



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

# TILAUS- TOIMITUSPRO- SESSIN KEHITTÄMINEN

Itella Viestinvälitys

TEKIJÄ: Sami Reponen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala			
Koulutusohjelma Tuotantotalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Sami Reponen			
Työn nimi Tilaus- toimitusprosessin kehittäminen – Itella Viestinvälitys			
Päiväys	19.5.2013	Sivumäärä/Liitteet	50
Ohjaaja(t) Jarmo Pyysalo, Tuotantotalouden yliopettaja, SAVONIA AMK.			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Marko Toivari / Itella Viestinvälitys palvelutuotanto			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä esitellään Itella yrityksenä ja perehdytään postitoimialan muutosnäkyymiin ja Itella Viestinvälitysliiketoiminnan palvelujen kysyntään. Opinnäytetyö esittelee kehitysohjelman, minkä avulla Itella Viestinvälityksen strategia voidaan maastouttaa niin, että Itella selviää postitoimialan murroksesta ja on sen jälkeen toimijana entistä vahvempi.</p> <p>Esitely kehitysohjelma pohjautuu tilaus- toimitusprosessin kehittämiseen ja jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamiseen. Pääasiallisena menetelmänä on Lean Six Sigma, jonka teorioita on opinnäytetyössä tarvittavin osin esitelty. Kehitysohjelma on jaettu neljään vaiheeseen ja vaiheille on asetettu tavoitteet niin prosessin- kuin toimintajärjestelmänkin kehittämisen vaatimuksista. Esitellyillä vaiheilla on myös numeraaliset tulostavoitteet kustannusten alentamiseen, tehokkuuden lisäämiseen ja palvelulupausten toteutumisen parantamiseen.</p> <p>Kehitysohjelman ensimmäinen vaihe on hyväksytty ja etenemässä Itella Oyj:ssä. Päätös kehitysohjelman jatkamisesta on vielä tekemättä. Tavoitteena on esitellä kehitysohjelma yksityiskohtineen viestinvälityksen johtoryhmälle kevään 2013 aikana.</p> <p>Ensimmäisen vaiheen maastoutus on edennyt tavoitteiden mukaisesti ja tavoitteisiin on päästy. Tavoitteena olleet tehokkuuden lisääminen ja kustannusten alentuminen on toteutunut. Kehitystoiminnan muuttuminen prosessien jatkuvanparantamisen kulttuuriksi on alkanut toivotulla tavalla.</p> <p>Jatkokehityksenä tulisi kehitysohjelman jalkautumisen aikana paneutua siihen, miten työkykyjohtamista kehitetään niin, että sillä varmistetaan henkilöstön työkyky ja motivaatio kaikilla tilaus- toimitusprosessin tasoilla. Henkilöstön työkyky ja motivaatio ovat avainasemassa koko tilaustoimitusprosessin kehitysohjelman onnistumiselle.</p>			
Avainsanat tuotantotalous, lean six sigma, tilaus - toimitus prosessi, kehittäminen, jatkuva parantaminen			

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Industrial Engineering and Management			
Author(s) Sami Reponen			
Title of Thesis Order Delivery development of process at Itella Mail Communications			
Date	3.6.2013	Pages/Appendices	50
Supervisor(s) Jarmo Pyysalo, Senior Lecturer			
Client Organisation /Partners Marko Toivari / Itella Mail Communications			
<p>Abstract</p> <p>In this thesis Itella is introduced as a company within a turbulent business environment which has a huge impact onto Itella's customer behaviour and sales and furthermore into the bottom-line especially in the future if the company will not take necessary actions. A development program is introduced to execute Itella's strategy so that the negative impact is minimised.</p> <p>The development program is based on the development of an order delivery process and building continuous improvement culture into the whole organization. Lean Six Sigma methodology, which is introduced in the thesis, forms a theoretical basis of the program. The program itself is divided into four different parts also introduced in the thesis. Each part has its own goals and requirements both for development of the process and operating system. Additionally each phase has clearly defined goals for the quality, cost and process efficiency.</p> <p>The first phase of the program has been approved and is already in the execution phase showing very positive results and raising expectations for the whole program. However, the decision to continue into program's next phases has not yet taken place. The aim is to have the final sign-off from the board for the program in June 2013. The results so far are positive as stated above. The ultimate goal of changing the company's culture has started well and actually has even exceeded the expectations so far.</p> <p>In order to be able to succeed in achieving all goals set, motivated personnel is needed to support the program. Both the leadership and management are in the core of a successful execution of the program and they both need to ensure and improve the well-being of the personnel.</p>			
Keywords Industrial development and management, Lean Six Sigma, Order-delivery process, Continuous improvement			

## ALKUSANAT

Haluan kiittää vaimoani Tiinaa opintoihin hakeutumisen kannustamisesta ja matkan varrella motiivoinnista. Kiitän häntä myös perheen arjen vastuun kantamisesta. Työn ohella suorittamani tutkinto on ollut ajallisesti pois perheeltä. Kiitos Tiina! Kiitän myös perheemme lapsia Mariaa, Henriä, Noora, Moonaa ja Ronjaa siitä, että he ovat ymmärtäneet fyysisen sekä psyykkisen poissaoloni; nyt se on ohi! Kiitän äitiäni ja appivanhempiani Kaisaa ja Penttiä kaikesta käytännön avusta silloin kun meidän perhe on sitä tarvinnut.

Kiitän opinnäytetyöni ohjaajaani Jarmo Pyysaloa, esimiestäni Marko Toivaria ja kollegaani Arto Haikosta vankan osaamisen jakamisesta erityisesti opinnäytetyön prosessissa ja sen teoriaosiossa. Kiitos koko Itellan henkilöstölle joka on ollut aktiivisesti mukana kehitystyössä.

Varkaudessa 19.5.2013

Sami Reponen

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Opinnäytetyön sisältö ja tavoitteet .....	7
1.2	Itella Oyj .....	7
1.2.1	Missio, visio ja arvot .....	8
1.2.2	Eettisyys .....	9
1.2.3	Itella Viestinvälityksen uudistettu strategia .....	10
1.2.4	Tavoitteena onnistuminen markkinoilla yhdessä asiakkaan kanssa .....	11
1.3	Palvelutuotanto Viestinvälityksessä .....	11
2	ITELLA OYJ:N LIIKETOIMINTARYHMÄT .....	13
2.1	Itella Informaatio .....	13
2.2	Itella Logistiikka .....	13
2.3	Itella Viestinvälitys .....	13
3	ITELLA VIESTINVÄLITYKSEN TOIMIALAN MUUTOS NÄKYMÄT JA PALVELUJEN KYSYNTÄÄN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	15
3.1	Viestinnän kokonaismarkkinat Suomessa .....	15
3.2	Pakettien kokonaismarkkinat Euroopassa ja Suomessa .....	15
3.3	Talouden näkymät ja suurimmat riskit maailmanlaajuisesti .....	16
3.4	Toimintaympäristön nopea muuttuminen ja sen vaikutukset .....	19
4	TILAUS- TOIMITUSPROSESSIN KEHITTÄMISESSÄ SOVELLETTUJA TEORIOITA .....	23
4.1	Prosessi .....	23
4.2	Prosessijohtaminen .....	23
4.3	Prosessin kypsyyss .....	23
4.4	Prosessin kyvykkyys .....	24
4.5	Seuraavan sukupolven tilaus- toimitusprosessi .....	24
4.6	Prosessin jatkuva parantaminen .....	25
4.7	Lean .....	27
4.7.1	Leanin peruseriaatteet .....	28
4.7.2	Leanin 8 hukkaa .....	29
4.8	Six sigma .....	30
4.9	Asiakkaan ääni (VoC) .....	32
4.10	Theory of constraints (TOC) .....	32

5	TILAUS- TOIMITUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN ITELLA OYJ:SSÄ .....	33
5.1	Muutostarve tulee toimintaympäristön muutoksesta ja koko postitoimialan murroksesta .....	33
5.2	Kehitysohjelman viitoitus.....	33
5.3	Tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman strategia.....	34
5.4	Virta tiekartta isona kuvana ja vauhdin varmistajana .....	35
5.5	Kehitysohjelman vaiheet .....	37
5.5.1	Virta I -vaihe .....	37
5.5.2	Virta II -vaihe.....	40
5.5.3	Virta III -vaihe.....	41
5.5.4	Virta IV -vaihe .....	42
6	POHDINTA JA KEHITYSPROSESSIN ETENEMINEN .....	44
6.1	Opinnäytetyön kulku.....	44
6.2	Isokuva Itella Viestinvälityksen tilaus- toimitusprosessin kehittämiseksi .....	44
6.3	Kehitysohjelman I -vaihe on hyväksytty ja käynnissä.....	45
6.3.1	Standardit ja vakauttaminen .....	45
6.3.2	Jatkuva parantaminen jakelutoimipaikkoihin ja lajitteluun .....	48
6.3.3	Vastaanotosta - luovutukseenprosessin kehitys .....	48
6.4	Johtamis-/ toimintajärjestelmän kehittäminen.....	49
6.5	Tilaus- toimitusprosessin kehitys, henkilöstön motivaatio ja työkyvyn ylläpitäminen .....	49

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Opinnäytetyön sisältö ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä esitellään Itella Oyj:n viestinvälityksen toimintaympäristön ja toimialan haasteet ja muutokset, jotka vaikuttavat viestinvälityksen palvelujen kysyntään ja joiden pohjalta viestinvälityksen uudistettu strategia on muokattu vuoden 2012 lopussa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan ”iso kuva” ja ”polku” siitä miten Itella viestinvälityksen strategia maastoutuu tilaus- toimitusprosessia kehittämällä. Se pohjautuu kirjoittajan 17 vuoden työkokemukseen Itellalla ja siellä asiantuntijoiden näkemyksiin ja tutkimuksiin. Työ kokoaa aikaisemmat Viestinvälityksen strategiatyöt ja kuvaa niitä hyödyntäen matkan, joka Itella Viestinvälityksen tulisi kulkea, jotta se selviää voittajana postitoimialan suuresta murroksesta.

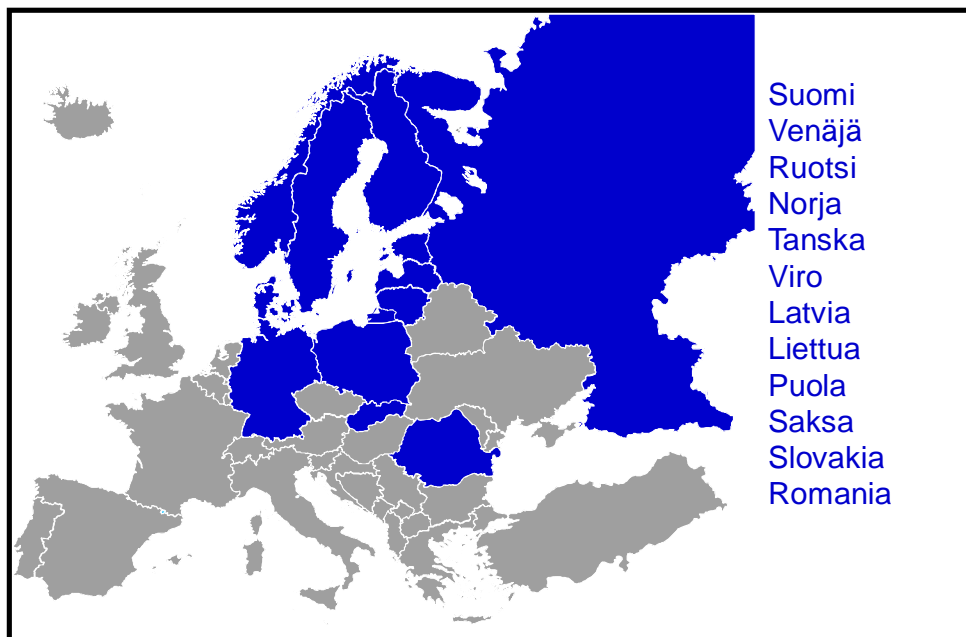
Parhailtaan meneillään olevassa postitoimialan murrosvaiheessa Itella viestinvälityksen muutostarpeet ovat valtavat ja sekä päätöksen teko että niiden perustelu vaativat ”ison kuvan”, jotta koko henkilöstö pysyy samalla tiellä ja on menossa samaan suuntaan.

Kirjoittaja on omaksunut Suomen Terveystalon työterveyspsykologi Markku Hokkaselta sen, että tärkeintä muutoksen viestinnässä on aina kertoa ensin ja suoraan faktat ja sen jälkeen perustelut, miksi muutos on välttämätön ja mitä se merkitsee itse kullekin. Tähän punaiseen lankaan perustuen on tärkeää ison kuvan ja polun rakentaminen, jotta isossa organisaatiossa muutosta on helppo viestiä samalla tavalla jokaisella tasolla. Tärkeää on, että koko henkilöstö tunnistaa ja tietää syyn muutostarpeeseen ja sitoutuu toiminnallaan siihen.

### 1.2 Itella Oyj

Itella on palveluyritys, jonka ydinosuamista on asiakkaiden tieto- ja tuotevirtojen hallinta. Se pyrkii olemaan luotettava partneri, joka tuottaa yrityksille lisäarvoa auttamalla yrityksiä ja organisaatioita myymään, markkinoimaan ja toimittamaan perille sekä laskuttamaan. Suomessa Itellan tärkeänä perustehtävänä on tarjota päivittäiset postipalvelut koko maassa ja olla turvaamassa yhteiskuntamme toimivuutta. Lisäksi Itella toimii Pohjois- ja Keski-Euroopassa sekä Venäjällä (kuvio 1). Kansainvälisen liiketoiminnan osuus on lähes kolmannes. Tärkeimmät asiakastoimialat ovat kauppa, media, rahoitus, telekommunikaatio ja julkinen sektori. Itella tarjoaa työtä noin 27500 henkilölle. Suomessa Itellalla työskentelee noin 20000 henkilöä ja Itella on

Suomen suurin työnantaja yritys. Itellan liikevaihto oli 1 947 miljoonaa euroa vuonna 2012. Yhtiön kaikki osakkeet omistaa Suomen valtio. Itella konsernin emoyhtiö on Itella Oyj. (Itellan verkkosivut 2012)



KUVIO 1. Itellan toiminta- alue 2012 (Itellan verkkosivut 2012).

### 1.2.1 Missio, visio ja arvot

Itellan missiona on palvella sekä yksittäisiä kuluttajia, että yritysasiakkaita toimittamalla fyysiset ja sähköiset lähetykset lähettäjäasiakkailta vastaanottaja asiakkaille. Itella haluaa toimia vastuullisesti, niin omaa henkilöstöä, kuin koko ympäröivää yhteiskuntaakin kohtaan ja koko Itellan toimintaa ohjaa yhteiset arvot (taulukko 1). Itellan visiona on olla yksi parhaista yrityksistä posti- ja logistiikkapalveluissa, sekä taloushallintopalveluissa Euroopassa. (Itellan verkkosivut 2012)



TAULUKKO 1. Itellan arvot 2012 (Itellan verkkosivut 2012).

<p><u>Menestyminen asiakkaan kanssa</u></p> <p>Tuotamme toiminnallamme asiakkaalle lisäarvoa</p> <p>Tarjoamme palveluita ja ratkaisuja perustuen asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeiden hyvään tuntemukseen</p> <p>Palvelemme asiakkaitamme yhtenäisenä <u>Itellana</u> läpi koko palveluketjun</p> <p>Olemme lähellä asiakasta</p>	<p><u>Kehittyminen ja innovointi</u></p> <p>Olemme avoimia muutokselle ja kehitykselle</p> <p>Hyödynnämme vahvuuksiamme ja etsimme kannattavuutta parantavia ideoita</p> <p>Opimme ja kasvamme jatkuvasti sekä yksilöinä että yrityksenä</p> <p>Toteutamme muutokset määrätietoisesti, viestien avoimesti, kokemuksista oppien ja tarvittaessa toimintaa mukauttaen</p>
<p><u>Vastuun ottaminen</u></p> <p>Sitoudumme päätöksiin ja teemme niistä totta</p> <p>Pidämme kiinni yhdessä sovituista asioista, jotta voimme täyttää asiakkaalle annetun lupauksen</p> <p>Toimintamme perustuu luotettavuuteen</p> <p>Pidämme huolta <u>itellalaisista</u>, ympäristöstä ja yhteiskunnasta</p>	<p><u>Yhdessä onnistuminen</u></p> <p>Teemme yhteistyötä saavuttaaksemme yhteiset tavoitteet</p> <p>Jaamme toisillemme tietoa ja hyviä käytäntöjä</p> <p>Puhallamme yhteen hiileen ja arvostamme toisiamme</p> <p>Olemme ylpeitä <u>Itellasta</u> ja työstämme</p>

### 1.2.2 Eettisyys

Itella konserni noudattaa eettisiä menettelytapoja, jotka on kuvattu yleisellä tasolla Itellan yritysvastuun periaatteissa ja henkilöstölle tarkoitetuissa ohjeissa (kuviot 2). Yhtenäisillä eettisesti hyväksyttävillä toimintatavoilla Itella tavoittelee toiminnan luotettavuutta ja edistää toiminnan läpinäkyvyyttä suhteessa asiakkaisiin, henkilöstöön, omistajaan ja ympäröivään yhteiskuntaan. (Itella Oyj:n verkkosivut 2012)

Ohjeet koskevat jokaista Itellalaista. Tutustun niihin ja noudatan niitä työssäni. Välitän siitä miten minä ja muut toimimme. Jos epäilen lain tai näiden ohjeiden vastaista menettelyä, kysyn neuvoa tai ilmoitan epäilyksistäni. Olen yhteydessä esimiehenei. Sisäinen tarkastus –yksikköön (Business Audit) tai sähköpostiosoitteeseen ethics@itella.com. Yhteydenotoni käsitellään luottamuksellisesti. Voit käyttää myös <a href="#">nimeätöntä palautelomaketta</a> .					
<b>1. Lakien ja säännösten noudattaminen</b> Noudatan lakeja ja esäädöksiä sekä viranomaisten määräyksiä. Kunnioitan eri kulttuurien normeja ja laillisia menettelytapoja kaikkialla, missä toimimme.	<b>2. Hyvät liiketoiminta-periaatteet</b> Noudatan rehellisiä toimintaperiaatteita ja avoimuutta. Noudatan Itellan yhteisiä arvoja, ihmisoikeuksia ja erisidosryhmille antamiamme sitoumuksia. Säilytän liikesalaisuuden luottamuksellisuuden.	<b>3. Syrjimätön ja tasa-arvoinen työskentely</b> Noudatan annettuja työ- ja turvallisuusohjeita ja ylläpidän osallani toimivaa ja turvallista työympäristöä. Kohtelen toisia arvostavasti ja tasapuolisesti rodusta, uskonnoista, sukupuolesta, poliittisista mielipiteistä, iästä, kansallisuudesta, seksuaalisesta suuntautumisesta, siviilisäädystä tai vammaisuudesta riippumatta. Kunnioitan toisten yksityisyyttä ja henkilökohtaisten tietojen luottamuksellisuutta.	<b>4. Eturistiriitojen välttäminen</b> Pidättäydyn liikesuhteista ja vältän henkilökohtaisia tai taloudellisia toimia, jotka saattavat aiheuttaa eturistiriitoja Itellan ja muun tahon kanssa.	<b>5. Epäeettiset kauppa- ja toimintatavat, lahjukset</b> En käytä laittomia tai epäeettisiä kauppa- tai toimintatapoja. En anna tai ota vastaan lahjuksia tai tavanomaisen ylittäviä lahjoja tai palveluksia.	<b>6. Vastuu ympäristöstä</b> Edistän Itellan ympäristötavoitteiden toteutumista noudattamalla päivittäin toimintaohjeita kierrätyksestä, energiansäästöstä, taloudellisesta ajotavasta ja muista vastaavista asioista.

KUVIO 2. Itella Oyj:n eettiset ohjeet 2012 (Itellan verkkosivut 2012).

### 1.2.3 Itella Viestinvälityksen uudistettu strategia

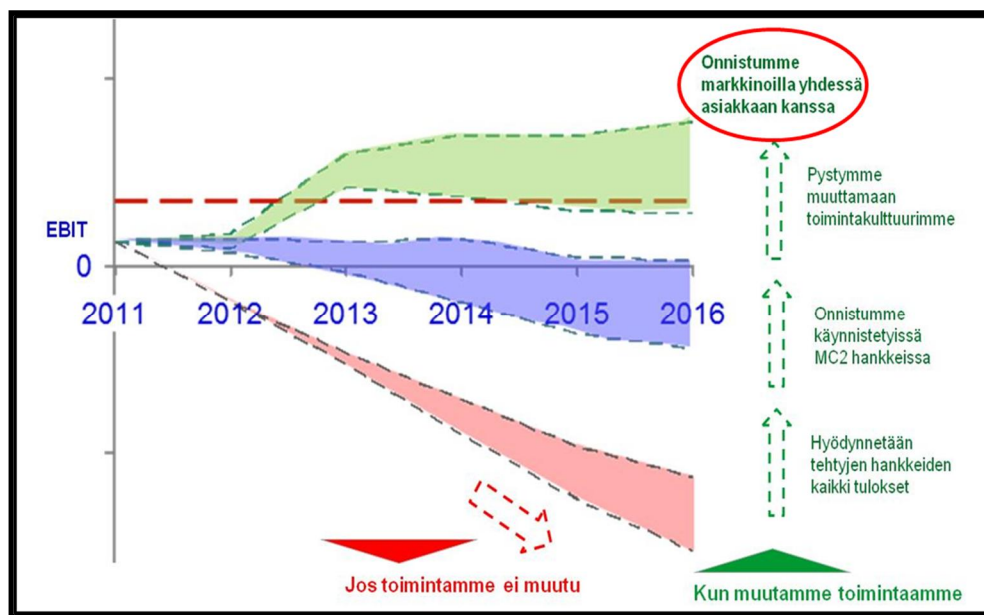
Viestinvälityksen uudistunut strategia (kuvio 3) tähtää vahvasti asiakkaalta asiakkaalle kitkattomasti toimivaan palvelun tuottamiseen ja asiakkaan ilahduttamiseen huippuluokan asiakaspalvelulla ja palveluasenteella, jotta vastaanottaja asiakkaat vaativat Itellaa palvelujensa tuottajiksi ja lähettäjäasiakkaat haluaisivat käyttää Itellaa.



KUVIO 3. Itella Viestinvälityksen strategiamateriaali (Itella intranet 2012).

#### 1.2.4 Tavoitteena onnistuminen markkinoilla yhdessä asiakkaan kanssa

Itellan viestinvälityksen strategian toteuttaminen ja onnistuminen markkinoilla yhdessä asiakkaan kanssa (kuvio 4) vaatii huippuluokan tilaus- toimitusprosessin, jonka osaksi palvelutuotanto tulee integroida. Strategian toteuttaminen vaatii koko Itellan henkilöstön ajatusmaailman muuttamista. Toimintakulttuuri tulee muuttua vielä enemmän asiakastarpeet huomioivaksi, prosessilähtöiseksi jatkuvan parantamisen kulttuuriksi. Toimintakulttuurin muutos ja sen ylläpito vaatii vahvaa prosessijohtamista, joka tulee ensimmäiseksi pystyä omaksumaan ja mahdollistamaan.



KUVIO 4. Itella Viestinvälityksen menestymisen vaatimukset (Itella intranet 2012).

#### 1.3 Palvelutuotanto Viestinvälityksessä

Palvelutuotanto vastaa Viestinvälitys -liiketoimintaryhmän kirjeiden, lehtien ja pakettien lajittelu- ja jakelupalveluiden tuottamisesta. Vastaanotosta- luovutukseen prosessissa kulkee vuodessa noin 3 miljardia lähetystä (kuvio 5). Tämä tehdään nykyisin noin 16 000 työntekijän, seitsemän lajittelukeskuksen ja noin 460 jakelun lähtötoimipaikan avulla. Palvelutuotannon pitkän aikavälin tavoitteena palvelutuotannossa on kääntää kirje- ja lehtituotteiden yksikkökustannusten kehityksen trendi laskusuuntaan huolimatta volyymien laskusta. Pakettiliiketoiminnan volyymien kasvaessa Palvelutuotanto pyrkii tuottamaan palvelut entistä kustannustehokkaammin. (Toivari 30.1.2013)



KUVIO 5. Palvelutuotannon vastaanotosta - luovutukseen prosessi (Itella intranet 2012).

## 2 ITELLA OYJ:N LIIKETOIMINTARYHMÄT

### 2.1 Itella Informaatio

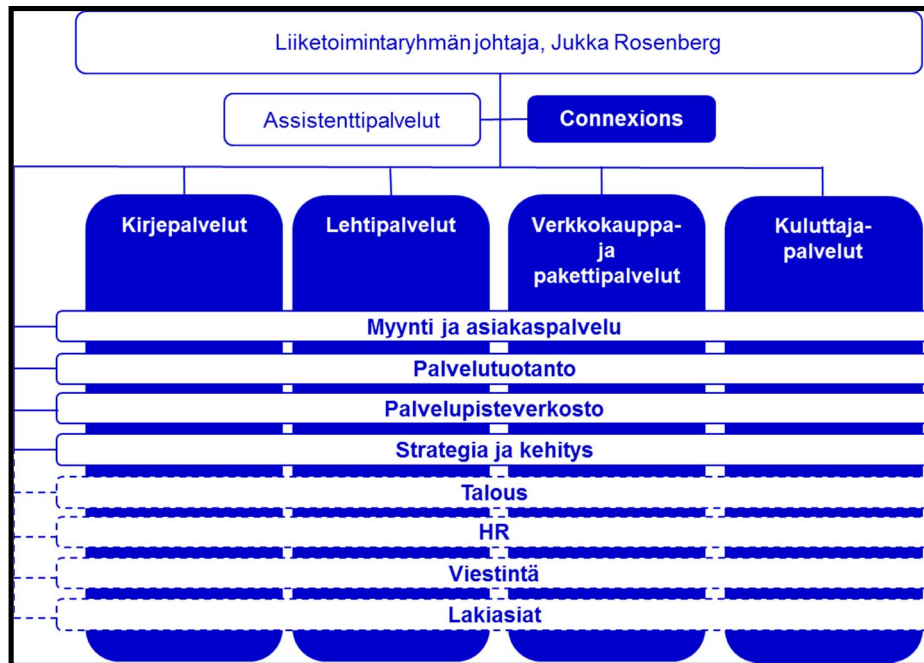
Itella Informaatio pyrkii tuottamaan yrityksille lisäarvoa auttamalla heidän laskenta-toimen ja palkkahallinnon tuottamisessa tai niiden avustamisessa. Tehokkaan ja laadukkaan palvelun asiakkaille Itella Informaatio pyrkii takaamaan suurten volyymien, automatisoitujen prosessien ja jatkuvasti parhaiden käytäntöjen etsimisen kautta. Tavoitteena Itella Informaatiolla on, että prosessin hallittavuus ja kustannuskontrolli paranee laskutusympäristön yhtenäistyessä ja, että läpimenoajat lyhenevät ja kasvavirta nopeutuu, kun toiminnot automatisoituvat ja sähköistyvät. Itella informaatio pyrkii olemaan merkittävä toimija sähköisen laskutuksen edistäjänä ja yhtenäistäjänä Euroopassa. Arvioiden mukaan niin kuluttajille, kuin muillekin sektoreille lähetettävät laskut jatkavat vahvaa sähköistymistään ja varsinkin kuluttajille lähetettävien laskujen sähköistyminen kiihtyy nopeasti. (kuvio 13). (Itellan verkkosivut 2012)

### 2.2 Itella Logistiikka

Itella Logistiikka tuottaa lisäarvoa asiakkailleen tuottamalla asiakkaille tavarankuljetukseen auto-, meri- ja lentorahdin, tavarankuljetuksen, sekä muita sopimuslogistiikan ratkaisuja. Itella logistiikka pyrkii palvelemaan asiakkaitaan ymmärtämällä heidän todelliset tarpeet ja tuottamalla kokonaisvaltaisia ratkaisuja niihin niin tuotteen kuin tietovirtojenkin osalta. (Itellan verkkosivut 2012)

### 2.3 Itella Viestinvälitys

Itella Viestinvälitys (kuvio 6) tuottaa päivittäiset postipalvelut kaikkialla Suomessa Itella Posti Oy -yhtiön kautta. Tämän perustehtävän kautta Itella pyrkii olemaan vahva tukipilari koko yhteiskunnan toimivuudelle Suomessa. Itella Viestinvälitys tuottaa jakelupalvelua kattavasti koko maassa viitenä päivänä viikossa. Viisipäiväisen jakelun lisäksi Itella Viestinvälitys tuottaa paketti- ja pikälähetyspalveluja. Lisäksi sen palveluihin kuuluvat Postin myymälä-, myyntipiste- ja noutopisteverkoston ylläpito, kohdenetut viestintäratkaisut yrityksille ja sähköinen NetPosti-palvelu. (Itellan verkkosivut 2012)



KUVIO 6. Itella Oyj:n Viestinvälityksen organisaatiokaavio 2012 (Intranet 2012).

### 3 ITELLA VIESTINVÄLITYKSEN TOIMIALAN MUUTOS NÄKYMÄT JA PALVELUJEN KYSYNTÄÄN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

#### 3.1 Viestinnän kokonaismarkkinat Suomessa

Viestinnän kokonaismarkkinan arvo oli vuonna 2011 Suomessa noin 8,5 miljardia euroa. Viestintä jakaantuu melko tasaisesti puoliksi kohdeviestinnän ja joukkoviestinnän kesken (kuvio 7). Suuri haaste liiketoiminnan näkökulmasta on se, että kokonaismarkkinan rahallisen arvon ei juurikaan ennusteta kasvavan, mutta samaan aikaan viestien kappalemäärä kasvaa voimakkaasti, etenkin sosiaalisen median ja teksti-/ multimediatekniikoiden puolella. (Itella Mail communication BAA february 2013, 11)

Eri viestintätyyppien markkinakoot 2011	Kohdeviestintä 4200 M€			Joukkoviestintä 4300 M€	
	Henkilökohtainen viestintä	Transaktioviestintä	Viihde	Mainonta	Tiedotus
<b>Paperi</b> 3175 M€	Kirjeet, kortit	Kirjeet, dokumentit, laskut, tilioitteet, kuitit, tilaukset, hakemukset	Lehdet, kirjat	Erilliset printatut mainokset, lehtimainokset, hakemistot	(hakemistot)
<b>Internet*</b> 221 M€	Sähköpostit, facebook, Twitter	Kirjeet, dokumentit, laskut, tilioitteet, kuitit, tilaukset, hakemukset	Lehtien omat sivustot, blogit, e-kirjat, videot	Googlemainonta, bannerit	Kotisivut, Wikipedia
<b>Puhelin</b> 3654 M€	Puhelut, tekstiviestit	Puhelut, tekstiviestit	-	-	-
<b>TV</b> 1028 M€	-	-	TV-ohjelmat	TV-mainokset	Uutiset, tiedotteet
<b>Radio</b> 60 M€	-	-	Radio-ohjelmat	Radiomainokset	Uutiset, tiedotteet
<b>Tallenteet</b> 274 M€	-	-	Äänitteet, videot, elokuvateatterit	Elokuvamainonta	

KUVIO 7. Viestinnän kokonaismarkkina jaoteltuina viestintätyyppien mukaan (Itella Mail communication BAA Helmikuu 2013, 11).

#### 3.2 Pakettien kokonaismarkkinat Euroopassa ja Suomessa

Pakettien kokonaismarkkina Euroopassa on noin 50 miljardia euroa ja kappaleissa mitattuna noin 6 miljardia lähetystä. Suomessa kokonaismarkkina liikkuu noin 65-70 miljoonassa lähetyksessä. Kappale määrissä kokonaismarkkinan oletetaan kasvavan, varsinkin vahvasti kasvavan verkkokaupan myötä (kuvio 8), mutta hintakehitys on huomattavasti heikompi. Tähän on monia syitä, pääasiallisena alan kova kilpailu ja epäsuotuisat kasvuennusteet. Suomen vähittäiskaupan ei ennusteta kasvavan tänä vuonna ollenkaan, mutta haasteena on logistisilla markkinoilla ylipäättänsä olevat pienet katteet, polttoaineiden nouseva hintakehitys ja pakettimarkkinassa vallitseva kova kilpailu. Kilpailu on johtanut siihen, että reaali hinnat pyritään pitämään stabiileina ja hintaerot pieninä. Samalla kilpailu siirtyy pitkälti palvelutason ja lisäpalvelujen puolelle. (Itella Mail communication BAA february 2013, 61, 63, 66)

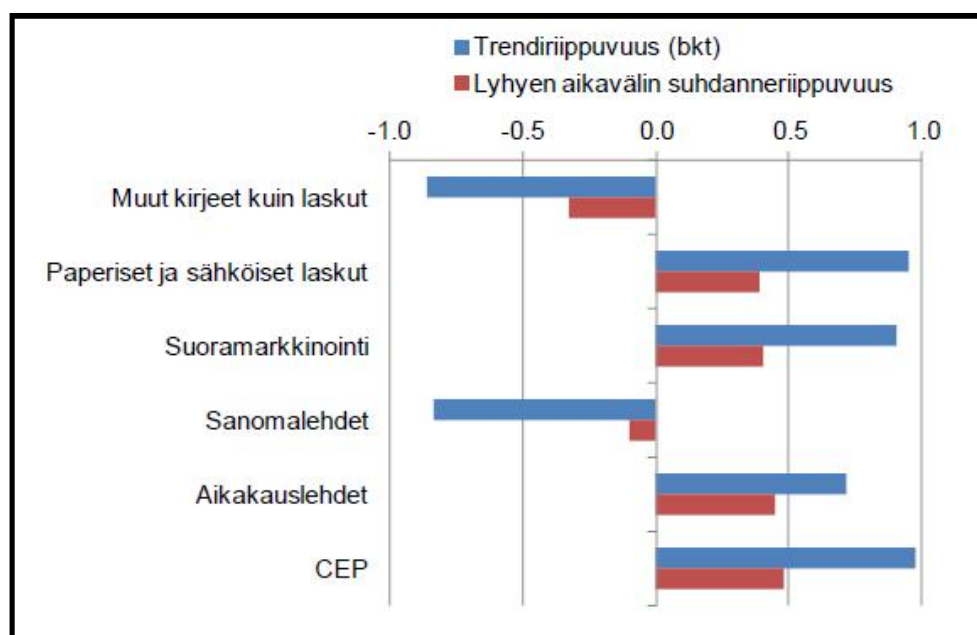


		Lahjat	Etä- ja verkkokauppa	Toimitusverkostot
40%	B2C	-	Etä- ja verkkokauppa	-
	C2B	-	Tavarapalautukset	-
	C2C	Joululahjat, syntymäpäivälahjat yms	Osta- ja myynti – toiminta	-
60%	B2B	Yrityslahjat	Vähittäiskauppaa ja tukkukauppaa	Toimitukset alihankkijoilta

KUVIO 8. Pakettipalveluiden kokonaismarkkinat (Itella Mail communication BAA Helmikuu 2013, 61).

### 3.3 Talouden näkymät ja suurimmat riskit maailmanlaajuisesti

Kansantalouden kehityksellä on suuri vaikutus Itellan tarjoamien palveluiden kysyntään. Tutkiessa kansantalouden pitkän aikavälin (bkt) ja lyhyen aikavälin suhdanteiden kehityssuuntia (taulukko 2), sekä niitä kokonaismarkkinoita, joissa Itella Posti operoi, voidaan todeta kansantaloudella olevan selkeä korrelaatio palveluiden kysyntään (kuvio 9). Tämän takia talouden globaalit näkymät on oltava vahvasti mukana tulevaa toimintaa suunniteltaessa ja riskien tarkastelu ja niihin varautuminen on ennistä tärkeämpää. (Itella Mail communication BAA february 2013, 36-38)



KUVIO 9. Itella viestinvälityksen tarjoamien palvelujen kysynnän riippuvuus kansantalouden trendistä (bkt) ja nopeista suhdannevaihteluista (Itella Mail communication BAA Helmikuu 2013, 37).



TAULUKKO 2. GDP Growth; Actual 2011-2012, Forecast 2013-2014, Long-term outlook 2015-2018 (Itella Mail communication BAA february 2013, 7).

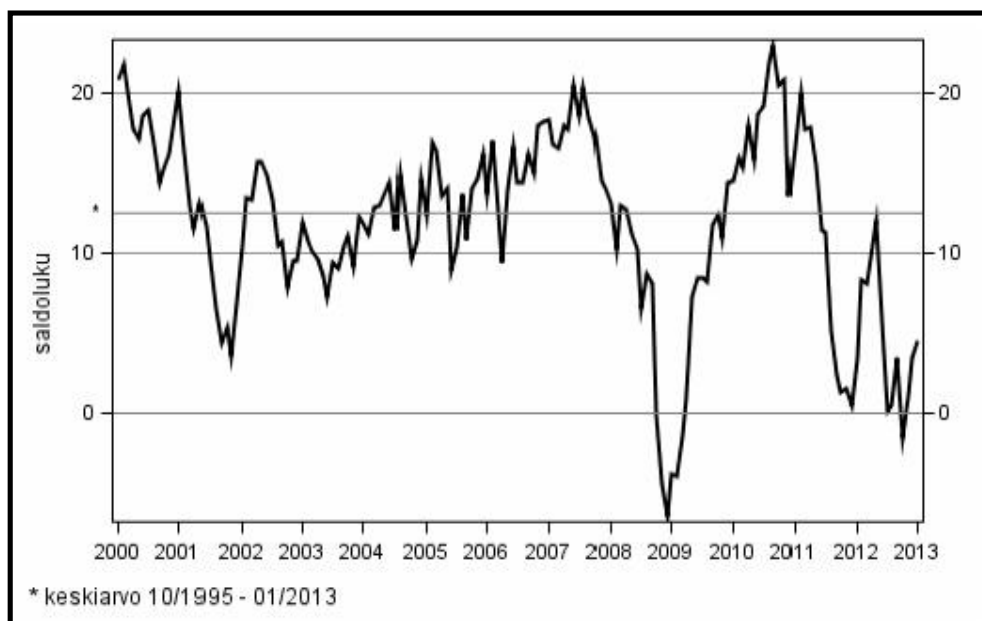
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Finland	2,7	0,0	0,5	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0
Sweden	3,8	1,0	1,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Denmark	1,0	-0,1	1,2	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8
Norway	1,7	3,2	2,7	2,6	2,0	2,0	2,0	2,5
Estonia	8,1	2,9	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9
Latvia	5,5	4,8	3,6	3,8	4,0	4,0	4,0	4,0
Lithuania	5,9	3,1	3,0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Germany	3,1	1,0	0,8	1,7	1,5	1,5	2,0	2,0
Russia	4,3	3,6	3,7	3,9	3,9	4,0	4,0	4,0
Poland	4,3	2,5	2,1	2,7	3,5	3,7	3,7	3,9
Austria	2,7	0,8	0,9	1,9	2,1	1,9	1,6	1,6
Czech Rep.	1,8	-1,0	0,8	2,6	3,4	3,4	3,4	3,6
Slovak Rep.	3,3	2,6	2,4	3,5	3,6	3,6	3,6	3,6
Euro area	1,4	-0,4	0,0	1,0	1,5	1,5	1,7	1,7
China	9,3	7,7	8,2	8,2	7,7	7,6	7,3	7,0
USA	1,8	2,2	2,1	2,8	2,5	2,5	2,5	2,5
World	3,7	3,0	3,3	3,8	3,5	3,5	3,5	3,5

Valtion talouden velkaongelmat niin Keikassa, Espanjassa ja Italiassa kuin muissakin Euroopan maissa ovat jo nyt saaneet aikaan sen, että kansantalouden kasvu euro-alueella tulee olemaan varmuudella erittäin hidasta vähintään vuosikymmenen eteenpäin. Edelleen suurena riskinä on se, ettei velkakriisiä Euroopassa pystytä hoitamaan kontrolloidusti ja euro hajoaa (taulukko 3), jolla tulisi olemaan dramaattiset vaikutukset myös Itella Oyj:n palvelujen kysyntään. (Itella Mail communication BAA february 2013, 36-38).

TAULUKKO 3. Global risk scenarios by the Economist Intelligence Unit. Probability % that the scenario will occur over the next two years. Change to global annual GDP compared with the baseline forecast (Itella Mail communication BAA helmikuu 2013).

Risk Scenarios	Probability over the next 2 years	Impact to Global GDP growth
One or more countries leave the euro zone	31-40 %	Decrease of 2 %-unit or more
The global economy falls into recession	21-30 %	Decrease of 2 %-unit or more
Tensions over currency manipulation lead to a rise in protectionism	21-30 %	Decrease of 1-1.9 %-unit
A sustained decline in oil prices provides a global economic fillip (positive)	21-30 %	<u>Increase</u> of 1-1.9 %-unit
Tensions over disputed islands rupture Sino-Japanese ties	31-40 %	Decrease of 0.5-0.9 %-unit
Social and political disorder undermine stability in China	11-20 %	Decrease of 2 %-unit or more
The US economy stumbles in the wake of a wave of fiscal tightening	11-20 %	Decrease of 2 %-unit or more
Economic upheaval leads to widespread social and political unrest	21-30 %	Decrease of 0.5-0.9 %-unit
An attack on Iran results in an oil price shock	11-20 %	Decrease of 1-1.9 %-unit
Co-ordinated monetary stimulus kick-starts a global recovery (positive)	11-20 %	<u>Increase</u> of 1-1.9 %-unit

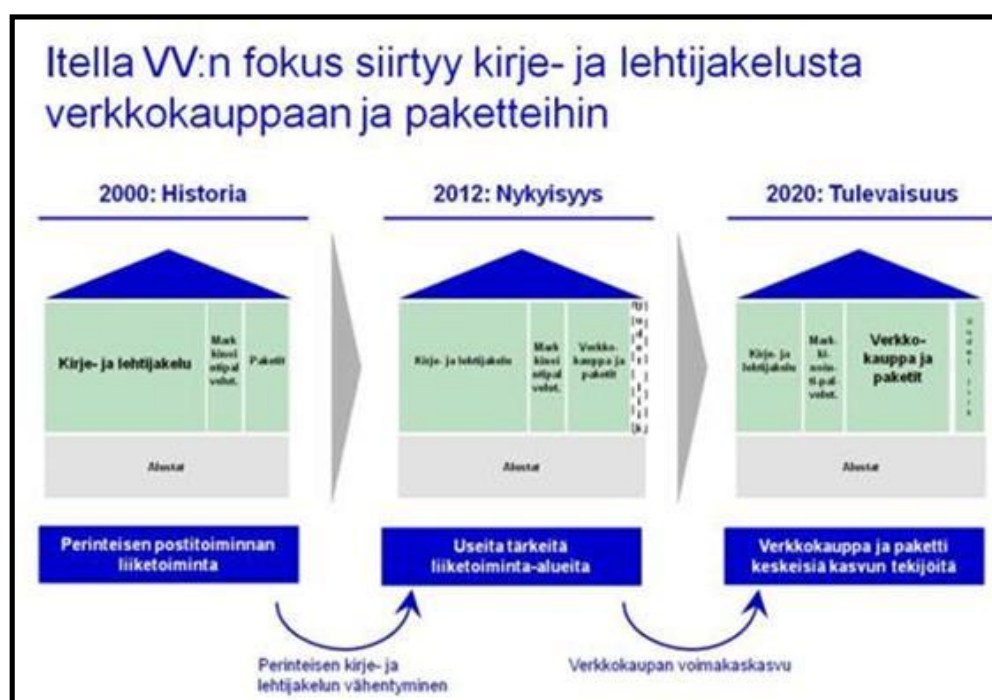
Kuluttajien luottamus talouteen Suomessa myötäilee hyvin yleisiä talousnäkymiä, sillä vain noin 29% arvioi Suomen taloudellisen tilanteen parantuvan seuraavan vuoden kuluessa ja 32% arvioi maamme talouden huonontuvan seuraavan vuoden kuluessa. Kuluttajien luottamuksella (kuvio 10) on suora yhteys Itellan asiakkaiden lähetysten kysyntään ja sitä kautta vaikuttaa suoraan Itellan palvelujen kysyntään. (Itella Mail communication BAA february 2013, 6)



KUVIO 10. Kuluttajien luottamusindikaattori (indikaattorin osatekijät: oma talous 12 kk:n kuluttua, Suomen talous 12 kk:n kuluttua, kotitalouden säästämismahdollisuudet 12kk:n sisällä ja työttömyys suomessa 12 kk:n kuluttua) (Itella Mail communication BAA february 2013, 6).

### 3.4 Toimintaympäristön nopea muuttuminen ja sen vaikutukset

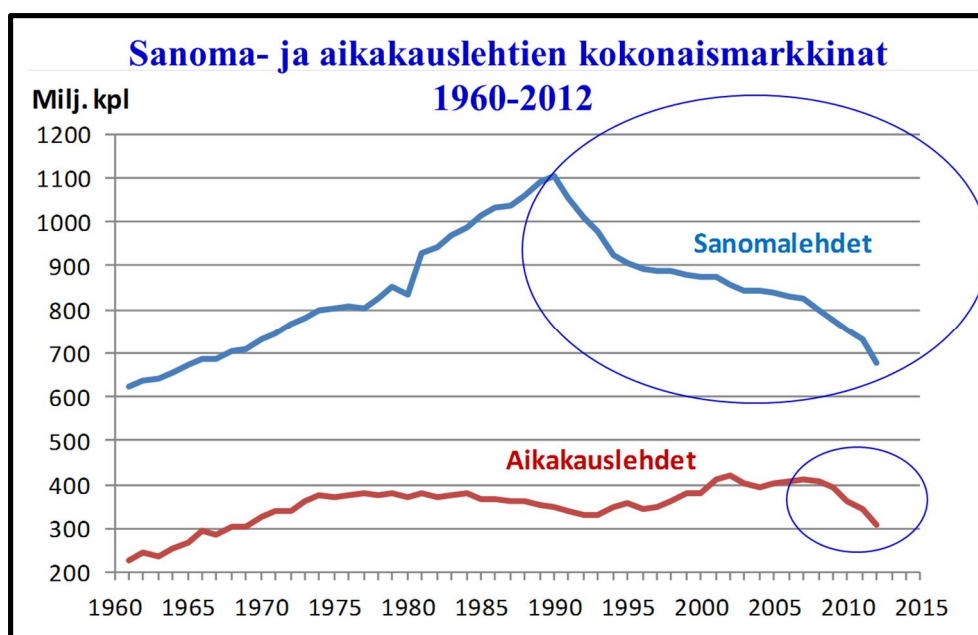
Postitoimiala elää suurta murrosvaihetta (kuvio 11) perinteisten paperisten lehtien (kuvio 12) ja kirjeiden sähköistyessä (kuvio 13) ja verkkokaupan ja pakettien lisääntyessä (kuvio 14).



KUVIO 11. Postitoimialan rakenteellinen muutos (Itella intranet 2012).

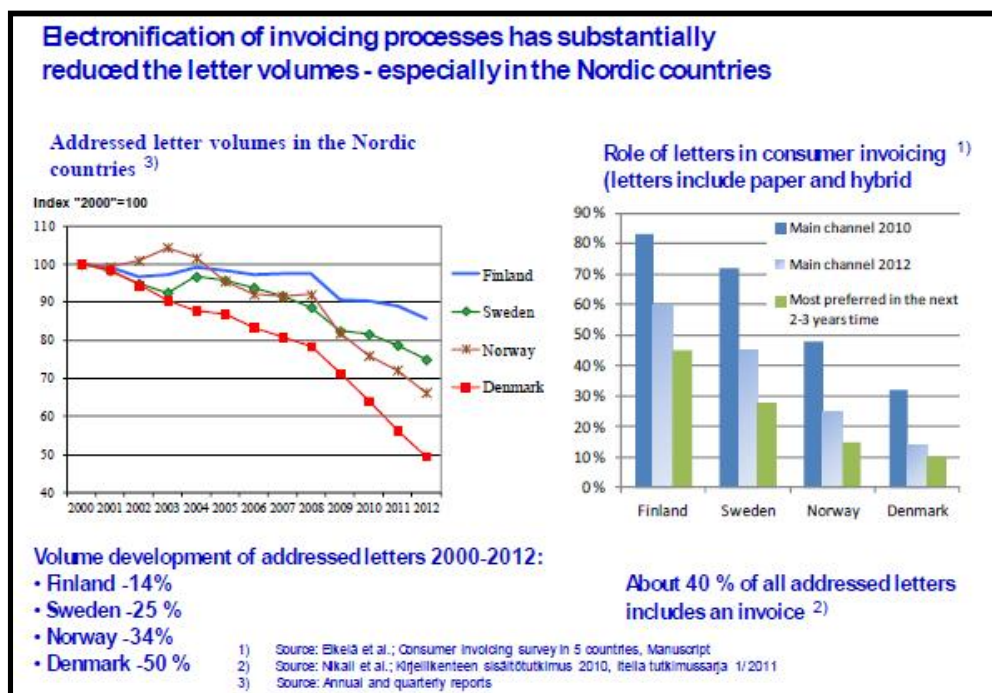
Kirjeen markkinaosuus mitattuna liikevaihdolla on pudonnut 20%:sta 10%:iin vuodesta 1995. Viestien lukumäärällä mitattuna kirjeen osuus on pudonnut 20%:sta 3%:iin. Joukkoviestinnän painettu viestintä on edelleen suurin, vaikka kehitys markkinoilla on kääntynyt loivaan laskuun, ja Internet kasvattaa voimakkaasti sähköistä viestintää. Tallenne viestinnän markkina on pieni ja pysynyt samana koko viime vuosikymmenen ajan. Kirje volyymit vähenevät Euroopassa, Suomessa pudotus on ollut vain 15%. Suomessa paperinen kirje on edelleen pääasiallinen laskujen vastaanotto-kanava. (Itella Mail communication BAA february 2013, 3)

Vaikka paperisen viestinnän kokonaismarkkina on Suomessa kasvussa, sen sisällä on kaksi aivan eritavalla käyttäytyvää ryhmää. Osoitteellisten lähetysten markkina kaikissa eri lähetyslajeissa pienenee, osoitteettoman suoramarkkinoinnin määrä kasvaa ja se kumoo kaikkien muiden vähenemisen. Kokonaismarkkina vuonna 2012 oli 4,4 miljardia lähetystä, jossa kasvua oli kymmenessä vuodessa 22%. Samalla osoitteellisten markkina on pienentynyt 16%. Osoitteettomien markkina on kaksinkertaistunut kymmenen vuoden aikana. Osoitteellisten osuus on nyt alle puolet kokonaismarkkinasta, kymmenen vuotta sitten se oli noin 70%. Vuonna 2012 lehtien jakelumäärät vähenivät noin 5% edellisvuodesta. Tähän vaikutti muunmuassa uutisseurannan siirtyminen siirtyminen sähköisiin verkkoihin ja aikakauslehdillä sosiaalisen median nopea yleistyminen. Sosiaalisen median käytön penetraatio on kasvanut erityisen nopeasti Suomessa. Kaksikolmasosa suomalaisista on jo aktiivisia sosiaalisessa mediassa ja jokainen käyttäjä käyttää sitä noin tunnin päivässä. Samalla se haastaa aikakauslehden vahvuuden, rentoutuksen tuomisen arjen keskelle ja vie aikaa aikakauslehtien lukemiselta. (kuvio 12). (Itella Mail communication BAA february 2013, 3)



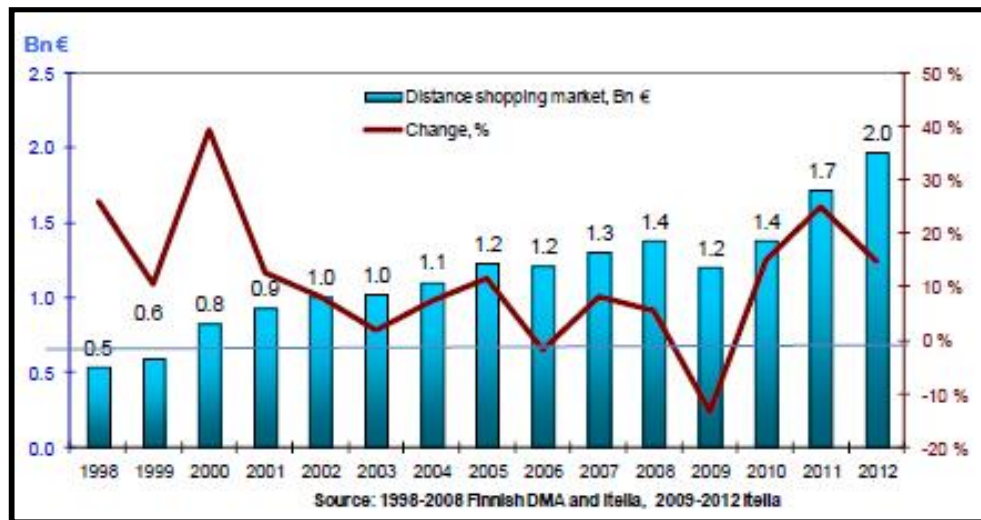
KUVIO 12. Sanomalehtien ja aikakauslehtien kokonaismarkkinat vuosina 1960-2012 (Itella Mail communication BAA Helmikuu 2013, 50).

Kirjeiden volyymi pieneni vuonna 2012 noin 4%. Syynä volyymin pienenemiseen oli heikko kansantalous ja esim. laskutuksen sähköistyminen. Pitkän ajan ennusteen keskeisenä perusteluna on kuluttajalaskutuksen sähköistyminen (kuvio 13). Tanskan mallin mukaan kysyntä voi puolittua jo alle kymmenessä vuodessa. (Itella Mail communication BAA Helmikuu 2013, 3.)



KUVIO 13. Kirjevolyymit ja paperinen kuluttajalaskutus pohjoismaissa (Itella Mail communication BAA Helmikuu 2013, 24).

Verkkokaupan kehittyminen kasvattaa kuluttaja pakettien määrää. Kokonaiskulutus kasvaa hitaasti, kuluttajien vastaanottamien ja lähettämien pakettien osuus on noin 40% koko markkinasta. Verkkokauppa niin Euroopassa kuin Suomessakin (kuvio 14) kasvaa merkittävästi. Tavaraverkkokauppa on kymmenen viime vuoden aikana kasvanut runsaat 10% vuodessa ja yhtä nopea kehitys tulee jatkumaan. Suomalaisista 20% tekee tavaroiden verkko- ostoksia joka kuukausi, kun vuotta aiemmin 10% suomalaisista ilmoitti tekevänsä tavaroiden verkko- ostoksia kuukausittain. (Itella Mail communication BAA Helmikuu 2013, 4-5)



KUVIO 14. Tavara etäkaupan koko Suomessa (Itella Mail communication BAA Helmikuu 2013).

## 4 TILAUS- TOIMITUSPROSESSIN KEHITTÄMISESSÄ SOVELLETTUJA TEORIOITA

### 4.1 Prosessi

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla "syötteet" muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Yhteenvetona voidaan todeta, että prosessin käsite koostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksista, joihin liittyy suorituskyky. Prosessin toistuvia toimintoja kehittämällä saadaan aikaiseksi jatkuvaa parantamista. Prosessi on työ, jota henkilöstö tekee ja siitä maksetaan henkilöstölle palkka. (Laamanen 2005, 19-20; Itella intranet 2012)

### 4.2 Prosessijohtaminen

Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja heidän kanssaan prosesseja, resursseja ja teknologiaa hyödyntäen. Prosessijohtamisessa ohjataan organisaation toimintaa siten, että asiakkaiden toiveet ja tarpeet tulevat täytettyä mahdollisimman tehokkaasti. Tehokkuuden ja sen kehittämisen edellytys on jatkuva kehityspotentiaalain määrittäminen ja sen perusteella tapahtuva innovointi (toiminnan ja prosessien optimointi). Tehokkaalla prosessijohtamisella kyetään reagoimaan nopeammin mm. markkinoilla tapahtuviin muutoksiin kuin funktionaalisissa organisaatioissa. Jatkuvan tehokkuuden parantamisen kannalta oleellista on myös teknologian kehittäminen tukemaan optimaalisia prosesseja. (Haikonen 22.10.2012)

Itellan prosessijohtaminen tulee perustumaan jatkuvaan parantamiseen sekä Lean Six Sigma menetelmän perusajatukseen toiminnan tehokkaaseen johtamiseen (Lean-ideologian mukainen) prosessien virtauksen sekä (Six Sigman mukainen) prosessien vaihtelun ja kyvykkyyden ymmärtämiseen, niiden jatkuvaan kontrollointiin ja kehittämiseen. Johtamisjärjestelmän perustana tulee olemaan prosessien läpinäkyvyys ja sitä kautta kyky johtaa (prosessien) toimintaa organisaation kaikilla tasoilla. (Haikonen 22.10.2012)

### 4.3 Prosessin kypsyys

Prosessin kypsyysmallissa toiminnan kehittäminen jaotellaan tasoihin (askelmiin), joita kiivetään ylöspäin - tähdäten kypsempään, järjestelmälliseen toimintaan. Epäkypsässä organisaatiossa prosessit ovat kertaluonteisia ja improvisoituja. Kypsissä



organisaatioissa prosessit ovat dokumentoituja, toistettavia, johdettuja sekä optimoituja. Prosessin mittareiden tunnistaminen on perusedellytys edetessä ylöspäin kypsyystasolla. Tästä seuraa, että mitä kypsempi prosessi on, sitä kontrolloidumpi ja ennustettavampi se on. Kypsässä prosessissa voidaan siis toisaalta ennustaa hyvin tarkasti resurssitarve sekä tuotteen tai palvelun valmistumisajankohta ja valmistuskustannus. (Haikonen 22.10.2012)

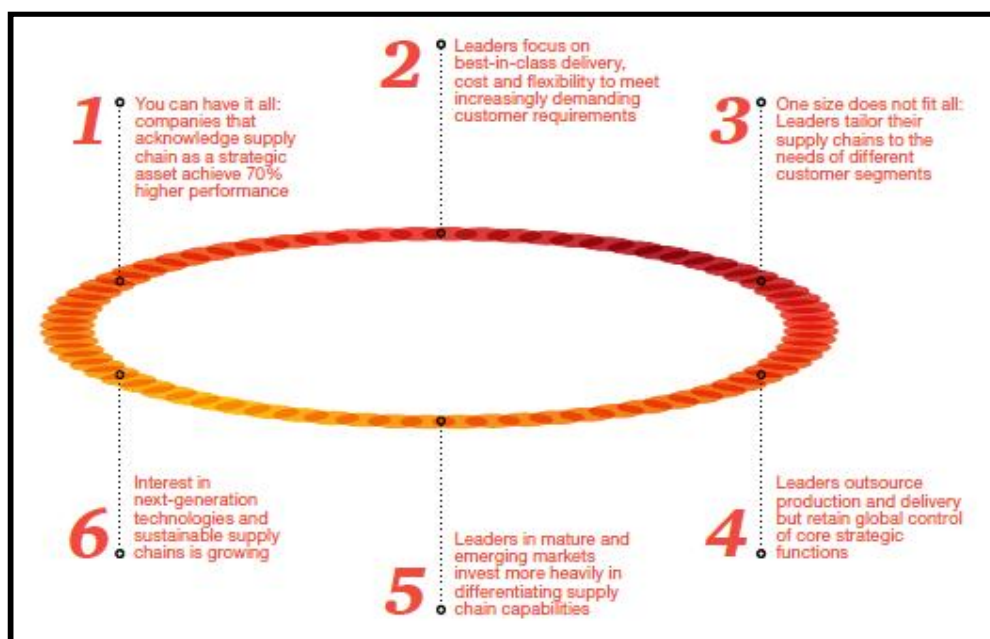
#### 4.4 Prosessin kyvykkyys

Prosessin kyvykkyys kertoo prosessin kyvyn tuottaa jatkuvasti tuotteita tai palveluja, jotka täyttävät asiakkaan vaatimukset ja asiakkaan määrittämät spesifikaatorajat. Prosessin kyvykkyysmittareita ovat prosessin kyvykkyysindeksit ( $C_{pk}$ ,  $C_{pm}$ ,  $P_{pk}$  sekä  $P_{pm}$ ). Niitä käytetään analysoimaan ja ennustamaan prosessin suorituskykyä vertaamalla prosessin vaihtelua asetettuihin spesifikaatio-rajoihin tai tuotteen toleransseihin. Itella Oyj:n prosessien kyvykkyysindeksejä tullaan käyttämään kontrolloimaan prosessien toiminnan tasoa sekä validoimaan kehitystoimenpiteiden vaikutusta. Lisäksi parhaiden toimintatapojen tunnistaminen tulee perustumaan kyvykkyysindekseihin, joiden perusteella voidaan mitä tahansa prosessin kyvykkyyttä verrata toiseen. Tällä on kaksi edellytystä, kuten edellä todettiin. Prosessin vaihtelu sekä sen spesifikaatio- tai toleranssirajat tulee tuntea tarkasti. (Haikonen 22.10.2012)

#### 4.5 Seuraavan sukupolven tilaus- toimitusprosessi

PricewaterhouseCoopers Oy:n 2013 tekemä maailmanlaajuinen tilaus- toimitusprosessi tutkimus tuo esiin kuusi yhtäläisyyttä tilaus- toimitusprosessia jatkuvasti kehitävistä, johtavista yrityksistä (kuvio 15). Johtavat yrityksillä on 70% parempi suorituskyky verrattuna ei tilaus- toimitusprosessia kehittäviin yrityksiin. Ne keskittyvät jatkuvasti alentamaan kustannuksia ja lisäämään prosessin joustavuutta, jotta pystyvät vastaamaan jatkuvasti asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin. Johtavat yritykset eivät pyri tarjoamaan kaikille samanlaista palvelua, vaan asiakkaat on jaettu ryhmiin ja ryhmille räätälöidään erilaiset tilaus- toimitusprosessit. Johtavat yritykset ulkoistavat tuotantoa ja toimitusta, mutta pitävät kontrollin toimittajiin vahvasti omissa käsissä. Johtavat yritykset investoivat voimakkaasti reaaliaikaisen seurannan saavuttamiseen yhdessä asiakkaiden kanssa. Johtavat yritykset ovat kiinnostuneita uuden sukupolven teknologian kehittämisestä ja niiden tarjoamista uusista mahdollisuuksista.





KUVIO 15. PwC:n tekemän maailmanlaajuisen tilaus- toimitusprosessi tutkimuksen kuusi avain havaintoa, mitkä yhdistävät johtavia yrityksiä (PwC 2013).

PwC on tuottanut esittelymateriaalin Itella viestinvälityksen tilaus- toimitusprosessin kehityksessä huomioitavista asioista. PwC:n kehitysmallin isossa kuvassa ensimmäisessä vaiheessa (focus funktioissa) keskitytään kehittämään ja valmistelemaan funktioita, toisessa vaiheessa (sisäinen integrointi) asetetaan prosessien suuntaiset mittarit ja tavoitteet ja integroidaan sisäisesti toimintoja prosessien tarpeisiin. Kolmannessa vaiheessa (ulkoinen integrointi) otetaan mukaan valitut toimittajat ja asiakkaat. Neljännessä vaiheessa (yhteistyö yli rajojen) muodostetaan asiakkaiden kanssa yhteiset strategia asiakkaiden arvovirtojen parantamiseksi.

Kehittämiprojektissa on neljä vaatetta. Kehittämistä ohjaa asiakatarve. Kehitysnäkökulma on horisontaalinen ja tutkii koko tilaus- toimitusprosessia. Kaikkien yksiköiden tulee osallistua kehitykseen ja kaikista yksiköistä tulee olla myös osallistuja kehitysryhmissä. Parhaita ratkaisuja tulee miettiä innovatiivisesti täysin ”tyhjältä pöydältä”, eikä perinteet saa nousta pääosaan. Pää tavoitteina ovat merkittävä prosessin suorituskyvyn parantaminen, asiakasvaatimusten ohjaavuus kaikissa parannuksissa läpi tilaus- toimitusprosessin, osaamisen laajentuminen niin, että varmistetaan prosessin jatkuva parantaminen myös jatkossa.

#### 4.6 Prosessin jatkuva parantaminen

Prosessin jatkuvan parantamisen ensimmäinen askel on prosessin standardointi ja sitä kautta prosessin vakauttaminen. Jos prosessin vaihtelu on suurta ja prosessia

toteutetaan jatkuvasti eri tavoilla, on jokainen parannus siihen vain yksi mahdollinen tapa lisää toteuttaa prosessia. Parantaminen on siis mahdotonta ilman standardointia. (Liker 2011, 142-143)

Prosessin kehittämisen päätavoite on läpimenoajan lyhentäminen, sillä mitä pidempi on prosessin läpimenoaika, sitä enemmän prosessissa on ongelmia. Läpimenoajan lyhentäminen onnistuu keskittymällä todellisiin ongelmiin ja niiden juurisyiden poistamiseen, sekä prosessin vaihtelun pienentämiseen. Samalla päästään kiinni toiminnan tehokkuuden parantamiseen, jonka ehdoton edellytys on suorituskyvyn parantaminen. Tähän kaikkeen tarvitaan ongelman ratkaisua. (Piirainen, 2011)

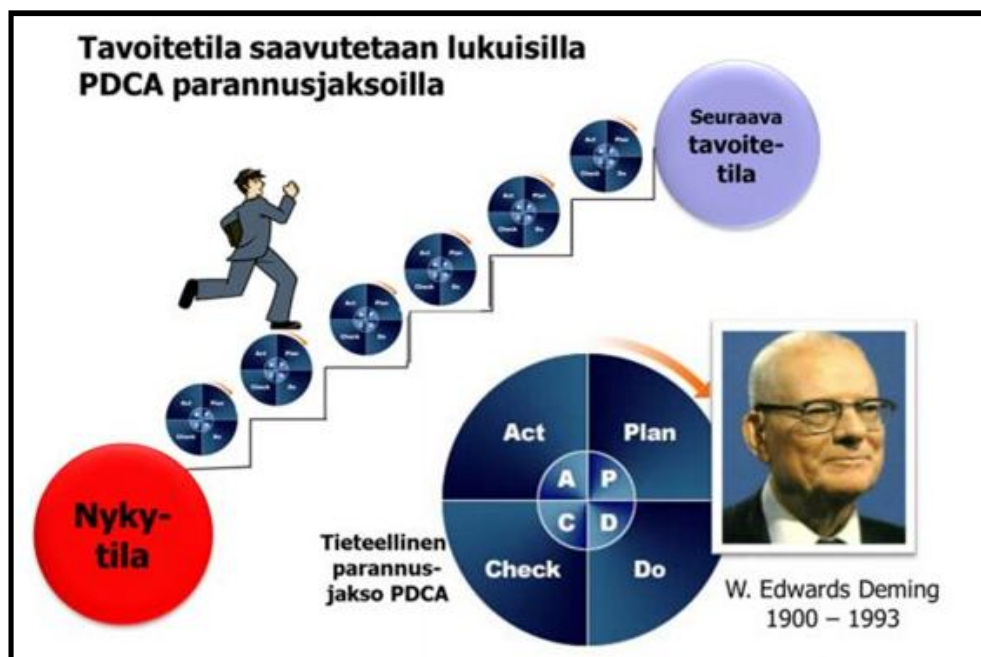
Ongelmanratkaisun ydin on Demingin jatkuvan parantamisen ympyrä (PDCA- ympyrä). Jatkuvan parantamisen ympyrä auttaa suunnittelemaan uudet ideat kokeiluiksi, sekä tarkistamaan mitä kokeilulla saatiin aikaan, jonka jälkeen parannetaan ja opitaan tuloksista. Leanin ydin on jatkuvan parantamisen ympyrä ja sen toteuttaminen vaatii ihmisiä, niinpä Leanin perustana on myös ihmisten jatkuva kehittäminen. (Piirainen, 2011)

Jatkuva parantaminen suomalaisissa yrityksissä on liian monesti projektiluontoista parantamista sen sijaan, että se olisi osa jokapäiväistä työn tekoa. Jatkuvan parantamisen ympyrä pitäisi olla kuten Toyotalla rakennettu ja juurrutettu osaksi yrityksen dna:ta. Johtamisen joka tasolla tulisi olla jatkuvaa esteiden raivaamista, este kerrallaan jatkuvan parantamisen ympyrää hyödyntäen. Tällaisen toimintakulttuurin saavuttamisella olisi hyvin monenlaisia hyötyjä verrattuna perinteiseen työskentelytapaan. Sopeutuminen olisi helpompaa, kun muutokset pysyisivät hallinnassa ja niiden vaikutukset todennettaisiin heti parannuksen tekemisen jälkeen. Myös toimintaympäristön muutokseen sopeutuminen tapahtuisi näin huomattavasti reaaliaikaisemmin, kun kaikkia prosesseja parannettaisiin jatkuvasti. Suuremmissa kehitysprojekteissa onnistuttaisiin paremmin, kun niiden käyttöön oton jälkeen lähdetäisiin heti päivittäiseen jatkuvaan parantamiseen. (Moisio, 2011)

Japanilainen autoalan yritys Toyota on kehittänyt oman tuotantojärjestelmän, Toyota Product Systemin (TPS). Sen pohjalta Toyotalle on muodostunut jatkuvan parantamisen kulttuuri, jonka rutiinista käytetään nimitystä kata. Sana kata johtaa juurensa kamppailulajien perusliikesarjoista. Yleinen määritelmä katasta on tapa tehdä jokin; menetelmä tai rutiini. Kata ideologiaa on liitetty tämän opinnäytetyön tilaus-toimitusprosessin kehitysohjelmaan. (Rother 2011, 14)

Toyotan parannuskata kuvailee jatkuvan parantamisen rutiinia. Kataan liittyy myös Toyotan tapa johtaa. Parannuskataa harjoitellaan Toyotan organisaation kaikilla tasoilla fragtaalimaisesti (tarkistellen samankaltaisesti). Parannuskataa käytetään sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Ongelmakenttä laajenee mitä korkeammalle

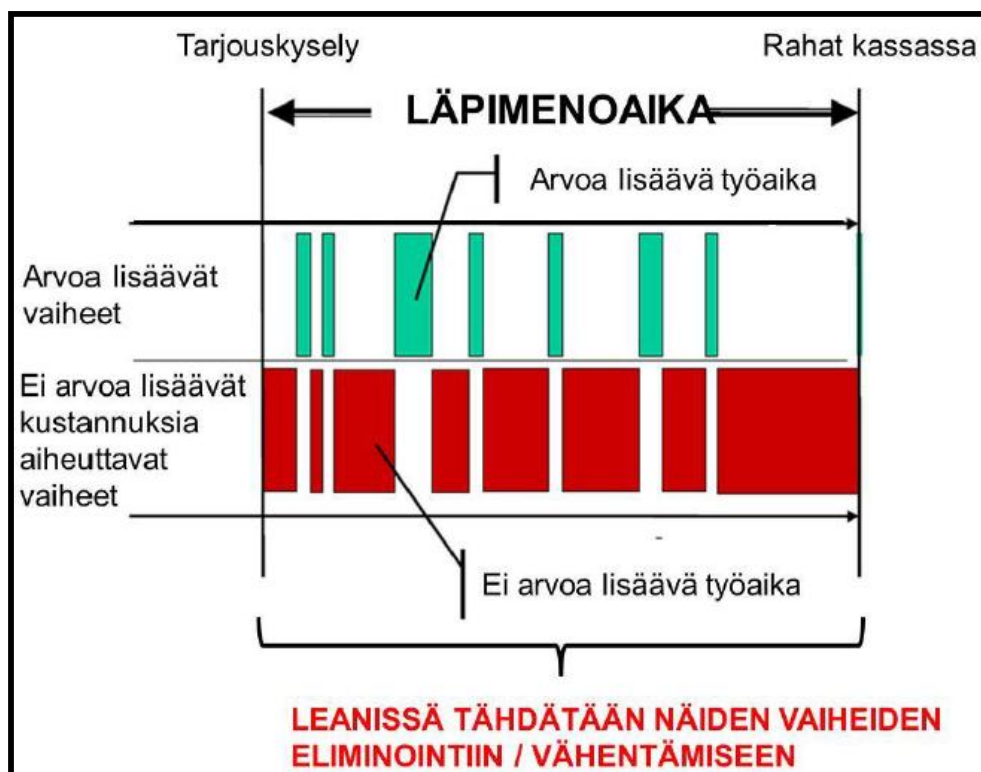
organisaatiossa edetään, mutta toimintamalli on kaikilla hierarkia tasoilla sama. Toivoton parannuskata alkaa siitä, että ensimmäisenä pitää tietää visio, joka varmistaa, että parannuksia tehdään oikeaan suuntaan. Seuraavaksi ennen parantamista pitää ymmärtää nykytila. Nykytilan ymmärtämisen jälkeen määritellään tavoitetila, joka vie lähemmäksi visiota. Tämän jälkeen esteet nykytilan ja tavoitetilan väliltä ratkotaan yksitellen jatkuvan parantamisen systematiikalla Demingin ympyrää hyödyntämällä (kuvio 16). Tavoitetilan saavuttamisen jälkeen asetetaan uusi tavoitetila taas lähemmäksi visiota ja esteiden raivaaminen Demingin mallilla jatkuu. (Rother 2011, 67-68)



KUVIO 16. Nykytilasta tavoitetilaan Demingin ympyrää hyödyntäen (Quality know-how Karjalainen, 2013.)

#### 4.7 Lean

Lean filosofia keskittyy asiakkaan arvoon, hukan poistamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Suurin osa prosesseissa tehdystä työstä ei lisää asiakkaan arvoa, tyypillisesti yli 80–90 prosenttia prosessiajasta on "hukkaa". Vastavasti lisäarvoa tuottavien tehtävien osuus on pieni ja se hajaantuu eri puolille prosessia (kuvio 17).



KUVIO 17. Leanissa tavoitteena on poistaa tai vähentää prosessista ei lisäarvoa tuottamattomat vaiheet (J Moisio, Qualitas Fennica Oy, IMS Business Solutions Oy, 2012).

Sen viisi peruseriaatetta ovat: asiakkaan arvo, arvovirta, virtaus, imuohjaus ja pyrkimys täydellisyyteen. Leanin hukkatyypit ovat: liike, odotus, ylituotanto, prosessointi, virheet, varasto, kuljetus ja käyttämätön luovuus. Tyypilliset lean hyödyt ja potentiaalit ovat lyhentynyt läpimenoaika (40 % -60 %), pienentynyt tuotannon tilatarve (50 %), vähentynyt varasto (50 % -90 %), alentunut virheellisten tuotteiden määrä (90 % -100 %), kasvanut kapasiteetti (200 %), parantunut tuottavuus (50 %) ja pienentyneet kustannukset (50%). Lean vaatii toimintamallien, tekniikoiden ja työkalujen lisäksi johtamistapa ja kulttuurimuutoksen. (PWC esittelymateriaali 2012)

#### 4.7.1 Leanin peruseriaatteen

Tässä kappaleessa esitellään Leanin peruseriaatteen PwC:n, 2012 mukaan:

*Asiakkaan arvo* Lean peruseriaatteenissa on toiminto joka muuttaa tuotteen tai palvelun muotoa, sopivuutta tai toimintaa ja tuottaa ominaisuudet, joista asiakas on valmis maksamaan. Mahdollistetaan asiakkaan ääni (VoC), mitä asiakkaat arvostavat ja mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Mahdollistetaan myös omistajan ääni, mitkä tavoitteet ja tulokset ovat heille tärkeitä. Huomioidaan toiminta ympäristön ajurit, mitä pitää huomioida ja mitä hyödyntää yrittäessä nopeasti kohti haluttua

lopputulosta. Tärkeää on etsiä win-win-win tilanteita asiakkaiden, omistajien ja sidosryhmien välillä. Ja vain asiakas voi määrittellä arvon.

*Arvovirran* sisällä on kaikki toimenpiteet, jotka tarvitaan tuotteen tai palvelun tuottamiseksi resursseista lopputuotteiksi. Toimenpiteet alkaen asiakkaan arvosta toimitukseen ja asiakkaan käyttötapaan, sisältäen materiaali- ja informaatiovirrat. Arvovirtakartoitusta käytetään hukan (ks. 4.7.2) löytämiseen. Arvovirta tuo prosessin ongelmat näkyviksi. Arvovirrassa toiminnot luokitellaan yleensä lisäarvoa tuottamaton, lisäarvoa tuottamaton, mutta tarpeellinen ja lisäarvoa tuottava jaotuksella.

*Virtaus* tuo prosessin ongelmat tehokkaasti esiin. Tarkoituksena on saada prosessiin tasainen virtaus ja poistaa virtausta haittaavat karikot ennaltaehkäisemällä ja poistamalla arvoa tuottamattomat vaiheet esim. välivarastot ja virheet.

Yhtenä periaatteena on, että asiakastarpeen annetaan imeä tuotteet ja palvelut läpi prosessin. Tuota vain asiakkaiden vaatimusten ja tarpeiden mukaan. *Imuohjauksesta* voidaan käyttää myös nimeä kanban ohjaus, joka tarkoittaa visuaalista toiminnanohjausta.

Perusperiaatteen mukaan ei tule hyväksyä hyvää, vaan *pyrkä täydellisyyteen* ja omaksua jatkuvan parantamisen kulttuuri. Ratkaista ongelmia etsimällä ongelmien juurisyyt ja korjaamalla ja standardoimalla ne niin, etteivät ne enää toistu uudelleen. (PwC esittelymateriaali, 2012.)

#### 4.7.2 Leanin 8 hukkaa

Leanin yleisimmät korjattavat ongelma-alueet PwC:n, 2012 ja Likerin, 2011 mukaan ovat seuraavat:

Liike (6. tarpeeton liikkuminen)

Kaikki turha liike, mitä työntekijöiden täytyy suorittaa työn aikana, kuten osien, työkalujen jne. etsiminen, kurkottelu ja etsiminen. Myös tarpeeton kävely on hukkaa.

Odotus (2. odottelu)

Työntekijät joutuvat vain seuraamaan automatisoitua konetta, tai seisoskelemaan odotellen seuraavaa käsittelyvaihetta, työkalua, toimitusta, komponenttia jne. tai heillä ei yksinkertaisesti ole mitään tekemistä varaston loppumisen, käsittelyviiveiden, välineistön sammuttamisen ja kapasiteetin pullonkaulojen vuoksi.

#### Ylituotanto (1. ylituotanto)

Tilaamattomien osien valmistaminen, mikä aiheuttaa tarpeetonta henkilökunnan palkkaamista ja varasto- ja kuljetuskustannuksia liiallisen varaston vuoksi.

#### Prosessointi (4. ylikäsittely tai virheellinen käsittely)

Tarpeettomien vaiheiden suorittaminen osien käsittelyssä. tehoton käsittely kehon työkalun tai tuotesuunnittelun vuoksi, mistä aiheutuu tarpeetonta liikkumista ja virheitä tuotteeseen. Hukkaa syntyy, kun tuotetaan laadukkaampia tuotteita, kuin on välttämätöntä.

#### Virheet (7. viat)

Viallisten osien tuottaminen tai korjaaminen. Korjaaminen tai uudelleen työstäminen, pois heittäminen, täydennysosan tuottaminen ja tarkastus tarkoittavat tarpeetonta käsittelyä, hukattua aikaa ja turhaa työtä.

#### Varasto (5. tarpeettomat varastot)

Liikaa raakamateriaalia, keskeneräisiä tuotteita, tai valmiita hyödykkeitä, mistä seuraa pidempiä läpimenoaikoja, vanhentuneisuutta, vahingoittuneita hyödykkeitä, kuljetus ja varastokustannuksia ja viivettä. Lisäksi liian suuret varastot kätkevät sellaisia ongelmia, kuin tuotannon epätasapainon, myöhästyneet toimitukset alihankkijoilta, viat, välineistön alhaalla oloajan ja pitkät asennusajat.

#### Kuljetus (3. tarpeeton kuljettelu)

Keskeneräisen työn kuljettaminen pitkiä matkoja, tehottoman kuljetuksen luominen tai materiaalien, osien tai valmiiden hyödykkeiden siirtely varastoon, varastosta tai prosessista toiseen.

#### Käyttämätön luovuus (8. työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen)





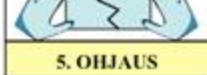
ajan, ideoiden, taitojen, parannusten ja oppimismahdollisuuksien hukkaaminen, kun työntekijöitä ei sitouteta tai kuunnella.

## 4.8 Six sigma

Six Sigma on kurinalainen prosessi, joka auttaa keskittymään kehittään ja toimittamaan lähes täydellisiä tuotteita ja palveluja. Sigma on tilastollinen käsite, joka mittaa kuinka paljon tietty prosessi poikkeaa täydellisyydestä. Ideana Six Sigmassa on, että jos voit mitata, kuinka monta virhettä sinulla on prosessissa, voit myös systemaattisesti selvittää, miten voit poistaa niitä ja päästä mahdollisimman lähelle nolaa virhettä. (General Electric 2012)

Prosessin suorituskykyä parantavien tekijöiden tueksi on six sigmassa kehitetty DMAIC- prosessi. DMAIC tulee sanoista Define = määrittely, Measure = mittaaminen, Analyze = analysointi, Improve = parannus ja control = ohjaus. DMAIC- mallin suurimmat edut ja erot normaaliin ongelman ratkaisuun on kuvattu seitsemässä vaiheessa (kuvio 18) (Karjalainen & Karjalainen 2008, 43–44):

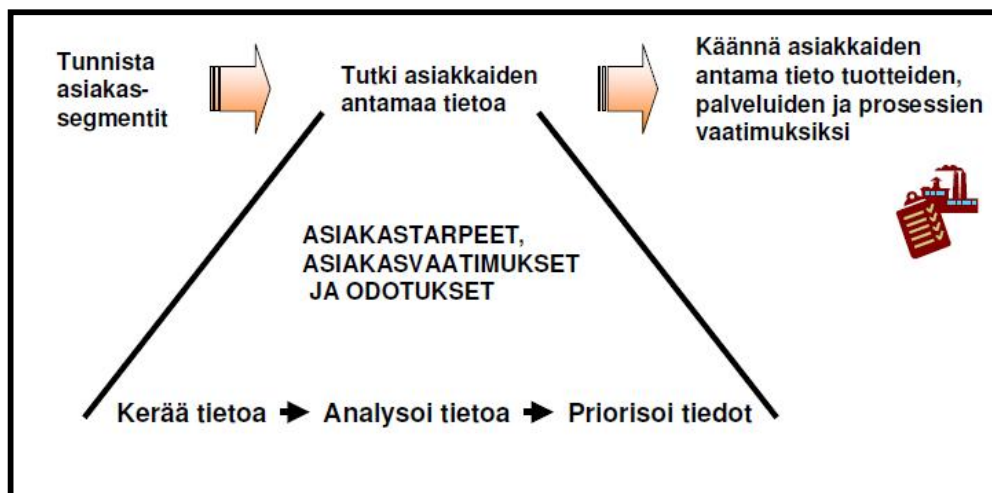
1. Ongelman mittaaminen, ongelma on aina todistettava eli validioitava tosiasioilla.
2. Keskittyminen asiakkaaseen, asiakasnäkökulma on tärkeä, vaikka kustannuksia tulisi leikata prosessista.
3. Juurisyiden toteaminen, syyt täytyy todentaa faktoilla ja datalla.
4. Vanhoista tavoista luopuminen, muutokset saavat aikaan luovia uusia ratkaisuja.
5. Riskin johtaminen, Six Sigmassa ratkaisujen testaus ja kehittäminen on oleellinen osa.
6. Tulosten mittaaminen, ratkaisujen seuranta todellisista vaikutuksista. Turvaututaan faktoihin.
7. Muutoksen ylläpitäminen, muutosta tulee ylläpitää hoitaen, kehittämällä, tukien ja vaalien.

PROSESSIN PARANNUS LEAN SIX SIGMALLA		
Lean Six Sigman vaiheet	Prosessin parannus	Prosessin suunnittelu/ uudelleen suunnittelu
 <b>1. MÄÄRITTELY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tunnista ongelma</li> <li>Määrittele vaatimukset</li> <li>Aseta tavoite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tunnista onko suppeat vai laajat ongelmat</li> <li>Määrittele tavoite/muutos visio</li> <li>Selkeytä ongelman laajuus ja asiakasvaatimukset</li> </ul>
 <b>2. MITTAUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kelpuuta ongelma/prosessi</li> <li>Viimeistele ongelma/tavoite</li> <li>Mittaa avainkohdat/inputit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mittaa vaatimusten suorituskyky</li> <li>Kerää prosessin hyötysuhteen määrittelyssä tarvittavaa dataa</li> </ul>
 <b>3. ANALYSOINTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luo syy-seuraus hypoteesi</li> <li>Tunnista keskeiset ydinsyyt</li> <li>Kelpuuta hypoteesit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tunnista "paras käytäntö"</li> <li>Arvioi prosessisuunnitelmaa               <ul style="list-style-type: none"> <li>arvon/ei-arvon lisäys</li> <li>pullonkaulat/katkokset</li> <li>vaihtoehtoiset "polut"</li> </ul> </li> <li>Viimeistele vaatimuksia</li> </ul>
 <b>4. PARANNUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luo idea, kuinka ydinsyyt poistetaan</li> <li>Testaa ratkaisu</li> <li>Standardisoi ratkaisu</li> <li>Mittaa tulos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunnittele uusi prosessi               <ul style="list-style-type: none"> <li>haasteelliset oletukset</li> <li>käytä luovuutta</li> <li>virtausperiaate</li> </ul> </li> <li>Toteuta uusi prosessi, rakenteet ja systeemit</li> </ul>
 <b>5. OHJAUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luo standardimittaukset ylläpitämään suorituskykyä</li> <li>Korjaa ongelmat, jos niitä syntyy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luo mittaukset ja katselmoi ylläpitääksesi suorituskyvyn</li> <li>Korjaa ongelmat, jos niitä syntyy</li> </ul>

KUVIO 18. DMAIC- prosessi (Quality knowhow Karjalainen 2013).

#### 4.9 Asiakkaan ääni (VoC)

Niin uusien tuotteiden ja palvelujen suunnittelussa kuin vanhojenkin parantamisessa kehittäminen tulee tehdä asiakkaalle lisäarvoa luoden. Tämä onnistuu kuuntelemalla asiakasta ja kääntämällä asiakkaalta saatu tieto tuotteiden, palvelujen ja prosessien vaatimuksiksi (kuvio 19). Asiakkaan ääntä hyödyntämällä varmistetaan, että kehitysohjelmat tuovat aidosti lisäarvoa asiakkaalle ja että ne eivät jää pelkästään yrityksen sisäiseksi kehittämiseksi. (Moisio, 2007)



KUVIO 19. Kehittämisen lähtökohtana asiakkaan ääni (VoC) (J Moisio, Qualitas Fen-nica Oy, IMS Business Solutions Oy, 2007).

#### 4.10 Theory of constraints (TOC)

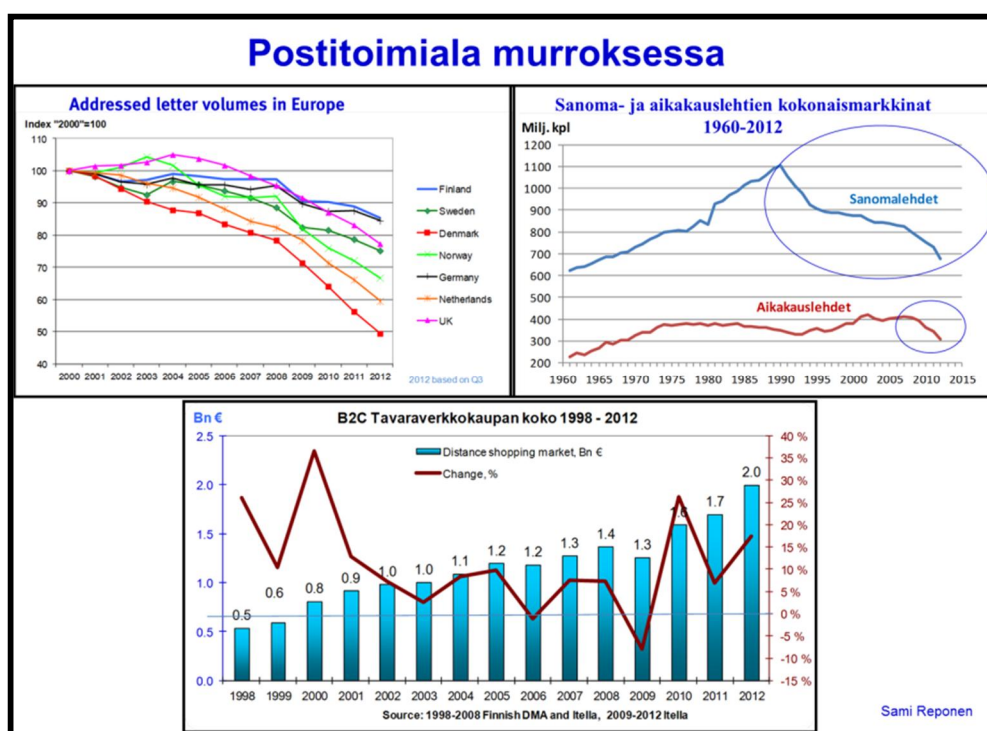
Jeff Goldrattin (2007, 145) mukaan pullonkaulalla tarkoitetaan prosessin sitä kohtaa, jossa kysyntä on yhtä suuri tai suurempi kuin resurssin kapasiteetti. Pullonkaulojen tunnistamisen jälkeen ei tule pyrkiä tasapainottamaan kapasiteettia kysyntään, vaan prosessissa kulkeva tuotevirta tulee tasapainottaa markkinoilla olevaan kysyntään. Perussääntönä Goldratt pitää sitä, että pullonkaulan kautta kulkevan virran tulisi olla yhtä suuri kuin kysynnän. Prosessin kontrolloimisessa ja kehittämisessä on tärkeää tunnistaa pullonkaulat, koska ne ovat osa todellisuutta ja niitä on käytettävä kontrolloitaessa prosessin läpi markkinoille virtaavaa tuotevirtaa. Pullonkaula ei ole välttämättä hyvä tai paha, mutta ne on tunnistettava, koska niistä riippuu myös ratkaisevasti se, miten hyvin on mahdollista johtaa prosessien resursseja.



## 5 TILAUS- TOIMITUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN ITELLA OYJ:SSÄ

### 5.1 Muutostarve tulee toimintaympäristön muutoksesta ja koko postitoimialan murroksesta

Postitoimialalla on meneillään merkittävä murrosvaihe. Paperinen viestintä vähenee ja pakettien määrä kasvaa (kuvio 20). Paperisen viestinnän merkittävimmät tekijät ovat laskujen ja kirjeiden sähköistyminen sekä lehtien siirtyminen Internetiin. Uusimpana ilmiönä on havaittu myös sosiaalisen median käytön yleistymisen vähentävän aikakauslehtien tilaamista. Pakettien määrän lisääntyminen taas johtuu vahvasta tavaraverkkokaupan kasvusta.



KUVIO 20. Postitoimialan murrokseen vaikuttavia tekijöitä (Itella Mail communication BAA February 2013).

### 5.2 Kehitysohjelman viitoitus

Tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman viitoittajina on Itella viestinvälityksen strategia, strategian jalkautukseen suunniteltu kehitysohjelma (tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelma = Virta), kehitysohjelmalle suunniteltu tiekartta ja kehitysohjelman visio (kuvio 21), jossa on kuvattu myös toiminnan kehittämisen strategia kokonaisuutena ja sen vaikuttavuus vision saavuttamiseksi.



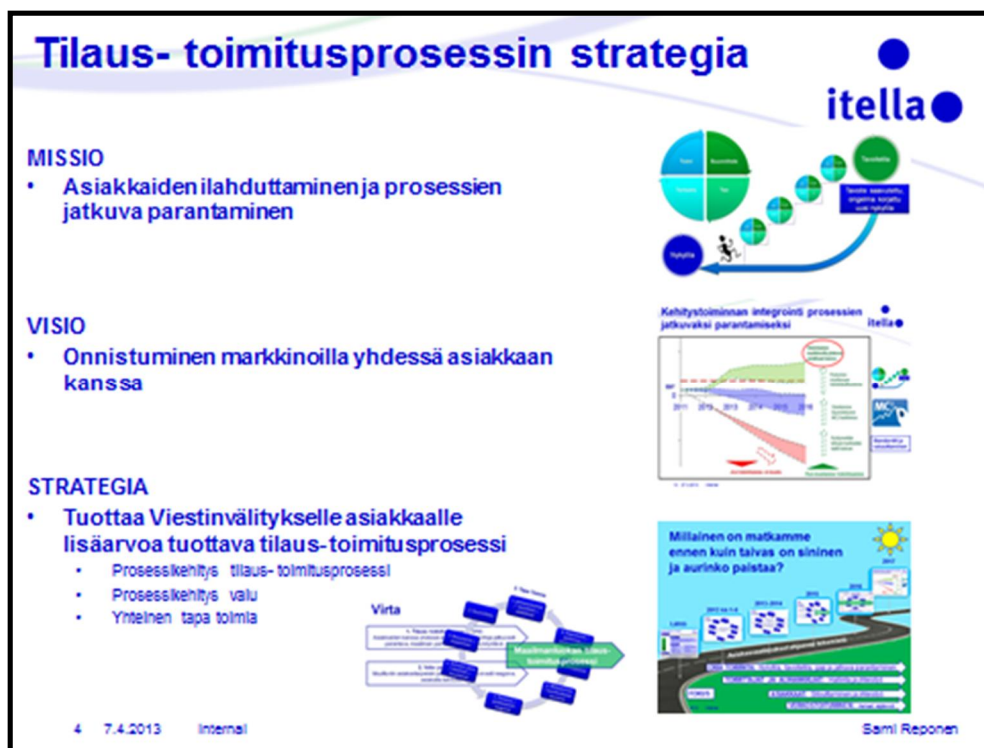
KUVIO 21. Itella Viestinvälityksen tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman viitoitus (Itella 2013).

### 5.3 Tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman strategia

Tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman tarkoitus on muuttaa Itella Viestinvälityksen perustehtävä asiakkaiden ilahduttamiseksi ja jatkuvaksi parantamiseksi.

Prosessin tulee tuottaa asiakkaille luvatut palvelulupaukset ja sen lisäksi asiakas tulee kohdata toistuvasti niin, että asiakas haluaa ja jää suorastaan kaipaamaan uudelleen kohtaamista. Palvelulupausten toteuttamista ja asiakaskontakteja tulee parantaa jatkuvasti, jotta kilpailukyky Itella viestinvälityksessä pystytään säilyttämään. Myös tuote- ja palvelujen kehittäminen tulee alusta asti varmistaa siten, että asiakaslupaukset on varmistettu jo luvatta prosessien suorituskyvyn mukaisiksi. Prosessiin sitoutuneen henkilöstön työkyvystä tulee huolehtia niin osaamisen, työturvallisuuden, työhyvinvoinnin kuin työn mielekkyydenkin kannalta.

Kehitysohjelma tähtää siihen, että Itella Viestinvälitys onnistuu markkinoilla yhdessä asiakkaiden kanssa (kuvio 22). Tämän vision saavuttamiseksi kehitysohjelman aikana on poistettava kaikki esteet tilaus- toimitusprosessin toiminnalta, sekä kehitettävä systemaattisesti prosessien kypsyyttä, joka mahdollistaa läpinäkyvät ja ennustettavat prosessit ja asiakkaiden arvovirrat.

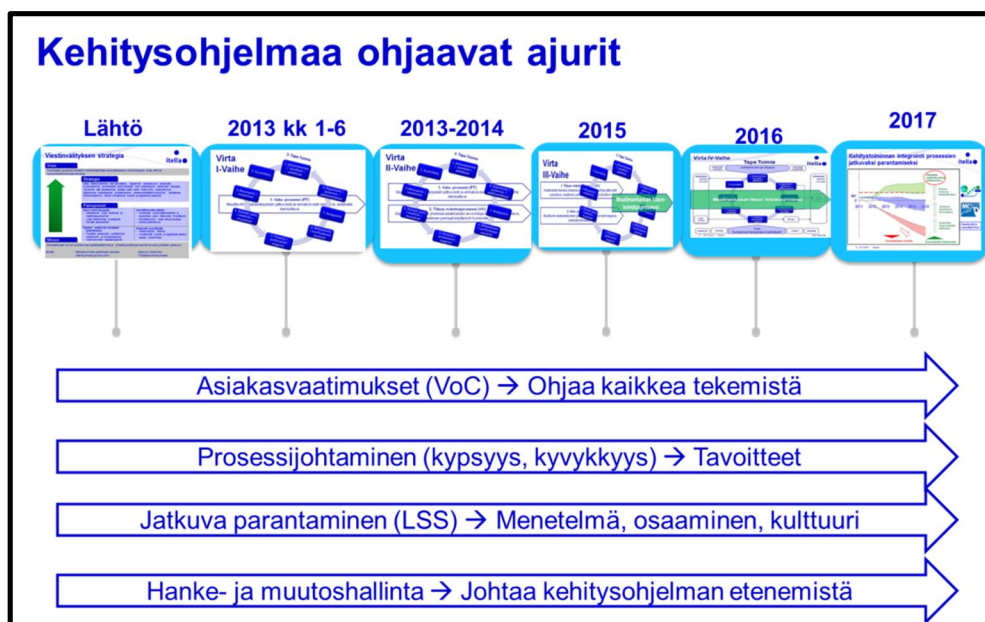


KUVIO 22. Itella Viestinvälityksen tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman strategia yhdellä sivulla (Itella 2013).

#### 5.4 Virta tiekartta isona kuvana ja vauhdin varmistajana

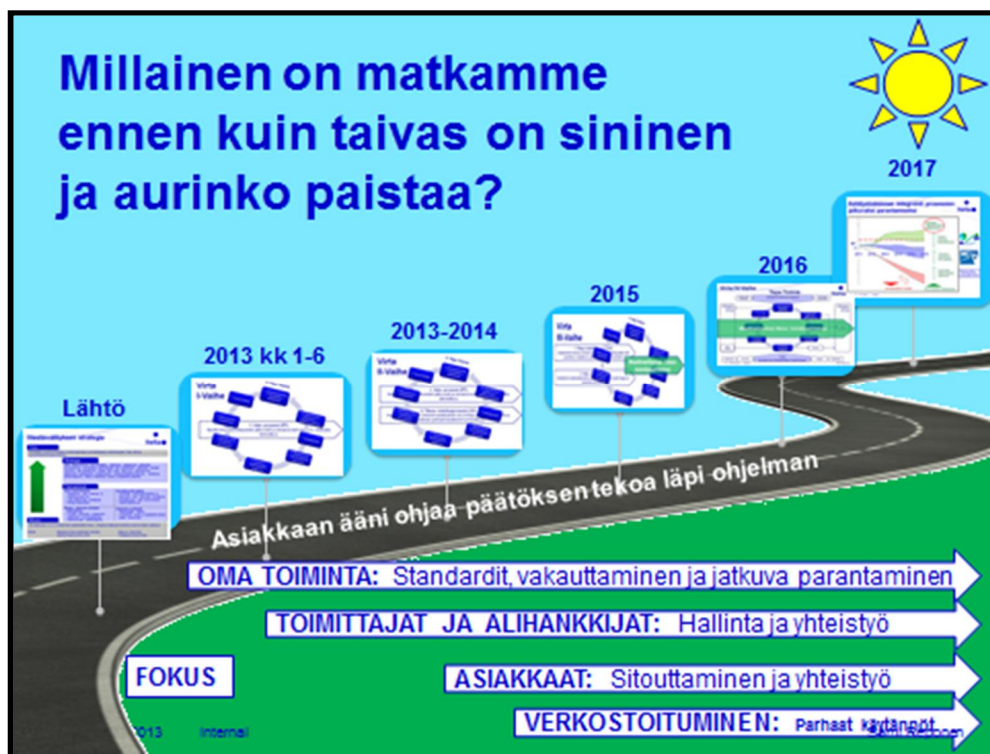
Kehitysohjelmää ohjaavat ajurit ovat asiakkaan ääni (VoC), jatkuva parantaminen ja ohjelmalle määritelty tuloskehitys. Nämä kolme ajuria ohjaavat päätöksentekoa koko ohjelman ajan kaikissa sen vaiheissa. Ajureiden tarkoitus on varmistaa, että kehitysohjelman kaikessa tekemisessä keskitytään ratkaisemaan esteitä ja ongelmia, jotka auttavat kulkemaan lähemmäksi visiota: "Menestymme markkinoilla yhdessä asiakkaan kanssa".

Kehitysohjelman muutos- ja hankehallinta perustuu johtajakoulutuksen ylläpitämiseen, jonka tavoite on yhdistää koko henkilöstö yhtenäiseksi Itellaperheeksi (kuviot 23).



KUVIO 23. Kehitysohjelmaa ohjaavat ajurit (Itella 2013).

Koulutuksen runkona ovat Virta-sertifikaatit, joiden suorittaminen vaatii kehitysohjelmaan aktiivista osallistumista. Sertifikaattien suorittamisen vaatimuksina ovat itsensä kehittäminen ja osaamisen laajentaminen, ongelmien ja esteiden ratkaiseminen sekä yksilönä että tiiminä ja tulostavoitteiden saavuttaminen. Jokaisen kehitysohjelman vaiheen tärkeimmät tavoitteet kirjataan siniselle taivaalle, jonka jälkeen esteitä ja ongelmia tavoitteisiin pääsemiseksi kuvataan mustilla pilvillä. Jokainen musta pilvi vaatii ongelmanratkaisua, jotta sininen taivas ja auringon paiste tulee näkyviin ja tavoitteisiin päästään. Tavoitteet ovat välitavoitteita matkalla kohti visiota. Johtajakoulussa sovituin kriteerein valitaan henkilöitä ja tiimejä poistamaan mustia pilviä taivaalta konseptoidun ongelmanratkaisupaketin avulla. Jokaiselle henkilölle tai tiimille valitaan mentori, joka tukee ja valmentaa konseptoidun mentorointipaketin avulla henkilöitä ja tiimejä ongelmanratkaisussa. Tällä toimintatavalla tavoitellaan yksilöiden osaamisen kehittymistä jatkuvan parantamisen ja ongelmanratkaisumenetelmien suhteen, osaamisen laajentumista koko tilaus- toimitusprosessissa, mentoroinnin käynnistymistä, ymmärryksen ja sitoutumisen laajenemista ja kulttuurin muutoksen vauhdittamista. Toimintatavan jalkautuminen vaatii taustalle kannustamisen ja palkitsemisen uudelleen suunnittelun, joka tulee kytkeä Virta-sertifikaatteihin. Yhdistävänä tekijänä kaikelle on aina kehitysohjelman tiekartta (kuvio 24), jossa kaikki yhdistyy yhdeksi kokonaisuudeksi.

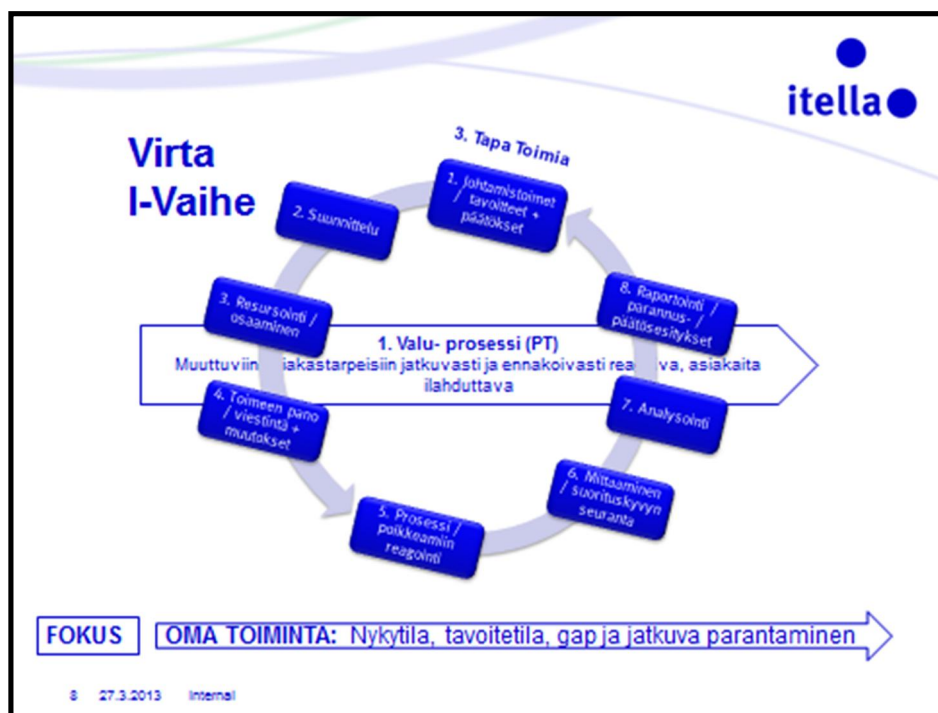


KUVIO 24. Itella Viestinvälityksen tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman tiekartta (Itella 2013).

## 5.5 Kehitysohjelman vaiheet

### 5.5.1 Virta I -vaihe

Kehitysohjelma on jaettu neljään vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe keskittyy vastaanotosta - luovutukseen prosessin kehittämiseen. Kehitys on suunniteltu kolmeen kokonaisuuteen, jakelutoimipaikat, lajittelukeskukset ja vastaanotosta - luovutukseen prosessi. Kolmen kokonaisuuden lisäksi ohjelman kaikissa vaiheissa kehitetään Tapa Toimia-toimintajärjestelmä vastaamaan uuden toimintakulttuurin vaatimuksia (kuviot 25).



KUVIO 25. Itella Viestinvälityksen tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman I -vaihe (Itella 2013).

Jakelutoimipaikkoihin ja lajittelukeskuksiin suunniteltu jatkuvan parantamisen kehitysohjelma alkaa siitä, että ensimmäiseksi kuvataan standardeiksi asiakkaiden läheyyksille tehtävät tekemiset, myös informaation kerääminen. Standardien valitseminen tehdään auditoimalla parhaat jakelutoimipaikat ja vertaamalla niiden yhtäläisyyksiä standardien välillä. Niiden pohjalta valitaan parhaat standardit, jotka kuvataan ja asetetaan kaikille toiminnan tavoitteeksi. Standardeihin kuvataan asiakkaan vaatimukset selkeästi esille niin, että saadaan läpinäkyvyys koko prosessissa lähetävän asiakkaan, sisäisen asiakkaan ja loppuasiakkaan välille. Toisin sanoen standardeista käy ilmi miten on toimittava, jotta seuraavan prosessivaiheen on mahdollista suoriutua tehtävästään niin, että palvelu loppuasiakkaalle toteutuu.

Seuraavaksi jakelutoimipaikkojen ja lajittelukeskusten sisäiset prosessit vakautetaan. Vakauttaminen tapahtuu siten, että esimerkiksi jakelutoimipaikoista valitaan tällä hetkellä tehokkaimmin toimivat jakelutoimipaikat ja mitataan niiden tehokkuuden keskiarvo, josta muodostuu tavoite sen alapuolella oleville jakelutoimipaikoille. Kaikkia jakelutoimipaikkoja verrataan keskiarvotehokkuuteen jolloin tunnistetaan niiden nykytila.

Tämän jälkeen jatkuva parantaminen pyritään saamaan käyntiin ja toimintakulttuuriksi Virta ensimmäisen vaiheen konseptoidun ohjelman (kuvio 26) ja Tapa Toimia johtamisjärjestelmän avulla.





KUVIO 26. Itella Viestinvälityksen tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman jakelu-toimipaikkojen ja lajittelukeskusten jatkuvan parantamisen ohjelma (Itella 2013).

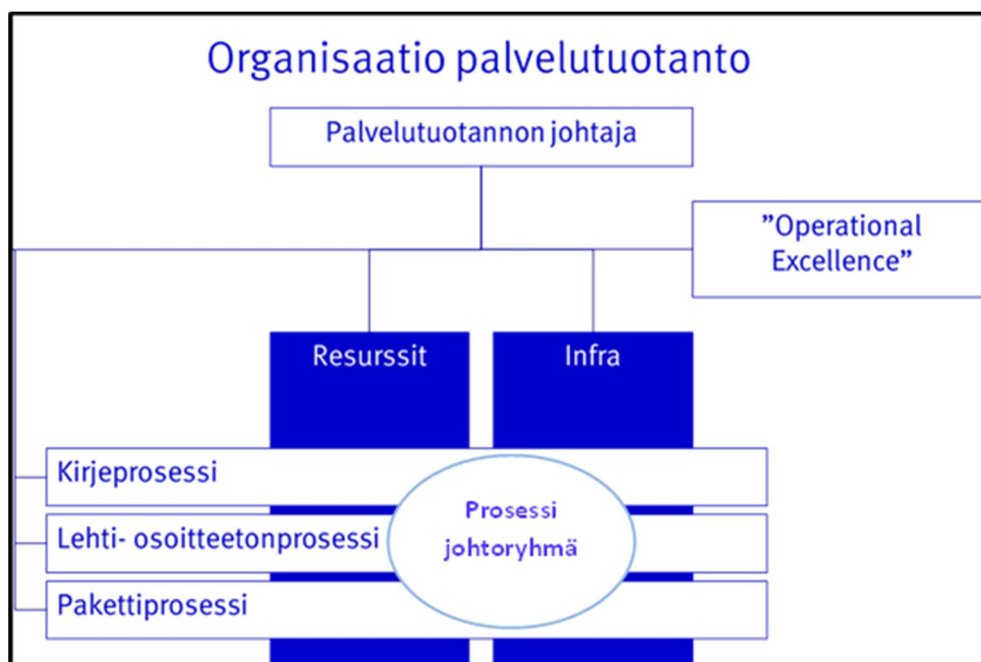
Seuraavaksi askel ohjelman ensimmäisessä vaiheessa on Vastaanotosta - luovutukseen prosessin kehittäminen. Tämä osio jakautuu neljään selkeään kokonaisuuteen, prosessikartan määrittely, prosessin kypsyyden parantaminen, prosessin kyvykkyyden parantaminen ja tarvittavat tilaus- toimitusprosessin kehittämisen valmiuksien luominen.

Ensimmäiseksi Vastaanotosta - luovutukseen prosessin kypsyys pitää parantaa sille tasolle, että prosessi on riittävän läpinäkyvä ja kontrolloitavissa. Tämä tarkoittaa muun muassa prosessikartan työstämistä, prosessien omistajien määrittämistä, prosessien kuvaamista ja mittarien työstämistä. Prosessien kuvaamiseen tulee yhdistää jakelutoimipaikoissa ja lajittelussa kuvatut standardit. Prosessin kypsyyden saavuttaessa tason jolloin prosessi on kontrolloitavissa, alkaa seuraava vaihe, eli prosessin kyvykkyyden parantaminen. Kyvykkyyden kehittämisessä ensimmäinen tehtävä on tuotteiden virtauksien selvittäminen prosessissa ja prosessin pullonkaulojen tunnistaminen. Seuraavana tehtävänä on mittaaminen ja analysointi.

Tärkeimmät mitattavat asiat ovat toteutuvien tuotevirtojen erot tavoiteltuihin tuotevirtoihin sekä saannot ja virheiden määrät ja vaihtelu prosessin pullonkauloissa. Näiden mittausten ja analysoinnin kautta tulee tietoon nykytila, jonka jälkeen prosessille asetetaan tavoitteet. Tavoitteisiin pääsy mahdollistetaan jatkuvan parantamisen kautta, jolloin prosessin omistajan tärkein tehtävä on mahdollistaa ratkaisujen syn-

tyminen varmistamalla resurssit kehittämisen saavuttamiseksi, varmistaa riittävä tuki kehittäjille ja luoda kanava ja tapa miten eskaloitavat asiat saadaan prosessinomistajan tietoon ja miten ne ratkaistaan tehokkaasti. Tämä kanava tulee jatkossa olla läpinäkyvä koko tilaus- toimitusprosessin matkalla, koska tehdyt ratkaisut tulevat aina perustua asiakaslupausten parempaan täyttämiseen ja esille nousseiden asioiden ratkaisu ei saa hidastua liikaa, ettei jatkuva parantaminen tyrehdy.

Itella Viestinvälityksen Palvelutuotanto on organisoitu tukemaan tukemaan tilaus-toimitusprosessin kehittämistä ja myös eskaloituville asioille on määritelty toimintamalli, jonka solmukohtana palvelutuotannon ja liiketoimintojen välillä toimii prosessiryhmä (kuvio 27).

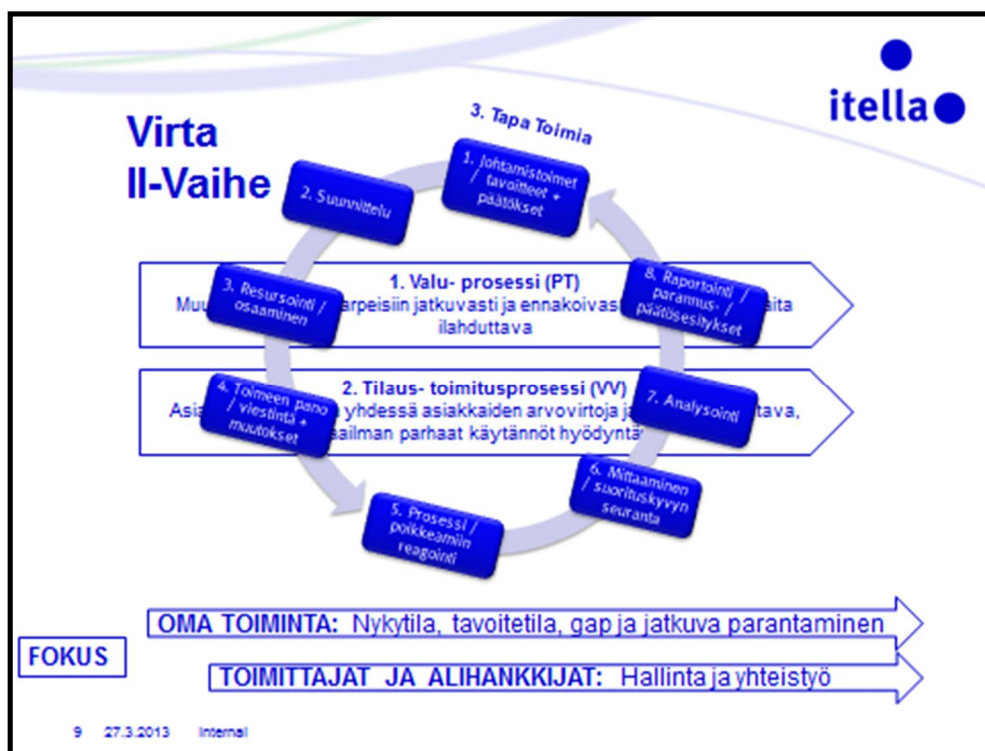


KUVIO 27. palvelutuotannon organisaatio muutettuna tilaus- toimitusprosessin kehitystä tukeväksi (Itella 2013).

### 5.5.2 Virta II -vaihe

Tilaus - toimitusprosessin kehitysohjelman toinen vaihe keskittyy omatoiminnan parantamiseen Vastaanotosta - luovutukseen prosessiin ja Tilaus- toimitusprosessiin alkupään toimijoiden kanssa (kuvio 28). Samalla alkaa myös valittujen toimittajien sisäänajo uuteen toimintakulttuuriin. Tehtävänä on kuvata kaikki toteutettavat palvelut ja sen jälkeen pohtia millaisia prosesseja palvelujen tuottamiseen tarvitaan ja mitä ei tarvita. Seuraava tehtävä on näiden prosessien kypsytyksen kehittäminen ja samalla tulee varmistaa prosessien rajapinnat. Tämän vaiheen aikana on valittava strategiset asiakkaat, joiden kanssa olisi mahdollista alkaa yhdessä kehittämään asiakkaan arvovirtoja. Tapa Toimia kehitysohjelmassa tulee varmistaa prosessijohtaminen sen peruselementtien nykytilan kartoittamisella ja niitä yhdenmukaistamalla.

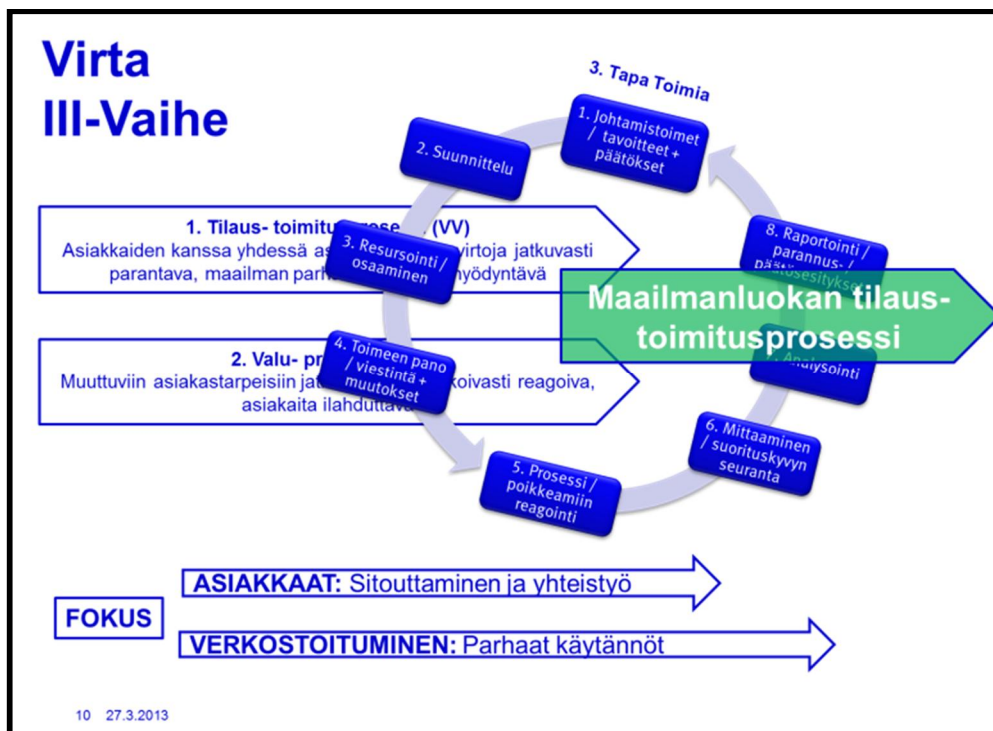




KUVIO 28. Itella Viestinvälityksen tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman II -vaihe (Itella 2013).

### 5.5.3 Virta III -vaihe

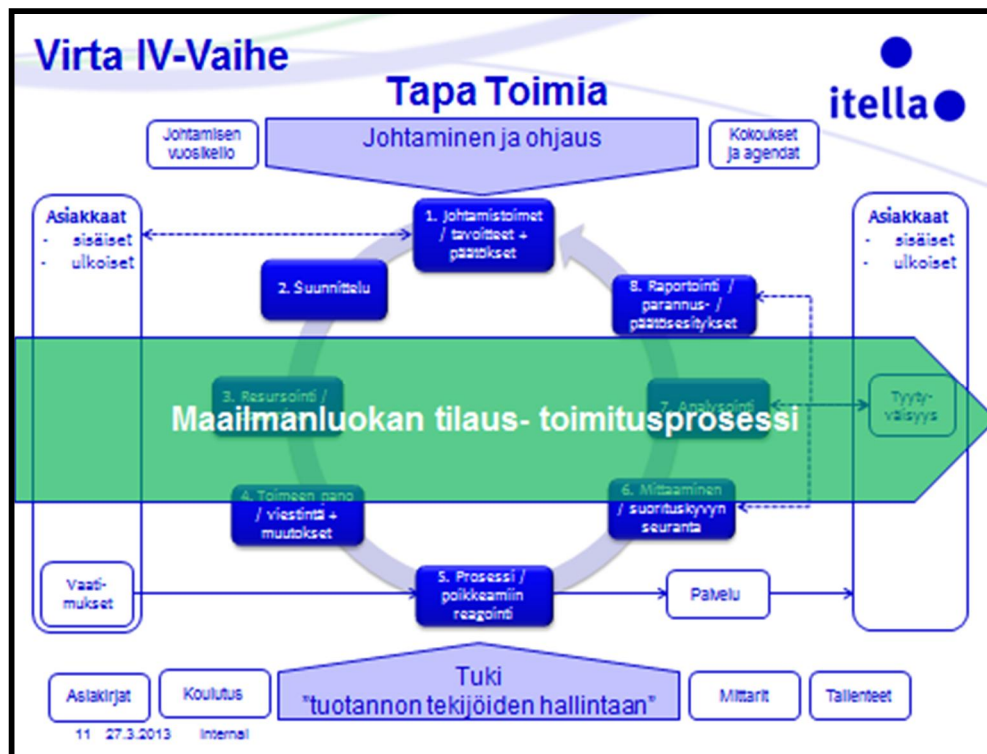
Tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman kolmas vaihe keskittyy valittujen asiakkaiden kanssa yhteistyöhön yhdessä markkinoilla onnistumiseksi. Samalla pyritään varmistamaan synergioiden (ei päällekkäisyyttä) toteutuminen eri yksiköiden kesken ja valittujen toimittajien sitoutuneisuus (kuvio 29). Tässä vaiheessa aloitetaan systemaattinen verkostoituminen muiden yritysten kanssa ja pyritään hyödyntämään muiden yritysten hyväksi todettuja käytäntöjä. Tapa Toimia johtamisjärjestelmä osi- oissa varmistetaan, että prosessijohtamisen edellytykset ovat maastoutuneet ja käytössä.



KUVIO 29. Itella Viestinvälityksen tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman III -vaihe (Itella 2013).

#### 5.5.4 Virta IV -vaihe

Tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman neljäs vaihe keskittyy yhtenäistämään toimintatapoja niin, että koko tilaus- toimitusprosessilla on vain yksi toimintajärjestelmä ja yhteiset tavat toimia (kuvio 30). Tässä vaiheessa pääpaino on koko tilaus- toimitusprosessin yhteisellä tavalla toimia ja parhaiden käytäntöjen hyödyntämisellä yhdessä asiakkaan kanssa.



KUVIO 30. Itella Viestinvälityksen Tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelman IV -vaihe (Itella 2013).

## 6 POHDINTA JA KEHITYSPROSESSIN ETENEMINEN

### 6.1 Opinnäytetyön kulku

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan ”polku” siitä miten Itella viestinvälityksen strategia maastoutuu tilaus- toimitusprosessia kehittämällä.

Tässä opinnäytetyössä esiteltiin Itella yrityksenä ja perehdyttiin postitoimialan muutoksiin ja Itella Viestinvälitysliiketoiminnan palvelujen kysyntään. Opinnäytetyö esitteli kehitysohjelman, jonka avulla Itella Viestinvälityksen strategian voidaan maastouttaa siten, että Itella selviää postitoimialan murroksesta ja on sen jälkeen entistä vahvempi. Kehitysohjelma pohjautuu tilaus- toimitusprosessin kehittämiseen ja jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamiseen. Pääasiallisena menetelmänä on Lean Six Sigma, jonka teorioita on opinnäytetyössä tarvittavin osin esitelty. Kehitysohjelma on jaettu neljään vaiheeseen ja vaiheille on asetettu tavoitteet niin prosessin- kuin toimintajärjestelmänkin kehittämisen vaatimuksista. Esitellyillä vaiheilla on myös kongreettiset tulostavoitteet kustannusten alentamiseen, tehokkuuden lisäämiseen ja palvelulupausten toteutumisen parantamiseen.

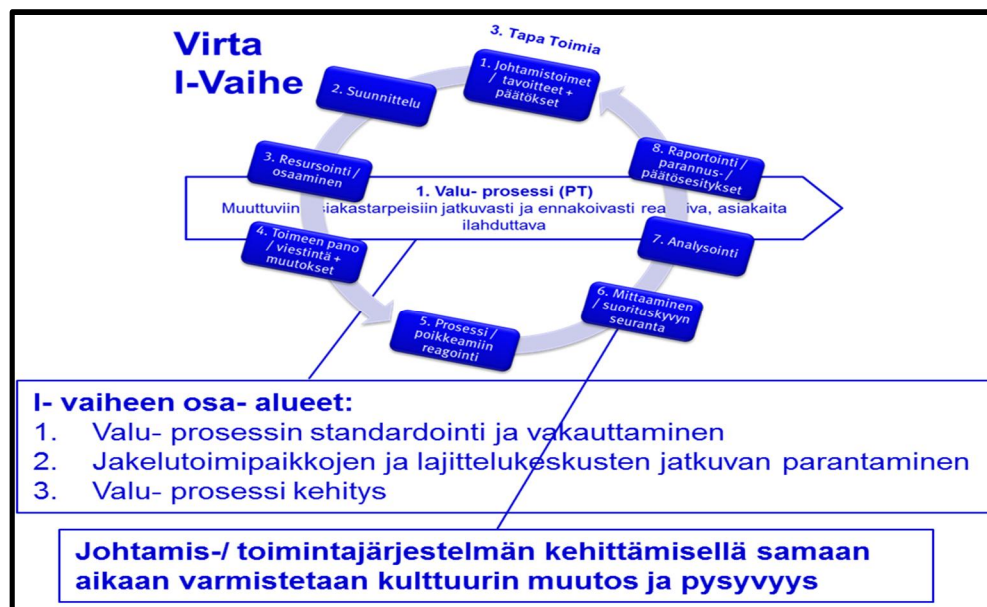
### 6.2 Isokuva Itella Viestinvälityksen tilaus- toimitusprosessin kehittämiseksi

Tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelma on Itellalle rakennettu, mutta se vaatii vielä Itella Viestinvälityksen johtoryhmän lopullisen hyväksynnän, jotta kehitysohjelma pystytään kaikilta osin toteuttamaan. Hyväksyntä ja tuki kehitysohjelmalle tulisi saada myös konsernin johtoryhmältä, sillä toteuttaminen vaatii toteutuakseen tukea myös muilta yksiköiltä kuten HR, Talous ja Viestintä.

Päätöksen tulisi syntyä niin, että ehdotettu Tilaus- toimitusprosessin kehitysohjelma hyväksyttäisiin kehykseksi kaikelle Viestinvälityksen kehittämiseksi, eikä sen ulkopuolella olisi muuta erisuuntaista kehitystoimintaa. Päätöksenteon tueksi on kuvattu kustannussäästötavoitteet, lisäliiketoimintamahdollisuudet, tehokkuustavoitteet ja laatuavoitteet kaikille kehitysohjelman vaiheille. Liiketoiminnallisia tavoitteita ei esitellä opinnäytetyössä lukuina vedoten liikesalaisuuksiin.

### 6.3 Kehitysohjelman I -vaihe on hyväksytty ja käynnissä

Tämän opinnäytetyön julkaisuvaiheessa kehitysohjelma on käynnissä sen ensimmäisessä vaiheessa, jossa vastaanotosta - luovutukseenprosessi on standardoitu ja vakautettu ja jakelutoimipaikoissa ja lajittelukeskuksissa on aloitettu jatkuvan parantamisen kehitysohjelman läpivienti (kuvio 31).



KUVIO 31. Kehitysohjelman I -vaiheen osa - alueet. (Itella 2013).

#### 6.3.1 Standardit ja vakauttaminen

Vastaanotosta luovutukseen prosessin standardit on kuvattu tuotantovaatimuksiksi, joista ilmenee kyseisen standardin kahdeksan asiaa (kuvio 32):

1. Tavoite ja vaatimus
2. Työohjeet ja työturvallisuus asiat
3. Edeltävä ja seuraava standardi
4. Osaamisen vaatimukset
5. Miten havainnoidaan poikkeama
6. Työpisteen ja työvälineiden määrittäminen (5s)
7. Vaatimukset informaation keräämiselle ja työaikaleimuksille
8. Onko standardilla oma prosessimittari ja mihin prosessimittareihin standardin mukaisella tekemisellä on vaikutus.

Haasteena on ollut miten standardeissa tuodaan esille se, miten asiakkaan äänen kuuluminen varmistetaan läpi koko prosessin. Asiakkaan tahtotila tulisi tulla selkeämmin kuvattua standardeihin, jotta kaikki toimijat prosessissa pystyisivät ymmärtämään oman toiminnan vaikutuksen sisäisten asiakkaiden mahdollisuuksiin toimia

standardien mukaisesti. Standardien tulisi täyttää prosessin vaatimukset ja sitä kautta saada prosessi tuottamaan loppuasiakkaalle palvelulupaus.

**Keuyen lajittelun tuotantovaatimus**

**GUI 220005 Käsinsortelu**

Versio numero	Muutos päivämäärä	Muutokset	Muuttaja
0.1	28.11.2012	Hyväksyty standardi	xxx

Nämä asiat on kuvattu jokaiseen standardiin

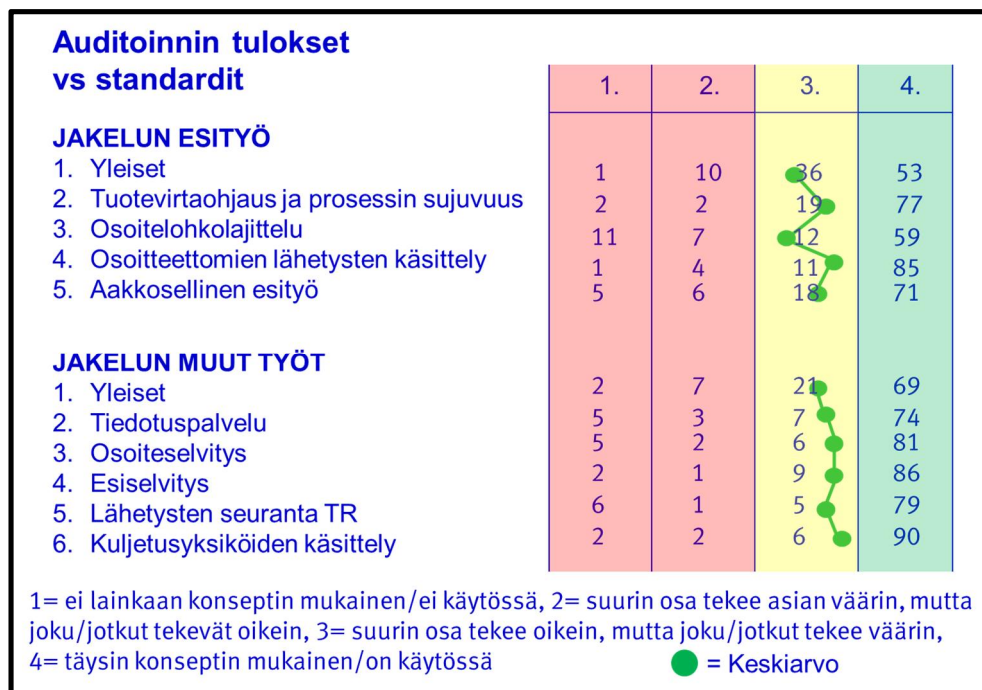
- Prosessin tavoite ja vaatimus
- Työohjeet ja työturvallisuus
- Edeltävä ja seuraava prosessivaihe
- Henkilön osaaminen
- Poikkeamien havaitseminen
- Edellytykset työpisteelle, työkaluille
- Tiedonkeruu ja työaikakirjaus
- Prosessimittari

Standardin kolme ensimmäistä numeroa yhdistävät standardin toimintokarttaan, jonka kautta on mahdollista kytkeä standardille kustannukset = mikä on standardin hinta.

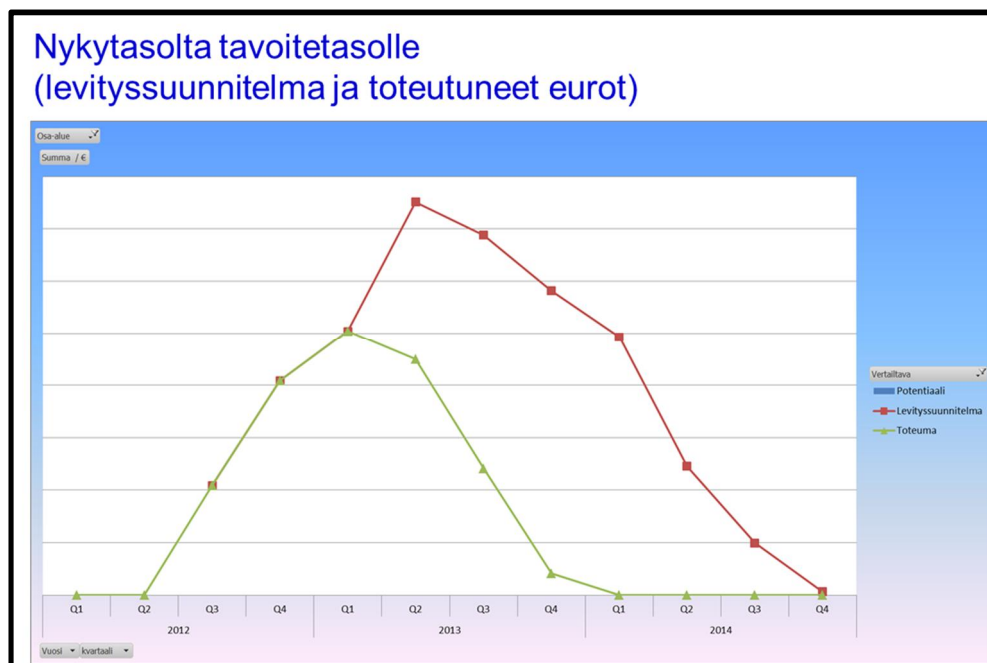
Standardin kolme viimeistä numeroa kertovat standardin numeron. Standardit on numeroitu lähtötilanteessa 5 välein, jotta väliin on mahdollista tarvittaessa lisätä standardeja.

KUVIO 32. Itella Viestinvälityksen tilaus- toimitusprosessin standardin sisältö (Itella 2013).

Standardien pohjalta on tehty auditointilomakkeet ja 242 tehokkuudeltaan heikointa jakelutoimipaikkaa on auditoitu. Auditointien tuloksien (kuvio 33) pohjalta on käynnistetty kehityshanke nimeltään "Nykytasolta tavoitetasolle", jonka tarkoituksena on saada standardeja noudattamalla vakautettua prosessin toiminta heikoimmissa paikoissa vaaditulle tasolle. Nykytasolta tavoitetasolle kehityshanke on edennyt suunnitelmien mukaisesti ja se on tuottanut yritykselle tavoitteen mukaisen tuloksen myös kustannustehokkuuden näkökulmasta (kuvio 34).



KUVIO 33. Nykytasolta tavoitetasolle auditoinnin tulosten yhteenveto. (Itella 2013).



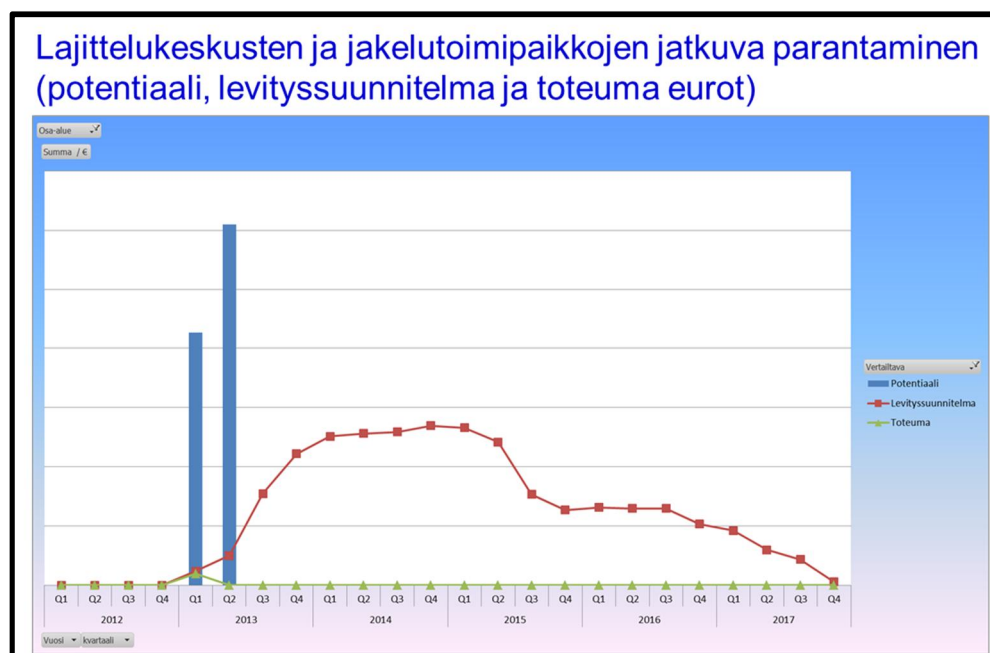
KUVIO 34. Nykytasolta tavoitetasolle hankkeen eteneminen (luvut poistettu liikesalaisuuden vuoksi) (Itella 2013).

### 6.3.2 Jatkuva parantaminen jakelutoimipaikkoihin ja lajitteluun

Virtatiimi on valittu elo- syyskuussa 2012 ja henkilöiden kouluttaminen on sujunut tavoitteiden mukaisesti.

Jakelutoimipaikkojen ja lajittelukeskusten jatkuvan parantamisen ohjelma on pilotoitu 2012 elo- joulukuun välillä ja levityssuunnitelma on tehty ja käynnistetty. Pilotti- paikkojen perusteella voitaneen todeta, että potentiaalia parantaa prosessia on paljon.

Kokonaisuudessa jatkuvan parantamisen maastouttaminen näyttää hyvältä ja rakennettu ohjelma toimivalta (kuvio 35). Henkilöstön motivaatio ja innostus uutta toimintakulttuuria kohtaan on ollut paikoittain odotettua positiivisempi ja aktiivisempi. Tästä hyvänä osoituksena on, että prosessin toimivuuteen on ehdotettu henkilöstön toimesta ensimmäisen 50 paikan osalta jo noin 1000 prosessin toimintakykyä parantavaa toimenpide-ehdotusta.



KUVIO 35. Itella Viestinvälityksen Tilaus- toimitusprosessin jakelutoimipaikkojen ja lajittelukeskusten jatkuvan parantamisen ohjelman eteneminen (luvut poistettu liikesalaisuuden vuoksi) (Itella 2013).

### 6.3.3 Vastaanotosta - luovutukseenprosessin kehitys

Vastaanotosta luovutukseenprosessin kehittämisvaihe on alustavasti suunniteltu ja sen mahdollistamiseksi on tehty paljon valmisteluja: alustava prosessikartta, prosessien kypsyystasomatriisi ja arviointi malli, prosessien kuvaus malli (sisältää standardit), prosessien kyvykkyyteen alustavia lähtötason mittauksia ja saantolaskelmia.



Parhailaan (5/13) on menossa massiivinen mittariprojekti. Myös jakelutoimipaikkojen ja lajittelukeskusten jatkuvan parantamisen kehitysohjelma on rakennettu niin, että se mahdollistaa vastaanotosta - luovutukseenprosessin kehitysvaiheen aloittamisen.

Kehitysvaihe ei ole vielä käynnissä ja tämän kehitysvaiheen aloittaminen ja toteuttaminen vaatisi palvelutuotannon johtoryhmän päätöksen ja sitoutumisen. Johtoryhmän prosessijohtajien tulisi ottaa vastuu kehitysvaiheen mukaisesta toiminnasta ja sen toteuttamisesta. Prosessijohtajien ympärille tulisi muodostaa prosessijohtoryhmä, jonka kautta kehitystä tulisi ohjata prosessien vaatimuksien mukaan (tavoitteita ja tukea funktioille ja ratkaisuja ja päätöksiä funktioilta eskaloituihin ongelmiin).

#### 6.4 Johtamis-/ toimintajärjestelmän kehittäminen

Toimintajärjestelmän sisällön kehittäminen vastaamaan ensimmäisen vaiheen toteuttamista ja vakiinnuttamista on parhaillaan käynnissä (5/2013). Seuraavaksi Viestinvälityksen johtoryhmän tulisi tehdä päätös yhteisestä toimintajärjestelmä alustasta tai sovelluksesta, jolla varmistettaisiin se, että sama toimintajärjestelmä palvelisi koko tilaus- toimitusprosessia ja kaikkia yksiköitä.

Tilaus- toimitusprosessin yhteinen toimintajärjestelmä toisi läpinäkyvyyden koko Tilaus- toimitusprosessiin ja sen kehittäminen yhdessä helpottuisi. Esimerkkinä, että kaikilla toimijoilla olisi yhteiset prosessikuvaukset ja prosessinsuuntaiset mittarit. Tyhjä alusta mahdollistaisi myös sen, että siihen hyväksytään vain sellaista sisältöä minkä uskotaan parantavan Tilaus- toimitusprosessin toimintaa tuottaen asiakkaille parempaa arvoa. Uuden toimintajärjestelmän rakennuttua myös sisällöllisesti riittävän kypsäksi tulisi luopua kaikista vanhoista ja tarpeettomiksi todetuista toimintamalleista ja konsepteista.

#### 6.5 Tilaus- toimitusprosessin kehitys, henkilöstön motivaatio ja työkyvyn ylläpitäminen

Prosessin kehittämisessä tulee aina huomioida prosessit, johtaminen ja ihmiset. Opinnäytetyössäni käsiteltiin Tilaus- toimitusprosessin kehittämistä lähinnä prosessien ja johtamisen näkökulmasta. Jatkokehityksenä tulisi paneutua siihen, miten työkykyjohtamista kehitetään niin, että sillä varmistetaan ihmisten työkyky ja motivaatio kaikilla tilaus- toimitusprosessin tasoilla.

Itellalla on olemassa paljon hyviä toimintamalleja ja tapoja työkyvyn ylläpitämiseksi ja sen johtamiseksi. Tehtävänä olisi jatkossa valita niistä parhaat ja toimivimmat,

kuvata ne osaksi toimintajärjestelmää, johon kaikkien on helppo sitoutua ymmärtäen yrityksen tahtotila.

## LÄHTEET:

GE verkkosivut; six sigma.

<http://www.ge.com/sixsigma/SixSigma.pdf>. Haettu 27.10.2012.

Goldratt, Eliyahu M. & Cox Jeff 2007. Tavoite. 3. painos. Juva: Oy Innopartners Ab.

Haikonen, Arto 2012. Lean Six Sigma Master black belt Arto Haikosen haastattelu Varkaudessa 22.10.2012.

IMS toimintajärjestelmä verkkosivut; artikkelit. "Laatumutustelusta" kvantitatiiviseen laadun kehittämiseen, J. Moisio. 2007. Verkkodokumentti.

[http://www.ims.fi/sites/default/files/article\\_attachments/Laatumutustelusta\\_kvantitatiiviseen\\_laadun\\_kehittamiseen.pdf](http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Laatumutustelusta_kvantitatiiviseen_laadun_kehittamiseen.pdf). Haettu 27.4.2013.

IMS toimintajärjestelmä verkkosivut; artikkelit. Laatumatkalla, J. Moisio. 2012. Verkkodokumentti. <http://www.ims.fi/artikkelit>. Haettu 1.4.2013.

Intranet, Point 2012. Itellan lähiverkko.

Itella Corporation business insight. Helmikuu 2013. Business area analysis – Mail Communication. Global Intelligence Alliance Teamin ja Itella Business Audit yksikön tuottama analyysi.

Itellan verkkosivut; tietoa Itellasta. 2012. Verkkodokumentti. <http://www.itella.fi/group/konserni/itellalyhyesti.html>. Haettu 14.10.2012.

Karjalainen, Tanja & Karjalainen, Eero E. 2008. Six Sigma Uuden sukupolven johtamis- ja laatumenetelmä. 3. painos. Lahti: Qulity Knowhow Karjalainen Oy.

Laamanen, Kai 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 6. painos. Keuruu: Suomen Laatuokeskus Oy.

Laatumatkalla verkkosivut; Askeltavan jatkuvan parantamisen idea. J. Moisio. 2011. Verkkodokumentti.

<http://laatumatkalla.fi/2011/12/askeltavan-jatkuvan-parantamisen-idea/>. Haettu 5.4.2013.

Liker, Jeffrey K. 2011. Toyotan Tapaan. 2. painos. Jyväskylä: Readme.fi.

PricewaterhouseCoopers Oy:n esittelymateriaalit 2012. PwC:n Lean esittely materiaali Itella Oyj:lle.

PricewaterhouseCoopers Oy. 2013. Next- generation supply chains; efficient, fast and tailored. Global supply chain survey.

Quality Knowhow Karjalainen Oy, six sigma verkkosivut; Six sigma.  
<http://www.sixsigma.fi/fi/six-sigma/dmaic/>. Haettu 14.4.2013.

Quality Knowhow Karjalainen Oy, six sigma verkkosivut; ajankohtaista. Terveiset Jeffrey K. Likerin luennoilta!, A. Piirainen. 2011. Verkkodokumentti.  
<http://www.sixsigma.fi/fi/ajankohtaista/terveiset-jeffrey-k-likerin-luennoilta/>. Haettu 5.4.2013.

Quality Knowhow Karjalainen Oy, laatutieto verkkosivut.  
[http://www.laatutieto.fi/product\\_catalog.php?c=45](http://www.laatutieto.fi/product_catalog.php?c=45). Haettu 28.4.2013.

Quality Knowhow Karjalainen Oy, six sigma verkkosivut; Lean.  
<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/toyota-kata/>. Haettu 5.4.2013.

Rother, Mike 2011. Toyota Kata. Porvoo: Readme.fi.

Toivari, Marko 2013. Itella viestinvälityksen palvelutuotannon johtaja, Marko Toivarin haastattelu Helsingissä 30.1.2013.