

Pakkausalan start-up agentuuriyrityksen sisäinen tilaus- ja toimitusprosessi

Tanja Sund



Tekijä(t) Tanja Sund	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma (ASSI)	
Opinnäytetyön nimi Pakkausalan agentuuriyrityksen sisäinen tilaus- ja toimitusprosessi	Sivu- ja liitesivumäärä 27 + 2
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty menetelmältään toiminnallisena tuotoksena start-up vaiheessa olleelle pakkausalan agentuuri- ja sourcing-yritykselle syksyllä 2018.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on ollut mallintaa yrityksen sisäinen tilaus- ja toimitusprosessi sekä dokumentaatio silloin, kun asiakkaana on primaari- tai sekundaaripakkauksen uudistusta taikka kokonaan uutta pakkausta tarvitseva asiakas.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena on synnytetty yritykseen sisäisen tilaus- ja toimitusprosessin kaavio, sekä toimintaohjeet siihen liittyvien dokumenttien tallentamiseksi. Opinnäytetyön kirjoittaja työskenteli yrityksessä 03/2017 - 04/2018 välisenä aikana myynti- ja markkinointikoordinaattorina, ja opinnäytetyön tuotoksena syntyneen sisäisen prosessikaavion luominen oli osa opinnäytetyön kirjoittajan työtehtäviä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään yrityksen tilaus-toimitusketjun hallintaa osana yrityksen liiketoimintaprosesseja. Tietoperustan teoria pohjautuu alan kotimaiseen ja ulkomaiseen kirjallisuuteen sekä internet-lähteisiin.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksella pyrittiin helpottamaan ja vahvistamaan yrityksen sisäistä toimintaa monimutkaisissa kuluttajapakkauksiin liittyvissä sourcing-projekteissa, sekä varmistamaan prosessien toimivuus myös siinä tilanteessa, kun yrityksen palveluksessa olevassa henkilökunnassa tapahtuu vaihdoksia. Tuotos on liitettyä opinnäytetyöhön.</p> <p>Tuotoksen kautta saadusta käytännön hyödystä ei ole tutkittua varmuutta, sillä yritys ajautui konkurssiin toukokuussa 2018.</p>	
Asiasanat Tilaus-toimitusketju, liiketoimintaprosessi, tilaus-toimitusprosessi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus yritykselle.....	2
1.3	Prosessikuvaus	3
1.4	Toiminnallinen opinnäytetyö	4
2	Yrityksen esittely ja taustatiedot	5
2.1	Yrityksen liiketoiminta vuosina 2011-2016	5
2.2	Uusi strategia 2016 ja muutokset yrityksen organisaatiossa.....	6
3	Tilaus-toimitusketju	7
3.1	Määritelmä.....	7
3.1.1	Tilaus-toimitusprosessi.....	7
3.1.2	Logistinen prosessi.....	8
3.1.3	Tilaus-toimitusketjun makroprosessit yrityksen sisällä	9
3.2	Tilaus-toimitusketjun strateginen ohjaus	10
3.2.1	Tilaus-toimitusketjun ja liiketoimintastrategian strateginen yhteensopivuus10	
3.2.2	Tilaus-toimitusketjun toiminnan ajurit	10
3.3	Tilaus-toimitusketjun riskien hallinta	13
4	Liiketoimintaprosessi	14
4.1	Myyntiprosessi.....	14
4.1.1	Perinteinen myyntiprosessi	15
4.1.2	Nykyaikainen myyntiprosessi	17
4.2	Ostoprosessi.....	18
5	Opinnäytetyön ja prosessikuvauksen toteuttaminen	21
6	Yhteenveto ja pohdinta	23
	Lähteet	26
	Liitteet.....	28
	Liite 1. Prosessikuvaus – Pakkausalan agentuuriyrityksen tilaus-toimitusprosessi	28
	Liite 2. Dokumentointi – Pakkausalan agentuuriyrityksen tilaus-toimitusprosessi	29

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena oli kartoittaa pakkausalalla toimivan agentuuriyrityksen sisäinen tilaus- ja toimitusprosessi, sekä luoda tätä varten yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu tilaus-toimitusprosessin kaavio ja dokumentaatio-ohjeistus primaari- tai sekundaaripakkausta tilaaville asiakkaille.

Työskentelin itse opinnäytetyön kohteena olevassa yrityksessä vuosina 2017-2018 noin vuoden ajan myynti- ja markkinointikoordinaattorina. Kehitin työssäni koko yrityksen liiketoimintastrategiaa, ja samassa yhteydessä nousi esiin selkeä tarve luoda yhtenäinen toimintamalli myös yrityksen keskeiselle liiketoiminnan alueelle, eli tilaus-toimitusketjun hallinnalle. Tämän kehitystyön tuloksena syntyi opinnäytetyön tuotos, sisäinen prosessikaavio ja dokumentaatio-ohjeistus yrityksen tilaus-toimitusprosessin hallinnoimiseksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Yrityksen sisäisten prosessien kirkastamiselle ja yhtenäisen ohjeistuksen luomiselle oli nähtävissä tarve siitä syystä, että yrityksen vakituisessa henkilökunnassa oli ollut runsaasti vaihtuvuutta koko yrityksen olemassaolon ajan. Näin ollen mitään yhteisesti sovittua ja dokumentoitua käytäntöä tilaus-toimitusprosessin hallitsemiseksi ei ollut olemassa. Tästä johtuen myös paljon tärkeää tietoa asiakkaista ja toiminnoista oli hävinnyt aina henkilökunnan vaihdoksien myötä.

Lisäksi yrityksen liiketoimintastrategia muuttui merkittävästi vuosien 2016-2017 välisenä aikana, jolloin yrityksen perustaja lunasti yrityksessä aiemmin vaikuttaneiden pienomistajien osakekannat, ja otti itse vetovastuun yrityksen toiminnasta kokonaisuudessaan toimitusjohtajan ja pääomistajan ominaisuudessa.

Edellä kuvatuista suurista henkilökunnan sekä liiketoiminnan strategian kokonaisvaltaisista vaihdoksista johtuen yrityksen toiminta asemoitui loppuvuodesta 2016 start-up tyypiseksi, nopeasti kehittyväksi liiketoiminnaksi.

Start-up vaiheessa olevalla yrityksellä on tyypillisesti hyvin runsaasti testausasteella olevia projekteja, sekä samaan aikaan paljon uusia kehitysprojekteja. Tästä johtuen työntekijöiltä odotetaan paitsi nopeaa uusien asioiden omaksumista, myös oman ammattitaidon valjastamista yrityksen käyttöön kokonaisuudessaan.

Mikäli sisäisestä toiminnasta ja yrityksen ydinprosesseista ei ole olemassa minkäänlaisia yleisiä pelisääntöjä tai dokumentaatiota, voi tehokas toiminta olla mahdotonta. Lisäksi

nopeasti muuttuvassa tilanteessa on tärkeää, että yrityksen perustoimintojen pelisäännöt ovat löydettävissä ja opeteltavissa myös siinä tilanteessa, jos henkilökuntaan tulee muutoksia.

Aloittaessani itse yrityksen palveluksessa maaliskuussa 2017 minulla ei ollut aiempaa ammatillista taustaa kuluttajapakkauksiin liittyen, eikä myöskään osaamista puhtaasta network management -yritystoiminnasta. Minun lisäkseni sama tilanne oli myös kahdella muulla uudella työntekijällä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli yrityksen keskeisen ydinprosessin selkeyttäminen ja sen kuvantaminen. Opinnäytetyön tuotoksen tavoitteena oli ydinprosessin dokumentaatio ja yhtenäisen toimintakäytännön muodostaminen. Tuotosta laatiessani jouduin paloittelemaan tilaus-toimitusprosessin eri osiin sekä miettimään mm. laskutukseen ja rahan liikkumiseen liittyvää optimointia. Tämä on hyvin tärkeää yrityksen kassavirran turvaamisen kannalta, etenkin start-up vaiheessa olevissa yrityksissä. Opinnäytetyön tuotoksen tavoitteena oli siis myös turvata toimintojen yhtenäinen jatkuvuus tilanteessa, jossa henkilökuntaan tulee useita samanaikaisia vaihdoksia.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus yritykselle

Löysin yrityksen arkistoista aiemman, edellisen liiketoimintastrategian mukaisesti laaditun luonnoksen sisäisten prosessien hoitamiseksi. Se ei kuitenkaan ollut käyttökelpoinen uudessa liiketoimintatilanteessa, joten päätin laatia uuden, nykyistä toimintaa vastaavan ohjeistuksen, sekä myös liittää siihen lisäohjeet tietojen yhtenäistä tallennuskäytäntöä varten.

Uusi ohjeistus oli tarpeen myös sitä syystä, että yrityksen käyttöön oli lähiaikoina otettu uusi CRM- eli asiakkuudenhallintajärjestelmä (Scoro), sekä yhteinen Dropbox-tallennustila. Uuden Saksan tytäryhtiön henkilökunnalla oli myös pääsy kaikkiin edellä mainittuihin tietokantoihin, ja kaiken tiedon siirtymisen sekä dokumentaation tuli olla molempien toimipisteiden välillä yhtenäistä. Näin olen myös toimintaprosessien kuvaukset piti laatia englanniksi.

Tarkoituksena tällä tilaus-toimitusprosessin ohjeistuksella oli tuottaa helppo ja käytännöllinen kaavio siitä, minkälainen on pääpiirteissään primaari- tai sekundaaripakkausta tilaavan asiakkaan tilaus-toimitusprosessi ensinnäkin yrityksen sisällä, mutta myös suhteessa verkoston alihankkijoihin.

Ohjeistuksesta tuli myös käydä ilmi tilaus- toimitusprosessiin liittyvät dokumentit sekä niiden tallentaminen. Ohjeistuksen piti myös olla kyllin yksinkertainen, jotta se toimii käytännön työkaluna uusien työntekijöiden perehtyessä yrityksen toimintaan.

Työni tuloksena syntyi sisäinen tilaus- ja toimitusprosessikaavio, sekä ohjeistus aineistojen ja tietojen tallentamista varten.

1.3 Prosessikuvaus

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi pakkausalan agentuuri- ja konsulttiyritykselle primaari- tai sekundaaripakkauksen tilaus-toimitusprosessin sisäinen prosessikaavio, sekä prosessiin liittyvien aineistojen ja dokumenttien tallennusohje. Tuotos on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön.

Tuotos syntyi omasta aloitteestani, osana työtäni myyntikoordinaattorina opinnäytetyön kohteena olevassa yrityksessä. Aloittaessani työskentelyn yrityksessä tulin mukaan tilanteeseen, jossa yritys oli nopeassa tahdissa muuttanut liiketoimintastrategiaansa merkittäväällä tavalla ja samanaikaisesti palkannut useita uusia työntekijöitä. Vireillä oli myös monia hyvin mielenkiintoisia, mutta verrattain suuria kehityshankkeita, joiden eteen vaadittiin paljon panostusta kaikilta työntekijöiltä. Huomasin varsin nopeasti, että yrityksen ydinprosessin kuvantaminen on välttämätöntä jotta kaikki uudet työntekijät, itseni mukaan luettuna, ymmärtävät yrityksen perustoiminnan ja osaavat ohjata omaa työtään sen mukaisesti. Yritys oli pieni, työllistäen seitsemän henkilöä Suomessa ja kaksi Saksan tytäryhtiössä, joten sain melko nopeasti käsityksen prosessin kuvantamisen tarpeellisuudesta keskustelemalla asiasta kollegojeni kanssa. Koin myös itse suurta tarvetta jäsentää yrityksen tilaus-toimitusprosessin ymmärrystä syvemmin, sillä minulla itsellenikään ei ollut aiempaa työkokemusta vastaavanlaisen network management-mallin sisällä toimimisesta.

Tuotoksen tekemiseen käytin omaa ammatillista osaamistani, sekä tutustuin yrityksen olemassa oleviin toimintamalleihin mm. kysymällä tietoja yrityksen muulta henkilökunnalta. Etsin tietoa yrityksen sähköisistä arkistoista, tutustuin vanhoihin yritysesityksiin sekä aiemmin yrityksessä työskennelleen projektipäällikön ja myyntijohtajan jättämiin aineistoihin.

Näiden tietojen perusteella suunnittelin tilaus-toimitusprosessia kuvaavan kaavion, jota täydensin erillisellä liitteellä prosessiin liittyvien aineistojen tallentamisen yhtenäistämiseksi ja ohjeistamiseksi.

1.4 Toiminnallinen opinnäytetyö

Tämä opinnäytetyö on tehty toiminnallisena, eli sen tavoitteena on ollut konkreettinen tuotos. Toiminnallinen opinnäytetyö sisältää itse toiminnallisen osuuden, produktin, sekä prosessin dokumentoinnin ja arvioinnin. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tekijän kuuluu pyrkiä osoittamaan tuotoksessa vaadittua asiantuntijuutta, sekä teoreettisen tiedon ja ammatillisen osaamisen yhdistämistä toiminnallisen opinnäytetyön arviointikriteerien mukaisesti. (Vilka & Airaksinen 2004, 7.).

Toiminnallisen opinnäytetyön onnistunut tuotos on sellainen, joka on välittömästi hyödynnettävissä sekä myös opinnäytetyön lukijalle helposti ymmärrettävissä. (Vilka & Airaksinen 2004, 14.). Toiminnallisen opinnäytetyön aihe rakentuu olemassa olevan osaamisen päälle jota syvennetään tietoperustalla. Toiminnallinen opinnäytetyö edellyttää tekijältään myös tutkivaa otetta, joka näkyy kriittisenä suhtautumisena sekä tuotoksen tarkasteluna useista eri näkökulmista. (Vilka & Airaksinen 2004, 12.).

Tämän opinnäytetyön tuotos syntyi osana päivittäistä työtä ja sen alkuperäinen tarkoitus oli tuottaa konkreettista apua ja hyötyä yrityksen työntekijöille hoidettaessa yrityksen ydinprosessiin liittyviä tehtäviä. Tuotos oli myös valmistumisensa jälkeen välittömästi hyödynnettävissä, mutta yrityksen tilanne muuttui samaan aikaan merkittävästi huonommaksi, ja perusliiketoiminnan hoitamiselle ei ollut enää taloudellisia edellytyksiä. Olin joka tapauksessa päättänyt tehdä opinnäytetyöni toiminnallisena, joten tiesin, että tulen kirjoittamaan raporttini tämän työssäni syntyneen tuotoksen ympärille. Varsinaiseen raportin kirjoitustyöhön ja tuotoksen analysointiin ryhdyin vasta useita kuukausia tuotoksen valmistuksen jälkeen johtuen edellä kuvatusta yrityksen vaikeasta taloudellisesta tilanteesta, sekä siitä lopulta nopeasti seuranneesta toiminnan lakkauttamisesta.

2 Yrityksen esittely ja taustatiedot

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä yritys on vuonna 2011 perustettu osakeyhtiö, jonka päätoimiala on pakkausalan agentuuri- ja konsulttitoiminta. Yrityksen liikevaihto edellisen vahvistetun tilinpäätöksen mukaan (vuonna 2016) oli noin 350 tuhatta euroa ja yrityksen palveluksessa työskenteli tämän opinnäytetyön tekemisen aikana viisi vakituista henkilöä sekä kaksi yrityksen omistajaa. Yrityksen toimitusjohtaja oli myös yrityksen pääomistaja.

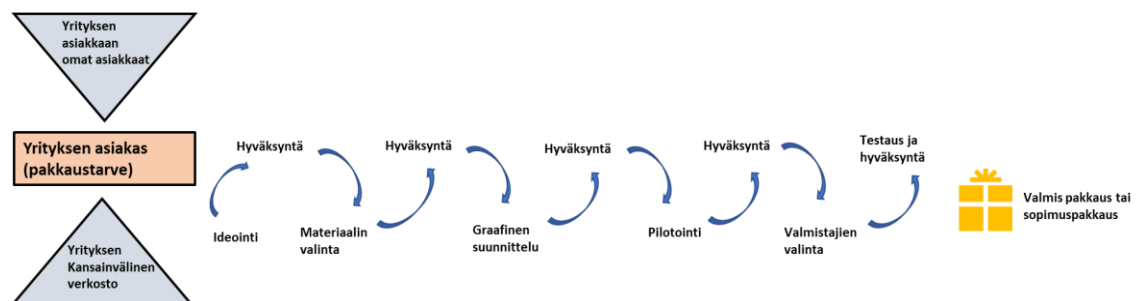
2.1 Yrityksen liiketoiminta vuosina 2011-2016

Yrityksen palveluksessa oli yrityksen ensimmäisinä toiminnan vuosina 2011-2016 työskennellyt vaihtelevasti 1-4 henkilöä. Henkilökunta oli koostunut pakkausalan asiantuntijoista: Pakkausmateriaalien myyjistä ja muista asiantuntijoista, sekä kuluttajapakkauksien rakenne- ja designsunnittelijoista.

Henkilökunnan vaihtuvuus oli ollut suurta, ja näin ollen yrityksen liiketoiminnan ohjaus oli ollut osittain haparoivaa eikä ydinprosesseja oltu luotu tai dokumentoitu riittävällä tasolla.

Yrityksen liiketoimintastrategia vuosina 2011-2016 oli ollut kuluttajapakkauksiin liittyvien materiaalien, pakkaussuunnitteluun liittyvän työn sekä valmiiden pakkauksien myynti brändinomistajille Suomessa ja lähialueilla.

Yrityksen liikeideana oli ollut hyödyntää sen palveluksessa olleiden pakkausalan asiantuntijoiden ammattitaitoa sekä kontakteja, ja sitä kautta rakentaa laaja sekä luotettava kansainvälinen toimittajaverkosto. Verkoston kautta kuluttajapakkauksia tarvitseville brändinomistajille voitiin tarjota alihankintana kaikki pakkauksen elinkaareen liittyvät palvelut kuten materiaalivalinnat, suunnittelu, valmistaminen sekä pakkaaminen ns. avaimet käteen-periaatteella. Tätä ydintoimintaa oli yrityksessä kuvattu seuraavanlaisella kaaviolla:



Kuva 1: Yrityksen ydintoiminnan kaavio

2.2 Uusi strategia 2016 ja muutokset yrityksen organisaatiossa

Vuonna 2016 yrityksen perustaja irrottautui muista johtamistaan yhtiöistä ja päätti ostaa yrityksen koko osakekannan itselleen, sekä ottaa yrityksen operatiivisen liiketoiminnan johtamisen haltuunsa toimitusjohtajan roolissa. Tässä vaiheessa myös yrityksen liiketoimintastrategia muuttui merkittävästi.

Yrityksen pääomistajan pitkä kokemus pakkausalalta sekä hänen visionsa mukaiset tulevaisuuden tarpeet ja muutokset tällä liiketoiminnan alueella ohjasivat uuden yrityksen muodostamista.

Yrityksen liiketoiminnan ytimeen nousi pakkauksiin liitettävien erilaisten älyratkaisujen tuottaminen yhdistettynä jo aiemmin olemassa olevaan, vahvaan kansainväliseen pakkausmateriaali- ja suunnittelutyön toimittajaverkoston.

Älyratkaisulla tarkoitetaan tässä yhteydessä mm. pakkauksiin implementoitavaa RFID-tekniikkaa kuten NFC sirut, erilaiset tuotteen säilyvyyteen ja lämpötilaan reagoivat sensorit, pakkausmateriaaliin painetut led-valoelementit, sekä laajennetun todellisuuden (Augmented Reality, AR) liittyvät ratkaisut.

Yrityksen liiketoiminnan varsinaiseksi kohdealueeksi valittiin kansainväliset markkinat, etenkin Keski- ja Etelä-Eurooppa, sillä siellä nähtiin suurta kasvupotentiaalia kehittyneiden ja innovatiivisempien pakkausratkaisujen myötä sekä toisaalta myös brändinomistajien suuremmasta määrästä johtuen. Kansainvälistymisen mahdollistamiseksi perustettiin ja rekisteröitiin alkuvuodesta 2017 Saksaan tytäryhtiö.

Samalla Suomen organisaatio muuttui pääomistajaa ja toista pienomistajaa lukuun ottamatta kokonaan, ja yritykseen palkattiin vuoden 2016 lopussa uusi päädesigner, sekä uusi kaupallinen johtaja. Vuoden 2017 alussa organisaatiota vahvistettiin jälleen, ja yritykseen palkattiin päädesignerin avuksi graafinen suunnittelija, sekä myyntiä ja markkinointia kaupallisen johtajan avuksi kehittämään tämän opinnäytetyön kirjoittaja. Kesän 2017 lopulla yritykseen palkattiin vielä lisäksi uusi projektijohtaja edellisen siirtyessä toisaalle.

Edellä mainituista, nopeista ja merkittävistä organisaatio- sekä liiketoiminnan strategian muutoksista johtuen yrityksen sisäisten toimintamallien ja prosessien kuvaaminen nousi tarpeelliseksi.

3 Tilaus-toimitusketju

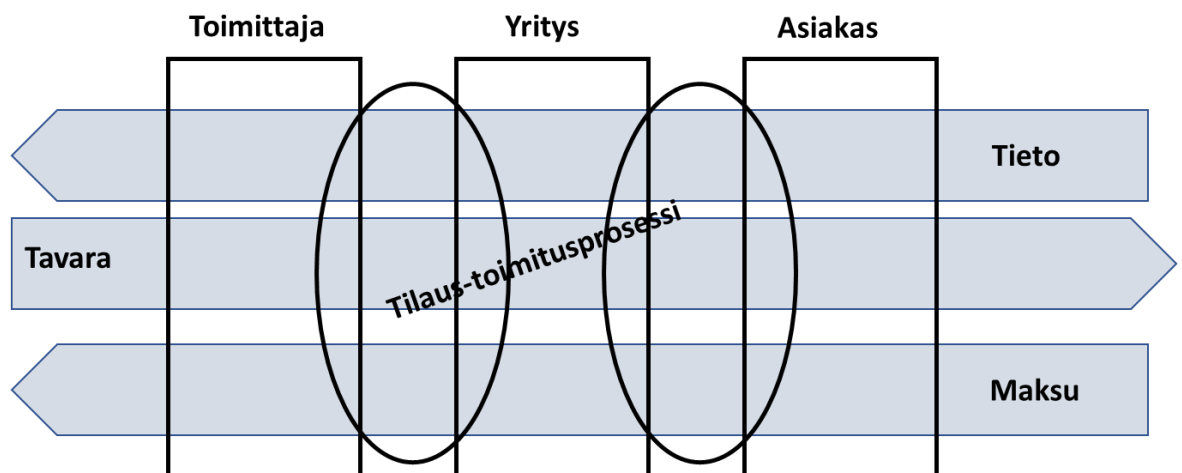
3.1 Määritelmä

Tilaus-toimitusketju on monitahoinen tavaroiden, informaation, palvelun ja rahavirtojen liikkumiseen liittyvä toiminto, jonka tuloksena tavara tai palvelu siirtyy sitä toimittavalta yritykseltä joko fyysisesti tai virtuaalisesti loppuasiakkaalle tai kuluttajalle. Tilaus-toimitusketjuun liittyy useita osapuolia, ja sen käynnistymiseksi tarvitaan aina kysyntää. (Sakki 2009, 14.). Tilaus-toimitusketjun osapuolia ovat tuotteiden valmistajat, alihankkijat, tavaroiden toimittajat, tuotteiden tai niiden osien kuljettamiseen ja varastointiin liittyvät toimijat sekä myös jälleenmyyjät ja loppuasiakkaat. Tiivistetysti voidaan sanoa, että jokaisen tilaus-toimitusketjun ensisijainen päämäärä on muodostaa tuottava prosessi, joka tähtää asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. (Chopra & Meindl 2010, 20-21).

Tilaus-toimitusketjua kutsutaan toisinaan myös Michael Porterin luoman mallin mukaisesti arvoketjuksi. (Sakki 2009, 13-15)

3.1.1 Tilaus-toimitusprosessi

Koska tilaus-toimitusprosessiin liittyy monia eri osapuolia sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella, on prosessiin liittyvät rajapinnat ja niiden tehokas hallinta tilaus-toimitusprosessissa keskeistä. Näissä rajapinnoissa tehdään usein päällekkäistä työtä joka vähentää ketjun tuottoa sekä tehokkuutta. Sakki (2009, 22.) kuvaa tilaus-toimitusprosessia ja siihen liittyviä rajapintoja yksinkertaisella kaaviolla:



Kuva 2: Tilaus-toimitusprosessin yksinkertaistettu kaavio tiedon, tavaran ja maksusuoritusten virroista (Sakki 2009, 22.)

Globalisaatio, vahvasti kilpaillut markkinat ja digitaalisen teknologian nopea kehitys ohjaavat myös tilaus-toimitusketjun muutoksia. Tilaus-toimitusprosessit eivät ole enää tyypillisesti yllä kuvatun kaavion mukaisesti yksinkertaisia, vaan niihin kuuluu useimmiten vähintään kolme osapuolta lisää. Nämä osapuolet ovat toimittajan toimittaja, eli varsinainen toimittaja ja asiakkaan asiakas, eli loppuasiakas. Näiden lisäksi prosessiin vaikuttavat lukuisat palveluntarjoajat. (Hugos 2011, 22-23.).

Aiemmin yritykset pyrkivät hallitsemaan tilaus-toimitusketjua itse esim. omistamalla varastotiloja tai tavaroiden logistiikkaan tarvittavia välineitä kuten kuljetuskalustoa. Pystyäkseen vastaamaan markkinoiden ja teknologian nopeaan kehitykseen sekä asiakkaiden vaatimuksiin yritysten on ollut välttämätöntä siirtää toimintansa fokus oman ydinosaamisen vahvistamiseen. Kustannustehokas ja joustava tilaus-toimitusketju luodaan etsimällä sopivat yhteistyökumppanit, joiden kanssa voidaan rakentaa yrityksen ja sen asiakkaiden tarpeisiin sopiva tilaus-toimitusprosessi. (Hugos 2011, 23.).

3.1.2 Logistinen prosessi

Tavarakaupassa tilaus-toimitusketjuun liittyy oleellisesti myös logistinen prosessi. Logistiseen prosessiin kuuluvat kaikki ne toiminnot ja tehtävät, jotka liittyvät tavaran tai palvelun tuottamisen vaiheet yhdeksi kokonaisuudeksi. (Sakki 2009, 13-16).

Logistinen prosessi voidaan jakaa kahteen erilaiseen osa-alueeseen: Kokoavaan tai hajautuvaan logistiikkaprosessiin. Yksittäisten tavaroiden valmistamisessa tai projektituotoisessa toiminnassa logistiikkaprosessi on luonteeltaan kokoavaa. Prosessi käynnistyy asiakkaan tekemästä tilauksesta, jota seuraa raaka-aineiden ja tarvittavien osien ja tarvikkeiden tilaaminen tai valmistaminen. Kokoavien logistiikkaprosessien yhteydessä tietovirran turvaaminen on erityisen tärkeää, sillä varsinaisen tuotteen synnyttäminen alkaa vasta asiakkaan tilauksen ehtojen sekä vaatimusten pohjalta tulevan toimeksiannon mukaisesti. Tuotetta tai palvelua ei siis voida valmistaa taikka tuottaa ilman asiakkaan tilauksen saapumista. (Sakki 2009, 16-17).

Opinnäytetyön kohteena olevassa, network management-yrityksessä logistiikkaprosessi oli luonteeltaan kokoavaa. Oikeiden materiaalien, suunnittelukumppaneiden sekä tavarantoimittajien kartoittaminen ja hankinta alkoi vasta siinä vaiheessa, kun asiakkaan tarpeet oli selvillä ja varsinainen ostotilaus saapunut. Jokainen tavarantoimitus räätälöitiin asiakkaan tarpeita vastaavaksi, ja useimmiten tähän vaiheeseen liittyi myös tavarantoimittajien, materiaalivalmistajien sekä suunnittelijoiden työn kilpailuttaminen sopivan hintapisteen saavuttamiseksi.

Hajautuvassa logistiikkaprosessissa on lähtökohtaisesti vakiotuotteita tuottava valmistaja taikka maahantuojia, jonka jakelun kautta tavarat hajautuvat koko markkina-alueelle. Hajautuva logistiikkaprosessi on käytössä esim. tukkukaupassa ja kappaletavarateollisuudessa. (Sakki 2009, 17.).

3.1.3 Tilaus-toimitusketjun makroprosessit yrityksen sisällä

Tilaus-toimitusketju on sarja peräkkäisiä prosesseja ja tieto-, raha- sekä tavaravirtoja, jotka yhdistyessään vastaavat asiakkaan tarpeeseen.

Chopran ja Meindlin (2010, 30-31.) määritelmän mukaan kaikki tilaus-toimitusketjun prosessit voidaan jakaa edelleen kolmeen yrityksen sisällä toimivaan makroprosessiin:

- 1) Asiakkuuden hallinta (CRM, Customer Relationship Management)
- 2) Sisäinen tilaus-toimitusketjun hallinta (ISCM, Internal Supply Chain Management)
- 3) Toimittajien hallinta (SRM, Supplier Relationship Management)

CRM	ISCM	SRM
<ul style="list-style-type: none"> • Markkinointi • Hinta • Myynti • Asiakaspalvelu • Tilausten hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginen suunnittelu • Kysynnän ohjaus • Tarjonnan ohjaus • Toteutus • Kenttäpalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajien hankinta • Neuvottelut • Ostot • Design yhteistyö • Hankintayhteistyö

Kuva 3: Tilaus-toimitusketjun makroprosessit yrityksen sisällä (Chopra & Meindl 2010, 31.)

Asiakkuuden hallinnan makroprosessi (CRM) ohjaa asiakkaan tarpeen täyttämiseen pyrkivää tiedon, tuotteiden ja pääoman virtaa. Asiakkuuden hallinnan prosessiin kuuluvia työkaluja ja toimintoja ovat mm. markkinointi, hinnoittelu, myynti, asiakaspalvelu ja tilausten hallinta. (Chopra & Meindl 2010, 31.).

Sisäisen tilaus-toimitusketjun hallinnan prosessi (ISCM) pyrkii vastaamaan asiakkuuden hallinnan prosessin generoimiin vaatimuksiin mahdollisimman kustannustehokkaalla ja aikaa säästävällä tavalla. Sisäiseen tilaus-toimitusketjun hallinnan prosessiin kuuluvia

työkaluja ja toimintoja ovat tuotanto- ja varastointikapasiteetin suunnittelu ja ohjaus, kysyntä-tarjonta suunnitelmien laatiminen, sekä tilausten fyysisistä toimituksista vastaaminen. (Chopra & Meindl 2010, 31.).

Toimittajien hallintaprosessi (SRM) vastaa yrityksen tavarantoimitus- ja palveluntoimittajien valinnasta, arvioinnista ja kilpailutuksesta, sekä näihin liittyvien toimitusehtojen neuvottelemisesta ja sopimisesta. (Chopra & Meindl 2010, 31.).

3.2 Tilaus-toimitusketjun strateginen ohjaus

Jotta yrityksen toiminta on tuottavaa ja yritys menestyy, sen tulee ohjata tilaus-toimitusketjua liiketoimintastrategiansa mukaisesti ja sitä tukevasti. Liiketoimintastrategia määrittää yrityksen toiminnan keskeisen kilpailuedun sekä yrityksen liiketoiminnan suunnan ja päämäärän markkinoilla. Tilaus-toimitusketjun strategia tukee liiketoiminnan tavoitteita vastaamalla yrityksen tilaus-toimitusketjun kumppanuuksista ja toiminnoista niin, että ketju tuottaa yritykselle lisäarvoa. Tilaus-toimitusketjun toimintaa ja tehokkuutta määrittävät mittarit rakennetaan liiketoiminnan mittariston kanssa yhdenmukaiseksi, jotta toimintaa ohjataan yrityksen liiketoimintastrategian mukaisiin päämääriin kaikissa organisaation keskeisissä toiminnoissa. (Castiglia, L. 10.3.2017). Tätä ydintoimintojen ohjausta kutsutaan myös strategiseksi yhteensopivuudeksi. (Chopra & Meindl 2010, 39.)

3.2.1 Tilaus-toimitusketjun ja liiketoimintastrategian strateginen yhteensopivuus

Tilaus-toimitusketjun strategian ja yrityksen liiketoimintastrategian yhteensovittamiseksi tarvitaan kokonaisvaltaista ymmärrystä yrityksen asiakassegmenteistä, niiden tarpeista, yrityksen ydinosaamisesta eli kilpailuedusta, markkinatilanteesta, ympäristövastuukysymyksistä sekä tilaus-toimitusketjun kyvystä vastata asiakkaiden tarpeisiin. Tämän strategisen yhteensopivuuden rakentaminen on kolmiportainen prosessi, jossa muodostetaan ymmärrys yrityksen asiakkaista, tilaus-toimitusketjun epävarmuustekijöistä, tilaus-toimitusketjun vahvuuksista sekä lopuksi varmistetaan, että liiketoimintastrategian ja tilaus-toimitusketjun strategian välillä ei ole ristiriitoja. (Chopra & Meindl 2010, 40-41).

3.2.2 Tilaus-toimitusketjun toiminnan ajurit

Jokaisella markkinalla ja asiakassegmentillä on omat yksilölliset tarpeensa, joihin yrityksen tilaus-toimitusketjun tulisi vastata parhaalla ja mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla. Joillakin markkinoilla tilaus-toimitusketjulta odotetaan suurta joustavuutta ja nopeaa reagointia, mutta samalla lopputuotteiden hintataso on korkeampi. Joillakin markkinoilla taas tilaus-toimitusketjun odotetaan toimivan mahdollisimman tehokkaasti, syöttäen markkinalle massatuotteita edullisella hinnalla. (Hugos 2011, 17.).

Tilaus-toimitusketjun toiminnan määrittelevät toiminnan ajurit. Näitä ajureita on kuusi kappaletta ja ajurit voidaan jakaa kahteen alatyyppeihin: Logistiset ajurit ja poikkitoiminnalliset ajurit.

Chopra ja Meindl (2010, 59-60.) ovat määritelleet ajurit seuraavasti:

Logistiset ajurit:

- Tilaus-toimitusketjussa käytetyt fyysiset tilat, kuten tuotteiden varastointi- ja valmistus-tilat.
- Materiaalit ja tavarat, kuten raaka-aineet, prosessin vaatima työ ja lopputuotteet.
- Kuljetus, eli materiaalien ja tuotteiden fyysinen siirtäminen.

Poikkitoiminnalliset ajurit:

- Tieto, eli kaikki tieto ja tiedon analysointi koskien tilaus-toimitusketjun toimintaa kokonaisuudessaan.
- Hankinta, eli päätökset siitä, kuka suorittaa tilaus-toimitusketjussa tarvittavan valmistuksen, varastoinnin, kuljetuksen ja tiedonhallinnan.
- Hinnoittelu, eli lopputuotteen tai -palvelun hinnan asettaminen.

Tilaus-toimitusketjun fyysisissä tiloissa ketjuun kuuluvat tuotteet, materiaalit ja raaka-aineet joko varastoidaan tai muokataan lopputuotteeksi. Tiloja koskevat valinnat ja ratkaisut vaikuttavat merkittävästi tilaus-toimitusketjun joustavuuteen ja tehokkuuteen. Esimerkiksi keskitetty valmistus ja varastointi voi merkittävästi lisätä tilaus-toimitusketjun kustannustehokkuutta. Toisaalta se myös samalla vähentää ketjun joustavuutta ja ketteryyttä, kun tavaroiden toimitus kaukana valmistus- ja varastointipisteestä oleville asiakkaille hidastuu. (Chopra & Meindl 2010, 63-64.).

Tilaus-toimitusketjun materiaaleja ja tavaroita (varastoa) tarvitaan tasapainottamaan kysynnän ja tarjonnan välistä epäsuhtaa. Materiaalin ja tavaroiden hallinta on merkittävä tilaus-toimitusketjun kustannustekijä ja sillä on suuri vaikutus ketjun joustavuuteen ja toimintanopeuteen. Materiaalien kiertoaika on tunnusluku, joka määrittää sen ajan, minkä materiaali viettää ketjun sisällä lähtien materiaalin hankkimisesta ja päättyen sen pois luovuttamiseen. (Chopra & Meindl 2010, 65.). Materiaalin- ja varastonhallinnan ohjaukseksi yrityksen tulee tehdä kolme tärkeää päätöstä: Mikä on tarvittava kiertovaraston määrä, eli niiden tuotteiden ja materiaalien määrä, jotka riittävät tyydyttämään peruskysynnän yrityksen hankintojen välisenä aikana; Mikä on tarvittava puskurivaraston määrä, eli se määrä, jolla voidaan vastata yllättäviin kysyntäpiikkeihin ostojen välisenä aikana; Mikä on oikea kausivaraston määrä, eli se määrä, jolla tasoitetaan tiettyyn vuodenaikaan ajoittuvaa kysyntää. (Hugos 2011, 12-13.).

Asiakkaan tarpeet ja niistä johdettu yrityksen liiketoimintastrategia vaikuttavat tilaus-toimitusketjussa käytettävän kuljetustavan sekä -verkoston valintaan. Suurta joustavuutta

ja toimintanopeutta vaativat asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista ja palveluista enemmän kuin ne asiakkaat, joiden ostopäätöstä ohjaavana tekijänä on tuotteen hinta. Kuljetusketjua valitessaan yrityksen tulee harkita mm. kuljetusverkostoa ja sen laajuutta, eli toimitaanko tuotteet ja materiaalit yhdellä vai useammalla osakuljetuksella toimittajilta seuraavaan pisteeseen. Kuljetustavan valinta vaikuttaa suoraan kuljetuksen kustannuksiin sekä kuljetusten viemään aikaan. Kaikkia tilaus-toimitusketjun kuljetuksiin liittyviä valintoja tulee tarkastella laskennallisten mittareiden avulla lopullisen hintavaikutuksen selvittämiseksi. (Chopra & Meindl 2010, 68-69.).

Tiedonhallinta on tilaus-toimitusketjun yhdistävä ydintoiminto, jonka avulla tehdään ketjun muihin toimintoihin liittyvät päätökset ja valinnat. (Hugos 2011, 16.). Voidakseen tehdä parhaita mahdollisia valintoja yrityksen tulee saada tilaus-toimitusketjunsä toiminnasta reaaliaikaista tietoa. Digitaalisten uusien tiedon käsittelyyn liittyvien ratkaisujen nopea kehitys on mullistanut tilaus-toimitusketjujen tiedonhallintaa. Robotit ja keinoäly korvaavat aiemmin runsaasti työvoimaa vaatineet, toistuvat työvaiheet kuten hankinnan, laskutuksen, ostovelkojen käsittelyn ja osittain myös asiakaspalvelun. Keinoälyn kyvykkyys käsitellä suurta määrää tietoa ja johtaa sen pohjalta analyysejä sekä ennusteita on ihmistyövoimaan nähden verraton. Tuotteiden valmistuksessa ja huollossa tarvittaviin koneisiin ja laitteisiin lisäynty äly (IoT, Internet Of Things) auttaa ennakoimaan laitteiden tarvitsemaa huoltoa tai mahdollista rikkoutumista, ja sitä kautta hallitsemaan niistä seuraavia katkoksia esimerkiksi tuotannossa. Suurin muutos tilaus-toimitusketjuun liittyvässä tiedonhallinnassa on vielä edessä, kun lohkoketjuun (blockchain) perustuva tiedonjakamisen tekniikka otetaan lähivuosina aktiiviseen käyttöön. (Harward Business Review 15.6.2018).

Hankinnalla tarkoitetaan sarjaa erilaisia liiketoiminnan prosesseja, joita yritys tarvitsee ostaakseen tuotteita ja palveluita. Hankintaa suunnitellessaan yrityksen tulee tehdä päätöksiä siitä, mitä toimintoja, tuotteita tai palveluita se aikoo hankkia ostopalveluna ulkopuolisilta toimittajilta, ja mitä hoidetaan yrityksen oman osaamisen turvin. Tämän jälkeen tehdään päätöksiä siitä, käytetäänkö hankintoihin yhtä vaiko useampaa toimittajaa. Mikäli toimittajia on useampia, jokaiselle toimittajalle tulee määrittää valintaperusteet ja rooli hankintatoiminnassa. Kaikkien toimittajien toimintaa pitää myös seurata mittareiden avulla. Mittareiden avulla seurataan mm. toimittajan toimitusaikaa, toimitusten luotettavuutta, keskimääräistä ostohintaa ja ostojen määrän keskiarvoa. (Chopra & Meindl 2010, 72-73.).

Hinnoittelu on prosessi, jonka avulla yritys päättää, minkä verran sen tuotteet tai palvelut maksavat yrityksen asiakkaalle. Tuotteen tai palvelun hinnoitteluun vaikuttavat valitun asiakassegmentin odotukset ja vaatimukset. Hinnoittelu toimii myös työkaluna, jonka avulla voidaan tasata kysynnän ja tarjonnan epäsuhtaa esimerkiksi antamalla alennuksia, ja sitä kautta vähentämällä ylimääräistä varastoa. Hinnoittelulla on keskeinen rooli yrityksen

liiketoimintastrategian käytäntöönpanossa. Hinnoitteluun vaikuttavat useat tekijät kuten tuotteelta tai palvelulta odotettu tuottomarginaali, myyntikate, käyttökate, keskihinta ja alennushinta. (Chopra & Meindl 2010, 76-77.).

3.3 Tilaus-toimitusketjun riskien hallinta

Tilaus-toimitusketju on monitahoinen tavaroiden, informaation, palvelun ja rahavirtojen liikkumiseen liittyvä toiminto, johon liittyy merkittävä määrä sisäisiä ja ulkoisia riskejä. Riskit vaihtelevat pienistä viivästymisistä aina koko tilaus-toimitusketjun tuhoutumiseen johtavaan riskiin. Tilaus-toimitusketjua hallinnoivat henkilöt keskittyvät ensisijaisesti ketjun tehokkuuden kehittämiseen, mutta riskinä on liian lyhytnäköisten, vain määrättyyn ketjun osaan kuuluvien toimintojen muuttaminen. Näin saatetaan saavuttaa lyhyellä aikavälillä lisää tehokkuutta, mutta samalla koko ketjun toiminta muuttuu haavoittuvammaksi. Edellä kuvatun toiminnan riskiä ei usein tunnisteta, eikä sen kumulatiivista vaikutusta koko ketjun toiminnalle ymmärretä. Tehokas tilaus-toimitusketjun riskien hallinta, SCRM, voi auttaa yritystä saavuttamaan merkittäviä säästöjä. Se myös kasvattaa yrityksen luotettavuutta ja uskottavuutta asiakasrajapinnassa. Tilaus-toimitusketjun riskinhallinta on prosessi, jossa ketjun riskejä tunnistetaan, analysoidaan ja hoidetaan systemaattisella tavalla. (Waters 2011, 48-49.).

Tilaus-toimitusketjun riskien hallinnan tavoitteena on huolehtia siitä, että tilaus-toimitusketju toimii tarkoituksenmukaisesti, eli huolehtii tavaroiden, informaation ja palvelun liikkumisesta toimittajilta asiakkaille kaikissa tilanteissa. Tätä tavoitetta voidaan lähestyä eri tavoilla: Pyrkimällä vähentämään ketjun toiminnan haavoittuvuutta, pyrkimällä lisäämään sen kykyä selviytyä yllättävistä muutoksista tai parantamalla ketjun kestävyyttä ja joustavuutta. Huomattavaa on, että mikään näistä keinoista ei pyri ensisijaisesti riskien vähentämiseen, vaan niiden hallitsemiseen, ja ketjun toimintavarmuuden säilyttämiseen tilanteessa jossa riskit toteutuvat. (Waters 2011, 88.).

Globalisaatio, digitalisaatio, ostamisen siirtyminen nettiin, RFID (Radio Frequency Identification) tekniikan ja GPS (Global Positioning Systems) tekniikan kehittyminen muokkaa perinteistä tilaus-toimitusketjua ja sen riskien hallintaa täysin mullistavalla tavalla. Uusien teknologioiden käyttöönotto saattaa lähitulevaisuudessa mahdollistaa sellaisten digitaalisesti ohjautuvien tilaus-toimitusketjujen syntymisen, jotka ovat itsestään sääteleviä ja hallinnoivat koko tilaus-toimitusprosessia alusta loppuun asti ilman (tai hyvin minimaalista) ihmistyövoimaa käyttäen. (Harvard Business Review 15.6.2018.).

4 Liiketoimintaprosessi

Prosessi voidaan määritellä tapahtumasarjana joka muodostuu vaiheista, ja jolla on jokin tietty päämäärä. Kaikki prosessit ovat luonteeltaan erilaisia ja yrityksen liiketoimintaprosessit jaetaan usein ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Näiden lisäksi avainprosessit voidaan vielä erottaa omaksi ryhmäkseen. Ydinprosesseja ovat asiakkaaseen liittyvät prosessit, jotka luovat arvoa yrityksen ulkopuolisille asiakkaille. Näitä ovat myynti- ja asiakasprosessit, tuotanto- ja toimitusprosessit sekä tuotekehitysprosessit. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja ja luovat edellytyksiä ydinprosesseille. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi rahoitus- ja budjetoitintaprosessit sekä tietotekniset prosessit. Avainprosessit ovat niitä prosesseja, joiden kuvaaminen, seuraaminen ja mittaaminen on yrityksen menestyksen kannalta tärkeää. Avainprosesseihin kuuluvat kaikki ydinprosessit, sekä sellaiset tärkeimmät tukiprosessit, joita ilman yrityksen toiminta ei ole sujuvaa. Avainprosessien ulkopuolelle jäävät prosessit voidaan tunnistaa, mutta niiden seuraaminen ja kuvaaminen ei ole yrityksen toiminnan kannalta välttämätöntä. (Pesonen 2007, 131-132.).

Liiketoimintastrategian tavoitteena on turvata yrityksen menestyminen tulevaisuudessa. Liiketoimintastrategiaa toteutetaan liiketoimintaprosessien kautta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13.).

4.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessin tavoitteena on kartoittaa asiakkaan tarpeet ja vakuuttaa asiakas siitä, että myyjän edustamat tuotteet tai palvelut vastaavat asiakkaan tarpeeseen ja tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Kannattava myynti on yrityksen toiminnan ja olemassaolon edellytys. Perinteistä myyntiprosessia on kuvattu niin sanotun seitsemän vaiheen mallin mukaisesti. Tätä teoriaa on käytetty laajalti sekä myynnin että myyntitaitojen koulutusohjelmissa. (Cuevas J.M., Donaldson, B. & Lemmens. R. 2016, 100.). Määritelmän mukaan myyntityö on henkilökohtaista, vuorovaikutteista ja perustuu maksettuun myynninedistämiseen ostajan ja myyjän välillä.

Viimeisten vuosien nopeat ja mullistavat muutokset mm. teknologian kehittymisen, markkinoiden koventuneen kilpailutilanteen ja asiakkaiden vaatimusten osalta ovat kuitenkin muuttaneet merkittävästi käsitystämme myyntityön prosessista. (Cuevas ym. 2016, 91.). Myyjän henkilökohtaista läsnäoloa ei teknologian kehittymisen takia tarvita enää läheskään yhtä paljon kuin aiemmin, sillä ostaja löytää suuren määrän tarvitsemaansa informaatiota ilman myyjän apua. Tämä on vaikuttanut myyjän roolin muuttumiseen olennaisesti. Myyjän tulee kyetä luomaan kohtaamistilanteessa asiakkaalle sellaista lisäarvoa, jota asiakas ei ole voinut itsenäisesti hankkia. Tämän lisäarvon luominen onnistuu silloin,

kun myyjä pyrkii aktiivisesti kuuntelemaan asiakasta, ratkaisemaan hänen ongelmiaan ja sitä kautta luomaan arvoa asiakkaan ja myyjän väliseen arvontuontiprosessiin. (Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016, 11-14.).

4.1.1 Perinteinen myyntiprosessi

Perinteinen myyntiprosessi koostuu seitsemästä vaiheesta. Jokaiseen vaiheeseen kuuluu joukko erilaisia toimenpiteitä, joita voidaan kuvata seuraavilla tavoilla:

Prospektointi

Prospektointi on vaihe, joka keskittyy uusien asiakkaiden hankkimiseen. Uusia asiakkaita voidaan hankkia joko käyttämällä ulkoisia lähteitä, kuten yrityksen ja myyjien olemassa olevia kontakteja, tai valmiita, julkisia tietokantoja. Uusia asiakkaita voidaan myös etsiä yrityksen sisäisistä lähteistä, kuten yrityksen asiakasrekisteristä tai markkinointiautomaation tuottamista liideistä. (Cuevas ym. 2016, 101.)

Yhteydenottovaihe: Suunnittelu ja valmistelu

Tässä vaiheessa myyjä ottaa yhteyttä asiakkaaseen saadakseen varsinaisen tapaamisen aikaiseksi. Yhteydenoton tarkoituksena on saada asiakas kiinnostumaan myyjän edustamista tuotteista ja palveluista. Myyjä kerää tarvittavaa lisätietoa asiakkaasta ja hänen liiketoiminnastaan, sekä valmistautuu ensimmäiseen tapaamiseen. Valmistelussa määritellään tapaamiselle toivottu tavoite, päätetään aiheet joista tapaamisessa keskustellaan sekä valmistaudutaan vastaamaan asiakkaan esittämiin kysymyksiin ja vastaväitteisiin. (Cuevas ym. 2016, 101.)

Neuvotteluvaihe: Tapaaminen ja asiakkaan tarpeiden kartoitus

Asiakastapaamisen tarkoituksena on saada selville asiakkaan ongelmat, tarpeet ja odotukset, rakentaa luottamusta myyjän ja asiakkaan välille, sekä arvioida asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat kriittiset tekijät kuten ostopäätöksestä vastaavat henkilöt, ostoihin käytettävissä olevat varat, ostoprosessin aikataulu sekä ostopäätökseen vaikuttavat kilpailevat tarjoukset. Ensivaikutelman luominen ensimmäisessä asiakastapaamisessa on tärkeää, ja myyjän ulkoinen olemus on osa ensivaikutelmaa. Myyjän tulee pyrkiä luomaan asiakkaalle myönteinen kuva sekä itsestään, että edustamastaan tuotteesta tai palvelusta. (Cuevas ym. 2016, 102.)

Myyntiesitys

Myyntiesitys on asiakastapaamisen vaihe, jossa myyjä esittelee asiakkaalle edustamaansa yritystä sekä sen tuottamia tuotteita tai palveluita. Myyntiesityksessä myyjä esittelee tuotteiden tai palveluiden ominaisuudet sekä niiden hyödyt ja edut asiakkaalle. Hyötyjen esitleminen voi olla myös vaarallista, jos myyjä ei osaa tunnistaa asiakkaan erityistarpeita tai ongelmia. Väärien, asiakkaalle epäkiinnostavien tai epäajankohtaisten hyötyjen esitleminen muuttaa asiakkaan suhtautumista myyntiprosessiin helposti negatiiviseksi. Sen sijaan asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan vastaavien etujen esitleminen asiakkaalle räätälöidyllä tavalla edesauttaa myyntiprosessin onnistumista. (Cuevas ym. 2016, 103.).

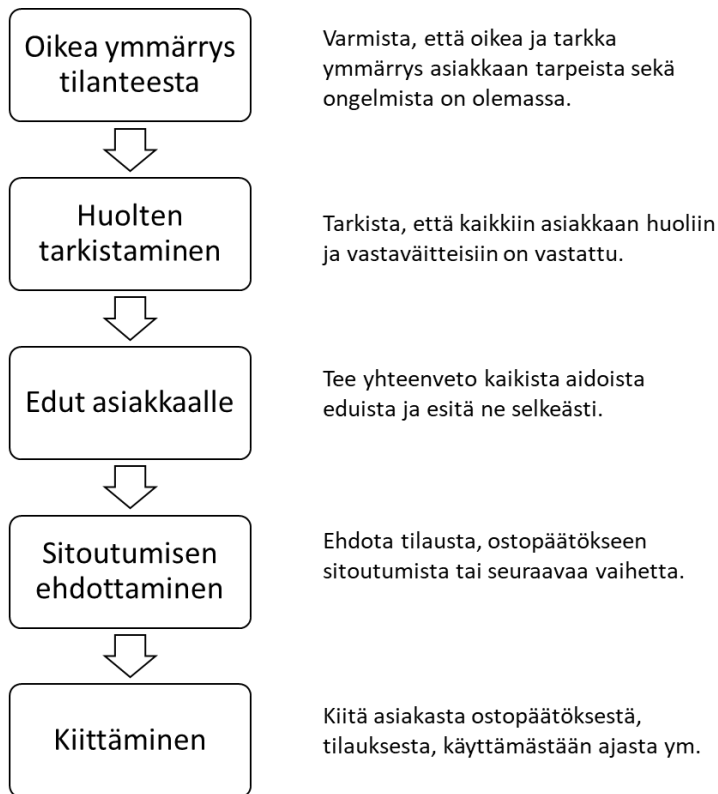
Vastaväitteisiin reagoiminen

Lähes jokaisessa myyntiprosessissa joudutaan tilanteeseen, jossa asiakas esittää vastaväitteitä hänelle esitetyn informaation pohjalta. Vastaväitteet voivat olla luonteeltaan joko väärinkäsityksiä, epäilyksiä tai tuotteeseen tai palveluun liittyvien haittapuolien esiin nostamista. Näiden vastaväitteiden käsittely avaa myyjälle mahdollisuuden saada syvempää ymmärrystä asiakkaan aidoista tarpeista ja ongelmista. (Cuevas ym. 2016, 104.).

Kaupan päättäminen

Myyntiprosessin tavoitteena on saada asiakas vakuuttuneeksi tuotteen tai palvelun tarpeellisuudesta ja sitä kautta sitova ostopäätös aikaiseksi. Kaupan päättämisen tekniikat vaihtelevat merkittävästi riippuen siitä, onko myynnin kohteena oleva tuote tai palvelu edullinen hyödyke vai kallis investointi. (Cuevas ym. 2016, 104.).

Kaupan päättämisen vaiheet voidaan kuvata asiakaskeskeisen, ei-manipulatiivisen prosessikuvuksen avulla. Siinä kauppa pyritään saamaan päätökseen vastaamalla asiakkaan aitoon tarpeeseen.



Kuva 4: Ei-manipulatiivinen kaupan päättämisen prosessi (Cuevas ym. 2016, 104.)

Jälkiseuranta

Myyntiprosessin viimeinen vaihe on jälkiseuranta. Jälkiseurannan aikana myyjä pyrkii luomaan pohjaa asiakassuhteen jatkumiselle varmistamalla asiakkaan tyytyväisyyden tuotteeseen tai palveluun ostotapahtuman jälkeen. Asiakaspalvelun avulla autetaan asiakasta esimerkiksi tuotteen tai palvelun käyttöön liittyvissä kysymyksissä, sekä huolehditaan laskutuskäytännön sopimisesta. Asiakkaan tyytyväisyydestä huolehditaan pitämällä asiakkaaseen säännöllisesti yhteyttä, ja kyselemällä asiakkaan mielipiteitä tuotteen tai palvelun käytöstä. Mahdollisiin reklamaatioihin reagoidaan välittömästi. Jälkiseurannan aikana myös pyydetään asiakasta antamaan suosituksia hänelle myydystä tuotteesta tai palvelusta, sekä etsitään aktiivisesti uusia myynnin mahdollisuuksia asiakkaan verkostosta. (Cuevas ym. 2016, 105.).

4.1.2 Nykyaikainen myyntiprosessi

Myyntiprosessin suurimmat muutokset ovat tapahtuneet myyjän ja asiakkaan välisen suhteen muuttumisessa sekä myynnin työkalujen kehitymisessä. Tulevaisuuden myyjä on yhä enenevässä määrin asiakkaalle lisäarvoa tuova konsultti, jolta odotetaan jatkuvaa oppimista niin oman alan erityisosaamisen kuin myyntitaitojenkin suhteen. (Cuevas ym. 2016, 107.).

Nykyaikainen myyntiprosessi sisältää seitsemän vaihetta kuten perinteinenkin myyntiprosessi, mutta eri vaiheiden toiminnot ovat aiemmasta mallista poikkeavia. Asiakkuuden hallinta tarkoittaa sitä, että myyjä ei pyri ensisijaisesti hankkimaan uusia asiakkaita, vaan keskittyy lisämyynnin mahdollisuuksien etsimiseen olemassa olevasta asiakaskunnasta. Nykyaikaiseen myyntiprosessiin kuuluu myös aiemmista asiakaskokemuksista oppiminen, ja aiempien asiakaskohtaamisten analysointi. Myyjän tulee tunnistaa sellaiset asiakastyöskentelyn mallit, jotka ovat tuottaneet myyntiprosessissa toivotun lopputuloksen. Asiakkaan sitouttaminen myyntiprosessiin voi olla joillakin toimialoilla haastavaa, mutta asiakassuhteen syventäminen ja kehittäminen ovat keskeinen osa nykyaikaista myyntiprosessia. Asiakassuhteen syventämiseen kuuluu läheisesti myös asiakkaan muutoshalukkuutta estävien taikka sitä tukevien ajureiden ymmärrys, ja niiden esilletuonti asiakaskohtaamisessa. Asiakkaan tarpeet eivät ole aina selviä, joten niihin vastaaminen ei ole välttämättä yksinkertaista. Näissä tilanteissa myyjä ja asiakas neuvottelevat yhdessä, luoden uusia ratkaisumalleja valmiisiin vastauksiin tukeutumisen sijasta. Sama neuvotteleva asiakaskohtaamisen malli pätee nykyaikaisen myyntiprosessin ongelmanratkaisuun. Myyjä pyrkii konsultatiiviseen, neuvonantajan rooliin sen sijaan, että asiakkaalle tarjottaisiin valmista ratkaisua myyjän olemassa olevasta tuotteiden tai palveluiden valikoimasta. Nykyaikainen myyntiprosessi ei pyri pelkästään saattamaan kauppaa loppuun, vaan se pyrkii sitouttamaan asiakasta pitkällä aikavälillä rakentaen jatkuvaa, innovatiivista palveluprosessia yhdessä asiakkaan kanssa. (Cuevas ym. 2016, 106-107.).

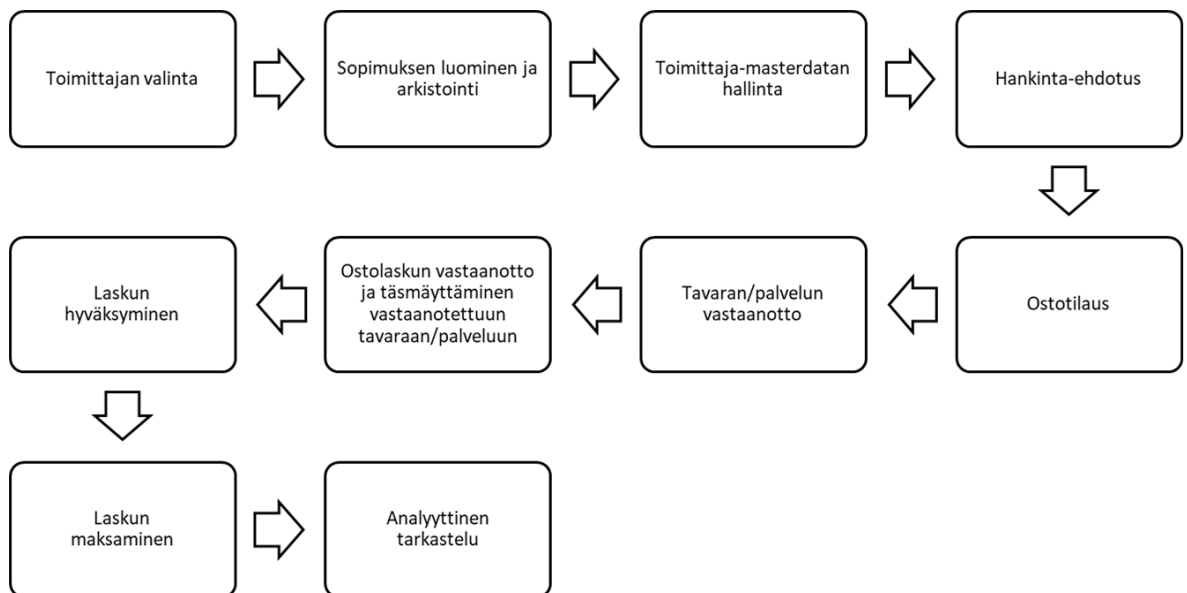
4.2 Ostoprosessi

Ostotoimintaa on ollut olemassa jo tuhansia vuosia. Aikoinaan pyramidien suunnittelijat kirjasiivat papyruksiin mm. rakentamiseen tarvittavien materiaalien ja työvoiman määrän. Nykyaikaisen ostotoiminnan katsotaan kehittyneen liiketoiminnan ja valtionhallinnon kehittymisen mukana eri aikakausien kuluessa. (Tikka 2017, 13.). Ostotoiminnan tehtävänä on hankkia yritykselle sen tarvitsemia tuotteita tai palveluita yrityksen operatiivisen toiminnan varmistamiseksi. (Tikka 2017, 23.).

Kaikkeen yritystoimintaan kuuluvat olennaisena osana hankinnat, joten hankinta- eli ostotoimintaa on olemassa jokaisessa yrityksessä. Yritys ostaa raaka-aineita, tavaroita tai palveluita eri tarkoituksiin. Ostoprosessit saattavat vaihdella hyvinkin paljon eri yritysten välillä: Joissakin yrityksissä hankinnat on keskitetty erilliselle ostotoiminnan yksikölle, kun taas pienemmissä yrityksissä hankinnoista saattaa vastata esimerkiksi pelkästään toimitusjohtaja. (Ratsula 2016, 173.). Vaikka hankinta on yksi perustoiminnoista joita tarvitaan tuotteen tai palvelun toimittamiseksi asiakkaalle, ostotoimintaa pidetään usein organisaation eräänlaisena sisäisenä palvelutoimintona. Perinteisesti ostotoiminnan tarkoitus on

ollut löytää hankinnoille edullisimmat ostoehdot. Nykymääritelmän mukaan ostotoiminta kuuluu olennaisena osana yrityksen tilaus-toimitusketjuun, jonka kokonaisuuden hallinta edellyttää liiketaloudellista ymmärrystä, sekä koko ketjun yhteensovittettua toimintaa. (Tikka 2017, 15-20.). Ostotoiminnalla on usein merkittävä rooli yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta. Jo muutaman prosentin säästöt hankintakustannuksissa voivat parantaa yrityksen kannattavuutta merkittävästi. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 35.).

Ostoprosessi riippuu yrityksen koosta ja toimintatavasta sekä siitä, kenellä on oikeus tehdä yrityksen hankintoihin liittyviä päätöksiä. Tyypillinen ostoprosessi alkaa ostotarpeen havaitsemisesta ja etenee toimittajien etsinnän sekä valinnan kautta itse tuotteen tai palvelun toimitukseen, ja siitä seuraavaan laskun maksuun. (Tikka 2017, 54.).



Kuva 5: Esimerkki tyypillisestä hankintaprosessista (Ratsula 2016, 176.)

Yrityksillä on erilaisia valintaperusteita toimittajien valintaan. Perusteisiin saattaa liittyä toimittajan tuotteiden, palveluiden laadun ja hinnan lisäksi esimerkiksi toimittajan vastuullisuuden liittyviä valintaperusteita. (Ratsula 2016, 176.). Toimittajien valintaprosessi voi olla lyhyt mikäli uusia ostotarjouspyyntöjä ei lähetetä eikä toimittajia kilpailuteta. Toisaalta taas uutta toimittajaa valittaessa valintavaiheeseen voi liittyä esimerkiksi näytteiden tai koe-erien pyytämistä ja arvioimista. (Ritvanen ym. 2011, 39.).

Ostotarjouspyyntöjen perusteella saamiensa tarjousten vertailun jälkeen yritys valitsee toimittajan. Sopimuksen tyyppiin vaikuttavat useat tekijät, kuten onko kyseessä kertaluon-

toinen sopimus vaiko pitkäaikaiseen yhteistyöhön tähtäävä sopimus. Sopimusta tehtäessä yrityksellä on jo usein käytössään laajat perustiedot, mutta sopimuksessa tulee huomioida ainakin seuraavien seikkojen selkeät määrittelyt: Sopimuksen kattavuus, voimaantulo ja voimassaoloaika, irtisanomis- ja purkuehdot, sopimussakot ja riidanratkaisu, palkkioperusteet, työn toteuttamisaika, laskutus, hinnankorotukset, takuu, maksuehdot ja viivästyskorke, alihankkijoiden käyttämisestä sopiminen sekä tarkastus- eli auditointioikeus. (Ratsula 2016, 180-181.).

Toimittajien tietojen masterdatan hallinta on yrityksen sisäinen prosessi, jonka avulla voidaan ennaltaehkäistä vilpillisten toimittajien päätyminen yrityksen toimittajarekisteriin. Tämä estää yrityksen varojen ohjaamisen sellaisten toimijoiden käsiin, jotka eivät ole yrityksen edun mukaisia. (Ratsula 2016, 184.).

Kun ostosopimus on solmittu, tuote tai palvelu voidaan tilata toimittajalta. Tilauksessa eritellään yksilöidyt tiedot tuotteesta tai palvelusta sekä sen toimittamisesta hinta-, maksu- ja toimitusehtoineen. Tilauksen saatuaan toimittaja lähettää siitä usein tilausvahvistuksen ostajalle. (Ritvanen ym. 2011, 44.).

Ennen loppulaskun maksamista pitää tarkistaa, että tilattu tuote tai palvelu on sopimuksen mukaisesti vastaanotettu. Vastaanotettu tuote tai palvelu täsmäytetään ostotilauksen kanssa, ja kirjaus tehdään yleensä johonkin yrityksen sisäiseen järjestelmään. (Ratsula 2016, 188.)

Tuotteen tai palvelun toimituksen jälkeen toimittaja lähettää ostajalle sitä vastaavan laskun. Lasku tarkistetaan ja samalla todennetaan, että toimitus on määrältään, laadultaan ja hinnaltaan tilauksen mukainen. Tämän jälkeen lasku siirretään maksuun. (Ratsula 2016, 190.)

5 Opinnäytetyön ja prosessikuvauksen toteuttaminen

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on luoda konkreettinen, helposti hyödynnettävissä oleva tuotos. Toiminnallinen opinnäytetyö on sinänsä usein itsessään jonkinlainen kehityshanke. Hyvin toimivaan kehittämishankkeeseen kuuluu myös arvioiva työote, jonka olennaisena osana on työn vaatiman prosessin kuvaaminen. (Anttila 2007, 83.) Evaluoivan kehittämisen tavoitteena on toiminnasta kerätyn tiedon hyödyntäminen nykyhetkessä, mutta mahdollisuuksien mukaan tiedon siirtäminen muihin vastaaviin hankkeisiin. (Anttila 2007, 83.)

Anttilan (2007, 24.) mukaan kehittämishankkeessa tuloksista odotetaan hyötyä ainakin oman toiminnan kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tuotoksen laatimisella oli sama lähtökohta, sillä yrityksen ydinprosessin kuvaaminen ja yhtenäisen dokumentaatiokäytännön luominen oli olennaista yrityksen silloisessa tilanteessa. Tutkivan otteen sisältämä kehityshanke ei pääty siihen, kun työ on tehty ja arvioitu, vaan sen kehittyminen jatkuu edelleen. Arvioinnin päätavoite ei ole esimerkiksi tuotoksen oikeellisuuden vahvistaminen, vaan hyväksyttävään tulokseen pääseminen. (Anttila 2007, 37.) Opinnäytetyön tuotoksena syntyneen tilaus-toimitusprosessin kaavion oli määrä olla käytännön työkalu, jonka avulla yrityksen työntekijät pystyvät tarkistamaan omille vastuualueilleen kuuluvat toiminnot, sekä dokumentoimaan tarpeelliset asiakirjat yhtenäisellä tavalla. Jo tuotoksen laatimisen aikana oli selvää, että tuotosta pitää tulevaisuudessa kehittää edelleen. Tuotokseen ei voitu lisätä yrityksen tarjontaan kuuluvien älyratkaisujen tilaus-toimitusprosessin kuvantamista, sillä kyseisten palvelujen toimittajaverkostoa tuolloin vasta rakennettiin.

Tuotoksen synnyttäminen oli kohtuullisen nopea prosessi, joskaan ei kovin järjestelmällisesti kuvattavissa. Ajatus tuotoksen synnyttämisestä lähti omasta tarpeestani, mutta olin myös samalla havainnut, että yrityksen ydinprosessin hoitamisesta ei ollut yhtenäistä ymmärrystä yrityksen työntekijöiden kesken. Tuotoksen laatimisen prosessikuvausta voin tutkia vain subjektiivisena itsereflektiona, sillä pian tuotoksen valmistumisen jälkeen yrityksen toiminta ajautui konkurssiin. Näin ollen tuotoksen, tai muidenkaan yrityksen toimintaan liittyvien kehityshankkeiden yksityiskohtaisempi tarkastelu ja arviointi useamman henkilön toimesta ei ole ollut käytännössä mahdollista.

Aloitin tuotoksen valmistelun tarkastelemalla yrityksen nykytilaa, sekä vertaamalla sitä yrityksessä aiemmin laadittuun tilaus-toimitusprosessin kaavioon. Havaittiin, että edellinen kaavio oli vanhentunut, sillä yrityksen liiketoimintastrategia sekä henkilöstön määrä ja kokoonpano olivat muuttuneet merkittävästi. Yritys oli lisäksi perustanut tytäryhtiön Eurooppaan, joten kaikki yhtenäinen ohjeistus tuli tuottaa englannin kielellä. Keskustelin ydinprosessin kuvaamisesta kollegojeni kanssa, ja samalla myös tiedustelin heidän näkemyksi-

ään tilaus-toimitusprosessin vaiheista yrityksessä. Havaittiin, että käsitykset vaihtelivat jonkin verran, ja ihmisillä ei ollut selkeää kuvaa prosessin etenemisestä sen eri vaiheissa.

Tämän jälkeen ryhdyin hahmottelemaan uutta tilaus-toimitusprosessin kaaviota käyttäen apunani vanhaa pohjaa, sekä päivittäisessä työssäni hankkimaa tietoa prosessin eri vaiheista. Tutkin edellisen projektipäällikön jättämää materiaalia sekä useita vanhoja tuotteiden toimitusprosesseja. Näiden tietojen pohjalta rakensin uuden prosessikuvauksen arvioiden ja verraten vanhaa tietoa nykyiseen toimintaan. Lisäsin tilaus-toimitusprosessin kuvaukseen erillisen liitteen tietojen dokumentaatiota varten, sillä yrityksessä oli myös otettu käyttöön uusia järjestelmiä, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmä sekä ulkoinen pilvipalvelu.

Prosessin edistyminen oli nopeaa, sillä minulla oli käytössäni kaikki tarvittava tieto tuotoksen laatimista varten. Prosessille ei ollut olemassa erillistä, ulkoapäin määritettyä aikataulua, vaan toteutin sen itsenäisesti omaan muuhun päivittäiseen työhöni sopeuttaen. Kokonaisuudessaan nykytilan kartoitukseen ja tietojen keruuseen meni aikaa noin kaksi viikkoa, ja varsinaisen tilaus-toimitusprosessin kaavion kuvantamiseen aikaa kului yhdestä kahteen työpäivää. Tein tätä ydinprosessin kuvausta osana normaalia työtäni, joten se ei ollut päivittäinen ainoa tehtäväni.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyöni tuotos syntyi luonnollisen osana työtäni opinnäytetyön kohteena olevassa yrityksessä loppuvuodesta 2017 kun havaitsin, että yrityksessä oli selviä puutteita yrityksen toiminnalle hyvin keskeisen prosessin hallitsemisessa. Koin silloin myös itse tarvitsevani syvempää ymmärrystä siitä, miten yritys toimii suhteessa verkostonsa toimittajiin ja asiakkaisiin. Yrityksen toiminnassa oli jo tuolloin taloudellisia haasteita, sillä uutta liiketoiminnan strategiaa ja sitä kautta nopeaa laajentumista oli lähdetty toteuttamaan ilman riittävää rahoitusta. Yrityksessä oli uskottu vahvasti siihen, että uuden strategian mukaiset asiakkuudet alkavat tuottaa positiivista kassavirtaa melko nopealla aikavälillä. Tästä johdun rahoituksen tarve oli aliarvioitu. Tilaus-toimitusprosessin kuvaaminen oli siis tärkeää myös yrityksen negatiivisen kassavirran takia. Yritys joutui jatkuvasti tasapainottelemaan kulujen ja menojen hallinnan kanssa, ja sourcing-projektien toisinaan pitkät toimitus- ja maksuajat piti saada ohjatuksi niin, että yrityksen oma taloudellinen riski olisi mahdollisimman pieni.

Opinnäytetyöni tuotoksen onnistumisen mittariksi asetin ensisijaisesti sen, miten hyvin tilaus-toimitusprosessin kuvaus palvelee yrityksen sisäistä toimintaa. Tuotoksen tuli olla ymmärrettävä sekä oikeellinen suhteessa siinä kuvattuun toimintaan. Lisäksi kaikkien yrityksen työntekijöiden tuli sisäistää tuotoksessa kuvattu toiminta, sekä myös sitoutua omalta osaltaan noudattamaan näitä ohjeita. Tuotoksen oli myös tarkoitus toimia uusille työntekijöille työkaluna, jonka avulla yrityksen ydintoiminnan prosessi on helposti omaksuttavissa.

Tuotoksen onnistumisen arviointia ja mittaamista ei ole käytännössä voitu luotettavasti suorittaa, sillä yritys ei onnistunut keräämään riittävää rahoitusta ja se ajautui konkurssiin keväällä 2018. Subjektiiivisesti arvioiden olen kuitenkin tyytyväinen tuotoksena syntyneeseen tilaus-toimitusprosessin kaavioon, sillä kaavio on mielestäni helppolukuinen, ja siitä löytyvät myös kaikki olennaisimmat asiat, jotka vaikuttivat yrityksen tilaus- ja toimitusketjun sekä kassavirran hallintaan. Uskon, että kaavion avulla myös uudet työntekijät olisivat saaneet nopeasti jonkinlaisen peruskäsityksen yrityksen ydinprosessista, kuten tuotoksen yhtenä tarkoituksena alun perin olikin.

Opinnäytetyössä ja työn tuotoksessa kuvatun tilaus-toimitusprosessin hoitaminen oli pääosin minun työtäni. Koin, että sain opinnäytetyön tuotoksen tekemisestä runsaasti apua omaan työhöni hahmottaessani tilaus-toimitusprosessin eri vaiheita. Tuotosta laatiessani jouduin paloittelemaan prosessin eri osiin sekä miettimään mm. laskutukseen ja rahan liikkumiseen liittyvää optimointia.

Opinnäytetyötäni rajaavana seikkana voidaan pitää sitä, että työn tuotoksen laatimisen aikana tilaus-toimitusprosessin kuvausta ei voitu vielä laajentaa koskemaan pakkaukseen liitettävien älyratkaisujen hankintaa. Tämä johtui siitä, että älyratkaisuja tarjoavien toimittajien verkostoa rakennettiin voimakkaasti samanaikaisesti, ja ratkaisujen keskinäisestä erilaisuudesta johtuen yhteistä toimintamallia ei voitu opinnäytetyön tuotoksen synnyttämisen aikana luoda. Näin ollen tärkeä osa yrityksen uuden liiketoimintastrategian mukaisista toimintaa jäi tuotoksen ulkopuolelle.

Siirryin itse pois yrityksen palveluksesta juuri hiukan ennen sen lopullista konkurssia. Olen kirjoittanut opinnäytetyöni loppuun alkusyksyn 2018 aikana, jolloin minulla oli jo hiukan etäisyyttä yritykseen, ja kenties objektiivisempaa perspektiiviä asioiden kulkuun. Olen havainnut tätä työtä kirjoittaessani, että tulin ikään kuin puoliksi vahingossa valinneeksi aiheekseni yhden tärkeimmistä yritysten menestykseen vaikuttavista tekijöistä, tilaus-toimitusketjun hallinnan. Tietoperustan aineistoa kerätessäni havaitsin, että globalisaatio, digitalisaatio ja lohkoketjun hyödyntämisen avaamat mahdollisuudet tulevat mullistamaan kaikkien yritysten ydinprosesseja, ja niistä ehkä eniten tilaus-toimitusketjua. Asiakkaat ja kuluttajat pääsevät käsiksi entistä suurempaan määrään tietoa, ja asettavat myös yritysten toiminnalle vaatimuksia läpinäkyvyyden sekä eettisten arvojen noudattamiseksi. Muutamia edelläkävijäyritykset ovat jo tehneet kokeiluja lohkoketjun teknologian hyödyntämisessä tilaus-toimitusketjussaan, tästä hyvänä esimerkkinä mainittakoon Arlan maitoketju, Yhden tilan luomumaito.

Olen hyötynyt tämän opinnäytetyön kirjoittamisesta valtavasti myös nykyisessä työssäni, jossa yksi tehtävistäni on yrityksemme toimitusketjuun liittyvien haasteiden ratkaiseminen ja toimintojen kehittäminen. Siitä syystä tilaus-toimitusketjun hallintaan liittyvän tiedon ja osaamisen hankkiminen on ollut minulle paitsi ajankohtaista, myös konkreettisesti hyödyllistä. Tämä tilanne on myös toisaalta asettanut minulle haasteita opinnäytetyön kirjoittamiseen liittyen. Olen joutunut tietoisesti pitämään opinnäytetyöhön liittyvän tietoperustan rajattuna ja keskittymään niihin tilaus-toimitusketjun hallinnan perusteisiin, joita voidaan järkevästi peilata opinnäytetyön tuotokseen. Olen kuitenkin samalla sukeltanut tilaus-toimitusketjua koskevaan tietoon huomattavasti syvällisemmin. Näiden kahden eri päämäärän erillään pitäminen on ollut ajoittain hankalaa.

Opiskelu täysipäiväisen työn rinnalla on haastavaa. Se vaatii itsekuria, sekä ajoittaista opiskelun asettamista vapaa-ajan muiden aktiviteettien edelle. Omalla kohdallani tästä muodostui jonkinlainen haaste. Omat täydennysopiskeluni aloittaessani minulla oli jo takanani yli 20 vuotta työelämää usealla eri toimialalla. Työhistoriani takia olin jo ehtinyt kerryttää melko runsaasti käytännön kokemusta, joten opinnoiltani odotin lähinnä arvokasta lisää omaan ammattitaitooni. Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen onkin ollut opiskelu-

jeni kohokohta, vaikka alun perin ehkä toisin ajattelin. Olen tämän prosessin aikana saanut rakentaa vahvan ja laaja-alaisen ymmärryksen itselleni aiemmin melko tuntemattomaksi jääneeseen tilaus-toimitusketjun hallintaan ja sen tulevaisuuden näkymiin. Nykyisessä, nopeasti muuttavassa maailmassa on elintärkeää pitää huolta omasta ammattitaidostaan. Tämä onnistuu vain jatkuvan kehityksen hyväksymisenä, elinikäisenä oppimisen polkuna. Vaikkakaan tämä ei tarkoita aina uusien tutkintojen suorittamista, olen siitä huolimatta iloinen ja kiitollinen tästä oppimisen matkasta, joka nyt päättyy tämän opinnäytetyön jättämiseen.

Lähteet

- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy. Hamina.
- Castiglia, L. 10.3.2017. Supply Chain Strategy and Business Strategy: The importance of alignment. LinkedIn julkaisu.
Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/supply-chain-strategy-business-importance-alignment-castiglia/>
Luettu: 16.9.2018
- Cuevas, J.M. & Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016. Sales Management: Strategy, process and practice. 4.p. Palgrave Mcmillan. UK.
- Chopra, S. & Meindl, P. 2010. Supply Chain Management. Strategy, Planning and Operation. 4.p. Pearson Education Limited. Harlow, England.
- Hugos, Michael H. 2011. Essentials of Supply Chain Management. John Wiley & Sons. New Jersey.
- Hänti, S. & Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivalentava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4.painos. Teknologiainfo Teknova. Helsinki.
- Lyall, A., Mercier, P., Gstettner, S. 15.6.2018. Harward Business Review: The Death of Supply Chain Management. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/06/the-death-of-supply-chain-management>. Luettu: 17.9.2018
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Herkko Pesonen ja Infor Oy. Juva.
- Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. Edita Publishing Oy. Kerava.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A., Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry. Helsinki.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 7. uudistettu painos. Hakapaino Oy. Helsinki.

Tikka, J. 2017. Ostotoiminta. Books on Demand. Helsinki.

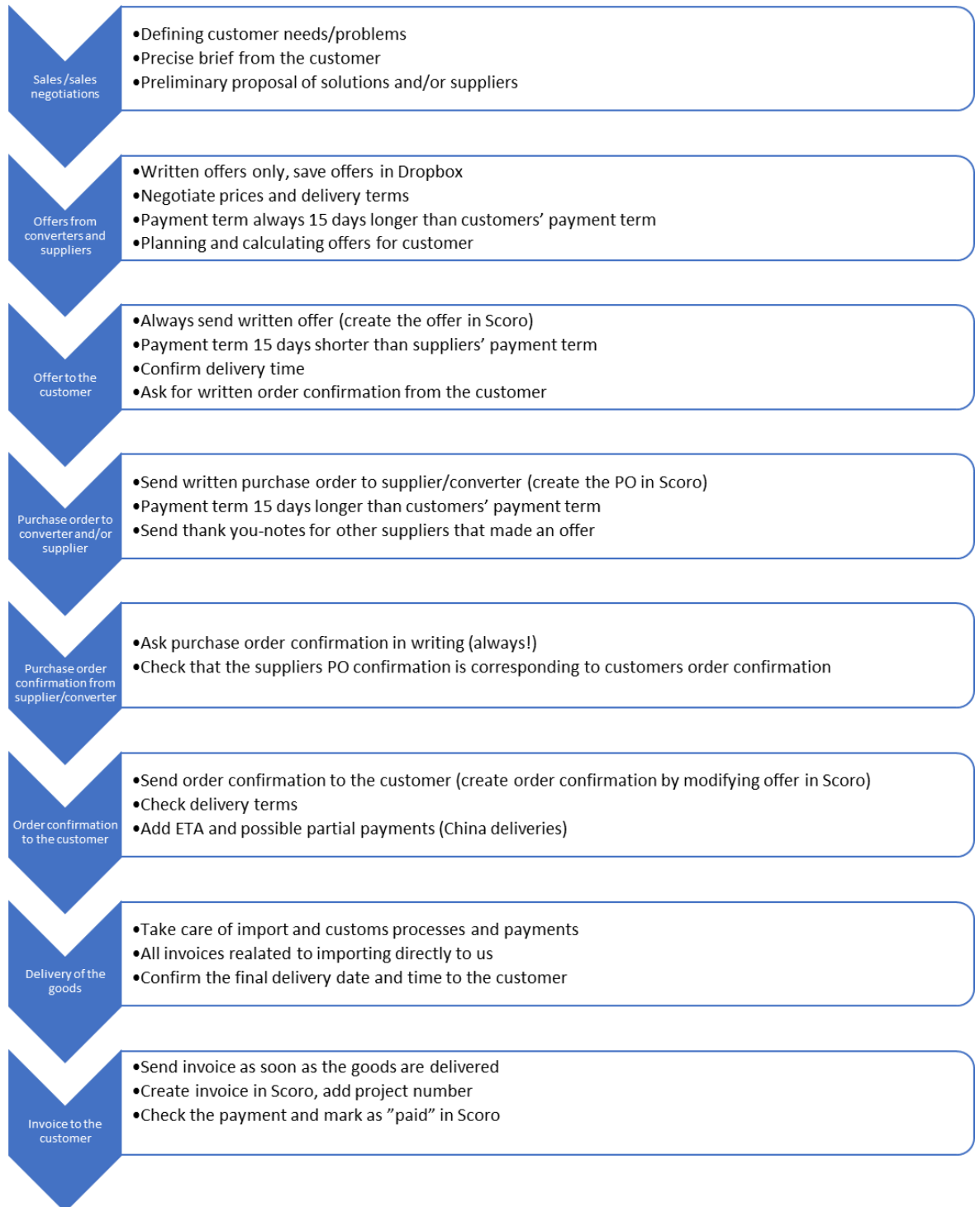
Truly Agency. Case study Arla Milkchain. Luettavissa: <https://trulyagency.com/case-studies/arla-milkchain/>. Luettu: 24.9.2018.

Vilka, H., Airaksinen, T. 2004. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Tammi. Tampere.

Waters, D. 2011. Supply Chain Risk Management. Vulnerability and resilience in logistics. 2.p. Kogan Page Limited. London.

Liitteet

Liite 1. Prosessikuvaus – Pakkausalan agentuuriyrityksen tilaus-toimitusprosessi



Liite 2. Dokumentointi – Pakkausalan agentuuriyrityksen tilaus-toimitusprosessi

All documents related to customers, suppliers and deliveries must be saved to Dropbox:

- XXX / Companies / Company XXX / 2017 / Sales

Sales-folder of each customer includes identical sub-folders:

- Design process → All documents related to our own design work
- Files from client → Artwork and other material from the customer
- Invoices → Copies of all invoices (both customer & supplier/converter)
- Orders → Copies of all orders (both customer & supplier/converter)
- Quotes → Copies of all quotes

