

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Teknillistaloudellinen tiedekunta
Tuotantotalouden osasto

TILAUS-TOIMITUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN
RAKENNUSMATERIAALITEOLLISUUS
YRITYKSESSÄ.

Työn tarkastajat: Professori Marko Torkkeli

 Tutkijatohtori Antero Kutvonen

Lappeenrannassa 8.10.2013

Toni Saukkonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Toni Saukkonen	
Työn nimi: Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen rakennusmateriaaliteollisuus yrityksessä.	
Osasto: Tuotantotalous	
Vuosi: 2013	Paikka: Lappeenranta
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 103 sivua, 21 kuvaa, 14 taulukkoa ja 2 liitettä Tarkastajat: Professori Marko Torkkeli, Tutkijatohtori Antero Kutvonen	
Hakusanat: Tilaus-toimitusprosessi, asiakastytyväisyys, prosessijohtaminen, asiakassegmentointi	
<p>Toimintaympäristön muutokset ja monipuolistuneet asiakasvaatimukset asettavat organisaatioille vaatimuksia oman toimintansa tarkasteluun. Asiakastytyväisyys on saavutettava kiristyvässä kilpailussa tuottamalla asiakkaalle arvoa. Organisaation tuottama lisäarvo muodostuu tehtävien ja toimintojen sarjassa – prosesseissa. Menestyäkseen organisaation on hallittava ja kehitettävä prosessejaan. Tilaus-toimitusprosessi kuuluu organisaation ydinprosesseihin, jossa aikaansaadaan asiakkaan tarpeet tyydyttävä tuote tai palvelu.</p> <p>Prosessijohtaminen auttaa ymmärtämään kuinka organisaation suorituskyky syntyy. Prosessijohtamisen avulla prosessien kehitystoimet voidaan kohdistaa oikein. Prosessien kehittämisessä on olennaista ymmärtää toiminnan nykytila ennen kuin kehitystoimiin voidaan ryhtyä. Nykytilamallinnuksen jälkeen toimintaa tulee analysoida, jotta löydetään suorituskykyä edistävät tai estävät tekijät. Analyysin perusteella tehdään mahdolliset kehitystoimet eli muutokset prosessiin. Suoritettujen toimenpiteiden vaikutuksia toimintaan tulee myös seurata.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli case-organisaation tilaus-toimitusprosessin mallintaminen, analysointi ja kehityskohteiden tunnistaminen sekä kehitysehdotusten luonti. Lisäksi tutkimus pyrki selvittämään mitä case-organisaation tilaus-toimitusprosessissa tulisi kehittää. Analyysiä varten liiketoimintaprosessi mallinnettiin. Prosessin suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä pyrittiin löytämään haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kohdeyrityksen tulee kiinnittää huomiota palvelutarjonta ja asiakaskohderyhmä valintoihin, jotta yrityksen resurssit sitoutuisivat vain arvoa tuottavien asiakkaiden palvelemiseen. Resurssien jakautumien aiheuttaa myös palvelunlaadun vaihtelua, mikä vaikeuttaa asiakastytyväisyyden saavuttamista. Tuloksia analysoimalla tunnistettiin myös muita pienempiä kehityskohteita. Kehityskohteille annettiin lopuksi toimenpidesuosituksia.</p>	

ABSTRACT

Author: Toni Saukkonen

Title: Development of Order-to-deliver- process on building material industry company

Department: Industrial Engineering and Management

Year: 2013

Place: Lappeenranta

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology.

103 pages, 21 figures, 14 tables and 2 appendices

Supervisors: Professor Marko Torkkeli, Postdoctoral Researcher Antero Kutvonen

Keywords: Order-To-Deliver-process, Customer Satisfaction, Business Process Management, Customer Segmentation

Continuously changing customer requirements and the operational environment, demands organization to consider its operations. In an increasing competition the customer satisfaction must be reached through the value adding functions. The value is formed in a chain of tasks and activities – in processes. To be successful organization needs a control and development of its processes. The order-to-delivery process is one of the organization's core processes, in which the customer satisfying product or service is produced.

Process management helps to understand the capacity of an organization and to find out correct improvement actions. Before an organization proceed its improvement actions it is crucial to understand the present state of organization. By modeling the present state and analyzing the results all the inhibitory and conductive factors of organizations capacity can be recognized. Necessary changes in processes are found by analysis. Effects of the actions conducted should also be monitored and evaluated.

The purpose of this study is to model and analyze the order-to-delivery process of the case organization as well as to recognize the needed improvements and to create a proposal for improvement actions. The performance of the organizations order-to-delivery process was examined by interviews and observation. The results of the study indicated that the organization must pay attention to customer segment and service choices so that organization's recourses are directed mainly to serve the value creating customers. Dispersing recourses cause also some variation in quality of service which complicates achieving the customer satisfaction. Through the analysis some secondary improvement actions were also found. Some improvement actions were also recommended.

SISÄLLYSLUETTELO

KUVALUETTELO TAULUKKOLUETTELO

1	JOHDANTO	1
	1.1 Tutkimuksen taustaa	3
	1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	4
	1.3 Tutkimusmetodologia	6
	1.4 Tutkimuksen rakenne	8
2	LIIKETOIMINTAPROSESSIT	10
	2.1 Funktionaalinen organisaatio	10
	2.2 Prosessiajattelu ja prosessit	15
	2.3 Prosessijohtaminen	22
	2.4 Tilaus-toimitusprosessi	28
	2.4.1 Tehokas tilaus-toimitusprosessi	31
	2.4.2 Segmentointi, priorisointi ja logistinen palvelu	33
	2.4.3 Asiakastyytyväisyys	37
3	PROSESSIEN MALLINTAMINEN	39
	3.1 Prosessin mallintamisen vaiheet ja käyttötarkoitus	40
	3.2 Prosessien mallintamisen menetelmät	42
4	PROSESSIEN ANALYSOINTI JA KEHITTÄMINEN	46
	4.1 Kehityskohteiden tunnistaminen ja analysointi	48
	4.2 Analysointimenetelmät	52
5	TUTKIMUKSEN KOHDE JA TOTEUTUS	54
	5.1 Yritysesittely: Paroc Oy Ab	54
	5.2 Työn kulku ja vaiheet	56
	5.3 Parocin tilaus-toimitusprosessin mallintaminen	57
	5.3.1 Tilaus-toimitusprosessin sanallinen kuvaus	60
	5.3.2 Tilaus-toimitusprosessin toiminnot	62
	5.4 Haastattelut	64
	5.4.1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaminen	65
	5.4.2 Asiakastyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät	69
	5.5 Havainnot	71
	5.5.1 Tilauksen käsittely toiminto	71
	5.5.2 Palvelutarjonta ja palvelutaso	73
	5.6 Prosessin nykytilan yhteenveto	81
6	TULOSTEN ANALYSOINTI JA KEHITYSKOHTEIDEN TUNNISTAMINEN	83
	6.1 ABC-analyysi	86
	6.2 Kehityskohde	91
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	93
8	YHTEENVETO	98

LÄHDELUETTELO LIITTEET

LIITE 1: Asiakkaanprosessi

LIITE 2: Tilaus-toimitusprosessi

KUVALUETTELO

Kuva 1 Osastot ja prosessit.....	11
Kuva 2 Funktionaalisuudesta aiheutuvien haittojen ratkaiseminen (Laamanen, 2001, s.47 mukailten)	14
Kuva 3 Ajattelutavan muutos (Laamanen, 2001, s.49 mukailten)	16
Kuva 4 Yrityksen arvoketju. (Porter, 1989 s.66).....	17
Kuva 5 Prosessi.....	21
Kuva 6 Prosessihierarkia (Melan, 1992, mukailten, s.20).....	22
Kuva 7 Prosessijohtamisen prosessi (Brocke et al. 2010 s.5 mukailten).....	24
Kuva 8 Tilaus-toimitusprosessin vaiheet (Sakki, 2009, s.51 mukailten)	29
Kuva 9 Logistiset virrat (Karrus, 1998, s.27)	30
Kuva 10 Vuokaavio esimerkki	43
Kuva 11 Vuokaavion ANSI – symbolit (Roberts, 1996, s.74).....	44
Kuva 12 Microsoft Visio - vuokaavio merkinnät	45
Kuva 13 PDCA -ympyrä (Laamanen, 2001, s.210 mukailten).....	47
Kuva 14 Parocin liikevaihto alueittain (Paroc lukuina, 2012).....	55
Kuva 15 Asiakaspalvelu – prosessi	63
Kuva 16 Tilauskanavat	72
Kuva 17 ABC-analyysi asiakkaista.	86
Kuva 18 XYZ -analyysi asiakkaista.	87
Kuva 19 Nelikenttä analyysi asiakkaista	88
Kuva 20 Palvelumatriisit	94
Kuva 21 Toimitusaikatarkkuus.....	97

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Työn Input/Output kaavio	9
Taulukko 2 Tavoiteristiriidat. (Hannusta mukaillen, 1994, s.35).....	12
Taulukko 3 Koulukuntien piirteitä (Karrus, 1998, s.216 mukaillen)	27
Taulukko 4 Logistiset palvelut (Sartjärvi, 1992, s.50 mukaillen)	35
Taulukko 5 Prosessin mittareita (Laamanen, 2001, s.159–164).....	50
Taulukko 6 Asiakasyhteistyön tehottomuus (Sakki, 2009, s.170).....	53
Taulukko 7 Asiakassegmentit.....	55
Taulukko 8 Toiminnot	64
Taulukko 9 Havaitut logistiset palvelut 1	75
Taulukko 10 Havaitut logistiset palvelut 2.....	76
Taulukko 11 Havaitut logistiset palvelut 3.....	77
Taulukko 12 Esimerkki logistisen palvelun toteuttamisesta.	78
Taulukko 13 ABC-analyysin luokat	86
Taulukko 14 XYZ -luokat	87

1 JOHDANTO

Kilpailun kiristyminen ja toimintaympäristön muutokset asettavat yrityksille tuottavuusvaatimuksia ja sen myötä paineita tarkastella omaa toimintaa aika ajoin kriittisesti. Perinteisesti kilpailuun on vastattu tuotteen, hinnan, saatavuuden tai markkinoinnin keinoin. Logistiikan merkityksestä kilpailuedun lähteenä on keskusteltu jo vuosia. Huolimatta logistiikan suuresta vaikutuksesta asiakastyytyväisyyteen, se on noussut vain harvassa valmistavan teollisuuden yrityksessä merkittäväksi strategiseksi kilpailutekijäksi. Eräs syy tähän on logistiikkaymmärryksen puute.

Logistiikka mielletään usein yrityksissä, sen näkyvimmän osan perusteella, varastoinniksi ja kuljetukseksi. Kuitenkin, laajemmin logistiikassa on kyse materiaalien hyödykkeiden toimittamiseen liittyvien tehtävien koordinoinnista. Tämä edellyttää ymmärrystä informaatio-, raha- ja materiaalivirroista. Hyödykkeiden toimittamiseen liittyvät tehtävät kuten myynti, asiakaspalvelu, tilauksen käsittely, valmistus, varastointi ja jakelu liittyvät tehtävien sarjaan, joka käynnistyy asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Tästä käytetään nimeä tilaus-toimitusketju. Tilaus-toimitusketju käsittää kaikki ne tehtävät ja toiminnot, jotka tarvitaan asiakasvaatimuksen täyttämiseen tarpeen tyydyttämiseen. (Karrus, 1998, s.12–14)

Tilaus-toimitusketju ei ole projekti, vaan jatkuva logistinen prosessi, jonka täytyy pystyä reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Jotta prosessilla olisi reagointikykyä ja joustavuutta, sitä täytyy hallita. Sen hallitseminen puolestaan vaatii syvällistä prosessin syy-seuraussuhteiden ymmärrystä ja sisäistämistä. Mikäli prosessin laatu on heikko, yrityksen joustava toiminta kasvattaa kustannuksia, tehottomuutta ja asiakastyytymättömyyttä.

Asiakkaan kokema arvo realisoituu tuotteissa ja palveluissa, jotka on aikaansaatu peräkkäisten ja rinnakkaisten toimintojen muodostamissa kokonaisuuksissa - prosesseissa. Asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa koko yrityksen toiminta - ei yksittäisen osaston suoriutuminen. Arvon muodostumista tulee johtaa ja koordinoita. Logistiikan tehtävänä tulisi olla toimintojen välisestä sujuvuudesta

huolehtiminen, huolimatta toimintojen välisistä ristiriidoista. Vastuuta kokoprosessin toimivuudesta ei voida edellyttää ilman valtaa.

Prosessit ovat tehtävien ja toimintojen sarjoja, joissa aikaansaadaan asiakkaan tarpeet tyydyttävä tulos. Yrityksen toiminnot ja tehtävät ylittävät usein organisaatorajat, jolloin yhteistoiminnan merkitys korostuu. Prosessien on sujuttava oikein ja ajallaan. Yrityksen suorituskyvyn mitta on prosessin tuottama lisäarvo eli tuottavuus. Tehokkaasti toimivat prosessit parantavat yrityksen suorituskykyä, joka vaikuttaa asiakastyytyväisyyden kautta tulokseen.

Monissa yrityksissä on tunnistettuja prosesseja, joita on täytynyt nimetä esimerkiksi toimintajärjestelmän standardoimisen vuoksi. Toimintaa kuitenkin harvoin johdetaan prosessimaisesti, vaan tavoitteita asetetaan yksikkökohtaisesti. Tämä johtaa osastokohtaisiin tavoitteisiin ja osaoptimointiin, jotka estävät toiminnan kehittämisen koko organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Ongelmia pyritään ratkaisemaan mm. prosessijohtamisen avulla.

Liiketoiminnan perustana on organisaation osaaminen ja kyky toimia laadukkaasti ja tehokkaasti. Yritys on yhtä hyvä kuin sen heikoin lenkki. Yrityksen suorituskyky ei kuitenkaan synny yksittäisen osaston toiminnasta vaan prosessissa, johon osastot ja toiminnot osallistuvat. Toiminnan kehittäminen edellyttää syvällistä tuntemusta yrityksen suorituskyvyn synnystä. Mikäli yrityksen suorituskyvyn syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ei tunneta, resurssien tehokas allokointi ja toiminnan kehittäminen hankaloituu. Prosessiajattelu auttaa ottamaan huomioon asiakkaan tarpeet ja koko organisaation yhteisen tavoitteen toiminnan tehostamisessa. Prosessiajattelu sopii hyvin reaali- ja informaatioprosessien tarkasteluun. Logistiikka ja ennen kaikkea tilaus-toimitusprosessi ovat hyvin informaatiointensiivisiä reaaliprosesseja.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kilpailu kiristyy. Näin on tapahtunut viime vuosina myös rakennusmateriaaliteollisuudessa Suomessa. Kiristyvässä kilpailussa jokainen yritys toivoisi uskollisia ja sitoutuneita asiakkaita turvakseen. Tyytyväinen asiakas ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita tulevaisuudessa todennäköisemmin kuin tyytymätön asiakas. Tyytyväisten asiakkaiden saaminen asiakkaiksi jatkossakin on halvempaa kuin uusasiakashankinta (Karrus, 2001, s.293). Asiakastyytyväisyys on siis tärkeää yrityksen pitkäaikaisen tuloksetekokyvyn kannalta.

Tilaus-toimitusprosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessissa saadaan aikaiseksi asiakkaan tarpeet tyydyttävät tuote tai palvelu. Useimmiten asiakas myös itse osallistuu tilaus-toimitusprosessiin. Tilaus-toimitusprosessilla onkin suuri vaikutus asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen, jonka vuoksi prosessin jatkuva parantaminen ja kehittäminen tulisi olla yksi yrityksen tavoitteista. Asiakastyytyväisyys muodostuu monesta osa kokonaisuudesta, joista yksikään ei yksin määritä asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys on seuraus hyvin onnistuneesta prosessista.

Asiakastyytyväisyyden saavuttaminen edellyttää paitsi hyvää tuntemusta asiakkaan odotuksista niin myös oman prosessin kyvystä vastata näihin odotuksiin. Oma toimintaa on pystyttävä mittaamaan, analysoimaan ja siihen on osattava tehdä oikeanlaiset muutokset. Usein toiminnan kehittäminen on kustannuskeskeistä ja se perustellaan asiakasta hyödyttävän kustannustehokkuuden parantumisella. Kustannuskeskeinen toiminnan kehittäminen johtaa sisäänpäinkääntyneisyyteen ja todelliset asiakastyytyväisyyden tekijät jäävät unohduksiin. Asiakas on kiinnostunut omista kustannuksistaan ja yrityksen toiminnan vaikutuksesta omaan toimintaan.

Tämä tutkimus käsittelee tilaus-toimitusprosessin kehittämistä prosessijohtamisen avulla. Prosessijohtamisen käsitettä on esitelty tarkemmin kappaleessa 2.3

Prosessien kehittämiseen saatetaan päätyä yrityksessä yrityksen innovatiivisuuden vuoksi, tällöin pyrkimyksenä on toiminnan jatkuva parantaminen. Useimmiten

prosessien kehittämisen tarve tunnistetaan reagoimalla kehoon tulokseen asiakastyytyväisyysmittauksessa. Case -yritys Parocin tarve tilaus-toimitusprosessin kehittämiseen lähti yrityksen halusta ja kyvystä ennakoida tulevaa. Paroc haluaa varmistaa kotimaan toimitusten hyvän toimitusvarmuuden ja asiakastyytyväisyyden myös jatkossa.

Case - yrityksessä on juuri toteutettu tilaus-toimitusprosessin kehittämisprojekti, jonka aikana löydettiin lukuisia ongelmia huolimatta siitä, että projektin tarkastelukohteina oli vain kolmen yksittäisen osaston toiminta. Projektin tuloksia ei ole vielä toimeenpantu tämän työn aikana. Kehitysprojektin moninaisten löydösten vuoksi tilaus-toimitusprosessia haluttiin tutkia lisää. Tässä työssä pyritään tarkastelemaan Parocin tilaus-toimitusprosessia kokonaisuutena ja löytämään kehityskohteita prosessijohtamista hyödyntämällä.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tämän työn tutkimusongelma voidaan esittää kysymyksenä: ”Mitä kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessissa tulisi kehittää?”

Työn tavoitteena on kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessin mallintaminen, analysointi, kehityskohteiden tunnistaminen ja kehitysehdotusten luonti. Tavoitteiden saavuttamiseksi, täytyy perehtyä prosessikeskeiseen ajatteluun ja tutkia miten liiketoimintaprosesseja analysoidaan sekä mitä prosessin kehittäminen tarkoittaa. Prosessin nykytilan analysoinnin avulla on tarkoitus lisätä prosessissa työskentelevien henkilöiden ymmärrystä tilaus-toimitusprosessista ja oman toiminnan syy-seuraussuhteista. Käyttökelpoisten kehitysehdotusten tekeminen edellyttää kohdeyritykselle soveltuvien prosessin analysointityökalujen ja -metodien löytämistä.

Prosessimaisen ajattelutavan ymmärtämiseksi, tulee aluksi tutkia mitä prosessiajattelulla tarkoitetaan ja määrittellä keskeiset käsitteet prosessi ja prosessijohtaminen. Työn tavoitteiden saavuttamiseksi on oleellista keskittyä myös prosessin analysointiin. Analysoinnin perustana on prosessin vaiheiden ja kulun mallintaminen. Onnistunut mallintaminen edellyttää perehtymistä

mallintamisen työkaluihin. Tärkeää on myös selvittää, kuinka kehityskohteita voidaan tunnistaa ja mihin tilaus-toimitusprosessin kehittämässä tulisi keskittyä.

Työssä tutkitaan myös seuraavia alaongelmia:

- Mikä on prosessi, tilaus-toimitusprosessi ja prosessijohtaminen?
- Miksi prosesseja kuvataan ja mitä menetelmiä voidaan käyttää?
- Miten prosesseja voidaan analysoida?
- Kuinka kehityskohteita voidaan tunnistaa ja minkälaisia työkaluja on käytettävissä?

Alaongelmiin haetaan vastauksia teoriaosuudessa, jossa paneudutaan prosessiajatteluun ja prosessien mallintamiseen keskittyvään kirjallisuuteen ja haetaan vastauksia siihen kuinka tilaus-toimitusprosessia tulisi kehittää asiakaslähtöisesti. Tutkimusongelmien tuloksia sovelletaan työn empiirisen tutkimuksen kohteena olevaan tilaus-toimitusprosessiin.

Kohdeyrityksen liiketoiminta jakaantuu kolmeen divisioonaan: rakennuseristeisiin, teknisiin eristeisiin ja rakennuselementteihin. Tässä työssä keskitytään rakennuseristeiden ja teknisten eristeiden divisioonien operatiiviseen tilaus-toimitusprosessiin. Tutkimuksessa huomioidaan vain Suomen toimitukset, työn hallittavuuden ja mielekkään laajuuden vuoksi. Suomen toimituksilla tarkoitetaan toimituksia, joiden lähtö- ja toimituspaikka sijaitsee Suomessa. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetyllä divisioonalla ei ole yhteisiä toimintoja, kuten asiakaspalvelu ja logistiikka, toisin kuin tutkimukseen sisällytetyillä divisioonilla. Tutkimus rajattiin käsittelemään asiakasrajapinnassa toimivia tahoja: myynti, asiakaspalvelu, varastot ja kuljetus.

Työn valmistuttua tulisi valmiina olla operatiivisen tilaus-toimitusprosessin mallinnus ja konkreettiset kehitysehdotukset prosessin kehittämiseen, asiakastyytyväisyys huomioonottaen. Työn tulokset selventävät Parocin tilaus-toimitusprosessin nykytilaa, rooleja ja vastuuta. Tämän myötä Parocin valmiudet asiakastyytyväisyyden vahvistamiseen ja kehittämiseen tulisi olla paremmat.

1.3 Tutkimusmetodologia

Työssä keskitytään yhden tilaus-toimitusprosessin sisällä tapahtuviin ilmiöihin ja virtoihin. Työn tarkoituksena on ensin kartoittaa olemassa olevan ilmiön taustat, ongelmat ja etsiä sopivia ratkaisuehdotuksia ongelmiin. (Hirsijärvi et al. s.129).

Tätä työtä voidaan pitää kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää erilaisia tutkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään todellisen elämän ja ilmiön kuvaamiseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi et al. s.152, Metsämuuronen, 2006, s.83)

Laadullisen tutkimuksen keskeisenä tiedonhankintastrategiana voidaan pitää tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkitaan nykyistä tapahtumaa, monilla tavoin hankittuja tietoja hyväksikäyttäen. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoja myös tilastollisia menetelmiä käyttäen. Tapaustutkimuksessa pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä syvällisesti. (Metsämuuronen, 2006, s.90–92)

Toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia tai kehittämään käytäntöä paremmaksi. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua ja sen tuloksia ei voida yleistää. Toimintatutkimus soveltuu käytettäväksi kun työyhteisöä halutaan kouluttaa ja perehdyttää tutkittavasta asiasta tai kun halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia. . (Metsämuuronen, 2006, s.102–103)

Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeiset aineistonhankintamenetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. (Metsämuuronen, 2006, s.88) Haastattelu on päämäärähakuista tiedonhankintaa. Haastattelu voidaan jakaa tiedonhankintahaastatteluun ja terapeuttiseen haastatteluun. Terapeuttisessa haastattelussa pyritään muuttamaan haastateltavan asenteita ja käyttäytymistä, kun taas tiedonhankintahaastattelut keskittyvät informaation keräämiseen. Tiedonhankintahaastattelut jakaantuvat käytännön haastatteluihin, joiden pyrkimys on käytännön ongelmien ratkaiseminen sekä tutkimushaastatteluihin, jotka tähtäävät systemaattiseen tiedonhankintaan. Haastattelu on ennalta suunniteltu vuorovaikutustilanne, joka on voitu toteuttaa eri viestintämenetelmin

tai kasvokkain tapahtuneena keskusteluna. Haastattelututkimus sopii hyvin menetelmäksi, kun tutkittavilla on alhainen motivaatio ja kun tutkitaan aihetta, jolla ei ole objektiivista testiä. (Metsämuuronen, 2006, s.111–115)

Haastattelut voidaan jakaa myös sisällön perusteella strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa on etukäteen tarkoin laaditut kysymykset ja usein kyseessä on lomakkeella toteutettu haastattelu. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Tutkija on etukäteen määritellyt teemat, joita haastattelussa käsitellään. Avoimessa haastattelussa haastattelun aikainen aiheenmuutos, lähtee haastateltavasta itsestään. Avoin haastattelu soveltuu käytettäväksi kun tutkittava asia on huonosti tiedostettu. Tässä työssä haastattelumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua ja avointa tiedonhankintahaastattelua. (ibid)

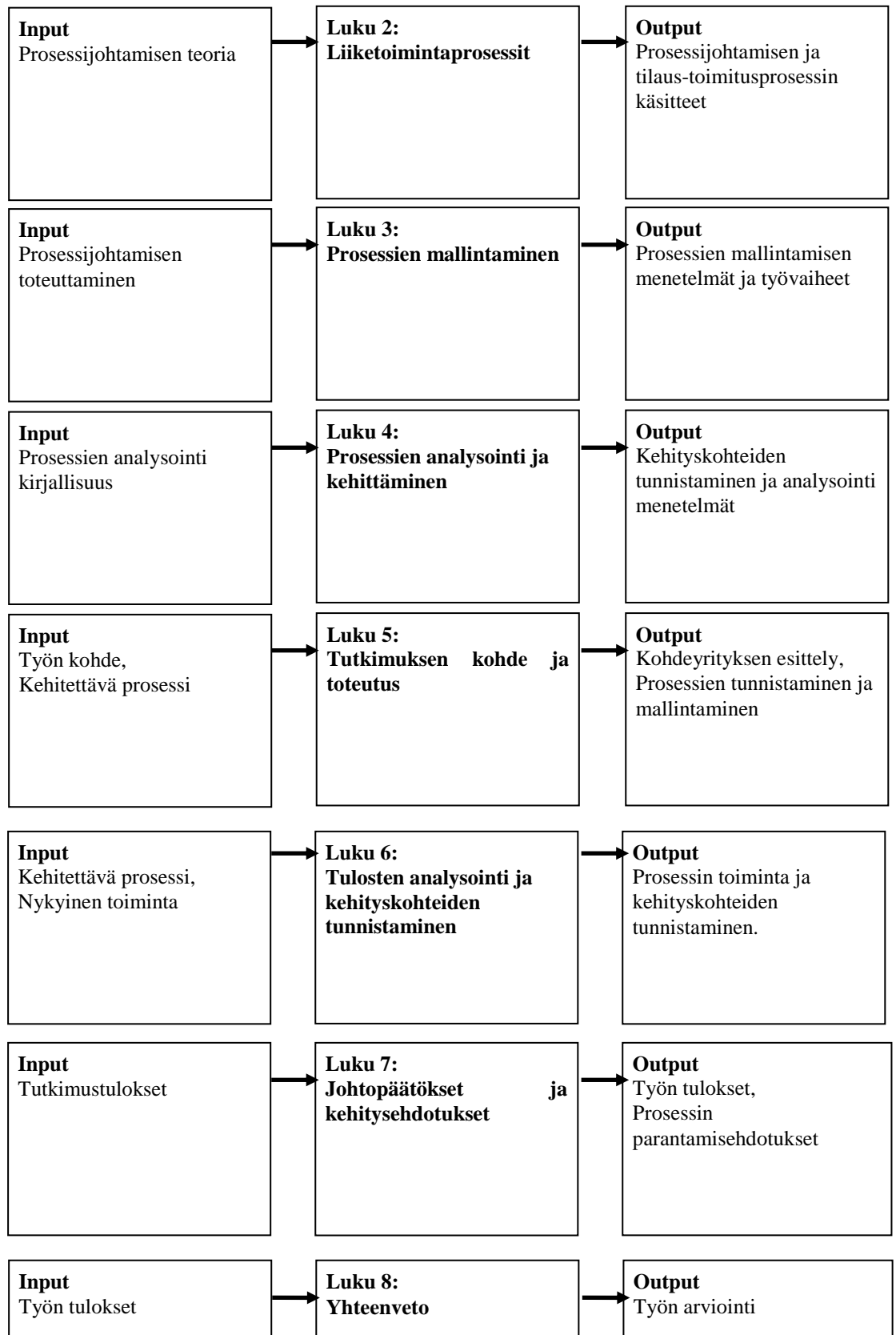
Havainnointi on tarkkailemista ja muistiinpanojen tekemistä. Havainnoinnin avulla pyritään selvittämään toimivatko ihmiset niin kuin heidän uskotaan tai sanotaan toimivan. Havainnoinnin etuna onkin suoran tiedon saaminen yksilöiden ja ryhmän toiminnasta. (Hirsijärvi et al. s.201–208, Metsämuuronen, 2006, s.116–120)

Tämä työ on kvalitatiivinen tapaus- ja toimintatutkimus, jossa tietoa on hankittu haastatteluilla ja havainnoilla. Haastatteluilla ja havainnoilla hankituin aineiston luotettavuutta on testattu kohdeyrityksen tietokannasta aikaansaaduilla tilastoilla ja määrällisillä kyselyillä. (Metsämuuronen, 2006, s.116–120). Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää eri henkilöä. Henkilökohtaisissa haastatteluissa oli läsnä vain tutkija ja haastateltava. Yksittäisen haastattelun kesto oli noin kaksi tuntia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Työ koostuu kahdesta kokonaisuudesta, kirjallisuuteen perustuvasta teoriaosasta ja teoriaan tukeutuvasta kohdeyritykseen toteutetusta empiirisestä osasta. Työn tarkempi rakenne on esitetty seuraavalla sivulla taulukossa 1 - Input/Output-kaaviossa. Teoriaosuus perustuu prosessijohtamisen ja asiakastytyväisyyden kirjallisuuskatsauksiin, joiden avulla on pyritty tuomaan esille erilaisia menetelmiä kehittää prosesseja, asiakkaan näkökulma huomioiden.

Työn empiirisessä osassa tietoa on hankittu haastattelemalla tilaus-toimitusprosessissa työskenteleviä henkilöitä, joilta on saatu tietoa toimintatavoista, menetelmistä sekä ongelmakohdista. Tietojen pohjalta mallinnettiin tilaus-toimitusprosessi sekä analysoitiin esiin tulleita ongelmakohtia. Analyysin pyrkimyksenä oli löytää tilaus-toimitusprosessin kehitystä vaativat osat, sekä luoda kehitysehdotuksia työlle asetettujen tavoitteiden mukaisesti.



Taulukko 1 Työn Input/Output kaavio

2 LIIKETOIMINTAPROSESSIT

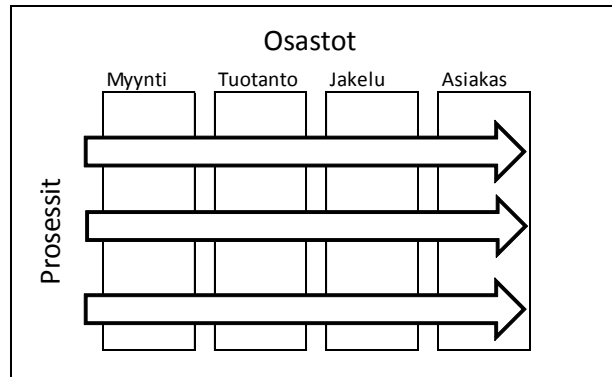
2.1 Funktionaalinen organisaatio

Perinteisesti teollisuudessa yrityksen työnjako on toteutettu funktionaalisesti. Funktionaalisesti organisoidussa yrityksessä samaa toimenkuvaa toteuttavat henkilöt on koottu samaan yksikköön. Teollisuusyrityksissä on tunnistettavissa esimerkiksi seuraavia yksiköitä: osto-, tuotanto-, varastointi-, jakelu-, myynti- ja asiakaspalveluosasto. Työnohjaus tapahtuu vertikaalisesti. Funktionaalisen organisaation perustana on 1900-luvun alkupuolella syntynyt tieteellisen johtamisen suuntaus, jota kutsutaan taylorismiksi. Taylorismin perusajatus on osittaa työ tehtäviksi, jotka voidaan suorittaa tehokkaasti ja valvoa. (Hannus, 1994, s.34–35; Laamanen, 2001, s.15)

Funktionaalisesti järjestetyssä yrityksessä on selkeä vastuu tehtävistä ja tämä mahdollistaa niin yksilö- kuin yksikkökohtaisten tavoitteiden asettamisen ja valvonnan. Työnjaon on ajateltu luovan tehokkuutta. Tehokkuus syntyy siitä, että ihmiset voivat keskittyä tietyn osaamisen hankintaan, hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Eri työtehtävien osaamisen kehittäminen on tärkeää organisaatiolle. Liiallinen hajauttaminen työtehtävissä, esimerkiksi tuotekehityksen hajauttaminen markkinakohtaiseksi, johtaa liian sirpalemaiseen osaamiseen ja organisaatio menettää kyvyn tehdä suuria tuoteuudistuksia. Funktionaalisesti organisoidulla työnjaolla on myös muita etuja. Työntekijät tietävät tehtävänsä ja paikkansa organisaatiossa, mikä lisää organisaation varmuutta. Funktionaalisesti organisoidulla työnjaolla pyritään myös kustannustehokkuuteen. (Laamanen, 2001, s.15; s.133)

Organisaation työtehtävät eivät huomioi organisaation rakennetta. Vaikka yrityksen toiminta olisi organisoitu funktionaalisesti, työt eivät noudata samoja osastojen rajoja. Esimerkiksi asiakkaan tilauksen muuntaminen tuotteiksi tai palveluiksi työllistää organisaation monia eri osastoja. Yksittäiset osastot voivat suorittaa useita eri työtehtäviä, jotka liittyvät suurempiin kokonaisuuksiin – prosesseihin. Esimerkiksi myynti saattaa osallistua tilaus-toimitusprosessiin ottamalla asiakkaan tilauksen vastaan, mutta samalla hoitaa asiakaskannan

hallintaprosessiin liittyviä työtehtäviä. Kuvassa 1 on esitetty kuinka prosessit leikkaavat läpi organisaation horisontaalisti, mutta funktionaalinen työnjako vertikaalinen.



Kuva 1 Osastot ja prosessit

Asiakkaille on samantekevää mikä organisaation sisäinen vastuunjako on. Asiakas arvioi organisaation toimintaa aina horisontaalisti, prosessien tulosten kautta. Toimenkuvat ovat usein kapeita, joka johtaa hierarkkiseen organisaatioon. Hannus (1994, s.34) toteaaakin funktionaalisen työnjaon johtavan huonoon laatuun ja pääoman hitaaseen kiertoon sekä päällekkäisiin toimintoihin. (Hannus, 1994, s.34)

Laamanen (2001, s.16–17) luokittelee kolme funktionaalisen organisaation päähahtaa: tavoitteiden asettamisen, osastojen rajapintojen välinen yhteys ja päätöksenteon hitaus. Laamasen mukaan (ibid) osastokohtaisia tavoitteita on erittäin hankala asettaa niin, että asiakkaiden tarpeet olisivat niiden lähtökohtana. Taulukossa 2 on esitetty nuolien avulla eri osastojen tavoitteiden vaikutukset kustannustehokkuudelle, läpimenoajoille ja asiakastyytyvyydelle. Tummat nuolet kuvaavat sitä, että funktionaalisten yksiköiden tavoitteet ovat samat asiakkaiden tavoitteiden kanssa. Jokaisella funktionaalisella osastolla on omat tavoitteensa, jotka ovat usein ristiriidassa toistensa kanssa. Funktionaalinen työnjako johtaa osaoptimointiin, jossa jokainen osasto pyrkii saavuttamaan omat tavoitteensa. Osastokohtaiset tavoitteet liittyvät usein taloudellisiin näkökulmiin kuten kustannuksiin, katteisiin tai liikevaihtoon. Tämä lisää osastokohtaista tehokkuusajattelua, jota pahentaa tavoitteellisuutta korostava tulosjohtamisajattelu. Kehittämistoimet kohdistuvat liian usein ainoastaan

yksittäiseen tuotantoa tai palveluita tuottavaan yksikköön. (Hannus, 1994, s.35; Laamanen, 2001, s.16–17)

Taulukko 2 Tavoiteristiriidat. (Hannusta mukailleen, 1994, s.35)

	OSTO	TUOTANTO	JAKELU	MYyntI, MARKKINOINTI	ASIAKAS
VAIKUTUKSET	- Alhaiset varastotasot - Pieni sidottu pääoma	- Pitkät sarjat - Tasainen kuormitus - Pitkät läpimenoajat	- Täyskuormat - Isot tilaukset - Säännölliset aikataulut/reitit	- Pienet erät - Lyhyet läpimenoajat - Joustavuus	- Alhaiset kustannukset - Nopea toimitusaika - Korkea laatu
KUSTANNUSTEHOIKKUUS					
- Valmistuskustannukset	↑	↓	↑	↑	↓
- Jakelukustannukset	↑	↑	↓	↑	↓
- Sidottupääoma	↓	↑	↑	↑	↓
LÄPIMENOAJAT	↑	↑	↑	↓	↓
ASIAKASTYYTYVÄISYYS	↓	↓	↓	↑	↑

Laamasen (2001, s.16–17) osastojen rajapintoihin kohdistama haitta liittyy osastojen välisen yhteistyön puutteeseen. Osastot tuntevat ja ovat organisoineet oman työnsä tehokkaasti, mutta ongelmia tulee yhteistyötä vaativassa toiminnassa. Esimerkiksi myynti sopii toimitusehdoista, joita muu organisaatio ei pysty toteuttamaan tai tuotekehitys kehittää tuotteita, jotka eivät mene kaupaksi.

Kolmantena hättana Laamasen (2001) mukaan on funktionaalisen johtamisen hitaus. Funktionaalisisssa organisaatiossa tiedot kerätään esimiehille, jotka analysoivat ne, muodostavat kokonaiskuvan ja tekevät päätökset. Muu osasto odottaa toimeksiantoa sen sijaan että odotusajan voisi käyttää lisäarvoa tuottavaan työhön. Esimiesten rajallinen aika, kyky sekä halu toimia ja kehittää toimintaa rajoittaa päätöksentekoa. Organisaation nopeus ja reagointikyky toiminnan muuttamiseen on vaarassa. (Laamanen, 2001, s.17)

Funktionaalisen organisoinnin ongelmiin voisi kuvitella helposti löytävän ratkaisun uudelleen organisoimalla henkilöiden tehtävät, toimivallat ja vastuut, eli vaihtamalla organisaatiomallia. Esimerkiksi matriisiorganisaatio on yhdistelmä projekteja ja linjaorganisaatiota. Matriisiorganisaatiossakin on kuitenkin olemassa funktiot eli osastot. Funktioiden lisäksi merkittävä tekijä on projektit, joihin poimitaan tapauskohtaisesti henkilöitä eri funktioista. Matriisiorganisaatiota käytetään yleisenä projektitoiminnan organisointimuotona. Matriisiorganisaatiolla tavoitellaan sekä funktionaalisen- että prosessiorganisaation etuja. Matriisiorganisaation on katsottu edistävän yksilön kehittymistä, lisäävän joustavuutta sekä edistävän innovatiivisuutta. Heikkoutena on, että ongelmien käsittely vie aikaa, eri käskytykslinjojen ristiriidat, viestinnän ongelmat sekä yksilön epätarkat tehtävät ja vastuut. Resurssien hallinta aiheuttaa myös ongelmia. Matriisiorganisaatiolle tyypillistä on, että tietyt henkilöresurssit ovat eniten käytössä ja muodostavat toiminnalle pullonkaulan. Yksilölle matriisiorganisaatio on mahdollisuus tehdä itsestään korvaamaton. (Qualitas Fennica, 2005) Laamasen mukaan ongelmien ratkaiseminen ei ole organisaatiomalliin sidonnainen asia, vaan muutos ajattelutavassa. (Laamanen, 2001, s133)

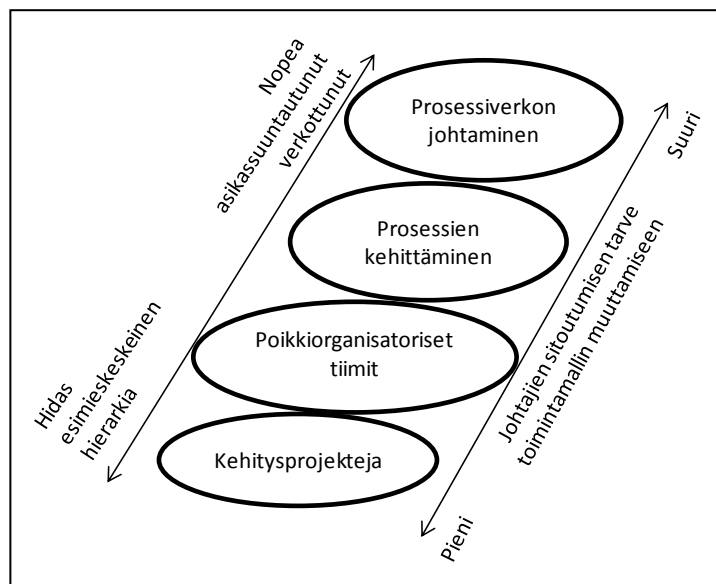
Yritysten tuottavuutta ja laatua on parannettu viime vuosina kehityshankkeilla, joissa otetaan käyttöön uutta teknologiaa. Informaatiota ja kommunikaatiota on pystytty parantamaan ohjelmistojen avulla. Uutta teknologiaa ja ohjelmistoja on valjastettu innolla eri puolilla organisaatiota, mutta usein funktionaalinen osasto on hankkeellaan optimoinut vain omaa tavoitettaan. Informaatioteknologia ei poista organisaatioiden rakenteellista ongelmaa vaan päinvastoin, lisää funktionaalisen osaston itsehallintoa. (Becker et al. 2003 s.2)

Laamanen esittelee funktionaalisen organisaation ongelmien ratkaisuun kolme pääratkaisua: tiimit, ulkoistaminen ja prosessit. (Laamanen, 2001, s.18)

Tiimi sanaa käytetään usein synonyymina osastolle tai tietylle yksikölle. Sana tiimi tuo mieleen dynaamisesti itseohjautuvan joukon henkilöitä, jotka täydentävät osaamisellaan ja yhteistyöllään toinen toisiaan. Näin ei kuitenkaan usein käytännössä ole. Jos tiimiä ei ole koottu horisontaalisesti eri yksiköiden henkilöistä, vaan tiimin jäsenet toteuttavat samoja tehtäviä, ei tiimistä ole

ratkaisemaan funktionaalisen organisaation ongelmia. Tiimeissä piilee kuitenkin suuri potentiaali itseohjautuvuuden lisääntymiselle organisaatiossa. (ibid) Tässä työssä keskitytään prosessien kehittämiseen, joten tiimit jätetään ratkaisumallina käsittelemättä.

Laamanen kuvaa kehitystien kuinka useimmissa yrityksissä lähdetään funktionaalisen organisaation haittoja ratkaisemaan ja kuinka lopulta päädytään prosesseihin. Kehitystie on kuvattu Kuvassa 2.



Kuva 2 Funktionaalisuudesta aiheutuvien haittojen ratkaiseminen (Laamanen, 2001, s.47 mukaillen)

Aluksi perustetaan irrallisia kehitysprojekteja, joihin tulee edustus kaikista niistä osastoista joiden toimintaan kehitysprojekti vaikuttaa. Projektien tuloksena saadaan usein parannuksia yksittäisiin toimintoihin ja tehtäviin, ilman pysyviä vaikutuksia suurempaan kokonaisuuteen. Toisessa vaiheessa perustetaan poikkiorganisatorisia tiimejä koordinoimaan kehitystä, eräänlaisia kehitysryhmiä, joiden tavoite on koordinoida kehitystä. Tiimien tavoitteet ja tulokset ovat tärkeitä ja niitä mitataan, mutta kenelläkään ei riitä kiinnostusta yleensä arvioida tuloksien merkitystä koko organisaation toiminnalle. (Laamanen, 2001, s.44–48)

Kolmannessa vaiheessa yritys tunnistaa, että suorituskyky syntyy osaoptimoinnin sijaan prosesseissa. Prosessien kehittäminen mahdollistaa pysyvien toimintatapamuutosten saavuttamisen. Viimeisessä vaiheessa yritystä johdetaan

prosessien verkkona. Yksittäisiä prosesseja ei tarkastella ja kehitetä erikseen, vaan jokaiselle prosessille tyypillisiä tavoitteita pyritään saavuttamaan. Tavoitteita voivat olla mm. itseohjautuvuuden lisääminen, organisaation oppiminen, koko toimintaa palvelevien tietojärjestelmien rakentaminen, toimintaa tukevien dokumenttien ylläpito ja palkitseminen. Viimeisen vaiheen edellytyksenä on, että yritys on omaksunut prosessiajattelun. (Laamanen, 2001, s.44–48).

2.2 Prosessiajattelu ja prosessit

Prosessiajattelun perusta on ajatus siitä, että yrityksen suorituskyky syntyy prosesseissa - ei yksittäisissä toiminnoissa. Parantamalla ja kehittämällä prosessien suorituskykyä, pystytään maksimoimaan organisaation tulos. Laamanen ja Tinnilä määrittelevät prosessiajattelun perustuvan ajatukseen toimintojenketjusta, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Arvonmuodostusta tulee johtaa, koska samaisessa prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos. (Laamanen et al. 2009, s.10)

Prosessiajattelu lähtee asiakkaan tarpeista, jotka pyritään tyydyttämään tuotteilla tai palveluilla. Tarvitaan prosessi, jossa toimenpiteillä ja resursseilla saadaan aikaan asiakkaan tarpeen tyydyttävä tuote tai palvelu. Prosessin toteuttaminen tarvitsee syötteitä eli tietoja ja materiaaleja. (Laamanen, 2001, s.21) Laamanen toteaa prosessiajattelussa olevan kyse ajattelutavan muutoksesta. Eroavaisuuksia prosessikeskeiseen ajattelutapaan on listattu kuvassa 3. Prosessilähtöisen toimintatavan lähtökohtana tulisi olla eri osastojen tavoitteiden yhtenäistäminen ja määrittelemine asiakkaan näkökulmasta. (Hannus, 1994, s.35). Prosessiajattelussa yksilö on osa laajempaa kokonaisuutta - prosessia. Asiakkaan kokemaa arvoa ei pystytä lisäämään yksilön tai yksikön toimintaa kehittämällä vaan kokonaista systeemiä täytyy parantaa.

Organisatiokeskeinen ajattelutapa	Prosessikeskeinen ajattelutapa
- Ongelma asenteissa	- Ongelma prosesseissa
- Kate ratkaisee	- Asiakassuuntautunut; hyvä kate on seuraamus.
- Teen oman työni	- Autetaan, että työt saadaan tehtyä
- Mitataan yksilön suoritusta.	- Mitaan prosessin suorituskykyä.
- Voi aina löytää paremman työntekijän/vetäjän	- Prosessia voi aina parantaa
- Motivoidaan ihmisiä	- Poistetaan esteet
- Kuka teki virheen?	- Mikä teki virheen esiintymisen mahdolliseksi?

Kuva 3 Ajattelutavan muutos (Laamanen, 2001, s.49 mukailten)

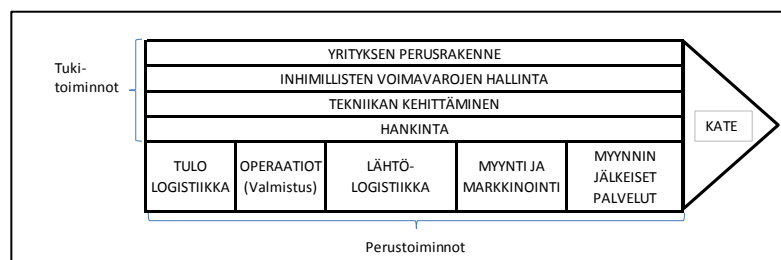
Laamanen katsoo prosessien tuovan monenlaisia hyötyjä. Ne tuovat järjestystä, ihmisten ymmärtäessä kokonaisuuksia ja oman roolinsa siinä. Osastojen itseohjautuvuuteen usein pyritään, mikä Laamasen mukaan on vaarallista, mikäli kokonaisuus jää ymmärtämättä. Organisaatiossa syntyy jatkuvasti uusia toiminnallisia polkuja ja tapoja hoitaa asioita. Ymmärtämällä omia prosesseja, toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin sekä asiakkaiden tarpeisiin ja näin ollen asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Prosessien ymmärtäminen on myös avain organisaation joustavuuden ja nopeuden lisäämiseen. Toiminnan kehittämistyö kanavoituu organisaatiota hyödyttävällä tavalla. (Laamanen, 2001, s.23)

Prosessiajattelun omaksumisen vaikeus liittyy siihen, että emme toiminnassamme luontaisesti pysty irrottautumaan tilanteesta ylemmäs ja näkemään syy-seuraussuhteita. Tavoitejohtaminen edistää kilpailua, estää yhteistyön sekä vahvistaa esimies-alaissuhdetta ja heikentää prosessien toimintaa. Tavoitteet eivät auta ihmistä tekemään työtänsä paremmin. Tuloksena on alisuoriutuminen. (Laamanen, 2001, s.24)

Prosessiajattelun perustana voidaan pitää Michael E. Porterin, kuvan 4 mukaista, arvoketjuajattelua. Ajattelun mukaan jokainen yritys koostuu toiminnoista, joita

tehdään jakelun, markkinoinnin, tuotannon ja suunnittelun vuoksi. Toiminnoilla saadaan aikaiseksi asiakkaan kokema arvo - tuotteet tai palvelut. Yrityksessä on peräkkäin ja rinnakkain toimivia, säännöllisesti toistuvia, toimintojen kokonaisuuksia, jotka voidaan esittää arvoketjun muodossa. Käsitteellä arvoketju voidaan kuvata mm. hyödykkeen vaiheittaista jalostumista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Arvoketjulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun kokonaisarvoa; sen jokainen toiminto ja vaihe nostavat tuotteen arvoa.. Kunkin yrityksen toimintojen toteutustapa perustuu mm. yrityksen valitsemaan strategiaan. (Porter, 1998, s.38–39)

Porter (1998) jakaa arvoa luovat toiminnot kahteen luokkaan: perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. (kts. kuva 4). Perustoiminnot liittyvät tuotteen tai palvelun fyysiseen saattamiseen asiakkaalle sekä myyntitapahtuman jälkeiseen tukeen. Tukitoiminnot ovat perustoimintoja tukevia toimintoja kuten esimerkiksi henkilöstöhallinta. Tukitoiminnot voivat liittyä yksittäiseen toimintoon tai tukea kokoarvoketjua. Toiminnot sisältävät tarkempia yrityskohtaisia toimintoja. Esimerkiksi markkinointitoimet voivat sisältää markkinointiviestintää ja käytännön myyntityötä. Perus- ja tukitoimintojen tarkoituksena on tuottaa tuotteen tai palvelun tuottokustannukset ylittävää arvoa eli voittoa. Yrityksen pitkän aikavälin kannattavuus edellyttää kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.(ibid)



Kuva 4 Yrityksen arvoketju. (Porter, 1989 s.66)

Yrityksen kilpailuedun lähteet voivat sijaita yrityksen toiminnoissa tai niiden välisissä yhteyksissä. Yritys voi tavoitella kilpailuetua kolmen kilpailustrategian avulla: kustannusjohtajuus, erikoistuminen tai keskittyminen. Porterin toimintopohjaisen näkemyksen mukaan, kilpailuetu syntyy toiminnoista. Arvoketjuanalyysin perusteella on mahdollista tunnistaa toiminnot, jotka ovat keskeisiä hinnan muodostumiselle tai erikoistumiselle. Arvoketjuanalyysia

hyödyntämällä on mahdollisuus nostaa asiakkaan arvoa erikoistumista hyödyntämällä sekä lisätä kustannustehokkuutta poistamalla arvoketjusta asiakkaalle lisäarvoa tuottamattomat toiminnot ja vaiheet. Kilpailuedun saavuttaminen ei ole riippuvainen ainoastaan yrityksen omasta arvoketjusta vaan yrityksen arvoketju kytkeytyy toimitusketjun toimittajien ja ostajien arvoketjuihin muodostaen kilpailuetuun vaikuttavan arvojärjestelmän. (ibid)

Sakin (2001) mukaan arvoketjunalyysi toimii muistilistana lisäarvon tuottamisesta. Sakki korostaa toiminnan kehittämistä asiakastarpeet huomioiden. Hannus (1994) kritisoi Porterin kolmen kilpailustrategian mallia liian pelkistäväksi. Hannuksen mukaan yrityksen ei välttämättä tarvitse valikoida kolmesta strategiasta vaan yritys voi samanaikaisesti saavuttaa kustannusjohtajuuden sekä kyetä erilaistamaan tuotteen tai palvelun. Arvoketjumalli ei myöskään Hannuksen (1994) mukaan sisällä menetelmiä toimintojen välisen vuorovaikutuksen analysointiin toisin kuin prosessijohtaminen. Arvoketjumalli tarjoaa analyysityökalun, jonka avulla voidaan kartoittaa yrityksen ydinosaaminen ja ydinprosessit. Yritys saavuttaa kilpailuedun ydinosaamisensa kautta. (Hannus, 1994, s.54, Sakki, 2001 s.18)

Prosessit tai prosessiajattelu itsessään eivät ratkaise organisaation ongelmia tai edesauta yrityksen toimintaa vaan Laamasen (2001,s.184) mukaan jokaisen organisaation kilpailuedun lähde on lopulta osaaminen. Laamanen (ibid) määrittelee osaamisen kykynä toimia, joka liittyy ihmisten tietoihin, taitoihin, teorioihin, malleihin ja kokemukselliseen tietämykseen. (Laamanen, 2001, s.179) Kokemus ei itsessään opeta mitään – tarvitaan aina analyysi. (Laamanen, 2001, s.191). Useiden organisaatioiden menestystä rajoittaa osaamisen ja osaajien puute, jossa tietoa pimittäville henkilöille ei ole sijaa. (Laamanen, 2001, s.17)

Laamanen jakaa osaamisen pätevyyteen ja vuorovaikutusosaamiseen. Pätevyys on taitojen ja tietojen hallintaa, jota tarvitaan tehtävässä suoriutumiseen. Vuorovaikutusosaaminen on yhteistyöosaamista, mikä ei ole tehtäväsidonnaista. (Laamanen, 2001, s.180–195)

Osaamisen kehittämisessä korostuu motivaation merkitys, koska osaamista ei synny ilman halua ja kykyä oppia. Motivaatiota ja sitoutumista ei puolestaan

synny mikäli ihmisellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan toimintaansa. Moni työ on muuttunut asiantuntijamaiseksi ja jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija. Osaamista ja asiantuntijuutta ei voi kehittää, mikäli motivaatio on tukahdutettu hierarkkisella tehtäväjaolla. (Laamanen, 2001, s.9-52)

Organisaatio joutuu toimintaansa kehittäessä miettimään millaista osaamista heillä jo on ja millaista osaamista he tarvitsevat tulevaisuudessa. Määriteltäessä yrityksen ydinosaamista, päädytään usein määrittelemään ydinliiketoimintaa. Onnistuneen toiminnankehittämisen mahdollisuudet menetetään, mikäli yritys ei kykene määrittelemään omaa ydinosaamistaan. Tuntemalla prosessit on helpompi käsittää millaista osaamista prosesseissa tarvitaan. Ydinosaamisen kehittäminen on siis strateginen kysymys. (Lehtonen, 2002, s.39–45)

Hamel G. ja Prahalad C.K. (1990) määrittelivät ydinosaamisen sellaisiksi erityisosaamiseksi, jota voidaan hyödyntää myös muilla markkinoilla. Lisäksi ydinosaaminen luo merkittävää arvoa asiakkaalle ja sitä on kilpailijoiden vaikea jäljitellä. Ydinosaaminen syntyy kun tietotaito mahdollistaa yrityksen sopeuttamisen nopeastikin muuttuviin olosuhteisiin. Reagointikyky kytkeytyy läheisesti ydinosaamisen käsitteeseen. Ydinosaaminen on organisaation kollektiivisen oppimisen tulosta, enemmän kuin yksittäiseen yksikköön perustuvaa osaamista. (Hannus, 1994, s.20–21). Laamanen jatkaa ydinosaamisen olevan luonteeltaan kokemuksellista ja tietämyksellistä, se on syntynyt ihmisten vuorovaikutuksessa. Ydinosaaminen on osaamista, jota tarvitaan organisaation menestymiseen ja sitä pidetään usein itsestäänselvänä omassa toiminnassa. (Laamanen, 2001, s.180–181) Hannus lisää ydinosaamisen kytkeytyvän ydinfunktioihin, kuten valmistus, markkinointi jne. (Hannus, 1994, s.19–30)

Hannus toteaa, että pelkkä ydinosaaminen tietyllä alueella ei takaa yritykselle menestystä vaan ydinosaaminen täytyy pystyä hyödyntämään prosessikyvykkyyksien avulla. Prosessikyvykkyydeksi Hannus mainitsee yrityksen kyvyn muuntaa osaamisensa ydinprosessien kautta asiakkaalle koituvaksi arvoksi. Kyvykkyydet ovat yrityksen toimintaosaamista, jolla viitataan yrityksen taitoihin käyttää osaamistaan ja hyödyntää voimavarojaan. Hyvinvointia asiakkaalle ei luo kustannusten karsiminen vaan parempien tuotteiden ja

palveluiden luonti, mikä on mahdollista vain osaamisen kautta. (Hannus, 1994, s.23–27, Lehtonen, 2002, s.77).

Laamanen toteaa: ”Kollegan oppi on keino siirtää isien virheet pojille”(2001, s.183). Jotta voidaan ymmärtää kokonaisuuksia sekä syy-seuraussuhteita, yritys tarvitsee tunnistettuja prosesseja. Ilman ymmärrystä ei voida luoda yleisesti tunnistettuja ja hyväksytyjä pelisääntöjä. Prosessien avulla voidaan jäsentää osaamista organisaatiolle hyödyllisiksi tiedoiksi, taidoiksi, malleiksi ja teorioiksi. (Laamanen, 2001, s.181–183)

Sana prosessi on saanut useita merkityksiä. Asioiden muuttumista tai kehittymistä voidaan kuvata sanalla prosessi, esimerkiksi muutos-, kehitys-, ja kasvuprosessi. (Laamanen, 2001, s.19–23) Yleisesti ajateltuna prosessi tarkoittaa jonkin edistymistä tai jonkin suorittamista.

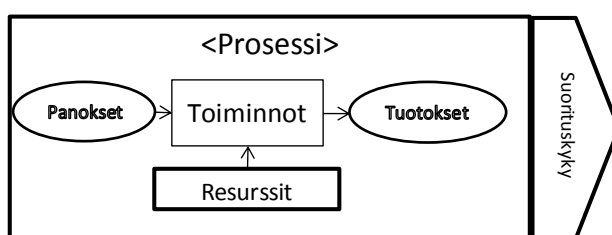
Becker (et al.)määrittelee prosessin loogisesti eteneväksi joukoksi toimintoja, joita tarvitaan tietyn työn suorittamiseen. Lisäksi prosessille on ominaista, että se on ajallisesti rajallinen ja suljettu. Prosessilla on siis alku ja loppu. Liiketoimintaprosessi eroaa Beckerin mukaan prosessista siihen liittyvän ulkopuolisen toimijan, esimerkiksi asiakkaan, perusteella. (Becker et al. 2003, s.4-5).

Hannuksen mukaan (1994, s.41) liiketoimintaprosessit ovat toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus. Liiketoimintaprosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Liiketoimintaprosessi on ryhmä yhteenkuuluvia toimintoja ja päätöksiä joilla hallitaan liiketoiminnan resursseja. Liiketoimintaprosesseja ovat esimerkiksi uuden tuotteen kehittäminen, tilaus-toimitusketju, markkinointi suunnitelman laatiminen jne. (Hannus, 1994, s.41–42). Sanalla liiketoimintaprosessi halutaan nimenomaan viitata prosessin liittyvän organisaation toimintaan. Tässä työssä käytetään tästä eteenpäin sanaa prosessi kuvaamaan liiketoimintaprosessia.

Melan (1992 s. 14–26) määrittelee prosessin tapana tehdä asioita siten, että tuotosten arvo on suurempi kuin panosten arvo. Jokainen prosessi tarvitsee panoksia, joita muutetaan prosessissa tuotoksiksi. (Melan, 1992, s.14–15).

Prosessi on joukko loogisesti yhteenliittyviä toimintoja ja päätöksiä joilla aikaansaadaan toiminnan tulokset sekä hallitaan resursseja. (Laamanen, 2001, s.19, Hannus, 1994, s.47–48). Prosessiin liittyy aina asiakas, joka saa prosessin tuotoksen. Asiakas voi olla yrityksen sisä- tai ulkopuolella. (Karrus, 1998, s.218)

Kuvassa 5 on kuvattu prosessiin liittyvät elementit. Prosessi koostuu toiminnoista (activity), resurssista (resource) ja tuotoksesta (artifact), joihin liittyy suorituskyky (performance). (Laamanen, 2001, s.19–20)



Kuva 5 Prosessi

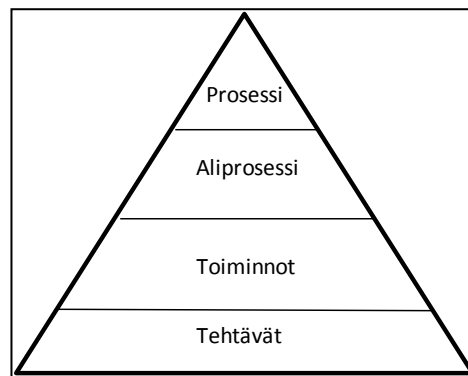
Prosessissa toiminnoilla muunnetaan panokset tuotoksiksi, käyttämällä resursseja. Resurssit voidaan jaotella esimerkiksi aineettomiin ja aineellisiin resursseihin. Aineettomia resursseja ovat mm. osaaminen, työpanos. Aineellisista resursseista voidaan esimerkkinä mainita koneet, laitteet, kuljetusvälineet, tilat yms. Toiminto koostuu joukosta tehtäviä. Panokset ja tuotokset voivat olla materiaalisia tai tietopohjaisia. Panoksista ja tuotoksista muodostuu prosessin materiaali- ja informaatiovirrat. (Hannus, 1994, s.47–48)

Hannus (1994, s.41) kiteyttää prosesseille olennaisia tekijöitä:

- Liiketoimintaprosessilla on aina asiakas, joka voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen. Asiakas saa aina prosessille määritellyn lopputuloksen.
- Prosessit ovat riippumattomia organisaatorajoista ja -rakenteesta.
- Prosessien suorituskykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta.

Yleisin tapa luokitella prosessit ydinprosesseihin, tukiprosesseihin ja aliprosesseihin, perustuu arvoketjuanalyysiajatteluun (Hannus, 1994, s.47–48). Ydinprosessit tuottavat suoraan arvoa asiakkaalle ja ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosessin määritelmä on yhteneväinen liiketoimintaprosessin kanssa ja termejä käytetään puhekielessä usein synonyymeina suoraan asiakkaalle

arvoa tuottavista prosesseista. Tukiprosessit luovat edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. Tukiprosesseja ovat mm. taloushallinto, henkilöstöhallinto sekä konsernijohto, jotka palvelevat kaikkia ydinprosesseja. Ydinprosessit koostuvat kuvan 6 mukaisesti aliprosesseista. Aliprosessit ovat pienempiä osakokonaisuuksia, jotka toimivat ydinprosessin sisällä. Esimerkiksi myyntiä voidaan pitää tilaus-toimitusprosessin aliprosessina. Aliprosessit koostuvat joukosta toimintoja, jotka puolestaan muodostuvat tehtävistä.



Kuva 6 Prosessihierarkia (Melan, 1992, mukaillen, s.20)

2.3 Prosessijohtaminen

Yrityksen liiketoimintaprosesseja tulisi hallita ja kehittää. Prosessijohtamisen avulla yritys voi parantaa prosesseja toimimaan alemmilla kustannuksilla, nopeammin, tarkemmin, joustavammin sekä vähentämään sidottuja pääomia. Toiminnan saumattomuus, kustannusten aleneminen, toiminnan nopeutuminen, toiminnan ja palvelun laadun parantuminen näkyy kustannusten alentumisena ja asiakastyytyväisyyden parantumisena. (Brocke et al. 2010, s.7)

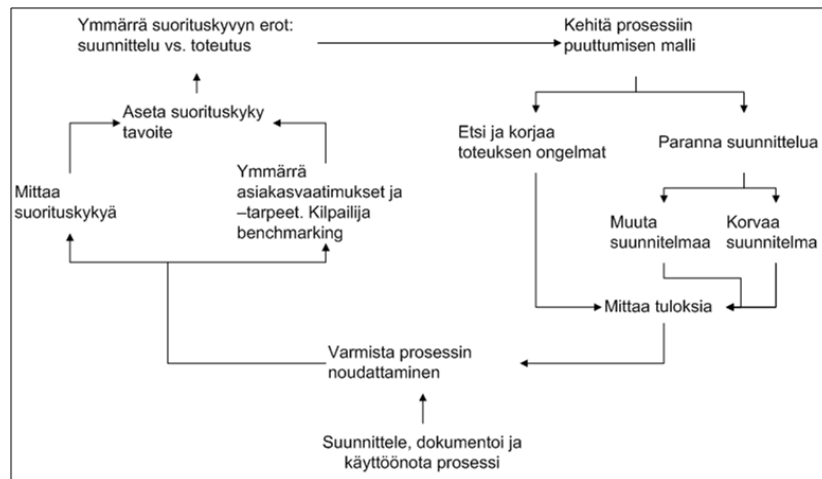
Prosessijohtamisen (Business Process Management, BPM) avulla pyritään kohdistamaan yrityksen kehitystoimet oikein. Asiakkaan kokema arvo muodostuu ydinprosesseissa, joiden suorituskykyä prosessijohtamisella pyritään parantamaan ja tehostamaan. Tehokkaiden prosessien avulla yrityksen kilpailukyky ja asiakastyytyväisyys paranevat. Brocke et al. (2010, s.214) määrittelevät prosessijohtamisen rakenteelliseksi ja johdonmukaiseksi tavaksi ymmärtää, dokumentoida, mallintaa, analysoida ja jäsentää jatkuvasti muuttuvia

liiketoimintaprosesseja sekä niiden suorituskykyyn vaikuttavia resursseja. (Hannus, 1993 s.15–70)

Prosessijohtaminen strategisella tasolla käsittää ydinprosessien suunnittelua, ohjaamista, laadunvarmistamista ja parantamista. Operatiivisella tasolla on kyse yksittäisen prosessin hallinnasta, johon esimiehet osallistuvat varmistamalla osaamisen kehittämisestä siten, että organisaatiolla on strategisesti oikeaa osaamista. Prosessijohtamisessa pyritään jatkuvan parantamisen periaatteella parantamaan yrityksen operatiivista toimintaa, hyödyntämällä johtamisen- ja laatujohtamisen eri koulukuntien metodeja ja työkaluja. Työkalut koostuvat toimintojen suunnitteluun, toteutukseen, kehittämiseen ja mittaamiseen tarkoitettusta malleista. (ibid)

Prosessijohtamisen avulla vältetään toiminnan yksipuolinen kehittäminen esimerkiksi lyhentämällä vain prosessin läpimenoaikaa. Prosesseja pyritään parantamaan kokonaisvaltaisesti, aina kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Perimmäisenä tarkoituksena on toiminnan virtaviivaistaminen, resursseja tuhlaavien toimintojen poistaminen ja asiakastyytyväisyyden lisääminen. Oman toiminnan tehostaminen ja oikeanlaisten muutosten tekeminen edellyttää hyvää ymmärrystä yrityksen tuloksentekevyydestä. (ibid)

Prosessijohtamisessa pohdiskellaan miksi ja miten jokin työ tehdään. Kehittämisen lähtökohtana toimii ajatus tehdä asioita eri tavalla ennemmin kuin miten tehdä asioita enemmän. Prosessijohtamisen kehitystoimet kohdistuvat suoraan operatiiviseen toimintaan ja siinä pyritään systemaattisesti huomioimaan asiakkaan näkökulma omaa toimintaa uudistettaessa. (Karrus, 1998, s.218)



Kuva 7 Prosessijohtamisen prosessi (Brocke et al. 2010 s.5 mukailleen)

Prosessijohtaminen itsessään tulisi nähdä prosessina kuvan 7 mukaisesti. Yrityksen tulisi varmistua, että jo olemassa olevaa tai käyttöönotettua prosessia todella noudatetaan. Tämän jälkeen prosessin suorituskykyä tulisi mitata ja verrata tuloksia prosessille annettuihin tavoitteisiin. Samanaikaisesti prosessia tulisi parhaimpien käytäntöjen mukaisesti peilata kilpailijoiden vastaavaan prosessiin. Mikä prosessin suorituskyky ei vastaa suunniteltua, tulee prosessiin puuttua etsimällä ja korjaamalla prosessin ongelmat tai jopa suunnitella prosessi uudelleen. (Brocke et al. 2010, s.4-6)

Prosessijohtaminen hyödyntää seuraavien toiminnankehittämisen koulukuntien oppeja:

Toimintojohtaminen (ABM - Activity Based management) on toiminnan kehittämisen työkalu, joka perustuu toimintoperusteille kustannuslaskennalle (ABC, Activity Based Costing). Toimintaprosessin kustannukset pyritään kohdistamaan aiheuttamisperusteisesti kustannuksia aiheuttaville toiminnoille. Samalla tunnistetaan arvoa tuottavat ja tuottamattomat toiminnot. Tavoitteena on saavuttaa asiakastytyväisyys, kustannustehokkuus sekä korkea toiminnan laatu tunnistamalla ja poistamalla kustannuksia aiheuttavat tuottamattomat toiminnot. (Hannus, 1993, s.193–207, Karrus, 1998, s.212)

Suoritusastovertailussa (Benchmarking) toimintatapa ja suorituskykyä verrataan parhaisiin toimintamalleihin ja käytäntöihin. Tärkeää onkin tunnistaa parhaimmat yrityksen, oman tai muiden toimialojen käytännöt. Parhaimmat

käytännöt toimivat toiminnan kehittämisen vertailu- ja tavoitekohteena. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kriittisten menestystekijöiden tunnistamista. (Karrus, 1998, s.213)

Kevyessä ja joustavassa toimintatavassa (Lean management) tavoitellaan enemmän arvoa asiakkaalle vähemmillä resursseilla. Tavoitteeseen pyritään poistamalla kaikki mikä ei tuota arvoa asiakkaalle. Tärkeää tavoitteen saavuttamisessa on henkilöstön kouluttaminen ja itseohjautuvuus, virheettömyyteen pyrkiminen ja joustavuus. Toimintaa pyritään kehittämään ja virheitä vähentämään jatkuvalla parantamisella. (Hannus, 1993, s.208–221, Karrus, 1998, s.213)

Tarjontaketjunhallinnan (SCM -Supply Chain Management) perustana on arvoketjuajattelu. Tavoitteena on välttää osaoptimointi yritysten välistä yhteistyötä parantamalla sekä turhien välivaiheiden ja toimintojen poistaminen logistisesta ketjusta. Tavara- ja tietovirtoja pyritään koordinoimaan koko toimitusketjussa ja keskeisiä parantamisen keinoja ovat aikaan perustuvan (TBM) ja laatujohtamisen (TQM) periaatteet. (Hannus, 1993, s.168–192, Karrus, 1998, s.214)

Aikaan perustuva johtaminen (TBM - Time Based Management) on toiminnankehittämisen lähestymistapa, joka korostaa ajan merkitystä suoritustekijänä. Tavoitteena on minimoida tuottamattomia aikoja ja näin olleen lyhentää tilaus-toimitusketjun läpimenoaikaa. Toimintojen jalostusarvo määrittelee tuottamattoman ja tuottavan ajan. Juuri oikeaan tarpeeseen (JOT) – ajattelu tarkoittaa samankaltaisia asioita aikaan perustuvan johtamisen kanssa: nopeita toimitusaikoja, täsmällisiä toimituksia jne. (Hannus, 1993, s.153–167, Karrus, 1998, s.214)

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM - Total Quality Management) on Japanista lähtöisin oleva asiakaslähtöinen laadunohjausmenetelmä, jossa laadun määrittelee asiakas. Laatujohtamisessa pyritään pienillä ja jatkuvilla parannuksilla kehittämään kaikkien toimintojen laatua. Tuotteen ja palveluiden laatuun pyritään nollavirhe-ajattelulla ja henkilökunnan osaamista kehittämällä. Tuotantoprosessi nähdään koostuvan sisäisistä asiakas-toimittajasuhteista. Laatujohtamisessa

keskitytään usein ydinprosessien sijaan alaprosessien laadun tarkasteluun. (Hannus, 1993, s.131–152, Karrus, 1998, s.215)

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun (BPR - Business Process Reengineering) ajatuksena on aikaansaada prosessien radikaaleja muutoksia tietojärjestelmien ja viestintäteknologiaa hyödyntämällä. Uudistamisella pyritään poistamaan päällekkäisyyksiä toiminnoista ja uudistamaan tapaa toimia. Tietojärjestelmien rakentaminen ja kehittäminen perustuu uudistettuun toimintamalliin ja saattavat kattaa jopa asiakkaan toimintojakin. (Hannus, 1993, s.222–249)

Taulukkoon 3 on koottu edellä mainittujen koulukuntien peruseriaatteita.

Taulukko 3 Koulukuntien piirteitä (Karrus, 1998, s.216 mukailleen)

Koulukunta	Periaatteet	Osakäsitteitä	Avainmittarit	Uudistamisen taso
Toimintojohtaminen (ABM - Activity Based management)	* Perustuu toimintolaskennalle (ABC), jonka tavoitteena on parantaa kustannusten kohdistettavuutta. * Huomio kiinnittyy toimintoihin jotka koostuvat tehtävistä * Tavoitteena kustannustehokkuus, asiakastytyväisyys, joustavuus, korkea toiminnan laatu, lyhyet läpäisyajat ja toimitustäsmällisyys	Toimintolaskenta	Tuote-, linja- ja asiakaskohtainen kustannus	Evoluutio
Kevyt ja joustava toimintatapa (Lean management)	* Enemmän arvoa asiakkaalle vähemmällä resursseilla. * Asiakaslähtöisyyttä ja kustannustehokkuutta parannetaan asiakasräätelöintiämahdollisuuksia ja tuotevariaatioita lisäämällä. * Pienten toimituserien kustannustehokas valmistus joustavalla ja tehokkaalla tuotannolla. * Poistetaan kaikki lisäarvoa tuottamaton.		Aika, Laatumittarit	Evoluutio, Revoluutio
Tarjontaketjunhallinta (SCM - Supply Chain Management)	* Tavara- ja tietovirtojen ohjaus koko toimitusketjussa, raaka-ainelähteiltä asiakkaalle. * Turhien välivaiheiden poistaminen ja läpimenoaikojen lyhentäminen.	Logistiset alienssit, Nopeavaste, EDI	Pääomantootto ja -kierto	Revoluutio
Aikaan perustuva johtaminen (TBM - Time Based Management)	* Aika on kriittinen suoritustekijä * Tavoitteena läpimenoaikaajan lyhentäminen ja tuottamattomien vaiheiden poistaminen. * Ydinprosesseja tarkastellaan niiden tuottamien jalostusarvojen perusteella.	JOT, Rinnakkaisuunnittelu, Nopeavaste, EDI	Läpäisyajat	Revoluutio
Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM - Total Quality Management)	*Pyritään tuottamaan korkealaatuisia tuotteita ja palveluita * Laadun arvio vain asiakas *Tuotteen ominaisuudet sekä toimitusvarmuus, -aika ja asiakaspalvelu ovat olennaisia laatuosuuksia	7 työkalua, Laadun talo, Totuuden hetket	Asiakastytyväisyys, Laatumittarit	Evoluutio
Prosessien uudelleensuunnittelu (BPR - Business Process Reengineering)	* Liiketoimintaprosessien radikaali uudistaminen tietotekniikkaa hyödyntämällä. * Nykyisten toimintatapojen kyseenalaistaminen ja uudelleensuunnittelu		Kustannukset, Läpimenoajat	Revoluutio

Taulukossa 3 on lueteltu tärkeimpiä prosessijohtamisen hyödyntämiä, toiminnankehittämisen koulukuntia. Koulukunnat eroavat toisistaan mm. uudistamisen tason perusteella. Toiminnan uudistaminen voidaan jakaa jatkuvaan parantamiseen (Evoluutio) ja radikaaliin uudelleensuunnitteluun (Revoluutio).

Jatkuva parantaminen merkitsee loppumatonta uudistamista tekemällä jatkuvasti pieniä asioita paremmin ja asettamalla sekä saavuttamalla yhä vaativampia

suorituskykytavoitteita. Uudelleensuunnittelu on nykyisen toiminnan ja ajatusmallin kyseenalaistamista, järkipäristämistä ja uudelleen ajattelua niin sanotusti ”puhtaalta pöydältä”. Jatkuvassa parantamisessa keskitytään tekemään asioita oikein kun taas uudelleensuunnittelussa tarkastellaan tehdäänkö oikeita asioita. Jatkuva parantaminen tapahtuu organisaation lattiatasolta ylöspäin, toisin kuin uudelleensuunnittelu, jonka käynnistää usein johto. (Hannus, 1993, s.100–106)

Yrityksen kilpailu- ja suorituskyvyn parantaminen ja ylläpito edellyttää molempia lähestymistapoja, joten jatkuva parantaminen ja uudelleensuunnittelu eivät sulje toisiaan pois. Uudistamisen eri tasot soveltuvat kuitenkin erilaisiin tilanteisiin. Jatkuvaan parantamiseen perustuva kehittäminen lähtee usein yrityksen omista lähtökohdista kun taas uudelleensuunnittelun lähtökohtana ovat ulkoiset tekijät: muutokset asiakkaiden tarpeissa, kilpailutilanteessa jne. (ibid) Uudelleensuunnittelu tarvitsee perustakseen tavoitteen, johon suunnittelulla tähdätään. Jatkuvan parantamisen lähtökohtana on nykyinen toiminta. (Kiiskinen et al. 2002, s.40)

2.4 Tilaus-toimitusprosessi

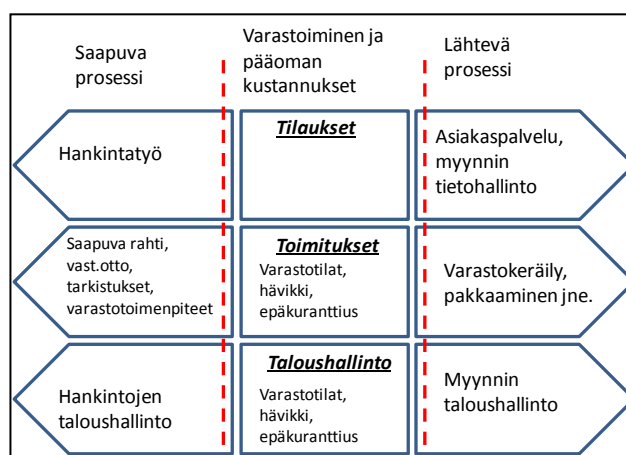
Ydinosaamista hyödynnetään yrityksen ydinprosesseissa, jotka alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Tyypillinen yrityksen ydinprosessi on tilaus-toimitusprosessi. Tilaus-toimitusprosessi (Order-To-Deliver - process) ja tilaus-toimitusketju (Supply Chain) ovat termejä, joita käytetään yleisesti ristiin. Englannin kielellä käsitteiden ero on selkeämpi.

Tilaus-toimitusketju on verkosto organisaatioita, jotka kytkeytyvät yrityksen prosesseihin ja toimintoihin joiden avulla tuotetaan asiakkaalle arvoa tuotteen tai palvelun muodossa. (Lysons et al. 2010, s.91) Chopra et al. (2010, s20) sisällyttävät tilaus-toimitusketjuun kaikki tekijät, jotka osallistuvat suoraan tai epäsuorasti asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen (Chopra et al. 2010, s.20). Sakki puolestaan (2009 s.21–22) määrittelee tilaus-toimitusketjun kahden tai useamman yrityksen toiminnoista koostuvaksi verkostoksi, mutta toteaa myös yksittäisen yrityksen toimintojen muodostavan tilaus-toimitusketjun. (Sakki, 2009,s. 21–22)

Sana prosessi viittaa toistuvasti suoritettuihin toimintoihin ja tehtäviin konkreettisen tuloksen aikaansaamiseksi, kun taas tilaus-toimitusketju korostaa eri toimintojen ja osallistujien välistä vuorovaikutusta. (Sakki, 2009, s.14–15) Tässä työssä käytetään sekä sanaa tilaus-toimitusprosessi että tilaus-toimitusketju tarkoittamaan yksittäisen yrityksen sisällä tai kahden yrityksen välillä olevaa tilaus-toimitusketjua.

Tilaus-toimitusprosessi on tyypillinen valmistavan yrityksen ydinprosessi, jonka tehtävät ja toiminnot ajoittuvat ajallisesti asiakkaan tilauksen ja toimituksen/laskutuksen väliin. Prosessi leikkaa horisontaalasti yrityksen läpi ja toimintoihin sekä tehtäviin osallistuu useita eri osastoja. Tilaus-toimitusprosessin tavoitteena on asiakkaalle tuottaman arvon maksimointi. Arvo on tuotteen hinnan ja tilaus-toimitusketjun kustannusten välinen erotus. (Chopra et al. 2010, s.22)

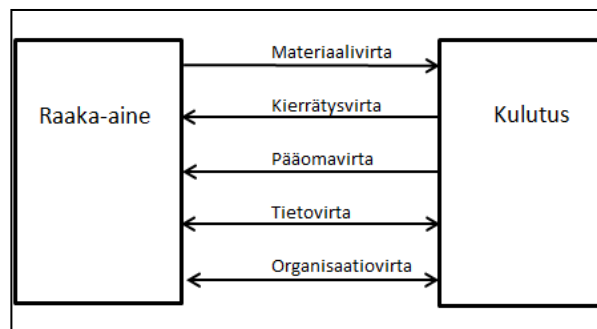
Valmistavan yrityksen tilaus-toimitusprosessia voidaan havainnollistaa kuvan 8 mukaisesti, jossa tilaus-toimitusprosessi on jaettu kolmeen vaiheeseen: saapuva prosessi, varastoiminen ja lähtevä prosessi. Esimerkin mukainen prosessin vaiheistaminen auttaa Sakin (2009 s.50) mukaan tilaus-toimitusprosessin kokonaiskulujen seurantaan. (Sakki, 2009 s.50–51)



Kuva 8 Tilaus-toimitusprosessin vaiheet (Sakki, 2009, s.51 mukailten)

Tilaus-toimitusprosessin vaiheet sisältävät erilaisia tehtäviä, jotka voidaan jakaa ohjaamiseen ja toteuttamiseen. Ohjaaminen sisältää erilaista suunnittelutyötä kuten tilausten käsittelyä, taloushallintoa, myyntiä, ennustamista, kapasiteetin suunnittelua, hankintaa, tilausten valvontaa ja tapahtuma- ja muutostietojen

välittämistä. Toteuttaminen voi käsittää esimerkiksi tavarankäsittelyä, kuljettamista, varastoimista, tehdastyötä, laskuttamista ja asiakirjojen tuottamista. Tilaus-toimitusprosessin hallinta koostuu tavaroihin sekä tietojenvälittämiseen ja -käsittelyyn liittyvien pääomavirtojen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Tilaus-toimitusprosessissa hallitaan ja toteutetaan logistisiin virtoihin (kuva 9) liittyviä toimintoja (Sakki, 2009 s.21)



Kuva 9 Logistiset virrat (Karrus, 1998, s.27)

Tilaus-toimitusprosessin konkreettinen tulos saadaan aikaiseksi materiaalivirrassa, joka kulkee raaka-ainelähteiltä asiakkaalle. Materiaalivirran toimintoihin liittyy kaikki fyysinen tavaran käsittely. Asiakas palauttaa tuotteita kierrätysvirrassa ja maksaa saamansa hyödykkeet pääomavirrassa. Tietovirta ohjaa prosessin muita virtoja. Tiedon oikeellisuus ja tarkkuus korostuu operatiivisen toiminnan ohjaamisessa. Organisaatiovirta kuvaa kahden organisaation välistä rajapintaa. Tavoitteena prosessissa on lyhyt läpimenoaika, jolloin saavutetaan nopea pääoman kierto ja vähennetään sidottua pääomaa. (Karrus, 1998, 27–28)

2.4.1 Tehokas tilaus-toimitusprosessi

Yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa tuottojen ja kulujen suhde. Kannattavuuden ollessa heikko, huomio kiinnittyy usein kustannuksiin. Kustannuksia syntyy aina liiketoiminnassa. Merkittävä osa liiketoiminnan kustannuksista aiheutuu tilaus-toimitusprosessissa, jossa tavaravirta ohjataan yrityksen läpi asiakkaalle. Logistiikalla voidaan vaikuttaa yrityksen kustannustehokkuuteen, jolloin mahdollisimman pienillä kustannuksilla pyritään aikaansaamaan mahdollisimman suuri tulos. Kannattavuuteen vaikuttaa myös toiminnan tuottavuus, joka kertoo toiminnan tuotosten ja panosten suhteen. Panoksia ovat kaikki yrityksen tuotteiden ja palveluiden aikaansaamiseksi käytetyt tuotannontekijät kuten työ, pääoma ja raaka-aineet. Tehokkuus voidaan käsittää yleisesti tuotannontekijöiden, panosten tehokkaana käyttämisenä. Tilaus-toimitusprosessissa tehokkuus ilmenee ihmisten, materiaalien, tiedon, työn ja kustannustentehokkaana käyttönä siten, että mahdollisimman vähäisellä panostuksella saadaan mahdollisimman suuri tuotos. (Sakki, 2009, s.37–40)

Prosessin tavoitteena on asiakkaan saaman ja kokeman arvon parantaminen. (Hannus, 1993, s.35). Tuottaakseen arvoa asiakkaalle on tunnettava asiakkaan odotukset ja vaatimukset. Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset kasvavat ja monipuolistuvat. Esimerkiksi suuret tuotevalikoimat, korkeapalveluaste, lyhyet toimitusajat ja innovatiiviset tuotteet sitovat kapasiteettia ja nostavat kustannuksia tehokkuuden laskiessa. Tämä asettaa yritykselle paineita valita tehokkaan tai joustavan toiminnan väliltä, jotka ovat Chopran et al.(2010, s.44–45) mielestä toisensa poissulkevia. Tehokkuutta tavoitellakseen yrityksen täytyy tuntea asiakkaidensa tarpeet ja oman prosessin kyky vastata niihin. (Chopra et al. 2010, s.41–45)

Tehokkuuden parantaminen lähtee asiakas- ja tuotevalinnoista. Päätökset asiakaskohderyhmän laajuudesta sekä tarjottavasta tuote- ja palveluvalikoimasta ovat toiminnan tehokkuuden kannalta kriittisiä. Asiakkaiden lukumäärän kasvaessa ja asiakaskannan erilaistuessa myös palveluiden ja tuotteiden valikoima lisääntyy. Liiketapahtumien lukumäärän lisäksi kasvaa sekä tilausten ja toimitusten ohjaamiseen että toteuttamiseen liittyvä työmäärä. Tilaus-

toimitusprosessin kustannukset ovat sidoksissa liiketapahtumien lukumäärään. Työn määrällä on taipumus lisääntyä volyymin muutosta enemmän. Esimerkiksi myyntihenkilöt joutuvat pitämään yhteyttä lukuisiin asiakkaisiin, laajan asiakaskannan ja tuotevalikoiman seurauksena. Lisäksi myynnin ennustamisen työmäärä kasvaa, tuotannon tehokkuus laskee, kuljettaminen ja käsittelytyö lisääntyvät, kun tavaroita ostetaan ja käytetään pienemmissä erissä. Laajassa tuotevalikoimassa on enemmän tuotteita joiden myynti jää pieneksi, kun puolestaan rajallisempi tuotevalikoima nostaa asiakas- ja tuotekohtaista myynnin volyymin. Tämän vuoksi laaja asiakaskanta ja tuotevalikoima heikentävät toiminnan tehokkuutta. (Sakki, 2009, s.44–45)

Kaikkien asiakkaiden palveleminen samalla tavalla ja samoilla prosesseilla heikentävät tilaus-toimitusprosessin tehokkuutta. Yrityksen tulisi päättää kuinka pieniin liiketoimintatapahtumiin suhtaudutaan. Asiakaskannan ja tuotevalikoiman rajaaminen lisää toiminnan tehokkuutta kun tietyn vähimmäisarvon alittavat tapahtumat jätetään kokonaan toteuttamatta tai pienten volyymien asiakasta palvelaan toisenlaisella kanavaratkaisulla. (Sakki, 2009, s.65)

Tavoitteiden ja mittareiden seuranta kustannuspaikkakohtaisesti lisää osaoptimointia ja piilottaa toiminnan kokonaistehottomuuden. Yksittäisen osaston näyttämä hyvä tulos voi osoittautua toisen osaston tehottomuutena.

Korkean tehokkuuden seurauksena on parempi tuottavuus, joka on hyvän taloudellisen tuloksen perusta. Merkittävä osa yrityksen kustannuksista syntyy liiketapahtumien hoidosta. Tilaus-toimitusprosessin kustannukset aiheutuvat tietojen ja tavaroiden käsittelystä sekä tavaroiden kuljettamisesta ja varastoisesta. Lisääntyvät pienet liiketapahtumat ja niiden toteuttamiseen vaadittava työ heikentävät työn tuottavuutta. Strategiset päätökset asiakaskohderyhmästä ja tuotevalikoimasta vaikuttavat näin ollen työn tuottavuuteen. (Sakki, 2009, s.26–27, s.45)

Chopra et al. (2010, s.39–84) mukaan tilaus-toimitusprosessin suorituskykyyn vaikuttaa strategiset päätökset logistisista tekijöistä kuten varastojen sijainti ja palvelukyky, kuljetusmuodot, tuotteiden hinnoittelu, tuotantopaikkojen sijainti ja lukumäärä. Strategisten päätösten tarkoituksena on saavuttaa tasapaino

reagointikyvyn (responsiveness) ja tehokkuuden (efficiency) välillä, sekä löytää kombinaatio joka parhaiten soveltuu asiakastarpeisiin. (Chopra et al. s.39–84).

Tehokkuuden ja sen myötä työn tuottavuuden lisääminen vaatii asenteen ja ajattelutavan muutosta. Tarvitaan strategisia päätöksiä siitä, mitä halutaan toimittaa ja kenelle - päätöksiä yrityksen kilpailukeinoista ja kilpailuareenoista. Päätöksen perusteena tulisi toimia asiakkaiden vaatimukset ja odotukset, joiden tunnistaminen ja täyttäminen ovat avainasemassa. Tehokkuuden parantamisen keinona on segmentointi. (Sakki, 2009, s.64)

2.4.2 Segmentointi, priorisointi ja logistinen palvelu

Tehokkaassa tilaus-toimitusprosessissa tehdään asiakkaalle arvoa lisääviä toimintoja kustannustehokkaasti ja laadullisesti hyvin. Laadun taustalla on yhtenäinen toimintatapa. Yrityksen toiminnan laatua kuvastaa sovituisissa toimintatavoissa pysyminen toiminnan volyymien noustessakin. Toiminnan laadun tulee olla tasalaatuista, jolloin asiakas helpoimmin saadaan sidottua yritykseen, ei yrityksen työntekijöihin. Laadukkaan ja tehokkaan toiminnan taustalla on markkina- ja asiakastuntemus. Asiakkaiden vaatimukset tulee tuntea, jotta tiedetään tehdä oikeita asioita. Segmentointi auttaa tekemään oikeita asioita hyvin ja kustannustehokkaasti sekä helpottaa tunnistamaan mitä ovat oikeita asioita.

Segmentoinnissa luokitellaan asiakaskunta pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin, palveluiden ja tuotteiden kustannustehokkuuden saavuttamiseksi. (Ylikoski, 1999, s.46) Segmentoinnin perusideana on suunnitella ja tarjota palvelut tai tuotevalikoimat erilaistettuina kullekin segmentille. Segmentti on kohderyhmä, jolle oma tuote tullaan suuntaamaan. Segmentoinnilla tarkoitetaan helpoimmin menestystä antavan kohderyhmän valitsemista toiminnan perustaksi. Segmentoinnissa on samalla kyse valinnasta ja päätöksestä luopua tietyistä asiakkaista. (Rope, 2011, s.36–42) Segmentoinnin tavoitteena on parempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja sen myötä saavutettava asiakaskannattavuuden parantaminen. (Badgett et al. 2005, s.103)

Segmentoinnin avulla asiakasvaatimukset vähenevät ja mahdollisuudet vaatimusten täyttämiseen paranevat, samalla kun liiketapahtumien volyymin nousu parantaa tehokkuutta ja työntuottavuutta. Lisäksi pääoman tuottavuus paranee, kun valikoima ei sisällä turhia tuotteita. (Sakki, 2009, s.64–65)

Segmentointia voidaan käyttää mm. asiakasosuuden kasvattamiseen (share of wallet), asiakkuuksien kehittämiseen kannattavaksi, asiakaspysyvyyden kehittämiseen tai erilaistamaan tarjontaa eri segmenteille. Asiakasosuuden kasvattamisella tarkoitetaan sitä suhdetta asiakkaan ostoista, jotka kohdistuvat yrityksen omaan tarjontaan. (Badgett et al. 2005, s.113)

Moniulotteisen segmentoinnin avulla yritys varmistaa asiakasvaatimusten ymmärtämisen. Moniulotteisessa segmentoinnissa asiakkaiden luokittelu ryhmiin perustuu useaan eri tekijään.

Luokittelussa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia tekijöitä:

- Demograafiset ominaisuudet
- Asiakasvaatimukset/tarpeet
- Asiakaskannattavuus
- Käyttäytyminen
- Asiakkaan elinkaari
- Tilannekohtainen arviointi
- Asiakkaan asenne
- Asiakkaan elinkaari arvo (CLV, customer life time value)
- Muut tekijät (ostovolyymi, asiakasuskollisuus)

Tehokkaassa segmentoinnissa hyödynnetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tietoa asiakkaista. (Badgett et al. 2005, s.106, s.111–112). Asiakkaiden vaatimusten ymmärtämistä tulisi hyödyntää yrityksen eri toiminnoissa eikä vain markkinoinnissa. Parempi asiakastuntemus tulisi näkyä mm. tarkempina kysynnän ennusteina. (Badgett et al. 2005, s.121)

Asiakkaat eroavat toisistaan tarpeiden, käyttäytymisen ja markkinoihin reagoinnin tasoilla. Tämän seurauksena asiakkaiden kannattavuudet eroavat toisistaan. Perinteinen segmentointi ei ota huomioon asiakkaiden jakautumista eri

kannattavuuden tasoihin. (Zeithaml et al. 2001, s.118–120) Usein yritykset suuntaavat toimenpiteensä ja resurssinsa sinne missä kannattavuus on hyvä, mutta priorisointi on asiakkuuksienhallintaa, jonka mukaan asiakaskannattavuutta voidaan kasvattaa ja johtaa (Zeithmal et al. 2001, s.141). Asiakaspriorisoinnissa asiakkaat luokitellaan ryhmiin arvioimalla asiakkuuksien elinkaaren arvo. Priorisoinnilla pyritään tehokkuuteen, keskittymällä palvelemaan paremmin tuottavimpia asiakkaita, vähemmän arvoa tuottavien asiakkaiden sijaan. (Davis et al. 2011).

Priorisointi kasvattaa taloudellista tulosta operatiivisen toiminnan tehostumisen myötä. Tärkeimpien asiakassuhteiden tyytyväisyys sekä uskollisuus paranevat ja yrityksen asiakasosuus (share of wallet) kasvaa. Tämä kasvattaa tärkeistä asiakkaista saatavia tuottoja. (Homburg et al. 2008, s.124–125)

Panostukset eri asiakasryhmien palveluun eivät anna samanlaista tuottoa eivätkä ole yhtä hyödyllisiä yritykselle (Zeithamlet al. 2001, s.118–120). Luokittelemalla asiakkaat kannattavuuden mukaisiin tasoihin voidaan palvelua räätälöidä ja saavuttaa korkeampia tuottavuustasoja. (Zeithmal et al. 2001, s.141).

Murphy et al. (1994, s.18) mainitsevat logistisen segmentoinnin tehokkaamman palvelun ja asiakastyytyväisyyden lisääjänä. Logistisella segmentoinnilla Murphy et al. tarkoittavat logististen palveluiden kohdentamista eri segmenteille. Sartjärvi (1992, s.52) määrittelee logistisen palvelun asiakas- ja tuotekohtaiseksi toiminnaksi, jonka avulla fyysiseen tuotteeseen tuotetaan haluttuja lisäarvoja. Tilaus-toimitusprosessista voidaan tunnistaa logistisia palveluita joita on lueteltu taulukossa 4.

Taulukko 4 Logistiset palvelut (Sartjärvi, 1992, s.50 mukailen)

Toimitustiheys	Tilausten teon nopeus ja helppous
Toimitusaika	Laskujen oikeellisuus
Toimitusten luotettavuus (aika, paikka, sisältö)	Asiakasvarastojen hoito
Toimitusten joustavuus (pikatilaukset)	Pakkaus (suojaus, kierrätys)
Toimitusvarmuus	Tavaran virheettömyys
Saatavuus	Pakkauskoko
Saatavuudesta tiedottaminen ongelma tilanteissa	Pakkausinformaatio

Aika on keskeinen kilpailutekijä tilaus-toimitusprosessin logistisia palveluja tarkasteltaessa. Aika voidaan jakaa nopeuteen ja täsmällisyyteen. Täsmällisyys on laatutekijä. Nopeus on puolestaan palvelutekijä. Ajalla on merkitystä kohdennettaessa palvelua - on eri asia toimittaa tuotteita eri toimitusajoilla. (Sartjärvi, 1992, s.56)

Eri asiakassegmenttien vaatimusten mukaan kohdistetulla logistisella palvelulla saavutetaan tehokkaampi palvelu ja lisätään asiakastyytyväisyyttä. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä onnistuminen edellyttää innovatiivista tapaa ajatella. Logistisen segmentoinnin avulla voidaan erilaistaa tarjontaa markkinakohtaisesti riippuen markkinoista. Yritys voi tuhjata resursseja ja vieraannuttaa asiakkaita käyttämällä samanlaista logistista prosessia kaikille asiakkailleen. Erilaisilla asiakkailta on erilaiset logistiset tarpeet. (Murphy et al. 1994 s.18).

Rope (2011, s.38–42) muistuttaa asiakkaiden tarpeiden olevan erilaisia ja pyrkimys kaikkien vaatimusten täyttämiseen johtaa segmenttikohtaisesti modifioituihin tuotteisiin ja palveluihin, joka puolestaan nielee resursseja ja aiheuttaa kustannuksia. Segmentoinnissa onkin kyse saman euromäärän keräämisestä niin pieneltä määrältä segmenttejä kuin mahdollista, jotta toiminnan kulut eivät nousisi. (Homburg et al. 2010, s.18–19, Rope, 2011, s.38–42)

Priorisointi saattaa aiheuttaa ongelmia. Tuottamattomat, hyljätyt asiakkaat saattavat kokea tulleen kohdelluksi huonosti ja tällainen reagointi voi vaikuttaa tuleviin asiakkuuksiin. Asiakaskannan tulisi sisältää tasapainossa vähemmän ja enemmän kannattavia asiakassuhteita, jotta riippuvuus lukumäärältään vähäisestä määrästä korkeammin tuottavia asiakkaita ei kasvaisi liiaksi. Tärkeää on ymmärtää kuinka asiakaspriorisointi vaikuttaa eri asiakkaisiin. (Homburg, 2010, s.18–19)

2.4.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakkaiden luokittelulla yritys pyrkii tehostamaan omaa toimintaansa. Tehokas toiminta ei aina takaa tyytyväistä asiakasta. Tilaus-toimitusprosessissa jalostetaan asiakkaan vaatimukset tarpeita tyydyttäviksi tuotteiksi ja palveluiksi. Tilaus-toimitusprosessin toimivuudella on suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen, joka on yleisesti tilaus-toimitusprosessin mittauksen tärkeimpiä tunnuslukuja. Jotta asiakastyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa, täytyy yrityksen tuntea tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. Asiakastyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät ole toistensa vastakohtia. Esimerkiksi tyytymättömyyttä aiheuttaa heikko toimitusvarmuus ja myöhästymiset, mutta oikea-aikaisuus ei aiheuta erityisesti tyytyväisyyttä, koska sen edellytetäänkin automaattisesti toteutuvan. (Rope, 2000, s.558)

Epäonnistuminen missä tahansa prosessin toiminnossa, johtaa epäonnistumiseen asiakastyytyväisyydessä (Chopra, s.39). Rope (2000, s.563–564) mainitsee prosessilaadun olevan keskeinen asiakkaan kokonaistyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Prosessilaadulla Rope tarkoittaa prosessivaiheiden saumatonta ja katkotta toimivaa, asiakkaalle huomaamatonta toimintaa. Laadukkaan toiminnan keskeinen muodostaja on eri yksiköiden välinen toiminta, jonka täytyy olla hitsautuneena yhteen. Jokaisen prosessin yksikön toiminnan kohdalla tulisi ensisijaisesti varmistaa tasalaatuisuus eli toiminnan odotukset täyttävä vakiotaso. Vaikka jokainen prosessin vaihe on keskeinen tyytymättömyyden muodostumisessa, niin prosessin seuraavalla vaiheella on aina mahdollisuus korjata tai korvata edellisessä vaiheessa tapahtunut kömmähdys. (Rope, 2000. s.563–564)

Asiakkaan tyytyväisyys syntyy odotusten ja kokemusten vertailussa. (Ylikoski, 1999, s.109). Asiakastyytyväisyyttä ei voi olla ilman kokemusta. Tyytyväisyyden ulottuvuudet ovat tyytyväinen – tyytymätön. Henkilö vertailee kokemuksiaan aina odotuksiinsa, joten odotusten taso muodostaa lähtökohdan ja vertailuperustan kokemuksille. Mielikuvat yrityksestä vaikuttavat asiakkaiden odotuksiin. Asiakastyytyväisyyttä tavoiteltaessa on pyrittävä vaikuttamaan sekä odotuksiin että kokemuksiin. Asiakastyytyväisyyteen pyrittäessä yrityksen tulisi valita pyrkiikö yritys rakentamaan houkuttelevan mielikuvan yrityksen toiminnasta vai

valitaanko pettymysten minimointi strategiaksi. Pettymysten pyritään varmistamaan toiminta, joka ei anna aiheutta kokemuspohjaisiin pettymyksiin. (Rope, 2000, s.537–538, s.561–562)

Ropen (2000, s.560) mukaan oleellista ei ole tyytyväisyystekijöiden aikaansaaminen vaan tyytymättömyystekijöiden minimointi. Peruskaava tyytyväisyyden rakentamiseen on seuraava:

1. Minimoi tyytymättömyystekijät. (Varmista tasalaatuisuus ja odotustason täyttyminen kaikissa toiminnoissa.)
2. Varmista, että toteutuneet tyytymättömyystekijät korjataan ja korvataan mahdollisimman hyvin asiakaspalautteen pohjalta.
3. Pienet positiiviset yllätystekijät. Palvelutekijät tai toimintaprosessin pienet extrat, jotka osoittavat huomaavaisuutta.

Yrityksen keinot vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen voidaan jakaa vakioimattomaan ja vakioituun toimintatapaan. Vakioimattomassa toimintatavassa ei ole luotu minkäänlaisia toimintaohjeita vaan jokainen henkilö toteuttaa tehtävänsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Toimintamalli vaatii kyvykkään ammattitaitoisen henkilöstön. Joustavalla toimintatavalla ajaututaan herkästi asiakkaan odotukset ylittävään toimintaan, jolloin asiakkaan odotukset nousevat tasolle, joka ei ole yrityksen toiminnan mukaista. Jatkuvasti joustavasti toimiminen ja samalla oman toiminnan keho tuntemus aiheuttaa asiakastyytymättömyyttä prosessin myöhemmässä vaiheessa. (Rope, 2000, s.565–570)

Konseptointi eli toiminnan vakiointi ei ole välttämättä joustamaton, koska hyvin opittu toimintatapa antaa perustan soveltaa opittua. Vakiointi on selkeä toimintaohje työn suorittamiseksi. Poikkeuksena äärimmäiset poikkeustilanteet, jotka yleensä ohjataan esimiehen hoidettavaksi. Pelkkää tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät tulisi prosessissa konseptoida. Jatkuvan asiakastyytyväisyyden takaamiseksi tulisi pyrkiä palvelun ja toiminnan tasalaatuisuuteen, jota konseptoinnin käyttäminen jossain määrin edesauttaa. (Rope, 2000, s.565–570)

3 PROSESSIEN MALLINTAMINEN

Prosessin mallintaminen on prosessien kehittämisen vaihe, jossa keskitytään yrityksen omaan tekemiseen hyvinkin yksityiskohtaisesti. Vaarana on asiakkaiden merkityksen hämärtyminen. Prosessien mallintamisessa selvitetään mitä prosessissa tapahtuu ja minkälaisia tehtäviä se sisältää, siinä pyritään luomaan yksinkertaistettu kuva todellisesta toiminnasta. Mallintamisesta käytetään myös sanaa kuvaaminen, joka ilmentää prosessin mallinnuksen usein olevan graafinen kuvaus prosessista. Graafinen kuvaus helpottaa kommunikointia eri sidosryhmien välillä, sekä auttaa ymmärtämään toimintaa. Kuvaaminen mahdollistaa johdonmukaisen analyysin ja käynnistää kehityskohteiden pohtimisen. Prosessikuvaus auttaa toiminnan kriittisten vaiheiden tunnistamisessa. (Brocke et al. 2010, s.340, Laamanen, 2001, s.75)

Prosessikuvaus on sopimus yrityksen toimintatavasta, joka sisältää prosessin toimivuuden kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden sekä osastojen välisiä yhteyksiä ja riippuvuuksia, kuvaa ihmisten tekemistä ja toiminnan vaiheita. Kuvaaminen auttaa yksilöä ymmärtämään oman toiminnan merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Kuvaamisen tulos on prosessikaavio, jossa on kuvattu prosessin tekijät ja toiminnan vaiheet aikajärjestyksessä. Prosessin mallintaminen on prosessin kehittämisen kannalta tärkein ja välttämättömin tekijä. (Laamanen, 2001, s.76, Karlöf et al. 2005, s.115)

3.1 Prosessin mallintamisen vaiheet ja käyttötarkoitus

Prosessin mallintamisen perustana on prosessien tunnistaminen. Tunnistamisella tarkoitetaan prosessin alkamisen ja mihin se päätymisen paikallistamista. Tarkoituksena on selvittää mitkä ovat prosessin keskeiset tehtävät, tarkoitus ja prosessiin osallistuvat funktiot. Lisäksi määritetään prosessin asiakkaat, tuotokset, panokset, prosessin liittymä muihin prosesseihin sekä prosessista kuvattavat elementit kuten tiedonkulku, työtehtävät ja tapahtumajärjestys ja prosessin kesto. (Laamanen, 2001, s.52–59, Lecklin, 2002, s.152)

Prosesseja voidaan tunnistaa Laamasen (2001, s.64–65) mukaan kolmesta eri lähtökohdasta:

1. Analysoimalla omaa toimintaa (Ongelmana on funktionaalisten prosessien tunnistaminen, kuten valmistusprosessi, myyntiprosessi jne.)
2. Asiakkaan prosessin analysointi (Tavoitteena on tunnistaa prosessi, joka palvelee asiakkaan toimintaa mahdollisimman hyvin.)
3. Analysoimalla prosessien menestystekijöitä (Hankaluutena on löytää aidosti kriittisiä menestystekijöitä.) (Laamanen, 2001, s.64–66)

Tunnistamisen vaikeus on prosessin alun ja lopun rajaaminen. Esimerkiksi tilaus-toimitusprosessin ensimmäinen vaihe on asiakkaan suorittama tilauksen lähettäminen, ei tilauksen vastaanottaminen. (Laamanen, 2001, s.52–53)

Prosessin nimi on tärkeä viestimisen väline toiminnan tavoitteiden, tulosten ja tarkoituksen ymmärtämiseksi, joten tunnistettu prosessi tulisi nimetä. Vaarana on kuitenkin prosessin nimeäminen funktionaalisten yksiköiden nimen mukaan, jolloin ajatus toiminnan prosessiluontoisuudesta hämärtyy. (Laamanen, 2001, s.59)

Prosesseja mallinnetaan monista eri lähtökohdista. Mallinnuksen tarkoituksena voi olla esimerkiksi:

- Lisätä prosessin läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä, sekä tämän myötä parantaa kommunikointia eri sidosryhmien välillä.
- Auttaa prosessien parantamisessa tai uudelleensuunnittelussa.

- Laatusertifikaattien vaatimusten täyttäminen
- Parantaa vertailumahdollisuuksia muiden vastaavien prosessien kanssa. (Benchmarking)
- Tiedon säilöminen ja dokumentointi.
- Auttaa yritystä tietojärjestelmien valinnassa ja kehityksessä.
- Prosessin heikkouksien ja tehottomuuden tunnistaminen.

(Becker et al. 2003, s.43–48)

Mallinnusta käytetään niin toiminnan nykytilan kuvaamiseen, kuin halutun tavoitetilan visualisoimiseen. Nykytilan (As-is-modelling/analysis) selvittämistä pidetään usein prosessin kehittämiseksi välttämättömänä, mutta perusteluita on sekä puolesta että vastaan. (Brocke et al. 2010, s.340) Nykytilan mallinnusta suositetaan seuraavista syistä:

- Se on perusta heikkouksien havaitsemiselle ja parannusehdotusten löytämiselle.
- Riittävä ymmärrys nykytoiminnasta on edellytys kehitysstrategian luomiselle.
- Se auttaa ymmärtämään oleellisia ongelmia, luo perustan uudelleensuunnittelulle, sekä antaa yleiskuvan nykytilasta uusille ja ulkopuolisille kehitysprojektin sidosryhmille.
- Nykytilan mallinnusta voidaan käyttää mallintamis- ja työtekniikoiden kouluttamiseen yrityksen kehitysprojektiin osallistuvilla.
- Mallinnusta voidaan käyttää tarkistukseen uutta toimintamallia kehitettäessä.

Nykytilamallinnusta vastaan on puolestaan seuraavia perusteluita:

- Tiedon kerääminen ja analysointi nykyhetkestä voi rajoittaa prosessinkehittäjien luovuutta.
- Riskinä on vanhojen rakenteiden ja toimintamallien käyttöönotto ilman kyseenalaistamista.

- Nykytilan mallinnus voi viedä aikaa ja jos prosessien kehitysprojektiin osallistuu paljon ihmisiä, voi yhteisymmärryksen löytäminen olla hankalaa. (Becker et al. 2003, s.107–108)

3.2 Prosessien mallintamisen menetelmät

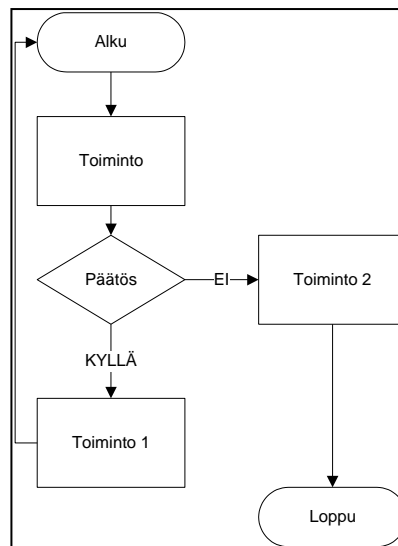
Prosessien mallintamiseen ja graafiseen kuvaamiseen on olemassa useita erilaisia malleja ja tekniikoita. Yhteistä malleille on, että ne sisältävät graafisia symboleja, joilla kuvataan toimintoja ja tehtäviä, prosessin alku- ja lopputapahtumia sekä prosessin käyttämiä resursseja. Symbolit yhdistävillä nuolilla kuvataan tehtävien yhteys. (Brocke et al. 2010, s.341–342)

Prosesseja voidaan mallintaa eri tasoilla. Tarkka ja yksityiskohtainen kuvaus vaikeuttaa ihmisten ymmärtämistä, mutta on välttämätön prosessin kehittämisessä. Mallintamisen tarkoitus asettaa vaatimuksia kuvaamisen menetelmän ja –tekniikan valinnalla. Yleisesti ottaen mallintamisen menetelmän tulisi olla helppokäyttöinen ja helposti ymmärrettävä. Sen tulisi kuvata tieto- ja materiaalivirtoja ja niihin liittyviä toimintoja. Menetelmän tulisi mahdollistaa prosessien hierarkkisuuden kuvaaminen, sekä tuoda ilmi aikaan ja resurssikäyttöön liittyviä ongelmia. Mallinnusmenetelmän helppo ylläpidettävyys auttaa prosessikuvauksen muuttamisessa. (Hannus, 1993,s.51, Laamanen, 2001, s.81)

Prosessien mallintamiseen on olemassa käyttötarkoituksesta riippuen useita menetelmiä, kuten vuokaavio (Flowchart), tietovirtakaavio (Data Flow Diagrams), role activity diagram, Gantt-kaavio (Gantt Chart) ja IDEF (Aguiler-Savén, 2002, s.135–137)


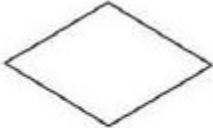


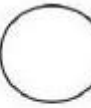




Tässä työssä perehdytään tarkemmin vuokaaviomenetelmän käyttöön prosessien mallintamisessa, koska kohdeyrityksen prosesseja oli mallinnettu aikaisemmassa kehitysprojektissa vuokaavio-menetelmällä. Vuokaaviomenetelmä sopii käytettäväksi sen joustavuuden, edullisuuden ja ymmärrettävyyden vuoksi. Lisäksi vuokaavio tukee prosessien hierarkkista esitysmallia.

Vuokaavio on graafinen menetelmä kuvata olemassaolevan tai uuden prosessin toimintoja ja yhteyksiä, käyttäen hyödyksi yksinkertaisia symboleja, viivoja ja sanoja (kts. kuva 10). Vuokaavio kuvaa tehtävien ja toiminnan etenemistä sekä niiden ajallista järjestystä ja kestoja. Kaaviosta käy ilmi tehtävien vastuun siirtyminen henkilöltä toiselle. Vuokaavio antaa visuaalisen kuvan prosessin työvaiheista ja yhteyksistä. Se jäsentää ajattelua ja auttaa vertaamaan luotua kaaviota todelliseen toimintaan, jolloin tunnistetaan alueet joiden toiminta ei vastaa suunniteltua. Vuokaavion tarkoitus on dokumentoida prosessi järjestelmällisesti ja tunnistaa parannusta vaativat kohteet. Huomioitavaa on, että itse dokumentointi ei tuo parannusta, vaan siihen tarvitaan aina analysointi. (Roberts, 1996, s.73, Harrington, 1991, s.86–112)



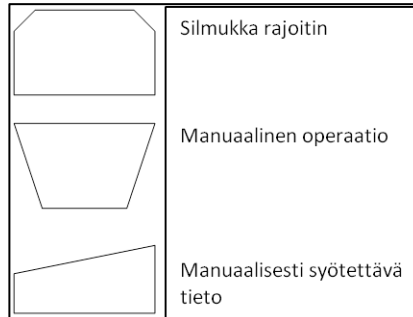
Kuva 10 Vuokaavio esimerkki

Vuokaavion esitystapana käytetään usein standardoituja symboleja kuten kuvassa 11, jossa on esitelty ANSI -standardin (American National Standard Institute) mukaisia symboleja. Vuokaaviossa tehtävät esitetään laatikoina ja laatikot yhdistetään nuolien avulla, joiden tarkoitus on esittää toimintojen kulkusuunta. Vakioitujen symbolien käyttäminen ei ole välttämätöntä, kunhan esitystavassa käytetyt symbolit ovat kaikille kaavion käyttäjille selvillä. Vuokaavio on eräänlainen matriisi, jossa tehtävät voidaan esittää esimerkiksi pystysuoralla ja prosessien eteneminen vaakasuoralla akselilla. (Roberts, 1996, s.-74–75)

Symboli	Nimi	Kuvaus
	Suoritus	Kuvailee aliprosessin, joka vastaanottaa yhden tai useamman panoksen (inputin) ja muuntaa sitten inputit jollakin tavalla tuottamaan yhden tai useamman tuotoksen (outputin).
	Päätöksenteko	Prosessin kulku tämän symbolin läpi tarkoittaa, että on päätettävä, mitä mahdollista reittiä pitkin prosessia jatketaan.
	Paperidokumentti	Käytetään, kun on tarpeellista esittää konkreettinen dokumentti, esim. raportti, kirje, tarvikelomake tai hankintamääräys.
	Viive	Kuvailee prosessin väliaikaista viivettä, kuten kun dokumentit ovat keskeneräisiä ja odottavat hyväksyntää tai kun työ viivästyy pullonkaulan takia.
	Tarkastus	Kuvailee työtä, joka täytyy tarkastaa tai hyväksyä, ennen kuin prosessi voi jatkaa.
	Varastointi	Osoittaa, missä informaatiota tai muita tuotteita varastoidaan väliaikaisesti. Jotkin toiminnot, kuten työmääräykset, saattavat vaatia tuotteen noutamista varastosta.
	Yhdistäjä	Kuvaa vuokaavion yhdistämispistettä, esimerkiksi jatkuvuutta yhdestä kaaviosta toiseen. Jokaisen symboliparin sisälle on merkitty viittaus, jotta yhteys on selvä.
	Välitys	Kuvaa informaation kulkua kauas, esimerkiksi elektroninen tiedonsiirto, puhelinsoitto tai faksilähetys.
	Rajat	Kuvaa tietyn prosessin alkua tai loppua. Sisälle kirjoitetaan usein sanat <i>alku</i> tai <i>loppu</i> .

Kuva 11 Vuokaavion ANSI – symbolit (Roberts, 1996, s.74)

Microsoft Visio –ohjelma tarjoaa vuokaavion mallintamiseen lisäksi seuraavia symboleja:



Kuva 12 Microsoft Visio - vuokaavio merkinnät

Vuokaavion etu on helppokäyttöisyys. Kaavio on nopea rakentaa ja kaaviosta on helppo ymmärtää kuvauksen tarkoitus. Vuokaavio on joustava mallinnusmenetelmä, jossa piilee myös sen heikkous. Monimutkainen prosessi voidaan esittää yksinkertaisesti tai yksityiskohtaisesti, jolloin kaavioista usein tulee jopa liian laajoja hahmotettavaksi. Prosessin rajojen hahmottaminen ei ole aina selkeää ja pää- ja alasuorituksen välinen yhteys tekee kaaviosta vaikeasti luettavan. Vuokaavion valmistelua vaikeuttavat prosessin rinnakkaiset toiminnot ja virtaukset, umpikujat ja poikkeustilanteiden käsittely. Vuokaaviolla on kuitenkin helppo käynnistää pohdinta prosessin ongelmakohdista. (Aguilar-Savén, 2002, s.135, Harrington, 1991, s.75–87, s.112)

4 PROSESSIEN ANALYSOINTI JA KEHITTÄMINEN

Prosessin kehittäminen on toiminnan laadun ja suorituskyvyn parantamista ratkaisemalla ja korjaamalla toiminnassa havaitut ongelmat. Mikäli korjaava toimenpide kohdistuu prosessin tuloksiin, ei toimenpiteillä ole vaikutusta virheiden syntymiseen tulevaisuudessa. Kehittäminen on suunnitelmallista kehitystyötä, jonka tuloksena on prosessien pysyvä parantaminen. (Laamanen, 2001, s.204–205)

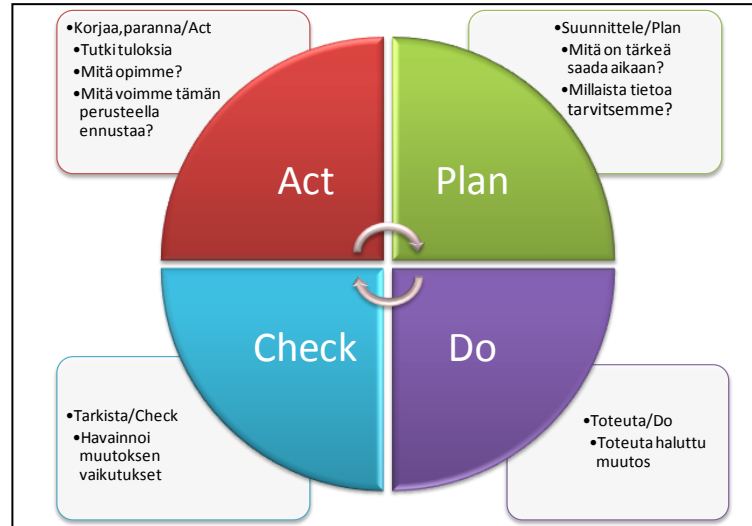
Kehitystoimet voidaan jakaa reagoivaan, ennakoivaan ja innovatiiviseen riippuen kehitystoiminnan aloitteesta. Reagoiva kehittäminen alkaa kun havaitaan jokin muutos joka käynnistää kehitystarpeen. Esimerkki reagoivasta muutoksesta on asiakastyytyväisyysmittauksen keho tulos. Tyypillisesti muutos havaitaan erona asetettuun tavoitteeseen. Ennakoivalle kehitystoimelle ominaista on tulevaisuuden ennustaminen ja siitä vedetyt johtopäätökset. Kehitystyöhön ryhdytään ennen kuin suorituskyky alkaa vaikuttamaan asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Innovatiivisessa parantamisessa etsitään kokonaan uudenlaisia toimintamalleja ja radikaaleja ratkaisuja, joihin usein joudutaan korkeiden tavoitteiden kautta. (Laamanen, 2001 s.205–206)

Laamasen (1993, s.13) mukaan prosessin kehittämällä tulee pyrkiä prosessin joustavuuden lisäämiseen ja kustannusten alentamiseen. Laamanen (ibid) listaa prosessin kehittämisen tärkeimmät tavoitteet seuraavasti:

1. Prosessin on tuotettava haluttuja tuloksia, joista on asiakkaille hyötyä.
2. Prosessi toimii tehokkaasti ja minimoi resurssit (aika, raha, työ)
3. Prosessi on joustava ja sopeutuu nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. (asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne jne.)

Prosessien suunnittelulle ja kehittämiselle on laadittu hyvinkin erilaisia malleja, joissa on käsitelty prosessin kehittämisen eri työvaiheita ja niiden järjestystä. Kehittämiskonsepteille on ominaista prosessin nykytilan kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen etsiminen. (Laamanen, 2001, s.209) Kehitysmallien periaatteet voidaan tiivistää kuvan 13 PDCA – ympyrään.

Malleille on yhteistä jonkin asteinen jatkuvan parantamisen periaatteen noudattaminen PDCA- ympyrän mukaisesti.



Kuva 13 PDCA -ympyrä (Laamanen, 2001, s.210 mukaillen)

Suunnitteluvaiheessa (Plan) kehittämismallit kartoittavat ja analysoivat prosessin nykytilaa, yrittäen löytää kehityskohteita ja ratkaisuja niihin. Toteutusvaiheessa (Do) prosessia muutetaan haluttuun suuntaan. Arviointivaiheessa (Check) mitataan toimiiko prosessi halutulla tavalla. Parannusvaiheessa (Act) tarkastellaan prosessista analysoituja tuloksia ja tehdään johtopäätöksiä mahdollisesta uudelleensuunnittelusta. (Hannus, 1994, s.253–342, Laamanen, 2001, s.209–226, Kiiskinen et al. 2002, s.27–68) Lecklin (2002, s.150) kiteyttää prosessin kehittämisen kolmeen päävaiheeseen: nykytilan kartoitukseen, prosessien analysointiin ja parantamiseen.

Prosessin kehittämisessä on aina kyse muutoksesta. Nykyistä toimintatapaa kehitettäessä muutos voi mennä huonompaan tai parempaan suuntaan. (Laamanen, 2001, s.201–203) Kehittämiseen liittyy olennaisena osana kysymykset: ”Kuinka prosessia tulisi muuttaa?” ja ”Mitä prosessissa tulisi muuttaa?”. Ensimmäisellä kysymyksellä pyritään saamaan selville yleisiä keinoja kehittää prosessia, kun taas jälkimmäisellä kysymyksellä halutaan kehittämisen kohteita tunnistaa yksityiskohtaisesti.

Laamanen (2001 s.226) vastaa kysymykseen kuinka prosessia tulisi kehittää, listaamalla prosessin parantamisen periaatteita:

1. Lisätään jalostusarvoa, asiakkaiden tarpeiden järjestelmällinen huomioon ottaminen.
2. Vähennetään ei-jalostavien töiden määrää.
3. Mitataan prosessin suorituskykyä ja vähennetään hajontaa.
4. Lyhennetään läpimenoaika.
5. Yksinkertaistetaan ja minimoidaan.
6. Lisätään joustavuutta suuremmilla vastuukokonaisuuksilla, monitaitoisuudella ja tiimeillä.
7. Lisätään prosessin havainnoitavuutta.
8. Ohjataan kokonaisia prosesseja asiakkaalta asiakkaalle.
9. Hyödynnetään tekniikan ja innovaatioiden uudet mahdollisuudet.
10. Etsitään paras mahdollinen käytössä oleva ratkaisu ja käytetään sitä (benchmarking)

Hannus (1994, s.293) toteaa prosessien ongelmien ja kehityskohteiden liittyvän usein toimintojen rajapintoihin. Lecklinin (2002, s.165) mukaan kehittämisessä on kyse prosessien ominaisuuksien, kuten kustannustehokkuuden, asiakastyytymättömyyden, muutosten hallinnan ja toimitusaikojen pitävyyden parantamisesta. Kehitettävät ominaisuudet tunnistetaan mittaamalla. Prosessin analysoinnin tavoitteena on tunnistaa tekijät, joita prosessissa tulisi muuttaa.

4.1 Kehityskohteiden tunnistaminen ja analysointi

Prosessin analysoinnilla pyritään löytämään suorituskykyä edistäviä tai estäviä tekijöitä. Suorituskykyä edistäviä tekijöitä voidaan kutsua menestystekijöiksi ja suorituskykyä estäviä tekijöitä rajoitteiksi.

Suorituskyky on yrityksen kyky tuottaa sidosryhmän odotuksia vastaavia tuloksia (Hannus, 1994, s.30). Laamanen (2001,s.152) määrittelee suorituskyvyn kyvyksi saada aikaan haluttuja tuloksia. Laitinen (1998, s. 279) puolestaan määrittelee suorituskyvyn yrityksen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa tavoitteisiin. Ulottuvuudet liittyvät yrityksen kykyyn tyydyttää omistajien ja samalla muiden sidosryhmien tarpeet. Prosessin tavoitteiden

perusteella määritellään tavoitteensaavuttamiselle kriittiset menestystekijät ja valitaan menestystekijöille sopiva mittari. (Hannus et al. s.15)

Kriittiset menestystekijät ovat avaintoimintoja, jotka vaikuttavat prosessin tavoitteiden saavuttamiseen. Prosessin menestystekijöitä voidaan tunnistaa prosessikuvausten ja ryhmätöiden avulla. (Hannula et al. s.159,s.162) Menestystekijöitä voidaan luokitella usealla eri tavalla. Kujansivu et al. (2007, s.34–37) luokittelevat menestystekijät aineettomiin ja aineellisiin. Aineettomia menestystekijöitä ovat mm. motivaatio, osaaminen ja työilmapiiri. Esimerkkejä aineellisista tekijöistä ovat kannattavuus ja toimitusaika. Suorituskyky perustuu useisiin eri menestystekijöihin, ei ainoastaan aineellisiin. (ibid)

Suorituskykymittareilla tarkoitetaan tunnuslukuja tai menetelmiä, joilla mitataan ja arvioidaan prosessia ja menestystekijöiden suorituskykyä. (Hannula et al. 2002, 39, Roberts, 1996, s.71). Hannus (1994, s15) jakaa operatiivisen tason suorituskykymittarit aikaan, laatuun ja kustannuksiin. Suorituskykyä voidaan mitata mm. ajassa, rahassa, määrissä, fysikaalisissa ominaisuuksissa sekä sidosryhmien näkemyksillä. Samoin kuin menestystekijöitä, mittareitakin voidaan luokitella useilla eri tavoilla. Hannula et al.(2002, s.39) mainitsevat esimerkiksi, vaikeasti numeroin mitattavat, pehmeät mittarit, jotka kuvaavat ideoita ja näkemyksiä toiminnan kehittämisestä.

Laamanen on maininnut muutamia prosessin analysointiin käyttökelpoisia tunnuslukuja ja yleisimpiä tunnuslukuja, joita on lueteltu Taulukossa 5. (Laamanen, 2001, s.159–164)

Taulukko 5 Prosessin mittareita (Laamanen, 2001, s.159–164)

Mittari	Kuvaus	Esimerkki
Virtaus	Määrän ja ajansuhde, Kertoo prosessin kapasiteetin	Palvelutapahtumien määrä päivässä
Tehokkuus	Jakaantuu hyötyyn ja tuottavuuteen	Hyöty: Asiakkaan kokema arvo suhteessa hintaan. Tuottavuus: Palvelutapahtumien määrä per henkilö.
Hävikki	Edustaa kustannuksia.	Ei jalostava työ.
Poikkeamat	Poikkeama sovitusta	Esimerkiksi toimitusaika poikkeama = Luvattu toimitusaika – Toteutunut toimitusaika.

Tuottavuus on prosessin tuotoksen ja panoksen suhde. Ilman tuottavuuden kehittämistä yrityksen toiminta ei pysy kannattavana. Tuottavuudessa on kyse tuotteiden ja palveluiden laadusta ja määrästä. Kannattavuuden säilyttämiseksi yrityksen on kehitettävä prosessien tuottavuutta jatkuvasti. Tuottavuuteen vaikuttavia menestystekijöitä ovat esimerkiksi laatu sekä nopea ja täsmällinen toiminta. Tuottavuus kertoo tehdäänkö prosessissa asioita oikein. (Hannula et al. 2002 s.8, Sakki, 2009, s.31)

Tehokkuus on prosessinäkökulmasta myös tärkeä tunnusluku. Tehokkuudella kuvastetaan asiakkaalle tuotetun arvon ja tuottamiseen käytettyjen kustannusten suhdetta. Kustannukset liittyvät olennaisesti tehokkuuden määrittämiseen. Tuottojen ja kustannusten suhde kertoo kannattavuudesta. Tehokkuuden vaarana on kapasiteetin maksimaalinen hyödyntäminen, jolloin kapasiteetin ylärajoilla toimiessa yritys ei kykene vastaamaan esimerkiksi kysynnän kasvuun. (Hannula et al. 2002, s.42, Laamanen, 2001, s.160, Sakki, 2009, s.30–31)

Suorituskyvyn mittaustiedon avulla pystytään analysoimaan prosessia. Analyysin jälkeen ymmärretään prosessin nykytila, joka on perusta prosessin kehittämiselle (Laamanen, 2001, s.41–52). Nykytilan analysoinnissa ja ymmärtämisessä on keskeisenä prosessin kuvaaminen ja mallintaminen. Prosessin mittaaminen

voidaan kohdistaa panoksiin, tuotoksiin, itse prosessiin tai näiden kaikkien ominaisuuksiin. Tunnuslukujen tulkitseminen oikein on lähes mahdotonta, mikäli ymmärrys prosessista puuttuu. (Laamanen, 2001, s.150–151)

Oikeiden asioiden mittaaminen edellyttää asiakastarpeiden ja prosessin tavoitteiden tiedostamista (Laamanen, 2001, s.150–151). Mittareiden rakentamisen tulisi perustua asiakasvaatimukseen. Yrityksen tulisi pohtia, kuinka asiakkaan odotusten toteutumista voitaisiin mitata? Asiakasryhmittäin asetetuilla mittareilla varmistetaan oikean asiakasvaatimuksen mittaaminen ja asiakaslähtöisyyden toteutuminen. (Virtanen et al. 2007, s.131–132)

Laitinen (1998, 119–132) asettaa mittarille viisi vaatimusta:

- Relevanttius. Mittarilla täytyy olla olennainen merkitys päätöksenteolle.
- Edullisuus. Mittarin pitää olla helposti tuotettavissa.
- Oikeellisuus. Mittarin tulee mitata kohdetta riittävän tarkasti
- Tarkkuus. Mittarin arvon tulee olla tarkka.

Hannuksen et al. (2002, 15) mukaan ei ole olemassa täydellistä mittaria vaan mittarin ominaisuudet ovat aina kompromisseja, joista on valittava tilanteeseen parhaiten sopiva. Suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä, kuten prosessin toimintatapoja ja niiden vaikutuksia ei pysytä aina mittaamaan numeroin. Tarvitaan syvällisempää tutustumista prosessin rakenteisiin, jotta perimmäiset syyt voidaan selvittää. Tarvitaan erilaisia analysointimenetelmiä. (Roberts, 1996, s.78–79)

4.2 Analysointimenetelmät

Analysointimenetelmien tarkoituksena on auttaa tunnistamaan prosessin kehittämisen kohteita. Menetelmien avulla tunnistetaan toiminnan suorituskykyä rajoittavia ongelmia sekä prosessin tehottomuuteen vaikuttavia tekijöitä, joita ei usein välttämättä tunnisteta ongelmiksi. Prosesseja kehitettäessä tunnistetaan monia ongelmia henkilöstöä haastatteleamalla. Usein haastatteleamalla saadut ongelmat kohdistuvat haastateltavan omaan toimintaan ja ovat eräänlaisia valituksia toiminnan tehottomuudesta tai laadusta. ABC-analyysillä on luokittelu menetelmä, jolla pystytään havaitsemaan toiminnan tehottomuuden ongelmia.

ABC-analyysissä luokittelun kohteet jaetaan ryhmiin myynnin, volyymin, arvon tai vaikkapa kulujen perusteella. Analyysillä voidaan luokitella niin tuotteita kuin asiakkaita. Yksinkertaisen ABC-analyysin tarkoituksena on tuoda esiin keskiarvojen peittämiä poikkeamia ja auttaa tehostamaan resurssien kohdistamista. ABC-analyysi helpottaa päätöksentekotilanteessa tehtäviä ratkaisuja. (Sakki, 2009, s.89)

Huomioitavaa on, että luokittelu ei ota kantaa luokittelun kohteen tarpeellisuuteen. Arvoltaan pieni asiakas tai tuote voi kuitenkin olla strategisesti merkittävä. ABC-analyysin heikkous on sen perustuminen historiatietoon, mikä ei ole välttämättä ennuste tulevast. (Sakki, 2009,s.91–92)

Luokittelun avulla voidaan kohdistaa tilaus-toimitusprosessin resurssit hyvien asiakassuhteiden hoitamiseen. Liian suuren asiakasryhmän palveleminen tuhlaa yrityksen resursseja huonosti kannattaviin asiakkaisiin ja vaikeuttaa palvelun onnistumista tärkeiden asiakkaiden kohdalla. Taulukossa 6 on lueteltu tehottoman asiakasyhteistyön tunnusmerkkejä. (Sakki, 2009, s.89,s.170)

Taulukko 6 Asiakasyhteistyön tehottomuus (Sakki, 2009, s.170)

Korkeat asiakasyhteistyön kulut	Matalat asiakasyhteistyön kulut
Asiakas haluaa omia asiakaskohtaisia tuotteita	Asiakas käyttää standardi tuotteita
Asiakas tilaa pienissä erissä	Asiakas tilaa harvemmin ja suuremman erän kerralla
Asiakas tekee tilauksensa oman tarpeensa mukaan epäsäännöllisesti	Asiakkaan tulevat tilausajankohdat tiedetään ennakoita
Asiakkaalla on toimituksen suhteen erityisvaatimuksia, esimerkiksi vaatimus ilmaisesta kuljetuksesta	Asiakkaalle käy normaalin toimituksen palvelutaso
Asiakas tekee paljon muutoksia	Asiakas ei tee muutoksia ilmoittamiinsa suunnitelmiin
Asiakas tekee tilauksen puhelimitse	Asiakas käyttää sähköistä tilaustapaa
Paljon myyntiä edeltävää teknistä- ja markkinointitukea	Vähän tai ei ollenkaan tuen tarvetta
Paljon after sales-tukea, joista ei voi laskuttaa	Vähän tai ei ollenkaan after sales-tukea
Asiakas edellyttää korkeita varmuusvarastoja	Tilaus toimitetaan tuotteen valmistuttua
Asiakas maksaa hitaasti, suuret myyntisaatavat	Asiakas maksaa ajallaan, lyhyellä maksuajalla

ABC-analyysissä yleisimmin käytetty luokittelumenetelmä on, italialaisen kansantaloustieteilijä Vilfredo Pareton mukaan nimetty Pareto-periaate. Menetelmä perustuu 20/80-sääntöön, jonka mukaan minkä tahansa ilmiön seurauksista 80 prosenttia aiheuttaa 20 prosenttia syistä. Säännön perustella voidaan todeta esimerkiksi:

- 80 % tuotteista tuo vain 20 % liikevaihdosta
- 20 % tuotteista tuo 80 % tuloksesta
- 80 % myyntitapahtumista ja asiakkaista tuo vain 20 % myynnistä
- 20 % tuotteista aiheuttaa 80 % varastosta
- 80 % toimituspuutteista aiheutuu 20 %:sta tuotteista. (Sakki 2009: 90–91.)

Luokittelun prosenttiluvut tulee ottaa suuntaa-antavina. Menetelmän sanomana on, että enemmistö asiakkaista tai tuotteista on turhia. (Sakki, 2009, s.91)

5 TUTKIMUKSEN KOHDE JA TOTEUTUS

5.1 Yritysesittely: Paroc Oy Ab

Kohdeyrityksenä on kivivillaeristeitä valmistava Paroc Oy Ab, joka on osa Paroc Group – konsernia. Yritys toimii 13 Euroopan maassa. Tuotantolaitoksia on Suomessa, Ruotsissa, Liettuassa ja Puolassa. Suomen kolme tuotantolaitosta sijaitsevat Lappeenrannassa, Oulussa sekä Paraisilla. Paroc Groupin liikevaihto on noin 400 miljoonaa euroa.

Yrityksen liiketoiminta jakaantuu kolmeen divisioonaan:

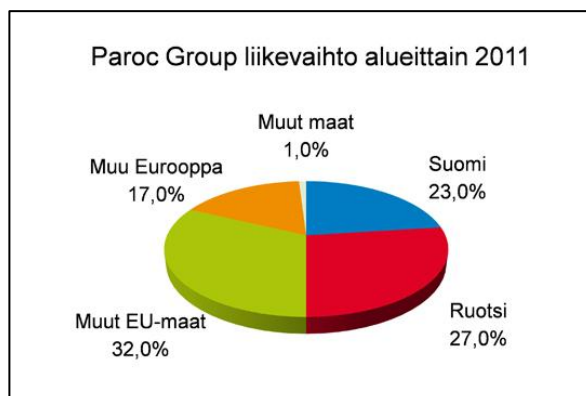
1. Rakennuseristeet
2. Tekniset eristeet
3. Rakennuselementit (Panel Systems)

Rakennuseristeiden liikevaihto käsittää Groupin liikevaihdosta noin puolet ja seuraavaksi suurinta on teknisten eristeiden toiminta.

Parocin tuotteita käytetään lämpö-, palo- ja äänieristeinä. Rakennuseristeiden tuotteet soveltuvat sekä uudisrakentamiseen että rakennusten korjaamiseen. Tuotteita käytetään lähinnä ulkoseinien, kattojen, lattioiden ja alapohjien sekä välipohjien ja –seinien lämmön, palon ja äänen eristämiseen. Teknisten eristeiden tuotteiden käyttökohteet ovat talotekniikassa, prosessiteollisuudessa, putkistoissa ja teollisuustuotteissa sekä laivojen rakenteissa. Rakennuselementit ovat mineraalivillaytimisiä teräspintaisia kevytelementtejä julkis-, liike- ja teollisuusrakentamiseen. Elementtejä käytetään julkisivuihin, väliseiniin ja sisäkattoihin.

Edellä mainittujen divisioonien lisäksi konserniin kuuluu perustuotantodivisioona, joka on Parocin sisäinen perusraaka-aineen, kivivillan tuottaja ja kehittäjä. Perustuotanto hoitaa myös kysynnän ja kapasiteetin tasapainotusta sekä keskittyy tuottavuuteen, sisäisiin prosesseihin sekä tuotteiden laatuun liittyviin kysymyksiin vastaten myös tuotekehityksestä sekä tuotantolinjojen linjatekniikasta.

Parocin liikevaihdosta noin puolet tulee Suomen ja Ruotsin markkinoilta ja toinen puoli muista Euroopan maista, kuten kuvasta 14 käy ilmi.



Kuva 14 Parocin liikevaihto alueittain (Paroc lukuina, 2012)

Rakennusala ja sitä myöten Parocin tuotteiden käyttö on vahvasti sesonkiluonteista. Tuotteiden menekki on vahvinta huhtikuun ja marraskuun välisenä aikana. Parocin kotimaan tilausten toimitukset hoidetaan pääsääntöisesti kotimaan tuotantolaitoksilta. Parocin tilaus-toimitusprosessin asiakkaat ovat rakennusalan yrityksiä. Asiakkaat voidaan luokitella oman toimialan tai tuotteiden käyttökohteiden perusteella eri segmentteihin, jotka on pääpiirteittäin esitelty taulukossa 7. Tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden perusteella sekä rakennuseristeiden että teknisten eristeiden asiakaskunnasta pystyttiin tunnistamaan kolme tilaus-toimitusprosessivaatimuksiltaan samankaltaista ryhmää: jälleenmyyjät, urakoitsijat, valmistajat.

Taulukko 7 Asiakassegmentit

Rakennuseristeet	Tekniset Eristeet
Kattourakoitsijat	Talotekniikka
Betonielementti valmistajat	Teollisuus
Julkisivu urakoitsijat	Telakkateollisuus
Talotehtaat	Laitevalmistus
Urakoitsijat (Suuret / Pienet)	
Jälleenmyyjät	
Metallielementti valmistajat	
Puuelementtivalmistajat	
Puhallusvilla urakoitsijat	
Muut	

Jälleenmyyjät
Urakoitsijat
Valmistajat

Jälleenmyyjät ovat toimitusvaatimuksiltaan samankaltaisia. Jälleenmyyjillä on kiinteät toimitilat ja tuotteita tilataan usein varastoitavaksi. Varastotoimituksilta ei vaadita välttämättä kellonaikatarkkuutta, toisin kuin urakoitsijoiden toimituksissa, jotka toimitetaan tarkkaan aikataulutetuille työmaille. Valmistajien vaatimukset saattavat sisältää myös vaatimuksia tuotteiden ominaisuuksilta tai vaatimuksen kokonaan uudenlaisen tuotteen valmistuksesta. Tässä työssä tilaus-toimitusprosessin tarkastelussa hyödynnetään asiakkaiden ryhmittelyä kolmeen pääryhmään taulukon 7 mukaisesti.

5.2 Työn kulku ja vaiheet

Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessista kehitystä vaativia kohteita.

Rakennuseristeillä ja teknisillä eristeillä on yhteisiä toimintoja kuten asiakaspalvelu, varastointi ja kuljetus. Tämän vuoksi tarkastelun ulkopuolelle jätettiin rakennuselementtien prosessit sekä rakennuseristeisiin kuuluva akustiikan toimiala. Tutkimuksen ensimmäisenä vaiheena oli yleisen tilaus-toimitusprosessin tunnistaminen ja mallintaminen. Tuloksena oli prosessikaavio, jota täydennettiin sanallisella toiminnan kuvauksella.

Toisen vaiheen tarkoituksena oli analysoida tilaus-toimitusprosessia ABC-analyysin, haastattelujen ja havainnoinnin keinoin. Vaiheen pyrkimyksenä oli tunnistaa tilaus-toimitusprosessin ongelmakohdat ja tekijät. Tiedonkerääminen suoritettiin haastattelemalla prosessin eri toiminnoissa työskenteleviä henkilöitä sekä havainnoimalla päivittäistä työtä prosessin eri vaiheissa.

5.3 Parocin tilaus-toimitusprosessin mallintaminen

Kohdeyrityksessä aiemmin tehdyssä kehitysprojektissa ei tunnistettu yrityksen tilaus-toimitusprosessia yleisellä tasolla, vaan mallinnettiin yrityksen prosesseja yksityiskohtaisesti. Tuloksena oli tarkat työnkulkua kuvaavat prosessikaaviot eri toimitustavoittain ja eri toimintojen osalta. Tämän vuoksi työ aloitettiin tilaus-toimitusprosessin tunnistamisella.

Haastateltavien vastaukset tilaus-toimitusprosessin tavoitteesta ja tarkoituksesta erosivat toisistaan. Vastauksista heijastui yhteisen näkemyksen puuttuminen tilaus-toimitusprosessin rajoista. Vastauksien laajan eroavaisuuden vuoksi, tutkija pyrki etsimään prosessin tavoitetta kysymyksillä asiakkaista ja prosessin tavoitteista sekä tuloksista. Tutkija muodosti vastauksista niin yhtenäisen tulkinnan kuin mahdollista.

”Tilaus-toimitusprosessin tavoitteena on saavuttaa asiakastytyväisyys toimittamalla asiakkaalle arvoa lisääviä eristeratkaisuja niitä tarvitseville yrityksille täsmällisesti ja kustannustehokkaasti.”

Täsmällisyydellä kohdeyrityksessä tarkoitetaan toimitusten oikea-aikaisuutta ja luvatusajan pitämistä. Kustannustehokkuuteen pyritään rahtikustannuksia minimoimalla kehittelemällä uudenlaisia pakkauksia sekä operatiivista tehokkuutta parantamalla yhteisillä kehityshankkeilla kuljetusliikkeiden kanssa. Tuotannossa kustannustehokkuuden saavuttaminen edellyttää pitkiä ajoeria sekä optimaalisen ajo-ohjelman laatimista asetusajojen minimoimiseksi. Tilaus-toimitusprosessin lopputuloksena asiakas saa oikean tuotteen, sovittuun aikaan, oikeaan paikkaan, laadultaan kunnossa olevana ja oikein laskutettuna.

Tilaus-toimitusprosessin tunnistaminen aloitettiin haastattelemalla yrityksen eri toimintojen henkilöstöä niin rakennuseristeistä kuin teknisistä eristeistä. Haastattelut olivat eräänlaisia työpajoja, joissa henkilö kerrallaan pohdittiin asiakkaiden toimintaa. Työpajat alkoivat asiakkaan toiminnan pohdiskelulla, jossa pyrittiin tunnistamaan asiakkaan prosessit. Kun asiakkaan kaikki toimet oli listattu, pohdittiin millaisella tuotteella tai palvelulla asiakkaan toimintaan pyritään vastaamaan. Tämän jälkeen pohdittiin mitä syötteitä yrityksen toiminta

vaatii, että saadaan aikaiseksi asiakkaan toimintaa palveleva tuote tai palvelu. Viimeisessä vaiheessa nimettiin ja tunnistettiin yrityksen oma aliprosessi, jolla asiakkaan toimintaan pyritään vastaamaan. Kaikkien haastatteluiden perusteella tutkija koosti liitteen 1 mukaisen taulukon, jossa on kuvattu asiakkaan yritykseen kohdistama toiminta.

Seuraavassa on esitelty tarkemmin liitteen 1. asiakkaan prosesseja:

Tarpeen tunnistaminen: Asiakkaan tarpeen tunnistamisprosessi alkaa tarpeesta myydä eristeitä tai eristää jokin kohde. Prosessi päättyy yhteydenottoon. Se, kuinka moni yhteydenotto suuntautuu Parocia kohtaan, riippuu Parocin kiinnostuksenherättämisprosessin onnistumisesta. Asiakas tunnistaa tarpeen erilaisista impulsseista. Asiakkaan tarve voi syntyä äkillisesti, jolloin asiakas ei itse osannut varautua syntyneeseen tarpeeseen tai tarve voi olla tunnistettu jo aikaisemmin ja siihen osataan varautua. Asiakkaat eroavat tarpeen tunnistaminen perustella toisistaan. Jälleenmyyjät ja valmistajat tunnistavat tarpeen kun loppukäyttäjän tilaus on näköpiirissä. Urakoitsijoilla tarve syntyy suunnitteilla olevan projektin perusteella. Jälleenmyyjillä äkilliset tarpeet ovat tavanomaisempia kuin urakoitsijoilla, joiden tarvetta ohjaa usein hyvin suunniteltu projektiaikataulu ja materiaalitarvesuunnitelma, kun puolestaan jälleenmyyjien tarvetta ohjaa loppukäyttäjän käyttäytyminen.

Valitsee yhteistyökumppanin: Asiakas valitsee tavarantoimittajan tarjousten perusteella. Tavoitteena niin asiakkaalla kuin toimittajallakin on aikaansaada sopimus. Sopimukset eroavat toisistaan niiden keston perusteella. Ne voivat olla vuosisopimuksia, projektikohtaisia sopimuksia tai vaikkapa kertaostosopimuksia.

Tilaaminen: Asiakkaan tilaaminen on prosessi, joka ei pääty asiakkaan jätettyä tilauksen vaan prosessi käsittää tilaukseen tehtävät muutokset aina toimitukseen asti. Parocin asiakkailla on hyvin monenlaisia tapoja jättää tilaus, tapoja käsitellään tarkemmin myöhempanä. Asiakkaan näkökulmasta tilauksia on erilaisia. Jälleenmyyjät voivat tilata tuotteita varastoon tai suoraan asiakkaan tilauksiin. Valmistajat tilaavat yleisesti tuotteet just-in-time – periaatteen mukaisesti tuotantoon varten. Urakoitsijat saattavat jättää projektia varten ison tilauksen, josta kotiinkutsuina toimitetaan pienempiä eriä kerallaan.

Toimituksen vastaanottaminen: Tilauksen vastaanottaminen riippuu käytetystä toimitustavasta. Kotimaan toimitustavat voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: asiakkaan oma nouto tehtaalta tai Parocin suoratoimitus rekalla asiakkaan ilmoittamaan paikkaan. Toimitustavasta riippuen asiakas vastaanottaa tilauksen, joko lastauslaiturilla tai itse määrittelemässään paikassa. Toimituksen vastaanottaminen käsittää myös useamman toimituserän vastaanottamisen jos tilaus toimitetaan useammassa erässä. Vastaanottamiseen kuuluu toimituserien tarkastaminen ja niistä reklamoiminen.

Maksusuoritus: Asiakas suorittaa maksun saatuaan paperisen laskun.

Arvioi tuloksia: Jokainen asiakas arvioi toimituksen onnistumista joko systemaattisesti mittaamalla Parocin suoriutumista toimittajana seuraamalla mm. toimitusvarmuutta tai muodostamalla mielikuvan toiminnan onnistumisesta.

Yhteistyön vahvistaminen: Kaikki Parocin myynti perustuu sopimuskauppaan. Jälleenmyyjien ja valmistajien sopimukset ovat tyypillisesti pidempiaikaisempia kuin urakoitsijoiden sopimukset. Mitä pidempi sopimus, sitä suurempi intressi asiakkaalla on yhteistyön vahvistamiseen ja kehittämiseen tähtääviin toimenpiteisiin. Asiakkaan tavoitteena on pyrkiä edistämään oman toimintansa kannalta merkittäviä uudistuksia ja parannuksia Parocin toimintaan.

Liitteessä 1 tunnistetut Parocin prosessit muodostavat Parocin tilaus-toimitusprosessin (kts. liite 2). Parocin tilaus-toimitusprosessi koostuu kahdeksasta aliprosessista. Kaaviossa olevat aliprosessit on sijoitettu aliprosessin pääasiallisen vastuuosaston siiloihin. Tunnistettua tilaus-toimitusprosessia ei nimetty erikseen vaan prosessia kutsutaan yleisesti tilaus-toimitusprosessiksi.

Tilaus-toimitusprosessi rajattiin alkamaan asiakkaasta ja päättymään asiakkaaseen, jolla varmistettiin asiakaslähtöisyyden huomioiminen prosessia tunnistettaessa. Prosessin tunnistamisen työtavaksi valittiin asiakkaan prosessin analysointi, koska se koettiin helpoimmaksi lähestymistavaksi. Omaa toimintaa analysoimalla olisi helposti tunnistettu ainoastaan työtehtäviä tai toimintoja. Toiminnan analysointia ei valittu prosessin tunnistamisen lähtökohdaksi, koska sen seurauksena tunnistetaan helposti vain työtehtäviä tai toimintoja. Lisäksi

menestystekijöiden perustella tapahtuvassa prosessin tunnistamisessa, ei oikeaa prosessia olisi kovinkaan helposti tunnistettu.

5.3.1 Tilaus-toimitusprosessin sanallinen kuvaus

Liitteessä 2 on kuvattu Parocin rakennuseristeiden ja teknisten eristeiden yhteinen tilaus-toimitusprosessi. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta saada kivivillaa. Jotta asiakkaan kiinnostus suuntautuisi Parocin tuotteisiin, asiakkaan tietoisuus ja kiinnostus on täytynyt herättää. Tätä prosessia kutsutaan kiinnostuksen herättämisen prosessiksi. Usein asiakkaalla on vaihtoehtoisia toimittajia, joiden keskuudesta asiakas valitsee yhteistyökumppanin. Asiakkaan valintaan pyritään vaikuttamaan myyntiprosessilla. Mikäli myyntiprosessissa onnistutaan, asiakas jättää tilauksen, joka otetaan vastaan tilauksenvastaanottoprosessissa. Samaisessa prosessissa tilaus syötetään toiminnanohjausjärjestelmään. Tilauksenvastaanotto käynnistää valmistuksen ja varastointiprosessin. Tilauksen toimituspäivä käynnistää lastaus ja kuljetusprosessin, jossa tilaus toimitetaan tehtaalta asiakkaalle. Lastaaminen käynnistää automaattisen laskutusprosessin toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Asiakas ottaa tilauksen vastaan ja suorittaa maksun. Toimituksen saatuaan asiakas arvioi toiminnan onnistumista samoin kuin Paroc mittaa oman toiminnan onnistumistaan. Asiakastyytyväisyyteen vahvistamiseen ja yhteistyön syventämiseen pyritään vaikuttamaan toimituksen jälkeen tapahtuvalla asiakassuhteenhoitoprosessilla.

Seuraavassa on tarkemmin kuvattu tilaus-toimitusprosessin aliprosesseja:

Kiinnostuksen herättäminen: Kiinnostuksen herättäminen on prosessi johon osallistuu markkinoinnin lisäksi myös muita osastoja kuten tuotekehitys, myynti ja asiakaspalvelu. Prosessin lähtötietoina toimivat (kts. liite 1) tuotevalikoima, palvelutarjonta ja yrityskuva. Prosessin tarkoituksena on lisätä tunnettavuutta ja herättää kiinnostusta yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan. Prosessia toteutetaan mm. mainosten, esitteiden, hinnastojen ja suhdetoiminnan kautta. Kiinnostuksenherättämisprosessi alkaa markkinointistrategiasta ja päättyy asiakkaan yhteydenottoon. Parocin kiinnostuksenherättämisprosessia toteutetaan markkinoinnin, myynnin ja tuotekehityksen yhteistoiminnalla. Rakennuseristeillä ja teknisillä eristeillä on yhteinen markkinointiorganisaatio.

Myyntiprosessi: Myyntiprosessin tavoitteena on saada aikaan kauppa tai sopimus. Prosessi alkaa asiakkaan yhteydenotosta ja päättyy tehtyyn tarjoukseen/sopimukseen, tai hävittyyn tarjoukseen/sopimukseen. Prosessi käsittää kaikki ne toimenpiteet ja tahot, jotka edesauttavat sopimuksen tai kaupan saamisessa. Esimerkiksi tuotekehitys saattaa olla mukana prosessissa etsimässä sopivaa ratkaisua yhdessä asiakkaan kanssa järjestetyissä testeissä. Prosessin tuloksena syntyy asiakkaan arvioitavaksi sopimus tai tarjous. Rakennuseristeillä ja teknisillä eristeillä on omat myyntiorganisaationsa, jotka on liitteessä 2 kuvattu selkeyden säilyttämisen vuoksi yhdessä.

Tilauksen vastaanotto: Tilauksenvastaanottoprosessissa asiakkaan jättämä tilaus syötetään Parocin tietojärjestelmään ja tilaukselle määritellään toimitusaika. Prosessia ohjaa (kts. liite 1) asiakkaan kanssa tehty sopimus, asiakkaan tilauksen tiedot, sisäinen toimitusaikasäännöstö ja voimassaoleva hinnasto. Prosessi käsittää kaikki tilauksen käsittelyyn liittyvät toimenpiteet, kuten esimerkiksi muutokset, ennen kuin tilauksesta on muodostunut lasku. Sekä rakennuseristeiden että teknisten eristeiden tilaukset käsitellään saman asiakaspalveluosaston toimesta.

Valmistus ja varastointi: Valmistus ja varastointiprosessin käynnistää tilaus tai ennuste riippuen siitä valmistetaanko tuotteet suoraan tilaukseen vai toimitetaanko tilaus varastosta. Tämän vuoksi valmistus ja varastointiprosessi on kuvattu liitteen 2 kaaviossa osittain päällekkäin tilauksenvastaanottoprosessin kanssa. Valmistus ja varastointiprosessi sisältää mm. tuotannonohjaustoiminnon. Prosessi päättyy tilauksen valmistumiseen. Rakennuseristeillä on Suomessa tuotantoa Oulussa, Paraisilla ja Lappeenrannassa. Teknisten eristeiden Suomen tuotanto on keskittynyt Lappeenrantaan. Varastot sijaitsevat tuotantolaitosten yhteydessä.

Lastaus ja kuljettaminen: Lastaus ja kuljettamisprosessi käynnistyy kuljetuksensuunnittelusta ja päättyy tilauksen toimittamiseen asiakkaalle. Kuljettaminen ja kuljetustensuunnittelu ovat ulkoistettuja toimintoja. Kuljetuksensuunnittelutiedot siirtyvät sähköisesti web-pohjaiseen kuljetuksensuunnittelujärjestelmään, jossa tilaukset yhdistellään valmiiksi kuormiksi. Valmiit kuormat siirtyvät Parocin toiminnanohjausjärjestelmään, Parocin lastaushenkilöstön saataville sähköisesti. Lastaustoiminta tapahtuu

tuotannon alaisuudessa toimivan lastaushenkilöstön toimesta varastoista, jotka sijaitsevat tuotantolaitosten yhteydessä. Tämän vuoksi prosessi on kuvattu liitteessä 2 tuotannon kohdalla.

Laskuttaminen: Laskutusprosessin käynnistää lastauksen lopetushetki. Tämän vuoksi prosessi on kuvattu allekkain lastaus- ja kuljetusprosessin kanssa liitteessä 2. Toiminnanohjausjärjestelmä muodostaa automaattisesti toimituksesta laskun varastohenkilöstön raportoitua toimituksen lastatuksi. Lasku on toimituseräkohtainen, joten jos tilaus toimitetaan useammassa kuin yhdessä erässä niin tilaukseen kohdistuu useampi lasku. Varsinaisen paperiversion tulostaa ja postittaa laskutusosasto joka sijaitsee Liettuassa (FSC – Financial Service Center). Laskun liittyviin kysymyksiin ja ongelmiin vastataan asiakaspalvelussa.

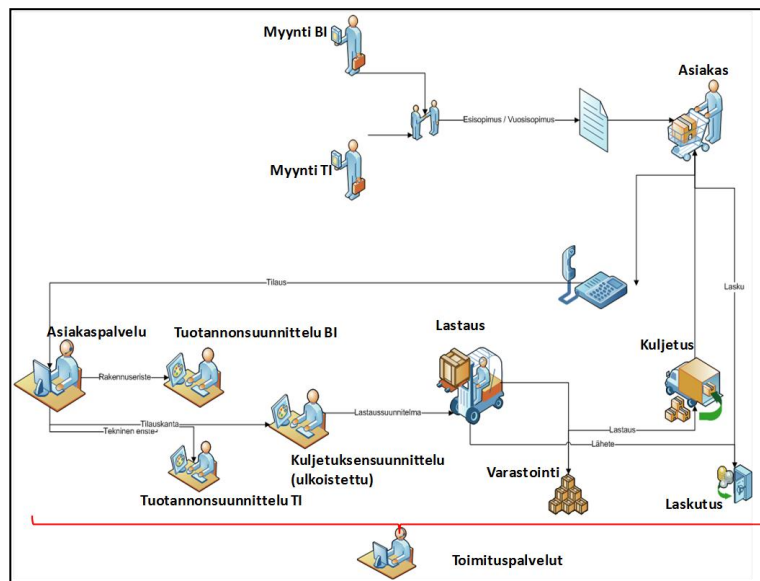
Onnistumisen mittaaminen: Paroc mittaa toimintansa onnistumista toimitusvarmuusmittareilla, asiakastyytyväisyystutkimuksilla sekä seuraamalla hyvityslaskujen ja reklamaatioiden lukumäärää.

Asiakassuhteen hoitaminen: Asiakassuhteenhoitoprosessin tavoitteena on asiakkaan sitouttaminen. Asiakkaasta riippuen myynti suorittaa asiakaskäyntejä yhden tai useamman kerran vuodessa. Asiakaskäynneillä pyritään vastaamaan asiakaspalautteeseen.

5.3.2 Tilaus-toimitusprosessin toiminnot

Tilaus-toimitusprosessia päätettiin tarkentaa mallintamalla se myös toimintojen perusteella. Kuvassa 15 on esitetty asiakkaan tilaus-toimitusprosessiin osallistuvat toiminnot. Prosessi alkaa asiakkaan ja myynnin välisellä sopimuksella. Sopimus voi olla vuosisopimus tai kertaluontoinen kohdesopimus. Kohdesopimukset ovat yleensä jonkinasteisia esisopimuksia, koska asiakkaalla ei ole useinkaan tarkkaa tarvetta tiedossa vaan tarve tarkentuu asiakkaan projektikohteen edetessä. Sopimus kuitenkin mahdollistaa asiakkaan suoran yhteydenoton asiakaspalveluun, johon asiakas voi jättää tilauksen tarkoin määrin ja laaduin. Asiakaspalvelu kirjaa tilauksen toiminnanohjausjärjestelmään. Tuotannonsuunnittelu aikatauluttaa järjestelmässä olevan tilauskannan tarkaksi tuotannon valmistusohjelmaksi. Tilaustietojen perusteella kuljetuksensuunnittelu yhdistelee tilaukset valmiiksi

rekkakuormiksi ja aikatauluttaa lastaukset. Lastauksen tehtävänä on lastauksen aikana kerätä varastosta kuljetuksensuunnittelun laatimien kuormien mukainen kuorma ja lastata kuormat aikataulun mukaisesti autoihin. Lastauksen raportoidessa kuorma lastatuksi, järjestelmä muodostaa tilauksesta laskun, joka postitetaan laskutusosaston toimesta. Toimituspalvelut toimivat linkkinä eri toimintojen välillä, hoitavat toimitustenseurantaa, toimitusraportointia sekä tekevät järjestelyitä ja välittävät tietoa nopeiden tilausmuutosten yhteydessä.



Kuva 15 Asiakaspalvelu – prosessi

Alla olevassa taulukossa 8 on esitelty kuvan 15 toimintoja tarkemmin.

Taulukko 8 Toiminnot

Myynti	Teknisillä eristeillä (Technical Insulation, myöhemmin TI) ja Rakennuseristeillä (Building insulation, myöhemmin BI) on omat myyntiorganisaationsa. Myynnin tehtävänä on tarjousten laatiminen ja sopimusten aikaansaaminen.
Asiakaspalvelu	Asiakaspalvelun tehtävänä on tilauksien siirto toiminnanohjausjärjestelmään niin TI:n kuin BI:n osalta sekä asiakaskyselyiden hoitaminen.
Tuotannosuunnittelu	TI:n ja BI:n tuotannosuunnittelut ovat eriytyneitä ja tehdaspaikkakuntaakohtaisia. Suunnittelija hoitaa useamman tuotantolinjan tuotannosuunnittelua.
Kuljetus ja kuljetuksensuunnittelu	Kuljetus ja kuljetuksensuunnittelu ovat ulkoistettuja. Kuljetuksensuunnittelun ja kuljetuksen tehtävänä on kuormittaa tilauskanta ja toimittaa tilaukset määräaikaan mennessä asiakkaalle.
Varastointi ja lastaus	Varastot sijaitsevat tehdaspaikkakunnilla tuotantolaitosten yhteydessä. Kohdeyrityksellä on oma lastaushenkilöstö.
Laskutus	Laskuttaminen tapahtuu keskitetysti Liettuassa olevan taloushallintokeskuksen toimesta.
Toimituspalvelut	Toimituspalvelun tehtävänä on toimitustenhallinta ja –seuranta. Lisäksi yksikössä hoidetaan venäjän vientitoimitusten dokumenttien hallinta.

5.4 Haastattelut

Tilaus-toimitusprosessin kuvaamisen yhteydessä suoritettiin haastattelut, joissa pyrittiin saamaan esille haastateltavien näkemyksiä tilaus-toimitusprosessin toimivuudesta. Haastattelut osoittautuivat tiedonkeruumenetelmänä onnistuneeksi, koska haastattelun aikana onnistuttiin keräämään syvällisempää tietoa toiminnasta. Haastattelut olivat enemmänkin keskusteluita, jotka syvenivät haastattelun aikana. Osaltaan tähän vaikutti se, että tutkija oli haastateltaville tuttu sekä tunsi kohdeyrityksen toiminnan hyvin. Haastateltavien valinta oli suoritettu siten, että tietämys koko tilaus-toimitusprosessin toiminnoista tulisi katettua.

Haastatteluiden aikana tutkija teki muistiinpanoja lomakkeelle ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti, jonka jälkeen muistiinpanot puhtaaksi kirjoitettiin. Haastattelun ennakkoteemoina oli tilaus-toimitusprosessin eteneminen, asiakastytyväisyyteen vaikuttaminen, sekä asiakastytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Ennakkoteemat jätettiin väljiksi, jotta teemat eivät liikaa suuntaisi haastatteluiden kulkua.

5.4.1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaminen

Haastateltavat olivat yhtä mieltä asiakastyytyväisyyden positiivisesta merkityksestä yrityksen tuloksentekevyydelle. Asiakastyytyväisyyttä pidettiin toiminnan tavoitteena. Asiakkaiden merkitystä havainnollistaa aluepäällikön kommentti:

”Kaikki asiakkaat ovat tärkeitä.”

(Aluepäällikkö, 2.4.2013)

Kaikenlaisilla asiakkailla, niin pieni kuin suuri volyymisilla, katsottiin olevan tärkeä merkitys yrityksen toiminnalle. Vaikka kaikki asiakkaat koettiin tärkeiksi niin, kohdeyrityksen asiakkaat on kuitenkin priorisoitu kolmeen eri luokkaan. Priorisoinnin tehtävänä on ainoastaan ohjata tuotantoa ja toimituksia tuotannonkapasiteetin riittämättömyys tilanteissa. Priorisoinnin sanottiin olevan päivittämättä, koska priorisoinnille ei koettu nykyisessä ja lähitulevassa markkinatilanteessa olevan käyttöä. Uusien asiakkuuksien kohdalla päätöksen asiakkaan palvelukanavasta tekee yksittäinen myyjä asiakaskohtaisesti. Myynnin mielestä, kauppa kannattaa solmia ja asiakas ottaa yrityksen suoraksi asiakkaaksi, mikäli kaupasta saatava myyntikate on riittävä. Katetuoton lisäksi, uusien asiakkuuksien kohdalla, arvioidaan asiakkaan taustoja, asiakasuskollisuutta ja toiminnan arvioitua volyymia.

Tärkeimpinä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä korostettiin tuotteen ominaisuuksia ja palveluita. Tuotteen ominaisuuksien koettiin vastaavan hyvin asiakkaiden vaatimuksia. Tuotteita pidettiin kilpailukykyisinä ja houkuttelevina, mutta varsinaiseen kauppohenkilöstön solmimiseen, katsottiin palvelujen vaikuttavan merkittävästi. Rakennuseristeillä on olemassa tuotteen ohella tarjottavia, veloitettavia lisäpalveluita kuten:

- tilauksen toimittaminen alle toimitusajan
- tilauksen toimittaminen useampaan purkupaikkaan
- noutopalvelu
- tilauksen toimittaminen tarkkaan kellon aikaan.

Haastateltavat mielsivät lisäpalvelut tarjontalähtöisiksi palveluiksi, jotka perustuvat enemmän yrityksen omaan tarjontakykyyn kuin selvitettyihin asiakasvaatimuksiin. Lisäpalveluiden veloittamisen koettiin ongelmalliseksi. Esimerkkinä mainittiin vaikeus saada noutopalvelumaksua perittyä asiakkailta. Haastateltavat kokivat palvelumaksun soveltuvaksi ainoastaan sellaisille asiakkaille, jotka todella kokevat noutopahtuman palveluksi ja saavat noutopalvelusta lisäarvoa. Muille asiakkaille, palvelumaksua pidettiin asiakkaan toimintaa rajoittavana ja ohjaavana tekijänä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Mikäli asiakas pitää rahdin hintaa tärkeänä ostopäätöskriteerinä, niin kalliiksi koettu rahti lisää asiakkaan halua noutaa toimituksena itse.

Lisäpalveluja merkittävämpänä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä pidettiin joustavuutta. Joustavuudella tarkoitettiin kykyä ja nopeutta vastata muuttuviin asiakastarpeisiin. Joustavuus miellettiin tuotteeseen liitettäväksi palveluksi, tilaus-toimitusprosessin toiminnan tulokseksi. Joustavuus määriteltiin toiminnaksi, jolla pyritään ylittämään asiakkaiden odotukset.

”Asiakkaan odotukset tulee ylittää, joka kerta.”

(Aluepäällikkö, 15.4.2013)

Käytännön esimerkkinä joustavuudesta mainittiin kyky toimittaa pieniä toimituseriä ja asiakkaan haluamia erikoisempia tuotemittoja sekä halukkuutena joustaa toimitusajoissa. Yrityksen tuotteiden toimitusajat ovat kiinteät ja perustuvat tuotekategorisointiin. Haastateltavat pitivät kiinteitä toimitusaikoja jäykkinä. Kiinteiden toimitusaikojen tavoitteena on taata tasainen ja hyvä tuotannon toimituskyky kaikenlaisille asiakkaille, kaikenlaisissa kapasiteetti ja suhdannetilanteissa. Toimitusaikojen koettiin perustuvan tuotannonpalvelukykyyn ja niitä pidettiin heikosti asiakasvaatimuksiin soveltuviksi. Kiinteiden toimitusaikojen koettiin tasapäistävän palvelua kun haastateltavat puolestaan korostivat tärkeimpien asiakkaiden ansaitsevan parempaa palvelutasoa kuin vähemmän tärkeät.

”Tuotteiden toimitusaikojen tulisi joustaa kategoriasta riippumatta.”

(Aluepäällikkö, 2.4.2013)

Haastateltavat totesivat, että pelkkä joustavuus ei aina riitä. Laadukas toiminta edellyttää, että toimitaan joustavuuden ohella myös täsmällisesti. Käytännössä täsmällisyys kiteytyy seuraavaan logistiikkapäällikön kommenttiin:

”Pidetään kiinni siitä, mitä on asiakkaalle luvattu.”

Tilaus-toimitusprosessin alkupään toiminnoissa kuten myynnissä, joustavuus koettiin turhana, mikäli yrityksen toiminta ei samalla ole täsmällistä. Prosessin loppupään haastatteluissa, varasto ja kuljetushenkilöstö kokivat jatkuvan joustavuuden heikentävän tehokkuutta rutiininomaisten työskentelytapojen vähentyessä. Täsmällisyyden vaatimus ymmärrettiin, mutta se koettiin kohtuuttomaksi silloin kun joudutaan muuttamaan toimintatapoja nopeasti joustavuuden ehdoilla. Prosessin loppupään henkilöstö yksilöi joustavan toiminnan tavanomaisesta toiminnasta poikkeamiseksi, jossa usein yksittäinen työntekijä tekee enemmän kuin asiakas odottaa tai on ohjeistettu. Joustavuus koettiin yksittäisen työntekijän henkilökohtaiseksi palveluksi tai oivallukseksi ennemmin kuin organisaation systemaattiseksi toimintamalliksi. Ongelmallisena pidettiin juuri toiminnan henkilöitymistä ja sen myötä palvelutason vaihtelevuutta, jonka koettiin vaikuttavan asiakkaiden odotuksiin palveluntasosta. Odotukset ylittävä palvelukokemus koettiin nostavan asiakkaan vaatimustasoa tulevasta palvelusta ja vaikeuttavan näin asiakastyytyväisyyden saavuttamista.

”Joustavuus on asiakkaiden toiveiden täyttämistä lähestulkoon keinolla millä hyvänsä”

(Toimituspalvelut, 18.4.2013)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että liiketoiminnan kannalta ei ole kestäväää olla joustava ja täsmällinen, mikäli yritys ei samalla toimi kustannustehokkaasti. Joustavan toiminnan ymmärrettiin sitovan resursseja ja vaativan lisätyötä normaaleihin rutiineihin verrattuna, mutta joustavuus koettiin välttämättömäksi menestystekijäksi kilpailussa - tuotteen ohella tarjottavaksi palveluksi, jolla

erotutaan kilpailijoista. Haastateltavat tarkensivat, että asiakkaiden erikoisemmatkin vaatimukset tulisi täyttää ja huomioida vain kannattavien asiakkaiden kohdalla. Vaarana pidettiin mahdollista ylipalvelua, jolla tarkoitettiin resurssien sitoutumista heikoimmin kannattavien asiakkaiden palvelemiseen. Ylipalvelun mahdollisuus koettiin kohdistuvan asiakaspalveluun, joka ei myynnin tavoin osaa arvioida yksittäisen asiakkaan tärkeyttä. Toisaalta, osa haastateltavista totesi, asiakaspalvelun olevan samaisesta syystä joustamaton yksikkö, jossa joustavan toiminnan koettiin olevan henkilösidonnainen toimintatapa.

Asiakaspalvelussa ongelmallisena pidettiin epätietoisuutta siitä, kenen asiakkaan toiveet tulisi pyrkiä täyttämään ensisijaisesti. Asiakkaiden tärkeyden määrittelee asiakasvastuullinen myyjä tapauskohtaisesti. Yhteydenottoa myyjään pidettiin kankeana ja työläänä toimintamallina, jokaisen tiukempi sävyisen asiakasvaatimuksen kohdalla. Lisäksi koettiin myyjän usein pitävän kaikkia omia asiakkaitaan tärkeinä suhteessa muiden myyjien asiakkaisiin. Tällöin operatiivisen toiminnan tasolla, koettiin helpoimmaksi tavaksi pyrkiä joustamaan esimerkiksi toimitusajoissa aina kun asiakas vaatii ja tuotteiden varastotilanne sen sallii. Asiakkaiden tärkeys perustuu myyjän arvioon. Arvioon vaikuttaa vahvasti asiakkaan myyntivolyymi, kannattavuus ja arvio tulevasta asiakkuudesta. Asiakkaiden kannattavuutta seurataan yrityksessä tuotteiden myyntikatteen perusteella.

Haastateltavista osa tarkoitti joustavuuden samaksi kuin hyvä palvelu. Korkean palvelutason ei koettu olevan kustannuksia nostava tekijä vaan ennemminkin välttämättömyys, jotta asiakkaidentyytyväisyys saavutettaisiin. Tämän vuoksi monikaan haastateltavista ei mieltänyt joustavuudeksi korkeita varastotasoja asiakaskohtaisten tuotteiden osalta tai asiakaspalvelijan ylimääräistä työtä etsiessään ja täydentäessään puutteellista tilausinformaatiota. Edellä mainitut esimerkit koettiin normaaliksi työtehtäviksi ja toiminta edellytyksiksi.

5.4.2 Asiakastyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät

Yleisimmiksi asiakasvalitusten aiheiksi haastateltavat yksilöivät:

1. joustamattomuuden
2. tilausten myöhästymisen.
3. hinnoitteluvirheet

Joustamattomuus: Joustamattomuus yhdistettiin asiakaspalvelun tapaan toimia. Esimerkkinä joustamattomasta toiminnasta mainittiin asiakaspalvelun toiminta tilausmuutosten yhteydessä. Asiakaspalvelun henkilöstön koettiin pitävän liian tiukasti kiinni sisäisistä toimintaohjeista. Toimintaohjeissa on määritelty tuotekategorioiden toimitusajat ja aikarajat tilausmuutoksille. Toimintaohjeiden mukaan, tilausmuutoksia ei tulisi sallia enää vuorokautta ennen toimituspäivää. Toimintaohjeiden tarkoituksena on luoda ennakoitavuutta prosesseihin ja välttää uudelleensuunnittelutyötä. Myyntihenkilöstön mielestä uudelleensuunnittelutyötä tulisi tarpeen vaatiessa tehdä aina kannattavan asiakkaan kohdalla. Asiakaspalvelussa sisäinen toimintaohjeistus koettiin tärkeäksi päivittäistä toimintaa tukevaksi säännöstöksi. Asiakaspalvelijat totesivat kuitenkin kiinteiden toimitusaikojen rajoittavan asiakaskohtaista joustamista. Tilausmuutoksissa toimiminen koettiin, etenkin myyntihenkilöstön taholta, asennekysymyksenä. Toimintaohjeet koettiin rajoitteiksi, joiden avulla ei saavuteta hyvää palvelutasoa vaan ihmisten tulisi osata käyttää "talonpoikaisjärkeä" asiakkaiden palvelemisessa.

Myöhästymiset: Myöhästymisellä tarkoitettiin ennemminkin täsmällisestä purkuajasta myöhästymistä kuin toimituspäivästä myöhästymistä. Pääasiallisesti haastateltavat mielsivät myöhästymisten johtuvan kuljetusliikkeen toiminnasta. Tuotteiden kuljettaminen tapahtuu yhdistelemällä tilauksia kokonaisiksi rekkakuormiksi ulkopuolisen kuljetusliikkeen taholta. Kuljetusliikkeen tehokkuuden kannalta on tärkeä ajaa mahdollisimman täyteen kuormatuilla autoilla ja mahdollisimman optimaalista reittiä. Kuljetusliike koki tehtävän haasteelliseksi kun kiinteiden toimitusaikojen vuoksi samalle maantieteelliselle alueelle saattaa ilmaantua kahden eri asiakkaan tilaukset, joiden toimitusten tulisi tapahtua peräkkäisinä päivinä. Tilausten yhdistäminen ei ole sallittua, mutta

käytännössä näin pyritään kuitenkin toimimaan. Tämä tarkoittaa sitä, että toinen asiakkaista saa oman tilauksensa aiottua nopeammin tai aiottua myöhemmin. Voidaankin sanoa, että toinen asiakkaista saa odotettua parempaa palvelua tai odotettua huonompaa. Kuljetuksensuunnittelussa joudutaan ratkaisemaan jatkuvia ristiriitatilanteita, joissa vastakkain on kuljetusliikkeen oman toiminnan tehokkuus ja asiakkaantoimitusvarmuus.

Hinnoitteluvirheet: Lähestulkoon kaikki tilaukset perustuvat sopimuskauppaan. Sopimukset voidaan jakaa karkeasti vuosisopimuksiin ja kohdesopimuksiin. Asiakaskohtainen sopimus ohjaa asiakastilauksen hinnoittelua. Sopimuksissa määritellään tuotelajit, määrät sekä hinnat. Asiakaskohtaisissa sopimuksissa määritellään hinnoittelun lisäksi mahdollisista asiakaskohtaisista poikkeamista. Esimerkkejä tällaisista poikkeamista on vaikkapa toimitusajoista poikkeaminen, erikoishinnoitellut tuotteet, kohdekohtaiset erikoisalennukset, toimituksiin liittyvät erikoistapaukset kuten purkuajoista ja asiakkaan vaatimasta toimituksen ajankohdan ilmoittamisesta päivää aikaisemmin. Asiakaskohtaisesti sovitut asiat kirjataan toiminnanohjausjärjestelmään vapaa muotoisena tekstinä. Asiakaspalvelijan on aina ennen tilauksensiirtoa luettava tekstikentästä mahdolliset hinnoitteluun liittyvät poikkeamat.

Asiakaspalvelu koki hinnoitteluvirheiden johtuvan toiminnanohjausjärjestelmän tukemattomuudesta. Asiakkaidensopimukset eivät ohjaa tilaustenhinnoittelua kuin tuotteidenhinnan osalta. Toiminnanohjaus järjestelmä määrittelee tuotteiden hinnan automaattisesti tilaukselle, jos tuote on mainittu järjestelmään siirrettyssä sopimuksessa. Järjestelmä ei kuitenkaan ohjaa tilauksenhinnoittelua veloitusten osalta tai mahdollisten hinnoitteluun liittyvien poikkeamien kohdalla. Tilaustenhinnoittelu on suurelta osin käsityötä, joka vaatii asiakkaiden sopimusten tarkkaavaista huomioimista ja tulkitsemista. Sopimusten katsottiin sisältävän niin paljon asiakaskohtaisia poikkeamia veloitusten hinnoittelussa, jotta järjestelmäautomatisointi hinnoittelun osalta koettiin hankalaksi.

5.5 Havainnot

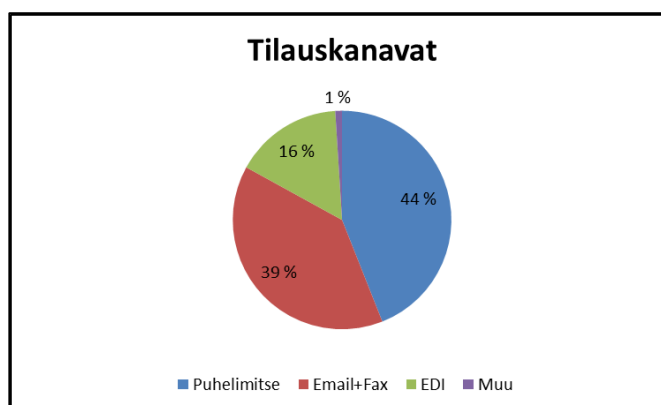
Havainnointi suoritettiin strukturoimattomana osallistuvana havainnointina, jossa tutkija itse oman työnsä ohella kirjasi havaitsemiaan ilmiöitä. Lisäksi tutkija vieraili asiakaspalvelu yksikössä kahtena eri kertana ja kokeili mm. tilauksenkäsittelytyötä. Tutkija on itse työskennellyt kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessissa useamman vuoden. Havainnoinnissa keskityttiin tarkastelemaan tilaus-toimitusprosessille kriittistä tilauksenkäsittelyä sekä yrityksen palveluita, joilla koettiin olevan merkitystä asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa.

5.5.1 Tilauksenkäsittely toiminto

Asiakaspalvelun toiminnassa tutkija teki havainnot asiakaspalvelutyöskentelystä sekä tilauksenkäsittelystä. Asiakaspalveluun tulee monenlaisia kysymyksiä ja pyyntöjä koskien tilauksia ja toimituksia. Asiakas haluaa vastauksen tiedusteluunsa useimmiten mahdollisimman pian. Asiakaspalvelijoilla on, henkilöstä riippuen, kahdenlaista tapaa käsitellä asiakkaiden tilaukseen tai toimitukseen liittyviä toiveita ja vaatimuksia. Joko pidetään tiukasti kiinni säännöistä kuten määritellyistä toimitusajoista tai sitten asiakasvaade otetaan vastaan ja lähdetään etsimään yrityksen sisältä päätöksentekijää, joka ratkaisisi kuinka asiakkaan kohdalla menetellään. Tällaisia päätöksentekijöitä löytyy tuotteiden toimitusaikakysymysten kohdalla tuotannosuunnittelusta ja muissa asiakkaan kysymyksissä myynnistä. Asiakkaan kanssa ei pääsääntöisesti neuvotella eri vaihtoehtoista tai etsitä yhdessä asiakkaan kanssa toisenlaista ratkaisua ongelmaan. Tällainen toiminta aiheuttaa sen, että mitä tiukemmin asiakas esittää vaatimuksensa, sitä useammin vaatimus toteutetaan. Oman päätöksenteon tueksi asiakaspalvelussa halutaan enemmän ohjeita ja sääntöjä, kuinka eri tilanteissa tulisi toimia. Asiakaspalvelun haastatteluissa tuli esille esimerkiksi käsittelijöiden epätietoisuus siitä kenen asiakkaan tiukka vaatimus tulisi huomioida ja kenen ei - kenen asiakkaan kohdalla tulisi joustaa.

Tilauksenkäsittely työtä ei helpota se, että asiakkaiden tilauskäytäntö on kirjavaa. Tilaustapaa ei ole vakioitu ja tilaaminen on tehty asiakkaalle joustavaksi. Asiakas

voi jättää tilauksen tietosisällöltään missä muodossa tahansa. Useimmilla asiakkailla on käytössään Parocin tilauspohja, mutta tilauspohjat ovat asiakaskohtaisia ja eroavat toisistaan. Useat asiakkaat käyttävät tilatessaan omia tuotekoodejaan, joka hidastaa tilauksenkäsittelyä. Asiakas voi jättää tilauksensa, joko myyjälle tai olla suoraan yhteydessä asiakaspalvelijaan. Myyjän kautta tulevia tilauksia ei ole ennalta ohjattu vaan tilausten määrä on asiakas- ja myyjäkohtaista. Kuvassa 16 on esitetty asiakkaan käytössä olevat tilauskanavat. Kuvan puhelimitse saapuvien tilausten osuus sisältää myös myyjän kautta asiakaspalveluun tulevat tilaukset. Puhelimitse saapuvat tilaukset vaativat käsittelijän manuaalista paperille kirjaamista ennen järjestelmään syöttöä. Faksilla ja sähköpostilla saapuneissa tilauksissa jää ainoastaan asiakaspalvelijan manuaalinen kirjaamisvaihe pois prosessista.



Kuva 16 Tilauskanavat

Esimerkkinä joustavasta tilaustavasta toimii asiakaspalvelijan esittämä myyjän ja asiakkaanvälinen pitkä sähköposti keskustelu, jonka myynti oli välittänyt asiakaspalveluun. Asiakaspalvelun tehtävänä oli selvittää keskustelusta myyntinimikkeet, määrät, hinnat, alennukset ja muodostaa keskustelun pohjalta järjestelmään tilaus. Asiakaspalveluun ohjautuu usein myös tilauksia joissa asiakkaat tilaavat tuotteita uudenslaisilla tuotemitoilla. Tällaisia tuotteita sisältävät tilaukset hidastavat tilauksenkäsittelyä, koska tuotteen valmistus mahdollisuudet ja hinnoittelu tulee selvittää ennen tilauksensiiirtoa järjestelmään. Yhden tilauksen siirto järjestelmään saattaa aiheuttaa yhteyden oton moneen eri paikkaan. Asiakkaalta täytyy varmistella tietoja joita asiakas ei ole osannut tilausta

jättäessään mainita, tuotannosuunnittelijalta täytyy varmistella toimitusaikoja sekä myyjältä tiedustella mahdollisia hintoja.

Mikäli asiakas ei ole käyttänyt tilatessaan Parocin nimikenumeroa, joudutaan nimike etsimään tuotteen kuvauksen perusteella. Kuvauksen perusteella nimikkeitä etsittäessä, järjestelmä ehdottaa usein useampaa vaihtoehtoa, koska samasta tuotteesta on järjestelmässä olemassa erilaisia mittamuunnoksia. Jokainen mitta on oma nimikkeensä. Käsittelijän on tehtävä päätös oikeanimikkeen valinnasta, joka edellyttää hyvää tuotetuntemusta. Tuotetuntemusta tarvitaan myös tilausnimitelmien määrittämiseksi, joka perustuu tilauksella oleviin tuotteisiin. Rakennuseristeiden ja teknisten eristeiden tuotteilla on erilaiset toimitusajat. Nopeuttaakseen tilauksen käsittelyä, käsittelijän tulee tunnistaa usein tuotteen kuvauksesta, kumman divisioonan tuotteesta on kyse. Joustava tilaustapa vie aikaa ja vaatii tilauksen käsittelijän osaamiselta paljon.

5.5.2 Palvelutarjonta ja palvelutaso

Haastateltavat korostivat asiakkaan tärkeyttä sekä hyvän palvelun merkitystä asiakassuhteen hoidossa. Kilpailun kiristyessä, palveluilla pyritään erottumaan kilpailijoista ja luomaan kilpailuetua. Palveluiden merkitys asiakastyytyväisyydelle voi olla jopa varsinaista tuotetta suurempi. Palveluiden tuottamisessa on aina kyse valinnasta, jossa tasapainoillaan hyvän palvelun ja kustannustehokkuuden välillä. Haastateltavat nostivat esiin huolen mahdollisesta vähemmänkannattavien asiakkaiden ylipalvelemisesta. Resurssien sitoutuminen heikoimmin kannattavien asiakkaiden palvelemiseen heikentää kustannustehokkuutta. Resurssien sitoutumisella voi olla myös vaikutuksia palvelunlaatuun ja sen myötä asiakastyytyväisyyteen. Tämän vuoksi tutkija päätti tarkastella, minkälaisia palveluita kohdeyritys tarjoaa tuotteen ohella ja mikä on kohdeyrityksen palveluiden merkitys asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa.

Palvelu käsitteenä mielletään usein tarkoittavan asiakkaan palvelutilannetta. Havainnoinnissa pyrittiin käsittämään palvelu laajemmin asiakaskohtaisena toimintana tai tuotteena. Sartjärvi (1992, s.50) kuvaa asiakaskohtaista toimintaa logistiseksi palveluksi. Logistisilla palveluilla luodaan tuotteeseen lisäarvoa ja palvelut ovat usein itsessään toiminnan tuloksia (ibid). Havainnoinnissa pyrittiin

löytämään, Sartjärven määritelmän mukaisia, logistisia palveluita. Tutkija suoritti osallistuvaa havainnointia oman työnsä ohella. Löydöksistä koostettiin seuraavilla sivuilla olevat taulukot 9, 10 ja 11. Taulukot sisältävät listauksen palveluista, joilla kohdeyritys pyrkii luomaan tuotteeseen lisäarvoa.

Taulukko 9 Havaitut logistiset palvelut 1

Palvelu	Kuvaus	Havaintoja
1. Pienet toimituserät	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys toimittaa myös irtopaketteja ei ainoastaan täysiä lavoja. • Minimi toimituseräkoko ei ole vaan asiakas voi tilata sen suuruisen erän kuin haluaa • Pientoimitusveloitus on kuitenkin olemassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäisiä irtopaketteja jää varastoon. Romutukset lisääntyvät • Lastauksen läpimeno hidastuu mitä pienempiä eriä ja kolleja. • Pientoimituslisää ei saada veloittettua • Kuljetusaika pitenee useamman purkupaikan vuoksi. • Tuotanto tuottaa ainoastaan lavoja, joita joudutaan purkamaan irtopaketeiksi. Tähän kuuluu aikaa. • Kuljetuskustannukset nousevat tilauseräkoon pienentyessä.
2. Noudot	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas voi halutessaan noutaa toimituksen itse • Asiakkaalta veloitetaan noutomaksu 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan ilmoittama lastausjärjestyksen noudattaminen hidastaa lastaustyötä • Asiakkaat noutavat epäsäännöllisesti, mutta edellyttävät sujuvaa ja nopeaa palvelua kun ovat noudosta maksaneet. • Noudot sitovat lastausresursseja • Noutoja on paljon • Epäsäännölliset noudot sitovat pääomia varastoon • Nouto maksuja ei saada perittyä asiakkailta
3. Erikoiskalusto	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas voi tilausta jättäessään pyytää toimitusta erikoisemmalla kalustolla (postipaketti, HIAB-varustettu auto, matala auto, kattoaukeava auto jne.) • Erikoiskalustosta veloitetaan lisämaksu 	<ul style="list-style-type: none"> • Järjestelmässä on valmiina lukuisia eri kalustomäärittämiä. Nämä aiheuttavat hämmennystä asiakaspalvelussa. Periaatteessa jos asiakas haluaisi tietyn tyyppisen erikoiskaluston niin se pyrittäisiin täyttämään ilman ennako tietoa siitä onko kohdeyrityksellä edellytyksiä toimittaa kyseiselle kalustolla.
4. Nopea toimitus	<ul style="list-style-type: none"> • Lisämaksua vastaan asiakkaalle toimitetaan tilaus alle tilausvahvistuksessa määritellyn toimitusajan 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelu koetaan turhaksi, koska yrityksellä ei ole mahdollisuutta varmistua siitä, että tilausseuranta yhteydessä luvattu toimitusaika pystytään saavuttamaan. • Lisäksi monille asiakkaille tarjotaan nopeampaa toimitusta extra -palveluna ilman lisämaksua, joka hankaloittaa lisämaksun perimistä.
5. Kellotettu purku aika	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas voi itse määrittää purkuajan tilaukselle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Huolimatta asiakkaasta, asiakas voi vaatia tarkempaa aikaikkunaa tilauksen saapumiselle. • Autossa on useamman asiakkaan tilaus mikäli tilauskoko on vähemmän kuin yhden rekan koko. • Toiminnan volyymin noustessa tarkempia kellonaika purkuja on paljon ja usein samoille kellonajoille, jolloin vaatimusten toteuttaminen hankaloituu. Yhdessä autossa voi olla samalla suunnalla meneviä tilauksia, jotka tulisi purkaa samoihin kellonajoihin. Mikäli tilaukset kuormitetaan eri autoihin niin ajoreitti ei ole optimaalinen -->rahtikustannukset kasvavat
6. Joustava tilaustapa	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas voi jättää tilauksen puhelimitse, faxilla tai sähköpostilla tai tilauksen voi jättää myyjälle. • Tilausmuoto ja sisältö on vapaa muotoinen (ei vakioitu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalveluun tulee tilauksia pääsääntöisesti puhelimitse. • Tilaus kirjataan ensin paperille ja vasta sitten siirretään järjestelmään • Asiakkaat voivat tilata omilla nimikenumeroillaan ja -kuvauksillaan • Tilaukset eivät ole formaalissa muodossa • Tilauksen sisältämä informaatio vaihtelee ja on puutteellista, jolloin joudutaan usein täydentämään ja keräämään informaatiota asiakkaalta tai myyniltä • Asiakaspalvelusta voidaan suoraan tilata tuotetta, jota ei ole vielä edes perustettu järjestelmään. Asiakaspalvelun hoitoon jää selvittää perustetaanko asiakkaalle tuote ja perustusprosessin käynnistäminen

Taulukko 10 Havaitut logistiset palvelut 2

Palvelu	Kuvaus	Havainnot
7. Nopea asiakasmuutoksiin reagoiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan muutokset tilauksensisältöön tai toimitusaikaan pyritään toteuttamaan. • Muutosten teko aikaa ei ole rajoitettu vaan muutoksien teko mahdollisuus katsotaan tapaus kerrallaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mikäli muutos tapahtuu kun lastaus on jo suunniteltu niin joudutaan tekemään uudelleensuunnittelu työtä • Turha työ varastossa lisääntyy. Tilauksia on mahdollisesti jo varattu lastauksiin • Peruutukset ja tuotteiden vaihdot heikentävät tuotteiden kiertonopeutta. Romutukset lisääntyvät • Muutokset sitovat asiakaspalvelusta, tuotannosuunnittelusta ja kuljetuksensuunnittelusta resursseja • Tilauksen aikaistamispyyntöjä on paljon. • Asiakaspalvelulla ei ole tietoa kenen asiakkaan pyyntöjä ei tulisi ottaa huomioon, näin ollen pääsääntöisesti kaikkien asiakkaiden pyynnöt pyritään täyttämään. • Pyyntöjen toteuttaminen on asiakaspalvelijakohtaista, joka aiheuttaa palvelunlaadun epätasaisuutta ja asiakas sitoutuu helposti ihmisiin ei yritykseen
8. Useampaan purkupaikkaan toimittaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Lisämaksua vastaan asiakkaalle voidaan toimittaa tilaus useampaan osoitteeseen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Useampaan purkupaikkaan toimittaminen edellyttää purkupaikkakohtaisten tilausten tekoa järjestelmään, koska järjestelmä ei tue useampaa toimitusosoitetta asiakkaalle--> Lisää asiakaspalvelun työtä
9. Poikkeamista ilmoittaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmoitetaan asiakkaalle mahdollisista myöhästymisistä toimitusajassa. • Toimitusaika poikkeamat voidaan jakaa pääsääntöisesti kahteen: toimituspäiväpoikkeama, joka tarkoittaa tuotteen toimituspäivän vaihtumista sekä toimitusaikapoikkeama, joka tarkoittaa tilauksen myöhästymistä sovitusta kellosta purkuajasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas ei saa tietoonsa poikkeamia toimitusajoissa • Tuotannosta johtuvilla toimituspäivä poikkeamilla päivittäinen seuranta, mutta tietoa ei välitetä aina asiakkaalle. • Kuljetuksesta johtuvia toimituspäivä - tai toimitusaikapoikkeama ei saada tietoon
10.Toimitustiheys	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas voi tilata kuinka usein tahansa. • Asiakkaille ei ole määritelty vakiotoimitusaikoja tai päiviä 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitustiheyden riippuessa asiakkaiden omista tarpeista, kuljetuksensuunnittelu monimutkaistuu keskimääräisen eräkoon pienentyessä • Eräkoon pieneminen heikentää kustannustehokkuutta.
11.Toimitusvarmuus	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittaminen oikea-aikaisesti, määrällisesti ja laadullisesti oikein, on palvelu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdeyritys pyrkii varmuuden ohella myös täsmällisyyteen. Jokainen asiakas voi itse määritellä toimitukselle kellonajan. • Kannattamattomia asiakkaita ylipalvelullaan ja samalla vaarannetaan kannattavien asiakkaiden toimitusvarmuus kun toimituksia on yhdistelty samaan kuormaan.

Taulukko 11 Havaitut logistiset palvelut 3

Palvelu	Kuvaus	Havainnot
12. Tilausvahvistus	<ul style="list-style-type: none"> Yritys lähettää jokaiselle asiakkaalle välittömästi tilausvahvistuksen, jossa on määritelty toimitusaika sekä hinnoiteltu tilaus. 	<ul style="list-style-type: none"> Tilausvahvistuksia on hinnallisia ja hinnattomia. Oikeanlaisen vahvistuksen lähettäminen oikeaan paikkaan vie asiakaspalvelussa aikaa joustavan tilaustavan vuoksi. Joustavassa tilaustavassa asiakas ei usein tiedä antaa riittävästi informaatiota mm. vahvistuksen lähettämistä varten.
13. Pakkausinformaatio	<ul style="list-style-type: none"> Muutaman asiakkaan lähetyksiin kiinnitetään asiakkaan omia pakkausmerkintöjä. 	<ul style="list-style-type: none"> Tällaisen palvelun ylläpitokustannukset ylittävät varsinaisen fyysisen työn vaatiman kustannuksen. Ylläpitokustannuksilla tarkoitetaan jatkuvaa tilausten seuranta, tuuraajien opastusta, muutoksiin reagoimista jne.
14. Erikoistuotteet	<ul style="list-style-type: none"> Hinnastoissa on valmiiksi mainittu erikoistuotteet, joita asiakas voi ostaa. Hinta ja toimitusaika määritellään erikseen. Erikoistuotteisiin kuuluu myös asiakkaan haluamat mittamuutokset olemassa oleviin tuotteisiin. 	<ul style="list-style-type: none"> Ajoerät lyhenevät ja tuotannon vaihtoajat lisääntyvät erikoistuotteiden myötä Erikoistuotteet aiheuttavat tuotannossa hukkaa, joka pyritään kattamaan erikoismittaisilla. Erikoistamittaisilla veloituksen laskenta käytäntö on epäselvä. Erikoistuotteita romutetaan eniten Asiakas voi tilata tuotetta suoraan asiakaspalvelusta, mutta tuote joudutaan hinnoittelemaan aina myyjän toimesta. Tämä vie aikaa ja hinnoittelu tulee useasti tehdä nopeasti puhelun aikana, jolloin määritelty hinta perustuu yksittäisen myyjän arviolle vailla yhteyttä asiakaskannan hallinta strategiaan.
15. Asiakaskohdattaiset tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> Nopeammalla toimitusajalla toimitettava tuote, jota pidetään varastossa asiakasta varten. 	<ul style="list-style-type: none"> Varastotasot kasvavat. Pääomia sitoutuu. Varastointi on pääsääntöisesti ulkoarastointia, jolloin pilaantuminen on vuodenaikavaihtelut huomioon ottaen suurta Asiakaskohdattaisien tuotteiden kiertoa ei seuraa kukaan reaaliajassa. Kiertoa seurataan ainoastaan tuotekategoria muutoksien yhteydessä menneen tiedon perusteella.
16. Välillinen vienti	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas on toimittamassa tilausta suoraan lastauspaikalta ulkomaille, mutta kohdeyritykselle tilaus on noutotilaus. Toimituksen vientidokumentit halutaan asiakkaan taholla tehdä poikkeuksetta etukäteen Noudoissa avustetaan asiakasta kuljetusvälineen valinnassa ja mahdollisten dokumenttien laadinnassa sekä lasketaan asiakkaan kuljetusvälineen tilavuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> Riski ja vastuu jää usein kohdeyritykselle eikä asiakkaalle mikäli dokumentteja tai lastausta varten tehty laskenta ei pidäkään paikkaansa Välilliseen vientiin ei ole olemassa toimintakonseptia, jossa olisi määritelty mitä kuinka asiakasta palvellaan. Tämän vuoksi välillisessä viennissä tehdään usein kaikki mitä asiakasvaatii. Ilman toimintamallia, välillinen vienti sitoo merkittävästi yrityksen resursseja. Eikä palvelun hinnoittelu ole mahdollista ilman toimintoperustaista kustannuslaskentaa.
17. Yöpurku	<ul style="list-style-type: none"> Muutamille asiakkaille tarjottava palvelu, jossa kuorma puretaan asiakkaalle kuljettajan toimesta yöaikaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Yöpurku tilauksista on sovittu asiakkaan kanssa tietyistä minimitoimituseristä. Asiakkaan tilatessa kuitenkin alle minimierän, ei yrityksellä ole keinoja olla hyväksymättä asiakkaan vaadetta yöpurusta. Kuljetusliikkeellä on vaikeuksia toimia tehokkaasti tilauserien ollessa pieniä. Tämä tulee näkymään pidemmällä aikavälillä kuljetuskustannusten nousuna.

Tilaus-toimitusprosessin logistisina palveluina tunnistettiin 17 erilaista palvelua (taulukot 9, 10 ja 11). Palvelut 1-4 kuuluvat kohdeyrityksen asiakkaalle tarjolla oleviin, veloitettaviin palveluihin. Taulukoiden palveluista 5-13 ovat asiakkaalle ilmaisia palveluita. Loppujen palveluiden (kohdat 14–17) maksuista on sovittu tapaus- ja asiakaskohtaisesti. Löydöksille on yhteistä se, että asiakkaiden palvelutarjontaa ei ole eriytetty vaan jokainen palvelu on kaikkien asiakkaiden saatavilla – niin pienten ja suurten kuin kannattavien ja vähemmänkannattavien. Lisäksi suurinta osaa taulukoiden palveluista ei mielletä kohdeyrityksessä palveluksi vaan palvelua pidetään normaalina, vähäpätöisenä asiakaspyyntönä, joka tulee automaattisesti täyttää. Tämä vaikuttaa osaltaan palvelujen paketoimattomuuteen. Palveluiden käyttämisestä ja yksittäisen toimituksen palveluiden yhdistelmästä saa paremman kuvan taulukon 12 esimerkin avulla.

Taulukko 12 Esimerkki logistisen palvelun toteuttamisesta.

Tapaus	Logistinen palvelu
Asiakas jättää tilauksen puhelimitse ilman nimikeneroita ainoastaan tuotteen käyttökohteen kertoen. Käyttökohteen perusteella asiakaspalvelija selvittää oikean tuotteen. Selvittämiseen asiakaspalvelija tarvitsee usein myyjän apua.	Joustava tilaustapa
Asiakas haluaa kaksi kertaa viikossa pienen toimituserän, seuraavan vuoden ajan.	Pienet toimituserät Toimitustiheys
Lisäksi jokainen toimitus tulisi sellaisella kalustolla, jonka purkamiseen eri tarvita lisähenkilöstöä vaan kuljettaja pystyy purkamaan toimituksen itse. Toimitukset halutaan toimitettavan aina klo 13:00–14:00 välisenä aikana.	Erikoiskalusto, Kellotettu purku aika
Asiakas halusi ensimmäisen toimituserän niin nopeasti kuin mahdollista ja on valmis maksamaan siitä ylimääräistä. Koska asiakas on tehnyt tilauksia jo kokovuodelle, niin pyyntöön suostutaan ja tuotannon- ja kuljetuksensuunnittelu yhdessä asiakaspalvelun kanssa suorittavat lisätyötä jotta ensimmäinen toimitus saataisiin mahdollisimman nopeasti asiakkaalle.	Nopea toimitus
Asiakas haluaa toimituksista sekä hinnallisen että hinnattoman tilausvahvistuksen kolmeen eri sähköposti osoitteeseen.	Tilausvahvistus
Päivää ennen toimitusta asiakas soittaa ja pyytää pienentämään ensimmäisen toimituserän kokoa. Tilauksen kuljetus on jo suunniteltu, mutta asiakkaan pyyntöön suostutaan.	Nopea asiakasmuutoksiin reagoiminen
Lisäksi asiakas pyytää toimittamaan ensimmäisen toimituserän kahteen eri osoitteeseen. Koska asiakas vähensi ensimmäisen toimituseränsä kokoa, joutui kuljetuksensuunnittelu uudelleen suunnittelemaan valmiin kuorman. Samaan kuorman mahtuu nyt useamman eri asiakkaan toimitus.	Useampi purkupaikka
Toimituspäivänä autonkuljettaja aloittaa purkamaan kuormaansa. Esimerkki asiakkaan toimitus oli vaadittu iltapäivälle niin muiden asiakkaiden toimituksia puretaan ensin. Muiden asiakkaiden tilauksien purkamisessa menee enemmän aikaa kuin kuljettaja oli suunnitellut. Kuljettaja unohtaa soittaa asiakkaalle myöhästymisestä.	Poikkeamista ilmoittaminen
Toimitus myöhästyy purkuajasta ja asiakas ei halua ottaa toimitusta vastaan enää samana päivänä vaan vaatii toimitusta seuraavana päivänä samaan aikaan.	Nopea muutoksiin reagoiminen Toimitusvarmuus

Esimerkki on kuvitteellinen, mutta täysin mahdollinen kohdeyrityksen toiminnassa. Esimerkki kuvastaa kuinka asiakkaan palveluista sovitaan.

Asiakaspalvelu määrittelee, tilausta vastaanottaessaan, asiakkaalle luvatut palvelut. Tilauksenvastaanotto tapahtumaan voidaan pitää hyvin asiakaskeskeisenä, jossa asiakas itse vaatimuksellaan määrittelee haluamansa palvelut. Hyväksymällä asiakkaan pyynnön ja kirjaamalla asiakkaanvaatimuksen, tilauksenmuodossa toiminnanohjausjärjestelmään, asiakaspalvelu antaa asiakkaalle lupauksen, joka synnyttää odotuksen. Asiakas odottaa tilauksen ja toimituksen tapahtuvan sovitun mukaisesti.

Kuten taulukon 12 esimerkistä huomataan, palvelut eivät sulje toisiaan pois vaan palveluista voidaan muodostaa yhdistelmiä. Toimitusvarmuutta ja täsmällisyyttä pidetään palveluista ehdottoman tärkeinä perustekijöinä, joiden tulee täytyä jokaisen asiakkaan sekä toimituksen kohdalla. Toimitusvarmuudesta ja täsmällisyydestä tinkiminen ei ole sallittua, huolimatta asiakkaan muista palveluvaateista. Mitä monimutkaisempia palveluyhdistelmiä asiakkaalle luvataan, sitä enemmän pienennetään kohdeyrityksen todennäköisyyttä onnistua.

Taulukoissa 9, 10 ja 11 on listattu havaintoja yksittäisten palveluiden, sisäiselle tehokkuudelle, aiheuttamista haasteista. Havainnoista voidaan todeta palvelussa olevan kyse aina valinnasta kustannustehokkaan toiminnan ja laadukkaan palvelun välillä. Palvelun tuottaminen sitoo aina resursseja ja aiheuttaa kustannuksia. Kohdeyrityksessä logistisia palveluita tuottavat yksiköt asiakaspalvelu, kuljetus ja varasto. Palveluiden vaatimia resursseja ovat esimerkiksi sitoutunut pääoma, työaika, työntekijöiden määrä ja lastauskapasiteetti. Mahdollistamalla kaikille asiakkaille samanlaisen palveluvalikoiman ja vaatimalla samanlaista tarkkuutta palveluiden toteuttamiselta, toimitaan kaikkea kaikille periaatteella. Tarjoamalla kaikkea kaikille, asetetaan palvelutaso yhdenvertaiseksi asiakkaasta riippumatta. Kaikkien asiakkaiden yhdenvertainen palveleminen aiheuttaa haasteita operatiivisessa työssä.

Huolimatta käytettävissä olevien resurssien määrästä, resurssit ovat aina hitaasti joustavia sekä rajallisia lyhyellä aikavälillä. Rajallisista resursseista toimii mallina kohdeyrityksen toiminnasta kertova esimerkki, jossa samalla postinumero alueelle tulee kaksi tilausta, joista toinen on kannattamattoman pienen asiakkaan tilaus ja

toinen on kannattavan asiakkaan tilaus. Molemmat asiakkaat ovat tilauksen tehdessään määritelleet purkuajaksi kello seitsemän. Kuljetusliike pyrkii kustannustehokkuuteen yhdistelemällä tilauksia samaan autoon valmiiksi kuormiksi. Mikäli molempien asiakkaiden asiakaslupaus haluttaisiin täyttää, täytyisi samalle suunnalle lastata kaksi eri autoa, koska molempien asiakkaiden pyynnön toteuttaminen ei ole käytännössä mahdollista. Tämä ei ole kuljetusliikkeen kannalta kustannustehokasta. Yleinen käytäntö näissä tilanteissa on, että tilaukset lastataan samaan autoon ja päätöksen siitä kumpi asiakkaista saa aikaisemmin toimituksena, määrittelee kuljettaja.

Vaikka taulukoiden 9, 10 ja 11 logististen palveluiden epäonnistumisella ei aiheuteta suoranaista taloudellista haittaa asiakkaalle, niin epäonnistuminen aiheuttaa asiakastyytymättömyyttä, jolla voi olla pidemmälle ulottuvia vaikutuksia asiakassuhteen luonteesta riippuen. Koska asiakkaalle aiheutunutta mielipahaa on vaikea mitata rahassa, niin puutteellisesta toiminnasta harvoin reklamoidaan. Sen sijaan tiukkasävyiset asiakashuomautukset ovat kohdeyrityksessä viikoittaisia. Pelkkä asiakashuomautus saattaa aiheuttaa sisäisesti syytelyn sekä syyllisten etsimisen ja ylimitoitettujen korjaavien toimenpiteiden käynnistämisen yksittäisen asiakkaankohdalla. Yleensä, nopeana korjaavana toimenpiteenä, asiakkaan tulevat tilaukset laitetaan tarkempaan seurantaan määrittelemättömäksi ajaksi. Korjaavat toimenpiteet sitovat yrityksen resursseja lisää asiakaskohtaiseen palvelemiseen.

Asiakkaalle tilaamisen yhteydessä annettu lupaus, samoin kuin, onnistunut toimitus nostaa asiakkaan odotuksia seuraavien toimituksien osalta. Mikäli asiakkaan odotuksia ei pystytä täyttämään kerta toisensa jälkeen, asiakkaan tyytymättömyys lisääntyy. Palvelunlaadun vaihtelevuus ja riippuvuus resursseista, vaikeuttaa asiakastyytyväisyyden saavuttamista.

5.6 Prosessin nykytilan yhteenveto

Tutkimuksen mukaan kohdeyrityksen asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttaa merkittävästi tuotteen ohella tarjottavat palvelut. Hyväksi palveluksi koettiin tilaus-toimitusprosessin joustava toiminta. Joustavana toimintana pidettiin kykyä toimittaa pieniä toimituseriä, erikoisempia tuotemittoja sekä toimitusajoissa joustamista. Joustavuus kuvattiin yksilöllisenä, asiakaskohtaisena palveluna, jossa asiakasta pyritään palvelemaan odotukset ylittävällä tavalla. Asiakastyytyväisyyden saavuttaminen edellyttää joustavuuden lisäksi täsmällistä toimintaa, jolla tarkoitettiin asiakaslupausten pitämistä. Kohdeyrityksen joustavasta toiminnasta havaittiin esimerkkinä joustava tilaustapa, jossa asiakkaat tekevät tilauksensa pääsääntöisesti vapaa muotoisessa keskustelussa, puhelimitse. Lisäksi asiakaskohtaiseen joustavuuteen pyritään asiakassopimuksissa, joissa on paljon hinnoitteluun tai toimituksiin liittyviä poikkeamia. Kaikkia asiakkaita pidettiin yritykselle merkittävinä, mutta kannattavien asiakkaiden asiakastyytyväisyyden saavuttamista pidettiin ensi arvoisen tärkeänä.

Kohdeyrityksellä ei ole käytössään asiakashuomautusten rekisteröinti järjestelmää, mutta haastateltavat yksilöivät yleisimmiksi asiakasvalitusten aiheiksi hinnoitteluvirheet, myöhästymiset sekä joustamattomuuden tilausmuutosten kohdalla. Virheiden syyksi yksilöitiin toiminnanohjausjärjestelmä, joka ei ohjaa tilausten manuaalista hinnoittelutyötä. Myöhästymisillä tarkoitettiin asiakkaan kanssa sovitusta purkuajasta myöhästymistä. Kuljetusliike koki haasteelliseksi täyttää kaikkien asiakkaiden toiveet purkuajasta ja toimia samalla kustannustehokkaasti. Asiakkaille tulee usein tarve aikaistaa jo tehtyä tilausta tai tehdä tilaukselle muutoksia kuten lisätä tuotteita tai perua tilattuja tuotteita. Esimerkkinä joustamattomuudesta vastata asiakasvaatimukseen, pidettiin asiakaspalvelun asennetta sallia tilausmuutoksia. Lisäksi ongelmallisena pidettiin nykyistä palvelutarjontaa, jonka ei koettu vastaavan asiakastarpeita. Tämä näkyi vaikeutena periä palveluista maksua.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat myös asiakaslupausten pitäminen sekä asiakkaiden odotuksiin vastaaminen. Kohdeyrityksen havaittiin tarjoavan logistisia palveluita kaikille asiakkaille. Logistiset palvelut olivat logistiikan

avulla asiakkaalle lisäarvoa tuottavia palveluita, joita yrityksessä ei mielletty todelliseksi palveluiksi. Logistisilla palveluilla havaittiin kuitenkin olevan suuri vaikutus asiakastytyvyyteen. Niukkojen resurssien vuoksi joudutaan tilanteisiin joissa logististen palveluiden asiakaslupauksia ei voida kaikkien asiakkaiden kohdalla varmuudella täyttää. Asiakaslupauksen pettäminen aiheuttaa asiakastytymättömyyttä. Asiakkaiden toiveiden täyttäminen ja asiakaskohtainen palvelu nostavat asiakkaiden odotuksia tulevasta palveluntasosta. Kasvanneet odotukset vaikeuttavat asiakastytyvyyden saavuttamista tulevaisuudessa.

Kohdeyrityksen joustavassa tilaustavassa luotetaan asiakaspalvelijoiden kykyyn hoitaa asiakaspalvelutilanteet parhaaksi katsomallaan tavalla. Havaintojen perusteella asiakaspalvelijoiden tapa suhtautua asiakkaiden pyyntöihin ja vaatimukseen eroaa asiakaspalvelijoittain. Tämän vuoksi henkilökohtaisen asiakaspalvelun taso vaihtelee, joka aiheuttaa palvelunlaadun henkilöitymistä. Asiakkaat kokevat saavansa parempaa palvelua tietyiltä henkilöiltä toisia enemmän.

Tilauksille tuotteidenperusteella määriteltävät kiinteät toimitusaikojen koettiin rajoittavan asiakaskohtaista joustamista. Toimitusaika joustoilla haluttiin palvella tärkeitä asiakkaita. Tilaus-toimitusprosessin toteuttavissa yksiköissä, asiakaspalvelussa ja kuljetuksissa ei tiedetty, mitkä asiakkaat ovat tärkeitä. Asiakaskohtaisella joustamisella koettiin olevan myös haittavaikutuksia. Joustava tilaustapa vaatii aikaa, tuotetuntemusta ja osaamista. Lisäksi haastateltavat kokivat asiakaskohtaisen palvelun sitovan yrityksen resursseja.

6 TULOSTEN ANALYSOINTI JA KEHITYSKOHTEIDEN TUNNISTAMINEN

Kappaleessa 5 todetaan kohdeyrityksen myynnin haluavan palvelulla asiakkaitaan tulevaisuudessa paremmin, koska nykyisen palvelutarjonnan ei koettu vastaavan asiakkaiden tarpeita. Kriittiseksi menestystekijäksi kilpailussa ja asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa todettiin joustava toiminta. Joustavalla toiminnalla tarkoitetaan asiakaskohtaista palvelua, jossa asiakkaiden pyynnöt pyritään toteuttamaan. Sana joustaminen viittaa siihen, että asiakkaiden toiveet pyritään toteuttamaan huolimatta yrityksen vallitsevista toimintatavoista tai toimitusajoista. Joustavuus edellyttää tilaus-toimitusprosessilta ketteryyttä sopeutua nopeasti muuttuviin asiakasvaatimuksiin. Tuotteen ohella tarjottavien palveluiden merkitys asiakastyytyväisyydelle on suuri.

Joustavaa asiakaskohtaista joustavuutta haluttiin tarjota vain kannattaville asiakkaille. Haastateltavat korostivat yritykselle tärkeiden asiakkaiden ansaitsevan parempaa palvelua kuin vähemmän tärkeät. Asiakkaiden tärkeys ei ole tiedossa kuitenkaan tilaus-toimitusprosessin toteuttavilla yksiköillä kuten asiakaspalvelulla tai kuljetuksella. Lisäksi päätökset asiakaskohtaisesta joustamisesta perustuvat suurelta osin asiakassuhteen luonteeseen sekä asiakkaiden itse viestimään tärkeyteen, kuten kappaleen 5.4.1 asiakaspalvelun ja myynnin haastatteluista voidaan todeta. Asiakkaiden prioriteetti määritellään operatiivisella tasolla, jolloin päätökset asiakaskohtaisesta joustamisesta yksittäisen asiakkaan kohdalla eivät kytkedy selvällä tavalla yrityksen strategiaan ja toimintaperiaatteisiin.

Työn teoriaosassa kappaleessa 2.4.3 todettiin asiakastyytyväisyyden syntyvän kokemusten ja odotusten vertailussa. Kohdeyrityksen asiakkaiden tyytymättömyys syntyy kun asiakkaan kokema palvelun laatu ei vastaa asiakkaan odotuksia palvelun tasosta. Täsmällistä toimitusta pidettiin esimerkkinä laadukkaasta toiminnasta. Täsmällisyydellä tarkoitettiin niin toimitusten ajallista täsmällisyyttä kuin asiakaslupauksen pitämistä. (kappale 5.3 ja 5.4.1). Oireina palvelun huonosta laadusta tunnistettiin kappaleessa 5.4.2 asiakastytymättömyyttä aiheuttavat tekijät: myöhästyminen, hinnoitteluvirheet

sekä joustamattomuus. Palvelunlaadun heikkous kohdistettiin prosessin toteuttaviin yksiköihin kuten asiakaspalveluun ja kuljetuksiin.

Kohdeyritys on erittäin asiakaslähtöinen ja pyrkii huomioimaan asiakkaiden toiveet sekä vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin. Tästä on esimerkkinä havaintojen perusteella tunnistetut joustava tilaustapa, asiakaskohtaiset poikkeamat sopimuksissa sekä logististen palveluiden laaja kirjo. Logistisilla palveluilla, asiakaskohtaisella joustamisella sekä täsmällisyyden laatuvaatimuksella asetetaan kohdeyrityksen tarjoamien palveluiden taso korkealle. Kun samanaikaisesti kiinteillä toimitusajoilla pyritään takaamaan yhtenäinen palvelunlaatu ja –taso kaikille asiakkaille, eikä asiakasprioriteetti ohjaa prosessin toimintaa, niin korkeatasoista palvelua tarjotaan käytännössä kaikille kohdeyrityksen asiakkaille.

Asiakaskohtaisesti asetettujen palveluiden toteuttaminen laadukkaasti asettaa kuljetukselle ja tuotannolle haasteita. Palveluiden toteuttamisessa on aina kyse kustannustehokkuuden ja palvelutason yhteensovittamisesta. Kohdeyrityksen tuotannon ja kuljetuksen kustannustehokkuus pyritään saavuttamaan yhdistelemällä tilauksia suuremmiksi ajoeriksi ja kuormiksi. Kustannustehokkuuden saavuttaminen perustuu massatuotantoon ja massakuljetuksiin. Yksittäiselle asiakkaalle luvattujen palvelulupausten toteutuminen on sidoksissa siihen, miten tilaus sopii kuljetuksen ja tuotannon kapasiteettitilanteeseen. Mitä moninaisempia palvelulupauksia tilaukset sisältävät, sitä hankalampi kaikkien asiakkaiden toiveita on toteuttaa kustannustehokkaasti. Yksittäisen asiakkaan palvelun laatuun vaikuttaa muihin samanaikaisiin palvelulupauksiin, joiden kesken resurssit kuten aika ja kapasiteetti jakaantuvat. Resurssien jakaantuminen johtaa siihen, että operatiivisella tasolla ajaudutaan päivittäin ristiriitatilanteisiin, joissa täytyy tehdä valintoja kustannustehokkaan toiminnan ja hyvän palvelun välillä. Kappaleen 5.5.2 esimerkistä (s.79–80) voidaan havaita kohdeyrityksen asiakkaiden palvelutason määräytyvän operatiivisella tasolla tehtävien priorisointien perusteella. Koska palvelun laadun koetaan vaikuttavan välillisesti yrityksen tulokseen ja koska asiakasprioriteetti ei ohjaa kohdeyrityksen operatiivisen tason päätöksentekoa, valintoja tehdään prosessin osan omat tavoitteet huomioiden. Kustannustehokkuuden ehdoilla

toimittaessa asiakkaalle annettuja palvelulupauksia ei pystytä aina täyttämään. Tämän vuoksi kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessin palvelun taso vaihtelee.

Kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessissa on tunnistettavissa funktionaaliselle organisaatiolle tyypillinen tavoiteristiriita-asetelma, joka on esitetty kappaleessa taulukon muodossa (taulukko 2) kappaleessa 2.1. Asiakasrajapinnassa olevat yksiköt toimivat joustavasti ja haluavat lisätä asiakaskohtaista joustavuutta toimintaan, kun puolestaan tuotannon ja jakelun tavoitteina on kustannustehokkuuden saavuttaminen suurilla volyyymeilla, ja tähän asiakaskohtainen joustaminen soveltuu heikosti. Kustannustehokkuuden ja joustavuuden ristiriita johtaa valintatilanteisiin, joita joudutaan tekemään operatiivisella tasolla. Operatiivisella tasolla resurssien, kuten ajan, pääomien ja kapasiteetin käyttöä ohjaavat tehokkuustavoitteet, joita noudatetaan palvelulupausten kustannuksella. Tästä aiheutuvaa palvelutason vaihtelua kohtaavat myös yritykselle tärkeät kannattavat asiakkaat.

Käytössä olevat resurssit olisi tärkeä suunnata tehokkaasti arvoa tuottavien asiakkaiden palvelemiseen ja tärkeiden asiakkuuksien ylläpitoon sekä kehittämiseen. Tämän vuoksi yrityksen asiakkaita päätettiin tarkastella ABC – analyysin avulla. Analyysillä pyritään myös havainnollistamaan, että kaikkien asiakkaiden merkitys yritykselle ei ole yhtä suuri. Analyysia voidaan käyttää apuna yrityksen palvelutason kohdentamiseen, jotta saavutettaisiin oikea palvelutaso oikeaan asiakastarpeeseen.

6.1 ABC-analyysi

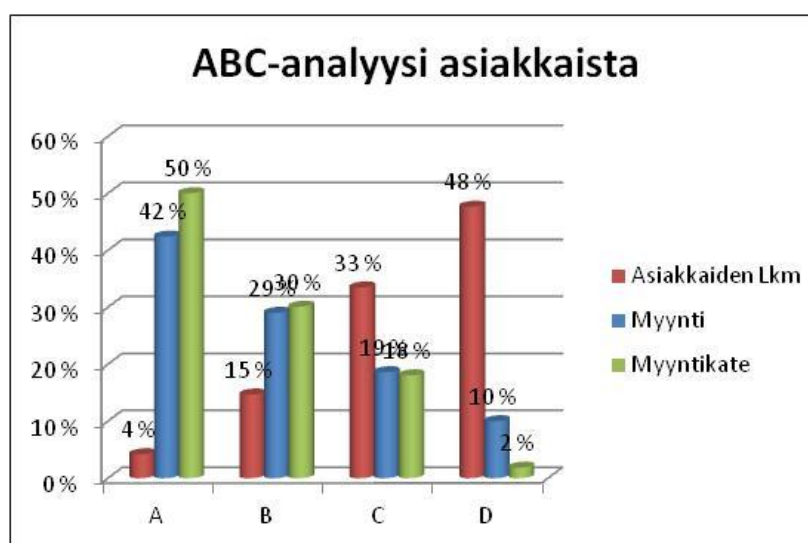
ABC-analyysin tiedot saatiin kohdeyrityksen virallisesta myynninraportointijärjestelmästä. Tietoina käytettiin vuoden 2012 myyntitietoja. Analyysissa asiakkaat luokiteltiin myyntivolyymin perusteella neljään ryhmään. Myyntivolyymien lisäksi selvitettiin asiakkaiden vuosittainen myyntikate. Ryhmien määrittely käy ilmi taulukosta 13.

Taulukko 13 ABC-analyysin luokat

Luokka	Kuvaus
A	Asiakkaat, jotka toivat yhteensä 50% myynnistä
B	Asiakkaat, jotka toivat seuraavat 30% myynnistä
C	Asiakkaat, jotka toivat seuraavat 18% myynnistä
D	Asiakkaat, jotka toivat viimeiset 2% myynnistä

Asiakkaat lajiteltiin vuosittaisen myynnin perusteella laskevaan järjestykseen Excel-tilaukkolaskenta ohjelmassa. Asiakkaille, joiden yhteenlaskettu myynti, kattoi koko vuoden liikevaihdosta 50 prosenttia, annettiin luokkatunnukseksi A – kirjain. Tämän jälkeen asiakkaille, jotka toivat vuosimyynnistä seuraavat 30 prosenttia, annettiin kirjain B luokkatunnukseksi. Luokittelua jatkettiin, taulukon 12 sääntöjen mukaan, kunnes kaikki vuoden 2012 asiakkaat olivat luokiteltu.

Asiakkaiden ABC-analyysin tuloksena saatiin kuvan 17 mukainen kuvaaja.



Kuva 17 ABC-analyysi asiakkaista.

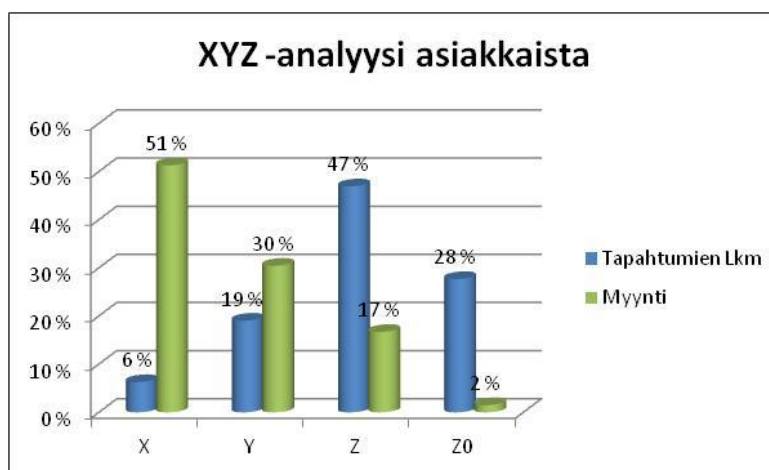
Kuvaajasta nähdään kuinka kohdeyrityksen asiakkaista vain 4 % tuo 42 % yrityksen vuosimyynnistä sekä 50 % vuosittaisesta myyntikatteesta. Lisäksi merkittävää on, että asiakkaista 48 % kuuluu luokkaan D – jonka myyntikate on vain 2 % vuosittaisesta yhteenlasketusta myyntikatteesta. Heikoimman myynnin luokissa C ja D, on yhteensä 81 % yrityksen asiakkaista.

Myyntivolyymiluokittelun jälkeen asiakkaat luokiteltiin myös myyntitapahtumien lukumäärän perusteella. Myyntitapahtumaksi luettiin laskutapahtuma. Luokittelua kutsuttiin XYZ -analyysiksi. Analyysin luokat käyvät ilmi taulukosta 14.

Taulukko 14 XYZ -luokat

Luokka	Kuvaus
X	Asiakkaat, jotka käsittävät yhteensä 50% myyntitapahtumista
Y	Asiakkaat, jotka käsittävät seuraavat 30% myyntitapahtumista
Z	Asiakkaat, jotka käsittävät seuraavat 18% myyntitapahtumista
Z0	Asiakkaat, jotka käsittävät viimeiset 2% myyntitapahtumista

Asiakkaat luokiteltiin ABC-analyysin tapaan laskevaan järjestykseen myyntitapahtumien lukumäärän perusteella. Tämän jälkeen asiakkaille annettiin luokkatunnus taulukon 14 mukaisesti.



Kuva 18 XYZ -analyysi asiakkaista.

Kuvan 18 kaavio osoittaa, että 6 % myyntitapahtumista tuo 51 % vuosittaisesta myynnistä. Luokan X myyntitapahtumien keskiarvo on muita luokkia suurempi. Lisäksi kaaviosta voidaan havaita kahden viimeisimmän luokan sisältävän 75 % myyntitapahtumista, mutta tuovan euromääräisestä myynnistä vain 19 %.

Yhdistämällä ABC- ja XYZ – analyysi, saatiin muodostettua nelikenttä analyysi asiakkaista kuvan 19 mukaisesti. Jokaiselle asiakkaalle oli aikaisemmissa analyysissä annettu luokkatunnukset, joiden perusteella tehtiin asiakkaiden jako nelikentän eri laatikoihin. Käytännössä asiakkaat jaettiin nelikenttiin seuraavasti:

Kenttä 1: Asiakkaat joiden ABC – analyysin tunnus oli C & D ja XYZ – tunnus oli X & Y

Kenttä 2: Asiakkaat joiden ABC – analyysin tunnus oli A & B ja XYZ – tunnus oli X & Y

Kenttä 3: Asiakkaat joiden ABC – analyysin tunnus oli C & D ja XYZ – tunnus oli Z & Z0

Kenttä 4: Asiakkaat joiden ABC – analyysin tunnus oli A & B ja XYZ – tunnus oli Z & Z0

Tapahntumien määrä kpl 	1. Pieni myyntivolyymi & paljon tapahtumia	%	2. Suuri myyntivolyymi & paljon tapahtumia	%
	Asiakkaita yht. Lkm	9 %	Asiakkaita yht. Lkm	17 %
	Liikevaihto yht.	13 %	Liikevaihto yht.	69 %
	Tapahtumia vuodessa yht.	19 %	Tapahtumia vuodessa yht.	61 %
	3. Pieni myyntivolyymi & vähän tapahtumia	%	4. Suuri myyntivolyymi & vähän tapahtumia	%
	Asiakkaita yht. Lkm	72 %	Asiakkaita yht. Lkm	2 %
	Liikevaihto yht.	16 %	Liikevaihto yht.	3 %
	Tapahtumia vuodessa yht.	19 %	Tapahtumia vuodessa yht.	1 %
	Asiakkaiden myynti €			

Kuva 19 Nelikenttä analyysi asiakkaista

Kuvassa 19 "Asiakkaita yhteensä lukumääräisesti", ilmentää kuinka paljon asiakkaita kyseiseen kenttään prosentuaalisesti kuuluu. "Liikevaihto yhteensä", osoittaa kuinka suuri osa vuosittaisesta liikevaihdosta saadaan kyseisen kentän asiakkailta. "Tapahtumien vuosittainen lukumäärä", kertoo kuinka suuri osa vuosittaisista liiketapahtumista suoritetaan kyseisen kentän asiakkaiden vuoksi.

Nelikentän avulla saadaan yleiskuva kohdeyrityksen resursseja sitovista asiakkaista. Kenttien asiakkaita on analysoitu seuraavasti:

Kenttä 1: "Hyväksikäyttäjät " Tämän kentän asiakkaiden ostojen keskiarvon on pieni. Asiakkaat aiheuttavat hallinta- ja käsittelytyötä. Näiden asiakkaiden voitaisiin sanoa käyttävän yritystä hyväkseen ostamalla pieniä kertaeriä. Asiakkaiden jakelukanavaa tulisi ehdottomasti tarkastella uudelleen.

Kenttä 2: "Tärkeät asiakkaat" Tämän kentän asiakkaat optimoivat omia ostoeriään ja varastotasojaan. Asiakkaat ostavat vuodessa paljon, mutta myyntitapahtumiakin on paljon. Tämän kentän asiakkaille tulisi olla suunnitelma, asiakkaiden siirtämiseksi tulevaisuudessa kenttään neljä - ostamaan suuremmissa erissä. Asiakkaiden palvelemiseen tulisi kiinnittää huomiota ja etsiä uudenlaisia tehokkaampia tapoja toimia. Tiedonsiirron avulla esimerkiksi tilauksenteossa voitaisiin merkittävästi vähentää asiakkaiden sitomia käsittely ja hallintakuluja.

Kenttä 3: "Kehitä tai luovu" Tämän kentän asiakkaisiin kuuluu paljon kertaostajia. Asiakkaiden joukossa on potentiaalisia asiakkaita, joista voisi mahdollisesti tulevaisuudessa tulla tärkeitä asiakkaita. Yrityksellä tulisi olla keino tunnistaa potentiaali ja suunnitelma asiakkuuksien kehittämisestä. Merkittävää on, että suurin osa (72 %) kohdeyrityksen asiakkaista kuuluu tähän kenttään. Suuri luku saattaa kertoa kohdeyrityksen myyntikatehakuisuudesta. Mikäli myynnin tavoitteena on katetuotto niin, myyntikatetta haetaan helposti esimerkiksi jälleenmyyjien asiakkailta. Tuloksena on lukuisia asiakkaita, jotka ostavat vähän. Haastatteluissa esiin noussut myynnin toteamus: "Kaikki asiakkaat ovat tärkeitä!" heijastuu tässä kentässä. Kenttään kuuluvien asiakkaiden tilausten käsittelyyn ja laskujen hallinnointiin tulisi käyttää mahdollisimman vähän aikaa. Turhaa palvelua tulisi vähentää, jonka myötä työn tuottavuutta saataisiin parannettua. Tähän kenttään kuuluvien asiakkaiden palvelukanavaa tulisi tarkastella uudelleen ja siirtää asiakkaita jälleenmyyjien asiakkaiksi. Kenttien 1 ja 3 asiakkaat tuovat kohdeyrityksen liikevaihdosta noin 30 prosenttia. Kenttiin kuuluvien asiakkaiden jakelukanavan vaihtaminen saattaisi alentaa liikevaihtoa hieman, mutta tulisi nostamaan myyntivoittoja tuottavuuden tehostumisen kautta.

Kenttä 4: "Ihannesiakkaat" Kenttään kuuluvien asiakkaiden kertaosto on suuri. Kohdeyrityksen kannalta asiakkaat ovat ihanteellisia, he tuovat paljon rahaa ja aiheuttavat vähän käsittelytyötä. Asiakastyytyväisyys tulisi pyrkiä säilyttämään kehittämällä yhdessä asiakkaan kanssa toimintatapoja sekä palveluita.

Analyyseissa asiakkaat on jaettu luokkiin myynnin ja myyntitapahtumien perusteella. Luokittelut eivät välttämättä kerro yksittäisen asiakkaan tarpeellisuudesta yritykselle vaan taustalla saattaa olla strateginen suunnitelma asiakkuuden kehittymisestä. Huomioitavaa on myös, että analyysi kuvaa mennyttä aikaa, joten tulevista myynneistä se ei kerro mitään. Tärkeää on kuitenkin että ABC – analyysin A -asiakkaita on vähän.

ABC- JA XYZ -analyysien yhteenveto

ABC – analyysin avulla löydettiin asiakkaat, joiden palvelemiseen kohdeyrityksen resurssit kannattaisi kohdistaa. Vain pieni osa (4 % kuva 17) toi suurimman osan yrityksen liikevaihdosta ja katetuotosta. Suurin osa yrityksen asiakkaista (48 % kuva 17) kuului pienimpään D-luokkaan, mikä toi vain 2 % yrityksen myyntikatteesta. Haastatteluiden ja havaintojen perusteella, kohdeyrityksen palvelutarjonta ja palvelun taso on kaikille asiakkaille samanlainen. Mikäli tärkeimpiä asiakkaita halutaan palvella paremmin, niin A-luokan asiakkaiden asiakastyytyväisyys tulisi ehdottomasti varmistaa. D-luokan asiakkaiden palvelemiseen ei tulisi kohdistaa merkittävästi resursseja.

XYZ – analyysissa tutkittiin myyntitapahtumien määrää. Myyntitapahtumista 6 % tuo 51 % kohdeyrityksen myynnistä. Yhdistämällä XYZ- ja ABC – analyysit saatiin muodostettua kuvan 19 nelikenttä, jonka avulla saadaan tarkempaa tietoa yrityksen resurssien kohdentumisesta. Nelikentästä voidaan havaita, että noin 40 % (kuva 19, kentät 1 ja 3) yrityksen asiakkaista kuuluu harvoin ostavien asiakkaiden joukkoon. Yrityksen tulisi kriittisesti tarkastella, millaista palvelua tällaisiin asiakkaisiin kohdistetaan.

6.2 Kehityskohde

Kappaleen 6 alussa todettiin tilaus-toimitusprosessin palvelutasovaihtelun vaikuttavan kohdeyrityksen asiakkaiden tyytyväisyyteen. Odotettua huonommaksi koettu palvelu aiheuttaa tyytymättömyyttä kun taas joustava, odotettua parempi palvelu nostaa asiakkaan odotuksia tulevasta palvelun tasosta, minkä seurauksena asiakastyytyväisyyden saavuttaminen hankaloituu. Asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeää saavuttaa toiminnan tasalaatuisuus, kuten kappaleessa 2.4.3 todettiin.

Syyksi asiakkaiden palvelutasonvaihteluun yksilöitiin operatiivisella tasolla tehdyt valinnat kustannustehokkuuden ja palvelulupausten välillä. Kohdeyrityksessä laadunvaihteluun on reagoitu tärkeiden asiakkaiden kohdalla kirjaamalla yksityiskohtaisempia sopimuksia asiakkaalle luvatuista palveluista. Asiakaskohtainen sopiminen sitoo olemassa olevia resursseja ja voimistaa palvelun laadun vaihtelua. Resurssien lisäämisellä ei voida vaikuttaa palvelutason vaihteluun, koska resursseja pyritään aina kuitenkin käyttämään kustannustehokkaasti. Kustannustehokkuuteen vaikuttaa se, kuinka resurssit jakaantuvat kulloisenkin kysynnän kesken. Hallitsemattomasti kaikille asiakkaille tarjotut logistiset palvelut ovat monelle asiakkaalle lisäpalvelua todellisen lisäarvon sijaan.

Teoriaosan kappaleessa 2.4.1 todettiin asiakaskohderyhmän, sekä tuote- ja palveluvalikoiman laajuuden, vaikuttavan tilaus-toimitusprosessin kustannustehokkuuteen. Kiinteät toimitusajat jakavat tilauksia epätasaisesti eri toimituspäiville. Samanaikaisesti laajaa logististen palveluiden valikoimaa tarjotaan kaikille. Tämän seurauksena tilauskanta ja tilaus-toimitusprosessin kohtaama kysyntä vaihtelevat. Tuotannon ja kuljetuksen kustannustehokkuuteen vaikuttavat käyttö- ja täyttöasteet. Tuotanto pyrkii vastaamaan joustavaan, asiakaskohtaisesti vaihtelevaan kysyntään, varastojen avulla. Tuotannossa yhdistellään eri toimituspäivillä olevia tilauksia suuremmiksi ajoeriksi, mutta kuljetuksen mahdollisuus joustaa on pieni. Samalle toimituspäivälle kohdistuvasta kysynnästä tulisi pystyä muodostamaan reitiltään ja täyttöasteeltaan optimaalinen kuorma. Asiakkaalle tilauksenvastaanottovaiheessa annettu lupaus palvelutasosta

realisoituu toimitushetkellä. Asiakkaalle luvattua toimituspäivää aikaisempi toimitus nostaa asiakkaan odotuksia yrityksen kyvystä joustaa myös tulevaisuudessa. Myöhässä toimitettu tilaus heikentää asiakkaan luottamusta ja synnyttää tyytymättömyyttä. Kysynnän vaihtelulla on vaikutusta operatiivisen tason tehokkuuteen ja tämän seurauksena tilaus-toimitusprosessin palvelunlaatuun. Jotta palvelunlaadunvaihtelua voidaan hallita, tulisi pystyä vaikuttamaan tilaus-toimitusprosessin kustannustehokkuutta heikentävään kysynnän vaihteluun.

Tutkimuksessa tunnistettiin kehityskohteeksi:

- **Kysynnän vaihtelu:**
 - Tilaus-toimitusprosessin kustannustehokkuuden tavoittelu johtaa vaihtelevaan palvelun laatuun kysynnän vaihdellessa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Kysynnän vaihteluun voidaan vaikuttaa asiakaskohderyhmä, tuote ja palvelu valinnoilla. ABC –analyysin avulla havaittiin, että kaikki asiakkaat eivät ole yrityksen toiminnalle yhtä merkittäviä. Lisäksi haastateltavat halusivat varmistaa yritykselle tärkeiden asiakkaiden paremman palvelun tulevaisuudessa. Luokittelemalla asiakkaat tarpeiden ja prioriteetin mukaan, pystytään varmistamaan resurssien sitoutuminen arvoa tuovien asiakkaiden palvelemiseen sekä kohdentamaan tuote- ja palvelutarjontaa asiakaskohderyhmäkohtaisesti. Kohdennetulla tarjonnalla rajoitetaan asiakkaiden palveluiden valintamahdollisuutta ja estetään kysynnän muutoksen pääsy tilaus-toimitusprosessin sisään. Asiakaskohderyhmä ja palveluvalikoima valinnalla hallitaan kysynnän vaihtelua.

Kappaleessa 2.4.2 esitellyn asiakaspriorisoinnin avulla pystytään tunnistamaan yritykselle tärkeät asiakkaat. Priorisoimalla asiakkaat tiedetään kenelle joustavaa asiakaskohtaista palvelua tulisi tarjota. Asiakaspriorisoinnin ohella yrityksen tulisi selvittää, millaisilla logistisilla palveluilla asiakkaille luodaan todellista lisäarvoa. Käytännössä tulisi selvittää millaista on hyvä palvelu. Tunnistamalla arvoa tuovat palvelut kohdeyritys pystyy johtamaan ja erilaistamaan palvelutarjontaansa asiakasryhmäkohtaisesti. Tarkoituksena tulisi olla asiakasluokkakohtaisten palvelukonseptien rakentaminen. Palvelukonsepteilla rajoitetaan heikoimpien asiakasluokkien palvelutarjontaa sekä palveluiden valintamahdollisuutta ja vaikutetaan tämän myötä kysynnän vaihteluun. Priorisointi ja palvelukonseptit mahdollistavat tilaus-toimitusprosessin resurssien kohdistamisen oikeisiin asiakkaisiin ja palveluihin. Ymmärtämällä asiakkaiden tarpeet paremmin ja kohdentamalla resurssit oikein, tulisi pystyä tuottamaan tasaisempaa palvelun laatua. Palvelukonseptien luonti on asiakkaan totuuden hetken vakioimista, jolla pyritään varmistamaan asiakkaan tasalaatuinen palveleminen kerta toisensa jälkeen.

Alla on esimerkki kohdeyrityksen palvelukonseptien luomisesta ja asiakasluokittelun etenemisestä:

1. Taulukossa 7 (s.55) esiteltyjen toimialojen jälleenmyyjät, valmistajat ja urakoitsijat luokitellaan ABC-analyysin avulla.
2. Selvitetään jälleenmyyjille, valmistajille ja urakoitsijoille todelliset lisäarvoa luovat logistiset palvelut. (Kuva 20, matriisi nro 1.)
3. Luodaan asiakasluokkakohtaiset palvelukonseptit kohdistamalla lisäarvoa luovat palvelut asiakasluokille. (Kuva 20, matriisi nro 1.)

1.				2.				
Palvelu/ asiakassegmentti	Jälleenmyyjät	Urakoitsijat	Valmistajat	Jälleenmyyjät				
Palvelu 1	X	X		Palvelu/ asiakassegmentti	A	B	C	D
Palvelu 2		X		Palvelu 1	X	X		
Palvelu 3		X		Palvelu 4	X	X	X	
Palvelu 4	X			Palvelu 7	X			X
Palvelu 5								
Palvelu 6			X					
Palvelu 7	X		X					
Palvelu 8			X					
Palvelu 9			X					

Kuva 20 Palvelumatriisit

Kaikki kohdeyrityksen asiakkaat eivät anna samanlaista tuottoa. Kohdeyrityksen asiakkailta on kuitenkin samanlainen palvelutaso muun muassa logististen palveluiden osalta. Priorisoinnin tehtävänä on kasvattaa taloudellista tulosta operatiivisen toiminnan keskittyessä yrityksen kannalta hyödyllisimpiin asiakkaisiin. Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen asiakkaat on luokiteltu myynnin perusteella ABC –analyysin avulla. Kohdeyrityksen kannattaisi harkita asiakkaiden luokittelua myös kannattavuuden tai elinkaaren arvon perusteella, jotka kertovat enemmän asiakkuuden merkityksestä yrityksen tuloksenteekokyyville. Kappaleessa 5.4.1 mainittiin kohdeyrityksen kannattavuuslaskennan perustuvan tuotteiden myyntikatelaskentaan. Tuotteiden myyntikatelaskennassa kustannukset jaotellaan tuotteille perustuen tuotteen volyyymiin. Tämän seurauksena menekki tuotteille kohdistuu suurempi osuus yrityksen kustannuksista. Asiakaskannattavuuden seuraamiseksi olisi tärkeää kohdistaa kustannukset asiakkaille niiden aiheuttamisperusteen mukaan. (Sakki, 2009, s.168). Kohdeyrityksen kannattaisi harkita asiakaskannattavuus laskennan

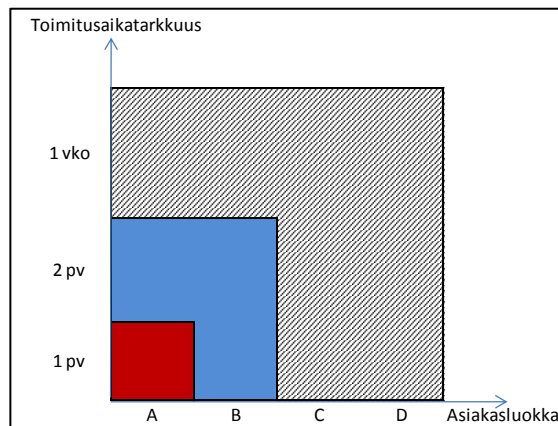
uudistamista, mikäli asiakkaita halutaan luokitella kannattavuuksien perusteella. Toimintoperusteinen katetuottolaskenta tarkoittaisi käytännössä, että menekki tuotteiden katetuotto olisi suurempi, kun puolestaan pieni volyyymisten asiakkaiden katetuotto olisi nykyistä laskentaa heikompi.

Asiakkaat eroavat toisistaan käyttäytymisen ja markkinoihin reagoinnin osalta. Tuottamattomat asiakkaat saattavat kokea tulleeensa huonosti kohdelluksi. Tärkeää olisi huomioida kuinka asiakaspriorisointi vaikuttaa eri asiakkaisiin. Asiakkaiden luokittelussa tulisi kannattavuuden ohella hyödyntää moniulotteisempia tekijöitä kuten odotuksia asiakkuudenkehittämisestä tai asiakkuuden strategista merkitystä. Tärkeää kuitenkin on, että asiakasprioriteetti olisi läpinäkyvä koko tilaus-toimitusprosessille. Jotta luokittelulla voitaisiin ohjata toimintaa, täytyisi asiakkaiden prioriteetti välittää kaikille prosessiin osallistujille toiminnanohjausjärjestelmän välityksellä.

Kaikille tarjolla olevilla logistisilla palveluilla kohdeyritys monipuolisti palvelutarjontaansa, mikä johti resurssien hajautumiseen ja asiakkaiden palvelun laadun vaihteluun. Kohdeyrityksen tulisi tunnistaa asiakkaille todellista lisäarvoa tuovat palvelut asiakassegmenteittäin. Palveluiden tunnistaminen on perusta palvelunlaadun takaamiselle ja palvelukonseptien luomiselle. Vaarana on, että asiakkaalle arvoa luovien palveluiden sijaan listataan suuri joukko asiakaskohtaisia toiveita lisäpalveluista. Tämän vuoksi palveluiden tunnistamista tulisi tarkastella kriittisesti asiakassegmenttitasolla liiallisen asiakaskohtaisuuden välttämiseksi. Tunnistettaessa asiakkaalle arvoa luovia palveluita tulisi tarkastella myös nykyisiä tutkimuksessa löydettyjä palveluita kriittisesti. Esimerkiksi kappaleessa 5.5.1 esitettyyn joustavaan tilaustapaan tulisi kiinnittää huomiota. Joustavassa tilaustavassa työskennellään lähellä asiakasta ja toiminta vaikuttaa merkittävästi asiakastyytyväisyyteen. Suoria asiakkaantyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä voi olla asiakaspalvelijan osaamattomuus tai käytös. Epäsuorasti tyytymättömyyttä lisää mm. väärinymmärrykset tai virheet. Tulisi pohtia tarkasti missä asiakassegmentissä ja –luokassa joustava tapa tilata tuo asiakkaalle lisäarvoa.

Tunnistetuista lisäarvoa luovista palveluista tulisi johtaa palvelukonseptit asiakasluokittain. Palvelukonseptien luonnissa päätetään asiakasluokkien palvelutarjonnasta jakamalla palveluita kuvan 20 mukaisesti asiakasluokittain. Palveluidenvakioimisella on tarkoitus rajoittaa heikoimmin kannattavien asiakkaiden mahdollisuutta valita resursseja sitovia palveluita sekä varmistaa kannattavimpien asiakkaiden palveluntasalaatuisuus. Asiakasluokalle tarjottava palvelukonsepti tarkoittaa, että tiettyyn luokkaan kuuluvalla asiakkaalla tarjotaan vain luokalle määriteltyjä palveluita. Palveluidenvakioinnilla eriytetään kohdeyrityksen palvelutaso, jolloin kaikkea ei tarjota enää kaikille. Palveluntasalaatuisuus edellyttää, että yritys sitoutuu asiakasryhmäkohtaiseen palvelutarjontaan. Pohjimmiltaan kyse on siirtymisestä asiakkuuksienjohtamiseen, asiakas- ja tilauskohtaisen ajattelun sijaan. Lisäksi on tärkeää, että asiakasluokittain kohdennetut palvelutarjonnat rakennetaan toiminnanohjausjärjestelmään sisään, ohjaamaan tilausten käsittelyä ja hinnoittelua automaattisesti.

Palvelutarjonnan kohdentamisessa tulisi huomioida, että kannattaville A-luokan asiakkaille tarjotaan, joko laadultaan tai määrältään erilaista palvelua. Kappaleessa 2.4.1 mainittiin logistisissa palveluissa nopeuden olevan palvelutekijä ja täsmällisyyden ja tarkkuuden laatutekijä. Logistisen palvelun laatua eriyttäessä tulisi palvelulla olla asiakasluokakohtaisia vaatimuksia tarkkuuden ja täsmällisyyden osalta. Laatuvaatimusten eriyttämistä voidaan havainnollistaa toimitusajan määrittely esimerkin kautta. Toimitusajan määrittelyä voidaan pitää lisäarvo palveluna asiakkaalle. Kohdeyrityksen asiakaspalvelu määrittelee tilaukselle tarkan toimitusajan välittömästi tilaamisen yhteydessä.



Kuva 21 Toimitusaikatarkkuus

Toimitusaikaa määriteltäessä tulisi pyrkiä kuvan 21 mukaisesti joustavuuteen. A- ja B-luokan asiakkaille määriteltäisiin toimitusaika päivätason tarkkuudella tilauksenvastaanoton yhteydessä. Heikoimpien luokkien asiakkaille annettaisiin tilaamisen yhteydessä ainoastaan tieto toimitusviikosta ja tarkempi toimitusajankohta määriteltäisiin kuljetuksen toimesta lähempänä todellista toimitusajankohtaa. Esimerkin mukaisilla toimitusaika määrittelyillä annettaisiin kuljetukselle mahdollisuus hakea kustannustehokkuutta joustavilla toimitusajoilla. Väljempien ja asteittain tarkentuvien asiakaslupauksien pyrkimyksenä olisi varmistaa, että asiakkaille luvatut palvelulupaukset pystytään varmuudella toteuttamaan.

Palvelutarjonnan kohdentaminen saattaa herättää kysymyksiä kohdeyrityksen sisällä kuten kuinka heikoimmin kannattavista asiakkaista saadaan kannattavia jos niiden palvelutaso on heikompi. Mikäli asiakaspriorisointi on tehty asiakaskannattavuudet huomioiden, tulisi kriittisesti pohtia miksi valmiiksi kannattamattomiin asiakkaisiin sidottaisiin palvelutarjonnan myötä lisää yrityksen resursseja. Toisaalta yhteisesti hyväksytyjen moniulotteisten luokittelu tekijöiden avulla ei pitäisi syntyä tilannetta, jolloin yksittäistä asiakasta haluttaisiin palvelulla paremmin vaikka asiakas on luokiteltu heikoimmin kannattaviin asiakasluokkiin.

8 YHTEENVETO

Viimeistään kiristynyt kilpailu, johtaa yrityksissä oman toiminnan tarkempaan tarkasteluun. Pärjätäkseen kilpailussa, asiakastytyväisyys tulee saavuttaa kerta toisensa jälkeen. Asiakastytyvyyden saavuttaminen edellyttää asiakkaalle arvoa tuottavaa toimintaa. Asiakkaalle tuotettua lisäarvoa ei usein saada aikaiseksi yksittäisissä toiminnoissa vaan siihen tarvitaan useita peräkkäisiä toimintoja. Peräkkäisten toimintojen muodostamaa ketjua kutsutaan prosessiksi. Muuttuvat asiakasvaatimukset asettavat paineita yrityksen toiminnalle. Jotta vaatimuksiin pystyttäisiin vastaamaan, niin asiakkaiden odotukset tulee tuntea samoin kuin oman prosessien kyky vastata niihin. Omasta toiminnasta on pystyttävä saamaan oikeanlaista tietoa, jotta toimintaan pystytään tekemään tarvittavia muutoksia.

Prosessijohtamisen avulla pyritään tehostamaan yrityksen prosesseja ja kohdistamaan prosessien kehitystoimet oikein. Prosessijohtaminen auttaa ymmärtämään prosessien toimintaa ja prosesseja pyritään parantamaan kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Tarkoituksena on kehittää toimintaa poistamalla resursseja tuhlaavia toimintoja ja tekijöitä sekä lisätä asiakastytyväisyyttä. Prosessijohtaminen hyödyntää eri toiminnankehittämisen koulukuntien oppeja. Toiminnankehittäminen vaatii hyvän ymmärryksen toiminnan nykytilasta. Nykytilan selvittämiseksi ja kehityskohteiden löytämiseksi prosessit tulee mallintaa sekä analysoida.

Työn empiirisen osan tavoitteena oli kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessin mallintaminen, analysointi, kehityskohteiden tunnistaminen ja kehitysehdotusten luonti. Kehitystoimissa pyrittiin ottamaan huomioon toimien vaikutus asiakastytyväisyyteen. Tässä tutkimuksessa vastattiin kysymykseen mitä toiminnassa tulisi kehittää. Työ aloitettiin tunnistamalla yrityksen tilaus-toimitusprosessi. Prosessi mallinnettiin, jonka jälkeen haastatteluiden ja havainnoinnin keinoin hankittiin tietoa prosessin toiminnasta. Hankittua tietoa analysoitiin ja kehityskohteeksi tunnistettiin kysynnän vaihtelu, joka johti tehottomaan resurssien jakautumiseen ja palvelun laadun vaihteluun. Kysynnän vaihtelua päätettiin hallita palvelutarjontaa ja asiakaskohderyhmää supistamalla.

Lopuksi tutkimuksessa annettiin toimenpidesuosituksia palvelutarjonnan ja kohderyhmän valintaan.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

Aguilar-Savén R.S. 2002. Enterprise integration into paractise: content and process. Sweden. Production-economic research in Linköping. 170 s.

Badgett M. & Stone M. 2005. Multidimensional segmentation at work: Driving an operational model that integrates customer segmentation with customer management. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing. Vol.13. Henry Steward Publications. s.103-121.

Becker, J.& Kugeler, M. & Rosemann M. 2003. Process Management -a Guide for the Design of Business Processes.Germany: Springer. 337 s.

Brocke, J. vom & Roseman M. 2010. Handbook on Business Process Management 1 Introduction, Methods, and Information Systems. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg. [www-dokumentti].[viitattu 9.3.2013] Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2>

Chopra, S. & Meindl, P. 2010. Supply Chain Management. Strategy, Planning and Operation. 4. painos. Pearson Education Inc., Upper Saddle River. 528 s.

Davis S. & Dacin P. 2011. Customer prioritization: profit enhancing or threat inducing? Canada. Advances in Consumer Research. Vol.39. Queens University.

Hamel G, Prahalad C.K. 1990. The Core Competencies of Corporation, Harward Business Review. s.79-91.

Hannula M. & Leinonen M. Lönnqvist A. & Mettänen P. Okkonen J. & Pirttimäki V. 2002. Nykyaikaisen organisaation suorituskyvyn mittaus. Tampereen Teknillinen korkeakoulu. Tampere. 190 s.

Hannula M. & Lönnqvist A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Vantaa. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Tummavuoren kirjapaino Oy. 64 s.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen - Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky.4.Painos. Jyväskylä: Gummerus.368 s.

- Harrington H.J. 1991. Business Process Improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. USA. McGraw-Hill. 274 s.
- Hirsijärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy. 464 s.
- Homburg C. & Droll M. & Totzek D. 2008. Customer Priorization: Does it Pay of, and How Should It Be Implemented? Journal of Marketing. Vol. 72. s. 1110-130.
- Karlöf B. & Helin Lövingsson F. 2005. ReOrganisation. Sweden. Stockholm. Springer Berlin Heidelberg New York. 148 s.
- Karrus K. E. 1998. Logistiikka. 3. painos, Helsinki, WSOY. 419 s.
- Kiiskinen Satu, Linkoaho Anssi, Santala Riku. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo. WSOY.
- Kujansivu P. & Lönnqvist A. & Jääskeläinen A. & Sillanpää V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki. Talentum. 204 s.
- Laamanen K. 1993. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Helsinki, Metalliteollisuuden Kustannus Oy. 54 s.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut. 300 s.
- Laaman, K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Espoo: Teknologiateollisuus. 55 s.
- Laitinen E. K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä. Kauppakari Oyj. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy. 512 s.
- Lecklin O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. 464 s.
- Lysons K. & Farrington B. 2006. Purchasing and Supply Chain Management. 7. th edition. Prentice Hall. Pearson Education. 709 s.

Melan, E. M. 1992. Process Management – Methods for Improving Products and Services. New York: ASQC Quality press. 262 s.

Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy. 750 s.

Murphy P.R. & Daley J.M. 1994. A Framework for Applying Logistical Segmentation. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24 No. 10, MCB University Press Limited. s.13-19.

Paroc Oy Ab. 2012. Paroc lukuina. [www-dokumentti].[viitattu 4.5.2013]
Saatavissa: <http://www.paroc.fi/paroc-yrityksena/paroc-lukuina>

Porter, M. E. 1989. Kansakuntien kilpailuetu. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. 879 s.

Qualitas Fennica Oy. 2005. Pohdi organisaatorakennetta ja prosessijohtamisen suhdetta.[www-dokumentti].[viitattu 29.12.2012] Saatavissa: http://www.qualitas-fennica.fi/sites/default/files/Pohdi_organisaatorakennetta_ja_prosessijohtamisen_suhdetta..pdf

Roberts L. 1996. Prosessien systemaattinen uudelleenrakentaminen. Helsinki. Oy Rastor Ab. 139 s.

Rope T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki. Kauppakaari. 645 s.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna.Kariston Kirjapaino Oy. 194 s.

Sakki J. 1999. Logistinen prosessi.4. uudistettu painos.Espoo. 238 s.

Sakki J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Logistinen B-to-B prosessi. Espoo. 6. uudistettu painos. Hakapaino Oy. 216 s.

Sakki J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B-Vähemmällä enemmän.7.uudistettu painos. Helsinki. Hakapaino Oy. 221 s.

Sartjärvi T. 1992. Logistiikka kilpailutekijänä. Suomen kuljetustaloudellinen yhdistys. Keuruu. Otava. 256 s.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki. Edita Prima Oy. 168 s.

Vuokko P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki. Edita. 172 s.

Ylikoski T. 1999. Unohtuiko asiakas?. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. 358 s.

Zeithaml V.A. & Rust R.T. & Lemon K.N. 2001. The Customer Pyramid. Creating and serving profitable customers. California Management Review VOL. 43 NO.4. s.118-142.

Haastattelut:

Erkamo, Tuula. 2013. Asiakaspalvelupäällikkö. Paroc Oy Ab. Haastattelu. 16.4.2013

Hirvonen, Riina. 2013. Asiakkuuskoordinaattori. Paroc Oy Ab. Haastattelu. 16.4.2013

Laine, Antti. 2013. Tuotepäällikkö. Paroc Oy Ab. Haastattelu. 28.3.2013

Mielikäinen, Juha. 2013. Tuotepäällikkö. Paroc Oy Ab. Haastattelu. 28.3.2013

Perämäki, Timo. 2013. Myyntipäällikkö. Paroc Oy Ab. Haastattelu. 15.4.2013.

Rantamäki, Jari. 2013. Myyntipäällikkö. Paroc Oy Ab. Haastattelu. 9.4.2013.

Viljanen, Petri. 2013. Logistiikkapäällikkö. Paroc Oy Ab. Haastattelu. 8.4.2013

Vuoristo, Klaus. 2013. Aluepäällikkö. Paroc Oy Ab. Haastattelu. 15.4.2013

Väätänen, Petteri. 2013. Aluepäällikkö. Paroc Oy Ab. Haastattelu. 2.4.2013

LIITE 1 Asiakkaanprosessi

Asiakkaan toiminta/prosessi	Tunnistaa tarpeen	Valitsee yhteistyökumppanin	Tilaaminen	Toimituksenvastaanottaminen		Maksusuoritus	Arvioi tuloksia	Yhteistyön vahvistaminen
Tuote ja Palvelu (output)	Mainostaminen Esitteet Hinnastot Myyjän asiakaskäynnit Suhdetoiminta Olemassa oleva asiakassuhde Aiemmat kokemukset	Tarjous Sopimus	Tilausvahvistus	Valmistus Varastointi	Lastaus Kuljettaminen	Lasku	Mittaaminen: Toimitusvarmuus Reklamaatioiden Lkm Asiakastyytyväisyystutkimus Hyvityslaskujen lkm	Toiminnan kehittäminen Asiakkaan toiveiden kartoittaminen ja yhteistoiminnan suunnittelu
Prosessi/Toiminta	Kiinnostuksen herättäminen	Myyntiprosessi	Tilauksenvastaanotto	Valmistus ja varastointi	Lastaus ja kuljetus	Laskuttaminen	Onnistumisen mittaaminen	Asiakassuhteen hoito
Syöte(Input)	Tuotevalikoima Palvelutarjonta (pakkaus, logistiikka, rahtiehdot etc.) Brandit (tuotebrandi, yrityskuva)	Asiakastiedot Projektin tiedot Tuotetiedot Aikataulutiedot Luottamuksen hankinta (voi osallitua myös muita kuten: Tuotepäällikkö ja tuotekehitys testeihin)	Sopimus Asiakastiedot Toimitustiedot (aika, paikka, kalusto) Hinnastot Tuotetiedot SCM -säännöt Laskuttajan tiedot (luottotiedot, laskuttajan viitenumerot)	Tilaus Tuotantosuunnitelma Tuotekategorisointi Ennusteet Kapasiteetin hallinta & Sourcing (sisäinen hankinta) (Osa varastoituja tuotteita osa tilauksiin tehtyjä)	Tilaus Kuljetuksensuunnittelu Kuljetuskapasiteetti Sisäinen hankinta (sourcing)	Hinnasto Sopimus Tilaus Toimituserät	Asiakaspalaute Reklamaatio Toiminnanohjausjärjestelmän tiedot	Asiakaspalautteet

LIITE 2 Tilaus-toimitusprosessi

