



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

“Nopea vastaus on meidän kilpailuetu...”

Tilaus – toimitus -prosessin kehittäminen, Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden Koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Joonas Mattila

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

MATTILA, JOONAS:

“Nopea vastaus on meidän kilpailuetu...”
Tilaus – toimitus -prosessin kehittäminen
Case: Yritys: X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 48 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten case-yrityksen tilaus – toimitus -prosessi toimii ja miten sitä voidaan kehittää. Tavoite on luoda kehitystoimenpiteitä, joita toimeksiantajayritys voi hyödyntää tilaus – toimitus -prosessinsa kehittämisessä. Opinnäytetyö alkaa teoreettisella osalla prosessiteorioista, empiirisessä osassa prosessiteorioita sovelletaan toimeksiantajayritykseen ja lopuksi esitetään tutkimustulokset.

Teoreettinen osa selittää, mitä yritysten prosessit ovat ja miten niitä voidaan analysoida ja parantaa. Eräs tapa yritysten prosessien kehittämiseen on dokumentinhallintajärjestelmän käyttö. Tässä opinnäytetyössä esitetään kuinka dokumentinhallintajärjestelmällä voidaan tehostaa yrityksen sisäistä viestintää ja kuinka sillä voidaan hallita yrityksen tilaus – toimitus -prosessia.

Case-yritys on myynniltään vientipainotteinen suomalainen pakkausalan PK-yritys. Toimeksiantajayrityksen tilaus – toimitus -prosessia tutkitaan laadullisin menetelmin. Empiirisessä osassa käsitellään teorian ja case-tutkimuksen pohjalta case-yrityksen tilaus-toimitus -prosessia ja etsitään tapoja kehittää sitä.

Opinnäytetyön johtopäätöksissä esitetään sisällönanalyysiin pohjautuvat neljä kehitystoimenpidettä, joilla toimeksiantajayrityksen tilaus – toimitus -prosessia voidaan optimoida ja siihen liittyvää työtä helpottaa. Ehdotettavat kehitystoimenpiteet ovat hinnastojen kehittäminen, rahtitietojen saatavuuden parantaminen yrityksen sisällä, laitteistomyynnin kehittäminen asiakaslomakkeen avulla ja myynnin automatisointi verkkokaupan avulla.

Asiasanat: dokumentinhallintajärjestelmä, prosessinkartoittaminen, prosessinkehittäminen, yrityksen prosessit

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MATTILA, JOONAS:

”Quick answer is our competitive
advantage...”
Improving an order-delivery process
Case: Company X

Bachelor’s Thesis in Leadership and Financial Communication 48 pages, 2 pages
of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

The aim of this thesis is to examine how case company’s order-delivery process works and how it can be developed. The main goal is to build a list of develop actions that the case company can use to improve its order-delivery process. Thesis starts with theoretical part about process theories, then in empirical part, the process theories are adapted to the case company and finally the results are presented.

The theoretical part explains what business processes are and how they can be analyzed and improved. One way to develop business processes is to use Document Management System and its workflow management tools. This thesis also explains how Document Management System can make organization’s internal communication more efficient and how it can be used to manage case company’s order-delivery process.

Case company is anonymous Finnish export company that by its size belongs to SME business. The case company’s order-delivery process is being researched with qualitative research methods. Based on process theories discussed in the theoretical part, and results of the research, the empirical part examines case company’s order-delivery process and seeks ways to improve it.

In the conclusions of this study, there are four suggestions of development actions that are aimed to optimize and ease the case company’s order – delivery process. The four suggested development actions are improving price lists, making freight quotes better available inside organization, developing equipment form for customers to ease handling of spare parts orders and automatize sale process with e-commerce application.

Key words: business processes, process developing, process mapping, document management system

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimusmenetelmät	2
1.3	Tutkimusongelma	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
2	YRITYSTEN PROSESSIT	5
2.1	Opinnäytetyön termit	5
2.2	Prosessien kartoitus	7
2.3	Tilaus-toimitusprosessin kuvaaminen	10
2.4	Yrityksen viestintä	11
2.5	Tietojärjestelmät	12
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	14
3.1	Laadullinen tutkimus	16
3.2	Avoin kyselylomake ja teemahaastattelu	16
3.3	Osallistuva havainnointi	18
3.4	Aineiston analysointi	19
3.5	Tutkimuksen toteutus	20
3.6	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	23
4	YRITYS X:N TILAUSPROSESSI	25
4.1	Yritys X:n esittely	25
4.2	Tiedonhallinta	25
4.2.1	Tiedon tallentaminen	26
4.2.2	Tiedon etsiminen	26
4.3	Viestintä	27
4.3.1	Sisäinen viestintä	27
4.3.2	Ulkoinen viestintä	29
4.4	Osallistuvan havainnoinnin aineisto	30
4.5	Tilausprosessin määrittely profiililomakkeelle	32
5	POHDINTA	33
5.1	Hintaluokat	34
5.2	Rahtitiedot	35
5.3	Laitteistolomake	37

5.4	Verkkokauppa	38
5.5	Dokumentinhallinta yritys X:n tilausprosessin hallinnassa	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
6.1	Tilausprosessi nelikenttämallina	43
6.2	Ehdotettavat kehitystoimenpiteet	44
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Tiedonhallinnan toimivuudella on suuri merkitys kaupankäynnissä, koska tiedon määrä kasvaa kiihtyvää vauhtia ja se on yhä vaikeammin hallittavalla tasolla.

Relevantin tiedon löytäminen ja tallettaminen on muuttumassa koko ajan haastavammaksi ja se kuluttaa yhä enemmän työaika. (Tuominen 2008, 16–17.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan case-yrityksen tilaus – toimitus -prosessia ja sitä, minkälaisia ongelmakohtia prosessi sisältää ja kuinka sitä voidaan kehittää tehokkaammaksi. Lisäksi eräänä kehittämiskeinona tarkastellaan sitä, kuinka tilaus – toimitus -prosessia voidaan hallita dokumentinhallintajärjestelmän avulla. Dokumentinhallintajärjestelmä on dokumenttien sähköistä arkistointia varten tehty ohjelmisto, jolla yrityksen tiedonhallintaa voidaan helpottaa. Opinnäytetyö tehdään case-tutkimuksena nimeltä mainitsemattomalle toimeksiantajayritykselle.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Suoritin työharjoitteluni toimeksiantajayrityksessä kesällä 2013. Työhaastattelussa kuulin yrityksen suunnitelmista hankkia dokumentinhallintajärjestelmä helpottamaan tiedon kulkua toimistolla. Myöhemmin työssä havaitsin, että tiedonhallinnassa on tiettyjä ongelmia ja että uutta tekniikka voisi hyödyntää paremmin yrityksen tiedonhallinnassa. Toimeksiantajayrityksen tilausvahvistusprosessi vaatii nykyisellään paljon käsityötä ja se on prosessina altis virheille. Tarjous kiertää esimerkiksi usein moneen kertaan henkilöstön välillä ennen kuin kaikki kohdat tarjouksessa ovat oikein.

Yrityksen suunnitelmat dokumentinhallintajärjestelmän hankkimiseksi kuitenkin keskeytyivät opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyötä tehdessä oli jo tutkittu dokumentinhallintajärjestelmän käyttöä yrityksen prosessien hallintaan, joten sitä selvitetään teoriassa ja sen käyttöönottoa toimeksiantajayrityksessä käsitellään pohdinnassa.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui case-yrityksen tilaus-toimitus -prosessin kehittäminen. Aihe lähti yritys X:n tarpeesta kehittää kyseistä prosessia. Nykyisellään prosessin on huomattu olevan ajoittain liian hidaskäyttö. Kuten monen muun kauemmin toimineen yrityksen, myös yritys X:n prosessit pohjaavat aikaan,

jolloin tietotekniikkaa ei voitu hyödyntämään prosessien hallintaan niin kuin nyt on mahdollista. Yrityksen tilausmäärät ovat myös kasvaneet vuosien myötä niin, että hallinnolliset prosessit eivät välttämättä ole pysyneet perässä.

Sähköinen tiedonkäsittely on hivuttautunut toimistotyön arkeen ja se on usein tärkein yksittäinen työväline toimistolla. Sähköisellä tiedonsiirrolla on merkittävä rooli useimmissa sisäisen viestinnän vaiheissa, mutta kuitenkin kaikkia sähköisen tiedonkäsittelyn hyötyjä ei ehkä osata vielä täysin nähdä, saati hyödyntää.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tavoite on syventyä toimeksiantajayrityksen tilaus – toimitus - prosessin alkuvaiheisiin ja kehittää prosessia prosessinkehitysmenetelmin. Opinnäytetyössä selvitetään lisäksi, kuinka tilaus – toimitus -prosessia voidaan kehittää hyödyntäen dokumentinhallintajärjestelmää ja pohditaan kuinka se toimisi toimeksiantajayrityksen prosesseissa.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan tilaus – toimitus -prosessin ensimmäisiä vaiheita asiakkaan ensikontaktista tilauksen vahvistamiseen. Nämä vaiheet ovat yksinkertaistettuna asiakkaan tuote- ja hintatiedustelu, toimitusviikon vahvistus tuotannolta, tilauksen vahvistaminen asiakkaalle sekä tilauksen vahvistaminen tuotannolle yrityksen sisällä.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys hyötyy opinnäytetyöstäni viestinnän ja tiedonkäsittelyn helpottumisena. Lisäksi opinnäytetyöstä saatuja kokemuksia voivat soveltaa myös muut pienet ja keskisuuret yritykset. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää toimeksiantajayrityksen tilaus – toimitus -prosessia ja kuvailla sen nykytila.

Tilausvahvistusprosessin kehittämiseen ja uusien kehityskohteiden kartoittamiseen käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen työkaluna käytetään teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia sekä avointa kyselylomaketta. Tutkimuksen aineisto käsitellään sisällönanalyysi-menetelmää käyttäen.

Pohdinnan tukena käytetään myös tutkijan omia havaintoja työharjoitteluajalta. Opinnäytetyössä sovelletaan tutkittuja teorioita toimeksiantajayrityksen prosessien kehittämiseen. Toimeksiantajayritys toimii opinnäytetyön casena eli tutkittavana tapauksena.

1.3 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön pääongelma on

Kuinka yritys X:n tilausprosessia voidaan kehittää?

Pääongelma voidaan pilkkoa kahdeksi alaongelmaksi:

Mitkä ovat nykyisen tilausprosessin haasteet ja pulmat?

Miten tilausprosessiin liittyvää tiedonhallintaa voisi yrityksessä kehittää?

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu kuuteen päälukuun, joista ensimmäinen on johdanto.

Opinnäytetyön varsinainen tutkimus aloitetaan teoreettisella osalla luvussa kaksi, jossa tarkastellaan tutkimusaiheen ympärille kehittyntä teorian tietoa.

Teoriaosuudessa pyritään löytämään tietoa siitä, miten liiketoiminnan prosesseja analysoidaan ja miten niitä voidaan kehittää. Lisäksi luvussa käsitellään teoreettisella tasolla yritysten viestintää ja dokumentinhallintajärjestelmän käyttöä yritysten prosesseissa.

Kolmannessa luvussa selvitetään, minkälaisin metodein tutkimus tehdään ja perustellaan miksi tutkimusmenetelmät ovat valittu. Tutkimusmetodien valinta perustellaan tutkimusteorioilla. Luvussa perustellaan, miten avoimen kyselylomakkeen kysymykset valikoituivat. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.

Neljäs luku on opinnäytetyön empiirinen osio, jossa syvennyttään toimeksiantajayrityksen tilaus – toimitus -prosessiin. Luvussa esitellään yritys X ja kuvaillaan yrityksen nykyinen tilaus – toimitus -prosessi ja esitetään

haastateltavien sekä tutkijan omat havainnot, kuinka prosessi suoriutuu tavoitteistaan ja mitkä ovat sen haasteet.

Viidennessä luvussa pohditaan case-yrityksestä tehtyjen havaintojen perusteella tapoja, joilla case-yrityksen liiketoimintaa voidaan kehittää. Jokaiselle kehitystoimenpiteelle on oma alalukunsa, jossa selvennetään, miten toimenpidettä tarvitaan ja, miten se kehittää toimeksiantajayrityksen tilaus – toimitus -prosessia.

Kuudennessa luvussa esitetään opinnäytetyön konkreettiset johtopäätökset.

Luvussa esitetään yritys X:n nykyinen tilaus – toimitus -prosessi nelikenttäkuviolla ja esitetään lyhyesti ehdotettavat kehitystoimenpiteet.

2 YRITYSTEN PROSESSIT

Tässä luvussa syvennytään opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, jota käytetään hyväksi toimeksiantajayrityksen prosessien kehittämisessä. Lisäksi selvitetään prosessin kuvaukseen ja kehittämiseen liittyvään teoriaan, sekä syvennytään jonkin verran sidosryhmäviestinnän teoriatietoon.

Tilausprosessin nykyinen tilanne kuvataan teemahaastattelun, osallistuvan havainnoinnin ja kyselylomakkeesta saatujen tulosten perusteella. Näiden pohjalta pyritään selvittämään yritys X:n nykyiset toimintatavat ja ongelmat. Prosessin nykytila kuvataan empiirisessä osassa erillisellä profiililomakkeella ja lopuksi johtopäätöksissä nelikenttämallilla.

Nykyisten prosessien toimintoja tarkastellaan kriittisesti ja prosessin osille pyritään löytämään parantavia toimenpiteitä. Kuitenkaan hyvin toimivaa toimintoa, eli prosessin osaa, ei suunnitella uusiksi. (Lecklin 2006, 136-137.)

Nykyisestä prosessista etsitään aineiston perusteella mahdollisia viiveitä sekä virheiden aiheuttajia. Prosessista karsitaan ylimääräisiä toimintoja ja turhaa monimutkaisuutta. Ideaali lopputulos on mahdollisimman yksinkertainen ja nopea prosessi. (Lecklin 2006, 148–150.)

2.1 Opinnäytetyön termit

Tässä alaluvussa esitetään myöhemmin opinnäytetyössä käytettävät termit. Yrityksen ydinprosessilla tarkoitetaan prosesseja, jotka palvelevat suoraan ulkoista asiakasta. Ydinprosessit ovat yrityksen toiminnan kannalta merkittäviä prosesseja (Opetushallitus, 2014). Avainprosesseiksi määritellään sellaiset prosessit, jotka ovat yrityksen menestyksen kannalta keskeisiä prosesseja. Ydinprosessit voivat olla myös avainprosesseja (Lecklin 2006, 130). Yritys X:llä tilausvahvistusprosessi palvelee ulkoista asiakasta, joten se voidaan määritellä yhdeksi yritys X:n ydinprosesseista.

Laamasen (2005, 19.) mukaan

”...prosessi on loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja sekä toimintojen toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla

saadaan aikaan asetettujen tavoitteiden mukaiset toiminnan tulokset.”

Teoksessaan Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance (1993, 57.) Johansson, McHugh, Pendlebury & Wheeler määrittelevät prosessin seuraavasti:

”A process is a set of linked activities that take an input and transform it to create an output. Ideally, the transformation that occurs in the process should add value to the input and create an output that is more useful and effective to the recipient either upstream or downstream.”

Perinteinen esimerkki prosessista on Adam Smithin kertomana seuraavanlainen:

“One man draws out the wire, another straightens it, a third cuts it, a fourth points it, a fifth grinds it at the top for receiving the head; to make the head requires two or three distinct operations; to put it on, is a peculiar business, to whiten the pins is another; it is even a trade by itself to put them into the paper; and the important business of making a pin is, in this manner, divided into about eighteen distinct operations, which, in some manufactories, are all performed by distinct hands, though in others the same man will sometimes perform two or three of them.” (Smith 1776, 57.)

Tilaus – toimitus -prosessilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä prosessia, joka alkaa tilauksen vastaanottamiselta asiakkaalta ja tähtää lopullisen tuotteen toimittamiseen asiakkaalle. Opinnäytetyön tutkimus rajautuu tilaus – toimitus -prosessin hallinnollisiin vaiheisiin ja tuotannolliset mekanismit rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tuotannollisiin prosesseihin viitataan tutkimuksessa jonkin verran, mutta niiden kehittäminen ei ole tämän työn tavoite.

Koska opinnäytetyön aihe on rajattu tilaus – toimitus -prosessin alkupäähän, yleisestä tavasta poiketen tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa tilaus – toimitus -prosessin sijaan termiä *tilausprosessi*. Tilausprosessin tavoitteena on vahvistaa asiakkaalle tilaus, joten siihen voidaan viitata myös termillä *tilausvahvistusprosessi*.

Document Management System tarkoittaa dokumentinhallintajärjestelmää. SÄHKE2-määräys määrittelee dokumentinhallintajärjestelmän niin, että sen

”...tyypillisiä piirteitä ovat dokumenttien elinkaaren hallinta,

indeksointi, sähköisen tallentamisen hallinta, versionhallinta, integrointi toimisto-ohjelmiin ja hakuominaisuudet.”
(Arkistolaitos, 2009.)

Dokumentinhallintajärjestelmään voidaan viitata myös lyhenteellä *DMS*.

2.2 Prosessien kartoitus

Laamasen & Tinnilän (2008, 163) mukaan prosessien kartoittaminen on tärkeä osa prosessien kehitykseen tähtäävää työtä. Pelkät prosessimallit eivät kuitenkaan kehitä prosessia kenenkään puolesta, vaan parhaimmillaankin ne toimivat vain hyvinä työkaluina. Prosessimallit toimivat apuvälineenä, kun uusia malleja siirretään teoriatasolta käytäntöön. Tärkeätä muutosprosessissa on prosessiin osallistuvan henkilöstön osallistuminen kehitystyöhön. Tämä sitouttaa henkilöstön yhteistyöhön ja muutoksen läpivientiin.

Jacka & Keller (2009, 54–55) aloittavat prosessin kartoittamisen keräämällä kokoon prosessin alustavat tiedot. Näitä ovat:

- Prosessin tunnistaminen
- Prosessin selittäminen niin, kuten tutkija sen näkee
- Prosessiin osallistuvien henkilöiden tunnistaminen
- Prosessiin osallistuvien henkilöiden haastattelu
 - Prosessista muodostetun selityksen varmentaminen
 - Tavoitteiden määrittely
 - Riskien määrittely
 - Riskienhallintamekanismien määrittely
 - Menestystekijöiden määrittely

Jacka & Keller (2009, 71) kuitenkin huomauttavat, että tietoja ei aina välttämättä tarvitse kerätä tässä järjestyksessä, koska jotkut tiedot pitää olla selvillä ennen muita. Järjestykseen ei ole yleistä ohjenuoraa, vaan se on tutkijan pääteltävä prosessikohtaisesti. Prosessin tarkemmassa määrittelyvaiheessa on hyvä käyttää apuna profiililomaketta, johon kirjoitetaan tiedot prosessista luokittain. (Jacka & Keller 2009, 71–77.)

Tämän tutkimuksen avuksi on tehty lomake mukaillemalla Jackan & Kellerin

(2009, 71) profiililomaketta. Prosessin profiililomakkeella (Liite 1) luodaan yleiskuva yritys X:n tilausprosessista. Ensin kuvailtava prosessi nimetään. Sille kannattaa antaa myös uniikki numero, jos yrityksessä on aikomus tehdä suurempi prosessikartoitus. Numeroinnilla voidaan myös osoittaa yläprosessi, johon kuvailtava prosessi kuuluu. Esimerkiksi prosessi 3.5 on prosessin 3 alaprosessi. Tätä luokittelua voi jatkaa myös eteenpäin, jolloin prosessi 3.5.2 olisi prosessin 3.5 aliprosessi. Näin prosessien luokittelu helpottuu. Suoria luokitteluja saattaa kuitenkin olla hankala tehdä, koska sama prosessi voi kuulua useammalle yläprosessille. (Jacka & Keller 2009, 71–72.)

Prosessiin osallistuvat henkilöt nimetään, joko henkilöiden aseman mukaan tai tarvittaessa henkilön nimellä. Myös yhteystiedot voidaan sisällyttää suuremmissa organisaatioissa. Tiedot ovat samat kuin myöhemmin kohdassa ”Prosessiyskiköt” ja ”Yksiköiden omistajat.” Omistajia voi olla yksi tai useampia. (Jacka & Keller 2009, 72.)

Kohdassa ”Prosessin selitys” prosessin toiminta ja tarkoitus kuvaillaan karkealla tasolla. Luodaan yleissilmäys prosessin toiminnoista. Laukaisijat ovat konkreettisia tapahtumia, jotka auttavat ymmärtämään prosessia. Prosessille nimetään aloittava tapahtuma. Se voi olla esimerkiksi tietty kellonaika, joka aloittaa ”Kahvitunti”-nimisen prosessin tai se voi olla laskun saapuminen, joka aloittaa ”Laskunkierto”-nimisen prosessin. Lopettava tapahtuma päättää prosessin, kuten esimerkiksi laskun maksaminen ja arkistointi voi päättää laskunkierron. (Jacka & Keller 2009, 72.)

Usein aloittava tapahtuma on toisen prosessin lopettava tapahtuma. Esimerkiksi laskun saapuminen voidaan yritysten näkökulmasta katsoa olevan sama asia kuin laskuttajan laskutusprosessin päättävä tapahtuma. Sivutapahtumat ovat muita prosessin kannalta keskeisiä tapahtumia, jotka ovat prosessin jatkumisen kannalta pakollisia, kuten laskunkierrossa laskun hyväksyminen. (Jacka & Keller 2009, 72–73.)

Prosessin kuvailemisen kannalta on erittäin tärkeää tietää, mitä prosessiin syötetään ja, mitä sieltä tulee ulos. Syöte ja tuotos voivat helposti sekoittaa laukaisijoihin. Jos verrataan syötettä aloittavaan tapahtumaa ja otetaan esimerkiksi

tilausprosessi, aloittava tapahtuma voi jossakin yrityksessä olla tilauksen saapuminen järjestelmään. Tällöin syöte olisi tilaus itsessään. (Jacka & Keller 2009, 73.)

Prosessiyksiköt ovat prosessin keskeisiä toimintoja. Useamman henkilön prosessissa eri toiminnoilla voi olla eri omistajia. Esimerkiksi formulatallin renkaanvaihtoprosessissa mutterienkiristykselle on kutakin rengasta kohden oma prosessiyksikkönsä, ja siten kaikilla prosessiyksiköillä on omistajat. Sivutapahtumat kohdassa määriteltiin prosessin toiminnan kannalta keskeiset tapahtumat. Sivutapahtumat ovat prosessiyksiköiden lopettavia tapahtumia. (Jacka & Keller 2009, 74.)

Yrityksen prosessien tulee aina palvella jollakin tavalla liiketoiminnan kannalta keskeisiä päämääriä. Esimerkiksi laskunkierrossa liiketoiminnan kannalta voi olla tärkeää, että laskut maksetaan ajallaan ja on varmistettu, että laskut eivät ole virheellisiä. Tavoitteita esitetään korkeintaan muutama ja niiden tulee olla ytimekkäitä. (Jacka & Keller 2009, 74.)

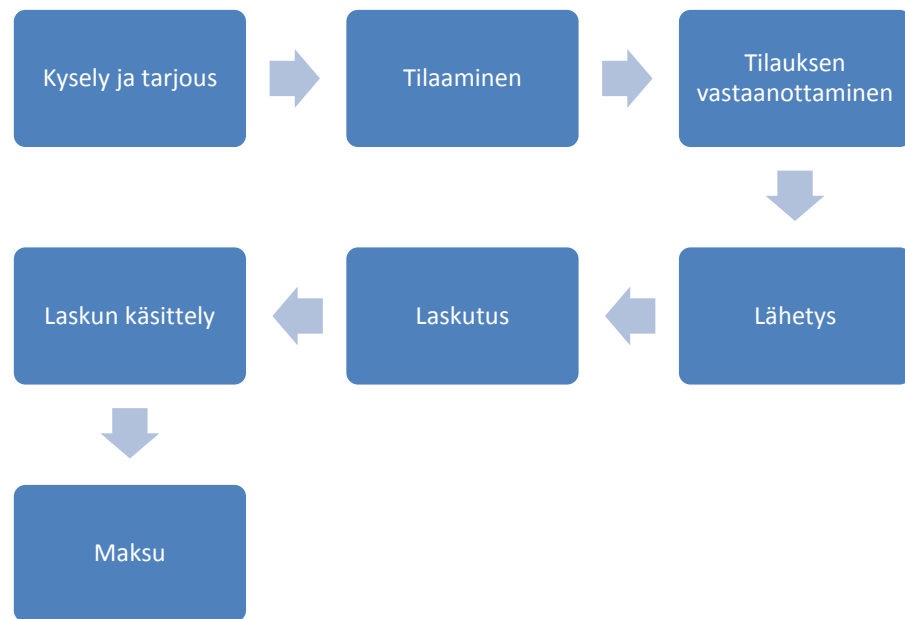
Prosessin riskit arvioidaan yleisellä tasolla. Ensisijaisesti kirjataan riskit, jotka voidaan johtaa suoraan tavoitteista. Riskien ei kuitenkaan välttämättä aina tarvitse määräytyä suoraan tavoitteiden mukaan. Esimerkiksi laskunkierron riskit voisivat tavoitteista johdettuina olla maksujen viivästyminen ja virheellisten laskujen maksaminen. Samoin kuin tavoitteet, riskeistä luetellaan vain tärkeimmät ja nekin lyhyesti. (Jacka & Keller 2009, 67–68, 74.)

Kun prosessin liiketoiminnalliset riskit on kartoitettu, tulisi selvittää millä tavoin näiden riskien realisoitumista ehkäistään. Maksujen viivästyminen voidaan ehkäistä esimerkiksi laskujen nopealla kierrolla. (Jacka & Keller 2009, 62–66, 74.)

Jotta prosessin onnistumista voidaan mitata, on sille asetettava mittareita. Mittareita ei pidä sekoittaa tavoitteisiin. Mittareiden pitää mitata sellaisia asioita, joita voidaan konkreettisesti mitata. Lisäksi sen tulee antaa tarkkoja lukuja. (Jacka & Keller 2009, 68–70, 74.)

2.3 Tilaus-toimitusprosessin kuvaaminen

Jokaisen yrityksen tilausprosessit eroavat yksityiskohdiltaan toisistaan. Kuitenkin eri yritysten tilausprosessit ovat pääpiirteiltään yhteneväiset. Tilausprosessin jokaisella vaiheella on yleensä oma vastuhenkilö. Seuraavasta yhteenvedosta selviävät tilaus-toimitusprosessin vaiheet Sakin (2003, 47) mukaan.



KUVIO 1. Tilausprosessin kulku teoriassa on kuvattu Sakin (2003, 47) mukaan.

Kun tuotteesta saadaan kysely, tutkitaan toiminnanohjausjärjestelmästä tai muusta lähteestä hinnat ja toimitusajat ja esitetään ne asiakkaalle. Vaihtoehtoisesti asiakkaalle lähtee suoraan tilausvahvistus, eli erillistä tarjousta ei anneta. Normaalisti ostaja tekee tilauksen, mutta yleistymässä on myös tapa, jossa myyjä seuraa tuotteiden kulutusta ja huolehtii siitä, että lisää tuotteita toimitetaan ajallaan. (Sakki 2003, 47.)

Asiakkaan vastuhenkilö vastaanottaa tilauksen ja kirjaa sen toiminnanohjausjärjestelmään. Verkkokaupan myötä on yleistynyt myös tapa, jossa asiakas kirjaa itse tilauksen järjestelmään. Tämä nopeuttaa tilausprosessia sekä asiakkaan, että myyjän näkökulmasta. (Sakki 2003, 47.)

Kun tuote halutaan lähettää, toiminnanohjausjärjestelmästä tulostetaan tarvittavat dokumentit, jolloin tavara voidaan pakata ja lähettää. Tilaus ja lähetystietojen avulla muodostetaan lasku, joka lähetetään asiakkaalle. Nykyisin ollaan

siirtymässä sähköiseen laskutukseen, jolloin tieto saatavasta kulkee suoraan myyjältä ostajalle. (Sakki 2003, 47.)

Kun lasku on lähetetty, asiakas vastaanottaa laskun ja kirjaa sen järjestelmäänsä. Tämä vaihe on jäämässä pois automaattisen tiedonsiirron myötä. Lopuksi asiakas maksaa laskun internet-pankin välityksellä. (Sakki 2003, 47.)

2.4 Yrityksen viestintä

Sisäinen viestintä on yrityksen kaiken viestinnän ydin. Ulkoinen viestintä rakentuu aina sisäisen viestinnän ympärille. Onnistuessaan sisäinen viestintä näkyy positiivisesti yrityksestä ulospäin ja näin se muokkaa muiden sidosryhmien kuvaa yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista. Sisäisen viestinnän tulee aina tukea markkinointi- ja yritysviestintää. (Isohookana 2007, 221.)

Österbergin (2005, 162) mukaan sisäinen viestintä on tiedon jakamista, yrityskuvan rakentamista, viestimistä henkilöstölle ja henkilöstön sitouttamista. Sisäisen viestinnän tärkeä tavoite on Österbergin mukaan myös pitää henkilöstö tietoisena yrityksen tavoitteista ja strategiasta. Juholin (2006, 153) määrittelee sisäisen viestinnän yksinkertaisimmillaan viestien lähettämiseksi ja vastaanottamiseksi. Ilmiönä sisäinen viestintä on hyvin laaja. Sisäisen viestinnän vaikutukset näkyvät koko yhteisön toiminnassa. Toimiessaan se mahdollistaa yhteisön menestymisen ja vastaavasti huono sisäinen viestintä voi johtaa koko yhteisön suorituskyvyn heikkenemiseen. Sisäinen viestintä heijastaa yhteisön perimää ja arvomaailmaa.

Asiakasviestintä voidaan Juholinin (2009, 206) mukaan jakaa strategiseen ja ei-strategiseen viestintään. Ei-strateginen viestintä tarkoittaa satunnaisia tapaamisia, kuten tilaustapahtumaa. Strateginen viestintä on suunnitellumpaa viestintää, kuten internetkyselyjä ja seminaareja. Toisaalta viestinnässä käytetään termiä asiakasinformaatio, joka tarkoittaa organisaatiota ja sen tuotteita sekä palveluja koskevaa informaatiota, jota tarvitaan asiakassuhteiden luomisessa, ylläpidossa ja hoitamisessa. (Ikävalko 1995, 200.)

2.5 Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmistä on tullut kriittinen osa yritysten päivittäistä liiketoimintaa. Tietojärjestelmät mahdollistavat nykyaikaisen nopeaan tiedonkulkuun perustuvan liiketoiminnan. Niistä on tullut yrityksen operatiivisissa prosesseissa eräänlainen päivittäisen liiketoiminnan selkäranka. Hyvin toimivan tietojärjestelmän käyttöönotto vaatii aina huolellista suunnittelua. Epäonnistuessaan tietojärjestelmän käyttöönotto voi johtaa suuriin vaikeuksiin yritysten päivittäisessä liiketoiminnassa. On tapauksia, joissa suurten yritysten tietojärjestelmien käyttöönottoprojektit ovat johtaneet suuriin ongelmiin, jopa konkurssiin. (Buxbaum 2001)

Yritykset asettavat usein tietojärjestelmien käyttöönotolle liian vähän resursseja. Tietojärjestelmien käyttöönottoprojektiin suhtaudutaan usein kuin johonkin toissijaiseen, liiketoiminnan kannalta merkityksettömään hankkeeseen, eikä tietojärjestelmiä nähdä kiinteänä osana yrityksen liiketoimintamallia. Tietojärjestelmäprojektit nähdään usein erillisinä investointeina ja useinkaan ei nähdä niiden kriittisyyttä ja sitä kuinka paljon yrityksen sisäisiä resursseja niille tarvitaan. (Kettunen & Simons 2001, 68.)

Järjestelmien käyttöönottoon suhtaudutaan liian välinpitämättömästi laajasti koko yrityskehässä riippumatta yritysten koosta. Suurin osa järjestelmien käyttöönottoprojekteista katsotaan epäonnistuvan tavalla tai toisella. (Koh & Loh, 2004)

Erityisesti pk-yrityksille tietojärjestelmien käyttöönotto on haasteellista johtuen rajallisista resursseista ja kapeasta osaamisalueesta. Tietojärjestelmien käyttöönotto vaatisi kuitenkin aina suuria panostuksia yritykseltä. Päinvastoin kuin suurten organisaatioiden henkilöstön tarkastikin rajatut vastualueet, pk-yritysten henkilöstön vastualueet jakautuvat dynaamisesti henkilöstön osaamisen mukaan ja ne myös muuttuvat jatkuvasti markkinoiden paineessa. Vastuualueissa on myös paljon ristikkäisyyttä. (Kettunen & ym. 2001, 221.)

Pk-yritysten toimintamallit eivät ole niin standardisoituja ja säännönmukaisia kuin isompien organisaatioiden. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi termistöissä, käsitteissä ja toimintamalleissa, jotka ovat rakentuneet enemmän käytännön kautta

kuin tarkalla suunnittelulla. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat usein rakennettu pitkään tutkittujen organisaatioteorioiden pohjalle, jollaisiin suurempienkin organisaatioiden toimintamallit perustuvat. (Kettunen & ym. 2001, 221- 222.)

Pk-yrityksille päänvaivaa aiheuttaa myös motiiviristiriita järjestelmätoimittajien ja asiakasyritysten välillä. Järjestelmätoimittajalle on tuottavampaa saada asiakas ottamaan järjestelmä nopeasti käyttöön, jonka jälkeen asiakas on koukussa järjestelmätoimittajaan. Järjestelmän käyttö- ja ylläpitokoulutukset, päivitykset, laajennukset ja jopa järjestelmästä irtautuminen joudutaan hankkimaan myöhemmin samalta taholta. (Hänninen & Tyynysniemi 2012)

Yksi onnistuneen tietojärjestelmän käyttöönoton menestystekijöistä pk-yrityksissä on yrityksen halu mukauttaa omat toimintaprosessinsa tietojärjestelmään; ei toisin päin. Pk-yrityksillä ei ole resursseja tehdä tai teettää suuria modifiointeja järjestelmään. Pk-yritysten liiketoimintaprosessit toisaalta myös eroavat järjestelmien toimintaperiaatteista enemmän kuin suurten organisaatioiden prosessit. Näistä syistä johtuen pk-yritysten olisi järkevintä muuntaa omia toimintatapojaan järjestelmää vastaavaksi. Päinvastainen toimintaperiaate aiheuttaa lisäkustannuksia vielä pitkälle tulevaisuuteen, kun järjestelmää pitää päivittää. Järjestelmään tehdyt räätälöinnit on yleensä tehtävä päivityksessä uudestaan, usein enemmän tai vähemmän puhtaalta pöydältä. (Loh & Koh 2004)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen suunnitelma, sen tutkimusmenetelmät ja perustellaan se tutkimusteorioilla. Lisäksi kerrotaan, kuinka tutkimuksen aineisto kerätään sekä, millaiset kysymykset kyselylomakkeella ja haastattelussa olivat.

Perinteisesti tieteellinen tutkimus on jaettu kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimusmetodeihin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on kvantifioitu luvuiksi ja päätelmiä tehdään näistä luvuista ja niiden keskinäisistä yhteyksistä. Kvantitatiivisen aineiston keräämiseksi tutkittavan joukon on oltava tarpeeksi suuri, jotta siitä voidaan nostaa tilastollisia yleistyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapahtumia käsitellään ainutlaatuisina kokonaisuuksina ja myös poikkeavat havainnot pyritään selittämään. Aineisto kerätään yleensä ihmisiltä ja sitä tulkitaan kvalitatiivisin keinoin. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2007, 131–137.)

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Case-tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa prosessia syvällisellä tasolla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58). Prosessia pyritään siitä tehtävien johtopäätösten perusteella kehittämään tehokkaammaksi. Tämän opinnäytetyön johtopäätökset liittyvät tutkittavaan prosessiin, eikä niitä välttämättä voi hyödyntää muiden yritysten vastaavissa prosesseissa. On kuitenkin mainittava, että tilausprosessin ongelmat ovat yrityksissä usein samankaltaisia, joten joitakin tämän tutkimuksen johtopäätöksiä voidaan harkiten hyödyntää myös muiden yritysten tilausprosessien kehittämisessä.

Case-yrityksenä toimii anonyymi yritys X. Case-tutkimuksella eli tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimustyyppiä, jossa havaintoyksikköjä on vähän tai vain yksi. Tapaustutkimus keskittyy erityistapauksiin ja sillä halutaan saada syväluotaavia päätelmiä. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimustapa sopii erityisen hyvin käytettäväksi tässä tutkimuksessa, koska haastateltavien joukko on hyvin pieni ja tapahtumiin halutaan syventyä yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58.)

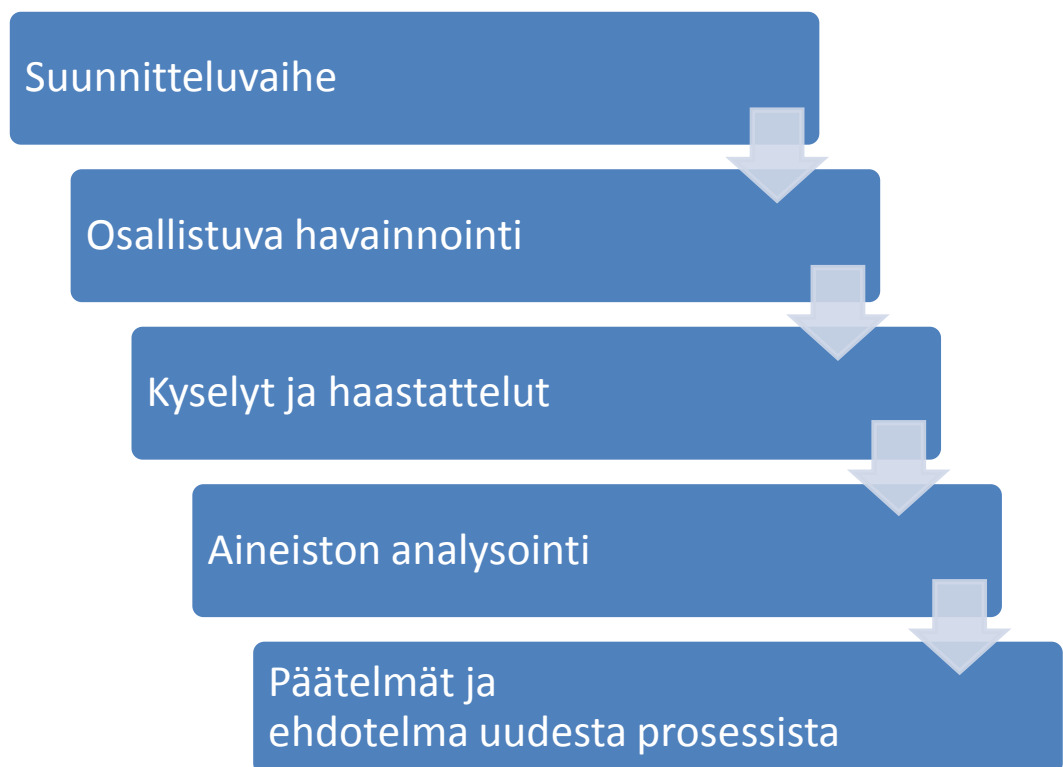
Tutkimuksen aineisto kerätään avoimella kyselylomakkeella ja teemakeskusteluilla. Nykyisestä prosessista luodaan profiililomake, sekä

nelikenttä-analyysi, joka puretaan kirjalliseen muotoon. Keskeinen tapa kerätä aineistoa on lisäksi osallistuva havainnointi. Siinä tutkijana osallistun tutkittavaan prosessiin prosessin osana ja havainnoin prosessia ennalta määritetyn muistilistan pohjalta.

Olin ennen tutkimusta toiminut useamman kuukauden ajan osana tilausprosessia. Myöhemmin tutkimuksen aikana työskentelin vielä kahden kuukauden ajan tilausprosessissa. Tässä vaiheessa tutkijana pyrin tekemään systemaattisesti havaintoja prosessista.

Tutkijan osallistuessa itse prosessin toimintaan prosessin osana, aineistonkeruumenetelmänä on aktiivinen osallistuva havainnointi. Tutkija osallistuu tutkittavan prosessin toimintaan prosessin ehdoilla ja kunnioittaa prosessissa totuttuja käytäntöjä. Tutkija keskittyy tekemään havaintoja samalla toteuttaessaan osaansa prosessin toimintona. (Hirsjärvi & ym. 2007, 211.)

Seuraava kuvio esittää tutkimuksen vaiheet:



KUVIO 2. Tutkimuksen vaiheet

Tutkimus aloitetaan empiirisesti tutkimalla prosessin kehittämiseen liittyvää kirjallista tutkimusaineistoa. Kirjallisuuden pohjalta tehdään osallistuvaa havainnointia, tutkitaan prosessin ongelmia ja pyritään kehittämään alustavia kehityskohteita. Osallistuvan havainnoinnin jälkeen muodostetaan teemat, joista teemahaastatteluisa keskustellaan. Nämä teemat nousevat esiin teoriaosuudessa käsiteltyjen teorioiden pohjalta.

Tutkimussuunnitelman ei ole tarkoitus olla mahdollisimman täsmällinen, vaan pikemminkin sen on tarkoitus olla joustava ja avoin. Tutkittavien teemojen on määrä tarkentua tutkimuksen edetessä. Hirsjärven & ym. (2000, 59) mukaan näin saadaan tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon irti ja voidaan keskittyä myös ennustamattomiin osatekijöihin.

Tässä tutkimuksessa haastatteluja ei nauhoiteta, koska ne ovat lyhyitä ja ne pyritään pitämään epävirallisen luonteisina, jotta haastattelutilanne ei vaikuttaisi vastauksiin. Haastattelutilanteissa kirjoitetaan kuitenkin käsin muistiinpanoja.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään esimerkiksi erilaisin haastatteluin, havainnoin ja henkilökohtaisin päiväkirjoin. Lisäksi tässä tutkimuksessa käytetään tiedonkeruuseen avoimia kysymyksiä.

Avoimet kysymykset antavat kyselyn vastaajalle mahdollisuuden kertoa vapaasti oman käsityksensä tutkittavasta ilmiöstä ja sen osista. Tutkija saa näin hyvän käsityksen vastaajan tiedoista ja ajattelusta kyseiseen ilmiöön liittyen. (Hirsjärvi & ym. 2007, 190–198.)

3.2 Avoin kyselylomake ja teemahaastattelu

Kyselylomakkeet lähetettiin tutkimukseen osallistuville sähköpostitse. Saatetekstissä vastaukset luvattiin käsitellä luottamuksellisina. Tilausprosessiin osallistuvia henkilöitä on yrityksessä muutamia ja heille kaikille lähetettiin sähköpostikysely. Kyselyyn toivottiin vastauksia melko nopealla aikataululla, tästä huolimatta lähes kaikki vastasivat kyselyyn.

Haastatteluja alettiin tehdä, kun vastauksia kyselylomakkeisiin oli alkanut saapua. Teemahaastattelussa käytettiin apuna samoja kysymyslomakkeen kysymyksiä. Ilmiötä tutkitaan haastattelemalla siihen osallistuvia henkilöitä. Haastattelun teemat ovat edeltä käsin määriteltyjä, mutta yleensä haastattelun luonteva kulku lopulta määrittelee asioiden käsittelyjärjestyksen. Teemahaastattelu on vaativa aineistonkeruumuoto siksi, että tutkijan on pidettävä keskustelu tiukasti ennalta määrättyssä teemassa kuitenkin niin, että aineisto rakentuu haastateltavan henkilön kokemuksille. (Kurkela 2014.)

Teemahaastattelusta saadun aineiston tulkintaan ei ole yhtä muodollista tapaa. Haastateltavien henkilöiden tulkinnat ovat jo haastatteluvaiheessa ensimmäisen asteen tulkintoja. Päätelmien tekemiseksi, tutkijan on pitädyttävä teoreettisen ajattelun tasolla. (Kurkela 2014.)

Tutkimuskysymys ”*Kuinka yritys X:n tilausprosessia voisi tehostaa?*” jaettiin seuraaviksi alaongelmiksi:

- *Mitkä ovat nykyisen tilausprosessin haasteet ja pulmat?*
- *Mitenkä tilaus-toimitus -prosessiin liittyvää tiedonjakoa voisi yrityksessä kehittää?*

Tutkimuksen ensimmäiseen alaongelmaan haetaan ratkaisua seuraavilla haastattelukysymyksillä:

1. Mitkä tilausprosessiin liittyvät toiminnot toimivat mielestäsi hyvin?
2. Minkälaisia vaikeuksia kohtaat toistuvasti tilauksen vastaanottamisen yhteydessä?
3. Millaisia erehdyksiä tilauksen yhteydessä on sattunut ja mistä ne ovat johtuneet?
4. Minkälaiset tilaukset koet työläimpinä, mitkä helpoimpina?
(Esimerkiksi minkälainen asiakas, tuote tai tilauksen piirteet)
5. Esitä 3-5 suurinta haastetta, jotka vaikeuttavat omaa työtä tilausprosessin yhteydessä.

(Kuvaile ongelma ja kuinka se vaikeuttaa omaa työtäsi.)

Toiseen alaongelmaan haetaan taustatietoa seuraavilla kysymyksillä:

1. Kuinka tilaukseen liittyvä kommunikointi mielestäsi sujuu yrityksessänne?
2. Minkälaisia kommunikointiin liittyviä ongelmia huomaat omassa työssäsi tilausvaiheen yhteydessä?
(Voit kertoa sisäisestä viestinnästä tai asiakasviestinnästä)

Kysymyksillä haluttiin selvittää haastateltavien omia kokemuksia työstään yritys X:n tilausprosessissa. Kysymykset on muotoiltu niin, että sisällönanalyysejä varten saadaan mahdollisimman paljon monipuolista sisältöä. Kysymykset (Liite 2) lähetettiin sähköpostitse prosessiin osallistuville henkilöille.

3.3 Osallistuva havainnointi

Havainnointi on eräs tieteellisen tutkimuksen perusaineistonkeruumenetelmä. Havaintoja voidaan tehdä laboratorio-olosuhteissa tai havainnoitavan kohteen luonnollisessa toimintaympäristössä. Luonnollinen havainnointiympäristö on usein eduksi, koska siinä ilmiö tulee esille omassa asiayhteydessään. Toisaalta laboratorio-olosuhteissa voidaan karsia pois tuloksia vääristäviä tekijöitä. Tämän tutkimuksen havainnointi suoritetaan ilmiön luonnollisessa toimintaympäristössä, tutkittavaa ilmiötä olisi ollut käytännössä hyvin vaikea irrottaa toimintaympäristöstään. (Vilka 2006, 37–38.)

Osallistuva havainnointi on yksi havainnoinnin muodoista, joissa tutkija osallistuu itse havainnoitavan ilmiön toimintaan tietyn ajanjakson ajan. Tärkeää on, että tutkija osallistuu ilmiöön ja sen toimintaan ilman ennako-odotuksia toimien ilmiön totutuilla normeilla ja toimintatavoilla. Näin tutkija vaikuttaa itse mahdollisimman vähän tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan pitää alistua ilmiössä vakiintuneille toimintamalleille, näin ilmiöstä saadaan havainnoitua mahdollisimman objektiivisesti sen normaalitilanne. (Vilka 2006, 44–45; Hirsjärvi & ym. 2007, 212.) Osallistuva havainnointi toteutetaan aktiivisesti niin, että tutkija osallistuu havainnoitavaan prosessiin.

Osallistuvan havainnon aikana havaintoja kirjattiin havaintopäiväkirjaan. Havaintopäiväkirjan on oltava selkeä ja helposti täytettävä. Päiväkirjan sisältöä

käytettiin myöhemmin pohdinnan apuna. Havaintopäiväkirja on hyvä tapa kirjata ylös havainnoinnin aikana esille nousseita ajatuksia (Hirsjärvi & ym. 2007, 214–215).

Osallistuvan havainnoinnin teemoiksi ja apukysymyksiksi ovat Jackan & Kellerin prosessinkartoitusteorian (2009. 62-70.) myötä nousseet seuraavat prosessin ominaisuudet:

- Ongelmat ja riskit
- Kuinka tilausprosessi kaiken kaikkiaan sujuu?
- Prosessin pullonkaulat
- Onko prosessissa osia, joita voisi automatisoida?
- Tavoitteet ja keskenään ristiriitaiset tavoitteet
- Mittarit, joilla mitataan prosessin onnistumista
- Lisäarvoa tuottamattomat toiminnot, kuten päällekkäiset toiminnot
- Voisiko prosessia jotenkin yksinkertaistaa?
- Onko prosessissa mahdollisesti päällekkäisiä tai tarpeettomaksi jääneitä työvaiheita?

Osallistuvan havainnoinnin aikoina mitataan myös konkreettisia aikoja asiakkaan ensikontaktista tilauksen vahvistamiseen. Tällä tavalla prosessin onnistumiselle pyritään löytämään objektiivinen mittari.

3.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi aloitetaan haastattelujen ja kyselylomakkeiden purkamisella. Haastattelujen pohjalta luodaan kuvaus yritys X:n tilausprosessista. Prosessin kriittisistä vaiheista ja mahdollisista parannusehdotuksista tehdään yhteenveto. Kuvauksen ulkopuolelle rajataan erikoistilanteet, kuten esimerkiksi virheellisen tuotteen takaisinkutsu.

Avoimista kyselylomakkeista saatu aineisto analysoidaan käyttäen sisällönanalyysi-menetelmää. Menetelmällä pyritään kuvaamaan tutkittava ilmiö yleisessä ja tiiviissä muodossa. Sisällönanalyysillä voidaan tutkittavia dokumentteja analysoida syvällisesti ja objektiivisesti. Tutkittava ilmiö voidaan

järjestellä ja kuvailla. Analyysillä pyritään rakentamaan malleja, joiden avulla tutkittava ilmiö käsitteellistetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Analyysin muodostamiseen ei ole tarkkoja sääntöjä. Analyysin etenemiseen on kuitenkin tiettyjä ohjeita. Analyysi ohjautuu tutkittavan aineiston perusteella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei määrittele mikä on tärkeää, vaan tutkittavaa ilmiötä lähestytään avoimesti ja objektiivisesti niin, että kokonaisuutta hahmotetaan ilman lopputuloksen ennakko-odotuksia. Näin hypoteesi ei pääse vaikuttamaan tutkimuksen lopputulokseen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara. 2004, 155.)

Sisällönanalyysissa edetään prosessissa vaiheittain. Vaiheet ovat analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, luokittelu, tulkinta sekä sisällönanalyysin luotettavuuden arvioiminen. Nämä vaiheet eivät kuitenkaan aina etene edellä luetellussa järjestyksessä, vaan ne voivat esiintyä myös limittäin. Sisällönanalyysi voidaan jakaa teorialähtöiseen ja aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteet muodostetaan teoriasta, kun sisältölähtöisessä sisällönanalyysissä ne muodostuvat tutkittavan aineiston pohjalta. (Tuomi & ym. 2009, 110–111, 117.)

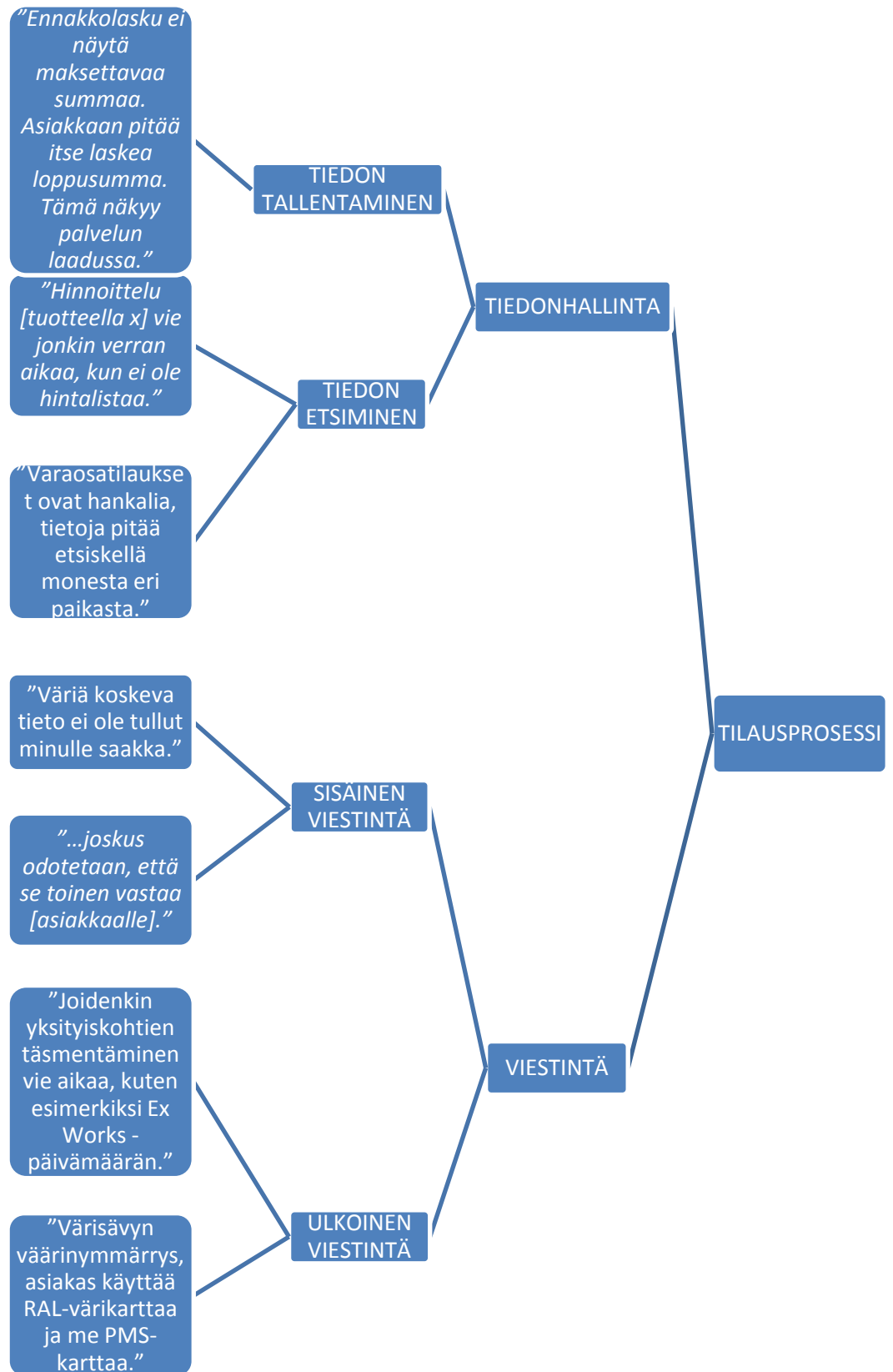
3.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen sisällönanalyysin ensimmäisenä vaiheena oli analyysiyksikön valinta ja pelkistäminen. Analyysiyksiköksi valittiin lausuma, koska kokemuksen todellinen merkitys haluttiin varmistaa analysoimalla selkeästi ilmaistut asiat. Aineisto pelkistettiin koodaamalla tekstistä merkitykselliset ilmaisut. Pois jätettiin tutkimusongelman kannalta merkityksettömät asiat.

Seuraavaksi analyysissä tehtiin aineiston ryhmittely eli abstrahointi, joissa etsittiin alkuperäisistä merkityksistä yhtäläisyyksiä ja toisaalta erilaisuuksia. Yhtäläiset ilmaisut koottiin samaan ryhmään tutkijan oman tulkinnan mukaan. Abstrahointia jatkettiin ryhmiä yhdistelemällä eli klusteroimalla niin kauan kuin se oli aineiston ymmärtämisen kannalta mielekästä. Syntyneille ala- ja yläkategorioille annettiin käsitteelliset nimet.

Ilmaisuille oli välillä vaikea löytää yhtä kategoriaa ja usein sama ilmaisu olisi sopinut useamman kategorian alle. Ilmaisuille pyrittiin kuitenkin löytämään kuvaavimmat kategoriat. Kategoriat oli ensin vaikeita määrittellä ja ne jouduttiin määrittelemään useaan kertaan uusiksi, mutta lopulta löytyi hyvin kuvaavat ja toisaalta hyvin käsitteitä luokittelevat ryhmittelyt.

Tutkimuksen tuloksissa kategorioiden sisällöt kuvataan käyttäen välillä esimerkkisitaatteja tulosten luotettavuuden todentamiseksi. Kuviossa 3 on esimerkki sisällönanalyysin käsitekategorioista ilmaisuineen. Kuvio on yksinkertaistettu malli siitä, miten luokittelu tapahtui, eikä se sisällä kaikkia ilmaisuja. Luokat näkyvät kuitenkin kokonaisuudessaan. Yhteensä ilmaisuja oli noin viisikymmentä erilaista. Jotkin ilmaisut olivat keskenään sisällöltään identtiset, joten ne niputettiin analyysissä yhdeksi ilmaisuksi.



Kuvio 3. Aineisto luokiteltiin sisällönanalyysin avulla. Kuviossa on esitetty esimerkkinä joitakin ilmaisuja, ja miten ala- ja yläkategoriat muodostuivat.

Ensimmäiseksi sisällönanalyysin yläkätegoriaksi valikoitui tiedonhallinta, jolla on kaksi alakategoriaa tiedon tallentaminen ja tiedon etsiminen. Toinen yläkategoria on viestintä ja sen alakategoriat ovat sisäinen viestintä, asiakasviestintä ja viestintä muille sidosryhmille. Kategorioiden ilmaiset ovat aineistosta esille nousseita pelkistettyjä ilmaisuja.

3.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo tutkimuksen luotettavuudesta, se mittaa kuinka hyvin tutkimuksessa onnistutaan mittaamaan tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi & ym. 2007, 226). Reliabiliteetti on tutkimuksen mittaustapojen yhdenmukaisuuden määre. Johdonmukaisesti toimivilla mittaustavoilla on suuri reliabiliteetti. Esimerkiksi jatkuvasti tarkasti lämpöä mittaavalla kuumemittarilla on hyvä reliabiliteetti. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 129–131.)

Tämän tutkimuksen mittaustavat ovat luotettavia, koska ne mittaavat lähtökohtaisesti tutkittavien henkilöiden omia kokemuksia. Tutkimuksessa tutkittiin miten henkilöt kokevat tilausprosessin ja toimintansa osana tilausprosessia. Tutkittavat henkilöt saivat vapaasti ilmaista omat kokemuksensa.

Validiteetti kertoo sen, onko tutkimuksessa kyetty mittaamaan tutkittavaa ilmiötä objektiivisesti ja luotettavasti sekä onko ylipäättään mitattu oikeita asioita (Hirsjärvi & ym. 2007, 226–227). Kokonaisuudessaan validiteetti heijastaa tutkimuksen laatua eli, että tutkimus on pätevällä tavalla tehty tutkimusalan ja yleisten tieteellisten tutkimustapojen mukaisesti (Ronkainen & ym. 2011, 129–131).

Tämä tutkimus toteutettiin avoimin kysymyksiin suoritettulla kyselylomakkeella ja haastatteluilla sekä havaintopäiväkirjan avulla. Tutkittavat henkilöt eivät aina ymmärrä tutkimuskysymyksiä samalla tavoin kuin kysymyksen laatija ja tämä osaltaan vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen (Ronkainen & ym. 2011, 129–131). Kuitenkin tässä tutkimuksessa kysymyksillä haettiin nimenomaan kokemusperäistä tietoa, eikä kysymyksen ymmärtämisellä sinänsä ollut vaikutusta

tutkimuksen lopulliseen tulokseen. Vastaukset tulkittiin sisällönanalyysin avulla ja niitä käsiteltiin irrallisina liittämättä niitä kysymykseen.

Eettisyys on yksi hyvän tutkimuksen määreitä. Tämän tutkimuksen tärkeä eettinen periaate oli tutkittavaan prosessiin osallistuvien henkilöiden hyvä kohtelu. Tutkittavan aineiston käyttötarkoitus kerrottiin asianosaisille sekä tähdennettiin, että tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti. Esimerkiksi sähköpostikyselyiden vastaukset poistettiin sen jälkeen, kun ne oli purettu käsitteelliselle tasolle. Lisäksi tutkimuksessa saatiin hyviä, konkreettisia kehityskohteita, mikä osaltaan kertoo tutkimuksen hyvästä validiteetista.

Ronkainen & ym.2011, 129- 131) tuovat esille tutkimuksen reliabiliteetin tärkeimpänä määreenä tutkimuksen systemaattisen virheen. Systemaattisella virheellä he tarkoittavat virhettä, joka vaikuttaa systemaattisesti koko tutkimustulokseen. Esimerkkinä he antavat tutkimushetken ajan: Jos kaikki haastattelut tehdään hetkellä juuri ennen lounasaikaa, on todennäköistä että ihmiset ovat tavallista ärtyneempiä. Tämä tutkimus tehtiin pitkällä ajanjaksolla ja esimerkiksi sähköpostilomakkeisiin sai vastata, koska kukin vastaaja halusi.

4 YRITYS X:N TILAUSPROSESSI

Luvussa esitellään tutkittava yritys X ja syvennytään tutkimusaineiston sisältöön. Analyysin luotettavuutta osoitetaan haastateltavien asiaan liittyvin sitaatein. Ilmauksista vain pieni osa on nostettu sitaatiksi, koska ilmauksissa on paljon samankaltaisuutta ja toisaalta tutkittavilla halutaan säilyttää anonymiteettiä.

Luokittelu on tehty edellisessä luvussa esitellyn sisällönanalyysin avulla. Edellisessä luvussa selvisi myös miten kategoriat eli luokat muodostuivat ja saivat käsitteelliset nimensä.

Yläluokiksi nousivat tiedonhallinta ja viestintä. Kutakin yläluokkaa kohden on kaksi alaluokkaa. Tiedonhallintaan kuuluvat tiedon tallentaminen ja tiedon etsiminen. Viestintään alaluokat ovat sisäinen viestintä ja ulkoinen viestintä. Tämän pääluvun alaluvut ovat jäsenneily ja nimetty abstrahointi- eli käsitteellisten mukaan. Tiedot yritys X:stä pohjautuvat kysely- ja haastatteluaineistoihin.

4.1 Yritys X:n esittely

Yritys X on Etelä-Suomessa sijaitseva pakkausalan yritys. Kyseinen toimipiste perustettiin 1970-luvun lopulla ja myöhemmin se itsenäistyi omaksi yhtiökseen. Yhtiö on erikoistunut metallisiin pakkaustuotteisiin, johon tehdään myös asiakkaiden painatuksia yrityksen omalla painolinjalla. Yritys on liiketoiminnaltaan vahvasti vientipainotteinen: sen myynnistä yli 90 % kohdistuu ulkomaille.

4.2 Tiedonhallinta

Kyselylomakkeen vastauksissa ja teemahaastatteluissa yleinen henki oli se, että yritys X:n tiedonhallinnan koettiin toimivan pääpiirteittäin hyvin. Sisällönanalyysissa selvisi kuitenkin, että tiedonhallinnassa oli eräitä usein toistuvia ongelmia. Tiedonhallinnalle määriteltiin klusteroinnissa eli ryhmittelyssä kaksi alaluokkaa: tiedon tallentaminen ja tiedon etsiminen. Seuraavat alaluvut

muodostettiin näiden alaluokkien mukaan. Joitakin aineiston sitaatteja on nostettu esimerkiksi todentamaan aineiston luotettavuutta.

4.2.1 Tiedon tallentaminen

Uusille tai harvemmin tilaaville asiakkaille tehdään yleensä valmistusteknisistä syistä ennakkolasku, jossa asiakas maksaa puolet tilatusta määrästä ennakkoon, ennen kuin tuotetta voidaan alkaa valmistamaan. Nykyisellään toiminnanohjausjärjestelmällä ei kuitenkaan muodosteta osamaksua ennakkolaskulle. Sen sijaan muodostetaan proforma-lasku, jossa maksettavana näkyy koko tilatun tuotteiden summa ja maksettava erä näkyy lisärivillä. Tämän koetaan olevan varsinkin uusille asiakkaille epäselvä tapa.

”Ennakkolasku ei näytä maksettavaa summaa. Asiakkaan pitää itse laskea loppusumma. Tämä näkyy palvelun laadussa.”

Tilauksia tehdessä on sattunut joitakin erehdyksiä. Näitä katsotaan tapahtuvan kuitenkin suhteellisen harvoin. Virheiden välttämiseksi esimerkiksi kaikki tilausvahvistukset käyvät useammalla eri ihmisellä.

”On monenlaista ’varmistusta’, ettei huku. Silti tapahtuu.”

”Väärä toimitusosoite ja väärä tuote.”

Haastatteluissa ei tullut lisättävää tiedon tallentamiseen liittyen.

4.2.2 Tiedon etsiminen

Toiminnanohjausjärjestelmään ei nykyisellään tallenneta hintalistoja, vaan ne annetaan tilauskohtaisesti asiakkaan edellisiin tilauksiin tai myyjän antamiin hintoihin pohjautuen. Yritys X:n toimialalla hinnoittelu ei ole kuitenkaan kovin suoraviivaista, vaan hinnoitteluun vaikuttavat esimerkiksi otetaanko tuotteeseen painatus, montako väriä painatukseen tulee, millainen määrä tuotetta tilataan ja mikä on myyntialue.

”Hinnoittelu [tuotteella x] vie jonkin verran aikaa, kun ei ole hintalistaa.”

”Hintojen tarkastaminen ja tilauksen valmistelu, mikä voisi

toimia nopeammin, jos sähköpostipohjaa käytettäisiin.”

Vanhoihin tilauksiin liittyvä aineisto arkistoidaan yrityksessä mappeihin. Mappiarkistointi koetaan yrityksessä helpoksi tavaksi etsiä tietoa asiakkaiden vanhoista tilauksista uusien tilausten valmistelemiseksi.

”Pidän mappisysteemistä paperien arkistoinnista varten, nopea ja yksinkertainen tapa tarkistaa, varmaksi todettu systeemi.”

Pienten asiakkaiden tilaukset koetaan vievän paljon aikaa. Näistä esimerkiksi jälleenmyyjäasiakkaiden tilaukset ovat hankalia sen takia, että tilausnimikkeitä on moninkertainen määrä muihin tilauksiin nähden. Toisaalta laitteistotilauksia eli muuntosarja- ja varaosatilauksia on niin harvoin, että niiden käsittelyyn ei ole muodostunut toimivia käytäntöjä.

”Pienet [x]-tilaukset ja varaosatilaukset ovat aikaavieviä.”

”-- vie jonkin aikaa, kun ei ole hintalistaa. -- Samoin on conversion kitin ja varaosien hinnoittelu.”

Haastatteluissa hinnoitteluongelma nostettiin uudelleen esiin. Varsinkin erikoisempien tilausten, kuten jälleenmyyjätilausten ja laitteistotilausten hinnoitteluun toivottaisiin helpotusta.

”Varaosatilaukset ovat hankalia, tietoja pitää etsiskellä monesta eri paikasta.”

4.3 Viestintä

Kyselylomakkeen vastauksissa ja teemahaastatteluissa yleinen ilmapiiri oli se, että viestintä koetaan yrityksessä vahvuudeksi. Kuitenkin aineistossa nousi esille myös joitakin epäkohtia viestintään liittyen. Viestinnälle löydettiin aineiston klusteroinnissa kaksi alaluokkaa: sisäinen viestintä ja ulkoinen viestintä. Osa sitaateista on jälleen nostettu esimerkiksi todentamaan laitteiston luotettavuutta.

4.3.1 Sisäinen viestintä

Suurin osa kysely- ja haastatteluaineiston lausumista liittyi yrityksen sisäiseen viestintään. Aineistossa nousi usein esiin se, kuinka tieto jostakin asiasta ei aina tavoita muita osastoja ja ihmisiä.

”Väriä koskeva tieto ei ole tullut minulle saakka.”

Isoksi ongelmaksi koetaan tiedon henkilösidonaisuus. Tärkeät tilaukseen liittyvät tiedot ovat usein vain yhdellä henkilöllä tai tämän sähköposteissa. Suuremmaksi ongelmaksi asia muodostuu silloin, kun tämä kyseinen henkilö on yllättäen poissa.

”Isoimmat ongelmat ovat yllättävien poissaolojen aikana. Aina ei ole sähköpostissa kaikki kopiot että pääsee selville tehdyistä kirjeenvaihdosta...”

Aineistossa tuli esille, kuinka yrityksessä on huomattu liian paljon oletettavan toisen henkilön ajatuksia ja toimia. Kun sähköpostia tulee paljon ja jakelu on iso, henkilöstössä ei aina välttämättä huomata sisällön koskevan nimenomaisesti itseään.

”...joskus odotetaan, että se toinen vastaa [asiakkaalle].”

Kriittiseksi kohdaksi sisäisessä viestinnässä nousi tiedon siirtäminen vientisihteerille, joka tarvittaessa kirjaa uuden asiakkaan tiedot järjestelmään, muodostaa tilaustiedoista tilausvahvistuksen ja lähettää sen lopulta asiakkaalle. Vastauksissa koettiin, että prosessia voisi nopeuttaa, jos tiedonkulkua vientisihteerille saisi nopeutettua.

”Haluaisin löytää vastauksia tiedon siirtämiseksi tilauksen vastaanottajalta vientisihteerille.”

Rahtitarjouksen saaminen logistiikkayhtiöltä koettiin tilausprosessia hidastavaksi tekijäksi. Rahtitarjouksen saaminen kuljetusyhtiöltä sijoittuu kuitenkin ulkoisen viestinnän kategoriaan, vaikka osaltaan vaikuttaakin hidastavasti sisäiseen viestintään. Myös haastatteluissa sisäinen tiedonkulku todettiin ajoittain ongelmaksi, vaikkakin tiedonkulun todettiin toimivan kokonaisuudessaan suhteellisen hyvin.

”Suurin vaikeus on viive rahtitarjouksissa ja viive tilausvahvistuksen lähettämisessä.”

”Viestintä talon sisällä on välillä ongelmallista, vaikka niinhän se on muissakin yrityksissä.”

4.3.2 Ulkoinen viestintä

Ulkoisesta viestinnästä esille nousivat viestintä asiakkaan kanssa ja toisaalta kommunikointi muiden sidosryhmien, kuten huolintayhtiöiden kanssa.

Vastauksista nousi usein esiin tarve tilausprosessin nopeuttamiselle, jotta asiakas saisi palvelua nopeammin. Palvelun nopeus koettiin yhdeksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä, mutta yhden päivän vastaamistavoitteeseen ei koettu useinkaan päästävän.

”Nopea vastaus on meidän kilpailuetu ja siitä täytyy pitää huolta.”

”Haluaisin löytää tapoja nopeuttaa prosessia, jotta asiakas saisi tilausvahvistukset ja ennakkolaskut yhden työpäivän aikana.”

Joidenkin tuotteeseen tai toimitukseen liittyvien teknisten seikkojen selittäminen asiakkaalle koettiin aikaa vieväksi. Vastavuoroisesti asiakkaalta koettiin olevan vaikeaa saada kaikkea tietoa kerralla, jolloin lisätietoa pitää kysellä useampaan otteeseen. Asiakkailta on usein myös erilaiset odotukset tilauksen toimitusajasta, kuin mikä on teknisesti mahdollista.

”Joidenkin yksityiskohtien täsmentäminen vie aikaa, kuten esimerkiksi Ex Works -päivämäärän.”

”Ihan hyvin, vaatii vaan itseltä energiaa kysyä, kysyä ja kysyä”

Virheitä asiakasviestinnässä todettiin tapahtuvan kuitenkin vain harvoin.

”Se sujuu hyvin. Väärinymmärryksiä on hyvin harvoin viestinnässä [yritys X:ssä] tai [yritys X:n] ja asiakkaan välillä.”

Tekninen viestintä asiakkaan kanssa koettiin haastavaksi. Erilaiset tiedostomuodot tai värimääritykset saattoivat aiheuttaa päänvaivaa. Asiakkaat saattoivat myös käyttää erilaisia standardeja kuin yritys X ja joskus asiakas ei käytä mitään värikarttaa värisävyn määrittämiseen. Joskus värimalleista pitää lähettää näytteitä, mikä vie aikaa. Tieto väristä on voinut jäädä esimerkiksi myynnin ja asiakkaan välisiin sähköposteihin ja suunnitteluosastoa ei ole huomattu informoida asiasta.

”Värisävyn väärinymmärrys, asiakas käyttää RAL-värikarttaa ja me PMS-karttaa.”

”Värimallien lähettäminen, aikaa vievää.”

Kaikki vastaajat sanoivat ennestään tilanneiden asiakkaiden tilausten olevan pääsääntöisesti helpompia kuin uusien. Käytännöt ovat jo asiakkailta tiedossa ja toisaalta esimerkiksi värien määrittelyssä voidaan käyttää referenssinä vanhoja painatuksia.

”Helpoimpia tietysti on vanhat asiakkaat...”

”Vanhojen asiakkaitten uusien tuotteiden hyväksyntä ja tuotantoon saaminen.”

Viestintä muiden sidosryhmien kuin asiakkaiden kanssa tuli aineistossa selvästi esille. Tilauksiin joudutaan usein kysymään erillinen rahtitarjous huolintayhtiöiltä ja tämä hidastaa toimitusten tarjoamista asiakkaille. Viiveen koettiin jopa vaikuttavat suoraan myyntimahdollisuuksien menettämiseen.

”[omaa työtä hankaloittavaa on] ...rahdin selvittäminen”

Lähes kaikki asiakkaat toimivat ulkomailla, joten myös kulttuurierojen kerrottiin vaikuttavan asiakasviestintään. Kulttuurierot eivät ole kuitenkaan yllättäen nousseet suureksi ongelmaksi. Kielitaidon on koettu aiheuttavan välillä ongelmia, mutta kielellisiin seikkoihin todetaan olevan tarjolla hyvin apua yrityksen sisällä.

”Kulttuurierot vaikuttavat myöskin viestintään.”

4.4 Osallistuvan havainnoinnin aineisto

Tilaus otetaan vastaan yleensä sähköpostitse. Tällöin virheiden mahdollisuus kasvaa (Klimscheffskij, Laurila, Tinnilä & Vihervaara 2008, 68). Ongelmallisia ovat varsinkin tilanteet, jolloin on tilattu useampaa tuotetta. Useamman nimikkeen tilauksissa tilaus ei aina mene kerralla oikein, vaan siihen joudutaan tekemään muokkauksia.

Tilauksia vastaanotettaessa sähköpostitse, asiakkaan tarpeet eivät tule useinkaan kerralla selviksi ja niitä pitää vielä täsmentää asiakkaalta useaan kertaan.

Aikaerojen takia tämä voi viivästyä tilauksen vahvistamista paljonkin, koska jokainen täsmennys voi siirtää asiaa vuorokaudella eteenpäin.

Tilauksen hintojen ja muiden tietojen vahvistaminen myyntihenkilöiltä saattaa viedä aikaa, koska esimerkiksi myyntihenkilö ei ole aina paikalla kyseisellä hetkellä. Tässä tapauksessa tilauksen vahvistaminen asiakkaalle viivästyy. Tilauksia saattaa kasautua odottamaan sisäistä vahvistusta ennen kuin ne voidaan vahvistaa asiakkaalle. Tilanne on samankaltainen, kun tilauksen toimitusaikataulua vahvistetaan tuotannolta.

Prosessin keskenään ristiriitaisia tavoitteita ovat:

- Tilauksen vahvistamisen nopeus – Vahvistamisen tarkkuus
- Tilauksen automatisointi – Ihmisläheinen asiakaspalvelu

Prosessia yritettiin mitata konkreettisesti tilausten läpimenoaikoina. Ajat eivät kuitenkaan olleet vertailukelpoisia, koska mittausaikojen vaihtelu oli liian suurta ja tilaukset hyvin erilaisia. Läpimenoaikaa ei voinut käyttää mittarina, ainakaan näin lyhyellä tarkastelujaksolla. Tilausprosessille oli jo yritys X:ssä asetettu selkeä tavoite: Asiakkaan kyselyihin pyritään vastaamaan yhden työpäivän aikana. Tämä on hyvä ja yksinkertainen mittari tilausprosessin onnistumiselle.

Laskutus ei ole kuulu tutkimuksen rajausten piiriin, mutta havaintoajalla selkeä päällekkäiseltä tuntuva toiminto oli laskujen tupla-arkistointi. Aina, kun asiakasta laskutettiin, oli laskusta otettava kaksi kopiota, josta toinen arkistointiin toiseen mappiin asiakasjärjestyksessä ja toinen eri mappiin laskunumeron mukaan. Yrityksessä voitaisiin pohtia edellä mainitun prosessin tuomaa lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta. Kaikki laskut voidaan hakea vuosienkin takaa toiminnanohjausjärjestelmästä nopeammin kuin käsin mapeista.

Laskut myös postitettiin itse. Yritys X:n laskutusmäärät kuukausittain ovat sen verran isoja, että voidaan pohtia olisiko järkevää ottaa käyttöön ulkoinen laskujen postituspalvelu. Laskujen kuorittaminen ja postitus on selkeästi laskutusprosessin lisäarvoa tuottamaton osa, jos verrataan sitä ulkopuolisen postituspalvelun käyttöön.

Tilausprosessi toimii pääpiirteittäin hyvin ja se on luotettava. Prosessi vaatii nykyisellään paljon käsityötä. Se on kuitenkin luotettava ja talon sisällä toimivaksi todettu. Ruuhkatilanteissa asiakasta ei kuitenkaan kyetä palvelemaan

tarpeeksi nopeasti. Joitakin prosessin osia soisikin automatisoitavan, jotta henkilöstön aikaa vapautuisi asiakaspalvelutyöhön.

4.5 Tilausprosessin määrittely profiililomakkeelle

Yritys X:n nykyinen tilausprosessi määriteltiin Jackan & Kellerin (2009, 76) prosessin profiililomakkeelle. Profiililomakkeen täyttäminen ja sen kohdat selitettiin tarkemmin teorialuvussa. Profiililomakkeella saatiin hyvä yleissilmäys yritys X:n nykyisestä tilausprosessista.

Prosessin nimi	Prosessin omistajat
Tilausvahvistusprosessi	Myynti, tuotannosuunnittelu, graafinen osasto.
Prosessin selitys	
Prosessissa otetaan vastaan asiakkaiden tuotetiedustelut ja vahvistetaan tilauksen toimitus sekä asiakkaalle, että sisäisesti tuotannolle ja/tai varastolle.	
Laukaisijat	
Aloittava tapahtuma: Asiakas ilmaisee kiinnostuksensa tuotteen tilaamiseen.	
Lopettava tapahtuma: Asiakkaalle luvataan toimittaa tilaus.	
Sivutapahtumat: Tuotteen hinnan, toimituskustannusten ja toimitusajan määrittely .	
Syöte (mitä ja mistä):	
Asiakas ilmaisee yritys X:n yhteyshenkilölle kiinnostuksensa tavaran tilaamiseen.	
Tuotos (mitä ja mihin):	
Myynti toimittaa tilauksesta kirjallisen vahvistuksen asiakkaalle. Vahvistuksesta selviävät tilauksen kannalta olennaiset seikat, kuten tilatut tuotteet, hinnat, toimitusaika, rahtikustannukset ja toimitusehto.	
Prosessiyksiköt	Yksiköiden omistajat
<ul style="list-style-type: none"> • Myynti • Myynnin tuki ja logistiikka • Graafinen suunnittelu ja toteutus • Tuotannosuunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> Myyntihenkilöt Vientisihteeri Graafinen suunnittelija Tuotannon suunnittelija
Liiketoiminnalliset tavoitteet	Liiketoiminnalliset riskit
Kaikkien tilausten nopea ja virheetön vastaanottaminen.	Tilausten kirjaamisen ruuhkautuminen ja erehdykset tilausten vahvistamisessa.
Riskienhallintamekanismit	Menestyksen mittarit
Tilaukset kulkevat useamman henkilön kautta.	Tilauksen vahvistaminen yhden työpäivän aikana.

KUVIO 4. Profiililomake on täytetty tilausprosessin tiedoilla. Profiililomake Jackaa & Kelleriä (2009, 76) mukailten.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tutkimuksen alkaessa sen tavoite oli kehittää Yritys X:n sisäisiä tiedonhallintaprosesseja dokumentinhallintajärjestelmän avulla. Tavoitteet kuitenkin muuttuivat viestintäprosessien kehittämiseksi yleisemmällä tasolla. Ketteristä tutkimustavoista oli hyötyä ja ne sopeutuivat hyvin muuttuviin tavoitteisiin. Kaikki tämän luvun tiedot yritys X:n toiminnasta pohjautuu tutkimusaineistoon eli kyselylomakkeiden vastauksiin, teemahaastatteluihin ja osallistuvaan havainnointiin.

Kehittämistapoja käsitellään neljän kehitystoimenpiteen avulla. Ne ovat hintaluokat, rahtitiedot, laitteistolomake ja verkkokauppa. Näiden lisäksi pohditaan dokumentinhallintajärjestelmän käyttöä tilausprosessin hallinnassa, vaikkakaan se ei ole tämän opinnäytetyön kehitysehdotus.

Kehittämistoimenpiteet eivät ole toisistaan irrallisia, vaan niiden käyttöönotto tulisi tehdä kokonaisuutena. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että kaikki kehittämiskohdat otettaisiin kerralla käyttöön, vaan että käyttöönotossa tulisi miettiä kuinka kehittämistoimenpiteet tukevat toisiaan. Näin vältetään ylimääräiseltä työltä.

Kehittäminen kannattaa aloittaa verkkokaupan suunnittelusta. Kaikki muut kehittämiskohdat voidaan rakentaa verkkokaupan päälle, jolloin verkkokauppa voi hyödyntää hintaluokkia, rahtitietoja sekä laitteistolomake voidaan rakentaa verkkokauppa-alustalle. Verkkokauppaa voidaan ensin tarjota pienemmille, jo aiemmin tilanneille asiakkaille, jolloin vanhat tilaukset on helppo uusia verkkokaupan avulla. Jatkossa verkkokauppaa voidaan käyttää suurempien asiakkaiden tilaustenhallintaan niin, että palvelussa voi tehdä suurempia runkosopimuksia ja niihin pienempiä kotiinkutsuja.

Kymmeniä vuosia toimineen pk-yrityksen ongelma on usein se, että toimintatavat ovat rakentuneet aikana, jolloin tieto kulki paperilla ja tilausmäärätkin ovat voineet olla pienempiä. Aikojen saatossa prosessit elävät ja vanhojen prosessien päälle rakentuu uusia prosesseja, jotka nojaavat toiminnallaan vanhojen prosessien toimintalogiikkaan. Tästä seuraa monimutkaisia syy – seuraus -ketjuja, joita voi olla vaikea hahmottaa.

Yrityksen prosessien kehittäminen haasteellista aloittaa yksi kerrallaan, koska yhden prosessin vaikutukset muihin prosesseihin saattavat olla arvaamattomia. Tuoreempaa yritystä on varmasti helpompi lähteä rakentamaan sähköisen liiketoiminnan varaan, kun prosessit eivät ole ehtineet hioutua vaikeasti muutettaviksi toisistaan riippuviksi kokonaisuuksiksi.

Yritys X:n tilausprosessi toimii kokonaisuutena hyvin, eikä siinä ole mitään akuutteja ongelmia. Prosessi vaatii kuitenkin paljon käsityötä ja sen osia soisi automatisoitavan, jotta tilausprosessi ei ruuhkautuisi ja aikaa jäisi enemmän asiakaspalveluun. Prosessissa voidaan myös hyödyntää paremmin automaattisia tarkastusmenetelmiä: Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä voi antaa suoraan asiakaskohtaiset hinnat tilauksille.

Prosessien automatisointi ei pelkästään vähennä työtaakkaa, vaan se myös mahdollistaa yrityksen toiminnan paremman jatkuvuuden. Kun prosesseja automatisoidaan, ne ovat vähemmän riippuvaisia henkilöstön hiljaisesta tiedosta. Jos henkilöstössä tapahtuu myöhemmin vaihtumaa, uutta henkilökuntaa on helpompi kouluttaa sisään yrityksen prosesseihin.

5.1 Hintaluokat

Toimivilla hinnastoilla pyritään helpottamaan ja nopeuttamaan tuotteiden tarjoamista asiakkaille. Nykyisin hinnoittelu on ajoittain hidasta, koska hinnat joudutaan etsimään manuaalisesti asiakkaan vanhoista tilauksista tai muiden saman myyntialueen asiakkaiden tilauksista.

Toiminnanohjausjärjestelmään voidaan tallentaa hintaryhmät eri hintaluokille. Kullakin hintaluokalla on erilainen kateprosentti. Esimerkiksi tapaus, jossa yritys X saa uuden asiakkaan kovasti kilpaillulta myyntialueelta: Hinnat olisi neuvoteltu hyvin alas. Myynti käyttää hintaluokkaa 2, jossa hinnoilla on pienet katteet. Hintaryhmä 2 sisältää säännöt, joiden mukaan järjestelmä ehdottaa hintoja.

Myyjän tarvitsee siis vain päättää, mitä hintaluokkaa käytetään. Esimerkiksi kahden värin painatus saa hintaryhmässä 2 aina saman hinnan ja hintaryhmässä 3 samalle painatukselle tulee hieman isompi hinta, koska hintaluokan kateprosentti on korkeampi.

Kun uuden asiakkaan tiedot lisätään toiminnanohjausjärjestelmään, asiakkaalle annetaan tietty hintaluokka, jonka mukaan järjestelmä osaa ehdottaa hintoja. Hintaluokkia voidaan päivittää kerran vuodessa tai ne voidaan vaihtoehtoisesti pitää muuttumattomina ja nostaa asiakkaita hintojen noustessa korkeampaan hintaluokkaan.

Pienenä ongelmana tässä käytännössä on hinnoittelun kankeus, jos hinnat joudutaan aina tarjoamaan valmiiden hintaluokkien perusteella. Tämäkin ongelma voidaan kuitenkin välttää niin, että jos jollekin asiakkaalle halutaan tarjota yleisestä käytännöstä poikkeava sopimushinnoittelu, tälle voitaisiin luoda oma asiakaskohtainen hintaluokka.

5.2 Rahtitiedot

Rahtitietojen paremmalla hallinnalla pyritään nopeuttamaan ja helpottamaan tarjousten tekemistä asiakkaille. Nykyisin toimitusajat ja hinnat joudutaan selvittämään tilauskohtaisesti vientisihteeriltä. Rahtitiedoille muodostetaan parempi saavutettavuus yrityksen sisällä.

Kyselyissä ja haastatteluissa nousi esille viive siinä, kuinka nopeasti rahtihinta ja kuljetusaika saadaan myynnin ja sitä kautta asiakkaan tietoon. Tällä hetkellä myynti kysyy rahtihinnat ja toimitusajat yleensä erikseen vientisihteeriltä aina ennen tuotteen tarjoamista asiakkaalle. Poikkeuksena ovat tilanteet, joissa asiakkaan toimialueelle on hiljattain mennyt samankokoinen toimitus, jolloin toimitusta voidaan tarjota suhteellisen luotettavasti käyttäen tätä hinta- ja kuljetusaikatietoa.

Vientisihteerit pystyy arvioimaan joillekin toimituksille suoraan rahdit ja kuljetusajat, mutta usein joudutaan kysymään hintoja kuljetusyhtiöltä, jolloin tarjouksen saannissa menee aikaa ja tarjouksen antaminen asiakkaalle viivästyy. Rahtihintojen ja kuljetusaikojen määrittelyä vaikeuttaa se, että yritys X:llä on asiakkaita ympäri maailmaa. Huolintayhtiöt toimivat kilpailukykyisemmin tietyillä alueilla, ja harva yhtiö kykenee kuljettamaan kilpailukykyisesti kaikille alueille.

Yritys X:ssä voidaan hyödyntää enemmän huolintayhtiöiden rahtilaskureita. Isot yhtiöt tarjoavat asiakkaiden käyttöön verkossa toimivia rahtilaskureita, joilla voi laskea perushinnan kappaletavarakuljetuksille merirahdille tai maatiekuljetuksille. Laskureiden tunnukset voidaan antaa myynnin käyttöön, jolloin rahtihinnat ja -ajat saataisiin ainakin tavallisimmille kuljetuksille suoraan verkosta. Näin toimitus voitaisiin tarjota suoraan asiakkaalle rahtihinnan ja toimitusajan kanssa, yksi välivaihe jäisi pois.

Huolintayhtiöiden laskurit antavat yleensä kuljetuksille vain perushinnan, jonka päälle tulee erilaisia lisiä, kuten esimerkiksi satamakuluja. Näiden lisäkustannusten arvioiminen voi olla ajoittain hankalaa, mutta laskurien antamia hintoja kyetään tarjoamaan asiakkaille suhteellisen luotettavasti, kun ne ovat ensin korotettuja pienellä hintamarginaalilla.

Huolintayhtiöt antavat myös helppolukuisia hintataulukoita yleisimmille alueille ja lavamäärille. Myyjät voivat käyttää taulukoita suoraan rahtihinnan ja toimitusajan antamiseen asiakkaalle. Vientisihteeri selvittää toimitusajat ja toimituskustannukset monimutkaisemmille toimituksille, kuten erilaisille yhdistelmäkuljetuksille ja lentorahdeille.

Toinen tapa on jäädä rahtihinnat fixed price -periaatteella kuljetusalueen ja lavamäärien mukaan esimerkiksi puoleksi vuodeksi kerrallaan. Näitä, jo ennestään päätettyjä rahteja tarjotaan asiakkaalle riippumatta siitä, mikä on kyseisen rahdin päivän hinta. Riskinä on tietenkin se, että rahtia tarjotaan ajoittain liian edulliseen hintaan, jolloin yritys X joutuu maksamaan tarjotun rahtihinnan ja huolintayhtiön veloittaman hinnan erotuksen. Tätä ei pidäkään yksittäisissä toimituksissa yrittää välttää, vaan pikemminkin pyrkiä siihen, että tarjotuissa rahdeissa jäädään keskimäärin plussan puolelle pidemmällä tarkastelujaksolla. Tällaista rahtihinnan arvioimista tehdäänkin yrityksessä jo jonkin verran ja esimerkiksi joillekin asiakkaille rahtit tarjotaan kerralla vuodeksi eteenpäin.

Valmiit rahtihinnat voidaan koota ensin esimerkiksi EU:n sisäisille toimituksille. Rahtihinnastot muodostetaan maittain sekä postinumeroittain, joille jokaiselle on oma hinnastonsa lavamäärien mukaan. Hinnoista voidaan koostaa laskuri, jota

myynti voi käyttää rahtien tarjoamisessa. Laskurin hintoihin tehdään tarkastuksia puolen vuoden tai vuoden välein.

5.3 Laitteistolomake

Yritys X myy asiakasyrityksille jonkin verran myös muuntosarjoja ja niihin varaosia. Laitteistojen hinnoittelu on vaikeaa, koska eri asiakkaiden laitteisiin käy erilaiset varaosat ja myyntisarjat. Tätä pyritään helpottamaan automaattisella järjestelmällä. Automaattinen järjestelmä vähentää yrityksen henkilöstön työtaakkaa sekä mahdollistaa asiakkaille helpomman ja nopeamman laitteistojen tilaamisen.

Laitemyynnin ongelma on osien hinnoittelu. Kaikille osille on yleensä valmis hinta ja samalla hinnalla pystytään myymään eri puolille maailmaa, mutta eri muuntosarjat koostuvat lukuisista eri osista, joille on haettava kaikille erikseen hinta ja sopivuudet yrityksen muuntosarjataulukoista.

Ongelmana on myös se, että asiakkaalta on vaikea saada kerralla kaikkea tarvittavaa tietoa tämän laitteistosta, jotta sopivaa muuntosarjaa voidaan tarjota. Prosessia voidaan yksinkertaistaa niin, että yrityksen verkkosivuille avataan lomake, johon asiakas täyttää laitteistonsa tiedot ja lähettää ne lopuksi yritys X:lle. Laitteistolomake ei ole julkisesti näkyvillä vaan asiakkaalle tarjotaan linkki lomakkeeseen, kun tietoa laitteistosta tarvitaan.

Verkkosivujen julkaisujärjestelmään voidaan rakentaa laskuri, joka määrittelee asiakkaan ilmoittaman laitteiston pohjalta siihen sopivan muuntosarjan sekä näyttää muuntosarjan osat ja laskee samalla tarjouksen tallennettujen hintojen perusteella. Käytännössä kun asiakas lähettää laitteistolomakkeen tiedot verkkosivuilla eteenpäin, julkaisualusta lähettää asiakkaan laitteiston tiedot ja siihen sopivan muuntosarjan tarjouksen myyjän sähköpostiin. Myyjä voi vielä tarkistaa, että tiedot ovat oikein ja sen jälkeen lähettää tarjouksen eteenpäin asiakkaalle.

Muuntosarjalomake on suunniteltava alusta alkaen mahdollisimman helpoksi täytettäväksi. Koska kaikki asiakkaat eivät välttämättä halua käyttää verkkolomaketta, myynti voi täyttää heidän laitteistotietonsa lomakkeelle

asiakkaalta saatujen tietojen perusteella. Lomake toimii tässäkin tapauksessa samalla tavalla ja lähettää tarjouksen myyjän sähköpostiin. Oikean muuntosarjan valinta ja hinnoittelu nopeutuu huomattavasti.

Samaa lomaketta voidaan hyödyntää yksittäisten varaosien hinnoitteluun. Laitteiston tiedot syötetään lomakkeelle ja tarjoaa siihen sopivaa muuntosarjaa, josta näkyy myös yksittäisten osien tiedot. Varaosia myydään lähinnä omiin muuntosarjoihin, joten sopivaa laitteistoon sopiva muuntosarjaa sisältää myös oikean varaosan.

Yritys X:n verkkosivujen julkaisualustassa Joomlaassa, on tällä hetkellä käytössä Rsform-lisäosa, jolla voidaan muodostaa edellä mainittu laskuri. Muuntosarjan osat, hinnat ja sopivuudet tallennetaan tietokantaan, josta lomake hakee oikeat tiedot ja lähettää ne edelleen myynnille. (Rsjoomla 2014)

5.4 Verkkokauppa

Myyntiprosessi on tällä hetkellä lähes täysin manuaalinen. Myyntiprosessin automatisoinnilla pyritään vähentämään prosessiin liittyvää työtä. Verkkokaupalla helpotetaan ja nopeutetaan tilausprosessia sekä asiakkaan, että yritys X:n henkilöstön näkökulmasta.

Liiketoiminnan päätavoite on olla kannattavaa. Sähköiseen liiketoimintaan siirtymisen alkuinvestointi voi olla suuri, kuitenkin sillä voidaan saavuttaa suuria kustannussäästöjä yritysten toiminnoissa pitkällä aikavälillä. Kun toimintoja automatisoidaan, virheettömyys tiedonhallinnassa kasvaa, sillä tiedot syötetään järjestelmään vain kerran. Samalla yrityksen prosessit nopeutuvat, syötetty tieto on heti kaikkien määriteltyjen osapuolten saatavilla. Kun yksinkertaisia työvaiheita automatisoidaan, voidaan resursseja keskittää tuottavampaan työhön ja muiden prosessien kehittämiseen. (Klimscheffskij & ym. 2008, 68.)

Yritys X:n tilausprosessi voidaan osittain automatisoida verkkokaupalla. Tällä hetkellä asiakkaat tilaavat tuotteensa yleensä sähköpostilla ja yrityksessä tilaus syötetään järjestelmään. Kun asiakkaalle avataan oma tili verkkokauppaan, hän näkee, mitä on aiemmin tilannut ja voisi esimerkiksi kopioida edellisen tilauksen sellaisenaan uudeksi tilaukseksi.

Henkilökohtaisessa asiakaspalvelussa on etunsa ja asiakkaat arvostavat ihmiskontaktia ostotilanteessa. Verkkokauppaa ei tulisi kuitenkaan nähdä asiakaspalvelua heikentävänä tekijänä. Mikäli yksinkertaiset mekaaniset tilaustapahtumat ja tilausseurannat jätetään verkkokaupan tehtäväksi, aikaa jää enemmän asiakkaan henkilökohtaiseen palvelemiseen sellaisissa asioissa, joissa tarvitaan henkilökohtaista palvelua, kuten tuotteen räätälöintiin liittyvissä kysymyksissä. Asiakas ei voi vielä neuvotella tuotteen graafiseen ulkoasuun liittyvissä seikoissa ohjelman kanssa, mutta asiakkaan on helpompi ja nopeampi tehdä yksinkertaiset tilaukset verkkokaupassa kuin sähköpostitse.

Yritys X:ssä tulisikin harkita myynnin ainakin osittaista siirtämistä verkkokauppaan. Verkkokauppaa voidaan ensin pilotoida eli kokeilla sen toimintaa tietyillä jo aiemmin tilanneilla asiakkailla. Asiakkaat näkevät verkkokaupasta edelliset tilauksensa ja voivat tehdä uusia tilauksia. Verkkokauppa ei toimisi samalla menetelmällä kuin perinteinen kuluttajille suunnattu verkkokauppa, jossa kaikki tuotteet hintoineen ovat suoraan näkyvissä kaikille asiakkaille. Tämä b2b-verkkokauppa toimisi niin, että asiakkaille annetaan erikseen tunnukset verkkokaupan käyttöön, jolloin he voivat tilata heille osoitettuja tuotteita.

Suurin osa yritys X:n tuotteista on kustomoitu asiakaskohtaisesti ja vain pientä osaa tuotteista myydään sellaisenaan monelle eri yritykselle. Asiakkaalle näytetään verkkokaupassa vain tälle kustomoidut tuotteet, joita voi valita tilausta tehdessä. Kaikille myytävät tuotteet, kuten varaosat voidaan näyttää kaikille asiakkaille, joilla on tunnukset verkkokauppaan. Verkkokaupan hinnoittelussa voidaan hyödyntää myös alaluvussa 5.1 esiteltyjä hintaluokkia. Verkkokaupassa olisi myös mahdollista näyttää asiakkaalle tehdyt painokset, jolloin virheellisiä tilauksia tapahtuisi vähemmän.

Käytännössä asiakkaan tilatessa verkkokaupan kautta jotain tuotetta, siitä menee ensin tieto myynnille, joka tarkistaisi tilauksen ja pyytää tuotannolta arvioidun toimitusajan. Myynti tarkistaa myös hinnat ja vahvistaisi tilauksen asiakkaalle. Asiakkaalle on ilmoitettu verkkokaupassa viitteellinen valmistusaika, jolloin tuote voidaan aikaisintaan lähettää tehtaalta. Jos tuotetta ei kyetä toimittamaan

viitteellisen toimitusajan puitteissa, toimitusaika ilmoitetaan käyttäen toista lähetyspäivämäärää.

Verkkokauppaan voidaan myös integroida uusille painatuksille oma osio, jossa asiakas voi lähettää omia suunnitelmiaan ja aineistojaan yritys X:lle. Vastaavasti yritys X voi hyväksyttää painatukset asiakkaallaan käyttäen verkkokauppa-alustaa. Nykyisin painatukset hyväksytetään siten, että asiakkaalle lähetetään painatuksesta paperimalli, jonka asiakas allekirjoittaa ja lähettää takaisin skannattuna. Asiakkaan näkökulmasta olisi kuitenkin helpompaa käydä hyväksymässä malli elektronisesti verkkokaupasta. Verkkokauppaan voisi luoda jopa graafisen editorin, jossa asiakas voi luoda suoraan omia painatuksiaan.

Rahtihinnoittelu on perinteisesti koettu hankalaksi b2b-verkkokaupassa, koska toimitukset ovat kooltaan suurempia kuin yksityisille suunnatussa verkkokaupassa ja lähetyksen mittoja voi olla vaikea arvioida automaattisin menetelmin. Yritys X:llä on tässä suhteessa etu muiden toimialojen yrityksiin verrattuna. Yritys X:n päätuote pakataan aina standardikoon laatikoihin. Minimimyyntierä on yksi laatikko, ja laatikkoja mahtuu täydelle lavalla tietty määrä, joten lähetyksen koko on helposti ennustettavissa ennen kuin tuotetta on edes valmistettu.

Huolintayhtiöt tarjoavat nykyisin kuljetusten hinnan arvioimiseen API-rajapintoja, joita esimerkiksi verkkokauppa-ohjelmistot pystyvät hyödyntämään rahtien hinnoitteluun (Wendell 2014). Rajapinnan avulla erilaiset järjestelmät pystyvät keskustelemaan keskenään. Esimerkiksi verkkokauppa voi hakea rajapinnan avulla suoraan huolintayhtiön rahtitarjouksen asiakkaan osoitteeseen ja muodostaa sen perusteella rahtitarjouksen asiakkaalle. Asiakas näkee jo tilatessaan rahdin. Samalla yritys X:n ei tarvitse ottaa riskiä rahtihinnan arvioimisessa, koska rahtitarjouksen pohjana on ollut huolintayhtiön tarjous tilaushetkellä.

5.5 Dokumentinhallinta yritys X:n tilausprosessin hallinnassa

Tässä luvussa esitetään yhdenlainen esimerkki siitä, kuinka dokumentinhallintajärjestelmää voi hyödyntää case-yrityksen tilausprosessin hallinnassa. Esimerkissä käytetään hyväksi *työnkulkua*, joka on

dokumentinhallintajärjestelmissä yleinen prosessin hallintaa helpottamaan tehty ominaisuus.

Jo ennestään asioinut asiakas haluaa kahta erilaista tuotetta kahdella eri painatuksella, joita asiakas on tilannut ennenkin. Asiakasyrityksen edustaja ottaa yritys X:ään yhteyttä ja tekee tilauksen. Tilatessaan asiakas kysyy toimitusaikaa, hintaa ja rahtitarjousta tuotteille. Ensimmäinen henkilö Yritys X:llä, johon asiakas on kontaktissa, avaa DMS:iin työnkulun uudelle tilaukselle.

Henkilö täyttää työnkulkuun kaikki tiedot, jotka hänellä on käytettävissä. Vientisihteeri tietää esimerkiksi kertoa rahtihinnan, mutta ei välttämättä tuotteiden hintaa kyseiselle asiakkaalle. Myyjä voi täyttää hinnan, mutta ei tiedä rahtikustannuksia. Kun asiakkaan ensimmäinen kontaktihenkilö yritys X:llä on täyttänyt kaikki tietämänsä kohdat työnkulkuun, hän siirtää työnkulun eteenpäin. Tämä sujuu DMS:issä automaattisesti ja seuraava vastuuhenkilö saa työnkulusta ilmoituksen joko sähköpostiviestillä tai työpöytäilmoituksella.

Oletetaan, että vientisihteeri on saanut tilauksen ja täyttänyt työnkulun lomakkeelle tuotteiden nimet ja määrät, mutta rahtikustannuksia tämä ei ole vielä saanut huolitsijalta. Hän laittaa työnkulun seuraavalle henkilölle eli sille, jonka vastuulle asiakas on tallennettu, minkä järjestelmä hakee automaattisesti. Vientisihteeri on myös tarkistanut, että tuotteita ei ole varastossa, jolloin työnkulku menee myös tuotannon tietoon.

Nyt työnkulku on käsittelyssä sekä myyjällä, että tuotannonsuunnittelijalla. Myyjä ja tuotannonsuunnittelija saavat tietokoneensa työpöydälle ilmoituksen uudesta tilauksesta. Myyjä täyttää tilaukselle hinnat ja esimerkiksi maksuehdon. Sitten tämä hyväksyy tehtävänsä siltä osin. Tuotannonsuunnittelija tarkistaa sen hetkisen tuotantosuunnitelman ja merkitsee tilaukselle mahdollisen valmistumisajankohdan. Tämän jälkeen hän hyväksyy työnkulun oman vaiheensa. Asiakkaalle on myönnetty maksuaikaa, joten hän varaa tuotteille aikaa tuotannolta. Ennen käytäntönä on ollut, että tilausvahvistusnumero lisätään suunnitelmaan vielä myöhemmin, mutta nyt työnkulusta saadaan suoraan juokseva numero sekä asiakkaan tilausnumero tuotantosuunnitelmaan.

Alussa vientisihteeri lisäsi työnkulun seuraaviksi vastuuhenkilöiksi asiakkaan myyjän ja tuotantosuunnittelijan. Nyt molemmat ovat hyväksyneet oman vaiheensa, joten järjestelmä vie työnkulun seuraavaan vaiheeseen eli vientisihteerille, joka lisää tiedot toiminnanohjausjärjestelmään. ERP:istä tulostetaan tilausvahvistus DMS:iin, jossa se yhdistetään kyseiselle työnkululle. Vientisihteeri lähettää työnkulun seuraavaan vaiheeseen, joka on tilauksen sisäinen vahvistus. Tilausvahvistus menee hyväksyttäväksi samalle myyjälle, joka aiemmin antoi tuotteelle hinnat.

Myyjä saa työnkulusta jälleen ilmoituksen työpöydälleen, jolloin hän avaa sen ja näkee tilausvahvistusehdotelman. Hän tarkistaa, että kaikki kohdat ovat oikein ja hyväksyy vahvistuksen. Hyväksyessään tilausvahvistuksen, tilausvahvistusdokumentille tallentuu automaattisesti leima ja myyjän allekirjoitus. Jos asiakas on Venäjältä, Itä-Euroopasta tai muista maista, joissa allekirjoitus ja leiman autenttisuus on tärkeää, voidaan vahvistus vielä tässä vaiheessa tulostaa, allekirjoittaa, leimata sekä skannata ja viedä fyysisesti vientipapereiden kansioon asiakkaan omalle kohdalle.

Kun myyjä on antanut tilausvahvistukselle hyväksyntänsä, työnkulku siirtyy takaisin vientisihteerille ja tilaus merkitään työnkulussa hyväksytyksi. Tästä menee tieto painolevyjen tekijälle, joka valmistelee painolevyt painokuntoon. Tilausvahvistus lähtee asiakkaalle automaattisesti, jos niin on määritelty tässä tapauksessa tehtäväksi. Muutoin ohjelmasta voidaan avata uusi sähköpostiviesti, jolloin vahvistus on normaalisti liitteenä ja asiakkaalle voidaan kirjoittaa kommentteja.

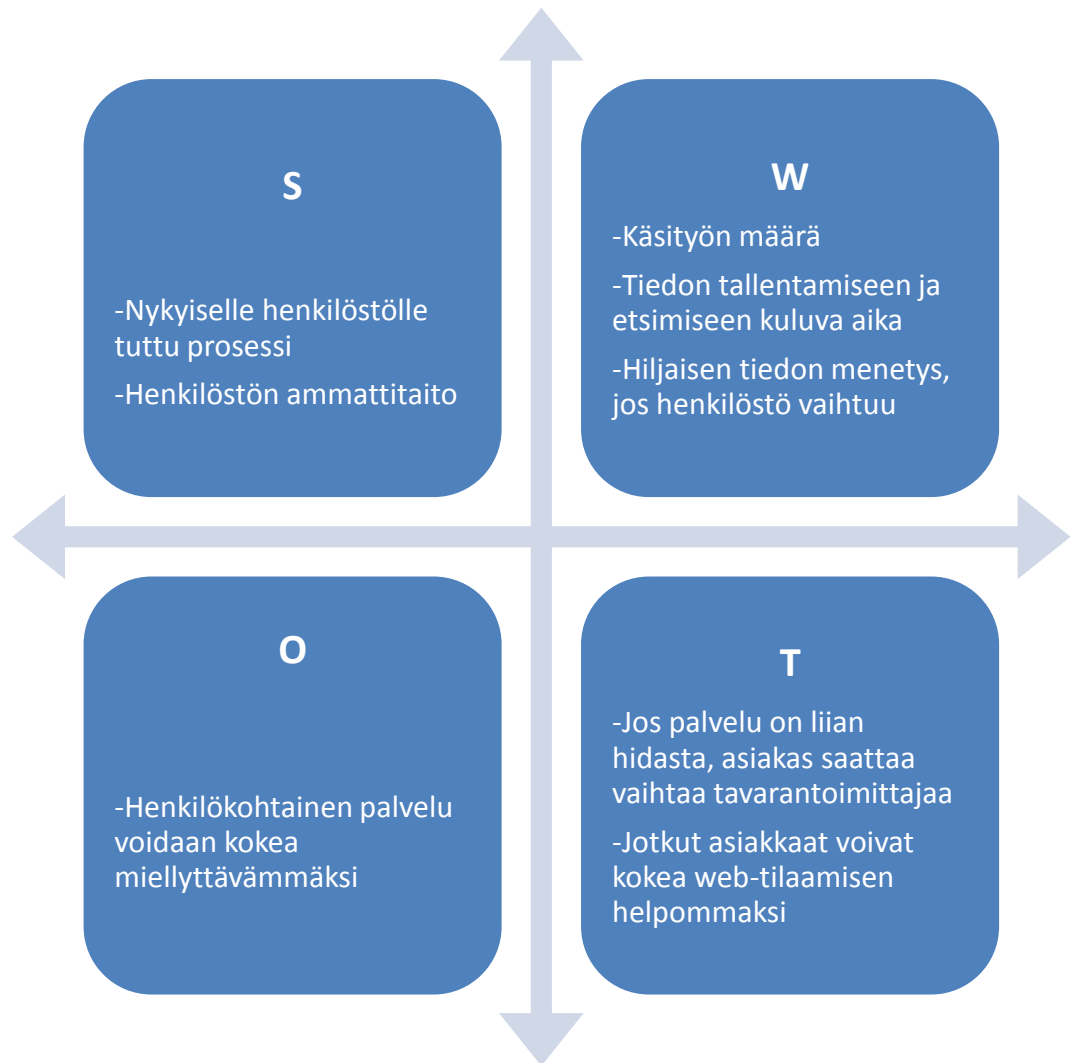
Tilauksen hyväksymisestä lähtee tieto myös tuotannosuunnittelijalle ja varastonhoitajalle ja tilausvahvistus arkistoituu järjestelmään, josta se voidaan myöhemmin hakea asiakkaan, tilausnumeron, tuotenumeron, tilausajan tai myyjän perusteella. Varastonhoitaja näkee järjestelmästä listan kullakin hetkellä lähtevistä tilauksista, koska vahvistusvaiheessa tilaukselle annettiin tuotannosta lähtöpäivä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön johtopäätökset. Yritys X:n tilausprosessi esitetään nelikenttämallin avulla ja lopuksi esitetään ehdotettavat kehitystoimenpiteet.

6.1 Tilausprosessi nelikenttämallina

Tilausprosessi nykyisellään on kuvattu perinteisellä nelikenttämallilla jaoteltuna prosessin neljään ominaisuuteen. Ylhäältä vasemmalta lähtien kaaviossa esitetään prosessin sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat.



KUVIO 5. Yrityksen tämänhetkinen tilausprosessi on esitetty nelikentän avulla.

Nykyisen tilausprosessin sisäisiä vahvuuksia ovat henkilöstön hyvä ammattitaito ja se, että tilausprosessin toiminta ymmärretään hyvin talon sisällä ja nykyisten asiakkaiden keskuudessa. Sisäisiä heikkouksia ovat prosessiin tarvittavan käsityön määrä, tiedon tallentamiseen ja etsimiseen kuluva aika ja prosessin henkilösidonaisuus eli hiljainen tieto. Käsityön määrä vaikuttaa prosessin nopeuteen ja se voi aiheuttaa virheitä. Lisäksi prosessia hidastaa tiedon etsimiseen ja tallentamiseen kuluva aika. Toisaalta pitkällä aikavälillä rekrytointi on haastavampaa, jos prosessi ei ole helposti uuden työntekijän omaksuttavissa.

Yrityksen ulkoinen vahvuus on selkeästi se, että jotkut asiakkaat saattavat kokea henkilökohtaisen palvelun miellyttäväksi. Henkilökohtaisella palvelulla tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse vastaanotettuja tilauksia. Ulkoisia uhkia tilausprosessille ovat palvelun mahdollinen hitaus ja se, että jotkut asiakkaat saattavat vastaavasti kokea sähköpostitilaamisen hankalammaksi kuin web-tilaamisen. Tilausprosessin hitaus saattaa johtaa pahimmillaan tavarantoimittajan vaihtamiseen, mikä tuli tutkimusaineistossakin esille. Esimerkiksi nuoremmat ihmiset saattavat kokea sähköpostitilaamisen hankalaksi.

6.2 Ehdotettavat kehitystoimenpiteet

Tässä alaluvussa esitetään kehitystoimenpiteet, joilla yritys X:n tilausprosessia voidaan kehittää. Sinisellä pohjalla esitetään kehitystoimenpide ja oikealla siihen liittyvä ongelma. Viivan alla esitetään ongelmaan ratkaisuehdotus. Ratkaisuja käsiteltiin tarkemmin pohdintaosiossa.

Hintalistat**Oikeiden hintojen löytäminen on hidasta**

- Toiminnanohjausjärjestelmään muodostetaan hintaluokat. Jokaisessa hintaluokassa tuotteet ovat hinnoiteltu eri kateprosentilla. Uusille asiakkaille annetaan hintaluokka asiakastietoja syötettäessä ja ennestään tilanneiden asiakkaiden tilauksissa käytetään heillä jo olevaa hintaluokkaa.

Rahtilistat**Toimitusajan ja toimituskustannusten määrittely on hidasta**

- Myynnin käyttöön laaditaan rahtilistat, joiden perusteella asiakkaille tarjotaan rahtia ja kuljetusaikaa.

Laitteistolomake**Oikean muuntosarjan selvittäminen on hidasta**

- Verkkosivuille avataan lomake, johon asiakas syöttää laitteistonsa tiedot. Lomake lähettää myynnille laitteiston tiedot ja siihen sopivan muuntosarjan hintoineen.

Verkkokauppa**Tilausten käsittely vaatii paljon käsityötä**

- Asiakkaille avataan b2b-verkkokauppa, josta he voivat seurata vanhoja tilauksiaan ja tehdä uusia.

KUVIO 6. Ongelmat ovat listattu niihin kohdistettavien kehittöstoimenpiteiden kanssa.

LÄHTEET

Arkistolaitos. 2014. SÄHKE2-määräys 2009 [Viitattu 1.2.2014]. Saatavissa: <http://www.arkisto.fi/se/saehke2-maeaeraeys>

Buxbaum, J. 2001. Lawsuit against an ERP consulting firm could signal more litigation for the industry. Tech Republic. [Viitattu 10.11.2013] Saatavissa: <http://www.techrepublic.com/article/lawsuit-against-an-erp-consulting-firm-could-signal-more-litigation-for-the-industry/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi S. & Hurme H, 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hänninen J & Tyynysniemi M. 2012. Suuret yritykset kahmivat julkiset tietohankkeet. Helsingin Sanomat. [Viitattu 20.11.2013] Saatavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1347852671145>

Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.

Jacka, J. & Keller, P. 2009. Business Process mapping: Improving customer satisfaction. Toinen painos. Hoboken: John Wiley & Sons.

Johansson, H., McHugh, P., Pendlebury, A & Wheeler, W. 1993. Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance. Chichester: John Wiley & Sons.

Juholin E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4 uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2009. Communicare!. 5. uudistettu painos. Porvoo: Infor Oy.

Kettunen, S. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto Pk-yrityksessä: Teknologiaalähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. VTT julkaisuja 854. Helsinki: Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT).

Koh, S & Loh, T 2004. Critical elements of a successful enterprise resource planning implementation in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 42(17) 3433–3455.

Klimscheffskij, Laurila, Tinnilä & Vihervaara. 2008. Elektroninen liiketoiminta 2.0: Avainkäsitteistä ansaintamalleihin. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kurkela, R. 2014 Tilastollinen tiedonkeruu. Verkko-oppimateriaali. [Viitattu 17.1.2014] Tilastokeskus. Saatavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki:Suomen Laatu keskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: MET.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Opetushallitus, 2014. Sanasto. [Viitattu 16.1.2014] Saatavissa: <https://www.jyu.fi/hallinto/oplaapro/laatuprosessi/sanasto>

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat.1.painos. WSOYpro Oy.

Rsjoomla, 2014. RSForm!Pro - Mapping submission info to other database tables. [Viitattu 25.4.2014] Saatavissa: <http://www.rsjoomla.com/support/documentation/view-article/595-mapping-submission-info-to-other-database-tables.html>

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 6. uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Smith A, 1776. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Ensimmäinen painos. London: W. Strahan and T. Cadell.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2008. Tiedon partaalla: Kuinka hallita informaatiotulvaa. Toinen painos. Helsinki: BTJ.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Wendell, S 2014. 92 Shipping APIs: FedEx, US Postal Service and UPS. [Viitattu 20.4.2014] Saatavissa: <http://blog.programmableweb.com/2013/05/01/92-shipping-apis-fedex-us-postal-service-and-ups/>

Österberg M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

LIITE 1

Prosessin nimi	Prosessin omistajat
Prosessin selitys	
Laukaisijat	
Aloittava tapahtuma:	
Lopettava tapahtuma:	
Sivutapahtumat:	
Syöte (mitä ja mistä):	
Tuotos (mitä ja mihin):	
Prosessiyksiköt	Yksiköiden omistajat
Liiketoiminnalliset tavoitteet	Liiketoiminnalliset riskit
Riskienhallintamekanismit	Menestyksen mittarit

Haastattelukysymykset

Tilausprosessilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi tilauksen vastaanottamista asiakkaalta, tuotteiden hinnoittelua sekä varastosaldojen ja toimitusajan vahvistamista asiakkaalle.

1. Mitkä tilausprosessiin liittyvät toiminnot toimivat mielestäsi hyvin?
2. Kohtaatko tilausprosessin yhteydessä usein toistuvia ongelmia, millaisia ne ovat?
3. Millaisia erehdyksiä tilauksen yhteydessä on sattunut ja mistä ne ovat johtuneet?
4. Minkälaiset tilaukset koet työläimpinä, mitkä helpoimpina?
(Esimerkiksi minkälainen asiakas, tuote tai muita piirteitä)
5. Esitä 3-5 suurinta tekijää, jotka vaikeuttavat omaa työtäsi tilausprosessin yhteydessä.
(Kuvaile ongelma ja kuinka se vaikeuttaa omaa työtäsi.)
6. Kuinka tilaukseen liittyvä kommunikointi mielestäsi sujuu yrityksessänne?
7. Minkälaisia kommunikointiin liittyviä ongelmia huomaat omassa työssäsi tilausvaiheen yhteydessä?
(Voit kertoa sisäisestä viestinnästä tai asiakasviestinnästä)