

Titta Koponen

Order to Cash -prosessin kehittäminen

XXX Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

26.1.2016

Tekijä(t) Otsikko	Titta Koponen Order to Cash -prosessin kehittäminen
Sivumäärä Aika	88 sivua + 10 liitettä 26.1.2016
Tutkinto	Tradenomi ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka kohdeyrityksen Order to Cash -prosessia kehittämällä saadaan lyhennettyä prosessin läpimenoaikaa sekä parantamaan asiakaspalvelua tuottamalla asiakkaalle enemmän arvoa. Tavoitteena oli myös laatia yritykselle OTC -prosessikuvaus ja kehittää prosessia. OTC-prosessi käsittää yrityksen tilaus-toimitusprosessin, logistisen asiakaspalvelun sekä kassavirran ja luotonvalvonnan osalta maksuehdot ja perinnän.</p> <p>Viitekehyksenä tutkimukselle oli Lean-menetelmällä kehitetty OTC-prosessi, joka koostui strategiakarttojen, Balanced Scorecardin, prosessien kehittämisen sekä Leanin teorioista. Viitekehyksen tarkastelu tapahtui nimenomaan strategiakarttamallin asiakasnäkökulman kautta, oppimisen ja kasvun näkökulman ollessa taustalla. Tämän perusteella laadittiin asiakaspalveluhenkilöstön avulla yritykselle prosessikartta ja se kuvattiin eri vaiheineen. Näin saatiin pohja prosessin kehittämiseksi Lean-ajattelutapaa hyödyntämällä. Asiakkaan arvon ja arvoketjun kirjaamisella saatiin selville se, mikä asiakkaalle on tärkeää ja mitä yrityksen täytyy tehdä luodakseen asiakkaalle parhaan mahdollisen arvoa tuottavan toiminnan. Hukkien tunnistamisen avulla löytyivät kehityskohteet.</p> <p>Tutkimuksessa tiedon keräys tapahtui tutkimalla alan kirjallisuutta, havainnoimalla, avoimilla haastatteluilla asiakaspalveluhenkilöstön kanssa, benchmarkingin avulla sekä toiminnanohjausjärjestelmästä saatavilla olleen tiedon avulla.</p> <p>Tutkimustuloksena voidaan todeta, että kohdeyritys ei voi Suomessa vaikuttaa tilaus-toimitusprosessin läpimenoaikaan, koska se toimii jo tehokkaalla tavalla. Logistisessa asiakaspalvelussa saatiin aikaan huomattavaa kehitystä poistamalla hukkia laatimalla toimintaohjeita ja antamalla raamit monille toiminnoille. Asiakaspalvelu parantui ja näin tuotti asiakkaille enemmän arvoa paremman tavoitettavuuden ja yhdenmukaisemman toimintamallin avulla. Suurin kehitys läpimenoajalle tapahtui perinnän tehostuksella. Tehdyllä maksuehto-analyysillä on tulevaisuudessa suuri merkitys maksuehtojen muutos tilanteissa. Opinnäytetyön hyöty yritykselle on ollut monen hukan poistamisen aiheuttama parannus OTC-prosessin läpimenoajassa ja samalla strateginen toiminta on vahvistunut. Virtaus on kuvattu, saatu toimivammaksi ja se on parantanut imuohjausta myös konsernitasolla.</p>	
Avainsanat	Prosessikuvaus, tilaus-toimitusprosessi, logistinen asiakaspalvelu, maksuehdot, perintä, Lean

Author(s) Title	Titta Koponen Developing Order to Cash -Process
Number of Pages Date	88 pages + 10 appendices 26 January 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out how process lead time can be shortened and customer service improved to provide more value to the customer by developing the target company's Order to Cash (OTC) process. The aim was also to prepare OTC -process description and develop the process for the company. The OTC -process consist of the company's order-delivery process, logistics customer service, payment term and collection parts of the cash flow and credit control.</p> <p>The theoretical framework for the study was the OTC -process developed by Lean -methodology. The process consists of strategy maps, Balanced Scorecard, process development and Lean theories. The review of the framework took place specifically through the strategy map model of the customer perspective, learning and growth perspective in the background. On the basis of the theoretical framework, the process map was made and it was described in its different phases with the help of customer service personnel. This gave the ground for the development of the process benefiting Lean -methodology. Customer value and value stream was written down and this way it was found out what is important for the customer and what the company must do in order to create the best possible value for the customer. By identifying waste, the developing areas were found.</p> <p>The information gathering for the study was made by studying the valid literature and the Group's and company's material, observing, conducting open interviews with the customer service personnel, benchmarking and by using information from the ERP system.</p> <p>As a result of the study, it can be concluded that in the order-delivery process, the target company cannot affect to the lead time of the process in Finland, as it already operates in an efficient way. Significant improvement was achieved in logistic customer service by eliminating waste with creating operation manuals and giving frames to many operations. The customer service in logistics improved and created more value to the customers with better reachability and consistent operating instructions. The biggest development for the lead time took place in the more effective collection. The payment term analyses have a high priority in the future analysis of payment terms. The benefit of the present thesis to the company has been the improved lead time by eliminating wastes from the OTC -process and, at the same time, strategic activity has strengthened. The streaming process was described, it is more effective and, at the same time, pull control also at Group level improved.</p>	
Keywords	Process description, order-delivery process, logistic customer service, payment terms, collection, Lean

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely	1
1.2	Kohdeyrityksen strategia osana prosesseja	1
1.3	Kehittämistehtävän lähtökohdat	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Kehittämistehtävän tavoite	4
2.2	Kehittämistehtävän raja	5
2.3	Tutkimuskysymykset	6
2.4	Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit	7
2.5	Kehittämistehtävän aikataulu	8
3	Tutkimusmenetelmät	8
3.1	Toimintatutkimus	8
3.2	Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät	10
4	Teoreettinen viitekehys	12
4.1	Strategian perusmääritteet, Balanced Scorecard ja Strategiakartat	13
4.2	Prosessien määrittely, tunnistaminen ja mittaaminen	16
4.2.1	Prosessien tunnistaminen	18
4.2.2	Prosessien kuvaaminen	19
4.2.3	Prosessien mittaaminen	21
4.3	Tilauksesta rahaksi prosessi (OTC-prosessi)	22
4.3.1	Tilaus . toimitusprosessi	23
4.3.2	Tilaus . toimitusketjun hallinta	24
4.3.3	Logistinen asiakaspalvelu	26
4.3.4	Logistisen asiakaspalvelun toimintojen yhteiset tekijät	28
4.3.5	Kassavirta ja luotonhallinta	30
4.4	Prosessien kehittäminen Lean . näkökulmasta	35
4.4.1	Leanin historia	35
4.4.2	Leanin keskeiset periaatteet	36
4.4.3	Hukka	37
4.4.4	Toyotan talomalli . Lean talo	39
4.4.5	Lean työkalut, käyttötavat ja mittaaminen	42
5	Kehittämistehtävän nykytilan analysointi	44

5.1	OTC . prosessin kuvaus	45
5.2	Tilaus-toimitusprosessi	46
5.3	Logistinen asiakaspalvelu	51
5.4	Maksuehdot	54
5.5	Perintä	55
5.6	Yhteenvedo nykytila-analyysin kehittämiskohteista	58
6	Kehittämistoimenpiteet	59
6.1	Leanin pääperiaatteet	59
6.1.1	Asiakkaan arvon analysointi	59
6.1.2	Arvoketju	60
6.1.3	Virtautus, imuohjaus ja täydellisyyteen pyrkiminen	61
6.2	Hukkien tunnistaminen	62
6.3	Hukkien poistamisen liittyvät kehittämistoimenpiteet	64
6.3.1	Tilaustoimitusketju sekä logistinen asiakaspalvelu	64
6.3.2	Maksuehdot ja perintä	66
7	Kehittämistehtävän tulokset	70
7.1	Tilaus . toimitusketju sekä logistinen asiakaspalvelu	71
7.2	Maksuehdot	75
7.3	Perintä	77
7.4	Hukat kehittämistyön jälkeen	78
8	Kehittämistehtävän arviointi ja ehdotukset jatkotoimenpiteille	81
8.1	Kehittämistehtävän arviointi	81
8.2	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	83
8.3	Ehdotukset jatkotoimenpiteille	83
8.4	Tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja tulosten todentaminen	84
8.5	Itsearviointi	85
	Lähteet	86
	Liitteet	
	Liite 1. Order to Cash- prosessikortti	
	Liite 2. Order to Cash . prosessikaavio	
	Liite 3. Order to Cash . prosessin vaiheet	
	Liite 4. Asiakasvalitus . prosessikortti	
	Liite 5. Asiakasvalitus . prosessikaavio	
	Liite 6. Asiakasvalitus . prosessin vaiheet	
	Liite 7. Perintäprosessikaavio	

Liite 8. Ruotsin epäselvien asioiden lista

Liite 9. Aivorihi 16.4.2015 + toimintaohjesuunnitelma

Liite 10. Toimitusongelmat Ruotsin kanssa

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka yrityksen tilauksesta rahaksi eli Order to Cash (OTC) -prosessia kehittämällä saadaan lyhennettyä prosessin läpimenoaikaa sekä parantamaan asiakaspalvelua tuottamalla asiakkaalle enemmän arvoa.

1.1 Kohdeorganisaation esittely

XXX Oy on XXX-konsernin suomalainen tytäryhtiö. XXX konserni on toimialallaan Euroopan johtava ja sillä on tytäryhtiöitä tai edustuksia ympäri Eurooppaa. Työntekijöitä konsernissa on noin 1 500 henkilöä ja liikevaihto noin 450 miljoonaa euroa. Markkinoilla yritys on ollut yli 80 vuotta. XXX konserni nauttii markkinajohtajan asemasta monissa maissa. (XXX Group, Intranet.)

Suomessa XXX Oy toimii maahantuojana ja myy tuotteet vähittäismyyjille, jotka puolestaan myyvät tuotteet kuluttajille tai ammattikäyttöön. Yritys on niin sanottu myyntikonttori, jolla ei ole Suomessa varastoa, vaan tavaroiden maahantuonti tapahtuu suoraan Pohjoismaiselta keskusvarastolta jälleenmyyjien varastoihin. Henkilökuntaa on 11 henkilöä, liikevaihto noin 13 miljoonaa euroa. Yritys kuuluu Suomessa markkinoiden kärkinimiin omalla toimialallaan.

1.2 Kohdeyrityksen strategia osana prosesseja

Yrityksen elämäntehtävän määrittää strategian kolme peruskäsitettä, toiminta-ajatus eli missio, arvot sekä visio.

Yrityksen missio: Luoda arvoa soveltamalla osaamistamme ja intohimoamme haastamalla huippuosaamista ja näin tarjota parhaita ratkaisuja, jotta asiakkaamme menestyvät XXX liiketoiminnassaan (XXX Group, Intranet). Missio määrittää sen, miksi yritys on olemassa.

Yrityksellä on neljä **arvoa**, joita se kuljettaa mukanaan päivittäisissä toiminnoissa:

Avoin (Open): Kohtaamme asiakkaat ja työtoverimme avoimin mielin. Olemme avoimia uusille ideoille, ratkaisuille ja prosesseille.

Sitoutunut (Committed): Olemme omistautuneita, vastuullisia ja toimitamme ajoissa.

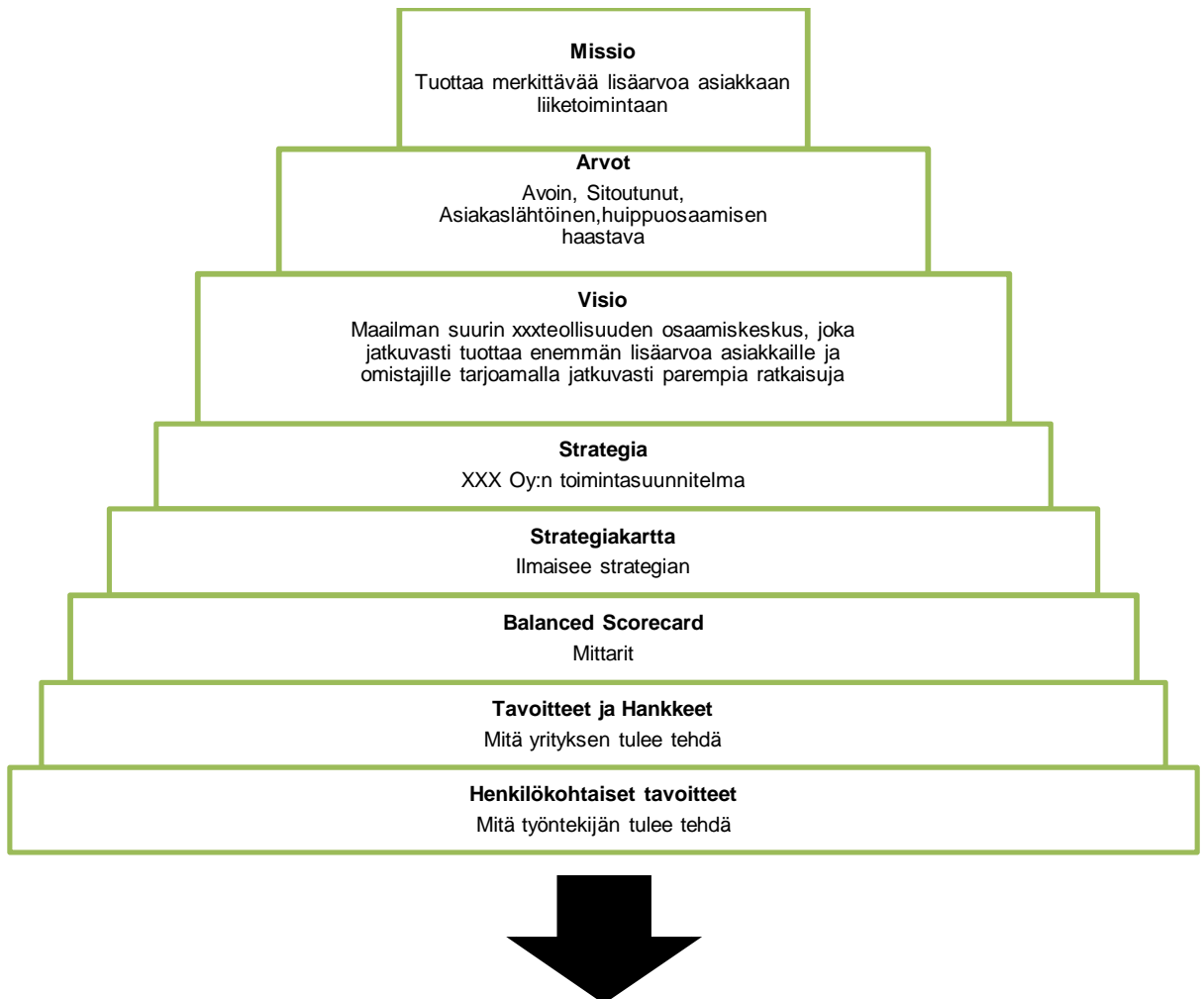
Asiakaslähtöinen (Customer driven): Kuuntelemme ja teemme tutkimuksia parantaaksemme asiakkaidemme liiketoimintaa.

Haastamme huippuosaamisen (Challenging excellence): Asetamme korkeat standardit ja haastamme toinen toisiamme kehittymään ja tekemään parhaan suorituksen. (XXX Group, Intranet.)

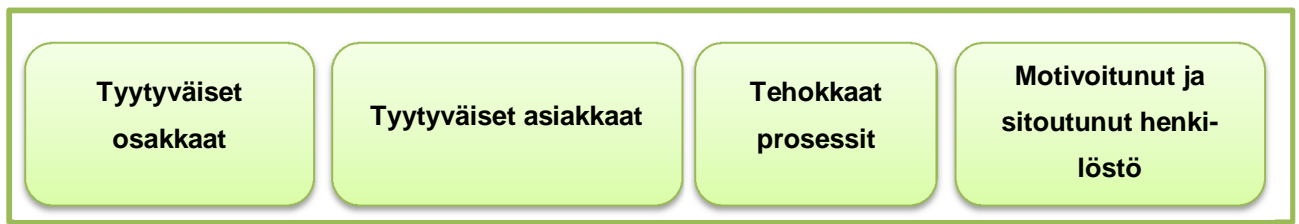
Arvot kertovat, mikä yritykselle on tärkeää ja ne toimivat myös puitteena mission toteutumiselle. Kohdeyrityksen arvot perustuvat asiakaslähtöisyyteen.

Yrityksen visiona on tulla maailman suurimmaksi XXX teollisuuden osaamiskeskukseksi ja soveltaa tätä tietoa tarjoten jatkuvasti parempia ratkaisuja ja antaen lisäarvoa asiakkaillemme sekä omistajillemme (XXX Group, Intranet). Visio on kantava voima ja sen avulla yrityksen henkilökunta tietää, mihin kaikilla toiminnoilla pyritään ja mitä kohti he myös itse toimintansa suuntaavat.

Kuviossa 1 on esitetty, kuinka tehokkaat prosessit linkittyvät yrityksen strategiaan.



Strategiset tulokset



Kuvio 1. XXX Oy, strategia prosessin osana. Mukaellen Kaplan & Norton (Kaplan & Norton 2004, 55.)

1.3 Kehittämistehtävän lähtökohdat

XXX konsernissa on alkanut XXX . projekti, jonka tarkoituksena on standardoida ja yhdenmukaistaa XXX:n liiketoimintaprosessimallit maailmanlaajuisella tasolla hyödyntämällä parhaita sisäisiä ja ulkoisia käytäntöjä. Tarkoituksena on tehostaa nykyisiä prosesseja ja määritellä yhteinen tapa toimia. Pääpaino tulee olemaan Order to Cash (tilauksesta rahaksi) - prosessilla ja toimitusketjun tehostamisella (jatkossa OTC . prosessi). Konsernin käytössä olevaan SAP toiminnanohjausjärjestelmään tullaan suunnittelemaan ja tekemään muutoksia, jotta uusia standardoituja prosesseja pystytään tukemaan parhaalla ja johdonmukaisimmalla tavalla. Projektin tarkoituksena on myös tunnistaa kehitysalueet prosessien, sovellusten ja IT:n kannalta, jotta voidaan parantaa tehokkuutta. Projektin tavoitteena on myös mahdollistaa uusi tapa työskennellä asiakasvuorovaikutuksessa (eCommerce mahdollisuudet). Projekti perustuu Lean - johtamismenetelmään. Tässä projektissa on mukana konsernin konsultteja, jotka ovat laatineet malleja, kuinka tämä projekti viedään läpi. Jokainen maa joutuu analysoimaan omat toimintatapansa ja muutoksia kehitettyyn malliin on mahdollista tehdä, jotta saadaan toimiva kaikille maille sopiva standardoitu prosessimalli.

Tässä kehittämistehtävässä keskityn siis meidän Suomen konttorissamme toimivaan OTC . prosessiin ja sen analysointiin ja kehittämiseen. Alun perin ajatuksena oli tutkia, miten uudet standardoidut prosessit vaikuttavat meidän OTC -prosessiimme. Suomessa tämä uusi SAP . versio ja sitä myöten uudet toimintatavat olisi tullut implementoida joulukuussa 2014, mutta tehtaiden ja muutaman muun maan implementoinnissa tapahtuneiden viivästysten vuoksi Suomessa ja muissa pohjoismaissa implementointi tapahtui vasta syyskuun alussa 2015. Tästä syystä muutin kehitystyöni koskemaan vain meidän omaa prosessiamme. Toimitusketju ei ole tässä työssä pääroolissa, koska

Suomessa emme tähän pysty juurikaan vaikuttamaan. Sivuan kyllä tutkimuksessa myös tätä aluetta, koska on erittäin tärkeää miten tavarat toimitetaan asiakkaillemme ja tilaus . toimitusketjun logiikka on hyvä tuntea. Pääosin keskityn logistiseen asiakaspalveluun, joka on kuitenkin pääroolissa oman prosessin kehittämisen suhteen. Tämän osa-alueen lisäksi paino tulee olemaan kassavirran ja luotonhallinnan käsittelyssä.

Konsernissa tuotanto tapahtuu Lean . johtamismenetelmää soveltaen, joten prosessimme kehittämisen luonnollisena menetelmänä täten on myös Lean, jotta Lean - toiminta saa parhaan mahdollisen jatkumon.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Kehittämistehtävän tavoite

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on tutkia, kuinka yrityksen OTC -prosessia kehittämällä saadaan lyhennettyä prosessin läpimenoaikaa sekä parantamaan asiakaspalvelua tuottamalla asiakkaalle enemmän arvoa.

Tavoitteena on myös laatia yritykselle OTC-prosessin prosessikuvaus, sillä yrityksessä prosesseja ei ole kirjallisesti kuvattuna. Prosessi tulee olla kuvattuna, jotta kehittäminen onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Kehittämistehtävässä tulen selvittämään, mitä muutoksia yrityksen olisi hyvä tehdä toiminnassaan, jotta prosessi tukee Lean . menetelmää, koska Lean ei ole ollut aiemmin yrityksessä käytössä. Lean . ajattelua hyödyntämällä tunnistetaan lisäarvoa tuottamattomat ja hukkaa aiheuttavat menetelmät.

Tavoitteena tietenkin on, että hyötyjä tulisi ja toiminnastamme tulisi tehokkaampaa ja strategiamme mukaiset arvot toteuttavaa. Tilaus-toimitusketjua aletaan mitata erilaisin mittarein, joten pystymme itse analysoimaan, kuinka konsernin tekemät toiminnan tehostukset vaikuttavat tilaus-toimitusketjumme toimintaan ja läpimenoaikoihin (tähän emme siis itse juurikaan voi vaikuttaa). Logistisen asiakaspalvelumme toimintaa pyrimme saamaan asiakasystävällisemmäksi ja paremmin asiakkaalle arvoa tuottavaksi. Vastaavasti oletan, että uudistusten jälkeen perintätoimintamme tehostuisi ja myyntisaamisten kiertoaika paranisi.

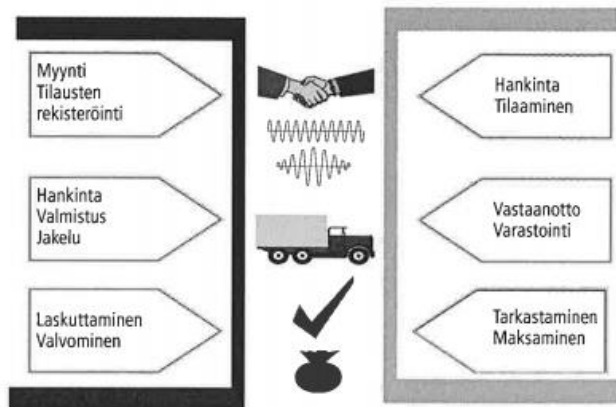
Prosessikuvausten jälkeen työntekijöidemme työnkuvat ja vastuut selkiytyvät ja tarkentuvat. Tämä parantaa työviihtyvyyttä ja työn mielekkyyttä. Tästä seurauksena on tehokkaampaa työskentelyä ja parempaa asiakaspalvelua.

2.2 Kehittämistehtävän rajaus

Tämä kehittämistehtävä koskee OTC -prosessin tunnistamista, analysointia ja kehitystarpeiden tunnistamista.

Strategiset tavoitteet ja suunnitelmat luovat pohjan prosessien kehittämiseksi Lean -menetelmässä. Kehittämistehtävän tarkoituksena ei ole strategian analysointi, mutta strategia antaa yritykselle suunnan ja merkityksen, se myös luo organisaation identiteetin sekä johdonmukaisuuden toimintaan. Sen avulla yritys menestyy vuosi toisensa jälkeen muuttuvassa ympäristössä. Yrityksen strategia on kuvattuna johdanto-luvussa. Teoreettisessa viitekehyksessä käyn läpi strategian perusmääritteet, jotta ymmärrämme yrityksen toiminnan suuntaviivat ja mikä yritykselle on tärkeää, mutta tässä tehtävässä ei ole tarkoitus syvällisemmin perehtyä yrityksen strategiaan suuntaviivoihin.

Alla olevassa kuviossa 2 esitetään kahden yrityksen välinen OTC -prosessi havainnollisesti.



Kuvio 2. Kahden yrityksen välinen OTC -prosessi (Sakki 2003, 173).

Käyn kehittämistehtävässä läpi kaikki yllämainitut osa-alueet myyjä puolen kannalta katsottuna, mutta hankinta/valmistus/jakelu-osio käsitellään vain siten, että millä periaatteella se toimii. Meillä ei ole Suomessa valmistusta eikä varastoja, vaan nämä hoidetaan muiden konsernin tytäryhtiöiden kautta eli näihin emme pysty kehittämistoimilla

vaikuttamaan. Logistinen asiakaspalvelu on suuressa osassa kuten myös reklamaatioiden käsittely. Näiden esimerkillinen hoito on suuressa roolissa asiakkaiden tyytyväisyydessä toimintaamme.

Rajaan tässä kehittämistehtävässä kassaanmaksuvirran käsittelyn maksuehtoihin ja perintään eli millä maksuehdoilla myydään ja miten maksun saaminen lopulta toteutuu luotonvalvonnan näkökulmasta. Tässä työssä en käsittele asiakkaan luottokelpoisuutta tai miten se määritellään. Käsittelen maksuehtoja ja perintää prosessinäkökulmasta tarkastellen ja rajaan rahoitukselliset vaikutukset ulkopuolelle.

Rajaan tämän kehittämistehtävän koskemaan vain yrityksemme valmiita tuotteita eli jätän varaosien tilaus-toimitusketjun pois. Varaosien tilaus-toimitusketju eroaa niin paljon valmiiden tuotteiden ketjusta, että tämän ketjun tutkimus on jätettävä seuraavaan kehittämishankkeeseen.

2.3 Tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on siis tutkia, kuinka OTC . prosessia kehittämällä prosessin läpimenoaikaa saadaan lyhennettyä sekä samalla parantaa asiakaspalvelua tuottamalla asiakkaalle enemmän arvoa.

Tästä johdettuna tämä kehittämistehtävä pyrkii löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten Order to Cash . prosessia kehittämällä, Lean . ajattelutapaa hyödyntämällä, saadaan prosessin läpimenoaikaa lyhyemmäksi ja parannamme asiakaspalvelua?

Alakysymyksinä tehtävässä on tunnistettavissa:

- Mitkä ovat Order to Cash . prosessimme hukkaa aiheuttavat käytännöt?
- Selkeyttikö Order to Cash . prosessin kuvaus henkilökunnan työnkuva?

2.4 Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit

Kehitystehtävän tavoitteena on tutkia OTC . prosessin läpimenoajan lyhentämistä ja asiakaspalvelun parantamista Lean . menetelmää käyttäen. Yrityksessä ei ole aiemmin mitattu tilaus-toimitusketjun toimintoja. Kassavirran ja luotonhallinnankin osalta on käytössä ollut vain muutamia mittareita. Pyrin selvittämään aiemmalta vuodelta vertailutietona käytettävä mittaustiedot, jotta muutoksia voidaan seurata ja analysoida. Mittareita valitessa on tärkeää kiinnittää huomio siihen, että mitataan oikeita asioita ja kehittämistehtävän onnistumisesta voidaan tehdä päätelmiä.

Kehittämistehtävissä tullaan mittaamaan normaalia enemmän toimintoja, sillä Otc - prosessissa on monia osa-alueita, joita tulee analysoida.

Tilaus . toimitusketjussa tulen mittaamaan seuraavia toimintoja:

- Toimitusvarmuus, %, pv
- Toimituskyky %
- Jälkitoimitusten osuus, %
- Palautusten lkm, %
- Reklamaatioiden määrä, kpl
- Virheellisten laskujen määrä, kpl, %

Kassavirran ja luotonhallinnan toimivuutta mitataan seuraavilla mittareilla:

- Keskimääräinen luottoaika (DSO), pv
- Käteisalennusten määrä per vuosi
- Perintäkirjeiden määrä, %
- Viivästyskorko, %
- Viivästyskorko suoritukset, %

Näiden konkreettisten mittareiden lisäksi laadin OTC . prosessissa työskentelevien henkilöiden kanssa yhteistyössä prosessin kuvauksen ja mallinnuksen sekä samalla analysoimme prosessin nykytoiminnan. Kehittämistyön loppupuolella käymme läpi kuinka prosessi toimi ja onko muutoksia tarpeen tehdä.

2.5 Kehittämistehtävän aikataulu

Vaihe	Osa-alue	Aloitus	Lopetus
1.vaihe	Nykytilan arviointi Listaus ongelmista ja kehittämiskohteista Prosessien mallintaminen, tunnistaminen ja analysointi Prosessikortti, prosessikaavio ja arviointilomake	1.9.2014	28.2.2015
2.vaihe	Mittaritietojen keräys alkutilannetta varten	1.2.2015	31.3.2015
3.vaihe	Prosessien analysointi valittuja tutkimusmenetelmiä käyttäen	1.3.2015	31.3.2015
4.vaihe	Kehittämistoimenpiteiden valinta	1.4.2015	30.4.2015
5.vaihe	Uudet toimintatavat käyttöön	1.5.2015	31.5.2015
6.vaihe	Mittaritietojen keräys ja analysointi	1.8.2015	31.10.2015
7.vaihe	Kehittämistoimenpiteiden arviointi ja yhteenveto	1.11.2015	30.11.2015

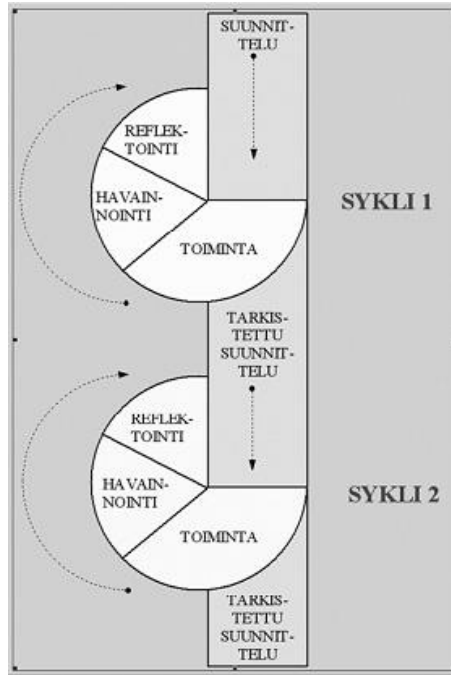
Kuvio 3. Kehittämistehtävän aikataulu

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Kehittämistehtävä on suoritettu laadullisena toimintatutkimuksena. Tarkoituksena toimintatutkimuksessa on tiedon tuottaminen kehittämällä käytäntöjä ja sillä tutkitaan ihmisen toimintaa (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2007, 16). Toimintatutkimuksessa tutkija aktivoi tutkittavan kohteen jäseniä ja he yhdessä kehittävät tutkittavalle kohteelle sopivia toiminta- ja lähestymistapoja sekä taitoja. Tutkija antaa samalla tutkimuskohteen jäsenille tieteellisiä välineitä ratkaista käytännön ongelmatilanteita. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos tutkimuskohteessa. (Vilkkä 2006, 123.) Toimintatutkimus on yleensä tutkimus- ja kehittämisprojekti, joka on rajattu ajallisesti ja jossa uusia tapoja toimia suunnitellaan ja kokeillaan (Heikkinen ym. 2007, 17).

Toimintatutkimus mielletään itsereflektiiviseksi kehäksi, jossa seuraavat toisiaan toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu. Ajatus on peräisin Kurt Lewiniltä ja jota useat tutkijat sen jälkeen ovat kehittäneet. Toimintatutkimuksen kierto alkaa tutkijan suunnittelusta ja jatkuu uuden toimintatavan toteuttamisella. Tämän jälkeen toteutusta havainnoidaan ja heijastetaan sekä käytännön aikana että sen päätyttyä. Kokemusten pohjalta suunnitellaan taas uusi entistäkin parempi toimintatapa (kuvio 4). (Heikkinen ym. 2007,35.)



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen sykli (www.2amk.fi).

Tässä kehittämistehtävässä toimintatutkimusprosessi aloitettiin tietoja keräämällä kirjallisuudesta, yrityksen omista järjestelmistä sekä keskusteluilla prosessissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Sen jälkeen aloitettiin tietojen analysointi. Tietojen keräämisen aikana syntyi monenlaisia ajatuksia, jotka ajoivat keräämään lisätietoja asioista. Kun kaikki nykytilaan liittyvät tiedot oli kirjattu, alkoi varsinaisten kehitystoimenpiteiden analysointi ja näistä syntyivät kehittämistoimenpiteet. Viimeisimpänä vaiheena tässä prosessissa oli löydettyjen muutostarpeiden arviointi ja tästä sykli alkaa taas alusta, uusin parannusehdotuksin.

3.2 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan laadullisiin ja määrällisiin tutkimuksiin. Laadullisella menetelmällä tehdyllä tutkimuksella tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on sosiaalinen ja ihmisten välinen (Vilkkä 2005,97). Ilmenevät merkityskokonaisuudet ovat lähtöisin ihmisistä ja myös päättyvät ihmiseen, esimerkiksi ajatukset, toiminnot ja päämäärin asettamiset. Laadullisella menetelmällä toteutettavan tutkimuksen tulisi sisällyttää aina kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? (Vilkkä 2005, 97.) Määrällinen tutkimus vastaavasti on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien (mitattavat ominaisuudet) välisistä eroista ja suhteista. Se etsii vastausta kysymyksiin miten usein tai kuinka paljon. Ominaispiirteitä määrällisessä tutkimuksessa ovat tiedon strukturoiminen, mittaus, tiedon esittäminen numeroina, objektiivinen tutkimus sekä suuri lukumäärä vastaajia. (Vilkkä 2007, 13.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tärkeänä tehtävänä on emansipatorisuus. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja näin ollen vaikuttaa tutkittavien tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintamalleihin myönteisesti. (Vilkkä 2005, 103.)

Kehittämistehtävässä pääosassa on laadulliset menetelmät. Perustiedon keräämisessä ja lähtötilanteen selvittämisessä käytetään apuna kirjoituspöytätyöstä eli tutkitaan internetistä, kirjallisuudesta, yrityksestä ja konsernista löytyviä kirjallisia lähteitä. Strategian määrittelyssä käytetään strategiseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Prosessien mallintamista ja kehittämistä koskevaa aineistoa on saatavilla hyvinkin runsaasti, kuten myös Lean - johtamismenetelmää koskevaa aineistoa. Kerättyä tietoa analysoidaan sisältöanalyysin avulla, joka on perusanalyysi laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajarvi 2009, 91).

Tässä kehittämistehtävässä keskeisimpänä menetelmänä on havainnointi. Havainnoinnin lisäksi käytetään toimintaa seuraavia mittareita, osallistavia menetelmiä sekä prosessien mallintamista ja arviointia. Havainnointi on perusmetodi, jota käytetään tutkimuksessa havaintojen keräämiseen. Havainnointi ei ole pelkästään asioiden ja ilmiöiden näkemistä vaan tietoista tarkkailua. Havainnoinnilla saadaan esimerkiksi tietoa siitä, että toimivatko ihmiset siten kuin he sanovat.

Havainnointi tutkimusmenetelmänä on perusteltua, sillä työskentelen yrityksen johdossa talouspäällikkönä ja minulla on tähän perustuen ymmärrystä yrityksen toimintavoista eri osastoilla. Havainnoinnin suorittaminen on siten suhteellisen helppoa. Minulla on käytettävissä kaikki olemassa oleva aineisto yrityksestä ja pystyn tekemään havainnointia jatkuvasti. Asemani on saattanut aiheuttaa minulle ennakkoasenteita ja -käsityksiä esiintyvistä ongelmista, mutta minun on nämä pyrittävä poistamaan ja tiedostaa asemani tutkijana tehdessä tutkimusta.

Määrällistä menetelmää käytetään mittaritietoja varten keräämällä toiminnanohjausjärjestelmästä numeerista tietoa.

Nykytilan kuvaaminen toteutetaan havainnoimalla, sillä tietämykseni yrityksen toiminnasta on melko vahvalla tasolla. Havainnoinnin lisäksi hyödynnetään tiedonkeräysprosessissa osallistavia menetelmiä, toiminnanohjausjärjestelmän raportteja, sisäisiä kyselyitä, prosessien mallintamista sekä hukkien analysoinnissa 5S-tekniikkaa.

Prosessi tunnistetaan yhdessä Order to Cash . prosessissa toimivien henkilöiden toimesta ja sen jälkeen se mallinnetaan 3-sivutekniikkaa käyttäen. Prosessimallin laadinta 3-sivutekniikkaa mukaillen sisältää prosessikortin, prosessikuvauksen ja vaihekortin. 3-sivutekniikkaa käytetään mallinnustyökaluna, jotta mallinnuksessa säilyy objektiivisuus. Toimin vetäjänä mallinnuksessa tehden samalla havaintoja. Prosessin toimivuutta voidaan tarkastella havainnoimalla ja siten saadaan esille muun muassa mahdolliset olemassa olevat pullonkaulat.

Kassaanmaksuvirta ja luotonhallinta . osion kohdalla tutkija perehtyy aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen ja tässä yhteydessä tutkii parhaita käytäntöjä benchmarking-menetelmää käyttäen. Benchmarking on tapa oppia avoimesti paremmilta ja soveltaa tätä oppia omaan organisaatioon. Siinä tunnistetaan parhaat menetelmät ja toimintatavat, jotta oman organisaation suorituskkyä voitaisiin kehittää. (Tuominen 2010, 125).

Osallistavina menetelminä kehittämistehtävässä hyödynnetään haastatteluita. Osallistavan menetelmän yhtenä periaatteena on, että asioihin on olemassa enemmän kuin yksi näkökulma ja että kaikkien näkökulmat ovat tärkeitä. Osallistuvien henkilöiden tietoa tulee arvostaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 83.) Haastattelut tehtiin strukturoimattomina eli avoimina haastatteluina. Haastattelut toteutettiin tällä tavoin, koska jokainen haastateltava toteuttaa prosessin osa-alueita eri tavoin. Haastattelun keskeisenä tavoit-

teena oli selvittää, miten henkilöstö toimii prosessin eri osa-alueilla sekä minkä he kokevat hankalana ja aikaa vievänä toimintona. Tavoitteena oli myös löytää osa-alueiden hyvät käytännöt. Apuna tässä osioissa on jatkuvan parantamisen kulmakivi eli W. Edwards Demingin kehittämä Demingin ympyrä, PDCA (Plan-Do-Check-Act).

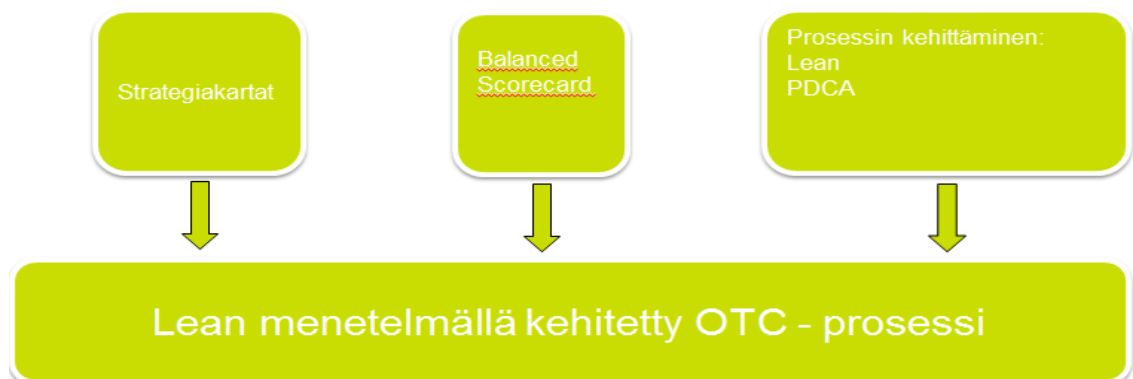
Yhdessä henkilökunnan kanssa, jonka kanssa prosessi mallinnettiin, prosessi myös arvioidaan. Tämä on tärkeää prosessin jatkuvan parantamisen kannalta. Tästä saadun aineiston avulla prosessin kehittäminen on mahdollista.

Kehittämistehtävässä tunnistetaan myös Lean -menetelmän mukaiset hukat prosessissa ja työskentely-ympäristössä 5S-tekniikkaa hyödyntäen. Tässä apuna käytettiin viiden miksi - kysymyksen menetelmää.

4 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään kehittämistehtävän teoreettista viitekehystä. Luvussa perehdytään prosessien kehittämiseen ja mallintamiseen, pääpainon ollessa tilaus-toimitus-, jälkimarkkinointi prosesseissa sekä rahan kotiuttamiseen liittyvissä talousprosesseissa. Edellä mainitut prosessit voidaan nitoa yhteen Order to Cash - prosessiksi. Kehittämistehtävä käsitellään Lean - johtamismenetelmän näkökulmasta. Luvun alussa käsitellään myös strategian perusmääritteitä, koska Lean - menetelmässä strategiset tavoitteet ja suunnitelmat luovat pohjan prosessien kehittämiselle.

Alla esitetyssä kuviossa (kuvio 5) on esitettyä koottuna kehittämistyössä käytetty viitekehys.



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys

4.1 Strategian perusmäärittäminen, Balanced Scorecard ja Strategiakartat

Käsitteenä strategia voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Useasti sen ajatellaan olevan jollain tavalla tulevaisuuteen suuntautuva suunnittelu, josta seuraa strateginen suunnitelma. (Laamanen 2005, 61.) Se on yrityksen valitsema suunta ja suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset sekä menettelyt alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Viitala & Jylhä 2010,69). Strategia on myös joukko toisiinsa liittyviä toimenpiteitä, joita johtajat tekevät lisätäkseen yrityksensä suorituskykyä (Hill & Jones 2007, 3). Yhteenvedon voidaan sanoa, että strategia on menestysresepti, yrityksen kannattavuuden kaava ja liiketoiminnan teoria (Vuorinen 2013, 15). Se on joukko toimenpiteitä ja päätöksiä, joilla yritys menestyy valitsemallaan tietoisella ja tavoitteellisella suunnalla muuttuvassa ympäristössä. Strategian ollessa hyvä, se antaa yritykselle suunnan ja merkityksen ja luo organisaation identiteetin sekä johdonmukaisuutta työntekijöiden toimintaan. (Vuorinen 2013, 15.)

Strategiassa on kolme peruskäsitettä, jotka määrittävät yrityksen elämäntehtävän. Toiminta-ajatus eli missio, arvot sekä visio täsmentävät yrityksen olemassaolon. (Vilkkaa 2010, 91.) Toiminta-ajatus määrittää sen, miksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatus pohdittaessa haetaan vastausta myös kysymyksiin, että mitä varten henkilöstö on töissä ja mikä on organisaation ydinidea ja tehtävä (Viitala & Jylhä 2010,70). Hyvä toiminta-ajatus on:

- selkeä ja lyhyt
- kuvattu asiakkaan silmin
- vahva perusta toiminnalle
- tulevaisuuslähtöinen ja joustava
- luo myönteisen tekemisen ilon

(Lauri & Sumkin 2010,53.)

Arvot kertovat, että mikä yritykselle on tärkeää. Arvot toimivat puitteena toiminta-ajatuksen toteutumiselle. (Laamanen 2005,69.) Esimerkiksi asiakaslähtöisyyden arvokseen valinnut yritys selvittää tarkkaan, mitkä ovat ne tarpeet ja toiveet mitä asiakkailla on ja kehittää sen perusteella toimintaansa kaikilla tasoilla, jotta odotuksiin pystytään vastaamaan (Viitala & Jylhä 2010,69). Arvot ovat olemassa joko näkyvinä tai näkymättöminä. Arvot vastaavat strategisessa perustassa kysymykseen: Miksi teemme tätä työtä?

Visio on strategian kantava voima. Visio kertoo mikä on yrityksen toivottu tila tulevaisuudessa ja sen tulee kuvata millainen yritys haluaa olla tietyllä hetkellä tulevaisuudessa. Vision avulla yrityksessä toimivat tietävät, mihin toiminnoilla pyritään ja mitä kohti he itse toimintansa suuntaavat. Hyvä visio innostaa kaikkia tavoitteen mukaiseen toimintaan. Visio vastaa kysymykseen: Minne suuntaamme? (Lauri & Sumkin 2010, 47.)

Strategisiin tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset voidaan karkealla tasolla jakaa kahteen eri vaihtoehtoon. Ensimmäinen pyrkimys on se, että pyritään tekemään jotain paremmin ja tehokkaammin. Tällöin pyrkimys on tyydyttää asiakkaiden tarpeet liiketoiminta-alueilla, jotka ovat olemassa tai etsimällä uusia toteuttamiskelpoisia ja kannattavia liiketoiminta-alueita. (Vuorinen 2013, 27.) Toinen pyrkimys on, että pyritään tekemään jotain täysin uutta ja erilaista kuin ennen. Tällöin ei pyritä tekemään toimintaa paremmaksi olemassa olevaan maailmaan nähden vaan pyritään tekemään toisella tavalla kuin muut tekevät. (Vuorinen 2013, 28.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään pyrkimykseen tehdä jotain paremmin ja tehokkaammin eli tavoitteena on toiminnan mukauttaminen ja tehostaminen asiakkaiden tarpeisiin. Parhaimpina työkaluja tähän pyrkimykseen pääsemisessä ovat muun muassa Strategiakartat ja Balanced Scorecard Lean - johtamismenetelmällä toteutettuna (Vuorinen 2013, 33).

Strategiakartat perustuvat Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämään malliin. Strategiakartan tarkoituksena on tehdä yrityksen strategia kaikille tunnetuksi (Vuorinen 2013,81). Balanced Scorecardin pääsääntöisenä ajatuksena taas on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla (Vuorinen 2013, 52). Pohjana strategiakartoille on Balanced Scorecardin nelitasoinen näkökulma.

Balanced Scorecardin näkökulmat ovat:

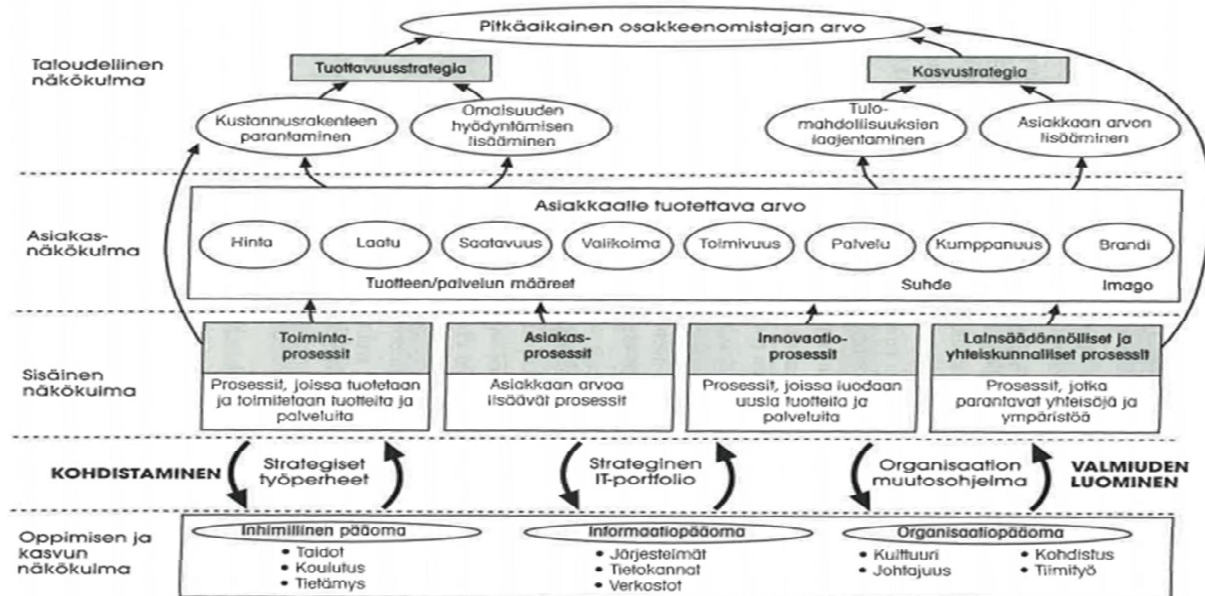
- Talous -> Ilmaisee miten yrityksen strategia ja sen toteutus tukevat taloudellisten tulosten parantamista.
- Asiakas -> Kertoo kuinka yritys tuottaa arvoa asiakkailleen.
- Sisäinen näkökulma (liiketoimintaprosessit) -> Tukee strategiaa ja kuvaa kuinka organisaatio aikoo toteuttaa strategiaansa. Oikein kohdistetut ja tehokkaat prosessit määrittävät kuinka arvoa tuotetaan sekä ylläpidetään.

- Oppiminen ja kasvu (henkilöstö) -> Aineettoman pääoman kohdistamista strategiaan. Jaetaan kolmeen osaan: inhimilliseen pääomaan eli työntekijöiden taitoihin, kykyihin ja tietämykseen, informaatiopääomaan eli tietojärjestelmiin ja verkkoihin sekä organisaatiopääomaan eli kulttuuriin ja johtamiseen.

(Kaplan & Norton 2004, 58 - 59; 64 - 73.)

Strategiakartta mallin tarkoituksena on tuoda esille organisaation toimintatavat kullakin osa-alueella, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Kaplanin ja Nortonin mukaan strategia ei ole erillinen itsenäinen johtamisprosessi. Se on yksi prosessin vaihe, jossa tapahtuu vision ja mission muuttaminen henkilökunnan tekemäksi työksi. (Vuorinen 2013, 81 - 82.) Luvussa 1.2, kuviossa 1. on esitettyä kuvaus Strategiakartan suhteesta Balanced Scorecardiin.

Hyvä ja tasapainoinen strategiakartta kertoo tarinan strategian toteutumisesta ottamalla kantaa jokaiseen neljään näkökulmaan muutamalla tärkeimmällä teemalla. Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) kuvataan strategiakartan yleinen malli. Tätä mallia voi pitää ohjeena siitä, mitä arvoa luovan strategian toteuttaminen pitää sisällään. (Vuorinen 2013, 83.)



Kuvio 6. Strategiakartta. Arvoa tuottava organisaatio. (Kaplan & Norton 2004, 72.)

Taloudellinen näkökulma määrittelee tapahtumien ketjun, jossa aineeton omaisuus muuttuu aineelliseksi arvoksi. Asiakasnäkökulma ilmaisee, miten asiakas saa mahdolli-

simman paljon lisäarvoa. Sisäisten prosessien näkökulma määrittelee ne prosessit, joissa asiakkaille näkyvät tulokset on muunnettu aineettomasta pääomasta. Oppimisen ja kasvun näkökulma määrittelee aineettomat pääomat, jotka on saatava tuottamaan arvoa. (Vuorinen 2013, 85.)

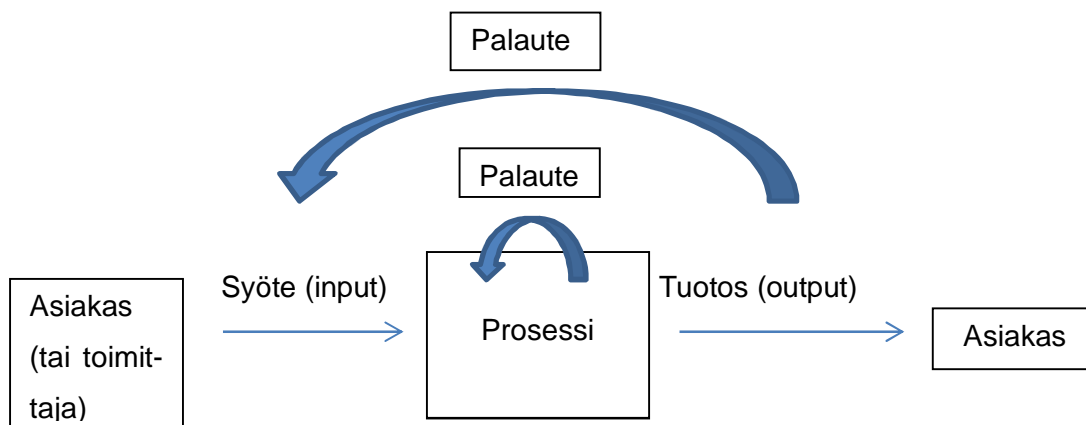
Organisaation ei ole pakko ottaa kantaa kaikkiin asioihin tai se voi päättää tarkastella yksityiskohtaisesti vain tiettyjä teemoja (Vuorinen 2013, 85).

Balanced Scorecard mittaristo muuttaa strategiakartan tavoitteet mittareiksi ja tavoitteiksi lyhyellä aikavälillä (Kaplan & Norton 2004, 73 . 74). Pää tavoitteena yleensä on yrityksen taloudellisten lukujen kunnossa olo. Tyytyväinen asiakas on yksi tärkeä elementti tavoitteen saavuttamisessa, mutta se on vaikeaa ilman osaavaa, oppivaa ja työssään viihtyvää henkilökuntaa. Olennaista on pystyä purkamaan yrityksen strategia kaikkien ymmärrettäväksi tekemiseksi. Mittaristossa on hyvä olla niin sanottuja ajurimittareita, joihin henkilökunta voi vaikuttaa suoraan omalla toiminnallaan sekä johdon käyttöön tarkoitettuja seurantamittareita, joista käy ilmi muutoksen suunta. (Vuorinen 2013, 53.)

4.2 Prosessien määrittely, tunnistaminen ja mittaaminen

Prosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä vaihe vaiheelta suoritettavia toimintoja, joiden eteneminen tapahtuu loogisessa järjestyksessä (Suomen Standardisoimisliitto SFS 2010, 37). Toteutukseen tarvitaan resursseja, joilla tuotokset syntyvät syötteiden avulla. Tässä kehittämistyössä käsitellään liiketoimintaprosesseja, jotka ovat organisaation kannalta kiinnostavimpia prosesseja. Nämä prosessit ovat organisaation menestyksen kannalta tärkeimmässä asemassa menestymisen kannalta (näillä yritys tekee rahaa) ja ne kuvataan usein prosessikartassa. Parhaimmillaan prosessit kulkevat asiakkaalta asiakkaalle ilman osastojen ja organisaatioiden välisiä rajoja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121: (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

Prosessit ovat siis tapahtumaketjuja, joihin yritys käyttää resursseja ja jotka samalla tuottavat asiakkaalle lisäarvoa (kuvio 7).



Kuvio 7. Yksinkertaistettu kuvaus prosessista ja palautteen merkityksestä.
(Mukaillen Martinsuo & Blomqvist 2010, 4-6).

Prosessilla tarkoitetaan asiakkaalta asiakkaalle . ketjua. Asiakas voi olla ulkoinen tai sisäinen ja prosessiin kohdistetaan tarpeita ja odotuksia. Lisäarvo syntyy, kun prosessiin tulee syötteitä, joista prosessin kautta syntyy tuotoksia. Lisäarvo liittyy asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Tuotos voi tuote, ratkaisu tai palvelukokemus ja lopputuloksena tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Prosessin arvoa lisäävä tapahtumaketju, joka siis koostuu useista eri toiminnoista, voi olla joko monimutkainen tai yksinkertainen. Se voi olla myös kokonaan määrittelemätön tai ennalta määriteltä. Toimiakseen prosessi sekä tarvitsee että kuluttaa resursseja. Resurssit voivat olla yrityksen omaa tai ulkopuolelta hankkimaa työvoimaa, raaka-ainetta, rahaa, tietoa ja laitteita. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

Lisäksi prosessiin liittyy palaute, joka on äärimmäisen tärkeää prosessien ohjaukselle. Palautetieto tarkoittaa palautetta suorituskyvystä eli tavoitteiden saavuttamisesta sekä prosessin aikaisesta toiminnasta eli toimiko prosessi tarkoitetulla tavalla. Palaute voi antaa joko korjaavan tai parantavan toimenpiteen. Prosessin oikein asetettujen tavoitteiden saavuttamista mitataan oikein asetetuilla mittareilla. (Laamanen 2005, 154; Martinsuo & Blomqvist 2010, 5.)

Onnistuneen prosessin jäsenyyksen myötä yritys luo asiakkaalleen myönteisiä signaaleja hyvin sujuvalla yhteistyöllä, jolloin asiakas kokee saaneensa hyvää palvelua. Myös organisaatiossa toimivat ihmiset oppivat ymmärtämään kokonaisuutta, omaa rooliaan ja sen, miten lisäarvoa tuotetaan itseohjautuneesti läpi organisaation. Yrityksen suorituskky syntyy prosesseissa, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeet ja joille on erikseen

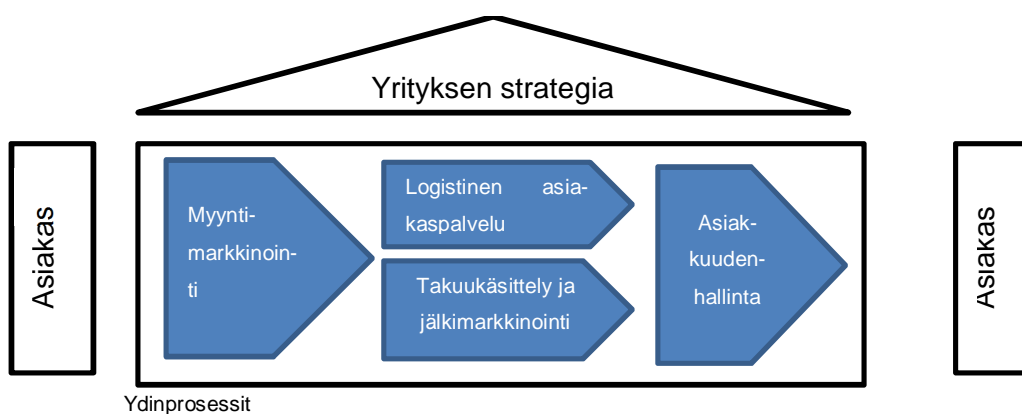
asetettu tavoitteet. Organisaation strategia toteutuu prosesseissa arjessa käytännön toimintana. (Laamanen 2004, 22 - 23; Laamanen 2005, 155).

Prosessit toimivat yhtenä tärkeänä osana organisaation toimintajärjestelmää. Prosessien avulla eri järjestelmät voidaan tiivistää kokonaisuudeksi, jota voidaan järjestelmällisesti parantaa. Ensimmäisenä tulee tunnistaa avainprosessit, sen jälkeen prosessit kuvataan. Tämän jälkeen toiminta organisoidaan prosessien mukaiseksi ja tämän jälkeen prosesseja tulee parantaa jatkuvasti ja prosessikuvausta muutetaan palautteen perusteella. (Laamanen 2005, 156.)

4.2.1 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistaminen alkaa siitä, että määritellään prosessin alku ja loppu. Käytännössä on yksi ainoa periaate, joka toimii: prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Näin toimintoketju säilyy ehjänä. Esimerkiksi tilaus-toimitusprosessin ensimmäisenä vaiheena on asiakkaan lähettämä tilaus ja viimeinen vaiheena on asiakkaan vastaanottama tuote tai palvelu. (Laamanen 2004, 52.)

Prosessit luokitellaan ydin- ja tukiprosesseihin. Suoraan ulkoisia asiakkaita palvelevia prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi. Näiden avulla asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja jalostetaan yrityksestä löytyvien kykyjen ja osaamisen kautta tuotteiksi. Ydinprosesseja tukemaan tarvitaan tukiprosesseja, jotka ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Tukiprosessit luovat edellytykset ydinprosessin onnistumiselle. Ydin- ja tukiprosesseista valitaan avainprosessit. Ne ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja sekä ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit kuvataan ja niitä seurataan. (Lecklin 2006, 130.) Kuviossa 8 on esimerkki ydin- ja tukiprosesseista.





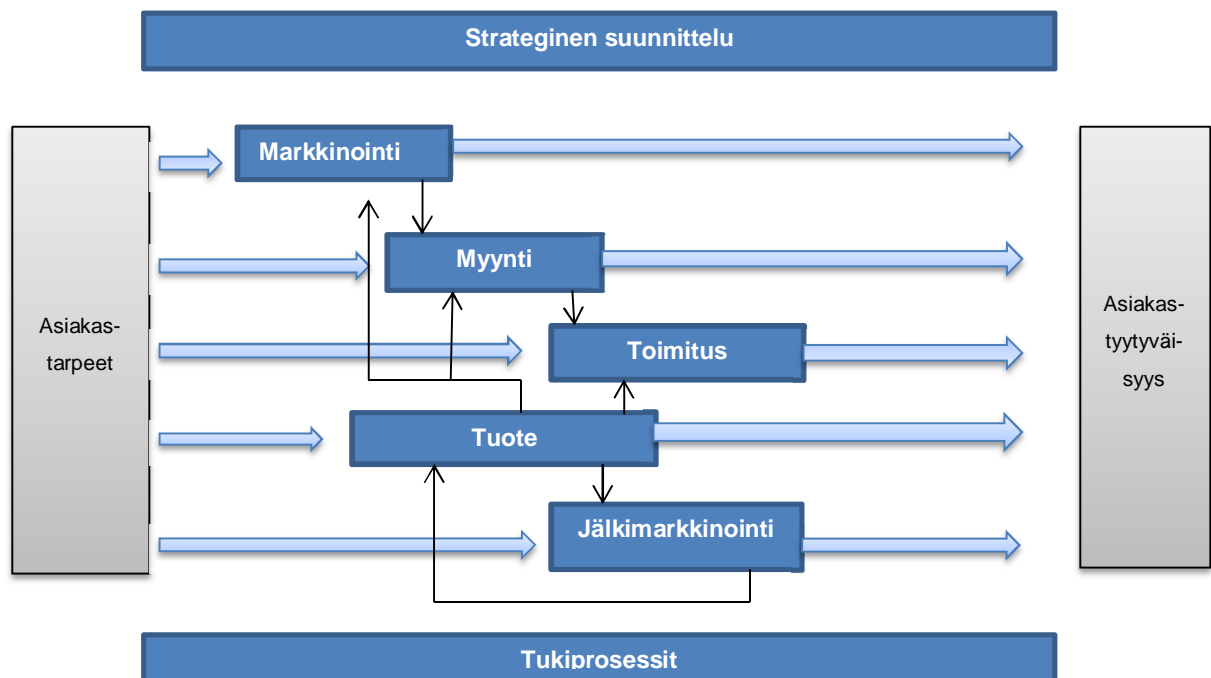
Tukiprosessit

Kuvio 8. Esimerkki ydin- ja tukiprosesseista. (mukaillen Jeston & Nelis 2006, 360.)

4.2.2 Prosessien kuvaaminen

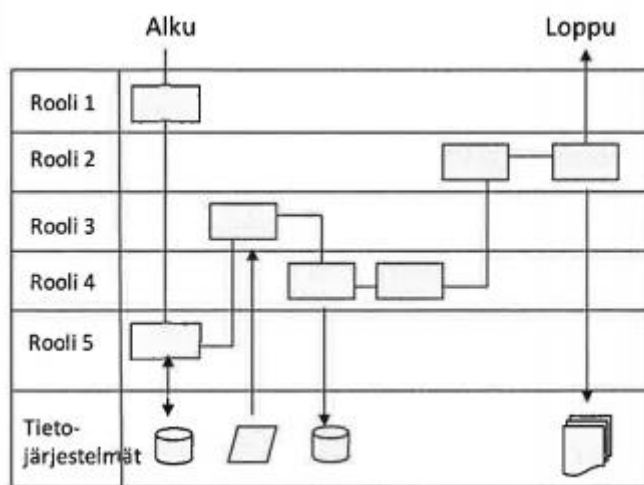
Prosessien kuvaaminen on yrityksen toiminnan kuvaamista systeeminä, jotta ymmärretään sen toimintaa haluttujen tulosten aikaansaamiseksi. Näitä haluttuja tuloksia voivat olla mm. taloudellinen arvo tai asiakasarvo. Prosessien kuvaamisen avulla ymmärretään arvonluonnin kannalta kriittiset toiminnot ja voidaan kohdistaa huomio niiden parantamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 36.)

Liiketoiminnan ydinprosessien kuvaaminen tapahtuu yleensä prosessikartan avulla. Prosessikartta kuvaa yrityksen ja sidosryhmien väliset ydintoiminnot ja niitä läpileikkaavat ydinprosessit yksinkertaisella graafisella kuvauksella ja sitä voi täydentää erillisillä ohjeilla. (Hannus 1995, 43.) Kartassa on myös tärkeää esittää asiakkaan toiminta. Prosessikartan on hyvä kuvata toimintaa riittävän yksinkertaisesti niin, että siitä käy ilmi yrityksen toiminnan vuorovaikutussuhteet ja toiminta tulee kuvata prosessien verkkona (kuvio 9). (Laamanen 2002, 60.)



Kuvio 9. XXX Oy:n prosessikartta (mukaillen Laamanen 2002, 61).

Kun prosessikartta on laadittu, alkaa sen täsmentäminen prosessien kuvaamisella. Tavoitteena kuvaamisessa on ymmärtää, miten henkilöiden, jotka toimivat eri rooleissa, on toimittava, jotta prosessi on tehokas, asiakas saa hyödyn ja tämän lisäksi myös yritys menestyy. (Laamanen 2005, 160.) Karkea kuvaus prosessista riittää, jos kyseessä ei ole merkittävä prosessi tai prosessi ei joka kerta ole aivan samanlainen. Tällöin voi riittää vaihekohtainen tehtävälistauskin. Mikäli prosessi on aina syytä toteuttaa aivan samanlaisella tavalla, yhdenmukainen tieto vaatii yksityiskohtaisen kuvauksen. Yksityiskohtaiseen prosessikuvaukseen on olemassa monenlaisia kuvaustapoja. Ohessa esimerkkinä uimaratamalli sekä tehtävämatriisi (kuviot 10 ja 11). (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12 . 13.)



Kuvio 10. Esimerkki uimaratamallista (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12).

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Jne
Rooli 1	tehtävät, jotka ko. roolissa on hoidettava tässä vaiheessa TAI tuotokset, jotka on saatava aikaan ennen tiettyä päätöstä/milestonea)			
Rooli 2				
Rooli 3				
Rooli 4				
Jne.				

Kuvio 11. Esimerkki tehtävämatriisista (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13).

Kuvallisen esityksen lisäksi prosessista on hyvä laatia sanallinen yleiskuvaus, jossa kerrotaan prosessin keskeiset asiat. Prosessikuvaus voidaan myös laatia täydellisempänä kuvauksena ja sisällyttää siihen seuraavat asiat:

- Soveltamisalue
- Asiakkaan ja tuotteiden hyödyntäminen
- Tavoite ja mittarit
- Syötteet ja tuotteet
- Prosessikaavio (toimintokaavio)
- Liittymät muihin prosesseihin
- Vastuut ja tarkennukset

(Lecklin 2006, 138 . 139.)

Prosessikuvausta ei kannata tehdä liian tiukaksi, koska se voi vesittää ihmisten luovan ajattelun ja maalaisjärjen käytön. (Hall & Johnson 2009.)

Prosessikuvauksen jälkeen on tarkoitus viedä prosessi käytäntöön. Pelkkä kuvaus ei toimintaa muuta, vaan siihen tarvitaan ihmisten tiedostamista, ymmärtämistä ja hyväksymistä. Lisäksi tarvitaan toimintaa tukevat työkalut ja -ohjeet. Tämän jälkeen käynnistetään prosessin ydinsuorituskyvyn ja kriittisten tekijöiden mittausta ja arviointia. Prosessin tulee toimia käytännön tasolla hyödyllisellä tavalla ja sitä tulee jatkuvasti parantaa ja kehittää. (Laamanen 2005, 163 - 164.) Yrityksen tulee saada henkilökuntansa toimimaan tiiminä, voida luottaa jokaiseen henkilökunnan jäseneseen ja painottaa asiakkaan tärkeyttä; roolit ja vastuut tulee määritellä niin, että johtajat näkevät prosessit kokonaisuutena eikä vain erilaisina tehtävinä ja ohjata henkilökuntaa sen mukaisesti. Näin, lisättyä tietojärjestelmien kehittämisen tuella, prosessit toimivat jouhevasti. (Hammer 2007.)

4.2.3 Prosessien mittaaminen

Prosessimittausjärjestelmän ensisijaisena tehtävänä on edistää prosessin ohjausta ja jatkuvaa kehittämistä. Prosesseissa pätee vanha sanonta ~~«sitä saa mitä mittaa»~~ (Martinsuo & Blomqvist 2010, 16.) Mikäli et mittaa prosessia, et myöskään voi ohjata sitä. Eri prosesseille on omat mittarinsa ja myös tukiprosesseja johdetaan mittareiden avulla. Prosessin lopputuotteen laatua mittaavat tulospittarit. Mitattavana voi olla monenlaiset ulkoiset ominaisuudet niin kuin suorituskyky tai mittarina voi olla myös asiakas-

tyytyväisyys tai arvo asiakkaalle. Tulostuloksissa lopputuloksen laatu on asiakkaille tärkeää. Sisäiset laatumittarit liittyvät itse prosesseihin. Siinä arvioidaan ja kehitetään prosessia. (Lecklin 2006, 151 . 152.) Voimme siis mitata asiakkaan saamaa hyötyä ja toisaalta voimme mitata prosessin syötteiden ja tuotosten toimivuutta. Kun tähän lisätään prosessin toimintaa ja resurssien käyttöä, voimme kattavasti arvioida prosessin suorituskyykyä. (Laamanen 2005, 169.) Tarkoituksena mittaamiselle on saada selville käsitys siitä, mitä itse asiassa tapahtuu oikeasti (Laamanen 2002,149).

Hyvät mittarit kertovat prosessin todellisesta suorituskyyvystä ja jopa ennakoivat sitä, antavat luotettavaa tietoa, ottavat huomioon eri sidosryhmien tarpeet. Niiden tulee olla mahdollisimman yksinkertaisia ja ymmärrettäviä sekä toimia mahdollisimman automatisoituna. Hyvät mittarit antavat johdolle selkeän kuvan miten toimintaa tulisi kehittää. Mittausjärjestelmä tulee olla kytketty strategiaan ja tavoitteisiin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 16.) Balanced Scorecard on hyvin yleisesti käytössä oleva mittaristo.

Prosessien tavoitteiden tulee tukea strategiaa ja sen saavuttamista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakas ja arvonaluonti otetaan prosessien tavoitteissa huomioon, kuten myös yrityksen tulostavoitteet. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 17.)

4.3 Tilauksesta rahaksi prosessi (OTC-prosessi)

Tämä kehittämis tehtävä käsittelee yrityksen tilauksesta rahaksi . prosessia (jatkossa OTC -prosessi), joten on tarpeen käydä läpi tarkemmin tähän liittyvää teoreettista pohjaa. Tarkastelen tilaus . toimitusprosessia sekä kassavirtaan ja luotonhallintaan liittyvää kirjallisuutta, joihin OTC . prosessi pohjautuu. Käsittelen OTC . prosessia pääasiallisesti logistisen asiakaspalvelun ja ajanhallinnan kautta enkä oikeastaan käsittele tämän työn yhteydessä kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuus kulkee kuitenkin rinnalla koko ajan vaikka rajaankin sen tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Varastointi jää myös työn ulkopuolelle, koska konsernin varastointi hoituu keskitetysti eikä Suomessa ole varastoja.

Logistisen toiminnan kehittämisessä olisi tärkeä nähdä yritys asiakkaalle arvoa tuottavana organisaationa. Porterin (1985) arvoketjumallissa yrityksen toiminnot jaetaan ydin- ja tukitoimintoihin. Aiemmin käsitellyt Kaplanin & Nortonin strategiakartat perustuvat myös tähän ajatteluun. Ydin- ja tukitoimintojen osa-alueita ovat asiakkaille toimitettavat tuotteet ja palvelut, niiden läpimenoaika sekä eri organisaatioiden tehtävät ja ru-

tiineiden tehokkuus. Läpimenoajat ja tiedon kulku ovat tärkeässä asemassa. Onnistuneen toiminnan tuloksena syntyy lisäarvoa. Arvoketju alku on asiakkaan tarpeen tunnistaminen ja se päättyy tarpeen tyydyttämiseen. Arvoketjuajattelussa ei siis pyritä vain kustannusten vähentämiseen vaan asiakkaan kokeman lisäarvon tuottamisen parantamiseen. (Haapanen & Vepsäläinen & Lindeman 2005, 25 - 26.)

4.3.1 Tilaus . toimitusprosessi

Tilaus . toimitusprosessin keskeiset osat ovat logistisia toimenpiteitä, kuten tavaroiden käsittelyä, kuljettamista ja varastointia. Tietoimpulssien välittämänä tavara liikkuu eteenpäin. (Sakki 2009, 21.) Tilaus . toimitusprosessiin kuuluu useita vaiheita. Seuraavassa yhteenveto vaiheista:

- Kysely/tarjous: Tarjousten pyytäminen, antaminen ja vertaaminen
- Tilaaminen: Asiakas tekee tilauksen
- Tilauksen vastaanottaminen: Myyvässä yrityksessä tilaus otetaan vastaan ja siirretään omaan tilausjärjestelmään luotonhallintatarkistusten kautta. Tiedon siirtäminen vaatii usein manuaalista käsittelyä, mutta asiakkaan on myös mahdollista tehdä tilaus suoraan myyjän tilausjärjestelmään, jolloin manuaalisen työn osuus myyjän päässä pienenee.
- Tuotteiden lähetys: Myyjän tietojärjestelmä tuottaa tarvittavat lähetysasiakirjat, tavarat pakataan ja lähetetään asiakkaalle.
- Toimitusvalvominen
- Vastaanottaminen: Ostava yritys tarkastaa saapuneen tavaran, saapumistiedot tallennetaan ja tavara siirtyy käyttöpisteeseen tai varastoon.
- Laskuttaminen: Myyvä yritys lähettää asiakas-, tilaus- ja lähetystietojen perusteella laskun, joka lähetetään ostajalle. Lasku voi olla myös sähköinen.
- Laskujen käsittely: Ostavassa yrityksessä lasku tarkistetaan vertaamalla sitä tilaukseen ja vastaanoton tietoihin.
- Maksaminen: Lasku maksetaan pankin välityksellä maksuehtojen mukaisesti. (Sakki 2003, 172 - 173.)
- Maksun vastaanotto: Myyvä yritys kirjaa saapuvan maksun reskontraan (Martola & Santala 1997, 76.)

Kuviossa 2 sivulla 6 esitetään kahden yrityksen välinen tilaus . toimitusprosessi havainnollisesti.

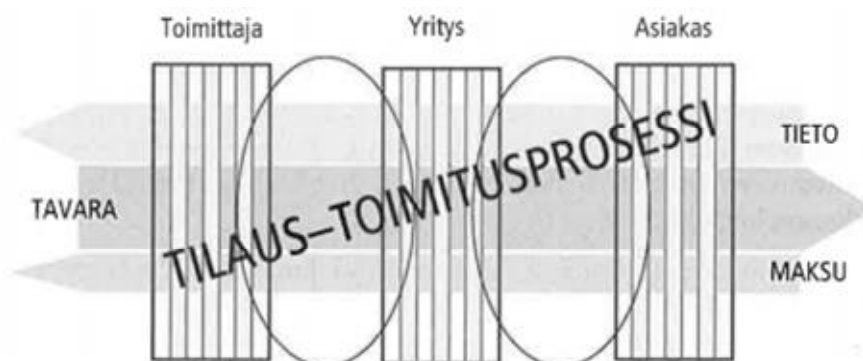
4.3.2 Tilaus . toimitusketjun hallinta

Tilaus . toimitusketjun hallinta on sekä tavaravirtoihin liittyvien tietojen (esim. tilaukset) välittämistä ja käsittelyä että niihin liittyvien maksu- ja rahavirtojen suunnittelua ja toteuttamista (esim. maksusuoritukset). Kahden yrityksen välinen ketju käynnistyy asiakkaan tilauksesta, josta alkavat muut tietovirrat päätyen yrityksen kautta tavarantoimittajalle. Tavarantoimittajalta lähtevät tavaravirrat liikkuvat päinvastaisesti päätyen yrityksen ohjaamana asiakkaalle. Yrityksen sisällä ketju kulkee monen eri vastuualueen kautta ja se on osa niin markkinointia kuin materiaalitoimintojakin. Logistiikkahenkilöiden lisäksi tilaus . toimitusketjun vaiheita toteuttavat myös esimerkiksi myynnin, asiakaspalvelun, hankinnan ja taloushallinnon henkilöt. (Sakki 2009, 21.)

Kommunikointia ihmisten välillä sisältyy tilaus . toimitusketjuun hyvinkin paljon ja se liittyy jollain tavalla monen yrityksessä työskentelevän henkilön työnkuvaan. Ketjussa tehtävä työ on osittain puhdasta hallinto- ja toimistotyötä. Tällaista niin sanottua ohjaustyötä tehdään puhelimen, sähköpostin ja tietokoneen avulla toimistossa. Tiivistäen sanottuna tilaus . toimitusketju on tavaravirran ja siihen liittyvän tieto- ja rahavirran

- ohjaamista, johon kuuluvat suunnittelu, tilaus käsittely, myynti, hankinta, taloushallinto, tilausten valvonta, tapahtuma- ja muutostietojen välittäminen
- toteuttamista, johon kuuluvat tavarankäsittely, kuljettaminen, varastointi, tehdastyö, dokumenttien tuottaminen, laskuttaminen, saatavien valvonta sekä maksujen suorittaminen. (Sakki 2009, 21.)

Kuviossa 12 on esitetty yksinkertainen kuvaus tilaus . toimitusketjun virroista. Esitettyinä ovat tavarantoimittaja, kohdeyritys sekä asiakas. B2B-asiakkaan ollessa kyseessä, toimittajalta hankitut tuotteet myydään ja toimitetaan yhdelle tai useammalle asiakkaalle. Yritysten välillä olevat rajapinnat ovat ketjussa tärkeitä. Tehdyt päätökset vaikuttavat ketjun eri osapuoliin. Päällekkäistä työtä tehdään monesti juuri näissä rajapinnoissa tai toimitaan niin, että seuraavalle portaalle aiheutuu työtä, jota paremmalla yhteistyöllä voitaisiin välttää. Kuviossa näkyy kaksi yritysten välistä rajapintaa, jossa kolmen yrityksen intressit kohtaavat, mutta vastaavanlaisia rajapintoja löytyy lisää yritysten sisältä.



Kuvio 12. Tilaus . toimitusprosessien virrat (Sakki 2009, 22).

Tilaus . toimitusketjussa on kolme oleellista virtaa, joista ylimpänä on kuvattu tietovirtaa. Suurin osa tietovirrasta on asiakas- ja hankintatilauksia, mutta tietoja tarvitaan myös suunnittelussa ja ennustamisessa. Oikean tiedon avulla vältetään turhalta varastoinnilta ja virrehankinnoilta sekä niihin liittyviltä ostotyöltä ja kuljetuskuluilta. Mitä enemmän tavaroita toimittava osapuoli tietää asiakkaan aikeista, monia virhearvioita voitaisiin välttää. Ketjun osapuolten tulisi kehittää keskinäistä kommunikointia ja tiedon jakamista. Tiedon virtaus on kaksi suuntaista, mutta pääsuuntana on kuitenkin asiakkailta yritykseen ja edelleen toimittajalle suuntautuva virta. (Sakki 2009, 22.)

Kuvan keskellä näkyy tavaravirta, joka pääsääntöisesti kulkee toimittajilta asiakkaille, mutta myös toiseen suuntaan, koska tavaroita palautuu myös takaisin toimittajalle syystä tai toisesta. Konkreettisella tasolla tavaravirta tarkoittaa fyysistä tavaroiden kuljettamista ja varastoimista. Pitkien etäisyyksien maassa, kuten Suomessa, niistä aiheutuu merkittäviä kustannuksia. Tavaratoimituksiin kohdistuu asiakkaan kannalta tärkeitä vaatimuksia, kuten toimitusten oikea-aikaisuus, virheettömyys ja luotettavuus. Myös hankintojen ja jakelun suunnittelu on tärkeää, sillä turhaa tavaraa ei ole varaa varastoida tai kuljettaa. (Sakki 2009,23.)

Kolmantena virtana näkyy rahavirta, johon liittyy maksu toimitetuista tavaroista. Tähän virtaan liittyy kuitenkin myös paremman tiedonkulun merkitys. Hyvän tiedonkulun avulla toimitukset nopeutuvat, varastot vähenevät ja näin nopeutuu myös rahavirta. Asiakkaat saavat tavaransa nopeammin, laskutus tapahtuu näin ollen aikaisemmin ja tästä seuraa myös nopeampi maksusuoritus. Nopea rahankierto vaikuttaa suuresti yrityksen kannattavuuteen. (Sakki 2009, 23.)

4.3.3 Logistinen asiakaspalvelu

Logistinen asiakaspalvelu voidaan määritellä sarjaksi toimintoja, jotka käsittävät asiakkaan tilauksen vastaanottamisen, tavaran toimittamisen asiakkaalle ja toimituksen jälkeiset toiminnot kuten esimerkiksi huollon (Riuttamäki, 4). Logistiikkaa tulisi arvioida paitsi kustannusnäkökulmasta myös asiakasnäkökulmasta. Palvelun tulisi olla sellaista, että asiakas hyötyy palvelusta yrityksen tarjoaman paremman tuotteen tai palvelun myötä ja tämän avulla pystyy nostamaan omaa sisäistä ja ulkoista tehokkuuttaan. (Sakki 2003, 143).

Logistinen asiakaspalvelu voidaan esittää eri tavoin. Yksi tapa on jakaa palvelun osa-alueet tarpeen ajoittumisen mukaan kolmeen osaan: toimitusta edeltäviin, toimituksen aikaisiin ja toimituksen jälkeisiin osa-alueisiin. Toinen tapa on jakaa palvelut tekijöihin, jotka ovat yhteisiä palvelun tuottamiseen osallistuville toiminnoille. Nämä ovat aika, varmuus ja oikeellisuus, viestintä ja joustavuus. (Riuttamäki, 6.)

Toimitusta edeltävät tekijät mahdollistavat asiakkaan tekemän tilauksen. Asiakkaalle on selvitettävä yrityksen asiakaspalvelupolitiikka, jotta asiakas tietää millaista asiakaspalveluntasoa hän voi odottaa. Asiakkaan tulee saada tieto toimitusehdoista, toimitusajoista, reklamaatioiden ja palautusten käsittelystä, kuljetustavoista ja maksuehdoista. Asiakaspalvelun organisaatorakenne on myös toimitusta edeltävä tekijä. Asiakkaan tulee tietää kehen ottaa yhteyttä kysymys- tai ongelmatilanteissa, jotta tilanteet ratkeavat mahdollisimman helposti ja nopeasti. Tilaaminen tulisi tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi, nopeaksi ja vaivattomaksi. Toimittajan vastaanotettua tilauksen, hyvään asiakaspalveluun kuuluu lähettää asiakkaalle tilausvahvistus. (Riuttamäki, 7.)

Toimituksen aikaisista tekijöistä tilauksen läpimenoaika kuuluu niistä tärkeimpiin. Tilauksen läpimenoajalla tarkoitetaan aikaa, joka kuluu tilauksen lähettämisestä toimittajalle siihen, kun asiakas on vastaanottanut tavaran. Toinen keskeinen toimituksen aikainen tekijä on tuotteen saatavuus ja luotettavuus toimituksessa. (Riuttamäki, 7.) Näillä tarkoitetaan, että

- tuotteet toimitetaan sovitussa toimitusajassa; ei liian aikaisin eikä liian myöhään
- toimituksessa on oikea määrä tuotteita
- tuotteen ominaisuudet ovat tilatun kaltaiset
- toimitukseen liittyvät dokumentit, esim. lasku, vastaavat sekä tilausta että toimitusta

- toimitetut tuotteet saadaan käyttöön ongelmattomasti (Sakki 2009, 79).

Toimitusajan joustavuus on monille asiakkaille tärkeää. Esimerkkinä voidaan ottaa pikatoimitukset tai mahdollisuus tilata pienempiä eriä. Näistä usein peritään lisämaksua, mutta asiakas sen mielellään maksaa, koska saa sitä omalle toiminnalleen lisäarvoa. (Riuttamäki, 7.)

Luotettavat ja oikeelliset toimitukset sovitussa aikataulussa ovat asiakkaalle arvoa tuottava tekijä. Näiden epäonnistuessa asiakkaalle aiheutuu kustannuksia sekä myös mielihahaa. (Riuttamäki, 7.)

Pakkaus on myös osa tuotetta ja myyjä on velvollinen pakkaamaan ja lähettämään tuotteen asianmukaisesti. Kuljetuspakkauksen on suojeltava tavaraa käsittelyn ja kuljetuksen aikana. Epäonnistuneet pakkaukseen liittyvät valinnat laskevat logistisen asiakaspalvelun laatua nostamalla kuljetuskustannuksia, ohjaamalla lähetyksen väärään paikkaan ja aiheuttamalla kuljetusvaurioita. (Riuttamäki, 7.)

Kuljetusten seurattavuus kuuluu hyvään logistiseen asiakaspalveluun, jotta asiakkaalle voidaan pyydettyä kertoa missä kuljetus on menossa ja oletettu saapumisaika. Jos on oletettavissa viivästyksiä, näistä tulee viestiä asiakkaalle mahdollisimman pian. (Riuttamäki, 7-8.)

Asiakkaan vastaanotettua tavarat, myyjä lähettää laskun. Jotta laskutus täyttää hyvän asiakaspalvelun määreet, laskun tulee olla tilauksessa sovitun mukainen. Asiakkaan reklamoidessa laskun virheestä, nopea reagointi on tarpeen. (Riuttamäki, 8.)

Asiakas on myös toisinaan tyytymätön. Silloin tuote tai palvelu on poikennut ennakkoodotuksista ja asiakassuhde voi vaarantua (Sakki 2003, 145). Jos asiakkaalle toimituksessa tuotteessa on virhe, on toimitettu vääränlaista tuotetta, on toimitettu erisuuri määrä tai tuote on vahingoittunut kuljetuksessa, asiakas tekee reklamaation. Reklamaatioiden käsittely aiheuttaa huomattavia kustannuksia sekä myyjälle että asiakkaalle esimerkiksi tavarat palauttamisen, korvaavan tuotteen lähettämisen ja vastaanottamisen, tuotteen korjauksen sekä hyvityslaskun lähettämisen ja vastaanottamisen muodossa. Kun logistinen asiakaspalvelu toimii hyvin, reklamaatioprosessi on selkeä ja asiat ratkaistaan nopeasti. Reklamaatiot syntyvät pääasiallisesti silloin kun joku toimituksesta edeltävä tai toimituksen aikainen tekijä on toteutettu virheellisesti eli asiakaspalvelu on toi-

minut heikosti. Huolehtimalla näiden asioiden hyvästä laadusta, reklamaatiotarpeita ei synny ja saavutetaan parempi asiakastyytyväisyys. (Riuttamäki, 8.)

Reklamaatiotilanteiden hoito on logistisessa asiakaspalvelussa äärimmäisen tärkeää. Mikäli reklamaation käsittelijä antaa kaikkensa palvelutilanteessa ja saa tilanteen hoitumaan tyylikkäästi, tilanteen käsittely antaa asiakkaalle vaikutelman että, asian eteen on tehty kaikki mahdollinen vaikka palvelu jossain vaiheessa ei toiminutkaan sovitulla tavalla. Hyvin hoidettu reklamaatiotilanne voi jopa johtaa asiakassuhteen lujittumiseen. Toimittaja on näin osoittanut kykenevänsä toimimaan luotettavasti sekä normaali- että poikkeustilanteessa (Laamanen 2005, 173 - 174.) Asiakassuhteelle on haaste, jos tämä reklamaation kaltainen tilanne toistuu. Akuutin valituksen korjaamisen jälkeen tulee estää valituksen syyn toistuminen. Tämä tarkoittaa muutosta prosessiin. Kirjaamalla ylös ja huolellisesti tutkimalla kaikki asiakasvalitukset, yritys voi parantaa omaa toimintaansa, tuotteita ja palveluita. Tyypillisiä arviointiperusteita reklamaatioiden käsittelyssä ovat:

- korjaamisen nopeus
- asiakkaiden tyytyväisyys tilanteen ratkaisuun
- puutteiden ja virheiden toistuminen
- kyky oppia valituksista

(Laamanen 2004, 224 - 225.)

4.3.4 Logistisen asiakaspalvelun toimintojen yhteiset tekijät

Logistisen asiakaspalvelun toiminnoille yhteisiä tekijöitä ovat toimituksen aika, varmuus ja virheettömyys, viestintä ja joustavuus.

Aika: Ajanhallinnalla tarkoitetaan yrityksen kykyä palvella asiakasta mahdollisimman nopeasti (Sakki 2003,146). Toimenpiteisiin käytettyä aikaa voidaan mitata läpimenoajalla eli ajalla mikä kuluu asiakkaan tekemästä tilauksesta siihen, kun asiakas vastaanottaa tilauksen. Läpimenoaika koostuu neljästä vaiheesta. Ensimmäinen on tilauksen välittämiseen kuluva aika. Toinen vaihe on myyntitilauksen käsittely myyjä yrityksessä. Tähän vaiheeseen kuuluu asiakkaan luottotietojen tarkistaminen, tilauksen syöttö tietojärjestelmiin sekä saatavuuden tarkistaminen. Kolmas vaihe käsittää tilattujen tuotteiden keräilyä varastosta, pakkaamisen, dokumenttien laadinnan sekä siirron kuljetukseen. Tähän vaiheeseen kuluva aika riippuu suuresti käytettävästä tekniikasta,

tietojärjestelmien toimivuudesta sekä tuotteen saatavuudesta. Neljäs vaihe muodostuu kuljetukseen kuluva ajasta. Kuljetus alkaa kuljetusvälineeseen lastauksesta ja päättyy kuorman purkuun asiakkaan luona. Kuljetusaikaan vaikuttavat kuljetusmuoto sekä maantieteellinen etäisyys. (Riuttamäki, 8.) Kaikkien näiden vaiheiden välillä on myös eripituisia odotusaikoja (Sakki 2003,150). Laskemalla yhteen eri toimitusajat, saadaan kokonaisläpimenoaika. Mitä lyhyempi läpimenoaika on, sitä parempaa arvoa asiakas toiminnasta saa. Ajankäytön tehokkuus voidaan laskea oheisesti:

$$\text{ajankäytön tehokkuus} = \frac{\text{aktiivinen käsittelyaika (\%)}}{\text{koko läpimenoaika}}$$

Toimituksen täsmällisyyttä ja oikea-aikaisuutta voidaan seurata myös toimitusvarmuudella, joka tarkoittaa luvattun ja toteutuneen toimitusajan eroa.

Varmuus ja virheettömyys: Logistiikan tulee toimittaa oikea tuote, oikea määrä, oikean laatusena, oikeaan paikkaan oikeaan aikaan, oikealle asiakkaalle ja oikeaan hintaan (Riuttamäki, 4). Virheet ja viivästymiset aiheuttavat aina ylimääräistä työtä ja kustannuksia molemmille osapuolille. Jos näitä tapahtuu usein, se vaikuttaa pitkäaikaisiinkin asiakassuhteisiin. Tuotteen toimituskykyä eli saatavuutta voidaan mitata seuraavalla kaavalla:

$$\text{toimituskyky} = \frac{\text{tilausten mukaan toimitetut tilaukset (\%)}}{\text{vastaanotetut tilaukset}}$$

(Sakki 2009, 79.)

Asiakkaalle tulisi jo tilausta tehtäessä kertoa tieto tuotteen saatavuus tilanteesta tai tilauksen jälkeisistä muutoksista, tämä kuuluu hyvää logistiseen asiakaspalveluun. Muita saatavuutta kuvaavia mittareita ovat:

$$\text{jälkitoimitusten (myöhästyneiden) osuus} = \frac{\text{jälkitoimitukset (\%)}}{\text{kaikki toimitukset}}$$

menetetty tilaukset = menetettyjen tilausten lukumäärä, joissa toimitusaika ei vastannut asiakkaan tarvetta (kpl).
(Sakki 2003, 152.)

Logistisen tilaus . toimitusprosessin perusedellytyksiä on asiakkaalle annettujen lupauksen täyttäminen. Dokumenteissa ja tavaratoimituksissa esiintyneet virheet kuvaavat tämän tavoitteen toteutumista:

$$\text{virheiden osuus} = \frac{\text{virheiden määrä (\%)}}{\text{toimitusten määrä}}$$

$$\text{reklamaatioiden käsittelyaika} = \frac{\text{käsittelyaika (h)}}{\text{reklamaatioiden määrä}}$$

Viestintä: Tiedon välityksen organisaatioiden välillä tulee olla säännöllistä ja avointa. Asiakkaan on annettava toimittajalle oikeat tiedot tarpeistaan ja vaatimuksistaan. Viestintää tarvitaan logistisen asiakaspalvelun kaikissa vaiheissa tilauksen vastaanotosta laskutukseen ja mahdollisten ongelmien ratkaisuun. Toimitusketjun tulee toimia kaksisuuntaisesti toimiakseen tehokkaasti. Erityisesti tämä koskee kysyntä- ja saatavuustietojen välittämistä. (Riuttamäki, 9.)

Joustavuus: Joustavuus on keskeinen ominaisuus ketterässä toimitusketjussa. Joustavuus tarkoittaa yrityksen kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Hyvä logistinen asiakaspalvelu pystyy vastaamaan joustavasti asiakkaiden vaihteleviin vaatimuksiin, mutta samalla toimii tehokkaalla tavalla. (Riuttamäki, 9.)

Asiakkaat ovat luonnostaan erilaisia. Yrityksen tulee tuntea heidän tarpeensa ja odotuksensa koskien esimerkiksi toimituksen nopeutta, tarkkuutta, luotettavuutta ja virheettömyyttä, jotta he voisivat vastata niihin oikealla tavalla. Myös asiakkaiden ryhmittely oikeisiin segmentteihin parantaa logistista asiakaspalvelua. (Sakki 2003,160.) Esimerkiksi standardoidut tilaus . toimitusprosessit vastaavat asiakkaiden vakiotarpeisiin, kun taas räätälöityjä prosesseja kehitetään asiakaskohtaisempiin tarpeisiin (Laamanen & Tinnilä 2009, 22).

4.3.5 Kassavirta ja luotonhallinta

Myynti tuottaa tulosta vasta sitten kun rahat on saatu kassaan ja asiakas on tyytyväinen tuotteeseen. Tästä syystä tehokas luotonvalvonta on tärkeää. (Talponen 2002, 13.) OTC -prosessin kannalta katsottuna myyntitulojen kassaanmaksuvirta näyttää seuraavanlaiselta (kuvio 13):



Kuvio 13. Myyntitulojen kassaanmaksuvirta (Dolfe & Koritz 199, 23).

Rajaan tässä opinnäytetyössä kassaanmaksuvirran käsittelyn maksuehtoihin ja perintään eli millä maksuehdoilla myydään ja miten maksun saaminen lopulta toteutuu luotonvalvonnan näkökulmasta. Tilaus-, toimitus ja laskuosiota on työssä käsitelty jo aiemmin tilaus-toimitus prosessin yhteydessä, joten myös ne jäävät tässä kohdassa ulkopuolelle.

Yrityksessä käytettävät maksuehdot ja perintäkäytännöt vaikuttavat kassaan tulevan rahan viiveeseen, joka on laskutuspäivän ja saapuvan suorituksen välillä. Yritys määrittelee itse tuotteidensa myyntiehdot. Määrittelyistä OTC -prosessin kannalta tärkeimpiä on valinta, että myydäänkö tuotteita luotolla ja jos myydään, mitkä ovat maksuajat. Mikäli yritys antaa asiakkailleen maksuaikaa, se luotottaa asiakkaan toimintaa eli asiakkaat ovat velkaa yritykselle tuotteen hinnan ja yritykselle syntyy myyntisaaminen. Näin ollen yritys toimii asiakkaittensa rahoittajana myönnetyn maksuajan. Tästä syystä asiakkaat haluavat mahdollisimman pitkän maksuajan. Suoranaisen korkovaikutuksen lisäksi on tärkeää ottaa huomioon, että maksuajan pidentyessä myös luottotappioriski kasvaa. (Vilkkumaa 2010, 208.)

Ehdotus/tarjous-vaiheessa on jo hyvä käydä läpi ja kirjata paitsi itse tuotteet, hinnat ja toimitusajat myös kassanhallinnalle tärkeät tiedot kuten maksuehdot, riskit (luottoriski), maksutapa, reklamaatioiden ja jälkimarkkinoiden hoitotapa. (Hedman 1992, 25.)

Maksuehdoilla tarkoitetaan ehtoja, joiden mukaan asiakkaan tulee suorittaa maksu ostostaan. Ehdot voivat olla toimitukseen tai aikaan sidottuja. Kannustimena usein on esimerkiksi käteisalennus tai yliajankorko. (Talponen 2002, 27.) Kaikkein kannattavinta yrityksille olisi mahdollisimman lyhyt maksuaika, mutta koska maksuehdot ovat myös yksi kilpailukeino, maksuehtojen pitäminen lyhyinä ei ole aina paras vaihtoehto. Dolfin ja Koritzin (1999,24) mukaan yleisimmät maksuehdot Suomessa yritysten välillä ovat 14 päivää tai 30 päivää netto tuotteen toimittamisesta laskettuna. Maksuehdot kuitenkin vaihtelevat eri toimialojen kesken ja jopa myös eri toimialojen sisällä. Seuraavassa taulukossa numero 1, esimerkkinä XXX:n toimialan maksuajat, josta näkee selvästi,

kuinka toimialankin sisällä on suuria vaihteluita. XXX kuuluu Kuluttajakauppa-sektoriin, jonka sopimuksen mukainen maksuaika on keskimäärin 44,5 pv, mutta toteutunut jopa 59,5 pv.

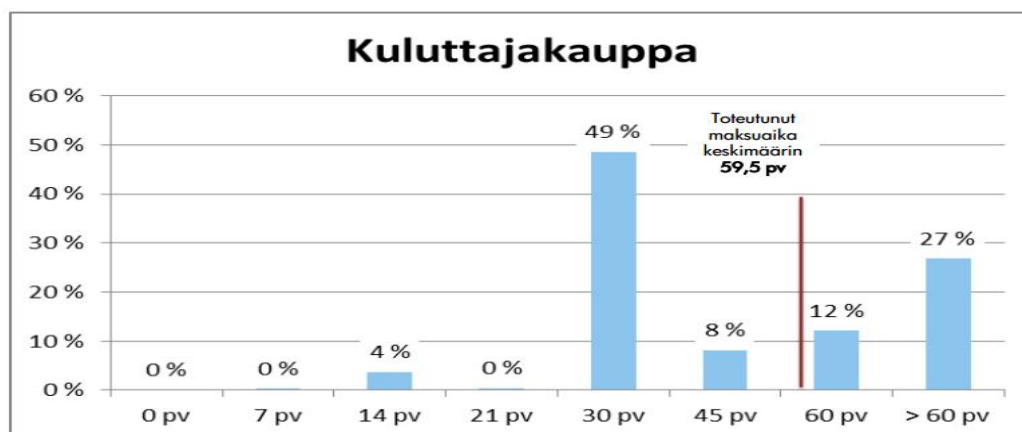
Taulukko 1. Maksuajat teknisessä kaupassa (Teknisen kaupan liitto 2014).



Maksuajat teknisessä kaupassa

	Sopimuksen mukainen maksuaika keskimäärin 2014	Toteutunut maksuaika keskimäärin 2014	Sopimuksen mukainen maksuaika keskimäärin 2013	Toteutunut maksuaika keskimäärin 2013	Sopimuksen mukaisen ja toteutuneen maksuajan välinen ero 2014	Sopimuksen mukaisen ja toteutuneen maksuajan välinen ero 2013
Tekninen kauppa	30,9 pv	35,5 pv	33,0 pv	34,0 pv	4,6 pv	1,0 pv
Raaka-ainekauppa	32,2 pv	36,9 pv	34,9 pv	37,0 pv	4,7 pv	2,1 pv
Rakentaminen	22,3 pv	24,5 pv	15,9 pv	18,7 pv	2,2 pv	2,8 pv
Investointitavarakauppa	26,9 pv	32,1 pv	24,6 pv	30,9 pv	5,2 pv	6,3 pv
Tuotantotarvikekauppa	29,6 pv	34,2 pv	30,0 pv	33,8 pv	4,6 pv	3,8 pv
Kuluttajakauppa	44,5 pv	59,5 pv	41,4 pv	55,6 pv	15,0 pv	14,2 pv

49 % yrityksistä käyttää 30 pv netto maksuehtoa, joka siis yleisin maksuehto. Merkittävää on, että jopa 27 % yrityksistä käyttää yli 60 pv ylittävää maksuehtoa (kuvio 14). Suurimpana syynä kuluttajakaupan pitkiin maksuaikoihin ja niiden ylityksiin on se, että maahantuojat toimittavat merkkituotteet koko kautta varten myyntikauden alussa suoraan vähittäiskaupalle. Maksuaikaa myöntämällä pyritään sen varmistamiseen, että vähittäiskauppa tilaa tavaraa riittävästi. (Teknisen kaupan liitto 2013.)



Kuvio 14. Kuluttajakauppa (Teknisen kaupan liitto 2014).

Käteisalennus maksun kannustimena on myyvälle yritykselle usein kallis vaihtoehto, mutta asiakas on viisas käyttäessään sen hyväkseen (Talponen 2002, 17). Taulukossa 2 osoitetaan käteisalennuksen vaikutus vuotuisena korkona.

Vuotuinen korko = käteisalennus x 360/(maksuehto pv . luottoaika)

Esimerkki: $2 \times 360 / (30 - 10) = 36 \text{ \% p.a.}$

Taulukko 2. Käteisalennuksen vaikutus vuotuisina korkoina (Talponen 2002, 18).

Maksuehto 30 päivää			Maksuehto 60 päivää			Maksuehto 90 päivää		
Käteis- alennus %	Luotto aika	% p.a.	Käteis- alennus %	Luotto aika	% p.a.	Käteis- alennus %	Luotto aika	% p.a.
1	10	18	1	10	7,2	1	10	4,5
1	15	24	1	30	12,0	1	30	6,0
2	10	36	2	10	14,4	2	10	9,0
2	15	48	2	30	24,0	2	30	12,0

Käytettäessä pidempiä maksuehtoja, on järkevämpää soveltaa käteisalennuksia. Kun käteisalennus on 10 pv -2 % tai 30 päivää netto, vuotuinen korko on 36 %. (Talponen 2002, 18.) Kun ostajan maksuehtona on 10 pv . 1 % tai 90 päivää netto, korko vastaa vasti on 4,5 %.

Maksuehtolain 5§:ssä säädetään, että jos velallinen on elinkeinonharjoittaja, maksuaika saa ylittää 30 pv vain, jos siitä on nimenomaisesti sovittu. Yrityksillä on siis myös sopimusvapaus, mutta tällä säännöksellä pyritään parantamaan velkojan suojaa.

Perinnän tarkoituksena on eri toimenpiteillä saada velallinen vapaaehtoisesti suorittamaan erääntynyt saatava. Perinnän tehokkuus perustuu hyvin pitkälti yrityksen omaan sisäiseen ohjeistukseen ja perinnän rutiinien tehokkuuteen. Monilla liiketoiminta-aloilla maksun viivästyminen ei edes johdu siitä, etteikö asiakas pystyisi maksamaan ajoissa. (Dolfe & Koritz 1999, 39; Martikainen & Martikainen 2009, 125.)

Tyypillinen perinnän tehostamistapa Suomessa on periä viivästyskorkoa, jos maksu suoritetaan eräpäivän jälkeen (Martikainen & Martikainen 2009, 126). Maksun viivästyessä eräpäivästä, jos velasta ei ole sovittu maksettavaksi korkoa, Suomen korkolain 20.8.1982/633 mukaan, on velallisen maksun viivästyessä maksettava viivästyneelle määrälle vuotuista viivästyskorkoa (Talponen 2002, 18). 1.7. - 31.12.2014 Valtiovarainministeriön vahvistama kaupallinen viivästyskorko on 8,5 %. Yritysten välisissä

suhteissa voidaan sovittaessa kuitenkin myös soveltaa alempaa tai korkeampaa viivästyskorkokantaa (Suomen Pankki, 2015).

Perintätoimenpiteisiin kuuluu pääsääntöisesti kirjallisten maksumuistutusten lähettäminen, joita voidaan tehostaa esimerkiksi puheluilla ja sähköposteilla. Perintätoimenpiteen vaihtelevat yrityksittäin, mutta tärkeää on, että perintä suoritetaan säännöllisesti ja mahdollisimman usein, jotta asiakkaat saavat tiedon erääntyneistä eristä mahdollisimman pian. Ensimmäisen perintäkirjeen tarkoituksena on:

- tarkistaa, että asiakas on saanut laskun ja että hänellä ei ole mitään vastalauseita sitä vastaan
- muistuttaa, että lasku on erääntynyt
- ilmoittaa asiakkaalle seuraukset suorittamatta jätetystä laskusta.

(Dolfe & Koritz 1999, 41.)

Asiakkaalle lähetettävien perintäkirjeiden määrä tulisi pitää mahdollisimman pienenä. Suosituksena olisi lähettää vain yksi perintäkirje, jotta asiakkaat eivät oppisi, että koska kuitenkin lähetetään useita perintäkirjeitä, heidän ei tarvitse niin nopeasti maksaa. Viimeisessä lähetävässä perintäkirjeessä tulee olla maininta, ettei enempää kirjeitä lähetetä ja että perintä siirretään perintätoimistolle tai oikeudelliseen perintään. Mikäli asiakkaalle ilmoitetaan siirtämisestä perintätoimistolle, se pitää myös toteuttaa, sillä asiakas oppii nopeasti, että yritys tekee tyhjiä uhkauksia. (Dolfe & Koritz 1999, 42.)

Laissa saatavien perinnässä (Laki saatavien perinnästä 10 e §) sanotaan:

Jos kaupallisten sopimusten maksuehdoista annetun lain (30/2013) 1 §:ssä tarkoitettu maksu on viivästynyt siten, että velkojalla on oikeus viivästyskorkoon, velkojalla on oikeus saada velalliselta 40 euroa vakiokorvauksena perintäkuluista. Velkojalla on tällöin oikeus saada korvausta 10 §:ssä tarkoitetuista perintäkuluista vain siltä osin kuin niiden määrä ylittää vakiokorvauksen määrän.

Laki antaa siis yrityksille mahdollisuuden periä 40 euron kertakorvaus perintäkuluista. Yrityksen tulee kuitenkin ilmoittaa tästä sopimusehdoissaan ja asiakkaalle tämä tulisi selventää, jottei tieto tulisi yllätyksenä perintäkirjeen saavuttua.

Kassavirran ja luotonhallinnan toimivuutta voidaan mitata esimerkiksi seuraavilla mittareilla:

- Keskimääräinen luottoaika (DSO), pv
(Myyntisaamiset keskimäärin/liikevaihto per päivä)

- Keskimääräinen myönnetty luottoaika, pv
(Erääntymättömät myyntisaamiset x 365 liikevaihto per vuosi)
 - Keskimääräinen erääntynyt saatava, pv
(Erääntyneet myyntisaamiset/liikevaihto per päivä)
 - Käteisalennusten määrä per vuosi
 - Perintäkirjeiden määrä, %
(Perintäkirjeiden määrä x 100/kaikki laskut)
 - Viivästyskorko, %
(Laskutettu viivästyskorko x 100/ myyntisaamiset keskimäärin)
 - Viivästyskorko suoritukset, %
(Viivästyskoroista saadut suoritukset x 100/ laskutetut viivästyskokot)
- (Dolfe & Koritz 1999, 47.)

4.4 Prosessien kehittäminen Lean . näkökulmasta

Leania voidaan kutsua menetelmäksi, joka kokoaa yhteen useita eri prosessien laatuun ja kehittämiseen liittyviä ajatuksia. Lean . toimintamalli perustuu erityisesti hukkaa ja toimintoja vähentämällä asiakasarvon kasvattamiseen. Yksinkertaisimmin Lean - toimintamalli pyrkii luomaan toimintaan tarkoituksenmukaisuutta, täsmällisyyttä ja järkevyyttä asiakasnäkökulmasta katsoen. (Vuorinen 2013, 71; Kouri 2010, 6.)

4.4.1 Leanin historia

Lean . toimintamalli on saanut alkunsa Japanista ja nimenomaan Toyota Motor Corporationista. Lean (hoikka, niukka) johtamisfilosofian tekivät tunnetuksi James Womack ja Daniel Jones kirjallaan *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Tämä kirja kertoo, kuinka Toyota nousi uudenlaisen johtamistavan avulla auto-teollisuuden huipulle. (Vuorinen 2013, 71.)

Toyotan pääinsinööri Taiichi Ohno (1912 - 1990) sai 1940-luvun loppupuolella tehtävän nostaa yrityksen tuotantokapasiteettia. Hän otti vertailukohtakseen Fordin, joka oli silloisen automaailman huippuesimerkki. Fordin lanseeraama liukuhihnatuotanto oli äärimmäisen tehokas, muttei pystynyt tuottamaan variaatioita. Ohno piti amerikkalaistyylistä supermarketista. Hän halusi, että myös autonvalmistus on sellaista, että asiakas saa juuri sitä, mitä haluaa, ja juuri silloin, kun haluaa. (Vuorinen 2013, 71.) Toyota ym-

märsi tästä, että sen piti oppia tuntemaan japanilais-asiakkaan tarpeet eli mitä asiakas haluaa, milloin asiakas tuotteen haluaa ja millaisen määrän sitä halutaan (Modig & Åhlström 2013, 72). Ohno halusi yhdistää liukuhihnatuotannon tehokkuuden sekä supermarketin valikoiman. Tästä syntyi myöhemmin Toyota Production System (TPS), joka on Toyotan sisäinen tuotantofilosofia. (Vuorinen 2013,71). TPS:ää on kehitetty Toyotala jo satakunta vuotta ja länsimaissa se on myös nykyään tunnettu käsite sekä teollisuus- että palvelualojen organisaatioille. 1980-luvun lopulla länsimaiset tutkijat kiinnostuivat Toyotasta ja he anoivat havainnoilleen nimen Lean ja siten keksivät uuden käsitteen. Lean käsite on luotu Toyotan lähtökohdista, mutta silti ne ovat kaksi eri käsitettä TPS:n kanssa. (Modig & Åhlström 2013, 77.)

4.4.2 Leanin keskeiset periaatteet

Lean . toimintaan liittyy hyvin vahvasti laatuajattelu, missä kaikki mahdollinen tehdään tuotteen ja toiminnan laadun varmistamiseksi. Vastuu laadusta kuuluu kaikille yrityksen työntekijöille. (Kouri 2010, 6.)

Tuotteen tai palvelun arvo määräytyy asiakkaan näkökulmasta, joka koostuu tuotteen ominaisuuksista, laadusta, toimitusajasta sekä toimitusvarmuudesta. Asiakaslähtöisyys ja lisäarvontuottaminen voidaan tiivistää siihen, että yrityksen sisällä pystytään hahmotamaan toiminnot, jotka lisäävät arvoa asiakkaalle ja että voimavarat kohdistetaan niidenomaan näihin toimintoihin. (Kouri 2010, 7.) Arvoa lisäävänä toimintona voidaan pitää toimenpidettä, joka muokkaa tai muotoilee ainetta, kappaletta tai informaatiota sellaiseksi, mikä vastaa asiakkaan vaatimusta (Kouri 2010, 7). Womack ja Jones (2005, 15) luettelevat kuusi yksinkertaista asiaa, jotka tuottavat arvoa nykyajan kuluttajalle:

- Ratkaise ongelmani täysin
- Älä tuhlaa aikaani (minimoi kokonaiskustannukseni eli hinta jonka maksan sekä aikani ja muu sählääminen)
- Tarjoa juuri sitä mitä haluan
- Toimita juuri minne haluan
- Toimita milloin haluan
- Vähennä sellaisten päätösteni määrä, jotka täytyy tehdä ongelman ratkaisemiseksi.

Eli kuluttaja on aivan viimekädessä se, jolle arvoa tulee tuottaa. Tässä työssä en kuitenkaan käsittele loppuasiakasta, mutta tämä on hyvä tiedostaa.

Leanin pääperiaatteina voidaan pitää seuraavaa viittä vaihetta, jotka ovat myös Lean -toiminnan kehitystapoja (Kouri 2010, 8-9; Vuorinen 2013, 72 - 74):

1. Asiakkaan arvon analysointi

Tuotteiden ja palveluiden arvo määritellään asiakasnäkökulmasta. Tästä saadaan tieto, että mitä asiakas haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan. Kehitystoiminnan perustana on asiakasarvo.

2. Arvoketjun tunnistaminen

Yrityksen arvoketju kuvataan, jotta asiakkaan arvoa luovat toiminnot voidaan määritellä. Lisäarvoa tuottamattomat prosessit ja toiminnot poistetaan ja arvoa tuottavia tehostetaan. On olemassa myös arvoja, jotka tuottavat hukkaa, mutta ovat kuitenkin välttämättömiä.

3. Virtautus

Tuotannon toteutus siten, että tuotteet virtaavat pysähtymättä arvoketjussa. Kaikki turha odottelu, käsittely ja siirtely tulisi karsia pois. Fyysisen tavaran virtauksen lisäksi tulee erityisesti kiinnittää huomiota sujuviin ja virheettömiin informaatiovirtoihin.

4. Imuohjaus

Yrityksen määriteltä asiakasarvoa lisäävän arvoketjun, poistanut siitä turhan ja saanut sen virtaavaksi, se voi toteuttaa tuotannon imuohjauksen. Imuohjauksella tarkoitetaan tuotteiden ja sen komponenttien valmistamista vasta asiakkaan tilattua tuotteen. Tuotannossa ei siten valmisteta varastoon vaan vasta asiakkaasta lähtevästä ostosignaalista lähtien.

5. Täydellisyyteen pyrkiminen

Prossien ja toimintojen kehittäminen tulee olla jatkuvaa ja koko henkilökunnan tulee siihen osallistua. Kaikki yrityksen toiminnot pyritään toteuttamaan tehokkaasti laadusta tinkimättä. Päävastuu kehittämisestä on henkilökunnalla.

4.4.3 Hukka

Lean -ajattelun keskeinen tavoite on kaikenlaisen hukan (muda) poistaminen arvovirrasta. Käytännössä hukaksi lasketaan kaikki, mikä ei lisää tuotteen tai palvelun arvoa

asiakkaan näkökulmasta. Prosessin tarkastelu tapahtuu asiakkaan silmin ja siitä pyritään löytämään ne arvoja tuottavat osa-alueet, joista asiakas on valmis maksamaan. Asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen. (Riuttamäki, 2.) Hukkaa on erilaisia ja ne voidaan luokitella kahdeksaan eri ryhmään. Alun perin hukkaa oli vain seitsemän, mutta kahdeksas hukka on lisätty mukaan.

1. Ylituotanto: Ylituotantoa pidetään tärkeimpänä hukkana. Tilaamattomien tuotteiden valmistaminen aiheuttaa tarpeettomia varasto-, kuljetus- ja palkkakustannuksia.
2. Odottelu: Kaikenlainen odottelu on hukkaa, koska tuolloin tuote ei virtaa prosessissa. Odotusta syntyy esimerkiksi silloin kun työntekijä odottaa jonkun edellisen työvaiheen valmistumista, kun prosessi jostain syystä pysähtyy.
3. Tarpeeton kuljettelu: Tuotteiden, materiaalien, työkalujen tai ihmisten turha siirtely tai kuljettaminen on hukkaa. Tätä aiheuttaa mm. tuotteiden siirto seuraavaan vaiheeseen tai varastoon siirto.
4. Ylikäsittely tai virheellinen käsittely: Tuotteen tarpeeton käsittely on hukkaa, koska tuolloin resursseja käytetään tehottomasti jonkin asian tekemiseen. Käytetään tarpeettoman monimutkaisia menetelmiä tai välineitä. Myös ylilaatu on hukkaa.
5. Tarpeettomat varastot: Varastointi on hukkaa. Varaston ylimääräiset tavarat vievät tilaa, sitovat työntekijöitä ja pääomaa. Läpimenoajat pidentyvät. Lean -tuotannossa pyritään varastojen minimointiin.
6. Tarpeeton liikkuminen: Kaikenlainen turha liike, joita työntekijöiden täytyy työn aikana suorittaa, kuten työkalujen ja osien kurkottaminen, pinoaminen ja etsiminen, on hukkaa. Myös kävelyä voidaan pitää hukkana.
7. Viat: Virheiden seurauksena syntyy viallisia tuotteita tai palveluita, jotka ovat asiakkaalle arvottomia. Lisäksi viallisten tuotteiden korjaaminen on hukkaa. Myös tuotteiden tarkastaminen on hukkaa. Asiakas ei maksa tarkastamisesta, vaan asioiden kerralla tekemisestä oikein. Virheet prosessissa aiheuttavat suuren määrän ylimääräistä työtä.
8. Työntekijöiden inhimillisen osaamispääoman käyttämättä jättäminen: Ajan, ideoiden, kykyjen, parannusehdotusten tai oppimismahdollisuuksien käyttämättä jättäminen on hukkaa. Paras tieto työvaiheiden toiminnasta ja menetelmistä on työntekijöillä.

(Liker 2006, 28 - 29; Riuttamäki, 2.)

Bicheno & Holweg esittävät myös seitsemän hukkaa palvelussa asiakkaan näkökulmasta:

1. Viivästys (delay): Asiakkaan odotusaika palvelusta, toimituksesta, jonoista, vastausajoista. Asiakkaan aika ei ole ilmaista.
2. Toistot tai päällekkäisyydet (duplication): Saman asian tekeminen tai ilmoittaminen moneen kertaan.
3. Tarpeeton liikkuminen (unnecessary movement)
4. Epäselvä viestintä (unclear communication)
5. Väärä varastotieto (incorrect inventory): varastopuutteet, epävarmuus saatavuudesta, korvaavat tuotteet.
6. Menetetty mahdollisuus (opportunity lost): asiakkaiden säilyminen tai menettäminen, asiakkaan huomiotta jättäminen, epäystävällisyys.
7. Virheet (errors): virheet palvelussa, kuljetuksessa tai tuotteissa

(Bicheno & Holweg 2009, 26 - 27.)

4.4.4 Toyotan talomalli . Lean talo



Kuvio 15. TPS talomalli (Liker 2006, 33; Riuttamäki, 4).

Toyota kuvaa omaa tuotantojärjestelmäänsä (TPS) talona, kuvio 15. Myös Leania voidaan kuvata vastaavanlaisena talona. Liker (2010, 32) sanoo, että talo on vahva vain, jos katto, tukipylväät ja pohja ovat vahvoja. Jokaisella osalla on oma tehtävänsä ja ne ovat osa kokonaisuutta. Tavoitteita, joihin yritys pyrkii, kuvataan talon katossa. Katto voidaan kuvata myös asiakkaana. Toisen tukipylvään muodostaa JIT (Just In Time) -ajattelu. Toisen pylvään puolestaan muodostaa Jidoka, jolla tarkoitetaan periaatetta, että viallista tuotetta ei päästetä seuraavaan prosessivaiheeseen. Talon pohja koostuu tuotannontasoituksesta (heijunka), vakaista ja standardoiduista prosesseista, visuaalisesta johtamisesta sekä toiminnan pohjalla olevasta filosofiasta. Talon keskellä ovat ihmiset ja ryhmätyö sekä hukan vähentäminen. Talon sydämenä on jatkuva parantaminen (kaizen), mikä on myös Lean -ajattelun ydin ja toiminnan päämäärä. (Liker 2006, 32 - 33; Riuttamäki, 4.)

JIT (Just-in-Time)-periaatetta sovelletaan koko liiketoiminnan läpi. Tämän periaatteen mukaisesti prosessissa valmistetaan pienissä sarjoissa, ilman välivarastoja ja nimenomaan asiakkaan tilausten mukaisesti. Työlle on selkeät standardit ja sen avulla saadaan nopeat palautteet erilaisista ongelmista, kuten laadusta ja tuotantokyvystä. Jokainen työntekijä toimii kuin yrittäjä ja varmistaa, että asiakas saa sen mitä on sovittu. Eli oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan, sovittun määrän, oikean laatuksena, oikeassa kuljetusyksikössä, suunnitelluin kustannuksin ja sovittuun hintaan. JIT on ennemminkin filosofia kuin joukko tekniikoita. Se kattaa kaikki yrityksen toiminnot eikä vain valmistusta. JIT:stä saa parhaan hyödyn, kun kaikki yrityksen toiminnot toimivat sen periaatteen mukaisesti. (Tuominen 2010,180.)

Jidoka on ajattelumalli, jossa tuotantolaitteilla sekä työntekijöillä on kyky havaita viallinen tuote, vika prosessissa tai väärä toimintatapa. Ajattelumallin mukaan jokainen virhe ja ongelma on nähtävä kehitysmahdollisuutena, joka parantaa tuottavuutta ja laatua (Kouri 2010, 24 - 25).

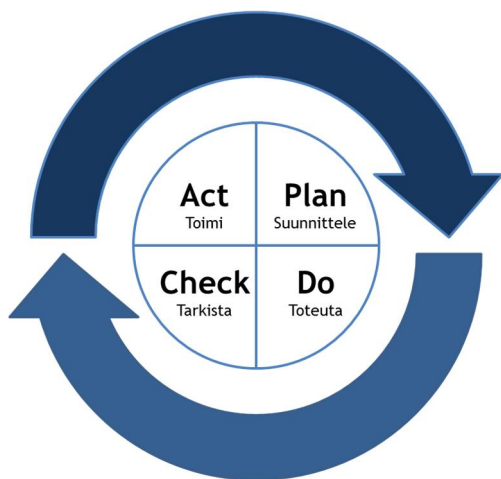
Lean -talomallin ydin on jatkuva parantaminen. Liker (2010, 23) kuvaa kirjassaan Kaizenin tarkoittavan jatkuvaa parannusten tekemistä, olivatpa ne miten pieniä tahansa, ja hukan eliminointia kaikesta lisäarvoa tuottamattomasta toiminnasta. Kaizen opettaa yksilöille taitoja ratkaista ongelmia, toimia tehokkaasti pienissä ryhmissä, parantaa prosesseja ja dokumentoida. (Liker 2006, 23.) Vastuu tuotteen ja toiminnan laadusta sekä kehitystyöstä on jokaisella työntekijällä. Kehitystoimintaa tulisi toteuttaa pienryhmissä, jotka perehtyvät esille tulleisiin ongelmiin, suunnittelevat ratkaisuja ja toteuttavat ne.

(Kouri 2010,14.) Kehitysideoiden ei tarvitse olla mullistavia keksintöjä, jokainen voi aloittaa yksinkertaisista kysymyksistä:

- Voisinko tehdä työni helpommin tai paremmin?
- Mikä aiheuttaa työntekoni vaikeudet?
- Mitä edellisessä työvaiheessa voisi tehdä toisella tavalla, jotta työntekoni helpottuisi?
- Miten eri työvaiheiden välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää?

(Kouri 2010, 14.)

Ongelmat tulisi nähdä tilaisuutena kehittää laatua, työskentelyolosuhteita sekä myös työturvallisuutta. Prosessien toimivuus ja laadun kehittäminen parantaa koko yrityksen kannattavuutta ja toimintaa. (Kouri 2010, 14.) Jatkuvan parantamisen kulmakivenä on W. Edwards Demingin kehittämä Demingin ympyrä eli PDCA (Plan-Do-Check-Act) esitettyinä kuviossa 16.



Kuvio 16. Demingin ympyrä (3.bp.blogspot)

Jatkuva parantaminen käytännössä:

1. Suunnittele (Plan) parannustoimenpide: vaihtoehtojen pohtiminen ja vaiheiden määrittäminen parempien työskentelymenetelmien saavuttamiseksi.
2. Suorita (Do): muutoksen pilottihanke.
3. Arvioi (Check): kirjaa pilotin hyvät ja huonot puolet. Tee mahdolliset korjausliikkeet.
4. Toteuta (Act): parannus kohdealueella. Vakiinnuta hyväksi havaitut toimintatavat.
5. Toiminnan kehittämisen jatkaminen

(Kouri 2010, 15.)

Vakaa ja standardoitu prosessi vaatii työtapojen vakiinnuttamista. Standardityöllä vakiinnutetaan parhaat toimintatavat tehokkuuden optimoimiseksi ja hukan minimoimiseksi. (Riuttamäki, 7.) Työohjeet ovat vakiinnuttamisen avainroolissa. Alla mainittuna muutamia vakiinnuttamisen myönteisiä piirteitä:

- Hyvien työskentelytapojen kehittämisen tehostuminen
- Tietojen oppimisen ja jakamisen tehostuminen
- Työtapaturmien väheneminen
- Työn parempi laatu
- Työn parantunut tuottavuus

(Kouri 2010, 16.)

Työn standardoimisella ei tarkoiteta oma-aloitteisuuden vähentämistä, vaan puolestaan haastetaan työntekijät kehittämään entistä parempia menetelmiä, joiden toteutuksena voidaan käyttää PDCA - sykliä. (Kouri 2010, 16.)

Kuten edellä mainituissa Lean - talon osissa on jo mainittu, ihmiset ja ryhmätyö ovat koko talon toiminnan kannalta erittäin tärkeä osa-alue. Lean - filosofia kannustaa ryhmätyöhön ja toimivalle tiimityölle ominaisinta on työntekijöiden välinen luottamus, uskottavuus, vilpittömyys ja avoin tiedonkulku (Riuttamäki, 7). Lean perustuu myös kykyyn oppia virheistä: virheet nähdään mahdollisuutena parantaa toimintaa. (Bicheno & Holweg 2009, 9).

4.4.5 Lean työkalut, käyttötavat ja mittaaminen

Leanin keskeinen tavoitehan on siis kaikenlaisen hukan vähentäminen. Yksi tunnetuimpia työkaluja tähän on 5S-työkalu. Se on käytännön työkalu, jolla pyritään eliminoimaan hukkaa, joka aiheuttaa virheitä, vikoja ja vahinkoja työpaikalla. Tässä ovat ne viisi S:ää:

1. Lajittele (Seiri) . Tavaroiden käynti läpi ja säilytetään vain tarpeellinen
2. Järjestä (Seiton) . +Paikka kaikelle ja kaikki paikallaan+
3. Puhdista (Seiso) . Puhdistusprosessi toimii tarkastuksen muotona ja voi paljastaa epänormaaleja ja puutteellisia olosuhteita

4. Standardoi (Seiketsu) . Kehitä järjestelmiä ja toimintaohjeita, jotta pystyt valvomaan kolmea ensimmäistä S:ää
5. Ylläpidä (Shitsuke) . Tasapainoisen työpaikan ylläpitoon tarvitaan jatkuvaa parannusta.

(Liker 2006, 150.)

Ongelmanratkaisua ja asioiden järkeistämistä, Leaniin olennaisesti kuuluva periaate, voi edistää esimerkiksi viiden miksi-kysymyksen avulla. Näin löytyy perimmäinen juurisyy ongelmalle esimerkiksi miksi toimitus on myöhässä. Viisi miksi:ä on menetelmä, jolla etsitään ongelman syvempi ja järjestelmällisempi syy vastatoimenpiteen löytämiseksi. (Liker 2006, 252 - 253; Vuorinen 2013, 76.)

Leanin soveltaminen edellyttää muun muassa arvovirran tarkastelua (Value Stream Mapping), asiakasarvon analyysiä sekä hyvin usein myös parhaiden käytäntöjen benchmarkingia. Keskeiset Lean - mittarit liittyvät usein tuotteen tai palvelun laatuun, läpimenoaikaan sekä hukkaan (materiaali, työ, energia, aika). (Vuorinen 2013, 75.)

Perinteisessä prosessinparannusmenetelmässä keskitytään paikallisten tehokkuuksien määrittämiseen. Lopputuloksena huomattava parannus yksittäisen prosessin kohdalla, mutta ei juurikaan arvoa kokonaisarvovirrassa. Lean . menetelmällä suurin osa kehityksestä tulee pusertaessa pois lisäarvoa tuottamattomia vaiheita. Samalla lisäarvoa tuottava aika pienenee ja läpimenoajat lyhenevät. Lean - toimintatavan lopullisena tavoitteena on saada virtaus parantumaan yrityksen kaikissa toiminnoissa. (Liker 2006, 31.) Kehityskohteiden tunnistamisessa voidaan käyttää seuraavia askeleita:

- Luo arvovirta-analyysi myös tavoitetilalle
- Kehitä toimenpidelista parannusmahdollisista
- Luokittele toimenpidelista
- Valitse kehityskohteet korkeimman kiireellisyysluokituksen perusteella.

(Plenert, Gerhard 2007, 241; Krajewski & Ritzman & Malhotra 2010, 330.)

John Bicheno ja Matthias Holweg ovat kuvanneet kirjassaan The Lean Toolbox-The essential guide to lean transformation, kuinka tilaus-toimitusketjua voi kehittää Lean . menetelmää käyttäen. He ovat käyttäneet Benson P. Shapiroin Harvard Business Review artikkelia +Staple yourself to an order+ hyväkseen analysoidessaan tilaus-toimitusketjua. Tässä artikkelissa painotetaan sitä, että kun tilausta käsitellään, myös asiakasta käsitellään eli asiakas otetaan huomioon. Ja kun asia käännetään päinvas-

toin eli kun tilaus odottaa käsittelyä myös asiakas jätetään huomiotta. (Shapiro & Rangan & Sviokla 2004.)

Lean ei ole itseisarvo, vaan sen tulee tukea yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita kuin myös päivittäistä toimintaa. Yrityksen on tunnettava missionsa, visionsa ja arvonsa, jotta se tietää mihin pyrkiä. Nämä luovat pohjan prosessien kehittämisohjelmalle. Ilman niitä jäädään tyhjän päälle. (Tuominen 2010, 24.) Yritys saavuttaa merkittäviä tuloksia, kun riittävä määrä prosesseista toimii Lean - ajattelumallin mukaisesti. Tällöin yritys toimii verkkona, jossa tukeudutaan toisiin prosesseihin, joita johdetaan sovittujen Lean - periaatteiden mukaan. (Tuominen 2010, 6.)

Lean - toiminnassa ei ole kysymys tiettyjen Lean - työkalujen käytön matkimisesta. Kyseessä on sellaisten periaatteiden kehittäminen, jotka sopivat omaan organisaatioon ja näitä sovelletaan tinkimättömästi. Näin saavutetaan korkea suorituskky sekä entistä parempi lisäarvo asiakkaille, omistajille, toimittajille ja koko yhteiskunnalle. (Tuominen 2010, 6.)

5 Kehittämistehtävän nykytilan analysointi

Tässä luvussa kuvataan kehittämistehtävän nykytilannetta viitekehyksessä mainittujen menetelmien valossa.

Yrityksellä on pyrkimyksenä toteuttaa strategiaansa tekemällä kaiken toimintaansa liittyvän paremmin ja tehokkaammin olemassa olevalla liiketoiminta-alueella. Strategia keskittyy karkealla tasolla tehokkuuden parantamiseen. Siitä on myös tässä kehittämistehtävässä lopulta kysymys. Vaikka en keskitykään tässä tutkimuksessa tehokkuuden tutkimiseen, Order to Cash - prosessin kehittäminen lyhentää prosessin läpimenoaikaa sekä parantaa asiakaspalvelua ja sitä kautta parantaa myös yrityksen tehokkuutta.

Teoreettisessa viitekehysosuudessa on kuvattu Strategiakarttoja sekä Balanced Scorecardia. Nämä eivät varsinaisesti kuulu tähän OTC -prosessin kehittämistehtävään, mutta mielestäni niissä on hyvin kuvattu kuinka strategia pystytään purkamaan kaikkien ymmärrettäväksi tekemiseksi. Kuvioissa 1 ja 6 on esitettyä XXX:n strategiakartta sekä yleinen arvoa tuottavan organisaation strategiakarttamalli, jota voi suoraan soveltaa myös kohdeyrityksen ohjeena siitä, mitä arvoa strategian toteuttaminen sisällään pitää.

Tässä kehittämistyössä tarkastellaan strategiakarttamallin asiakasnäkökulmaa sekä sisäistä näkökulmaa oppimisen ja kasvun näkökulman ollessa koko ajan taustalla. Tämä on myös olennaista Lean . menetelmän näkökulmasta.

5.1 OTC . prosessin kuvaus

XXX:ssa ei prosesseja ole määritelty koskaan kirjallisesti. Toki prosessit ovat olleet olemassa, mutta niitä ei ole kuvattuna. Prosessien ollessa yksi tärkeä osa yrityksen toimintajärjestelmää, ne on kuitenkin tärkeä olla tunnistettuna ja kuvattuna. XXX:n ydinprosesseja ovat myynti-, tilaustenkäsittely-, takuukäsittely- ja asiakkuusprosessit. Näitä prosesseja tukevat henkilöstö-, IT- ja talousprosessit. Prosessi alkaa asiakkaan yhteydenotosta ja päättyy asiakkaan haluamaan lopputulokseen. Lopputulos voi olla vastaanotettu tuote tai suoritettu palvelu.

Ydin- ja tukiprosesseista valitaan avainprosessit, jotka ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja ja ensisijaisia kehityskohteita. Order to Cash . prosessi on yksi XXX:n avainprosesseista. Ennen OTC . prosessin kuvaamista, on kuitenkin tarpeen laatia myös prosessikartta. Prosessikartan avulla autetaan ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Prosessikartasta käy ilmi yrityksen vuorovaikutussuhteet, se myös konkretisoi kuinka prosessit keskenään toimivat verkkona. Prosessien kuvaamisen avulla saadaan selville asiakkaan arvonluonnin kannalta kriittiset toiminnot. Yrityksessä ei ollut aiemmin laadittuna prosessikarttaa, vaikkakin siis prosessit ovat olleet koko ajan olemassa. Tutkija laati yritykselle prosessikartan, jossa kuvataan yksinkertaisella tavalla XXX:n toimintaa prosesseina kuviossa 9 sivulla 20.

Prosessikartan laatimisen jälkeen, sen täsmentäminen alkaa prosessien kuvaamisella. Tässä kehittämistyössä kuvataan yrityksen OTC-prosessi. OTC . prosessi on yksi laaja kokonaisuus, johon kuuluu monta eri osaprosessia. Siihen kuuluvat ydinprosesseista pienenä osana myyntiprosessi (tilaus useasti tulee myynnin kautta), logistinen asiakaspalvelu hoitaa tilauksen vastaanoton, tarkistuksen, saatavuus tarkistuksen sekä valvoo tuotteen toimitusta. Logistinen asiakaspalvelu myös vastaa reklamaatioiden hoidosta. Tukiprosesseista OTC . prosessiin kuuluu suoranaisesti talousosaston toimista luotonvalvonta, maksun vastaanotto sekä perintätoimet. Tutkijan mielestä on tarpeen laatia 3-sivutekniikkaa käyttäen prosessikortti koko OTC . prosessissa, mutta prosessin vaihekortit ja arviointilomakkeet tulisi tehdä osa-prosesseittain: tilaus-toimitus (sisältäen logistisen asiakaspalvelun), reklamaatioiden hoito sekä perintä. Luotonvalvonta sisällyte-

tään tilaus-toimitusketjuun. Tavoitteena kuvaamiselle on ymmärtää, miten eri rooleissa toimivien henkilöiden olisi toimittava, jotta prosessi olisi tehokas, asiakas saisi hyötyä ja tämän lisäksi myös yritys menestyisi (Laamanen 2005,160.) Liitteissä 1-6 on esitettyä XXX Oy:lle laadittu uusi OTC . prosessikuvaus eri osa-alueineen. Perintäprosessi on kuvattuna liitteessä 7. Kun prosessi on kuvattu, yritys voi alkaa mittaamaan ja arvioimaan prosessin suorituskykyä, jotta se toimii hyödyllisellä tavalla.

Seuraavaksi käydään läpi sanallisesti OTC . prosessin osa-prosessit, joissa samalla analysoidaan nykytilaa ja pyritään löytämään mahdolliset ongelmakohdat samaten kuin hyvät käytännöt. Tutkija kävi läpi yhdessä prosessissa toimivan henkilökunnan kanssa läpi kaikki prosessin vaiheet ja yhdessä pureutuivat niihin sisälle. Tutkija toimi palaverin vetäjänä.

5.2 Tilaus-toimitusprosessi

Tilaus-toimitusprosessia sekä logistista asiakaspalvelua hoitaa neljän hengen tiimi. Näistä henkilöistä yksi toimii jälkimarkkinointi päällikkönä vastaten takuu- ja varaosa-puolesta. Hänellä apuna ovat kaksi varaosa- ja takuupuolen asiantuntijaa. Yksi henkilö toimii myyntiassistenttina ja hänen tehtävänään ovat lähes kaikki tilaus-toimitusketjun tehtävät. Varaosa- ja takuupuolen henkilöt toimivat myös myyntiassistentin apuna aina tarvittaessa ja omilta töiltä ehtiessään. Kutsun tätä tiimiä tässä kehittämistehtävässä asiakaspalveluhenkilöstöksi.

Yrityksen toiminta on hyvin sesonki luontoista. Tuotteiden myynti painottuu kesään. Syksyllä myynti aloittaa ennakkomyynnin seuraavan kesän toimituksiin. Liikevaihdosta 70 - 75 % kertyy ennakkomyynnistä. Helmikuussa alkaa tuotteiden ennakkomyyntien toimitukset. Suurimmat volyymit toimitetaan maaliskuun puolivälistä toukokuun loppuun välisenä aikana. Tänä aikana tilaus-toimitusketjussa toiminta keskittyy pääsääntöisesti toimitusten seurantaan sekä virheellisten toimitusten selvittelyyn. Toukokuun lopussa alkaa sesonki, jolloin tallennetaan suuria määriä uusia tilauksia eli kausitilauksia. Tänä ajankohtana koneita ryhdytään myös käyttämään, jolloin asiakaspalvelussa selvitetään paljon myös huolto- ja takuuasioita. Asiakaspalvelumme on hyvin ruuhkautunut kesäsesongin aikana. Sesongin pituus määräytyy hyvin pitkälti sääolosuhteiden mukaan, lämpötila ja sademäärät ovat ratkaisevassa osassa. Elokuussa alkaa kuitenkin toiminta jo hiljentyä.

Yrityksellä on käytössä XXX Groupissa käytössä oleva SAP - toiminnanohjausjärjestelmä. Yrityksellä ei ole varsinaista omaa varastoa. Myydyt tavarat toimitetaan Pohjoismaiden keskusvarastolta suoraan asiakkaille, jotka ovat vähittäismyyjiä tai keskusliikkeitä. Yrityksellä ei ole suoraa kuluttajakauppaa. Myyntituotteet ovat XXX Groupin omia tuotteita.

Tilaus-toimitusprosessi alkaa siitä kun asiakas tekee tilauksen. Jos kyseessä on ennakko-kauppa, myyjä tekee asiakkaan luona tilauksen valmiiseen excel - ennakotilauspohjaan. Tilauksessa määritellään tuotteiden hinnat, kappaleet, toimitusaika, maksuehdot sekä muut mahdolliset ehdot, mitkä tilauksessa halutaan tuoda esille. Yleiset maksu- ja toimitusehdot sekä henkilöstön yhteystiedot asiakkaille lähetetään ennakkomyynti-materiaalin mukana ennen varsinaisten ennakkojen tekoa. Tilauksen teon jälkeen tilaus (excel) lähetetään sähköpostilla asiakaspalveluun tallennettavaksi toiminnanohjausjärjestelmään. Tilaus-toimitusprosessi jatkuu tästä liitteessä 1-3 kuvatun prosessikuvauksen mukaan.

Tilaus-toimitusprosessi ennakko-kaupan kohdalla toimii, asiakkaalle arvoa tuottavan ajattelumallin mukaan, jouhevasti. Tilaukset päästään tallentamaan huolella etukäteen valmisteltujen pohjien mukaan, joten tilauksen syötössä ei pääsääntöisesti ole ongelmia. Asiakkaalle ei ole merkitystä, milloin tilaus syötetään järjestelmään, mutta pääsääntönä yrityksellä on tallentaa tilaus mahdollisimman pian sen saapumisen jälkeen, mutta viimeistään saapumisviikon perjantaina. Tämä sen takia, että johdon ennusteiden teko tuotantotarkoitukseen helpottuu, kun saadaan tietoja järjestelmään halutuista tuotteista, niiden määristä ja halutuista toimitusajoista. Tuotanto perustaa valmistuksen ennusteiden tietoihin. Asiakkaalle kriittisin arvoa tuottava asia on tuotteen vastaanotto juuri silloin kun hän on sen halunnut ja juuri sellaisena toimituksena kun hän on sen halunnut. Yrityksellä ei ole mittaritietoa siitä, kuinka he ovat onnistuneet tässä. Havaintojen perusteella toimitusvarmuus ja toimituskyky eivät kuitenkaan ole täydellisiä.

Normaalitilauksen, jota yritys kutsuu kausitilaukseksi, ollessa kyseessä, tilaus-toimitusprosessi on monilta osin sama, mutta eroavaisuuksiakin on. Kausitilauksessa tilaukset voidaan tehdä eri tavoin:

- Asiakas soittaa myyjälle, myyjä tallentaa tilauksen SAP:iin
- Asiakas soittaa myyjälle, myyjä ottaa tilauksen vastaan, muttei pysty sitä tallentamaan ollessaan asiakaspäivillä, auton ratissa tms. Myyjä soittaa asiakaspalveluun, välittää tilauksen ja asiakaspalvelu kirjaa tilauksen SAP:iin

- Asiakas ottaa itse yhteyttä asiakaspalveluun suoraan puhelimitse, sähköpostitse tai faxilla.

Asiakkaan soittaessa myyjälle ja myyjä on koneen ääressä, tilaus tallennetaan SAP:iin välittömästi tai laitetaan tilausjonoon, mutta tallennetaan kyseessä olevan työpäivän aikana. Mikäli myyjä ei pysty tilausta itse tallentamaan, hän soittaa tai laittaa sähköpostilla tilauksen toimistolle asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu kirjaa tilauksen suoraan SAP:iin tai paperille. Myyjillä on kirjavia käytäntöjä tilauksen annon suhteen. Yksi antaa täydellisen tilauksen tuotenumeroineen, hintoineen, kappaleineen ja toimitusehtoineen. Toiset ilmoittavat esimerkiksi tuotteen nimen, kappaleet ja hinnaksi sanotaan normaali jälleenmyyjähinta eli asiakaspalvelun täytyy etsiä puuttuvat tiedot, joita tilauksen tallennukseen tarvitaan. Jos asiakas ottaa itse yhteyttä soittamalla asiakaspalveluun, tilaus tallennetaan suoraan SAP:iin tai kirjoitetaan paperille. Mikäli asiakas laittaa sähköpostia tai faxin, tilaus tallennetaan järjestelmään kyseessä olevan työpäivän aikana. Jos asiakas on toimituskiellossa maksuhäiriöiden takia, luotonvalvonta on laittanut asiakkaan toimituslukkoon tai ilmaantuu pop up-ikkuna, joka kertoo, että tilauksen on mentävä luotonvalvonnan kautta. Kun tilaus voidaan toimittaa, luotonvalvonta vapauttaa tilauksen. Kuten ennakkotilausten kohdalla, myös kausitilaukset tallentuvat samalla toimittajan järjestelmään. XXW toimittaa tuotteet keskusvarastosta asiakkaan haluna päivänä. Keskusvarasto sijaitsee Etelä-Ruotsissa. Tavoiteltu toimitusaika on 3 työpäivää. Joskus asiakkaan sijainti Suomessa viivästyttää toimitusta. Pohjoisen toimitukset kestävät joskus jopa 5 päivää ja tämä on normaali toimitusaika. Laskutus tapahtuu kuten ennakkotilauksissa.

Myös kausitilauksessa asiakkaalle kriittisin arvoa tuottava asia on tuotteen vastaanotto juuri silloin kun hän on sen halunnut ja juuri sellaisena toimituksena kun hän on sen halunnut. Kausitilausten käsittelyssä onkin enemmän haasteita kuin ennakkotilauksissa. Kesällä aika on niin sanotusti kortilla ja kaikki haluavat palvelua samaan aikaan. Myyjän tehtävänä on olla asiakkaiden tavoitettavissa myyntiä varten ja auttaa heitä itse myyntitilanteeseen liittyvillä ongelman ratkaisulla lähinnä myyntiargumenttien ja tuotteiden valintaan liittyvissä asioissa. Selkeät perusmyyntitapahtumat vievät aikaa sellaisten asioiden hoidolta, jotka vain myynti pystyy hoitamaan. Alla lueteltuna eri tilausenteko mahdollisuuksien toimivuuksien analyysijä:

- Myyjän tehdessä tilauksen hän yleensä soittaa toimistolle, jos ei itse pysty tilausta tallentamaan, ja välittää tilauksen asiakaspalvelun tallennettavaksi. Tilaus-

tiedot ovat tuolloin monesti epätäydelliset ja asiakaspalvelun täytyy täydentää puuttuvat tilauksen osat. Tässä on suuri virheen mahdollisuus. Tilaus kirjataan ylös monesti pelkälle paperilapulle tai tallennetaan suoraan SAP:iin. Tämä ei välttämättä ole hyvä tapa toimia, sillä jos tilauksen vastaanotossa tai tallennuksessa on tapahtunut virhe, virheen selvittämiseen menee turhaa aikaa kun ei ole mitään dokumenttia asiasta. Tämä vie asiakkaan tärkeää aikaa sekä asiakaspalvelun aikaa, joka lisää vuorostaan tehtävien jonoutumista asiakaspalvelussa ja eri tehtävien käsittelyaika pitenee. Asiakkaalle aika on arvoa tuottava elementti sen ohella, että hän saa oikean tuotteen oikeaan aikaan. Virheiden selvittäminen on lisäarvoa tuottamaton asia.

- Jos asiakas ei tavoita myyjää, hän soittaa asiakaspalveluun ja tekee tilauksen. Ongelmana ovat sellaiset asiakkaat, jotka eivät tyydy hinnaston hintaan ja yleiseen rahdin perintäehtoihin. Tässä tapauksessa asiakaspalveluhenkilön on soitettava myyjälle ja kysyttävä miten toimitaan. Ongelmana on sesonkiaikaan myyjän tavoitettavuus. Tilauksen käsittelyyn ja viimeistelyyn menee turhaan aikaa, kun edestakaisin soitellaan puolin ja toisin. Vaikka tässä tapauksessa asiakas on se joka varsinaisen ongelman aiheuttaa, yrityksen tulisi pystyä toimimaan tiettyjen pelisääntöjen mukaan, jotta asia saataisiin hoidettua mahdollisimman jouhevasti ja asiakassuhteen siitä kärsimättä. Selkeät toimintaohjeet ja pelisäännöt tällaisten tilanteiden hoitoon puuttuvat.
- Asiakas ottaa itse yhteyttä asiakaspalveluun puhelimitse, sähköpostilla tai faxilla. Puhelimitse tehdyissä tilauksissa on ongelmana edellä mainitut ongelmat tilauksen vastaanottamisessa ja asiakkaan erinäisistä vaatimuksista. Yleensä asiakas kuitenkin tietää mitä haluaa ja tyytyy normaaleihin rahtiehtoihin, joten tilauksen käsittely ja tallennus sujuu jouhevasti. Sähköposti sekä fax - tilaukset ovat suositeltavin muoto. Siinä kaikki on kirjoitettuna ja helposti tarkistettavissa. Tällöin hinta on hinnaston hinta ja rahdit yleisten ohjeiden mukaan. Tilauksen käsittely on nopeaa.

Olipa tilauksenjättötapa mikä tahansa, myynti ja asiakaspalvelu tallentavat tilaukset tilauksen jättöpäivänä, mikäli kaikki tilaukseen liittyvät asiat on saatu selvitettyä. Tilausnumero tulee SAP:iin tallennettaessa. Vaatii yleistä huolellisuutta, jotta kaikki myynnit tulevat tallennetuksi. järjestelmällinen kontrolli puuttuu. Käytännössä se ei ole vielä aiheuttanut suurempia ongelmia, kontrolli tulee asiakkaan puolelta. Asiakas ottaa yhteyttä, jos toimituksessa on joku ongelma.

Tilauksen syötössä huomataan, mikäli asiakas on toimituskiellossa maksuhäiriöiden takia. Luotonvalvonta on tällöin laittanut asiakkaan toimituslukkoon tai ilmaantuu pop up-ikkuna, joka kertoo, että tilauksen on mentävä luotonvalvonnan kautta. Kun tilaus voidaan toimittaa, luotonvalvonta vapauttaa tilauksen. Myyjät eivät välttämättä tiedä tilausta vastaanottaessaan, että asiakkaalla on erääntynyttä saatavaa, joten he myyvät tuotteet normaalisti. Asiakaspalvelussa onkin ongelmana, että mitä sanoa tilauksen syöttövaiheessa asiakkaalle, jos se huomaa että tilaus ei mene eteenpäin maksuhäiriöiden takia. Pääsääntöisesti luotonvalvonta hoitaa asian, mutta siitä ei ole myöskään toimintaohjeita, joten monesti mennään mutu-tuntumalla.

Ongelmana kausitilauksissa on tuotteiden saatavuuden tarkistus. Tähän asiakaspalvelulta menee paljon työaikaa ja tietoa ei välttämättä ole saatavilla tai tieto muuttuu usein. Jos tietoa ei ole saatavilla SAP:sta, siitä täytyy tehdä kysely Ruotsiin. Sähköposti lähetetään, mutta tietoa saa yleensä odottaa kauan aikaa. Mittaustietoja, kuinka kauan kyselyihin vastaamiseen keskimäärin menee aikaa, ei ole saatavilla. Asiakkaan tulisi saada saatavuustieto mahdollisimman pian, sillä jos tiedon saaminen kestää liian pitkää, asiakkaalla on riski menettää kauppa kuluttajalle ja samaten yritys itse menettää kauppaa. Jos tuotteella on pitkä toimitusaika, se täytyy kertoa asiakkaalle heti. Hyvään asiakaspalveluun kuuluu, että asiakkaalle kerrotaan tilanne rehellisesti eikä vaan tehdä tilausta ja sitten toivotaan, että tilaus menee ajallaan. Selkeät toimintaohjeet pitkän toimitusajan suhteen puuttuvat asiakaspalvelusta, joten asioiden käsittelytavat ovat olleet kirjavia.

Yhtenä ongelma kausitilauksissa, kuin myös ennakkotilauksissa, on ollut toimitusviiveet. Näistä ei ole mittaritietoja, mutta suuria viiveitä on ollut. Toimitusviiveet johtuvat joko tuotteiden saatavuusongelmasta tai kuljetusliikkeestä. Toimitusviiveet tulisi mitata, jotta kehitystä pystyisi arvioimaan, vaikkei täällä Suomessa niille mitään pystykään varsinaisesti tekemääni. Ongelma tulisi kuitenkin tunnistaa mittarilla. Ongelmana on näissäkkin tapauksissa tietojen saaminen SAP:sta tai Ruotsista. SAP:n antamiin tietoihin ei aina voi luottaa vaan niitä on tarkistettava. Kysymykset lähetetään sähköpostilla Ruotsiin. Vastaukset helppoihin kysymyksiin tulevat nopeasti yleensä päivässä, mutta vaikeisiin kysymyksiin vastaaminen kestää tai niihin ei ikinä saada vastausta. Yhtenä ongelmana toimitusviiveiden kohdalla on se, mitä sanotaan asiakkaalle. Selkeät toimintaohjeet toimitusaikaviiveiden käsittelyn suhteen puuttuvat asiakaspalvelusta, joten asioiden käsittelytavat ovat olleet kirjavia.

Asiakas ei itse voi suorittaa tilaustensa toimitusseurantaa, vaan jos he huomaavat viiveen toimitusajassa, he ottavat yhteyttä asiakaspalveluun. Tämä vaatii asiakaspalvelulta paljon resursseja, jos toimitusviiveitä on paljon. Asiakas ottaa yhteyttä, jos toimitus ei täytä sopimuksen ehtoja. SAP:sta ei saa listaa yksittäisistä jälkitoimituksista, joten asiakaspalvelun on vaikea etukäteen ilmoittaa asiakkaille toimitusviiveistä.

Mikäli XXW ei pysty lähettämään kaikkia tilauksen tuotteita kerralla, se lähettää tuotteet monessa eri lähetyksessä, ellei tilausta ole sidottu kokonaistoimitukseksi. Tämä ei tuo asiakkaalle lisäarvoa, sillä tuotteiden epätäydellinen toimitus aiheuttaa myynnin viiveitä ja lisätyötä ja -kuluja monen eri toimituksen käsittelyn takia. Jälkitoimitukset aiheuttavat lisätyötä ja kuluja myös yritykselle itselleen. Varsinkin sesongin aikana jokainen monessa eri toimituksessa lähetetty tilaus aiheuttaa asiakaspalveluun viiveitä sekä kuljetuskuluja.

Viitekehyksessä on kerrottu tilaus . toimitusketjun kolmesta virrasta. Nämä ovat tieto-, tavara- ja maksuvirta. Kuten edellä kerrotusta yrityksen tilaus . toimitusketjun toiminnasta nähdään, tietovirta on se osa-alue, jossa yrityksen täytyy kehittää toimintaansa. Oikean tiedon avulla vältetään turhalta työltä, turhilta kuljetuksilta, vääriltä toimituksilta. Ketjun osapuolten tulisi kehittää keskinäistä kommunikointia ja tiedon jakamista. Tavaravirran toimivuuteen emme siis Suomessa juurikaan pysty vaikuttamaan, mutta pitkien toimitusetaisyysien maassa kuljetuskustannukset sekä myös kuljetusaika ovat pitkiä, joten kommunikointia Ruotsin asiakaspalvelun kanssa tulisi parantaa, jotta tuotteemme liikkuisivat mahdollisimman jouhevasti ja epäkohtiin osattaisiin puuttua. Tavaratoimituksissa kohdistuu asiakkaan kannalta tärkeät vaatimukset, kuten oikea tuote oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Tiedon ja kommunikoinnin merkitys on siis suuressa osassa. Kolmantena virtana on rahavirta, joka myös linkittyy parempaan tiedonkulkuun. Hyvällä tiedonkululla toimitukset nopeutuvat, varastot vähenevät (keskusvarastolta) ja rahavirta nopeutuu kun asiakkaan saavat tavaransa nopeammin, jolloin laskutus tapahtuu aikaisemmin ja tästä seuraa nopeampi maksusuoritus.

5.3 Logistinen asiakaspalvelu

Logistisessa asiakaspalvelussa on hyvin paljon yhtymäkohtia itse tilaus-toimitusketjuun. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä on jo kerrottu, logistinen asiakaspalvelu tarkoittaa sarjaa toimintoja, jotka käsittävät asiakkaan tilauksen vastaanottamisen, tavarantoimittamisen asiakkaalle sekä toimituksen jälkeiset toiminnot, kuten

huollon (Riuttamäki, 4). Logistinen asiakaspalvelu voidaan esittää eri tavoin. Päätin esittää logistisen asiakaspalvelun palvelun tekijöiden kautta, jotka ovat yhteisiä palvelun tuottamiseen osallistuville toiminnoille. Nämä tekijät ovat aika, varmuus ja virheettömyys, viestintä sekä joustavuus.

Ajanhallinta tarkoittaa yrityksen kykyä palvella asiakasta mahdollisimman nopeasti. Aikaa voidaan hallita läpimenoajalla, joka koostuu neljästä vaiheesta: tilauksen välittämiseen kuluva ajasta, myyntitilauksen käsittelystä, tuotteiden keräilystä, pakkaamisesta ja dokumentoinnista sekä neljäntenä kuljetukseen kuluva ajasta. Ajanhallinnan nykytila on esitetty jo aiemmin tilaus . toimitusprosessin yhteydessä, joten sitä ei ole tässä tarpeellista enää käsitellä. Ajankäytön tehokkuutta voi mitata aktiivisen käsittelyajan suhteessa koko läpimenoaikaan. Tämän kehittämistyön kannalta on kuitenkin järkevämpi seurata toimituksen täsmällisyyttä ja oikea-aikaisuutta toimitusvarmuudella, jolla tarkoitetaan luvattun ja toteutuneen toimitusajan eroa.

Logistiseen asiakaspalveluun kuuluu myös yrityksen myymien tuotteiden huollon asioiden auttaminen. Tutkijan mielestä huoltoasioiden hoito kuuluu nimenomaan aika-tekijän alle. Asiakasta, joka soittaa koneiden huollosta tai korjaamisesta, tulisi pystyä palvelemaan mahdollisimman nopeasti, jotta kuluttajan kone saadaan korjattua niin pian kuin mahdollista. Tässä ongelmana on huoltoasioista vastaavien henkilöiden tavoitettavuus. Kesä on lyhyt ja kuluttajat tarvitsisivat koneet kuntoon pikaisesti, mutta asiakkaitamme yritys ei pysty palvelemaan niin nopeasti kuin olisi tarpeen. Huoltopuolen puhelimet ovat hyvin ruuhkautuneet ja asiakkaiden on vaikea saada puheluitaan läpi. Odotusajat voivat olla hyvinkin pitkiä. Tähän mennessä yrityksellä käytössä oleva puhelinjärjestelmä ei ole mahdollistanut puhelumäärien seurantaa tai sitä, kuinka moni puhelu ei ole päässyt läpi.

Varmuus ja virheettömyys ovat ydinasioita hyvälle asiakaspalvelulle. Virheet ja viivästytykset aiheuttavat aina ylimääräistä työtä sekä myös kustannuksia molemmille osapuolille. Virheiden toistuessa myös pitkäaikaiset asiakassuhteet voivat kärsiä. Asiakkaan tehdessä tilausta, tulee asiakkaalle kertoa tieto saatavuustilanteesta parhaan mahdollisen tiedon mukaan. Kuten aiemmin on jo kerrottu, asiakaspalvelu ei aina tiedä, mitä asiakkaalle tosiasiallisesti tulisi sanoa, jos toimitusajan suhteen on suurta epätoisuutta. Tästä ei ole selkeää toimintaohjetta.

Mikäli asiakas huomaa toimituksen saapuessa virheen, joko kuljetusvaurion, toimituspuutteen tai virheen tuotteessa, hän ottaa yhteyttä asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu selvittää asiaa ja pääsääntöisesti joutuu ottamaan yhteyttä Ruotsiin. Ongelmana on näissäkin tapauksissa tietojen saaminen SAP:sta tai Ruotsista. Kysymykset lähetetään sähköpostilla Ruotsiin. Vastaukset helppoihin kysymyksiin tulevat nopeasti yleensä päivässä, mutta vaikeisiin kysymyksiin vastaaminen kestää tai niihin ei ikinä saada vastausta. Yrityksessä ei ole kirjattuna ohjeita kuinka nopeasti asiakkaan reklamaatioon tulee vastata. Mielestäni toimintaohjeet tulisi yleisesti ottaen olla kirjattuna. Asiakaspalvelu kuitenkin pyrkii vastaamaan asiakkaan reklamaatioon mahdollisimman pian, viimeistään 24 tunnin kuluessa. Toimituskykyä voidaan mitata tilausten mukaan toimitettujen tilausten suhteessa kaikkiin vastaanotettuihin tilauksiin. Tätä meillä ei ole aikaisemmin mitattu, mutta tämä tieto olisi tärkeä olla kuitenkin tiedossa. Varmuutta ja virheettömyyttä voidaan mitata myös jälkitoimitusten osuudella kaikista toimituksista.

Yrityksessä on periaatteessa kolme erilaista reklamaatio syytä:

- Tuotteessa virhe (takuunalaiset tuotteet), yleensä korjataan huoltopisteessä.
- Kuljetusvaurio, toimituspuute, rikkiäinen tuote, väärä tuote
- Asiakaspalvelussa/myynnissä tehdyt inhimilliset virheet

Rajaan tässä tutkimuksessa ulkopuolelle takuunalaisten tuotteiden reklamaatiot, sillä niiden hoito on niin monisyinen ketju, että se olisi jo yksinään kehittämistehtävän aihe. Jos kyseessä on kuljetusvaurio, toimituspuute tai rikkiäinen tuote, reklamaation käsittelytapoja on erilaisia. Jos tuotteesta puuttuu osa, puuttuva osa lähetetään ja työosuudesta asiakas tekee takuuanomuksen. Joskus asiakkaalle lähetetään kokonaan uusi tuote, virheellinen tuote lähetetään joko suoraan Ruotsiin tai yrityksen varastoon. Yksi tapa on myös, että asiakas pitää virheellisen tuotteen ja saa hintahyvityksen. Yritykseltä puuttuu kirjalliset toimintaohjeet, kuinka toimitaan missäkin tilanteessa. Tästä voi aiheutua vääriä menettelyjä tai reklamaation käsittely viivästyy, kun ei välttämättä tiedetä, miten edetään ja mitkä ovat henkilön valtuudet toimia. Tärkeintä on saada asiakas tyytyväiseksi mahdollisimman pikaisesti, koska loppuasiakas eli kuluttaja odottaa myös asian nopeaa käsittelyä. Hyvin hoidettu reklamaatiotilanne voi jopa johtaa asiakassuhteen lujittumiseen, tätä varten yrityksen tulisi laatia kirjalliset toimintaohjeet reklamaatioiden käsittelylle, jotta asiakaspalvelu voi nopeasti ratkaista sellaiset tilanteet, joissa esimerkiksi vastauksen saaminen Ruotsista kestää. Kirjaamalla ylös kaikki reklamaatiotapaukset, yritys voi omalta osaltaan parantaa omaa toimintaansa ja palveluitansa. Tähän mennessä yrityksessä ei ole kirjattu ylös reklamaatioita (lukuun ottamatta

takuureklamaatiota). Logistisen tilaus . toimitusprosessin perusedellytyksiä on täyttää asiakkaalle annetut lupaukset. Dokumenteissa ja tavaratoimituksissa olleita virheitä ei yrityksessä kuitenkaan ole mitattu. Virheiden osuutta voi seurata virheiden määrällä suhteessa toimitusten määrään. Virheiden luonne tulisi tunnistaa, jotta asiakaspalvelu pystyisi toimintaansa parantamaan. Jokainen virhe on liikaa, ne eivät tuota asiakkaalle mitään arvoa.

Viestinnän tulisi olla organisaatioiden välillä avointa ja säännöllistä. Ongelmana yrityksellä on asiakastietojen säilytyksen pirstaleisuus. Asiakastietoja on monissa eri paikoissa eri tavalla ryhmiteltyä. Toimiva asiakastietojärjestelmä puuttuu. Tämä aiheuttaa välillä ongelmia viestinnän oikeellisuuden kannalta. Asiakas ei myöskään saa itse tietoa ja tuotteidensa toimitustilanteesta. SAP - järjestelmämme ei tätä vielä mahdollista.

Joustavuus on keskeinen ominaisuus ketterässä toimitusketjussa tai asiakaspalvelussa. Hyvän logistisen asiakaspalvelun tulisi pystyä vastaamaan joustavasti asiakkaiden vaihteleviin vaatimuksiin. Tässä ongelmana yrityksessä on juuri toiminnan sesonkiluonteisuus. Kun kesä käynnistyy kunnolla ja kuluttajat alkavat tarvita tuotteita, kaikki haluavat palvelua samaan aikaan. Yrityksen asiakaspalvelua kuormittaa omien asiakkaiden yhteydenotot ja sen lisäksi myös kuluttajat soittavat suoraan, vaikkei yrityksellä olekaan kuluttaja-asiakaspalvelua. Tällä hetkellä yrityksen puhelinvaihteeseen vastaa kaksi tai kolme henkilöä, jotka sitten yhdistävät puhelut eteenpäin. Tämä vaihteenhoito keskeyttää vastaajan omat työt, joiden tarkoituksena on asiakkaan tarpeen nopea käsittely.

5.4 Maksuehdot

Maksuehdot ovat hyvin tärkeässä asemassa, kun tutkitaan OTC-prosessin läpimenoajan lyhentymismahdollisuuksia. Yrityksessä käytettävät maksuehdot vaikuttavat suuresti kassaan tulevan rahan viiveeseen, joka on laskutuspäivän ja saapuvan maksun välillä. XXX määrittelee itsenäisesti käyttämänsä maksuehdot. Tuotteet myydään luotolla eli yritys antaa asiakkaalle maksuaikaa luotottamalla asiakkaan toimintaa. Yrityksessä maksuehdot määritellään alkusyksystä, kun myyntihenkilöstö alkaa tehdä seuraavan kesän ennakkomyyntejä. Kauppiaille lähettävien ennakkomateriaalien mukana lähetetään dokumentti yrityksessä käytetyistä maksuehdoista sekä muista toimintusehdoista. Kuten aiemmin on jo mainittu, yrityksessä on käytössä kaksi erilaista myyntityyppiä, ennakko- ja kausimyynti. Ennakkomyyntin tarkoituksena on toimittaa

suuri osa sesongilla myytävistä tuotteista etukäteen kauppiaan varastoon, jotta kauppialla on heti kauden alkaessa tarpeeksi myytäviä tuotteita kuluttaja-asiakkailleen. Mikäli tuotteet loppuvat kauppiaiden varastosta, kauppias tilaa lisää tuotteita yritykseltä. Näissä toimitusaika kuitenkin on se 3-5 päivää tai tuotteet ovat jo voineet loppua varastosta, joten riittävän tuotteiden ennakko-oston avulla, he pystyvät nopeasti myymään tuotteensa asiakkailleen eivätkä he menetä kauppaa, jos tuote on jo loppunut. Tämän takia yrityksen täytyy myöntää pitkä maksuehto asiakkailleen, jotta asiakkaat tilaavat riittävästi tuotteita ennakkoon. Toimitukset ennakkomyynnille tapahtuvat pääsääntöisesti maaliskuun alusta kesäkuun alkuun. Ennakkomyynnille käytettävä yleinen maksuehto on 10 pv . 1 % tai 80 päivää netto. Kausimyyynnille maksuehto koneissa on 30 päivää netto. Tilikauden 2014 euromääräisestä myynnistä 57 %:ssa käytettiin joko 80 päivää tai yli maksuehtoja, 26 %:ssa 30 päivää netto maksuehtoa ja loput ovat erikseen sovittuja maksuehtoja tai keskusliikkeiden maksuehtoja, jotka päätetään konsernitasolta sopimusneuvottelujen perusteella. 1 %:n käteisalennusta käyttävät sellaiset asiakkaat, joilla on hyvä kassatilanne. Asiakas, joka pystyy käyttämään käteisalennuksen hyväkseen, saa hyvän edun ostolleen, vaikkakin yritykselle itselleen se on kallis vaihtoehto. Ennakkomyyntitoimitukset ovat euromääräisesti suuria toimituksia, tuhansista jopa yli sataantuhanteen euroon. Yrityksessä ei ole laskettu, kuinka moni asiakasta on käyttänyt käteisalennusta hyväkseen. Käytettyjä käteisalennuksia on tilikaudella 2014 kirjattu kirjanpitoon 27 tuhatta euroa. Keskimääräistä maksuaikaa (DSO) seuraavaa mittaria on yrityksessä käytetty. Keskimääräisen maksuajan vähentäminen on konsernissa yksi tärkeimmistä tavoitteista. Vuonna 2014 keskimääräinen maksuaika yrityksessä oli 95 päivää. Tämä on erittäin korkea luku. Jos verrataan tuota lukua Teknisen kaupan kuluttajakaupan toteutuneeseen maksuaikaan keskimäärin (59,5 pv), on yrityksen luku huomattavasti paljon suurempi. Tämä mahdollisesti johtuu yrityksen käyttämästä pitkästä ennakkomaksuehdosta sekä mahdollisista suuremmista erääntyneistä saatavista. Yrityksessä olisi erittäin tärkeää tehdä analyysi eri maksuehtovaihtoehdoista sekä niiden teoreettisesta vaikutuksesta luottoajan lyhentämiseen, jolla OTC . prosessin läpimenoaikaa saataisiin lyhennettyä. Myös käteisalennuksen käyttöä tulee harkita tarkasti.

5.5 Perintä

Perintä yrityksessä tehdään mukaillen XXX Groupin laatimaa perintäprosessia. Perintän tarkoituksenaan on saada asiakas vapaaehtoisesti suorittamaan erääntynyt saatavansa. Liitteessä 7 on kuvattuna konsernin prosessi, mutta ihan suoraan prosessia ei

Suomessa toteuteta, koska kaikki toimintaperiaatteet eivät sovi Suomalaiseen perintätapaan. Perintä yrityksessä tapahtuu seuraavan periaatteen mukaan (kuvio 17):

Näytä perintämenettely: Per.tasot

Maksut Minimisummat Perintätekstit

Per.menettely [REDACTED]

Nimitys

Perintätaso 1 2 3

Viivästyspäivät/korko

Viivästyspäivät	5	27	57
Lasketaanko korot?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Kuvio 17. Nykyisen SAP perintämenettelyn parametrit

1. Perintäaio toteutetaan joka viikko torstaisin. Jos eräpäivästä on yli viisi päivää, SAP tuottaa perintäkirjeen, joka lähetetään asiakkaalle muistutukseksi erään-tyneestä saatavasta. Yleensä lasku on asiakkaalta jäänyt maksamatta, mutta lasku on voinut myös hukkua matkan varrella ja tällöin perintäkirje toimii infor-maatiokanavana siitä, että asiakkaalla pitäisi oheinen lasku olla saapunut. En-simmäinen perintäkirje on -kiltti+huomautuskirje. Perintäajosta laaditaan myös excel -lista, johon merkitään myös yhteydenpidot asiakkaan kanssa sekä mah-dolliset maksusuunnitelmat.
2. Mikäli asiakas ei ole maksanut laskuaan ensimmäisen perintäkirjeen jälkeen seuraavaan torstaihin mennessä, hänelle lähetetään ensimmäinen perintäkirje toisen kerran. Ensimmäistä perintäkirjettä lähetetään niin kauan kun eräpäiväs-tä on kulunut noin 27 pv. Tämän jälkeen asiakkaalle lähetetään toinen perintä-kirje, joka on jo astetta tiukempi sävyltään.
3. Mikäli asiakas ei ole maksanut erääntynyttä velkaansa toisenkaan perintäkir-jeen jälkeen, asiakkaalle lähetetään toista perintäkirjettä siihen asti kun erään-tymisestä on kulunut 57 päivää. Tänä aikana luotonvalvoja ottaa yhteyttä asi-akkaaseen ja pyrkii saamaan asiakkaan maksamaan tai tekemään järkevän maksusuunnitelman. Mikäli asiakas pysyy maksusuunnitelmassaan, hänelle voidaan kontrolloidusti lähettää uusia toimituksia. Luotonvalvonta ottaa myös tarvittaessa yhteyttä myyjään, jonka asiakas velallinen on. Excel-listassa, joka lähetetään joka torstai perintäajon jälkeen, on selvitetty jokaisen perittävän asi-

akkaan tilanne, joten jokainen myyjä on tietoinen asiakkaidensa perintätilanteesta. Joskus myyjä ottaa myös itse yhteyttä asiakkaaseen ja selvittää tilannetta maksuongelman takaa, mutta yleensä tämä on luotonvalvojan tehtävä. Johto seuraa tilannetta excel - listan perusteella ja tarvittaessa tai viimekädessä päättää miten asiakkaan kanssa edetään.

4. Mikäli asiakas ei ole maksanut erääntynyttä velkaansa 57 päivän kuluessa tai pysynyt sovituissa maksusuunnitelmassa, harkitaan johdon ja myynnin kanssa asiakkaan siirtämistä ulkoiseen perintään perintätoimistolle. Tällöin asiakkaalle lähetetään kolmas perintäkirje, joka sisältää tiedon velan siirtämisestä perintätoimistolle, mikäli velkaa ei makseta tiettyyn aikaan mennessä.
5. Mikäli asiakkaalta ei ole tullut suoritusta velkaan tai yhteydenottoa, perintä siirretään ulkoiselle perintätoimistolle 7-14 päivän sisällä. Perintätoimisto jatkaa velan perintää maksun saapumiseen saakka.

Yrityksessä peritään viivästyneistä suorituksista viivästyskorkoa. Valtiovarainministeriön vahvistama kaupallinen viivästyskorko on 8,5 %, mutta koska yritysten välisissä suhteissa voidaan soveltaa myös korkeampaa korkokantaa, yrityksessä on peritty viivästyskorkoa 11 %. Tilikaudella 2014 yrityksessä kertyi viivästyskorkoja xx tuhatta euroa, joka on 1,7 % keskimääräisestä myyntisaamisesta. Näistä suorituksina saatiin xx tuhatta, joka on 1,4 % myyntisaamisista keskimäärin.

Laki antaisi yritykselle mahdollisuuden periä jopa 40 euron kertakorvausta perintäkuiluista, mutta tällä hetkellä yrityksessä ei veloiteta perintäkuluja. Tilikaudella 2014 yrityksessä lähetettiin 2 743 perintäkirjettä, noin 160 sähköpostia perintään liittyen sekä luotonvalvonnasta soitettiin noin 80 puhelua. Perintäkirjeiden määrä suhteutettuna kaikkiin lähetettyihin laskuihin (tavaratoimitukset) on 20,7 %.

Toimin itse yrityksen talouspäällikkönä ja alaisuudessani toimii talousassistentti, jonka toimenkuvaan kuuluu yrityksen perintä ja luotonvalvonta. Analysoimme yhdessä talousassistentin kanssa yrityksen perintäkäytäntöjä. Yrityksen perintä on hyvin tehokasta, mutta onko se liian tehokasta? Asiakkaille lähetettävien perintäkirjeiden määrä tulisi pitää mahdollisimman pienenä, jotta asiakkaat eivät oppisi, että tältä yritykseltä tulee niin monta perintäkirjettä, ettei ole niin kiirettä maksaa. Yrityksen tulisi tutkia, miten perintäkirjeiden määrää voisi pienentää, siten ettei perinnän taso kuitenkaan laske. Yrityksen laskuista, jotka menevät perintään, suuri osa on ennakkomyynnin laskuja maksuehdolla 10 pv 1 % tai 80 päivää netto. Eli asiakkaalla on jo ennestään 80 päivää ai-

kaa maksaa lasku ja siihen vielä 70 - 80 päivää päälle ennen kuin erääntynyt velka siirretään perintätoimistolle perittäväksi. Tämä on huomattavan pitkä aika, ja tulisikin tutkia, että miten perintäsykliä voisi nopeuttaa. Yrityksellä on muutamia perinteisiä huonoja maksajia, joilta suorituksen saaminen voi kestää jopa vuoden. Tämä vaatii hurjasti resursseja sekä yritykseltä, että asiakkaalta itseltään. Myynti ei ole todellinen ennen kuin suoritus on saapunut yrityksen tilille. Perintäsykliä lyhentämällä yrityksellä on mahdollisuus lyhentää OTC - prosessiin kuluva läpimenoaikaa, myös perintäkulu- jen käyttöönottoa tulisi harkita.

5.6 Yhteenveto nykytila-analyysin kehittämiskohteista

Kehittämiskohteita löytyi melko paljon, joten seuraavassa esitettynä tiivistäen löydetty kehittämiskohteet:

Tilaus-toimitusketju

- 1) Toimitusvarmuutta ja . toimituskykyä ei mitata -> ei tiedetä todellista tilannetta
- 2) Tuotteiden epätäydelliset toimitukset -> asiakaspalvelun ruuhkautuminen ja kuljetuskulujen lisäys
- 3) Saatavuustietojen epämääräisyys -> tilausten käsittely hidasta
- 4) Sesongin asiakaspalvelussa ruuhkaa -> asiakaspalvelu heikkoa
- 5) Kommunikointi ja toimintaohjeet Suomen ja Ruotsin välillä heikkoa -> hidastaa asiakaspalvelua
- 6) Tietovirran kehittäminen ketjun kaikkien osapuolten välillä -> oikean tiedon avulla vältetään turhalta työltä, turhilta kuljetuksilta, vääriä toimituksilta ja näin tuotetaan asiakkaalle parempaa palvelua

Logistinen asiakaspalvelu

- 1) Huoltoasioista vastaavien henkilöiden tavoitettavuus: puhelimet ruuhkautuneet -> pidentää asiakkaiden odotusaikaa
- 2) Virheitä ei mitata -> ei tiedetä mitä pitää parantaa asiakaspalvelussa
- 3) Yleiset toimintaohjeet puuttuvat erilaisille tilaustavoille sekä toimitusviiveille -> asiakaspalvelu ei tiedä miten eri tilanteissa tulisi toimia
- 4) Reklamaatioiden hoidon vastausaika puuttuu -> asiakaspalvelu saattaa hidastua
- 5) Yleiset toimintaohjeet eri reklamaatiotapauksille puuttuu -> hidastaa asioiden käsittelyä. Käsittely ei siten välttämättä ole kaikille sama
- 6) Reklamaatioita ei kirjata ylös (paitsi takuu) -> ei tunnisteta virheiden luonnetta
- 7) Eri dokumenttien ja tavarantoimitusten virhetyyppejä ei mitata eikä kirjata -> ei tiedetä mihin tulisi kiinnittää huomiota
- 8) Puhelinvaihteen kuormitus sesonkiaikana -> pidentää asiakkaiden odotusaikaa

Maksuehdot

- 1) Samoja maksuehtoja käytetty useita vuosia -> ei analysoitu muita vaihtoehtoja -> erittäin pitkät maksuajat
 - Maksuehdot 2014:
 - 10 pv -1 % tai 80 pv netto (ennakkomyynti)
 - 30 pv netto (kausimyynti)
- Keskusliikkeille omat sopimuksen mukaiset ehdot

Perintä

- 1) Perintä on tehokasta -> onko liiankin tehokasta?
- 2) Perintäkirjeiden määrä -> onko liikaa?
- 3) Pitkä perintäsykli -> ollaanko perinnässä liian kilttejä?
- 4) Perintäkuluja ei peritä -> nopeuttaisiko maksuja?
- 5) Perintäpuhelujen pieni määrä -> nopeuttaisiko enempi soittelu maksuja?

Näihin löydettyihin kehittämiskohteisiin, tullaan seuraavassa luvussa etsimään vastauksia ja näin kehittämään OTC . prosessin läpimenoaikaa sekä parantamaan asiakaspalvelua.

6 Kehittämistoimenpiteet

Kehittämistoimenpiteet OTC . prosessin kehittämiseksi tulee aloittaa laatimalla XXX:lle Lean . toiminnan pääperiaatteet. Ensimmäisenä tulee analysoida mikä tuottaa asiakkaalle arvoa, seuraavaksi tulee tunnistaa arvoketju, sen jälkeen toteutetaan virtautus ja siitä imuohjauksen jälkeen tulee pyrkiä täydellisyyteen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Hukkien tunnistamiseen ja niiden poistamisen keskittyvät kehittämistoimenpiteet tulevat antamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin.

6.1 Leanin pääperiaatteet

6.1.1 Asiakkaan arvon analysointi

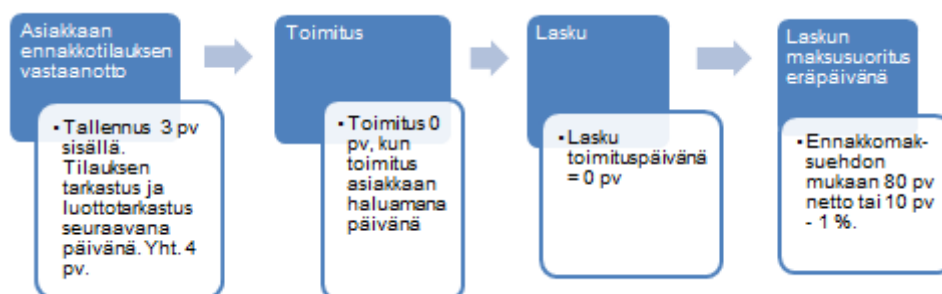
OTC . prosessin toiminnot ovat asiakasnäkökulmasta katsoen asiakkaalle palvelua, jolla hän saa mitä haluaa, hinnalla jonka hän on valmis maksamaan. XXX:n asiakkaille arvoa tuottaa:

- Tilauksen antamisen vaivattomuus (henkilöstön tavoitettavuus, asiantuntevuus ja järjestelmien toimivuus)
- Tilauksen kirjauksen oikeellisuus (oikea hinta, oikea määrä, oikeat ehdot)
- Toimituksen oikeellisuus (oikea määrä oikeaan aikaan oikeassa paikassa oikealla tavalla)
- Laadukas tuote
- Laadukas asiakaspalvelu
- Dokumenttien oikeellisuus (laskut toimituksista, perintäkirjeet, korkolaskut ym.)
- Reklamaatioiden hoidon nopea käsittely

Lisäarvoa asiakkaille, yllämainittujen arvojen lisäksi, tuottavat asiakkaiden koulutus tarvittaessa, tehokas viestintä, ennakoiva toiminta milloin mahdollista sekä palautteen antaminen asiakkaalle, jos sille on tarvetta. Mahdollisuus antaa tilaukset sähköisesti ja tulevaisuudessa verkkokauppa mahdollisuus tuottaa myös asiakkaalle lisäarvoa. Lisäarvoa tuottaa myös se, että asiakas pystyy maksamaan laskunsa oikeaan aikaan oikeiden ehtojen mukaisesti. Tähän vaikuttaa suuresti myös asiakkaan muut sitoumukset, mutta toimintamme asiakkaan arvojen mukaan vaikuttaa myös kassaanmaksuvirran oikeaan loppuunsaattamisen laskun suorituksen muodossa.

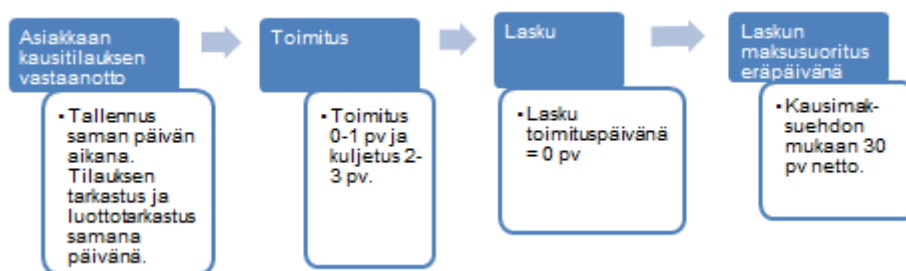
6.1.2 Arvoketju

OTC - prosessissa voidaan käsitellä kaksi eri arvoketjua eri tilaustyypeille. Ennakkotilauksissa asiakas määrittelee itse milloin tilauksensa haluaa ja tässä on kyse periaatteesta tilanteesta, jossa tehdas valmistaa tuotteet tilauksesta. Tällöin asiakas saa tilaamansa tuotteet toivomanaan toimituspäivänä.



Kuvio 18. Ennakkotilauksen arvoketju läpimenoaikoineen

Kuviosta 18 ilmenee, että arvoketju ennakkotilauksella ideaalitalanteessa on, että asiakkaan ennakkotilaus on tallennettu toiminnanohjausjärjestelmään 3 päivän sisällä tilauksesta. Näin tehdas saa hyvissä ajoin tiedon tarvittavista koneista ja myyntiennusteen laatija saa tiedon tilausten kehitymisestä. Tavarat toimitetaan asiakkaan toivomana ajankohtana ja lasku lähtee samana päivänä. Asiakas suorittaa laskun eräpäivänä. Maksuehto on muuttuva tieto ja se määritellään tilikausittain. Tällä hetkellä se on 80 pv netto tai 10 pv . 1 %. Ennakkotilauksen tavoite läpimenoaika on käytännössä sama kuin maksuehdon nettoehto.



Kuvio 19. Kausitilauksen arvoketju läpimenoaikoinen

Kuviosta 19 ilmenee, että kausitilauksen ollessa kyseessä, asiakkaan tilaus tallennetaan ja tarkastetaan samana päivänä. Toimitus lähtee parhaassa tapauksessa samana päivänä, mutta viimeistään seuraavana päivänä. Kuljetus kestää Ruotsin varastolta 2-3 päivää riippuen asiakkaan maantieteellisestä sijainnista Suomessa. Lasku lähtee asiakkaalle samana päivänä ja asiakas maksaa laskun eräpäivänä. Konetoimituksissa eräpäivä on 30 pv netto. OTC . prosessin optimaalisin läpimeno aika on siten 32 päivää, mutta asettaisın hyväksi tavoitteeksi 34 päivää.

6.1.3 Virtautus, imuohjaus ja täydellisyyteen pyrkiminen

Virtautus toteutetaan seuraamalla yrityksen OTC . prosessikaavion mukaista toimintaa. Näin tilausten toimitus tapahtuu siten, että tuotteet virtaavat pysähtymättä arvoketjussa. Virtautuskaavio esitetään liitteissä numeroissa 1-7. Kun arvoketju on määritelty, poistettu siitä kaikki turha ja se on saatu virtaavaksi, toteutetaan imuohjaus. Imuohjauksella tarkoitetaan yrityksessä sitä, että yritys omalla toiminnallaan tekee konsernille mahdolliseksi toimia imuohjautuvasti. Tässä pääosassa on se, että tilaus tallennetaan mahdollisimman pian, jotta myynti/ostoennusteiden laatija pystyy tallentamaan oikeaa tietoa valmistukseen ja näin valmiita tuotteita on toimittaa oikeaan aikaan ja tavarantoimituksessa osataan varautua oikea-aikaiseen toimitukseen. Maksuehtojen valinnalla

ja tehokkaalla perintämenettelyllä prosessin läpimenoaikaa pystytään tästä vielä tehostamaan.

Prosessia tulee kehittää jatkuvasti koko henkilökunnan toimesta. Toiminnan tulee olla samaan aikaan sekä laadukasta että tehokasta. Henkilökunnan tulee tiedostaa, että he itse ovat vastuussa koko prosessin kehittämisestä. Jokaisen tulee kehittää omaa toimintaansa ja huomatessaan kehittämistä muissakin osa-alueissa, ne täytyy ottaa esille.

6.2 Hukkien tunnistaminen

Nykytila-analyysissä löydettiin useita kehittämiskohteita. Nämä kehittämiskohteet ovat itse asiassa hukkia, jotka tulisi poistaa. Kehittämiskohteet luokitellaan alla hukkamallin mukaisesti, lisättynä muilla hukaksi löydetyillä kohteilla. Valitsen viitekehyksessä mainituista hukkamalleista Bicheno & Holwegin mallin, koska yrityksen toiminta perustuu pääasiassa palveluun, XXC ja XXW yhtiöiden hoitaessa varsinaisen valmistus- ja toimitusprosessin.

1. Viivästys

- Tuotteiden epätäydelliset toimitukset -> asiakas ei saa tilaamiaan tuotteita ajoissa tai ne tulevat monessa osassa. Tämä aiheuttaa asiakaspalveluun monia lisäsoittoja, jotka ovat turhia
- Sesongin aikana asiakaspalvelussa on ruuhkaa -> tilausten käsittely ja muu asiakaspalvelu on hidasta.
- Huoltoasioista vastaavien henkilöiden tavoitettavuus, puhelimet ruuhkautuneet -> asiakkaat joutuvat odottamaan palvelua pitkään.
- Reklamaatioiden hoidon määritelty vastausaika puuttuu -> asiakas saat-
taa joutua odottamaan käsittelyä liian kauan.
- Yleiset toimintaohjeet eri reklamaatiotapauksille puuttuvat -> hidastaa asioiden käsittelyä eikä käsittely siten välttämättä ole kaikille sama.
- Puhelinvaihteen kuormitus sesonkiaikana -> pidentää asiakkaiden odotusaikaa.

2. Toistot tai päällekkäisyydet

- Toistot tai päällekkäisyydet eivät ole suurena ongelmana varsinkaan tilaus- tai asiakaspalvelupuolella. Asiakastietojärjestelmä on kuitenkin lapsenkengissä ja CRM - asiakastietojärjestelmä puuttuu. Samojen

asiakastietojen kirjaus moneen eri järjestelmään on turha aikaa vievä ja virheitä aiheuttava toiminto.

3. Tarpeeton liikkuminen

- Toimipisteellä asiakaspalvelupiste työskentelee hyvin kompaktissa tilassa lähellä toisiaan, joten varsinaisen asiakaspalvelun puitteissa ei tarpeetonta liikkumista esiinny. Huoltoasioita hoitavat henkilöt kuitenkin joutuvat liikkumaan toimiston ja varaston välillä ottaessaan vastaan koneita tai tehdessään korjaustoimenpiteitä koneille. Ongelmana on se, ettei varastossa ole järjestettyä korjaustilaa eikä kunnollista tietokonetta, joten henkilö joutuu kävelemään toimistoon varastosta, jos puhelimessa oleva asiakas tarvitsee tietoa, joka täytyy etsiä koneelta. Korjaustoimenpiteiden teko ja tavaravastaanotto sotkuisessa ympäristössä on hankalaa ja aikaa vievää.

4. Epäselvä viestintä

- Kommunikointi ja toimintaohjeiden puute Suomen ja Ruotsin välillä heikkoa -> hidastaa asiakaspalvelua, koska ei saada täsmällistä tietoa tarpeeksi nopeasti.
- Yleiset toimintaohjeet puuttuvat erilaisille tilaustavoille sekä toimitusviiveille -> asiakaspalvelu ei näin ollen tiedä miten eri tilanteissa tulisi toimia.
- Toimitusvarmuutta ja toimituskykyä ei mitata -> ei näin ollen tiedetä todellista tilannetta, +mutu-tuntuma+ei anna todellista kuvaa asioista.
- Virheitä ei mitata -> ei tiedetä mitä pitäisi asiakaspalvelussa parantaa.
- Muita kuin takuureklamaatioita ei kirjata ylös -> ei tunnisteta tehtyjen virheiden luonnetta.
- Tietovirran kehittäminen ketjun kaikkien osapuolten välillä puuttuu -> oikean tiedon avulla välttyttäisiin turhalta työltä, turhilta kuljetuksilta, vääriltä toimituksilta ja tuotettaisiin samalla asiakkaille parempaa palvelua.

5. Väärä varastotieto

- Tuotteiden saatavuustietojen epämääräisyys -> tilausten käsittely hidasta ja asiakas ei välttämättä saa oikeaa tietoa saatavuudesta.

6. Menetetty mahdollisuus

- Tuotteiden saatavuustietojen epämääräisyys aiheuttaa sen, että menetämme myyntiä, koska asiakaspalvelu luulee tuotteen olevan loppu varastosta, vaikka sitä todellisuudessa onkin.

- Pienempi menekkisiä tuotteita ei myynti/ostoennusteiden tekijä ole laittanut ennusteeseensa vaikka ne hinnastossa onkin esitetty. Tällöin tehdas ei hanki tuotteita ja yrityksellä ei ole mitä myydä.
- Samojen maksuehtojen käyttö useiden vuosien ajan. Maksuehtoja ei ole analysoitu ja yrityksellä on erittäin pitkät maksuajat. Maksut asiakkailta olisi mahdollista saada kassaan nopeamminkin.
- Perintä -> perintärutiinien läpikäymisillä perintäkäytäntöjä voitaisiin tarkoituksenmukaisesti parantaa samalla sekä asiakasystävällisemmäksi että tehokkaammaksi yrityksen kannalta.

7. Virheet

- Eri dokumenttien ja tavarantoimitusten virhetyyppejä ei mitata eikä kirjata -> ei tiedetä, mihin pitäisi huomiota kiinnittää, jotta asiat saataisiin toimimaan paremmin.

Vaikka Bicheno & Holwegin hukissa ei ole kahdeksatta hukkaa, haluan sen kuitenkin esittää, koska se on yksi tärkeimmistä.

8. Työntekijöiden inhimillisen osaamispääoman käyttämättä jättäminen

- Työntekijöillä on paras tieto erilaisten työvaiheiden toiminnoista ja menettelmistä. He myös tietävät keinoja, miten niitä voitaisiin kehittää ja saataisiin toimimaan paremmin. Jostain syystä, niitä ei kuitenkaan kerrota muille, uskalleta ottaa esille tai ne eivät vaan tule puheeksi. Kaikki kehitysehdotukset, jotka jäävät esittämättä ovat hukkaa.
- Oppimismahdollisuudet -> tiedon jakaminen kollegoiden kesken. Hiljaisista tiedoista tulisi siirtää mahdollisimman paljon useamman henkilön tiedoksi.
- Koulutusmahdollisuuksien järjestäminen -> koulutusta ei juurikaan järjestetä eivätkä työntekijät edes esitä haluavansa sitä..

6.3 Hukkien poistamisen liittyvät kehittämistoimenpiteet

6.3.1 Tilaustoimitusketju sekä logistinen asiakaspalvelu

Parantaakseen tavaravirran toimivuutta Suomen ja Ruotsin välillä kommunikointia maitten välillä tulisi pyrkiä parantamaan. Toimintaohjeet Ruotsilta eri tilanteiden käsittelyyn

olisivat tervetulleet. Suomessa yrityksen tulee kerätä kaikki mahdolliset epäselvyyksiä aiheuttavat kohdat ja ilmoittaa ne Ruotsiin. Ruotsin vastuulla on sitten ilmoittaa yritykselle toimintaohjeet. Tähän asiaan liittyen Ruotsissa pidettiin logistiikkaosaston kokous maaliskuun alussa 2015. Ohjeistin asiakaspalvelutiimimme kokoamaan listan asioista, jotka pitäisi ottaa toiminnoissamme huomioon tai joihin tarvitsemme Ruotsilta toimintaohjeita, jotta pystyisimme asiakaspalveluamme parantamaan. Lähetimme listan ja jäimme odottamaan Ruotsin vastinetta. Lista on esitetty liitteessä 8.

Toiminnan kehittämistä ja hukkien poistoa ajatellen pidimme palaverin asiakaspalveluhenkilöstön kanssa. Minä kehittämistehtävän tekijänä toimin pöytäkirjanpitäjänä ja koordinaattorina asioiden eteenpäinviennissä. Saimme palaverissa käytyä hyvin asioita läpi ja sen perustella laadin toimintaohjeet sesongin toiminnoille. Toimintaohjesuunnitelman lähetin toimitusjohtajalle kommentoitavaksi. Hän ilmoitti kantansa ja sen perusteella laadin toimintaohjeet. Toimintaohjesuunnitelma lisättynä toimitusjohtajan kommenteilla on esitetty liitteessä 9. Laadittu toimintaohje sesongin toiminnoille, jotta toiminta sujuisi mahdollisimman tehokkaasti, sujuvasti ja asiakasta kunnioittaen, on seuraava:

Sesongin toiminnot

Sesongin toiminnot liitteessä numero 9.

Sesongin aikainen toiminta arvioidaan kauden loputtua PDCA mallin mukaisesti, ja analysoidaan oliko tehdystä toimintaohjeesta apua ja mitä pitäisi edelleen kehittää, jota hukkatointoja saataisiin vähennettyä.

Kehittämistoimenpiteenä laadittiin myös mittarit, joilla mitataan tilaus-toimitusketjun sekä logistisen asiakaspalvelun toimivuutta:

- Toimitusvarmuus, %, pv
- Toimituskyky %
- Jälkitoimitusten osuus, %
- Palautusten lkm, %
- Reklamaatioiden määrä, kpl
- Virheellisten laskujen määrä, kpl, %

Yrityksessä ei siis tähän mennessä ole käytetty mitään mittareita, joten keräsin edelliseltä tilikaudelta vertailutiedot ja näitä sitten käytetään yrityksen suorituksen analysointiin tässä prosessin osassa, jotta hukkien muutoksia pystytään konkreettisesti vertaamaan. Pidän mittaamista erittäin tärkeänä, sillä mittaamalla ongelmat tulevat konkreettisesti näkyville ja pystytään seuraamaan toimenpiteiden vaikutusta. Mittaustuloksien avulla tavoitteiden kommunikointi on helpompaa ja pystyy varmistumaan, että tehdään asiat oikealla tavalla.

6.3.2 Maksuehdot ja perintä

Maksuehtojenvaihtojen teoreettinen analyysi tulee tehdä, jotta saadaan selville mahdollinen vaikutus luottoajan lyhentämiseksi sekä näin ollen myös OTC - prosessin läpimenoajan lyhentämiseksi. Laadin analyysin eri maksuehtovaihtoehtoilla. Käytin vaihtoehtoina benchmarking - maksuehtoja. Kysyin käytetyt maksuehdot muilta konsernimme Pohjoismaisilta tytäryhtiöiltä sekä sain myyjämme avustuksella käyttööni myös suurimman kilpailijamme maksuehdot. Tutkin ainoastaan ennakkomaksuehtomme muutosta, koska se yleisesti ottaen aiheuttaa pitkän keskimääräisen maksuajan.

Lähtötilanteena on tilikauden 2014 myynnit ja myyntisaatavien kuukauden lopussa oleva saldo syys-toukokuussa, kesä-elokuussa saldosta on vähennetty erääntyneet saatavat. Erääntyneet saatavat tuli eliminoida, jotta saadaan oikea vertailukelpoinen alkutieto. Myynteinä käytän samaa 2014 myyntiä kuukausittain, jotta tieto pysyy vertailtavana. Käytän mittarina konsernin käytössä olevaa DSO - mittaria (Days sales outstanding), jotta minulla on varmasti oikea alkutieto vertailuun käytössä. Vertailutiedoissa syys-toukokuun DSO - tilanne pidetään samana, jotta edellisen tilikauden erääntyneet saatavat eivät vaikuta vertailuun. Oletuksena siis on, että uudella maksuehdolla vertailtaessa erääntyneet saamiset eivät vaikuta. Alkutilanteessa olen analysoinut koko vuoden 2014 tilikauden myynnit maksuehdoittain ja pitänyt muiden maksuehtojen myynnit samoina paitsi ennakkomaksuehdon myynnit. Näin ainoastaan ennakkomaksuehto vaikuttaa analysoitavaan tietoon.

Alkutilanne kuviossa 20: DSO 2014 on virallinen tilinpäätöksessämme käytetty DSO - kaavalla laskettu tilanne. DSO simuloitu 2014-luvut ovat alkutietoluvut vertailulle. Tässä siis poistettu kuukauden lopun myyntisaatavista erääntyneet erät ajalla kesäkuu-elokuu. Ennakkomaksuehtona 80 pv netto tai 10 pv . 1 %.

Kuukausi	DSO simuloitu 2014	DSO 2014
Syys	94	94
Loka	101	101
Marras	97	97
Joulu	86	86
Tammi	103	103
Helmi	124	124
Maalis	144	144
Huhti	106	106
Touko	72	72
Kesä	62	65
Heinä	63	68
Elo	62	77
Keskimäärin	93	95
Keskim. 4.kvart	62	70

Kuvio 20. Alkutilanne ennakkomaksuehdolla 80 pv netto, 10 pv . 1 %

Vertailumaksuehto 1:

Eräpäivät 20.5, 20.6 ja 20.7. Mallina XXY:n malli, jossa kuitenkin kaikki eräpäivät kuu-
kautta aiemmin, koska heillä myynti alkaa aiemmin kuin Suomessa.

Eräpäivälle 20.5. on laskettu helmi-maaliskuun ennakkomyynnit, 20.6 huhtikuun en-
nakkomyynti sekä 20.7. touko-kesäkuun ennakkomyynti.

Vertailumaksuehto 2:

Eräpäivä toimitusajankohdasta riippumatta aina 30.6. Mallina tässä XXC:n ennako-
maksuehto.

Eräpäivät 20/5,20/6,20/7

Kuukausi	DSO simuloitu	DSO 2014
Syys	94	94
Loka	101	101
Marras	97	97
Joulu	86	86
Tammi	103	103
Helmi	124	124
Maalis	154	144
Huhti	164	106
Touko	66	72
Kesä	56	62
Heinä	31	63
Elo	29	62
Keskimäärin	92	93
Keskim. 4.kvart	39	62

Eräpäivä 30.6.

Kuukausi	DSO simuloitu	DSO 2014
Syys	94	94
Loka	101	101
Marras	97	97
Joulu	86	86
Tammi	103	103
Helmi	124	124
Maalis	154	144
Huhti	164	106
Touko	101	72
Kesä	32	62
Heinä	31	63
Elo	29	62
Keskimäärin	93	93
Keskim 4.kvart	31	62

Kuvio 21. Vertailumaksuehdot 1 ja 2

Vertailumaksuehto 3:

Maksuehtona toimituspäivästä 60 pv netto. Mallina pääkilpailijamme VVV ennakkomaksuehto.

Vertailumaksuehto 4.

Maksuehto jaettuna maantieteellisesti seuraavasti:

Etelä-Suomen kauppiaille arvopäivä 20.4.+ 45 pv

Keski-Suomen kauppiaille arvopäivä 5.5.+ 45 pv

Pohjois-Suomen kauppiaille arvopäivä 20.5.+ 45 pv.

Mallina tälle maksuehdolle toimi XXW:n ennakkomaksuehto.

Maksuehto 60 pv netto

Kuukausi	DSO simuloitu	DSO 2014
Syys	94	94
Loka	101	101
Marras	97	97
Joulu	86	86
Tammi	103	103
Helmi	124	124
Maalis	154	144
Huhti	158	106
Touko	66	72
Kesä	56	62
Heinä	42	63
Elo	33	62
Keskimäärin	93	93
Keskim. 4.kvart	44	62

Arvopäivä plus 45 pv alueittain.

Kuukausi	DSO simuloitu	DSO 2014
Syys	94	94
Loka	101	101
Marras	97	97
Joulu	86	86
Tammi	103	103
Helmi	124	124
Maalis	154	144
Huhti	164	106
Touko	91	72
Kesä	70	62
Heinä	42	63
Elo	33	62
Keskimäärin	97	93
Keskim. 4.kvart	48	62

Kuvio 22. Vertailumaksuehdot 3 ja 4

Analysoitaessa vertailukohteena olevia maksuehtoja, niistä voi päätellä, että tällä hetkellä käyttämämme maksuehdon, 80 pv netto, 10 pv-1 %, DSO luku on elokuun lopussa huomattavasti paljon suurempi kuin vertailtavissa maksuehdoissa. Ero vertailtaessa 1 ja 2 vaihtoehtoa on 33 päivää ja verrattaessa 3 ja 4 vaihtoehtoon, 29 päivää. Keskimääräisessä DSO:ssa ei niin suuria eroja ole, koska syyskuu-huhtikuu ajanjakso vaikuttaa kokonaisuuteen niin paljon. Vertailussa on siten järkevää analysoida neljännen kvartaalin DSO - lukua, koska konserniraportoinnissa vuosi jaetaan neljänneksiin. Viimeinen vuosineljännes on selvästi parempi jokaisessa vertailuvaihtoehdossa, mutta vaihtoehdot 1 ja 2 erottuvat selkeästi muista. Tässä vaiheessa voi jo sanoa, että maksuehtona kolme kiinteää eräpäivää on hieman parempi kuin yksi kiinteä eräpäivä. Keskimääräinen DSO on 1 päivän parempi, elokuun lopun DSO sama 29 päivää mutta neljäs kvartaali 8 päivää huonompi. Tässä kuitenkin on ehkä hyvä kiinnittää huomio

myös toukokuun lukuun, sillä kolmen kiinteän eräpäivän mallissa rahaa alkaa tulla kassaan jo toukokuun aikana, myös kesäkuussa rahat tulevat kassaan jo 10 päivää aiemmin.

Maksuehdossa tulee ottaa myös huomioon käteisalennuksen osuus. Tilikaudella 2014 paras mahdollinen arvio 10 pv -1 % maksuehdon osuudeksi on noin 2.000.000 euroa. Tästä 1 % käteisalennus on 20.000 euroa. Käteisalennus pienentää suoraan myyntikattetta, joten tämän käyttöä tulee harkita tarkasti.

Tulen esittämään johdolle ja myyntihenkilöstölle maksuehtoanalyysini tuloksen ja pyydän heitä harkitsemaan maksuehdon muutosta vuoden 2016 ennakkotilaukselle. Vaihtoehdot 1 ja 2 ovat mielestäni molemmat hyviä ja ehdottomasti parempia kuin nykyisin käytössä oleva maksuehto. Konsernin johto on painottanut, että tilikaudella laskutetut myynnit tulee myös olla suurimmaksi osaksi yrityksen kassassa tilikauden aikana. Näillä molemmilla maksuehdoilla tämä tavoite toteutuu, sillä DSO:n ollessa 29 päivää käytännössä ainoastaan elokuun laskutus on myyntisaamisissa, joka on kausimaksuehdon 30 pv mukaan relevanttia saamista. Elokuun lopun DSO 29 päivää mukaan laskettuna yrityksen ennakkomaksuehdon läpimeno aika lyhenisi 33 päivää. Hukkien kannalta ajateltuna, tämä menetetyt mahdollisuuden ryhmään kuuluva maksuehdon muutos toisi huomattavan hyödyn OTC - prosessin läpimenoon.

Yrityksen perintätoimenpiteissä hukkana voidaan pitää sitä menetettyä mahdollisuutta, että emme toimi tarpeeksi nopeasti ja määrätietoisesti perinnässämme ja annamme asiakkaille liian paljon maksuaikaa erääntyneille liian helposti. Kävimme läpi yhdessä talousassistentin kanssa perintäkäytännöt ja analysoinnin jälkeen päädyimme esittämään toimitusjohtajallemme tiukennettua perintäkäytäntöä. Uusi ehdotettu perintäkäytäntö on seuraavanlainen (kuvio 23):

- Ensimmäinen maksukehotus lähtee edelleen, kun lasku on 5 päivää myöhässä, mutta sitä ei lähetä jatkossa kuin kerran, kun tähän mennessä sitä on lähetetty 4 kertaa.
- Toinen maksukehotus lähtee, kun lasku on 12 päivää myöhässä ja myös toinen maksukehotus lähetetään ainoastaan kerran (myös sitä lähetetty tähän saakka 4 kertaa).
- Kolmas ja viimeinen maksukehotus (jossa on siis uhkaus perintätoimistolle lähdestä) lähtee jo, kun lasku on 19 päivää myöhässä. Jos asiakas ei ota yhteyttä

meihin ja sovi maksusuunnitelmasta, niin perintä siirretään perintätoimistolle siinä vaiheessa, kun lasku on n. 30 päivää myöhässä.

Näytä perintämenettely: Per.tasot			
Maksut Minimisummat Perintätekstit			
Per.menettely			
Nimitys			
Perintätaso			
1 2 3			
Viivästyspäivät/korko			
Viivästyspäivät	5	12	19
Lasketaanko korot?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Kuvio 23. Uudet SAP perintämenettelyn parametrit

Tällainen perintämenettely tuli itse asiassa mahdolliseksi koko konsernille, sillä kysellessäni perinnän toimivuutta Ruotsin talouspäällikön kanssa, kävi ilmi, että myös he olivat tuskastuneet perinnän hitauteen ja olivat miettineet perinnän tehostamista. Tässäkin asiassa kävi siis ilmi kommunikoinnin tärkeys myös tytäryhtiöiden välillä. Molemmat maat ovat miettineet samaa asiaa, mutta kumpikaan ei ollut aiemmin ottanut asiaa esille.

Uusi perintämenettely otettiin käyttöön toukokuun alussa 2015. Korkojen perinnässä jatketaan samaa hyvää käytäntöä kuin tähänkin asti ja seurataan viivästyskorkojen määrää ja niistä saatuja suorituksia. Tilikauden lopussa arvioidaan perintämuutoksen onnistumista nykytilaan verrattuna yrityksen DSO- mittarin, lähetettyjen perintäkirjeiden määrän sekä perintäkirjeiden määrän suhteutettuna kaikkiin laskuihin (tavaratoimitukset) - mittarin avulla. Perintäkulujen periminen jää vielä harkintaan, koska täytyisi selvittää, miten se olisi mahdollista toiminnanohjausjärjestelmässämme ennen kuin sitä voisi edes esittää johdolle. Asiakkaille perintä ei ole koskaan miellyttävä asia, mutta hukan vähentäminen perintäkirjeitä vähentämällä tuottaa asiakkaallekin arvoa. Asiakas ei tule niin immuuniksi kirjeille, vaan ottaa tosissaan perintäkirjeemme ja hoitaa maksun pois nopeammin kuin aikaisemmin, jos se vaan taloudellisesti on mahdollista. He oppivat pois kiltin maineestamme.

7 Kehittämistehtävän tulokset

Kehittämistoimenpiteenä laaditut yrityksen Lean . toiminnan pääperiaatteet eli asiakkaan arvon analysointi, arvoketjun määrittäminen sekä virtautus, imuohjaus ja täydelli-

syyteen pyrkiminen tuovat konkreettisesti esille yrityksen OTC . prosessin sekä strategisen ajattelun yhtenäisyyden. Hukkien tunnistus ja niiden poistamiseen pyrkiminen kehittämistoimenpiteillä parantaa sekä OTC . prosessin läpimenoaikaa että asiakaspalveluamme. Mittaustulosten ja havaintojen perusteella on selkeästi esitettävissä toiminnan suunta.

Prosessikortti, prosessikaavio ja prosessin vaiheet pidettiin samana. Muutostarpeita ei ilmaantunut käydyssä neuvottelussa asiakaspalvelun kanssa. OTC . prosessin kuvaus ei oikeastaan muuttanut henkilökunnan työnkuvaa, koska jokainen on tehnyt työtä useita vuosia samalla tavalla kuin kuvatussa prosessissa. Täsmennyksiä ja vastuiden selkeyttämistä saatiin aikaan toimintaohjeiden avulla.

7.1 Tilaus . toimitusketju sekä logistinen asiakaspalvelu

Tilaus-toimitusketjun sekä logistisen asiakaspalvelun hukkia pyrittiin parantamaan sekä Ruotsissa käydyn logistiikkaosaston kokouksen että omien laatimiemme toimintaohjeiden avulla. Kokoukseen lähettämäämme listaan eli asioihin, joihin kaipasimme lisäselvyyttä ja toimintaohjeita, emme koskaan saaneet vastausta. Eli emme kuitenkaan saaneet lisätietoa ja toimintaohjeita, jotta toimintamme Ruotsin ja Suomen välillä olisi ollut selvempää. Toimimme siis kuten ennenkin eli parhaan tietomme mukaan ja kysymällä epäselvyyksien ilmaantuessa. Kyselyjen määrää kuitenkin karsittiin ja tehtiin enemmän omatoimisia päätöksiä, joten asiakaspalvelu hoitui nopeammin.

Omalle sesongin aikaiselle toiminnalle laadimme asiakaspalvelun kanssa toimintasuunnitelman (liitteessä 9), jonka toiminnan arvioimme PDCA - mallin mukaisesti marraskuussa yhteispalaverissa. Asiakaspalveluhenkilöstön mukaan oli hyvä, että toiminnalle oli laadittu raamit ja samaa toimintaohjetta tullaan käyttämään myös jatkossa. Toimintaohjetta päivitetään alkukeväästä, jotta se vastaa uuden sesongin odotuksia. Asiakaspalvelun mukaan on kuitenkin liian paljon erikoistilanteita toimintaohjeen kohdissa 3,4,8 ja 12. Erikoistilanteet johtuvat heidän mukaansa siitä, että ajatellaan liikaa myynnin näkökulmasta. Joudutaan toimimaan asiakkaan eduksi, vaikka tilanne johtuisi asiakkaan virheellisestä toiminnasta. Johdolta on suuri haaste saada aikaiseksi sellainen toimintamalli, että haastavat reklamaatiotapaukset tai muut erikoistapaukset saadaan hoidettua niin, että yritys ei liikaa kärsi mutta asiakas kuitenkin säilyy tyytyväisenä. Puhelinvaihteen ruuhkaisuutta ja asiakaspalvelun tavoitettavuutta parannettiin siten, että kesätyöntekijä vastasi ainoastaan puhelinvaihteesta. Näin muut asiakaspalve-

lijat olivat vapaana vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tämä muutos oli asiakaspalveluhenkilöstön mukaan todella hyvä muutos. He saivat keskittyä asiakkaiden ongelmien selvittämiseen sekä kyselyihin vastaamiseen eikä puhelimen jatkuva soitto keskeyttänyt työtä. He saivat nopeammin hoidettua asiakkaan tarpeet kokonaisuudessaan. Puhelinvaihteen kuormitus myös väheni.

Yhtenä ongelmana mainittiin, että monesti tiettyjä, joka vuosi toistuvia, toimintoja tehdään liian myöhään. Tähän ehdotin heille ratkaisuksi, että laaditaan joka vuosi toistuville toiminnoille vuosikello. Jokainen asiakaspalveluhenkilö laatii oman listan toiminnoista, jotka ovat niin sanotusti muistin varassa. Tähän kerättyyn listaan lisätään muiden työntekijöiden lista asiakkaisiin liittyvistä toistuvista toiminnoista. Näin saamme koottua vuosikellon, josta näkyy selvästi, milloin tehdään mitään ja kaikki tulee hoidettua ajoissa.

Tilaus-toimitusketjun sekä logistisen asiakaspalvelun toimivuutta ryhdyttiin mittaamaan useilla eri mittareilla (taulukot 3, 4 ja 5):

Toimitusvarmuus, %,pv:

Taulukko 3. Toimitusvarmuus

SERVICE LEVEL, delivery performance

Delivered orders (pcs) by ordered finished product (order sales line)

1.9.2014-31.8.2015

	Total delivered order lines	On-time	Service level	Total delayd	Av.delay days of total delayd
Sept	159	xx	xx	xx x %	x days
Oct	200	xx	xx	xx x %	x days
Nov	160	xx	xx	xx x %	x days
Dec	132	xx	xx	xx x %	x days
Jan	291	xx	xx	xx x %	x days
Feb	191	xx	xx	xx x %	x days
March	2 125	xx	xx	xx x %	x days
April	3 206	xx	xx	xx x %	x days
May	3 101	xx	xx	xx x %	x days
June	1 430	xx	xx	xx x %	x days
July	503	xx	xx	xx x %	x days
Aug	314	xx	xx	xx x %	x days
Total	11 812	0	xx %	xx x %	x days

1.9.2013-31.8.2014

	Total delivered orders lines	On-time	Service level	Total delayd	Av.delay days of total delayd
Sept	218	xx	xx	xx x %	x days
Oct	559	xx	xx	xx x %	x days
Nov	324	xx	xx	xx x %	x days
Dec	205	xx	xx	xx x %	x days
Jan	177	xx	xx	xx x %	x days
Feb	108	xx	xx	xx x %	x days
March	1 327	xx	xx	xx x %	x days
April	3 327	xx	xx	xx x %	x days
May	3 288	xx	xx	xx x %	x days
June	1 692	xx	xx	xx x %	x days
July	335	xx	xx	xx x %	x days
Aug	210	xx	xx	xx x %	x days
Total	11 770	xx	xx %	xx x %	x days

Toimitusvarmuutta mitattiin valmiiden tuotteiden (finished goods) tilausrivien perusteella eli kuinka tilausrivit oli pystytty toimittamaan ajallaan asiakkaan haluamana päivänä. X.X (Senior VP Integrated Operations, XXX Group) kertoi 18.5.2015 kokouksessa, että tavoitteena on, että 97 % toimituksista toimitetaan ajallaan. Tähän on vielä matkaa, sillä toimitusvarmuus on tilikaudella 2015 XXX kohdalla XX %. Toimitusvarmuus on huonontunut 1,7 % vuoden takaisesta tilanteesta. On myönteistä, että keskimääräinen viivästyminen on laskenut x,x päivää. Suurimman viivästyksen aiheuttaa se, että syyskampanja koneita ei ole vielä valmiina syyskuu - tammikuu välisenä aikana riittävästi, vaikka asiakas haluaisi koneet jo aiemmin. Tämä viivästys ei ole katastrofi, koska asiakkaat myyvät koneet pääsääntöisesti vasta keväällä, mutta toki yrityksen pitäisi pystyä toimittamaan silloin kun asiakas niin haluaa. Tällä myöhästymisellä on kuitenkin myönteinen vaikutus yrityksen DSO - mittariin, sillä kaikki syyskoneet erääntyvät maksuehdolla 31.5.

Toimituskyky % ja jälkitoimitusten osuus:

Taulukko 4. Toimituskyky % ja jälkitoimitusten osuus

	2015	2014
Complete orders	xx	xx
Not complete orders	xx	xx
Total orders (finished goods)	xx	xx
Toimituskyky	xx %	xx %
Jälkitoimitusten osuus	xx %	xx %

Toimituskykyä ja jälkitoimitusten osuutta mitattiin siten, että valmiiden tuotteiden (finished goods) tilausten määrää verrattiin siihen, että kuinka moni tilaus toimitettiin kokonaisuudessaan kerralla. Vuonna 2015 XX % toimitettiin täydellisenä toimituksena ja xx % useammassa osassa. Toimituskyky oli huonontunut X % edellisestä vuodesta eli myös jälkitoimitusten osuus oli myös kasvanut saman X %. Realistisesti kannattava toimituskykyprosentti on useimmissa yrityksissä 90 % (Sakki 2001, 126).

Hyvityslaskujen analyysi:

Taulukko 5. Hyvityslaskujen analyysi

	2015	2014	Muutos
Palautusten lukumäärä	81	38	113,2 %
Virheellisten laskujen määrä	62	110	-43,6 %
Hyvityslaskujen määrä	143	148	-3,4 %

Kaikki laskut (poislukien takuut)	12 565	13 411	
Hyvityslaskujen osuus	1,1 %	1,1 %	

Hyvityslaskujen omista toimista riippuvat virheet	42	28	50,0 %
	29,4 %	18,9 %	10,5 %

Takuuhyvitysten lukumäärä	1 447	1 552	-6,8 %
Takuuhyvitysten osuus laskuista (ei hyvityslaskut)	10,3 %	10,4 %	-0,1 %

Hyvityslaskut analysoitiin SAP:sta saatavan laskutustiedon avulla sekä käymällä läpi hyvityslaskumapit. Mapeissa oli tieto siitä, miksi hyvitys oli tehty. Hyvityslaskujen määrä oli hieman vähentynyt tilikaudella 2015 ollen 3,4 % vähemmän kuin 2014. Suhde palautettujen tuotteiden ja muiden virheellisten laskujen määrässä kuitenkin oli muuttunut. 2015 oli palautuksia huomattavasti enemmän kuin 2014. Suurin osa palautuksista johtui Ruotsista väärin toimitetuista tilauksista, 6 kpl omista virheellisistä toiminnoista. Muut virheelliset laskut koostuivat vääristä hinnoista sekä erilaisista virheistä tallennuksessa. Vaikka virheellisten laskujen määrä oli hieman laskenut, omista toimista johtuvien virheiden määrä oli kuitenkin kasvanut 50 %:a. Tähän yhtenä syynä voi olla XXX . projektin testausvaihe keskellä kiireisintä sesonkia kuormittaen asiakaspalvelua normaalin asiakaspalvelun lisäksi. Vaikka omista toimista riippuvat virheet ovatkin mielestäni melko alhaisella tasolla ollen 42 kpl ja 29,4 % hyvityslaskujen määrästä, tulee omaan työhön keskittymistä pyrkiä kehittämään, jotta saadaan näiden melko vähäisten hyvityslaskujen määrä pieneneään. Yksikään hyvityslasku ei tuota asiakkaalle arvoa. Takuuhyvityslaskujen lukumäärä on pienentynyt 6,8 % vuodesta 2014 ollen 10,3 % normaalista laskutuksesta. Tämä johtuu osin myynnin pienenemisestä edelliseen vuoteen. Takuut on rajattu varsinaisesti tästä tutkimuksesta ulkopuolelle, mutta kokonaisuuden kannalta takuuhyvitysten määrä on mielenkiintoinen tieto, vaikka varsinainen takuiden analysointi tapahtuukin muulla tavalla.

Tuotteiden toimituksissa Ruotsin kanssa olleista ongelmista alettiin myös kerätä excel - taulukkoa (liite 10). Virheellinen tai kadonnut toimitus kirjattiin ylös ja seurattiin aikaa kuinka kauan käsittely kesti. Tällaisia ongelmia oli yhteensä xx kpl ja keskimääräinen käsittelyaika oli x päivää. Tämä oli ensimmäinen kerta kun tätä asiaa seurattiin, joten tässä on alkutieto tulevia vuosia varten. Tiedon keräämistä jatketaan, koska tietoa pidetään tärkeänä, jotta tiedämme kuinka paljon ongelmia on ja kehittykö ongelmanratkaisun kesto aika. Tämä tieto tulee myös välittää Ruotsiin.

Asiakkaan arvon analysoinnissa kohdassa 6.1.1. on määritelty, että yrityksen asiakkaille arvoa tuottavat oikein toimitetut tuotteet eli oikea määrä oikeaan aikaan oikealla tavalla. Toimitusten oikeellisuudessa on siis vielä hyvin paljon parannettavaa, jotta tuotaisimme asiakkaillemme parasta mahdollista arvoa. Konsernissa käynnissä oleva XXX . projekti toivottavasti tuo tähän parannusta.

Hukkaa saatiin vähennettyä, mutta kehitystyötä täytyy vielä tehdä. Omien havaintojeni mukaan, yksi suurista hukista on työntekijöiden inhimillisen osaamispääoman käyttä-mättä jättäminen. Vaikka kuinka heitä rohkaisee ilmaisemaan kehitysehdotuksiaan, se on kovin vaikeata heille. Muutama henkilö pitää myös tiukasti kiinni omista tehtävistään eikä mielellään delegoi tai opeta muille. Tässä riittää vielä tehtäväsarkaa, jotta tätä hukkaa saadaan vähennettyä.

7.2 Maksuehdot

Esitin johdolle ja myyntihenkilöstölle kehitysehdotuksen mukaisesti maksuehto-analyysini tuloksen ja pyysin harkitsemaan maksuehdon muutosta vuoden 2016 ennakotilaukselle. Johto eikä myyntihenkilöstö ei ollut vielä aivan valmis näin suurelle muutokselle. Ennakkomyynnillä on niin suuri osuus liikevaihdosta, että vielä ei olla valmiita ottamaan riskiä ennakkokaupan vähenemisestä maksuehdon muutoksen vuoksi. Jos ennakkomyynti vähenee, se vaikuttaa tuotteiden valmistusennusteiden tekemiseen huomattavasti. Tällä hetkellä 70 - 75 prosenttia liikevaihdosta tulee ennakkomyynnistä, joten tuotteiden valmistusennuste on hyvin vakaalla pohjalla koko kaudeksi ja tuotteita pitäisi olla varastossa silloin kun asiakas ne haluaa. Kausimyynnin osuutta on vaikeampi ennustaa, koska se on niin riippuvainen säästä.

Päädettiin kuitenkin tekemään pienimuotoinen muutos ennakkomaksuehtoon vuodelle 2016, jotta tilikauden laskutetut myynnit myös tulisivat kassaan tilikauden aikana. Ny-

kyistä maksuehtoa 10 pv . 1 % tai 80 pv netto muutettiin siten, että kesä- ja elokuun toimituksille on voimassa maksuehto 10 pv -1 % tai 60 pv netto. Näin ainakin kesäkuun toimitukset saadaan kotiutettua tilikauden aikana. Heinä- ja elokuun ennakot ovat niin pieniä, ettei niillä juurikaan ole merkitystä. Lisäksi tehtiin muutos yhteen erikoismaksuehtoon (syyskampanjakoneet). Aiemmin käytetyn eräpäivän, 31.toukokuuta, sijaan muutettiin eräpäiväksi 25.toukokuuta. Tämä on pieni muutos, mutta kyseessä on kuitenkin 1-2 miljoonaa euroa, joten pienikin muutos kannattaa.

Seuraavassa taulukossa 6 on esitetty uusien maksuehtojen vaikutus DSO - lukuun.

Taulukko 6. DSO uusilla maksuehdoilla

Kuukausi	DSO simuloitu	DSO 2014
Syys	94	94
Loka	101	101
Marras	97	97
Joulu	86	86
Tammi	103	103
Helmi	124	124
Maalis	144	144
Huhti	106	106
Touko	58	72
Kesä	61	62
Heinä	64	63
Elo	62	62
Keskimäärin	92	93
Keskim. 4.kvart	62	62

Näillä maksuehtojen muutoksilla keskimääräinen koko vuoden DSO pienenesi yhdellä päivällä ollen 92 pv. Keskimääräinen neljännen kvartaalin DSO pysyisi samana kuin vertailu DSO. Huomattavaa on toukokuun parannus, 14 päivää. Elokuun DSO 62 päivää pysyy myös samana kuin vertailu DSO. Tämä luku on se, jota käytetään yrityksen ja koko konsernin Balanced Scorecard . mittaristossa. Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka suurta muutosta ei maksuehtoihin tehty, sillä saa kuitenkin pienen muutoksen parempaan aikaan. Tehdyllä maksuehto-analyysimallilla on tulevaisuudessa suuri merkitys maksuehtojen muutos tilanteissa. Nyt on malli millä peilata eri maksuehtojen vaikutuksia.

Käteisalennukset päätettiin pitää ennallaan, koska on järkevämpää näin pitkällä maksuajoilla pitää mahdollisuus nopeampaan suoritukseen. Korkokulujen- ja tuottojen netto-vaikutus olisi kuitenkin ollut niin pieni, ettei senkään takia käteisalennusta ollut syytä

poistaa. Käteisalennusten osuus tilikaudella 2015 oli xx tuhatta euroa eli kaksi tuhatta vähemmän kuin vuotta aiemmin.

Hukkien poistojen kannalta maksuehtoihin tehdyt muutokset pienentävät yrityksen OTC . prosessin läpimenoaikaa aiheuttamatta asiakkaille muutosvastarintaa ja vaikuttamatta negatiivisesti asiakassuhteisiin.

7.3 Perintä

Kehittämistoimenpiteissä mainittiin, että uusi perintämenettely otettiin käyttöön touku-kuussa 2015. Taulukossa 7 ilmenevistä DSO vertailuista käy ilmi, että vaikutusta on ollut.

Taulukko 7. DSO 2015 vs. 2014 sekä DSO 2016 vs. 2015

Kuukausi	DSO 2015	DSO 2014
Syys	96	94
Loka	107	101
Marras	123	97
Joulu	106	86
Tammi	117	103
Helmi	126	124
Maalis	116	144
Huhti	67	106
Touko	74	72
Kesä	63	65
Heinä	64	68
Elo	68	77
Keskimäärin	94	95
Keskim. 4.kvart	65	70

Kuukausi	DSO ACTUAL 2016	DSO 2015
Syys	72	96
Loka	74	107

Tilikauden 2015 keskimääräinen DSO ei muuttunut juurikaan, mutta viimeisen kvartaalin DSO pieneni jo 5 päivää. Elokuun lopun tilanne, eli BSC - mittarin luku, parani jo huomattavasti 9 päivää. Varsinainen kehitys näkyy kuitenkin tilikauden 2016 luvuissa. Syyskuun DSO on 24 päivää parempi ja lokakuun 33 päivää parempi. Kehitys on aivan huima. Perinnän tehostamisella on suurempi vaikutus OTC . prosessin läpimenoon kuin ajattelinkaan. Yhtenä tekijänä voi toki olla se, että asiakkaiden kassatilanne on parempi kuin vuotta aikaisemmin, mutta joka tapauksessa yhteisvaikutus on suuri. Etukäteen hieman arveltiin miten asiakkaat reagoivat perintämme nopeutumiseen, mutta

juurikaan ei asiakaskunnalta ole tullut negatiivista palautetta, paitsi muutamalta, jotka on siirretty perintään. Kysyin myynniltä kentän kommentteja, mutta he eivät olleet kuulleet mitään ihmeellistä. Eli asiakkaat eivät ole kokeneet muutostamme yhteistyötä haittaavaksi, mikä ilmenee myös siitä, että ennakkojen teko ei ole vaikeutunut sen myötä.

Tilikaudella 2015 lähetettiin asiakkaille 2 795 perintäkirjettä, noin 100 sähköpostia sekä 50 puhelua. Perintäkirjeiden määrä lisääntyi vuotta aiempaan tilanteeseen 52 kpl eli ainakaan vielä ei näy hukan väheneminen perintäkirjeiden vähenemisenä. Tosin tänä vuonna asiakkaat luulivat meidän käyttäytyvän kuten aiempinakin vuosina ja saattoivat jatkaa samanlaista maksukäyttäytymistä kuten aiemminkin. Ensi tilikauden perintäkirjeiden määrä antaa luotettavamman kuvan tästä mittarista. Sähköpostien ja puheluiden määrä pieneni huomattavasti, tähän ei ole mitään erityisempää syytä. Sähköposti on asioiden selvittämisen ja maksusuunnitelmien tekemisen kannalta parempi kontaktimuoto kuin puhelu, koska siitä jää luotettava selvitys sopimuksesta. Perintäkirjeiden määrä suhteutettuna kaikkiin lähetettyihin laskuihin (tavaratoimitukset) on 22,5 % eli nousua viime vuoteen verrattuna 1,8 %.

Viivästyskorkoja tilikaudella 2015 kertyi xx tuhatta euroa, joka on 2,1 % keskimääräisestä myyntisaamisesta. Näistä suorituksina saatiin xx tuhatta euroa, joka on 1,75 % myyntisaamisista keskimäärin. Korkoja kertyi samalla 11 %:n viivästyskorolla kuin vuotta aiemmin 3 tuhatta euroa enemmän. Kasvu johtui kahden hyvin ongelmaisen asiakkaan suurista korkolaskuista. Myös tämän mittarin muutokset ovat oletettavasti suuremmat ensi tilikaudella, koska korkovaikutus perinnän tehostamisesta näkyy varsinaisesti myöhemmin. Oletettavasti viivästyskorkojen määrä tulee pienenemään.

Perintäkulujen perimistä ei vielä otettu käyttöön. Tämän asian analysointi jää myöhäisempään ajankohtaan.

Perinnän tehostaminen on poistanut hukkaa ja pienentänyt OTC . prosessin läpimenoaikaa huomattavasti. Myöskään asiakassuhteisiin tämä muutos ei ole vaikuttanut merkittävästi.

7.4 Hukat kehittämistyön jälkeen

Seuraavassa esitettynä hukat, jotka jäivät jäljelle kehittämistyön jälkeen:

1. Viivästys

- Tuotteiden epätäydelliset toimitukset -> asiakas ei saa tilaamiaan tuotteita ajoissa tai ne tulevat monessa osassa. Tämä aiheuttaa asiakaspalveluun monia lisäsoittoja, jotka ovat turhia
- Sesongin aikana asiakaspalvelussa on ruuhkaa -> tilausten käsittely ja muu asiakaspalvelu on hidasta.
- Huoltoasioista vastaavien henkilöiden tavoitettavuus, puhelimet ruuhkautuneet -> asiakkaat joutuvat odottamaan palvelua pitkään.

2. Toistot tai päällekkäisyydet

- Toistot tai päällekkäisyydet eivät ole suurena ongelmana varsinkaan tilaus- tai asiakaspalvelupuolella. Asiakastietojärjestelmä on kuitenkin lapsenkengissä ja CRM - asiakastietojärjestelmä puuttuu. Samojen asiakastietojen kirjaus moneen eri järjestelmään on turha aikaa vievä ja virheitä aiheuttava toiminto.

3. Tarpeeton liikkuminen

- Toimipaikassa asiakaspalvelupiste työskentelee hyvin kompaktissa tilassa lähellä toisiaan, joten varsinaisen asiakaspalvelun puitteissa ei tarpeetonta liikkumista esiinny. Huoltoasioita hoitavat henkilöt kuitenkin joutuvat liikkumaan toimiston ja varaston välillä ottaessaan vastaan koneita tai tehdessään korjaustoimenpiteitä koneille. Ongelmana on se, ettei varastossa ole järjestettyä korjaustilaa eikä kunnollista tietokonetta, joten henkilö joutuu kävelemään toimistoon varastosta, jos puhelimessa oleva asiakas tarvitsee tietoa, joka täytyy etsiä koneelta. Korjaustoimenpiteiden teko ja tavaravastaanotto sotkuisessa ympäristössä on hankalaa ja aikaa vievempää. **Tähän on tulossa parannusta talvella 2016. Korjaustila järjestetään toimivaksi ja hankitaan kunnolliset työvälineet, jotta toimiston ja varaston välillä ei tarvitse turhaan liikkua.**

4. Epäselvä viestintä

- Kommunikointi ja toimintaohjeiden puute Suomen ja Ruotsin välillä heikkoa -> hidastaa asiakaspalvelua, koska ei saada täsmällistä tietoa tarpeeksi nopeasti.
- Tietovirran kehittäminen ketjun kaikkien osapuolten välillä puuttuu -> oikean tiedon avulla välttyttäisiin turhalta työltä, turhilta kuljetuksilta, vääriltä toimituksilta ja tuotettaisiin samalla asiakkaille parempaa palvelua.

5. Väärä varastotieto

- Tuotteiden saatavuustietojen epämääräisyys -> tilausten käsittely hidasta ja asiakas ei välttämättä saa oikeaa tietoa saatavuudesta.

6. Menetetty mahdollisuus

- Tuotteiden saatavuustietojen epämääräisyys aiheuttaa sen, että menettämme myyntiä, koska asiakaspalvelu luulee tuotteen olevan loppu varastosta, vaikka sitä todellisuudessa onkin.
- Pienempi menekkisiä tuotteita ei myynti/ostoennusteiden tekijä ole laittanut ennusteeseensa vaikka ne hinnastossa onkin esitetty. Tällöin tehdas ei hanki tuotteita ja yrityksellä ei ole mitä myydä.
- Maksut asiakkailta olisi mahdollista saada kassaan nopeamminkin, kehitystyötä jatketaan.

7. Virheet

- Nyt kun virheet mitataan, voimme puuttua varsinkin omiin tekemiimme virheisiin ja siihen mistä ne johtuvat. Virheitä tulee aina olemaan, mutta niiden määrää tulee pystyä vähentämään minimiin.

8. Työntekijöiden inhimillisen osaamispääoman käyttämättä jättäminen

- Työntekijöillä on paras tieto erilaisten työvaiheiden toiminnoista ja menettelmistä. He myös tietävät keinoja, miten niitä voitaisiin kehittää ja saataisiin toimimaan paremmin. Jostain syystä, niitä ei kuitenkaan kerrota muille, uskalleta ottaa esille tai ne eivät vaan tule puheeksi. Kaikki kehitysehdotukset, jotka jäävät esittämättä ovat hukkaa.
- Oppimismahdollisuudet -> tiedon jakaminen kollegoiden kesken. Hiljaisista tiedoista tulisi siirtää mahdollisimman paljon useamman henkilön tiedoksi.
- Koulutusmahdollisuuksien järjestäminen -> koulutusta ei juurikaan järjestetä eivätkä työntekijät juurikaan esitä haluavansa koulutusta. Tätä täytyy seurata pidemmällä aikavälillä. Yksi koulutus järjestettiin syksyllä, joten kehitystä on hiukan tapahtunut.

Hukkaa saatiin vähennettyä kahdeksalla kappaleella ja monin hukkien tilannetta pystyttiin kuitenkin parantamaan, vaikka niitä ei kokonaan pystyttykään poistamaan. Hukkien poistotyötä jatketaan yhdessä koko henkilöstön voimin.

8 Kehittämistehtävän arviointi ja ehdotukset jatkotoimenpiteille

8.1 Kehittämistehtävän arviointi

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli tutkia, kuinka yrityksen OTC - prosessia kehittämällä saadaan lyhennettyä prosessin läpimenoaikaa sekä samalla parannetaan asiakaspalvelua tuottamalla asiakkaalle enemmän arvoa. Tavoitteena oli myös laatia yritykselle OTC - prosessikuvaus ja kehittää prosessia. Kehittämistehtävä pyrki löytämään vastaukset tutkimuskysymyksen: Miten Order to Cash - prosessia kehittämällä, Lean - johtamismenetelmää hyödyntämällä, saadaan prosessin läpimenoaikaa lyhyemmäksi ja parannamme asiakaspalvelua? Alakysymyksinä etsittiin vastusta siihen mitkä ovat prosessin hukkaa aiheuttavat käytännöt sekä selkeyttikö OTC - prosessin kuvaus henkilökunnan työnkuvaa.

Perustana tälle työlle oli yrityksen strategia ja nimenomaan sitä tarkasteltiin strategiakarttamallin asiakasnäkökulman kautta, oppimisen ja kasvun näkökulman ollessa taustalla. Tämä ajatus taustalla laadittiin asiakaspalveluhenkilöstön avulla yritykselle prosessikartta sekä kuvattiin se eri vaiheineen. Tästä saatiin pohja prosessin kehittämiseksi Lean - ajattelutapaa hyödyntämällä. Koska Lean ei ole ollut yrityksessä aiemmin käytössä, täytyi ensin luoda pohja yrityksen Lean - toiminnalle. Kirjaamalla ylös asiakkaan arvo ja arvoketju, konkretisoitui se, mikä asiakkaalle on tärkeää ja mitä yrityksen oikeasti pitää tehdä luodakseen asiakkaalle parhaat mahdolliset toimintaedellytykset yrityksen kanssa. Hukkien tunnistamisen avulla löytyi kehityskohteet, joiden kehittämällä yrityksen OTC - prosessia saatiin parannettua sekä asiakasystävällisemmäksi että yrityksen toimintaa kannattavammaksi tekeväksi lyhyemmän läpimenon ajan avulla.

Luvussa 7 on tarkemmin esitetty tulokset prosessin osa-alueittain, mutta yhteenvetona tilaus-toimitusprosessista voidaan sanoa, että emme voi vaikuttaa Suomessa läpimenoajan pituuteen, koska me toimimme täällä jo niin tehokkaasti, että toimiminen nopeammin on melkein mahdotonta. Logistisessa asiakaspalvelussa kehitystyön vaikutus oli huomattava. Hukat tunnistettiin ja niitä analysoimalla saatiin poistettua useita hukkia laatimalla toimintaohjeita, antamalla raamit monille toiminnoille sekä yhdessä pohtimalla, mikä olisi paras tapa toimia. Asiakaspalvelumme parantui ja asiakkaillemme tuotti arvoa asiakaspalvelun parantuminen paremman tavoitettavuuden kannalta.

sekä yhdenmukaisemman toimintamallin avulla. Tilausten, toimitusten ja laskujen oikeellisuutta ryhdyttiin mittaamaan, mikä antaa mahdollisuuden jatkossa seurata kehitystä ja edelleen kehittää toimintaa tuottamaan sekä asiakkaalle että yritykselle arvoa. Ennakkomaksuehtojen muutoksella toivotaan saavan OTC . prosessin läpimenoaikaa lyhyemmäksi. Teoreettisesti yrityksen DSO:n eli myyntisaamisten kiertoajan tulisi lyhentyä hiukan, riippuen mitä ajankohtaa tarkastellaan. Parannusta ei kuitenkaan tule niin paljoa kuin ehdotukseni johdolle ja myynnille oli. Tässä ajateltiin asiaa hyvin pitkälti asiakaslähtöisesti. Ei kerralla liian suurta muutosta. Yrityksessä ei vielä oltu valmiita ottamaan riskiä siitä, miten maksuehtomuutos vaikuttaisi asiakkaiden tapaan tilata tuotteita ja vaikuttaako se myynnin volyymeihin. Tehdyllä maksuehto-analyysimallilla on tulevaisuudessa suuri merkitys maksuehtojen muutos tilanteissa. Konkreettisin vaikutus OTC . prosessin läpimenoon oli perinnän tehostamisella. Toukokuussa käyttöön otettu tehostettu perintäkäytäntö osoitti tehokkuutensa jo tilikauden lopun DSO . mittarilla, mutta suurin muutos näkyi lokakuun 2015 DSO:ssa, DSO:n ollessa 33 päivää parempi. Tämä siis tarkoittaa, että perinnän tehostamisella OTC . prosessin läpimeno aika lyhenee huomattavasti.

Kehittämistehtävän hyöty yritykselle on ollut, että yrityksessä on tunnistettu monta hukkaa, joita parantamalla on saatu OTC . prosessin läpimenoaikaa parannettua ja paremmin tuettua strategista toimintaa. Näin yritys on saanut omien toimintojensa virtauksen kuvatuksi ja toimivammaksi, jotta imuohjauksen avulla konserni pystyy valmistamaan asiakkaan tilaamat tuotteet oikeaan aikaan ja pystyy toimittamaan ne oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan, oikean laatuksena. Laatimiemme mittarien avulla pystymme seuraamaan, kuinka kehitystä tapahtuu.

Syyskuun alussa 2015 Pohjoismaissa otettiin käyttöön, XXX . projektin mukainen, yhdenmukainen XXX:n liiketoimintaprosessimalli, pohjautuen Lean - johtamisjärjestelmään. Nyt sama liiketoimintaprosessi on käytössä suuressa osassa valmistusta, varastointia ja tytäryhtiöitä. Mittareita seuraamalla yritys tulee tulevaisuudessa näkemään konkreettisesti yhteisen toimintamallin vaikutukset. Tämän lisäksi konsernin johdon painottama asia eli pyrkiminen parantamaan rahan kotiuttamista DSO - mittarin tulosten parantamisen muodossa, toteutui hyvinkin tehokkaasti.

Yhtenä hyötynä yritykselle pidän myös sitä, että olen myös saanut henkilöstöä ehkä hiukan enemmän avautumaan ja keskustelemaan asioista. Yritys saada henkilökunta

tiedostamaan, että he itse ovat vastuussa omien työtehtäviensä kehittämisestä ja siten koko prosessin kehittämisestä, on päässyt alkuun.

Tässä kehittämistehtävässä on lähinnä keskitytty hukkien poistamiseen, mutta toimiminen kuten Lean -talo (ks.4.4.4.) on tavoitteena ja toimiminen mallin mukaan on prosessin lähtökohta sekä tulevaisuuden toimintatapana.

Likerin sanoin (2010, 32), Lean -talo on vahva vain, jos katto, tukipylväät ja pohja ovat vahvoja. Jokaisella osalla on oma tehtävänsä ja ne ovat osa kokonaisuutta.

8.2 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys eli Lean -menetelmällä kehitetty OTC -prosessi, joka koostui strategiakarttojen, Balanced Scorecardin, prosessien kehittämisen sekä Leanin teorioista, soveltui hyvin teoreettiseksi viitekehykseksi. Strategiakartat ja Balanced Scorecard olivat oikeastaan sivuosassa, mutta niiden ymmärtäminen on kuitenkin tärkeää, koska Lean perustuu yrityksen strategiaan. Prosessien kehittämiseen liittyvä kirjallisuus loi pohjan OTC -prosessin määrittelylle, tunnistamiselle ja mitaamiselle. Konsernissa osittain käytössä oleva Lean -johtamisjärjestelmä toi Leanin teorialuonnollisena jatkumona prosessin kehittämiseksi. Tätä viitekehystä seuraillen yrityksen tavoite kehitystehtävälle sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin saavutettiin.

8.3 Ehdotukset jatkotoimenpiteille

Tärkeimpänä jatkotoimenpiteenä tälle kehittämistehtävälle on ehdottomasti tämän saman OTC -prosessin kehittämisen jatkaminen. Hukkia on vielä poistettavana ja hukkien minimoimisella prosessin saa toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä kehittämistehtävä koski vain yrityksen valmiita tuotteita, joten luontevaa olisi viedä tämä malli myös varaosien toimituksiin. Seuraava kehitystehtävä yrityksessä olisi Lean -menetelmän tuominen myös muihin yrityksen prosesseihin, jotta Lean -toiminta saataisiin mahdollisimman tehokkaaksi. Myös asiakastyytyväisyyttä tulisi alkaa mitata ja analysoida, jotta saadaan asiakasnäkökulma prosessiemme toimivuuteen.

8.4 Tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja tulosten todentaminen

Tämä kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena oli muutos tutkimuskohteessa. Määrällistä tutkimusta käytettiin kerätessä tietoa mittareita varten toiminnanohjausjärjestelmästä numeerisena tietona. Käytetyt tietojenkeräys menetelmät eli alan kirjallisuus, konsernin ja yrityksen omat materiaalit, havainnointi, avoimet haastattelut, benchmarking sekä toiminnanohjausjärjestelmästä kerätyt tiedot osoittautuivat riittäviksi ja toimiviksi menetelmiksi. Havainnointi yhdessä prosessissa toimivien henkilöiden kanssa pidettyjen neuvotteluiden ja keskusteluiden kanssa toi ulkokohtaista näkemystä asioihin eli tulokset eivät ole pelkästään omia näkemyksiäni.

Pätevyyden (validiteetti) tässä kehittämistehtävässä varmistaa se, että valitut teoriat ja toimintamallit ovat yleisesti käytössä olevia ja ne tukevat toisiaan. Valitut mittarit ovat selkeitä ja olennaisia kehittämistyön kannalta. Mittarit myös mittaavat juuri sitä mitä on tarkoitettu mitattavaksi. Mittareita tullaan myös seuraamaan reaaliaikaisesti mittareiden käyttötärpeiden mukaisesti. Osaa seurataan kuukausikohtaisesti ja osaa tilikausikohtaisesti. Kohderyhmänä kehittämistyössä ovat olleet mukana OTC . prosessin vaiheissa työskentelevät henkilöt sekä yrityksen johto. Myös myyntihenkilöstöä on kuultu nykytilaa analysoitaessa. Tästä voidaan todeta, että oikeat henkilöt on valittu kohderyhmäksi.

Kehittämistehtävän voidaan sanoa olevan luotettava (reliabiliteetti), sillä haastattelujen ja neuvottelutilanteiden aineisto on dokumentoitu tarkasti ja selkeästi niiltä osin millä on vaikutusta merkitystä tämän työn tuloksiin. Numeeriset tiedot saadaan järjestelmästä ja ne mittaavat samaa asiaa joka kerta. Tutkimus voidaan toistaa samanlaisena ja samaa toimintamallia voidaan käyttää myös muissa yrityksissä ja mutta tulokset muuttuvat sen mukaan mikä tilanne on sillä hetkellä. Luotettavuutta tilaus-toimitusketjun mittareissa pienentää hieman se, että toiminnanohjausjärjestelmästä saatuja tietoja joutuu manuaalisesti muokkaamaan, joten tässä on inhimillisen virheen mahdollisuus yksittäisissä toimituksissa.

Tulosten todentaminen (verifiointi) voidaan varmistaa sillä, että olen käyttänyt valittua tutkimusmenetelmää oikealla tavalla. Kehittämistehtävän tulokselle asetetut tavoitteet vastaavat saavutettua tulosta. Lähtötilannetta ja lopputulosta voidaan vertailla keskenään ja tulosten toimivuutta voidaan tarkastella käytännössä. Tehdyillä kehittämisto-

menpiteillä saatiin aikaan muutoksia aikaan yrityksen OTC . prosessissa ja toimenpiteiden aiheuttamat muutokset pystytään mittaamaan samoilla mittareilla kuin nykytila.

8.5 Itsearviointi

Tämä kehittämistehtävä oli erittäin mielenkiintoinen, mutta samalla haastava toteuttaa. OTC . prosessi pitää sisällään niin monta eri osa-aluetta, että välillä alkoi pelottaa, että miten saan pidettyä työn koossa. Kirjallisuuteen tutustuessani tietoisuus tehtävän suunnasta kehittyi ja osa-alue osa-alueelta edetessä luottamus tekemiseen kasvoi. Kirjallisuudesta löytyi niin paljon mielenkiintoista asiaa, että välillä ajauduinkin aivan aiheen viereen ja löysin paljon muita asioita mitä yrityksessä voisi tehdä ja toisaalta asioita mitä teemme jo nyt erittäin hyvin.

Olen erittäin tyytyväinen työn lopputulokseen, vaikkakaan aivan kaikkia esittämiäni kehittämisehdotuksia ei hyväksytty. Ymmärrän erittäin hyvin johdon perustelut. Tästä on hyvä jatkaa kehittämistä eteenpäin. Erityisen tyytyväinen olen siihen, että saimme näin valtavan muutoksen aikaan prosessin läpimenossa varsinkin perinnän puolella. Se on kuitenkin oman vastualueeni yksi tärkeä osatekijä tässä prosessissa. Vähän tunsin omantunnon pistoksen siinä, että en ollut ajatellut aiemmin kuinka konkreettisesti maksuehtoanalyysi näyttää eri maksuehtojen käytön vaikutukset DSO . mittariin. Nyt se on kuitenkin tehty ja tulevaisuudessa käyttökelpoinen, kun mietitään uusia maksuehtoja. Tämä maksuehtoanalyysi avasi monien silmät siitä, kuinka tärkeässä osassa maksuehto on yrityksen OTC . prosessissa.

Konsernille on tärkeää, että OTC . prosessi on mahdollisimman lyhyt ja samalla kunnioittaa asiakasta. Tämä on osa strategiaamme ja mielestäni olen tehnyt tällä kehitystehtävällä yrityksemme osalta kunnioitettavan tehostuksen yrityksemme toimintaan johdon myötävaikutuksella. Kiitos kaikille, jotka ovat minua tässä työssä auttaneet, vastailleet kysymyksiini ja jaksaneet kuunnella mielteitäni.

Lähteet

Bicheno, John & Holweg, Matthias 2009. The Lean Toolbox . The essential guide to lean transformation. Picsie Books. Buckingham, England 2009.

Demingin ympyrä. http://3.bp.blogspot.com/-c-VhEj58ntQ/UB-NGILa3RI/AAAAAAAAACnQ/TWkTWft2lvU/s1600/Demingin_ympyra_PDCA.png. Luettu 21.1.2015.

Dolfe, Marie & Koritz, Anna 1999. European cash management. British Library Cataloguing in Publication Data. Bookcraft (Bath) Ltd, Midsomer Norton, Somerset. 1999.

Finlex 2013. Laki saatavien perinnästä. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130031>. Luettu 12.12.2014.

XXX Group. <http://intranet/People--Company/XXX-Strategy1/XXX-Strategy1/>. Luettu 13.9.2014.

XXX Group Collection procedure. A. G. 4.2.2012.

Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P.J. & Lindeman, Taru 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. WS Bookwell Oy. Porvoo 2005.

Hannus, Jouko 1994. Prosessijohtaminen . Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4.painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1995.

Hedman, Pär 1992. Maksuvalmius hallintaan. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1992.

Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon . Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy. Vantaa 2007.

Hall, Joseph M. & Johnson, Eric M. 2009. When Should a Process Be Art, Not Science? Harvard Business Review. <https://hbr.org/2009/03/when-should-a-process-be-art-not-science/ib>. Luettu 12.11.2014.

Hammer, Michael 2007. The Process Audit. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit/ar/1>. Luettu 12.11.2014.

Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R. 2007. Strategic Management Theory . An Integrated Approach. Houghton Mifflin Company 2007.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Strategiakartat . Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2004.

Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj K. 2010. Operations Management . Processes and supply chains. Pearson Education. New Jersey 2010.

Kouri, Ilkka 2010. Lean taskukirja. Teknologia teollisuus ry. Kopio-Niini. Helsinki 2010.

Laamanen , Kai 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkone . ideasta käytäntöön. 5.painos. Suomen Laatu keskus Oy. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 2004.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla . ilmiöstä tulkintaan. Suomen Laatu keskus Oy. Tammer-Paino Oy. Tampere 2005.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4.uudistettu painos. Teknologiateollisuus Oy. Redfina Oy. Espoo 2009.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Karisto Oy. Hämeenlinna 2006.

Liker, Jeffrey K. 2006. Toyotan tapaan. 1.painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2006.

Liker, Jeffrey K. 2010. Toyotan tapaan. WS Bookwell Oy, Jyväskylä 2010.

Martikainen, Teppo & Martikainen, Minna 2009. Rahoituksen perusteet. 7. uudistettu painos. WSOYpro Oy 2009.

Martinsuo, Miia & Blomqvist Marja 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. [www. Http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 15.10.2014.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013. Tätä on Lean . Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing. Bulls Graphics AB. Halmstad 2013.

Riuttamäki, Matti. Logistinen asiakaspalvelu. Timo Kivisto Consulting Oy. [Http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/pdf?node=665](http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/pdf?node=665). Luettu 21.8.2014.

Riuttamäki, Matti. Lean-tuotantofilosofia. Timo Kivisto Consulting Oy. [Http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/pdf?node=638](http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/pdf?node=638). Luettu 21.8.2014.

Sakki, Jouni 2003. Tilaus . toimitusketjun hallinta, Logistinen B-to-B prosessi. 6.uudistettu painos. Hakapaino Oy. Espoo 2003.

Sakki, Jouni 2009. Tilaus . toimitusketjun hallinta, B2B . Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Hakapaino Oy. Helsinki 2009.

Shapiro, Benson B. & Rangan, Kasturi P. & Sviokla, John 2004. Staple Yourself to an Order. [Https://hbr.org/2004/07/staple-yourself-to-an-order](https://hbr.org/2004/07/staple-yourself-to-an-order). Harward Business Review 2004.

Suomen Pankki 2015. Korkolain mukainen viitekorko ja viivästyskorot, %. [Http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/korot/pages/tilastot_markkina_ja_hallinnolliset_korot_viitekorko_fi.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/korot/pages/tilastot_markkina_ja_hallinnolliset_korot_viitekorko_fi.aspx). Luettu 9.11.2015.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2010. ISO 9001 pk-yrityksille. Kuinka toimia - Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176.

Teknisen kaupan liitto 2014. Maksuajat teknisessä kaupassa. [Http://extranet.tekninen.fi/sites/default/files/maksuaikakysely_2014.pdf](http://extranet.tekninen.fi/sites/default/files/maksuaikakysely_2014.pdf). Luettu 12.12.2014.

Toimintatutkimuksen sykli.

[Http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html). Luettu 20.1.2015.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2009.

Tuomi, Lauri & Sumkin Tuula 2010. Strategia Arjessa . oivalluksia organisaation uudistajalle. 1. verkkojulkaisu. Talentum verkkokirjahylly. WSOY Pro 2010.

Tuominen, Kari 2010. Lean . kohti täydellisyyttä. 1.painos. WS Bookwell Oy. Juva 2010.

Tuominen, Kari 2010. Lean käytännössä. 1.painos. WS Bookwell Oy. Juva 2010.

Tuominen, Kari 2010. Tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen. WS Bookwell Oy. Jyväskylä 2010.

Viita, Riitta & Jylhä, Eila 2010. Liiketoimintaosaaminen . Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki 2010.

Vilkkä, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski 2006.

Vilkkä, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 2005.

Vilkkä, Hanna 2007. Tutki ja mittaa . Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2007.

Vilkkumaa, Matti 2010. Yrityksen menestyksen mittarit . tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Yrityskirjat Oy. In Print 2010.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja . 20 työkalua. Talentum Media Oy. Balto Print. Liettua 2013.

Womack, James P. & Jones, Daniel T 2005. Lean solutions . How companies and customers can create value and wealth together. Simon & Schuster Australia. 2005.

Liitteet 1-10 ovat salaisia