

LEAN-MENETELMÄ MYyntINEUVOTTELIJAN TYÖN KEHITTÄJÄNÄ

Tiivistelmä

Tekijä(t) Riutto, Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2020
	Sivumäärä 42	
Työn nimi Lean-menetelmä myyntineuvottelijan työn kehittäjänä		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia myyntineuvottelijan päivittäisiä työtehtäviä ja miten työtehtävien hoitamista voitaisiin kehittää Lean-menetelmän avulla. Opinnäytetyössä tarkasteltiin myyntineuvottelijan työn vaatimuksia ja työhön liittyviä päivittäisten toimintojen kehittämistä. Myyntineuvottelijan työtehtäviä tutkittiin osana erilaisia prosesseja. Opinnäytetyö toteutettiin havainnoimalla päivittäisiä työtehtäviä ja tekemällä päiväkirjamerkintöjä. Teoriaosuudessa kuvattiin myyntiin sekä tuotantoon liittyviä prosesseja. Työssä tutkittiin miten asiakkaiden kyselyt kulkevat erilaisten prosessien läpi. Teoriaosuuden toisessa osassa perehdyttiin Lean-toimintamalliin ja erilaisiin Lean-menetelmiin. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi analyysi omista myyntineuvottelijan työtehtävistä ja sen asettamista vaatimuksista. Pohdintaosuudessa havainnoitiin, miten Lean-menetelmää voidaan hyödyntää erilaisissa prosesseissa ja työtehtävissä. Työn johtopäätöksenä voidaan pitää, että Lean-menetelmien käyttämisestä on hyötyä myyntineuvottelijan työssä. Työtehtävien hoitaminen ja priorisointi Leanin avulla tuo tehokkuutta myyntineuvottelijan työhön. Lean-toimintamallin hyöty on paras silloin, kun se on koko organisaatiolla käytössä ja yhteinen toimintatapa.		
Asiasanat lean, myyntineuvottelija, tuotantoprosessi		

Abstract

Author(s) Riutto, Katja	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 42	
Title of publication The Lean method as a developer of Sales Representative's work		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract The purpose of this thesis was to analyze the daily duties of Sales Representative. The aim was trying to find methods by using Lean method to improve the working routines. It was analyzed; what kind of skills are needed, what could be improved in daily routines and what kind of role Sales Representative is playing as a part of the process. The study was carried out as qualitative research by observing daily work tasks and writing the diary notes. The theoretical part of the thesis explains the process of sales and production. It was also focused on the principles of Lean and different methods. As a result of the thesis, become the analysis of Sales Representative's duties and requirements needed. The reflection section observed how Lean could be used in various processes and tasks in the future. It was also considered what kind of activities requires further development for daily tasks to run smoothly. As the conclusion of the work, Lean method is useful in the daily work of Sales Representative. The performance and prioritization of work tasks with Lean bring efficiency to the work. The Lean thinking method should be a common approach for the whole organization.		
Keywords lean, sales representative, production process		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	2
3	PROSESSIT KYSELYSTÄ TOIMITUKSEEN	3
3.1	Asiakkaan tarpeista prosesseihin.....	3
3.2	Tietopyyntö ja tarjouspyyntö	4
3.3	Tarjous	4
3.4	Tilaus ja tilausvahvistus	4
3.5	Tuotanto	5
3.6	Toimitus.....	5
4	LEAN	7
4.1	Lean-toimintamallin historia ja periaatteet.....	7
4.2	Lean-työkaluja ja -tekniikoita.....	7
4.2.1	5S.....	7
4.2.2	Total Productive Maintenance (TPM).....	9
4.2.3	Jidoka ja Jit.....	9
4.2.4	Kaizen	10
4.2.5	3M eli Muda, Mura ja Muri	11
4.2.6	Demingin ympyrä.....	11
4.2.7	Value stream mapping (VSM).....	12
4.3	Lean-johtaminen.....	14
4	PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI.....	16
4.1	Seurantaviikko 1	16
4.2	Seurantaviikko 2	17
4.3	Seurantaviikko 3	18
4.4	Seurantaviikko 4	18
4.5	Seurantaviikko 5	19
4.6	Seurantaviikko 6	20
4.7	Seurantaviikko 7	21
4.8	Seurantaviikko 8	22
4.9	Seurantaviikko 9	23
4.10	Seurantaviikko 10	23
4.11	Seurantaviikko 11	24
4.12	Seurantaviikko 12	25

4.13	Seurantaviikko 13.....	26
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	29
6	YHTEENVETO	34
	LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten myyntineuvottelijan työtehtäviä voidaan kehittää Lean-menetelmien avulla. Lisäksi tutkitaan tarkemmin päivittäisiä prosesseja ja niiden kulkua sekä Leanin soveltamista niihin. Tutkimus toteutetaan laadullisella eli kvalitatiivisella menetelmällä, missä käytetään aineistona omaa havainnointia sekä päiväkirjamuistiinpanoja.

Teoriaosuus alkaa prosessien tarkastelulla. Opinnäytetyössä kuvataan myyntineuvottelijan päivittäiseen työhön läheisesti liittyviä prosesseja. Asiakkaalla on yleensä tarve tai ongelma, joka myyntineuvottelijan on ratkaistava. Tilaus-toimitus prosessi alkaa asiakkaan kyselystä ja päättyy, kun valmis tuote lähetetään tehtaalta asiakkaalle. Myyntineuvottelijan työhön liittyy myös erilaisia asiakirjojen laatimista, kuten tarjoukset ja tilausvahvistukset. Lisäksi olennainen osa myyntineuvottelijan työtä on hallita eri kuljetusmuodot ja niihin liittyviä ehtoja.

Opinnäytetyön teoriaosuus jatkuu Lean-toimintamalliin tutustumalla. Teoriaosuuden toisessa osassa tutkitaan Leania ja sen historiaa sekä Leanin erilaisia työkaluja. Kuvioiden avulla havainnollistetaan Lean-prosesseja. Teoriaosuuden lopuksi perehdytään Lean Management -ajattelutapaan sekä johtamissysteemiin.

Päiväkirjaosuudessa tutustutaan myyntineuvottelijan arkeen ja työhön. Päiväkirjaan on kirjattu havaintoja työviikoista ajalla 4.5. - 28.8.2020 pois lukien kesäloma-aika. Päiväkirjassa on kuvattu niin päivittäisiä rutiinitöitä kuin erilaisia myyntineuvottelijan tehtäviin kuuluvia tilanteita. Lisäksi on tutkittu tarkemmin erilaisia työhön liittyviä aihealueita, kuten esim. reklamaatioprosessia. Päiväkirjasta voidaan havainnoida, miten monia erilaisia työtehtäviä päivittäin tulee hallita sekä millaisia vaatimuksia ja ominaisuuksia työtehtävien hoitamisessa tarvitaan. Myös vuorovaikutustaitojen merkitys eri tilanteissa ja eri sidosryhmien kanssa nousee esille.

Opinnäytetyön lopuksi tulee yhteenveto koko työstä. Siinä pohditaan, miten Lean-ajattelutapaa sovelletaan päivittäisissä töissä ja miten omaa työtä voidaan kehittää sen avulla. Yhteenvedossa tutkitaan myös, onko Lean-toimintatapoja jo käytössä omassa työssä.

2 NYKYTILANTEEN KUVAUS

Olen ollut työssä asiakaspalvelussa jo useita vuosia. Työelämä tänä päivänä vaatii yhä enemmän monipuolista osaamista. Opiskelujeni tarkoitus on ollut päivittää omaa osaamistani tähän päivään. Opinnäytetyöksi valitsin oman työni analysoimisen ja tutkimisen. Miten voisin kehittää omaa työtäni? Voisinko mahdollisesti tehdä jotain toisin, mikä helpottaisi omaa päivittäistä työtä? Voisinko antaa tutkimuksen pohjalta tehtyjen havaintojen myötä myös uusia kehitysideoita koko organisaatiolle?

Olen työskennellyt myyntineuvottelijana asiakaspalvelussa viimeiset 13 vuotta. Työpaikani on yrityksessä, jossa valmistetaan joustopakkauksia elintarviketeollisuudelle. Työtehtäviini kuuluu pääasiallisesti asiakaspalvelu eli asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin ja kysymyksiin vastaaminen. Lasken asiakkaille tarjouksia uusista tuotteista ja otan vastaan tilauksia, jotka syötän tuotannonohjausjärjestelmään tuotannon suunnittelua varten. Vastaanotan asiakkaiden reklamaatioita ja kirjaan ne järjestelmään laadunvalvonnan käsittelyä varten. Asiakaskontaktit ovat pääsääntöisesti puhelimitse ja sähköpostilla. Messuja ja asiakastapaamisia ei ollut seurantajakson aikana koronapandemian vuoksi. Työpäiväni ovat varsin moninaisia ja aika ajoitin erittäin kiireisiä. Yleensä monta asiaa on meneillään yhtä aikaa ja useimmiten keskeytyksiä tulee, kun joku kiireellisempi tilanne tulee eteen.

Myyntiosastolla työskentelee kaupallinen johtaja, avainasiakaspäällikkö sekä asiakaspalvelussa myyntineuvottelija ja markkinointikoordinaattori. Asiakaspalvelussa on käytössä liukuva työaika. Toiminta-ajatuksenamme on erilaisten elintarvikekelpoisten pakkausten valmistaminen asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Asiakaslähtöisyys on yksi toiminnan lähtökohdista. Parhaan mahdollisen laadun tarjoaminen niin tuotteissa kuin palveluissa on yksi peruspilareista. Päivittäiseen työhön kuuluukin jatkuva kehittäminen ja laadullinen parantaminen niin, että nykyinen huippulaatu on tulevaisuuden standardi.

3 PROSESSIT KYSELYSTÄ TOIMITUKSEEN

3.1 Asiakkaan tarpeista prosesseihin

Asiakkailla on erilaisia tarpeita. Niistä alkaa prosessiin liittyvien tapahtumien ja tehtävien yhdistelmä, joiden tavoitteena on asiakkaan tarpeen tyydyttäminen. Kilpailukykyä on pyrittävä parantamaan tarjoamalla asiakkaille parempia tuotteita sekä palvelua kustannustehokkaasti. Hyvä prosessi on osana liiketoiminnan tavoitteita. Se luo asiakkaalle arvoa, tuottaa sitä, mitä on luvattu, tietyssä ajassa, tehokkaasti, ilman viivästymisiä ja huomioden laadun. Prosessi on yksinkertainen ja estää virheiden tapahtumisen ja tuo poikkeamat esiin, jotta ne voidaan korjata. Prosessit tulee olla dokumentoituna sekä kaikkien tiedossa olevina. Prosesseja tulee myös johtaa ja kehittää. (Logistiikan maailma 2020a.)

Kuviossa 1 on esitetty esimerkki ylimmällä tasolla olevasta teollisen yrityksen prosesseista. Asiakkaan tarpeet on tyydytetty erityyppisillä ydinprosesseilla, asiakaspalvelulla, tuotekehityksellä, tilaus-toimitusprosessilla ja tukevilla prosesseilla kuten taloushallinnolla. Nämä prosessit jakautuvat vielä moniin aliprosesseihin.



Kuvio 1 Teollisen yrityksen prosessi (Logistiikan maailma 2020a)

3.2 Tietopyyntö ja tarjouspyyntö

Markkinoilla olevia toimittajia lähestytään yleensä hankintaprosessin mukaisesti. Ensin kartoitetaan tarpeet ja sen jälkeen lähetetään tietopyyntö tai tarjouspyyntö. Saapuneita tarjouksia vertaillaan ja analysoidaan sekä niistä voidaan neuvotella. Prosessin vaiheista osa saattaa jäädä vähemmälle huomiolle tai kokonaan pois, riippuen yrityksen tilanteesta ja tarpeista. (Logistiikan maailma, 2020b.)

Tarjouspyynnöllä kutsutaan toimittajat tai myyjät tarjoamaan tiettyä tuotetta tai palvelua. Se sisältää tarkan kuvauksen tuotteesta tai palvelusta, maksuehdot, aikataulun tarjoukselle ja muuta tärkeää tietoa esimerkiksi erilaisista toimittajalle asetetuista vaatimuksista. (The Business Professor, 2020.)

3.3 Tarjous

Tarjous laaditaan yritykselle saapuneen tarjouspyynnön tai tiedustelun perusteella. Tarjouksessa myyjä sitoutuu esittämäänsä hintaan ja kaupan ehtoihin. (Yrittäjät, 2020). Sopimusten syntymistä säätelee Oikeustoimilaki. Yrityksissä voidaan myös käyttää tarjouksia, joissa myyjä varaa itselleen oikeuden tarkentaa hintaa esim. raaka-aineiden kustannuksiin vedoten. Tällöin puhutaan budjettitarjouksista. (VirtuaaliLakimies, 2020.)

Tarjouksen voimassaoloaika suositellaan määriteltäväksi selkeästi päivämäärällä. Tarjous ei sido antajaansa enää voimassaoloajan jälkeen. Sopimusta ei myöskään synny, mikäli tarjoukseen vastataan kieltävästi tai ei vastata ollenkaan. Sitova sopimus syntyy, kun myöntävä vastaus, joka on samansisältöinen tarjouksen kanssa, saapuu tarjouksen antajalle voimassaoloajan puitteissa. Mikäli tarjouksen ehtoja määritellään vastauksessa, on kyseessä vastatarjous. (VirtuaaliLakimies, 2020.)

3.4 Tilaus ja tilausvahvistus

Kun tarjous on hyväksytty, tuote tai palvelu voidaan tilata joko suullisesti tai kirjallisesti. Erityisesti arvoltaan tai merkittävyydeltään suurissa tilauksissa on suullisissa sopimuksissa olemassa riskit. Näissä tapauksissa suositellaan kirjallisia sopimuksia, joissa eritellään tarkat vaatimukset tuotteen tai palvelun toimittamiseen. Tilauksessa yleensä mainitaan tilausnumero, tuotteen tai palvelunkuvaus, hinta, määrä, maksuehto, toimitusaika ja toimituslauseke sekä toimitus ja laskutusosoite. Kun tilaus on vastaanotettu, lähetetään ostajalle tilausvahvistus. (Logistiikan Maailma, 2020d.)

Tilausvahvistus tai vahvistusilmoitus ei vaikuta itse sopimukseen. Tilausvahvistuksella voidaan vielä tarkentaa sopimuksen ehtoja. Mikäli ostaja ei ole samaa mieltä

sopimusehdoista, tulee hänen ilmoittaa asiasta välittömästi myyjälle. Tilausvahvistusta voidaan myös riitatapauksissa käyttää todisteena myyjää ja ostajaa sitovasta sopimuksesta. (Minilex, 2020.)

3.5 Tuotanto

Tuotannossa valmistetaan asiakkaiden tilaamat tuotteet. Tuotannolla voidaan tarkoittaa teollista tuotantoa, palvelujen tuotantoa tai esimerkiksi kulttuurituotantoa. Teollisessa tuotannossa raaka-aineista muokataan tuotannonresurssien avulla asiakkaiden tilaamia tuotteita, jotka voivat olla lopputuotteita, investointihyödykkeitä toisille yrityksille tai osia ja puolivalmisteita jalostusta varten. (Logistiikan maailma, 2020f.)

Tuotannon tavoitteena on valmistaa laadukkaita tuotteita lyhyillä toimitusajoilla sekä hyvällä toimitusvarmuudella. Tuotannolta odotetaan joustavuutta ja kykyä sopeutua kysynnän määrän vaihteluihin. Tuotannon jatkuva kehittäminen takaa kilpailukykyisen toiminnan. Ristiriitaa voi joskus tulla tuotannolle asetettujen erilaisten tavoitteiden kesken. (Logistiikan maailma, 2020f.)

3.6 Toimitus

Kun tavara on valmistunut tuotannosta, lähetetään se asiakkaalle sovitulla tavalla. Ostaja ja myyjä sopivat kauppasopimuksessa kumpi osapuoli vastaa kuljetuksen toteuttamisesta. Kuljetusmuotoa valittaessa on otettava huomioon lähettäjän ja vastaanottajan etäisyys sekä sijainti. Kuljetuksen kiireellisyys sekä tavaraerän koko vaikuttavat kuljetuskustannuksiin. Tavarasta on myös huomioitava mitat, olomuoto ja ominaisuudet sekä jalostusaste kuljetusmuotoa valittaessa. Erityisen huolellisesti on suunniteltava arvokkaiden tai helposti rikkoutuvien tavaroiden kuljetus. (Logistiikan maailma, 2020c.)

Suomeen ja Suomesta tavaroita kuljetetaan:

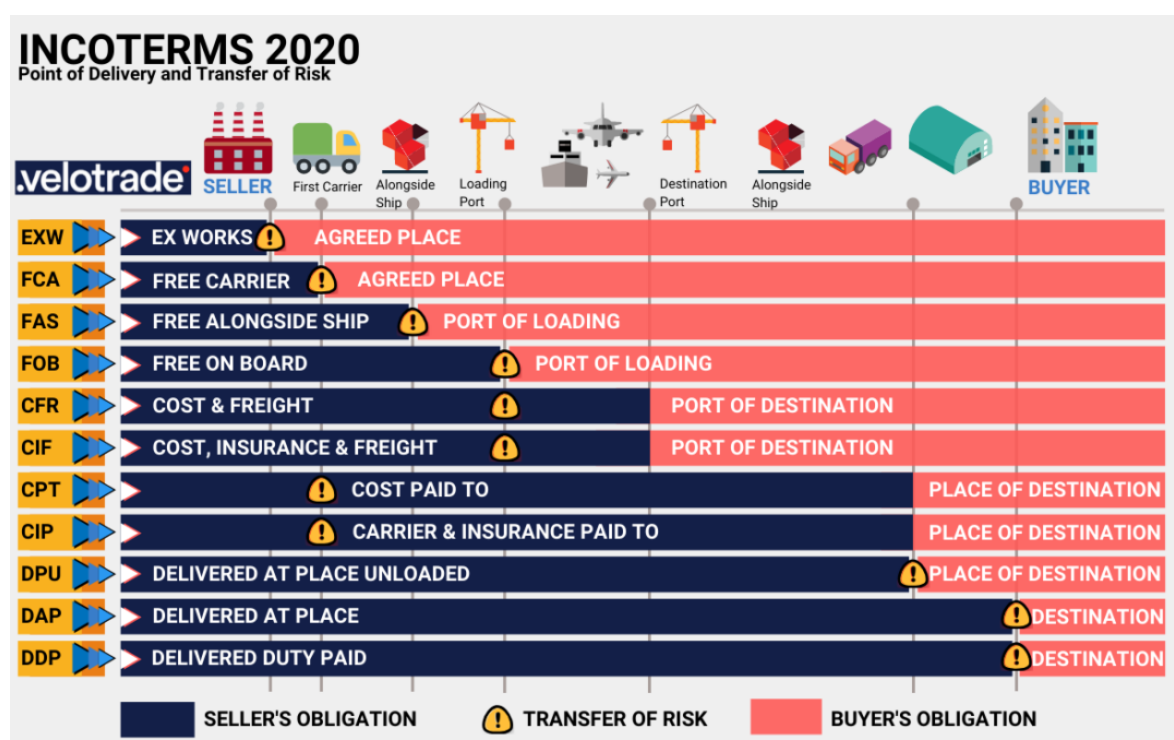
- *merikuljetuksina*
- *maakuljetuksina*
 - *autokuljetuksina*
 - *rautatiekuljetuksina*
- *lentokuljetuksina*
 - *yhdistettynä kuljetuksina*
 - *konttikuljetuksina*

puoliperävaunukuljetuksina.

(Logistiikan maailma 2020c.)

Toimituslausekkeilla määritellään, kenelle kuuluu riski tavarahan vahingoittumisesta kuljetuksen aikana, kuka maksaa kuljetuskustannukset sekä myyjän ja ostajan velvollisuudet. Incoterms 2020 toimituslausekkeet ovat kansainvälisesti ympäri maailmaa viranomaisten ja tuomioistuinten hyväksymiä. Niitä suositellaan käytettävän erityisesti kansainvälisessä kaupassa. Toimituslausekkeet on jaettu neljään ryhmään kustannusten ja vastuun jakautumisen perusteella. (If, 2020.)

Kuviossa 2 on havainnollistettu kunkin toimitusehdon osalta mihin myyjän vastuu päättyy ja mistä ostajan vastuu alkaa sekä missä kohtaa riski siirtyy osapuolelta toiselle. Esimerkiksi Ex works eli noudettuna olevassa toimitustavassa myyjän velvollisuudet ovat kaikin vähäisimmät. Myyjä asettaa tavarahan ostajan käytettäväksi sovituksa paikassa ja sovittuna ajankohtana esimerkiksi myyjän toimitiloissa. Ostaja vastaa tämän jälkeen kaikista kustannuksista ja riskeistä. EXW toimitusehtoa suositellaan käyttäväksi ainoastaan kotimaan kauppaan tai tullialueen sisäisiin toimituksiin. (Logistiikan Maailma, 2020d.)



Kuvio 2 Incoterms 2020 (Velotrade 2020)

4 LEAN

4.1 Lean-toimintamallin historia ja periaatteet

Lean-toimintamallin historia pohjautuu 1900-luvun Fordin tuotantoideaan. Siitä kehittynyt Toyota Production System on pohja Leanille. Toyota Motor Corporation päätuotantoinisnööri Taiichi Ohno sai johdolta tehtävän nostaa yrityksen tuottavuutta. Pääoman puuttuminen ja konekannan vanhanaikaisuus oli Toyotan ongelmana. Taiichi Ohnon piti keksiä, miten pystyttäisiin tekemään enemmän vähemmällä. (SixSigma, 2020b.)

Sotien jälkeen hän alkoikin kehitellä omia konsepteja sekä yhdisteli jo oppimiaan. Amerikkalaisten opettajien W.E. Deming ja J.M. Juran kanssa japanilaiset kehittivät laatujohtamisen, jonka avulla vallattiin maailmaa. Demingin PDCA-ympyrä on kehitetty apuna ymmärtämään tuotantoprosessin systeemiä. Demingin teorian mukaan vaihtelua tulisi ymmärtää ja systeemejä kehittämällä saadaan tätä vaihtelua pienennettyä. Hukkaa taas syntyy vaihtelujen aiheuttamista vioista. (SixSigma, 2020b.)

Lean on prosessijohtamisen malli, jossa lähtökohtana on asiakaslähtöisyys. Leanissa maksimoidaan virtaukset (exit rate) ja minimoidaan hukat eli menetetty aika. Toiminnalla ja ajattelutavalla pyritään sekä virtausta että jalostusarvoa maksimoimalla poistamaan hukkaa. Läpimenoaikojen lyhentäminen on yksi päätavoitteista. Tätä kautta on mahdollista saavuttaa taloudellista parannusta. Lean pitää sisällään erilaisia työkaluja ja tekniikoita, joiden avulla pyritään selvittämään ja tunnistamaan parannustarpeita. Yksi keskeisimmistä työkaluista on Value Stream Map (VSM). (Six Sigma, 2020a.)

Asiakas on valmis maksamaan asioista, jotka ovat arvoa lisääviä suorasti tai epäsuorasti. Näitä erilaisia arvontuoton toimintoja voidaan jakaa ja tarkastella arvoa tuottaviin toimintoihin, tukitoimintoihin sekä hukkaan. Kun nämä erilaisen arvot on tunnistettu ja määritelty prosessissa, pyritään eliminoimaan kaikki hukka ja järjestämään tuottavat virtaukset mahdollisimman sujuviksi. Tätä virtausta pyritään myös parantamaan jatkuvasti. Tässä kehittämisessä keskeiseen rooliin asettuvat itse työtä tekevät ihmiset. Lean-ajattelun liittyy keskeisesti useita erilaisia työkaluja ja periaatteita, joita voidaan ryhmitellä eri tavoin. (Logistiikan Maailma, 2020a.)

4.2 Lean-työkaluja ja -tekniikoita

4.2.1 5S

5S on viisiportainen työympäristön organisointimenetelmä. Tämän kehitystyökalun avulla voidaan oma työpiste organisoida toimivaksi. Menetelmä auttaa pääsemään eroon

turhista tavaroista ja helpottaa pitämään työympäristön järjestyksessä. 5S ei ole yksittäinen siivousohjelma vaan omaan työhön kuuluva päivittäinen toimintamalli. Jotta läpimenoajat ja virtaus saadaan nopeammaksi, poistetaan kaikki ylimääräiset asiat, jotka estävät virtausta. Kaikki ylimääräiset asiat, joita ei tarvita sillä hetkellä tehtävän suorittamiseen poistetaan ja loput asiat järjestetään. (Väisänen, 2013.)

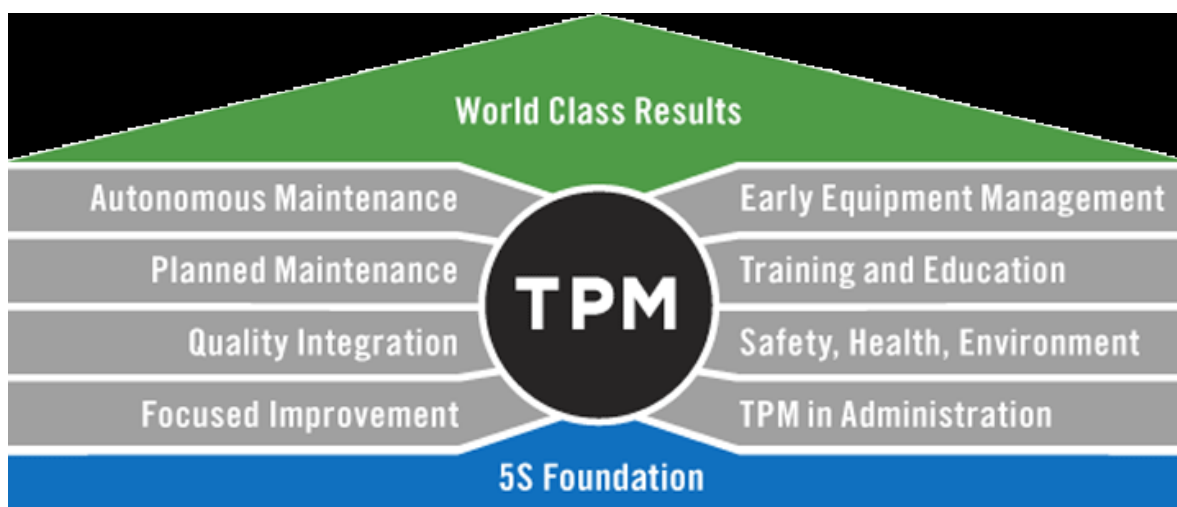
Viisiportaista menetelmää käytetään yleisesti ensimmäisenä Lean-konsepteista siirryttäessä Lean-toimintaan. Menetelmä on saanut nimensä viidellä s-kirjaimella alkavasta toimintatavasta; sort, store, shine, standardize ja sustain. Vielä kuudentena ylimääräisenä tapana on safety. Nämä toiminnot voidaan lyhyesti kuvailla seuraavasti:

- Lajittelemalla (Sort, Seiri) luovutaan kaikista asioista, joita ei tarvita työhön. Esimerkiksi materiaalit, tiedostot, kansiot, laitteet, välineet ja tarvikkeet.
- Järjestämällä (Store, Seiton) laitetaan tavarat ja asiat oikeille paikoilleen. Kaikille asioille pitää järjestää oma paikka ja niiden tulee olla järjestettynä paikoilleen merkittyinä sekä tunnistettavina. Asioita ja tavaroita on nopea käyttää, kun niiden nouto on järjestetty mahdollisimman esteettömäksi huomioiden tehokkuus, turvallisuus ja ergonomia.
- Puhdistamisella (Shine, Seiso) pidetään työpiste siistinä. Puhdistetaan laitteet ja työkalut sekä työvaatteet. Huolehditaan, että saatavilla on esimerkiksi puhtaat haalarit ja ehjät suojavarusteet. Toimistossa siivotaan tietokoneen työpöytä päivittäin.
- Standardoiminen (Standardize, Seiketsu) liittyy erityisesti puhdistamiseen ja järjestyksen ylläpitoon. Luodaan työalueille siisteystaso ja pidetään asiat oikeilla paikoillaan. Visuaalinen ja selkeä standardi ohjeistuksineen helpottaa ihmisiä pitämään asiat siellä missä niiden pitäisi olla.
- Sitoutuminen (Sustain, Shitsuke) tarkoittaa sitä, että menetelmää käytetään. Se varmistaa jatkuvan onnistumisen, jolloin siitä muodostuu rutiini. Otetaan tavaksi ylläpitää oikeita toimintatapoja. Tämä on tärkein osa viidestä ässästä.
- Turvallisuus (Safety, Anzen) on kuudes ässä, joka tulee automaattisesti, kun 5S-menetelmää käytetään. Siisteys ja järjestys tuo turvalliset työolosuhteet sekä mahdolliset ongelmat tulevat näkyviksi. (Väisänen, 2013)

4.2.2 Total Productive Maintenance (TPM)

Total Productive Maintenance (TPM) tarkoituksena on kokonaisvaltainen välineiden ylläpito, jolla pyritään saavuttamaan tehokas ja täydellinen tuotanto. Toimenpiteillä estetään tuotannon pysähtyminen, pienet keskeytykset ja tuotannon hidastuminen sekä puutteet. Tämä edesauttaa myös turvallista työympäristöä ilman tapaturmia ja onnettomuuksia. TPM:ssä korostuu erityisesti ennakointi ja ehkäisevät toimenpiteet, jotta tuotannon välillä saavutetaan parempi tehokkuus. Tuotannon työntekijöiden sitoutuminen ohjelman käyttöönotossa on tärkeää. Ohjelma toteutettuna on tehokas tapa kehittämään tuotantoa, nostamaan tehokkuutta, vähentämään kiertonopeutta ja poistamaan virheitä. (Lean Production, 2019b.)

Kuviossa 3 on havainnollistettu TPM:ää. Sen perustana toimii 5S menetelmä. TPM muodostuu koneiden ylläpidosta, suunnitelluista huolloista, laadunvarmistamisesta, kehittämisestä, koneiden ja laitteiden hallitsemisesta, harjoittelusta ja koulutuksesta, turvallisesta sekä terveellisestä työympäristöstä sekä TPM:n käytöstä myös hallinnon puolella.



Kuvio 3 TPM kaavio (Lean Production 2019b)

4.2.3 Jidoka ja Jit

Toyotan tuotantomenetelmää voidaan kuvata talona, jossa kattona on asiakas. Päämääränä on tuottaa asiakkaalle arvoa. Kaksi pilaria, JIDOKA ja JIT, kannattelevat kattoa. Lean johtamismenetelmässä käytetään päivittäistä tai tunneittain tapahtuvaa johtamista. Tämä poikkeaa perinteisestä ylhäältä alas johtamistyylistä. Asiakastyytyväisyyden kasvattamiseksi tarvitaan onnistuneita päätöksiä. (SixSigma, 2020a.)

Jidoka on laadunvarmistamista sekä jatkuvaa laadun kehittämistä. Jidokan pääperiaatteet voidaan jakaa neljään toiminnalliseen osaan. Ensin huomioidaan mahdolliset poikkeamat prosessissa, jotka tulee välittömästi pysäyttää. Seuraavaksi ongelmat korjataan ja ennen kaikkea tutkitaan. Ongelman juurisyyt korjataan. Laadun varmistus ja kehitys tapahtuu näin itse prosessissa, ei ainoastaan prosessin päätteeksi. Lean ajattelussa jokaisella työntekijällä on oikeus pysäyttää prosessi, mikäli huomaa poikkeaman. Lisäksi ongelma nostetaan esiin ja se korjataan. Tarkoituksena on päästä juurisyyhyn ja estää virheen toistuminen prosessissa. (Lean Manufacturing Tools, 2020a.)

JIT lyhenne muodostuu sanoista Just in Time. Tällä tarkoitetaan, että tuotannossa tehdään sitä, mitä asiakas haluaa. Tavara toimitetaan silloin kun asiakas haluaa, se määrä mitä asiakas haluaa ja toimitettuna asiakkaan pyytämään paikkaan sovitulla toimitusajalla. JIT tuo tehokkuutta kassavirtaan. Kun tehdään juuri sitä, mitä asiakas haluaa, ei tarvitse varastoida suuria määriä raaka-aineita ja sitoa pääomaa varastoon. Lisäksi varaston kierto tehostuu ja siellä olevan tavaran määrä pienenee. Tätä kautta myös tarvittavan tilan määrä pienenee. Tuotannon läpimenoajat vähenevät selvästi ja tuotannonsuunnittelun monimutkaisuus pienenee sekä laatu ja tuottavuus paranevat. Ongelmat pysäytetään nopeammin ja juurisyyt selvitetään. Ennen kaikkea työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita jo tuotannon systeemien käytäntöjen kehitysvaiheessa. (Lean Manufacturing Tools, 2020b.)

4.2.4 Kaizen

Kaizen tarkoittaa jatkuvaa parantamista eri prosesseissa. Tässä menetelmässä organisaation johto ja työntekijät miettivät yhdessä, miten niitä voitaisiin parantaa pienin askelin. Voidaan järjestää tapahtumia tai työpajoja, joissa yrityksen kaikki työntekijät keskittyvät miettimään kehitysehdotuksia eri prosesseihin. Kaizenin avulla kehitetään kulttuuria työpaikalle, jossa kaikki työntekijät ovat aktiivisesti sitoutuneita ehdottamaan ja toteuttamaan kehitysehdotuksia yritykselle. Vähitellen siitä tulee normaali ajattelu- ja työskentelytapa johdolle ja työntekijöille yhdessä. Lisäksi jokainen työntekijä saa erilaisia näkökulmia omaan työhönsä. (Lean Production, 2020a.)

Kaizen on toimintamuoto, joka tuottaa valtavasti hyötyä pitkällä tähtäimellä yrityksen kulttuurin kehittämiseen. Tätä kautta päästään tehokkaaseen ja jatkuvaan prosessien parantamiseen (Lean Production, 2020a). Kaizenin avulla perehdytään esiin tulleisiin ongelmiin, suunnitellaan ratkaisuja niihin ja toteutetaan ne. Ongelmien korjaamisen avulla voidaan kehittää laatua, tehokkuuteen ja työturvallisuutta. Toimintaa voidaan kehittää, mikä parantaa yrityksen toimintaa ja kannattavuutta. (Kouri 2010, 14.)

4.2.5 3M eli Muda, Mura ja Muri

Tämä kolmen M:n menetelmä on keino havaita erityyppisiä poikkeamia ja epäkohtia prosessissa. Hukka (waste) voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan. Se on käsite ei arvoa lisäävän ajan rinnalle. Helpommin ymmärrettävään Mudaan keskitytään usein enemmän, mutta kaikki hukan muodot ovat tärkeitä. Hukka on seurausta jostain ja keino, jolla saadaan ongelmat tuotua esiin tarkastelua varten. (Piirainen, 2014.)

Muda (waste) on yleisimmin tunnettu hukan muoto, joka on jaettu kahdeksaan eri muotoon. Nämä muodot ovat: ylituotanto, varasto, kuljetus, liike, yliprosessointi, odotus ja laatuongelmat tai uudelleen tekeminen. Lisäksi myöhemmin joukkoon liitetty hukka on osamisen vajaata käyttöä. Kaikki nämä hukan muodot ovat oireita, ei syitä ja ne ovat havaittavissa tai selvitettävissä. (Piirainen, 2014.)

Mura on epätasapaino (unbalanced), joka voidaan havaita missä tahansa toiminnoissa. Se voi olla tuotantolinjan tai minkä tahansa toiminnan tai työsuorituksen epätasapaino. Myös tämä on oire, ei syy. Prosesseissa on aina vaihtelua ja silloin tasapainoa on mahdollon saavuttaa. Tämän avulla voidaan huomata läpimenon esteet ja systeemissä olevat ongelmat. (Piirainen, 2014.)

Muri eli ylikuormitus (overloading) kohdistuu prosessissa työsuorituksen tekevään kohteeseen. Tämä ei ainoastaan tarkoita tuotannon koneita, linjaa tai tehdasta, vaan mitä tahansa prosessin toimintoa, jossa tapahtuu arvon lisäystä. Myös tämä hukan muoto on oire, eikä syy. Kuormitusongelma paljastuu Murin avulla. (Piirainen, 2014.)

4.2.6 Demingin ympyrä

Työkaluna Demingin ympyrään voidaan käyttää viiden kysymyksen sarjaa:

1. *Minne halutaan päästä? (Haaste - Lean Visio)*
2. *Missä ollaan nyt, mikä on todellinen tila nyt?*
3. *Mikä on välitavoite, mitkä esteet estävät meitä nyt saavuttamasta tavoitetilaa?*
4. *Mitä toimenpiteitä tarvitaan toteutukseen ja mikä on seuraava askel?*

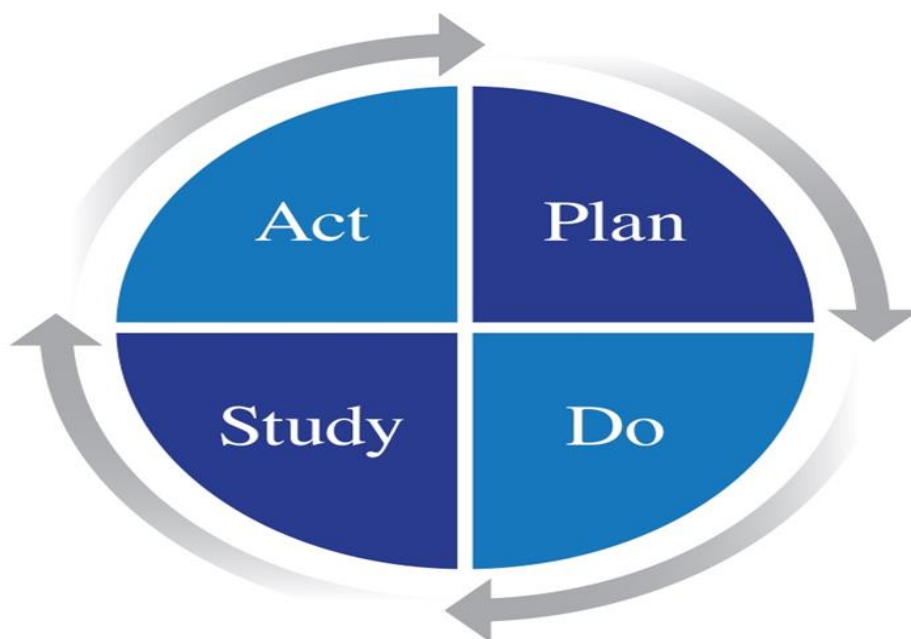
(Seuraavan PDCA-syklin alku)

5. *Miten ratkaisen ongelmat? Milloin voimme nähdä, mitä olemme oppineet tuon askeleen ottamisesta?*

(Six Sigma 2020c)

Kysymysten avulla päästään rutiininomaiseen ajatusmalliin erilaisia prosesseja tai tilanteita lähestyessä ja oppiessa. Kysymykset perustuvat W.E. Demingin luomaan operatiiviseen määritelmään ja PDSA-ympyrään. Kysymysten avulla mietitään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja niiden mittaamiseksi. PDSA-ympyrässä yhdistetään tavoitteen ideointi ja kokeellinen testaus. Kysymysten avulla voidaan nostaa esiin ongelmia sekä niihin ratkaisuja. Menetelmä on tehokas toteutettaessa tulosperusteisesti organisaation tarvitsemia muutoksia. (Six Sigma, 2020c.)

Kuviossa 4 on havainnollistettu ympyräkaavion (PDSA) toimintamalli, kun muutoksia aletaan toteuttamaan. Ympyräkaavion kulku aloitetaan määrittelemällä ensin tavoite, johon ollaan pyrkimässä ja siihen tarvittavat toimenpiteet. Tämän jälkeen toimenpiteet toteutetaan suunnitellusti. Lopputulosta verrataan tavoitteeseen. Mikäli ratkaisut ovat toimivia, ne voidaan ottaa käyttöön. Muussa tapauksessa sykli voidaan aloittaa alusta. Nämä neljä vaihetta voidaan toistaa yhä uudelleen ja uudelleen. Vaiheet ovat osana jatkuvaa oppimista sekä parantamista prosesseissa. (The Deming Institute, 2020.)



Kuvio 4 PDSA ympyrä (The Deming Institute 2020)

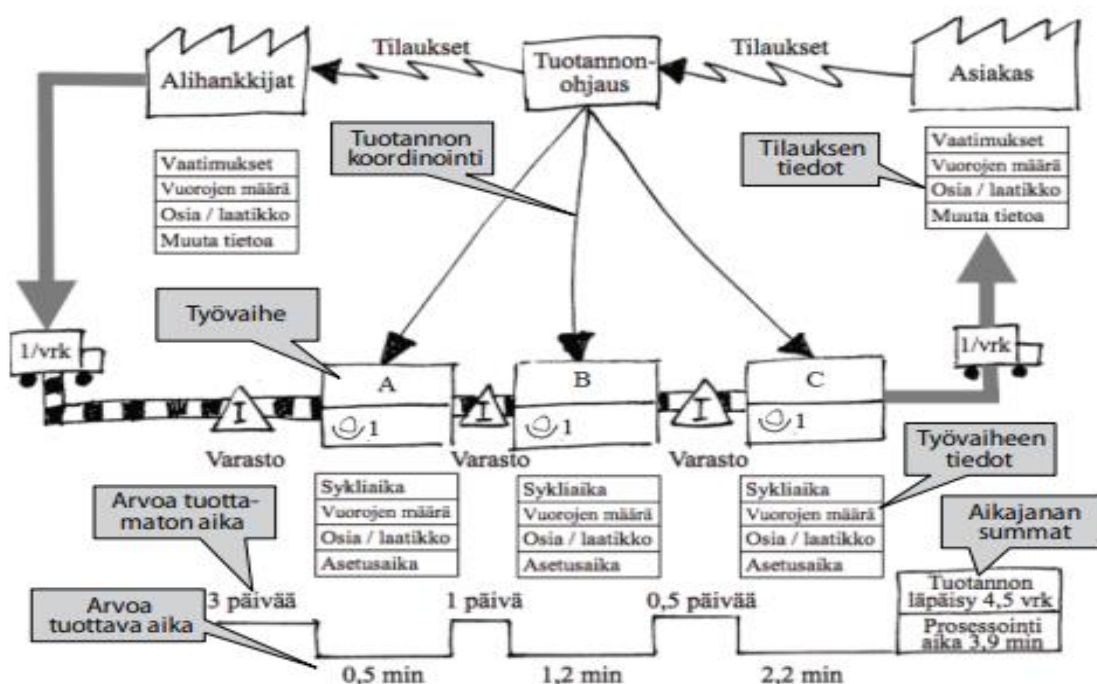
4.2.7 Value stream mapping (VSM)

Arvovirtakuvaus eli Value Stream Map (VSM) on työkalu, jolla pyritään hahmottamaan kokonaisuuksia. Tavoitteena on kartoittaa nykytila. VSM:n avulla voidaan tutkia, millaisia

prosesseja on olemassa sekä niiden kysyntää. Yksittäisten vaiheiden toimintaa sekä toimintojen johtamista tarkastellaan myös arvovirtakuvauksen avulla. Tähän tarvitaan tietoa toiminnoista, asiakkaan kysynnästä sekä informaation kulusta. Tietoja voidaan käyttää hyväksi prosessien ja ihmisten johtamisessa. Voidaan havaita myös mihin parannuksia tulisi tehdä ja minkä asian nykytilassa pitäisi muuttua. (Piirainen, 2015.)

Ensin pitää päättää, mitä pitää saada aikaiseksi. Sen jälkeen luodaan päämäärä ja muutetaan se luvuiksi, jotta tekemisestä tulee konkreettista. VSM:n tarkoitus on auttaa kuvaamaan tietoja ymmärrettävästi. Siinä kuvataan ainoastaan tarvittavaa tietoa sekä tarkasteltavien osa-alueiden riippuvuussuhteita sekä organisoidaan niitä kuvaan. Näin kaikki osalliset ymmärtävät asian samalla tavalla, mikä auttaa tekemään johtopäätöksiä. Pystytään valitsemaan parannustoimenpiteiden kohteet helpommin ja voidaan jakaa resursseja sekä toimenpiteiden käyttöönottoa helpommin. Arvovirtakuvaus onkin nimenomaan työkaluna kehitetty tunnistamaan prosessin parannuskohteita. Pelkkä kuvaamisen tekeminen ei itsessään vie eteenpäin. Lisäksi jos ongelmien tunnistajilla ei ole näkemyksiä, miten toimintaa tai prosessia pitäisi muuttaa, ei tuloksia synny. Useimmiten lähdetään tekemään toimenpiteitä sinne, missä se on ilmeistä. Saatetaan jopa jäädä pohtimaan omaa toimintaa ja sen parantamista, kun pitäisi keskittyä tarkastelemaan kokonaisuutta. (Piirainen, 2015.)

Kuviossa 5 on esimerkki VSM arvovirtakuvauksesta rakennusteollisuuden tuotannosta. Kuviossa on havainnollistettuna koko toiminnon ketju alkaen asiakkaan tekemästä tilauksesta päättyen asiakkaan vastaanottaessa lopputuotteen. VSM kuvan avulla voidaan nähdä tuotannon nykytila ja siinä olevat hukat. Tuotannon nykytilan tehokkuutta voidaan kyseenalaistaa ja siitä voidaan poistaa monimutkaiset käytännöt sekä asiakkaalle hyödyttömät toiminnot.



Kuvio 5 Value Stream Mapping (Malvalehto, J. Haapasalo, H.)

4.3 Lean-johtaminen

Lean-johtamisen filosofiassa yritystä ja toimitusketjua tarkastellaan kokonaisuutena. Erityisen tärkeää on, että johto ja esimiehet ymmärtävät ensin, mitä ollaan tekemässä. Sitten voidaan miettiä, miten asia tehtäisiin omassa organisaatiossa. Leanissa johtaminen ja parantaminen kuuluvat yhteen. Leanin johtamisjärjestelmässä panostetaan koulutukseen, uusiin järjestelyihin ja työkalujen käyttämiseen. Näiden avulla pyritään saamaan pysyvää muutosta hyviin päivittäisiin käytäntöihin ja työkaluihin. (SixSigma, 2020a.)

Lean-johtamisperiaatteet ovat helppoja käsittää, mutta niiden toteutus on vaikeaa toteuttaa johdonmukaisesti. Lean-menetelmät perustuvat osaamiseen. Tarkoituksena on saada toiminnan parantamisen opit käyttöön ja yrityskulttuurin sisään. Leanin keskeiset tavoitteet eli tunnistaa ja eliminoida hukka nopeasti ja tehokkaasti, pienentää kustannuksia sekä parantaa laatua ovat läsnä myös johtamisessa. Organisaation tulee ymmärtää prosessin luonne ja käyttäytyminen, nopeuden merkitys sekä ongelmakohdat ja se, miten lähestyä nopeuden nostoa. Tämä vaatii organisaatiolta kykyä pystyä ratkaisemaan useita ongelmia oikeista paikoista. (SixSigma, 2020a.)

Lean johtamissysteemissä ei mennä perinteisen ylhäältä alas johtamissysteemin mukaisesti. Asiakastytyväisyyden kasvattamiseksi pitää tehdä onnistuneita päätöksiä, mihin tarvitaan päivittäistä ja jopa tunneittain tapahtuvaa johtamista. Ennen johtamisjärjestelmän

luomista, olisi tärkeää keskustella ja ymmärtää perusasiat Leanista. Pitäisi ymmärtää, mikä on Leanin päämäärä, miten siihen päästään ja mikä Lean-kulttuuri ylipäättään on. Organisaatioissa saatetaan keskustella työkaluista ja projekteista tietämättä kuitenkaan riittävästi abstraktiotasoista: päämäärästä (behave), periaatteista (thinking), menetelmistä (do) ja työkaluista (have). Toteuttajat saattavat nähdä myös ristiriitoja päivittäisessä toiminnassa. Nämä hankaloittavat Lean periaatteiden toteuttamista. (Six Sigma, 2020a.)

4 PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI

4.1 Seurantaviikko 1

Päiväkirjaraportointi alkaa samaan aikaan, kun olemme tulossa vuoden kiireisimpään ajankohtaan ja kesäsesonkiin. Koronapandemia on ollut lähes 1,5 kuukautta Suomessa. Monella toimialalla on jouduttu lomauttamaan henkilökuntaa, sulkemaan toimipisteitä tai jopa lopettamaan toiminta kokonaan. Meidän toimialallamme tällaisiin toimenpiteisiin ei ole ollut tarvetta ryhtyä. Asiakaspalvelussa koronapandemian aiheuttama poikkeustilanne on kesäsesongin lisäksi aiheuttanut ruuhkaa. Kyselyjä erilaisista pakkausratkaisuihin tulee, sillä moni kauppa tai logistinen ketju vaatii, että tuotteet pakataan nyt suljettuihin pakkauksiin. Kaikki tämä on tapahtunut yllättäen ja nyt myös pakkauksia tarvittaisiin hyvinkin nopeilla toimitusajoilla.

Päivät alkavat sähköpostien tarkistuksella. Kiireisimpinä päivinä sähköposteja tulee asiakkailta ja talon sisältä useita kymmeniä päivässä. Käytännössä tätä määrää ei yleensä pysty käsittelemään yhden päivän aikana, joten teen yleissilmäyksen saapuneihin viesteihin ja käsittelen niitä kiireellisyysjärjestyksessä. Ensimmäisenä käsittelen aina asiakkailta tulleita viestejä. Niitä tulee paljon omaan sähköpostiini, mutta myös yrityksen yleiseen sähköpostiin, joka on mainittuna nettisivustollamme. Tarkistan asiakkailta tulleet tilaukset, jotta ne saadaan syötettyä järjestelmään ja vietyä eteenpäin tuotannon suunnittelua varten. Tämän jälkeen käyn läpi tarjouspyynnöt ja erilaiset kyselyt.

Olen yhteydessä asiakkaisiin myös puhelimitse päivän aikana, sillä osa heistä haluaa hoitaa asiat mieluiten puhelimitse. Kaikki asiakkaat eivät ole välttämättä päivittäin sähköpostiansa äärellä ja kokevat niiden käytön hankalaksi. Isommista yrityksistä olevat asiakkaat sen sijaan lähettävät sähköpostilla ostotilaukset suoraan erilaisten tuotannonohjausjärjestelmien kautta. Näiden asiakkaiden kanssa pääsääntöisesti kommunikoin sähköpostitse.

Asiakaspalvelussa käsitellään kaikkia mahdollisia asiakkailta tulleita kyselyitä. Tällä viikolla olen erityisen paljon joutunut käsittelemään toimitusaikoihin liittyviä kyselyjä. Asiakkailta on tullut tilauksia, jotka pitäisi toimittaa kiireesti. Tuotantomme on täytynyt ja toiveita on ollut hankala toteuttaa. Kiireellisen kyselyn selvityksen aloitan aina tuotannon kanssa, mikä vie yllättävän paljon aikaa. Tuotannossa tarkistetaan ensin raaka-aineet sekä koneiden kuormitus. Useimmiten raaka-aineiden saatavuus tai toimitusajat määrittelevät myös meidän toimitusaikamme. Yksi asiakaspalvelun haasteellinen tehtävä on saada asiakas tyytyväiseksi tilanteessa kuin tilanteessa myös silloin, kun kaikkia toiveita ei pystytä toteuttamaan.

4.2 Seurantaviikko 2

Viikon aamut alkavat jälleen sähköpostien päivittäisellä tarkistuksella. Osa viime viikon sähköposteista on vielä käsittelemättä, joten jatkan niistä. Tilausten käsittely vie suurimman osan päivittäisestä työajasta. Tällä viikolla otan tehtäväksi käsitellä asiakkaamme kesäajan tilaukset ja toimitukset. Tämä vaatii huolellista paneutumista etukäteen asiakkaan tilaushistoriaan. Päätän ottaa ensin raportin järjestelmästä asiakkaan viime vuoden tilauksista ja tarkistelen, millaisella aikaväleillä eri tuotteita on toimitettu. Tämä helpottaa keskusteluja, sillä useasti asiakkaat kysyvät puhelimesta juuri näitä asioita. Käymme läpi asiakkaan kanssa tilausrunгон. Tarkastelemme yhdessä mitä tuotteita tarvitaan, kuinka paljon ja mille toimitusviikoille.

Kun olemme päässeet yhteisymmärrykseen uusista tilauksista, alan käsittelemään tilauksia järjestelmään. Käytössämme on Oscar tuotannonohjausjärjestelmä. Käyn tuotteet ensin yksittäin läpi. Tarkistan tuotteiden tekniset tiedot, jotka sisältävät lähinnä tuotantoon liittyviä erilaisia ohjeistuksia: miten tuote pitää valmistaa paino-osastolla ja saumausosastolla. Yleensä säännöllisesti toimitettavissa tuotteissa nämä asiat ovat jo kunnossa. Mikäli korjattavaa löytyy, keskustelen laadunvalvonnan kanssa tarvittavista muutoksista.

Teknisten tietojen jälkeen tarkistan tuotteen hinnan. Osalla asiakkaista on voimassa oleva hinnasto omista tuotteista, mutta joissain tapauksissa hinta saattaa puuttua joillekin tilausmäärille. Silloin lasken tuotteelle uuden hinnan. Kun tilaukset on saatu järjestelmään, ne siirtyvät tuotantoon käsiteltäväksi. Tuotannonsuunnittelu tarkistaa raaka-aineet sekä tuotantoajan tuotteille. Tämän asiakkaan kohdalla kaikki tarvittavat tuotteet toimituksineen menivät heidän toiveiden mukaisesti. Lähetän tilausvahvistuksen vielä saman päivän aikana asiakkaalle sähköpostilla.

Muutamia selvityspyyntöjä tulee myös lähettämöstämme. Lähettämö tulee prosessiin mukaan sitten, kun tavara on valmiina tuotannosta. Asiakkaallemme Eurooppaan on tavara valmistunut ja valmiina lähetettäväksi. Aina ennen tavarantoimitusta kyseiselle asiakkaalle, täytämme Declaration of Conformity lomakkeen. Lomakkeelle tulee tieto lähettävistä tavaroista, niiden määrästä laatikoittain, brutto ja nettokilot sekä vahvistus tuotteiden valmistamisesta tuotannossa sovittujen laatuvaatimusten mukaisesti. Täytän lomakkeen ja lähetän sen asiakkaallemme Belgiaan. Tämä dokumentti pitää olla asiakkaalla valmiina, jotta he voivat vastaanottaa tavarantoimituksen. Kuljetustilauksen tavarantoimituksen lähetykselle hoitaa lähettämömme. Yleensä kuljetus Belgiaan vie noin 3–5 arkipäivää.

4.3 Seurantaviikko 3

Yrityksellä on useita sidosryhmiä, joista tärkeimpiä ovat henkilöstö, omistajat ja sijoittajat, asiakkaat, tavarantoimittajat ja alihankkijat, media, kansalaisjärjestöt, poliittiset päättäjät ja viranomaiset sekä paikallisyhteisöt (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 124).

Asiakaspalvelussa ollaan päivittäin tekemisissä eri sidosryhmien kanssa. Pidämme joka viikko sisäisen palaverin, jossa mukana ovat tuotannon vastaavat henkilöt ja myynti sekä johtoryhmä. Välttämättä kaikki eivät pääse osallistumaan palaveriin joka viikko. Joka osastolta on yleensä aina joku henkilö paikalla, jotta toimenpiteitä vaativat asiat saadaan hoidettua. Palaverissa käymme läpi yleisesti ottaen tilannetta tuotannossa, tilausten etenemistä ja erityisesti myöhässä olevia asiakkaiden tilauksia. Saamme tiedot siitä, milloin tavara olisi valmiina tuotannosta ja lähetettävissä. Lisäksi palaverissa käydään läpi muita ajankohtaisia asioita. Tällä viikolla keskustelimme myös uutuustuotteesta. Tuotannossa on saatu hyviä kokemuksia tuotantoajoista uudella materiaalilla. Asiakkaalle lähetään valmiit tuotteet ensimmäisiä testejä varten. Tuotekehitysprosessi on käynnistymässä koeajoilla asiakkaan luona.

Palaverin jälkeen käyn läpi asiakkaat, joille ilmoitan muuttuneesta toimitusajasta. Yleensä ilmoitan tiedon sähköpostilla, mutta kiireelliset tapaukset aina puhelimitse. Muutamalla asiakkaalla on tavarat loppu ja toimitusta odotetaan kiireellä. Selvitän jo ennakoon rahtiyhtiön nettisivuilta kuljetusaikoja. Tässä tapauksessa 2 vuorokauden toimitusaika ei riitä asiakkaalle, jolloin jatkan selvittelyä etsimällä nopeampia vaihtoehtoja. Tällä kertaa päädyimme siihen, että myynnin henkilö vie osatoimituksen suoraan asiakkaalle. Se on kaikkein nopein ja varmin toimitustapa tavaroiden toimittamiseksi. Loppuerä toimituksesta lähetetään rahtikuljetuksella. Asiakas on tyytyväinen järjestelyyn ja hän pääsee toimittamaan omat toimitukset ajoissa eteenpäin. Useimmiten nämä tilanteet vaativat nopeaa päätöksentekoa ja ratkaisua ongelmaan. Kiireisen päivän keskellä näiden tapausten käsittely menee aina etusijalle omassa työjonossa. Monesti nämä saattavatkin sekoittaa koko päivän työjärjestyksen, sillä selvittelyt vievät aikaa. Tärkeintä kuitenkin on, että asiakas on tyytyväinen.

4.4 Seurantaviikko 4

Normaalien päivärutiinien, kuten sähköpostien tarkistamisen, tilausten syöttäminen järjestelmään ja puheluihin vastaamisen lisäksi tällä viikolla on vientiasiakkaiden tilauksien hoitamista. Vientiasiakkaitamme on mm. Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä, Belgiassa, Puolassa ja Italiassa. Olen asiakkaiden kanssa yhteydessä pääsääntöisesti sähköpostilla ja englannin kielellä. Kirjeenvaihdossa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että viesti on

kirjoitettu mahdollisimman selkeään ja yksinkertaiseen muotoon unohtamatta kohteliaisuutta.

Puolassa olevan asiakkaamme tavarat ovat valmistuneet tuotannosta. Asiakkaalle on vahvistettu tilaus toimitusehdolla EXW, vapaasti tehtaallamme. Ilmoitan sähköpostitse, että nouto on mahdollista lähettämömmme aukioloaikojen puitteissa klo 7.00–15.30. Lähetytystä varten lähettämössä tehdään kansainvälinen rahtikirja eli CMR. Rahtikirjaan on merkattu lähettäjän ja vastaanottajan tietojen lisäksi erittely lähetettävistä tavaroista, CN-koodi sekä brutto ja nettopainot. Talousosastomme tekee kauppalaskun, jossa näkyy tuotteiden hinnat ja kappalemäärä sekä CN-koodit. Lähetän dokumentit asiakkaalle kuljetusjärjestelyjä varten. Saman päivän aikana saan myös vastauksen asiakkaalta, jossa ilmoitetaan noutoaika sekä kuljetusyhtiön tiedot.

Joissain tapauksissa järjestämme kuljetuksen valmiille tavaroille. Tällä viikolla on lähdössä kuormat myös Latviaan ja Liettuaan. Kuljetustilaus hoituu lähettämömmme kautta. Rahdinkuljettajalle tehtävää kuljetustilausta varten tarvitaan lavojen kokonaismäärä, koot ja painot. Toimitusehdot ovat aina asiakaskohtaisia. Osa ulkomaisista asiakkaistamme noutaa itse valmiit tuotteet.

Venäjän vienti on vähentynyt lähes olemattomiin koronapandemian aikana. EU-rajojen ulkopuolelle tapahtuvassa viennissä vaaditaan hieman enemmän paperityötä. Tavaroista pitää tehdä edellä mainittujen dokumenttien lisäksi myös vienti-ilmoitus tulliin. Lisäksi tarvitaan tavarankuokuperäistodistukset sekä vaatimustenmukaisuusilmoitukset, jotka osoittavat tavaranku olevan elintarvikekelpoista.

4.5 Seurantaviikko 5

Tällä seurantaviikolla normaalien rutiinitöiden ohella seurasin erityisesti, millaisia kohtauksia ja kommunikointia työpäiväni sisältävät. Kuten aina aamuisin, aloitan työpäivän sähköpostien tarkistamisella. Sähköposteilla viestittely on nopeaa ja helppoa. Viestittelyssä pyrin ottamaan huomioon sähköpostikäyttäytymisen etiketin. Pikaviestimenä sisäiseen kommunikointiin olemme ottaneet käyttöön Teamsin. Tämä helpottaakin jonkin verran sähköpostien ruuhkautumista.

Virallisissa sähköposteissa ei pitäisi olla liian tuttavallinen. Tärkeää on myös viestin oikeanlainen otsikointi. Se ei saa olla liian pitkä tai epämääräinen. Viestin tulee olla kieliopillisesti oikein ja ilman kirjoitusvirheitä, ja sähköpostissa tulee olla sopivat alku- ja lopputervehdykset. Ensivaikutelma vastaanottajalle tulee lähetetyistä viesteistä. Viestiketjut, erityisesti sisäisissä viesteissä, saattavat mennä välillä turhan pitkiksi ja silloin tiedon löytäminen viesteistä vaikeutuu. Viestejä kannattaakin editoida ja välttää vastaamista jo

menneeseen viestiketjuun. (Loikala, 2014.) Usein liitän viesteihin mukaan jonkinlaisen liitetiedoston, tarjouksen, tilausvahvistuksen, esitteen tms. Sähköposteihin pyrin aina vastaamaan mahdollisimman pian.

Koronanpandemian aikana asiakkaiden henkilökohtaiset tapaamiset ovat vähentyneet merkittävästi. Monessa yrityksessä vierailuja ei sallita lainkaan ja etätyösuosituksen ollessa voimassa moni tekee töitä kotona. Meillä turvavälejä pystytään pitämään melko hyvin ja olemme pääsääntöisesti olleet kaikki toimistolla paikalla. Asiakastapaamiset hoidetaan Teamsin välityksellä tai puhelimitse. Teams on osoittautunut erittäin toimivaksi myös sisäisiä palavereja pidettäessä. Eri toimipisteiden henkilöiden ei tarvitse matkustaa palaverin takia, jolloin säästyy sekä aikaa että rahaa.

Tuotannon eri henkilöiden kanssa käymme tälläkin viikolla läpi asiakkaiden monia erilaisia kyselyitä ja reklamaatioita. Monesti näissä kohtaamisissa huomaa ajattelumaailman erilaisuuden eli tuotantolähteen ajattelutavan ja myynnissä taas asiakaslähtöisyyden.

Olemme kuitenkin aina päässeet yhteisymmärrykseen esimerkiksi toimitusajasta tai muista asiakkaiden toiveista tai esiin tulleista ongelmakohdista. Mielestäni näiden asioiden ratkaiseminen onnistuu parhaiten yhdessä paikan päällä ja kasvokkain keskustelemalla.

4.6 Seurantaviikko 6

Päivät alkavat sähköpostien tarkistelulla. Ensimmäisenä katson jälleen sähköpostiin tulleet tilaukset ja laitan ne järjestelmään tuotannonsuunnittelua varten. Muutamista viime viikolla tulleista tilauksista puuttuu vielä asiakkaalle lähetettävät tilausvahvistukset. Selvitelen tuotannon kanssa näiden tilanteet. Mikäli meillä ei ole kaikkia tarvittavia raaka-aineita varastossa tuotteiden valmistamiseksi, pitää ensin tarkistaa millä aikatauluilla ne saapuvat meille ja milloin pääsemme aloittamaan tuotannon. Viikkopalaverissa käydään läpi myös saapuvia raaka-ainekuormia. Mikäli näissä on myöhästymisiä tai toimitusajassa on muutoksia, käymme läpi, minkä asiakkaiden tilauksille näillä on vaikutusta. Tällä viikolla olikin useita tilauksia, joiden toimitusaikatauluihin tuli muutoksia. Uusien aikataulujen ilmoittaminen asiakkaille on hyvin aikaa vievää puuhaa. Lähes jokaisen puhelun jälkeen pitää alkaa selvittämään nopeimpia mahdollisia kuljetusmuotoja eri puolelle Suomea. Yleensä pitää myös sovitella tuotannon kanssa aikatauluja hyvinkin tarkasti, jotta tavara olisi rahdinkuljettajan noudettavissa juuri oikeaan aikaan.

Tällä viikolla käsittelen myös tulleita tarjouspyyntöjä. Yksi tarjouspyynnöstä koskee painettua pussia. Sain asiakkaalta pussiin painettavan aineiston. Aloitan projektin selvittämällä ensin aineistossa olevan värimäärän ja monellako kuvalaatalla painatus on mahdollista

toteuttaa. Värimäärä varmistetaan vielä reprotamme, jossa kuvalaatat valmistetaan aineiston mukaisesti alihankintana. Joustopakkausihin tehtävät painatukset toteutetaan meillä fleksopainomenetelmällä. Tämän jälkeen tarkistan pussin koon, tuotteeseen käytetävän kalvon ja millä koneella tuotannossa työ tehdään. Sitten pääsen itse hinnoitteluvaiheeseen, sillä kaikki nämä tekijät vaikuttavat tuotteen omakustannushintaan. Tietojen selvittäminen heti alkuvaiheessa on tärkeää, jotta varmistutaan siitä, että myös jatkossa tuotannossa kaikki sujuu ongelmitta.

Tarjouksen teen Oscar-tuotannonohjausjärjestelmään. Siellä on tarjouksen kaikki tiedot kirjattuna ja kaikkien saatavilla, mikäli asiakkaalta tai tuotannosta tulee jotain tarkistettavaa siihen liittyen. Tarjoukseen laitetaan erilaisia hintaportaita eri tilausmäärille. Lisäksi tarjoukseen tulee arvio toimitusajasta, maksuehdot ja tarjouksen voimassaoloaika. Lähettän tarjouksen sähköpostin liitetiedostona asiakkaalle.

4.7 Seurantaviikko 7

Viikko kuluu suurimmaksi osaksi rutiinien parissa, käsittelen tilauksia sekä hoidan asiakkaiden erilaisia kyselyitä ja asioita. Kalenterissa on myös varaus viikoittaiselle palaverille.

Tällä viikolla asiakkaalta tulee reklamaatio. Tuote ei ole vastannut sovittua laatua. Se ei ole kestänyt asiakkaalla pakkausprosessia. Pyydän asiakasta lähettämään kuvia sekä videoklipin pakkaustapahtumasta heidän tuotannossansa. Kuvat selventävät hahmottamaan ongelmaa paremmin. Avaan Oscar-järjestelmään reklamaation käsittelyä varten. Reklamaatiolomakkeelle merkitään asiakastietojen lisäksi mitä tuotetta ja tilausta reklamaatio koskee sekä reklamoitu määrä. Tämän jälkeen reklamaatio menee käsittelyyn laadunvalvontaamme. Alkaa yhteinen selvittelytyö, mistä ongelmat asiakkaalla voisi johtua. Onko kyse esimerkiksi materiaalista tai tuotannossa tapahtuneesta virheestä? Joskus asiakkaan koneessa olevat säädöt voivat myös vaikuttaa kalvojen tai pussien toimivuuteen. Kun ongelma on selvinnyt, ilmoitetaan asiakkaalle, miten asiassa edetään. Yleensä otamme vialliset tavarat takaisin tehtaalte tarkistettavaksi. Mikäli laadunvarmistus toteaa, että tavara on viallinen, tehdään asiakkaalle hyvite. Lisäksi asiakkaalle tulee kirjallinen vastaus reklamaatioon, jossa kerrotaan reklamaation syy tarkemmin sekä mitkä ovat jatkotoimenpiteemme ja hyvitetävä määrä.

Reklamaatiot pitää pyrkiä hoitamaan aina ripeästi. Yleensä asiakas tarvitsee uuden tavarat nopeasti viallisten tilalle. Reklamaation syy on huolellisesti selvitettävä, jotta sama virhe ei toistuisi uudelleen tuotannossa. Kun syy on selvitetty, laadunvalvonta ohjeistaa ja informoi tuotannon eri osastoja tarkemmin. Joskus reklamaation käsittelyssä todetaan, että kyseinen tuote ei ole tuotannossa mahdollista valmistaa ilman laadun vaihtelua.

Yleensä näissä voi olla syynä tuotantokoneiden muuttuminen tai muutokset käytettävässä materiaalissa. Reklamaation käsittelyyn tarvitaankin usein monen eri osastojen asiantuntijoita selvittämään tapahtunutta. Varsinkin silloin, kun kyseessä on reklamaatio, johon ei selvää syytä ole heti todettavissa.

4.8 Seurantaviikko 8

Viikko menee pääsääntöisesti rutiinien hoitamisessa. Asiakaspuheluita ja sähköposteja tulee paljon käsiteltäväksi. Useimmiten kyseessä on joko tilaus tai tarjouspyyntö. Jonkin verran tulee jälleen kyselyjä toimitusajoista, jotka ovat edelleen pitkätköt verrattuna normaaliin tilanteeseen.

Koska teemme joustopakkauksia elintarvikkeille, tulee asiakkailta myös pyyntöjä erilaisista dokumenteista, kuten vaatimustenmukaisuusilmoituksesta ja laatujärjestelmästä auditointeja varten. Vaatimustenmukaisuusilmoitus pitää tehdä kontaktimateriaaleille, joilla on erityislainsäädäntöä. Tällä varmistetaan materiaalin turvallisuus ja muu vaatimustenmukaisuus kaupan eri vaiheissa. Ruokaviraston valvontaohjeessa 17018 on kirjattuna velvollisuus laatia vaatimustenmukaisuusilmoitus kaikille elintarvikekontaktimateriaaleille. Kontaktimateriaalit eivät saa muuttaa elintarvikkeen koostumusta tai tehdä elintarviketta vaaralliseksi ihmiselle (Virtanen, 2019).

Meillä nämä dokumentit ovat tallennettuina omaan GMP laatukäsikirjaamme. Poimin sähköisistä kansioista tarvittavat dokumentit ja lähetän ne asiakkaalle sähköpostilla. Useimmiten nämä pyynnot tulevat niin, että tarkastaja on jo käynnillä asiakkaan luona, joten ne pitää hoitaa yleensä saman tien.

Useimmiten aamulla oleva ajatus päivän työjonosta muuttuu työpäivän aikana aivan erilaiseksi. Erilaiset kiireellisesti hoidettavat asiat muuttavat päiväohjelman täysin. Yleensä kiireelliset asiat liittyvät joko toimituksiin tai reklamaatioihin. Tavara ei ole jostain syystä mennyt perille asiakkaalle tai se on viallinen. Reklamaatiotapaukset ovat aina kiireellisiä, sillä uusia tuotteita viallisten tilalle pitäisi saada mahdollisimman nopeasti. Joskus taas asiakas huomaakin pakkausten loppuvan ja tavarantoimitusta pitää saada aikaistettua. Niinkin on käynyt, että asiakas ei ole lähettänyt tilausta meille tai sitten se on hävinnyt jommassakummassa päässä. Tämä yleensä huomataan viime tipassa vasta sitten, kun asiakas tarvitsee pakkauksia. Kaikki nämä edellä mainitut tilanteet vaativat aikaa vievää selvittelyä tuotannon tai kuljetusliikkeiden kanssa.

4.9 Seurantaviikko 9

Tällä seurantaviikolla tarkastelin logistisia toimintoja ja miten logistiikka vaikuttaa omaan työhöni. Mitä logistiikka oikeastaan on? Se ei ole pelkkä yksittäinen toiminto, vaan siihen liittyy useita erillään suoritettavia työtehtäviä ja toimenpiteitä; pakkaaminen, lastaaminen, kuljettaminen, purkaminen, varastointi, suunnittelu, viestintä ja valvominen. Muun muassa kaikki nämä erilaiset toimenpiteet kohdistuvat valmistuvaan tuotteeseen sen elinkaaren aikana useita kertoja. Syntyy logistinen prosessi, joka vaatii aikaa, tilaa, resursseja ja asiantuntemusta. Saapuva ja lähtevä prosessi sisältävät logistisia ja myynnin tai hankinnan sekä taloushallinnon erilaisia toimenpiteitä. (Sakki 2016, 6.)

Tilaus-toimitusketju koostuu logistisista toimenpiteistä, kuten tavaroiden käsittelystä, kuljettamisesta ja varastoimisesta. Ketju käynnistyy asiakkaiden tilauksista ja siitä alkavat tietovirratt kulkevat yrityksen kautta tavarantoimittajalle. Sieltä lähtevät tavaravirratt kulkevat päinvastaiseen suuntaan yrityksille ja päättyvät lopulta yrityksen ohjaamana asiakkaille. Tämä ketju on suurelta osin hallinto- ja toimistotyötä sekä ihmisten välistä kommunikointia. Tässä sovitetaan yhteen asiakkaiden ja teollisuudessa valmistuksen tarpeet. Pääsääntöisesti tämä työ tehdään tietokoneella, sähköpostitse tai puhelimella. (Sakki 2016, 11.)

Aloitan meillä olevan logistisenketjun tilausten vastaanottamisella ja laittamalla tiedot tuotannonohjausjärjestelmäämme. Tämän jälkeen tilaus siirtyy tuotannonsuunnitteluun, joka tarkistaa tarvittavat materiaalit tuotantoa varten. Mikäli meillä ei löydy esimerkiksi sopivaa kalvoa juuri tämän tuotteen tuotantoajoon, laitetaan kalvo tilaukseen. Lisäksi tuotannonsuunnittelu vahvistaa, mihin kohtaan kyseinen tilaus mahtuu tuotantomme työjonoissa. Kun kaikki tarkistukset on tehty ja sopiva toimitusviikko on päätetty, laitan tilausvahvistuksen asiakkaalle. Tällä viikolla saapui useita kalvokuormia tavarantoimittajiltamme. Tämä vapautti monta tilausta tuotantoon eteenpäin. Varastossa puretaan saapuvat kuormat odottamaan tuotantoajoja numeroiduille hyllypaikoille. Tavaroiden valmistuttua tuotannosta lähettämö tilaa tilausvahvistuksen mukaisen kuljetuksen tavaroiden toimittamiseksi asiakkaalle. Tilausta vastaanottaessa onkin hyvä tietää jonkin verran tavarankuljetuksista, mitä kuljetusmuotoa kannattaa käyttää missäkin tapauksessa. Kaikilla asiakkailla ei välttämättä ole omia sopimuksia rahdinkuljettajien kanssa. Silloin on hyvä olla tiedossa, mistä kannattaa kysyä tarjousta edullisista ja nopeista kuljetuksista.

4.10 Seurantaviikko 10

Viikko alkaa jälleen rutiinitöiden hoitamisella. Käyn ensin läpi sähköpostit ja jatkan viime viikolta jääneiden asioiden selvittämistä. Alkuviiikko tuntuu myös kiireiseltä. Erilaisia

asiakaskyselyitä tulee paljon niin puhelimitse kuin sähköpostilla. Toimitusten ja toimitusaikojen selvittely vie edelleen yllättävän kauan aikaa. Joka viikkoisessa tuotannon ja myynnin palaverissa käymme jälleen läpi tulevia toimituksia ja muita yleisiä asioita.

Tuotanto on toimitusketjun tärkeä osa ja sen tehtävänä on valmistaa tuotteet, jotka yritys on myynyt asiakkailleen. Tuotantoa voidaan nimittää myös transformaatioprosessiksi eli prosessiksi, jossa raaka-aineista muokataan tuotannossa resurssien ja tietoa hyväksi käyttäen tuotteita asiakkaan käyttöön. (Logistiikan Maailma, 2020.)

Jatkuva kommunikointi tuotannon kanssa on erityisen tärkeää. Tällä viikolla on normaalia enemmän myöhässä olevia töitä. Selvittelen useana päivänä, miten saisimme mahdollisimman jouhevasti kaikki kiireisimmät toimitukset asiakkaille. Tämä vaatii tuotannon eri prosessien ymmärtämistä, lähettämön toiminnan ja logististen aikataulujen tietämistä. Tärkeintä on, että asiakas saa toimituksensa riittävän ajoissa ja on tyytyväinen. Tällä viikolla tämän kombinaation hallitseminen onkin ollut melkoisen haastavaa. Konerikko tuotannossa ja erään kiireellisen lähetyksen katoaminen sekoittavat omat yhden päivän työt aivan täysin. Nämä tilanteet aiheuttavat todella paljon työtä ja ylimääräisiä järjestelyjä sekä venymistä lähes joka osaston henkilökunnalta. Monen eri kiireellisen asian hoitaminen samaan aikaan vaatii tiettyä järjestelmällisyyttä. Asiakasta pitää myös informoida koko ajan siitä, miten aikataulut ja asiat etenevät. Useimmiten asiakkailta on sovittu omat eteenpäin lähtevät toimitukset tietyille päiville. Pahimmassa tapauksessa tuotteet jäävät toimittamatta, mikäli pakkausmateriaalit eivät saavu ajoissa.

4.11 Seurantaviikko 11

Tällä seurantaviikolla päivät alkavat jälleen sähköpostien tarkasteluilla ja asiakaskyselyihin vastaamisella. Laitan asiakkaiden tilauksia järjestelmään, lasken tarjouksia, selvittelen toimitusaikakyselyjä. Millaisilla apuvälineillä hoidan nämä kaikki kyselyt ja selvitykset?

Puhelin ja sähköposti ovat kaikkein yleisimmät kommunikointi muodot. Joinain päivinä sähköposteja tulee useita kymmeniä ja niihin vastaaminen saman päivän aikana on lähes mahdotonta. Sähköpostin käytössä selkeä etu on sen nopeudessa. Viesti menee perille saman tien, oli kyse sitten kotimaisesta tai ulkomaisesta vastaanottajasta. Viestit voi lukea silloin kun se vastaanottajalle parhaiten sopii. Lisäksi, mikäli asiaan tarvitsee jostain syystä palata uudelleen, on asiat kirjattu ja helposti löydettävissä.

Puhelinvaihe on internetissä ohjattava järjestelmä. Järjestelmään voidaan määritellä kunkin henkilön kohdalle omia asetuksia. Jos henkilö on varattuna tai lomalla, voidaan järjestelmästä ohjata puhelut kääntymään lomavastaaajaan. Tällöin soittajalle tulee tiedote siitä, että tavoiteltu henkilö on lomalla. Lomavastaaajan ollessa päällä, soittaja voi valita

haluaako puhelun yhdistettäväksi keskukseen vai tavoittelemalleen henkilölle lomasta huolimatta. Erityisesti kesäloma-aikana on hyvä, että lomalla olevien henkilöiden saapuvat puhelut ohjautuvat nopeasti eteenpäin.

Käytössämme joka osastolla on tuotannonohjausjärjestelmä Oscar Software. Järjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2017. Alkuvaiheiden hankaluuksilta ei välttytty. Huomasimme joitain puutteita, mitkä tyypillisesti huomataan vasta käytännön toimissa. Lisäksi muutosvastarintaa tutusta vanhasta tuotannonohjausjärjestelmästä uuteen oli havaittavissa meillä kaikilla. Uuden ohjelman opettelu vei työpäivästä liian paljon aikaa. Asiakkaan soittaessa on välillä haasteellista löytää tarvittava tieto nopeasti saman puhelun aikana. Useimmiten selvittelenkin asian rauhassa ja palaan asiakkaalle asiaan myöhemmin.

Käytän myös melko paljon eri rahdinkuljettajien lähetystenseurantoja nettisivuilta tai heidän omissa järjestelmissään. Rahtikirjojen avulla nähdään, missä lähetys on liikkeellä ja milloin se on tulossa perille määränpäähän. Joskus asiakkaat myös kysyvät arvioituja rahdikuluja lähetyksille. Meillä on sopimus rahdinkuljettajan kanssa ja syöttämällä heidän laskentaohjelmaansa lähetyksen määränpää, paino ja lavakoko, saadaankin nopeasti arvio kustannuksista. Ulkomaanlähetyksissä tarjoukset pyydetään aina erikseen rahdinkuljettajilta.

Korona-aikana Teamsin käyttö on lisääntynyt. Sen avulla voidaan pitää palaverit eri yksiköiden kanssa niin, että jokainen voi osallistua siihen omalta työpisteeltään. Sen avulla voidaan jakaa myös tiedostoja ja kuvia kokouksen aikana. Myös osa myynnin asiakastapaamisista on pidetty Teamsin välityksellä, sillä vierailuja yrityksiin ei tällä hetkellä sallita. Kaiken kaikkiaan Teams on osoittautunut erittäin toimivaksi ja käteväksi apuvälineeksi. Pyrimme yhä enemmän siirtämään sisäistä kommunikaatiota Teamsiin pois ruuhkauttamasta sähköposteja. Tälläkin viikolla myynnin ja tuotannonpalaveriin osallistujat ovat osittain paikalla ja osittain etänä Teamsin välityksellä.

4.12 Seurantaviikko 12

Tällä seurantaviikolla tarkastelen työhöni liittyviä markkinointitoimenpiteitä. Viikko alkaa jälleen sähköpostien tarkastamisilla ja kesken jääneiden asioiden hoitamisella. Sähköposteja kertyykin tällä viikolla todella paljon. Asiakkaat lähettävät tilausten ja tarjouspyyntöjen lisäksi myös uusien töiden painoaineistoja, mitkä välitän reproon työstettäväksi eteenpäin. Aineistoista tehdään repressa asiakkaalle aina ensin vedokset. Vedoksissa näkyy painatus, pussin tai kalvon mitat, painoalueen mitat, värien määrä ja pms-sävyt. Vedokset lähetetään asiakkaalle ensisijaisesti pdf-vedoksena, mutta joissain tapauksissa tilataan myös erikseen ns. värivedos. Siinä nähdään värisävyt tarkemmin ja painatus oikeassa koossa.

Tätä värivedosta käytetään myös painokoneella, kun työtä aloitetaan tuotannossa ja säädetään värejä kohdalleen.

Markkinointitoimenpiteitä mietitään tällä viikolla myynnin omassa palaverissa. Tällä kertaa olemme kaikki paikan päällä, mikä tuntuu monien Teams-palavereiden jälkeen ihan mukavalta. Keskusteluja syntyy huomattavasti helpommin kasvotusten. Toisaalta Teamsin etuna on nopeus ja tehokkuus. Käymme palaverissa läpi markkinointitoimenpiteitä ja yleisesti ottaen asiakkaiden kuulumisia.

Asiakassegmentoinnilla jaotellaan asiakkaat ryhmiin erilaisten kriteereiden perusteella. Segmentoinnilla pystytään kohdentamaan palveluja, tuotteita ja markkinointia paremmin oikealle kohderyhmälle. Samaa tuotetta voidaan käyttää eri asiakasryhmissä eri tavalla. Kun tämä tiedetään, voidaan tehdä markkinointiviestintää oikealla tavalla kohdennettuna, eri ryhmille. (Survicate, 2020.)

Lähetämme sähköpostitse markkinointiviestejä asiakkaille. Sovimme, millaisella sisällöllä lähdemme tuottamaan kirjettä eri segmenteille. Lisäksi laadimme aikataulut loppuvuoden lähetyspäiville. Mietimme myös, millä tavalla jouluna muistaisimme asiakkaitamme. Varaudumme myös siihen, että asiakkaiden luona ei voi käydä koronatilanteen takia ja mietimme jotain sellaista, joka olisi helposti ja kustannustehokkaasti lähetettävissä.

Lisäksi käymme läpi loppuvuoden asiakastapahtumia ja messuja. Maaliskuussa juuri ennen koronapandemian alkua, olimme Helsingissä messuilla mukana. Nämä jäivät todennäköisesti ainoaksi tapahtumaksi tänä vuonna, sillä kaikki muut tapahtumat on peruutettu tai messujen muoto on muutettu digitaalisiksi. Digimessuihin pitää myös miettiä kohderyhmä huomioiden, millaisella sisällöllä halutaan olla mukana. Videoklipit ja tekstit pitää olla kiinnostavia, jotta ne saavuttavat asiakkaat. Onko niiden tehokkuus yhtä hyvä kuin messuosastolla tapahtuvat henkilökohtaiset kontaktit? Tätä voidaan tutkia tämän poikkeuksellisen kevään ja syksyn jälkeen tai viimeistään sitten kun koronapandemia hellittää.

4.13 Seurantaviikko 13

Asiakaspalvelussa työskenteleminen on hyvin monimuotoista. Viikkoihin ja päiviin sisältyy paljon rutiineja kuten, tilausten syöttäminen järjestelmään sekä tarjousten tekeminen, sähköpostitse tulleisiin kyselyihin vastaaminen. Tämän lisäksi tulee monia arvaamattomia kysymyksiä ja tilanteita, esimerkiksi kuljetuksiin tai reklamaatioihin liittyen. Näihin täytyy löytää nopeita ratkaisuja ja toimia ripeästi.

Tämän viikon rutiinit ja sähköpostit sain käsiteltyä nopeasti. Muutamat tarjouspyynnöt veivät hieman kauemmin aikaa työstää. Kun kyse on täysin uudesta tuotteesta, on tärkeää

selvitellä myös pakkaukseen pakattavan tuotteen tietoja tarkemmin. Millaiselle tuotteelle pakkaus on tulossa? Mitä ominaisuuksia pakkaukselta vaaditaan, jotta tuote säilyy hyvänä koko logistisen ketjun läpi? Pakataanko tuote käsin vai koneellisesti?

Tässä tapauksessa kyse on leipomotuotteesta, joka saatetaan myös pakastaa. Leipomotuotteen pitäisi pysyä mahdollisimman pitkään tuoreena, eikä pussi saa pakastettaessa rikkoutua. Päätin tarjota polyeteenikalvolla valmistettua painettua pussia. Polyeteenikalvolla on hyvä pakkasenkesto. Se on myös melko kirkasta ja tuote näkyy pakkauksesta hyvin kuluttajalle. Myös painatuksia suunnitellessa ja erityisesti painatusasettelua mietittäessä, on tämä asia otettava huomioon. Painatus ei saa olla liian peittävä, jotta kuluttaja voi nähdä tuotteen. Lisäksi painatuksessa pitää huomioida pakolliset pakkausmerkinnät. Elintarvikkeissa pakollisia pakkausmerkintöjä ovat mm. alkuperämaa, ainesosaluettelo, allergeenit lihavoiden ja viimeinen käyttöpäivä.

Kun pussin koko, kalvomateriaali ja painatusten värimäärä on selvillä, voin aloittaa hinnan laskemisen. Hinnoitteluun vaikuttaa edellä mainittujen lisäksi asiakkaan tilausmäärä. Laitan tarjoukseen useamman hintaportaan, jotta asiakas näkee hintamuutoksen tilausmäärän noustessa. Kun omakustannehintaa on selvitetty, lasken tuotteelle myyntihinnan. Tarjouksen teen Oscar-järjestelmässä ja lähetän sen asiakkaalle sähköpostilla pdf-muodossa. Mikäli asiakas ei ole palannut tarjoukseen, otan yhteyttä muutaman päivän kuluessa ja varmistan, että se on mennyt perille.

Tarjouspyynnöt tulevat pääsääntöisesti sähköpostitse, mutta joskus myös puhelimitse. Varsinkin ulkomaisia tarjouspyyntöjä, tarjouksia ja tilauksia on helpompi käsitellä sähköpostitse. Tällä viikolla käsittelin Ahvenanmaalle ja Viroon meneviä tilauksia. Ruotsin kielellä palvelemme niin Ahvenanmaalaisia kuin muitakin suomenruotsalaisia asiakkaitamme. Virossa olevista asiakkaista osa puhuu suomea ja osa englantia. Pääsääntöisesti ulkomailla olevien asiakkaiden kanssa kommunikoin kuitenkin englanniksi.

Ulkomaalaisten asiakkaiden tarjouksissa ja tilauksissa on oltava erityisen tarkkana mittojen ja muiden teknisten tietojen kanssa. Vieraalla kielellä asioidessa tulee helposti väärinkäsityksiä jo pelkästään sen vuoksi, että toimintatapa ja yrityskulttuuri saattavat olla hieman erilaisia kuin meillä. Toimitusaikoihin on aina huomioitava myös pidempi tavaroiden kuljetusaika.

Yhteisökauppa on ulkomaankauppaa EU-maiden välillä. Yhteisömyynti eli tavaran myynti toiselle arvonnäkövoimavolliselle yritykselle on yleensä verotonta. Edellytyksenä on, että tavara kuljetetaan Suomesta toiseen EU-maahan, ostaja on arvonnäkövoimavollinen ja kaupan osapuolilla on voimassa olevat alv-numerot. Ahvenanmaan maakunta on kolmannen maan asemassa suhteessa muuhun Suomeen ja EU-maihin. Se ei kuulu EU:n

veroalueeseen. Ahvenanmaan ja muun Suomen välisiin tavaroiden myynteihin sovelletaan arvonlisäverolain viennin ja maahantuonnin säännöksiä. Vientimyynnin vero maksetaan maahantuonnin yhteydessä tavarakuljetuksen määränpääpaikassa. (Vero, 2020.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteena opinnäytetyössäni oli oman työn ja erityisesti työtapojeni kehittäminen Lean-menetelmän avulla. Lisäksi tavoitteenani oli löytää uusia näkökulmia omaan työhöni. Näiden kaikkien havaintojen ja johtopäätösten tarkoituksena on löytää tehokas työtapo, hyvin toimiva organisaatio sekä parantaa kommunikaatiota niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa.

Opinnäytetyön tekeminen osoittautui yllättävän haastavaksi, vaikka aihealueena oman työn analysointi kuulosti helpolta. Luulen, että asian tekee hankalaksi se, että näin monen työvuoden jälkeen omat työtavat ja metodit ovat niin syvälle juurtuneita. Niiden analysointi ja muuttaminen uuteen metodiin on äärimmäisen vaikeaa.

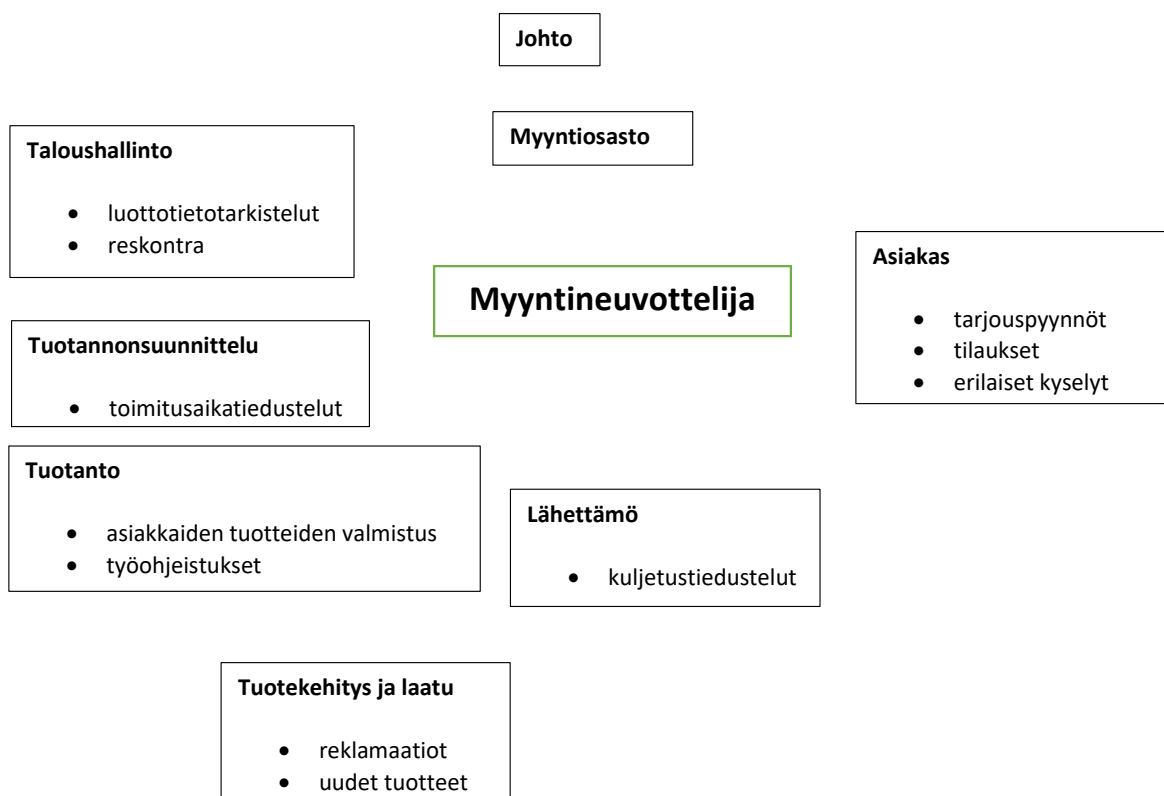
Teoriaosuuden aloitin aivan perusasioiden tutkimisella. Tutkin, miten teollisuusyrityksessä prosessit menevät. Yrityksen toiminnan perustana on aina asiakas. Asiakaslähtöisyys sekä heidän tarpeiden toteuttaminen ovat myynnissä itsestäänselvyksiä, mutta tuotannossa nämä saattavat välillä unohtua. Useimmiten päivärutiineissani törmäsin erilaisiin ajattelutapoihin talon sisällä eri osastojen kesken. Kun asiakkaalla on kiireellinen tarve, tuotannon näkökulmasta asian toteuttaminen olikin lähes mahdotonta, eikä sitä pidetty niin tärkeänä.

Lean-menetelmistä Kaizen sekä suunnitelmallisuus PDCA-syklin mukaisesti voisi olla hyvä tapa herättää ajatuksia ja muuttaa ajattelu- sekä toimintatapoja. Kaikkien osastojen välille pitäisi ennen kaikkea miettiä parannusehdotuksia työskentelytapoihin. Kaiken kiireen keskellä tulisi aina muistaa, että jokaisen osaston ja työntekijän työpanos on äärimmäisen tärkeä asiakkaan tarpeita tyydyttäessä. Voisi olla jälleen hyvä pysähtyä miettimään, miten voisin tehdä oman työni paremmin. Se helpottaisi myös muiden työntekoa. Yhteistyön kehittäminen eri organisaatioiden sekä työvaiheiden välillä onkin hyvin tärkeää. Yksinään myynti, tuotanto, tuotekehitys tai taloushallinto ei pysty asiakasta palvelemaan tai hänen tarpeitansa tyydyttämään. Tätä ei voi koskaan korostaa liikaa. Pitää nostaa enemmän esille sitä, kuinka yhdessä saamme asiakkaalle hyvän kokemuksen. Näitä asioita voisimme ottaa esiin entistä enemmän viikoittaisissa palavereissamme yhdessä tuotannon ja johtoryhmän kanssa. Myynti sekä asiakaspalvelu voisi tuoda vieläkin enemmän asiakaspalautteita yhteisissä palavereissa esiin. Sekä positiivisten että negatiivisten palautteiden arvostusta pitää nostaa. Palautteet antavat meille suuntaa mihin toimintoja tulisi muuttaa ja kehittää.

Perusprosessiin tarjouspyynnöstä tilaukseen oli vaikea löytää kehittämistä. Useasti kyseessä on asiakkaan ns. vanhan tuotteen tilaaminen, jolloin tuote on entuudestaan tuttu

myös tuotannolle. Järjestelmässä olevan tuotteen tarkistamiseen ei kulu juurikaan ylimääräistä aikaa. Tilaus laitetaan järjestelmään ja sen jälkeen tuotannonsuunnittelu astuu prosessiin mukaan. Työlle etsitään paikka tuotannosta ja sen löydyttyä vahvistetaan tilaus asiakkaalle, useimmiten sähköpostilla. Jidoka ja Jit periaatteet ovat meillä jo suurelta osin käytössä. Jidokan mukaisesti joka portaassa pyritään jatkuvaan laadunvarmistukseen. Missä tahansa portaassa huomataan virhe, työ pysäytetään välittömästi. Oma työni on läheisimmin mukana prosessien alku- ja loppupäässä. Jit on päiväkirjaseurantajaksolla toteutunut vaihtelevasti. Kesäsesonki ja erityisesti koronan tuoma poikkeustilanne on osittain ruuhkauttanut tuotantoamme. Korjaavia toimenpiteitä kuitenkin tehdään koko ajan ja ongelman juurisyys on tiedossa.

Value Stream Mappingia tutkittaessa löysin erinomaisen kuvion rakennusteollisuuden tuotannon kehittämisestä. Kuvio 5 Jukka Malvalehdon ja Harri Haapasalon artikkelista: Arvovirtakuvaus työkaluna rakennusteollisuuden tuotannon kehittämisessä kuvaa tuotannon prosesseja. Tämä oli hyvin paljon verrattavissa myös meidän tuotantoomme. Koska opinäytetyön tarkoituksena oli nimenomaan oman myyntineuvottelijan työn kehittäminen, kokosin omasta työstäni kaavion, missä pääpaino on eri sidosryhmillä.



Kuvio 6 Myyntineuvottelijan sidosryhmät

Kuvioon 6 olen kuvannut oman työni tärkeimmät sisäiset sekä ulkoiset sidosryhmät. Kuvioista voidaan havaita, että yhteistyötä tehdään päivittäin monen eri osaston kanssa.

Mielestäni meidän organisaatiossamme tiedonkulku on hyvin suoraviivaista ja kaikki ylimääräiset väliportaot on karsittu pois. Asiakkaan kyselyt voivat liittyä mihin tahansa tuotteeseen, kuljetukseen tai vaikkapa laskujen maksamiseen liittyen. Erilaisten kyselyjen selvittäminen voidaan jakaa arvoa tuottaviin ja arvoa tuottamattomiin aikoihin. Suurin osa arvoa tuottamattomista kyselyistä liittyy kuljetustiedusteluihin, toimitusaikakyselyihin sekä reklamaatioiden vastaanottamiseen ja selvittelyihin.

Koska sidosryhmiä on paljon ja hyvin erityyppisiä, työ vaatii hyvää kommunikointikykyä. Ohjeet ja kyselyt pitää olla selkeitä. Rungas sidosryhmien määrä tarkoittaa myös sitä, että usein on monta asiaa vireillä samaan aikaan. Useamman kokonaisuuden hallitseminen samaan aikaan onkin tärkeää ja useimmiten vielä kiireessä kovan paineen alla. Myös ulkomaisia asiakkaita pitää pystyä palvelemaan englanniksi ja ruotsiksi.

Leanin 3M menetelmästä havaitsin Muran (unbalanced) epätasapainon sekä Murin (overloading) ylikuormituksen varsinkin kesäaikaan olevan ongelmakohtina. Muran epätasapaino johtuu sesonkien suuresta vaihteluista ja kesäaika on meidän alallamme sesonki. Tämä taas johtaa Muriniin eli ylikuormitukseen niin asiakaspalvelussa kuin tuotannossa, jolloin asiakkaiden kyselyihin vastaaminen hidastui selvästi. Sähköposteja sekä puheluita tuli niin paljon, että käsittelyajat venyivät turhan pitkiksi. Tuotannonsuunnittelu ei myöskään saanut vastauksia nopeasti tavaran toimittajilta, mikä edesauttoi osittain myös ruuhkautumista. Tämä vaikutti toimitusaikoihin, jotka venyivät paljon pidemmiksi, mihin asiakkaat olivat tottuneet. Toimitusaikojen myyminen asiakkaille ei aina ollut ihan yksinkertaista. Asiakkaille piti perustella, mistä pitkät toimitusajat johtuivat. Yksinkertaisen tilauksen hoitaminen veikin yhtäkkiä huomattavasti enemmän aikaa kuin normaalisti. Leanin kolmas M eli Muda (waste) hukka korostuu tässä vaiheessa prosessia. Kiire eri osastoilla aiheuttaa aina laatuvirheitä. Reklamaatiot aiheuttivat hukkaa materiaaleissa ja kapasiteeteissa, mikä johti asiakastyytymättömyyteen.

Kesäkiireissä Leanin 5S menetelmän käyttöönotto oli hyödyllistä, sillä se nopeutti työnteoa. Tavoitteena itselläni oli tehdä tästä vakiintunut käytäntö ja ylläpitää omien työvälineiden sekä työpisteen järjestystä. Sähköpostitulva oli saatava hallintaan. Lajittelinkin päivittäin viestit kiireellisyysasteiden mukaisesti. Kun viestit oli käsitelty, siirsin ne omiin kansioihin. Lisäksi päätimme yhdessä, että otamme entistä enemmän Teamsia mukaan sisäiseen viestittelyyn, jotta sähköpostit eivät täytyisi niin paljon sisäisillä viesteillä. Päivän päätteeksi pyrin myös aina siivoamaan työpisteeni. Järjestin kaikki paperit ja tarvittavat työvälineet omille paikoilleen. Mitään meneillään olevaa työtä en jättänyt keskeneräiseksi pöydälle, vaan pyrin hoitamaan asiat loppuun asti.

Leanin Total Productive Maintenance (TPM) toimintatapaa olen jo käyttänyt aiemminkin. Mikäli ongelmia järjestelmän tai tietokoneen toiminnassa ilmeni, otin heti yhteyttä IT-tukeen asian korjaamiseksi. Sama koski puhelimia ja erityisesti puhelinvaihteen toimintaa. Otimme käyttöön kesällä myös uuden puhelinvaihdejärjestelmän, mikä antoi uusia mahdollisuuksia erityisesti asiakaspalvelun parantamiseksi. Jos tavoitettava henkilö oli lomalla tai varattuna, pystyimme ohjelmoimaan kyseiselle henkilölle automaattisenvastaajan päälle. Tällöin puhelut ohjautuivat soittajan toivoessa suoraan keskukseen, jolloin asiakkaat tavoittivat nopeasti henkilön myynnistä tai asiakaspalvelusta.

Lean-johtamismenetelmät ovat organisaatiossamme käytössä. Kesäaikana ongelmat korostuvat, kun tuotanto käy täydellä kapasiteetilla. Joskus toimitukset saattavat myöhästyä eri syiden takia. Tuotannon kapasiteettien nopeudet laskevat, kun kiireellisiä tilauksia joudutaan tekemään suunniteltujen ajojärjestysten ulkopuolelta. Reklamaatioiden määrä kasvaa kiireiden lisääntyessä. Tämä taas johtaa siihen, että asiakastyytyväisyys laskee. Viikoittaisissa palavereissamme keskustelemme yhdessä havaituista epäkohdista. Tuotannon sekä myynnin näkökulmia tuodaan esiin ja mietitään yhdessä ratkaisuja ongelmakohtiin.

Johtopäätöksenä voisin todeta, että Lean on mielenkiintoinen ja hyvin moniulotteinen ajattelutapa, joka sopii lähes minkä tahansa toiminnan kehittämisen pohjaksi. Oma työni on hyvin sidonnainen myös tuotantoon ja Leanin tutkiminen toi myös lisää ajatuksia tuotannolliseen näkökulmaan. Asioiden hoitamisessa otan selvästi enemmän huomioon myös tuotannolliset lähtökohdat kuitenkin unohtamatta sitä, että asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on tärkeintä. Ongelmakohtia löydettyä täytyy niihin puuttua heti. Pienillä parannuksilla, jotka ehkä aikaisemmin ovat tuntuneet mitättömiltä, voidaan pitkällä aikavälillä saada toteutettua suuriakin muutoksia. Tämä koskee sekä omaa työtäni että koko työyhteisöä.

Opinnäytetyötä tehdessä olen omaksunut Leanin ja sen hyödyt. Toivoisinkin, että Leanin käyttöönottoa vietäisiin sitkeästi eteenpäin kaikilla osastoillamme. Leania tulisi ottaa vieläkin enemmän esiin osastopalavereissa. Yksi toimintamalli kerrallaan käytännön esimerkein herättäisi varmasti keskustelua ja ajatuksia työntekijöissä, mikä johtaisi automaattisesti ja huomaamatta Kaizeniin eli jatkuvaan parantamiseen. Tuotannon näkökulmasta katsottuna, Leanin vaikutus tuotannon läpimenoaikoihin sekä reklamaatioihin olisi tärkeää tutkittavaa. Toimihenkilöpuolella jatkotutkiminnan kohteena voisi olla sisäinen kommunikointi ja sen kehittyminen.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi, miten Leanin käyttöönotto eri osastolla vaikuttaisi työtyytyväisyyteen. Tutkimuskohteiksi voisi ottaa myös työhyvinvoinnin ja

työturvallisuuden, ei ainoastaan työn tehokkuuden mittaamista. Osittain nämä tulokset voisi olla mitattavissa työtyytyväisyyskyselyn avulla. Työsuojelutoimikunnassa on keskusteltu työtyytyväisyyskyselyn teettämisestä lähiaikoina. Kysely olisikin hyvä ajoittaa ennen varsinaista sisäistä Lean-kampanjaa. Kysely tulisi tehdä uudestaan esimerkiksi noin vuoden päästä tai sitten kun Lean on tullut enemmän vakiintuneeksi toimintavaksi. Konkreettiset työtyytyväisyyskyselyn tulokset hyödyistä edesauttaisi yritysjohtoa panostamaan Leaniin, henkilökunnan koulutukseen ja yhteiseen tekemiseen vieläkin enemmän. Kehittyminen tapahtuu ainoastaan asioihin tarttumalla ja henkilöstö on tässä kehitystyössä avainasemassa.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aiheena oli Lean-menetelmä osana myyntineuvottelijan työnä. Kirjoittaja on työskennellyt useita vuosia myynnin ja asiakaspalvelun parissa. Opinnäytetyö opintojen päätteeksi tuntui kirjoittajasta mielenkiintoisimmalta tehdä omasta työstä. Opinnäytetyössä analysoitiin kirjoittajan omaa työtä ja sitä, miten päivittäisiä työtapoja voisi kehittää Leanin avulla.

Opinnäytetyön runko muodostui johdannosta, nykytilan analyysistä, teoriaosuudesta, päiväkirjamuistiinpanoista, johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Johdannossa käytiin läpi työn kulku ja kerrottiin opinnäytetyön rungosta. Siinä kerrottiin, mikä oli työn tarkoitus ja millä tavalla tutkimus tehtiin. Nykytilan analyysissä kerrottiin taustoja kirjoittajasta ja lähtötilanteesta. Siinä kerrottiin tarkemmin myyntineuvottelijan työnkuvasta sekä myyntiosaston organisaatiosta ja yrityksen visiosta.

Teoriaosuus aloitettiin tutkimalla ensin tilaus-toimitus prosessia. Prosessin kulku kerrottiin tuotantoyrityksen näkökulmasta. Teollisuusyrityksissä olevia ydinprosesseja ja niihin liittyviä tukiprosesseja havainnollistettiin. Teoriaosuus jatkui tutkimalla prosessin kulkua asiakkaan tarpeesta aina tavarantoimitukseen asti. Myyntineuvottelijan työhön liittyviä perusprosesseja käytiin tarkemmin läpi. Teoriaosuuden toisessa osassa kerrottiin Lean-menetelmästä. Kuvattiin tarkemmin erilaisia Lean-työkaluja ja -tekniikoita. Menetelmistä kerrottiin 5S, TPM, Jidoka ja Jit, Kaizen, 3M, Demingin ympyrä ja Value stream mapping. Tämän jälkeen perehdyttiin vielä Lean-johtamiseen.

Päiväkirjaosuudessa kirjoittaja on havainnoinut oman työn kulkua 13 viikon ajan. Viikoittaisissa raporteissa on kuvattu tapahtumia ja työtehtäviä. Nämä merkinnät toimivat pohjana johtopäätöksiä tehtäessä opinnäytetyön päätteeksi. Johtopäätöksessä pohdittiin, miten Leania voidaan hyödyntää myyntineuvottelijan työtehtävissä. Tuloksista havaittiin, että Lean-metodeja oli jo osittain käytössä. Käytännön hyötyä Lean-menetelmistä todettiin, kun niitä otettiin käyttöön. Työn tuloksena voitiin havaita, että Lean on monipuolinen menetelmä sovellettaessa myös myyntineuvottelijan työtehtäviin. Parhaiten Lean-menetelmän hyödyt saadaan, kun koko organisaatio ottaa Leanin käyttöön omissa työskentelytavoissa. Opinnäytetyön lopuksi vielä pohdittiin, miten tutkimista voisi jatkaa tästä eteenpäin.

LÄHTEET

If.2020. Incoterms 2020 & 2010-toimituslausekkeet [viitattu 23.9.2020]. Saatavissa:

<https://www.if.fi/yritysassiakkaat/vakuutukset/kuljetusvakuutukset/incoterms-2020>

Koipijärvi, T., Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu Johtamisen uusi normaali. 1. painos. Viro: Printon.

Kouri, I. 2010. Lean Taskukirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Lean Manufacturing Tools. 2020a. Jidoka [viitattu 21.10.2020]. Saatavissa: <http://lean-manufacturingtools.org/489/jidoka/>

Lean Manufacturing Tools. 2020b. Just in time (JIT) production [viitattu 21.10.2020]. Saatavissa: <https://leanmanufacturingtools.org/just-in-time-jit-production/>

Lean Production. 2019a. Kaizen [viitattu 21.10.2020]. Saatavilla: <https://www.leanproduction.com/kaizen.html>

Lean Production. 2019b. TPM (Total Productive Maintenance) [viitattu 22.10.2020]. Saatavilla: <https://www.leanproduction.com/tpm.html>

Logistiikan Maailma. 2020a. Prosessien kehittäminen [viitattu 15.9.2020]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>

Logistiikan Maailma. 2020b. Hankintaprosessi [viitattu 16.9.2020]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>

Logistiikan Maailma. 2020c. Kuljetus [viitattu 2.11.2020]. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/kuljetus/>

Logistiikan Maailma. 2020d. EXW Ex Works. [viitattu 3.11.2020]. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/incoterms-2020/exw/>

Logistiikan Maailma. 2020e. Tilaus [viitattu 22.9.2020]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tilaus/>

Logistiikan maailma. 2020f. Tuotanto [viitattu 22.9.2020]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/>

Loikala, S. 2014. Hallitsetko sähköpostikäyttämisen hyödyllisen etiketin? [viitattu 29.9.20]. Saatavissa: <https://www.voice.fi/ilmiot/a-64402>

Malvalehto, J. Haapasalo H. Arvovirtakuvaus työkaluna rakennusteollisuuden tuotannon kehittämässä. [viitattu 3.11.2020]. Saatavissa: <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK120802.pdf>

Minilex. Vahvistusilmoitus (tilausvahvistus) [viitattu 2.11.2020]. Saatavissa: <https://www.minilex.fi/a/vahvistusilmoitus-tilausvahvistus>

Piirainen, A. 2014. Lean ja hukka – Muda, Mura ja Muri [viitattu 22.10.2020]. Saatavissa: <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/lean-ja-hukka-muda-mura-ja-muri/>

Piirainen, A. 2015. VSM – mihin tätä käytetään?. [viitattu 3.11.2020]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/vsm/>

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 8. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Six Sigma. 2020a. Johtamissysteemi [viitattu 21.10.2020]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/johtamissysteemi/>

Six Sigma. 2020b. Leanin historiaa [viitattu 27.10.2020]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/leanin-historiaa/>

Six Sigma. 2020c. Viisi kysymystä [viitattu 22.10.2020] Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/viisi-kysymystae/>

Six Sigma. 2020d. Yleistä Leanista [viitattu 20.10.20]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/>

Survicate. Customer Segmentation in 2020. The Definitive Guide. [viitattu 11.10.20]. Saatavissa: <https://survicate.com/customer-segmentation/what-is-customer-segmentation/>

The Business Professor. Request for Quote Definition. [viitattu 16.9.2020]. Saatavissa: <https://thebusinessprofessor.com/lesson/request-for-quote-defined/>

The Deming Institute. PDSA Cycle. [viitattu 6.12.2020]. Saatavissa: <https://deming.org/explore/pdsa/>

Velotrade. What are Incoterms 2020 [viitattu 24.9.2020]. Saatavissa: <https://www.velotrade.com/guides/what-is-incoterms-2020/>

Vero. 2020a. Ahvenanmaan veroraja arvonlisäverotuksessa [viitattu 18.10.2020]. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48654/ahvenanmaan-veroraja/>

Vero. 2020b. Vientikaupan arvonlisäverotus [viitattu 18.10.2020]. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48654/ahvenanmaan-veroraja/>

Virtanen, M. 2019. Kehittyvä Elintarvike. Analytiikka ja Valvonta. [viitattu 5.10.2020]. Saatavissa: <https://kehittyvaelintarvike.fi/artikkelit/teemajutut/analytiikka-valvonta/kontaktimateriaalien-koostumuksella-ja-ominaisuuksilla-iso-vaikutus-elintarvikkeisiin/>

VirtuaaliLakimies. Tarjous ja vastaus. [viitattu 16.9.2020]. Saatavissa: <https://virtuallawyer.fondia.com/fi/articles/tarjous-ja-vastaus>

Väisänen, J. 2013. Viiden ässän kehitystyökalu. [viitattu 2.11.2020]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/viiden-aessaen-kehitystyoevalu/>

Yrittäjät. Tarjousmenettely. [viitattu 16.9.2020]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistaminen/opas-kansainvalistamiseen/tarjousmenettely-hinnoittelu-ja#>