

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Kansainvälinen kauppa

Aleksi Koskinen ja Tuomas Sainio

**TILAUS-TOIMITUSPROSESSIN KUVAAMINEN JA
KEHITTÄMINEN
CASE: PARTTIA OY**

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

Aleksi Koskinen ja Tuomas Sainio

Tilaus-toimitusprosessin kuvaaminen ja kehittäminen, Case Parttia Oy, 87 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Kansainvälinen kauppa

Opinnäytetyö, 2011

Ohjaaja: Lehtori Saara Heikkonen

Opinnäytetyön aiheena oli tilaus-toimitusprosessin kuvaaminen ja tehostaminen. Case-yrityksenä oli pieni kotkalainen tilauspakkaamo, Parttia Oy. Opinnäytetyössä perehdyttiin seuraaviin pakkauspalvelujen prosesseihin: asiakkuudenhallinta, hankinta, tuotanto ja varastointi sekä näihin toimintoihin liittyvät tukiprosessit. Kuvauksessa keskityttiin yrityksen toiminnan sekä tehokkuuden kannalta olennaisiin prosesseihin. Parttian suurimpana lähitulevaisuuden haasteena voidaan nähdä yrityksen toimitusjohtajan siirtymisen eläkkeelle. Tämä tarkoittaa suurta muutosta koko yrityksessä.

Opinnäytetyössä kuvattiin Parttian prosesseja tilauksen vastaanottamisesta aina reklamaatioiden käsittelyyn asti. Opinnäytetyössä tunnistettiin ne kohdat Parttian ydinprosesseista, joita tehostamalla saavutetaan parempia tuloksia koko prosessiketjun sisällä. Tavoitteena oli antaa yritykselle käytännöllisiä ja helposti omaksuttavia ideoita asiakkuudenhallinnan, varastoinnin ja tuotannon kehittämiseen. Käytännöllisyyden kautta saavutetaan tehokkuutta ilman suuria investointeja uudenlaisiin toiminto- tai prosessimalleihin.

Opinnäytetyötä tehdessä havaittiin kuinka pienyrityksen toimintaympäristö voi olla hyvinkin erilainen valtavirtaan verrattuna. Tämän takia oli tärkeää, että lähteistä saatua tietoa sovellettiin Parttian toimintaympäristöön sopivaksi. Valmiita menestykseen johtavia malleja ei kirjallisuudesta löytynyt.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tapaa. Lähteinä käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, Pakkaus-lehteä, yrityksen sisällä suoritettuja teemahaastatteluja sekä internetiä. Yrityksen toimintaan tutustuttiin vieraillemalla yrityksessä. Pakkausala ei ollut meille entuudestaan tuttu, joten opittavaa oli paljon. Pakkausalaan liittyvien toimintojen ja muuttujien moninaisuus oli yllättävää.

Opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että Parttian toiminnassa on kehitettävää. Ehdotettujen muutosten läpivieminen on mahdollista, mutta se vaatii pitkäjänteisyyttä Parttialta.

Asiasanat: Parttia Oy, pakkausala, tilauspakkaamo, prosessikuvaus, prosessien kehittäminen, asiakkuudenhallinta, tuotanto, varastointi

ABSTRACT

Aleksi Koskinen and Tuomas Sainio

Describing and Developing the Order and Delivery Process, Case Parttia Oy,
87 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Program in International Business

Specialisation of International Business

Bachelor's Thesis 2011

Instructor: Lecturer Saara Heikkonen

The topic of our thesis was developing and describing the order and delivery process of case company Parttia Oy. Parttia is a small order-packing plant in Kotka. The focal point was in the following processes: customer relationship management, procurement, production, warehousing and all supporting processes. We thrived to find functional solutions to maximize efficiency in the most relevant processes. The most significant issue in Parttia's near future is the upcoming retirement of the company's chief executive officer.

In our thesis we described the case company's processes from an actual work order to production. We recognized Parttia's core processes and if they were to be developed, they could enhance efficiency in the whole process chain. Our goal was to produce practical ideas on process development for the case company.

During our study we learned that small companies rarely have direct sources of information at hand on how to develop their operations. Small companies have to modify information and apply it to their own environment.

The study was conducted using the qualitative research method. As sources of information we used literature related to the subject, Pakkaus magazine, interviews of the personnel of Parttia and the Internet. Packaging business was not familiar to us, so we had a lot to learn. We were surprised by the range of actions and factors related to the business.

As a result of this study it can be said that there are issues to be developed in the processes of Parttia. The suggestions made in the thesis can be carried out, but it demands sustainability and perseverance from Parttia.

Keywords: Parttia Oy, packaging business, order packaging, describing processes, developing processes, customer relationship management, production, warehousing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen rajaus sekä tavoitteet	5
1.2 Teoreettinen viitekehys	6
1.3 Tutkimusmenetelmät	6
2 CASE-YRITYS PARTTIA	7
2.1 Palvelukuvaus	7
2.2 Pienyrityksen kehittyminen	8
2.2.1 Yrityksen elinkaari	9
2.2.2 Yrittäjän rooli kasvun taustatekijänä	10
2.3 Parttia Green Bouquet Oy	11
3 PAKKAUSALA	11
3.1 Pakkaaminen	12
3.2 Pakkaukset	13
3.3 Merkinnät ja Koodit	14
3.4 Pakkauksia koskeva lainsäädäntö ja standardointi	14
3.5 Jätehuoltovastuun vaikutukset pakkaamiseen	15
3.6 Raaka-aineet ja pakkauspalveluvaihtoehdot	16
4 PROSESSIT	17
4.1 Tilaus-toimitusprosessin vaiheet	19
4.2 Prosessilajit	21
4.3 Ydinprosessi	21
4.3.1 Kilpailukyky	23
4.3.2 Prosessijohtaminen	24
4.4 Prosessihierarkia	26
4.5 Prosessien kehittäminen	27
4.6 Tasapainotettu tulokortti	29
4.6.1 Tasapainotetun tulokortin kautta tehty SWOT-analyysi	31
4.6.2 Prosessien tärkeimpiä tunnuslukuja	34
5 ASIAKKUUDENHALLINTA	35
5.1 Asiakas on aina oikeassa	36
5.1.1 Kontakti ja tapaaminen	37
5.1.2 Tarjous ja kauppa	37
5.1.3 Toimitus	38
5.1.4 Lasku ja maksusuoritus	38
5.1.5 Reklamaatio ja sen hoito	39
5.2 Asiakslähtöinen liiketoimintamalli	39
5.3 Asiakkuuksien elinkaari	41
5.4 Visma Nova	43
5.5 Nykytila Parttiassa asiakkuudenhallinnan näkökulmasta	44
5.6 Myyntityö ja asiakaspalvelu Parttiassa	45
5.7 Asiakaspalvelukeskus	47
5.8 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen	49
5.9 ABC-analyysi	51
5.9.1 Segmentoinnin sisäinen näkökulma	52
5.9.2 Asiakasryhmät	53
5.9.3 A-ryhmän asiakkuudet ja niiden potentiaaliset riskit	55
5.9.4 B-ryhmän asiakkuudet ja niiden suunta tulevaisuudessa	55
5.9.5 C-ryhmän asiakkuudet ja niiden potentiaali	56

5.9.6 D-ryhmän asiakkuudet ja niiden kanssa tehokkaasti operointi	56
5.9.7 E-ryhmän asiakkuudet ja tarvittavat toimenpiteet	56
6 HANKINTA	57
6.1 Sourcing	59
6.2 Hankintaan liittyvä yhteistoiminta	60
6.3 Pakkausmateriaalien hallinta	61
7 TUOTANTO	62
7.1 Parttian tuotantomalli	64
7.2 Kalenterimalli	64
7.3 Tuotantopääoma ja –välineet	66
7.3.1 Tuotanto-osaaminen	66
7.3.2 Manuaali	68
8 VARASTOINTI	69
8.1 Logistinen arvonlisäys	70
8.2 Varastoinnin merkitys myyntineuvotteluissa	71
8.3 Varastonhallinta	73
8.3.1 Varastoinnin tehostaminen ja tehokkuuden mittaaminen	74
8.3.2 Toimitusketjun mahdolliset ongelmat	75
8.4 Suunnitelma varaston uudelleenjärjestämisestä	76
9 KEHITYSEHDOTUKSET	79
9.1 Kasvun tavoittelu	79
9.2 Asiakkuudenhallinta	80
9.2.1 Visma Nova	80
9.2.2 ABC-analyysi	80
9.3 Tuotanto ja varastointi	81
9.3.1 Tuotannon suunnittelu	81
9.3.2 Tuotantopääoman hallinta	81
9.3.3 Varastointi	82
10 YHTEENVETO	82
LÄHTEET	85

LIITTEET

Liite 1 Parttian pakkausesimerkkejä

Liite 2 Kuvakaappauksia Parttian asiakaskortistosta Visma Nova-ohjelmistosta

Liite 3 Parttian varaston pohjapiirustus

1 JOHDANTO

Valitsimme tämän aiheen, koska pidimme sitä kiinnostavana ja toteutuskelpoisena projektina. Tartuimme tilaisuuteen innokkaina, koska tämänkaltaista laajaa työtä ei tule eteen usein. Parttiassa oltiin erittäin kiinnostuneita mahdollisuudesta, jossa kaksi ammattikorkeakouluopiskelijaa kuvaa heidän toimintaansa ja muodostaa havaintojensa perusteella omia kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jonka jälkeen esittelemme case-yrityksen ja pakkausalan. Seuraavaksi avaamme prosesseihin liittyviä käsitteitä, joiden pohjalta voidaan edetä Parttian prosesseihin. Käsittelemme seuraavat prosessikokonaisuudet: asiakkuudenhallinta, hankinta, tuotanto ja varastointi. Työn loppuun on kasattu mielestämme oleellimmat kehitysehdotukset tiivistettynä, joiden jälkeen on yhteenveto. Jokainen opinnäytetyömme osio koostuu prosessiin tai käsiteltävään aiheeseen liittyvästä teoriasta, käytännön tilanteesta sekä omista näkemyksistämme ja johtopäätöksistämme.

1.1 Tutkimuksen rajaus sekä tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Parttia Oy:n tilaustoimitusprosessia sekä antaa kehitysehdotuksia toiminnan tehostamiseksi. Opinnäytetyö rajataan kattamaan seuraavia Parttian prosesseja: asiakkuudenhallinta, hankinta, tuotanto sekä varastointi ja näiden prosessien tukiprosessit. Tarkastelemme myös yrittäjän roolia pienessä yrityksessä, sekä Parttian vaihetta yrityksen elinkaarilla. Mielestämme nämä asiat olennainen osa Parttian toimintaa. Yrityksen kokoon liittyvät ominaispiirteet täytyy mielestämme ottaa huomioon Parttian prosesseja kehitettäessä, sillä pienellä tilauspakkaamolla ei ole valtavasti resursseja käytettävissään investointeja varten. Lopuksi esitämme kehitysehdotuksia havaintojemme sekä teoria-aineiston pohjalta. Pyrimme olemaan tiiviissä vuorovaikutuksessa Parttian toimitusjohtajan kanssa, jotta opinnäytetyön lopputulos vastaa case-yrityksen asettamia tavoitteita

Opinnäytetyön tavoitteena on oppia tuntemaan Parttian prosesseja sekä toi-

mintoja ja muodostaa niiden pohjalta toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia. Haluamme myös oppia tuntemaan pakkausala ja pienyrityksen toimintaa paremmin sekä hyödyntää opintojemme aikana omaksumiamme taitoja tämän projektin toteuttamisessa.

1.2 Teorettinen viitekehys

Opinnäytetyössä käytetty teoria pohjautuu kirjallaisiin, lehtiartikkeleihin ja internetlähteisiin. Työ sisältää teoriaa asiakkuudenhallinnasta, prosesseista, tuotannosta sekä sen suunnittelusta, pakkaamisesta, varastoinnista, hankinnasta ja yritysten välisestä yhteistyöstä. Tarkan prosessikuvauksen takaamiseksi täydennämme kirjallisten teorioiden avulla Parttian tiloissa opinnäytetyössä kuvattavien prosessien suorittamista. Täydennämme tietojamme haastattelemalla yrityksen henkilöstöä. Olemme käyttäneet aiheeseen liittyviä kirjallaisia lähteitä ymmärtääksemme Parttian toimintaa teoreettisella tasolla. Kirjalliset lähteet luovat teoreettisen pohjan toiminnan kuvaamiselle ja kehitysehdotuksillemme.

Opinnäytetyö toteutetaan induktiivisena tutkimuksena. Olemme määritelleet tutkittaviksi ongelmiksi Parttian sisäiset prosessit ja niiden kuvaamisen sekä tehostamisen. Näihin kuuluvat asiakkuudenhallinta, hankinta, tuotanto sekä varastointi ja näiden tukiprosessit.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyömme sisältää teoriaosuuden lisäksi empiirisen tutkimuksen, joka perustuu aineistoltaan sekä analysoinniltaan kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Empiriaosuus toteutetaan vieraillemalla yrityksessä sekä haastattelemalla henkilöstöä. Haastatteluissa ei käytetä kyselylomaketta, koska emme pidä sitä käytännöllisenä tapana lähestyä yritystä. Haastattelut toteutetaan vapaaehtoisina teemahaastatteluina. Haastatteluiden aiheena ovat Parttia ja pakkausala yleisesti, kappaleessa 2.3 tarkemmin käsiteltävän Green Bouquetin vaikutus Parttian toimintoihin, Parttian tuotannon sekä asiakkuudenhallinnan tila ja yhteistyö tavarantoimittajien sekä logistiikkayritysten kanssa.

2 CASE-YRITYS PARTTIA

Parttia Oy on vuonna 1948 perustettu suomalainen pieni perheyritys. Yrityksessä on yhdeksän henkilöä, joista neljä työskentelee toimistossa ja viisi tehtaan puolella. Nykyinen yrittäjä Teppo Sainio on johtanut Parttiaa vuodesta 1996 lähtien. Parttia kuuluu pienyritysten joukossa niihin pienimpiin, mikro-yrityksiin, koska työntekijöitä yrityksessä on alle kymmenen. Tuotannon rakenne on täysin riippuvainen tilausten määrästä, minkä vuoksi tuotannossa työskentelevien henkilöiden määrä voi vaihdella. Alkuperäisten omien tuotteiden, kuten esimerkiksi JUNIOR ruokasuolan ja Kidesoodan, rinnalle on kehitetty monipuoliset tuoteperheet niin saunomiseen kuin kiinteistöhoitoonkin. Korkealaatuiset pakkauspalvelut käsittävät asiakkaan tarpeen mukaan myös varastointi- ja toimituspalveluja sekä pakkausmateriaalien hankintaa ja suunnittelua. Tällä hetkellä yrityksessä on trendinä, että pakkauspalveluiden osuus tuotannosta on vähentynyt, kun taas talon sisällä valmistettavien saunatuotteiden osuus on kasvanut. (Parttia Oy 2010a; Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

2.1 Palvelukuvaus

Parttian rooli asiakasyrityksen arvoketjussa on tarjota pakkauspalveluja, eli toimintoja, jotka eivät ole osa asiakasyrityksen ydinprosesseja tai -toimintoja. Parttian tarjoama pakkauspalvelu räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan, olkoon kyseessä sitten pullotus-, pussitus- tai pakkaustilaus. Itse palvelusopimus sisältää tilauksen aikataulun, tilattavan määrän. Osapuolet sopivat, mitä ja minkä tyyllisiä pakkausmateriaaleja käytetään sekä miten niihin liittyvä hankintavastuu jaetaan. Pakkausmateriaalit tulevat aina Parttian ulkopuolelta, sillä omatuotantoa pakkausmateriaalien osalta ei ole. Asiakas joko hankkii materiaalit itse, valtuuttaa tehtävän Parttialle tai erikseen voidaan sopia järjestelystä, jossa hankintavastuu jaetaan osapuolten kesken. Pakkausmateriaaleja

ja raaka-aineita koskevat palveluvaihtoehdot esitellemme tarkemmin kappaleessa 3.6. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

2.2 Pienyrityksen kehittyminen

Yrityksiä on monenlaisia, kuten ihmisiäkin. Toimintojamme ohjaavat motiivit vaihtelevat yksilöstä toiseen. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan voi olla markkina-johtajia tai aggressiivisia markkinaosuuksien valloittajia. Monelle yritykselle hengissä säilyminen ja työpaikkojen säilyttäminen on keskeisenä tavoitteena toiminnassa. Vuonna 2008 pienet ja keskisuuret yritykset muodostivat 99,6 prosenttia kaikista suomalaisista yrityksistä. Vain murto-osa kasvaa niin suureksi yritykseksi, että sen työllistävä vaikutus on 250 henkilöä tai enemmän. Yrittämisessä, kuten liiketoiminnassa yleensäkin, on pyrittävä välttämään resurssien ylimitoittamista, sillä se saattaa johtaa toiminnan loppumiseen. Resurssien tiedostaminen asettaa rajoja riskinotolle ja halulle hakea kasvua. (Suomen Yrittäjät 2010.)

Pienyrityksiä tarkasteltaessa voidaan havaita kolme pääryhmää, joista ensimmäisen muodostavat lyhyen elinkaaren yritykset. Toinen suuri pienyrityksryhmä koostuu yrityksistä, jotka jäävät eloon, mutta eivät kasva. Kolmas ja samalla pienin ryhmä muodostuu yrityksistä, jotka aktiivisesti hakevat ja saavuttavat kasvua. Kansantalouden kannalta kolmannella ryhmällä, vaikka se on kolmesta ryhmästä pienin, on kaikkein suurin työllistävä vaikutus. Tämän ryhmän edustajia kutsutaankin usein yritysmaailman voittajiksi tai jopa gaselleiksi. (Kallio 2002, 23.)

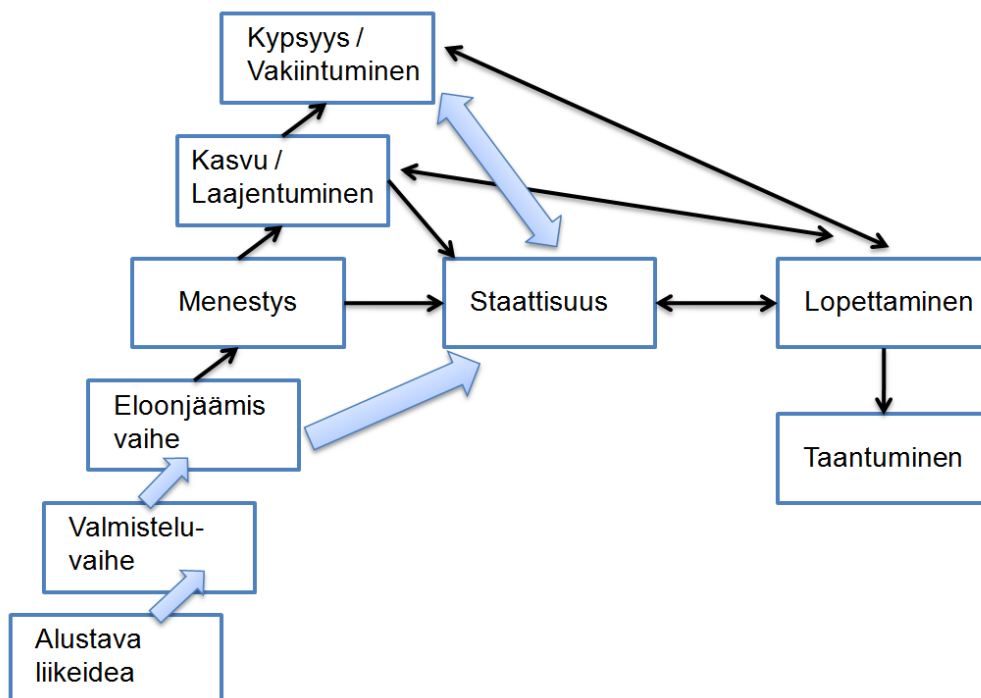
Parttian pyrkimyksenä ei ole hakea kasvua suurella riskinotolla, vaan se tavoittelee maltillista orgaanista kasvua. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan kasvua, joka saavutetaan toimintojen ja prosessien tehostamisen kautta. Erityisesti Parttian tuotannon kapasiteettia ei vielä ole mielestämme pystytty täysin hyödyntämään, mihin ehkä suurimpana syynä on tilausten määrän vaihtelu. Parttian erinäiset prosessit ovat toisistaan hyvin riippuvaisia, kuten pienyrityksissä yleensäkin. Erityisesti tuotanto on riippuvainen yrityksen tilauskannasta, joka taas on myyntityön varassa. Myynnin ja tuotannon välinen suhde tulee ottaa huomioon,

mikäli nykyisiä prosesseja ja toimintoja halutaan parantaa. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

2.2.1 Yrityksen elinkaari

Yrityksen elinkaareen mahtuu monia vaiheita. Kallion (2002, 77 – 94) mukaan yritys syntyy liikeideasta, selviytyy eloonjäämisvaiheesta, kokee mahdollisen menestyksen ja lopulta se päättyy toiminnan mahdolliseen lopettamiseen. On huomioitava, että kaikki yritykset eivät käy läpi jokaista vaihetta elinkaarella. Mielestämme kuvion 1 elinkaarimallissa Parttia luokitellaan kypsyyss vaiheeseen tai vakiintuneessa vaiheessa olevaksi yritykseksi. Yrityksen toiminta on vakiintunut vuosien varrella, ja toiminta on hyvin maltillista ja tarkoin harkittua.

Yrityksen elinkaaren vaiheet



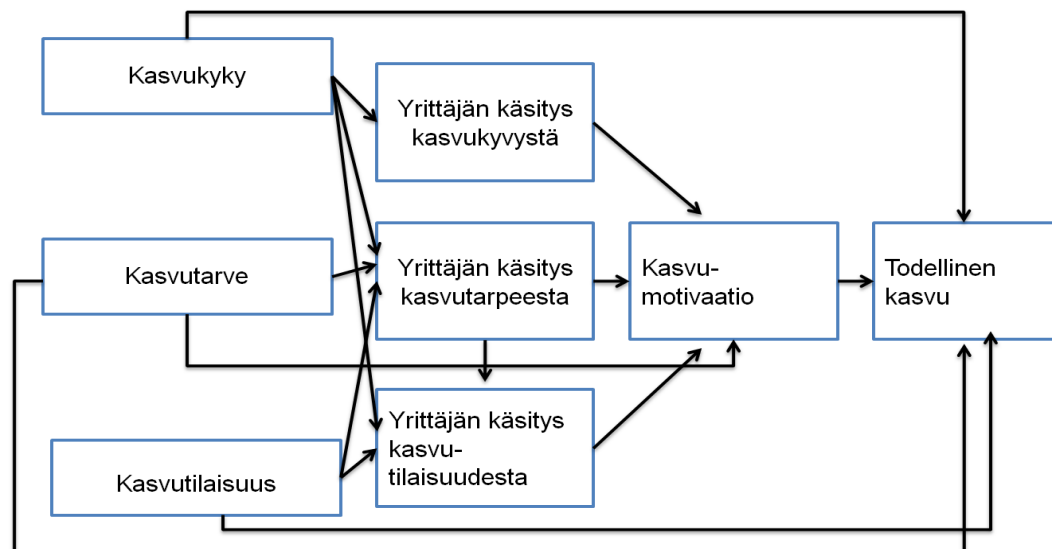
Kuvio 1 Yrityksen elinkaaren vaiheet (Kallio 2002, 77)

Kuvio 1, johon olemme merkinneet paksuilla nuolilla Parttian kulkeman tien, antaa selvän yleiskuvan yrityksen elinkaaresta, mutta Parttia kaltaisten pienyritysten elinkaaret eivät välttämättä täysin noudata kaavamaisista kehityskaarta. Mielestämme Parttialla on yhä edellytykset edetä kohti parempaa menestystä ja kasvua, mikä edellyttää nykyisten vahvuuksien tehokkaampaa hyödyntämistä ja ympäröivien prosessien tehostamista.

2.2.2 Yrittäjän rooli kasvun taustatekijänä

Pienyrityksen kasvuun vaikuttavia taustatekijöitä on käsitelty opinnäytetyössä, koska nämä taustatekijät ovat mielestämme otettava huomioon yrityksen prosesseja kehitettäessä. Yrittäjän motivaatio on mielestämme avainasemassa pienyritystä kehitettäessä, koska toimitusjohtaja johtaa yksin kaikkia prosesseja. Ilman motivaatiota ei tapahdu kehitystä.

Malli pienyrityksen kasvun taustatekijöistä



Kuvio 2 Malli pienyrityksen kasvun taustatekijöistä (Kallio 2002, 95)

Parttian kaltaisessa pienyrityksessä yrittäjän rooli on suuri. Yrittäjä on se henkilö, joka luo yrityksen identiteetin. Pienessä yrityksessä kehitystä ei voi ta-

pahtua, mikäli yrittäjällä ei ole siihen palavaa halua. Kuviosta 2 voidaan havaita, että Kallion (2002, 95) mukaan yrittäjän näkemys kasvukyvystä, kasvun tarpeesta ja tilaisuudesta ohjaavat yrityksen kehitystä ja mahdollista kasvua. Yrittäjän tulee ymmärtää yrityksensä nykytila oikein. Tämän ymmärryksen pohjalta voidaan muodostaa realistisia tulevaisuuden suunnitelmia. Epärealistinen kuva yrityksen nykytilasta johtaa helposti liian suuriin suunnitelmiin tai potentiaalisten mahdollisuuksien hukkaamiseen.

2.3 Parttia Green Bouquet Oy

Parttia Green Bouquet Oy on Parttia Oy:n kanssa samoissa tiloissa toimiva yritys. Green Bouquetin käytössä ovat kaikki samat työvälineet ja henkilöstö. Parttia Green Bouquet on tärkeä osa Parttian liiketoiminnoille, koska se tuo lisää liikevaihtoa saman katon alle. Kaikki kiinteät kustannukset tulee myös jaetuksi Parttian ja Parttia Green Bouquetin välillä. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 20.10.2010. Haastattelu.)

Green Bouquet tuottaa sekä tehtaanmyymäläänsä että jälleenmyyjille sauna- ja hyvinvointituotteita, kuten esimerkiksi saunatuoksuja ja erilaisia öljyjä. Materiaalit hankitaan toimittajilta ja valmiita tuotteita, kuten esimerkiksi saunahattuja ja infrapunasaunoja, jälleenmyydään asiakkaille. Saunatuotteita ostava asiakas voi olla kiinnostunut myös saunansa remontoinnista sekä muista saunatarvikkeista ja asiakkaat voivat tutustua kyseisiin vaihtoehtoihin Parttia Green Bouquetin tehtaan myymälässä. (Parttia Oy 2010b; Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 20.10.2010. Haastattelu.)

3 PAKKAUSALA

Vuonna 2005 tilastokeskus arvioi Suomen pakkausalan kokonaistuotannon arvoksi noin 1,8 miljardia euroa. Suomessa pakkauksia valmistava teollisuus työllistää yli 10 000 henkeä. (OKM 2008.)

Kilpailu on kovaa Suomen pakkausallalla, mikä on johtanut kilpailuedun etsimiseen matalien hintojen, uuden teknologian tai joustavan tuotannon sekä palvelujen avulla. Asiakkaat odottavat yhä enemmän kokonaisvaltaisia ratkaisuja, jotka sisältävät erinäisiä sertifikaatteja, logistisia sekä tarvittaessa varastointiin liittyviä ratkaisuja. Monimuotoisuuden takia lähes kaikki uudentyyppiset asiakastilaukset suunnitellaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 18.11.2010. Haastattelu.)

Suomalaisen pakkausteollisuuden kilpailukyky ei tule halvasta työvoimasta, vaan tuotantotekniikasta, tietotekniikasta, tehokkuudesta ja innovaatiosta, joka kohdistuu tällä hetkellä materiaaleihin ja itse pakkaustekniikoihin. (Bragge 2010, 3.)

Peruselintarvikkeiden pakkaaminen on pitkälti siirtynyt Suomesta ulkomaille. Tästä hyvinä esimerkkinä ovat pähkinät tai kissanruoka, sillä kyseiset tuotteet ovat aiemmin muodostaneet suuren osan Parttian liiketoiminnasta. Logistiikan osuus pakkaamisessa on vuosi vuodelta kasvanut, joten suuret pakkaamot ovat siirtyneet Euroopan Unionin sisällä risteysalueille, kuten Pohjois-Hollannin satamakaupunkeihin. Pakkaukset jatkavat matkaansa suoraan tehtaalta rahtilaitoihin, jotka toimittavat valmiit tuotteet eri puolille maailmaa. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 20.10.2010. Haastattelu.)

3.1 Pakkaaminen

Tuotteen pakkaamiseen liittyy seuraavat seitsemän vaihetta. Pakkaukset esivalmistellaan pakkaamista varten. Seuraavaksi pakattava tuote annostellaan jokaiseen pakkaukseen erikseen, minkä jälkeen pakkaus suljetaan. Suljettuun pakkaukseen voidaan tämän jälkeen liittää mahdollinen etiketti tai jokin muu lisäosa. Pakatut tuotteet voidaan merkitsemisen jälkeen ryhmitellä lavoille kuljettusta varten. (Järvi-Kääriäinen & Leppänen-Turkula 2002, 78.)

Järvi-Kääriäisen ja Leppänen-Turkulan (2002, 78) esittämä toimintoketju pitää Parttian tapauksessa melko hyvin paikkansa. Ketjussa on kuitenkin yksittäisiä poikkeuksia, sillä pakkaustapoja ja itse pakkausjärjestystä muutetaan tarvittaes-

sa toiminnan järkevöittämiseksi. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 20.10.2010. Haastattelu.)

3.2 Pakkaukset

Pakkaaminen ei ole perusominaisuuksiltaan juuri muuttunut eikä luultavasti tule tekemään sitä lähitulevaisuudessakaan. Pakkaus suojaa sen sisällä olevan tuotteen, säilyttää, mahdollistaa turvallisen sekä helpon jakelun, kertoo tuotteesta kaiken tarvittavan, sisältää itse tuotteen, lisää käyttömukavuutta ja myy mainostamalla. (Järvi-Kääriäinen & Leppänen-Turkula 2002, 15.)

Älykkäät ja ympäristöystävälliset pakkaukset ovat yleistyneet pakkausalailla. Esimerkiksi salaattien pakkaamiseen käytettävä muovi pitää tuotteen tuoreena pitempään ja voi jopa ilmoittaa milloin tuote on pilaantunut. Kierrätysasteeltaan pakkaukset ovat tänä päivänä korkealuokkaisia. Erityisesti uudentyypiset kuitupakkaukset ovat vallanneet alaa. Kuitupakkauksia käytetään esimerkiksi kalan pakkaamiseen, koska kuitu kestää hyvin lämpötilan vaihteluita eikä pakkauksesta siirry makuja itse tuotteeseen. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Suurimpia tulevaisuuden haasteita pakkausalailla ovat ympäristövaatimukset ja erinäisten pakkausmerkintöjen asettamat haasteet. Ympäristöasioihin kiinnitetään jatkuvasti enemmän huomiota, ja pakkausmateriaalien tulisi olla mahdollisimman kestäviä sekä samanaikaisesti ympäristöystävällisiä. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 18.11.2010. Haastattelu.)

Parttian asiakkaiden käyttämät pakkaukset vaihtelevat kooltaan sekä muotoilultaan. Tämä vaatii Parttian tuotantolinjoilta joustavuutta ja muuntautumiskykyä. Saattaa jopa olla, että asiakkaalla ei ole itsellään selvää kuvaa käytettävän pakkauksen ulkomuodosta tai koosta. Tässä tapauksessa pakkauksen muotoilusta ja ominaisuuksista neuvotellaan ja tarvittaessa annetaan asiantuntevaa suunnitteluapua. Pakkausten koko voi vaihdella 10 millilitran pulloista aina 10 litran kanistereihin. Pakkausmateriaaleissa on tärkeää noudattaa asiakkaan tai lainsäädännön asettamia määräyksiä. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy.

Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Liitteenä numero 1 on kuvia Partian pakkaamista tuotteista. Vaikka kuvat itsessään ovat vanhoja, niin ne muodostavat selkeän yleiskuvan yrityksen pakkaamista tuotteista. Tuotteet vaihtelevat aina myrkyistä elintarvikkeisiin sekä luontoystävällisiin puhdistusaineisiin eri muodoissa ja kokoluokissa.

3.3 Merkinnät ja Koodit

Pakkaukset sisältävät useita erilaisia merkkejä sekä koodeja, jotkut ovat lakisääteisiä ja osa on vapaaehtoisia erikseen anottavia merkintöjä. Pakkauksen koosta riippumatta erinäiset koodit ja merkinnät sisältävät suuren määrän tietoa, niin käytetyistä materiaaleista kuin tuotteen alkuperästäkin. Monet vapaaehtoisesti anottavat merkinnät ovat maksullisia, kuten esimerkiksi Hyvää Suomesta -joutsenlippu ja Suomen Sydänliitto ry:n Sydänmerkki. (Järvi-Kääriäinen & Leppänen-Turkula 2002, 66.)

EAN-UCC on yleisesti käytössä oleva kansainvälinen viivakoodi. Koodin avulla siirretään tietoa nopeasti ja helposti kaikkien tuotteen toimitusketjuun liittyvien toimijoiden kesken. Koodin käyttö on levinnyt vähittäiskaupasta myös monien teollisuusyritysten käyttöön. (Järvi-Kääriäinen & Leppänen-Turkula 2002, 64.)

Pakkauksissa olevien merkintöjen avulla pystytään tarvittaessa jäljittämään tuotteen kulkema matka raaka-aineesta valmiiksi myyntipakkaukseksi. Reklamaatiotapauksissa yritys pystyy jäljittämään milloin ja kuka kyseisen pakkauksen on pakannut, mikä helpottaa reklamaation käsittelyä. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Partia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

3.4 Pakkauksia koskeva lainsäädäntö ja standardointi

Pakkausten tulee noudattaa niille asetettuja kansallisia ja kansainvälisiä lakeja, jotka vaihtelevat tuotelajeittain. Käytössä on myös omia standardeja, kuten pakkausten kokoa koskevat sopimukset. (Järvi-Kääriäinen & Leppänen-Turkula 2002, 22.)

Kuljetusten ja varastoinnin yhtenäistämiseksi sekä helpottamiseksi on Pohjoismaissa ja Saksassa otettu käyttöön yhteinen sopimus. Tällä yhteisellä sopimuksella taataan, että tavarantoimittaja ja tilauksen tehnyt osapuoli pystyvät ennalta laskemaan, kuinka paljon pakattuja tuotteita mahtuu yhdelle lavalle. Sopimuksessa on sovittu kuljetuksessa käytettävän perusmoduulin mitoista. Pakatun tuotteen tulee mahtua perusmoduuliin, joka on mitoiltaan 600 millimetriä kertaa 400 millimetriä. Toimituksen tilaajan on maksettava lisämaksuja, jos vaatimukset eivät täyty. Tätä toimintatapaa käyttäen voidaan minimoida hukkatila. (Järvi-Kääriäinen & Leppänen-Turkula 2002, 22 & 53.)

Partialla on tarvittaessa raportointivastuu asiakkailleen erinäisistä standardeista ja sertifikaateista. Tämä johtuu pakkaukseen liittyvistä työvaiheista ja käytetyistä materiaaleista, vaikka Parttia ei itse omistaisi asiakkaan käytössä olevia sertifikaatteja. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

3.5 Jätehuoltovastuun vaikutukset pakkaamiseen

Yksi kuumimmista puheenaiheista pakkausalalla on muutoksen edessä oleva jätelaki. Suunniteltu lainmuutos tarkoittaisi merkittäviä lisäkustannuksia Suomen pakkausalalle. Tällä hetkellä pakkaajilla sekä pakattujen tuotteiden maahantuojilla on osittainen vastuu pakkausmateriaalien jätehuollosta. Jätelain JÄLKI-työryhmä ehdottaa pakkauksille laajempaa tuottajanvastuuta, kuten muillakin tuottajanvastuutahoilla. Päätöstä lain lopullisesta muodosta ei kuitenkaan vielä ole tehty. JÄLKI-työryhmän ehdottama muutos lisäisi pakkausalan kustannuksia, koska tuottajat kantaisivat tällöin täyden vastuun pakkausjätteen jätehuollosta ja siitä aiheutuvista kustannuksista. (Fagerström 2010, 28 - 29.)

Lakimuutos toisi laillisen monopolin mahdollisuuden taholle, joka saa tehtävän lopulta hoidettavakseen. Tulevaisuudessa jäte ei olekaan vain välttämätön paha, vaan tuottoisa liiketoiminnan ala. Jätteestä voi tulevaisuudessa olla jopa puola, ja tämä tulee ajamaan jättemateriaalien hintaa ylöspäin. Mikäli julkinen sektori saa toimen hoitaakseen, niin se tulee luultavasti lisäämään jätteen keräyksen jäykkyyttä ja samalla heikentämään jätteen keräyksen hinnoittelun läpi-

näkyvyyttä. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 17.11.2010. Haastattelu.)

3.6 Raaka-aineet ja pakkauspalveluvaihtoehdot

Parttia tarjoaa asiakkailleen neljää erilaista vaihtoehtoa raaka-aineiden ja pakkausmateriaalien toimittamisesta. Vaihtoehdoista neuvotellaan myyntineuvotteluissa asiakkaan kanssa, jotta löydetään molempia osapuolia kyseisessä tilanteessa tyydyttävä ratkaisu. Asiakasyritys tarvitsee pakkauspalvelua, koska asiakkaan oma kalusto ei välttämättä sovellu tuotteen pakkaamiseen, asiakkaalla ei ole lainkaan resursseja pakkaamiseen tai asiakas toimii kaupan omalla merkillä. On myös mahdollista, että asiakkaan oma tuotantokapasiteetti ei riitä tai tuote on vielä varhaisessa vaiheessa elinkaartaan ja vaatii yhä koe-eriä. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Ensimmäisessä vaihtoehdossa asiakas toimittaa kaikki tarvittavat raaka-aineet ja pakkausmateriaalit itse Parttialle. Asiakasyritysesimerkkinä on Kiilto Oy ja esimerkkituotteena jauheliisteri. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Toisessa vaihtoehdossa asiakas toimittaa kaikki tarvittavat raaka-aineet ja Parttia puolestaan hankkii kaikki tarvittavat pakkaustarvikkeet. Parttian kattavasta toimitusverkostosta on erittäin suuri hyöty hankintoja tehtäessä, sillä erikoisemmat pakkausvaatimukset edellyttävät useita kyselyjä eri toimittajilta, jotta asiakkaan tarpeeseen pystytään vastaamaan. Asiakasyritysesimerkkinä on Teknoma Oy ja esimerkkituotteena korroosionestoaine. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Kolmannessa vaihtoehdossa Parttia hoitaa osan raaka-aineista ja osan pakkausmateriaaleista. Vastuu voi esimerkiksi jakautua siten, että Parttia hoitaa pullot sekä erikoispuhtaan veden ja asiakas toimittaa loput raaka-aineista sekä tarrat. Asiakasyritysesimerkkinä on Tammer-Tukku ja esimerkkituotteena kidesooda. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Neljännessä vaihtoehdossa Parttia hoitaa kaikki pakkausmateriaalit ja raaka-aineet itse. Tämän tyylinen järjestely koskee lähinnä koe-eriä, kiireellisiä tilauksia ja pienempiä asiakasyrityksiä. Asiakasyritysesimerkkinä on Saunan-sydän Oy ja esimerkkituotteena saunatuoksu. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Parttian toimintojen ja hinnoittelun näkökulmasta on kaikkein yksinkertaisinta, että asiakas hankkii kaikki tarvittavat raaka-aineet sekä pakkaustarvikkeet ja hoitaa tarvittavat kuljetukset itse. Partian kannalta tuottoisinta kuitenkin on, että asiakasyritys valtuuttaa Parttian hankkimaan mahdollisimman paljon pakkamiseen tarvittavia materiaaleja tai raaka-aineita, jolloin Parttia pääsee hyödyntämään tuttua laajaa toimittajaverkostoaan. Tällöin myös vältytään mahdollisilta väärinkäsityksiltä, jotka liittyvät pakkausten kokoon tai tarrojen rullaussuuntiin. Materiaalien hankintaan käytetty aika ja vaiva lisäävät aina pakkauspalvelun kuluja, mutta aikaa ja vaivaa on vaikea laskea palvelun lopulliseen hintaan. Kokeemus onkin olennaisessa osassa hinnoittelua. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

4 PROSESSIT

Prosessi on sarja perättäin suoritettavia tai tapahtuvia toimenpiteitä, joista saadaan jotain ulos. Prosessit, joista saatu hyöty ei kata siihen sidottuja resursseja, ovat tappiollista liiketoimintaa. Prosesseja tulee tarkastella tarpeeksi pitkällä aikavälillä, koska moni uusi ja innovatiivinen prosessi on alussa tappiollista. (Sakki 2009, 14 – 15.)

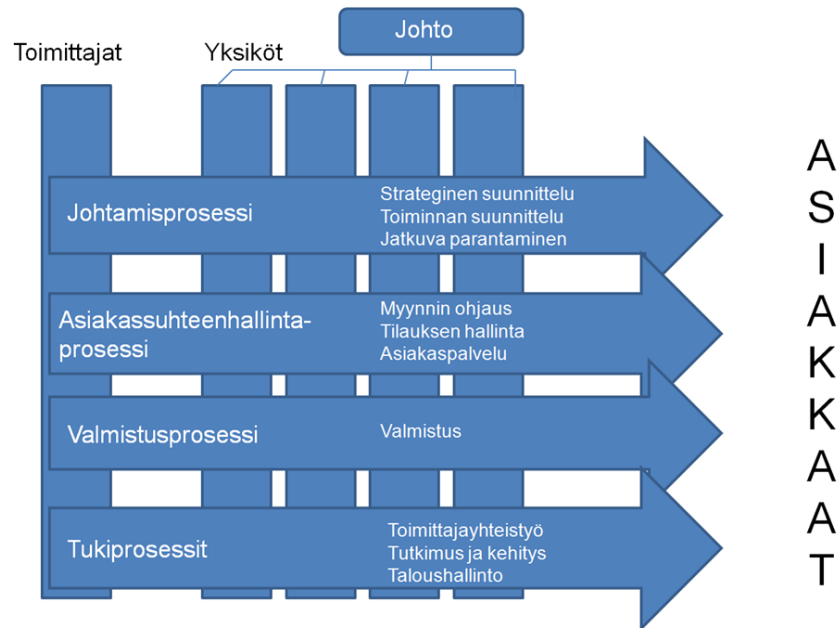
Prosesseja on monenlaisia ja niihin vaikuttavat, niin ihmiset kuin ympäristökin. Kaikkien näiden elementtien täydellinen hallinta on mahdotonta. Prosesseja voidaan kuitenkin kehittää siten, että negatiiviset ulkopuoliset vaikutteet saadaan minimoitua. Prosesseja suorittavilla työntekijöillä pitäisi olla selvä kuva siitä, mitä heidän tulee tehdä ja kuinka he suoriutuvat tehtävistään tehokkaasti. (Sakki 2009, 14 – 15.)

Kyky toistaa perustoimintoja ja niihin liittyviä toimintoketjuja luotettavasti on edellytys menestyvälle liiketoiminnalle. Korkea taso ja suoritusvarmuus perustoiminnoissa luovat pohjan toimintojen kehittämiseksi. Laadun takaaminen on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä, sillä suuri laadun vaihtelu vähentää yrityksen uskottavuutta. (Sakki 2009, 14 – 15.)

Yritys koostuu arvotoiminnoista, joista aiheutuvat yrityksen kustannukset ja arvotoiminnot tuottavat asiakkaille heidän kaipaamansa arvon. Näissä kyseisissä toiminnoissa luodaan kilpailuetu yritykselle tai koko toimialalle. (Sakki 2009, 14 – 15.)

Liiketoimintaprosessit ovat kuin kemiallisia reaktioita, jotka yhdessä toisiinsa sidottuina muodostavat liiketoiminnallisesti kannattavan lopputuloksen, joko yrityksen sisälle tai ulkopuoliselle asiakkaalle. Verrattuna kertaluontoiseen projektiin prosessi on jatkuvaa mitattavissa olevaa toimintaa. Prosessia voidaan ohjata sekä kehittää haluttuun suuntaan. Täten toimimalla prosessista saatu hyöty kasvaa. (Lecklin 2006, 123 – 124.)

Prosessien horisontaalinen kulku läpi organisaation



Kuvio 3 Prosessien horisontaalinen kulku läpi organisaation (Laamanen 2001, 60)

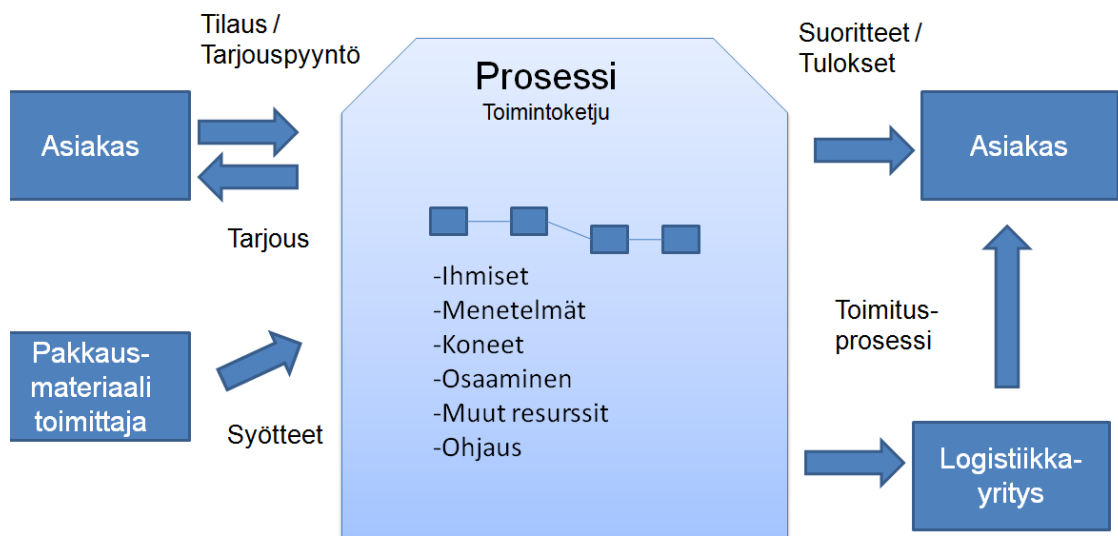
Kuviosta 3 nähdään suurpiirteisesti prosessien kulku organisaation läpi. Prosessi saa alkunsa toimittajien panoksesta, jota yrityksen sisäiset prosessit yrityksen johdon ohjeistamana työstävät ja tuottavat lisäarvoa ennen asiakkaalle päätyvää valmista tuotetta tai palvelua.

4.1 Tilaus-toimitusprosessin vaiheet

Parttian kaltaisessa pienessä tilauspakkaamossa tilaus-toimitusprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ne ovat saapuva prosessi, tuotanto ja lähtevä prosessi. Kuviosta 4, joka on sovellettu versio Lecklinin (2006, 124) kuviosta, nähdään, miten Parttian saapuva prosessi saa alkunsa asiakkaan tekemästä tilauksesta tai tarjouspyynnöstä. Tämän perusteella suoritetaan tarpeelliset hankinnat pakkausmateriaalien toimittajilta. Pakattava tuote tulee useimmiten asiakkaan toimittamana. Saapuvan prosessi voidaan luokitella päättyneeksi tavarantoimituksen jälkeen, ja siitä käynnistyy tuotanto-

prosessi. Tuotantoprosessissa Parttia pakkaa tuotteet sopimuksen mukaisesti. Tuotteita tulee jatkuvasti käsitellä kaikkien tapauskohtaisten standardien ja sertifiointien mukaisesti. Lähtevä prosessi alkaa tuotannon valmistuttua, jolloin tavara tarpeen mukaan varastoidaan sopimuksen ja toimitusajankohdan mukaan. Parttialla ei ole omaa kuljetuskalustoa, vaan yhteistyöyritykset tai asiakas hoitaa kuljetukset.

Parttian liiketoimintaprosessi



Kuvio 4 Partian liiketoimintaprosessi (sovellettu) (Lecklin 2006, 124)

Hankintaan, hankittujen tuotteiden kuljettamiseen, saapuvan tavaran käsittelyyn ja ostolaskutukseen liittyvät työvaiheet ovat osa saapuvaa prosessia. Kaikki nämä toiminnot keskittyvät yrityksen ulkopuolelta tulevan tavaran eri käsittelyvaiheisiin. Saapuva prosessi päättyy, kun tavara on esimerkiksi sijoitettu ensimmäiseen varastopisteeseen tai ostolasku on maksettu. (Sakki 2009, 50.)

Asiakaspalveluun, tavaralähetyksiin, kuljettamiseen ja laskutukseen liittyvät työvaiheet ovat osa lähtevää prosessia. Kaikki nämä toiminnot ovat yrityksen sisältä sen ulkopuolelle kohdistuvia osaprosesseja. Viimeinen yrityksen suorittama toimenpide, kuten esimerkiksi toimitus asiakkaalle, päättää lähtevän prosessin. (Sakki 2009, 50.)

4.2 Prosessilajit

Prosesseja on monenlaisia kappaleessa 4.3 esiteltävien ydinprosessien lisäksi. Muista prosesseista on yleisesti käytössä erilaisia nimiä samoille prosesseille, koska terminologia ei ole vielä vakiintunut. Ydinprosessien tekemisen onnistumiseksi yrityksen sisällä on tukiprosesseja, kuten esimerkiksi talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. (Lecklin 2006, 129 – 130.)

Avainprosessit ovat tärkeitä yrityksen menestyksessä, koska ne ovat yrityksen tärkeimmät prosessit. Avainprosessit voivat olla sekä ydin että tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. Avain-prosessien kehittämiseen pitää keskittää voimavaroja, jos yritys haluaa päästä eteenpäin tai ylipäättään menestyä. Pääprosessit, jotka ovat useimmiten yrityksen ydinprosesseja, ovat keskeisiä ja laajoja prosesseja yrityksen kokonaistoiminnan kannalta. Osa- ja alaproessit muodostavat yhdessä suuremmat prosessit, kuten esimerkiksi tuotantoprosessin. Vaihe tai tehtävä on yksi askel kohti osa- tai alaproessin suorittamista, joka lopulta johtaa koko prosessin suorittamiseen. Prosessihierarkia käsitellään kappaleessa 4.4. (Lecklin 2006, 129 – 130.)

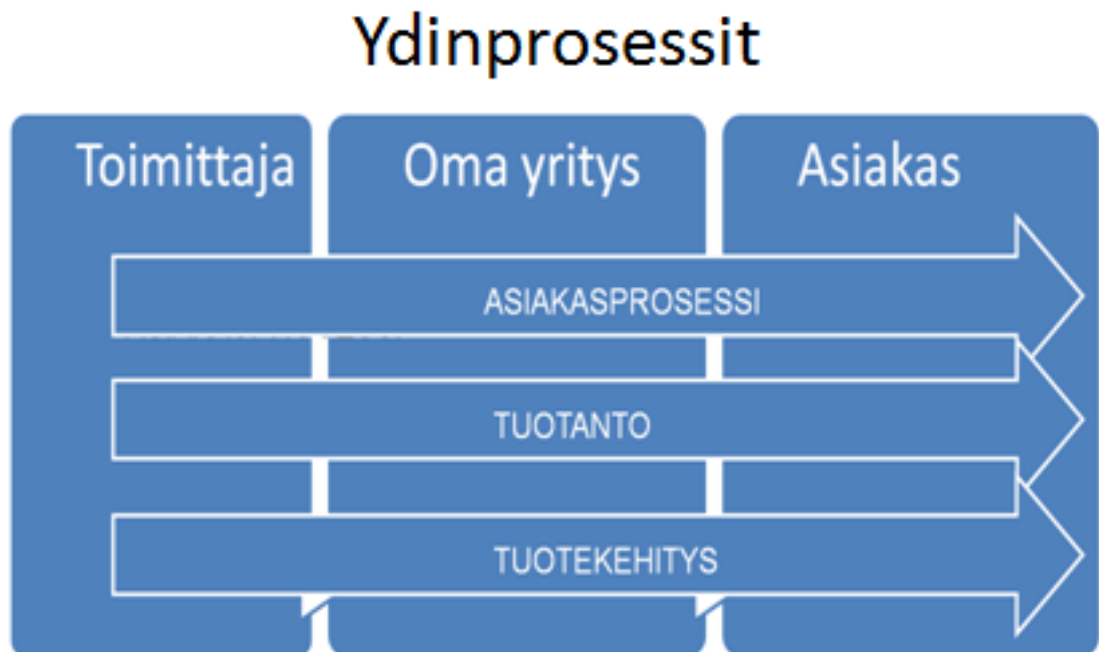
4.3 Ydinprosessi

Ydinprosessi muodostuu yrityksen keskeisistä prosesseista, jotka tuottavat arvoa asiakkaille. Yleisesti on ymmärretty, että yrityksen tulee tunnistaa ydinprosessinsa, jotta se voi menestyä. Tällaisia prosesseja voivat olla tietyn alan huippuosaaminen, maailmanluokan asiakaspalvelu tai asiakkaan toiveiden mukaan räätälöity tuote tai palvelu.

Ydinprosesseihin keskittymistä pidetään yritysmaailmassa yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä. Yleisesti käsitetään, että ydinprosessien ulkopuolelle jäävät prosessit tulisi ulkoistaa yrityksille, jotka ovat erikoistuneet kyseisen ydinprosessin ulko-puolelle jäävän prosessin tuottamiseen. Ulkoistamiselle ei ole tarvetta, jos täten saavutetaan synergia- tai strategisia etuja. Edut voivat olla esimerkiksi fuusion avulla saavutettu parempi kustannustehokkuus, johtamista

helpottava keskittäminen tai omavaraisuudesta saavutettu vakaus. (Moneyterms 2010.)

Ydinprosessien kautta saadaan asiakkaalle jalostettua tuote, joka sisältää kaiken yrityksen omistuksessa olevan osaamisen ja kyvykkyyden. Näiden prosessien summa luo asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen ydinprosesseja ovat yleensä joko tuotekehitys, tuotanto tai asiakaspalvelu. Ydinprosessien määrittämisessä tulisi ottaa huomioon kaikki yrityksen toimintoihin vaikuttavat tekijät, kuten suhteet toimittajiin ja asiakkaisiin sekä yrityksen kaikki muut sisäiset prosessit. Kuviossa 5 on yleiskuvaus yrityksen ydinprosesseista. (Lecklin 2006, 130.)



Kuvio 5 Ydinprosessit (Lecklin 2006, 129)

Erinäiset yritykset ulkoistavat ydinprosessiensa ulkopuolisia pakkaamiseen liittyviä toimintoja Parttian kaltaisille pienille sopimuspakkaamoille. Tilaukset vaihtelevat niin kooltaan kuin luonteeltaan. Monimuotoisuuden vuoksi lähes kaikki uudentyypiset tilaukset suunnitellaan asiakasyrityksen kanssa tiiviissä vuorovaikutuksessa. Vakiintuessaan asiakkaitten tekemät tilaukset ovat luonteeltaan toistuvia, joten suuria muutoksia ei tarvitse tehdä. Keskinäinen viestintä

hoidetaan pääasiallisesti sähköpostin välityksellä. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 20.10.2010. Haastattelu.)

Parttian toimitusjohtajan mukaan Parttia toimii tällä hetkellä valtavirtaan nähden vastakarvaan, koska hänen mukaansa yleisesti yritysmaailmassa nähdään, että yritysten tulisi keskittyä tietyn ydinprosessin toteuttamiseen mahdollisimman tehokkaasti. Kaikki sen ulkopuolelle jäävät prosessit ulkoistetaan usein kyseiseen toimintoon erikoistuneelle yritykselle. Parttian saamat tilaukset ovat usein kausiluonteisia, pieniä koe-eriä tai erikoistilauksia. Tuotteesta saattaa tulla osa asiakasyrityksen ydinprosessia, jos se menestyy markkinoilla odotettua paremmin. Tuotteen menestyksen vuoksi asiakasyritys saattaa aloittaa tuotteen pakkaamisen omalla tuotantolinjalla, jolloin Parttian palveluille ei enää ole tarvetta. Parttian ydinprosesseja ovat mielestämme nopeasti muuntauva tuotanto ja asiakkaan tarpeista lähtevä myyntityö. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 20.10. 2010. Haastattelu.)

4.3.1 Kilpailukyky

Kuviossa 6 on yksinkertaistettu yhteenveto yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. Kustannukset tulee aina kattaa, sillä tappiollista liiketoiminta ei voida jatkaa pitkään. Tämän takia työn ja pääoman tuottavuuden asteen tulee olla tarpeeksi korkea, jotta se kattaa välittömät ja välilliset kustannukset. Nopeuden edellytyksiä ovat joustavuus ja ketteryys. Tuotteen nopea läpimenoaika mahdollistaa kilpailukykyisen hinnoittelun ja nopean toimituksen. Mitä nopeammin tuote on asiakkaalla, sen parempi. Laatuun vaikuttaa aina itse palvelun laadun lisäksi asiakkaan kokema laatu eli asiakastyytyväisyys. Nämä kaikki seikat tulee ottaa huomioon omaa kilpailukykyä arvioitaessa. (Sakki 1999, 17.)

Kilpailukyky



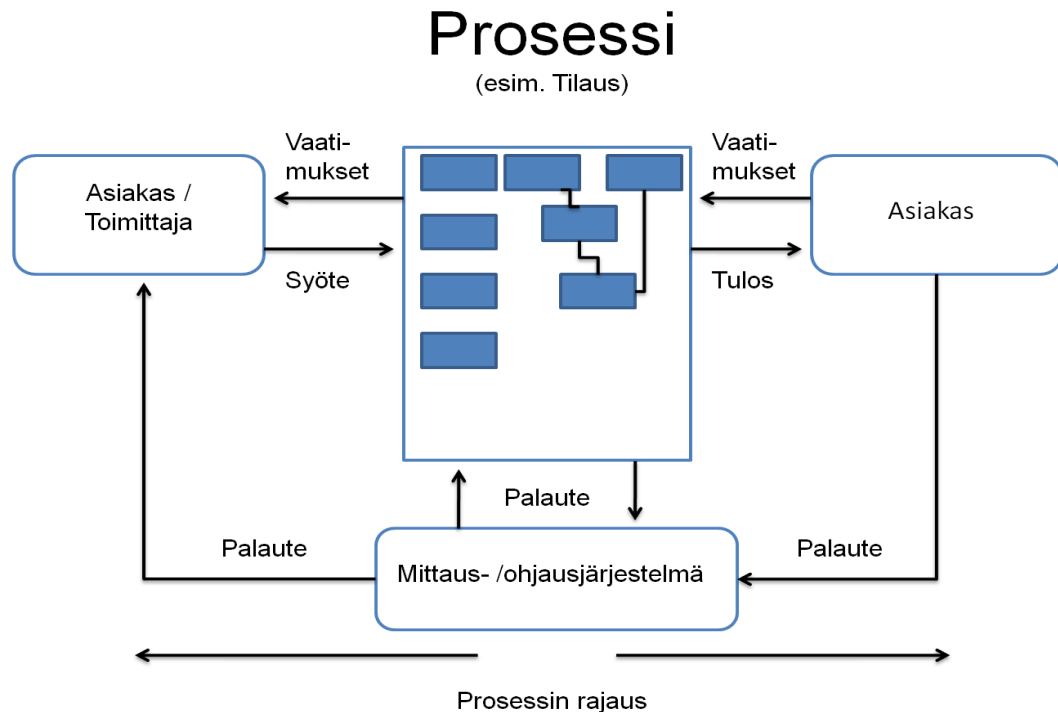
Kuvio 6 Kilpailukyky (Sakki 1999, 17)

Parttian valttina on toimitusketjun ketteryys, liikkuvuus ja muunneltavuus. Nämä ominaisuudet ovat kilpailukyvyn kannalta tärkeitä pakkausalalla. Parttia saavuttaa strategisia etuja ylläpitämällä laajaa ja monipuolista asiakasverkostoa. Kapean asiakassegmentin asemesta Parttia tarjoaa palveluitaan kaiken kokoisille asiakasyrityksille. Täten toimimalla Parttia ei ole täysin riippuvainen yhdestä suuresta asiakkaasta, joka pystyisi sanelemaan yksipuolisesti pelisääntöjä ja täten mahdollisesti vaikeuttaisi Parttian liiketoimintaa. Laajan asiakasveroston palvelu edellyttää muuntautumiskykyä sekä tuotannon suunnittelussa että välineistön käytössä.

4.3.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisella tarkoitetaan toimintamallia, jonka avulla yritystä tai organisaatiota johdetaan. Prosesseille määrätään omat omistajat, jotka vastaavat

prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä. Kuviossa 7 on pilkottu esimerkiksi otettu tilausprosessin osiin, jonka pohjalta voi prosessin paremman ymmärtämisen kautta johtaa prosessia tehokkaammin. Prosessijohtamisen kannalta oleellista on prosessin rajaaminen, syötteiden ja tulosten mittaaminen, palautteen analysointi ja vaatimusten ymmärtäminen. (Lecklin 2006, 137.)



Kuvio 7 Prosessi (Lecklin 2006, 137)

Partian kaltaisessa pienessä yrityksessä ei voida mielestämme kaavamaisesti toteuttaa prosessijohtamisen periaatteita. Puhdas prosessijohtaminen tarkoittaisi, että jokaiselle prosessille pitäisi olla oma yksikkönsä ja yksiköllä oma prosessin omistaja eli yksikönjohtaja. Pienessä yrityksessä työntekijöillä voi olla varsin laaja toimenkuva, josta käytännön esimerkkinä Partian taloudenhallinnasta vastaava toimistosihiteeri hoitaa joitakin asiakaspalveluun liittyviä toimintoja. Partian tapauksessa prosessijohtaminen on kuitenkin mielestämme hyvä johtamismalli, sillä Partian toiminnoista nimenomaan prosessit tarvitsevat johtamista, eivätkä työnsä hallitsevat työntekijät. Osaavat työntekijät ovat omalla työpanoksellaan saavuttaneet johdon luottamuksen. Työntekijöitä johdetaan

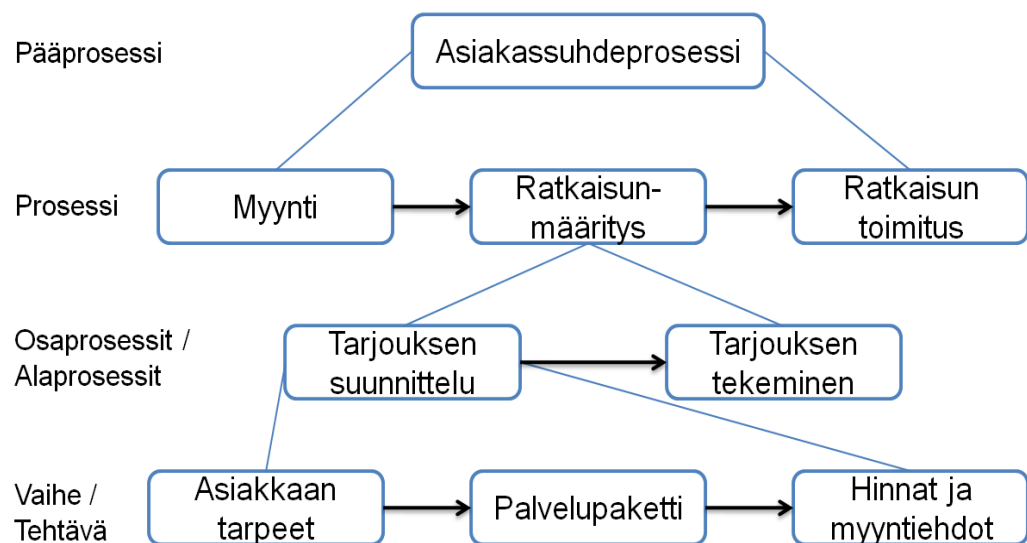
prosessijohtamisen kautta, sillä työntekijöiden valvonta tapahtuu prosessin tehokkuutta ja toimivuutta seuraamalla. (Lecklin 2006, 129 – 134.)

Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että suurempaa organisaatiota ei tarvita alle 20 henkilön johtamiseen. Yrittäjä pystyy yksin johtamaan kaikkia prosesseja näissä alle 20 henkilön yrityksissä. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12. 2010. Haastattelu.)

4.4 Prosessihierarkia

Yrityksen koko määrittelee pitkälti yrityksen prosessien määrän. Suurella yrityksellä prosesseja voi olla moninkertaisesti pieneen verrattuna. Prosessien määrä voi vaihdella kymmenistä tuhansiin eri prosesseihin. Prosessit muodostuvat erilaisista osista, kuten perinteet, yrityskulttuuri, työmenetelmät ja henkilöstön taidot. Prosessien selvä määrittäminen ja dokumentointi ovat mielestämme välttämättömiä laadukkaan johtamisen takaamiseksi.

Prosessihierarkia



Kuvio 8 Prosessihierarkia (Lecklin 2006, 133)

Selkeän prosessijohtamisen edellytyksenä on, että prosessitasojen lukumäärä pysyy kahdessa tai kolmessa tasossa. Kuviossa 8 on esimerkki yrityksestä, jossa on neljä prosessitasoa, mikä on ehdoton järkevä enimmäismäärä. Kuviossa 8 on purettu alatasoihin yksi yrityksen pääprosesseista, joka on tässä esimerkissä asiakassuhdeprosessi. Pääprosessilla tarkoitetaan yleensä yrityksen ydinprosessia. Pääprosessi koostuu kolmesta prosessista, jotka ovat myynti, ratkaisun määrittäminen ja ratkaisun toimitus. Ratkaisun määrittäminen sisältää kaksi osaprosessia, jotka ovat tarjouksen suunnittelu ja tarjouksen tekeminen. Tehtävät, kuten asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, palvelupaketin koostaminen, myyntihinnan ja -ehtojen määrittäminen ovat vaiheita tarjouksen suunnittelussa. (Lecklin 2006, 129 – 134.)

4.5 Prosessien kehittäminen

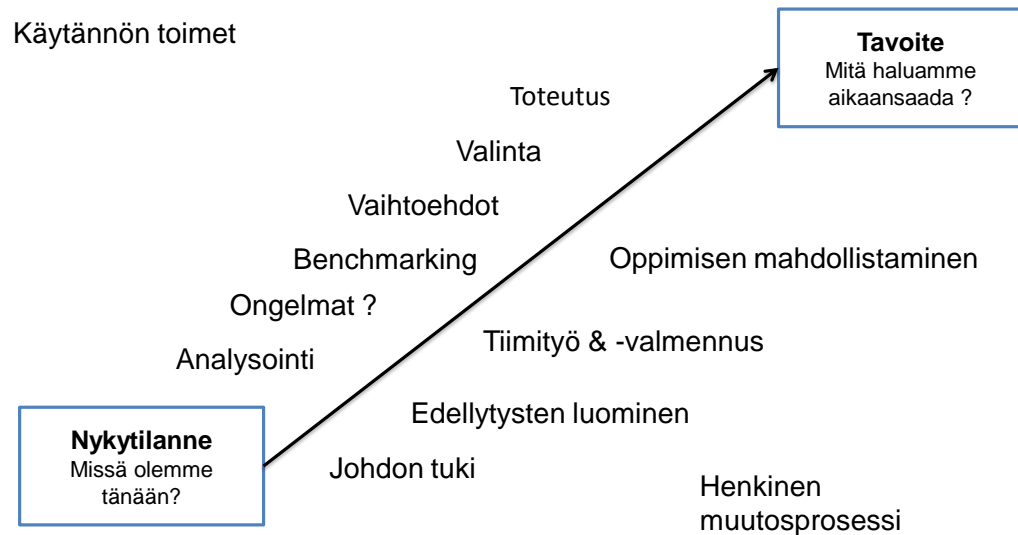
Prosesseja voidaan lähteä kehittämään joko sosiaalisena muutoksena ihmisten välisessä käyttäytymisessä tai järjestelmien teknisenä kehittämisenä. Molemmat muutoksen muodot tulee ottaa huomioon laadukkaassa kehittämisessä. Tämän päivän työelämässä tekniset laitteet, järjestelmät ja niitä käyttävät ihmiset ovat liitoksissa toisiinsa, sillä työ ei tule tehdyksi ilman toimivia laitteita eivätkä laitteet toimi ilman osaavia käyttäjiä. Järjestelmiä kehitettäessä asiaa kannattaa lähestyä analyttisestä näkökulmasta. Mikäli kehitetään ihmisten välisiä suhteita, tulisi välttää liiallista analysointia, koska näissä tilanteissa tulisi pyrkiä suoraan ihmisten väliseen ratkaisuun. Prosessien kehittämiseen Laamanen esittää kolmea perustekijää.

1. Prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen
2. Ongelmaratkaisu
3. Benchmarking

(Laamanen 2001, 209.)

Nämä kaikki vaiheet sisältävät prosessien kuvaamista, mittaamista, analysointia ja ratkaisujen testaamista. Kaikki nämä piirteet esitämme koottuna Demingin ympyrässä, joka on esitelty kuviossa 10.

Prosessien kehittäminen

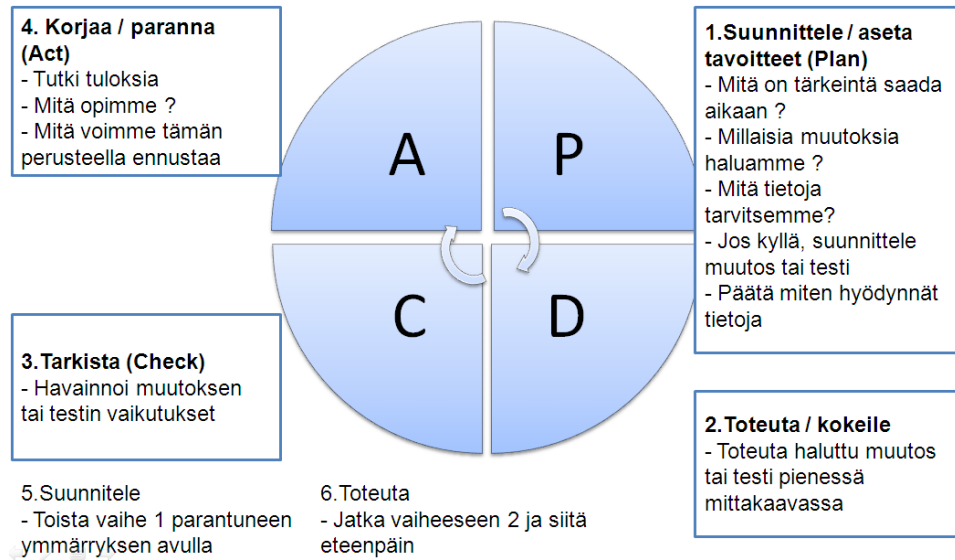


Kuvio 9 Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 135)

Kuviossa 9 on havainnollistettu prosessien kehittämisen prosessi. Prosessien kehittämistä suunniteltaessa täytyy ottaa huomioon käytännön toimien lisäksi myös henkinen muutosprosessi. Nykytilan oikea analysointi sekä johdon tuki luovat pohjan kehitykselle. Ongelmien tunnistaminen luo edellytyksen kehitykselle. Tiimityön ja tiimin valmennuksen lähtökohdan ja tulosten mittaamiseksi voidaan käyttää benchmarkingia. Eri kehitysvaihtoehtojen tunnistaminen ja halu oppia käynnistävät itse kehityksen, kun valinta eri vaihtoehdoista on suoritettu ja käytännön toimet on aloitettu. Tavoitteen tulee olla selvä kaikille kehitysprosessiin kuuluville läpi koko prosessin. (Lecklin 2006, 135.)

Kuviossa 10 on esitetty, kuinka PDCA-mallia hyödyntäen prosessin kehittämistä kannattaa lähestyä. Laamasen (2001, 210) PDCA-malliin kuuluu kuusi kohtaa, jotka toteutetaan seuraavassa järjestyksessä: suunnittele, toteuta, tarkista, korjaa, suunnittele tarkemmin sekä toteuta uudelleen. Mielestämme Parttia pystyy hyödyntämään kuvioissa 9 ja 10 esitettyjä näkökulmia sekä ehdotuksia prosessien kehittämisestä. Mallit ovat mielestämme riittävän yksinkertaisia pienen yrityksen hyödynnettäviksi prosesseja kehitettäessä.

PDCA- Hyödyllinen muutoksen malli



Kuvio 10 PDCA (Laamanen 2001, 210)

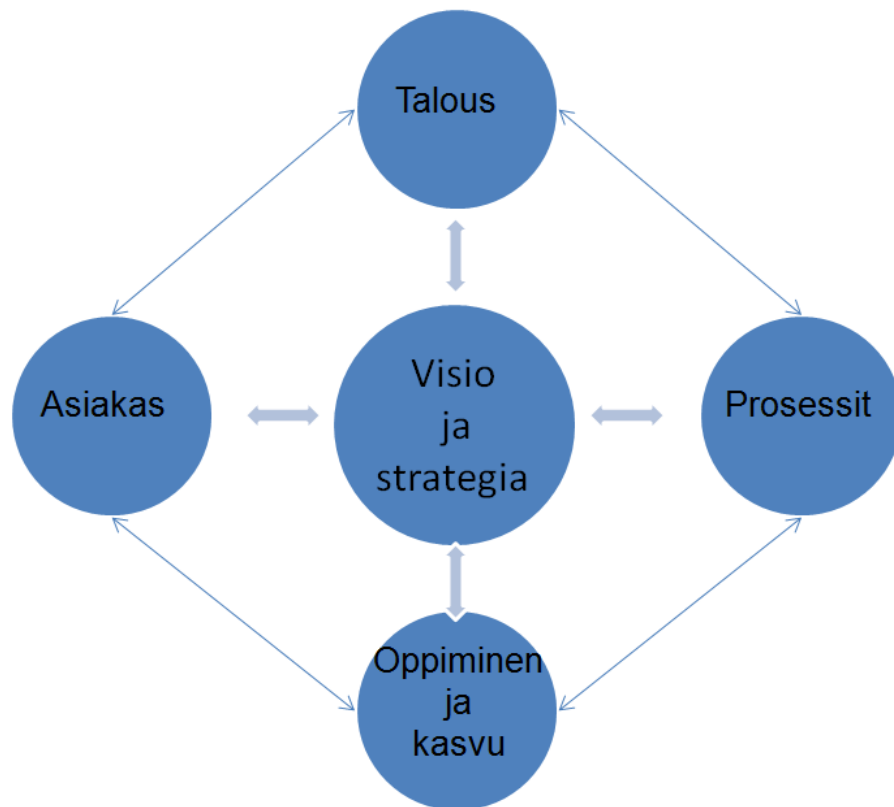
Benchmarking, joka tarkoittaa vertailua kilpailijoihin ja oppimista heiltä on myös yksi mahdollinen prosessien kehittämisen muoto. Yritys selvittää kilpailutilanteen ja vertaa omia toimintojaan alan johtaviin yrityksiin. Tehokas benchmarking edellyttää alan jatkuvaa seurantaa, vertailua ja analysointia. Mielestämme tämä tapa toimia ei sovellu hyvin Parttialle, koska vastaavanlaisia pieniä pakkausyrityksiä ei ole useita. Pienyrityksillä on myös omat erityiset luonteenpiirteet toiminnassaan, koska ne joutuvat useimmiten menestymään rajallisilla resursseilla, mikä osaltaan vaikeuttaa vertailua ja muilta oppimista. Mielestämme benchmarking sopii paremmin isommille yrityksille, jotka tuntevat kilpailijoidensa toiminnan paremmin. Suurilta yrityksiltä tulee myös enemmän julkista tietoa. (Wikipedia 2010a.)

4.6 Tasapainotettu tuloskortti

Harvardin yliopiston professori Richard Kaplan ja konsulttiyrityksen johtaja David Norton loivat tasapainotetun tuloskortin käsitteen. Tasapainotetun tuloskortin perustana toimii yrityksen tai pelkästään yrityksen jonkin itsenäisen tulosyksikön visio ja strategia. Tasapainotettua tuloskorttia hyödynnettäessä on otettava huomioon menneisyydestä poimitut tilastotiedot sekä tulevaisuuden ennus-

teet, jotka käsittävät talouden, oppimisen ja kasvun, sisäiset prosessit ja asiakkaat. (Lecklin 2006, 67 – 68.)

Tasapainotettu tuloskortti



Kuvio 11 Tasapainotettu tuloskortti (Lecklin 2006, 68)

Kuviossa 11 esitettyyn tuloskorttiin poimitaan strategisesti tärkeitä asioita 15–25 kappaletta. Niille jokaiselle tulee asettaa tavoitteet ja luoda tavoitearvot sisältävät mittarit seurantaan varten. Arvojen saavuttamiseen vaadittavat toimenpiteet tulee myös määrittää. Eri osa-alueille tulee asettaa tasaisesti mittareita, eikä mittareita saa olla liikaa, jotta vältetään informaatiohäkyltä. Talouteen liittyviä mittareita löytyy yleensä helposti, kuten esimerkiksi liikevaihtoon tai kate-tuottoon liittyvät mittarit. Asiakkaisiin liittyviä mittareita voidaan asettaa kannattavuuden, asiakastyytyvyyden ja asiakkaiden pysyvyyden sektoreille sekä erityisesti tulevaisuutta koskevien tuotteiden ja asiakassuhteiden laatua ja kehittä-

tämistä tai yrityksen imagoa käsitteleville sektoreille. Prosesseja koskevat mittarit tulee kohdistaa avainprosesseihin, ja tulevaisuuden näkymät, kuten esimerkiksi tuotekehitys tulee muistaa huomioida. Oppimisen ja kasvun mittariston asettaminen on haasteellisinta, sillä se on yleisesti vähiten mitattu alue. Henkilöstön kyvykkyys, käytettävien toimintojen tehokkuus, yhdenmukaiset tavoitteet ja oppimiskyky ovat tällä sektorilla huomioitavia mahdollisia mittareita. (Lecklin 2006, 68 – 69.)

Täytyy muistaa, että tasapainotetun tuloskortin luominen ei tapahdu hetkessä. Kortin luomiseen kuluu aikaa, koska kortti valmistuu vasta useiden eri vaiheiden jälkeen. Tasapainotettu tuloskortti on luotu johdon strategisen johtamisen työkaluksi, mutta sitä voidaan hyödyntää myös prosesseja kehitettäessä. (Lecklin 2006, 69 – 70.)

Tasapainotetun tuloskortin avulla voidaan mielestämme helpottaa Partian edessä olevaa sukupolvenvaihdosta sekä kehittää yrityksen prosesseja. Hyvin tehtynä tasapainotettu tuloskortti auttaa yrityksen toimintojen ja prosessien opettamisessa uusille työntekijöille sekä nykyisten työntekijöiden jatkokoulutamisessa. Uusi työntekijä saa opetettavaa materiaalia sekä kouluttaja saa itselleen muistilistan opetettavista asioista. Mikä tärkeintä, tasapainotetun tuloskortin avulla voidaan selittää syy-seuraussuhteita toimintojen taustalla. Tasapainotettu tuloskortti avaa asemasta riippumatta yrityksen työntekijöille suuntaa, mihin yritys toiminnoillaan tähtää ja miten nämä tavoitteet saavutetaan.

4.6.1 Tasapainotetun tuloskortin kautta tehty SWOT-analyysi

Tasapainotetun tuloskortin englanninkielinen nimi on balanced scorecard, joka on yleisesti suomenkielistä vastinettaan paremmin tunnettu termi. Tasapainotetun tuloskortin kautta tehty SWOT-analyysi on englanninkieliseltä lyhenteeltään BSC SWOT. Lennart Norberg ja Terry Brown kehittivät vuonna 2001 BSC SWOT -analyysin. Tasapainotettu tuloskortin yhdistäminen SWOT-analyysin kanssa muodostaa yksinkertaisen ja varsin kattavan mallin kehitystyön pohjaksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että tällaiset mallit eivät anna valmiita vastauk-

sia, vaan auttavat kehitystyön jalkauttamisessa ja suunnittelussa. (Wikipedia 2010b.)

Balanced Scorecard ja SWOT analyysi

	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)	Mahdollisuudet (O)	Uhat (T)
Taloudelliset	Taloudelliset vahvuudet	Taloudelliset heikkoudet	Taloudelliset mahdollisuudet	Taloudelliset uhat
Asiakas	Asiakkaiden vahvuudet	Asiakkaan heikkoudet	Asiakkaiden mahdollisuudet	Asiakkaiden uhat
Sisäiset prosessit	Sisäiset vahvuudet	Sisäiset heikkoudet	Sisäiset mahdollisuudet	Sisäiset uhat
Henkilöstö	Henkilöstön vahvuudet	Henkilöstön heikkoudet	Henkilöstön mahdollisuudet	Henkilöstön uhat

Kuvio 12 BSC SWOT (Wikipedia 2010b)

Kuviossa 12 on yhdistetty perinteinen SWOT-analyysi tasapainotetun tuloskortin neljään peruselementtiin. BSC SWOT -analyysissä analysoidaan taloudelliset, asiakaskuntaan liittyvät, yrityksen sisäisten prosessien ja henkilöstön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Mielestämme Parttian suurin taloudellinen vahvuus on kustannustehokkuus, koska yritys ei ole tehnyt suuria investointeja eikä henkilöstöä ole paljon. Taloudellisena heikkoutena pidämme pientä taloudellista pääomaa, joka rajoittaa Parttian kykyä investointeihin. Parttian taloudelliseksi mahdollisuudeksi näemme orgaanisen kasvun ja uhaksi markkinoiden rakenteelliset muutokset, sillä asiakkaat saattavat tulevaisuudessa hankkia pakkauspalvelunsa ulkomailta.

Parttian asiakaskunta on laaja ja monipuolinen. Toimintaa ei ole keskitetty tietylle alalle, vaan markkinoiden asettama riski on hajautettu eri toimialoille. Asiakkaiden tilausvolyymit vaihtelevat suuresti kausittaisista tilauksista aina yksittäisiin kokeilueriin. Tämä asettaa haasteita taloudellisesti järkevän tuotannon suunnittelulle. Pienien erien hinnoittelu on haastavaa ja vaatii erityistä tilausten niputusta muiden tilausten kanssa, jotta työpäivä saadaan tehokkaasti hyödynnettyä. Uskomme, että Parttian asiakaskunnalla on suuri potentiaali, jota

ei vielä ole kyetty täysin hyödyntämään. Laajalta alalta asiakkaita on aina helpompi löytää arvokkaita asiakkuuksia kapeaan keskitettyyn asiakaskuntaan verrattuna. Mitään ovia asiakkuuksien suhteen ei ole käytännössä suljettu. Asiakkaiden liian suuri valta on mahdollinen uhka Parttialle. Asiakkaan ei pitä pystyä sanelemaan kaupan ehtoja myyntineuvotteluissa. Merkittävä asiakas tietää arvonsa myyjälle ja voi hyödyntää asemaansa omaa taloudellista etuansa tavoitellen.

Sisäisissä prosesseissa Parttian vahvuudeksi voi mielestämme laskea asiakaslähtöisyyden niin tuotannossa kuin tuotantoa edeltävissä suunnittelua vaativissa prosesseissa. Heikkoutena pidämme puutteita asiakkuuksien kehittämisessä. Asiakkaiden tilauksia hoidetaan mielestämme nykyisellään mallikkaasti, mutta asiakkuuksia ei pyritä aktiivisesti kehittämään. Mielestämme yksi syy tähän on se, että Parttiassa ei ole pidetty asiakkuudenhallintaa osana ydintoimintoja tai prosesseja. Toinen syy on asiaan liittyvä kokemuksen ja osaamisen puute yrityksen sisällä. Kuitenkin erityiseksi mahdollisuudeksi näemme juuri asiakkuudenhallintaan liittyvien prosessien tehostamisen. Parttia tarvitsee mielestämme vain alkusysäyksen nykyisten asiakkuudenhallintaprosessinsa kehittämiseen.

Pakkausalan nopea kehittyminen sisältää myös mielestämme kasvun mahdollisuuksia. Parttian kaltaisella pienellä sopimuspakkaamolla, joka ei ole investoinut tolkkottoman suuria määriä tietyn tyylisten pakkauskoneiden hankintaan, on vielä mahdollisuus kehittää tai halutessaan erikoistua tiettyntyylisten pakkausprosessien toteuttamiseen. Uhkana on toiminnan passivoitumisen. Toimintoja tulee jatkuvasti kehittää, jotta voidaan säilyttää kilpailukyky alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Sukupolvenvaihdoksen partaalla oleva yritys voi mielestämme vetää omalta toiminnaltaan maton alta, jos se ei luo edellytyksiä tehokkaan toiminnan jatkamiselle sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Henkilöstön vahvuutena pidämme hyvää tuotanto-osaamista ja suurta määrää hiljaista tietoa Parttian prosessien ja toimintojen suorittamisesta. Henkilöstön suurin heikkous on mielestämme sen ikärakenne, sillä iso osa työntekijöistä, yrityksen toimitusjohtaja mukaan lukien, on melko iäkkäitä ja monet lähenevät elä-

keikää. Henkilöstön mahdollisuudeksi näemme onnistuneen sukupolvenvaihdoksen, joka Parttialla on väistämättä pian edessä. Uudet työntekijät tuovat aina mukanaan jotain uusia ideoita ja jos heille saadaan vielä siirrettyä nykyisen työvoima hiljainen tieto, niin sukupolvenvaihdoksella on kaikki edellytykset onnistua. Suurimmaksi uhaksi näemme henkilöstön hiljaisen tiedon menettämisen osan nykyisestä työvoimasta siirtyessä lähitulevaisuudessa eläkkeelle.

4.6.2 Prosessien tärkeimpiä tunnuslukuja

Prosessien tärkeimmät tunnusluvut ovat aina tapauskohtaisia. Kuitenkin yleisimpiä tunnuslukuja ovat virtausnopeudet, tehokkuus, hävikki ja poikkeamat. Virtausnopeudessa verrataan laskemalla määrän ja ajan suhdetta, esimerkiksi kuukauden myyntiluvut, valmistusmäärät tai tuotannossa käytetyt materiaalit. Prosessin tehokkuuden kannalta on tärkeää, että virtaukset ovat tasaisia, sillä tasaisuus helpottaa tuotannon suunnittelua ja tätä kautta hankintoja. (Laamanen 2001, 159 – 164.)

Teollisen yrityksen tehokkuutta arvioitaessa tulisi aina ottaa huomioon tuottavuus ja saavutettu hyöty. Yrityksen laatu tai valmistusmäärät voivat kärsiä, mikäli keskitytään pelkästään toiseen näistä ulottuvuuksista. Tuottavuutta mitataan vertaamalla toimintaan sidottuja panoksia saavutettuun tuottoon. Hyötyä mitataan asiakkaan kokeman ja saavutetun arvon perusteella. Mittareina voivat toimia joko asiakastyytyväisyys tai asiakkaan tulosparannus suhteutettuna tuotteen hintaan. (Laamanen 2001, 159 – 164.)

Hävikkiä ei synny, mikäli toimitaan tehokkaasti. Kaikki työ, joka ei kasvata lopputuotoksen arvoa, voidaan laskea hävikiksi. Hävikkiä voivat olla ylituotanto, odottaminen tai tarpeeton liikkuminen. Prosessien kehittämisellä pyritään vähentämään hävikkiä tehostamalla toimintoja. Tällaisia toimenpiteitä voivat esimerkiksi olla tehokkaampi tuotannon suunnittelu tai työkalujen merkitseminen värikoodeilla. Hävikkiä kitkettäessä täytyy kuitenkin muistaa, että hävikki on ja tulee aina olemaan jossain määrin osana taloutta ja tuotantoa. (Laamanen 2001, 159 – 164.)

Poikkeamilla verrataan suunniteltua toteutuneeseen, kuten esimerkiksi vertaamalla suunniteltua budjettia toteutuneeseen budjettiin. Poikkeamat voivat aiheuttaa suuria menetyksiä joko hukattuina työtunteina tai virheellisinä laskuina. Poikkeamien havaitsemiseksi tulee yrityksellä olla käytössä mittaristo, jonka avulla voidaan verrata toteutuneita prosesseja suunniteltuihin. (Laamanen 2001, 159 – 164.)

5 ASIAKKUUDENHALLINTA

Toimiva asiakkuudenhallinta on haastava ja resursseja vaativa prosessi. Pienille yrityksille haastetta lisää käytettävissä olevien rahallisten resurssien niukkuus. Miten pienet yritykset voivat hallita asiakassuhteitaan tehokkaasti ilman suuria rahallisia panostuksia?

Asiakkuudenhallinnan päätavoitteena on lisätä tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksista. Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisprosessi. Ymmärrys lisää tietoa ja tehostaa toimintoja sekä koko asiakkuudenhallintaprosessia. Jatkuvalle oppimiselle taataan nykyisten järjestelmien toimivuus myös tulevaisuudessa. (Mäntyneva 2003, 7.)

Asiakkuudenhallinnalla luodaan arvoa kaupan molemmille osapuolille. Myyntiä harjoittava yritys tavoittelee asiakassuhteen hyödyn maksimoimista ja asiakas pyrkii hankkimaan palvelun mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tehokkaalla asiakkuudenhallinnalla yritys tunnistaa asiakkaan tarpeen ja kykenee tarjoamaan parhaan mahdollisen ratkaisun. Aktiivinen asiakkuudenhallinta johtaa parhaimmillaan pitkäkestoiseen molempia osapuolia tyydyttävään asiakassuhteeseen. (Mäntyneva 2003, 11 – 12.)

Asiakastietoa on tarjolla yhä enemmän, joten haasteena ei siis mielestämme ole tiedon hankinta, vaan pikemminkin sen käsittely ja arkistointi. Usein tiedon käsittely vaatii aikaa ja erikoisosaamista, minkä vuoksi suuret yritykset saattavat ulkoistaa asiakkuudenhallinnan kokonaan yrityksen ulkopuolelle.

Mielestämme liian laajoista asiakastietokannoista on enemmän haittaa kuin hyötyä. Yritys voi sortua tuhlaamaan kallisarvoisia resursseja liian vaativan ja laajan tietojärjestelmän hallinnointiin ja kehittämiseen. Tieto ei itsessään lisää valtaa tässä tapauksessa vaan, olennaista on tiedon laatu.

Pienen ja miksei suurenkin yrityksen näkökulmasta on mielestämme tärkeää, että yrityksen johto ymmärtää tehokkaan asiakkuudenhallinnan periaatteet ja siitä saavutettavat hyödyt. Yrityksen johdon tulisi käsittää, että tehokkaan asiakkuudenhallinnan kautta saavutettavat hyödyt tehostavat yrityksen toimintaa niin asiakaspalvelun, myynnin kuin tuotannosuunnittelunkin osalta. Uskomme, että myös asiakas hyötyy hyvin suunnitellusta ja toteutetusta asiakkuudenhallinnasta parempana palveluna, jolloin yritys pystyy keskittymään paremmin kannattaviin asiakasyhteistyöprojekteihin sekä tunnistamaan paremmin asiakkuuksissa piilevän potentiaalin niin nykyisissä kuin uusissakin asiakkuuksissa. Tehokkaan asiakkuudenhallinnan lopputuloksena Parttian voi tarjota asiakkailleen parempaa ja kustannustehokkaampaa palvelua.

Asiakkuudenhallinnan lähtökohtana on, että asioita tarkastellaan nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakkuudenhallinnalla pyritään tunnistamaan ne asiakassuhteet, jotka ovat yritykselle kannattavia. Kannattamattomien suhteiden ylläpito on resurssien haaskausta, minkä vuoksi asiakkuudet tulee priorisoida. Olemme käyttäneet priorisoinnin apuna kappaleessa 5.9 esitettävää ABC-analyysia.

5.1 Asiakas on aina oikeassa

Mielestämme sanonta ”asiakas on aina oikeassa” kuvaa hyvin Parttian roolia asiakasyrityksen arvoketjussa. On tärkeää, että asiakassuhde hoidetaan ammattimaisesti ja tehokkaasti. Mikäli asiakkaan asettamia vaatimuksia ei voida täyttää, asiakas etsii uuden korvaavan vaihtoehdon. Tästä syystä asiakkaan asettamat vaatimukset sekä toiveet ohjaavat Parttian toimintaa ja sen kehityksen suuntaa.

On tärkeää ymmärtää, mitä asiakas haluaa ja arvostaa asiakassuhteessa. Ensivaikutelma on erittäin tärkeä asiakassuhteen luomisen kannalta, sillä usein huono ensivaikutelma saattaa päättää suhteen, ennen kuin se on edes kunnolla alkanut. Ostajan ensivaikutelma yrityksestä ja myyntiedustajasta koostuu erinäisistä asioista, joista Balacin mukaan olennaisimpia ovat kontakti, tapaaminen, tarjous, kauppa, toimitus, lasku, maksusuoritus ja reklamaatio sekä sen hoito. (Balac 2009, 41.)

5.1.1 Kontakti ja tapaaminen

Parttia on asiakkaisiinsa yhteydessä joko sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Yrityksen tarjoama pakkauspalvelu on luonteeltaan sellainen, että kasvokkain järjestettävää tapaamista ei välttämättä tarvita, jos asiakkaan tilaamaan palveluun ei kuulu asiakasyrityksen pakkaussuunnittelua. Pakkaussuunnittelu vaatii lähes aina kasvokkain tapahtuvia tapaamisia, joissa käsitellään pakkauksen muotoa sekä materiaalia. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12. 2010. Haastattelu.)

Uskomme, että pitkäaikaiset asiakassuhteet tarvitsevat onnistuakseen kasvot niin asiakkaan, kuin palveluyrityksenkin osalta. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat Parttialle juuri niitä kaikkein kannattavimpia. Uusien asiakkaiden kanssa tulisi mielestämme olla läheisessä vuorovaikutuksessa eikä vain tyytyä lähettämään sähköpostia, jotka ovat monesti, teolliselle toiminnalle ominaisesti, lyhyitä ja ytimekkäitä.

5.1.2 Tarjous ja kauppa

Kilpailukykyisen tarjouksen laatiminen vaatii taitoa ja kokemusta. Kaikki uudentyyppiset tilaukset tulee suunnitella ja laskea tarkasti ennen tarjouksen lähettämistä. Tarjous on yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista, sillä hinta on monelle asiakasyritykselle avainasemassa. Tämä on helppo ymmärtää, sillä asiakasyritys pyrkii saattamaan tuotteensa mahdollisimman kustannustehokkaasti lopulliselle asiakkaalle eli kuluttajalle. Parttian täytyy kuitenkin varoa asettamasta hintaa liian matalaksi, mikä voi johtaa tulevaisuudessa siihen, että asia-

kas vaatii asiakassuhteen edetessä alennuksia perustuen ensimmäisten erien hintoihin. Pakkauslalle on ominaista, että pitkäaikaisia asiakkaita palkitaan myöntämällä alennuksia. Tämä on johtanut siihen, että asiakasyritykset ovat oppineet vaatimaan näitä etuisuuksia jo asiakassuhteen alkuvaiheissa. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

5.1.3 Toimitus

Toimitusten täytyy tapahtua ajallaan, sillä viivästyminen voi aiheuttaa merkittäviä tulonmenetyksiä kaikille asiakkaan arvoketjussa oleville toimijoille. Parttia pyrkii hoitamaan toimitukset tutun paikallisen yhteistyökumppanin kautta, jolloin varmistutaan toimitusten laadusta. Omaa jakeluverkostoa tai kalustoa Partialla ei ole. Tiivis yhteistyö paikallisten logistiikkayritysten kanssa on täten tärkeää nopeiden ja laadukkaiden toimitusten takaamiseksi.

5.1.4 Lasku ja maksusuoritus

Asiakkaan näkökulmasta laskutuksen on oltava ajan tasalla sekä oikein. Asiakkaan ei mielestämme tarvitse miettiä, onko asiakasyritystä laskutettu oikeista tuotteista sovitulla hinnolla. Ongelmat laskutuksessa voivat johtaa menetettyyn tuloon tai pahimmassa tapauksessa asiakas lopettaa asiakassuhteen. Laskutuksen toimivuus on totta kai tärkeää myös laskun lähettävälle yritykselle. Mielestämme toimiva laskutus takaa tasaisen kassavirran yrityksen toiminnan rahoittamiselle. Maksusuoritukseen tulee myös kiinnittää huomiota. Eräpäivien ajoituksien tulee olla sellaisia, ettei yrityksen maksukyky heikkene. Liian pitkiä maksuaikoja tulee välttää.

Parttian kaltaisilla pienyrityksillä ei välttämättä ole muuta vaihtoehtoa kuin hyväksyä merkittävien asiakkaiden asettamat maksuehdot. Isot asiakasyritykset sanelevat niille itselleen suotuisat ehdot, mikä voi tarkoittaa jopa 90 päivän nettomaksuaikaa. Toimimalla tällä tavalla suuret yritykset rahoittavat omaa toimintaansa pienyritysten kustannuksella. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

5.1.5 Reklamaatio ja sen hoito

Reklamaatiot tulee hoitaa ripeästi ja ammattimaisesti. Tehokkaalla reklamaation hoidolla säästetään resursseja sekä parhaassa tapauksessa asiakassuhteita. Nopealla toiminnalla viestitään asiakkaalle, että reklamaatio otetaan yrityksessä vakavasti ja asiakassuhde on tärkeä. Viesti siitä, että reklamaatio on vastaanotettu ja sitä käsitellään parhaillaan, tulee saattaa asiakkaan tietoon mahdollisimman nopeasti. Yrityksen tulee mielestämme ymmärtää, miltä sen toiminnot näyttävät asiakkaan näkökulmasta, koska vain silloin voidaan todella arvioida eri asiakaspalvelutilanteisiin liittyvien prosessien tärkeys ja tehokkuus.

5.2 Asiakslähtöinen liiketoimintamalli

Liiketoimintamallin rakentaminen ja tarvittava muutos asiakslähtöiseksi tarvitsee johdonmukaista johtamista, resurssien kohdistamista ja pitkäjänteisyyttä. Asiakslähtöisellä liiketoimintamallilla voidaan luoda kilpailuetua, jota on lähes mahdotonta matkia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25.)

Asiakaslähtöisyyden hyödyt ja edellytykset



Kuvio 13 Asiakaslähtöisyyden hyödyt ja edellytykset (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26)

Kuviosta 13 voidaan nähdä asiakaslähtöisyyden hyödyt ja edellytykset. Tekemällä oikeita asioita saavutetaan strategista tehokkuutta. Strateginen tehokkuus ilmenee yrityksen yhtenäisenä toimintakulttuurina. Tekemällä edellä mainitut oikeat asiat hyvin yritys saavuttaa operatiivista tehokkuutta ja parannetaan yrityksen sisällä tapahtuvien toimintojen laatua. Sisäisen toiminnan paremmalla laadulla pystytään kasvattamaan katetuottoa ja luomaan jatkuvuutta asiakas- tyytyväisyyden kautta. Tekemällä asiat kustannustehokkaasti yritys kasvattaa tehokkuuttaan, kun kapasiteetti hyödynnetään ja toimintoihin kuluu vähemmän resursseja. Ymmärtämällä sen, mitkä ovat oikeita asioita, yritys parantaa ja kehittää sekä asiakas- että markkinatuntemustaan. Yritys hahmottaa markkinoiden vallitsevan kokonaiskuvan paremmin, jos se osaa tulkita sitä asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailijoidensa näkökulmasta. Hyvällä asiakas- ja markkinatun-

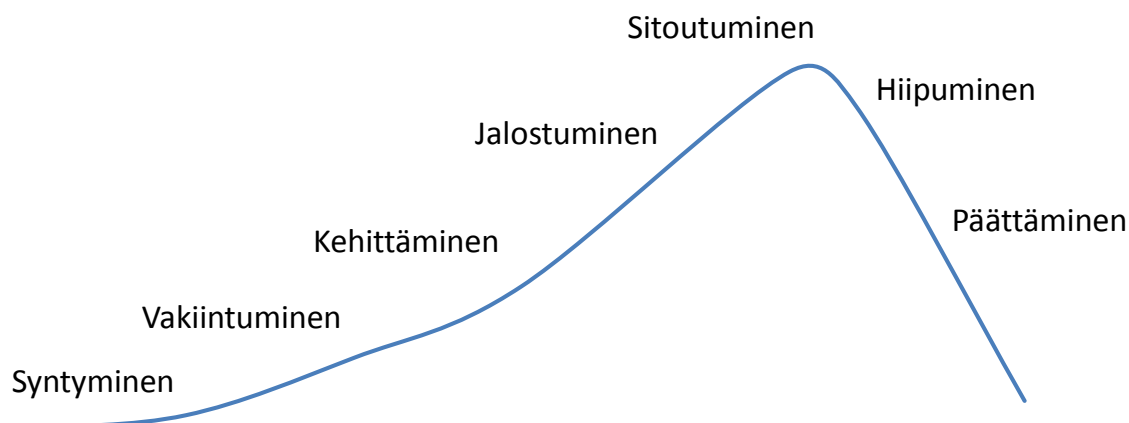
temuksella kyetään rakentamaan asiakasstrategia ja segmentoimaan oikein. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26.)

5.3 Asiakkuuksien elinkaari

Asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen vaikuttaa asiakkuuden vaihe elinkaarella. Uudet asiakkuudet ovat herkempiä kuin henkisesti kaikkein tärkeimmät vanhat asiakkuudet. Hankintavaiheessa asiakkuudessa on aina riskinsä ja asiakkuus voi päättyä jo silloin. Potentiaalinen asiakas ei siis aina välttämättä yrityksestä huolimatta tule asiakkaaksi. Avattu asiakkuus tulee aktivoida, jotta kyseinen asiakas ostaisi enemmän myyvän yhtiön tuotteita tai palveluita. (Mäntyneva 2003, 15 – 16.)

Kuviosta 14 voidaan havaita kuinka asiakkuuksilla on seitsemän selvää vaihetta asiakkuuksien elinkaarella. Pystyakselin arvoista voi nähdä asiakas-suhteen vahvuuden. Mitä ylempänä käyrä kulkee, sitä vahvempi asiakassuhde on. Vaaka-akselille ovat merkitty asiakkuuden edistyminen ja taitekohdat. Asiakkuus voi tietenkin edetä erilaisilla nopeuksilla ja päättyä ennen kuin koko elinkaari on käyty läpi. Jompikumpi osapuoli ei aina halua edetä asiakkuudessa seuraavaan entistä syvemmän yhteistyön vaiheeseen ja mieluummin lopettaa asiakkuuden.

Asiakkuuden elinkaarimalli



Kuvio 14 Asiakkuuden elinkaarimalli (Ala-Mutka & Talvela 2004, 60)

Kuvion 14 ensimmäinen vaihe asiakkuuden elinkaarella on syntyminen. Asiakkuuden osapuolet tarvitsevat jonkinasteisen tietoisuuden toisistaan, minkä jälkeen asiakkuus voi syntyä. Asiakkuus etenee vakiintumiseen, jos osapuolet ovat tyytyväisiä yhteiseen kaupankäyntiin ja haluavat jatkaa sitä. Vakiintunut asiakkuus halutaan usein syvemmäksi, mikä johtaa asiakassuhteen kehittämiseen. Kehityksellä voi olla monia muotoja, ja kehitysvaiheessa asiakkuus vielä hieman hakee lopullista muotoaan. Neljäs vaihe on jalostuminen, jolloin asiakkuus muuttuu yksilöllisemmäksi vastaamaan molempien osapuolien tarpeita. Jalostumisen jälkeen osapuolet voivat entistä enemmän tiivistää yhteistyötään ja sitoutua asiakkuuteen. Sitoutuminen asiakkuudessa, kuten ihmisten välisessäkin parisuhteessa, vaatii molemmilta osapuolilta uskollisuutta ja halua yhteisen kanssakäymisen ylläpitämiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Sitoutumisen jälkeen asiakkuus on vahvimmillaan, minkä jälkeen asiakassuhde alkaa heikentyä siirtyessään hiipumisvaiheeseen. Tarpeeksi kauan hiivuttuaan asiakkuus lopulta päättyy, kun toinen tai molemmat osapuolet haluavat sitä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 60.)

5.4 Visma Nova

Visma Nova -ohjelmisto on suunniteltu pienille ja keskisuurille yrityksille talouden-, henkilöstöhallintoon ja materiaalihjaukseen liittyvien prosessien valvontaan ja hallintaan. Ohjelmistoa käyttää noin 8000 pientä tai keskisuurta yritystä Suomessa. Ohjelmiston tarjoamat mahdollisuudet tulee ottaa huomioon asiakkuudenhallintaa kehitettäessä. Se tarjoaa mahdollisen pohjan uudelle tavalle hoitaa asiakaskontakteja. Nykyisellään Parttian käyttämä ohjelmisto sisältää pelkästään yhteystietorekisterin, johon on koottu kaikki nykyiset asiakkaat yhteys- ja laskutustietoineen. Asiakaskortistoon voidaan kuitenkin sisällyttää erityisiä tarkentavia asiakastietoja, kuten yhteyshenkilöitä tai muita tilaukseen liittyviä tarkempia tietoja. Kuvasta 1 voidaan havaita asiakaskortiston peruskäytön asiakastietoja koskevat mahdollisuudet, jotka tällä hetkellä ovat jääneet Parttiassa käyttämättä. (Visma 2010a.)

The screenshot displays the 'Asiakaskortisto - Visma Nova: Parttia Oy harjoitus (SERVERI J:\NOVA6\YR10\)' window. The interface includes a menu bar (Tiedosto, Muokkaa, Haku, Raportit, Tulostus, Näytä, Ohje) and a toolbar with navigation and search icons. The main area is divided into several sections:

- Customer Information:** Numero 1635, Ryhmä 4. LAHJATAVARALIIKK, Yritys Yhtymä Holma & Niemi, Lähiosoite Humalankatu 3, Osoite 39700 PARKAND, Maa (dropdown), Puhelin, Fax, Kust.paikka, Y-tunnus, Myyntitili.
- Accounting and Billing:** Maksuehto 01. 14 PV NETTO, Toimitustapa 00, Toimitusehto 0, Vastuuhenk., Kauden myynti 0 EUR, Koko myynti 0 (verollinen), Avoin saldo 0, Luottoraja 0, Alennus % 0, Aleryhmä 0, Hinnasto nro 0, Laskutus asno 0, Suoritusten lkm 1, Viivästyspäiviä 5, Ketju, Alue, Kotisivut.
- Additional Options:** Ei autom. maksukehotuksia, Ei autom. korkolaskuja, Valittu.
- Contact Information:** Yhteyshenkilö 1/1, Tehtävä 0, Nimi, Puhelin, Fax, Gsm, Sähköposti, Yht.otto 18.10.2010, Selite.

The status bar at the bottom shows 'Asiakaskortisto 8.0.74', 'SAMI', '18.10.2010', and '(C) Visma Software Oy 1991-2010'.

Kuva 1 Kuvakaappaus Parttian asiakaskortistosta

Ohjelmistoon on mahdollista luoda omia asiakasryhmiä. Ryhmittelyn perustana voisi mielestämme olla kappaleessa 5.9 esitetty ABC-analyysi eri asiakkuuksista. Visma Nova ohjelman ryhmä-ominaisuus pitääkin sisällään tätä varten oman ABC-asiakasryhmä sarakkeen. Näin kaikki asiakkaat saadaan helposti niputettua omiin ennalta määritettyihin asiakasryhmiinsä.

5.5 Nykytila Parttiassa asiakkuudenhallinnan näkökulmasta

Parttian asiakassuhteiden hallintaa ei ole keskitetty tietyn osaston tai ohjelmiston hoidettavaksi. Asiakasrekisterinä toimii tällä hetkellä taloudenhallinta-ohjelmisto Visma Nova. Ohjelman avulla hoidetaan yrityksen myyntireskontra, ostoreskontra, varastokirjanpito, tilaustenseuranta ja ALV-tilitykset. Tilauskannat ja asiakastiedot ovat arkistoitu sähköisesti ohjelmiston tietokantaan, josta löytyy tietoa menneistä ja tämänhetkisistä tilauksista sekä tilausten tekijöistä eli asiakkaista. Asiakashistoriaa hyödynnetään uusia palveluja myytäessä tai uusia tilauksia hinnoiteltaessa. Tällä tavalla pystytään hinnoittelu pitämään asiakkaan näkökulmasta selkeänä. (Sainio, S. Toimistotyöntekijä. Parttia Oy. Kotka 2.12. 2010. Haastattelu.)

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta olennaisessa osassa ovat mielestämme ohjelmiston sisältämät tilauskannat ja asiakastiedot kaikkine mahdollisuuksineen. Tehokkuuden lisäämisen näkökulmasta ohjelmiston sisältämä potentiaali olisi mielestämme kohtalaisen pienellä vaivalla hyödynnettävissä.

Asiakastietoihin voi lisätä erinäisiä huomioita tai muuta myyntityötä helpottavaa informaatiota myyntitilanteesta tai myyntikanavasta. Asiakastietoihin voi myös lisätä muuta tärkeää tietoa, joka tulisi mielestämme erityisesti ottaa huomioon asiakkaan kanssa asioitaessa. Visma Novan avulla voidaan asiakkaita myös profiloida, mikä on työmme kannalta yksi kiinnostavimmista mahdollisuuksista. Asiakkuuksien ABC-analyysin mukainen profilointi voidaan saada ohjelmistoon käyttöön. ABC-mallin hyödyntämistä käytännössä käsittelemme laajemmin kappaleessa 5.9. Ohjelmiston ominaisuuksia havainnollistavia kuvia on opinnäytetyön liitteenä numero 2.

Itsessään Parttian käytössä oleva järjestelmä pystyy luomaan ennusteita tilauksista, niiden luonteesta ja mahdollisesta ajoituksesta. Ennusteet perustuvat todennäköisyyksiin aiemmista tilauksista saatuihin tietoihin pohjautuen. Koneen tekemät ennusteet eivät kuitenkaan voi korvata ihmisen omaa intuitiota ja päätelykykyä. Järjestelmän tärkeimpänä ominaisuutena onkin mielestämme kyky tarjota myyntityötä tukevaa laadukasta tietoa.

Ohjelmassa on kuitenkin puutteensa. Myyntityötä helpottavaa yleiskatsausta asiakkaista ei voida sähköisesti suorittaa. Ohjelmisto mahdollistaa monenlaisten tulosteiden ottamisen, mitkä sisältävät esimerkiksi asiakaslistoja tai tietyn asiakkaan historiaa sekä ohjelmiston luomia myyntiennusteita. Ylenpalttinen tulostaminen ei ole kuitenkaan mielestämme tehokasta asiakkuudenhallintaa. Käytännön tasolla liiallinen printtaaminen on epäkäytännöllistä, sillä tulosteet vaativat oman arkistointitilansa ja niiden tulkinta voi olla hyvinkin hidasta.

5.6 Myyntityö ja asiakaspalvelu Parttiassa

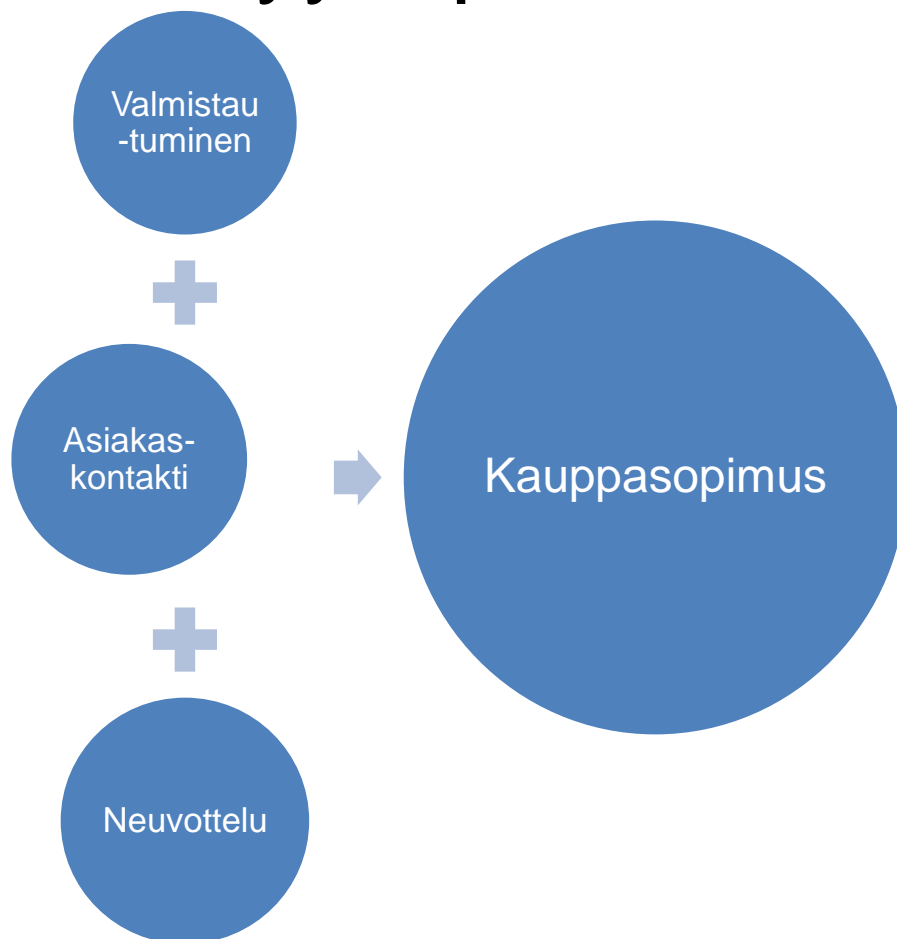
Partialla ei ole omaa varsinaista myyntityöhön keskittyvää yksikköä. Yritys käyttää myyntityössä henkilökohtaisia kontakteja ja joitakin myyntiagentteja. Aggressiivista myyntityötä ei tällä hetkellä harjoiteta. Useimmiten asiakas ottaa suoraan yhteyttä yrityksen toimitusjohtajaan sähköpostilla tai puhelimitse. Asiakaskunta on laaja ja tilaukset vaihtelevat luonteeltaan, joskin toimeksiannot ovat samankaltaisia. Asiakas haluaa tuotteensa pakatuksi, pussitetuksi tai pullotetuksi. Muita vaihtoehtoja ei ole tarjolla. Tuotteet jatkavat matkaansa usein Parttian varastosta suuriin jakelukeskuksiin, josta ne toimitetaan myyntivalmiina erinä kauppojen hyllyille. Tarvittaessa tuote voidaan toimittaa minne tahansa asiakkaan haluamaan kohteeseen. Tarkemmat toimitusehdot sovitaan aina tapauskohtaisesti asiakkaan kanssa. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Tarjouspyyntöön pyritään vastaamaan mahdollisimman nopeasti. Partian toimitusjohtaja laatii tarjouksen laskelmien ja aikaisempien tilauksien perusteella. Jos vastaavanlaista tilausta ei ole yrityksellä vielä aiemmin ollut, sen toimivuutta pitää testata. Kokeiluerillä varmistutaan toimituksesta syntyvistä kustannuksista

ja työn kannattavuudesta. Neuvotteluissa voidaan edetä itse tilauksen suunnitteluun ja toteutukseen, jos kokeiluerä vastaa molempien osapuolien odotuksia. Tietyt tilaukset ovat kausiluontoisia, mutta tämä ei koske koko tuotantoa. Pitkäaikaisten asiakkaiden, jotka useasti ovat myös suuria asiakkaita, tilaukset tulevat useimmiten hyvissä ajoin ja samaan aikaan vuodesta. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Raaka-aineiden ja pakkaustarvikkeiden toimituksista Parttialle sovitaan asiakkaan kanssa tapauskohtaisesti. Materiaalit voi hankkia kokonaisuudessaan joko Parttia tai asiakas tai kaikkea siltä väliltä. Tuotanto voi tapahtua pitkällä aikavälillä erissä tai nopeasti hyödyntäen Parttian koko tuotantokapasiteettia vain yhteen tilaukseen.

Myyntiprosessi



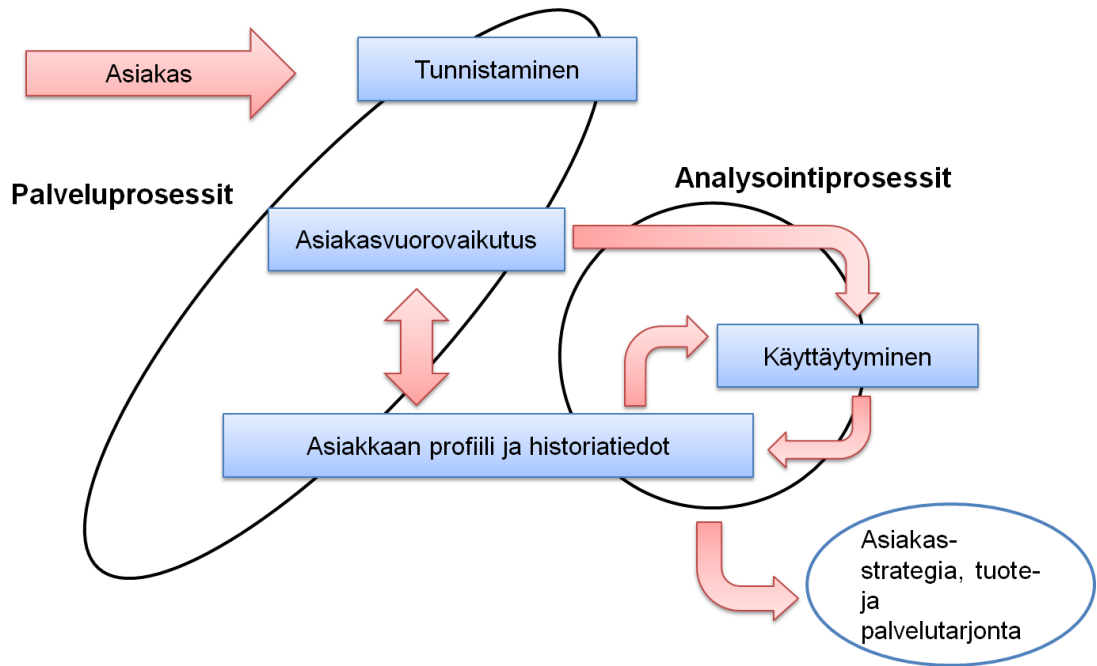
Kuvio 15 Parttian myyntiprosessi

Kuviossa 15 kuvataan kauppasopimukseen johtavan myyntiprosessin vaiheet Parttiassa. Asiakaskontaktin jälkeen tulee tarjouksen pääpiirteet olla tiedossa, ennen kuin varsinaisiin myyntineuvotteluihin ryhdytään. Neuvottelussa tuotantokalenterin tilanteen tulee olla selvillä. Näin pystytään ennaltaehkäisemään ruuhkia ja Parttia välttymään tekemästä katteettomia lupauksia tuotannon aikataulusta. Tällä hetkellä tämän tyyppistä tuotannon suunnitteluun liittyvää kalenteria ei Parttiassa ole käytössä. Esittelemme oman ehdotuksemme tuotantokalenterista Partian käyttöön kappaleessa 7.2.

5.7 Asiakaspalvelukeskus

Asiakaspalvelukeskuksella tarkoitetaan tässä tapauksessa keskusta, jossa asiakkaalle ei ole nimetty vastuuhenkilöä. Palvelutilanne on luonteeltaan sellainen, jossa asiakastietoa saadaan keskustelemalla ja toistamalla kysymyksiä sekä niihin asiakkaan antamia vastauksia. Täten luodaan asiakkaalle vaikutus asiansa osaavasta ja ammattimaisesta asiakaspalvelusta. Usein tehokkaan asiakaspalvelun ehtona on tietoteknologian hyödyntäminen, minkä avulla saadaan esimerkiksi asiakkaan myynti- tai tilaushistoria nopeasti auki asiakaspalvelijalle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 80 – 81.)

Asiakaspalvelukeskuksen prosessit



Kuvio 16 Asiakaspalvelukeskuksen prosessit (Ala-Mutka & Talvela 2004, 81)

Kuviosta 16 voidaan havaita, kuinka palveluprosessi käynnistyy asiakkaan yhteydenotosta yrityksen asiakaspalveluun. Asiakaspalvelija tunnistaa asiakkaan joko nimen, muiden henkilötietojen tai asiakasnumeron perusteella. Itse palveluprosessiin vaikuttavat tilanteen luonne ja asiakkaan käyttäytyminen. Tilanteesta riippumatta asiakaspalvelijan tulee aina kyetä tulkitsemaan asiakasta oikein ja toimimaan siten, että asiakas tuntee saavansa parasta mahdollista palvelua. Analysointiprosessin päätteeksi asiakkaalle tarjotaan ratkaisua, joka perustuu yrityksen asiakasstrategiaan tai tuote- ja palvelutarjontaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 81.)

Kuvio 16 kuvaa mielestämme hyvin Partian asiakaspalvelun perusprosessia. Kaikki edellä esitetyt vaiheet tulee ottaa huomioon asiakaspalveluprosessia kehitettäessä. Kehittäminen tulisi mielestämme aloittaa asiakastietokannan tehokkaammasta hyödyntämisestä. Toimiva asiakaspalvelujärjestelmä nopeuttaa asiakkaan tunnistamista sekä mahdollisen ongelman ratkaisua. Asiakkaan tilaushistoria saadaan nopeasti auki, mikä helpottaa asiakaspalvelijan kokonaiskuvan muodostamista. Nähdään, mitä on tilattu ja milloin. Nopea ja toimiva

asiakaspalvelu on selvä viesti Parttialta asiakkaalle, että palvelun taso halutaan pitää korkealla myös ongelma-tilanteissa.

5.8 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen Parttiassa vaatii mielestämme ennen kaikkea pitkäjänteisyyttä. Yrityksen pitää ensin kehittää hallintajärjestelmä ja toimitasuunnitelma, mikä palvelee parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen nykyisiä ja tulevia haasteita. Mielestämme yksi vaihtoehto voisi olla nykyisen Visma ohjelmiston rinnalle tai nykyisen ohjelmiston korvaajaksi soveltuva Visma Super-Office, joka mahdollistaisi tehokkaan ja systemaattisen asiakkuudenhallinnan, asiakkuudenhallintajärjestelmä. (Visma 2010b.)

Kyseisen ohjelmiston hankintaa harkittaessa tulee ottaa huomioon sen hinta ja arvioitu käyttöaste. Ohjelmiston arvioitu hinta olisi useita tuhansia euroja. Tämä investointi voisi luoda jatkuvuutta, koska Parttialla ei olisi varaa olla hyödyntämättä kallista ohjelmistoa. Mahdollisen investoinnin jälkeen tulisi Parttian kouluttaa kaikki kyseistä ohjelmistoa tarvitsevat työntekijät käyttämään sitä, ettei investointi menisi hukkaan. Parttia sitoutuisi asiakkuudenhallinnan kehittämiseen pelkästään käyttämällä kyseisen ohjelmiston ominaisuuksia. (Sainio, S. Toimistotyöntekijä. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Mielestämme nykyisen ohjelmiston käyttöä tehostamalla pystytään saavuttamaan Parttialle laadukas asiakkuudenhallintajärjestelmä. Myyntityön kannalta olennaista olisi asiakkuudenhallinnan vaivattomuus ja sujuvuus. Ohjelmiston parempi hyödyntäminen ei mielestämme lisäisi päivittäistä työmäärää merkittävästi. Parttiassa myyntityötä tekevien työntekijöiden tulisi osata hyödyntää ohjelmiston kaikki mahdollisuudet. Ohjelmiston tarjoaman potentiaalin hyödyntäminen lisäisi merkittävästi asiakkuudenhallinnan ja myyntityön tehokkuutta. Ohjelmiston täyden kapasiteetin hyödyntämisen käyttöönotto vaatisi oman työpanoksensa, mutta mielestämme tämä sijoitettu aika ja työpanos tulevat maksamaan ajan mittaan itsensä takaisin korkojen kera.

Seuraava muistilista on mielestämme hyvä pohja asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi. Kaikki kymmenen kohtaa tulee pitää mielessä niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessa.

1. Tunnista asiakkuudenhallinnan mahdollisuudet yrityksessä.
2. Älä tasapäistä asiakkuuksia keskenään.
3. Selkeytä asiakkuuksien luonne ja niiden vaihe elinkaarellaan.
4. Pyri jatkuvasti lisäämään asiakkuuksien portfolion arvoa.
5. Näe tietotekniikan mahdollisuudet asiakkuuden hallinnan kehittämisessä, mutta muista, että asiakkuudenhallinta ei ole pelkästään tietotekninen ongelma.
6. Pyri hyödyntämään asiakkuudenhallinnan mahdollisuuksia markkinoinnissa mahdollisimman pian.
7. Selkeytä asiakkuuden hallinnan tavoitteet.
8. Edistä johdon ymmärrystä asiakkuudenhallinnan mahdollisuuksista ja sitoutumista niihin asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi yrityksessä.
9. Etene pienin määrätietoisin askelin asetettuihin tavoitteisiin.
10. Muista jatkuva oppimispyrkimys – pyri hoitamaan oikeita asiakkuuksia oikein.

(Mäntyneva 2003, 123 – 124.)

Mielestämme Partian tapauksessa listan tärkeimmät kohdat, jotka tulisi ottaa huomioon asiakkuudenhallintaa kehitettäessä, ovat 1, 2, 4, 5, 7 ja 9. Nämä kohdat valitsimme sillä perusteella, että niiden toteuttamisella pystytään saavuttamaan merkittäviä kehitysaskelia Partian kaltaisessa pienyrityksessä. Asiakkuudenhallinnan luomat mahdollisuudet eivät mielestämme nykyisellään ole täysin selvät yrityksen sisällä. Tämä on johtanut siihen tilanteeseen, että asiakkaiden systemaattista profilointia ei harrasteta. Asiakasprofiloinnin puutteen takia asiakkuuksien täyttä arvoa ei pystytä välttämättä tunnistamaan. Nykyisillä tietokoneohjelmistoilla pystytään toteuttamaan mielestämme tehokasta asiakkuudenhallintaa. Selvillä tavoitteilla luodaan asiakkuudenhallinnan eri prosesseille jatkuvuutta. Kaikki asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat henkilöt tietävät tällöin mitä asioita tulee painottaa ja mitä kehittää. Kehitysaskelien tulee olla oikein mitoitettuja, koska liian suurilla suunnitelmilla ei saavuteta mitään muuta

kuin sekaannusta. Yrityksessä tehdäänkin useita asiaa jo nyt hyvin ja tehokkaasti, mutta liian nopea tahti saattaa hukuttaa onnistumiset.

5.9 ABC-analyysi

Wilfredo Pareto keksi 1800-luvun lopussa, että 20 prosenttia kyläläisistä omistaa 80 prosenttia koko kylän varallisuudesta. Hän teki tämän havainnon tutkiessaan varallisuuden jakautumista englantilaisessa kylässä. Pareton keksimää teoriaa on myöhemmin kutsuttu 80–20-säännöksi. Teoria tuntuu kestävän ajan hampaan, sillä sen pohjalle on perustettu monia talouteen liittyviä teorioita. (Sakki 2009, 90.)

Pareton keksimää prosenttijakaumaa ei tule sokeasti seurata, vaan oleellista on teorian antama yleiskuva esimerkiksi asiakkaiden rahallisesta arvosta yritykselle. Monessa yrityksessä pieni osa yrityksen asiakkaista tuo merkittävän osan liikevaihdosta. Pareton optimia soveltaen voidaan todeta, että 80 prosenttia myyntitapahtumista ja asiakkaista tuo vain 20 prosenttia liikevaihdosta, 20 prosenttia tuotteista aiheuttaa 80 prosenttia varaston kuormituksesta ja 80 prosenttia toimituspuutteita aiheutuu 20 prosentista tuotteita. (Sakki 2009, 90.)

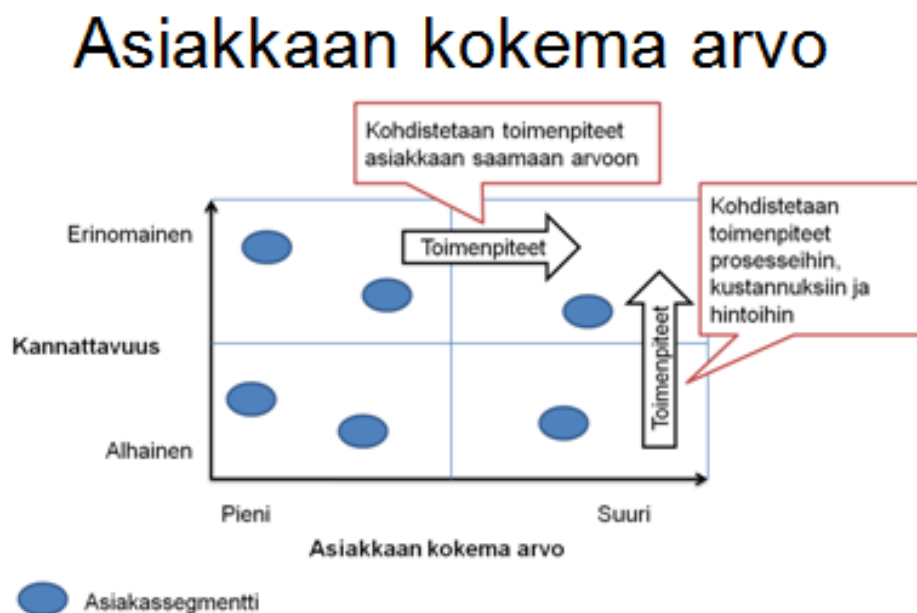
Nämäkin luvut ovat suuntaa antavia ja tärkeintä on idea niiden takana. Teorian pohjalta vaikuttaa siltä, että suuri osa asiakkuuksista on turhia. Lopullisten johdopäätösten tekemiseen vaaditaan kuitenkin tarkempaa syventymistä. Kannattamattomien asiakassuhteiden lopettaminen vaatii yritykseltä systemaattisuutta ja selvää visiota siitä, miten ja keitä yritys tulevaisuudessa palvelee. Pienellä yrityksellä ei ole varaa virhearvioon, kun puhutaan asiakkaiden valinnasta. (Sakki 2009, 90.)

Parttian tapauksessa yllä mainittua Pareton 80–20-teoriaa hyödynnämme asiakkuuksien ja asiakkuudenhallintaa koskevissa asioissa. Yrityksen tuotteita arvioitaessa on myös mahdollista käyttää ABC-analyysiä. Emme kuitenkaan näe sitä järkeväksi Parttian tapauksessa, koska Parttia myy asiakkailleen yksilöityjä pakkaus-, pullotus- ja pussituspalveluita, joihin saattaa liittyä myös logistisia ratkaisuja. Yksittäisten tuotteiden erittely ja merkitseminen on käytännössä

mahdotonta ja turhaa. Tilausten yksikkövolyyymi on melko pieni verrattaessa keskikokoisiin tai suuriin tuotantolaitoksiin, joissa asiakkaiden tilaamat pakkauspalvelut on helpompi priorisoida. Priorisointi on helppoa, koska pakattavia tuotteita on vain muutama ja linjastot ovat vain tiettyä ennalta määritettyä tarkoitusta varten. Palvelun arvottamisen sijasta tulisi mielestämme keskittyä asiakkuuksien arvottamiseen ABC-analyysiä ja Pareton 80–20-teoriaa hyödyntäen.

5.9.1 Segmentoinnin sisäinen näkökulma

Yritykselle on tärkeää tunnistaa eri asiakassegmenttien strateginen merkitys tällä hetkellä ja mitä se mahdollisesti on tulevaisuudessa. Tunnistamisen apuna voidaan käyttää yrityksen omaa sisäistä näkökulmaa. Tällöin tietolähteinä ovat yrityksen kokemuksen kautta hankittu tieto ja osaaminen, tietokannat sekä tietovarastot, asiakasanalyysit ja mahdolliset muut resurssit. Sisäisen näkökulman perimmäisenä ideana on analysoida niitä asioita ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat asiakkuuden kannattavuuteen sekä syy—seuraussuhteisiin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51.)



Kuvio 17 Asiakkaan kokema arvo (Ala-Mutka & Talvela 2004, 29)

Kuviosta 17 voidaan havaita, kuinka asiakkaiden segmentoinnilla saadaan lisättyä asiakkaan kokemaa arvoa ja asiakkuuden kannattavuutta. Ne asiakkaat,

jotka tuntevat saavansa matalaa arvoa ovat herkempiä vaihtamaan vaikkapa pakkausyritystä. Asiakkaat, jotka kokevat saavuttavansa suurta arvo asiakkaana, ovat uskollisempia ja todennäköisesti kuluttavat enemmän yrityksen tarjoamia palveluja. Segmentoinnin avulla voidaan asiakassuhteita kehittää tehokkaammin keskittymällä kaikista potentiaalisimpiin asiakassuhteisiin. Yksi keino, millä asiakkaan kokemaa arvoa voidaan nostaa, on kehittämällä asiakassuhteeseen liittyviä prosesseja, kuten esimerkiksi pidentämällä aukioloaikoja ja nopeuttamalla asiakaspalvelua. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26 – 27.)

5.9.2 Asiakasryhmät

Asiakkuuksien luonteeseen tulee mielestämme kiinnittää huomiota, jotta Parttia saa kaikkein merkittävimmistä asiakassuhteista pitkäaikaisia ja tuottavia. Asiakkaat tulee mielestämme jakaa viiteen ryhmään: A, B, C, D ja E. Näille ryhmille tulee luoda omat toimintamallit, jotka selkeyttävät nykyisiä käytäntöjä asiakkaita palveltaessa ja lähestyttäessä. Nämä mallit selkeyttävät ja yhdenmukaistavat asiakaspalvelua hyvin suunniteltuina ja toteutettuina.

Isommissa yrityksissä, joilla on resurssit ylläpitää toimivaa ja kattavaa talouden- ja asiakkuudenhallintaan keskittyvää yksikköä, asiakkuudet voidaan kylmästi jakaa myynnin ja kulutuksen prosentuaalisten osuuksien perusteella omiin asiakasryhmiinsä. Parttiassa kyseinen järjestelmä ei tulisi toimimaan, sillä yrityksellä ei nykyisellään ole tarvittavia resursseja kattavan järjestelmän ylläpitoon eikä tarpeeksi laajaa asiakaskuntaa. Asiakkuudenhallinnan ulkoistamiseen ei ole taloudellisia resursseja eikä nykyisillä henkilöstöresursseilla voida ylläpitää tähän tarkoitukseen nimettyä yksikköä tai osastoa. Uskomme, että parhaat tulokset saavutetaan nykyisiä prosesseja ja toimintoja muuttamalla tehokkaammiksi ja selkeämmiksi.

Parttian kaltaiselle pienelle tilauspakkaamolle paras asiakasprofilointimalli on mielestämme ABC-analyysia hyödyntäen yksinkertaisesti niputtaa asiakkaat tilausten tuoman kokonaisarvon perusteella. Mielestämme asiakkaat tulisi arvottaa saavutetun sekä arvioidun tuloksen perusteella, jotka yhdessä muodostavat kokonaisarvon, ja tuotannon suunnittelun helppoudella. Käytämme arvi-

oitua tulosta saavutetun rinnalla, koska Parttian tarjoaman palvelun luonteen takia täyttä varmuutta tuloksista ei ole ennen koe-eriä. Vasta näiden koe-erien avulla voidaan varmasti todeta mahdolliset voitot tai tappiot. Toimitusjohtaja kantaa vastuun palvelun hinnoittelusta ja joutuukin monesti luottamaan omaan arviointikykyynsä ja aikaisempiin kokemuksiin uuden tilauksen kannattavuutta arvioidessaan. Tuotannosuunnittelun näkökulmasta kannattavimmissa tilauksissa pakkauslaitteita tarvitsee säätää työpäivän aikana vain kerran. Työpäivä voidaan tässä tapauksessa käyttää tuotteen pakkaamiseen ja lisäarvon tuottamiseen eikä laitteiden säätämiseen tai muihin tuotantoa tukeviin toimenpiteisiin, jotka eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaiden ryhmittelyllä voidaan mielestämme helpommin luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita ja samalla kasvattaa niiden kokonaisarvoa.

Matemaattisten mallien sokea seuraaminen pienessä pakkausyrityksessä voi mielestämme johtaa kannattamattomaan toimintaan. Toki alustavalle tuotannon suunnittelulle on oltava matemaattinen pohja, mutta monesti matalat katteet ja ennalta arvaamattomat muuttujat tekevät tarkan laskelman tekemisen mahdottomaks, jolloin tuotannon ja asiakkuudenhallinnan kokonaiskuvan ymmärtäminen ja hahmottaminen korostuu. Pienessä pakkausyrityksessä erityisesti yrityksen johdon on oltava valppaana. Yrityksen toimintaympäristö elää, muuttuu ja kehittyy, joten tästä syystä toimintamallien on oltava ajan tasalla ja johdonmukaisia haluttujen tavoitteiden kanssa.

A-ryhmään kuuluvat asiakkaat, joiden tilaukset ovat katteeltaan tuottoisimpia ja tuotannon näkökulmasta kaikkein tehokkainta toteuttaa. A-ryhmän asiakkaat tilaavat Parttialta pakkauspalveluja tasaisin väliajoin. Tilaukset ovat kooltaan vähintään niin suuria, että niiden toteuttamiseen kuluu enemmän kuin kaksi kokonaista työpäivää. B-ryhmään kuuluvat kohtuullisen katetuoton ja tilausvolyymiltaan vaihtelevat asiakkaat, mutta joiden kuitenkin uskotaan Parttian näkökulmasta sisältävän merkittävää potentiaalia pitkäkestoisiksi ja nykyistä tuottoisammiksi asiakassuhteiksi. B-ryhmään kuuluvien asiakkaiden ja Parttian välinen suhde vaatii vielä aikaa, ennen kuin lopullisia johtopäätöksiä voidaan muodostaa. B-ryhmän asiakas voi siirtyä A-ryhmään tai alas D-ryhmän tai jopa E-ryhmän asiakkuudeksi. C-ryhmään kuuluvat uudet asiakkaat, joiden lopullista

katetta ei ole vielä pystytty tarkasti määrittelemään. C-ryhmän asiakassuhteet hakevat vielä lopullista muotoaan ja tuotannon kokeiluerät voivat olla vielä kesken. D-ryhmään kuuluvat asiakkaat tekevät vain satunnaisia tilauksia, jotka eivät ole katteeltaan ja volyymitaan. E-ryhmään kuuluvat asiakkuudet, jotka eivät ole Parttialle kannattavia ja niiden lopettamista toimintojen tarkistamista tulee harkita.

5.9.3 A-ryhmän asiakkuudet ja niiden potentiaaliset riskit

A-ryhmän asiakkuuksille tulisi mielestämme antaa erityishuomiota kaikissa myyntiin ja asiakashallintaan liittyvissä toiminnoissa. A-ryhmään nimettyihin asiakkaisiin ollaan aktiivisesti yhteydessä, tiedustellaan tulevaisuuden näkymiä ja haetaan molempia osapuolia hyödyttäviä projekteja ja ratkaisuja. Neuvottelut tulisi hoitaa huolellisesti ja valmistelut niitä varten tulisi tehdä perusteellisesti. Jos täytyy valita, tehdäänkö joku toiminto ensin A-ryhmän vai jonkin muun ryhmän asiakkaalle, valinnan tulisi kallistua A-ryhmän asiakkaaseen. Täytyy kuitenkin muistaa, että liiallisen vallan siirtyminen asiakkaalle voi tehdä pitkäkestoisesta kannattavasta asiakkuudesta todellisen päänvaivan ja taloudellisen riskin Parttialle. Parttia voi joutua tekemään liiallisia myönnytyksiä, jos asiakas osaa hyödyntää käytössä olevan vipuvoiman neuvotteluissa.

Esimerkkitapauksia löytyy myös Parttian lähihistoriasta. Kissanruuan pakkaaminen oli Parttian liikevaihdosta merkittävä osa, noin 40 prosenttia. Kuitenkin pakkauspalveluja tilannut yritys rakensi samalla omaa pakkauslinjaa. Parttiassa jouduttiin tekemään suuria muutoksia, kun viesti asiakasyritykseltä viimein saapui. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

5.9.4 B-ryhmän asiakkuudet ja niiden suunta tulevaisuudessa

B-ryhmän asiakkuudet pitäisi mielestämme ryhmittelyn lisäksi profiloida sen mukaan, mihin suuntaan asiakkuuden uskotaan olevan menossa. Tämän profiloinnin tulisi perustua jo olemassa oleviin lukuihin, kuten aikaisempiin tilauksiin tai tarjouspyyntöihin. Asiakkuudenhallintatietojärjestelmässä tulisi olla jonkinlainen maininta suoritetusta profiloinnista. B-ryhmän asiakkaisiin Parttian tulisi

mielestämme olla aktiivisesti yhteydessä. Lisäämällä tilausten kertavolyymia ja määrää B-ryhmän asiakkuudet voidaan ajan saatossa kehittää tuottoisammiksi A-ryhmään kuuluviksi asiakkuuksiksi. Parttian ei kuitenkaan tule tuhjata liikaa resursseja yksittäisen asiakkuuden kehittämiseen, sillä kaikista asiakkuuksista ei voi saada A-ryhmän asiakkuuksia.

5.9.5 C-ryhmän asiakkuudet ja niiden potentiaali

C-ryhmän asiakkaat ovat asiakkuuselinkaaren alkuvaiheessa. Mikä tahansa C-ryhmän asiakkuus voi nousta A-ryhmään ja avainasiakkaaksi Parttialle. Mielestämme C-ryhmässä tulisi olla mahdollisimman laaja ja monialainen asiakaspohja, joiden kanssa voidaan mahdollisesti ryhtyä syvempään yhteistyöhön. C-ryhmästä tulisi tunnistaa ne asiakkuudet, joiden tarpeeseen pystytään nykykalustoa muuttamatta parhaiten vastaamaan. Kuten B-ryhmässäkin asiakkuudenhallintajärjestelmään tulee tehdä merkintä asiakkuuden mahdollisesti potentiaalisesta profiilista.

5.9.6 D-ryhmän asiakkuudet ja niiden kanssa tehokkaasti operointi

D-ryhmään kuuluville asiakkaille luodaan oma toimintamalli, jonka pohjalta voidaan tarjota nopeasti ja vaivattomasti paras ratkaisu asiakkaalle. Näin toimimalla yritys välttyy turhilta kustannuksilta, jotka syntyvät käytetystä työajasta D-ryhmän asiakkuuksien hoitoon. Nämä asiakkuudet luovat vain vähän arvoa eikä niihin pidä kohdistaa liikaa voimavaroja. Valmiit ratkaisumallit vapauttavat johdon rajattuja resursseja muihin yrityksen kannalta tärkeämpiin prosesseihin.

5.9.7 E-ryhmän asiakkuudet ja tarvittavat toimenpiteet

E-ryhmän asiakkuudet tulisi pikaisesti analysoida käyttäen hallussa olevaa tietoa aiemmista tilauksista ja ennustettavissa olevia tulevaisuuden näkymiä kyseisestä asiakkuudesta. Parttian tulee käydä neuvottelu asiakkaan kanssa mahdollisista muutoksista tai yhteistyön lopettamisesta, jos nähtävissä ei ole mitään kehitystä tai tilaukset ovat liian huonosti tuottavia. Kun tarkempi profilointi on suoritettu, tulee niihin asiakkuuksiin, joita on päätetty jatkaa, kohdistaa mini-

maalinen määrä resursseja. Olisi luotava valmis pohja tuleville tilauksille ja niiden neuvotteluille, koska täten toimimalla niihin kohdistetaan pienen työmäärän ansiosta tulevaisuudessa pienempi työmäärä ja säästetään rajallisia resursseja.

6 HANKINTA

Onnistunut hankintatoiminta luo pohjan tuloksen tekemiselle. Hankintatoiminta on osa yrityksen kokonaistoimintaa ja vaatii kokonaisvaltaista suunnittelua, jossa otetaan huomioon myös muut liiketoiminnan osa-alueet. Hankintatoiminta voidaan jakaa ostotoimintaan, materiaalitoimintoihin ja yhteistyössä suoritettuun myynnin edistämiseen. (Havumäki & Jaranka 2006, 106.)

Hankintatoimen perustehtävänä on taata yritykselle sen toiminnan kannalta oleellisia tuotteita, raaka-aineita, komponentteja ja palveluita. Hankinnassa itse ostotoiminta toimii rajapintana toimittajiin ja alihankkijoihin. Yrityksen sisällä ostotoiminta vaikuttaa erityisesti tuotantoon, materiaalitoimintoihin sekä myyntiin. Toimittajien sekä alihankkijoiden kova kilpailutus kuuluu monesti osana ostotoimintaan, jos alalta löytyy useita toimittajia. Ostotoimintaan voi kuulua useita tukiprosesseja, kuten toimitusten valvontaa sekä saapuvan tavaraerän ja laskun tarkastamista. (Karrus 1998, 205 – 208.)

Hankinnan kehittämällä voidaan saavuttaa monia taloudellisia sekä yrityksen toimintaan liittyviä hyötyjä. Tehokkaammalla hankintatoimella voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen liikevaihtoon, katteeseen, varaston kiertonopeuteen, kustannuksiin ja tuotantoon sidottuun pääomaan. Tehostettu hankinta vähentää kustannuksia ja siten parantaa liikevaihtoa sekä vähentää tarvittavan materiaali-varaston määrää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 103 – 104.)

Oston mallit



Kuvio 18 Oston mallit (Karrus 1998, 209)

Asiakslähtöinen ostaminen on Parttian liiketoimintojen kannalta menestyksen ehto. Parttia myy asiakkaalleen palveluja, joissa ostamisen laatu ja kustannustehokkuus ovat asiakasyritysten vaatimia ominaisuuksia. Kuvion 18 neljän K:n mallissa on kuvattu, mistä näkökulmista asiakslähtöistä ostamista tulisi tarkastella. Konfiguraatio sisältää kaikki fyysiset tuotteeseen liittyvät ominaisuudet. Tuotteen tulee olla toimiva ja yhteensopiva unohtamatta laatua. Innovaatiivinen suunnittelu ja toteutus lisäävät tuotteen menekkiä ja parantavat kilpailukykyä.

Laadukkaiden toimituskanavien valinnalla pystytään takaamaan toimituksia sekä saavuttamaan kustannustehokkuutta. Palvelukyky liittyy pitkälti kanavien valintaan. Yrityksen palvelukyky paranee hyvillä toimittajasuhteilla, jolloin asiakkaille pystytään tarvittaessa tarjoamaan mittatilauspalveluja. Kustannusten hallinta on aina olennaisessa osassa kannattavaa ostotoimintaa. Viisaasti toimimalla voidaan säästää niin toimituksissa kuin materiaalikuluisakin. Alun perin malli on vuodelta 1995, mutta iästään riippumatta se kuvaa mielestämme hyvin

Parttian ostotoiminnan näkökulmaa juuri asiakaslähtöisenä ostamisena. (Karrus 1998, 209.)

Parttia pyrkii aina, mikäli vain tarpeellista, osallistumaan pakkauksen suunnitteluun sekä materiaalitoimittajan valintaan. Parttialle on vuosien kuluessa muodostunut pitkäaikaisia suhteita eri materiaalitoimittajien kanssa. Yhteistyö on lisännyt joustavuutta sekä varmuutta materiaalien laadusta. Mikäli toimittaja ei pysty toimittamaan tarvittavia materiaaleja, kyseinen toimittaja ohjaa Parttian edelleen sinne, mistä materiaaleja voi mahdollisesti tilata. Alan tuntemuksella ja pitkäaikaisilla toimittajasuhteilla pyritään vastaamaan asiakkaiden asettamaan hintapaineeseen ja tuotannon aikatauluun. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Hankinta on osa yrityksen saapuvaa prosessia. Yritykset hankkivat suuria määriä materiaaleja, puolivalmisteita tai valmiita tuotteita joko jatkojalostamista varten tai suoraan jälleenmyyntiin. Edellä mainittujen asioiden lisäksi yritys voi hankkia myös palveluita tai tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä. Hankinnan päätöksen perustana toimivat hinta, laatu ja määrä eli mitä, mihin hintaan ja kuinka paljon ostetaan. Hankintojen suunnitteluun käytetään yrityksissä paljon aikaa ja resursseja. Hankinnan laadulla on suuri vaikutus tuotteen laatuun ja lopulliseen hintaan. (Sakki 2009, 181 – 182.)

Hankintojen kehittämiseen pätevät samat peruseriaatteen kuin moneen muuhunkin kehitystä vaativiin tehtäviin, eli nykytilan kartoitus ja sen vertailu tavoiteltuun. Hankinnan kehittämisen tavoitteena voi olla hankinnan muuttaminen sirpaleisesta kokonaisvaltaiseksi, yksikkökeskeisestä konsernin suuruuden etuja hyödyntäväksi tai reaktiivisesta proaktiiviseksi. Sakki (2009, 181 – 182) on todennut, kuinka toimittajien kanssa solmittu yhteistyö on erityisen tärkeää hankintaprosessia kehitettäessä.

6.1 Sourcing

Sana sourcing tulee englannin kielestä ja sen perusmuoto source tarkoittaa lähettä. Sourcing tehtäviä ovat tavara- ja palvelutoimitusten saatavuuden sekä

jatkuvuuden takaaminen. Termillä kuvataan taloudellisten näkökulmien lisäksi uhkia ja mahdollisuuksia, joita hankintaan voi sisältyä. Sourcingista vastaavat työntekijät tarkkailevat hankintoihin liittyviä tavara- tai palvelumarkkinoita. Muutoksia pyritään ennakoimaan ja tarvittaessa reagoidaan nopeasti mahdollisiin ongelmiin. Toimittajayhteistyön pohjana on erityinen hankinta-strategia. Strategian sisältö riippuu aina yrityksestä, mutta alla on muutama esimerkki, jotka tulisi ottaa huomioon strategiassa.

1. Tehdäänkö itse vai hankitaanko yrityksen ulkopuolelta?
2. Mitä tavarantoimittajilta vaaditaan?
3. Ostetaanko vai vuokrataanko?
4. Ostetaanko suoraan vai välittäjältä?
5. Kotimaasta vai ulkomailta?
6. Miten tavarat kuljetetaan?
7. Miten paljon varastoidaan?

(Sakki 2009, 184.)

Parttian toiminnan kannalta tärkeimpiä hankintoja ovat pakkaamisessa käytettävät materiaalit sekä erinäiset kuljetuspalvelut. Tämän takia hankintaprosessien kehittämisessä tulisi mielestämme keskittyä näiden kahden osa-alueen tehostamiseen. Esimerkkinä toimivasta yhteistyöstä on toiminta kotkalaisen kuljetuspalveluja myyvän yrityksen Skippy Trans Oy:n kanssa. Yhteistyön tuloksena kaikki Parttian Helsinkiin keskusvarastoille menevät tilaukset toimitetaan kyseisen yrityksen kautta. Yhteistoiminnalla on saavutettu kustannustehokkuutta ja ennen kaikkea luotettavuutta ja joustavuutta. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

6.2 Hankintaan liittyvä yhteistoiminta

Keskinäiset kumppanuussuhteet muutamien avaintoimittajien kanssa ovat olleet tämän vuosikymmenen kuumimpia trendejä. Suhteita muodostettiin usein niiden toimittajien kanssa, joilta oli aina aikaisemminkin ostettu. Yritykset eivät usein edes etsi uusia mahdollisesti parempia toimittajia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 98.)

Tehokkaan yhteistoiminnan pohja luodaan suhteen alkumetreillä. Yhteistoiminta vaatii aktiivista vuorovaikutusta, jonka kautta osapuolet oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja tulkitsemaan toistensa elekieltä. Käsitys toisesta osapuolesta helpottaa oman yrityksen odotusten ja tavoitteiden muodostamista. Pelkille oletamuksille yhteistyötä ei voi eikä saa perustaa. Parhaat tulokset saavutetaan vuorovaikutuksen kautta muodostettujen toimintamallien avulla, joissa tavoitellaan molemminpuolista etua. Yhteistyön kautta tapahtuva oppiminen on yksi tärkeimmistä toimivan yhteistyön tunnusmerkeistä. Toimiva yhteistyö kehittää molempien osapuolten tapaa hoitaa yhteisiä asioita tehokkaammin. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 30.)

Parttian näkökulmasta tehokas hankinta vaatii mielestämme toimivaa yhteistyötä pakkausmateriaalitoimittajien kanssa. Toimivan yhteistyön avulla saavutetaan tilausten toimituksiin ja laatuun liittyviä etuja. Tätä kautta loppuasiakkaat saavat parempaa ja mahdollisesti edullisempaa palvelua. Uskomme, että ulkoistettu toiminta on korkeampilaatuisempi vaihtoehto, jos yrityksellä ei ole itsellään resursseja tuottaa laadukasta palvelua kyseisellä alalla.

6.3 Pakkausmateriaalien hallinta

Parttia hankkii pakkausmateriaalinsa erinäisiltä suomalaisilta pakkausmateriaaleihin erikoistuneilta yrityksiltä. Hyvänä esimerkkinä toimii Muovi-Heljanko Oy, jonka tarjoamaan valikoimaan kuuluvat kaikentyyppiset muovipullot ja kanisterit aina 40 ml:n lukkosulapullosta 10 litran kanistereihin asti. Tarratoimituksissa Parttia luottaa myös suomalaiseen osaamiseen. PS-Print Oy on toimittanut tarrarullia Parttialle jo useiden vuosien ajan. PS-Printin kautta pystytään hankkimaan normaalien tarrojen lisäksi myös erikoistarrat. Ulkomaisia toimittajia on kokeiltu, mutta rahtimaksut kasvavat niiden osalta liian suuriksi. Pulloja ja tarroja pitäisi tilata suuria määriä, jotta ulkomaisten toimijoiden hyödyntäminen olisi kannattavaa. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

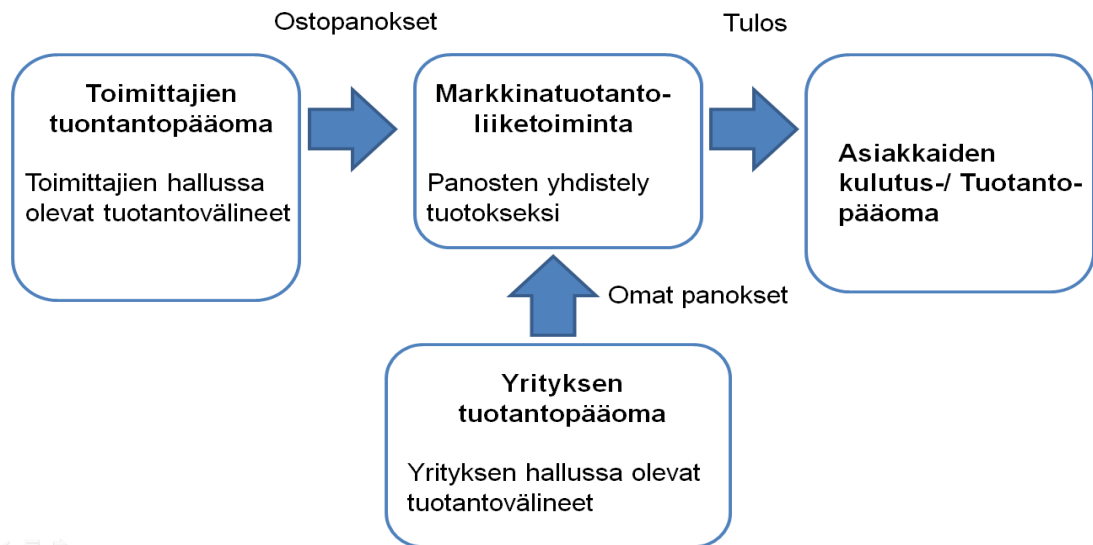
Parttialla on varsin kattava verkosto tavarantoimittajia asiakkaiden pakkauksiin liittyvien perustarpeiden tyydyttämiseen. Verkoston laajuutta kasvattaa alalla vallitseva reilun pelin henki, sillä toimittaja ohjaa toisen vastaavan yrityksen luo, jos ei itse pysty vastaamaan Parttian kysyntään. Tämä on myös yksi syy, miksi Parttia käyttää suomalaisia toimittajia.

7 TUOTANTO

Tuotannon tarkoituksena on saada myyntiin hyödykkeitä, joilla ihmiset tyydyttävät tarpeitaan välillisesti tai suoraan. Tuotanto voidaan eritellä kolmeen seuraavaan osa-alueeseen: alkutuotanto, jalostus ja palvelutuotanto. Parttia toimii palvelutuotannon alalla, koska Parttia myy pakkauspalveluita. Koska Parttian asiakkaat ovat yrityksiä, eivätkä yksityishenkilöitä, on palvelun luonne hieman erilainen kuin se, mitä yleisesti koetaan palveluksi. Parttian toiminnassakin asiakaspalvelu on osana palvelua, mutta se ei ole Parttian myymän palvelun tärkein elementti. Parttia myy ja tuottaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia pakkauspalveluja, joiden laajuus määritellään aina kauppasopimuksessa. Parttian osallistumisella pakkauksen suunnitteluun taataan myös itse pakkausprosessin toimivuus. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 20.10.2010. Haastattelu; Wikipe-dia 2010c.)

Tuotannossa toteutuvat kaikki markkinoinnin ja myyntineuvottelujen kautta aiemmin saavutetut ja sovitut tilaukseen liittyvät yksityiskohdat. Pienyrityksessä tuotannon tehokas järjestäminen on haastavaa. Koneiden ja työntekijöiden kustannukset pysyvät ennallaan riippumatta tuotannon järjestelyn tehokkuudesta.

Varanto ja virtasuureet tuotannossa



Kuvio 19 Varanto ja virtasuureet tuotannossa (Wikipedia 2009)

Kuviosta 19 voidaan nähdä, miten yrityksen omat panokset yhdistettynä toimittajilta hankittuihin ostopanoksiin muodostavat yrityksen liiketoiminnan, jonka tuloksena on asiakkaan kulutus- tai tuotantopääoma. Partian tuotanto toimii juuri tällä tavalla yhdistämällä omia tuotannon välineitä yrityksen ulkopuolelta tuleviin tai hankittuihin raakamateriaaleihin.

Heikkilän ja Ketokiven (2005, 100) mukaan yrityksen tulee ymmärtää, että yrityksen perustoimintojen, kuten markkinoinnin, tuotekehityksen ja tuotannon, tulee tehdä hyvää yhteistyötä, eikä vain pyrkiä itsenäisesti kehittämään yhtä perustoimintoa mahdollisimman paljon. Partian tapauksessa tilanteesta tekee helpomman henkilökunnan vähyys. Ei ole eri osastoja, jotka voisivat olla vähemmän avoimia toisiaan kohtaan, vaan Partialla on vain muutama samoissa tiloissa työskentelevä toimistotyöntekijä ja tuotannon henkilökunta, jotka molemmat toimivat toimitusjohtajan johdolla. Yrityksen sisäisen yhteistyön lisäksi tulee myös tehdä yhteistyötä sidosryhmien eli asiakkaiden, toimittajien ja täydentäviä palveluja tarjoavien tahojen kanssa. Partian tilausten rajallisuuden vuoksi tuotannossa olisi aukkoja, ellei myös valmistettaisi kappaleessa 2.3 esitellyn Green Bouquetin tuotteita. (Heikkilä & Ketokivi 2005, 100.)

7.1 Parttian tuotantomalli

Massaräätälöinnin edellytyksenä on tilauksiin perustuva massatuotanto. Tuotteiden on siis tarkoitus mennä asiakkaalle eikä päätyä varastoon. Räättälöinti tarkoittaa sitä, että asiakkaiden tilausten asettamat vaatimukset pystytään toteuttamaan. (Saari 2006, 94.)

Koko Parttian tuotanto on massaräätälöintiin perustuvaa, kun tuotetaan pakkauspalvelua asiakkaille. Nykyisellään Parttian tuotantomalli on erittäin kevyt ja helposti muunneltavissa. Työntekijät ovat kokeneita ja koneet ovat jokseenkin iäkkäitä, mutta monikäyttöisiä. Tuotantoa ei ole pitkälle automatisoitu, eli työntekijän rooli on erittäin tärkeä tuotantoprosessissa. Työntekijöiden kokemus ja kappaleessa 7.3.1 käsiteltävä tuotanto-osaaminen korostuvat. Koneet tarvitsevat jatkuvaa valvontaa ja pieniä huolto- ja häiriönpoistotoimenpiteitä. Tuotannon raaka-aineiden ja materiaalien hankinta, jota on käsitelty luvussa 6, toimii hyvin laajan verkoston ansiosta, koska toimittajat tuntevat toisensa ja osaavat ohjata asioimaan sellaisen tahon luokse, joka pystyy toimittamaan tarvittavat tavarat. Mikäli tuotantolaitteisiin haluttaisiin sijoittaa ja hankkia uusinta teknologiaa hyödyntävät koneet, niin koko yrityksen toimintaideaa tulisi muuttaa ja yrityksen erikoistua tietyille kapealle alalle. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 20.10.2010. Haastattelu.)

7.2 Kalenterimalli

Taulukossa 1 esitetään ehdotus Excel taulukko-ohjelmalla tehdystä kalenterimallista Parttian tuotannon suunnittelun työkaluksi suunnitellun tuotannon havainnollistamiseksi koko henkilökunnalle.

Taulukko 1 Ehdotuksemme Parttian tuotannon kalenterimalliksi

Parttia Oy tuotantokalenteri	Värikoodit:					Sininen = ryhmä A			Punainen = ryhmä B			Vihreä = ryhmä C						
Ensimmäinen vuosikolmannes						Keltainen = ryhmä D			Ruskea = ryhmä E									
Viikko #1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Linja 1																		
Linja 2																		
Linja 3																		
Linja 4																		
Linja 5																		
Huom!																		

Kalenteri on jaettu vuosikolmanneksittain ja yksi vuosikolmannes mahtuu A4-kokoiselle paperille. Mallissa on eritelty tuotantolinjat, viikot ja asiakasryhmät. Kalenteriin merkitään tilaukset erivärisillä palkeilla, jotka kattavat kalenterissa tuotannolle suunnitellun ajan. Palkkeihin merkitään myös tilausnumero. Yrityksen johto ja myynnistä vastaavat työntekijät ylläpitävät kalenteria merkitsemällä tilausnumerot sisältävillä värikoodeilla suunnitellun tuotannon. Asiakasryhmät on jaettu kappaleessa 5.9 esiteltyyn ABC-analyysiin perusteella. Jokaiselle asiakasryhmälle on luotu oma värinsä, jolla voidaan visuaalisesti hahmottaa tarkemmin tuotantokalenterin yleiskatsausta.

Kalenterimallin avulla voidaan tehostaa yrityksen toimintaa, kuten myyntityötä, tuotantoa, johtamista ja varastointia. Mallin avulla voi helposti muodostaa yleiskuvauksen Parttian suunnitellusta tuotannosta. Myyntineuvotteluihin valmistaututtaessa kalenterista on hyötyä, koska neuvottelija tietää suunnitellun tuotannon ja pystyy pyrkimään neuvotteluissa molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Tuotannon työvoima voi nähdä suunnitellun tuotantoasteen ja tuotannon, jolloin työntekijät pystyvät valmistautumaan mahdollisiin raskaisiin työjaksoihin jo etukäteen. Kalenterimalli helpottaa työntekijöiden johtamista, koska

johto pystyy selvästi esittämään suunnitelmansa työntekijöille. Varastointikin helpottuu, koska saadaan yleiskuva tulevasta varaston kuormituksesta.

7.3 Tuotantopääoma ja -välineet

Tuottamiseen tarvittavien tuotantovälineiden arvo on tuotantopääomaa. Tuotantovälineiden tarkoituksena on tuottaa arvoa sille yritykselle, joka niitä tuotantonsaon käyttää. Partian menestyksen kannalta nämä kaksi käsitettä ovat mielestämme olennaisia. Partian kaltaisissa pienissä teollisuusyrityksissä suurin osa pääomasta on sidottu tuotantoon ja niihin liittyviin laitteisiin. Välineiden käyttöaste on pidettävä korkealle, jotta niistä aiheutuneet kiinteät kulut saadaan katettua. (Saari 2006, 45 – 48 & 73.)

Pakkauslalla on tyypillistä, että korkean automaatioasteen koneet maksavat paljon. Partian tuotantovälineiden hankinnat keskittyvät käytettyihin koneisiin, koska yrityksellä ei nykyisellään ole resursseja eikä tarvittavaa tilauskantaa uusimpien koneiden hankintaan. Käytettyjä koneita etsitään tarvittaessa markkinoilta ja yhteistyökumppaneilta, jotta yritys saisi käyttöönsä kustannustehokkaan valikoiman työvälineitä. Koneiden elinikä on korkea, sillä koneiden käyttöikä on noin 40 vuotta. Partialle koneiden tärkein ominaisuus on monipuolisuus ja niiden nopea muunneltavuus. Koneet ovat yksikertaisia toiminta-ajatukseltaan, mikä mahdollistaa korkean soveltamisasteen ja helpottaa huomattavasti huoltotoimenpiteitä. Yrityksen omat työntekijät pystyvät oman työnsä ohessa suorittamaan lähes kaikki koneiden huoltotoimet ja häiriönpoistot, minkä vuoksi maksulliseen huoltoon täytyy turvautua vain harvoin. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Partia Oy. Kotka 20.10.2010. Haastattelu.)

7.3.1 Tuotanto-osaaminen

Tuotanto-osaamisella tarkoitamme osaamista, toimintakäytäntöjä, rutiineja ja prosesseja. Osaaminen on välttämätöntä suunniteltujen toimintojen toteuttamiseksi. Yrityksen tulee ymmärtää käytössään olevat rakenteet ja resurssit, jotta voidaan toteuttaa johdonmukaista tuotantostrategiaa. Johdonmukaisen toiminnan edellytyksinä on kyky mitata ja analysoida yrityksen toimintoja. (Heikkilä &

Ketokivi 2005, 93.)

Parttian tapauksessa hallussa olevan tuotanto-osaamisen hyödyntäminen on mielestämme paras tapa lähestyä tuotannon tehostamista. Mielestämme Parttian arvokkain tuotantopääoma löytyy tältä osa-alueelta. Tuotannon työntekijöiden kokemuksen kautta saavutettu kyky hahmottaa omat tehtävät ja prosessi kokonaisuutena auttaa tuotannon kehityksessä. Mahdolliset tuotannon kompastuskivet voidaan tunnistaa jo suunnitteluvaiheessa työntekijöiden kokemusta hyödyntäen.

Hiljainen tieto on yksi tärkeä asia tuotanto-osaamisessa etenkin Parttian tapauksessa, sillä työntekijät ovat hyvin kokeneita ja alansa ammattilaisia. Hiljaisen tiedon käsitteen toi suomalaiseen keskusteluun Hannele Koivunen vuonna 1997 julkaisemassaan teoksessa nimeltä Hiljainen tieto. Hiljaista tietoa on monenlaista, sillä se voi olla käytännön niksi koneen käytössä tai tietoa asiakkaan yhteishenkilön käyttäytymismallista.

Suomi on kansansa ikärakenteeltaan yksi maailman iäkkäimmistä maista, mikä vuoksi hiljaisen tiedon siirtymisen takaaminen on suomalaisessa työympäristössä erittäin tärkeää. Monet käytännöt ja hyväksi todetut toimintatavat eivät ole löytäneet tietään kirjojen lehdille, vaan ne ovat tallennettuina ikääntyvän työväestön muistiin. Uusi nuorempi sukupolvi on taas yleisesti käynyt enemmän kouluja ja sillä on enemmän teoretietoa. Nuorten työntekijöiden mielipiteet tulee kuitenkin ottaa huomioon, koska heillä on vanhaan sukupolveen nähden erilainen näkökulma asioihin. Vain vanhojen työntekijöiden mielipiteiden varassa operointi pysäyttää kehityksen. (Inkiläinen 2009, 68 – 69.)

Hiljainen tieto tulisi saada ulos ja hyödyntää käytännössä, koska Parttian työntekijät ovat työuransa puolivälin ohittaneita tai jo loppusuoralla. Jonkinasteinen sukupolvenvaihdos lähitulevaisuudessa on välttämätön, jos Parttia aikoo jatkaa toimintaansa. Vanhojen työntekijöiden hiljainen tieto on mittaamattoman arvokas voimavara Parttialle, mutta toimintaa tulee silti kehittää jatkuvasti. Esimerkkinä hiljaisesta tiedosta on tapaus, jolloin asiakasyritys oli vaihtanut pullotettavan moottoriöljyn väriä kertomatta asiasta Parttialle. Työntekijät huomasivat

ensimmäisten pullojen aikana värimuutoksen ja lopettivat pullottamisen välittömästi. He epäilivät, että pullotettava öljy olisi piloilla. Pullotusta jatkettiin heti asiakkaalta saadun varmistuksen jälkeen, ettei öljy ollut pilaantunutta ja pullottamista voitiin taas jatkaa. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12. 2010. Haastattelu.)

Tietoa ei tule myöskään pantata itselleen, vaan hyödyllinen tieto tulee jakaa muiden sitä tarvitsevien kanssa. Kun kaikki tekevät työnsä paremmin, niin kaikki hyötyvät jollain tavalla lopputuloksen ollessa parempi. Saavutettuja etuja voivat olla helpottunut työtaakka työntekijöille tai paremman tuloksen tuoma rahallinen hyöty.

7.3.2 Manuaali

Manuaali eri työvaiheiden suorittamisesta olisi mielestämme hyvä tapa siirtää hiljainen tieto työntekijältä toiselle. Kaikkea ei voi kerralla opettaa, vaan tiedon siirto tulee pilkkoa osiin. Kahvihuoneessa taukojen aikana ja työn lomassa käydyt keskustelut työstä ovat yksi tapa siirtää tietoa, mutta nämä arvokkaat tiedonjyvät eivät usein jää pysyvästi työntekijöiden muistiin.

Mielestämme tietokoneella tehtyä kirjallisessa muodossa olevaa manuaalia voi muokata vuosien edetessä ja vanhentunutta tietoa on aikaa myöten helppo poistaa manuaalista. Kirjoitettu lista erinäisistä työhön liittyvistä huomionarvoisista asioista helpottaa työhön ohjeistamista. Ehdotamme, että hyvin tehdystä manuaalista Parttia maksaisi bonuksen. Ylimääräinen raha olisi hyvä tapa motivoida työntekijät tekemään kyseiset manuaalit kunnolla, sillä ilman henkilökohtaista motivaatiota manuaalin taso jäisi varmasti paljon matalammaksi. Bonus-ten maksaminen työntekijöille olisi mielestämme Parttialle investointi tulevaisuuden työntekijöiden perehdyttämiseen käytettyjen kustannusten madaltamiseksi.

Erityisesti seuraavat asiat tulisi mielestämme ottaa huomioon manuaalissa ja ne sisältävät suuren osan kappaleessa 7.3.1 esitellystä Parttialle arvokkaasta hiljaisesta tiedosta. Oman työnkuvan selittäminen toimii pohjana koko manuaalille.

Manuaalista tulisi myös käydä ilmi muun muassa, kuinka työt valmistellaan teho-kasta työtekoa varten, koneiden erikoisominaisuuksien kuvaaminen sekä niiden hyödyntäminen, varastoinnin sekä arkistoinnin ominaispiirteet Parttiassa ja tietokoneohjelmistojen soveltuvuus työhön.

Manuaalista olisi hyötyä erityisesti tuotannon puolella, mutta myös toimistossa se kannattaisi tehdä. Partian työntekijöitä on lähitulevaisuudessa siirtymässä työelämästä eläkkeelle, joten manuaalit tulisivat tarpeeseen. Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä niistä olisi suuri apu, oli sitten kyseessä eläkkeelle siirtyneen työntekijän korvaaminen tai kasvun aiheuttama lisätyövoima.

8 VARASTOINTI

Yleisesti varastoksi luokitellaan fyysistä tilaa, joka on esimerkiksi paikka tai rakennus, jossa säilytetään tuotteita, materiaaleja tai komponentteja. Varastolla tarkoitetaan myös hallitsevaa logistista kokonaisuutta. (Karrus 2003, 35.)

Varastointi on olennainen osa pakkauslalla toimivalle yritykselle, sillä varastointi on usein osana asiakkaille myytävää palvelua. Siihen liittyvien prosessien hallitseminen voi olla haastavaa pienellekin yritykselle. Varastotilan huolimaton hyödyntäminen heikentää koko tuotantoprosessin tehokkuutta. Tavaroiden etsimiseen käytetty aika on aina pois jostakin lisäarvoa tuottavasta työstä. Partian tapauksessa varastoinnissa täytyy ottaa huomioon erilaisten pakattavien aineiden säilytyslämpötilat, kontaminaatiosäännökset, paloturvallisuusmääräykset sekä varastointiaika. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Partia Oy. Kotka 20.10.2010. Haastattelu.)

Varastossa olevat tavarat voidaan Partian tapauksessa luokitella raaka-ainevarastoksi ja valmisvarastoksi. Perusmateriaali, jota yrityksessä käsitellään jollain tavalla, jotta siitä saataisiin hyötyä yrityksen toiminnalle, muodostaa raaka-ainevaraston. Yrityksen tuotannon tuottamat tuotteet, jotka ovat lopullisessa

muodossaan hyllyssä valmiina toimitettavaksi asiakkaille muodostavat valmisvaraston. (Hollier & Cooke 1994, 10.)

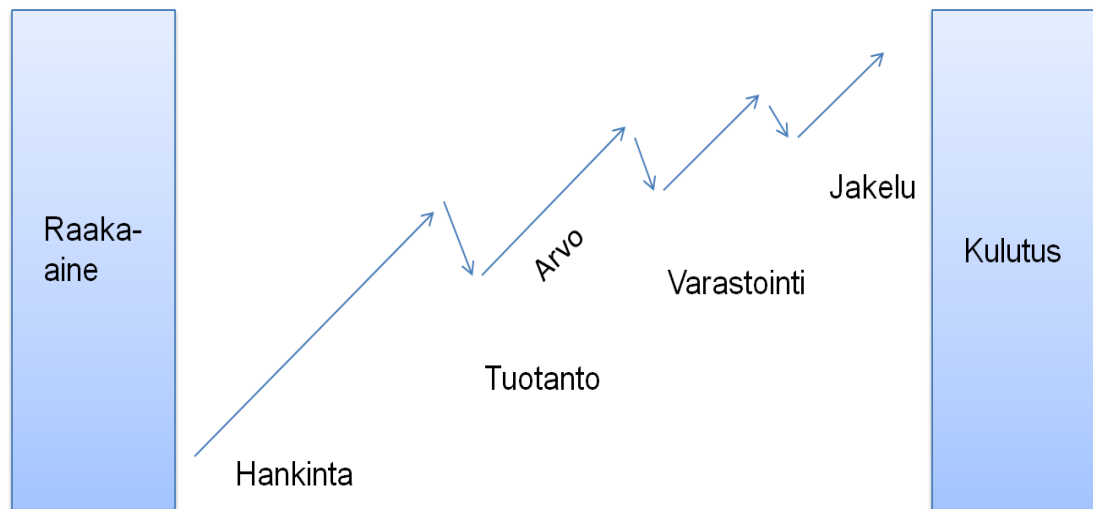
Varastointi on käsitteenä kokenut monia muutoksia. Aikoinaan suurta varastoa pidettiin merkinä yrityksen vauraudesta. Nykyään varasto nähdään välttämättömänä kulueränä, josta halutaan tietyissä määrin luopua. Trendinä on ollut varastojen karsiminen sekä tarvittaessa keskittäminen. Varastointi on usein itse varastoinnin ja kuljetuskustannusten tasapainottelua. Varastojen keskittämisen myötä kuljetusmäärät ovat lisääntyneet merkittävästi. Varastoinnin tehokkuuden kannalta tärkeimmäksi tulee varastoinnin kustannustehokkuus. (Finne & Kokkonen 2005, 301 – 302.)

8.1 Logistinen arvonlisäys

Logistiikan arvonlisäystä voidaan ymmärtää logistisena arvoketjuna. Kustannuksia lisäävät kaikki toimenpiteet, jotka eivät edistä tavaran etenemistä koko arvoketjussa. Tavaran seisottaminen yleensä laskee tuotteen arvoa. Kaikki tavaran käsittely aiheuttaa kustannuksia joko suorasti tai epäsuorasti, ja täten laskee tavaran arvoa. (Karrus 2003, 35 – 36.)

Parttian tapauksessa seisottaminen tuottaa lisäkustannuksia ilman tavaran arvon lisäystä, ellei tavaran varastointi ole osa kauppasopimusta. Yrityksen logistisena tavoitteena tulisi olla näiden arvoa laskevien toimintojen karsiminen kokonaan tai tiivistäminen.

Arvonlisäys raaka-aineesta kulutukseen



Kuvio 20 Arvonlisäys raaka-aineesta kulutukseen (Karrus 2003, 27)

Kuviossa 20 Karrus (2003, 27) kuvaa tavarán arvonlisäystä matkalla raaka-aineesta kulutushyödykkeeksi. Parttia ei usein osallistu hankintavaiheeseen, sillä yleensä asiakkaat toimittavat Parttialle raaka-aineet. Parttia voi kuitenkin toiminnallaan vaikuttaa asiakkaan arvonlisäysketjuun tuotannon ja varastoinnin osalta. Parttia ei itse suorita jakelua, vaan asiakas tai kolmas osapuoli vastaa tavarán jakelusta. Näillä vaiheilla on merkittävä vaikutus tuotteen lopulliseen arvoon. Kaikki turhat tavarán seisottamiset tulisi karsia pois ja Parttian tulisi saada valmiit tuotteet liikkeelle mahdollisimman nopeasti. Parttia voi vaikuttaa tuotannon nopeuteen, mutta jakelussa avainasemassa ovat kappaleessa 4.1 käsitellyt yhteistyökumppanit.

8.2 Varastoinnin merkitys myyntineuvotteluissa

Ostopäätöstä tehdessään ostaja ottaa huomioon, miten tavarán varastointi suoritetaan kyseisessä tapauksessa. Ostajalle voi olla eduksi, mikäli tuotteen varastoinnin hoitaa itse myyjä. Ostaja ymmärtää, että varastoinnista aiheutuvat kulut vaikuttavat tuotteen hintaan ja hyväksyy siitä aiheutuvat lisämaksut. Osta-

jan ja myyjän välisellä avoimella neuvottelulla voidaan saavuttaa molemmille osapuolille taloudellisesti kannattavin kokonaisratkaisu. Hinta on aina neuvottelukysymys yritysten välisessä kaupankäynnissä, etenkin jos siihen sisältyy räätälöityjä palveluratkaisuja. (Balac 2009, 92.)

Varastointi on tarvittaessa yksi osa Parttian myymästä palvelusta asiakkaalle. Varastoinnin tarpeesta tehdään merkintä kauppasopimukseen sitä tehtäessä. Kiireisinä sesonkeina Parttian tulisi saada tavara liikkeelle omasta varastostaan mahdollisimman pian, ettei valmisvaraston vaatima tila jarruta tuotantoa. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Kappaleessa 7.2 esitelty kalenterimalli helpottaa käytettävissä olevan varastotilan ennakoimista, koska siitä voi nähdä, milloin varastossa on mahdollisesti ruuhkaa suurten tilausmäärien vuoksi. Kun mahdolliset ongelmalliset ajankohdat ovat tiedossa, Parttia voi varautua myyntineuvotteluihin oikein. Tällöin myyntineuvotteluissa pyritään saavuttamaan ratkaisu, jossa Parttian varastoa ei kuormitettaisi liikaa sen kapasiteettiin nähden ja asiakkaan tarpeet otetaan myös huomioon. Tarvittaessa Parttian varastointikyky on myyntivaltti, jos siihen vain on resursseja kyseisessä tilanteessa. Molemminpuolisen edun aktiivinen tavoittelu on vahva kivijalka pitkälle tuottoisalle asiakassuhteelle. Parttialla tulee olla ja onkin, varastointitilaa tuotantokapasiteettiinsa nähden tarpeeksi, ettei tuotantoa tarvitse hidastaa tai jopa pysäyttää tilanpuutteen vuoksi.

Green Bouquetin toiminta vaatii pienen varmuusvaraston pullojen ja tarrojen osalta, mutta kyseinen varasto pyritään pitämään mahdollisimman pienenä, ettei se söisi liikaa tilaa varastosta muulta tuotannolta. Parttian varaston tärkein tehtävä on toimia väliaikaisena varastona valmiille tuotteille ja tuotannon kulutukseen meneville raaka-aineille. Parttia pyrkii pitämään varaston kiertonopeuden mahdollisimman nopeana. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 20.10.2010. Haastattelu.)

8.3 Varastonhallinta

Varastoinnista vastaa nykypäiväisessä kaupankäynnissä niin valmistaja, tukku-kauppa kuin suuret logistiikkakeskukset. Kaikilla on päämääränä tehokas kierto ja kulujen sekä sidotun pääoman minimointi. (Balac 2009, 92.)

Määräaikaisessa varastoinventaariossa tarkastetaan yrityksen koko varasto tietynä sovittuna ajankohtana. Usein tarkastus kohdistuu tilivuoden loppuun, mutta inventaarion voi toki tehdä useamminkin tarpeen vaatiessa. Täytyy kuitenkin muistaa, että inventaario voi varaston koon vuoksi olla massiivinen tehtävä, joten inventaario tulee suunnitella ja valmistella hyvin. Kaikki tuotteet tulisi inventaariossa tunnistaa ja laskea oikein, joten tuotannon seisoessa onkin hyvä tilaisuus suorittaa inventaario. (Hollier & Cooke 1994, 121.)

Varastonhallintajärjestelmässä olevien tietojen perusteella voidaan tehdä hankintapäätöksiä hankittavien materiaalien määrästä ja hankintojen ajankohdista. Epätarkat tiedot voivat johtaa puutteisiin varastossa, vaikeuksiin tuotannossa tai liian suuriin varastoihin. Tarkat tiedot edesauttavat töiden suorittamista sujuvasti rutiinilla, jolloin tunnistetaan suurien varmuusvarastojen aiheuttajat. (Hollier & Cooke 1994, 37.)

Parttia varastoi asiakkaidensa tuotteita, kunnes sopimuksen mukaisesti asiakas tai kolmas taho noutaa tavarat. Parttialla ei ole varsinaista varastonhallintajärjestelmää, eikä vain tällaiselle kapealle alalle keskittyvälle ohjelmistolle ole mielestämme tarvetta. Parttialla ei ole mittavia raaka-aine- tai puolivalmistevarastoja. Valmiita tuotteita ei tarvitse siirrellä varaston sisällä tai eri varastojen välillä. Varastokirjanpidosta Parttiassa vastaa tällä hetkellä Visma Nova, joka suoriutuu tehtävästään hyvin. Tilikauden päätöstä edeltävä varastoinventaario kertoo yritykselle senhetkisen varaston arvon. Parttian ongelmana ei ole hävikki tai varastossa pilaantuvat raaka-aineet. Varaston arvo on monesti pitänyt paikkansa eikä merkittäviä alaskirjauksia ole tarvinnut tehdä. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

8.3.1 Varastoinnin tehostaminen ja tehokkuuden mittaaminen

Varastoinnin tehokkuutta voidaan parantaa monin eri keinoin. Keskeistä kuitenkin on varastoon sidotun pääoman vähentäminen tehostamalla läpimenoaikoja sekä kasvattamalla varaston kiertonopeutta. Yleisenä tavoitteena on varaston siirtäminen pyörien tai kiskojen päälle, jolloin tuotteet pidetään liikkeessä. Tuotteiden sijoittelu tulisi toteuttaa siten, että niiden kerääminen sekä kokoaminen olisivat mahdollisimman helppoja toimenpiteitä ja toiminta siis tehokasta. (Finne & Kokkonen 2005, 304.)

Varaston tehokkuutta varten on olemassa mittareita, joiden avulla saadaan määritettyä, kuinka tehokkaasti varasto toimii. Varastotuotteiden kokonaisarvo, varastonkiertonopeus ja kirjanpidon tarkkuus ovat kyseisiä varaston tehokkuusmittareita. (Hollier & Cooke 1994, 115 – 116.)

Luetteloimalla erikseen, täsmällisesti ja yksiselitteisesti kaikki varastoon hankinnan kannalta tärkeät asiat, kuten materiaalit, komponentit, osat ja rakenneosat, päästään kohti tehokasta varastohallintaa. Kaikista varastotuotteista tulisi olla tiedot, joista tulee ilmi tuotteen täydellinen kuvaus ja esitetään kyseisen tuotteen erikoistuntemerkit. Varastohallintaohjelmaan tallennettujen tietojen kattavuus ja laajuusaste määritellään yrityksen tarpeiden sekä varastohallintaan ohjattujen resurssien mukaan. Vääristä tiedoista aiheutuu yritykselle ongelmia, kuten liian paljon vääriä tuotteita, liian vähän oikeita tuotteita, tietämättömyyttä vanhentuneista materiaaleista, suuri hävikkimäärä ja alhainen varaston kiertonopeus. (Hollier & Cooke 1994, 115 – 116.)

On erittäin tärkeää varastohallintajärjestelmän toimivuuden kannalta, että yrityksen johto ja muut käyttäjät paneutuvat aiheeseen. Ohjelman tulevaisuuden suunnasta määräävätkin sen käyttäjät, sillä he voivat ohjata järjestelmää toimivaksi käyttämällä sitä ennakkoon suunnitellulla tavalla ja pitämällä kaikki tiedot ajan tasalla. (Hollier & Cooke 1994, 115 – 116.)

Inhimilliset tekijät vaikuttavat kuitenkin aina lopputulokseen. Pelkästään toimiva johtaminen, hyvät tekniikat ja prosessit eivät riitä. Ihmiset tekevät aina virheitä ja niiden aiheuttama haitta vaihtelee suuresti. (Lecklin 2006, 213.)

Mielestämme Parttian tapauksessa laadukasta varastointia on toiminta, jossa tavaroiden etsimiseen kulutettu aika on minimoitu. Parttian tapauksessa hävikki ei ole ongelma, koska tilaukset ovat pieniä ja tuotantoon sidottuja. Mielestämme Parttian tapauksessa tehokkuutta ei tule mitata sekuntikello kädessä. Kokeneita työntekijöitä kuuntelemalla pystytään mielestämme saamaan hyvä kuva varastoinnin toimivuudesta ja mahdollisista ongelmakohdista.

8.3.2 Toimitusketjun mahdolliset ongelmat

Kaikki ei aina mene niin kuin on suunniteltu, ja usein tulee viivästyksiä jossain vaiheessa tavarantoimitusketjua. Viivästyksen tapahtuessa tulee usein kuormitusta varastolle. Mahdollisia ongelmia ovat muun muassa häiriöt raaka-aineiden saatavuudessa, viivästykset toimituksissa, häiriöt tuotannossa, henkilöstöön liittyvät ongelmat, työnseisaukset ja luonnonmullistukset. (Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.)

Raaka-aineiden saatavuutta voivat mielestämme vaikeuttaa tavarantoimittajien aiheuttamat häiriöt. Toimitukset voivat esimerkiksi viivästyä liian kiireellisten aikataulujen, kalusto-ongelmien tai inhimillisten erehdysten vuoksi, jolloin tavara ei liiku alkuperäisen sopimuksen mukaisesti. Tuotannossa voi esiintyä häiriöitä esimerkiksi koneiden hajoamisen, työntekijöiden virheiden tai virheellisen ohjeistuksen vuoksi. Henkilöstöön liittyviä ongelmia voivat olla avainhenkilöiden sairastumiset, jolloin korvaavaa työvoimaa ei ole tai sen hankinta aiheuttaa huomattavia kuluja ylimääräisen palkan ja työhön vaadittavan perehdyttämisen muodossa. Suomessa ammattiliitot ovat vahvoja ja työnseisaukset ovat varteenotettava uhkakuva työehtosopimusten ollessa katkolla. Luonnonmullistukset vaikuttavat usein johonkin vaiheeseen yrityksen toimitusketjua, vaikka suoraa vaikutusta omaan toimintaan ei olisi, niin asiakkaat tai tavarantoimittajat voivat olla pakotettuja viivästyksiin muiden viivästysten vuoksi.

8.4 Suunnitelma varaston uudelleenjärjestämisestä

Hyvin järjestetyssä varastotoiminnassa on merkitty varastoalueet, jokaiselle tuotteelle on osoitettu sopiva tila ja jokaisen varastotuotteen paikka on merkitty. Kirjaamis- ja merkintätyön helpottamiseksi voidaan materiaalit ryhmitellä osaluokittelun perusteella tai lopputuotteen käytön perusteella. Varastointi voidaan suorittaa osien numerojärjestyksessä tai vaihtoehtoisesti ryhmitellä tavaran suuren tai pienen käytön perusteella. (Hollier & Cooke 1994, 122.)

Varastotilojen muodolle ei voi asettaa universaalia ihannetta muodon puolesta, sillä jokainen varasto on erilainen ja tarve riippuu palvelun tasosta sekä tarvittavasta valvonnasta. Varastoinnin ja materiaalien siirtoon käytetyt menetelmät ovat tärkeässä roolissa määrittäessä varastoalueen tehokkuutta ja toimintaa. Oikein suunniteltu ja järjestetty varasto antaa riittävästi tilaa tehokkaaseen käyttöön, pitää materiaalit helposti saatavilla, antaa joustavuutta varaston järjestykseen, helpottaa vanhan varaston tunnistamista sekä poistamista, tunnistaa nopeasti varastotuotteet, vähentää materiaalikäsittelyn sekä varastointilaitteiden tarvetta, helpottaa laskentaa sekä inventaarin suorittamista ja sallii helposti varasto-määrien sekä olosuhteiden tarkastuksen. (Hollier & Cooke 1994, 122.)

Varastotiloja parannettaessa tulee ottaa huomioon varastoitavien tuotteiden määrä sekä luonne, käytössä oleva varastointitapa, materiaalin käsittelytapa varaston sisä- sekä ulkopuolella, kunkin tuotteen kulutustiheys sekä kulutuskohteet, lisä- tai erikoisvarastojen tarve, varastokirjanpidon menetelmä, paikan, tehtaan, rakennuksen tai turvallisuusmääräysten tuomat rajoitukset ja tarvittava varmuusvarasto. (Hollier & Cooke 1994, 122.)

Mielestämme varastoinnin suunnittelulla voidaan tehostaa koko tilaus-toimitusprosessia. Raaka-aineiden ja valmiiden tuotteiden oikealla sijoittelulla säästetään aikaa, kun työaikaa ei kulu turhanpäiväiseen tavaroiden etsimiseen. Varastoitavien tavaroiden tulisi olla mahdollisimman helposti löydettävissä, kun niitä lopulta tarvitaan. Partiaalla on erilaisia koneita ja kaikkien koneiden ympärillä on varastointitilaa, joten jos on tiedossa, mille koneelle tavara tulee käyttöön, se tulisi varastoida kyseisen koneen läheisyyteen. Partiaalla on hyvin varastointitilaa

tuotantokapasiteettiinsa nähden, ja se tila tulee käyttää hyödyksi mahdollisimman tehokkaasti, jotta Parttia pystyy vastaamaan kysyntään. Varastopaikat määritellään selvästi ja loogisesti, jotta tavarat sijoitetaan oikeisiin paikkoihin. Tavarointia ei voi varastoida mihin sattuu, kun niille on asetettu omat varastopaikat. Tavarat laitetaan niille tarkoitettulle paikalle tai paikan välittömään läheisyyteen, jos tila ei riitä. Tavarat pitää laittaa tiiviisti varastopaikoille, jotta tyhjää tilaa jää myöhemmin samalle alueelle tuleville tavaroille. Työaikaa menee hukkaan, jos tavarointia pitää siirrellä edestakaisin. Ensimmäisellä kerralla oikein laitettua tavaraa ei mitään todennäköisimmin tarvitse siirrellä ennen tuotannon käynnistämistä.

Varastopaikat määrittämällä luodaan jatkuvuutta ja systemaattisuutta Parttian toiminnalle. Selvä systeemi on helppo opettaa uusille työntekijöille, eikä koulutukseen ja tavarointiin tutustumiseen kulu niin paljon aikaa. Liitteenä numero 3 oleva Parttian varaston pohjapiirustus ei ole mittakaavassa, vaan koneiden ja paikkojen eri koot ovat suuntaa antavia. Jokainen varastopaikka pitäisi mielestämme merkitä samanlaisella merkinnällä ja pohjapiirustus pitäisi olla nähtävissä kaikkien sitä mahdollisesti tarvitsevien työntekijöiden työpisteiden välittömässä läheisyydessä.

Mielestämme varastopaikat tulisi nimetä niiden välittömässä läheisyydessä olevien koneiden perusteella. Paikka nimetään yleisesti hyödyntäen muita lähiympäristön tunnusmerkkejä, jos konetta ei ole välittömässä läheisyydessä. Varastopaikkoja määriteltäessä täytyy muistaa erilaisten pakattavien aineiden säilytyslämpötilat, kontaminaatiosäännökset, paloturvallisuusmääräykset ja varastointiaika. Liitteenä numero 3 olevan pohjapiirustuksen vasemmassa alakulmassa oleva iso hyllytila ei ole minkään tuotannon koneen välittömässä läheisyydessä. Esitämme kyseistä aluetta nimitettäväksi varastopaikaksi V, eli alkukirjain V on siis yhteinen tekijä sille alueelle. Paikat erotellaan tarkemmin toisistaan seuraavilla merkeillä. Yksi hylly, jossa on monta tasoa päällekkäin, saa saman toisen kirjaimen. Varastopaikan nimen toiset kirjaimet jaetaan saman alkukirjaimen omaaville paikoille järjestyksessä A, B, C ja niin edelleen. Korkeussuunnassa paikat voidaan erotella toisistaan numeroimalla ne siten, että alin hylly saa kolmanneksi merkikseen numeron 1, toiseksi alin numeron 2 ja niin

edelleen. Jokaisen sisätiloissa olevan varastopaikan nimi muodostuu siis kahdesta kirjaimesta ja yhdestä numerosta. Esimerkiksi liitteenä numero 3 olevan pohjapiirustuksen vasemmassa alakulmassa lattiatasossa oleva paikka olisi siis nimeltään VA1.

Tuotannon koneiden läheisyydessä olevat paikat tulisi mielestämme nimetä alkukirjaimin A, B, C, D, E ja F siten, että A olisi lähimpänä tuotannon sisäänkäyntiä toimiston puolelta ja edetä myötapäivään seuraaviin koneisiin ja kirjaimiin. Tällä yksinkertaisella järjestelmällä Parttia voi selvästi merkitä kaikki varastopaikkansa ja tavarat voidaan suunnitellusti sijoitella sopiville varasto-paikoille.

Muut kuin koneiden välittömässä läheisyydessä olevat varastopaikat tulisi nimeä yksinkertaisen loogisesti. Parttialla on ajoittain tullattavaa tavaraa, joille pitää olla erikseen merkitty oma varastopaikka. Ehdotamme, että tätä vaatimusta varten varataan pieni varastotila pohjapiirustuksen oikeassa yläkulmassa olevalta varastoalueelta, joka on varastoalue T. Green Bouquetin tuotannolle pitää mielestämme varata oma varastoalue. Green Bouquetin tavarat pitäisi mielestämme varastoida samaa järjestelmää käyttäen varastoalueelle G, joka on pohjapiirustuksen oikeassa alakulmassa. Täten Green Bouquetin tavarat eivät sekoittuisi Parttian tavaroiden kanssa. Tietyn tilan varaaminen Green Bouquetia varten selkeyttää mielestämme sekä Green Bouquetin että Parttian toimintaa. Varastoalue V, joka on varaston suurin yksittäinen varastoalue, on vasemmassa alakulmassa ja se saa nimensä sanasta varasto. Ulko-oven vieressä pohjapiirustuksessa oikealla alalaidassa oleva alue pitäisi nimetä varastoalueeksi O, jonka nimi tulee sanasta ovi. Jäljellä ovat vielä varastoalueet H ja L, jotka saavat nimensä sanoista hylly ja lattia.

Ulkovarasto tulee myös ottaa huomioon tavaroiden säilyvyyden kannalta. Ulko-varastopaikat tulisi mielestämme nimetä sijainnin perusteella U1, U2, U3 ja niin edelleen, siten että lähinnä sisäänkäyntiä tuotannon tiloihin on U1. Ulko-varastopaikkoja ei mielestämme tarvitse tarkemmin määritellä niiden suurpiirteisen luonteen vuoksi.

9 KEHITYSEHDOTUKSET

Olemme koonneet mielestämme opinnäytetyömme kehitysehdotuksista oleellimmat tähän lukuun. Ehdotuksista olemme nostaneet mielestämme esiin tärkeimmät seikat niiden ymmärtämiseksi, mutta niitä ei ole käyty uudelleen läpikotaisin läpi.

9.1 Kasvun tavoittelu

Partian suurin pääoma on kiinni tuotantopääomassa, joten suurin taloudellinen riski piilee kyseisen pääoman menettämisessä. Työntekijöiden hiljainen tieto tulee pystyä jakamaan seuraavalle sukupolvelle, sillä sukupolvenvaihdos tulee väistämättä eteen. Tuotantovälineinvestointeja tulisi edelleen tehdä harkiten ja kalustosta pitää asianmukaista huolta. Suurella lainanotolla tuotantovälineinvestointeja varten yrityksen nykytilassa ei saavuteta mielestämme merkittävää etua.

Nykyistä toimintaa on kuitenkin ehdottomasti kehitettävä, mikäli halutaan välttyä tulevaisuuden asettamilta riskeiltä, kuten esimerkiksi uudelta taantumalta. Tälläkin hetkellä maailmanlaajuisen taantumän vaikutukset ovat nähtävissä. Asiakaskuntaa laajentamalla ja asiakkaita paremmin palvelemalla saavutetaan parempi valmius kohdata ulkopuolelta tulevia uhkia.

Mikäli kotimaan markkinoilta ei löydy tarpeeksi kysyntää, Parttia voisi mielestämme hakea kasvua Venäjän markkinoilta. Parttia on aiemmin myynyt pakkauspalveluja Venäjälle, mistä esimerkkeinä ovat kissanruuan ja puurohiuta-leiden pakkaaminen Venäjän markkinoille myyntiin. Kaupanteko Venäjälle on kuitenkin vähentynyt osittain kilpailun kiristymisestä ja osittain byrokratian asettamien haasteiden vuoksi.

9.2 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnan osalta suurin potentiaali piilee nykyisessä lähinnä taloudehallinnossa käytetyssä ohjelmistossa eli Visma Novassa. Ohjelmisto tarjoaa nykyisellään riittävän laajan asiakasrekisterin nykyisistä asiakkuuksista ja sisältää myös kattavan tilaushistorian. Ohjelmiston koko potentiaalia ei kuitenkaan ole hyödynnetty. Erinäiset asiakastietoihin liittyvät lisätiedot ovat jääneet täyttämättä. Asiakkaiden kanssa toimittaessa jotkin asiat voivat olla myyjälle tai asiakaspalvelua tekeväälle henkilölle itselleen itsestään selvyyskysymyksiä, mutta ne voivat myöhemmin tarkemman tarkastelun jälkeen olla hyvinkin merkittäviä. Toiminnan jatkuvuuden kannalta olisi myös tärkeää, että kaikki luvussa 5 esitetty oleellinen tieto tulee rekisterissä ilmi.

9.2.1 Visma Nova

Visma Novan tarjoamat mahdollisuudet asiakkuudenhallinnan näkökulmasta eivät ole jääneet Parttiassa täysin huomiotta. Asian korjaamiseksi ei kuitenkaan ole otettu askelia, sillä kehittämiselle ei ole ollut selvää suunnitelmaa. Tietokoneohjelmistot vaativat aina perehdyttämistä tai tarkempaa tutustumista, sillä uuden oppiminen tai vanhan soveltaminen vaativat aikaa. Tässä tapauksessa sijoitettu vaiva ei menisi mielestämme hukkaan. Toivomme, että opinnäyte-työmme synnyttää kipinän, jota kasvattamalla saadaan nykyisestä ohjelmistosta kaikki hyöty irti. Eriyksen kiinnostavaksi kehityskohteeksi Novasta tekee mahdollisuus ohjelmiston tehokkaampaan käyttöön lisäämättä siitä maksettavaa kuukausittaista lisenssimaksua.

9.2.2 ABC-analyysi

ABC-analyysimallimme perusteella Parttia pystyy luokittelemaan asiakkaansa helposti ja kohdistamaan resurssinsa paremmin. Asiakkuuksien kokonaispotentiaali tulee tunnistaa ja pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Asiakkuudet ovat jaettu analyysissä viiteen eri ryhmään, joille kaikille on luotu omat toimintamallinsa. Asiakkuuksien ryhmittely tulee pitää mielessä asiakkaiden kanssa operoidessa. Analyysin perusteella Parttia pystyy myös tunnistamaan kaikki

ne asiakkuudet, jotka eivät ole säilyttämisen arvoisia. Käytössä olevat resurssit tulisi kohdistaa arvokkaihin asiakkuuksiin, jotta niiden suuri kokonaispotentiaali saataisiin hyödynnettyä.

9.3 Tuotanto ja varastointi

Parttian tuotantosuunnitelmaa ei ole millään tavalla dokumentoitu, sillä tärkeimmät tuotantoon liittyvät kohdat ovat lähes kokonaan yrityksen toimitusjohtajan muistin varassa. Tuotannon läpinäkyvyydellä saavutetaan erinäisiä hyötyjä, kuten työntekijöiden oman työn suunnittelun helpottaminen, myyntityön tehostaminen ja tuotannon seuraamisen sekä valvonnan helpottaminen. Varastointia voidaan kehittää järjestelmällisemmäksi, mikä johtaa suurempaan tehokkuuteen, merkitsemällä varastopaikat ja osoittamalla, mitkä tavarat kuuluvat ensisijaisesti millekin paikalle.

9.3.1 Tuotannon suunnittelu

Ehdotuksemme tuotannon kalenterimalliksi on erittäin yksinkertainen käyttää, mutta siitä pystyy selvästi havaitsemaan suunnitellun tuotannon tietylle aikavälille. Tärkein hyöty kalenterista on nopean yleiskuvan muodostaminen suunnitellusta tuotannosta. Kalenterimallista voi havaita eri asiakasryhmien tilaukset, koska siinä hyödynnetään ABC-analyysimme mukaista asiakkuuksien ryhmitelyä. Kalenterista on hyötyä niin yrityksen johdolle kuin tuotannon työntekijöillekin, tällöin työntekijät tietäisivät tulevan työtaakkaansa ja pystyisivät täten valmistautumaan paremmin. Myyntineuvotteluihin valmistautuva työntekijä pystyy välttämään tuotannon yllirasittamisen ja toisaalta täyttää tuotannossa olevia aukkoja. Yrityksen johto pystyy kalenterista seuraamaan tuotannon etenemistä ja aikataulussa pysymistä.

9.3.2 Tuotantopääoman hallinta

Tuotantopääoma on Parttian arvokkainta pääomaa ja sen tehokkaampi hallinta on avainasemassa yrityksen selviytymisen ja menestymisen kannalta. Parttian tuotantolinjat eivät ole uusinta uutta, mutta ne sopivat tarkoitukseensa hyvin.

Koneiden käyttäjien rooli on tärkeä, koska koneet eivät ole pitkälle automatisoituja, vaan ne tarvitsevat käyttäjältään osaamista ja työpanosta. Koneiden erilaiset huolto- ja ylläpitotoimenpiteet ovat tärkeitä tuotannon tehokkuuden ylläpitämiseksi. Työntekijöiden tekemät manuaalit helpottaisivat uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

9.3.3 Varastointi

Parttialla on käytössään mielestämme hyvät ulko- ja sisävarastotilat. Niiden käyttöä voi kuitenkin mielestämme kehittää. Laitimamme ehdotus Parttian varastopaikkojen uudelleenjärjestämisestä tehostaisi mielestämme varastointia. Uudelleenjärjestämisellä haemme tehokkaampaa ja selkeämpää varastointia. Tärkein etu esittämällämme kehitysehdotuksella on hukkatuntien vähentäminen, koska organisoitu varasto toimii tehokkaammin ja tavaroiden etsimiseen vähemmän aikaa.

10 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli kuvata Parttian tilaus-toimitusketjun prosesseja ja antaa kuvattuihin prosesseihin liittyviä kehitysehdotuksia. Otimme myös huomioon muut seikat, joita pidimme oleellisina yrityksen toiminnan kannalta, kuten yrittäjän rooli pienyrityksessä ja toimintojen kehittämisessä. Työ oli laaja sekä haastava ja käsiteltäviä aiheita oli lopulta runsaasti.

Pakkausala elää muutosvaihetta ja tulevaisuudessa asiakkaat tulevat olemaan entistä vaativampia. Pakkausmateriaalien kehittymisen vuoksi uusia koneita hankittaessa Parttian tulee olla tarkkana, ettei hankittu teknologia vanhennu muutamassa vuodessa.

Onnistuimme tunnistamaan Parttian toiminnan kannalta tärkeimmät prosessit ja tarjoamaan työkaluja prosessien kehittämiseen. Pystyimme luomaan käytännöllisiä ja mielestämme helposti omaksuttavia kehitysehdotuksia Parttialle. Tunnis-

timme Parttian resurssit, jotka aiheuttavat tiettyjä rajoituksia. Rajalliset resurssit eivät kuitenkaan ole esteenä kehitykselle. Kokeneiden työntekijöiden ansiosta Parttialla on käytössään pakkausalan osaamista. Mielestämme nykyiset työvälineet sekä laitteet soveltuvat hyvin yrityksen toimintaan ja niillä voidaan vastata yrityksen kohtaamiin tulevaisuuden haasteisiin. Mielestämme kehitysehdotuksemme ovat yksinkertaisuudessaan pääpiirteisesti sovellettavissa muihinkin vastaavanlaisiin yrityksiin.

Parttialla on väistämättä edessä lähitulevaisuudessa sukupolvenvaihdos, minkä otimme huomioon opinnäytetyössämme. Parttialla on halussaan paljon hiljaista tietoa, ja se tulee pystyä siirtämään yrityksen seuraavalle sukupolvelle. Pidimme tuotanto-osaamista Parttian arvokkaimpana pääomana, jonka varaan toimintaa on hyvä rakentaa.

Emme olleet aiemmin tehneet vastaavaa projektia ja työ oli haastavan mielenkiintoinen. Työn suunnittelu ja aikatauluttaminen oli haasteellista ja jouduimme poikkeamaan alkuperäisestä suunnitelmastamme työn laadun takaamiseksi. Opimme myös lähteiden hyödyntämistä työn edetessä jatkuvasti paremmin.

Yhteistyö Parttian kanssa toimi hyvin. Teemahaastattelut ja vierailut yrityksen tiloissa olivat antoisia, sillä ne olivat olennaisia työn lopputuloksen kannalta. Saimme vastauksia kysymyksiimme ja pystyimme tekemään omia havaintojamme toiminnasta sekä toimitiloista.

KUVAT

Kuva 1 Kuvakaappaus Parttian asiakaskortistosta, s. 43

KUVIOT

Kuvio 1 Yrityksen elinkaaren vaiheet, s. 9

Kuvio 2 Malli pienyrityksen kasvun taustatekijöistä, s. 10

Kuvio 3 Prosessien horisontaalinen kulku läpi organisaation, s. 19

Kuvio 4 Parttian liiketoimintaprosessi (sovellettu), s. 20

Kuvio 5 Ydinprosessit, s. 22

Kuvio 6 Kilpailukyky, s. 24

Kuvio 7 Prosessi, s. 25

Kuvio 8 Prosessihierarkia, s. 26

Kuvio 9 Prosessien kehittäminen, s. 28

Kuvio 10 PDCA, s. 29

Kuvio 11 Tasapainotettu tuloskortti, s. 30

Kuvio 12 BSC SWOT, s. 32

Kuvio 13 Asiakaslähtöisyyden hyödyt ja edellytykset, s. 40

Kuvio 14 Asiakkuuden elinkaarimalli, s. 42

Kuvio 15 Parttian myyntiprosessi, s.46

Kuvio 16 Asiakaspalvelukeskuksen prosessit, s. 48

Kuvio 17 Asiakkaan kokema arvo, s. 52

Kuvio 18 Oston mallit, s. 58

Kuvio 19 Varanto ja virtasuureet tuotannossa, s. 63

Kuvio 20 Arvonlisäys raaka-aineesta kulutukseen, s. 71

TAULUKOT

Taulukko 1 Ehdotuksemme Parttian tuotannon kalenterimalliksi, s. 65

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004, Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakasläh-
töinen toiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Balac, M. 2009, Ostajan opas myyjälle: miten onnistun paremmin myynnissä?
Helsinki: Yrityskirjat.

Bragge, R. 2010. Pakkausteknologialla kilpailukykyä. Pakkaus 4, 3.

Fagerström, A. 2010. Jätelain muutos – tuleeko pakkausalalle kallis lasku?
Pakkaus 4, 28 – 29.

Finne, S & Kokkonen, T. 2005, Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju: kilpailuky-
kyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOY, WSOYpro, Suomen Ekonomiliitto & WS
Bookwell.

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006, Kauppa: toiminnan suunnittelusta markki-
nointiin. Helsinki: Otava.

Heikkilä, J. & Ketokivi, M. 2005, Tuotanto murroksessa: strategisen johtamisen
uusi haaste. Helsinki: Talentum.

Hollier, R.H. & Cooke, C. 1994, Tuotantoyritysten varastojen hallinta: menettely-
tapaohjeet pienelle ja keskisuurelle yritykselle. Helsinki: Rastor.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008, Hankintojen johtaminen: ostamisesta
toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Inkiläinen, A. 2009, Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita.

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003, Logistiikan ulkoistaminen: käsi-
kirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys.

Järvi-Kääriäinen, T. & Leppänen-Turkula, A. 2002, Pakkaaminen: perustiedot
pakkauksista ja pakkaamisesta. Helsinki: Pakkausteknologia-PTR.

Kallio, J. 2002, Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma.

Karrus, K.E. 1998, Logistiikka. Porvoo: WSOY.

Karrus, K.E. 2003, Logistiikka. Kolmas – neljäs painos. Juva: WS Bookwell.

Laamanen, K. 2001, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytän-
töön. Helsinki: Laatu keskus.

Lecklin, O. 2006, Laatu yrityksen menestystekijänä. Viides uudistettu painos.
Helsinki: Talentum.

- Moneyterms 2010. Core business.
<http://moneyterms.co.uk/core-business/> (Luettu 24.8.2010)
- Mäntyneva, M. 2003, Asiakkuudenhallinta. Ensimmäinen – toinen painos. Vantaa: WSOY.
- OKM 2008. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Metsäsektorin koulutuksen kehittäminen Suomessa.
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/tr01.pdf?lang=fi> (Luettu 17.11.2010)
- Parttia Oy 2010a.
<http://www.parttia.fi/index.php?id=1> (Luettu 18.11.2010)
- Parttia Oy 2010b.
<http://www.parttia.fi/index.php?id=2&category=saunatuoksut> (Luettu 20.12.2010)
- Saari, S. 2006, Tuottavuus: teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa: tuottavuuden käsikirja. Espoo: Mido.
- Sainio, S. Toimistotyöntekijä. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.
- Sainio, T. Toimitusjohtaja. Parttia Oy. Kotka 2.12.2010. Haastattelu.
- Sakki, J. 1999, Logistinen prosessi: tilaus-toimitusketjun hallinta. Neljäs uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki.
- Sakki, J. 2009, Tilaus - toimitusketjun hallinta: B2B: vähemmällä enemmän. Seitsemäs uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki.
- Suomen Yrittäjät 2010.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/suomenyrittajat/> (Luettu 18.11.2010)
- Visma 2010a. Visma Nova.
<http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/nova/> (Luettu 16.11.2010)
- Visma 2010b. Visma SuperOffice.
<http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/SuperOffice/> (Luettu 16.11.2010)
- Wikipedia 2009. Tuotanto. Varanto ja virtasuureet.
http://fi.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Varanto_ja_virtasuureet.png (Luettu 15.10.2010)
- Wikipedia 2010a. Benchmarking.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Benchmarking> (Luettu 16.12.2010)
- Wikipedia 2010b. BSC SWOT.
http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard_SWOT (Luettu 15.12.2010)

Wikipedia 2010c. Tuotanto.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuotanto> (Luettu 15.10.2010)



PUSSIT

Pakkauskoot 50 g – 5 kg
Muovi- ja laminaattipussit ratakalvona tai sivusaumapusseina.
Tasapohjaiset paperi-, muovi- ja laminaattipussit.
Automaattinen muodostus-, täyttö- ja suljentalinja ratakalvolle.
Volyymi-, vaaka- ja ruuviannostelut.
Puoliautomaattiset linjat tasapohja- ja sivusaumapusseille.



KOTELOT

Päällystetyt ja päällystämättömät kartonkikotelot.
Automaattiset muodostus-, täyttö- ja suljentalinjat sivuliimatuille kartonkikoteloille.
Volyymi-, vaaka- ja ruuviannostelut.

**Ryhmäpakkaukset aaltopahvilaatikoihin tai kutistemuoviin.
Lavaus kertakäyttö- tai vaihtolavoille.**



SUURKULUTTAJA-PAKKAUKSET

Edellämainittujen lisäksi kuumaliimattavat paperisäkit ja kuumasaumattavat muovisäkit ja -pussit sekä muovipullot ja -kanisterit.
Pakkauskoot 5 kg – 50 kg.

Kuivien aineiden sekoituspalvelu sekä elintarvikkeille että teknokemian tuotteille.



SÄKKIPAKKAUKSET

Kuumasaumattavat muoviset avosäkit.
Paperiset ja muoviset venttiilisäkit.
Liimattavat paperisäkit.



II-LUOKAN MYRKYT

Varastointi- ja käsittelyluvat vaarallisille aineille, enintään II-luokan myrkyille.



PUSSIT, PULLOT, PURKIT JA KOTELOT

Pakkauslaitteet ja -materiaalit kuten elintarvikkeilla.
Erilliset varastointi- ja käsittelytilat elintarvikkeille ja teknokemian tuotteille.

Varaston pohjapiirustus

