Tämä varmistaa, että asiakkaan tilaamaa tuotetta on riittävästi myytäväksi. Suoratoimitus toimii kuten BtoB-tilaus, mutta tuote menee

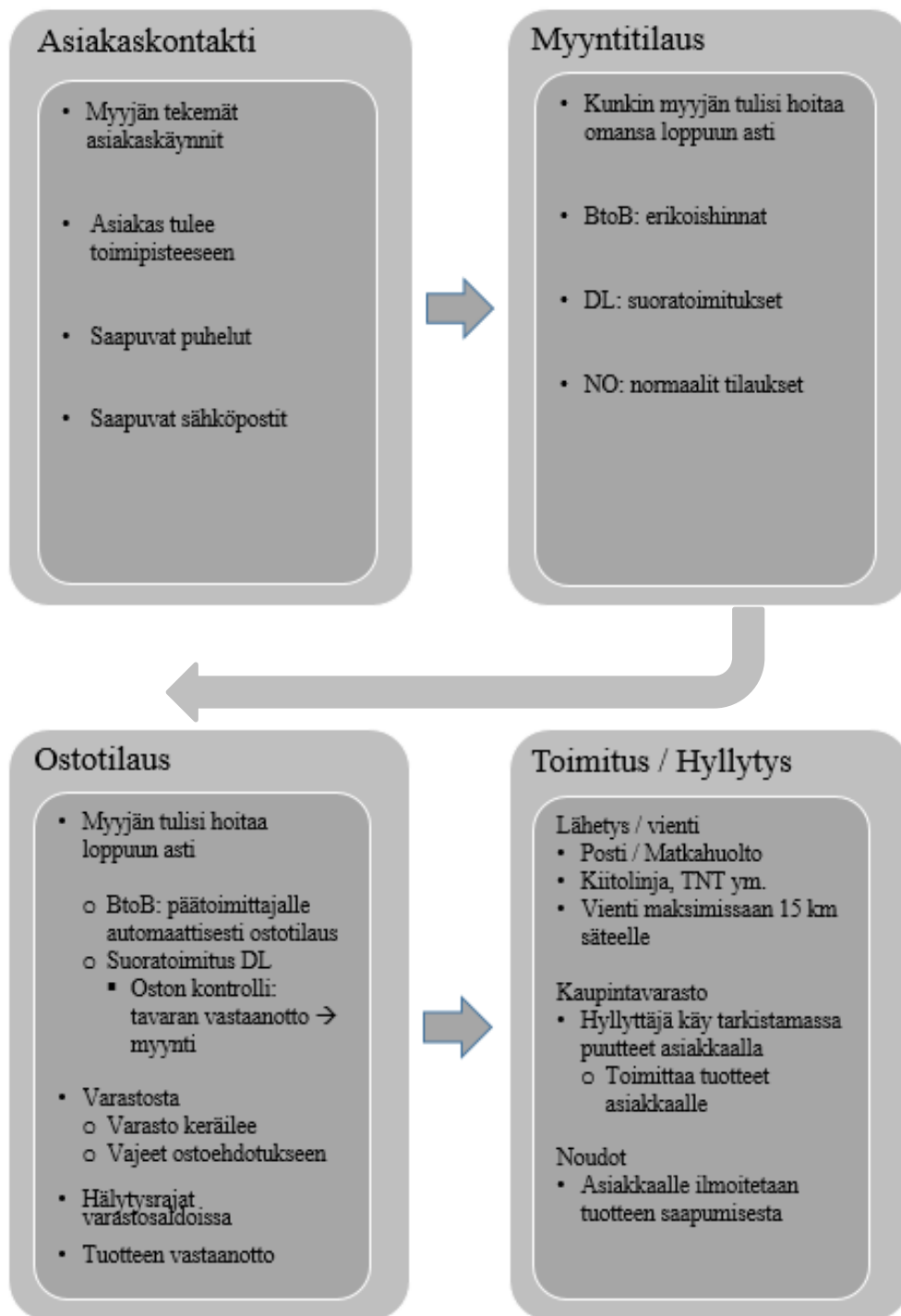
suoraan toimittajalta asiakkaalle ja myyjän täytyy ottaa tuote manuaalisesti vastaan kun se saapuu asiakkaalle.

IBS:ssä ostolaskut pystytään prosessoimaan loppuun, kun tilattu tuote on otettu vastaan tai suoratoimituksissa se on saapunut asiakkaalle ja lasku voidaan kohdistaa tuotteeseen. Ostolaskujen prosessointi koostuu laskun vastaanottamisesta ja tarkastamisesta, esirekisteröinnistä, laskun kohdistamisesta, loppurekisteröinnistä ja maksutukseen siirtämisestä. Kun myyntitilauksesta on muodostunut lähete, eli saate asiakkaalle, menee myyntitilaus laskutukseen. Käteisasiakkaan tapauksessa maksu tapahtuu heti maksukortilla tai käteisellä kassaan.

5.4 Yrityksen tilaus-toimitusprosessin nykytila

Opinnäytetyöni tavoite on kartoittaa Turun toimipisteen tilaus-toimitusprosessin ongelmakohdat ja esittää parannusehdotuksia ja toiminnan kontrolleja prosessin virtaviivaistamiseksi. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 7 on prosessikaavion muodossa Tekniikkacenterin tilaus-toimitusprosessi. Siitä käy ilmi tavallisimmat asiakaskontaktin syntymistavat, käytetyt myyntitilauslajit ja tilauslajin käytön perusteet, ostotilauslajit sekä tuotteen toimitus asiakkaalle.

Kuvan 7 pohjalta pyrin kehittämään prosessia virtaviivaistavia prosessikontrolleja. Toimitus/hyllytys- sarakkeessa mainitaan kaupintavarasto. Kaupintavarastolla tarkoitetaan asiakkaan toimitiloissa sijaitsevaa etävarastoa, jossa säilytettävät tuotteet myyvä yritys omistaa.



Kuva 7. Tekniikkacenterin tilaus-toimitusprosessin nykytila.

5.5 Ostaminen

Ostotoiminta Turun toimipisteessä perustuu imuohjaukseen eli tuotteita tilataan asiakkaan tarpeen mukaan. Tästä huolimatta pidetään myös riittävän suurta varastoa tavallisimmista tuotteista. Tekniikkacenterin kaikki myyjät ovat myös hankkijoita

eikä ostotoiminta ole keskitettyä. Tästä johtuen tilataan paljon pieniä eriä, joista aiheutuu paljon rahtikuluja, suuri laskumäärä ja paljon laskukuluja. Hajanainen ostotoiminta aiheuttaa lisäksi hintavaihteluita saman tuotteen kohdalla riippuen ostajasta, toimittajasta ja toimitusehdoista.

5.6 Myynti

Kuten ostotoiminnassa, kaikki Turun toimipisteen myyjät myös myyvät kaikkia tuotteita. Lisäksi osa myyjistä tekee asiakaskäyntejä ja kartoittaa uusia potentiaalisia asiakkaita. Tilanne Tekniikkacenterissä on sellainen, että jo aloitettu myyntiprosessi saattaa jäädä myyjältä kesken erinäisistä syistä ja muut työntekijät joutuvat korjaamaan tai paikkaamaan myyntitilausta. Tästä aiheutuu isoja määriä hallinnollista työtä myyntitilausta kohden ja ylimääräistä työtä tietyille henkilöstön jäsenille. Lisäksi tästä aiheutuu liian suuri määrä hyvityslaskuja. IBS-toiminnanohjausjärjestelmän prosessit kulkevat vain yhteen suuntaan, joten prosessia ei saisi keskeyttää ja ”jättää roikkumaan” järjestelmään.

6 PARANNUSEHDOTUKSET JA HAASTATTELUT

Tilaus-toimitusprosessia analysoimalla ja työkokemustani yrityksessä hyödyntämällä kehitin myynti- ja ostotoimintaan parannusehdotuksia, jotka mielestäni virtaviivaistaisivat prosessia ja vähentäisivät virheitä. Jaoin parannusehdotukset kahteen kategoriaan: myyntitoiminnan parannusehdotukset ja ostotoiminnan parannusehdotukset. Osa ehdotuksista liikkuu kummankin toiminnan rajamailla, sillä tilaus-toimitusprosessi on yksi kokonaisuus ja muutos tietyssä toiminnassa voidaan luokitella koskevan kumpaakin kategoriaa.

Kappaleessa 6.3 on kahden Turun toimipisteen työntekijän puhelinhaastatteluilla kerätty mielipide parannusehdotuksista. Liitteessä 1 on käyttämäni haastattelurunko. Liitteessä 2 on tilaus-toimitusprosessin nykytilan ja parannusehdotusten hahmottamista helpottava prosessikaavio, jonka vihreissä laatikoissa parannusehdotukset ovat.

6.1 Myyntitoiminnan parannusehdotukset

6.1.1 Tilausvahvistus asiakkaalle pakollinen

Kun myyjä vastaanottaa asiakkaalta tilauksen sähköpostitse tai puhelimitse, olisi tilausvahvistuksen lähettäminen asiakkaalle pakollista. Tilausvahvistuksen lähettäminen antaisi asiakkaalle varmuuden siitä, että tilaus on vastaanotettu. Tilausvahvistuksen avulla varmistuisi muun muassa myös, että tuote, tilattu määrä, sovittu hinta, maksuehdot, toimitustapa ja toimitusosoite ovat oikein. Käymällä tilausvahvistuksen läpi, asiakas voisi pyytää oikaisua tilaukseen jo tilaus-toimitusprosessin varhaisessa vaiheessa. Tämä säästäisi työtä ja vähentäisi kustannuksia Porin Laakerissa Oy:ssä muun muassa vähentämällä palautusten ja hyvityslaskujen määrää.

Myyjän vastuulla olisi myös varmistaa liikekumppanitietojen oikeellisuus ja tarpeen mukaan päivittää tiedot tai luoda kokonaan uusi asiakas tai toimittaja järjestelmään. Liikekumppanitietoja ovat muun muassa yhteystiedot, maksuehdot ja toimitustavat.

6.1.2 Vastuuhenkilöt eri tuoteryhmille

Tekniikkacenterin tuotevalikoima on erittäin laaja, eikä jokaisen myyjän olen mahdollista myydä jokaisen tuoteryhmän tuotteita täysin asiantuntevasti ja yhdenmukaisesti. Nimittämällä tuoteryhmille omat vastuumyyjät voitaisiin lisätä kyseisen tuoteryhmän tuotteiden myyntivarmuutta ja vastuumyyjien asiantuntevuutta. Vastuumyyjällä olisi tiedossa sopivimmat toimittajat, käytetyt hinnat, tuotetta eniten ostavat asiakkaat ja tietoa esimerkiksi uusimmista malleista.

Vastuumyyjä pystyisi myös ylläpitämään omien tuoteryhmiensä tuotenimikkeitä järjestelmässä. Jos tuoteryhmän nimikkeiden muokkaus olisi vastuumyyjän vastuulla, välttyttäisiin tuplanimikkeiltä, nimikkeiden mahdolliset päivittämiset tapahtuisivat oikein ja toisen toimipaikan varastosta myyminen olisi helpompaa. Lisäksi tuplanimikkeiden välttäminen lisäisi tuotteiden keskiostohintojen paikkansapitävyyttä.

6.1.3 Sähköpostiosoitteet yhteiskäyttöön myyjille

Yrityksen yhteinen tai yhteiset sähköpostiosoitteet, joihin kaikilla myyjillä olisi pääsy, helpottaisivat tilauksen hoitamista tilausta käsitelleen myyjän ollessa esimerkiksi sairauslomalla. Asiakkaan ja myyjän välinen keskustelu tilauksesta yhteisessä sähköpostiosoitteessa mahdollistaisi tilauksen etenemisen kyseistä myyntiä hoitaneen myyjän poissa ollessa toisen myyjän toimesta. Näin lyhennettäisiin toimitusaikoja ja asiakastyytyväisyys paranisi. Sähköpostiosoitteita voisi mahdollisesti olla useampia erilaisten jaottelujen, kuten asiakasryhmien tai muun jaottelun mukaan.

6.1.4 Avoimien tilausten säännöllinen läpikäyminen

Varhaisessa vaiheessa olevien, jo hieman vanhempien avoimien tilausten säännöllinen, esimerkiksi kuukausittainen läpikäyminen vähentäisi ”roikkumaan jääneiden” tilausten määrää. Avoimen tilauksen tehneeltä myyjältä pyydetäisiin selvitys siitä, miksi tilaus onko vielä auki ja onko ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin. Tämä auttaisi myös osaltaan määrittämään vastuita, johon prosessinkehityksessä yleensä tähdätään.

6.2 Ostotoiminnan parannusehdotukset

6.2.1 Tilausvahvistus pyydettyä toimittajalta

Pyytämällä aina tilausvahvistus toimittajalta varmistettaisiin toimittajalle tehdyn tilauksen oikeellisuus tuotteen, määrän, hinnan ja muiden sovittujen ehtojen osalta. Jos näin toimittaisiin aina, välttyttäisiin virheellisistä tilauksista aiheutuville, odotettua korkeammilta hinnoilta ja pidemmiltä toimitusajoilta sekä väärin tuotteiden saapumiselta. Tämä kulkee käsi kädessä myyntitoiminnan parannusehdotuksen mukana, jossa asiakkaalle lähetettäisiin aina tilausvahvistus.

6.2.2 Oston vahvistus

Osa IBS:n ostoprosessia on ostotilauksen manuaalinen vahvistus, jota ilman tuotteita ei voida ottaa vastaan varastoon. Tämä prosessikontrolliehdotus koskee tapauksia, joissa ostotilauksen tehnyt myyjä ei ole itse vahvistanut tilausta, vaan tilauksen on vahvistanut varastotyöntekijä tuotteen vastaanoton yhteydessä. Oston pitäisi aina vahvistaa ostotilauksen tehnyt myyjä. Toimimalla näin lisättäisiin ostotilauksen tekijän vastuuta tilauksesta. Tämä linkittyy myös tilausvahvistuksen pyytämiseen toimitajalta, sillä myynti tulisi vahvistaa vasta kun tilausvahvistuksen oikeellisuus on tarkastettu.

6.2.3 Koulutustarpeen kartoitus

Toiminnanohjausjärjestelmään liittyvän lisäkoulutuksen (sekä myynti- että ostotoiminta) tarve voitaisiin selvittää. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi selvittämällä työntekijöiden mielestä epäselvimät ja vaikeimmat toiminnot IBS:ssä ja hankkimalla palveluntarjoajalta koulutusta näihin ongelma-kohtiin. Lisäkoulutukselle ei välttämättä ole tarvetta, mutta sen mahdollisuus olisi mielestäni hyvä selvittää. ERP-järjestelmän räätälöinti ei tule kysymykseen, sillä se on erittäin kallista.

6.3 Haastattelut

Haastattelin puhelimen välityksellä kahta Tekniikkacenterin työntekijää, jotka eniten korjaavat toimipisteen tilaus-toimitusprosessissa tapahtuneita muiden työntekijöiden virheitä. Haastattelurunko muodostui esittämistäni prosessinparantamisehdotuksista. Haastateltavat saivat vapaasti kommentoida jokaista ehdotusta kohta kohdalta ja kertoa mielipiteensä ehdotusten tarpeellisuudesta ja soveltamismahdollisuuksista.

Haastateltavat pitivät esittämiäni parannusehdotuksia prosessin kehittymisen kannalta tarpeellisina ja toteutuskelpoisina. Roolien selkeytyminen, vastuunjako ja myyjien asiantuntijuuden lisääminen nähtiin erittäin tarpeellisena. Lisäkoulutuksen tarvetta pidettiin mahdollisena, mutta jopa tärkeämpänä haastateltavat näkivät asenteiden korjaamisen. Tällä tarkoitettiin parempaa suhtautumista muutokseen ja omien tilaus-

ten hoitamista itse alusta loppuun. Haastateltavat esittivät ehdotusteni perustelujen kaltaisia mielipiteitä ja esittivät myös omia mielipiteitään, joka mielestäni osoittaa sen, että kohdetoimipisteen tilaus-toimitusprosessi tulee kehittymään.

7 YHTEENVETO JA POHDINNAT

Tilaus-toimitusprosessi on Tekniikkacenterin kaltaisen yrityksen avainprosessi ja sen hallittu, toistuvasti oikein hoidettu ja riittävän tehokas läpivieminen on yrityksen menestyksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Tämä prosessi on myyntitoiminnan, osto-toiminnan, datan, asiantuntevuuden ja toimivan tietojärjestelmän kokonaisuus, jonka kaikkien osien tulisi olla kunnossa. Kohdetoimipisteessäni tämän prosessin läpiviemisessä on ongelmia, jotka aiheuttavat toimitusepävarmuutta, ylimääräistä työtä ja näin ollen lisäkustannuksia. Opinnäytetyöprosessini aikana tutustuin Tekniikkacenterin tilaus-toimitusprosessiin, pyrin havainnoimaan sen ongelmakohtia ja esittämään parannusehdotuksia.

Tutkimukseni on kehittävä tapaustutkimus, joka on laadullisen tutkimuksen osa-alue. Tutkimuksessani perehdyin yhteen yrityksen prosessiin ja pyrin kehittämään sitä. Tutkimusmenetelminäni käytin prosessianalyysiä ja teemahaastattelua. Kohdeyrityksen käyttämä toiminnanohjausjärjestelmä oli minulle ennestään tuttu, sillä olen työskennellyt Porin toimipisteessä ja ollut mukana järjestelmän käyttöönotossa ja sen jälkeekin. Tein tutkimusta paljon Porin toimipisteestä käsin ja pystyin seuraamaan tilausten tekemistä käytännössä ja keskustelemaan työntekijöiden kanssa aiheesta.

Tutkimuksen tekemisen aikana pääsin perehtymään tilaus-toimitusprosessiin ja ymmärtämään sen merkityksen yritykselle yhtenä kokonaisuutena. Perehtyminen toiminnanohjausjärjestelmän käsitteeseen ja käyttötarkoituksiin auttoi minua ymmärtämään tänä päivänä melko yleisesti yritysten käytössä olevien ERP-järjestelmien roolia yrityksen prosesseissa. Hyvä toiminnanohjausjärjestelmä tukee yrityksen prosesseja ja tehostaa toimintaa. Työnteon tarkoituksena ei tulisi olla työskennellä ERP-järjestelmää varten vaan hyödyntää sitä toiminnassa.

Tulokseni ovat tilaus-toimitusprosessia virtaviivaistavia ja yhdenmukaistavia prosessikontrolli- ja toiminnankehitysehdotuksia. Päädyin näihin tuloksiin tutustumalla kohdetoimipisteen tilaus-toimitusprosessiin ja hyödyntämällä lähteitani sekä pohdintaa ja työkokemustani. Saamani tulokset ovat haastatteluiden perusteella hyödyllisiä kohdetoimipisteelle ja pidän niitä hyödyntämiskelpoisina toimialalla yleensäkin. Toki esimerkiksi tilausvahvistusten pakollisuus suuntaan ja toiseen on monissa muissa yrityksissä varmasti itsestäänselvyys. Tekemäni haastattelut lisäävät tutkimuksen luotettavuutta ja antavat kohdetoimipisteen työntekijöille äänen.

Näen onnistuneeni tutkimustavoitteessani ja haastattelut tukevat näkemystäni. Kehittämiskohteena olevasta prosessista löytyi parannettavaa ja näihin parannustarpeisiin saatiin aikaan kehitysehdotuksia. Prosessinkehitystoimenpiteitä ei tämän tutkimuksen aikana vielä ole otettu käyttöön ja onkin mielenkiintoista nähdä, miten prosessi kohdetoimipisteessä tulee kehittymään. Kehitysehdotusten implementoinnin seuraaminen ja tulosten arvioiminen olisi tuonut tutkimukselle lisäarvoa, mutta tämä olisi laajentanut tutkimusaikaa kohtuuttoman pitkäksi.

Opinnäytetyön tekeminen oli prosessina opettava ja mielenkiintoinen. Koen, että tähänastisen elämäni laajimmassa tutkimustyössä käyttämäni tiedonhaku ja lähdekritiikki sekä muut opinnoista sovelletut tiedot pääsivät kunnolla koetukselle. Opinnäytetyötä kirjoittaessa oli tehokkaita ja ei niin tehokkaita päiviä, mutta tekstin yhdenmukaisuuden ja työn valmistumisen kannalta sen oli edettävä jatkuvasti. Tämä loppuunsaatettu opinnäytetyö luo uskoa työelämän isommistakin haasteista selviämiseen tulevaisuudessa ja todistaa, että kun annettuun tehtävään on valmis keskittymään ja käyttämään aikaa, tulee se lopulta hoidetuksi.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heir, B., Juneja, E., Kalilainen, T., Karhusaari, W., Nylander, T. & Rasimus, T. 2000. Digitaalinen tarjontaketju. Helsinki: WSOY.

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uud. p. Helsinki: Teknologian Teknova Oy.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 8. uud. p. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Vilpola, I & Kouri, I. 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla. Helsinki: Teknologian Teknova Oy.

Sähköiset lähteet

Atkinson, R. 2013. Enterprise Resource Planning (ERP) The Great Gamble. Bloomington: Xlibris. Viitattu 8.4.2015. <https://books.google.fi>

Harvard Business School Press. 2010. Massachusetts: Harvard Business School Publishing. Viitattu 18.3.2015. <https://books.google.fi>

IBS Enterprise (Version 1.5.5.4). 2005. Solna: IBS AB.

IBS:n www-sivut 2015. Viitattu 10.4.2015. <https://www.ibs.net/en>

Jaeger, B & Helgheim, B. 2011. Globalization Creates New Challenges in Higher Education – Two New Educational Activities Addressing the Challenges. Teoksessa Pachura, P. (toim.) New Knowledge in a New Era of Globalization. Rijeka: InTech, 21–34. Viitattu 1.4.2015. <http://www.intechopen.com/books/new-knowledge-in-a-new-era-of-globalization>

Jyväskylän Yliopiston www-sivut 2011. Viitattu 21.4.2015. <https://koppa.jyu.fi>

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 12.3.2015. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/HADBFXJTFF#kohta:1>

Leon, A. 2008. ERP Demystified. New Delhi: Tata McGraw-Hill. Viitattu 11.3.2015. <https://books.google.fi/>

Leon, A. 2014. Enterprise Resource Planning. 3. uud. p. New Delhi: Tata McGraw-Hill. Viitattu 12.3.2015. <https://books.google.fi>

Logistiikan maailman www-sivut 2013. Viitattu 21.4.2015. www.logistiikanmaailma.fi

Rajesh, R. 2011. Enterprise Resource Planning. New Delhi: Tata McGraw-Hill. Viitattu 11.3.2015. <https://books.google.fi>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 16.3.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Snyder, L. & Shen, Z. 2011. Fundamentals of Supply Chain Theory. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 18.3.2015. <https://books.google.fi/>

Stratmanin www-sivut. 2008. Viitattu 8.4.2015. <http://www.toiminnanohjaus.fi>

Artikkelit

Pietarinen, H. 2008. Erp haaskaa duunarin työaika. Tietoviikko, 2. Viitattu 12.3.2015. <http://lehtiarkisto.talentum.com.lillukka.samk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1381656>

Torikka, M. 2014. Mahdollisuus nimeltä erp. Tietoviikko, 3. Viitattu 12.3.2015. <http://lehtiarkisto.talentum.com.lillukka.samk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2772>

LIITE 1

Haastattelurunko

Mitä mieltä olet myynnin kehitysehdotuksista?

- Pakollinen tilausvahvistus asiakkaalle
- Vastuuhenkilöt eri tuoteryhmille
- Sähköpostiosoitteet yhteiskäyttöön myyjille
 - asiakasryhmät
 - suurasiakkaat
 - muu ryhmittely
- Avoimien tilausten läpikäyminen ja kuittaus kuukausittain
- Uudet nimikkeet
 - Nimikkeiden jatkuva ylläpito
 - Tuplien estäminen
 - Ristiviittaukset käyttöön
- Koulutustarpeen kartoitus

Mitä mieltä olet ostojen kehitysehdotuksista?

- Tilausvahvistus pyydettävä toimittajalta
- Oston vahvistaa ostaja, ei varasto
- Koulutus

