

Tarjousprosessin ja tilaus-toimitusprosessin mallintaminen

Anniina Tyrni

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2022

Biotuote- ja prosessitekniikan tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Biotuote- ja prosessitekniikan tutkinto-ohjelma

TYRNI, ANNIINA:
Tarjousprosessin ja tilaus-toimitusprosessin mallintaminen

Opinnäytetyö 34 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Toukokuu 2022

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Pyroll Pakkaukset Oy, Tampereen tehta-
taan tarjousprosessin ja tilaus-toimitusprosessin nykytilannetta. Yrityksellä oli
käytössä vanhentuneet prosessimallinnukset, jotka vaativat päivitystä ja sel-
keyttä. Opinnäytetyön tavoitteena oli määritellä ja kuvailla yrityksen tarjouspro-
sessi ja tilaus-toimitusprosessi, luoda mallinnukset niiden nykytilanteesta sekä
laatia kehitysehdotuksia prosessien toiminnan parantamiseksi. Tutkimus toteu-
tettiin yrityksen henkilöstön haastattelujen ja saatujen havaintojen pohjalta.

Opinnäytetyön tuloksena Pyroll Pakkaukset Oy, Tampereen tehta-
an tarjousprosessi ja tilaus-toimitusprosessi on kartoitettu ja kuvattu. Tutkimuksen avulla pys-
tyttiin muodostamaan yrityksen prosessien toiminnasta ja havaittavista kehitys-
kohdista kokonaiskuva, joiden pohjalta luodaan mahdollisia kehitysehdotuksia tu-
levaisuutta varten. Tutkimuksen jälkeen tehdyt mallinnukset ja dokumentit nume-
rointiin ja siirrettiin yrityksen toimintajärjestelmään. Opinnäytetyön julkisesta ver-
sioista on poistettu kokeellisen osuuden tulokset luottamuksellisten tietojen
vuoksi.

Markkinoilla yrityksen kilpailukyky riippuu pitkälti sen kyvystä toimittaa tuotteitaan
nopeasti ja joustavasti asiakkailleen. Jotta yritys voi menestyä kilpailussa, pitää
yrityksen tunnistaa keskeiset prosessinsa ja hallittava niiden kokonaisuutta. Tut-
kimuksessa yrityksen prosessien nykytilanteen kartoittaminen mahdollisti proses-
sien toiminnan kokonaiskuvan ymmärtämisen ja prosessien suorituskyvyn kan-
nalta kriittisten tekijöiden tunnistamisen. Opinnäytetyöstä yritys saa kehitysehdo-
tuksia prosessien toiminnan kehittämiseen.

Asiasanat: prosessijohtaminen, tarjousprosessi, tilaus-toimitusprosessi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Bioproduct and Process Engineering

TYRNI, ANNIINA:
Modelling the Bid Process and the Order-to-Delivery Process

Bachelor's thesis 34 pages, appendices 0 pages
May 2022

The purpose of the thesis was to survey the current situation the bid process and the order-to-delivery process in use at Pyroll Pakkukset Oy, Tampere factory. The company had outdated process models in use that required updating and clarity. The objective of the thesis was to define and describe the company's bid process and order-to-delivery process, to create models of their current situation, and to give development proposals to improve the functioning of the processes. The study was carried out on the basis of interviews conducted with the company's personnel and the observations gained from them.

As a result of the thesis Pyroll Pakkukset Oy, Tampere factory's the processes were surveyed and described successfully. An overall picture of the operation of the company's processes and the development points that can be observed, on the basis of which possible development proposals for the future are created. After the study, the models and documents were numbered and transferred to the company's operating system. The results of the experimental part have been removed from the public version of the thesis due to confidential information.

The competitiveness of a company in the market largely depends on its ability to deliver its products quickly and flexibly to its customers. In order for a company to succeed in the competition, the company must identify its central processes and manage their overall. In the study, mapping the current situation of the company's processes made it possible to from a general understanding of the operation of the processes and identify factors critical to the performance of the processes. From the thesis, the company receives development proposals for developing the operation of processes.

Key words: process management, bid process, order-to-delivery process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	PYROLL PAKKAUKSET OY, TAMPEREEN TEHDAS	6
3	PROSESSIJOHTAMINEN	7
3.1	Onnistunut prosessijohtaminen	9
3.2	Prosessien käsitteet	10
3.3	Prosessien kehittäminen	11
3.4	Prosessien mallintaminen	13
3.4.1	Prosessien karkea kuvaus	15
3.4.2	Prosessien yksityiskohtainen kuvaus	16
3.5	Prosessien mittaaminen	19
4	TARJOUSPROSESSI	22
4.1	Tarjousprosessin vaiheet	23
4.2	Tarjousprosessin kehittäminen	23
5	TILAUS-TOIMITUSPROSESSI	25
5.1	Tilaus-toimitusprosessin hallinta	27
5.2	Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen	29
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	31
	LÄHTEET	33

1 JOHDANTO

Nykyisin kartonkipakkausten markkinoilla vallitsee kova kilpailu asiakkaista. Menestyäkseen markkinoilla yrityksen pitää kyetä palvelemaan asiakkaitaan nopeasti ja joustavasti huomioiden myös asiakaskohtaiset vaatimukset ja tarpeet. Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen prosessien tulee olla hyvin optimoituja ja suorituskykyisiä. Jotta prosesseja voidaan toteuttaa tehokkaasti, täytyy yrityksen panostaa prosessijohtamiseen. Luonteva lähtökohta on aloittaa yrityksen sisäisten prosessien johtamisella ja prosessien toiminnan tarkastelulla, jonka jälkeen näkemystä voidaan laajentaa prosessien muihin osa-alueisiin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pyroll Pakkaukset Oy, Tampereen tehdas. Opinnäytetyön aihe valikoitui yrityksen tarpeesta selkeyttää ja päivittää tarjousprosessin ja tilaus-toimitusprosessin mallinnuksia. Yritykselle on jo aikaisemmin toteutettu opinnäytetyö tuotantoprosessien mallinnuksesta, joten se rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyössä syvennyttään prosessijohtamisen, tarjousprosessin ja tilaus-toimitusprosessin teoriaan, joita hyödynnetään yrityksen prosessien toiminnan kehittämisessä.

Tarkoituksena on kartoittaa Pyroll Pakkaukset Oy, Tampereen tehtaan tarjousprosessin ja tilaus-toimitusprosessien nykytilannetta. Tutkimuksella haluttiin saada tarkentuva käsitys yrityksen prosessien toiminnan nykytilasta sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Nykytilanteen kartoitus toteutettiin yrityksen henkilöstön haastattelujen avulla, jolloin saatiin luotua todenmukainen kokonaiskuva prosessien toiminnasta ja yrityksen yleisistä käytänteistä.

Opinnäytetyön tavoitteena on määritellä ja kuvailla yrityksen tarjousprosessi ja tilaus-toimitusprosessi. Prosessien kuvaaminen ja sen systemaattinen tarkastelu mahdollistaa prosessin toiminnan kokonaiskuvan ymmärtämistä ja kehityskohteiden löytämistä. Tavoitteena on luoda Pyroll Pakkaukset Oy, Tampereen tehtaalle prosessimallinnukset ja dokumentit sekä antaa kehitysehdotuksia prosessien toiminnan parantamiseksi tulevaisuutta ajatellen.

2 PYROLL PAKKAUKSET OY, TAMPEREEN TEHDAS

Pyroll Pakkaukset Oy, Tampereen tehdas on Tampereen Lielahdessa sijaitseva tuotantoyksikkö. Vuonna 2007 Pyroll ostaa silloisen Takon Kotelotehdas Oy:n nimellä tunnetun yrityksen toiminnan, jolloin se liittyi osaksi Pyroll Pakkaukset Oy:n konsernia. Pyroll Pakkaukset Oy, Tampereen tehtaalla liikevaihto on noin 15 miljoonaa euroa ja se työllistää 80 henkilöä. Yritys valmistaa asiakaskohtaisia kartonkikotelo ratkaisuja, jonka yleisiä tuoteryhmiä ovat kartonkikotelot kosmetiikkaan, lääke- ja bioteknologioteollisuuteen, juomateollisuuteen sekä elintarviketeollisuuteen. (Pyroll Pakkaukset 2021.)

Pyroll Pakkaukset Oy on kotimainen pakkaus konserni, joka perustettiin vuonna 1973. Tuotteille on myönnetty Avainlippu suomalaisen työn merkiksi. Pyroll Pakkaukset Oy tuottaa kartonki-, paperi- ja joustopakkauksia yhdeksällä paikkakunnalla Suomessa. (Pyroll b, n.d.) Paperipakkauksia valmistetaan Lempäälässä, Ypäjällä ja Kotkassa. Kartonkipakkauksia valmistetaan Tampereella, Lahdessa ja Kouvolassa. Muovipakkauksia valmistetaan Salossa ja Tervajoella sekä laminaattipakkauksia Joensuussa. (Pyroll Kauppa, n.d.) Yrityskonserni työllistää noin 300 pakkausalan ammattilaista (Pyroll b, n.d.).

Pyroll Pakkaukset Oy:n tuotantoyksiköiden liikeideana on valmistaa ja myydä kannattavasti monipuolisen tuotantokonekannan sekä osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön avulla asiakastarpeen mukaisia pakkausratkaisuja (Pyroll Pakkausten 2021). Pyroll Pakkaukset Oy:n toimintamalli perustuu pitkäjänteiseen asiakasyhteistyöhön, jonka ansiosta yritys on kotimaisen ruoka- ja elintarviketeollisuuden luottokumppani. Yrityskonserni valmistaa vuosittain yli 1,5 miljardia pakkausta johtavilla kotimaisilla brändeillä. Kuusi kuitupakkaustehdasta ja kolme joustopakkaustehdasta varmistavat laajan pakkauskokoelman kaikkiin tarpeisiin. Tuoteryhmiä ovat kotelot, rasiat, laminaatit sekä holkit, pussit, säkit, kääreet, radat ja kannet. (Pyroll b, n.d.)

Kaikki Pyroll Pakkausten tuotantoyksiköt on sertifioitu ISO 22 000 elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmillä. Sertifioinneilla pystytään vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. (Pyroll a, n.d.)

3 PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessijohtaminen tarkoittaa ydinprosessien uudistamista yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi (Hannus 1994, 4). Prosessijohtamisella tarkoitetaan lisäksi organisoitumista prosesseittain sekä valikoitujen ydin- ja tukiprosessien johtamista. Prosessijohtaminen ja prosessien uudistamisen suunnittelu ohjautuu kokonaisvaltaisiin ja lisäarvoa asiakkaalle tuottaviin prosesseihin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29–30.) Prosessijohtamisen tavoitteena on toiminnan kuvaaminen, kehittäminen ja johtaminen prosessiajattelun mukaisesti (Lindroos, 2021).

Prosessien määrittely luo prosessien johtamiselle perustan. Prosessien johtaminen edellyttää organisaation kokonaisvaltaisen toiminnan ja prosessien välisten liittymäpintojen ymmärtämistä. Keino vahvistaa sekä organisaation sisäistä että ulkoista vuorovaikutusta on prosessien johtaminen. (Virtanen & Stenvall 2010, 148–153.) Prosessijohtaminen alkaa prosessien tunnistamisesta sekä niiden määrittelystä ja kuvauksesta. Prosessijohtaminen edellyttää prosessien omistajien nimeämisen ja prosessien suorituskyvyn mittaamisen, jota hyödynnetään prosessien jatkuvassa kehittämisessä. (Virtanen & Wennberg 2005, 115.)

Prosessijohtamisen perustana on yrityksen ydinprosessien ja prosessien suoritusmittareiden tunnistaminen. Yleisiä ydinprosesseja ovat palvelun tai uuden tuotteen kehittäminen ja tuominen markkinoille, asiakaskannan hallinta sekä suorituskykyinen tilaus-toimitusprosessi. Kyseiset ydinprosessit ylittävät yrityksen yksiköitä ja ulottuvat asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien toimintoihin. Olennaista prosessijohtamisessa on sen horisontaalinen ohjaus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta. (Hannus 1994, 32.)

Prosessijohtamiseen siirrytään prosessien kehitysohjelman kautta. Prosessijohtaminen vaatii uutta ajattelutapaa ja merkitsee uusia kehittämisperiaatteita. Se merkitsee uusia tapoja asettaa ja seurata tavoitteita. Prosessijohtaminen vaatii jokaiselta uudenlaista suhtautumista työhönsä, kollegaansa ja asiakkaisiin. Ilman mittavaa kehitystyötä harvalla yrityksellä on valmiuksia soveltaa prosessijohtamisen periaatteita. (Tuominen 1999, 172.)

Prosessien mallintamisen ja uudistaminen on jo 1970-luvulta lähtien nostettu yritysten tuloksellisuuden kehittämiseksi keinoksi. Prosessiajattelua voidaan soveltaa tuloksellisuuden kehittämiseksi kaikissa yksityisissä yrityksissä, julkishallinnollisissa ja hyötyä tavoittelemattomissa organisaatioissa. Yrityksen tai organisaation on tärkeä tiedostaa, mitä merkitsee ”tuloksellisuus” omien tavoitteiden kannalta, jolloin prosessien kehittämistä ja mallintamista käytetään tuloksellisuutta edistävään toimintaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.)

Keskeisiä ominaisuuksia prosessiajattelussa ovat systemaattinen asiakeskeisyys, ajattelu, päämääräsuuntautuneisuus, syventyminen lisäarvoa tuottavaan toimintaan, palautetiedon hyödyntäminen toiminnan suuntaamisessa sekä tuloksellisuuden tarkoituksenmukainen ja systemaattinen kehittäminen prosessia parantelemalla. Keinoja toiminnan hahmottamiseen ja kehittämiseen prosesseina ovat strategian toteuttaminen, asiakastyytyväisyyden saavuttaminen, tehokkuus sekä rajat ylittävä yhteistyö. Prosessiajatteluun liitetään etenkin tehostamispyrkimykset ja arvoa tuottamattoman työn karsiminen. Prosessiajattelussa korostuvat toisinaan tietojärjestelmät, työkalut ja dokumentointi, jotka ovat työvaiheiden automatisoinnissa ja yhteisten käytäntöjen levittämisessä olennaisia keinoja. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.)

Edellytykset tuloksellisuuden kehittämiseksi ovat riittävä tieto tuloksellisuuden totuudenmukaisesta tasosta ja syistä, jotka sitä heikentävät tai lisäävät. Tuloksellisuuden kehittämistä varten toimintaa on systemaattisesti arvioitava ja seurattava sekä sen toiminta on saatava esiin. Mallintaminen on keino havainnollistaa nykyistä prosessia tai tavoiteprosessia, jolloin tehdään näkyväksi sen mahdolliset ongelmat ja kehityskohdat. Tehdessä prosessimallinnustyötä kannattaa tehdä selkeä rajaus siitä, mitä yksittäistä prosessia tai prosessin osaa mallintaminen käsittelee, sillä harvoin yhdellä kertaa kaikkia prosesseja ei kannata mallintaa ja uudistaa. Prosessin tehtävät ja sisältö vaikuttavat siihen, millä tasolla ja tavalla prosessien mallinnus on suositeltavaa toteuttaa. Esimerkiksi prosesseja, jotka sisältävät runsaasti epävarmuutta, ei kannata mallintaa erittäin yksityiskohtaisella tasolla, kun taas kriittiset prosessit täytyy mallintaa yksityiskohtaisesti. Prosessikehitystyön alussa kannattaa tarkastaa, minkä sisältöisestä ja tasoisesta prosessimallinnuksesta on kyse. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3–4.)

3.1 Onnistunut prosessijohtaminen

Onnistunut prosessijohtaminen voidaan tunnistaa seuraavista piirteistä. Yrityksen tuottamat tuotteet prosesseineen on kuvattu ja nimetty. Jokaisen tuotteen asiakkaat ja asiakkaiden odotukset on määritelty, asiakastyytyväisyys on mitattu ja tarvittava osaaminen on tunnistettu. On nimetty prosessien omistajat ja kehitysryhmä, jotka vastaavat prosessien toiminnasta ja sen jatkuvasta kehittämisestä. Prosessin laatu- ja tehokkuustavoitteet on asetettu sekä jatkuvan mittauksen palautejärjestelmät ovat käytössä. Prosessien kehitystason parantamiseksi käytössä on prosessien sertifiointijärjestelmä. Käytössä on järjestelmä, joka edistää prosessin laatua, tehokkuutta ja niiden jatkuvaa kehittämistä. Prosessien omistajat vastaavat linjasta ja osastopäälliköt esikunnasta. (Tuominen 1999, 171.)

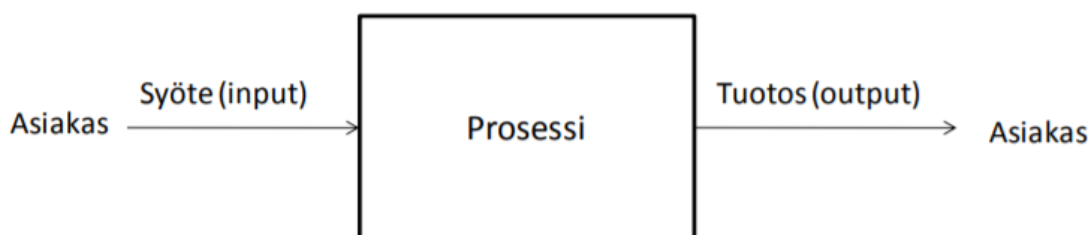
Yrityksen johdon on sitouduttava prosessityöhön, jotta prosessijohtaminen voi onnistua organisaatiossa. Johdon on annettava esimerkkiä sekä käytettävä aikaa prosessien kehittämistyöhön. Johdon on kiinnitettävä huomiota myös muutoksen johtamiseen. Muutokselle tulee määrittää selkeät tavoitteet, jonka edellytyksenä on muutoksen kohteen ja sen ympäristön nykytilan hyvä tuntemus. Muutos voi helposti järkyttää organisaation tasapainoa, jolloin johtajan rooli korostuu organisaation tasapainottavana voimana. Johtajan tulee tiedostaa organisaation rakenteen luonne eli, miten yhteen prosessiin tehdyt muutokset vaikuttavat yrityksen muihin prosesseihin. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 66–67.)

Prosessien kehittämistyön alkuvaiheessa henkilöstölle tulee järjestää koulutus, jossa annetaan yleiskuva prosessien kehittämisestä ja sen tärkeydestä. Muutos voi synnyttää organisaatiossa vastusta, jolloin yrityksen johdon tulee painottaa resurssinsa muutokseen koskettavien työntekijöiden tukemiseen ja rohkaisemiseen. Prosessien kehittämistyön edistymistä tulee seurata säännöllisesti esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa, jolloin aikaisessa vaiheessa voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 66–67.)

3.2 Prosessien käsitteet

Liiketoimintaprosessi tarkoittaa organisaatiossa tapahtuvia toimintoja. Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Prosessin käsite sisältää toiminnan, resurssit ja tuotokset, jotka vaikuttavat prosessin suorituskykyyn. (Laamanen 2002, 19–20.)

Yritys käyttää resursseja prosesseihin, jotka ovat asiakkaalle lisäarvoa tuottavia tapahtumaketjuja. Prosessia ja sen kytkeytymistä asiakkaaseen havainnollistetaan kuviossa 1. Prosessi tarkoittaa asiakkaalta asiakkaalle -ketjua. Asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen, mutta se kohdistaa aina tarpeita, vaatimuksia tai odotuksia prosessiin. Syötteitä tulee prosessiin, joihin tuotetaan prosessissa lisäarvoa, ja näin muodostuu tuotoksia. Tuotos voi merkata tuotetta, ratkaisua tai palvelukokemusta, ja lisäarvo liittyy asiakkaan tarpeeseen, vaatimuksiin ja odotuksiin. Tapahtumaketjun toiminta koostuu useista toisiinsa kytkeytyvistä tapahtumista, jotka lisäävät prosessin arvoa. Toimintaketju voi olla ennalta määritettävissä tai määrittelemätön, ja se voi olla yksinkertainen tai monimutkainen. Prosessissa kuluu ja tarvitaan resursseja, kuten rahaa, raaka-ainetta, työvoimaa, tietoa, laitteita ja kapasiteettia. Resurssit aiheuttavat prosessissa kustannuksia ja niitä on aina rajoitetusti, ja ne voivat olla yrityksen omia tai ulkoa hankittuja. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)



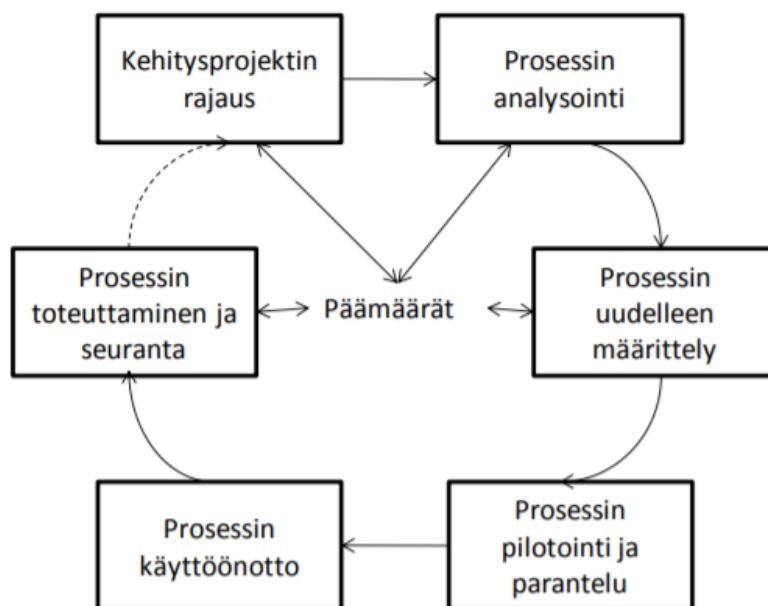
KUVIO 1. Prosessista yksinkertaistettu kuva (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

Prosessit voidaan erotella ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit liittyvät aina yrityksen ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka palvelevat ydinprosesseja. Prosesseista voidaan myös puhua pää ja ali- tai osaprosesseista tai eri prosessitasoista, jossa pääprosessi voi jakaantua useaksi ali- tai osaprosessiksi, joka voidaan kuvata monella tasolla. Prosessien

kehittämisen yhteydessä voidaan tunnistaa sekä nykyinen prosessi että tavoiteprosessi. Nykyinen prosessi kuvaa prosessia sellaisena kuin se parhaillaan toteutuu, kun taas tavoiteprosessi kuvaa prosessia sellaisena kuin sen pitäisi olla tuloksellisuus tavoitteiden kannalta. Prosessien väliset erot tuovat esille konkreettiset muutostarpeet. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

3.3 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen tuloksellisuuden kautta voi merkitä yrityksessä laajan prosessimaiseen toimintatapaan siirtymistä, uuden yksittäisen prosessin käyttöönottoa, nykyisten prosessien radikaalia parantamista tai uudistamista. Prosessien tuloksellisuuden kehittämisessä voidaan tunnistaa samankaltaiset perusvaiheet, jotka on havainnollistettu kuviossa 2. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6.)



KUVIO 2. Prosessien kehittämisen perusvaiheet (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6.)

Ensimmäiseksi prosessikehitystyön alussa on syytä tehdä rajaaminen, millaisesta kehitysohjelmasta on kyse sekä mihin prosessiin tai prosesseihin muutos liittyy. Rajattua kehityksen kohdetta varten vaaditaan nykyisestä prosessista luotettavaa tietoa, siltä kannalta kuin sitä on saatavilla. Täysin uudessa prosessissa tieto käsittelee sitä, kuinka kyseessä olevalta prosessilta toivottu lisäarvo on aiemmin

toteutettu tai miten kyseistä prosessia ovat toiset yritykset toteuttaneet. Yleistä mittaustietoa ja tieto nykyisestä prosessista on syytä kerätä, jotta voidaan havainnollistaa prosessin toteutustapa. Prosessien kuvaamiseen voidaan käyttää monenlaisia tiedonkeruumenetelmiä, kuten haastatteluja, ryhmätyötä, prosessin havainnointi ja prosessin mallintamista simulaationa. Aina kannattaa verrata prosessin nykytilannetta päämääriin, kuten tuottaako nykyinen prosessi päämäärien mukaisia tuloksia ja millaisia ongelmia siinä havaitaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6–7.)

Prosessin analysoinnin jälkeen täytyy tunnistaa ne prosessin osa-alueet, joita on syytä kehittää. Toisinaan määritellään kokonaan uudelleen prosessi alkaen asiakkaan tarpeista ja odotuksista sekä tarjottavista tuotoksista asiakkaalle. Uudelleenmäärittely käsittelee useammin vain rajattuja prosessien osa-alueita, kuten aliprosesseja, prosessien välisiä yhteyksiä, prosessien resursointia ja organisointia. Tavoiteprosessissa prosessi kuvataan siten, miten sen pitäisi toteuttaa päämäärien saavuttamiseksi. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Seuraava vaihe on tavoiteprosessin mallintaminen, jossa prosessia pilotoidaan joko todellisissa tai mallinnetuissa olosuhteissa. Tällöin pystytään tarkkailemaan ja tukemaan prosessin toteutusta, ja samalla tekemään prosessimalliin viimeisiä muutoksia ja korjauksia. Ennen prosessin laajamittaista käyttöönottoa on tarpeen suorittaa pilotointi. Pilotointivaiheessa saadaan todenmukaista tietoa siitä, luoko uudistettu prosessi oleellista hyötyä ja ratkaiseeko se havaittavia ongelmia, joita mahdollisesti on ilmennyt vanhassa toimintamallissa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Laajamittainen prosessin käyttöönotto tarkoittaa, että vanhat toimintamallit, ohjeet ja käytänteet muutetaan uuden prosessin mukaan. Prosessiin osallistuva henkilöstö opastetaan ja koulutetaan uuden prosessin toteuttamiseen sekä omaan toimenkuvaansa, seuranta- ja mittausjärjestelmät sovitetaan yhdenmukaiseksi uuden prosessin kanssa sekä järjestelmien rajapinnat ja kytkennät ja myös muut toiminnot uudistetaan. Oleellista on, että organisaation koko johtamisjärjestelmä ja toimintamalli edistää prosessin tehokasta toteutusta ja että prosessin kehitystyön jälkeen viestintä on yhdenmukaista. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Prosessin seuranta ja toteuttaminen koko asiakkaalta asiakkaalle -ketjussa tarkoittaa yrityksen päämäärien toteuttamista sekä palautetiedon systemaattista keräämistä prosessin jatkuvaan kehittämiseen. Prosessin valvonnan ja seurannan myötä prosessin kehitystarpeita voidaan edelleen tunnistaa, joita voidaan parannuksina jatkuvasti toteuttaa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7.)

Prosessin ja sen osien tarkastelu näkemyksellisesti ja suhteessa tavoitteisiin edellyttää prosessien konkreettisten kehittämiskohteiden tunnistamista. Tyypilliset kehittämiskohteet löytyvät kolmelta keskeiseltä suunnalta, joita ovat puutteelliset investoinnit, tuhlaukset ja virhevalinnat. Puutteelliset investoinnit tarkoittavat esimerkiksi aliresursointia tai häiriintynyttä organisointi- ja resursointiasetelmaa koko prosessissa tai sen osa-alueessa. Pullonkaula merkitsee aliresursoitua prosessin osaa, joka heikentää koko prosessin toimivuutta. Häiriytynyt organisointi ja resursointi puolestaan heikentää osasten ja kokonaisuuden optimointia, jotka voivat liittyä resurssikilpailuun eri prosessien tai toimintojen välillä. Resurssikilpailu eri prosessien tai toimintojen kesken voi liittyä häiriytyneeseen resursointiin tai organisointiin, joka puolestaan heikentää kokonaisuusien ja osasten optimointia. Tuhlaus tarkoittaa turhia odotusaikoja, yliresursointia tai hävikkiä, jotka heikentävät prosessin suorituskykyä ja koko yrityksen höytyä. Virhevalinnat tarkoittavat puolestaan prosessin kohdentamista yrityksen strategiaan päätöksiin, tavoitteisiin ja toimintaan. Yrityksen kannalta on oleellista, että prosessia hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti ja oikeisiin asioihin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 17–18.)

3.4 Prosessien mallintaminen

Prosessien tunnistuksen jälkeen ne määritellään ja kuvataan. Prosessien määrittelyssä tarkoituksena on täsmentää prosessien sisältö. Käytännössä kuvataan prosessin keskeiset työnkulun vaiheet ja niiden väliset kytkökset sekä jokaisen prosessin vaiheisiin liittyvät vastuut ja suorituskyvyn kriittiset tekijät. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–122.) Prosessien kuvaaminen mahdollistaa prosessien kehittämistyön. Prosessien kuvaaminen helpottaa työnkulun ymmärtämistä ja kehittämiskohteiden löytämistä. Kun prosessit on kuvattu, myös vastuiden määrit-

täminen ja mittareiden asettaminen on sujuvampaa. Prosessien kuvaaminen tarkentaa prosessien rajojen määrittelyä ja joskus jopa edistää rajojen uudelleen määrittämistä. Prosessien kuvaamisella toimintojen väliset vastualueet selkiytyvät, sisäinen työnjako selkiytyy, saadaan sisäiseen toimittajaan ja asiakkaan väliseen keskusteluun perustaa, tarpeettomien toimintojen karsiminen on sujuvampaa, uusien työntekijöiden perehdyttäminen on vaivattomampaa sekä on ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen on helpompaa. (Kvist, Arhonia, Järvelin & Rääkkönen 1995, 77.)

Ennen prosessien kuvauksen aloittamista on tarkkaan suunniteltava, minkä tason prosessikuvauksia tarvitaan. Mikä tahansa prosessien kuvaustavaksi ja tarkkuudeksi valitaan, taulukossa 1 esitettyjen toimenpiteiden määrittämistä ei voida sivuuttaa. Prosessien kuvauksessa tulee jatkuvasti olla perillä siitä, minkä tason prosessikuvausta ollaan luomassa sekä mihin ylätason prosessiin se kuuluu. Prosessien sisällön ja työnkulun selvittäminen on edellytys prosessien määrittelyssä ja kuvaamisessa, sillä prosessien kuvausta ei voida tehdä ennen kuin tiedetään miten työnkulun vaiheet etenevät. (Virtanen & Wennberg 2005, 122–123.)

TAULUKKO 1. Keskeiset vaiheet prosessimäärittelyssä (Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

Prosessin ominaisuus	Prosessien määrittelyyn liittyvä tehtävä	Tavoite
<ul style="list-style-type: none"> • Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen sarja • Prosessi koostuu useista osaprosesseista ja toiminoista, joilla kullakin on omat vastuuhenkilöt • Prosessin tuloksena syntyy suoritteita, joiden kautta prosessin vaikutukset syntyvät • Prosessin suorituskykyä mitataan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnista prosessin keskeiset vaiheet • Tunnista kunkin osaprosessin keskeiset toiminnot sekä näistä vastaavat henkilöt • Tunnista prosessin keskeiset suoritteet liittyen kuhunkin prosessin vaiheeseen • Määrittele sidosryhmäkohtaiset vaatimukset prosessille, näitä kuvaavat mittarit ja tavoitearvot 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin keskeiset toimintokokonaisuudet (osaprosessit) tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi • Toimintokokonaisuuksien sisältö on määritelty ja vastuutettu • Prosessin keskeiset suoritteet tunnistettu ja nimetty • Selkeä käsitys prosessin suorituskykytavoitteista

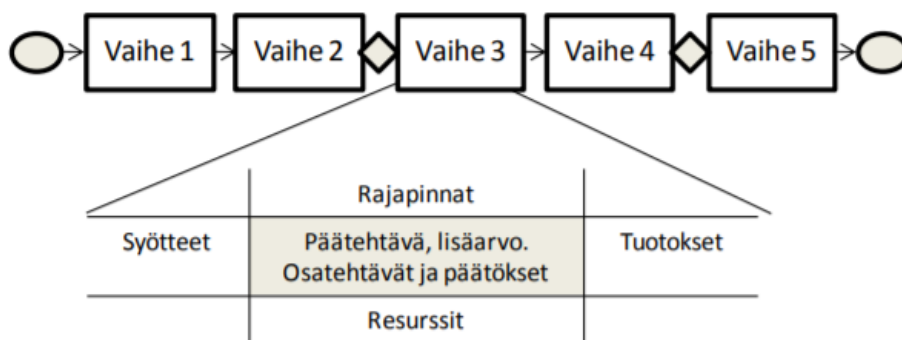
Kuvattaessa prosessin nykytilannetta tulee hyväksyä, että nykyisessä toiminnassa kaikki prosessin tuotokset ja tehtävät eivät ole optimaalisesti toteutettu, jolloin prosessikuvauksesta voi mahdollisesti tulla epäselvä ja vaikeasti tulkittava. Prosessin nykytilan mallinnuksessa idea on se, että löydetään prosessista vaadittavat kehityskohteet. Tämän vuoksi on olennaista, että kuvattaessa prosessin nykytilannetta ei sorruta toivetailan kuvaamiseen, vaan erotetaan kuvauksissa tavoite- ja nykytila. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11.)

Kuvattaessa tavoiteprosessia on syytä varmistaa prosessin yksinkertaisuus ja toteuttamiskelpoisuus sekä prosessikatselmuksessa varmistaa, että prosessi on määritelty hyvien käytäntöjen mukaisesti ja se vastaa tavoiteltuja päämääriä. Suositeltavaa on tarkistaa tavoiteprosessista, että jokainen tehtävä lisää arvoa asiakkaalle, kaikilla tehtävillä on riittävästi resursseja ja kaikki materiaali- ja tietovirrat on otettu huomioon. Tavoiteprosessista tulisi karsia pois ylimääräiset tehtävät, resurssit ja järjestelmät. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11.)

3.4.1 Prosessien karkea kuvaus

Prosessien kuvauksessa lisäarvoa tuottavat tehtävät ja niihin liittyvät materiaali- ja tietovirrat tunnistetaan ja kuvataan. Aluksi tunnistetaan syötteet ja tuotokset koko prosessille eli selkeät alku- ja loppukohdat. Kuvattavaan prosessiin voidaan hahmotella yleisellä tasolla lisäksi prosessin rajapinnat, lisäarvot, osatehtävät ja resurssit. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10.)

Kuvattaessa prosessin nykytilannetta voidaan edetä alusta loppuun seuraten arvoa lisäävien tehtävien ja materiaali- ja tietovirtojen toteutumista. Tavoiteprosessin kuvauksessa kannattaa yleensä edetä lopusta alkuun. Prosessin karkeassa kuvauksessa tunnistetaan prosessin lisäarvoa tuottavat vaiheet ja keskeiset päätökset, vaihekohtaiset syötteet ja tuotokset, prosessin rajapinnat, järjestelmät ja resurssit sekä lisäksi vaiheiden ja päätösten sisällön kuvaaminen. Kuviossa 3 on havainnollistettu ydinprosessin vaiheiden ja sisällön karkea kuvaaminen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10.)



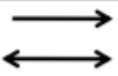



KUVIO 3. Karkea kuvaus ydinprosessin vaiheista ja sisällöstä (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10.)

3.4.2 Prosessien yksityiskohtainen kuvaus

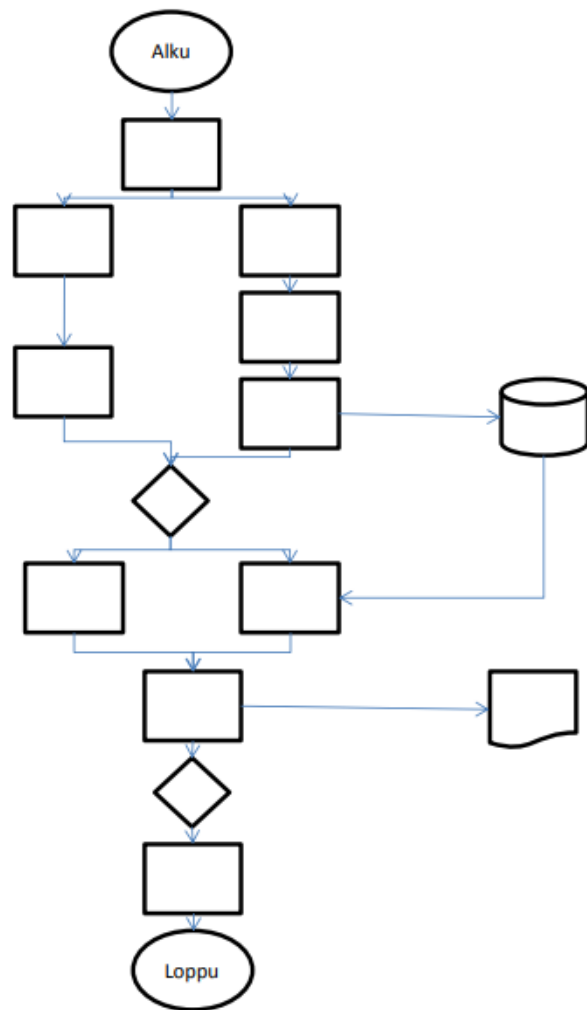
Kriittiset prosessit analysoidaan yksityiskohtaisella tasolla, jossa vaiheiden vaatimat resurssit kohdennetaan. Toisinaan prosessin toteuttamiseksi tarvitaan yksityiskohtaisia kuvauksia tai toimintatapaohjeistuksia. Prosessin yksityiskohtaisessa kuvauksessa jaotellaan ohjeistettavissa ja mitattavissa olevat tehtävät, tehtävien välinen riippuvuus sekä vastuut ja roolit tehtävien suorittamiseen. Ajoittain kuvataan myös tieto ja välineet, jota tarvitaan tehtävissä. Yksityiskohtainen prosessikuvaus on usein välttämätön, jos prosessi on syytä toteuttaa aina samalla tavalla. Näin ollen prosessia toteuttavilla osapuolilla on yhdenmukainen tieto asiasta. Prosessikuvausta ei kannata tehdä yksityiskohtaisella tasolla, jos prosessi sisältää epävarmuutta ja sen toteuttaminen täsmälleen samanlailla ei ole välttämätöntä. Tällöin vaihekohtaiset tehtävälisäykset voivat riittää. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10–11.)

Yksityiskohtaisessa prosessikuvausessa mikään yksittäinen kuvaustapa ei ole saavuttanut standarditavan asemaa, jolloin olemassa on erilaisia kuvaustapojen variaatioita. Erilaisia prosessikuvausten tapoja ovat esimerkiksi vuokaavio ja prosessin tekstimuotoinen ohjeistaminen. Erityisesti vuokaavion prosessikuvausessa käytetään vakiintuneita merkintätapoja, jotka on havainnollistettu kuviossa 4. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11.)

Merkintä	Merkitys
	Aloitustai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyypein)
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

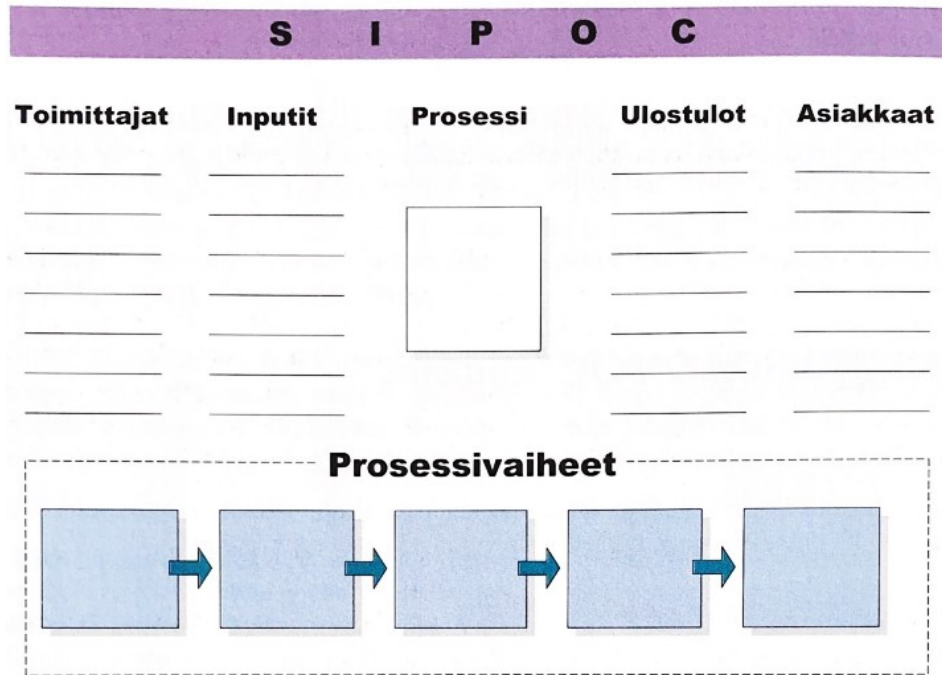
KUVIO 4. Keskeiset merkintätavat prosessikuvauksessa (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11.)

Prosessikuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta sen kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt. Prosessikuvauksessa oleellisia tekijöitä ovat henkilöstö, menetelmät ja työkalut, resurssit, tuotokset, ympäristökuvauksen sekä prosessien väliset liittymäpinnat. Prosessikaavio on kaavio muotoon kuvattu esitys, jossa graafisesti havainnollistetaan prosessin materiaali- ja tietovirrat, toiminnot ja henkilöt tai roolit. Prosessikaaviosta käytetään joskus myös nimitystä vuokaavio, johon yleisesti kuvataan vain tiedot ja toiminnot. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123–124.) Prosessikuvauksen merkintöjen sisään merkataan yleensä tekemisen, tuotoksen ja järjestelmän nimi. Kuviossa 5 on havainnollistettu esimerkki vuokaaviosta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12.)



KUVIO 5. Esimerkki vuokaaviosta (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12.)

SIPOC on myös yksi esimerkki yksityiskohtaisesta prosessikuvauksesta. SIPOC on korkean tason prosessikartta, jonka lyhenne muodostuu sanoista Suppliers, Inputs, Process, Outputs ja Customers eli toimittajat, syötteen, prosessi, tuotokset ja asiakkaat. Toimittajat tuottavat tarvittavat syötteen prosessiin. Toimittaja voi olla joko yrityksen sisäisiä tai ulkoisia. Syötteen ovat niitä, mitä prosessi tarvitsee toimiaukseen. Prosessi tuottaa tuotoksia, jotka täyttävät asiakkaan tarpeet. Tuotokset ovat prosessin lopputuloksia. Asiakkaat vastaanottavat prosessin tuotokset ja asettavat niille vaatimuksia. Asiakas voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen. Esimerkki SIPOC kuvauksesta on havainnollistettu kuviossa 6. (Karjalainen & Karjalainen 2002, 100–101.)



KUVIO 6. Esimerkki SIPOC kuvauksesta (Karjalainen & Karjalainen 2002, 102.)

SIPOC kuvausta käytetään prosessin ylätasoinen dokumentoinnissa ja prosessin visuaalisessa esittämisessä alkaen toimittajasta asiakkaaseen. SIPOC on tehokas kommunikointityökalu, jossa kaikki organisaation jäsenet näkevät prosessin samalla tavalla. Se auttaa näkemään yrityksen liiketoiminnan prosessinäkökulmasta. SIPOC tunnistaa ja esittää prosessin yhtymä- ja liitoskohdat sekä toimittajat ja asiakkaat. (Karjalainen & Karjalainen 2002, 100.)

3.5 Prosessien mittaaminen

Yrityksen päämäärän saavuttamiseksi täytyy prosesseja johtaa ja ohjata. Johtamisessa on keskeistä asettaa prosesseille tavoitteet, jotka pohjautuvat yrityksen päämääristä ymmärtää ja seurata prosessista saatavaa palautetietoa ja hyödynnä sitä prosessin kehittämisessä. Palautetieto ei tarkoita ainoastaan saatavaa suorituskykyä palautetta tuotoksista, vaan myös prosessin tavoitteisiin vertaavaa ja toiminnan aikaista palautetta. Prosessille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen palkitseminen ja kytketyt kannustimet ovat hyviä keinoja ohjata prosesseja, jossa tärkeä merkitys on oikein asetetuilla tavoitteilla ja tarkoituksenmukaisella mittaamisella ja seurannalla. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 5.)

Yksittäinen prosessi tai koko organisaatio voi käsittää prosessien suorituskyvyn mittaamisen ja arvioimisen. Tarkoituksena prosessien suorituskyvyn mittaamisessa on saada tietoa prosessien kehittämistyön tueksi. Osa prosessien kehittämistä on prosessien mittaaminen. (Virtanen & Wennberg 2005, 130.)

Prosessista voidaan mitata ja seurata tuotoksia, syötteitä ja prosessin toimivuutta. Prosessien kehittämisen alkuvaiheessa hyvä lähtökohta on tuotoksien mittaaminen, sillä tuotoksista on yleensä helpoimmin tietoa saatavilla. Kuitenkin prosessin jatkuvan parantamisen osalta tuotoksien mittaaminen on jälkijätöistä, koska ne eivät anna prosessin ohjausta varten ajantasaista tietoa. Epävarmoissa ympäristöissä, joissa tietoa ei ole helposti saatavilla keskitytään esimerkiksi resurssien, raaka-ainemäärien tai kustannusten syötteiden mittaamiseen. Prosessin optimointia ei edistä myöskään syötteiden mittaaminen sen toteutuksen aikana. Kuitenkin prosessin mittaamisessa syötteillä ja tuotoksilla on oma roolinsa, sillä ne ovat tärkeitä prosessimittareita, joilla päästään syventymään ongelmien syihin. Prosessin ajantasainen mittaaminen voi olla haasteellista, kuitenkin prosessin jatkuva parantaminen edellyttää esimerkiksi läpimenoajan, saannon tai aikataulun osumatarkkuuden prosessimittarien käyttöönottoa. Taulukkoon 2 on havainnollistettu tavanomaisimpia prosessimittareita. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 15.)

TAULUKKO 2. Esimerkkejä tyypillisistä prosessimittareista (Martinsuo & Blomqvist 2010, 16.)

Syötteisiin liittyviä mittareita	Prosessiin liittyviä mittareita	Tuotoksiin liittyviä mittareita
<ul style="list-style-type: none"> • Resurssit: työvoima, työtunnit, materiaalikustannukset, kapasiteetti • Prosessiin tulevien syötteiden (esim. raaka-aineen, materiaalin) tasalaatuisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Läpimenoaika, markkinoilletuloaika • Aikataulun tai kustannusten osumatarkkuus (suhteessa suunnitelmaan) • Saanto • Tehokkuus (tuotokset suhteessa syötteisiin) • Suunnitelman mukaisuus, resurssien käytössä, kustannuksissa • Takaisinmaksuaika • Poikkeamien määrä, muutosten määrä • Uusien tuotteiden osuus koko liikevaihdosta • Suunnittelun laatu 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin tuotteiden määrä • Prosessin tuotteista saadut tulot • Prosessin tuotteiden laatu • Tuotteen lanseerausajankohta

Ensisijainen tehtävä mittausjärjestelmällä on tukea prosessien jatkuvaa parantamista ja ohjausta. Hyödyllinen seurantajärjestelmä ottaa huomioon sekä syötteet ja tuotokset että prosessin toimivuuden suhteessa asetettuihin päämääriin. Hyvä mittausjärjestelmä kertoo prosessin todellisesta suorituskyvystä ja jopa ennakoitua, huomioi yksittäisten sidosryhmien tarpeet, antavat luotettavaa tietoa, joka on yksinkertaista ja ymmärrettävää sekä antaa johdolle selkeä kuvan mahdollisista kehittämisen kohteista. Hyvä mittausjärjestelmä on vaivaton ja tehokas, eikä itessään kuluta prosessin voimavaroja. Mittausjärjestelmä on liitetty yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin sekä on muokattavissa, jos yrityksen strategiat ja tavoitteet muuttuvat. Hyödyllisessä mittausjärjestelmässä on muutama oleellinen mittari. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 16.)

4 TARJOUSPROSESSI

Tarjousprosessi alkaa tarjouspyynnöstä, joka on hankintaprosessin tärkein asiakirja. Ostaja määrittelee tarjouspyynnössä haluamansa tuotteen, palvelun tai urakan sisällön ja siihen liittyvät ehdot ja vaatimukset, jotka vaikuttavat tarjouksen tekemiseen ja hinnoitteluun. Yritys tekee tarjouksen tarjouspyynnössä olevien tietojen pohjalta. Tarjoukset käsitellään tarjouspyynnössä esitettyjen ehtojen ja vaatimusten mukaisesti ja vertaillaan tarjouspyynnössä ilmoitettujen perusteiden mukaan. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 246.)

Tarjoavan yrityksen yleinen velvoite on tehdä tarjouspyynnön mukainen tarjous. Tarjouksessa on pystyttävä osoittamaan, että tarjoama tavara, palvelu tai urakka on tarjouspyynnössä ilmoitettujen vaatimusten mukainen. Jos tarjous ei vastaa tarjouspyyntöä tai sen ehtoja, tarjous voidaan hylätä. Tarjous käsitellään ja arvioidaan sellaisena, kun se on määräaikaan mennessä toimitettu. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 307–310.)

Tarjouksen laatiminen on vain yksi vaihe tarjousprosessissa. Prosessi alkaa mitavilla esivalmisteluilla ja tiedonhankinnalla ja päättyy joko sopimusneuvotteluihin ja kaappoihin, tai selvityksiin kauppojen menetyksestä. Yksittäistä tarjousta laadittaessa tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman hyvä kate. Tarjousvaiheessa tehdään päätöksiä yksityiskohdista, jotka vaikuttavat suoraan syntyvän kaupan katteeseen. Tarjoustoiminnan kannattavuuteen vaikuttaa monet tekijät, joiden taustalla on yrityksen strategia. Toiminnan jatkuvalla laadun ja tehokkuuden kehittämällä voidaan keventää tarjoustoiminnan kustannuksia. Tarjousprosessi on sitä parempi, mitä pienemmillä kustannuksilla tarjoukset toteutuvat tilauksiksi, ja mitä tehokkaammin menetetyt tarjoukset pystytään hyödyntämään lisääntyneenä markkina- ja asiakastuntemuksena ja yrityksen toiminnan kehittämisenä. (Hyvärinen 2003, 9.)

Tarjous on juridisesti sitova asiakirja. Tarjouksen laatijan on syytä tuntea sopimusoikeuden ja kilpailulainsäädännön pääperiaatteet. Tarjous ei välttämättä johda suoraan kaappoihin, vaan on pohja tuleville neuvotteluille. Tarjous kertoo asiakkaalle, onko tuote kiinnostava sekä sen hinta ja ehdot sellaiset, että tuleviin

neuvotteluihin kannattaa ryhtyä. Oleellista asiakkaan kannalta on se, millaista asiakaspalvelua yrityksestä saa, kuinka nopeasti yritys vastaa asiakkaan tarpeisiin ja miten yritys käsittelee mahdolliset toiveet. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, kannattaako tarjoavan yrityksen kanssa jatkaa kauppoja. (Hyvärinen 2003, 9–10.)

4.1 Tarjousprosessin vaiheet

Tarjousprosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka ovat esivalmisteluvaihe, tarjouksen laatimisvaihe, tarjouksen luovutus- ja neuvotteluvaihe sekä jälkiseuranta. Esivalmisteluvaiheessa tehdään markkinointityötä, hankitaan informaatiota markkinoista ja lähestytään asiakkaita. Tarjouksen laatimisvaiheessa laaditaan konkreettinen tarjousasiakirja. Tämä vaihe vaatii runsaasti yksityiskohdista ja tarkkaa informaatiota sekä usean asiantuntijan osaamista esivalmisteluvaiheessa hankitun perustiedon lisäksi. (Hyvärinen 2003, 10.)

Tarjouksen luovutus- ja neuvotteluvaihe vaihtelee asiakkaan ja yrityksen mukaan. Tarjous voidaan lähettää sähköpostilla, kun taas julkisten tarjousprosessien tai isojen projektien luovuttaminen on tarkoin määriteltyä. Tarjouksesta voi mahdollisesti seurata tilaus, kuitenkin yleensä lopullinen käsittely toteutuu neuvotteluissa, joissa sovitaan kaupat tai hylätään tarjous. Jälkiseurannassa tarkastellaan, mitä jäi käteen tai miksi kauppa hylättiin. Jälkiseurannan työskentely on esivalmistelua seuraavia tarjousprosesseja varten. (Hyvärinen 2003, 10.)

4.2 Tarjousprosessin kehittäminen

Tarjousprosessin merkittävä työkalu on asiakas- ja muu informaatio, koska entistä useammin asiakkaat vaativat yksilöllisiä ratkaisuja ja palveluja. Myös pienemmille yrityksille nykyinen teknologia antaa mahdollisuuden systemaattisen asiakastiedon keruuseen, tallentamiseen ja hyödyntämiseen. Kehittämällä sisäisiä järjestelmiä tehostetaan työprosesseja ja vältetään kaksinkertaista työtä. On tärkeää varmistaa, että tarjouksen seuranta on systemaattista ja palautteen kerääminen aktiivista sekä arvokasta informaatiota käytetään hyödyksi tulevaisuudessa.

tarjousprosesseissa. Asiakastytyväisyysmittaukset kuuluvat myös säännölliseen seurantaan. (Hyvärinen 2003, 143.)

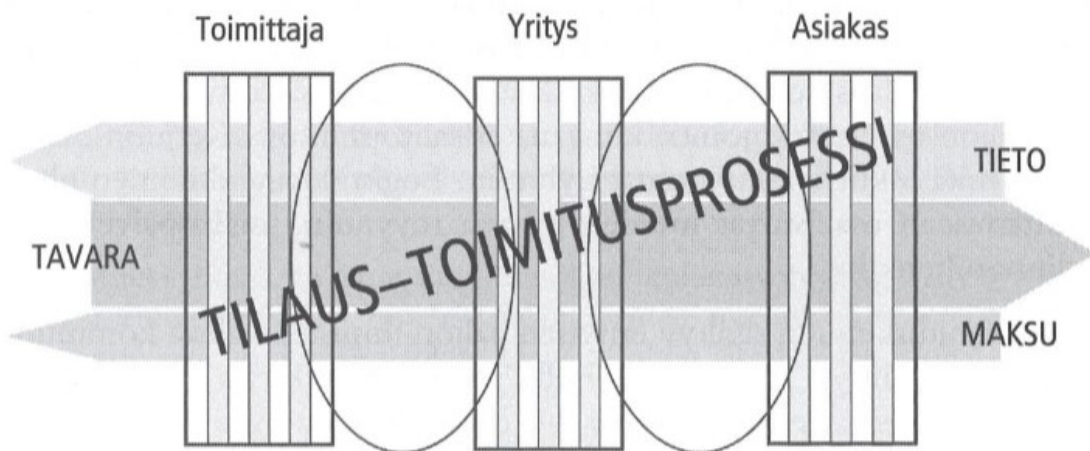
Tarjoustoiminnan kannattavuus paranee pitkällä aikavälillä, kun keskitytään yrityskohtaisen kilpailuedun kannalta niihin asiakasryhmiin, joille voidaan luoda eniten lisäarvoa. Valinnassa on otettava myös huomioon kilpailutilanne jokaisessa segmentissä. Tarjottava tuote-palvelukokonaisuus suunnitellaan vastaamaan jokaisen asiakasryhmän tarvetta. Keskittymällä parhaisiin asiakassegmentteihin kilpailukyvyyn kannalta parannetaan tarjousten läpimenoprosenttia ja vältetään tarjouskulujen kasvua. (Hyvärinen 2003, 143.)

Markkinoinnin kehittämisen tavoitteena on myydä kustannustehokkaammin sekä nykyisille että uusille asiakkaille. Pitkäaikainen asiakassuhde rakennetaan ostouskollisuutta luomalla. Tavoitteena on myös saada mahdollisimman suuri osuus asiakkaan ostoista yritykselle. Kun yrityksen kanta-asiakkaita palvellaan mahdollisimman yksilöllisesti ja hyvin, on kilpailevien yritysten huomattavasti haastavampaa päästä markkinoille. (Hyvärinen 2003, 143.)

5 TILAUS-TOIMITUSPROSESSI

Liiketoiminta koostuu useiden yksittäisten toimintojen peräkkäisistä vaiheista, jossa yrityksen resurssit muutetaan vähitellen valmiiksi hyödykkeeksi tai palveluksi (Sakki 2009, 13). Toimitusketju on verkosto, jossa yhteistyössä eri organisaatiot kehittävät ja ohjaavat palvelu- tai materiaalivirtoja sekä niihin liittyviä tieto- ja rahavirtoja (Logistiikan maailma b, n.d). Toimitusketjussa tavarat liikkuvat yhteen suuntaan raaka-ainetoimittajilta asiakkaille. Toimitusketjussa kysyntä ja siihen liittyvä informaatio kulkee pääosin vastakkaiseen suuntaan. Jotta toimitusketju voi käynnistyä, tarvitaan asiakkaan tilaus. Tilaus on oleellinen käsite toimitusketjussa, joten ketjusta käytetään usein myös nimitystä tilaus-toimitusketju. (Sakki 2009, 14.)

Prosessi on sarja peräkkäin suoritettavia tai tapahtuvia toimintoja, joista saadaan aikaan jokin tulos. Prosessissa tapahtuvat toimenpiteet toistuvat samankaltaisina. Tilaus-toimitusketju on prosessi, jonka eri vaiheiden toteuttamiseen yrityksessä osallistuu monen eri vastuualueen henkilöstöä. Siksi tilaus-toimitusketjua voidaan nimittää myös tilaus-toimitusprosessiksi. (Sakki 2009, 15.) Tilaus-toimitusprosessi koostuu tavara-, tieto- ja maksuvirroista, jotka on havainnollistettu kuviossa 7. Toiminta on oleellista rajapinnoissa, joita on sekä yritysten välillä että yrityksen sisällä. (Sakki 2009, 22.)



KUVIO 7. Tilaus-toimitusprosessin osa-alueet (Sakki 2009, 22.)

Tilaus-toimitusprosessin käsite vahvistaa prosessien ja suorituskyvyn välistä yhteyttä, joka sisältää yrityksen sisäiset prosessit sekä asiakkaiden ja toimittajien prosessit. Tilaus-toimitusprosessi voidaan jaotella kahteen päätyyppiin, ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessi on sarja toimintoja, jotka tuottavat arvoa asiakkaille. Ydinprosessien johtajat ja henkilöstö ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja rakentavat suhteita heidän kanssaan, tuottavat ja kehittävät uusia palveluita ja tuotteita asiakkaille sekä ovat vuorovaikutuksessa toimittajien kanssa. Tukiprosessit tuottavat tärkeitä resursseja ja tuotoksia ydinprosesseihin ja ovat siksi olennaisia liiketoiminnan johtamiselle. Tukiprosessien on luotava mahdollisimman paljon lisäarvoa yritykselle ja sen asiakkaille, ja siksi ne ovat välttämätön osa ydinprosessien toteuttamista. (Krajewski, Malhotra & Ritzman 2016, 26–27.)

Tilaus-toimitusprosessin toiminnat ulottuvat asiakkaan tekemästä tilauksesta palveluiden ja tuotteiden vastaanottamiseen. Tuotteen toimituksessa prosessin vaiheita ovat tilauksen tekeminen, tilauksen vastaanotto ja -käsittely, valmistaminen, varastointi, kuljetus, luovutus ja lopuksi toimituksen vastaanotto. Tärkeä tekijä prosessin suunnittelun kannalta on tiedostaa, missä määrin tuote tai palvelu on standardoitu. Päävaihtoehdot ovat jatkumolla täysin standarditavaroiden toimitus, jonka komponentit on etukäteen määritelty tai osittain tai täysin räätälöity projektitoimitus, jonka kokoonpano on asiakaskohtainen. Organisaatiot voivat määrittellä moninaisten asiakastarpeiden ja -segmenttien mukaan erilaisia tilaus-toimitusprosesseja. Esimerkiksi räätälöidyt tilaus-toimitusprosessit vastaavat asiakaskohtaisempiin tarpeisiin, kun taas standardoidut vastaavat asiakkaiden vakiotarpeisiin. Prosessien tehokkuuden vaihtelu johtuu mm. volyymeista, räätälöinti ja vaihtelun vastaamisen tarpeista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 22.)

Tilaus-toimitusketjusta käytetään usein myös nimitystä arvoketju, koska sen hallinnalla tavoitellaan arvonnäkökulmaa asiakkaalle mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Arvonnäkökulmalla tarkoitetaan tuotetta tai siihen liittyvää palvelua. (Logistiikan maailma a, n.d.) Yksittäisten yritysten muodostama ketju voidaan määrittellä arvoketjuksi, jossa tuotteet jalostetaan vaiheittain valmiiksi hyödykkeiksi. Yrityksen arvoketju on osa mittavampaa verkostoa, joka alkaa raaka-aineista ja loppuu asiakkaaseen. Asiakkaalle tuotetaan arvoa suurelta osin koko verkostossa, yrityksessä tapahtuvien toimintojen ennen tai jälkeen. Jokaisen yrityksen sisällä on

oma arvoketjunsä, jonka yksittäisiä vaiheita voivat esimerkiksi olla valmistus, tuotekehitys, hankinta, markkinointi, jälkimarkkinointi ja jakelu. Jokainen vaihe kasvattaa hyödykkeen tai palvelun arvoa, mutta samalla tuottavat yritykselle kustannuksia. (Sakki 2009, 14.)

Toimitusketjun ja arvoketjun käsitteillä voidaan toisaalta havaita olevan myös eroavaisuuksia. Arvoketjun käsitteen ajatellaan kuvastavan ketjun toimintaa asiakkaan näkökulmasta, sillä asiakasta kiinnostaa tavallisesti vain palvelun tai tuotteen tarjoama lisäarvo, eikä toimitusketjun hallintaan liittyvät asiat. Toimitusketjun käsitteen ajatellaan taas kuvastavan ketjussa informaation ja materiaalien virtauksen hallitsemista siten, että se tuottaa arvoa asiakkaalle. Arvoketjun ja toimitusketjun yhdistämisen pyrkimyksenä on kokonaisvaltaisen toimitusketjun johtaminen. (Feller, Shunk & Callarman 2006, 3–4.)

5.1 Tiläus-toimitusprosessin hallinta

Tiläus-toimitusprosessin hallinta on toimintojen ja prosessien välisten suhteiden ja virtojen johtamista, jotka tuottavat arvoa palveluihin ja tuotteisiin. Tiläus-toimitusprosessin hallinta on kokonaisvaltainen lähestymistapa yritysten ja prosessien rajapintojen yli tapahtuvaan johtamiseen. (Slack, Brandon-Jones, Johnston & Betts 2012, 219.) Olennaisia tekijöitä tiläus-toimitusprosessin hallinnassa ovat prosessin osapuolten välinen yhteistyö ja arvon luominen asiakkaille. Tiläus-toimitusprosessin hallinnan ajattelussa korostuvat aika, luotettavuus ja läpinäkyvyys. Keskeistä tiläus-toimitusprosessin hallinnassa on myös prosessin rakenteen muodostaminen ja sen kehittäminen. (Logistiikan maailma b, n.d.)

Tiläus-toimitusprosessin hallinnan tavoitteena on täyttää asiakkaan tarpeet toimittamalla sopivia palveluita ja tuotteita sovittuun ajankohtaan kilpailukykyisin kustannuksin. Tämä edellyttää, että tiläus-toimitusprosessi saavuttaa asianmukaiset tasot viidestä toiminnan suorituskykytavoitteesta, jotka ovat laatu, nopeus, luotettavuus, joustavuus ja kustannukset. Tuotteen tai palvelun saavuttua asiakkaalle, sen laatu on riippuvainen tiläus-toimitusprosessin toiminnan laadullisesta suorituskyvystä. Tiläus-toimitusprosessissa mahdolliset virheet voivat moninker-

taistua jokaisessa prosessien vaiheissa, joten siksi jokaisen on tunnettava vastuunsa omasta ja toimittajiensa suorituskyvystä, jotta voidaan saavuttaa korkealuokkainen asiakaslaatu. (Slack, Brandon-Jones, Johnston & Betts 2012, 219.)

Tilaus-toimitusprosessin kontekstissa nopeudella on kaksi merkitystä. Ensimmäinen on se, kuinka nopeasti asiakkaita voidaan palvella, joka on tärkeää yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Vaihtoehtoinen näkökulma nopeuteen on aika, joka kuluu palveluiden ja tavaroiden siirtymisestä prosessin läpi. Tilaus-toimitusprosessin läpimenoajan luotettavuus vähentää epävarmuutta prosessi sisällä. Jos tilaus-toimitusprosessin yksittäiset osapuolet eivät kykene toimittamaan tuotteita tai palveluita oikeita määriä luvattuun aikaan, tulee asiakkaille taipumusta ryhtyä ylittämään tai tilaamaan aikaisessa vaiheessa. Siksi toimituksen luotettavuutta mitataan usein tilaus-toimitusprosessissa. (Slack, Brandon-Jones, Johnston & Betts 2012, 220.)

Tilaus-toimitusprosessissa joustavuus tarkoittaa prosessin kykyä selviytyä muutoksista ja häiriöistä, kuten asiakaskysynnän tai prosessin osapuolten toimituskyvykkyyden muutoksista. Tilaus-toimitusprosessin jokaisen toiminnon syötteen muuttaminen tuotokseksi aiheuttaa kustannuksia. Lisäksi tilaus-toimitusprosessille aiheutuu lisäkustannuksia, jotka syntyvät jokaisesta liiketoimintaa keskenään harjoittavasta toiminnasta. Kustannusten minimointi kuuluu osana tilaus-toimitusprosessin kehittämistä. (Slack, Brandon-Jones, Johnston & Betts 2012, 220.)

Tyypillinen haaste yrityksessä on, että tilaus-toimitusprosessia ei tarkastella prosessilähtöisesti yhtenä kokonaisuutena. Ongelmana on myös prosessiomistajan puuttuminen sekä yhtenäisten asiakaslähtöisten prosessimittareiden määrittämättömyys. Haasteita aiheuttaa prosessin jokaisen vaiheen toteuttamiseen osallistuva joukko eri yksiköjä, joilla on eri toiminnalliset vastuut ja tavoitteet. Seurauksena on saattaa olla, että asiakas jää etäiseksi yritykselle. (Hannus 1994, 39.)

5.2 Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen

Tilaus-toimitusprosessin hallinta ja sen kehittäminen on strateginen asia. Tilaus-toimitusprosessin on varmistettava tuotteiden paras mahdollinen saatavuus ja samalla minimoida logistiikkakustannuksia. Tilaus-toimitusprosessia tulee hallita kokonaisuutena ja välttää osaoptimointia, jolloin keskitytään vain tiettyyn tai muutamisiin toimintoihin. Tilaus-toimitusprosessin hallinnan ja kehittämisen tärkeimpiä toimintaperiaatteita ovat prosessien yksinkertaistaminen, läpimenoaikojen lyhentäminen, reaaliaikainen tiedonvälitys, yhteinen suunnittelu, tuhlauksen ja virheiden poistaminen, järjestelmänintegraatiot prosessin osapuolten välillä, asiakaslähtöisyys, luotettavuus, joustavuus ja läpinäkyvyys. (Logistiikan maailma c, n.d.)

Tilaus-toimitusprosessin haasteeksi yleensä muodostuu prosessin kokonaisuuden hahmottaminen. Todellinen arvonlisäys syntyy hyvin suunnitellusta ja hallitusta joukosta toisiinsa liittyviä toimintoja eikä yksitällisistä osastoista tai työvaiheista. Yrityksen on syytä pohtia, missä prosessin vaiheessa yrityksen tuottama arvonlisäys syntyy ja kiinnittyy itse tuotteeseen tai palveluun. (Karrus 2001, 210–212.)

Jopa 80 prosenttia tilaus-toimitusprosessin kokonaisajasta voi olla arvoa tuottamatonta aikaa. Arvoketjuajattelussa kaikki toiminnoissa arvoa tuottamattomat asiat pyritään poistamaan tai ainakin vähentämään. Arvoa tuottavat asiat ovat usein helpointa havaita, joita ovat esimerkiksi toimitusaika ja joustavuus. Arvoa tuottamattomat vaiheet ja työt ovat kuitenkin paljon vaikeampaa havaita, esimerkiksi työntekijöiden tekemät päällekkäiset työt ja eri vaiheiden väliset odotusajat. (Logistiikan maailma a, n.d.)

Asiakkaan tarpeisiin on kyettävä vastaamaan entistäkin lyhyemmillä toimitusaajoilla. Saman aikaisesti asiakkaat vaativat räätälöityjä ratkaisuja. Tämä edellyttää tilaus-toimitusprosessin osapuolilta joustavuutta sekä kykyä vastata nopeasti kysyntään ja tarpeisiin. Joustava yritys kykenee vastaamaan nopeasti ja hallitusti häiriöihin ja yllättäviin muutoksiin. (Logistiikan maailma c, n.d.)

Tilaus-toimitusprosessin hallinnan kehittämiseen on useita mahdollisuuksia. Ensisijaista on yhteistyö eri toimijoiden kesken. Hyvät yhteistyösuhteet vähentävät

kustannuksia ja tuottavat arvoa asiakkaille. Toimijoiden välisellä avoimella yhteistyöllä voidaan parantaa ketjun luotettavuutta. Kuitenkin usein suuri haaste organisaatioille on yhteistyön toteuttaminen. (Logistiikan maailma c, n.d.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Nykyisin kartonkipakkausten markkinoilla asiakkaista vallitsee kovaa kilpailua, jolloin yrityksen pitää pystyä palvelemaan asiakkaitaan tehokkaasti, nopeasti ja joustavasti. Onnistuakseen tässä yrityksen prosessien on oltava luotettavia ja tehokkaita. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Pyroll Pakkaukset Oy, Tampereen tehtaan tarjousprosessin ja tilaus-toimitusprosessien nykytilannetta. Saatujen tulosten pohjalta pystyttiin luomaan mallinnukset ja dokumentit prosessien toiminnasta ja antamaan mahdollisia kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten.

Tutkimuksessa syvennyttiin prosessijohtamisen, tarjousprosessin ja tilaus-toimitusprosessin teoriaan, joita hyödynnettiin prosessien nykytilanteen kartoituksessa ja prosessien suorituskyvyn kehittämisessä. Nykytilanteen kartoitus toteutettiin tutustumalla perusteellisesti yrityksen nykyisiin käytäntöihin syventymällä henkilöstön toimintatapoihin ja haastatteleamalla heidän näkemyksiään prosessien toiminnasta. Tutustumalla eri näkökulmista yrityksen prosesseihin saatiin luotua luotettava ja todenmukainen kokonaiskuva prosessien toiminnasta.

Tutkimuksen tuloksena yrityksen prosessit on mallinnettu ja dokumentoitu. Mallinnuksien tavoitteena on helpottaa työnkulun ymmärtämistä, vastuiden määrittämistä sekä mahdollisten kehittämiskohteiden löytämistä. Yritykselle luotiin päivitetty prosessimallinnukset, joiden haluttiin olevan selkeästi ja yksiselitteisesti luettavissa. Mallinnuksien pohjalta luotiin myös dokumentit, jotka täydentävät visuaalisia mallinnuksia ja ne ovat tärkeä osa yrityksen laatu-järjestelmää. Tutkimuksen jälkeen tehdyt mallinnukset ja dokumentit numerointiin ja siirrettiin yrityksen toimintajärjestelmään, sekä tulostettiin paperisena versiona henkilöstön käyttöön. Lisäksi yritykselle luotiin kehitysehdotuksia prosessien toiminnan parantamiseksi tulevaisuutta ajatellen.

Opinnäytetyön julkisesta versiosta on poistettu kokeellisen osuuden tulokset, koska ne sisältävät yrityksen luottamuksellisia tietoja. Tämän vuoksi opinnäytetyössä ei julkaista tehtyjä mallinnuksia ja dokumentteja sekä yritykselle luotuja kehitysehdotuksia.

Tutkimuksessa korostui prosessijohtamisen merkitys sekä prosessien suorituskyvyn että yrityksen menestyksen kehittämisessä. Tutkimuksessa saadut tulokset mahdollistavat prosessien systemaattisen tarkastelun ja seurannan. Opinnäytetyön toimeksiantaja pystyy hyödyntämään saatuja tuloksia prosessien jatkuvassa kehittämisessä, minkä tavoitteena on toistuvasti parantaa ja tarkastella tuotteiden ja prosessien suorituskykyä. Opinnäytetyön ansiosta prosessien jatkuva kehittäminen otetaan mukaan Pyroll Pakkaukset Oy, Tampereen tehtaan kehitysohjelmaan.

LÄHTEET

Eskola, S & Ruohoniemi, E. 2011. Julkiset hankinnat. 2. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Luettu 22.3.2022. Vaatii käyttöoikeudet. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/DAGBHXCTDG#/kohta:4/piste:b1251>

Feller, A., Shunk, D. & Callarman, T. 2006. Value chains versus supply chains. BPTrends. Luettu 24.2.2022. <https://www.bptrends.com/publicationfiles/03-06-ART-ValueChains-SupplyChains-Feller.pdf>

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. painos. Espoo: HM&V Research Oy

Hyvärinen, P. 2003. Tarjoa tuloksellisesti. Kansainvälistyjän opas. 3. painos. Helsinki: Multikustannus.

Karrus, K. 2001. Logistiikka. 3. painos. Helsinki: WSOY

Karjalainen, T. & Karjalainen, E. E. 2002. Six Sigma. Uuden sukupolven johtamis- ja laatumenelmä. Hollola: Quality Knowhow Karjalainen Oy

Kiiskinen, S., Linkoaho, A & Santala, Riku. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Krajweski, L. J., Malhotra, M. K. & Ritzman, L. P. 2016. Operations Management. Process and supply chains. 11.painos. Boston: Pearson Education.

Kvist, H-H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Sedecon Oy

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process managements. 4. painos. Helsinki: Teknologian Teknova Oy.

Lindroos, E. 2021. Prosessijohtamisen hyödyt ja vinkit alkuun pääsemiseksi. Arter 11.10.2021. Luettu 25.2.2022. <https://www.arter.fi/prosessijohtamisen-hyodyt-ja-vinkit-alkuun-paasemiseksi/>

Logistiikan maailma a. n.d. Arvoketju. Luettu 24.2.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/logistiikan-taidot/arvoketjut/>

Logistiikan maailma b. n.d. Logistiikka ja toimitusketju. Luettu 24.2.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/>

Logistiikan maailma c. n.d. Toimitusketjun kehittäminen. Luettu 24.2.2022 <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/toimitusketjun-kehittaminen/>

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Tampereen teknillinen yliopisto. Luettu 7.2.2022 https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pyroll a. n.d. FSSC 22 000 -sertifikaatteja Pyrollille. Luettu 3.3.2022. <https://pyroll.com/fssc-22-000-sertifikaatteja-pyrollille/>

Pyroll b. n.d. Kotimaisia pakkauksia. Vastuullisesti. Luettu 3.3.2022. <https://pyroll.com/>

Pyroll Kauppa. n.d. Etusivu. Luettu 3.3.2022 <https://pyrollkauppa.fi/fi>

Pyroll Pakkaukset. 2021. Toimintajärjestelmä. Luettu 3.3.2022. Julkaisematon.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusprosessin hallinta. B2B - Vähemmällä enemmän. 7. painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R & Betts, A. 2012. Operations and process managements. Principles and practice for strategic impact. 3. painos. Edinburgh: Pearson Education.

Tuominen, K. 1999. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? 4. painos. Helsinki: Laatuokeskus.

Virtanen, P & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.