



## **Sähköisten myyntitilausten käsittelyprosessin kehittäminen Exide Technologies Oy:lle.**

Emilia Carlsson

8.5.2017



<b>Tekijä(t)</b> Emilia Carlsson	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Sähköisten myyntitilausten käsittelyprosessin kehittäminen Exide Technologies Oy:lle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 27 + 22
<p>Tilaus-toimitusketju on yrityksen prosessi, joka käynnistyy asiakkaan tarjouspyynnöstä, ja päättyy maksetun laskun kirjaamiseen. Tilaus-toimitusketjussa liikkuu tieto, materiaali ja raha, joten tämän prosessin optimoiminen mahdollisimman tehokkaaksi, asiakkaiden toiveiden mukaiseksi ja kohtuuhintaiseksi vaatii monialaista yhteistyötä ja koko prosessin hallintaa.</p> <p>Hyvä asiakaspalvelu on tärkeä osa jokaisen yrityksen toimintaa, ja siihen kuuluu myös mahdollisimman asiakaslähtöinen tilaus -toimitusketju. Asiakkaat arvostavat yleensä nopeaa ja sujuvaa toimitusta. Asiakkaan tilaus käynnistää ketjun, jonka saumattomuus sekä kitkattomuus heijastuvat suoraan asiakkaan kokemaan palveluun. Jotta prosessi olisi sujuva, siitä on tehtävä mahdollisimman yksinkertainen, mikä samalla lisää ketjun joustavuutta. Tilaus-toimitusketjun suunnittelu on hyvin pitkälti yritykselle strateginen päätös, sillä sen kautta yritys päättää miten asiakaskohtaisesti se pystyy asiakkaiden erilaisia toiveita noudattamaan.</p> <p>Hyvä tiedonkulku on tärkeä osa sujuvaa tilaus-toimitusketjua, sillä sen avulla sekä yritys että asiakas pystyvät suunnittelemaan toimintaansa, ja ennakoimaan tulevia tarpeita ja toimituksia. Yritykset ovat viime aikoina siirtyneet yhä enemmän sähköisten tilaustenhallintajärjestelmien käyttöön, ja tämän myötä onkin kehittynyt hyvin laaja kirjo järjestelmiä, joiden tarkoitus on siirtää tietoa tilauksista ja toimituksista nopeasti, virheettömästi ja vaivattomasti. Tämän kaikkien edesauttaa tilaus-toimituskertun sujuvuutta.</p> <p>Tämän työn toimeksiantajayrityksellä on käytössään usean avainasiakkaan tilausportaalit, joiden kautta nämä asiakkaat tekevät tilauksensa. Näiden käyttö on koettu yrityksessä hankaliksi portaalien keskinäisestä erilaisuudesta johtuen. Tämän opinnäytetyöprojektin tarkoitus oli koota yhteen eri portaalien ohjeet, ja muokata ne yhtenäiseen formaattiin, sekä yrityksen tilauksen käsittelyn näkökulmasta sopivimmiksi. Työn tavoitteena oli parantaa yrityksen asiakaspalvelua helpottuneen tilauksen käsittelyn myötä, sekä helpottaa myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä portaalitilausten käsittelyyn.</p> <p>Työn tuloksena syntynyt ohjeistus koostuu yhteensä kuuden portaalin käyttöohjeesta, ja on laajuudeltaan 21 sivua. Jokainen ohje noudattaa samaa pohjaa, jossa on 9 päälukua: asiakastiedot, salasanaikäytännöt, portaalin verkko-osoite, tilauksen saapuminen, toimenpiteet portaalissa, toimenpiteet Phoenixissa, talous/laskutus, yhteystiedot sekä muut huomiot. Paikoin on käytetty kuvia havainnollistamaan portaalien käyttöä. Tämän työn myötä, on valmistunut ohjeiden ensimmäinen versio, joka on tarkoitus ottaa käyttöön yrityksessä kesäkuussa 2017. Tämän jälkeen kerätään palautetta ohjeista ja päivitetään ohjeet saatujen toiveiden mukaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> myyntitilaukset, yritysportaalit, asiakaspalvelu, tilaus-toimitusketju, asiakaslähtöisyys	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely .....	1
1.2	Opinnäytetyön tausta .....	2
1.3	Toiminnallisen työn tavoitteet ja rajaukset .....	2
1.4	Toiminnallisen työn merkitys toimeksiantajalle .....	3
1.5	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	Tilaus-toimitus prosessi .....	4
2.1	Tilaus-toimitusprosessin vaiheet .....	6
2.2	Tilaus- toimitusprosessi yrityksissä .....	7
2.2.1	Tilaus-toimitusprosessin hallinta ja haasteet .....	7
2.2.2	Menetelmiä tilaus-toimitusketjun hallitsemiseksi .....	9
2.2.3	Tilaus-toimitusketjun yleisiä haasteita .....	10
3	Asiakaspalvelu osana tilaus-toimitusketjua.....	12
3.1	Asiakaslähtöinen toimitusketju .....	12
3.2	Asiakaspalvelun haasteita.....	13
3.3	Asiakaspalvelun kehittäminen ja asiakasuskollisuuden kasvattaminen .....	14
4	Informaatioteknologian hyödyntäminen tilaus-toimitusketjun hallinnassa.....	17
4.1	Päätöksenteko informaatioteknologian avulla .....	17
4.2	Myyntiportaalit.....	18
5	Empiirisen osan esittely.....	20
5.1	Lähtökohta .....	20
5.2	Projektin vaiheet .....	21
5.3	Lopputulokset .....	21
6	Johtopäätökset, pohdinta sekä oman oppimisen arviointi .....	23
	Lähteet .....	26
	Liitteet.....	27

Liite 1: Ohjeistus Exide Technologies Oy:n portaalitilausten käsittelyyn

Liite 2: Excel pohja portaalien salasanojen tallentamiseen

# 1 Johdanto

Yritysten välisessä kaupassa ollaan enenevässä määrin siirtymässä sähköiseen kaupankäyntiin, jossa tilauksia ei enää hoideta perinteisesti kasvokkain tai puhelimitse, vaan erilaisten sähköisten tilausjärjestelmien käyttö on yleistynyt. Näiden hyöty on niiden nopeudessa sekä virheettömässä tiedonsiirrossa. Samalla ne voivat kuitenkin aiheuttaa myös haasteita, sillä jokaisessa tilausportaalissa on oma käyttöjärjestelmänsä. Mikäli toimittaja joutuu käyttämään useiden asiakkaiden portaaleja, ovat ohjeistukset usein vaikeaselkoisia, eikä niitä välttämättä ole sovitettu yhteen toimittajan omien järjestelmien kautta. Toimittajan puolella eri kautta tulevia tilauksia käsittelee usein käytännössä useampi henkilö, joten toimintatavat tilausten hoitamisessa tulee olla selkeät, ja helposti sisäistettävät myös uusille työntekijöille. Tilausten nopea käsittely on tärkeä osa hyvää asiakaspalvelua sekä sujuvaa tilaus-toimitusketjua, joten yritysten on kehitettävä toimintaansa näiden uusien tilausmenetelmien mukana. Tämän työn kohdeyritys palvelee nimenomaan isoja asiakkaitaan sähköisten portaalien kautta, jolloin näiden tilausten käsittely on tärkeä osa avainasiakassuhteiden hoitamista.

## 1.1 Toimeksiantajan esittely

Exide Technologies Oy on maailman johtavia lyijyakkujen valmistajia, ja toimii yli 80 maassa. Lisäksi yritys toimii myös lyijyakkujen kierrättäjänä. Exide Technologies Oy koostuu neljästä eri maailmanlaajuisesta yritysryhmästä: Transportation Americas, Transportation Europe and Rest of World, Industrial Energy Americas ja Industrial Energy Europe and Rest of World. Nämä takaava yhdessä laajan valikoiman sähköenergian varastointituotteita sekä erilaisia palveluja teollisuus- ja kuljetussektoreille (Exide 2017).

Exide Transportation tuottaa käynnistysakkuja sekä henkilö- ja pakettiautoille että raskaille ajoneuvoille, maatalouskoneille ja veneille. GNB Industrial Power tuottaa energiaratkaisuja ja verkkoihin (tietoliikenneverkot, sähkölaitteet, rautatiet, aurinkoenergiajärjestelmät) ja keskeytymättömään tehonsyöttöön (UPS), sekä kuljetussovelluksiin, esim. trukkeihin, kaivosajoneuvoihin ja erilaisiin työkoneisiin (Exide 2017).

Yrityksellä on Suomessa myyntivarasto, josta tuotteita myydään suoraan jälleenmyyjille, mutta ei yksityisasiakkaille. Suomessa ei ole varsinaista tuotantoa, joten valmiit tuotteet tuodaan Helsinkiin Euroopan tehtailla, pois lukien jotkut erikoistuotteet jotka rakennetaan valmiista osista paikan päällä. Suomessa organisaatio koostuu kuudesta myyjästä, niin sanotusta Back Office tiimistä, joka toimii myynnin tukena, sekä varastohenkilökunnasta, joka hoitaa lähetysten pakkaamisen sekä lähettämisen. Henkilökunta on jakautunut melko

tasaa teollisuus ja käynnistysakkupuolen välillä. Yhteistyö eri tahojen välillä on tiivistä, ja siksi on tärkeää, että myös tiedonkulku on sujuvaa.

## **1.2 Opinnäytetyön tausta**

Opinnäytetyöntekijä on töissä toimeksiantajayrityksessä, ja projektista on sovittu yhdessä esihenkilöiden kanssa. Toimeksiantaja ottaa tällä hetkellä vastaan myyntitilauksensa puhelimitse, sähköpostilla ja verkkosivujensa tilauslomakkeen kautta. Yrityksen myyntitilausprosessi on jatkuvasti kehittyvä, ja yhä enemmän tilauksia on viimeisen vuoden aikana ruvennut tulemaan asiakkaiden omien myyntiportaalien kautta. Saapuneet tilaukset syötetään yrityksen omaan toiminnanohjausjärjestelmään, josta tieto menee eteenpäin varastolle.

Koska portaalitilausten määrä lisääntyy jatkuvasti, on noussut esiin tarve kehittää ohjeistus, jota käyttämällä on helppo ottaa uudet portaalitilaukset käyttöön, sekä yhdenmukaistaa yrityksen toimintatapoja portaalitilauksia käsiteltäessä. Lisäksi hyvä ohjeistus antaa mahdollisuuden kaikille myyntitilauksia käsitteleville hoitaa portaalitilaukset sujuvasti, ja antaa myös työkalun uusille työntekijöille, kun heidän pitää ruveta käsittelemään näitä tilauksia.. Opinnäytetyön aihe liittyy laajemminkin myyntitilausten hoitamiseen yrityksessä, sillä asiakaspalvelun jouhevuus takaa hyvän asiakaskokemuksen sekä vapauttaa työntekijöiden energiaa ja aikaa muihin tehtäviin.

Toiminnallisen työn tuotos tulee olemaan Word-pohjainen ohjeistus portaaliasiakkuuksien käyttöön otosta, johon on koottu tietyn kaavan mukaan kaikki tarvittava tieto, joka tarvitaan portaalitilausten käsittelyyn. Työn teoriaosuudessa tulen käsittelemään tilaus-toimitusketjun kehittämistä laajemmin, sekä sen merkitystä osana hyvää asiakaspalvelua. Tarve uusille ohjeille on ilmeinen, ja projekti käynnistettiin, koska ennen tätä portaalitilausten käsittely on irrallisten, asiakkailta saatujen, ohjeiden varassa, ja niitä on työlästä kaivaa esille jokaisen tilauksen yhteydessä. Käytössä olevat portaalit ovat myös keskenään erilaisia ja asiakkaiden ohjeet usein vaikeaselkoisia, joten yhdenmukaiset ohjeet auttavat huomattavasti tämän tyyppisten tilausten hoitamisessa. Lisäksi on tiedossa että uusia asiakkaita on lähitulevaisuudessa portaalitilausten pariin, joten on tiedossa että portaalien käyttö on tulevaisuudessa lisääntymässä.

## **1.3 Toiminnallisen työn tavoitteet ja rajaukset**

Työn tavoite on tuotos, jonka avulla tilausportaalien kautta tulevat tilaukset ovat jatkossa helpommin työstettävissä, ja jatkossa toimeksiantajalla on selkeä prosessi, jonka kautta uudet portaaliasiakkuudet otetaan käyttöön. Työn aikana käyn tarpeen mukaan läpi koko

yrittäjien tilausten käsittelyprosessin, jonka myötä myös muita kehityskohteita saattaa löytyä. Työ rajoittuu pitkälti portaaleissa tapahtuvien toimintojen ohjeistamiseen, sillä yrityksen oman toiminnanohjausjärjestelmän, jossa osa tilausprosessista hoidetaan, ohjeet ovat jo olemassa. Yrityksen oman järjestelmän osalta ohjeissa mainitaan vain poikkeavuudet normaalista tilausprosessista.

Työn tavoitteena on nopeuttaa ja helpottaa yrityksen asiakaspalvelua, mikä on tärkeää, kun kyseessä on nimenomaan toimeksiantajan tärkeimmät asiakkaat, joiden portaaleja yritys käyttää asiakkaan toiveesta. Työyhteisössä on luonnollista vaihtuvuutta, jolloin tavoitteena on myös se, että uudet työntekijät voivat oppia käsittelemään portaali-asiakkaiden tilauksia nopeasti ja sujuvasti hyvän ohjeistuksen avulla.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyy word formaatissa ole ohjeistus pohja, johon voi jatkossa täyttää uusien portaaleiden käyttötiedot. Lisäksi työhön sisältyy valmiit käyttöohjeet jo käytössä oleviin portaaleihin. Työn tarkoitus on luoda helppokäyttöinen ja selkeä ohjeistus, jotta kaikki portaalitilausten käsittelyyn tarvittava tieto löytyy yhdenmukaisessa formaatissa tietystä paikasta, sekä sähköisessä muodossa että tulostettuna. Toiminnallinen työ tulee rajoittumaan nimenomaan asiakkaiden portaalien kautta tulevien tilausten käsittelyyn, eikä käsittele muita tilausmuotoja.

#### **1.4 Toiminnallisen työn merkitys toimeksiantajalle**

Toimeksiantaja haluaa palvelua asiakkaitaan mahdollisimman hyvin ja sujuvasti, ja tulevaisuudessa tämä tarkoittaa yhä enemmän nimenomaan portaalien kautta tulevien tilausten käsittelyä. Prosessi halutaan tehdä myös tilausten käsittelijöiden kannalta mahdollisimman helpoksi, jotta aikaa ja energiaa säästyisi muihin työtehtäviin. Koska portaalitilaukset ovat käytössä nimenomaan isoilla avainasiakkaila, heidän sujuva palveleminen on yritykselle myös liiketoiminnallisesti merkittävä asia.

#### **1.5 Opinnäytetyön rakenne**

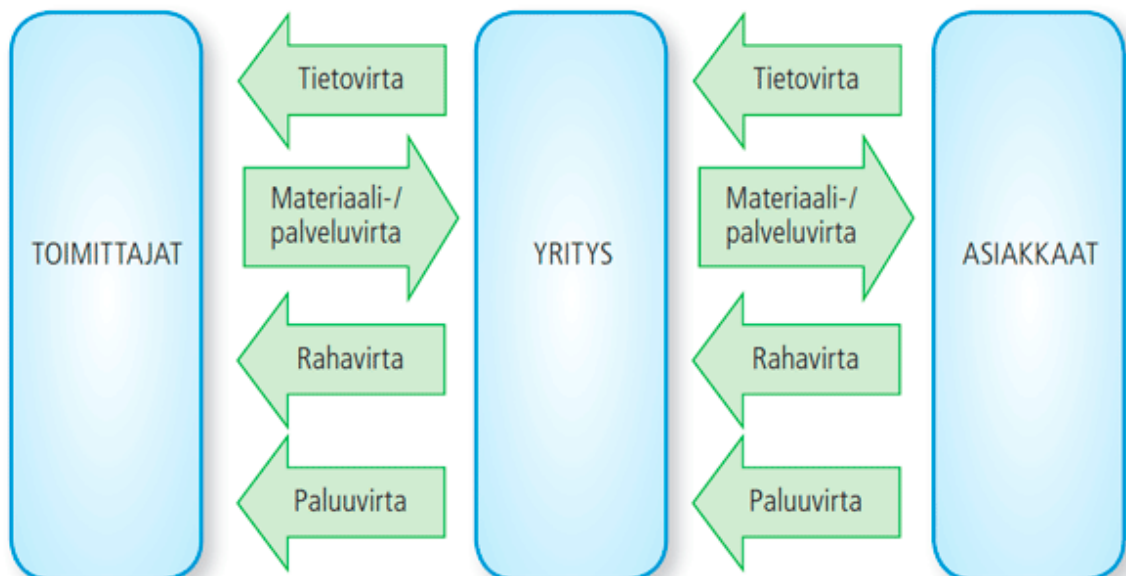
Tämä työ esittää ensin tilaus-toimitusketjun perusteet, johon kuuluu tilaus-toimitusketjun vaiheet, sen hallitseminen sekä haasteet. Luvussa kolme esitetään, miten yrityksessä luodaan hyvä asiakassuhde, ja miten tilaus-toimitusketjua voi kehittää asiakaspalvelun näkökulmasta. Teoriaosuuden viimeisessä luvussa käsitellään tiedonsiirron kehittämistä modernissa liiketoiminnassa, ja mitä haasteita siihen liittyy. Työn toiminnallinen osa on esitetty kolmessa alaluvussa, jossa ensin esitetään työn lähtökohta, tämän jälkeen miten projekti toteutettiin, sekä lopuksi minkälainen tuotos projektissa syntyi.

## 2 Tilaus-toimitus prosessi

Tilaus-toimitusketju on verkosto, jossa tehdään monialaista yhteistyötä eri toimijoiden välillä, ohjaten ja kehittämällä yritysten välisiä materiaali- tai palveluvirtoja sekä niihin liittyviä raha- ja tietovirtoja. Toimitusketjussa kullakin organisaatiolla on oma tärkeä roolinsa. Toimitusketjun rakenne riippuu yrityksen tuotteen luonteesta, alasta millä tämä toimii sekä asiakaskunnasta. Toimitusketju on linkki yrityksen ja sen tavarantoimittajien, jakeluorganisaatioiden ja asiakkaiden välillä, ja näin ollen oleellinen osa yrityksen toimintaa. Toimitusketju on siis kokonaisuus, jonka lähtökohtina voidaan pitää kustannustehokkuutta, asiakaslähtöisyyttä ja lisäarvon tuottamista. (Logistiikan maailma 2017)

Toimitusketju kattaa tuotteen kulun raaka-aineesta loppukäyttäjän tuotteeksi, mutta tarvitaan myös kysyntää, ennen kun toimitusketju voi toimia. Tieto kysynnästä kulkee toimitusketjua vastakkaiseen suuntaan, vaikka markkinointi vaikuttaakin siinä välissä, vaikuttaen kysyntään. (Sakki 2003, 20)

Tilaus-toimitusketju sisältää materiaalivirran lisäksi myös tietovirran ja rahavirran, jotka ovat omassa tärkeässä roolissaan yrityksen toiminnassa. Jokaisen yrityksen tulee päättää haluaako tarjota parasta asiakaspalvelua, mahdollisimman edullista palvelua vai räätälöityjä palveluja (Kuva1), sillä tilaus-toimitusketjun hallinta on tasapainoilua kustannusten ja nopean asiakkaan tarpeisiin vastaamisen välillä. (Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell ja Santala 2011, 22.)



Kuva 1: Logistiikan materiaali, tieto ja rahavirrat (Ritvanen ym 2011, 22.)

Tietovirta on lähtökohta koko logistiikkaprosessille, sillä sitä kautta tulee tieto tarvittavista tuotteista ja tehdyistä tilauksista. Materiaalivirta sisältää materiaalien ja tuotteiden kuljetuksen ja säilyttämisen. Mikäli tämä prosessi on sujuva, näkyy se yrityksen lyhyenä toimitusaikana, joka voidaan nähdä osana hyvää asiakaspalvelua. Materiaalivirta on riippuvainen tietovirrasta, sillä ilman sitä ei ole tietoa toimitettavista tuotteista. Rahavirta sisältää raaka-aineista ja tuotteista maksettavat vastikkeet, se kulkee vastakkaiseen suuntaan kuin materiaalivirta (Ritvanen ym. 2011, 22.).

Tässä työssä keskitytään erityisesti logistiikan tietovirtaan, joka on siirtymässä yhä enemmän sähköiseen muotoon. Tämän työn toimeksiantajayrityksessä tieto uudesta tilauksesta kulkee jossain tapauksissa asiakkaalta toimeksiantajalle tilausportaalista tulevilla sähköpostilla, toisissa tapauksissa toimeksiantajan edustajat käyvät sovituin väliajoin tarkistamassa tulleet tilaukset asiakkaan portaalista. Tilausvahvistus vastaanotetusta ja käsitellystä tilauksesta lähtee portaalista suoraan tiedoksi asiakkaalle, ja toimenpiteet toimeksiantajan omassa järjestelmässä käynnistää materiaalivirran asiakkaalle, sekä laskutusprosessin, joka johtaa rahavirtaan toimeksiantajalle.

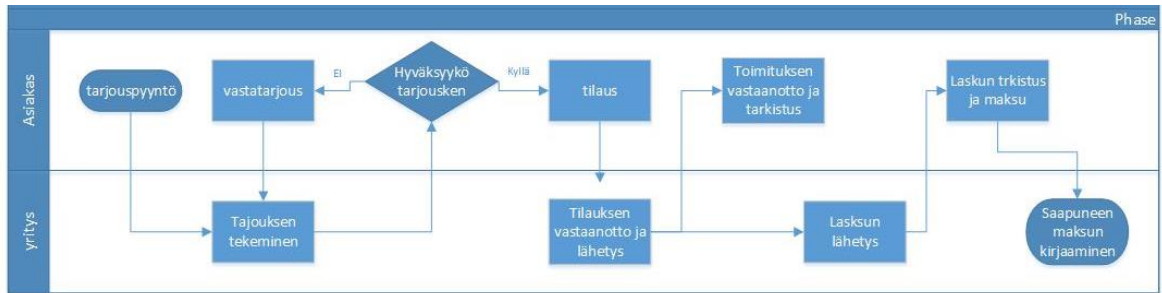
Toimeksiantaja käyttää pääosin niin sanottua varasto-ohjautuvaa toimitusprosessia, jossa lopputuote säilytetään valmiina tuotteena varastossa, ja lähetetään tilausten mukaan asiakkaille. Tämä on yleinen tapa kulutustavaroille (Sakki 2003, 33.). Tietyissä erikoistuotteissa toimeksiantaja käyttää myös niin sanottua tilausohjautuvaa toimitusprosessia, jossa lopullinen tuote kootaan osista vasta tilauksen yhteydessä. Tämä on luonnollisesti hitaampi toimitustapa, mutta vähentää säilytyskuluja ja turhan pitkiä varastointiaikoja. Merkittävin ero näiden välillä on se, miten syväälle yrityksen toimintaan yksi, yksittäinen asiakas tunkeutuu. Valinta varasto-ohjautuvan ja tilausohjautuvan toimitusprosessin välillä on tehtävä asiakaskohtaisesti, ja parhaimmassa tapauksessa yritys pystyy yhteistyössä asiakkaan kanssa ennakoimaan tulevia tarpeita, niin ettei tilausajat veny liikaa, tai toimittajan varasto täyty liian paljoilla tuotteilla, jotka aiheuttavat suuria kustannuksia (Sakki 2014, 53).

Logistiikan tavoitteena on tarjota asiakkaille riittävän hyvää palvelutasoa mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Riittävä palvelutaso on luonnollisesti organisaatio- ja asiakaskohdainen. Näin kukin yritys miettii palvelunsa tason tahollaan, eikä sen tarvitse olla kaikille asiakkaille samanlaista. Jotkut asiakkaat hyväksyvät esimerkiksi tietyn minimitoimitusmäärän, kun taas toinen haluaa tilata vaikka kappaleen kerrallaan, joskus tiettyä maksua vastaan (Logistiikan maailma 2017).



## 2.1 Tilaus-toimitusprosessin vaiheet

Jouni Sakki (Sakki 2003, 172–173.) määrittelee tilaus-toimitusprosessin vaiheet, kuten kuvassa 2 on esitetty.



Kuva 2: Tilaus-toimitusprosessin vaiheet yritystoiminnassa

Kysely/tarjous-vaiheessa ostava yritys kartoittaa hintoja ja markkinoita tarjouspyyntöjen muodossa. Saaduista tarjouksista neuvotellaan, ja annetaan mahdollisesti vastatarjouksia. Tilaamis-vaiheessa tilauspäättös on tehty, ja voidaan tehdä itse tilaus, joka vuorostaan otetaan vastaan ja käsitellään myyvässä yrityksessä. Tilauksia voidaan tehdä esimerkiksi puhelimitse, sähköpostitse tai tilausjärjestelmien kautta. (Sakki 2003, 172)

Yksi tilaus-toimitusketjun toimintatapa on myös se, että myyvä osapuoli valvoo tuotteiden riittävyttä niiden käyttöpaikalla ja on vastuussa tuotteiden täydennyksestä, kun varasto uhkaa loppua. Tilauksen vastaanottaminen – vaihe on juuri se vaihe, jota tämän työn tuotos käsittelee, sillä vaihe sisältää tilausten siirron myyjä-yrityksen tilaustietokantaan, jossa ohjataan esimerkiksi yrityksen varastoja, valmistusta ja lähetyksiä. Juuri tämä vaihe on ollut viime aikoina kehityksen alla, ja yhä useammin tieto siirtyy eri yritysten välillä automaattisesti. Lähettäminen-vaihe sisältää lähetyssasiakirjojen laatimisen, tuotteiden pakkaamisen ja siirron kuljetukseen. (Sakki 2003, 172.)

Vastaanottaminen-vaiheessa ostaja tarkistaa saapuneen lähetyksen, kirjaa tiedot lähetyksestä vastaanottavan yrityksen tietojärjestelmään, sekä huolehtii varastoinnista ja tuotteenmahdollisesta kuljettamisesta lopulliselle käyttöpaikalle. Toimitusten valvonta ei ole yritykselle lisäarvoa antava toiminto, joten se on syytä pyrkiä hoitamaan mahdollisimman helposti ja mahdollisuuksien mukaan tekemään tarpeettomaksi. Laskutusvaiheessa tilatut tuotteet laskutetaan tallennettujen tietojen mukaan. Laskujen käsittely – vaiheessa laskun tiedot tarkastetaan ja varmistetaan niiden oikeellisuus. Maksuvaihe on usein automatisoitu tietojärjestelmien avulla. (Sakki 2003, 172–173)

## 2.2 Tilaus- toimitusprosessi yrityksissä

Logistiikan kustannukset olivat vuonna 2012 jopa 12% kaupp- ja teollisuusyritysten liikevaihdosta. Näistä suurin osa (46%) koostui varastointikuluista. Jokainen toimitusketjun vaihe aiheuttaa kuluja, mutta näihin voi myös vaikuttaa. Voiko turhilta tuplatarkistuksilta välttyä? Entä voiko tilauksen käsittelyä sujuvoittaa? (Sakki 2014, 37.)



Kuva 3: Yrityksen tilaus-toimitusprosessi läpäisee yrityksen kaikki toiminnot (Sakki 2014, 37).

Varastoiva yritys voi jakaa tilaus-toimitusprosessin kolmeen vaiheeseen: saapuva prosessi, varastointi ja lähtevä prosessi (Kuva 3). Saapuva prosessi käsittää hankinnan, niiden hallinnan sekä ostolaskujen maksamisen. Lähtevään prosessiin taas sisältyy asiakaspalvelu (myyntitilausten hoitaminen), lähetyksiä sekä laskutuksesta aiheutuvia työtehtäviä. Tähän väliin sijoittautuu varastointi, joka on usealle yritykselle merkittävä menoerä. Varastoinnin menoeriin sisältyy myös hävikki, jos varastoitu tavara pilaantuu. Välittäjä-tyyppisen toiminnan johdosta kauppaan sisältyy sekä kokoavaa että hajaannuttavaa logistiikkaa, josta suurimmat kulut tulevat hajauttavalla puolella varastointitoimien ja asiakaspalvelun muodossa. (Sakki 2014, 37.)

### 2.2.1 Tilaus-toimitusprosessin hallinta ja haasteet

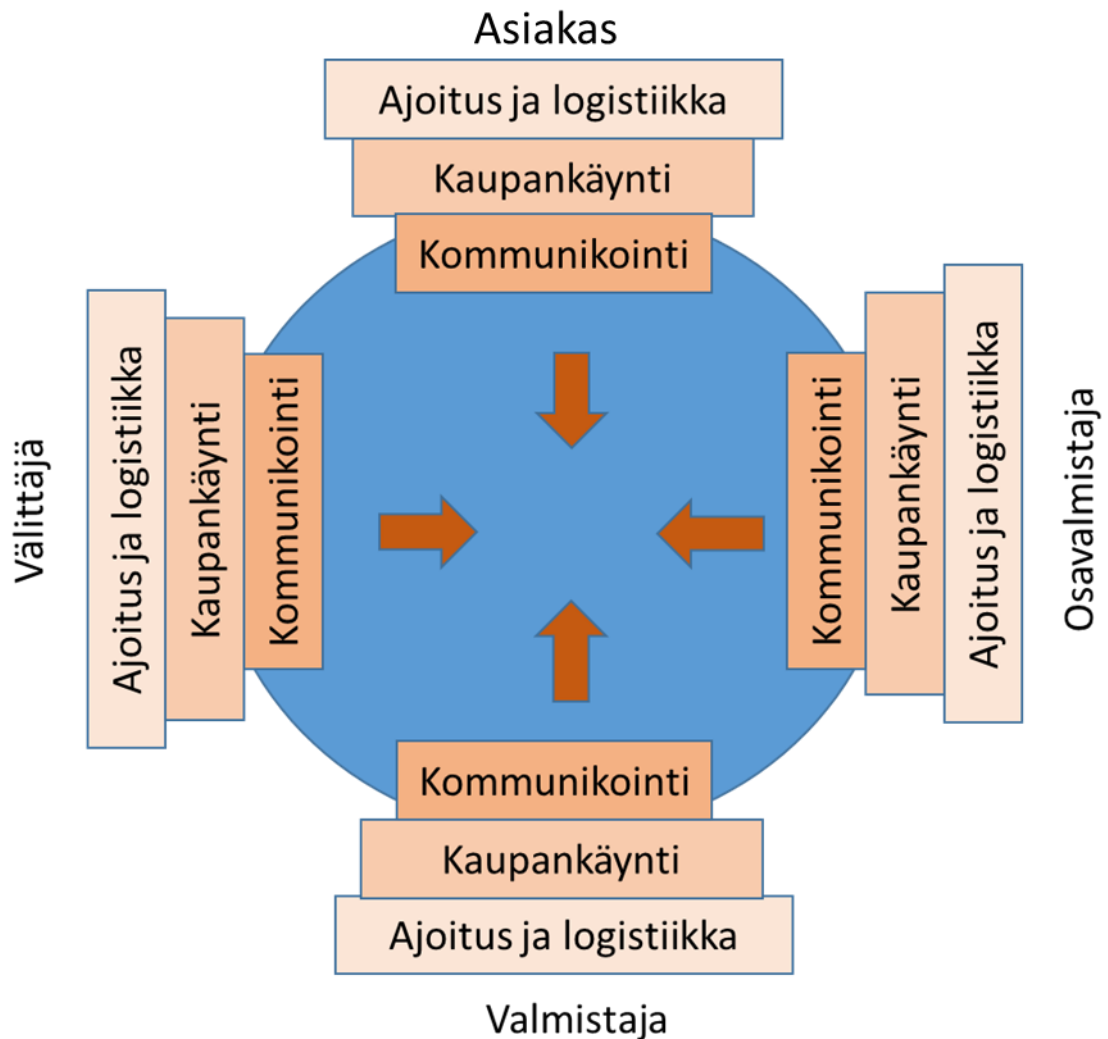
Tilaus-toimitusprosessi on monivaiheinen, joten sen hallitsemiseen tulee panostaa. Tilaus-toimitusketju vaikuttaa oleellisesti asiakaspalvelun laatuun, joten siksi tämä kuuluu yrityksen ydintoimintoihin. Tilattu tavara tulisi saada toimitettua nopeasti oikeaan paikkaan, mahdollisimman matalin kustannuksin, mutta kuitenkin tehokkaasti, jotta asiakastytyvyisyys pysyy toivotulla tasolla.

Tilaus-toimitus ketjun hallinta sisältää sekä tilausprosessin sujuvuuden takaamisen, että rahavirran hallinnan. Yrityksen sisällä prosessia voidaan kuvata seuraavalla tavalla: asiakkaan tilaus saa aikaan tilaus-toimitusketjun käynnistymisen. Tilauksesta lähtee tieto tavarantoimittajalle, joka käynnistää tavaravirran asiakkaalle. Tilaus-toimitusketjussa toimii yrityksen puolelta paljon henkilökuntaa eri tehtävissä: logistiikka, myynti, markkinointi, hankinta sekä taloushallinto. Suureksi osaksi tilaus-toimitusketju on ihmisten välistä kommunikaatiota, ja hyvin sujuvassa ketjussa tavarantoimittajan tuotteet sovitetaan yhteen asiakkaan tarpeisiin. (Sakki 2003,10.)

Yksinkertaisimmillaan tilaus-toimitusketju mielletään ketjuna, jossa on toimittaja, yritys ja asiakas. Kohdeyritys hankkii joko valmiin tuotteen tai raaka-aineet myytävälle tuotteelle toimittajalta, ja myy valmiin tuotteen yhdelle tai useammalle asiakkaalle. Käytännössä ketju on usein pidempi, jos sinne lisätään toimittajien toimittajat, sekä asiakkaiden asiakkaat. Ketjusta muotoutuu verkko, kun tavarantoimittajia, asiakkaita ja palveluntuottajia on useampia, verkoston osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan, ja yksi, erikoistunut toimija voi olla osallisena useassa verkostossa. Verkoston kriittisimpiä kohtia ovat usein rajapinnat, jossa tehdään verkoston toimivuuden kannalta tärkeitä päätöksiä, joilla pyritään vähentämään päällekkäistä työtä, sekä sujuvoittamaan toimituksia seuraavalle toimijalle. (Sakki 2014,11.)

Usein tilaus-toimitusketju mielletään myös verkostona, jolla on yhteinen päämäärä, ja joka toimisi jopa yhteistä päämäärää kohden, Käytännössä suurin osa tilaus-toimitusketjun osapuolista olisi kuitenkin olemassa myös ilman sen suurempaa keskinäistä kommunikointia, vaikka yhteinen kommunikointi helpottaakin prosessin sujuvuutta. Tilaus-toimitusketju voidaan siis nähdä käytännön seurauksena erikoistuneesta liiketoiminnasta, jonka kanssa ollaan tekemisissä aina kun tehdään kauppaa materialistisilla hyödykkeillä. (Sakki 2003, 15.)

Modernissa kaupankäynnissä internet on antanut kaupankäynnin kaikille osapuolille mahdollisuuden verrata tarjontaa entistä paremmin, ja asiakkaalla on entistä enemmän päätösvaltaa. Internetin myötä markkinointi ja kaupankäynti on muuttanut luonnettaan esimerkiksi verkkokaupan myötä. Tilaus- toimitusketjun putkimainen malli on tämän myötä muuttumassa yhä enemmän ”pyöreäksi pöydäksi” jossa kaikki istuvat tavallaan saman pöydän äärellä (Kuva 4), ja kommunikaatio eri osapuolten välillä on jatkuvaa. (Sakki 2014,14.)



Kuva 4: Internet tuo kaupan osapuolet saman, virtuaalisen pöydän ääreen. Muokattu (Sakki, 2014, 13.)

Tilaus-toimitusketjun hallinnalla tavoitellaan mahdollisimman tehokasta toimitusta, mutta samalla kustannukset on pidettävä kohtuullisina. Tavoitteet voidaan siis tiivistää kahteen pääkohtaan: sisäinen kustannustehokkuus, jossa tavoitellaan turhan käsittelyn välttämistä, varastojen pienentämistä sekä työn ja pääoman tuottavuutta. Toinen tavoite on ulkoinen, eli palvelutehokkuus, jossa pääosassa on asiakkaan saama hyöty ja kokemus. (Sakki 2014, 14.)

### 2.2.2 Menetelmiä tilaus-toimitusketjun hallitsemiseksi

Jotta tilaus-toimitusketjun hallinta helpottuisi, sitä varten on kehitetty joukko menettelytapoja. Niin sanottu SCOR-malli on kehitetty kuvaamaan ja mittaamaan tilaus-toimitusketjun toimivuutta. Malli esittää miten ketjun eri vaiheita kuvataan, sekä yhteisen terminologian jota käyttää. Tämä parantaa yhteistyötä, ja helpottaa tuottavuuden mittaamista ja vertaa-

mista, sillä kaikkien käyttäessä niin sanottua SCORcardia, tuloksia voidaan verrata kilpailijoihin. (Sakki 2014, 18.)

CPFR on toinen standardi, joka on kehitetty antaakseen puitteet yhteistyölle tilaus-toimitusketjun käytännön toimenpiteissä. Mallin keskiössä on kuluttaja, jota vähittäiskauppa palvelee. Malli jakautuu neljään osaan:

1. **strategia ja ohjaus**, jossa määritellään yhteistyön laajuus, tavoitteet ja aikataulut sekä mm mahdolliset kampanjat
2. **kysynnän ja tarjonnan ohjaus** – määritetään menekki ja miten täydennystilaukset hoidetaan. Tähän kuuluu myös päätökset siitä, miten tavarat kuljetetaan perille.
3. **toteutus** - tilaukset, valmistukset, toimitukset, sekä se miten tuotteet asetellaan myyntiin
4. **analysointi**: Tavoitteiden mittaaminen, seurata ja valvota. Lisäksi tuotetaan tarvittavat luvut seurantaan varten. (Sakki 2014, 19.)

SCM best practice on internetpohjainen työkalu, jonka kautta yritykset voivat kehittää yhteistyötään. Se antaa mahdollisuuden kartoittaa tilaus-toimitusketjun aiheuttamia kustannuksia, sekä tutkia eri tuotteiden kannattavuutta. Sovellus voi myös olla avuksi esimerkiksi ostokoon määrittämisessä. Sovelluksessa yhteistyön osapuolet pääsevät tarkastelemaan keskinäisestä toiminnasta aiheutuvia kustannuksia. Sovellus on täysin internet-pohjainen, joten osapuolet voivat tarkastella sitä omilta työpaikoiltaan (Sakki 2014, 19.).

### 2.2.3 Tilaus-toimitusketjun yleisiä haasteita

Tilausten sujuva käsittely on tärkeä osa tilaus-toimitusketjua, ja hyvä tilausmäärien ennakointi muun muassa tässä työssä esiteltävien tilausjärjestelmien kautta, edesauttavat sujuvaa prosessia heti tilausten käsittelystä lähtien. Ellei prosessi ole sujuva ja läpinäkyvä, saatetaan törmätä yleisiin haasteisiin, jotka liittyvät tilaus-toimitusketjuun hallintaan.

Tilaus-toimitusketjun yleisiä haasteita ovat usein tekijät kuten liian pitkät toimitusajat, sekä tästä johtuva asiakastytymättömyys. Lisäksi työntekijöiltä voi mennä huomattava määrä energiaa ns. tulipalojen sammutteluun. Varasto on myös vaikea pitää tasapainossa, jos ei ole luotettavaa tietoa menekistä. Lisäksi jälki- ja pikatoimitukset aiheuttavat yritykselle lisää kustannuksia. Huono tilaus-toimitusketju aiheuttaa myös huonoa henkeä yrityksessä, ja pahimmillaan varastoon pilaantuu tavaraa, koska ne ovat vääränlaisia, eikä niitä osata käyttää (Logistiikan hallinta 2017).

Haasteita voi aiheuttaa myös liian iso tilauserä suhteutettuna myytävään erään. Isot erät voivat antaa säästöjä alennusten ja pienentyneiden kuljetuskulujen muodossa, mutta aiheuttaa haasteita, jos menekki ei olekaan suunnitellun mukainen. Jos ennusteet tehdään

myynnin, eikä kysynnän mukaan ne ovat usein väärässä. Virheet aiheutuvat usein tiedonkulun hankaluuksista. Myös yllättäen tulevat hinnoittelumuutokset aiheuttavat muutoksia kysyntään. (Chopra&Meidl 2011, 18.)



Kuva 5: Tilaus-toimitusketjun yleisiä haasteita (Logistiikan hallinta 2017)

### **3 Asiakaspalvelu osana tilaus-toimitusketjua**

Yrityksen asiakaspalvelu sen eri muodoissa on se rajapinta, jossa asiakas kohtaa yrityksen. Tilaus-toimitusketjun yhteydessä se tarkoittaa käytännössä tarjouspyynnön tai tilauksen vastaanottotilannetta, josta tilaus-toimitusprosessi käynnistyy. Tilaus-toimitusketjun yhteydessä asiakaspalvelu on myös se taho, jossa käsitellään mahdolliset reklamaatiot ja tuotepalautukset, joista aiheutuu tavaravirtaa ja mahdollista rahavirtaa vastakkaiseen suuntaan kuin tilauksissa.

Asiakaspalvelu on jokaisen yrityksen näkyvin osa, eikä ole yhdentekevää minkälaisen kuvan yrityksestä annetaan asiakaskasrajapinnassa. Hyvä asiakaspalvelu on vuorovaikutusta, jossa asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastataan, mielellään ylittäen ne. Hyvässä palvelussa asiakasta kuunnellaan, ja myyvän osapuolen tehtävänä on varmistaa, että hän ymmärtää asiakastansa ja osaa löytää parhaimman ratkaisun tämän ongelmaan. Koska jokainen asiakas on erilainen, tulee palvelun olla joustavaa. Lisäksi asiakasta tulee kunnioittaa ja laittaa hänet etusijalle, välittämättä lyhytnäköisestä voiton tavoittelusta. Jokaista asiakasta tulee kohdella hyvin, ja häntä tulee huomioida kohteliaalla tavalla. Lisäksi asiakkaalle tulee antaa tarpeeksi aikaa päätöksensä tekoon. Hyvän palvelun tulee lisäksi olla luotettavaa ja tasalaatuista, riippumatta siitä kenen yrityksen edustajan kanssa asioi. Asiakkaan pettymykset pohjautuvat usein siihen, ettei yritys pysty vastaamaan antamiinsa lupauksiin, ja asiakasrajapinnassa otetaan tämä palaute vastaan. (Kannisto & Kannisto 2008, 13.)

#### **3.1 Asiakaslähtöinen toimitusketju**

Asiakaspalvelun laatu on olennainen osa asiakaslähtöistä toimitusketjua, ja sen asiakaslähtöisyyttä voi parantaa usealla tavalla. Ritvanen ym. jakavat asiakaslähtöisen toimitusketjun vaatimukset useaan kohtaan, jotka painottavat asiakkaan vaatimuksia ja sitä tukevaa toimitusjärjestelmää, järkeviä kustannuksia sekä joustavuutta jossa voidaan mukautua asiakkaan tarpeiden mukaan. Kaiken tulisi toimia saumattomasti, samalla kun järjestelmän tulisi olla mahdollisimman joustava. Toimitusten tulee lisäksi olla tarpeeksi tiheitä, ja päätökset esimerkiksi toimituspäivistä tulee syntyä nopeasti. Myös varastointi kustantaa, joten varastotasot on minimoitava sekä käytettävä harkittuja jakelukeskuksia. (Ritvanen ym. 2011, 15–16.)

Asiakkaat arvostavat nopeaa, sujuvaa toimitusta. Jotta tämä tavoite toteutuisi, se vaatii monen ammattitaitoisen ihmisen yhteistyötä. Asiakkaan tilaus käynnistää ketjun, jonka saumattomuus ja kitkattomuus heijastuvat suoraan asiakkaan kokemaan palveluun. Jotta

prosessi olisi sujuva, siitä on tehtävä mahdollisimman yksinkertainen, mikä samalla lisää joustavuutta. Lisäksi jokaisella prosessilla on oltava omistaja, joka vastaa oman prosessinsa sujuvuudesta. (Sakki 2003, 19.)

Toimitusketjua kehittäessä on otettava huomioon sekä asiakaspalvelu, kysyntävirta että logistiikka. Tästä näkökulmasta tehdään päätös siitä, miten asiakkaiden toiveisiin vastataan, ja millaista palvelutasoa tarjotaan. Lisäksi on huomioitava näiden kustannukset. (Ritvanen ym 2011, 137.)

Ritvanen ym. mukaan toimitusketjun hallinnassa kustannuksia suhteutetaan käytettyyn toimitusaikaan, ja kirjassa mainitaan seuraavat tekijät, jotka tulee ottaa huomioon asiakaslähtöisessä toimitusketjussa:

- kokonaisvaltainen näkemys toimitusketjusta
- teknologian hyödyntäminen
- jokaisen toiminnon tulee tuottaa lisää arvoa, turhien vaiheiden poisto
- toimitusnopeus
- tuotesuunnittelu
- lyhyet ennustejaksot
- tuotantoprosessien kehittäminen
- jakeluvaihtoehtojen arviointi

Nämä tekijät voivat lyhentää läpimenoaikaa huomattavasti, johtaen parempaan palvelutasoon. (Ritvanen ym. 2011, 137.)

Robert Dicello jakaa artikkelissaan asiakaslähtöisen toimitusketjun kehittämien kolmeen tasoon. Ensimmäinen taso on niin sanottu micro-taso, jossa pyritään parantamaan yhtä tiettyä liiketoiminnan ongelmakohtaa, kuten esimerkiksi tuotantoa tai jakeluketjua. Seuraavalla macro-tasolla pyritään jo parantamaan eri tahojen yhteistyötä ja tuottavuutta koko tilaus-toimintaketjun toimivuuden näkökulmasta. Kolmannessa, niin kutsutulla E2E tasolla pyritään jo integroimaan oma tilaus-toimitusketju toimittajien ja ostajien vastaaviin ketjuihin. Hyvän integroitumisen myötä myös asiakasuskollisuus kasvaa, sillä tilaus-toimitusketju palvelee heitä parhaimmalla tavalla (Dicello 2000).

### **3.2 Asiakaspalvelun haasteita**

Yritystoiminnan perusteena on tuottaa taloudellista tulosta pitämällä asiakaskunta tyytyväisenä yrityksen palveluihin ja tuotteisiin. Käytännössä yrityksen henkilökunta toimii kuitenkin monen voiman ristitulella. Yksi asiakaspalvelun haasteista on oletukset, jotka meillä on asiakkaista ja liiketoiminnasta. Oletukset saavat meidät tekemään päätöksiä ikään kuin asiakkaan puolesta, mikä ei kaikissa tilanteissa toimi. Jos nämä oletukset eivät toteudu oletetulla tavalla, asiakkaan asiaa hoitava henkilö on usein se, joka yrityksen puolesta joutuu asiasta tilille. Asiakaspalvelu on rajapinta yrityksen ja asiakkaan välillä, ja an-



taa asiakkaalle vahvan mielikuvan yrityksen arvoista ja siitä, millä tavalla se arvostaa asiakkaitaan. Liian yleiset oletukset asiakkaan toiveista saattaa johtaa huonoon palveluun, kunnes tarpeeksi moni kyseenalaistaa oletukset. Välinpitämättömyys asiakaspalvelua kohtaan on yleistä varsinkin, jos yritys on johtavassa asemassa, ja olettaa ettei asiakkailla ole muita vaihtoehtoja löytää haluttu tuote tai palvelu. (Kannisto & Kannisto 2008, 132.)

Ellei yrityksessä ole olemassa selkeää ohjeistusta, miten ongelmatilanteissa tulee toimia, toimintatavat saattavat olla hyvin vaihtelevia ja epä johdonmukaisia. Ristiriitojen tulisi johtaa muutokseen, eikä valituksia tulisi sivuuttaa, sillä käytännössä useampi asiakas äänestää jaloillaan kuin vaivautuu valittamaan. (Kannisto & Kannisto 2008, 133.)

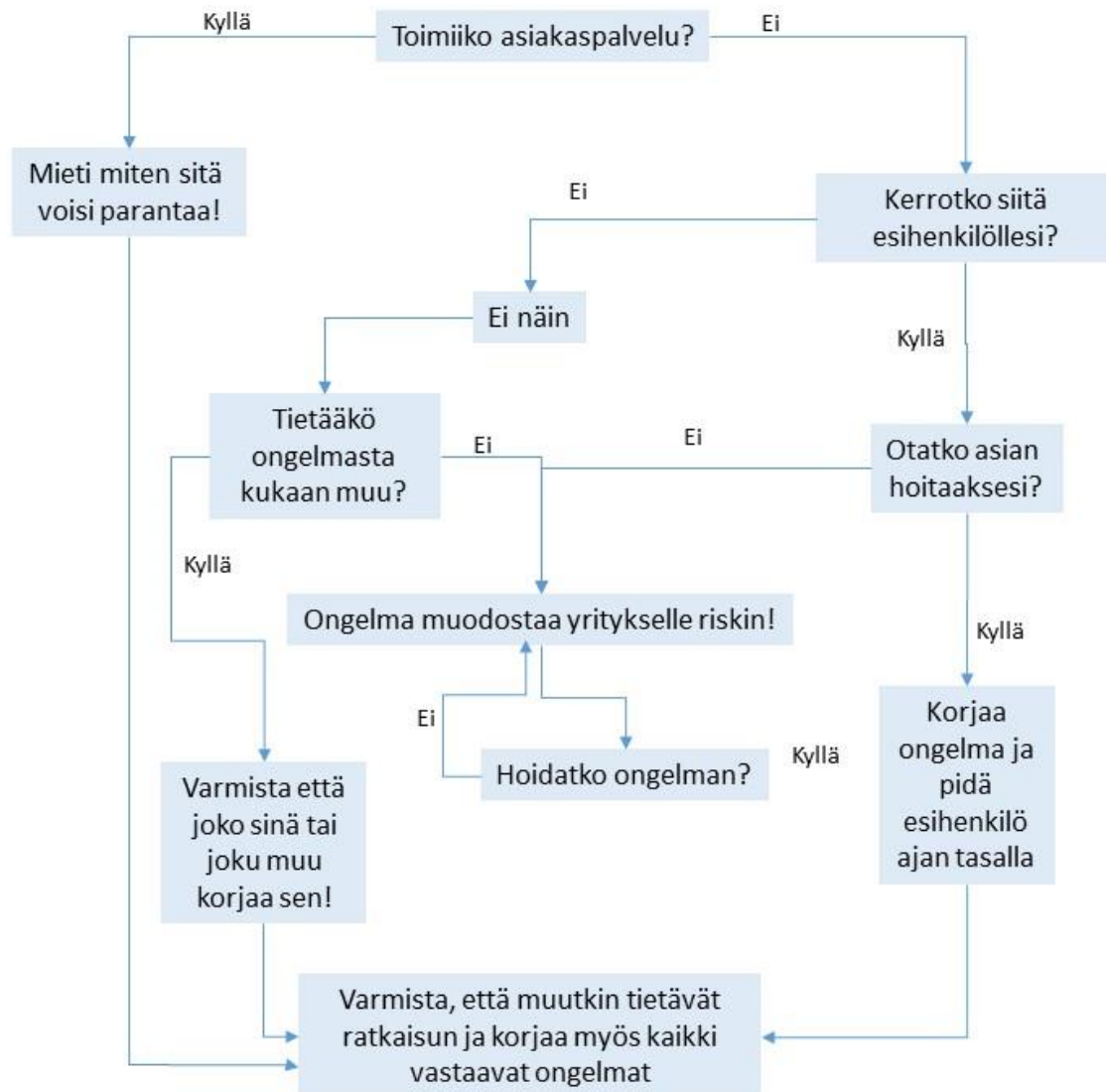
Toinen haaste, jonka asiakaspalvelussa voi kohdata, on pelko epäonnistua. Paineita henkilökunnalle voi tulla niin esimiehen kuin yrityksen suunnalta, mikä saa heidät arkailemaan toimessaan. Sääntöjä ja byrokratiaa voi joskus olla vaikea rikkoa, vaikka se olisikin asiakkaan edun mukaista. Henkilöllä joka kohtaa asiakkaan tulisi siksi olla valtuudet palvella tätä hänen etunsa mukaisesti, tietyissä, ennakkoon annetuissa raameissa, niin ettei hän koe joutuvansa yrityksen toimintatapojen ja asiakkaan toiveiden ristituleen. (Kannisto & Kannisto 2008, 133.)

Myös työilmapiirin haasteet voivat johtaa heikentyneeseen asiakaspalveluun, mikäli kollegat keskenään hankaloittavat jonkun tietyn henkilön, tai yleisemmin toistensa työntekoa. Näin voi tehdä esimerkiksi pimittämällä tärkeää, asiakaspalvelun laatuun vaikuttavaa, tietoa toisiltaan. Mikäli työilmapiirissä on selkeitä ristiriitoja, tulisi ne selvittää esihenkilön toimesta mahdollisimman nopeasti, niin että kaikille taataan jatkossa työrauha. (Kannisto & Kannisto 2008, 134.)

### **3.3 Asiakaspalvelun kehittäminen ja asiakasuskollisuuden kasvattaminen**

Asiakaspalvelun kehittäminen tulisi olla luonnollinen osa yrityksen ydintoimintaa, ja yrityksen tulisi jatkuvasti olla hereillä sen suhteen, miten asiakaspalvelusta voisi tehdä entistä parempaa, ja siitä mitä asiakkaat oikeasti toivovat yrityksen palvelulta. Myös tilaus-toimitusketjun kehittäminen tulisi olla osa tätä prosessia. Tämän työn toimeksiantaja on esimerkiksi asiakkaan toiveesta ottamassa käyttöön yhä useampia asiakkaiden omia myyntiportaaleja, sillä se koetaan olevan tärkeä osa näiden asiakkaiden hyvää palvelua.

## ASIAKASPALVELUN ONGELMANRATKAISU



Kuva 6: Ongelmanratkaisuohe asiakaspalvelutyöhön (Muokattu Kannisto & Kannisto 2008, 165.)

Kuva 6 esittää, miten kukin voi omalla toimellaan vaikuttaa oman yrityksensä asiakaspalvelun laatuun, ja miten tulisi toimia, jos asiakaspalvelussa havaitsee epäkohtia. Yksi parhaimpia keinoja kehittää palvelua on asiakaspalautteen kerääminen. Palautteen saaminen on aina mahdollisuus kehittää yritystä, ja reklamaatiot on mahdollisuus nähdä kehityskohteita toiminnassa. Jos huononkin palautteen käsittelee rakentavasti, ja asiakkaalle jää kaikesta huolimatta sellainen olo, että häntä on kuultu ja hänen toiveisiinsa vastattu, on mahdollisen epäonnistumisen kerrannaisvaikutus huomattavasti pienempi, kuin jos asiakas rupeaisi kertomaan yrityksen huonosta palvelusta tuttavilleen, etenkin nykyisen sosiaalisen median aikakautena. (Kannisto & Kannisto 2008, 158-160)

Jotta mahdollisiin ongelmatilanteisiin pystytään reagoimaan sujuvasti, on oltava valmiit toimintamallit tavallisimpien ongelmatilanteiden varalle. Kun asiakas huomaa, että häntä palvellaan hyvin myös kriittisissä tilanteissa, se on omiaan lujittamaan asiakassuhdetta entisestään. Palautteen anto asiakkaan suunnalta on osoitus kiinnostuksesta tuotteesta ja yritystä kohtaan, joten tätä tulisi arvostaa (Kannisto & Kannisto 2008,163.). Tämän työn toimeksiantajalla tyypillisiä ongelmatilanteita on esimerkiksi pitkät toimitusajat tai viallinen tuote, joka palautetaan.

Hyvä asiakaspalvelu on myös omiaan kasvattamaan asiakasuskollisuutta, ja erinomainen palvelu luo hyvän suhteen asiakkaaseen. Uskolliset asiakkaat huomaavat ja reagoivat yrityksen viestintään, eivätkä reagoi kilpailijoiden markkinointiin yhtä paljon. Myös palautteen annossa uskolliset asiakkaat ovat arvokkaita, sillä he antavat todennäköisemmin yllä mainittua tärkeää palautetta, kuin uudet asiakkaat. Uskollinen asiakas haluaa kehittää yritystä, jotta voisi jatkaa asiakkaana (Arantola 2003, 22.).

## **4 Informaatioteknologian hyödyntäminen tilaus-toimitusketjun hallinnassa**

Jotta tilaus-toimitusketju toimisi mahdollisimman hyvin, on tiedon kuljettava monessa tassa ja usean toimijan välillä. Tiedonkulun voi ikään kuin mieltää liimana, joka yhdistää tilaus-toimitusketjun toimijat, ja jonka tavoitteena on luoda sujuva prosessi. Ilman sujuvaa tiedonkulkua ei voida tehdä oikeita päätöksiä koskien varastointia, kuljetuksia ja hankintoja. Informaatioteknologia on tässä avainasemassa, sillä se tuo tiedon näkyville päätösten tekijöille. Näin voidaan tehdä oikea-aikaisia päätöksiä koskien tarvikkeiden hankintoja sekä ennustaa tulevaa menekkiä. Tämä johtaa pienempään varastointitarpeeseen, sillä varastointia voidaan suunnitella oikea-aikaisemmin, kun tieto tulevasta tarpeesta on tarkempi. (Chopra&Meidl 2011, 483)

Jotta käsillä oleva tieto olisi hyödyllistä, sen tulee olla 1) oikeaa 2) ajantasaista ja 3) oikeassa muodossa. Täysin oikeaa tietoa saadaan tuskin koskaan, mutta ilman edes oikeasuuntaista tietoa, hyvien päätösten tekeminen on vaikeaa. Usein on myös olemassa oikeaa tietoa, mutta se saattaa olla vanhentunutta tai sellaisessa muodossa, jota ei voida käyttää. Jotta oikeita päätöksiä voidaan tehdä, täytyy tiedon olla ajantasaista ja helposti käsiteltävissä muodossa. Yrityksissä on myös usein tarjolla valtava määrä tietoa, mutta on tarkoin mietittävä, mitä tietoa kerätään ja missä muodossa, jotta se olisi mahdollisimman hyödyllistä, eikä menisi turhaa aikaa ja vaivaa hyödyttömän tiedon keräämiseen. (Chopra&Meidl 2011, 483.)

### **4.1 Päätöksenteko informaatioteknologian avulla**

Informaatioteknologiaa käytetään päätöksenteossa koskien useita tilaus-toimitusketjun vaiheita. Tietoa käytetään päätöksenteossa koskien sijoittautumista, kapasiteettia, aikatauluja ja joustavuutta. Hyvän tietovirran myötä voidaan päättää valikoimasta, uusien liikkeiden sijoituksesta sekä tuotantoaikatauluista.

Varastointipäätökset tehdään myös olemassa olevan tiedon avulla. Tähän vaikuttavat tekijät kuten kysynnän kehitys, varastointikustannukset sekä tilauskulut. Luonnollisesti myös kuljetuspäätökset tehdään olemassa olevan tiedon perusteella. Näihin sisältyy jakelureittipäätökset, kuljetusmenetelmät sekä pakkauskoot, jotka kaikki vaikuttavat jakelureitin sujuvuuteen. Hinnoittelu- ja hankinta päätökset tehdään myös ajantasaisen tiedon perusteella, perustuen toivottuun katteeseen ja esimerkiksi toimitusaikoihin. Hinnoittelussa avainasemassa ovat tiedot kysynnästä, sekä asiakkaiden maksuhalukkuudesta. Myös

saatavuustiedot ovat tärkeitä, jotta kauppaa voidaan ylipäättänsä käydä (Chopra&Meidl 2011, 483.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että ajantasainen ja sujuva tiedonsiirto on avainasemassa, kun yritys tekee päätöksiä tilaus-toimitusketjunsä osalta. Informaatioteknologia ei ainoastaan tuo tietoa päätöksenteon tueksi, vaan antaa myös mahdollisuuden analysoida tietoa niin, että yritys voi kasvattaa tuottavuuttansa.

## 4.2 Myyntiportaalit

Viime vuosina yritysten väliset rajapinnat ovat hälventyneet, sillä yhä enenevässä määrin kauppa tehdä sähköisten palveluiden avulla. Suureen suosioon on noussut niin sanottujen extranet-palvelujen käyttö, joissa toimitusketjun yritykset voivat pystyttää niin sanotun työpöydän. Siinä asiakas voi tarkastella toimittajan varastotilannetta tai toimitusaikoja, kun taas tavarantoimittaja voi perehtyä asiakkaidensa lähiaikojen tarpeisiin ja suunnitella valmistustaan ja jakeluaan sen mukaan. Näiden järjestelemien tavoitteena on jakaa reaaliaikaista tietoa materiaalitilanteesta kaikille osapuolille automaattisesti, joten järjestelmät ovatkin poistaneet turhia työvaiheita ja tehostaneet yritysten välistä kommunikointia. Tämän myötä läpimenoajat nopeutuvat, tilan käyttö tehostuu ja saadaan aikaisiksi säästöjä Myyntiportaali tavoittaa sujuvasti kaupankäynnin eri osapuolet ja tarjoaa parhaimmillaan sujuvan käyttäjäkokemuksen. (Sakki 2003, 202.)

Myyntiportaali on monipuolinen työkalu. Yllä mainitun lisäksi myyntiportaaleja voidaan käyttää esimerkiksi uuden myyjän perehdyttämiseen, parhaiden myyntikäytänteiden keräämiseen sekä koulutuksiin. Useisiin portaaleihin voi myös linkittää asiakastietokantoja, jolloin saa yhdistettyä asiakaskohtaisia tietoja kussakin myyntiprosessin vaiheessa tarvittaviin työkaluihin. Myyntiportaalissa näkee helposti myyntiprosessin vaiheen, siihen liittyvät toimenpiteitä vaativat tehtävät, sekä löytää kuhunkin prosessiin tarvittavat dokumenttipohjat. Myyntiportaalissa voi myös yhdistää tiedot vastaavan tyyppisille myyntihankkeille, jolloin on olemassa valmiit pohjat palvelukokonaisuuksille ja katelaskelmille. Myös esimerkiksi yritysesittelyt voidaan tallentaa tiettyihin järjestelmiin (Efeco 2017).

Myyntiportaalit antavat myös mahdollisuuden suuriin kustannussäästöihin, kun tieto siirtyy niin sanotun EDI (Electronic Data Interchange) menettelyn avulla tietojärjestelmästä toiseen. Tämä tietovirta välitetään sähköisesti vastaanottavaan yritykseen ja puretaan siellä automaattisesti suoraan tietojärjestelmään. Näitä tietovirtoja ovat esimerkiksi tilaus, lasku, laskun maksuosoitus pankkiin, hinnasto tai tuoteluettelo. (Tieke 2017)

Sähköinen tiedonsiirto on virheetöntä ja näin tiedonhallinta tehostuu. Perinteisesti tietokoneella tehty lasku maksaa 10-25 euroa. Sama aineiston käsittely täysin automatisoituna (EDI) on arvioitu maksavan alle euron/lasku. Pankkisiirrossa, jossa on tiukat turvavaatimukset, mutta jossa tiedot ovat vähäiset, kustannukset ovat pienimmillään 15 senttiä. (Tieke 2017)

Suomessa EDI:ä käyttää jo merkittävä osa suuremmista yrityksistä. Uusien palvelujen ja erilaisten toimialakohtaisten ratkaisujen myötä myös pieniä yrityksiä on ryhtynyt EDIn käyttäjiksi. Yritysten välisessä kaupassa prosessia kehitetään yhteistyössä lähettävän ja vastaanottavan yrityksen välillä. Yrityksen EDI-valmiuksien on hyvä olla yleispäteviä, sillä EDI-valmiuksia tulisi pystyä hyödyntämään sekä osto- että myyntitoiminnassa, tullauksessa sekä muissa mahdollisissa EDI-yhteyksissä. (Tieke 2017)

## 5 Empiirisen osan esittely

Työn toiminnallinen osa käynnistettiin, kun otin puheeksi mahdollisen opinnäytetyöaiheen työpaikallani. Toimeksiantajalla oli tarve ohjeistukselle koskien portaalityökalujen käsitteilyä, ja aihe kiinnosti myös minua ajankohtaisuutensa ja monipuolisuutensa vuoksi. Prosessi käynnistettiin tammikuussa 2017, ja oheistus on tarkoitus ottaa käyttöön kesäkuussa 2017.

### 5.1 Lähtökohta

Toiminnallisen työn lähtökohtana toimi toimeksiantajan tarve palvella avainasiakkaitaan entistä paremmin. Yrityksen avainasiakkaista useampi on viimeisen vuoden aikana siirtynyt käyttämään tilauksissa tilausportaaleja, perinteisempien tilausmenetelmien sijaan. Jokaisella näistä asiakkaista on oma tilausjärjestelmänsä, joiden käyttöohjeet on toimitettu toimeksiantajalle kun tilausportaalit on otettu käyttöön. Nämä ohjeet toimivat tämän työn lähtökohtana ja materiaalina.

Toimeksiantajayrityksellä on 6-8 hengen tiimi, joka pääasiallisena työtehtävänäään käsittelee toimeksiantajan myyntitilauksia. Portaaleja käyttäviä asiakkaita on satojen asiakkaiden joukossa tällä hetkellä kuusi, mutta varsinkin Transportation puolella portaalityökaluja on tullut lisää tasaiseen tahtiin viimeisen vuoden aikana, ja lisäksi on tiedossa ainakin yksi iso asiakas, joka tulee siirtymään käyttämään portaalityökaluja lähiaikoina. Henkilökunnan joukossa portaalityökalujen käsittely on koettu hankalana ja työläänä, puuttuvasta ohjeistuksesta ja portaalityökalujen keskinäisestä erilaisuudesta johtuen. Käytännössä jokaisen tilauksen yhteydessä on jouduttu kaivamaan esille erilliset ohjeet, salasanat ja tilaustiedot, ja muistettava miten kyseistä portaalityökalua käytetään. Tämän on koettu hidastavan työntekoa ja nostavan kynnystä käsitellä nämä tilaukset nopeasti.

Prosessin lähtökohtana oli siis tarve selkeyttää asiakasportaalityökalujen käyttöohjeita, sekä muokata asiakailta saadut käyttöohjeet sellaiseen muotoon joka on tehty toimeksiantajan näkökulmasta, ja joka näin palvelee erityisesti yrityksen sujuvaa asiakaspalveluprosessia. Ohjeistusta on myös tarkoitus käyttää perehdytykseen, kun tulee uusia työntekijöitä yritykseen, jotka rupeavat käsittelemään portaalityökalua kautta tulleita tilauksia. Projektin tavoitteena oli, että kaikkien portaalityökalujen ohjeistukset ovat jatkossa samassa muodossa, ja löytyvät yksistä kansista sekä paperiversiona että sähköisesti tallennettuna paikkaan, johon kaikilla on pääsy. Ohjeet toimivat myös pohjana uusien portaalityökalujen käyttöönotossa, ja tulevat portaalityökalujen ohjeet on tarkoitus muokata saman rungon mukaisesti.

## 5.2 Projektin vaiheet

Projektin ensimmäisessä vaiheessa tammikuussa 2017 keräsin yhteen olemassa olevat ohjeistukset, ja keskustelin kollegoideni kanssa heidän kokemuksistaan portaalitilausten käsittelystä. Saadakseni tuntumaa portaalitilauksiin käsittelin mahdollisimman monen asiakkaan tilauksia myös itse, sen mukaan, kun tilauksia näiltä asiakkailta tuli. Näin sain käsityksen projektin mittakaavasta ja niistä asioista, jotka ohjeistuksessa tulisi ottaa huomioon.

Saatuani käsityksen työkentästä, aloitin suunnittelemalla rungon ohjeistukselle helmikuussa 2017. Tässä rungossa luetteloin omasta mielestäni tärkeimmät kohdat, jotka tulivat ilmi jokaisen portaalin yhteydessä. Seuraavassa vaiheessa kävin läpi asiakkailta tulleet ohjeet, ja muokkasin ne sellaiseen muotoon, joka paremmin palvelee toimeksiantajan tarpeita, ja jotka on tehty nimenomaan tilauksen käsittelijän näkökulmasta. Jokaisessa portaalissa oli omat haasteensa, joten välillä ohjeiden istuttaminen omaan ”raamiini” oli haastavaa. Siksi runkoon tuli myös avoimempia kohtia, johon pystyy lisäämään kunkin portaalin erikoisuuksia ja muita huomioitavia asioita.

Luodun ohjeistuksen kehittämien on jatkuva, ja vasta käytännön työssä voi huomata mahdolliset puutteet ja kehityskohdat. Prosessi jatkuu siis tämän työn palauttamisen jälkeenkin, ja onkin tarkoitus, että ohjeistusta kehitetään eteenpäin. Esihenkilöni kommentoi vielä ohjeita ennen käyttöönottoa, ja tämän jälkeen ohjeet on tarkoitus koeajaa kesän 2017 aikana. Tämän työn raameissa valmistui ohjeistuksen ensimmäinen versio, joka otetaan käyttöön kesäkuun 2017 alusta. Palautetta ohjeista kerätään käyttäjiltä, ja uusi versio päivitetään näiden kommenttien perusteella elokuussa 2017. Ohjeisiin lisätään myös uudet portaalit, sen mukaan kun tulevat käyttöön asiakkailla.

## 5.3 Lopputulos

Projektin lopputuloksena syntyi kuuden eri portaalin käyttöohjeet, jotka kaikki noudattavat luomaani runkoa. Ohjeiden avaussivulla on myös ohjeistukset tuotoksen jatkokäyttöä varten, eli tarkoitus on, että uudet portaalit otetaan käyttöön saman rakenteen mukaan, ja että tuotosta kehitetään eteenpäin havaittujen tarpeiden mukaan. Uusin versio tulee aina löytyä etusivulla osoitetulla paikalla yrityksen niin sanotulla N-verkkolevyllä, jonne kaikilla työntekijöillä on helppo pääsy. Näin ohjeet ovat näppärästi kaikkien käytössä. Lisäksi ohjeiden viimeinen versio löytyy myös toimistolta tulostettuna.

Prosessin aikana kävi myös ilmi tarve koota portaalihin tarvittavat salasanat yhteen paikkaan, sillä niillä oli tapana olla raapustettuna jonnekin kunkin työntekijän omiin muistiinpa-



noihin. Tietoturvallisuussyistä salasanoja joutuu myös päivittämään säännöllisesti, joten voimassa oleva salasana on helposti hukassa ilman järkevää tallennustapaa. Kun salasanat ovat koottuna yhteen paikkaan, kaikilla tarvitsevilla on pääsy portaaleihin, myös silloin kun pääkäyttäjät ovat lomilla tai sairaana. Käytännössä tallennus tehtiin liitteen 2 pohjaa noudattavan Excel-taulukon muodossa, jossa salasanat on erotettu asiakkaittain, ja päivitetty salasana on helposti nähtävillä päivityspäivämäärän ohella. Tämä taulukko on tallennettuna samaiselle N-levylle kuin itse portaaliohjeetkin.

Ohjeet noudattavat seuraavaa rakennetta:

- 1) Asiakastiedot
- 2) Verkkosivu jossa portaaliohje löytyy
- 3) Salasanakäytännöt
- 4) Tilauksen saapuminen
  - Mihin ilmoitus uudesta tilauksesta tulee
- 5) Toimenpiteet portaalissa
  - Tilauksen vahvistaminen
  - Tilauksen lähetys
  - Osatoimitukset
  - Älä tee näin - jos jotain varottavaa
- 6) Toimenpiteet Phoenixissa – jos normaalitilauksesta poikkeavaa
- 7) Talous/laskutus
- 8) Yhteyshenkilö – keneltä/mistä voi kysyä, kun tulee ongelmia
- 9) muuta huomioitavaa

Ohjeistus päivätty toukokuussa 2017 löytyy tämän työn liitteenä 1.

Ohjeessa asiakkaat ovat lueteltu aakkosjärjestyksessä, ja ohjeiden toisella sivulla on sisällysluettelo, jotta kunkin asiakkaan ohjeet löytyvät helposti. Laajuudeltaan ohjeet ovat tällä hetkellä yhteensä 21 sivua, ja osassa on mukava kuvia havainnollistamassa portaalien käyttöä.

Projektin lopputulos noudattaa alkuperäistä suunnitelmaa, ja helpottaa jatkossa portaalilaisten käsittelyä, ja antaa hyvän pohjan myös uusien portaalien käyttöönottoon. Ainakin yksi uusi portaaliohje on tulossa käyttöön kesän 2017 aikana, joten siihen mennessä päivitän myös tämän asiakkaan portaaliohjeisiin. Käymieni keskustelujen perusteella portaalien määrä tulee tulevaisuudessa lisääntymään, joten ohjerakenteelle on jatkuvaa käyttöä, ja ohjeet ovat näin jatkuvan päivityksen alla.

## 6 Johtopäätökset, pohdinta sekä oman oppimisen arviointi

Tämän työn aihe on monipuolinen ja ajankohtainen, sillä yritykset ovat enenemissä määrin siirtymässä erilaisten sähköisten järjestelmien käyttöön kaupankäynnissään. Kuten tässä työssä on esitetty, tämä uusi kehitys edesauttaa parhaimmillaan tilaus-toimitusketjun sujuvuutta, ja tulee varmasti toimimaan lähtökohtana asiakaslähtöiselle tilaus-toimitusketjulle tulevaisuudessa. Projekti liittyi myös tiiviisti omaan tämänhetkiseen työnkuvaani toimeksiantajayrityksessä, joten minulla oli koko ajan hyvin käytännönläheinen näkökulma prosessiin.

Työn empiirisen osan esittelyssä esitetty ohjeistus syntyi kokeilujen kautta, ja helpottaa jatkossa toimeksiantajan tärkeimpien asiakkaiden palvelua. Avainasiakkaisiinsa suhteutettuna pienemmän kokonsa vuoksi toimeksiantajayritys joutuu ottamaan näiden isojen asiakkaiden toiveet tilausprosessista huomioon, ja onkin joutunut tilanteeseen, jossa asiakkaita palvelee useassa portaalissa, jotka ovat keskenään erilaisia. Portaalitilausten määrä tulee jatkossa vain lisääntymään, joten yritykselle on arvokasta, että prosessi tämän tilaustyyppin käsittelyn osalta selkeytyy tämän projektin ansiosta.

Työn arvo on siinä, että se jatkossa helpottaa tilausportaalien käyttöä, kun kaikki tarvittava tieto portaalien käytöstä löytyy yhdessä formaatissa, samasta paikasta ja yksissä kansissa. Helpottunut tilauksen käsittely nopeuttaa asiakaspalvelua, ja jatkossa on helpompaa ottaa myös uudet tilausportaalit käyttöön, kun on olemassa valmis pohja ohjeita varten. Positiivinen suhtautuminen uusiin portaaleihin antaa myös toimeksiantajasta hyvän kuvan modernina, joustavana ja uudistuskykyisenä yhteistyökumppanina.

Osa portaaliohjeista ovat jo aikaisemmin olleet käytössä, hiukan eri muodossa toteutettuna. Seuraavaksi tämän työn ohjeet tullaan kokonaisuudessaan koeajamaan, ja palaute kerätään kesän 2017 lopussa. Jälkeenpäin ajateltuna minun olisi pitänyt koeajaa ohjeita vielä enemmän itse prosessin aikana, jotta niistä olisi tullut vielä selkeämmät ja olisin löytänyt mahdolliset ongelmakohdat vielä kattavammin. Samoin olisin vielä aktiivisemmin voinut hyödyntää työkavereideni kokemuksia portaaleista jo ohjeiden tekovaiheessa, vaikka tekemällä pienen kyselyn. Tämä olisi antanut paljon arvokasta palautetta pohjaksi omalle työlleni. Koska tiimi jossa toimin on pieni ja tiivis, keräsin tätä projektia varten kokemuksia lähinnä vapaamuotoisesti keskustellen, kun sopiva tilaus ja tilanne osuivat kohdalle. Onneksi minulla on halutessani mahdollisuus toteuttaa tämä palautekysely myöhemmin.

Ohjeet tulevat olemaan jatkuvan kehityksen alaisena, ja aivan kaikki tarvittava tieto ei ollut tähän päivään mennessä saatavilla. Jotta ohjeet olisivat jatkossa entistä käyttökelpoisemmat, tulisi tietojen täydentyä esimerkiksi asiakkaiden yhteyshenkilöiden osalta, sekä tulisi selkeämmin käydä läpi, kenellä on salasanat portaaleihin, ja kuka päättää kenelle anotaan uusia tunnuksia ja millä perusteilla. Ideaalissa tilanteessa sähköiset portaalit keskustelisivat suoraan keskenään, ja tieto asiakkaan portaalista siirtyisi myyvän osapuolen järjestelmään suoraan. Toimeksiantajayrityksessä tieto joudutaan kutienkin syöttämään käsin yrityksen omaan järjestelmään, mikä tietenkin hidastaa tilausprosessia ja altistaa inhimillisille virheille. Parhaillaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä vastaavat ovat selvittämässä mahdollisuuksia kehittää yrityksen järjestelmää niin että tämä automaattinen tiedonsiirto tulevaisuudessa onnistuisi. Tämä työ sisälsi ohjeet pelkästään portaalien käyttöön, sillä ohjeet yrityksen oman toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön ovat jo olemassa.

Jokainen ihminen mieltää kirjalliset ohjeet eri tavalla, joten ohjeista on haastava tehdä täysin yksiselitteiset. Tehtyä ohjerunkoa voi jokainen käyttäjä täydentää oman mieltymyksensä mukaan, mikäli jokin kohta on hänen mielestään epäselvä. Ihminen oppii yleensä parhaiten tekemällä, joten portaalien käytössä myös tekeminen opettaa, ja vain tekemällä tulee luottamusta siihen, että järjestelmä toimii niin kuin pitääkin. Kattavat ohjeet antavat tukea varsinkin alussa, kun ensimmäisiä kertoja käyttää portaaletta, ja niiden avulla voi välttyä pahimmilta sudenkuopilta, kun rupeaa käyttämään tilausportaaletta.

Kaiken kaikkiaan ohjeistus antaa hyvän silmäyksen erilaisten portaalien käyttöön, sillä jokainen ohjeissa käsitelty asiakas käyttää omanlaistaan tilausportaalit. Perusidea on kaikissa portaalissa sama, mutta toteutus on erilainen. Käytännön tasolla portaalit ovat myös hyvin erilaisia, sillä joissain on mahdollista muokata esimerkiksi toimitusaikoja ja määriä, kun taas toiset järjestelmät ovat tässä asiassa toivottaman jäykkiä. Suotavaa olisi, että näitä kehitettäisiin joustavampaan suuntaan. Käyttäjystävällisyydessä on myös kehityskohteita, sillä portaalista ei aina löydä tarvitsemaansa kovin helposti, ja jotkut toiminnot saattavat olla useamman klikkauksen päässä. Toinen huolehdittava asia on järjestelmien tietoturvallisuus, sillä portaalissa käsitellään myös yrityssalaisuuden alle kuuluvia asioita.

Opinnäytetyötä tehdessä olen oppinut paljon tilaus-toimitus prosessin hallinnasta, ja nähnyt miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan, sekä siihen mielikuvaan, jonka yritys itsestään antaa. Omassa työssäni koen käytännön kautta, miten asiakaspalvelussa on tärkeää, että on valtuudet tehdä asiakkaan kannalta oikeita päätöksiä, ja että siihen annetaan työnantajan puolelta oikeat työkalut.

Prosessin aikana olen pyrkinyt hahmottamaan miten täysin uusi työntekijä kokisi tilausten hoitamisen ja muokkasikin ohjeita tämä asia mielessä. Olen oppinut katsomaan asioita myös muiden näkökulmasta, ja olen yrittänyt saada ohjeista mahdollisimman selkeät ja helppokäyttöiset, mutta vasta käytäntö näyttää miten hyvin onnistuin. Ohjeiden käytännön kokeilu jää nyt tämän työn palautuksen jälkeiseen vaiheeseen. Haastetta toi myös se että ohjeita käyttää sekä tilauksia jo pitkään hoitaneet konkarit, että uudet työntekijät, ja toive on tietenkin että kaikki hyötyisivät jollain tavalla ohjeista.

Oman oppimisen kannalta olisi ollut suosiollisempaa, jos oma ajanhallinta olisi ollut parempi. Nyt suurin osa työstä tuli tehtyä perinteisesti loppua kohden kiihtyvällä tahdilla, mutta loppujen lopuksi onnistuin kuitenkin pysymään projektin alussa laatimassani aikataulussa, mihin olen tyytyväinen.

## Lähteet

Arantola H 2003, Uskollinen asiakas Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen WSOY, Helsinki

Chopra Sunil ja Meindl Peter 2011 Supply Chain Management, Strategy, Planning&Operation, Pearson Education

Efeco 2017 Luettavissa: <http://www.efecto.fi/palvelut/myyntiportaali/> Luettu 7.5.2017

Exide 2017 Luettavissa: [www.exide.fi](http://www.exide.fi) Luettu 7.5.2017

Dicello, Robert Inboud logistics 2000 Luettavissa:  
<http://www.inboundlogistics.com/cms/article/is-your-supply-chain-achieving-customer-loyalty/> Luettu 15.5.2017

Kannisto Päivi & Kannisto Santeri 2008 Asiakaspalvelu, Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? AMK-Kustannus, Tampere

Logistiikan hallinta 2017 Luettavissa: <http://docplayer.fi/1010923-Logistiikan-toimitusketjun-hallinnan-perusteet-mita-on-logistiikka-mita-on-toimitusketjun-hallinta-mita-haasteita-niihin-liittyy.html> Luettu 30.4.2017

Logistiikan maailma 2017 Luettavissa:  
<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/> Luettu 9.5.2017

Ritvanen, Inkiläinen, von Bell ja Santala 2011 Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi

Sakki Jouni 2003 Tilaus-toimitusketjun hallinta Logistinen B to B prosessi, Hakapaino Oy, Espoo

Sakki Jouni 2014 Tilaus-toimitusketjun hallinta Digitalisoitumisen haasteet.

Tieke 2017 Luettavissa: <https://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pagelId=3441613> Luettu 7.5.2017

## **Liitteet**

Liite 1: Ohjeistus Exide Technologies Oy:n portaalitilausten käsittelyyn

Liite 2: Excel pohja portaalien salasanojen tallentamiseen