

TOIMITUSKETJUN HALLINNAN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Case: Unique Companies

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kämppi, Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 66	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi Toimitusketjun hallinnan ja osaamisen kehittäminen Case: Unique Companies		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Ketterä toimitusketjun hallinta voi tuoda yritykselle merkittävää kilpailuetua. Ketteryys edellyttää kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin, markkinasensitiivisyyttä sekä jatkuvaa oppimista. Opinnäytetyössä käsitellään Unique Companies -konsernin toimitusketjun hallinnan sekä koko konsernia palvelevan Supply Chain -tiimin toiminnan ja osaamisen kehittämistä.</p> <p>Kehittämistyön tarkoituksena on ollut löytää selkeä ja sujuva toimintamalli Supply Chain -tiimin ja konsernin myyntiyhtiöiden välille, toimitusketjun ongelmakohtien havaitseminen ja ratkaisumallien löytäminen sekä Supply Chain -tiimin oman työn tehostaminen pohjautuen ketterään ja jatkuvaan oppimiseen. Menetelmänä opinnäytetyössä on käytetty osallistavaa toimintatutkimusta.</p> <p>Kehittämishankkeen aikana määriteltiin Supply Chain -tiimin ja myyntiyhtiöiden väliset vastuujat sekä luotiin toimintamalleja ja -ohjeistuksia, joihin päivittäinen toimitusketjun hallinta perustuu. Supply Chain -tiimin oman toiminnan kehittämiseen syntyi jatkuvan parantamisen periaatteeseen pohjautuva malli, joka voidaan laajentaa koko konsernin toiminnan kehittämisen periaatteeksi.</p> <p>Toimintamalleja on kyettävä uudistamaan toimintaympäristön tai kysyntätilanteen muuttuessa. Supply Chain -tiimin ja myyntiyhtiöiden välinen sujuva kommunikaatio sekä kysyntälähtöinen ja mahdollisimman ajantasaiseen tietoon perustuva tavaravirran suunnittelu luovat pohjaa kilpailukykyiselle toimitusketjulle.</p>		
Asiasanat toimitusketju, jatkuva parantaminen, ketterä oppiminen		

Abstract

Author(s) Kämpö, Maria	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 66	
Title of publication Development of Supply Chain Management and Competence Case: Unique Companies		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>Agile supply chain management can create a significant competitive advantage for a company. Agility requires ability to react to the changing situations, market sensitivity and continuous learning. The main theme in this thesis is the development of the supply chain management in the Unique Companies Group and of the operations and competence of the group-wide Supply Chain team.</p> <p>The main objective in this development project has been the finding of a clear and fluent operating model within the Supply Chain team and the sales organisations in the group, identifying the problematic areas in the supply chain and finding solutions to these areas, and also enhancing the own operation of the Supply Chain team by agile and continuous learning. Participatory operational research was used as the research method.</p> <p>During the development project, the areas of the responsibilities between the Supply Chain team and the sales organisations were defined. Furthermore, operating models and instructions were created as the basis of the daily supply chain management. For the development of the Supply Chain team's own operation, a model of continuous improvement was created. This model can be further launched to a group-wide model of continuous improvement.</p> <p>When the operating environment or demand situation is changing, there has to be the ability to renew the operating models. Fluent communication between the Supply Chain team and the sales organisations, as well as the flow of goods based on demand-driven and up-to-date information, create the basis for a competitive supply chain.</p>		
Keywords supply chain, continuous improvement, agile learning		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet.....	1
1.3	Kehittämishankkeen toteutus	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	TOIMITUSKETJUN HALLINNAN KEHITTÄMINEN.....	5
2.1	Toimitusketjuun liittyvää termistöä	5
2.2	Toimitusketjun strateginen johtaminen.....	6
2.2.1	Toimitusketjun strategian elementit.....	6
2.2.2	Asiakaslähtöinen toimitusketjustratégia	8
2.3	Toimitusketjun operatiivinen hallinta	9
2.3.1	Toimitusketjun suunnittelu, kontrollointi ja edellytykset	9
2.3.2	Asiakaslähtöisen toimitusketjun hallinta	11
2.3.3	Varastoarvon hallinta	12
2.3.4	Varastoarvon operatiivinen ohjaaminen	13
2.3.5	Toimitusketjun riskienhallinta	15
2.4	Prosessijohtaminen	19
2.5	Lean	21
2.6	Ketterän toimitusketjun kehittäminen	22
2.7	Jatkuva parantaminen	25
2.8	Total Quality Management.....	27
3	TIIMIN TOIMINNAN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	30
3.1	Ketterän toimitusketjutiimin peruspilarit.....	30
3.2	Ketterästi oppiva tiimi.....	31
3.3	Esimiehen rooli ketterässä organisaatiossa	32
3.4	Muutosjohtaminen	33
4	TOIMITUSKETJUN KEHITTÄMISEN TOTEUTUS.....	37
4.1	Kohdeyrityksen esittely	37
4.2	Kehittämismenetelmät	38
4.3	Toimitusketjun kehittämisen lähtötilanne.....	39
4.4	Toimitusketjun kehittämistyön eteneminen	41
4.4.1	Jatkuva kehittäminen PDCA-ympyrään pohjautuen	41
4.4.2	Toimitusketjun vastualueet	42

4.4.3	Case Juice Bar	44
4.4.4	Hinnastojen oikeellisuus	45
4.4.5	Varastoarvon sekä kysynnän ja tarjonnan hallinta	46
5	TEHTÄVIEN JAKAUTUMINEN SCS-TIIMIN SISÄLLÄ.....	49
5.1	Lähtötilanne.....	49
5.2	SCS-tiimin työn tehostaminen ja osaamisen kehittäminen.....	51
5.3	SCS-tiimin kyky ohjata ketterää toimitusketjua.....	53
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	57
6.1	Kehittämishankkeen perusta, eteneminen ja tuotos	57
6.2	Pohdinta kehittämishankkeen etenemisestä ja tuloksista.....	58
6.2.1	Tutkimuksen luotettavuus	59
6.2.2	Jatkokehittämistarpeet.....	59
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyön aiheena on Unique Companies -konsernin syyskuussa 2017 aloittaneen konsernilaajuisen Supply Chain Specialists-tiimin (myöhemmin SCS-tiimin) toiminnan ja konsernin toimitusketjun hallinnan kehittäminen. Konsernin hallitus näki SCS-tiimin perustamisen tärkeänä organisaatiomuutoksena, jonka myötä tavoitellaan yhtenäisiä toimintamalleja, hallittua toimitusketjua, toimitusketjuun liittyvien riskien minimointia ja kassavirran aikaisempaa parempaa ennustettavuutta.

Cohen ja Roussel (2013, 2) toteavat, että tämän päivän muuttuvassa maailmassa parhaiten menestyvät yritykset valjastavat toimitusketjunsä kilpailueduksi. Ne etsivät jatkuvasti uusia keinoja saavuttaa lisäarvoa ja poistaa toimitusketjuun liittyviä haasteita. Toimitusketjustrategia tulee olla läheisesti sidoksissa yrityksen yleiseen strategiaan. Christopherin (2011, 23-24) mukaan kilpailukykyinen toimitusketju perustuu reagoitakykyyn, luotettavuuteen, resilienssiin ja kumppanuuksiin. Reagoitakyvyn avaintekijöitä ovat ketteryys sekä ymmärrys markkinasta ja kysyntäsignaaleista. Logistinen luotettavuus perustuu prosessikontrolliin ja prosessivaihtelun vähentämiseen. Resilienssi viittaa toimitusketjun kykyyn sopeutua ennakoimattomiin häiriötekijöihin ja markkinoiden muutostilanteisiin. Kumppanuudet antavat uusia mahdollisuuksia kilpailuedun saavuttamiseen ja samalla vaikeuttavat kilpailijoiden väliintuloa. Laamanen ja Tinnilä (2009, 40) kiteyttävät, että ainoa pysyvä kilpailuetu on kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

SCS-tiimin perustehtävänä on taata konserniyrityksille tasainen tavaravirta ja odotustenmukainen toimitusaste asiakkaille pitäen molempien konsernin myyntiyhtiöiden Mixtec Oy:n ja Vitaseege Oy:n varastoarvot tavoitellulla tasolla liikevaihtoon nähden. Jotta tiimi voi tässä tehtävässä onnistua, on tiimin ja myyntiyhtiöiden välisen informaatiovirran ja vastualueiden oltava selkeitä. Lisäksi tiimin sisäistä osaamista yhtiökohtaisista tehtäväkohtaisiin kokonaisuuksiin sekä työmäärien tasaista jakautumista tiimin jäsenten välillä on tarpeellista kehittää.

Tutkimuskysymykset ovat:

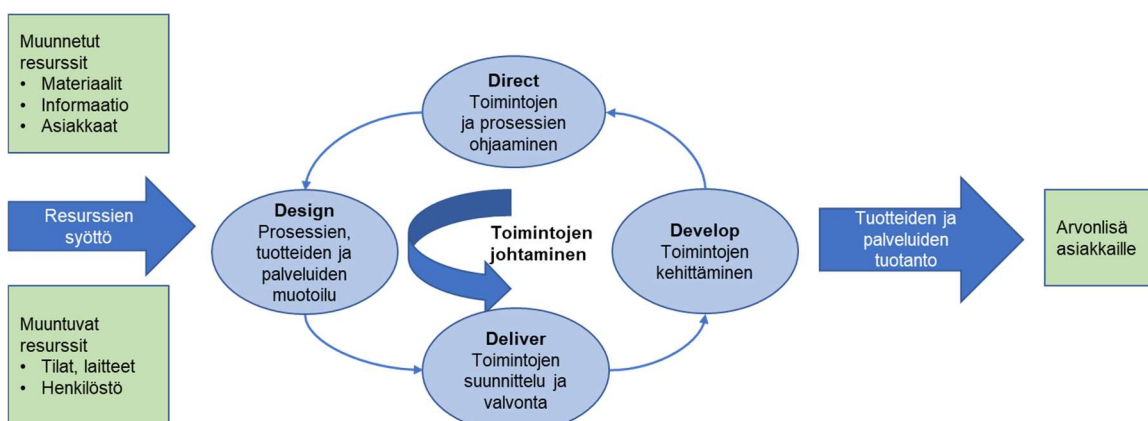
1. Minkälainen toimintamalli tarvitaan SCS-tiimin ja myyntiyhtiöiden väliseen yhteistyöhön ja informaatiovirtaan toimitusketjun hallinnan ja tavaravirran sujuvuuden näkökulmasta?

2. Millä tavalla SCS-tiimin toimintaa voidaan tehostaa ja osaamista tiimin sisällä kehittää?

Kehittämishankkeen tavoitteena on määritellä SCS-tiimin ja myyntiyhtiöiden välinen toimintamalli, joka esitellään organisaatiolle hyvin selkeänä toimitusketjun ja vastuualueiden kuvauksena. Tämän lisäksi tavoitteena on löytää SCS-tiimin sisäinen jatkuvaan parantamiseen perustuva toimintamalli. Konsernin sisäisen toimintamallin kehittämisen johtavana tausta-ajatuksena on asiakkaiden palveleminen mahdollisimman tehokkaalla ja tuottavalla tavalla. Tavoitteen saavuttamisessa korostuvat jatkuvan parantamisen ohella ketteryys ja ”kerralla oikein” -ajattelu.

Cohen ja Rousel (2013, 140-141) näkevät koko organisaation laajuisen yhteistyön haasteina siloutumisen eli keskittymisen ainoastaan oman yksikön toiminnan ja tuloksen maksimointiin. Jos yhteistyön etuja ja toimintojen riippuvuussuhteita ei ole riittävällä tavalla tuotu esiin, ihmisillä voi olla hankalaa ymmärtää kuinka heidän oma toimintansa ja päätöksensä vaikuttavat muihin yksiköihin tai toimintoihin. Spearin (2009, 20) mukaan huippunopeat, markkinoilla menestyvät organisaatiot erottuvat takanaan taistelevista organisaatioista kahdella eri osa-alueella. Ensinnäkin ne johtavat toimintojaan prosessien osina, jolloin prosessisuuntautuminen voidaan nähdä siloutumisen vastakohtana. Toiseksi huippunopeat organisaatiot erottuvat dynaamisuuksellaan. Ne kokeilevat, oppivat ja kehittävät jatkuvasti päivittäisessä toiminnassaan ja tämän myötä voivat menestyksekkäästi sopeutua muuttuviin tilanteisiin.

SCS-tiimin työn ja konsernin toimitusketjun kehittäminen on myös konsernin toimintojen (operations) hallintaa ja johtamista. Slack, Brandon-Jones ja Johnston (2016, 28) esittelevät toimintojen johtamisen roolin lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle kuvion 1 mukaisesti:



KUVIO 1. Toimintojen johtaminen Slack ym. (2016, 28) mukailten

Toiminnot voidaan nähdä prosessien kokonaisuutena ja jokainen prosessi toimii osa-toimintona, jonka läpi muunnettu resurssi kulkee. Prosessi voidaan määrittellä resurssien ja tehtävien kokonaisuudeksi, joka muuntaa syötetyt resurssit tuotetuiksi resursseiksi asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. (Slack ym. 2016, 44.)

Unique Companiesin muunnetut resurssit ovat materiaaleja, hankittuja tuotteita tai konseptiin liittyviä elementtejä, jotka toimitetaan asiakkaalle tuotteina ja palveluina.

1.3 Kehittämishankkeen toteutus

Kehittämishankkeen tutkimuksellisenä lähestymistapana on toimintatutkimus. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 58) määrittelevät toimintatutkimuksen olevan osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Olennaista on ottaa käytännöissä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Kanasen (2014, 28) mukaan toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen toimien eräänlaisena muutosagenttina yrityksessä. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa yksi sykli sisältää suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Sykliä seuraa uusi sykli, joka lähtee siitä, mihin ensimmäisen syklin aikana päästiin, tai sitten kohteena on uusi ongelma ja sen poistaminen. (Kananen 2014, 12.)

Kehittämishankkeen toteutuksen kulmakivinä ovat olleet lukuisat SCS-tiimin sisäiset sekä SCS-tiimin ja liiketoimintojen väliset palaverit. Toiminnan kehittämistä ovat tukeneet myös johtoryhmäkeskustelut sekä SCS-tiimin jokapäiväisessä työssä esiintyneet ongelmanratkaisutilanteet. SCS-tiimin omaa jatkuvan parantamisen mallia kehitettiin omassa teemapalaverissaan.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Johdannossa esitellään kehittämishankkeen tausta, tutkimuskysymykset ja tavoitteet. Luvut kaksi ja kolme sisältävät opinnäytetyön tietoperustan. Luvun kaksi teemana on toimitusketjun hallinnan kehittäminen. Luvussa käsitellään toimitusketjuun liittyvää termistöä, strategista johtamista, toimitusketjun operatiivista hallintaa sekä toimitusketjun johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä lähestymismalleja kuten prosessijohtaminen, lean, ketterä toimitusketjun kehittäminen, jatkuva parantaminen ja Total Quality Management. Luvussa kolme käsitellään tiimin toiminnan ja osaamisen kehittämistä työnmuotoilun, motivaation, tiimin oppimisen, esimiehen roolin ja

muutosjohtamisen näkökulmasta. Luvussa neljä esitellään kohdeorganisaatio Unique Companies ja käsitellään Unique Companiesin toimitusketjun kehittämisen käytännön toteutusta. Luku viisi käsittelee SCS-tiimin sisäistä toiminnan kehittämistä ja esittelee SCS-tiimille kehittämishankkeen myötä muotoutuneen oman jatkuvan kehittämisen mallin. Luku kuusi sisältää opinnäytetyön yhteenvedon sekä pohdinnan kehittämishankkeen toteutuksesta ja esille tulleista jatkokehitystarpeista.

2 TOIMITUSKETJUN HALLINNAN KEHITTÄMINEN

2.1 Toimitusketjuun liittyvää termistöä

Toimitusketjun katsotaan koostuvan suunnittelutoiminnoista, operatiivisista toiminnoista sekä yhteistyössä tehtävistä toiminnoista. Suunnittelutoiminnot sisältävät kysynnän, toimitusten, varastoarvon, logistiikkakapasiteetin, hankinnan sekä toimitusverkoston suunnittelun. Operatiiviset toiminnot sisältävät oston, toimitukset, varastoinnin ja kuljetukset. Yhteistyössä tehtävissä toiminnoissa ovat osallisena tavarantoimittajat, asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit. Nämä toiminnot sisältävät suunnitteluprosesseja, operatiivisia prosesseja sekä yhteistyökumppanien suorituskyvyn arviointia. Toimitusketjun suunnittelu- ja operatiiviset toiminnot täytyy olla tiiviisti integroitu yrityksen toiminnanohjausjärjestelmiin. Tyypillisesti toimitusketjun päätöksentekoon ja operatiiviseen toimintaan tarvitaan muun muassa transaktiohistoriaa sekä taloudellisia tunnuslukuja. (Sehgal 2011, 106, 274, 282.)

Toimitusketjun johtaminen (Supply Chain Management, SCM) on kaiken toiminnan, tiedon, osaamisen ja taloudellisten resurssien johtamista, joka liittyy tuotteiden ja palveluiden virtaukseen ja muuttumiseen alkaen raaka-ainetoimittajista, komponenttitoimittajista ja muista tavarantoimittajista, sellaisella tavalla, että yrityksen loppuasiakkaiden odotukset tulevat täytetyiksi tai ylityiksi (van Weele 2010, 18) ja heille tuotetaan arvoa (Slack ym. 2016, 424). Vaikka toimitusketjun johtamisen termiä käytetään laajasti, kysyntäketjun hallinta (Demand Chain Management, DCM) voisi terminä kuvata paremmin asiakkaiden ja markkinoiden tarpeista syntyvää ketjua (Christopher 2011, 3). Kysyntäketjun (tai tilausketjun) hallinnassa huomiota kiinnitetään enemmän koko arvoketjun rakenteeseen ja toimintaan kokonaisuutena, lisäksi korostuu asiakkaiden näkökulma (von Zansen, Haapanen ja Syrjänen 2017, 32). Laamasen ja Tinnilän (2009, 12, 23) mukaan tarjontaketjun, toimitusketjun ja kysyntäketjun hallinta on logistiikkaa korostava lähestymistapa, jossa tavara- ja tietovirtoja koordinoidaan koko arvoketjussa raaka-ainelähteiltä lopulliselle asiakkaalle. Tavoitteena on virtaviivaistaa toimintoja koko arvoketjun tasolla poistamalla turhia välivaiheita ja toimintoja ja mahdollistamalla materiaalin liike ilman turhia välivarastoja. Toimitusketju pyrkii alentamaan ketjun kokonaiskustannuksia, parantamaan palvelua, nopeuttamaan virtoja ja siten lisäämään myyntiä. Slack ym. (2016, 424) toteavat modernin toimitusketjun johtamisen käsittävän tuotteiden ja palvelujen virran lisäksi myös tietovirtojen johtamisen tavarantoimittajalta asiakkaalle ja myös vastakkaiseen suuntaan asiakkaalta tavarantoimittajalle. Hill ja Hill (2012, 573) lisäävät kokonaisuuteen myös taloudelliset virrat. Prater ja Whitehead (2013, 16) kuvaavat toimitusketjun johtamisen rakenteena, jonka perusta koostuu toimintojen johtamisesta ja tutkimuksesta, organisaation käyttäytymisestä, markkinoinnista, logistiikasta, informaatioteknologiasta ja talouden kululaskennasta.

Rakenteen kahtena tukipilarina ovat integraatio ja koordinointi. Integraatio koostuu johtamisesta, yrityksen sisäisestä yhteistyöstä ja yhteistyökumppanien valinnasta. Koordinointi koostuu pitkälle kehitetystä suunnittelusta, IT-teknologiasta sekä prosessisuuntautuneisuudesta.

Christopher (2011, 3) toteaa, että toimitusketjun voisi korvata termillä toimitusverkosto, koska usein sekä tavarantoimittajia että asiakkaita on lukuisia. Lisäksi verkostoon voidaan laskea kuuluvaksi toimittajien toimittajia sekä asiakkaiden asiakkaita. Slack ym. (2016, 424-429) määrittelevät toimitusverkoston koostuvan kaikista toisiinsa liittyvistä operaatioista, jotka tuottavat tuotteita ja palveluita asiakkaalle. Jokaisen toimitusverkoston päämääränä on vastata asiakkaan tarpeeseen toimittamalla tuotteita ja palveluita tarvittavien toimitusketjujen läpi kilpailukykyisellä kustannuksella. Tämän saavuttamiseksi toimitusverkoston suorituskyky on oltava riittävän hyvällä tasolla laadun, nopeuden, luotettavuuden, joustavuuden ja kustannusten näkökulmasta.

Kysynnän johtaminen (demand management) kuvaa työkaluja ja toimintatapoja, jotka kysyntävaihtelun syiden syvemmän ymmärtämisen pohjalta mahdollistavat tehokkaamman kysynnän ja tarjonnan tasapainottamisen. Kysynnän suunnittelu (demand planning) tarkoittaa käytännön toimenpiteitä, jotta tuotteet ovat asiakkaiden saatavissa oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Myynnin ja toimintojen suunnittelun (sales and operations planning, S&OP) tähtäimenä on kyky ennakoita markkinan vaatimuksia ja reagoida niihin mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla. Päämääränä on varmistaa mahdollisimman korkea asiakastyytyväisyys ajantasaisilla ja virheettömillä toimituksilla ylläpitäen mahdollisimman pientä varastoarvoa. (Christopher 2011, 89-90.)

2.2 Toimitusketjun strateginen johtaminen

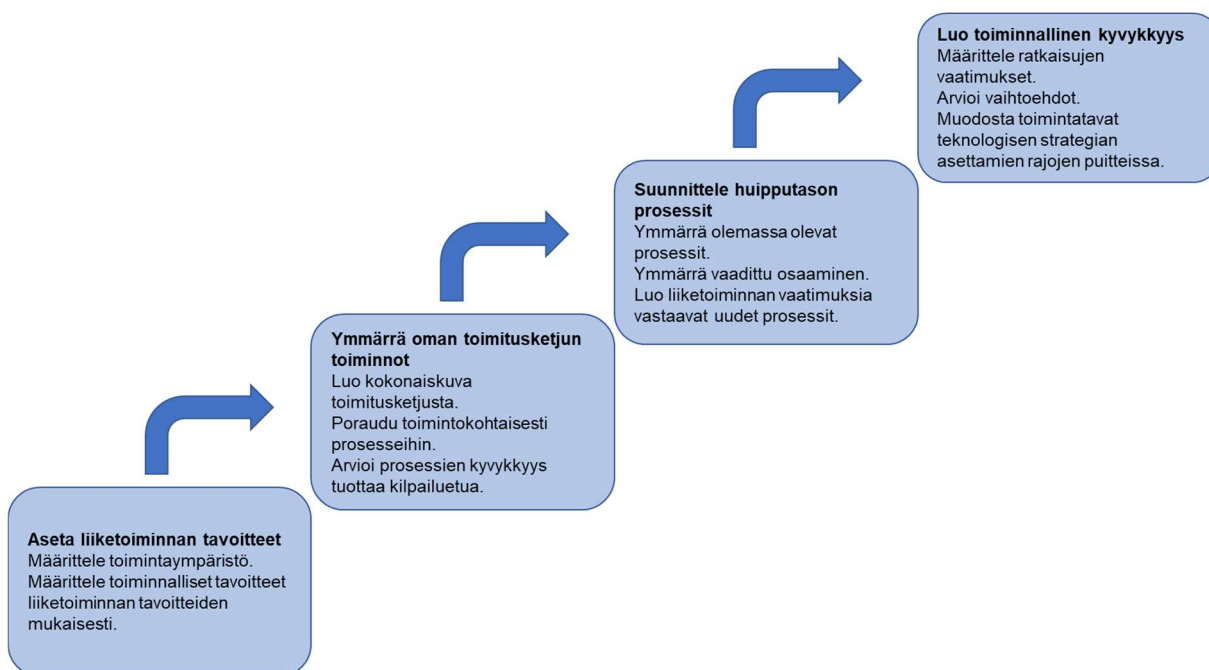
2.2.1 Toimitusketjun strategian elementit

Cohen ja Roussel (2013, 9, 21-22) esittelevät Michael Porterin kilpailuedun teoriaa (1998) mukailleen toimitusketjun strategian viideksi elementiksi asiakaspalvelun, myyntikanavat, arvoketjun, toimintamallin ja resursoinnin. Jotta yrityksen toimitusketjun voi tuottaa todellista kilpailuetua, toimitusketjun strategian tulisi olla sopeutettu markkinatilanteeseen, räätälöity oikealle vaatimustasolle, joustava, vastuullinen ja mukautumiskykyinen.

Toimitusketjun strategisen johtamisen ensimmäinen askel on Cohenin ja Rousselin (2013, 41-44, 61) mukaan toimitusketjun prosessiarkkitehtuurin kuvaaminen, joka sisältää suunnittelun, hankinnan, tuotannon, tavarantoimitukset, palautukset sekä tukiprosessit. Prosesseja voi olla lukuisia ja prosessikuvauksen tulisi kuvata toimintaa niin normaaleissa

olosuhteissa kuin odottamattomissa ongelmatilanteissakin. Jokainen prosessi on vuorovaikutteinen sekä ulospäin tavarantoimittajien ja asiakkaiden suuntaan, että yrityksen muiden ydinprosessien kanssa, joita ovat mm. myynti ja markkinointi, tuotekehitys sekä asiakaspalvelu. Toimitusketjun ja yrityksen muiden ydinprosessien panos- ja tuotostekijät täytyvät olla hyvin määriteltyjä ja synkronoituja. Yrityksen on määriteltävä kumppanuusintegraatiot eli linjattava, mitkä prosessit integroidaan toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Onnistunut prosessiarkkitehtuuri kattaa koko toimitusketjun sekä integraatiot toimittajiin ja asiakkaisiin, tukee toimitusketjulle asetettua strategiaa, on luotettava ja ajantasainen sekä mukautuu organisaation oppimisen ja strategiamuutosten myötä.

Sehgal (2011, 211) kuvaa tehokkaan toimitusketjun strategian luomisen kuvion 2 mukaisilla askelilla. Ensimmäinen askel on liiketoiminnan tavoitteiden asettaminen, jonka jälkeen on luotava ymmärrys oman toimitusketjun toiminnoista. Seuraavaksi on suunniteltava liiketoiminnan vaatimuksia vastaavat prosessit ja viimeisenä askeleena luotava toimitusketjun toiminnallinen kyvykkyys.



KUVIO 2. Tehokkaan toimitusketjun strategian luominen Sehgalia (2011, 211) mukailleen

Tehokkaan toimitusketjun strategian luominen liiketoiminnan strategian mukaisesti tuo mukanaan muutakin kuin perinteisesti ajateltua sijoitetun pääoman tuottoa. Se luo mahdollisuuksia kasvulle ja innovaatioille sekä luo näkyvää synergiaa organisaation sisällä. Kilpailuetua voi löytyä mistä tahansa arvoketjun tai toimitusketjun osasta. Jollain alueella löydetty kilpailuetu voidaan monistaa tai käyttää erottautumisen ajurina muilla alueilla. Taloudellisesti liiketoiminnan strategian mukainen toimitusketjun strategia tuo tarkkaan määriteltyjen prosessien myötä mukanaan suoria kustannussäästöjä sekä pienemmän

työvoiman tarpeen. Nämä molemmat näkyvät suorana vaikutuksena yrityksen tulokseen. Organisaation sisällä selkeästi määritellyt strategiat vähentävät kitkaa, luovat yhteistä visiota tulevaisuudesta ja kannustavat tiimien väliseen yhteistyöhön. Lisäksi ne tuovat ennaltaehkäisevää näkemystä liiketoiminnassa esiintyvien haasteiden kohtaamiseen ennen kuin niistä muodostuu ongelmia. (Sehgal 2011, 226-228, 234-236.)

2.2.2 Asiakaslähtöinen toimitusketjustrategia

Christopherin (2011, 38-39) mukaan toimitusketjustrategiat ovat perinteisesti rakentuneet tuottajan lähtökohdista ja asiakas on nähty toimitusketjun päätepisteenä. Nykyisen näkökulman mukaan asiakas on toimitus- tai paremminkin kysyntäketjun lähtöpiste. Christopher määrittelee asiakaslähtöisen toimitusketjun strategian luomisen perustaksi seuraavat neljä askelta:

1. Arvosegmenttien tunnistaminen – Mikä tuo asiakkaillemme arvoa?
2. Arvoehdotuksen kuvaaminen – Kuinka vastaamme tarjouksessamme asiakkaiden tarpeisiin?
3. Markkinavoittajien tunnistaminen – Mitä menestyminen markkinassa vaatii?
4. Toimitusketjun strategian kehittäminen – Kuinka toimimme vaadittavalla tasolla?

Melnykin ja Stantonin (2017, 31-34) mukaan asiakaskeskeinen toimitusketju muotoutuu viidestä muutosvoimasta, jotka ovat 1) strategisen toimitusketjun integroituminen yrityksen liiketoimintastrategiaan, 2) ns. Amazon -vaikutus, 3) muutokset asiakaskunnassa, 4) teknologiset muutokset sekä 5) toimitusketjussa tapahtuneet muutokset. Kun toimitusketju integroidaan liiketoimintamalliin, joka operatiivisesti määrittää yrityksen strategian ja päämäärät, toimitusketjusta muodostuu luonnostaan strateginen. Liiketoimintamalli määrittää kolme kriittistä osatekijää yrityksen kilpailukyvyille: avainasiakkaat, arvolutauksen ja kyvykkyyden. Toimitusketju on osa kyvykkyyttä yhdessä yrityksen prosessien, mittareiden, kapasiteetin ja organisaatiokulttuurin kanssa. Amazon-verkkokauppa taas on muuttanut asiakkaiden tapaa ostaa. Amazonin tuomat näkyvimät muutokset ovat olleet 24/7 asiakaspalvelu, ostamisen helppous, tilauksiin liittyvä jatkuva informaatio, jatkuva panostus asiakaspalvelun kehittämiseen, ostamiseen liittyvän informaation kuten tuote-arvostelujen ja vaihtoehtoisten tuotteiden tarjoaminen, ostolustan sekä toimitusten luotettavuus ja palautusten helppous. Asiakaskunnan muutosten osalta Melnyk ja Stanton viittaavat milleniaaleihin, vuosituhatvuotisen vaihteessa syntyneeseen sukupolveen, jonka ostokäyttäytyminen ja asiakaskokemukseen liittyvät odotukset poikkeavat kovasti aikaisempiin sukupolviin verrattuna. Teknologiset muutokset ovat tuoneet mukanaan muun muassa IoT:n,

tavaroiden internetin. Teknologiset muutokset ovat myöskin edesauttaneet toimitusketjun muutosta. Teknologian avulla kysynnän ja tarjonnan vaihtelut ovat nopeammin havaittavissa, usein ilman muiden organisaatioiden tarjoamaa tietoa. Toiseksi kehitys lyhentää kysynnän ja tarjonnan vaihtelujen vaikutusta toimitusketjun suorituskykyyn. Aikaisemmin pienikin muutos asiakastilauksissa saattoi aiheuttaa moninkertaisen vaikutuksen toimitusketjussa eli niin sanotun piiskavaikutuksen (bullwhip effect).

Fokusoituminen asiakkaan menestymiseen tarkoittaa Sabrin ja Shaikhin (2010, 11-14) mukaan tuotteiden ja palvelujen kustomointia asiakkaan ja yrityksen välisen kommunikation perusteella. Näin yritys organisoidaan asiakkaan ympärille, mikä kasvattaa asiakas-tyytyväisyyttä ja linkittää yrityksen prosessit kokonaisuudeksi asiakkaista tavarantoimittajiin asti. Luottamusta voidaan rakentaa luotettavuuden kautta. Tämä voidaan tehdä parantamalla omia sisäisiä toimintoja luottamuksellisessa ympäristössä ulkoisiin partnereihin saakka, jolloin koko arvoketju kehittyy luotettavammaksi ja luottamuksellisemmaksi. Toinen tapa rakentaa luottamusta on oppiminen yhteiskehittämisen kautta, pohtimalla kuinka yrityksestä voi tulla parempi tavarantoimittaja asiakkailleen ja parempi asiakas tavarantoimittajilleen. Hukka on mikä tahansa toiminto, joka ei tuota arvoa asiakkaille ja mitä ei tarvita liiketoiminnan pyörittämiseen. Jatkuvan kehittämisen omaksuminen varmistaa proaktiivisen ongelmien ratkaisun, juurisyiden tunnistamisen sekä toimintoihin, osastoihin, prosesseihin ja standardisoimiseen liittyvien esteiden poistamisen. Suunnittelun ja toimeenpanon linkitys tarkoittaa prosessien toimivuutta ja mitattavuutta.

2.3 Toimitusketjun operatiivinen hallinta

2.3.1 Toimitusketjun suunnittelu, kontrollointi ja edellytykset

Toimitusketjun suunnittelu ja kontrollointi määrittelee järjestelmät, toimintatavat ja päätökset, joiden avulla kysyntä ja tarjonta saadaan kohtaamaan. Suunnittelu on tulevaisuuden estimointia, kontrollointi taas prosessi, jolla reagoidaan nopeisiin suunnitellusta poikkeaviin muutoksiin. Suunnittelu voidaan jakaa pitkän, keskipitkän ja lyhyen ajan suunnitteluun. Pitkän aikavälin suunnittelulla luodaan kokonaisuutena toiminnan suuntaviivat ja tavoitteet sekä ennakoidaan tarvittavat resurssit. Keskiössä ovat volyyymiin ja talouteen liittyvät päämäärät. Keskipitkän ja lyhyen ajan suunnittelu on yksityiskohtaisempaa. Keskipitkässä suunnittelussa käytetään yksityiskohtaisempia kysyntäennusteita, määritellään tarvittavat resurssit ja huomioidaan myös tarvittavat varatoimenpiteet. Keskiössä ovat sekä taloudelliset että operatiiviset päämäärät. Lyhyen ajan suunnittelussa ja kontrolloinnissa käytetään ajankohtaista kysyntätietoa ja tehdään tarvittavia muutoksia resursseihin poikkeamien korjaamiseksi. Keskiössä ovat akuutit operatiiviset toimenpiteet. (Slack ym. 2016, 343-345.)

Toimitusketjulla on suora yhteys myyntikatteeseen sisältyviin kustannuksiin kuten ostoihin, työvoimakuluihin, rahtikustannuksiin sekä varastoinnin kustannuksiin. Näitä kustannuksia voidaan hallita toimitusketjun eri prosessien johtamisella ja suunnittelulla. Toimitusketjun prosesseja ovat muuan muassa kysynnän ennustaminen, hankintatoimi, varastologistiikan ja varastoarvojen hallinta, tuotannosuunnittelu sekä kuljetussuunnittelu. (Sehgal 2011, 245.)

Professori Veli Matti Virolainen toteaa Osto- ja logistiikkalehden 4.2018 (Lukkari 2018, 22-23) haastattelussa, että hankintatoimen tehokkuutta ja ulkoisten resurssien hallintaa kehittämällä yritykset voivat parantaa merkittävästi kannattavuuttaan ja kilpailukykyään. Yrityksissä keskitytään entistä tarkemmin käyttöpääoman hallintaan, joka liittyy läheisesti hankintatoimeen ja logistiikkaan.

”Esimerkiksi varastoihin sitoutuu paljon pääomaa, ja se on pois muualla yrityksessä tarvittavasta pääomasta. Toimitusketjujen paremmalla johtamisella sen kasvua voidaan hallita.”

Cohenin ja Rousselin (2013, 50) mukaan onnistunut toimitusketjun suunnittelu pohjautuu kolmeen perustekijään: ajantasaiseen ja tarkkaan tietoon, riskienhallintaan ja suunnitelmien joustavuuteen sekä yksinkertaisuuden tavoitteluun.

Lysons ja Farrington (2012, 96) määrittelevät toimitusketjun edellytyksiksi liitettävyyden, integraation, näkyvyyden ja reagointikyvyn. Liitettävyyden on mahdollisuus vaihtaa ajantasaisesti ja käyttökelpoisessa muodossa tietoa ulkopuolisten toimitusketjun kumppanien kanssa, joka johtaa organisaatioiden väliseen kollaboraatioon eli tavoitteelliseen yhteistyöhön. Integraatio on prosessi, joka joko yhdistää tai koordinoi erillisiä toimintoja, prosessioijia tai tuottajia mahdollistaen saumattoman vuorovaikutuksen. Näkyvyys tarkoittaa mahdollisuutta päästä käyttämään tai nähdä toimitusketjuun liittyvää dataa ja informaatiota. Reagointikyky on kyky reagoida nopeasti asiakkaiden tarpeisiin ja määrittelyihin toimittamalla tuotteita oikean määrän, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla, järjestelmän ollessa saatavilla 24/7.

Di Fiore (2018) puhuu ketterästä suunnittelusta, jolle on luonteenomaista puitteet ja työkalut, joiden avulla voidaan sopeutua erilaiseen tulevaisuuteen, kyvykyys sopeutua useammin toistuviin ja dynaamisiin muutoksiin, tarve panostaa aikaa todelliseen strategiseen keskusteluun numeropelin sijasta sekä resurssien joustava allokointi esiin tuleviin mahdollisuuksiin. Suunnittelun ja organisaation ketteryyden risteytyminen tuo esiin kaksi muuta suunnitteluprosesseille tärkeää vaatimusta. Ensimmäiseksi suunnitteluprosessien on mukauduttava ketterien ja itseohjautuvien tiimien toimintaan. Toiseksi suunnitteluprosessi ei enää voi pohjautua pelkästään kovaan tietoon. Prosessin on otettava huomioon sekä

rajattoman kovan tiedon että pehmeän tiedon, joka pitää sisällään yhteysverkostoja, asiakkaiden kanssa käytäviä keskusteluja, tavarantoimittajia ja työntekijöitä sekä intuition ja jopa puskaradion käyttöä.

2.3.2 Asiakaslähtöisen toimitusketjun hallinta

Yrityksen kyvyllä täyttää asiakkaan odotukset tarkoitetaan luotettavuutta. Yleisin tunnusluku luotettavuudelle on toimituskyky, joka saadaan laskemalla toimitettujen tilausten osuus kaikista tilauksista. Toimituskyvyn ohella voidaan mitata toimitusvarmuutta, joka on luvattujen ja toteutuneiden toimitusten ero. (Sakki 2014, 64-65)

Christopher (2011, 42) esittelee täydellisen tilauksen määritelmän, joka saavutetaan silloin, kun asiakkaan palveluodotukset on täysimääräisesti täytetty. Yksi tapa mitata täydellistä tilausta OTIFEF-menetelmä, jolloin mitataan asiakkaalle toimitetun tilauksen oikea-aikaisuutta (on-time), tilausmäärän oikeellisuutta (in-full) ja tilauksen virheettömyyttä (error-free). Tilauksen virheettömyys liittyy asiakirjoihin, etiketöintiin sekä tuotteiden ja pakauksen vahingoittumattomuuteen. Tilauksen todellinen palveluaste voidaan laskea mitaamalla jokaisen edellä mainitun osa-alueen suoritustaso prosentteina ja kertomalla nämä prosentit yhteen seuraavan esimerkin mukaisesti:

Oikea-aikaisuus: 90%, tilausmäärän oikeellisuus 80%, virheettömyys 70%

Suoritustaso: $90\% \times 80\% \times 70\% = 50,4\%$

Jotta asiakkaiden palveluodotuksiin voidaan vastata, on toiminnalle määriteltävä standardeja, joita ovat toimitusaika, tuotteiden saatavuus, tilauskoot, tilaustavat, toimitusaikataulut, toimitusten luotettavuus, asiakirjojen laatu, reklamaatioiden käsittely, toimitusten täysimääräisyys, tarvittaessa tekninen tuki ja tilauksen seurantajärjestelmä (Christopher 2011, 52).

Sakki (2014, 67) määrittelee palvelukyvyn yrityksen kyvyksi toimia asiakkaan odottamalla tavalla, jota tulisi mitä ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta asiakaspalautteen ja asiakastytyväisyystutkimusten avulla. Asiakkaan mielipidettä voidaan selvittää muun muassa yrityksen tuotteiden ja palveluiden kilpailukyvystä, valikoiman vastaavuudesta asiakkaan tarpeisiin, asiakkaiden kokemasta toimitusvarmuudesta, toimitustiheydestä ja eräkoosta, tilaamisen helppoudesta, vaivattomuudesta ja palvelualttiudesta sekä toiminnan ja tuotteiden laadusta ja ympäristöystävällisyydestä.

2.3.3 Varastoarvon hallinta

Fyysisten materiaalien kuten komponenttien, osien tai valmiiden tuotteiden varasto voi muodostaa merkittävän osan yrityksen käyttöpääomasta. Varastoarvon minimoiminen voi vapauttaa kassavirtaa mutta toisaalta taas liian pitkälle vietyinä heikentää toimitusvarmuutta. Varastoarvo muodostuu usein epätasaisesta virtauksesta. Varastoa alkaa kerääntyä, jos jossakin tarjonnan ja kysynnän välisen prosessin vaiheessa esiintyy aikaa tai määrään liittyvää vaihtelua. Varastoarvoa voidaan kasvattaa, jos sen varaston tuomat hyödyt ylittävät sen aiheuttamat haitat. Varasto voi toimia tarjonnan ja kysynnän välisenä puskurina ja eräänlaisena vakuutuksena odottamattomien tilanteiden varalle. Varastolla voidaan myös tasata joustamattomuutta esimerkiksi tilanteessa, jossa valmistuksen kapasiteettia on jaettava useiden tuotteiden välille tai jossa tuotteiden menekki vaihtelee mutta on suhteellisen ennustettavaa. Hankinta voi kasvattaa lyhyellä tähtäimellä varastoa esimerkiksi tilanteissa, joissa tavarantoimittaja tarjoaa hintaetua. Varasto voi myös vähentää kokonaiskustannuksia, jos suuremman tilausmäärän tuomat säästöt ylittävät varastoinnin aiheuttamat kulut. Tavarantoimitukseen asiakkaalle usein kuuluu myös aikaa, jota varastoarvolla tasapainotetaan. (Slack ym. 2016, 459, 462-463.)

Varastoarvo liittyy kiinteästi yrityksen kannattavuuteen. Toimitusvarmuuden ontuessa asiakkailta saatava liikevaihto vähenee. Toisaalta varastoarvon ylläpitämisessä on riskinsä. Varastoidun materiaalin vaihtoehtoiset tuotteet, hävikki tai tuhoutuminen aiheuttaa hukkaa ja siten lisääntyneitä kustannuksia. Samalla myös liikevaihto vähenee, koska näitä tuotteita ei voi enää myydä. Varastoiminen itsessään aiheuttaa muun muassa varastotiloihin, hallinnoimiseen ja vakuutuksiin liittyviä kustannuksia ja sitoo käyttöpääomaa, joka on pois muista liiketoiminnan tarpeista. Vaikutus käyttöpääomaan on myös ilmeinen, jos varastoitavaan materiaaliin liittyvät maksuajat tavarantoimittajille ovat lyhyemmät kuin asiakkaalta saatavan tulovirran ajoitus. (Slack ym. 2016, 464-465.)

Yrityksen vaihto-omaisuuteen sitoma pääoma riippuu Ritvasen, Inkiläisen, von Bellin ja Santalan (2011, 99-100) mukaan tuotteen hankinnan yhteydessä saadusta maksuajasta, tavarantoimitusajasta sekä asiakkaalle annettavan maksuajan pituudesta. Varastokierroksen parantaminen vähentää pääomakuluja. Varaston kierron (inventory turns) tunnusluku lasketaan jakamalla tuotteen vuosikulutus keskimääräisellä varastotasolla. Toinen varaston kiertoon liittyvä tunnusluku on varaston riitto (days of supply), joka on 365 jaettuna kierrolla. Varaston tunnuslukujen laskennassa varaston kautta kulkeva tavaramäärä arvostetaan hankintahintaan. Varaston palveluaste kuvaa materiaalien saatavuutta varastosta. Varaston palveluasteen mittaamiseen voidaan käyttää useita tunnuslukuja kuten

toimitusten osuus kysynnästä (euroa, kpl, tilausrivit), jälkitoimitusten osuus tai puutetausten todennäköisyys.

2.3.4 Varastoarvon operatiivinen ohjaaminen

Toimitusketjun ohjaamisessa varastoarvoon liittyvä päivittäinen päätöksenteko perustuu seuraaviin kysymyksiin:

- Volyymipäätös – kuinka paljon tilataan?
- Ajoituspäätös – milloin tilataan?
- Ohjauspäätös – mitkä toimintamallit ja rutiinit ohjaavat päätöksentekoa? Onko varastoitavia tuotteita luokiteltava? Kuinka varastoa ohjataan?

Volyymipäätöksessä huomioidaan tilauksen kokoon liittyviä tekijöitä, jotka joko alentavat kustannuksia tai lisäävät niitä, kun tilauskoko kasvaa. Kustannuksia alentavat tilauskoon kasvaessa ostotilauksen tekemiseen liittyvät hallinnolliset kulut, mahdolliset tilauskoon liittyvät alennukset tavarantoimittajalta sekä tilauskoon tuoma parantunut toimitusvarmuus. Kustannuksia lisääviä tekijöitä ovat edellisessä luvussa mainitut oston ja asiakasmyynnin välisen ajan vaikutus käyttöpääomaan, varastoinnin kulut, hävikin mahdollisuus ja lisäksi vielä operatiivista tehottomuudesta aiheutuvat kulut. Kustannusrasitetta voidaan ohjata esimerkiksi kaupintavarastomallilla, jolloin tavarantoimittaja toimittaa tavaran asiakkaan varastoon mutta laskuttaa siitä käytön mukaan. Tällöin varastoarvoon liittyvät kustannukset ovat tavarantoimittajan vastuulla lukuun ottamatta varastotilaan liittyviä kustannuksia. (Slack ym. 2016, 442-443.)

Ajoituspäätöstä voidaan ohjata materiaalin tai tuotteen tilauspisteellä ja hälytysrajalla (Slack ym. 2016, 452). Sakki (2014, 89) määrittelee tilauspisteen ennakolta määritellyksi varastomääräksi, jonka alittuessa kyseistä tuotetta ehditään normaalissa toimitusajassa hankkia lisää. Slackin ym. (2014, 452-453, 455) mukaan hälytysraja tarkoittaa tuotteen varastomäärää, jolloin uusi tilaus on tehtävä. Tilauspisteen ja hälytysrajan käyttäminen perustuu olettamukseen, että sekä kysyntä että tuotteen toimitusaika ovat ennustettavia. Kysynnän ja toimitusajan vaihteluita voidaan tasata varmuusvarastolla, jolla pyritään estämään varaston tyhjentyminen ja toimitusvarmuuden heikkeneminen ennen uuden varastotäydennyksen saapumista. Tilauksen ajoituksen ohjaaminen perustuu jatkuvaan seurantaan. Christopher (2011, 45) tuo esiin vaihtoehtoisten palvelustrategioiden mahdollisuuden varmuusvarastojen pienentämiseksi. Näitä voivat olla esimerkiksi kysyntään liittyvän tiedonkulun nopeuttaminen tai nopeampien rahtiratkaisujen käyttö tavarantoimituksiin. Lähtökohtana on varmuusvaraston korvaaminen tiedonkululla ja reagointikyvyllä. Myös

Sakki (2014, 88) toteaa, että toimituskykyyn voidaan vaikuttaa muillakin keinoilla kuin varmuusvarastolla. Näitä ovat toimitusaikojen lyhentäminen, saapumisrytmin tihentäminen ja ylipäänsä yritysten välisen yhteistyön lisääminen.

Ritvasen ym. (2011, 53-54, 183) mukaan varastoarvon vaihtelua voi aiheuttaa jo aikaisemmin mainittu piiskavaikutus. Piiskavaikutus tarkoittaa ilmiötä, jossa tilausten, varastotäydennysten ja varastoitujen määrien vaihtelu kasvaa siirryttäessä myyjäportaasta tuotantoon. Tilausten ja varastojen heilahteluja voivat aiheuttaa kysynnän ennustaminen toimitusketjun monissa eri vaiheissa ja ennusteiden hidas päivittäminen, liian suurien tilausten tekeminen puutetilanteissa, asiakkaiden reagoiminen hinnanmuutoksiin sekä hankintojen yhdisteleminen suureriksi. Kysyntäennusteiden kertaantuminen tulisi välttää välittämällä loppukysyntätieto koko toimitusketjulle. Reaaliaikainen kysyntätieto, kuten kassapäätinformaatio (point-of-sale, POS) parantaa ennustetarkkuutta huomattavasti. Myös VMI (Vendor Managed Inventory) -varastonohjaus eli toimittajavastuinen varastointimalli ehkäisee ennustevirheitä. VMI:tä toteutetaan esimerkiksi erilaisilla portaaleilla, joiden kautta toimittajan saavat tarvittavat tiedot. Ylitilaaminen puutetilanteissa on myös estettävissä myynti-, varasto- ja tuotantotietojen jakamisella koko toimitusketjussa. Asiakkaiden reagointia hinnanvaihteluihin voidaan hillitä pitkillä sopimuksilla ja vuosivolyymiin perustuvilla alennuksilla. Hankintojen yhdisteleminen suuriksi tilauksiksi muun muassa paljousalennusten saamiseksi ja kuljetuskustannusten pienentämiseksi kuormittavat tavarantoimittajan kapasiteettia ennakoimattomasti. Toimintokohtaisia kustannuksia voidaan pienentää esimerkiksi automaattisen tilaamisen, VMI-varastointimallin ja kuormien yhdistelemisen avulla. Kokonaisuohjausta voidaan myös suunnitella loppukysynnästä ja varastoista saatavan keskitetyn tiedon avulla.

Kun tuotteita ja asiakkaita on runsaasti, varastoarvon ohjausta voidaan tehdä ABC-analyysin avulla (Slack ym. 2016, 458). ABC-analyysillä kuvataan menekin ja tuotteiden lukumäärien epäsuhtaa pienen osan tuotteista kattaessa suurimman osan myynnistä (Sakki 2014, 70). ABC-analyysi pohjautuu Pareton lakiin, jota kutsutaan myös 80/20-säännöksi. Tyypillisesti 80 prosenttia liikevaihdosta koostuu 20 prosentista varastoiduista tuotteista. ABC-analyysissä tuotteet luokitellaan seuraavasti:

- luokkaan A kuuluvat tuotteet: noin 20 prosentin osuus tuotteita, jotka tuovat noin 80 prosentin osuuden liikevaihdosta
- luokkaan B kuuluvat tuotteet: yleensä seuraavat noin 30 prosenttia tuotteista, jotka tuovat noin 10 prosentin osuuden liikevaihdosta
- luokkaan C kuuluvat tuotteet: loput noin 50 prosenttia tuotteista, jotka tuovat lopun noin 10 prosentin osuuden liikevaihdosta.

ABC-analyysin avulla voidaan varastoarvon seurantaa ja kontrollointia kohdentaa liiketoiminnan kannalta merkityksellisimpiin tuotteisiin. (Slack ym. 2016, 458.)

Sakin (2014, 70, 72) mukaan suuri määrä pienen myynnin tuotteita voi aiheuttaa suhteettomasti työtä tai olla hyvin tappiollisia mutta ne voivat olla kuitenkin asiakkaille tärkeitä eikä kaikkia voi suin päin poistaa valikoimasta. Lisäksi uudet tuotteet eivät löydä heti oikeaa paikkaansa ABC-analyysissä, siksi ne kannattaa pitää alkuvaiheessa omassa luokassaan.

Christopher (2011, 48) vie kategorisoi tuotteiden palvelutasoa oheisen matriisin mukaisesti:

Meneikki per tuote	Korkea	1 Etsi kulusäästöjä	2 Turvaa jatkuva saatavuus
	Matala	3 Arvioi jatko	4 Ylläpidä saatavuutta
		Matala	Korkea
		Katetuotto per tuote	

KUVIO 3. Tuotteiden palvelutason kategorisointi Christopheria (2011, 48) mukaillen

Laatikon yksi tuotteiden kysyntä on korkea ja todennäköisesti myös säännöllinen. Tuotteiden kerryttämä katetaso on kuitenkin alhainen, joten tuotteen ja siihen liittyvän logistiikan tutkiminen on tarpeellista katteen parantamiseksi. Laatikon kaksi tuotteiden kysyntä ja kate ovat korkeita, jolloin niiden jatkuva saatavuus on turvattava ja korkean katetason myötä siihen on myös varaa. Laatikon kolme tuotteiden jatkaminen tuoteportfoliossa on arvioitava uudelleen. Jatkaminen on järkevää ainoastaan silloin, jos tuotteilla on jokin strategisesti tärkeä rooli. Laatikon neljä tuotteet kannattaa säilyttää tuoteportfoliossa korkean katteen perusteella mutta logistisesti niitä voidaan mahdollisesti pitää kauempana toimitusketjussa kuin omassa varastossa ja toimittaa asiakkaille esimerkiksi nopeammilla rahtiratkaisuilla.

2.3.5 Toimitusketjun riskienhallinta

Riski tarkoittaa epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin, poikkeamaa odotetusta (Rousku 2017,11). Riskienhallinnalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla riskejä ja niistä aiheutuvia

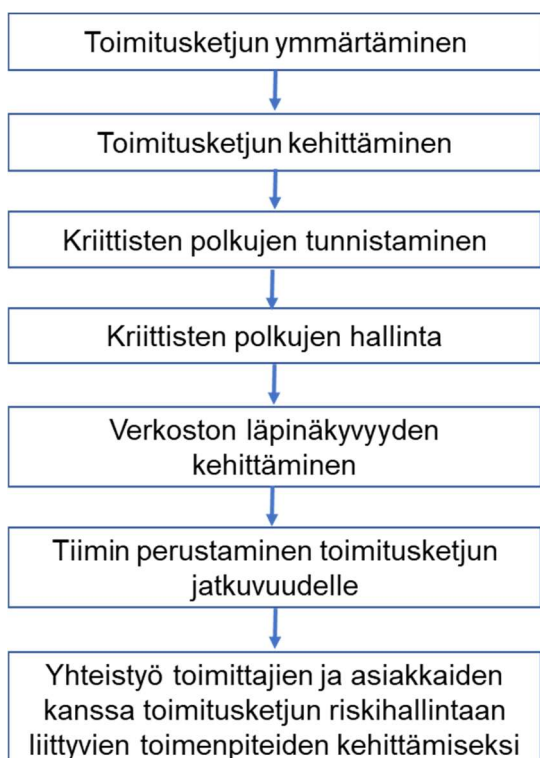
vahinkoja vähennetään (Ritvanen ym. 2011, 145). Yrityksen toiminnan resilienssiä hallitaan häiriöiden ehkäisemisellä, lieventämisellä ja niistä selviytymisellä (Slack 2016, 643). Rouskun (2017, 11-12, 15) mukaan riskienhallinta on toiminto, jolla johdetaan ja ohjataan organisaation riskejä. Sen tarkoituksena on mahdollistaa organisaation menestyminen, toiminnan jatkuvuuden takaaminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Riskienhallinta on järjestelmällistä ja tavoitteellista toimintaa, jolla tuetaan lisäksi organisaation johtamista ja kehittymistä. Se on osa johtamisen ja toiminnan prosesseja sekä suunnittelua ja seuranta. Johtamisen ohella riskienhallinta koskettaa organisaation jokaista työntekijää; yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa työntekijän ilmoitusta omalle esimiehelleen normaalista toiminnasta poikkeavista havainnoista. Riskienhallintaan liittyviä termejä ovat riskinsietokyky eli riskin suuruus, johon organisaatio on valmis sitoutumaan riskien määrittelyn jälkeen sekä riskinottohalu eli kyvykkyys, joka organisaatiolla on ja jonka se on valmis ottamaan tavoitteisiin pyrkiessään.

Riskienhallinnan lähtökohtana on riskien tunnistaminen ja niiden laajuuden ja seurauksien arviointi. Arvioinnin perusteena on riskien toteutumisen todennäköisyys ja taloudelliset vaikutukset. Riskiä pienennetään mittaamalla, valvomalla toimintaa ja sitoutumalla vahvoihin liiketoimintakumppaneihin. Riskianalyysijä käytetään paljon tarjousasiakirjojen laadinnan, tarjousten analysoinnin ja vertailun sekä sopimusneuvottelujen yhteydessä. Liiketoimintariskejä ovat tilanteet, joissa toimittajan voi vapaasti hinnoitella tuotteensa ja korottaa hintoja, toimittajan laadunhallinta epäonnistuu, toimituksen läpimenoajat pitkittyvät, kilpailijoiden ostohintoja ei tunneta, lopulliseen hintaan liittyy eri tekijöiden vaihteluun perustuvia hintaehtolausekkeitä, kuljetuksissa tai huolinnassa esiintyy ongelmia tai kauppasopimuksessa on puutteita tai tulkinnanvaraisuutta. Toimitusketjussa tärkeä osa riskienhallintaa on tuotteiden jäljitettävyys. Riskienhallinnassa myös henkilöstön vaihtuvuuteen olisi kiinnitettävä huomiota muun muassa nimeämällä yrityksen avainhenkilöille varahenkilöt. (Ritvanen ym. 2011, 145-146, 179.)

Slack ym. (2016, 644-647) määrittelee riskien lähteiksi tavarantoimituksiin liittyvät häiriöt, sisäiset inhimilliset, organisatoriset tai teknologiset häiriöt, tuotteiden ja palveluiden suunnitteluun liittyvät häiriöt, asiakkaiden aiheuttamat häiriöt sekä yleiset ympäristöön tai instituutioihin liittyvät häiriöt. Tavarantoimituksiin liittyvät häiriöt voivat olla mitä tahansa tuotteiden ja palvelujen ajoitukseen tai laatuun liittyviä ongelmia. Inhimilliset riskit voivat liittyä jo edellisessä kappaleessa mainittuun avainhenkilön vaihtumiseen tai ihmisten tekemiin virheisiin, jotka voivat olla joko erehdyksiä tai tarkoituksellisesti vastoin ohjeita tehtyjä toimia. Organisatoriset häiriöt tarkoittavat toimintatapojen ja prosessien häiriöitä sekä organisatorakenteesta ja -kulttuurista johtuvia häiriöitä. Teknologiset häiriöt voivat liittyä IT-järjestelmiin, koneisiin, laitteisiin tai tiloihin ja voivat pysäyttää toiminnan kokonaan. Uutena

uhkana ovat tulleet kyberiskujen mahdollisuus yritysten tietojärjestelmiin. Tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun liittyvät häiriöt johtuvat usein liian nopeasta lanseerauksesta markkinoille ilman riittävää käytännön testausta. Asiakkaat voivat myös aiheuttaa häiriöitä käyttämällä tuotteita ja palveluita väärällä tavalla. Monissa organisaatioissa on hyväksyttävä, että heillä on vastuu kouluttaa asiakkaita ja suunnitella tuotteet ja palvelut niin, että väärinkäyttämisen riski on mahdollisimman vähäinen. Ympäristön aiheuttamat häiriöt pitävät sisällään kaikki sellaiset riskitekijät, jotka ovat yrityksen omien suorien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella kuten poliittiset mullistukset, luonnonmullistukset, rikokset tai terrorismi.

Christopher (2011, 193-194, 198) puhuu liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnasta ja toimitusketjun riskiprofiilin muodostamisesta. Usein keskitytään voimakkaasti IT- tai sisäisten prosessien hallintaan mutta laajempia toimitusketjun riskejä ei oteta riittävästi huomioon. Toimitusketjun riskiprofiilin tarkoituksena on arvioida sen suurimmat heikkoudet ja häiriöiden todennäköisyys. Arvioinnin perustana voidaan käyttää viittä eri lähtökohtaa: 1) toimitusriskit, 2) kysyntäriski, 3) prosessiriski, 4) hallinnan ja kontrolloinnin riski sekä 5) ympäristöriski. Toimitusriskinä arvioidaan, kuinka paljon toimitushäiriöillä on vaikutusta liiketoimintaan. Riskitasoa voi nostaa esimerkiksi globaali hankinta, riippuvuus avaintoimittajista tai heikko hankintojen hallinta. Kysyntäriskiä aiheuttaa sen vaihtelu ja piiskavaikutus. Prosessiriskinä arvioidaan sisäisten prosessien joustavuutta, pullonkauloja ja kapasiteettia. Hallinnan ja kontrolloinnin riski voi kohdistua esimerkiksi todellisen kysynnän ja sisäisten käytäntöjen ohjaaman toiminnan väliseen epäsuhtaan. Tällöin omat päätöksentekotavat ja ohjeet voivat aiheuttaa jopa kaaostilanteita. Ympäristöriskinä arvioidaan voiko esimerkiksi luonnonkatastrofit tai muut ulkoiset voimat aiheuttaa toimitusketjulle häiriötilanteita. Toimitusketjun riskejä voidaan hallita kuviossa 4 kuvatun seitsemän askeleen lähestymismallin mukaisesti.



KUVIO 4. Toimitusketjun riskinhallinta Christopheria (2011, 198) mukailleen

Toimitusketjun ymmärtäminen pohjautuu siihen, että yritykset ovat yleensä hyvin selvillä toimitusketjun alaspäin kohti markkinaa suuntautuvasta osasta mutta eivät aina siitä, mitä riippuvuuksia tavarantoimittajalla on toimitusketjussa ylöspäin. Toimitusketjun kehittäminen tarkoittaa sen yksinkertaistamista sekä prosessien luotettavuuden parantamista ja vaihtelun vähentämistä. Toimitusverkosto koostuu erilaisista yksiköistä kuten tavarantoimittajat, jakelijat, tehtaat ja varastot sekä näitä yhdistävistä liitoksista kuten fyysiset tavarrat tai tieto- ja rahavirrat. Kriittisten polkujen tunnistaminen tarkoittaa näiden yksiköiden ja liitosten riskien tunnistamista. Näitä voivat olla muun muassa pitkät toimitusajat, vaihtoehtoisen tavarantoimittajan puuttuminen tai materiaalivirran pullonkaulat. Kun kriittiset polut on tunnistettu, niitä voidaan hallita yksinkertaisimmillaan jatkuvuussuunnitelmien kehittämisellä ongelmatilanteiden varalle. Toisen ääripään ratkaisu on koko toimitusketjun uudelleen suunnittelu. Syy-seuraussuhteiden analyysi viiden miksi-kysymyksen perusteella on myös mahdollinen työkalu kriittisten polkujen hallintaan. Verkoston läpinäkyvyyttä voidaan parantaa teknologialla kuten RFID-skannausratkaisuilla mutta suurimpana haasteena on toimitusketjuun liittyvien yksiköiden halukkuus tiedonjakamiseen, myöskin tilanteissa, jossa tieto ei aina ole positiivista. Kaikki edeltävät askeleet vaativat resursseja ja Christopher esittää tähän keinoksi toimitusketjun jatkuvuuden varmistavan tiimin perustamisen. Monissa yrityksissä tämänkaltainen tiimi on perustettu IT-ongelmien varalle tai riskejä tarkastellaan ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta. Usein suurimmat riskit

sijoittuvat kuitenkin laajennettuun toimitusketjuun. Toimitusketjun jatkuvuutta turvaava tiimi tulisi olla monialainen, ylimmälle johdolle raportoiva ja kykenevä tekemään yksityiskohtaisia analyyseja ja toimenpiteitä riskinhallintaprosessissa. Lopuksi toimitusketju on sitä joustavampi mitä paremmin jokainen siihen liittyvä yksikkö on ottanut vastuun riskinhallintatoimenpiteistä omien tavarantoimittajiensa ja asiakkaidensa kanssa. (Christopher 2011, 198-205.)

2.4 Prosessijohtaminen

Prosessit ovat asiakkaalle lisäarvoa luovia tapahtumaketjuja, joihin yritys käyttää resursseja. Ydinprosessit kytkeytyvät aina ulkoiseen asiakkaaseen, kun taas tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä ja palvelevat ydinprosesseja. Prosesseista voidaan myös erotella pää- ja ali- tai osaprosessit, joista pääprosessi voi jakautua useammaksi ali- tai osaprosessiksi ja se voidaan siis kuvata useammalla tasolla. Prosessiajattelua voidaan soveltaa lähes kaikkien organisaatioiden tuloksellisuuden kehittämisessä. Sen keskeisiä ominaisuuksia ovat systeeminen ajattelu, asiakaskeskeisyys, päämääräsuuntautuneisuus, keskittyminen lisäarvoa tuottavaan toimintaan, toiminnasta saatavan palautetiedon hyödyntäminen toiminnan suuntaamisessa ja tuloksellisuuden systemaattinen ja tarkoituksenmukainen kehittäminen prosessia parantelemalla. (Martinsuo ja Blomqvist 2010, 3-4.)

Prosessijohtamisen taustalla on peruskysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Lähtökohtana on ajatus, että kun organisaatio luo riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. Funktionaalista toiminnasta johtuva osastokohtainen tai jopa henkilökohtainen osaoptimointi hankaloittaa arvonluontia ja joskus estää sen kokonaan. Yleensä tämä näkyy organisaatiossa tiedonkulun tai tietämyksen siirron ongelmina. Funktionaaliset ongelmat ovat rakenteellisia, eikä niitä voi korjata esimerkiksi lisää organisoimalla. Viime kädessä, kun halutaan parempia tuloksia, täytyy tehdä muutoksia käytännön toimintaan. (Laamanen ja Tinnilä 2009, 10.)

Alasoini (2011, 47-48) puhuu työprosessien kehittämisestä, jonka avulla on voitu usein suhteellisen helposti ja nopeasti saada aikaan merkittäviäkin ja laadullisesti kestävää tuotavuuskasvua koko organisaation tasolla edistäviä parannuksia. Organisaatioita on kuvattu perinteisesti tehtävän- tai toiminnonmukaisesti, joka on näkynyt organisaatioiden toiminnassa kommunikaatiokatkoksina, väärinymmärryksinä, laatuvirheinä, päällekkäisenä tai ylimääräisenä työnä sekä ajan, työpanoksen ja materiaalien tuhlauksena. Tämä on näkynyt toiminnan tuloksellisuuden alentumisena sekä työelämän laadun heikentymisenä. Identifioimalla keskeiset prosessit, mallintamalla ne osallistavalla tavalla, analysoimalla

kitkakohdat ja etsimällä kitkakohtiin ratkaisut, on voitu löytää kestäviä ratkaisuja tuloksellisuuden ja samalla työelämän laadun parantamiseksi.

Oakland (2014, 201) määrittelee menestyksekkään prosessijohtamisen kulmakiviksi seuraavia toimintatapoja:

- avainprosessien tunnistaminen, jolloin priorisoidaan toimintaa arvoketjun sekä asiakkaiden tarpeiden ja strategisen merkityksen mukaisesti käyttäen prosessimalleja ja -määritelmiä
- prosessien systemaattinen johtaminen, jolloin prosesseille annetaan omistajuudet ja prosessien rajapintoihin liittyvät kysymykset ratkaistaan kokousten tai omistajuusmallien kautta
- prosessien tarkastelu ja kehittämistavoitteiden määrittely, jolloin prosessiomistajille annetaan valtuudet asettaa kehittämistavoitteita ja kerätä tietoa sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta
- innovoinnin ja luovuuden käyttäminen prosessien kehittämisessä itseohjautuvien tiimien, liiketoiminnan prosessien kehittämisen ja ideointitapojen kautta
- prosessien muuttaminen ja hyötyjen arvioiminen kehittämistiimien, prosessi- tai projektijohtamisen ja/tai asiakkaiden ja toimittajien kanssa tehtävän yhteistyön kautta.

Laamanen ja Tinnilä (2009, 14) erottelevat prosessijohtamisen ja prosessien parantamisen toisistaan. Prosessin parantaminen tarkoittaa toimintatavan muuttamista prosessissa. Prosessijohtamista voivat tehdä vain johtajat, jolloin linjaorganisaation johtajat ottavat vastuun organisaation tärkeimmät prosessit ns. avainprosessit. Prosessinomistaja mallintaa prosessin, arvioi prosessin toimivuutta ja tehokkuutta sekä asettaa kehittämistavoitteet. Oaklandin (2014, 221, 225) mukaan prosessiomistajuuksien olemassaolo on prosessijohtamisen näkyvimpiä asioita. Prosessiomistajilla on todellinen vastuu ja valtuudet prosessin luomisesta, toiminnasta ja suorituskyvyn mittaamisesta. Prosessinomistajien on prosessissa työskentelevien ihmisten johtamisessa otettava huomioon riittävä kouluttaminen, asetettava suorituskyvylle päämäärät ja ylläpitää säännöllistä vuorovaikutusta asiakkaiden muuttuvista tarpeista kuunnellen huolenaiheita ja ideoita, neuvotellen ja tehden yhteistyötä.

Yhtenä prosessijohtamisen käytännön mallina voidaan esitellä myynnin ja toimintojen suunnittelu (S&OP). Myynnin ja toimintojen suunnittelu auttaa organisaatioita kehittämään taktista suunnitteluaan, jotta liiketoiminta voi saavuttaa kilpailuetua integroimalla

asiakassuuntautuneet uusien ja olemassa olevien tuotteiden markkinointisuunnitelmat sekä toimitusketjun johtamisen. Prosessi vetää yhteen usein siiloutuneina toimivat liiketoiminnan osa-alueet – myynnin, markkinoinnin, tuotekehityksen, tuotannon, hankinnan ja talouden. Se myös linkittää yrityksen strategisen suunnittelun toimeenpanoon ja kiinnittää huomiota jatkuvan kehittämisen mittareihin. Prosessi alkaa kuukausittaisella tarkastelulla kattaen kaiken kysyntään, tarjontaan ja tuotesuunnitelmiin liittyvät yksityiskohdat ja sitoen ne liiketoimintasuunnitelmaan. Prosessin tuotoksena on tuoteryhmätason suunnitelma lyhyelle tai keskipitkälle aikavälille, joka on riittävän kattava resurssien suunnittelun kannalta ja tukee vuosittaista liiketoiminnan suunnitteluprosessia. (Montague 2017, 16-17.)

2.5 Lean

Lean on eri tutkijoiden kehittämä itsenäinen konsepti, joka perustuu ja kytkeytyy edelleen vahvasti Toyotan autotehtaan tuotantojärjestelmän (Toyota Production System, TPS) tuotantofilosofiaan (Modig ja Åhlström 2013, 78,84). Leanin peruskonsepti on arvoatuottamattoman toiminnan poistaminen, jotta organisaatio voi keskittyä tarjoamaan juuri sitä, mitä asiakkaat haluavat (Oakland 2014, 306). Leanin keskiössä on saavuttaa materiaalin, tiedon tai asiakkaiden virtausta, joka tuottaa juuri sitä, mitä asiakas haluaa eli täydellistä laatua, täsmälleen tarvittavan määrän, tarvittavana hetkenä ja tarvittavassa paikassa mahdollisimman alhaisella kustannuksella. Lähes vastaavan sisältöisiä termejä ovat ”just-in-time” (JIT, juuri oikeaan aikaan), ”stockless production” (varastoton tuotanto) ja ”lean synchronization” (lean-mukauttaminen). Kyky toimittaa juuri oikeaan aikaan ei ainoastaan säästä pääomaa varastoarvojen pienenemisen kautta vaan vaikuttaa merkittävästi toiminnon kykyyn kehittää sisäistä tehokkuuttaan. (Slack ym. 2016, 524, 549.)

Lean-johtamisessa tavoitellaan työn sujuvaa etenemistä, virtausta, jonka kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu (mura), ylikuormitus (muri) ja hukka (muda). Näiden esteiden poistaminen ei ole tavoite vaan keino päästä päämäärään. Vaihtelu, epätasapaino tai epäyhtenäisyys, on näistä kolmesta tärkein, koska se aiheuttaa ylikuormitusta ja hukkaa. Ylikuormitus on joko laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumista. (Torkkola 2017, 23-25).

Hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, joka hidastaa virtausta läpi prosessin (Modig ja Åhlström 2013, 75) ja josta asiakas ei ole valmis maksamaan (Torkkola 2017, 25). Seitsemän erilaista hukkan muotoa ovat: tarpeeton tuotanto/ylituotanto, tarpeeton varastointi, turha odottaminen, tarpeettomat työntekijöiden liikkumiset ja liikkeet, tarpeettomat materiaalien ja tuotteiden kuljetukset, tarpeettomat virheet, työn tekeminen uudelleen tai päällekkäinen työ sekä tarpeeton työ/liikatyö (Modig ja Åhlström 2013, 75). Nämä yhdessä muodostavat neljä lean-mukauttamisen estettä: epäsäännöllisen virtauksen aiheuttaman

hukan, epätasaisen toimituksen aiheuttaman hukan, joustamattomuuden aiheuttaman hukan sekä vaihtelun aiheuttaman hukan (Slack ym. 2016, 549).

Modig ja Åhlström (2013, 127-142) kuvaavat Leania toimintastrategiaksi tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteena on ennen kaikkea korostaa hyvää virtaustehokkuutta eikä resurssitehokkuutta. Eliminoinnin, vähentämisen ja hallinnan kautta on kuitenkin pyrkimyksenä parantaa jatkuvasti sekä virtaustehokkuutta että kapasiteetin tehokasta käyttöä. Leanin toimintastrategian toteuttamiskeinot voidaan jakaa neljään ryhmään: 1) arvot kertovat, millainen organisaation on oltava, 2) periaatteet määrittävät, miten organisaation tulee ajatella, 3) menetelmät määrittävät, mitä organisaation tulee tehdä, 4) työkalut määrittävät, mitä organisaation tulee käyttää. Abstraktissa muutoksessa korostetaan arvojen yhdenmukaistamista ja periaatteiden soveltamista, kun taas konkreettisessa muutostyössä toteutetaan menetelmiä ja työkaluja. Kaikki mikä auttaa eliminoimaan, vähentämään ja käsittelemään organisaatiossa esiintyvää vaihtelua, ovat hyviä keinoja toteuttaa leania toimintastrategiaa. Arvojen yhdenmukaistaminen vähentää vaihtelua siinä, millaisia olemme. Periaatteiden soveltaminen vähentää vaihtelua siinä, millaisia olemme. Menetelmien vakiointi vähentää vaihtelua siinä, mitä teemme. Työkalujen toteuttaminen vähentää vaihtelua siinä, mitä käytämme.

Slack ym. (2016, 525-527) toteavat, että leania voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: 1) filosofiana kuinka toimintoja johdetaan, 2) toimintojen suunnittelun ja kontrolloinnin metodina tai 3) toimintojen suorituskyvyn kehittämisen työkalupakkina. Kaikissa näkökulmissa tavoitteena on hukan poistaminen. Lähtökohtana on asiakas, joka saa virtauksen liikkeelle.

Sehgal (2011, 107-108) toteaa leanin toimitusketjun tarkoittavan toimintojen tehokasta läpiviemistä mahdollisimman alhaisilla resursseilla. Leanissa toimitusketjussa minimoidaan varastotasot ja -tilat ja optimoidaan kuljetukset, lisäksi toissijaisia tavarantoimittajia pyritään välttämään. Sehgal näkee leanin toimitusketjun uhkana kykenemättömyyden vastata kysynnän ennakoimattomiin muutoksiin.

2.6 Ketterän toimitusketjun kehittäminen

Otala (2018, 25) määrittelee ketteryyden ajattelutavaksi, jolla ihmisten ja organisaatioiden pitäisi suhtautua monimutkaiseen ja jatkuvasti muuttuvaan maailmaan. Jatkuvasti kasvava kysynnän heilahtelu vaatii fokuoitumista ketteryyteen, jotta yrityksen tuotokset saadaan nopeammin vastaamaan muuttuvaa kysyntätilannetta (Christopher 2011, 99). Lysonin ja Farringtonin (2012, 140) mukaan ketteryyden ajureita ovat nopeasti muuttuvat ja ennakoimattomat markkinat, nopeaan tahtiin esiin tulevat teknologiset innovaatiot, asiakkaiden

vaatimat räätälöinnit ja vaihtoehdot, riittävän nopea reagointikyky kilpailutilanteessa, lyhyemmät elinkaaret, ympäristöasioiden huomioiminen sekä kansainvälinen kilpailu. von Zansen ym. (2017, 34) toteavat, että kuluttajan käyttäytymisen muutos, teknologian kehittyminen ja kilpailuympäristön avautuminen ovat luoneet tilanteen, jossa staattisesta tasapainon tilasta on siirrytty dynaamiseen, avoimeen ympäristöön, jossa ainoastaan liikevoimalla, sopeutumisella ja oppimisella voidaan turvata jatkuvuus.

Blome, Schoenherr ja Rexhausen (2013, 1295) määrittelevät ketterän toimitusketjun peruspilareiksi kyvykkyyden hallita sekä tavarantoimitusketjua eli ylöspäin virtaavia toimintoja että kysyntää ja jakelua eli alaspäin virtaavia toimintoja. Barratt ja Eagle (2017, 36) toteavat toimitusketjun ketteryyden olevan kyky itsenäisesti vastata kysyntään ja sen vaihteluihin minimoiduilla mutta oikeankokoisilla puskureilla sekä tavalla, joka parhaiten palvelee niin yritystä, että sen asiakkaita.

Pearson (2013, 24-25) kuvaa dynaamisiksi operaatioiksi toimitusketjuverkostoja, jotka vastaavat nopeasti ja jouhevasti muuttuviin liiketoimintaolosuhteisiin. Dynaamisuus perustuu neljään osatekijään: 1) ulkoisen ja sisäisen tiedon havainnointiin, keräämiseen ja analysointiin, 2) olosuhteiden mukaisesti muokattaviin tuotteisiin, prosesseihin ja järjestelmiin, 3) joustavaan innovatiivisuuteen tekemällä suunnittelu- ja kehitysprosessit notkeiksi siirtymäaikoja lyhentämällä ja 4) ketterään toimeenpanoon kapasiteetin nopean säätämisen, yhteistyön lisäämisen, ennustettavuuden ja teknologian kehittämisen kautta. Pearson painottaa joustavaa resurssien allokointia, jonka mahdollistaa muun muassa toimintojen keskittäminen, automatisoidut prosessit, moniosaava henkilöstö, jatkuvasti päivitettävät ennusteet ja joustava infrastruktuuri, joka antaa painoarvoa ulkoistamiselle, toimittajaohjattulle varastolle (vendor-managed inventory, VMI) ja ”vuokraus ostamisen sijasta” -filosofialle.

Sehgal (2011, 111) toteaa, että useimpien yritysten tuotevalikoimassa sekä kysyntä että toimitusajat vaihtelevat tuotteittain. Yrityksen toimitusketjun hallinta täytyy muotoilla niin, että sillä on kyvykkyyttä käsitellä erilaisia liiketoiminnan vaatimia tilanteita. Toimitusketju on nähtävä kokoelmana pienempiä tuotekohtaisia toimitusketjuja. Olavson, Lee & DeNyse (2010, 22-27) puhuvat toimitusketjuportfolioista, joiden avulla yritykset voivat saavuttaa leanin ja alhaisten kustannusten toimitusketjun pysymällä kuitenkin ketterinä ja reagointikykyisinä. Lyhyellä tähtäimellä portfoliot mahdollistavat yrityksille toimitusketjujen muokkaamisen vastaamaan makrotalouden tuomaa vaihtelua ja kilpailutilanteen luomia hinnoittelun ja reagointiuhkia. Pitkällä tähtäimellä yritykset voivat toimitusketjuportfolioiden avulla asteittain muuttaa toimitusketjukokonaisuuttaan sopeutuakseen pitkänajan markkinatrendeihin, liiketoimintastrategian muutoksiin ja vanhentuviin tuoteryhmiin.

Sabri ja Shaikh (2010, 10-21) esittelevät Leanin ja ketterän arvoketjun konseptin, jonka viisi perusperiaatetta ovat: 1) fokuoituminen asiakkaan menestymiseen, 2) molemminpuoliset hyödyn (win-win) ja luottamuksen ilmapiirin luominen kaikkia sidosryhmiä kohtaan, 3) hukan poistaminen ja arvoa tuottamattomien toimintojen vähentäminen, 4) jatkuvan kehittämisen omaksuminen sekä 5) suunnittelun ja toimeenpanon linkittäminen toisiinsa. Nämä periaatteet voidaan saavuttaa reaaliaikaisella ja älykkäällä näkyvyydellä, koko organisaationlaajuisella yhteistyöllä ja yksinkertaistamisella, teknologisilla ratkaisuilla, joustavuudella, riskien hallinnalla, prosessi-innovatiivisuudella ja työntekijöiden rohkaisemisella luovuuteen sekä innovatiivisella strategialla.

Christopherin (2011, 102-104) mukaan ketterän liiketoiminnan prosessit ja organisaatiomalli sekä toimitusketjun suhteet mahdollistavat sopeutumisen kysynnän vaatimuksiin. Ketterälle toimitusketjulle on tunnusomaista neljä eri näkökulmaa: 1) markkinasensitiivisyys eli toimitusketjun kyky kuunnella asiakkaitaan ja vastata todelliseen kysyntään, 2) virtuaalinen toimitusketju eli informaatioteknologian käyttö tiedonjakamiseen asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa, 3) prosessien yhtenäistäminen, toisin sanoen kollaboraatio asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa muun muassa yhteisen tuotekehityksen, yhteisten järjestelmien ja jaetun informaation myötä sekä 4) toimitusketjun verkostomaisuus, jolloin kestävä kilpailuetua voidaan saada verkoston kumppaneiden vahvuuksien ja osaamisen kautta. Barratt ja Eagle (2017, 36-37) lisäävät Christopherin esittelemään malliin toiminnallisuuden. Toiminnallisuus heidän kuvaamanaan sisältää tarvittavan yhdistelmän puskureita, kuten varastoa, aikaa tai kapasiteettia, jolla on oikein valittuna, positioituna ja minimoituna merkittävä rooli toimitusketjun ketteryydessä. Varastopuskureita käytetään toimitusketjussa vähentämään kysynnän ja tarjonnan vaihtelua ja mahdollistamaan nopean reagoinnin. Aikapuskurit perustuvat viivästyttämisen tai tilaustenmukaisen kokoamisen (assemble-to-order ATO) periaatteeseen. Toisena esimerkkinä aikapuskureista voidaan käyttää muun muassa laivanrakennusprojektien tilauksenmukaisen suunnittelun (engineer-to-order ETO) konseptia, jolloin asiakas on valmis odottamaan pitkälle vietyä räätälöintiä. Kapasiteettipuskurit liittyvät ylimääräisen kapasiteetin tai ylimääräisen varastotilan ylläpitoon. Kapasiteettipuskurit ovat tyypillisiä aloilla, joilla esiintyy kausivaihteluita. Jopa paloasemilla voidaan katsoa olevan kapasiteettipuskuria hätätilanteita varten.

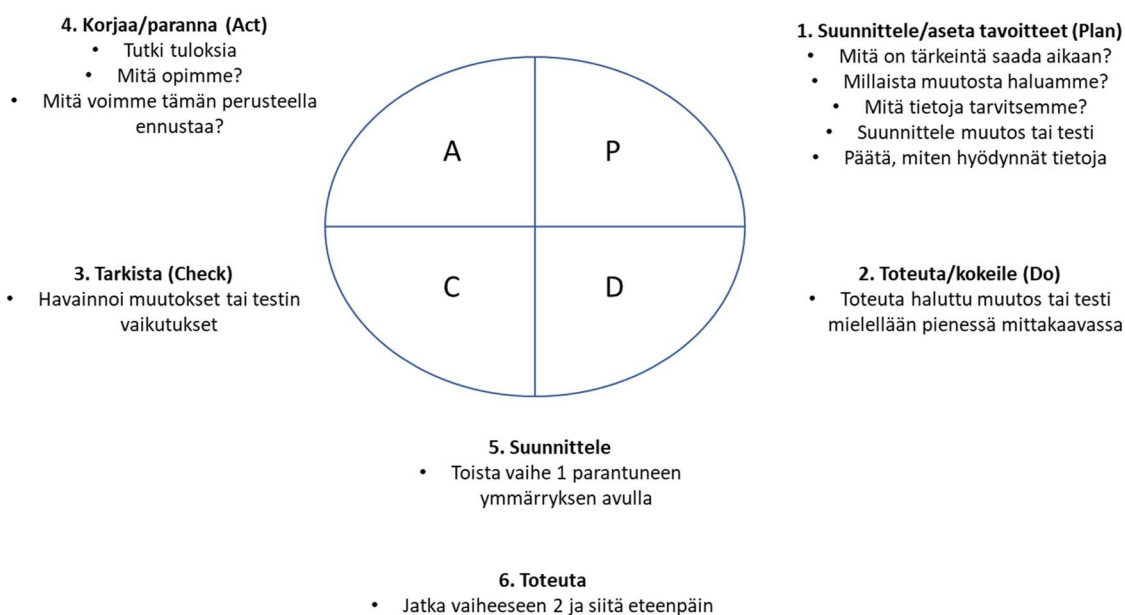
Christopher (2011, 112-116) määrittelee ketterän toimitusketjun kehittämisen perusaskeliksi toimintojen synkronoinnin jaetun informaation kautta, prosesseihin kuluvan ajan tarkastelemisen, kumppanuudet tavarantoimittajien kanssa toimitusaikojen lyhentämiseksi, prosessien yksinkertaistamisen, tuotannon viimeisen vaiheen viivästyttämisen, prosessijohtamisen yksittäisten toimintojen johtamisen sijaan sekä suorituskyvyn mittaamisen.

2.7 Jatkuva parantaminen

Jatkuva parantaminen tunnetaan erityisesti Leanissa nimellä Kaizen (Slack ym. 2016, 561). Kaizenin perusajatus on, että mikään ei ole täydellistä ja kaikkea voidaan parantaa (Liker ja Convis 2012, 36). Kaizenin edellytyksenä on jidoka, ongelmien havaitseminen ja ratkaisu, siellä missä ne syntyvät (Spear 2009, 162). Jatkuvan parantamisen ydin ei ole kehitysaskelien suuruus vaan kehityksen jatkuva eteneminen jatkuvan kyseenalaistamisen ja uudelleenarvioinnin kautta (Slack ym. 2016, 561). Jatkuva parantaminen vaatii sekä yrityksen ylimmän johdon sitoutumista että jatkuvan parantamisen kulttuuria yrityksen sisällä, jolloin jokainen työntekijä keskittyy asiakkaaseen ja lisäarvon tuottamiseen (Liker ja Convis 2012, 4).

Yksi jatkuvan parantamisen tunnetuimmista malleista on PDCA-ympyrä, jota kutsutaan myös Demingin ympyräksi kehittäjänsä W.E. Demingin mukaan (Slack ym. 2016, 565).

Laamanen ja Tinnilä (2009, 40) ovat kuvanneet Demingin ympyrän kuvion 5 mukaisesti:

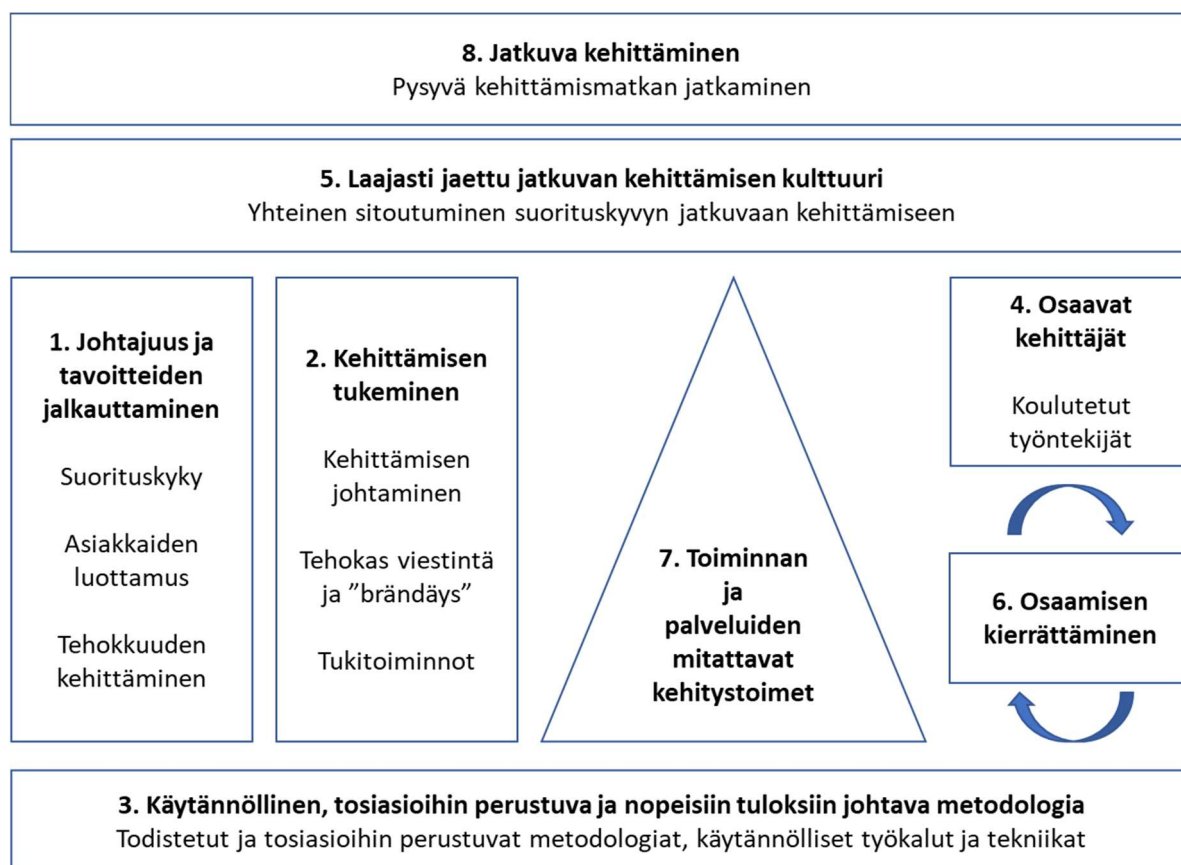


KUVIO 5. Demingin ympyrä (Laamanen ja Tinnilä 2009, 40)

Demingin ympyrä alkaa suunnitteluvaiheesta (Plan) ja tavoitteiden asetannasta. Toisena vaiheena on halutun muutoksen toteutus tai kokeilu (Do). Kolmantena vaiheena on tarkistus (Check), jolloin havainnoidaan tapahtuneet muutokset ja neljäntenä vaiheena tarkistuksen jälkeiset korjaavat tai parantavat toimenpiteet (Act). Kehittäisympyrän käyttö tuottaa parempaa ymmärrystä asioiden tilasta, jota voidaan käyttää apuna kehittäisympyrän toistamisessa.

Autovalmistaja Toyota on kehittänyt Demingin ympyrän pohjalta oman käytäntönsä (TBP, Toyota Business Practises) ongelmanratkaisuun. TBP:n kahdeksan askelta ovat: 1) määrittele ongelma suhteessa ideaalitilanteeseen (Plan), 2) pilko ongelma hallittaviin osiin (Plan), 3) määrittele juurisyy (Plan), 4) aseta kehittämisen tavoite (Plan), 5) valitse useista vaihtoehdoista sopivin ratkaisu (Plan), 6) toteuta haluttu muutos (Do), 7) tarkista muutoksen vaikutus (Check) ja 8) muokkaa, standardoi ja jalkauta (Act). Mallin viisi ensimmäistä kohtaa keskittyvät Demingin mallin suunnitteluvaiheeseen (Plan), jolla halutaan varmistaa, että työstetään oikeaa ongelmaa ja se tulee todella ratkaistuksi. Samalla myös painotetaan tiedonkeruuta ja rakennetaan konsensusta ratkaisua varten. (Liker ja Convis 2012, 97.)

Oakland (2014, 267) on kuvannut kuvion 6 mukaisen kahdeksan askelta sisältävän jatkuvan parantamisen yleisen mallin, joka on sovellettavissa useimpiin organisaatioihin:



KUVIO 6. Jatkuvan kehittämisen järjestelmä Oaklandia (2014, 267) mukaillen

Oaklandin malli lähtee liikkeelle johtajuudesta ja strategian mukaisten tavoitteiden jalkauttamisesta. Kehittämistyö vaatii myös johtamista ja tukea muun muassa viestinnän kautta ja lisäksi on käytettävä käytännöllisiä kehittämistyökaluja ja tekniikoita. Jatkuvan kehittämisen järjestelmässä osaavat ja koulutetut työntekijät ovat tärkeässä roolissa ja heidän

osaamistaan myös kierrätetään. Ylemmän johdon tuella ja osaavan henkilöstön myötä on mahdollista saavuttaa laajasti jaettu ja pysyvä jatkuvan kehittämisen kulttuuri.

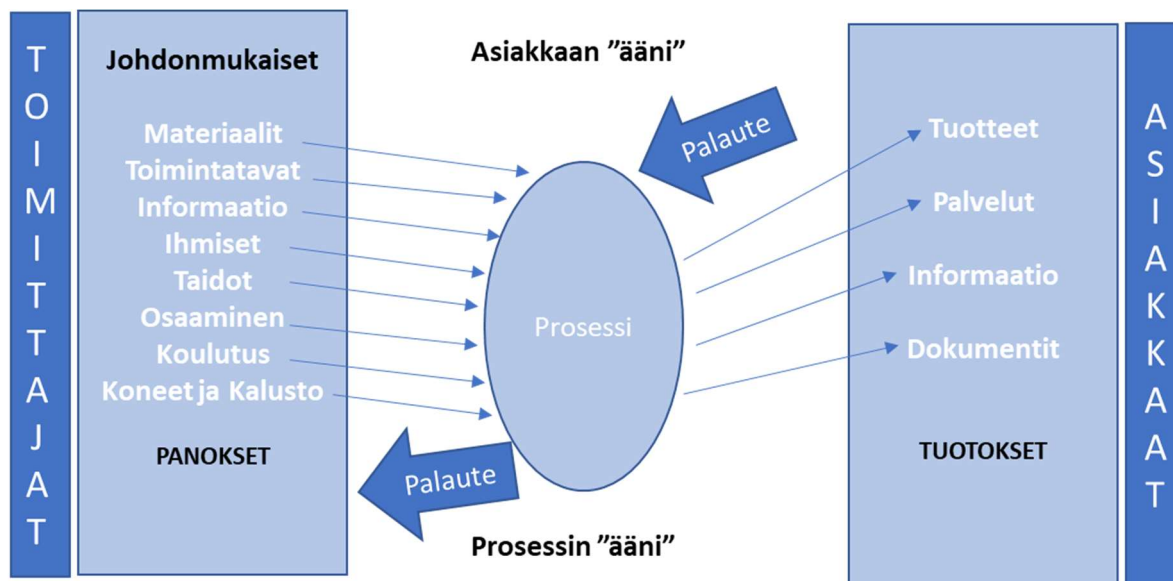
Spear (2009, 22-26) lähestyy jatkuvaa kehittämistä huippunopeiden (high-velocity) organisaatioiden neljän kyvykkyyden kautta. Ensimmäinen kyky on olemassa olevan tiedon mahdollisimman tehokas kerääminen ja käyttäminen sekä ongelmien mahdollisimman nopea havaitseminen. Huippunopeat organisaatiot määrittelevät etukäteen a) mitä tuotoksia odotetaan, b) kuka on vastuussa mistäkin työvaiheesta, c) kuinka tuotteet, palvelut ja tieto virtaavat työvaiheittain ihmiseltä toiselle ja d) mitä menetelmiä käytetään kunkin työn suorittamiseen. Toinen kyvykkyys on ongelman havaitseminen ja ratkaiseminen ennen kuin se ehtii leviämään sekä ongelman aiheuttaneiden syiden tunnistaminen ja käsitteleminen siten, että ongelman toistumiselta vältytään. Ongelma havaitaan siellä, missä se syntyy ja niiden ihmisten toimesta, joihin se vaikuttaa. Ongelmanratkaisun myötä syntyy myös syvempää tietotaitoa oman prosessin toimivuudesta. Kolmantena kyvykkyytinä ongelmanratkaisusta saatu uusi tieto jaetaan läpi organisaation. Neljäs kyvykkyys on organisaation johtaminen kolmen edellä mainitun kyvykkyyden kehittämisen pohjalta. Säännöllisen osakoko organisaation työtä on tuotteiden ja palveluiden toimittamisen ohella myös toimitusprosessien jatkuva kehittäminen, jolle allokoidaan riittävästi aikaa ja resursseja.

2.8 Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) on kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli, jonka keskiössä ovat asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kohtaaminen, organisaation jokaisen osaluonon kehittäminen, organisaation jokaisen henkilön osallistuminen kehittämiseen, laatuun liittyvien kustannusten huomioiminen, ”kerralla oikein” -ajattelu, organisaation kehitystyötä tukevien toimintatapojen ja järjestelmien kehittäminen sekä jatkuvan parantamisen mallin kehittäminen (Slack ym. 2016, 570-571, 613). Oakland (2014, 32) kuvaa TQM:n lähestymismalliksi koko organisaation kilpailukykyyn, tehokkuuden ja joustavuuden kehittämiseen, jonka onnistumisen edellytyksenä on laadun ottaminen osaksi organisaation johtamisstrategiaa ja keskittyminen ongelmien ehkäisemiseen, eikä niinkään niiden tutkimiseen. TQM keskittyy asenteiden ja taitojen muuttamiseen siten, että organisaatioon tulee ongelmien ehkäisemisen kulttuuri ja siellä tehdään oikeita asioita, kerralla oikein, jokaisena kertana (Oakland 2014, 40). Menestyksekkäs TQM:n käyttöönotto vaatii usein muutoksen organisaation kulttuurissa, jotta virheet opitaan näkemään kehittämismahdollisuuksina ennemmin kuin kritiikin aiheina (Hill ja Hill 2012, 554).

Oaklandin mukaan (2014, 12-13, 18) jokaisessa organisaatiossa on ydinprosessit, joiden on toimittava erityisen hyvin, jotta päämäärät ja tavoitteet voidaan saavuttaa. Näitä voidaan kuvata SIPOC prosessikuvauksen avulla kuvion 7 mukaisesti. SIPOC muodostuu

toimittajien, panosten, prosessin, tuotosten sekä asiakkaiden yhtälöstä (Suppliers-Inputs-Process-Outputs-Customers).



KUVIO 7. SIPOC prosessikuvaus Oaklandia (2014, 13) mukaillen

Suunnittelu (planning), prosessit (processes) ja ihmiset (people) ovat asiakkaille tuotettujen tuotteiden ja palvelujen laadun sekä suorituskyvyn (performance) kehittämisen avain-tekijöitä. Nämä englanninkieliset neljä P:tä muodostavat Total Quality Managementin perustan ja antavat niin sanotut kovat työkalut. Organisaation menestymiseen vaikuttavat näiden lisäksi myös kulttuuri (Culture), kommunikaatio (Communication) ja sitoutuminen (Commitment), englanninkieliset kolme C:tä, jotka tuovat kokonaisuuteen pehmeämmän ulottuvuuden. Neljäntenä C-kirjaimena kokonaisuudessa ovat asiakkaat (Customers). Suunnittelu sisältää oikeanlaiset toimintamallit ja strategiat ja prosesseihin lukeutuvat tukitoiminnot ja kehittämistyökalut. Ihmiset tuovat mukanaan oikeanlaisen osaamisen, tietotaidon ja koulutuksen. (Oakland 2014, 30, 45, 424.)

Total Quality Management vaatii näkökulmien ja osaamisen laajentamista, innovatiivisen lähestymisen kehittämiseen, kehittyneen laatutyökalujen käyttöönoton sekä painoarvon asettamisen ihmisiin ja heidän sitoutumiseensa. Muutoksen toteuttaminen vaati useita eri toimenpiteitä kuten laatustrategian luomisen, ylimmän johdon tuen, TQM ohjausryhmän perustamisen, kehitystiimien työpanoksen, menestyksen tunnistamisen, laatutyökalujen ja näkökulmien käyttämisen sekä ihmisten kouluttamisen TQM:n perusteisiin ja työkaluihin. (Hill ja Hill 2012, 544)

Lysons ja Farrington (2012, 267-268) mainitsevat Total Quality Managementin eduiksi positiiviset vaikutukset asiakastyytyvyyteen, tuotteiden ja palveluiden laatuun, hukan sekä varastoon sitoutuneiden kulujen määrään, tuottavuuteen, tuotekehitykseen kuluvaan

aikaan, joustavuuteen vastata markkinoiden vaatimuksiin, asiakaspalvelun vasteaikoihin, toimitusaikoihin sekä vielä henkilöressurssien riittävyteen. TQM on Lysons ja Farringtonin (2012, 268) mukaan saanut myös kritiikkiä muun muassa laatuun liittyvän byrokratian tuomisesta ja fokuksen keskittymisestä liaksi laatuun esimerkiksi markkinamuutosten seuraamisen sijasta.

3 TIIMIN TOIMINNAN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

3.1 Ketterän toimitusketjutiimin peruspilarit

Työntekijöiden osuus toimitusketjun prosessin toteuttamisessa voidaan katsoa olevan toimitusketjun kyvykkyyden ja ketteryyden mahdollistaja (Blome ym. 2013, 1295). Tehokkaasti toimivan toimitusketjuorganisaation luominen vaatii roolien ja vastuualueiden määrittämisen, oikeanlaisen organisaatiomallin valitsemisen sekä oikeanlaisen osaamisen ja asiantuntijuuden. Toimitusketjun ammattilaisilla on oltava laajaa toiminnallista osaamista sekä hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. (Cohen ja Roussel 2013, 93, 104).

Tiimityön muotoja on käytössä neljällä viidestä työpaikasta. Tiimityö on lisännyt vastuullisuutta, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin sekä mahdollistanut henkilöstön osaamisen paremman ja monipuolisemman hyödyntämisen.

(Manka 2013, 84.) Jokaisella toimivalla tiimillä on perustehtävänsä, joka vastaa kysymykseen, miksi tiimi on ylipäättään olemassa. Perustehtävä on myös se, jolle yhteinen tiimin kehittäminen perustuu mutta ei sulje pois sitä, että tiimin sisällä voi olla erikoistumisalueita. (Kupias, Peltola ja Pirinen 2014.)

Työn muotoilu (job design) on malli, kuinka muodostetaan kunkin yksittäisen työntekijän tehtävä, hänen tiiminsä, heidän työtilansa sekä työssä käytettävä teknologia. Työn muotoilulla vastataan seuraaviin kysymyksiin: 1) mitä tehtäviä kullekin työntekijälle allokoidaan, 2) mikä on paras tapa kunkin tehtävän suorittamiseen, 3) kuinka kauan tehtävän suorittamiseen kuluu ja kuinka monta ihmistä tehtävän suorittamiseen tarvitaan, 4) kuinka ihmiset sitoutetaan, 5) mitä teknologiaa on käytettävissä ja kuinka sitä käytetään sekä 6) minkälaisessa työympäristössä toimitaan? Työn muotoilun tärkein tekijä on ihmisten sitoutumisen työhön, jolloin behavioraaliset näkökulmat kuten valtuuttaminen (empowerment), tiimityö ja joustava työnteko ovat työn muotoilun ytimessä. Työn muotoilun tulisi huomioida yksilöiden tarpeet itsetunnon ja henkilökohtaisen kehittymisen osalta. Tätä kautta voidaan luoda olennaisesti parempilaatuista työelämää ja korkeampi motivaatiotaso toimii myös työkaluna sekä laadullisesti että määrällisesti parempaan suorituskyykyyn. Behavioraalista näkökulmaa voidaan lähestyä tutkimalla ensin, kuinka työn eri ominaisuudet vaikuttavat ihmisten motivaatioon ja toiseksi, kuinka yksilöiden motivaatio työtä kohtaan vaikuttaa heidän suoritukseensa. (Slack ym. 2016, 311-312, 316.)

Otala (2018, 92-96) puhuu sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa työn tekemistä jonkin ulkoisen tavoitteen kuten bonuksen saamiseksi tai pakon sanelemana. Sisäinen motivaatio lähtee itse työstä ja työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Se myös kannustaa uuden oppimiseen. Sisäinen motivaatio on yhteydessä itsensä

johtamisen ja itseohjautuvuuden kanssa. Itsensä johtaminen tulee esiin tilanteissa, jolloin työtehtävä ei ole kaikkein mieluisin, mutta työntekijä osaa kuitenkin motivoida itseään ja löytää sisäisen motivaationsa tehtävän suorittamiseen. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen mahdollisuutta päättää itse monesta työhönsä liittyvästä asiasta tavoitteiden ohjauksessa työn tekemistä ja suoritusten ollessa tehokkainta palautetta. Työhön vaikuttamisen yhteydessä puhutaan työn tuunauksesta, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja ja käytäntöjä, joilla työntekijä voi kohentaa työnsä mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä muokkaamalla työtään ja päättämällä itse, miten työnsä parhaiten tekee.

Hyppänen (2013, 92, 96) määrittelee osaamisen tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmänä. Kussakin tehtävässä tarvitaan siihen tarvittavia tietoja. Tieto voi olla näkyvää tai hiljaista. Näkyvä tieto on ilmaistavissa suullisesti tai kirjallisesti. Hiljainen tieto on kokemuspohjaista, tilannesidonnaista ja joskus myös vaikeasti ilmaistavissa. Taito muodostuu kyvystä soveltaa tietoja käytäntöön, kyvystä hyödyntää työssä tarvittavia työkaluja sekä moninaisista viestintä- ja vuorovaikutustaidoista. Tahto tarkoittaa halua työskennellä siinä tehtävässä, organisaatiossa ja tiimissä, jossa kulloinkin on, sekä vahvaa halua kasvaa ja kehittyä edelleen. Osaaminen on yksi motivaatiotekijöistä. Työtehtäviin liittyvät sopivan kokoiset haasteet innostavat ja motivoivat. Onnistuminen haasteissa vahvistaa osaamisen tunnetta.

Mankan (2013, 84-85) mukaan osaamisen jatkuva kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin se pystyy paremmin selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on samansuuntaista organisaation tavoitteiden kanssa ja vaatii ajankäytön väljyyttä, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä.

Leanin peruslähtökohtia on myös ihmisten arvostaminen. Se kannustaa ja usein myös vaatii tiimiperusteista ongelmanratkaisua, työn rikastuttamista, työnkiertoa, laaja-alaista osaamista. Tarkoitus on rohkaista henkilökohtaiseen vastuunottoon, sitoutumiseen sekä työn omistajuuteen. Työn peruspilareita ovat standardien seuraaminen, joustavuus, tasarvoisuus, itseohjautuvuus, henkilöstön kehittäminen, työelämän laatu, luovuus ja osallistaminen. (Slack ym. 2016, 529-530.)

3.2 Ketterästi oppiva tiimi

Otala (2018) määrittelee aikaisempaan tutkimustietoon perustuen ketterästi oppivan tiimin perustan muodostuvan kollektiivisesta älykkyydestä, psykologisesta turvallisuudesta, itseohjautuvuudesta, vuorovaikutuksesta, tiimin tehokkaista toimintatavoista ja tiimin ketteristä oppimistavoista. Kollektiivinen älykkyys korostaa tiimin jäsenten vuorovaikutustaitoja sekä empatiaa toisiaan kohtaan. Tiimin jäsenet kohtaavat toisensa aidosti ja innostavat

toisiaan, he hakevat tietoa myös tiimin ulkopuolelta ja jakavat sen tiimissä. Lisäksi tiimissä on synergiaa ja se osaa viedä tehokkaasti päätöksensä käytäntöön. Psykologinen turvallisuus syntyy luottamuksesta ja ilmenee tiimin kulttuurissa ja ilmapiirissä. Itseohjautuvat tiimi on itse vastuussa tavoitteistaan ja tuloksestaan, toimintatavoistaan ja oppimisestaan. Vuorovaikutustaitojen kolme olennaista asiaa ovat läsnäolo, ihmistuntemus ja ihmisten keskinäisen erilaisuuden ymmärtäminen sekä kuunteleminen. Tehokkaat toimintatavat sisältävät tiimin tavoitteiden selkeät mittarit, yhteiset pelisäännöt ja toiminnan säännöllisen käsittelyn. Ketterästi oppiva tiimi voi rakentaa osaamistaan vähitellen keräämällä tietoa, jakamalla sitä tiimissä ja pohtimalla sen soveltuvuutta tiimin toimintaan. Tiimi voi myös arvioida omaa toimintaansa ja oppia siitä. Ketterää oppimista on myös ideointi, tiedon hankkiminen ideoihin, kokeilu, ongelmien ratkaisu, toiminnan parantaminen ja toisten oppimisen auttaminen. (Ojala 2018, 119-120, 140-143, 153, 155, 157.)

Oppimista edistävä tiimi tietää, mitä siltä yhdessä odotetaan. Tiimi on sitoutunut yhteisiin pelisääntöihin ja tunnistaa, mitä osaamista on vahvistettava. Lisäksi se jakaa osaamistaan, arvostaa yhdessä oppimista, antaa apua tiimin jäsenille, keskustele rakentavasti, tuo esiin sekä onnistumisia että epäonnistumisia, antaa palautetta sekä pohtii ratkaisuja yhdessä. Tällaisen tiimin voi tunnistaa ulkopuoleltakin tavasta, miten se käyttää hyväkseen yhteisiä kohtaamisia ja miten sujuvaa tiimin arki on. (Kupias, Peltola ja Pirinen 2014.)

Jotta koko organisaatiosta voisi puhua oppivana tiimiorganisaationa, vaaditaan Alasoinin (2011, 56) mukaan tiimien kyvykkyyttä kehittää omaa toimintaansa vuorovaikutuksessa organisaation muiden tiimien, asiakkaiden, alihankkijoiden ja muiden tarvittavien sidosryhmien kanssa. Jatkuva oman toiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittäminen on ympäristön nopeutuneen muutoksen ja lisääntyneen ennustamattomuuden takia entistä tärkeämpää. Avaintekijöitä onnistumisen kannalta ovat selvä ja motivoiva päämäärä toiminnalle, tiimien jäsenten sitoutuneisuus, toimivat yhteistyösuhteet sekä kehittämismenetelmien hallinta.

3.3 Esimiehen rooli ketterässä organisaatiossa

Järvisen, Rantalan ja Ruotsalaisen (2014) mukaan dynaaminen ja ketterä organisaatio pystyy kehittämään sekä synnyttämään tuotoksia että omaa toimintaansa. Tällaisessa organisaatiossa esimiehen ydintehtävä suorituksen johtamisen osana on tarvittavan osaamisen varmistaminen. Kun tekemisen ytimessä on asiakaslähtöisyys ja sitä tukeva systematiikka on rakennettu, esimiehen rooli painottuu valtuuttavaan ja kyselevään suuntaan suorien ohjeiden sijaan. Alkuvaiheissa tiimi usein tarvitsee vielä esimiehen suoraa ohjausta ja päätöksiä, mutta askel askeleelta esimiehen tulee kuitenkin ohjata ihmiset itse

ratkomaan ongelmia ryhmänä ja tekemään päätöksiä tämän pohjalta. Esimies siirtää näin ryhmälle johtajuuden taitoja, eli kykyä arvioida tilanteita, ratkoa ongelmia, asettaa tavoitteita, tehdä päätöksiä sekä seurata päätösten toimeenpanoa. Esimiehen tehtävä on ohjata säännöllisesti ja systemaattisesti suorituksia ja niiden tekijöitä. Ohjaaminen on modernia johtamista, jossa vältetään väärällä tavalla liian suoraviivaista ja pakottavaa toiminnan rajaamista kohti tavoitteita. Palaverit ovat muodostuneet tärkeimmiksi ohjaus- ja johtamistilanteiksi lähes kaikissa organisaatioissa. Niitä pidetään sekä systemaattisesti ja säännöllisesti aikataulutettuina että myös spontaanisti hetkessä ja ilman suunnitelmaa.

Hyppänen (2013, 78) toteaa tiimityöskentelyn johtamisen olevan esimiehelle myös haaste. Se on tasapainoilua itseohjautuvuuden ja johtamisen, luottamuksen ja seurannan, vapauden ja vastuun sekä yksilöiden tukemisen ja yhteisöllisyyden korostamisen välillä. Mitä itseohjautuvampi tiimi on, sitä enemmän tiimin jäsenet ottavat vastuuta ja työskentely sisältää työprosessin eri vaiheet suunnittelusta päätöksentekoon. Tiimin jäsenet itse eteen tulevat ongelmat ja kannustavat toinen toisiaan. Esimies asettaa aluksi selkeät tavoitteet ja reunaehdot ja antaa sitten tiimille vapauden toimia itsenäisesti parhaan ratkaisun saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävistä korostuvat tällöin suunnan ja rajojen osoittaminen ja etenemisen seuranta. Tarvittaessa esimiehen on oltava käytettävissä, jos tiimi kohtaa ylittämättömiä ongelmia.

Esimes toimii myös johdettaviensa sparraajana. Tavoitteina ovat sekä yhteisen ymmärryksen varmistaminen että johdettavan ajattelutaidon ja osaamisen kehittyminen. Parhaimmillaan sparraus kehittyy innostavaksi dialogiksi, jossa sekä esimies että johdettava kehittyvät ja molempien suorituskyky ja omistautuminen organisaation tavoitteille vahvistuvat. Sparrauksessa voi käyttää apuna kolmen K:n menetelmää, joka tarkoittaa kysymistä, kuuntelemista ja kommentointia. (Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen 2014.) Sparraaja tuo esille erilaisia näkökulmia ja tekee oikeita kysymyksiä, mutta ei esitä valmiita vastauksia (Hyppänen 2013, 109).

3.4 Muutosjohtaminen

Organisaatiomuutos tarkoittaa työpaikan toimintatapojen uudistamista. Se on myös oppimisprosessi, jossa opitaan pois nykyisestä kohti jotakin uutta. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteita ovat rehellinen ja ymmärrettävä viestintä, henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä erilaiset tukitoimet. Näihin panostamalla voidaan vähentää epävarmuutta, pitää työn määrä kohtuullisena, ylläpitää työilmapiiri hyvänä muutoksenkin aikana, edistää ymmärrystä muutoksista sekä niiden vaikutuksesta ja merkityksestä kunkin työlle, ylläpitää ja kehittää yksiköiden henkilökohtaisia

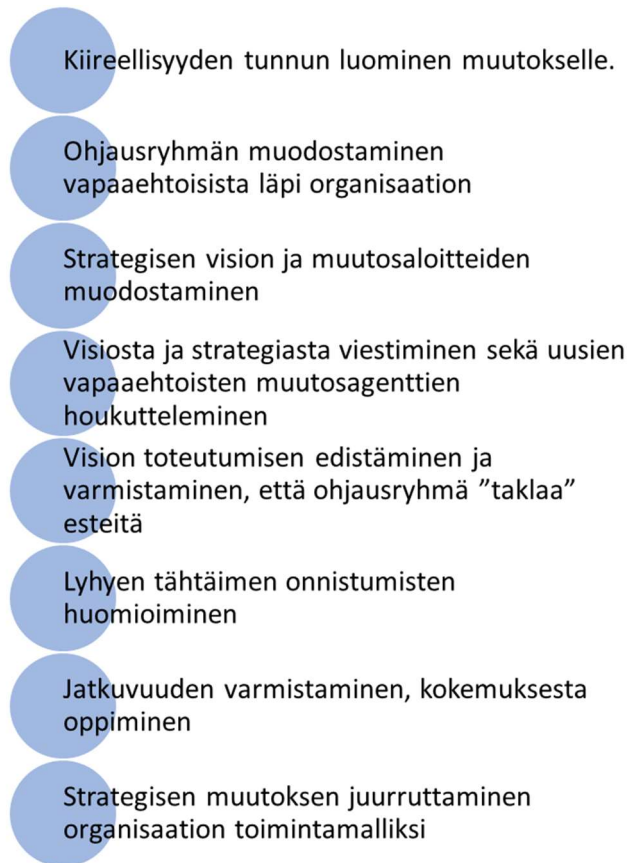
voimavaroja sekä auttaa henkilöstöä sopeutumaan paremmin muutokseen. (Työterveyslaitos 2018.)

Muutosten toteuttaminen voidaan nähdä projektina, joka pitää ensin suunnitella, toteuttaa suunnitelmien mukaan ja lopulta arvioida muutoksen onnistumista. Jotta voidaan suunnitella huolella, on ymmärrettävä, mistä erilaisissa muutostilanteissa on kysymys, miten ihmiset reagoivat niihin ja millä keinoin henkilöstö saadaan innostumaan ja tukemaan uusia toimintatapoja sekä vähentämään mahdollista muutosvastarintaa. (Hyppänen 2013, 219.)

Laamasen ja Tinnilän (2009, 42) mukaan uusi tapa toimia vaatii usein uudenlaista ajattelua ja asennetta. Onnistuminen tällaisessa tilanteessa vaatii yleensä tuekseen muutosjohtamista. Uusien toimintatapojen kehittäminen organisaatiossa kohtaa usein vastustusta, muutosvastarintaa, mikä saattaa johtua muun muassa pätevyyden menettämisen tunteesta, väärinymmärryksestä, oman aseman heikkenemisestä tai intressiristiriidasta. Hyppänen (2013, 221, 223) toteaa, että muutosvastarinta on väliaikaisena reaktiona luonnollista, eikä sitä pitäisi pelätä tai suhtautua siihen kielteisenä ilmiönä. Usein ihmiset eivät vastusta itse muutosta vaan tapaa, jolla se toteutetaan ja muutoksen kohteena olemista. Heillä voi myös olla huoli siitä, että muutoksen myötä jotain arvokasta vanhaa katoaa ja uuden kehittämisessä tehdään virheitä. Uuteen tilanteeseen tai toimintatapaan voi motiivoida antamalla henkilöstölle sekä tietoa että tunteisiin pohjaavia argumentteja muutoksen tuomista hyödyistä. Motivoitaessa voi viitata myös menestystarinoihin, joista voidaan oppia. Puolestapuhujina voidaan käyttää sekä organisaation omia henkilöitä että ulkoisia asiantuntijoita. Onnistumiseen tarvitaan myös henkilöstön osallistumista ja sitoutumista muutokseen. Sitoutuminen edellyttää keskustelua ja mielipiteenvaihtoa, jotka taas vaativat ymmärrystä ja tietoa.

Työterveyslaitoksen (2018) mukaan muutosviestintä on parhaimmillaan kahdensuuntaista ja organisaation eri tasoilla tapahtuvaa vuoropuhelua muutosprosessin etenemisestä. Viestinnän tavoitteena on auttaa kaikkia ymmärtämään, miksi organisaatiomuutos tehdään juuri nyt ja mihin muutoksen avulla ollaan pyrkimässä. Henkilöstön osallistuminen muutosprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että henkilöstö tulee kuulluksi ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon. Henkilöstön osallistamisella prosessiin varmistetaan sitoutunut henkilöstö ja toimiva organisaatio muutosprosessin jälkeenkin. Parhaimmassa tapauksessa organisaatiomuutoksessa jokainen pystyy vaikuttamaan omaan rooliinsa tulevassa organisaatiossa ja voi tuoda esiin oman osaamisensa sekä tarttua rohkeasti tarjolla oleviin tilaisuuksiin. Tämä lisäksi työryhmät osallistuvat tarvittavan osaamisen ja työn organisoinnin suunnitteluun ja esimiehet osallistuvat muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen ainakin oman ryhmänsä osalta.

Muutosjohtamisen tunnetuimpia malleja on John P. Kotterin muutosjohtamisen kahdeksan askeleen malli, jota hän on kehittänyt eteenpäin kahdeksan kiihdyttäjän (accelerators) malliksi. Kotterin (2012) mukaan kahdeksan askeleen malli koostuu kiireellisyyden tunteuksen luomisesta, ohjausryhmän kokoamisesta, muutosvision luomisesta ja sen viestimisestä, valtuuksien antamisesta henkilöstölle, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamisesta, muutostyön jatkuvuuden varmistamisesta sekä muutosten juurruttamisesta yrityskulttuuriin. Kahdeksan kiihdyttäjän malli käyttää muutosjohtamisen voimavarana muutosagentteja, he muodostavat ikään kuin rinnakkaisen muutosorganisaation organisaation hierarkian rinnalle. Muutosjohtamisen apuna voidaan käyttää ongelmanratkaisua, kollaboraatiota ja luovuutta. Kahdeksan askeleen ja kahdeksan kiihdyttäjän erot voidaan kiteyttää kolmeen kohtaan: 1) askelmallia on usein käytetty jäykällä, rajallisella ja peräkkäisellä tavalla vaikuttaen tai vastaten jaksottaiseen muutokseen, kun taas kiihdyttäjät ovat samanaikaisia ja jatkuvasti käytössä olevia vaiheita, 2) askeleita on usein vienyt eteenpäin pieni ja voimakas ydinjoukko, kiihdyttäjiä vetää niin sanottu vapaaehtoisten armeija, joka koostuu niin useasta organisaation jäsenestä kuin mahdollista sekä 3) askeleet on luotu toimimaan perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa, kun taas kiihdyttäjät vaativat verkoston joustavuuden ja ketteryyden. Kahdeksan kiihdyttäjän malli voidaan kuvata kuvion 8 mukaan:



KUVIO 8. Kahdeksan kiihdyttäjän malli (Kotter 2012)

4 TOIMITUSKETJUN KEHITTÄMISEN TOTEUTUS

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Unique Companies -konserni koostuu emoyhtiöstä Unique Food Nordic Oy:stä, kahdesta myyntiyhtiöstä Mixtec Oy:stä (Mixtec) ja Vitaseege Oy Ab:stä (Vitaseege) sekä hiustuotteita kehittävästä Norlas Oy:stä, jonka tuotteiden jakelukanavana on Vitaseege. Mixtec myy ja markkinoi juomakaupan tuotteita ja konsepteja hotelleja, ravintoloita ja cateringtoimintaa palvelevaan HoReCa-kanavaan toimien maahantuojana ja jakelijana mehu- ja kahvituotteille, baarilaitteistoille ja -tarvikkeille, vesiratkaisuille, makusiirapeille sekä suur- talouksien käyttämille elintarvikkeille. Mixtecin merkittävimpiä tuotemerkkejä ovat Unique Juice -aamiaismehuratkaisut, Thoreau-vesilaitteistot sekä Rauch annosmehut. Vitaseege on keskittynyt päivittäistavarakaupan ruoka- ja päivittäistuotteisiin. Yrityksen edustamia tuotemerkkejä ovat muun muassa Alpro, NJIE proteiinivanukkaat, SoFine -soijatuotteet sekä Himalaya -kosmetiikkasarja. Norlas Oy kehittää kotimaista Biozell -hiustuotesarjaa. Konsernin liikevaihto vuonna 2017 oli 22,9 miljoonaa euroa, josta Mixtecin osuus oli 5,8 miljoonaa ja Vitaseegen osuus 11,1 miljoonaa euroa. Mixteciin liitettiin vuodenvaihteessa 2017-2018 konsernin emoyhtiön Unique Food Nordic Oy:n Food Service -liiketoiminnan osuus, joka oli vuonna 2017 noin kuusi miljoonaa euroa. Norlas Oy:n liikevaihto on noin kolme miljoonaa euroa. Henkilöstön määrä on koko konsernissa noin 40. (Unique Companies 2018.)

Konsernin perusstrategiana on toimia päämiehen maayhtiönä, 360° lähestymistavalla Suomen markkinoille. 360° lähestymistapa edellyttää muutosta, kasvamista useasta yhtiöstä askel kerrallaan kohti yhtä yhtiötä. Muutos tarkoittaa yhtä toimijaa asiakkaalle, yhteisiä toimintatapoja, yhteisiä arvoja ja yhteistä strategiaa. Tämä edellyttää, että jokainen työntekijä tietää oman tehtävänsä ja yhteiset tavoitteet. Asiakasvastuullisen peruskysymys on, mitä kaikkia UC-tuotteita voin myydä asiakkaalleni? Tuotevastaavan peruskysymykset ovat, kenelle kaikille asiakkaille tuotetta voi myydä ja miten tavoitamme asiakkaat? SCS-tiimin peruskysymys on, kuinka saan tuotteen oikeaan aikaan asiakkaalle? (von Bonsdorff 2018.)

Unique Companies -konsernille määriteltiin alkuvuodesta 2018 koko henkilöstön osallistaneen projektin kautta arvot, joiden pohjalta toiminta perustuu neljään peruspilariin:

1. Uniqueness – arvostamme ainutlaatuisuutta. Haluamme tuoda markkinoille tuotteita ja konsepteja, joilla on asiakkaille merkitystä ja jotka tuovat lisäarvoa.

2. Rohkeus – uskallamme muuttaa ja muuttua. Arvostamme rohkeutta rakentaa uutta, ajatella uudella tavalla, ja kykyä ottaa riskejä; unohtamatta liiketoiminnan, tuotteiden ja kumppanuuksien pitkäjänteistä rakentamista.
3. Vastuullisuus – vastaamme koska välitämme. Teemme vastuullista hankintaa, myyntiä ja markkinointia sekä toimimme vastuullisesti sekä ihmisiä että ympäristöä kohtaan.
4. $1+1>2$ – Yhdessä olemme voittajajoukkue. Yhteistyömme perustuu avoimuuteen, läpinäkyvyyteen ja keskinäiseen luottamukseen. (Unique Companies 2018.)

Mixtecillä ja Vitaseegellä ei ole omaa valmistustoimintaa vaan tuotteet hankitaan päämies-suhteiden kautta. Vuonna 1992 perustettu Mixtec on ollut alkulähteenä Unique Companies -konsernin synnylle. Vuodesta 1980 asti toiminut Vitaseege liitettiin konserniin loppuvuodesta 2015. Yhteenliittymällä haettiin konserniin toivottua päivittäistavarakaupan osamista ja sitä myöten myös toiminnallisia synergiaetuja. Yritysten toimitusketjuun liittyvissä toiminnoissa havaittiin kuitenkin yhdistymisvaiheessa varsin suuria eroja.

Unique Companies toimii Business-to-business -markkinassa. Mixtecin suurimmat asiakkaat ovat HoReCa-tukut Meiranova, Kespro ja Heinon Tukku sekä laivayhtiöt. Näistä Meiranova palvelee S-ryhmän HoReCa-liiketoimintoja. Vitaseegen asiakkaita ovat kaikki valtakunnalliset ja alueelliset päivittäistavarakaupan toimijat. Molempien yhtiöiden osalta tukku- ja keskusliikekaupan jaksoaikataulut määrittävät tuotteiden lanseeraus- ja hinnoitteluaikatauluja.

Konserni varastoi itse toimiston yhteydessä olevassa varastotilassa niin sanotut huoneenlämpöiset tuotteet. Kylmä- ja pakastetuotteet sekä aerosolia sisältävät hiustuotteet varastoidaan ulkoistetuissa varastoissa. Tämä tuo toimitusketjulle haasteita muun muassa järjestelmävaatimusten osalta. Vaatimukset esimerkiksi sähköisten toimitussanomien lähettämiseksi ovat kasvaneet.

4.2 Kehittämismenetelmät

Kehittämishankkeen tutkimuksellinen lähestymistapa toimintatutkimus yhdistää teorian ja käytännön tiiviiseen vuorovaikutukseen keskenään ja on perusluonteeltaan sosiaalinen prosessi. Tutkija osallistuu tutkimukseen aktiivisesti tehden muutokseen tähtääviä väliintuloja eli muutosinterventioita. Eräs toimintatutkimukseen liittyvä piirre on nostaa niin sanottu hiljainen tieto tietoisuuteen ja keskustelun kohteeksi. Toimintatutkimuksen lähtökohdilla on myös reflektiivinen ajattelu, jolloin tutkimusta hahmotellaan itsereflektiivisenä

kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. (Heikkinen 2015, 204-211.)

Toimintatutkimuksessa pyritään valamaan uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin. Tutkija käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän omalta kannaltaan paremmiksi. (Heikkinen 2006, 20.) Yhdessä kehitetty ratkaisu kehittämisongelmaan on usein parempi kuin ulkopuolelta tulevat ajatukset. Työyhteisön itse löytämä ratkaisu voi olla myös helpompi hyväksyä kuin ulkopuolisen. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

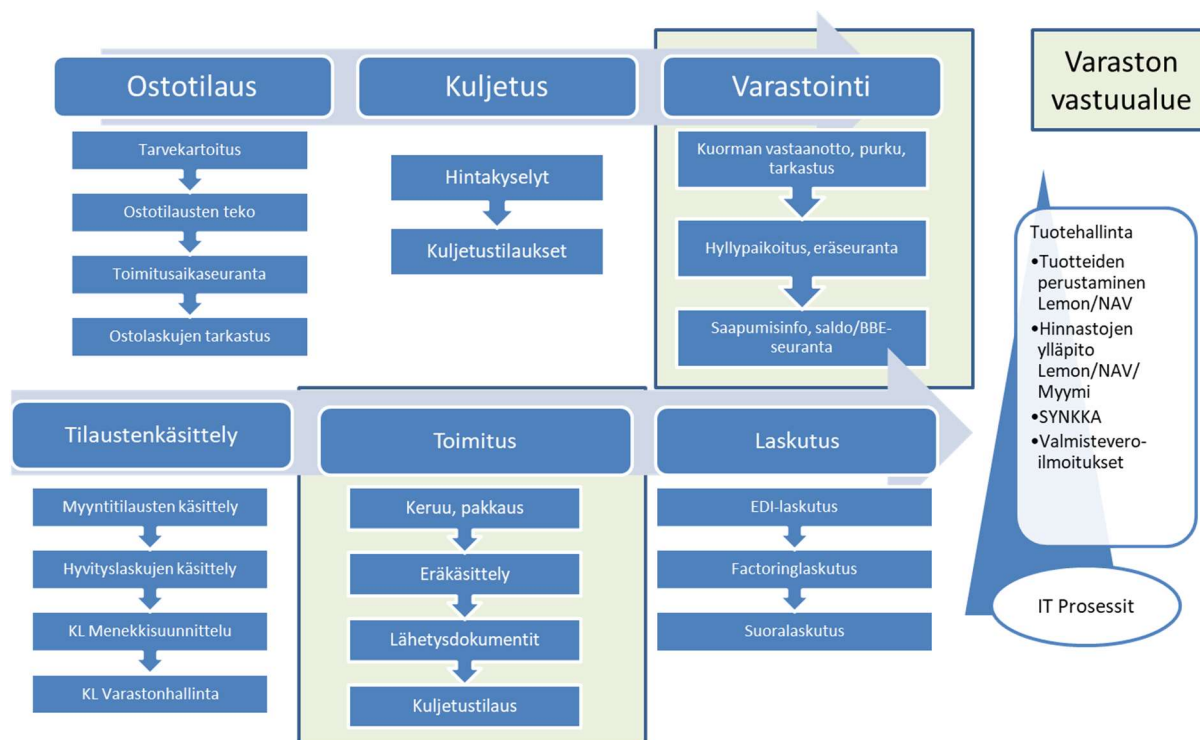
Unique Companiesin toimitusketjun ja SCS-tiimin toiminnan kehittämisen peruskivenä ovat kehittämishankkeen aikana olleet lukuisat sisäiset palaverit. Näitä on pidetty sekä SCS-tiimin sisäisesti sekä yhdessä liiketoiminnan kanssa. Näissä palavereissa sekä konsernin johtoryhmässä käytyjen keskustelujen pohjalta olen laatinut jäljempänä esiteltäviä mm. vastuualueisiin ja toimenkuviin liittyviä määrittelyjä sekä toimintaohjeita. SCS-tiimin toimenkuviin liittyvää kehittämistä on käsitelty jokaisen tiimin jäsenen kanssa kehityskeskusteluiden muodossa helmikuussa 2018 sekä toisen kerran syyskuussa 2018 (liite 1). SCS-tiimin toimintakulttuuri on muodostunut hyvin keskustelevalaksi ja toiminnan kehittämiseen liittyviä muistiinpanoja on syntynyt myös päivittäisen työn kautta. Kehittämishankkeen myötä syntyneen SCS-tiimin jatkuvan parantamisen mallin teemoja käsiteltiin erillisessä tiimipalaverissa syyskuussa 2018.

4.3 Toimitusketjun kehittämisen lähtötilanne

Konserniyrityksistä Mixtec oli Vitaseegeä pidemmällä hankinnan ja toimitusketjun suunnittelussa hankintaan ja logistiikkaan erikoistuneiden henkilöiden voimin. Varastointi hoidettiin itse suurtalouskeittiöille toimitettavia pakastetuotteita lukuun ottamatta. Vitaseegen hankintaratkaisuja tekivät tuotepäälliköt usein myynnin näkökulmasta, joka aiheutti riskiä varastoarvon tarpeettomalle kasvamiselle ja kassavirralle. Vitaseegen varastointi hoidettiin ennen fuusiota täysin ulkoistetusti. Ennen SCS-tiimin perustamista hankinnan ja toimitusketjun prosessikuvaukset puuttuivat molemmilta yrityksiltä. Prosessien vaillinaisuus ilmeni etenkin uusien tuotteiden lanseerausten kohdalla. Saman päämiehen tuotteita voidaan myydä sekä Mixtecin että Vitaseegen jakelukanavassa. Ilman selkeää ja läpi konsernin jalkautettua toimintamallia, lanseeraukset venyvät ja toteutus muuttuu tarpeettoman sotkuiseksi.

Konsernissa oli jo aikaisemmin keskitetty taloushallinnon ja markkinoinnin toimintoja. Toimitusketjun hallintaan erikoistunut SCS-tiimi aloitti toimintansa 1.9.2017. Tiimin esimies toimii nimikkeellä Head of Operations ja kuuluu konsernin johtoryhmään. Tiimin muut

jäsenet ovat neljä Supply Chain Specialist -nimikkeellä toimivaa henkilöä, joista kaksi keskittyy pääsääntöisesti myyntilogistiikan tehtäviin ja kaksi hankintalogistiikan sekä tuotehallinnan tehtäviin. SCS-tiimin tehtäväalue määriteltiin kuvion 9 mukaiseksi:



KUVIO 9. SCS-tiimin tehtävät 1.9.2017

SCS-tiimin tehtäväksi määriteltiin olla konsernin tavarapelin hermokeskus, jonka toiminnan kulmakivenä on selkeä ja joustava tiimityö ja -osaaminen. Tiimin työn tavoitteeksi asetettiin tavaravirran ohjaaminen siten, että tavaraa on tarvittava määrä, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. Tiimin tehtäväalueiksi määriteltiin ostotilausten, kuljetusten, myyntitilausten ja laskutuksen hallinta. Näiden lisäksi tehtäväkokonaisuuteen sisällytettiin tuotehallinnan operatiiviset tehtävät sekä IT prosessien kehittäminen.

Tehtäväkokonaisuuden hallinnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa tiimin sisäisenä haasteena oli nähtävissä osaamisen kehittäminen tehtäväkohtaisesti yli yhtiörajojen. Lähtökellällä osaaminen oli lokeroitunut yrityskohtaisesti, jonka suurelta osin aiheuttivat erilliset toiminnanohjausjärjestelmät, Mixtecín Lemonsoft ja Vitaseegen Microsoft NAV. Microsoft NAV -järjestelmä päätettiin implementoida koko konsernin käyttöön 1.6.2018 mennessä. SCS-tiimin rooli implementointiprojektissa oli merkittävä. Yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän myötä tavoiteltiin tiimin sisäisten vastualueiden helpompaa kehittämistä tehtäväkokonaisuuksien mukaan ja työmäärän tasaisempaa jakautumista tiimin jäsenten kesken.

Vitaseegen osalta toimitusketjun johtamiseen tehtiin syksyn 2017 aikana olennainen peruseriaatteen muutos. Yhtiössä oli tehty keskusliikkeiden menekkisuunnittelua ja jopa

varastotasojen hallintaa eräänlaisena lisäpalveluna. Myynti keskittyi aikaisemmin siihen, kuinka paljon keskusliikkeiden varastoihin saatiin myytyä tavaraa. Tavarankierto ulos keskusliikkeiden varastosta nähtiin toissijaisena. Se kuitenkin määräiti pitkälti kenttämyynnin arkea aiheuttaen jatkuvia hinnanalennusten myötä tehtyjä kampanjoita. Periaatteeksi muutettiin kysyntään perustuva tasaisen tavaravirran malli, jossa tavaravirran ohjautuvuus lähtee kassalta ulos -raporttien pohjalta ja välivarastoinnit pyritään pitämään maltillisella tasolla. Tämän myötä kenttämyynnin kampanjatyö haluttiin muuttaa hävitysmallista aitoon menekinedistämiseen. Vitaseegen Key Account Manager kiteytti toimintamallin ytimen keskusliikkeissä käymiensä asiakaskeskustelujen pohjalta seuraavasti:

”saatavuus + oikea-aikaisuus = luottamus”.

Toimintamallia tukee päivittäistavarakaupassa käytössä oleva ECR -toimintatapa (Efficient Consumer Response). Tämä tarkoittaa kysyntälähtöistä hankintayhteistyötä, jossa sekä tavarantoimittaja että kauppa kehittävät yhdessä keskinäisiä tilaus-toimitusketjujaan hyödyntäen menekkitietoja ja poistaen samalla ketjusta turhaa työtä. ECR pitää sisällään 1) tavararyhmäjohtamisen eli valikoiman, kampanjoiden ja tuotelanseerauksien suunnittelun, 2) materiaaliohjauksen eli tiedon ja tuotteiden liikkumisen tehtaan ja myyntipisteen välillä mahdollisimman tasaisesti ja mahdollisimman vähin keskeytyksin sekä 3) tietojen siirtoon ja käsittelyyn liittyvät ratkaisut. (Sakki 2014, 20.)

4.4 Toimitusketjun kehittämistyön eteneminen

4.4.1 Jatkuva kehittäminen PDCA-ympyrään pohjautuen

SCS-tiimin toimitusketjun kehittämistyön perustaksi otettiin Demingin PDCA-ympyrään pohjautuva jatkuvan kehittämisen malli. SCS-tiimin perustamiseen johtaneet prosessit ja toimenpiteet voitiin nähdä ensimmäisen vaiheen suunnitteluna (Plan) ja toimintana (Do). Muutamien kuukausien toiminnan jälkeen kirjasimme ensimmäisenä arviointivaiheena (Check) SCS-tiimin tiimipalaverissa 17.1.2018 tiimin näkemyksiä toimitusketjun toimivuudesta. Ongelmakohtia havaittiin liittyen sekä itse toimitusketjuun että tiimin ja myyntiyhtiöiden väliseen vastuunjakoon. Tiimissä peräänkuulutettiin kerralla oikein -ajattelua. Tuotelanseerausten suhteen nähtiin ongelmakohtia ja selkeiden vastuiden puuttumista tuotetietojen oikeellisuudessa, ostomäärissä sekä tuotteiden hinnoittelussa ja katelaskennassa. Hinnastojen osalta kaivattiin myyjien / Key Account Managerien taholta vastuuta hintojen ja hinnastoaikataulujen oikeellisuudesta sekä hinnastojen jakamisesta sellaisessa muodossa, että SCS-tiimin on helppo niitä käsitellä. Keskusliikkeiden jaksoaikatauluille esitettiin kehitysehdotuksena visuaalista vuosikelloa, jonka päivittäminen olisi liiketoiminnan vastuulla. Varastoarvojen hallinnasta esitettiin kysymys, kuka on vastuussa varastoitavien

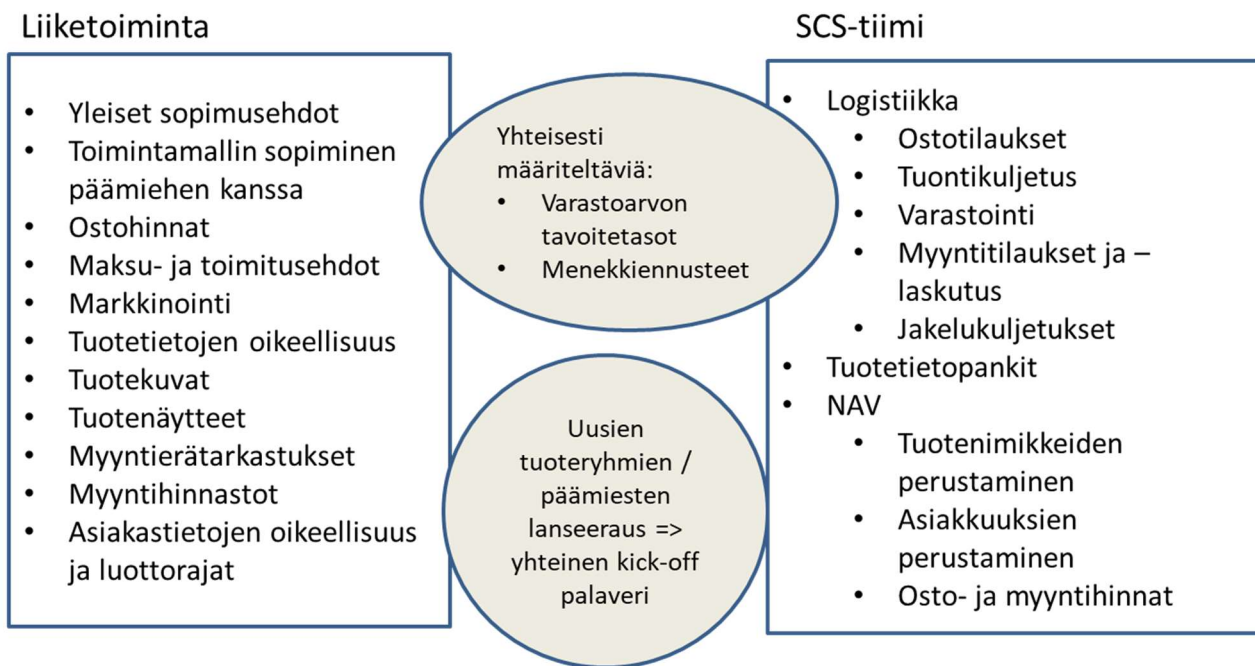
määrien tavoitetasojen määrittelystä. Kysymyksiä nousi myös kenen vastuulla ovat asiakastietojen oikeellisuus ja luottorajojen määrittely. Suurimmalta osin vastuualueiden kirkastamista toivottiin Vitaseegen toimitusketjulle. Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu ensimmäisen arviointivaiheen jälkeisiä toimenpiteitä (Act).

4.4.2 Toimitusketjun vastuualueet

SCS-tiimin havaitsemien ongelmakohtien pohjalta vastuualueita käytiin läpi Vitaseegen liiketoimintajohtajan kanssa 5.2.2018, jolloin sovittiin jokaisen tuotelanseerauksen osalle kick off -palaveri, jossa tuotelanseeraukseen liittyvät asiat käydään tarkistuslistamuotoisesti läpi ja todennetaan, ovatko kaikki tarvittavat toimenpiteet tehty tuotelanseerauksen onnistumiseksi. Kick off -palaverin koollekutsujana toimii myyntiyhtiön tuotepäällikkö ja siihen osallistuvat hänen lisäksi myyntiyhtiön liiketoimintajohtaja, SCS-tiimin esimies sekä SCS-tiimistä tuotteen ostotilauksista vastaava henkilö. Tarkistuslistalle määriteltiin seuraavia kysymyksiä:

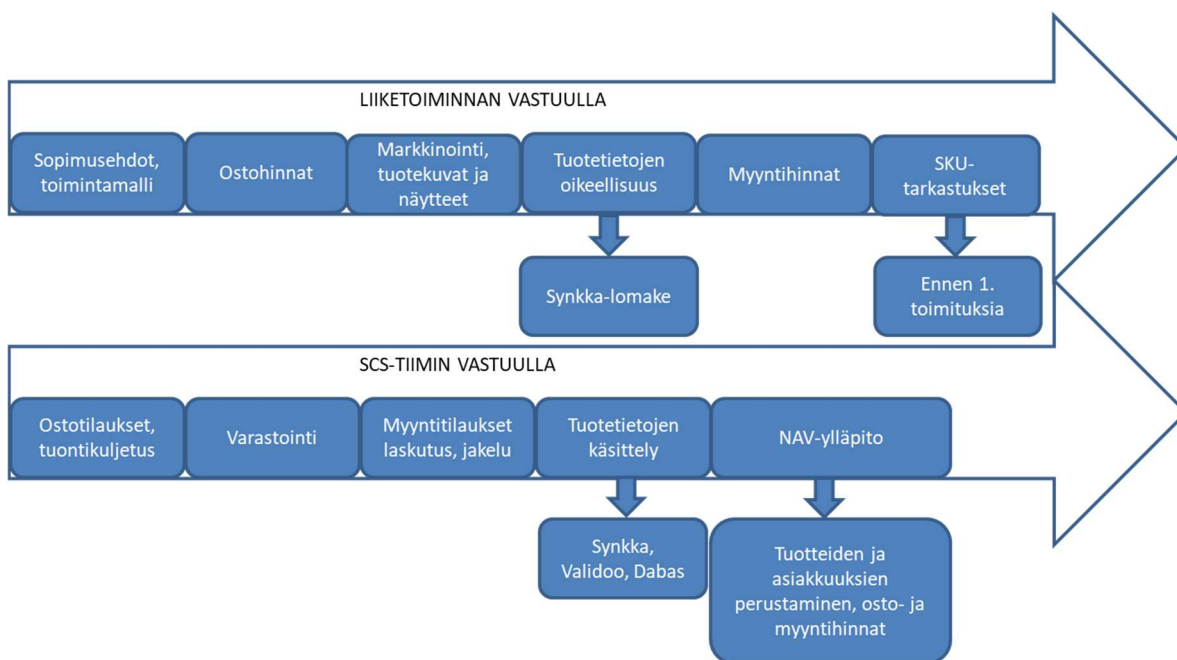
- Ovatko tuotetiedot kunnossa etenemistä varten?
- Mitkä keskusliikelistaukset tuotteelle / tuoteryhmälle on saatu?
- Mikä on tarvittava ensitilausmäärä?
- Mikä on tavarantoimittajan toimitusaika ensimmäiselle tilaukselle, saavutetaanko keskusliikkeille tarvittava aikataulu?
- Mikä on riski, että tavaraa jää varastoon?
- Onko osto – varasto – jakeluketjussa huomioitavia asioita?

Toimitusketjun vastuualueet määriteltiin palaverien perusteella kuvion 10 mukaisesti:



KUVIO 10. Toimitusketjun vastualueet

Tuotelanseerausten osalta vastuualueita tarkennettiin kuvion 11 mukaisesti:



KUVIO 11. Tuotelanseerausten vastualueet

Liiketoiminnan vastualueet määrittivät päämies- ja asiakassuhteiden hoitamisen, tuoteportfolion hallinnan ja markkinoinnin tehtäviin. SCS-tiimin vastuulla ovat myynti- ja hankintalogistiikka sekä tuote- ja asiakashallinnan operatiiviset tehtävät. Liiketoiminnan ja SCS-tiimin yhteisesti määriteltäviä asioita ovat varastoarvon tavoitetasot ja menekkiennusteet edellä mainittujen tuotelanseerausten kick off -palaverien lisäksi.

Tarkennetut vastuualuemäärittelyt informoitiin sähköpostitse konsernin johtoryhmälle, Vitaseegen tuotepäälliköille sekä avainasiakaspäälliköille sekä SCS-tiimin jäsenille. Vastuualueet käsiteltiin myös sekä Vitaseegen että SCS-tiimin sisäisissä palavereissa.

Tuotelanseerauksien ohella SCS-tiimin sisäisessä palaverissa toukokuussa 2018 käsiteltiin kommunikoinnin ja selkeiden toimintatapojen tärkeyttä myös vastakkaisessa tilanteessa eli huonomenekkisten tuotteiden poistamisessa valikoimasta tai jos päämies lopettaa tuotteen saatavuuden ennen suunniteltua valikoimasta poistoa.

Vaikka tuotelanseerausprosessiin oli helmikuussa määritelty kick off -palaveri, havaittiin kevään aikana, että ennen keskusliikkeille tehtävää tarjouta oli tarve ensimmäiselle riskikartoitukselle. Kick off -palaveri toimisi toisen vaiheen arviointina. Ensimmäisen tarkistuslistan kysymyksiksi nousivat:

- tavarantoimittajan minimituotantoerä
- sitoudutaanko pakkausmateriaaleihin ja mikä on minimierä
- arvio keskusliikelistauksista ja menekistä
- alustavat logistiset tiedot (kuljetuskustannukset, varastointimalli)

Näiden kysymysten pohjalta on muodostettava riskiarvio ja päätös edetäänkö tuotteen kanssa tarjousvaiheeseen vai nähdäänkö riski liian korkeana ja jätetään jo tässä vaiheessa tarjoamatta.

Kevään aikana tapahtuneen uuden tuoteryhmän lanseerauksen myötä havaittiin myös tarpeelliseksi ensimmäisen vaiheen kysymykseksi erityisesti päivittäistavarakaupan tuotteiden osalta, onko tuotteen pakkaustapa keskusliikkeiden vaatimien standardien mukainen. Muun muassa SOK:n uuden logistiikkakeskuksen automaatio asettaa aivan uudenlaisia vaatimuksia pakkauksille ja niiden lavarakenteille.

4.4.3 Case Juice Bar

SCS-tiimin ja liiketoiminnan vastuualueita ja kyvykkyyttä yhdessä luoda uusia toimitusketjun toimintamalleja voitiin käytännössä testata helmi-huhtikuun välisenä aikana, jolloin Vitaseege sai mahdollisuuden tarjota nopealla aikataululla uutta Juice Bar -mehusarjaa keskusliikkeelle. Tavarantoimittajan kanssa oli ennen tämän tuotesarjan lanseerausta tehty jo vuosia yhteistyötä mutta Juice Bar oli ensimmäinen kylmäketjun vaatima sarja. Lisäksi asiakkaan tavoitehintaan pääsemiseksi oli luotava toimitusmalli suoraan tehtaalta asiakkaan varastoon. Aikaisemmin tuotteet oli aina toimitettu konsernin oman varaston kautta. Lanseerausprosessi lähti liikkeelle Vitaseegen saamasta tarjouspyynnöstä. Sen jälkeen

tuotepäällikkö sopi tavarantoimittajan kanssa ostohinnat, alustavan logistisen mallin ja myyntierätiedot, joiden pohjalta Vitaseege teki tarjouksen. SCS-tiimi loi tuotesarjan nimikkeet toiminnanohjausjärjestelmään ja avasi tuotteet Synkka-tuotetietopankkiin. Asiakkaan vahvistuksen jälkeen markkinoinnissa käännettiin tuotteelle nopealla aikataululla Suomen markkinoille vaadittavat etiketit ja toimitettiin tavarantoimittajalle. Tämän jälkeen prosessi siirtyi SCS-tiimille, joka määritteli yhteistyössä asiakkaan ostologistikon sekä tavarantoimittajan logistiikkaosaston kanssa ensi tilaukseen tarvittavat tuotantomäärät, aikataulutuksen ja käytännön logistiset ratkaisut.

Juice Bar -tuotesarjan haasteena oli tuotteiden lyhyehköt päiväykset, joista saapumishetkellä asiakkaalle on oltava 2/3 jäljellä. Tuotetta ei voitu tämän takia varastoida kovinkaan paljoa tavarantoimittajankaan varastoon vaan asiakkaan tilaussykli oli saatava kulkemaan tavarantoimittajan tuotantoaikataulujen mukaisesti. Asiaa seurattiin tarkasti ensimmäisten kahden kuukauden aikana ja asiakkaan tilaukset saatiin varsin nopeasti kulkemaan synkronoituna tuotantoaikatauluihin. Ensitilauksen jälkeen seuraavaksi haasteeksi muodostui se, että asiakkaan tilaukset eivät aina täyttäneet kokonaista kylmäkuljetusperävaunua ja rahtikustannukset uhkasivat nousta liian korkeiksi. Tämä asia ratkaistiin siten, että kuormat täytettiin omaan varastoomme tulevilla tavarantoimittajan muilla tuotteilla. Varastoitavat tuotteet eivät vaadi kylmäketjua mutta eivät viileämmästä kuormasta myöskään kärsi. Tuotekohtaisesti nämä täyttökuormat tulivat hieman kalliimmalla rahdilla mutta kokonaisuutena ratkaisu alensi kustannuksia.

4.4.4 Hinnastojen oikeellisuus

Valikoimahinnastot tarjotaan keskusliikkeille tuoteryhmäkohtaisten jaksoaikataulujen mukaan. Lisäksi konsernissa on käytössä vuosisopimushinnoittelua ja asiakaskohtaisia hinnastoja. Hinnastojen oikeellisuudesta vastaavat kustakin asiakkaasta vastuussa olevat henkilöt ja niiden päivittämisestä toiminnanohjausjärjestelmään SCS-tiimi. Hinnastojen jakamiseen ja oikeellisuuteen liittyvät prosessit puuttuivat kuitenkin koko konsernin osalta. Hinnastoja jaettiin pääsääntöisesti sähköpostilla ja usein vain yhdelle SCS-tiimin jäsenelle. Joidenkin kohdalla SCS-tiimi sai tarjotut hinnat mutta ei valikoimavahvistusta. Puutteellinen prosessi aiheutti vuodenvaihteessa sekä jaksojen vaihtumisen yhteydessä jatkuvaa virheellisten laskujen korjaamista ja sitä myöden harmia ja lisätyötä myös asiakkaille. Hinnastojen käsittelyyn tehtiin liitteessä kaksi oleva ohjeistus kesäkuussa 2018, joka lähetettiin sähköpostitse jokaiselle asiakasvastuulliselle henkilölle, liiketoimintajohtajille ja SCS-tiimille. Viesti lähetettiin uudelleen vielä elokuussa, jotta ohjeistuksen jalkautus onnistuisi paremmin. SCS-tiimin jäsenet ottivat myös aktiivisen roolin ohjeistuksen noudattamisen muistuttamisesta asiakasvastuullisille.

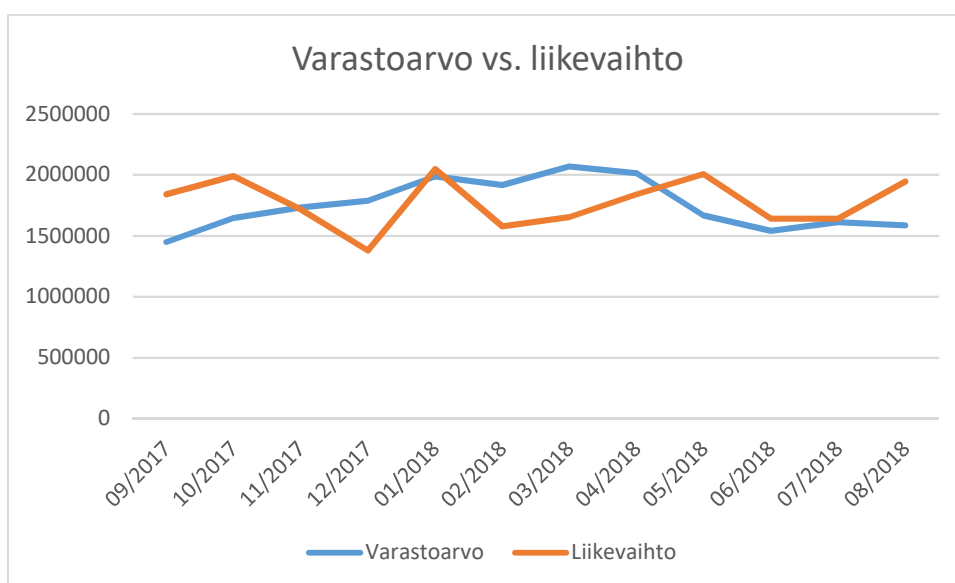
4.4.5 Varastoarvon sekä kysynnän ja tarjonnan hallinta

Yhtenä tärkeimmistä asioista toimitusketjun kehittämisessä konsernin johdon näkökulmasta nähtiin varastoarvon hallinta, joka vaikuttaa merkittävästi myös yrityksen kassavirtaan. Sakki (2014, 78-80) toteaa varaston muodostumisen voivan aiheutua tuotantoteknisistä syistä kuten valmistuserien koosta, etäisyydestä ja kuljettamisen kuluista sekä epävarmuudesta ja virheellisistä menekkiarvioista. Mixtecin ja Vitaseegen yhteenlaskettu tuotevalikoima on laaja ja varastoarvo oli päässyt kasvamaan perustuen myös meidän tapauksessamme kaikkiin edellä mainittuihin syihin. Varastoarvon hallinnan tekee haasteelliseksi tuotenimikkeiden määrä. Aktiivisia nimikkeitä on Mixtekillä ja Vitaseegellä yhteensä noin tuhat. Tavarantoimittajatyypit vaihtelevat myös kotimaisesta yksittäisen pientavaran toimittajasta kaakkoisaasialaiseen merikonteittain toimittavaan päämieheen. Suurin osa tavaravirrasta tulee EU-alueelta rekka- tai merirahteina ja näiden osalta käytännön työkaluja varastoarvon hallintaan on jo paremmin saatavilla päämiehen kanssa yhteistyössä tehtävästä tuotannosuunnittelusta eräkokojen ja rahtien optimointiin. Uusi päämies ei enää automaattisesti tarkoita kasvanutta varastoarvoa vaan suunnittelun ytimessä on pidettävä palveluasteen ja kustannustehokkuuden tasapaino.

Ensimmäisenä toimenpiteenä varastoarvojen hallinnassa otettiin käyttöön vaihto-omaisuuteen liittyvien ostotilausten käsittelyohjeet ja hyväksyntäraajat. Hyväksyntäraajat pakottivat tarkastelemaan ja myöskin perustelemaan hyväksyntäraajat ylittävät ostotilausmäärät. Toimitusjohtajan 31.1.18 antamien käsittelyohjeiden mukaan SCS-tiimi tekee kaikki tavaratilaukset. Uusien tuotteiden osalta SCS-tiimin esimies päättää ensitilausmäärät ja sama koskee myös tilanteita, joissa tilaus ylittää aikaisempaan menekkiin verrattuna kahden kuukauden riiton. SCS-tiimin jäsenet eivät myöskään ilman esimiehen lupaa voi tehdä tilauksia uusista tuotteista. Yli 30.000 euron tilaukset menevät aina SCS-tiimin esimiehen kautta toimitusjohtajan hyväksyttäväksi. Toistuvasti tämän ylittävät mutta vakaasti kiertävät tuotteet saavat luvan pidemmälle ajanjaksolle.

Ostotilausten käsittelyohjeista ja hyväksyntärajoista huolimatta varastoarvon kehittyminen otettiin helmikuussa 2018 erityisseurantaan. Perustyökaluksi otettiin viikoittainen ostojen ja varastoarvon raportointi. Varastoarvoa ryhdyttiin seuraamaan sekä kokonaisuutena että erikseen suurimpien tuoteryhmien osalta. Ostojen suhteuttamiseen menekkiin päätettiin ottaa käyttöön mahdollisimman ajantasainen tieto. Käytännön tasolla ostotilausten tilauspisteen suunnittelussa otettiin sekä Mixtekillä että Vitaseegellä käyttöön PowerBI -raportointityökalu Inventory Forecast, jossa voi tuoteryhmäkohtaisesti seurata valitsemallaan ajanjaksolla tuotteen myynnin ja varastoarvon suhdetta ja työkalu laskee näiden pohjalta valmiin viikkotasoisten varastoennusteen. Omaan laskutukseen perustuvan

menekkiarvioinnin lisäksi päätettiin erityisesti Vitaseegen osalta ottaa hyvin tarkasti huomioon myös keskusliikkeiden kassalta ulos -raportointi. Mixtecin osalta vastaavanlaista dataa ei ole saatavissa mutta toisaalta myös asiakkailla tapahtuva välivarastointi on huomattavasti pienemmässä roolissa, jos olemassa ollenkaan. Vitaseegen merkittävimpien elintarviketuoteryhmien osalta päätettiin ottaa käyttöön viikoittaiset suunnittelupalaverit, johon osallistuivat sekä SCS-tiimin vastuulliset henkilöt, että Vitaseegen tuote- ja avainasiakaspäälliköt. Palaverien avulla pyrittiin parantamaan menekkiin ja ostoihin liittyvää tiedonkulkua ja hankintapäätösten pohjautumista mahdollisimman ajantasaiseen tietoon. Yhteisten seurantalaverien merkitys korostui keskusliikkeiden jaksovaihtojen ja uutuustuotelanseerausten yhteydessä. Helmikuussa aloitetun varastoarvojen tarkemman seurannan myötä konsernin kokonaisvarastoarvo suhteessa liikevaihtoon saatiin jo kevään aikana laskusuuntaan kuten kuviosta 12 voidaan todeta.



KUVIO 12. Varastoarvon kehitys

SCS-tiimin palaverissa 13.8.18 todettiin edelleen hukkaa aiheuttavaksi tekijäksi varaston niin sanotut dumpppaukset eli päiväsongelmaisten ja huonomenekkisten erien poistomyynti alennetulla hinnalla. Ongelma havaittiin erityisesti Vitaseegen osalta ja liiketoiminnan kanssa sovittiin viikoittaisesta päiväsongelmaisten ja sitä lähestyvien tuotteiden listauksesta, jonka myötä ongelmalliset erät havaitaan nopeammin ja ehditään tehdä ajoissa ratkaisuja sopivasta myyntikanavasta.

Henkilövaihdoksen takia myös Vitaseegen myyntikanavassa kulkevien Norlas Oy:n hius tuotteille päätettiin ottaa käyttöön kuukausittainen kysynnän ja hankinnan seurantalaveri, joissa käsitellään tuotantoaikataulut, myyntiestimaatit sisältäen keskusliikeliikekampanjat ja suunnitellun mainonnan vaikutukset sekä mahdollisten valikoimasta poistuvien

tuotteiden myyntikanavat. Ensimmäisessä palaverissa 7.9.18 tarkennettiin vielä, että jokaisen osa-alueen vastuuhenkilöllä oli selvää, mitä heiltä jatkossa näissä seurantalavereissa ja niiden välisenä aikana päivittäisessä työssä odotetaan. Hiustuotteiden seurantalavereita päätettiin alustavasti pitää ainakin vuodenvaihteeseen saakka ja niillä on myös oppimista ja tietoa lisäävä funktio työtehtävien uudelleenjaon takia.

Mixtecin perusongelma on ollut kannattavuus ja toimitusten jakautumien osittain erittäin pieniin eriin. Koska suurin osa Mixtecin toimituksista lähtee omasta varastosta, varasto- ja kuljetuskulujen kohdistamista toimitus- tai tilauskohtaisesti ei ollut aikaisemmin nähty tarpeelliseksi. Pikemminkin päinvastoin terminaalmallitoimitukset kolmelle suurelle asiakkaalle oli pitkään nähty yrityksen kilpailuetuna. Terminaalitoimitukset tarkoittavat tilausaineiston saapumista ja käsittelyä loppuasiakaskohtaisesti, erät menevät keskusliikeasiakkaan terminaaliin ainoastaan jaettavaksi kuljetusreiteille. Terminaalitoimitukset vaativat tilausten käsittelyä vaaditussa aikaikkunassa, jotta tilauksilla olevista reittitiedoista ei poiketa. Oman varaston ylläpidon kannattavuutta lähdettiin elokuussa haastamaan aloittamalla selvitystyö mahdollisesta varaston ulkoistuksesta. Jotta kustannustaso ja tarjoukset pohjautuisivat mahdollisimman oikeelliseen tietoon, sekä vastaanottoja että myyntitoimituksia avattiin otannalla rivikohtaisesti ja tietoa täydennettiin käsitellyillä yksiköillä ja kuljetusalustoilla. Selvitystyö osoitti, että oman varaston ylläpidon kustannukset olivat nousseet varsin korkeiksi ulkoistettuun palveluun verrattuna. Logistiikkaan keskittyvät, ajantasaista teknologiaa ja varastohallintaan erikoistuneita ohjelmistoja käyttävät yritykset kykenevät tekemään työn kustannustehokkaammin. Ulkoisessa varastossa kustannustasoon voidaan myöskin itse selkeästi vaikuttaa etenkin tarkastelemalla kriittisesti toimitettavien erien kokoa ja tuotevalikoiman laajuutta.

5 TEHTÄVIEN JAKAUTUMINEN SCS-TIIMIN SISÄLLÄ

5.1 Lähtötilanne

Ennen 1.9.2017 tehtyä organisaatiomuutosta Vitaseegen, Mixtecin sekä konsernin palveluksessa oli seitsemän toimitusketjuun tai IT-hallintoon liittyvällä toimenkuvalla olevaa henkilöä. Yhteistoimintaneuvottelujen seurauksena perustettuun SCS-tiimin operatiivisiin tehtäviin siirtyi neljä henkilöä. Toiminnon keskittäminen ja tehostaminen lähes 50% vähennyksellä työntekijöiden määrässä vaati erityisen huomion kohdistamisen jatkavien henkilöiden olemassa olevaan tietotaitoon, asenteeseen ja kasvamiseen uusiin tehtäviin. Kolme valituista henkilöistä on pitkän työuran tehneitä ja suunnattoman määrän hiljaista tietoa omaavia tekijöitä. Yhden työura on vasta muutamien vuosien mittainen mutta kattaa jo laajasti yrityksemme back office -toimintoja. Henkilövalinnoissa painotettiin myös heidän yhteistyökyvykkyyttään, viestintätaitojaan sekä motivaatiotaan uuden tiimin tehtävien hoitoon yt-neuvottelujen jälkeisessä tilanteessa.

Alustavat toimenkuvat määriteltiin siten, että kaksi henkilöä otti vastuulleen hankintaan ja tuotehallintaan liittyvät tehtävät ja kaksi henkilöä myyntitilauksiin, asiakaspalveluun ja laskutukseen liittyvät tehtävät. Koska toimitusketjun prosesseista ei ollut selkeitä kuvauksia, tehtäväkokonaisuuksien yksityiskohtia selvitettiin yt-neuvottelujen aikana tehtyjen haastattelujen perusteella. Tehtävät jaettiin yrityskohtaisesti tuolloin vielä kahden käytössä olleen toiminnanohjausjärjestelmän takia. Lisäksi yt-neuvottelujen jälkimainingeissa siirtymäaika ja kouluttautumista uusiin toimenkuviin ei ollut mahdollista järjestää, joten Vitaseegeen liittyvät tehtävät siirrettiin aikaisemmin Vitaseegellä olleille työntekijöille ja Mixteciin ja Unique Food Nordiciin liittyvät tehtävät vastaavasti näissä yrityksessä toimineille. Haasteellisin tilanne oli Vitaseegen myyntitilauksiin liittyvän ketjun tehtävissä, joiden hoitaminen oli päässyt vahvasti henkilöitymään ja kyseinen henkilö ei jatkanut yhtiön palveluksessa. Näiden tehtävien kokonaiskuvaa ja asiakasrajapinnassa tapahtuvaa kommunikaatiota ei saatu haastatteluilla tai aikaisemman esimiestyön pohjalta kovinkaan syvällisesti kuvattua. Tilanne toisaalta antoi myös mahdollisuuden luoda tämän osa-alueen työtapoja yhteistyössä asiakkaiden kanssa sitä mukaa, kun eri tehtävien tarpeellisuus ilmeni.

Vaikka tiimin jäsenten aikaisemmat toimenkuvat vaihtelivat päälliköstä assistenttiin, tiimistä haluttiin tehdä tasa-arvoinen asiantuntijatiimi, jossa jokaisen operatiivisen henkilön titteliksi määriteltiin Supply Chain Specialist. Toimenkuvat pääpiirteittäin jaettiin kuvion 13 mukaisesti:

- Supply Chain Specialist (AS, VV)
 - Tarvekartoitus, ostotilaukset, toimitusaikaseuranta ja laskuntarkistus nimetyiltä päämiehiltä / tavarantoimittajilta
 - Ex Works -kuljetustilaukset
 - Ulkoisten varastojen vastaanottokirjaukset
 - Kuukausittaiset Intrastat- ja valmisteveroilmoitukset
 - Päämieslaskutus (komissio/kulut)
 - Tuotteiden perustaminen (toiminnanohjausjärjestelmä, Myymi-kenttämyyntiohjelmisto)
 - SYNKKA tuotetietopankin ylläpito
 - Oma valvontaan liittyvät tehtävät
- Supply Chain Specialist (AI, HH)
 - Myyntitilausten käsittely, hyvityslaskujen käsittely, keskusliikkeiden menekkisuunnittelu ja varastonhallinta
 - Myyntilaskutus
 - Hinnastojen ylläpito (toiminnanohjausjärjestelmä, Myymi-kenttämyyntiohjelmisto)
 - Asiakasrekistereiden ylläpito
 - Omien laiterekistereiden ylläpito
 - Myynnin- ja toiminnanohjausjärjestelmien pääkäyttäjäys ja prosessien ylläpitotehtävät (AI)
 - Myynnin ja logistiikan raportointitehtävät

KUVIO 13. SCS-tiimin alustavat toimenkuvat (Kämppe 2017)

Toimenkuvien toteutumista ja tiimin sisäistä toimintaa arvioitiin helmikuussa 2018 käydyissä kehityskeskusteluissa. Tiimin jäsenet antoivat seuraavanlaisia arvioita:

”Vanha tehtävä on vielä taustalla, toimenkuvapohja on ”toivetta” mutta arkipäivässä toimenkuva on sekavampi.”

”Työ on motivoivaa, on ollut riittävästi tekemistä, jolloin saa myös paljon tehdyksi.”

”NAV:n käyttöönotto mahdollistaa tehtävien laajentumisen yli yritysrajojen. Nykyinen työ on mieluisaa. Raivostuttavinta myyjiltä tuleva epäselvä, puutteellinen data tai turhat meilit, työtehtävä ei ole ollenkaan myyjän henkilökohtainen assistentti. Motivaatio on hyvä.”

”Uudet asiat ja uuden oppiminen innostaa sekä vaihtelevat päivät. Vähiten turhat adhoc-nakitukset. Työmotivaatio on hyvä. Tavarantoimittajien kanssa on mukava toimia. Työnkuva on selkeämpi kuin ennen.”

Kehityskeskustelut käytiin seurannanomaisesti uudelleen vielä syyskuussa 2018. Keskustelujen pohjalta voitiin todeta, että tiimin jäsenten työtehtävien muotoutuminen oli edennyt alkuperäisen suunnitelman ja helmikuussa käytyjen keskustelujen mukaisesti. Liiketoimintojen ja SCS-tiimin välisissä vastuualueissa oli vielä jossain määrin tarvetta selkiyttämiseen. Myös osastojen väliseen kommunikaatioon ja asenteisiin on kiinnitettävä huomiota turhautumisen ja konfliktien välttämiseksi.

”Tehtävien monipuolisuus on sekä toimenkuvaa rikastavaa että sekavoittavaa. Liiketoiminnalta tulee edelleen paljon avunpyyntöjä. Ad Hocia on paljon, joka vaikuttaa kehittämiseen liikenevään aikaan.”

”Työpäivän riittävyys syksyn aikana haasteena. Auttaisi asiaa, jos asiat tehtäisiin kaikilla osa-alueilla mahdollisimman hyvin kerralla oikein, jolloin selvitys- ja korjaustyötä olisi vähemmän.”

”Harmittaa, kun pidetään assistenttina ja oletetaan, että kaikki asiat hoidetaan saman tien kysymättä, mikä on työtilanne. Tai työtilanne ei edes kiinnosta. Toiveena olisi, että pystyisi paneutumaan paremmin toimitusketjuun ja sen kehittämiseen.”

5.2 SCS-tiimin työn tehostaminen ja osaamisen kehittäminen

Tiimin sisäisissä palavereissa käydyissä keskusteluissa yhdeksi tärkeimmistä toiminnan kulmakivistä lähti kehittymään ”Kerralla oikein” -ajattelu ja sen sisäistäminen osaksi omaa työtapaa. Tätä haluttiin myös lähteä vaatimaan muulta organisaatiolta. Kun päivittäistä tehtävää on paljon, turhaa työtä ja tarpeetonta virheiden korjaamista haluttiin lähteä kitkemään pois. Toisena tärkeänä kulmakivenä on ymmärtää, kuinka tiimin toiminta vaikuttaa suoraan asiakkaiden mittaamaan toimitusvarmuuteen. Käytännön esimerkkinä tästä on muun muassa asiakkaille ilmoitettujen tuotekatkojen oikeellisuus. Jos tuotekatkokset on ilmoitettu ajantasaisesti ja oikein, hukkatilauksia ja poikkeamia toimitusvarmuuteen ei tule. Asiakkaamme Heinon Tukun hankintajohtajan Satu Saaren 12.9.2018 osuvasti kirjoitettu sähköpostiohjeistus tavarantoimittajille kiteytti tuotekatkoksiin liittyvän viestinnän tärkeyden:

Heinon Tukun tavoitteena on palvella yhteisiä asiakkaitamme monin tavoin. Yhteistyössä kanssanne voimme täyttää kaikkien osapuolten odotukset toimittamalla asiakkaillemme oikeat tavarat, oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan. Asiakkaamme kokevatkin toimitusvarmuuden yhtenä tärkeimmistä mittareista, joilla onnistumistamme arvottavat.

Reilut kaksikymmentä vuotta näitä hommia itsekkin tehneenä, ymmärrän, että joskus voi käydä niin, että jokin valikoiman tuotteista on väliaikaisesti poikki/katkolla/loppunut (syystä ja toisesta) ettekä voi sitä meille toimittaa. Tästä johtuen yhteinen asiakkaamme jää ilman tilaamaansa/noutamaansa tuotetta – ja pettyy, luonnollisesti.

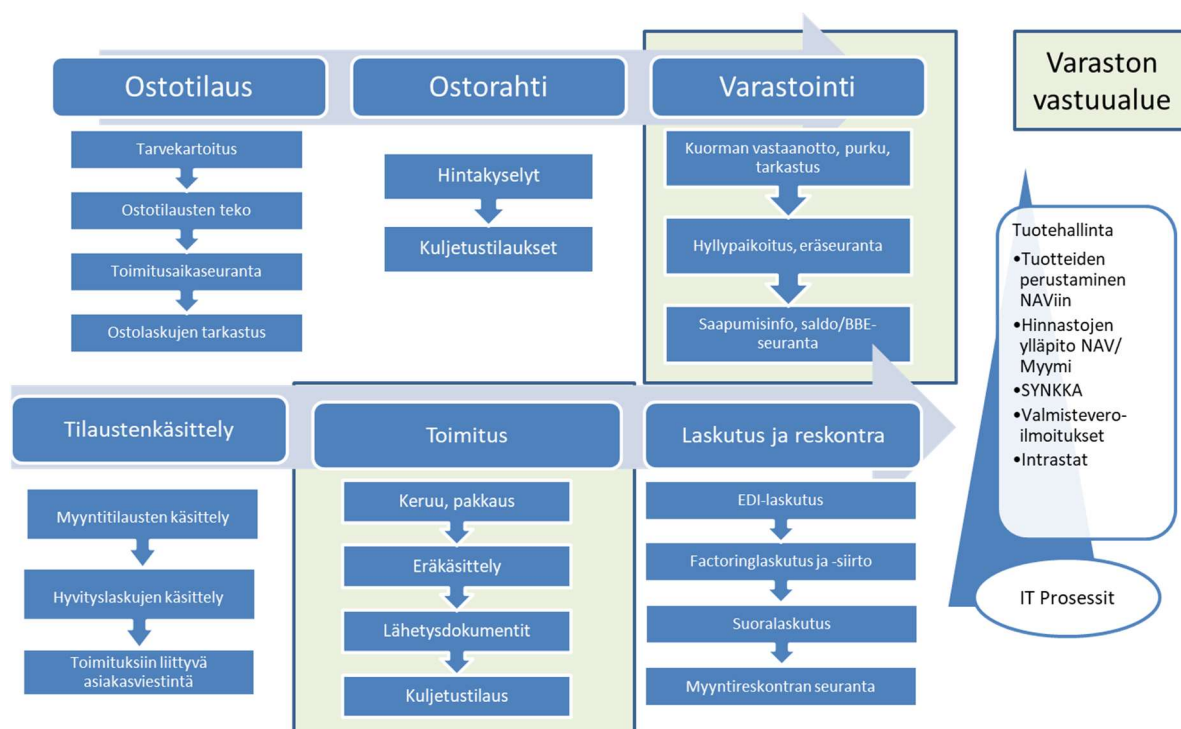
Näitä pettymyksen tunteita minimoidaksemme toivomme teidän pitävän meitä ajan tasalla etukäteen (siinä vaiheessa, kun tavaran pitäisi olla jo asiakkaan kuormassa, ilmoittaminen on tietenkin turhaa) mahdollisista tuotepuutoksista ja ilmoittamalla

niistä oheisella, määrämuotoisella lomakkeella, niin me teemme parhaamme korvataksemme tuotepuutteenne asiakkaalle.

Saattaa olla, että toimittekin jo yllä kuvatulla tavalla – me kiitämme ja oletamme että jatkatte samaan malliin! Tai voi olla, että teillä on pitkälle automatisoitu valmisprosessi asiasta eri tahoille ilmoittamiseksi – se käy meillekin! Me taas opetamme Ilmari – robottia viemään määrämuotoiselta lomakkeelta tietoja järjestelmien eri lokeroihin, joista ne välittyvät myös asiakkaillemme ajallaan – siksi on tärkeää, että ilmoitukses-tanne löytyy kaikki tarvittava tieto.

Toimitusketjun ohjauksen yhtenäistämässä otettiin merkittävä askel eteenpäin, kun myös Mixtecin ja konsernin osalta siirryttiin 1.6.2018 käyttämään Vitaseegessä jo ollutta Microsoft NAV -toiminnanohjausjärjestelmää, joka yhtenäisti hankintaan, myyntiin ja taloushallintoon liittyvät operatiiviset toiminnot ja mahdollisti prosessien yhtenäistämisen läpi konsernin. NAV toimii online-periaatteella, minkä takia on erittäin tärkeää, että koko toimitus- ja informaatioketju ostosta myyntireskontraan toimii aukottomasti, jotta toimintaa ohjaavat tiedot ovat ja myös pysyvät ajantasaisina. SCS-tiimissä toimivilta henkilöiltä vaaditaan toiminnanohjausjärjestelmän syvällistä ja laajaa osaamista sekä ymmärrystä siitä, miten omat toimenpiteet vaikuttavat koko ketjuun.

SCS-tiimin tehtäväkokonaisuus laajeni hieman heinäkuussa 2018, jolloin taloushallinnon tehtäviä uudelleenorganisoitiin. Aikaisemmin myyntilaskutukseen loppunutta tehtäväaluetta jatkettiin laskutuksen siirtämiseen factoringpalveluun ja myyntireskontran seurantaan. Lisäksi aiemmin taloushallinnossa tehdyt konsernin sisäiset laskutukset liitettiin SCS-tiimin tehtäviin. Toisaalta tasaiseen tavaravirtaan tähtäävä ja mahdollisimman ajantasaiseen menekkitietoon perustuva suunnittelu on poistanut keskusliikkeiden menekkisuunnitteluun ja varastohallintaan liittyvät tehtävät. Aikaisemmin kuviossa 6 esitellyn 1.9.2017 mukaisen tehtäväalueen voitiin todeta muuttuneen vuoden toiminnan jälkeen kuvion 14 mukaisesti:



KUVIO 14. SCS-tiimin tehtäväalue 1.9.2018

Helmikuussa käytyjen kehityskeskustelujen pohjalta tehtiin suunnitelma toimitusketjun hallintaan liittyvistä koulutuspäivistä. Tiimissä on paljon vuosien aikana kertynyttä käytännön osaamista ja hiljaista tietoa mutta substanssiosaamisen päivittäminen ja uusien näkökulmien saaminen työhön nähtiin tarpeelliseksi.

SCS-tiimissä tehdään vielä paljon manuaalista työtä kuten myyntitilausten syöttöä. Kehityskeskusteluissa kirjattiin toiminnanohjausjärjestelmän pääkäyttäjän pitkän tähtäimen tavoitteeksi manuaalisen työn vähentäminen ERP-ratkaisuilla ja automatisoinnilla.

5.3 SCS-tiimin kyky ohjata ketterää toimitusketjua

SCS-tiimin ensimmäisen toimintavuoden aikana keskityttiin tehtäväalueen, toimenkuvien ja vastualueen haltuunottoon sekä yhteistyömallin luomiseen myyntiyhtiöiden kanssa. Suuri haaste oli myös toiminnanohjausjärjestelmään liittynyt implementointiprojekti, jonka tiimi yhdessä taloushallinnon kanssa toteutti. Perusasioiden ollessa näiden muutosten jälkeen selkeämpiä, tiimille on luotava suuntaviivat kehittymiselle ja kehittämiselle. Tätä varten lähdettiin luomaan tietoperustassa olleiden teemojen - ketterän toimitusketjun kehittämisen, leanin, Total Quality Managementin, jatkuvan parantamisen ja organisaation oppimisen - pohjalta SCS-tiimin oma jatkuvan kehittämisen malli. Keskeisiä asioita SCS-tiimin jatkuvassa kehittämisessä ovat yhteistyö tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa, kysyntälähtöinen ja ajantasainen suunnittelu, ketterän toimitusketjun mahdollistaminen, tiimin

sisäinen osaaminen, ”kerralla oikein” -ajattelu sekä nopea reagointi muuttuviin tarpeisiin Plan-Do-Check-Act -kehittämissykliä apuna käyttäen.

Kuten kohdeorganisaation esittelyssä jo mainittiin, Unique Companies -konsernin perustrategiana on toimia päämiehen maayhtiönä, 360° lähestymistavalla Suomen markkinoille. Strategian myötä yritys etsii sekä HoReCa- että päivittäistavarapuolelle jatkuvasti uusia päämiehiä. Vaikka toimitusketjun peruspilarit ovat olemassa, jokainen päämies ja tuoteryhmä tuo mukanaan omanlaisiaan vaatimuksia ja ominaisuuksia, johon SCS-tiimin on toiminnallaan kyettävä vastaamaan. Lisäksi asiakkaiden vaatimukset toimitusketjulle muuttuvat.

SCS-tiimin jatkuvan parantamisen mallia pohdittiin tiimipalaverissa 25.9.2018 keskustelemalla seuraavien peruskysymysten merkitystä:

1. Mitä tarkoittaa ketterä toimitusketju? Miten toimimme?
2. Kenen kanssa toimimme?
3. Mitä tarvitaan, että huomenna voin/voimme toimia paremmin?
4. Mikä hankaloittaa toiminnan parantamista?

Pohdittaessa tiimin toiminnan perustavoitetta määrittyi kaiken tekemisen ohjenuoraksi ”tänään teen työni hyvin mutta huomenna vielä paremmin”. Tekemisen keskiössä ei ole suoritelmäärät vaan se, miten suoritetaan. Tavoitteena on saada jatkuvan parantamisen perusajatus koko tiimin perusasenteeksi, yksin ja yhdessä tekemisen perustaksi. Asiaa pohjustettiin tiimille jo syyskuussa käydyissä kehityskeskusteluissa ja tiimipalaverissa muun muassa kertomalla Toyotan edelleenkin voimissaan olevaa jatkuvan parantamisen filosofiaa, joka on kiteytetty lauseeseen: ”There is always a better way” (Toyota 2018).

Tämän tavoite sekä Plan – Do – Check -Act -kehittämissympyrä otettiin perustaksi, kun vastauksia yllämainittuihin kysymyksiin lähdettiin pohtimaan. Ketterän toimitusketjun toimintatapa kiteytyy kehittämissympyrään, muuttuvissa tai uusissa tilanteissa tehdään tilannearvio ja määritellään tapa, millä lähdetään liikkeelle. Jos korjattavaa tai muutettavaa ilmenee, tehdään tarvittavat muutokset ja edetään sen mukaisesti. Jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus ja myöskin velvollisuus tuoda esiin kehitettäviä asioita ja valtuudet kehittää omia työtapojaan. Tiimissä on paljon osaamista ja hiljaista tietoa. Toiminnan kehittämisen yhtenä tärkeänä osa-alueena nähtiin keskinäinen ”konsultointi”, asioiden pohtiminen yhdessä etenkin vastaavia töitä tekevän tiimikaverin kanssa. Asioiden pohtiminen tilanteen salliessa myös yhteistyökumppanien kanssa nähtiin toimivaksi.

Tiimi kommunikoi ja tekee yhteistyötä monien eri tahojen kanssa sekä konsernin sisäisesti että ulkopuolella. Konsernin sisällä yhteistyö myyntiyhtiöiden, markkinoinnin, oman varaston ja ylimmän johdon on jatkuvaa. Tiimin ulkopuolisia sidosryhmiä ovat tavarantoimittajien ja asiakkaiden lisäksi muun muassa tilitoimisto, käytössä olevien ohjelmistojen tuottajat, kuljetusyhtiöt ja viranomaiset kuten tullit ja elintarvikeviranomaiset. Tämän tiimi näki työtä rikastuttavana tekijänä. Yhteistyön tasoja on monia, peruskommunikaatiosta jopa kollaboraatioon, jolloin kehitetään muun muassa suoratoimitusmalleja tavarantoimittajalta asiakkaan varastoon. Kehittämistyön edellytyksenä nähtiin konsernin sisäinen tiedonkulku ja rajoittavana tekijänä tiimin ulkoiset tekijät, sellaiset asiat, joihin ei voi vaikuttaa ja jotka siten aiheuttavat turhautumista.

Vuoden kestäneen kehittämistyön ja sisäisten keskustelujen pohjalta SCS-tiimin jatkuvan parantamisen mallista muotoutui kuvion 15 kaltainen jatkuvan parantamisen puu. Puun juuristo ja toiminnan perusta muodostuu jokapäiväisen toiminnan filosofiasta, jossa jokainen tiimin jäsen pyrkii tekemään asioita kerralla oikein ymmärtäen, miten oma tekeminen vaikuttaa muuhun toimitusketjun ja liiketoimintojen tekemiseen. Muuttuvissa tilanteissa käytetään tarvittavien toimintamallien kehittämiseen Plan-Do-Check-Act -kehittämisympyrän ajatusta. Jokaisella on vastuu mutta myös valtuutus kehittää omaa työtään käyttäen hyväksi tiimissä jo olevaa osaamista ja tietoa. Tiimin tekemisen ytimessä on ketterän toimitusketjun hallinta toteuttaen omalta osaltaan Unique Companiesin strategiaa. Ketterä toimitusketju vaatii ajantasaista ja kysyntälähtöistä suunnittelua, toimitusketjun hallinnan osaamista, nopeaa reagointikykyä sekä selkeästi määritellyt vastuualueet SCS-tiimin ja myyntiyhtiöiden välillä. Ketterä toimitusketjun hallinta ei ole mahdollista ilman monitahoista yhteistyötä sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden, päämiesten ja tavarantoimittajien sekä muiden ulkopuolisten sidosryhmien kanssa.



KUVIO 15. SCS-tiimin jatkuva parantaminen

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

6.1 Kehittämishankkeen perusta, eteneminen ja tuotos

Opinnäytetyön alkuperäinen ajatus oli toimitusketjun hallinnan prosessin kuvaaminen mutta keskeiseksi teemaksi lähti tietoperustan pohjalta muotoutumaan ketteryys ja jatkuva parantaminen. Syyskuussa 2017 muodostettu toimintamalli liiketoimintojen ja SCS-tiimin välillä vaati vastuualueiden ja toimintamallien määrittelyä ja opinnäytetyössä kuvataan tämän työn etenemistä. Toimitusketjun kehittämisen ajankohtaisia teemoja ovat tällä hetkellä ajantasaiseen tietoon perustuva kysyntäperusteinen hankinta, koko toimitusketjun tarkasteleminen kollaboraation ja asiakaskeskeisyyden kautta sekä ketteryys vastata jatkuviin kysyntävaihteluihin ja muuttuvaan markkinatilanteeseen. Toimitusketjun operatiivisen hallinnan kulmakivinä ovat sen suunnittelu ja kontrollointi, varastoarvon hallinta sekä toimitusketjuun liittyvien riskien hallinta. Tietoperustassa käsitellään näitä aiheita sekä lähestymistapoja näiden haasteiden kohtaamiseen. Prosessijohtaminen, Lean tai Total Quality Management eivät yksinään toimi monimuotoista tuotevalikoimaa operoivan mutta kuitenkin pienen Unique Companies -konsernin toimitusketjun toimintamalleina mutta jatkuvan parantamisen mallin kehittämässä näistä kaikista on voitu poimia Unique Companies -konserniin ja sen toimintaan soveltuvia osia. Tietoperustan toisena osana on käsitelty tiimin sisäistä kehittämistä ja oppimista sekä muutosjohtamista. Oppiminen on jatkuvan kehittämisen perusvaatimus. SCS-tiimi koottiin yrityksessä jo aikaisemmin työskennelleistä henkilöistä, kolme neljästä työntekijästä oli ollut yrityksen palveluksessa vähintään 20 vuotta ja tiimin esimiehen työura konsernissa on kestänyt myös toistakymmentä vuotta. Uusi ja koko konsernia palveleva tiimi on vaatinut jäseniltään kykyä ajatella yli yrittäjärajien sekä sopeutumista uuteen toimintamalliin. Tämä ei välttämättä ole kovin helppoa ihmisille, joilla on jo pitkä historia samassa yrityksessä.

Opinnäytetyön käytännön osuudessa käsitellään toimitusketjun vastuualueiden ja toimintaohjeiden muotoutumista syyskuun 2017 ja syyskuun 2018 välisenä aikana sekä SCS-tiimin oman toiminnan kehittämistä. Kehittämistyön perustana on ollut Demingin ympyrän mukainen Plan – Do – Check – Act -toimintamalli. Toimintaa on tarkasteltu SCS-tiimin sisäisten sekä myyntiyhtiöiden kanssa käydyissä palaverissa. Varsinkin SCS-tiimin sisäinen keskustelu on ollut varsin avointa ja kehittämisajatuksia on herännyt myös päivittäisessä työssä. Vaikka vuoden aikana on syntynyt ohjeistuksia ja määrittelyjä päivittäisen työn suuntaviivoiksi, on käynyt myös selväksi, että muutos on jatkuvaa. Muutostarpeita esiintyy jatkuvasti ja ne kattavat koko toimitusketjun. Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset kuten uudet standardit, kysynnän nopeampi seuranta sekä elektronisen tiedon tarpeet, muuttavat pelikenttää. Nämä vaatimukset on kyettävä viemään eteenpäin myös

hankintaan ja varastointiin. SCS-tiimin perustoiminnan on oltava riittävän ketterää, jotta näihin haasteisiin voidaan vastata ja se vaatii myös saumatonta ja selkeää yhteistyötä liiketoimintojen kanssa. Pienessä yrityksessä siiloutumiseen ei ole varaa. Näiden vaatimusten pohjalta lähti rakentumaan kehittämishankkeen tuotoksena SCS-tiimin jatkuvan parantamisen malli. Malli muotoutui jatkuvan parantamisen puuksi, jonka juuristo on tiimin tavassa tehdä työtä ”kerralla oikein” -ajatusta ylläpitäen, PDCA-kehittämisykliä apuna käyttäen, omaa työtä ja tekemistä kehittäen ja yhdessä oppien. Tiimin toiminnan ytimessä on ketterä toimitusketjun hallinta konsernin strategian mukaisesti, jonka mahdollistaa monimuotoinen yhteistyö sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden, tavarantoimittajien ja muiden sidosryhmien kanssa.

6.2 Pohdinta kehittämishankkeen etenemisestä ja tuloksista

Opinnäytetyön tavoitteena oli määritellä SCS-tiimin ja myyntiyhtiöiden välinen toimintamalli sekä löytää SCS-tiimin sisäinen jatkuvaan parantamiseen perustuva tapa toimia. Opinnäytetyö kuvaa SCS-tiimin päivittäisen työn kehittämistä noin yhden vuoden ajalta tiimin perustamisesta lähtien. SCS-tiimin jäsenet ovat olleet tietoisia opinnäytetyön kirjoittamisesta mutta kehittämishanketta ei eriytetty omaksi projektikseen enkä korostanut opinnäytetyötä omassa esimiestyössäni. Hanke on kulkenut tiimin esimiehen oman työn ohessa syyskuusta 2017 asti muotoutuen palaverien ja päivittäisen työn muistiinpanoista ja toimista. Kahdesti läpikäytyt kehityskeskustelut ovat tukeneet kehittämistyötä ja lisäksi syyskuussa 2018 pidettiin tiimipalaveri keskustellen jatkuvan kehittämisen teeman mukaisesti. Hankkeen kulkeminen päivittäisen työn ohessa toi järjestelmällisyyttä tiimin toiminnan kehittämiseen ja sen dokumentointiin mutta oli osaltaan myös kehittämishankkeen suurimpia haasteita, usein adhoc-tilanteet veivät fokusta kehittämistyöltä. Tiimin sisäinen avoin viestintä ja hyvä ilmapiiri auttoi kehittämistyötä eteenpäin. Tiimi tekee työtään avokonttorissa ja työpisteet ovat lähellä toisiaan. Keskustelu ja keskinäinen sparraus ja tuki on ollut esimiehen näkökulmasta ilahduttavan vilkasta ja tiimin jäsenet ovat löytäneet identiteettinsä toimitusketjun asiantuntijoina. Aikataulullisia haasteita kehittämistyölle toi Mixtec Oy:n ja Unique Food Nordic Oy:n toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen. Päivittäinen työ kohdistui huhti-toukokuussa 2018 pelkästään toiminnanohjausprojektiin.

SCS-tiimin perustaminen ja toimitusketjun hallinnan kehittäminen on ollut mielenkiintoinen prosessi. Mixtec on ollut matalan organisaatorakenteen yritys ja yrityksessä on ollut sisäistä tiimihenkeä. Toisaalta prosessikuvaukset ja tietynlainen järjestelmällisyys on useissa tilanteissa puuttunut, asioita on opittu kantapään kautta. Vitaseege on taas ollut hierarkkisempi yritys, jonka toimitusketjun toimintamalli oli välttämättömän muutoksen edessä. Ennen SCS-tiimin perustamista yritykset olivat olleet samassa konsernissa ja

fyysisesti samoissa tiloissa noin kahden vuoden ajan. Yritysten kulttuurit olivat hyvin erilaiset eikä best practises -malleja juurikaan ollut käytettäväksi. Kehittämistyö on ollut työn mukanaan tuomissa tilanteissa oppimista, tiimin yhteistä havainnointia ja ongelmanratkaisua. Tiimin jäsenille yhtenä haasteena on ollut rohkeuden löytäminen sekä ymmärrys vastuusta ja myös valtuutuksesta oman työn kehittämiseen. Tämä on vaatinut myös esimieheltä ymmärrystä niin sanotusta sparraajan tai mentorin roolista. On osattava ja muistettava antaa tilaa työntekijöille ongelmanratkaisussa ja oman työn kehittämisessä eikä tarjoilla liian helposti valmiita ratkaisuja.

Käytännön osuudessa kuvatut SCS-tiimin ja liiketoimintojen väliset toimintamallit ovat käytössä. Konsernissa on ollut kehittämishankkeen aikana jonkin verran henkilövaihdoksia, joka on tuonut haasteita toimintamallien jalkauttamiselle. Toimintamallien ja ohjeistusten olemassaoloa on käyty läpi useaan kertaan. Jokaisella esimiehellä on myös omat tapansa toimia ja jalkauttaa ohjeistuksia. Näitä kysymyksiä on ratkottu tarvittaessa johtoryhmäkouksissa.

6.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän opinnäytetyön kehittämishanke on toimintatutkimus, joka on kohdistunut yhteen konserniin ja sen toimitusketjun kehittämiseen. Unique Companies toimii nimensä mukaisesti uniikisti. Sellaisenaan toimitusketjun vastuualueita, ohjeistuksia tai SCS-tiimin jatkuvan parantamisen mallia ei voi skaalata muihin yrityksiin. Toimitusketjun hallinnan kehittämistyötä on tehty SCS-tiimin sisäisenä kehittämistyönä sekä yhteistyönä Mixtecin ja Vita-seegen liiketoimintojen kanssa. Palaverista on syntynyt muistiinpanoja sekä sähköpostikirjeenvaihtoa. Palaverien pohjalta syntyneet toimintamallit ja ohjeistukset ovat olleet SCS-tiimin jäsenten ja liiketoimintajohtajien kommentoitavina ennen jalkauttamista eteenpäin. SCS-tiimin jäsenten kehityskeskustelut on dokumentoitu konsernin yleisellä kehityskeskustelulomakkeella. Jokaisella tiimin jäsenellä on ollut mahdollisuus kommentoida syntyntä dokumenttia ja lisäksi dokumentit ovat olleet konsernin toimitusjohtajan luettavana. SCS-tiimin jatkuvan parantamisen mallin teemapalaverissa syntyneet ajatukset myös dokumentoitiin PowerPoint -esityksen muotoon, lisäksi tiimin jäsenillä oli mahdollisuus kommentoida teemapalaverin pohjalta muodostettua mallia. Näillä toimenpiteillä on pyritty siihen, että opinnäytetyön käytännön osuus ei sisältäisi kirjoittajan omia oletuksia tai subjektiivisia arvioita asioiden tilasta.

6.2.2 Jatkokehittämistarpeet

SCS-tiimin toiminnalle ja suorituskyvyille ei ensimmäisen toimintavuoden aikana määritelty mittareita mutta tulevaisuuden tavoitteiden asettamisen kannalta Key Performance

Indicator -mittarit ovat tärkeitä asettaa viimeistään vuoden 2019 alusta lähtien. Kehittämissankkeen aikana on syntynyt näkemys, että suorituskyvyn mittaamisessa tärkeintä on mitata lisäarvon tuottoa asiakkaalle. SCS-tiimin toiminnassa asiakkaan lisäarvo koostuu niin sanotusta OTIFEF -mallista eli toimitusten oikea-aikaisuudesta (On-Time), oikeasta määrästä (In-Full) ja virheettömyydestä (Error-Free). Tiimin suorituskykymittareiden asettaminen vuodelle 2019 ja laskentamallien muodostaminen ovat tiimin kehittämisen seuraavat askeleet. Suorituskykymittariston lisäksi toimitusketjun riskienhallintaprosessi olisi hyvä määritellä.

Edellä mainitun konkreettisen jatkokehittämisen lisäksi SCS-tiimille kehitetyn jatkuvan parantamisen mallin perusajatukset olisi hyvä jalkauttaa koko konsernin kattavaksi jatkuvan parantamisen malliksi. Unique Companies -konsernilla ei ole käytössä organisaatiota ohjaavaa laatujohtamisen tai muuta kehittämisen mallia. Muuttuvan toimintaympäristön tuomat haasteet ja oman työn kehittämisen tarpeellisuus niiden mukaisesti ei koske ainoastaan SCS-tiimiä vaan kaikkia yksiköitä ja jokaista työntekijää riippumatta siitä, onko asema johtoryhmän jäsenenä vai operatiivisena toimijana.

Toimintamallien jalkauttamisessa ja muutosviestinnässä olisi myös tarpeellista kehittää konserninlaajuiset menettelytavat ja alustat. Tällä hetkellä riskinä on, että muutosten jalkauttaminen ja niistä viestiminen jää esimiesten vastuulle ja saattavat edetä yksiköiden välillä hyvin erilaisin tavoin. Sisäistä intranettiä ollaan ottamassa käyttöön ja se toimii varmasti yhtenäistävänä alustana tiedon jakamiseen.

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? [viitattu 23.9.2018]. Tykes raportteja 76. Helsinki. Saatavilla: https://www.horisontti2020.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf
- Barratt, M. & Eagle, S. 2017. How agile is your supply chain? Supply Chain Management Review. March/April 2017, 34-41.
- Blome, C., Schoenherr, T. & Rexhausen, D. 2013. Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: a dynamic capabilities perspective. International Journal of Production Research. Vol. 51, No. 4, 15 February 2013, 1295-1318.
- Cohen, S. & Roussel, J. 2013. Strategic Supply Chain Management. The Five Disciplines for Top Performance. Second Edition. McGraw-Hill Education.
- Christopher, M. 2011. Logistics & Supply Chain Management. Fourth Edition. Pearson Education Limited.
- Fiori di, A. 2018. Planning Doesn't Have to Be the Enemy of Agile. Harvard Business Review 13.9.2018 [viitattu 14.9.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/09/planning-doesnt-have-to-be-the-enemy-of-agile>
- Heikkinen, H.L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16-38.
- Heikkinen, H.L.T. 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Juva: Bookwell Oy, 204-219.
- Hill, A. & Hill, T. 2012. Operations Management. 3rd Edition. Palgrave Macmillan.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta [viitattu 30.9.2018]. Helsinki: Talentum Media Oy. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA\(\(20\)SUORITUSTA\(\(20\):\(Lukijalle\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA((20)SUORITUSTA((20):(Lukijalle((20)
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

- Kotter, J.P. 2012. Accelerate! [viitattu 18.10.2018] Harvard Business Review. November 2012. Saatavissa: <https://hbr.org/2012/11/accelerate>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä [viitattu 23.9.2018]. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KE-HITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KE-HITT((c4)J((c4)N((c4)((20)
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus Oy.
- Liker, J.K. & Convis, G.L. 2012. The Toyota Way to Lean Leadership. Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development. The McGraw-Hill Companies.
- Lukkari, E. 2018. Hankintatoimi kirittää kilpailukykyä. Professori Veli Matti Savinaisen haastattelu. Osto- ja logistiikka 4.2018, 22-23. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.
- Lysons, K. & Farrington, B. 2012. Purchasing and Supply Chain Management. Eighth Edition. Pearson Education Limited.
- Manka, M-L. 2013. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste 2. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta.
- Melnyk, S.A. & Stanton, D.J. 2017. The Customer-centric Supply Chain. Supply Chain Management Review, December 2017, 28-37.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Montague, R. 2017. Turbocharge your sales and operations planning process. Industrial Management, Vol. 59, January/February 2017, 16-21.
- Oakland, J.S. 2014. Total Quality Management and Operational Excellence. Text with cases. Fourth Edition. New York: Routledge.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Olavson, T., Lee, H. & DeNyse, G. 2010. A Portfolio Approach to Supply Chain Design. Supply Chain Management Review, July/August 2010, 20-27.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy. Viro: Meedia Zone OÜ.

- Pearson, M. 2013. Dynamic Operations: The flexible future of supply chain management. Logistic Management. January 2013, 24-25.
- Prater, E. & Whitehead, K. 2013. An Introduction to Supply Chain Management. A Global Supply Chain Support Perspective. New York: Business Expert Press.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Rousku, K. 2017. Ohje riskienhallintaan. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017. Helsinki: Valtiovarainministeriö, Julkisen hallinnon ICT
- Sabri, E.H. & Shaikh, S.N. 2010. Lean and Agile Value Chain Management. A Guide to the Next Level of Improvement. Fort Lauderdale: J.Ross Publishing Inc.
- Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. 8. uudistettu painos (e-kirja). Epub: Ants Tuur, OY Flagella.
- Sehgal, V. 2011. Supply Chain as Strategic Asset. The Key to Reaching Business Goals. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Slack, N., Brandon-Jones, A. & Johnston, R. 2016. Operations Management. 8th Edition. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Spear, S.J. 2009. The High-Velocity Edge. How Market Leaders Leverage Operational Excellence to Beat the Competition. The McGraw-Hill Companies.
- Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.
- Toyota. 2018. Toyota Way. Jatkuvan parantamisen filosofia [viitattu 25.9.2018]. Saatavissa: <https://www.toyota.fi/toyota/toyota-way.json>
- Työterveyslaitos. 2018. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet [viitattu 22.10.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>
- Unique Companies. 2018. [viitattu 29.6.2018.] <http://uniquecompanies.fi/>
- Unique Companies. 2018. [viitattu 15.9.2018] <http://uniquecompanies.fi/meista/>
- Weele van, A.J. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. 5th Edition. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Zansen von, J., Haapanen, M. & Syrjänen, T. 2017. Digilogistiikka. Kuluttajan ohjaamaa liiketoimintaa. Futugene Oy. Viro: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Bonsdorff von, K. 2018. 360° - Mitä, miksi ja miten? PowerPoint -esitys 22.8.2018. Unique Companies.

Kämppe, M. 2017. UC Logistiikkatiimi. PowerPoint -esitys 5.9.2017. Unique Companies.

Saari, S. 2018. Aihe: HEINON TUKKU, mahdollisista tuotepuutteista etukäteen ilmoittaminen [sähköpostiviesti]. 12.9.2018.

LIITE 1

KEHITYSKESKUSTELUSSA TYÖNTEKIJÄN TEHTÄVIIN LIITTYVÄ AIHEALUE

TEHTÄVÄT

- Toimenkuvalomakkeen pohjalta esimies ja työntekijä käyvät läpi työntekijän tehtävät ja miten tulevan vuoden mahdolliset haasteet vaikuttavat työntekijän toimenkuvaan.
- Mitkä työtehtävät innostavat eniten/vähiten
- Työntekijän työmotivaatio

LIITE 2

OHJEISTUS HINNASTOJEN KÄSITTELYYN KESÄKUUN 2018

- SCS-tiimille ohjataan ainoastaan valikoimavahvistukset tai asiakassopimuksella vahvistetut hinnat, tarjousten perusteella hinnastoja ei päivitetä
- Vahvistetut valikoimat ja hinnat tallennetaan asiakasvastuullisen toimesta Y-asemalle viimeistään kaksi viikkoa ennen uuden kauden alkamista
 - **Y:\SupplyChain\Hinnastot**
 - **Tallenna suoraan tähän polkuun, ei mahdollisiin alakansioihin**
 - Jatkokäsittelyt/siirrot muihin kansioihin tehdään SCS-tiimin toimesta
 - **Tallenna tiedostonimi muodossa AsiakasTuoteryhmäVoimassaoloaika**
 - **Esim. KeskoWewalka01-0419**
 - Sähköpostijakelu vain tiedoksi! Lähetä hinnastoihin liittyvät sähköpostit osoitteella scs-team@uniquecompanies.fi
 - Hinnastot annetaan selkeästi luettavassa muodossa sisältäen omat tuotenumeronne
- Asiakasvastuullisella on vastuu sekä jaksopäivämääristä että hinnastojen voimassaolosta
 - Tärkeätä huomioida keskusliikkeiden sisäänottojen aikataulut uusien tuotteiden / kausituotteiden osalta
 - Esim. hinnasto voimassa 1.8. alkaen mutta tavara menee jo heinäkuussa
 - On suositeltavaa, että ennen jaksovaihtoa asiakasvastuullinen tarkistaa, että uudet hinnastot löytyvät varmasti Y-asemalta ja päivämäärät ovat oikein