

Ostotilausprosessien ja tilausten seuranta-prosessien yhdenmukaistaminen

Case: L-Fashion Group Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Nina Hakala

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ja matkailunala

HAKALA, NINA:

Ostotilausprosessien ja tilausten
seurantaprosessien
yhdenmukaistaminen
Case: L-Fashion Group Oy

Liiketalouden opinnäytetyö, 62 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aihe on ostotilausprosessien ja tilausten seurantaprosessien yhdenmukaistaminen case-yrityksen eri tuotemerkeille. Toimeksiantajana on vaatevalmistaja L-Fashion Group Oy. Opinnäytetyössä perehdyttiin case-yrityksen eri tuotemerkkien ostotilausprosesseihin ja tilausten seurantaprosesseihin. Tavoitteena oli etsiä keinoja miten eri tuotemerkkien ostotilausprosesseja ja tilausten seurantatoimintoja on mahdollista yhdenmukaistaa.

Opinnäytetyön teoria perustuu toimitusketjun hallintaan, prosessien kehittämiseen ja toiminnanohjaamiseen ja toiminnanohjausjärjestelmiin toimitusketjun hallinnan apuvälineenä. Teoriaosuudessa tutustuttiin toimitusketjun hallintaan ja toiminnanohjaukseen yleensä. Asiaa tarkasteltiin myös vaatetusteollisuuden näkökulmasta.

Empiriaosuudessa tutkittiin case-yrityksen eri tuotemerkkien toimintatapoja; miten ostotilauksia tehdään ja miten niihin tiiviisti liittyviä prosesseja hoidetaan. Näitä prosesseja ovat esimerkiksi asiakkaiden erikoispakkausohjeet ja tilausten valvonta. Empiriaosuudessa tutkittiin myös toimintatapojen eroja ja mistä nämä erot johtuvat. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua.

Haastattelussa saatiin tietoa eri tuotemerkkien toimintatavoista ja muun muassa toimintatapojen poikkeavuuksista. Tutkimustulosten perusteella todettiin, että esimerkiksi tiedonkulun lisäämisellä eri osastojen välillä voidaan saada aikaan muutoksia ja yhdenmukaistaa toimintatapoja. Hyviksi havaituista toimintatavoista tulisi vapaasti jakaa tietoa. Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että kaikkia toimintatapoja ei ole syytä yhdenmukaistaa. Yhdenmukaistaminen on lisäksi hyvä aloittaa pienin askelin yhdenmukaistamalla suurempien prosessien eri osaprosesseja.

Asiasanat: toimitusketjun hallinta, prosessi, toiminnanohjaus, toiminnanohjausjärjestelmä, vaateteollisuus, vaateteollisuuden toimitusketjun hallinta

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business and Hospitality Management

HAKALA, NINA: Purchase Orders Follow-up and
Unifying Processes
Case: L-Fashion Group Oy

Bachelor's Thesis in Business Logistics, 62 pages, 7 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

The thesis focuses on purchase order processes and the unification of these processes for the case company's different brands. The case company is L-Fashion Group Oy. The thesis studied purchase order processes and order process follow-up. The purpose of this study is to find the best ways on how different brands can unify their operations.

The theoretical basis is formed by supply chain management, process development, enterprise resource planning and enterprise resource planning systems as the instrument of the supply chain. The theoretical part also consist of fashion supply chain management.

The empirical part of the thesis examined how different brands in the company make purchase orders and how they deal with processes that are closely related to purchase orders. These operations are for example special packing instructions and delivery tracking. Differences in operations and cause for the differences were also examined. The study was carried out as qualitative research. Theme interviews were used as data collecting methods.

The results of the interviewes showed that there are differences in operations. The study showed that improving communication between brands can encourage changes and unify processes. Operations and processes that have been found to be good should be freely shared. Furthermore, the results shows that not all operations and processes are necessary to unify. Unification of operations and processes is better to start with small steps - unifying small parts of the bigger processes.

Key words: supply chain management, process, enterprise resource planning, enterprise resource planning system, fashion supply chain management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja tavoitteet	3
1.3	Tutkimusmenetelmä	7
1.4	Opinnäytetyön rakenne	10
2	TOIMITUSKETJUN HALLINTA	12
2.1	Toimitusketjun hallinta	12
2.2	Toimitusketjunhallinta vaateteollisuudessa	14
2.3	Prosessiajattelu apuna kehitystyössä	17
2.4	Prosessien kehittäminen ja kuvaaminen	19
3	TOIMINNANOHJAUS JA TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT	22
3.1	Toiminnanohjaus	22
3.2	Toiminnanohjaus vaatetusallalla	24
3.3	Toiminnanohjausjärjestelmät	26
4	EMPIIRINEN OSA, TUTKIMUSTULOKSET, TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29
4.1	Case-yrityksen esittely	29
4.2	Tutkimuksen lähtökohtia	30
4.3	Tutkimuksen toteutus	31
4.3.1	Toiminnat ja toimijat toimitusketjussa ja ostotilausprosessin eteneminen	33
4.3.2	Ostotilausprosessin kuvaus esimerkkinä prosessinkuvaamisesta	37
4.3.3	Toiminnanohjaus ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttö eri divisioonissa	39
4.4	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotuksia	44
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	51
5	YHTEENVETO	53
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	63

1 JOHDANTO

Suomalaisten vaatetusalan yritysten toimintaympäristö on viimeisen parin vuosikymmenen aikana laajentunut ja samalla toiminta on nopeutunut. Vaatetusosalalle on syntynyt erilaisia liiketoiminta- hankinta ja tuotantomalleja. Liiketoiminta on nopeutunut ja laajentunut ja samalla on myös yritysten kilpailuympäristö muuttunut. Muutoksia on aiheuttanut yleisesti kansainvälistyminen, globalisaatio ja teknologia. Vaatetusalalla oman haasteensa tuo myös se, että vaatteet valmistetaan kaukana kuluttajista. Siitä huolimatta tuotteet pitää olla kuluttajilla nopeasti ja kilpailukykyiseen hintaan. Muoti myös muuttuu ja markkinoille pitää pystyä tuottamaan uudennäköisiä vaatteita koko ajan.

Suomen vaatetusteollisuus on ulkoistanut valmistus- ja hankintatoimintaansa voimakkaasti viimeisen 15–20 vuoden aikana. Monet vaatetusyritykset ovat pitkään valmistuttaneet tuotteitaan Suomen ulkopuolella ja keskittyvät tuotesuunnitteluun ja markkinointiin. Jakelukeskuksiakin on perustettu ulkomaille. Monille kansainvälinen valmistus on keino parantaa kilpailukykyä niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Yli puolet tekstiili- ja vaatetusalan yrityksistä hankkii tuotteet niin sanotulla Full Package-mallilla, jossa Suomessa suunnitellut tuotteet valmistutetaan ulkopuolisilla valmistajilla siten, että valmistaja hankkii kaikki tarvittavat materiaalit annettujen ohjeiden mukaisesti. Yritysten on tärkeä hallita alihankinnan sijasta ulkomaista valmistusta, jolla varmistetaan hyvä ja varma palvelutaso. (Salonen, Karinen, Mattila 2007, 3, 25.) Edellä mainittu asettaa omat vaatimuksensa myös toimitusketjun hallinnalle ja toiminnan ohjaamiselle.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritykset toimivat nykyään kansainvälisessä ja alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Heidän on jatkuvasti parannettava toimintaansa ollakseen nopeampia, innovatiisempia ja edullisempia kuin kilpailijansa. Yrityksen menestystä ja kilpailukykyä voidaan parantaa monin tavoin,

esimerkiksi hyvin toimiva toimitusketjun hallinta ja toiminnanohjaus ovat kilpailuetu yrityksille. Kun toiminnanohjauksessa ja toimitusketjun hallinnassa ei ole ongelmia, yritys pystyy toimittamaan asiakkailleen tuotteitaan kilpailukykyisesti.

Toiminnanohjauksen kehittämistä on usein tutkittu uusien tietojärjestelmien käyttöönottoprojektien yhteydessä. Opinnäytetyössäni onkin tarkoitus etsiä yhtenäisiä toimintatapoja ostotilausprosesseihin ja tilauksiin läheisesti liittyvien seurantaprosesseihin yritykselle, jolla on käytössä toiminnassa tarvittavat tietojärjestelmät. Yrityksien toimintamallien kirjavuus ja toiminnanohjausperiaatteiden erilaisuus voivat olla ongelmallisia toiminnanohjajärjestelmien hallinnassa. Tästä syystä onkin hyvä pohtia eri toimintamallien ja tietojenkäsittely tapojen ja prosessien yhtenäistämistä. Järjestelmien käyttö ja ylläpito helpottuu, kun tehtävien toteutustapoja ja tietojenkäsittelyä yhdenmukaistetaan. (Vilpola & Kouri 2006, 39.)

L-Fashion Group Oy:ssä aloitettiin keväällä 2016 varaston automatisointihanke. Hankkeen alussa eri toimijat ja yksiköt, kuten tuotanto, logistiikka, tuotemerkit (brändit) ja retailmyynti tekivät määräykset omista toiminnoistaan. Määritysten avulla saatiin kokonaiskuva toiminnoista, jotka vaikuttavat tavalla tai toisella Nastolan logistiikkakeskuksen toimintaan. Osallistuin itse tuotannon määritysten tekemiseen. Kävimme läpi, mitä kaikkea kuuluu Luhta- ja Icepeak-tuotemerkkien ostojen tekemiseen, alkaen myyntitilausten läpikäymisestä ja tavarantoimitukseen Nastolan logistiikkakeskukseen. Kävimme määräykset läpi ICT-osaston kanssa. Tässä yhteydessä tuli ilmi, kuinka eri tavalla eri tuotemerkit toimivat ja kuinka heidän prosessinsa poikkeavat toisistaan. Toimintatavoista ja prosesseista ei voi sanoa, että ne olisivat oikein tai väärin, mutta jokainen on kehittänyt omat parhaat tapansa tiettyjen yhteisten pelisääntöjen sisällä. Kokemukseni mukaan yrityksen eri liiketoimintayksiköillä on toisistaan poikkeavia työtapoja, eikä tieto välttämättä aina kulje eri toimijoiden välillä suoraviivaisesti. Jos joku

kehittää jonkin hyvän tavan toimia, se ei välttämättä välity toiselle osastolle.

1.2 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja tavoitteet

Tilaus- ja toimitusprosessien yhdenmukaistaminen tuli vastaan logistiikkakeskuksen automatisointihankkeen yhteydessä, kun havaittiin miten eri tuotemerkit tekevät samoja asioita eri tavalla. Prosessien yhdenmukaistaminen ei välttämättä ole tarpeen kaikissa toiminnan vaiheissa ja kaikissa toiminnoissa, mutta on hyvä miettiä mitkä toimintatavat olisi järkevää yhdenmukaistaa. Yhtenä yhdenmukaistamisen tavoitteena on mahdollistaa tuotteen tehokas kulku toimittajalta asiakkaalle.

Lähestyn opinnäytetyön aihetta toimitusketjun- ja prosessien hallinnan ja toiminnanohjausjärjestelmien hallinnan kautta.

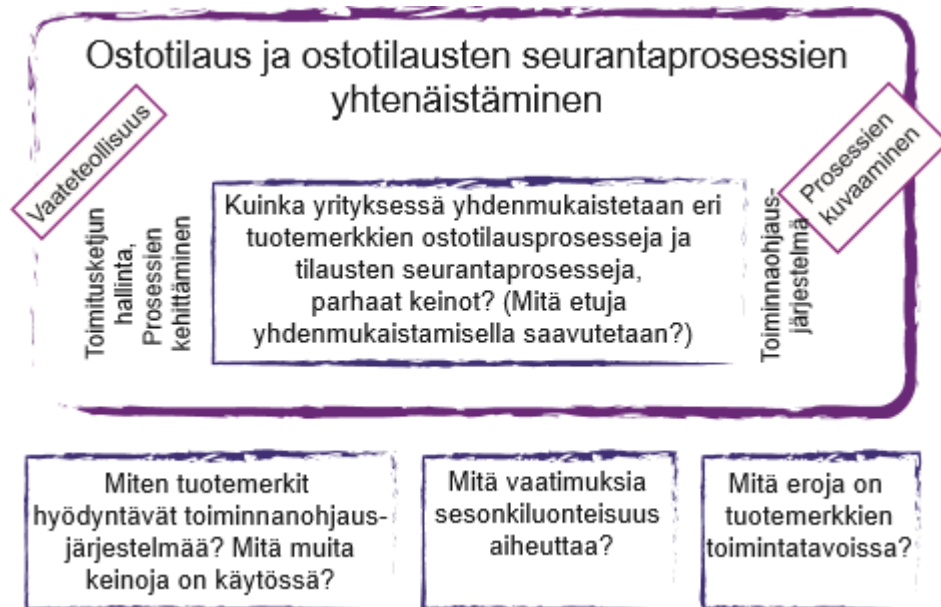
Tutkimuksen pääkysymys on:

- Kuinka yrityksessä yhdenmukaistetaan eri tuotemerkkien ostotilausprosesseja ja tilausten seurantaprosesseja, parhaat keinot? Mitä etuja yhdenmukaistamisella saavutetaan?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Miten eri tuotemerkit hyödyntävät toiminnanohjausjärjestelmää? Mitä muita keinoja on käytössä?
- Mitä vaatimuksia sesonkiluonteisuus aiheuttaa? Vai aiheuttaako?
- Mitä eroja on tuotemerkkien toimintatavoissa ja prosesseissa?

Kuviossa 1 kuvataan työn teoreettista näkökulmaa, tutkimuksen pääkysymys ja apukysymykset



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössäni perehdyn toimitusketjun hallintaan, etupäässä tietovirtoihin ja siihen, miten tieto kulkee toimitusketjussa ja eri rajapinnoissa. Lisäksi pereydyin tuotannonohjausjärjestelmien teorioihin, joita tutkin vaateteollisuuden ja L-Fashion Group Oy omien tuotemerkkien näkökulmasta. Prosessien kehittämisen teoriaa sovellan case-yrityksen ostotilausprosesseihin ja tilausten seurantaprosessiin. Näistä muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Ostotilausprosessiin ja tilausten seurantaprosessiin kuuluvat toimitusketjun hallinta ja toiminnanohjausjärjestelmät ja prosessien kehittäminen tutkimuskysymyksineen. Lisäkysymykset joiden avulla lähestyn yhtenäistämistä, ovat kuvion alareunassa. Tarkoituksena on tehdä esimerkkiprosessinkuvaus siitä, miten kehitettäväksi valittu prosessi etenee. Nykytilasta on jo tehty alustavaa kartoitusta, mutta tarkoitukseni on syventää sitä haastattelulla.

Tutkimuksen tavoitteena on etsiä yhtenäisiä toimintatapoja ostotilausprosesseihin ja niihin tiiviisti liittyviin prosesseihin case-yrityksen eri tuotemerkeille.

Tutkimuskysymys rajaa tutkimuksen koskemaan vain yhtä tilaus-toimitusprosessin osaa, joka on ostotilausten tekeminen ja tilausten seurantaprosessit. Ostotilauksella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan ostotilauksia, jotka tehdään vaatevalmistajille järjestelmässä olevien myyntilausten pohjalta. Tilaustenseurannalla tarkoitetaan niitä prosesseja, joita tehdään, kun valmistaja rupeaa valmistamaan tuotteita ja toimittaa ne Kiinassa sijaitsevaan jakelukeskukseen. Tuotannossa ei kaikki aina suju ongelmitta ja yrityksessä täytyy tietää mikä on tilanne, jotta voidaan varautua erilisiin toimenpiteisiin toimitusvarmuuden savuttamiseksi. Tutkimuksen ulkopuolelle jää myyntilausten vastaanotto ja tuotteiden kuljetus asiakkaille.

Tutkimuksessa käsitellään case-yrityksen hankintatuotteiden ostotilausprosesseja ja tilausten seurantaprosesseja. Hankintatuotteilla case-yrityksessä tarkoitetaan tuotteita, jotka hankitaan edellä mainitulla Full Package -mallilla. Case-yrityksellä on myös ostotuotteita, jotka ovat toimittajien valmiista mallistoista ostettuja tuotteita. Pieni osa tuotteista valmistetaan myös yrityksen omassa tuotannossa Suzhoussa, mutta myös ne jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Vaikka case-yrityksellä on myös kenkiä valikoimissaan, tässä tutkimuksessa keskitytään vaatteiden ja tekstiilien ostotilausprosesseihin.

Työssäni olevia keskeisiä käsitteitä:

Logistiikka

Logistiikkaa käsittelevää kirjallisuutta on paljon ja käsitteet eri teoksissa vaihtelevat hieman. Lukiessani logistiikkaa käsitteleviä kirjoja minulle tuli sellainen mielikuva, että mitä uudemmassa kirjallisuudesta on kyse, sitä kokonaisvaltaisemmin logistiikka käsitteenä määritellään.

Yksinkertaisemmillaan logistiikka tarkoittaa sitä, että tavara on oikeassa paikassa oikeaan aikaan siten, että toimintoihin liittyvät kustannukset ja muut haitat on minimoitu. Logistiikan maailman mukaan varsinaisen materiaalivirran ja varastoinnin lisäksi logistiikkaan kuuluu tieto- ja rahavirrat ja lisäksi vielä yhteiskunnallisten ja ympäristövaikutusten

tarkastelu. (Logistiikan maailma, 2016a.) Kokemukseni perusteella esimerkiksi työelämässä, logistiikka saatetaan ymmärtää välillä liian suppeasti pelkäsi materiaalin liikuttamiseksi ja varastoinniksi

Tilaus-toimitusketjun hallinta

Sakki (2009, 12) määrittelee tilaus-toimitusketjun hallinnan suomenokseksi Supply Chain Managementista (SCM) = Toimitusketjun hallinta. Tämä puolestaan tarkoittaa yritysverkoston kokonaisvaltaista suunnittelua, ohjausta ja johtamista, jonka tavoitteena on asiakkaiden arvonlisäyksen maksimointi. SCM-ajattelussa korostuu aika, luotettavuus, läpinäkyvyys ja yhteistyö ketjun eri osapuolten välillä. (Logistiikan maailma, 2016b.)

Logistiikan ja toimitusketjun hallinta -käsitteitä saatetaan käyttää synonyymeinä. Voidaankin katsoa, että kyseessä on sama asia, jota katsotaan eri näkökulmista. Logistiikasta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä yhden yrityksen materiaalivirtojen hallintaa, kun taas toimitusketjunhallinta kattaa koko yhteistyöverkoston ja pyrkii sen optimaaliseen toimintaan. (Logistiikan maailma, 2016c.)

Toiminnanohjausjärjestelmä

Toiminnanohjausjärjestelmällä eli ERP-järjestelmällä (Enterprise Resource Planning) tarkoitetaan yrityksen ohjaamiseen tarkoitettua kokonaisvaltaista tietojärjestelmää. ERP-järjestelmä on osa sitä kokonaisuutta, jonka tarkoituksena on toteuttaa hyvä ja edullinen tuote asiakkaalle. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla voidaan yrityksen toiminnot, kuten hankinta, varastointi, tuotanto, jakelu, myynti ja laskutus automatisoida ja integroida. Tällainen yhteinen tietokanta mahdollistaa läpinäkyvyyden kautta organisaation. Järjestelmien avulla pystytään hallinnoimaan suuri määrä dataa, joiden käsitteleminen käsin olisi mahdotonta. (Holmström 2004,128; Logistiikan maailma 2016e.)

Sesonkiluonteisuus

Tuotannon ja materiaalin ohjaus saattaa riippua kokonaan sesongeista. Joillain toimialoilla sesonkiin valmistautuminen täytyy aloittaa jo varhain, jopa vuosi ennen varsinaista myyntisesonkia (Karrus 2001, 374).

Vaateteollisuus on hyvin sesonkiluonteista. Vuodessa tehdään pääsääntöisesti kaksi vaatemallistoa, joita voidaan täydentää muutamalla välimallistolla. Logistiset toiminnot ovat myös jakautuneet vaateteollisuudessa sesongeittain, jolloin varaston kautta kulkee enemmän tavaraa.

Prosessi

Prosessiksi kutsutaan perättäin suoritettavia toimintoja ja tapahtumia, jonka lopputuloksena niistä saadaan jokin tulos. Prosessit toistuvat samankaltaisina ja niitä pitää pystyä suorittamaan samanlaisina kerta toisensa jälkeen. Tilaus-toimitusketju on prosessi, jonka suorittamiseen yrityksessä osallistuu monen eri vastuualueen henkilöstö. (Sakki 2009, 15.) Liiketoimintaprosessi on sarja tehtäviä ja päätöksiä, joiden tuloksena muodostuu asiakkaalle arvoa tuottava tuote tai palvelu. Prosessi on ”tapa tehdä asioita.” (Tuominen 2010, 9.)

Prosessiajattelu

Prosessiajattelu on tullut tunnetuksi toiminnan kehittämisen ja muuttamisen välineenä. Karrus (2001, 210) kirjoittaa, että prosessiajattelun on huomattu soveltuvan reaali- ja informaatioprosessien tarkasteluun. Logistiikka on reaaliprosessi, joten prosessiajattelusta on tullut hyvä keino kehittää logistisia toimintoja.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä tässä tutkimuksessa on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen lähestymistapa valittiin, sillä se sopii tähän tutkimukseen määrällistä tutkimusta paremmin, koska laadullista

tutkimusta on yleisesti käytetty yrityksen prosessien ja henkilöstön toiminnan kuvaamiseen. Laadullinen tutkimus pyrkii lähtökohtaisesti kuvaamaan todellisia tapahtumia ja tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusainestoa kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja aineistoja ovat erilaiset dokumentit, haastattelut ja havainnoinnit. Määrällisissä tutkimuksissa aineistot ovat enemmän tilastoja ja kyselylomakkeita. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 152,155; Kananen 2015, 65.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma ei välttämättä ole tarkasti määritelty heti tutkimuksen alussa, vaan se täsmentyy tutkimuksen kuluessa. Tutkimuksen alussa on kuitenkin jonkinlaisia johtoajatuksia tai työhypoteesi, joiden varassa tutkimukseen liittyviä ratkaisuja tehdään ja jotka ohjaavat ajattelua siihen, mitä tutkimus voi tuoda tullessaan. Nämä johtoajatuksat saattavat muuttua työn edetessä. Tutkimuksen edetessä myös aineiston analyysin kautta kehitetyt käsitteet saattavat muuttua. Se saattaa vaatia uutta aineiston keruuta ja esimerkiksi uusia haastatteluja. Tutkimusprosessin edetessä aineiston keruun ja menetelmien tulee mukautua prosessin aikana tapahtuviin muutoksiin, joten aineiston keruuta koskevia ratkaisuja ei välttämättä tarvitse määritellä etukäteen kovin tarkasti. (Valli & Aaltola 2015, 75, 79–80.) Tutkimusprosessissa olen avoin sille, että johtoajatuksat ja työhypoteesit saattavat muuttua jollain tapaa työn edetessä.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavana on yksittäinen tapaus tai tapahtuma, josta pyritään keräämään yksityiskohtaista tietoa. Tapaus voi olla yksilö tai ihmisryhmä, toiminto, prosessi tai vaikka maantieteellinen paikka. Tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit, joita tutkitaan luonnollisessa ympäristössä. Tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä useita metodeja käyttäen, muun muassa havainnoimalla, haastatteluilla ja valmiita dokumentteja tutkimalla. Tapaustutkimuksessa tutkimusmenetelmät voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 125–126; Tapaustutkimus 2016.) Tutkimusmenetelmä on

johdettu tutkimuskysymyksistä, sillä tällä menetelmällä on mahdollista saada vastaukset esitettyihin kysymyksiin ja tutkia kokonaisvaltaisesti tutkimusongelmaa.

Opinnäytetyön teoria perustuu alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelun avulla ja tutkimusaineistona ovat myös yrityksen omat materiaalit ja valmiit dokumentit, muun muassa Excel-taulukot. Tutkijan omat kokemukset voivat olla myös osa tutkimusaineistoa. Voin käyttää tutkimuksessani myös omia kokemuksiani, sillä olen työskennellyt yrityksessä useita vuosia. Tapaustudkimukselle tyypillisellä tavalla pureudun opinnäytetyössäni yhteen tapaukseen syvällisesti.

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, joka on laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä. Tutkimustarkoitusta varten haastattelulle on asetettu tavoitteet ja sillä pyritään saamaan luotettavaa ja pätevää tietoa tutkimuskohteesta. Haastattelu on päämäärähakuista ja ennalta suunniteltua toimintaa, jonka tavoitteena on informaation kerääminen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42; Hirsjärvi ym. 2004, 195–196.)

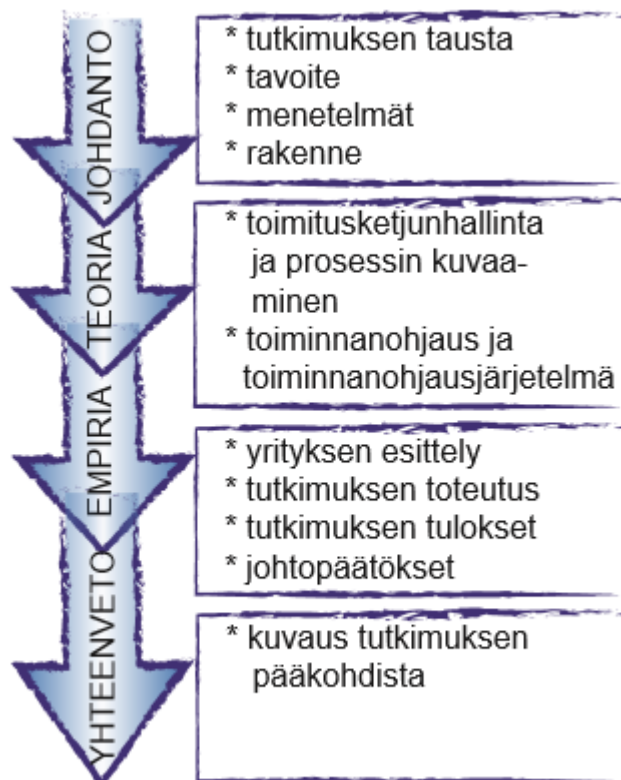
Opinnäytetyössä haastattelun avulla pyritään saamaan riittävästi tietoa siitä miten eri tuotemerkkien tilaus-toimitusprosessi hoidetaan ja pyritään löytämään parhaat käytännöt eri prosesseista. Niitä yhdistelemällä pyritään saamaan aikaan paras mahdollinen toimintamalli.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Se on lähempänä strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihealueet, teemat, ovat tiedossa ja ne ovat kaikille samat, mutta siltä puuttuu lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Oleellisinta teemahaastattelussa on se, että tarkkojen kysymysten sijaan haastattelu etenee etukäteen pohdittujen teemojen varassa ja niiden pohjalta voi myös syventää keskustelua niin pitkälle kuin kiinnostus sallii

tai tutkimus edellyttää. Haastattelun aikana teemojen järjestys voi muuttua. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta, jotka ovat johdanto, toimitusketjun hallinta, toiminnanohjaus ja toiminnanohjausjärjestelmä, empiriaosuus ja yhteenveto. Kuviossa 2 esitetään tutkimuksen rakenne.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

Johdannossa käydään läpi tutkimuksen lähtökohtia ja taustaa, sekä esitetään tiivistetysti tutkimuksen käsitteitä. Johdannossa esitellään myös tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne.

Toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Toisessa luvussa käydään läpi toimitusketjun hallintaa yleisesti ja sitä tarkastellaan myös vaateteollisuuden näkökulmasta. Lisäksi siinä esitellään lyhyesti prosessien kuvaaminen ja miten sen avulla voidaan havainnollistaa prosessien eteneminen. Kolmannessa luvussa

perehdytään toiminnanohjaukseen ja siihen miten sesonkiluonteisuus vaikuttaa toiminnanohjaukseen. Samassa luvussa perehdytään myös toiminnanohjausjärjestelmiin ja miten ne toimivat toimitusketjun hallinnan ja toiminnanohjaamisen apuvälineitä. Teoriaosuudessa lähteinä on käytetty toiminnanohjausjärjestelmiä, toimitusketjun hallinnan ja prosessien hallintaa käsittelevää kirjallisuutta, aikaisempia tutkimuksia ja elektronisia lähteitä.

Empiriaosuudessa on case-yrityksen esittely, käydään läpi tutkimuksen toteutus, tulokset ja tuloksista saadut johtopäätökset. Empiriaosuuden lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viimeisessä luvussa eli yhteenvedossa käydään läpi tutkimuksen pääkohdat ja tärkeimmät tutkimustulokset, sekä esitellään jatkotutkimus aiheet.

2 TOIMITUSKETJUN HALLINTA

Tässä pääluvussa käydään läpi toimitusketjun hallintaa yleisesti ja toimitusketjun hallintaa vaatetusalalla (teva-alalla). Toimitusketjun hallinta ja prosessien ymmärtäminen on tärkeä sen vuoksi, jotta voi hahmottaa, mitä kaikkea kuuluu ostotilausten tekemiseen ja tilausten seurantaan. On myös tärkeää ymmärtää mitä ja ketkä kaikki kuuluvat tähän prosessiin.

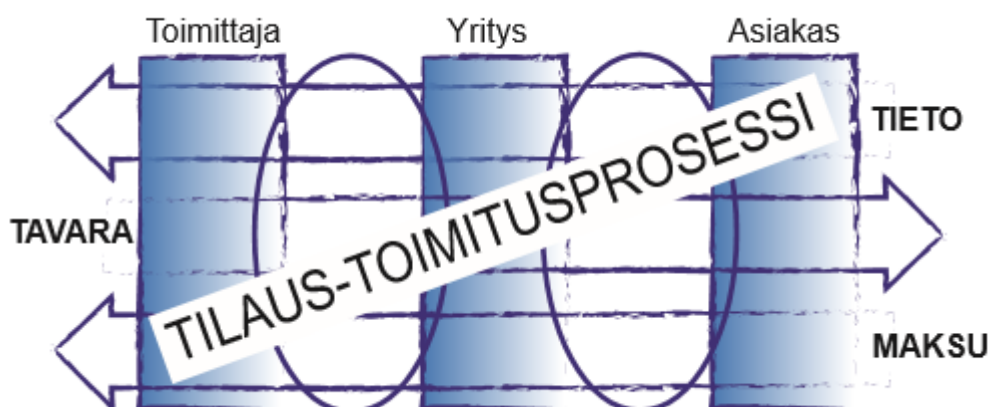
2.1 Toimitusketjun hallinta

Yrityksen on huomioitava monia eri toimintoja suunnitellessaan sisäisiä ja ulkoisia toimintojaan. Sakki (2009, 13) määrittelee liiketoiminnan koostuvan useista perättäisistä toiminnoista. Nämä toimijat voivat siis olla yrityksen sisäisiä toimintoja, joihin tiiviisti liittyvät tavaran toimittajat, jakeluyritykset ja ennen kaikkea asiakkaat. Toimitusketjussa liikkuu raha, tieto- ja materiaalivirrat. Edelleen Sakki (2009,14) kirjoittaa, että toimitusketjussa tavarat kulkevat yhteen suuntaan toimittajilta asiakkaille, mutta ilman kysynnän aiheuttamaa tilausvirtaa ei olisi toimitusvirtaa, ja tästä syystä hän on päättänyt käyttämään näistä termiä tilaus-toimitusketju.

Yritykset, jotka osallistuvat tuotteiden valmistamiseen ja toimittamiseen asiakkaalle, muodostavat toimitusketjun, eli siihen kuuluvat kaikki yritykset raaka-ainetuottajista loppuasiakkaisiin. Toimitusketjun hallinnan näkökulmasta on tärkeää tarkastella tieto- ja materiaalivirtoja läpi koko toimitusketjun. (Blomqvist & Tanskanen 2004, 103,104.)

Toimitusketjun hallinnan tehtävä on tuottaa lisäarvoa loppuasiakkaalle niin, että kokonaiskustannukset pysyvät mahdollisimman pieninä. Kuluttajakaupassa tuotteen valmistajan osuus asiakkaan maksamasta hinnasta on vain noin 10–50%. Valtaosa tuotteen arvosta syntyy toimitusketjussa. Myös tuotteen läpäisyajasta suurin osa kuluu toimitusketjun eri vaiheiden välisiin odotusaikoihin. Yrityksen sisälläkin prosessien välillä on odottelua, mutta ongelmallisempina pidetään organisaatioiden välisiä rajapintoja. Nämä ongelmat voidaan tuoda esille ja niihin voidaan puuttua. (Blomqvist & Tanskanen 2004, 103,104.)

Myös Sakki (2009, 22) kirjoittaa, että yritysten rajapinnat tilaus-toimitusketjussa ovat tärkeitä ja niissä tehdyt päätökset vaikuttavat toimitusketjun osapuoliin. Näissä rajapinnoissa saatetaan tehdä päällekkäistä työtä, joka paremman yhteistyön avulla voitaisiin välttää. Rajapintoja on yritysten välillä ja yritysten sisällä. Kuviossa 3 on kuvattu kaksi rajapintaa yritysten välillä ja se miten tieto- materiaali- ja rahavirrat kulkevat tässä tilaus- toimitusketjussa. Kuvio on yksinkertaistettu. Hokkanen, Karhunen & Luukkainen (2011, 69) kirjoittaa, että toimintojen järjestyksen määrittäminen ei välttämättä ole helppoa, koska toiminnot ilmenevät ketjun sisällä eri järjestyksessä. Pääpiirteissään toiminto on kuitenkin esitetyn kaltainen, sillä tavara kuljetetaan asiakkaalle, jonka seurauksena maksu tulee asiakkaalta toimittajalle. Mielestäni tietovirran olisi hyvä olla molempiin suuntiin.



Kuvio 3. Rajapinnat yritysten välillä. Tilaus-toimitusketjun tieto- materiaali- ja rahavirrat. (Mukaiillen grafiikassa Sakki 2009, 22)

Työssäni olen huomannut, että ongelmana on esimerkiksi yllämainittu ongelma rajapintojen välillä. Työtä tehdään eri organisaatioissa ja eri yritysten välillä ja mielestäni on todella tärkeä, että kaikki toimisivat saumattomasti yhteen.

Tietovirtojen suunnittelu ja ohjaus ovat keskeisin osa toimitusketjun hallintaa. Tietovirtojen avulla ohjataan myös materiaalivirtoja toimitusketjussa. On tärkeää, että tieto asiakkaan tarpeista välittyy toimitusketjun osapuolille. Ideaalitulanteessa tieto asiakkaan tarpeista olisi

reaaliaikaisesti käytettävissä toimitusketjun osapuolilla. Toiminta tapahtuu laajoissa verkostoissa ja kaikkien asiakastarpeita koskevan tietojen välittäminen ei välttämättä ole järkevää, eikä edes mahdollista. Tiedonkulkua voidaan suunnitella tapauskohtaisesti. (Blomqvist & Tanskanen 2004, 113, 114.)

Blomqvist & Tanskanen (2004, 114) kirjoittavat reaaliaikaisesta asiakastiedosta kassapääte- ja kanavatietona. Mielestäni toimitusketjunhallinnan yhteydessä voidaan puhua yleisesti kaikesta tiedosta, joka liittyy toimitusketjun tietovirtoihin. Kun tietoa välitetään toimitusketjun eri osapuolille, puhutaan toimitusketjun läpinäkyvyydestä (Blomqvist & Tanskanen 2004, 114). Toimitusketjussa eri osapuolten tulisi kehittää keskinäistä kommunikointia ja tiedon välittämistä. Tiedon virtaus tulee olla kaksisuuntaista asiakkaalta toimittajalle ja päinvastoin. (Sakki 2009, 22.) Tiedon virtaukseen täytyy mielestäni kiinnittää huomiota myös yrityksen sisällä.

2.2 Toimitusketjunhallinta vaateteollisuudessa

Tekstiili- ja vaatetusalailla yritykset ovat siirtäneet valmistusta halvemmän kustannustason maihin ja panostaneet kotimaassa tuotesuunnitteluun ja markkinointiin. Monen yrityksen strategia on olla osana globaalia hankinta- ja toimitusketjua. Tämä vaatii toimintakonseptien, brändin ja logistiikan kehittämistä, samoin kuin toimiva tuotekehitystoiminta. Logistisina ongelmina on nähty hankinta- ja jakelulogistiikka. (Salonen, Karinen, Mattila 2007, 34.) Vaatetusteollisuus joutuu myös jatkuvasti määrittelemään uudestaan sen, mitä ja miten he tuottavat. Sen lisäksi he joutuvat miettimään, miten he markkinoivat ja jakavat tuotteet asiakkaille. Työskentely dynaamisessa ja muuttuvassa ympäristössä vaatii joustavuutta ja ketteryyttä. (Kaiser & Garner 2008, 4–5.)

Yhtenä ratkaisuna toimivampaan ja joustavampaan jakeluun voidaan pitää esimerkiksi tuotteiden pakkaamista ja keräämistä lähempänä valmistuspaikkaa. Näin voidaan tuotteet toimittaa suoraan

valmistusmaasta markkinoille ilman, että ne kiertävät Euroopassa sijaitsevin jakelukeskusten kautta. (Ferne & Grant 2015,102.) Tämä toimii mielestäni hyvin silloin, kun vaatteita valmistetaan esimerkiksi Kiinassa ja markkinat sijaitsevat ympäri maailman Yhdysvalloissa, Kiinassa, Japanissa ja Euroopassa. Silloin ei ole taloudellista kuljettaa kaikkia tuotteita Euroopan jakelukeskusten kautta.

Mitä pidemmälle ja asiakaskohtaisemmin pakkaaminen ja kerääminen tehdään lähempänä valmistuspaikkaa ja jopa tuotteiden toimittajalla, sitä tehokkaammin tuotteet virtaavat läpi varaston tai jakelukeskuksen. Varastoinnin rooli on muuttunut 1990 luvulta tähän päivään siten, että se on nykyään enemmän tuotteiden virtaamista läpi varaston kuin tuotteiden säilyttämistä varastoissa. Walmart on kehittänyt nykyään yleistä cross-docking (siirtokuormaus) menetelmää, jossa logistiikkakeskuksissa yhdistetään monilta eri toimittajilta tulleet tuotteet yhdeksi lähetykseksi, tällöin tuotteita ei varastoida pitkäksi aikaa, vaan yhdistäminen ja kerääminen tapahtuvat lähellä tuotteiden lastaus ja lähetyspaikkaa. (Ferne & Grant 2015, 114.)

Vaatteen toimitusketju on kuitujen, kankaiden ja lisätarvikkeiden toimittajien verkosto. Vaateteollisuuden tuotekehitys, toimittajat ja yhteyshenkilöt ja kaikki ketjun toimijat toimivat yhdessä tuottaakseen tuotteita loppukäyttäjälle. Tämä verkosto saattaa sisältää erilaisia avustavia toimintoja, kuten suunnittelutoimiston, softatoimittajia, agenteja, kaavoittajia, testilaboratorioita, kuljetusyhtiöitä, varustamoita ja mainostoimistoja. Kun tämän verkoston osapuolet toimivat hyvin, koko toimitusketjun toiminta paranee. Beyond design, The Synergy of Apparel Product Development kirjassa esitetään vaatteen lineaarinen toimitusketjun siten, että toimitusketju koostuu eri toimijoista, joilla kaikilla on omat tuotteensa ja omat asiakkaansa. Kirjassa toimitusketju on määritelty jo niinkin alusta, kun maataloudesta josta se jatkuu edelleen kuidun tuottamiseen, kankaan valmistukseen, vaatteiden valmistukseen, jälleenmyyntiin ja loppukuluttajiin. (Kaiser & Garner 2008, 5.)

Vaatetusteollisuuden rakennetta on muuttanut valmistuksen siirtyminen halvemmän työvoiman maihin. Vaatteet valmistetaan, valmistutetaan tai ostetaan ulkomailta. Tuote tekee tuotantoketjussa matkan vaiheesta toiseen suoraviivaisesti, mutta siihen liittyvä tieto kulkee edestakaisin. Työ koostuu täällä Suomessa aineettomasta tuotannosta ja vaatii muun muassa kommunikointi-, kieli- ja ITC-taitoja ja kykyä toimia kansainvälisessä ympäristössä. (Boncamper 2012, 10–11.) Toimitusketjun hallinnan näkökulmasta on mielestäni tärkeää ymmärtää myös se miten oma työskentely vaikuttaa prosessin edellisiin ja seuraaviin vaiheisiin.

Päivittäistavarakaupan ja muotikaupan prosessit eroavat toisistaan. Muotikaupassa tuotteiden elinkaari on lyhyt; ne on suunniteltu sesongin ja trendien mukaan. Trendit vaihtelevat ja niitä ei voi kovinkaan helposti kontrolloida. Muotikaupan tuotteiden kysyntää on vaikea ennustaa, johtuen juuri trendeistä ja muodista. Vaateostokset tehdään monesti heräteostoksina ja muodin muuttuessa ihmisillä on tavallaan koko ajan tarve uusille vaatteille. Oman haasteensa kaupalle tekee vaatteiden tuottaminen kaukana niiden myyntipaikasta. (Ferne & Grant 2015, 85).

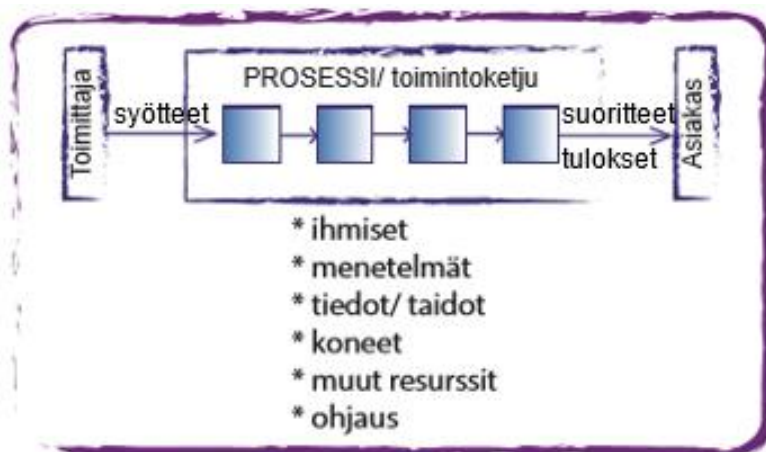
Erilaisilla vaatteilla voi olla erilainen kysyntä. Esimerkiksi toiminnallisten vaatteiden elinkaari on paljon pidempi (jopa yli kaksi vuotta) kuin innovatiivisten muotituotteiden (kolmesta kuukaudesta vuoteen) elinkaari. Tämä luo omat haasteensa vaatteiden toimitusketjua suunniteltaessa. Molemmille tuotteille voidaan suunnitella erilainen toimitusketju: toiminnalliset tuotteet vaativat fyysisesti tehokkaan toimitusketjun, kun taas innovatiivisten tuotteiden toimitusketjun täytyy olla myös markkinoihin reagoivaa. Juuri arvaamattoman kysynnän ja tuotteiden erilaisten elinkaarien vuoksi vaatetusteollisuuden toimitusketjun hallinta on vaikeaa ja erilaista kuin muiden, esimerkiksi päivittäistavaroiden toimitusketjunhallinta (Jin, Chang, Matthews, Gupta 2012, 198).

Juuri julkaistussa tutkimuksessa esiteään 10 keskeistä megatrendiä, jotka muokkaavat muotialaa juuri nyt. Suomen Tekstiili ja Muoti uutisoi The State of Fashion 2017 tutkimuksen 10 megatrendiä ja osalla näistä

megatrendeistä on myös vaikutus vaatteiden toimitusketjuun. Jo nyt on haasteena saada tuotteet kuluttajalle tarpeeksi nopeasti ja megatrendi seitsemän mukaan systeemi muuttuu ja nopeutuu entisestään. Vuonna 2017 yli 15 muotibrändin kokoelmat tulevat olemaan kaupoissa heti näytösten jälkeen, eikä vasta puolta vuotta myöhemmin, kuten aiemmin. Myös megatrendi yhdeksän, teknologia, digitalisaatio ja robotisaatio tulee vaikuttamaan vaateteollisuuden toimitusketjun hallintaan. Digitalisaatio auttaa kustannusten alentamisessa ja robotisaatio on jo nähtävillä tuotannossa. (Ruokamo 2017.)

2.3 Prosessiajattelu apuna kehitystyössä

Liiketoimintaprosessi on joukko tehtäviä, jotka liittyvät toisiinsa. Yhdessä nämä tehtävät muodostavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessilla on aina asiakas, joko yrityksen sisäinen tai ulkoinen, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa. Kuviossa 4. esitetään liiketoimintaprosessin perusasiat. Prosessiin liittyy aina syötteet, jotka se saa asiakkailta ja lopputuloksena asiakas saa haluamansa suoritteet. Hyvä lopputulos liiketoimintaprosessissa edellyttää yleensä eri osastojen yhteistoimintaa. (Lecklin 2006, 123–124.)



Kuvio 4. Liiketoimintaresurssit (Mukaillen grafiikassa, Lecklin 2006, 124)

Prosessiajattelu on tullut viime vuosina tunnetuksi toiminnan kehittämisen välineenä. Samoin logistiikkaa on alettu ajatella uudella tavalla. Logistiikka on pyritty irrottamaan tiettyihin rajapintoihin perustavasta

tarkastelunäkökulmasta verkostotalouteen soveltuvan prosessiajattelun suuntaan. Prosessiajattelun on huomattu soveltuvan hyvin reaali- ja informaatioprosessien tarkasteluun. Logistiikan ollessa reaali prosessi ja samalla paljon informaatiota sisältävää on loogista soveltaa prosessiajattelua logististen prosessien kehittämiseen. (Karrus 2001, 210; Hokkanen, Karhunen 2014, 430.)

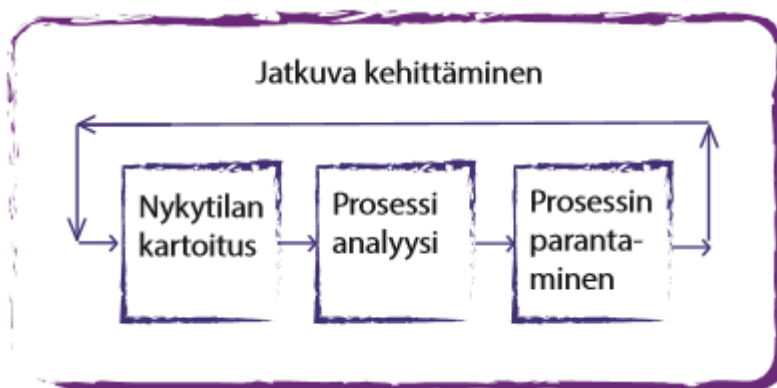
Erottuakseen kilpailijoista yrityksen on jatkuvasti parannettava toimintaansa ja kilpailukykyä ja tarjota asiakkaille parempia tuotteita ja palvelua. Samalla sen on oltava kustannustehokas. Päämääränä prosessiajattelussa on toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen osaoptimoinnin sijaan. Prosessi voidaan esittää ketjuna, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Se kuinka hyvin prosessien tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja kuinka kustannustehokkaasti prosessit toimivat, vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. (Logistiikan maailma 2016f; Tuominen 2010, 8.)

Prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään, jotka ovat: ydinprosessit, tukiprosessit, johtamisprosessit ja avainprosessit. Ydinprosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen, kuten esimerkiksi tilaus. Ydinprosessit voivat olla yleisiä, esimerkiksi markkinointi ja myynti, valmistus, jakelu, tuotekehitys tai yrityskohtaisia, esimerkiksi varoituksen muutos tai ravintolassa ruuan valmistus tilauksesta. Asiakastyytyväisyys synnytetään ydinprosesseissa. Tukiprosessit tuottavat palveluita ydinprosesseille eivätkä ydinprosessit toimisi ilman tukiprosesseja. Yleisiä tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, tietohallinta ja terveys- ja turvallisuusjohtaminen. Johtamisprosesseja ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu ja operatiivinen suunnittelu. Avainprosessit voivat kuulua kaikkiin edellä mainittuihin prosesseihin ja ne ovat erittäin tärkeitä yrityksen menestymiselle. Ydinprosessit valitaan yleensä kehittämisen kohteeksi. (Tuominen 2010, 9-10.)

2.4 Prosessien kehittäminen ja kuvaaminen

Prosessien kehittämiseen saattaa olla kytkettynä organisaation kehittäminen ja samalla myös tietojärjestelmien kehittäminen. Kehittämisen pitäisi johtaa toiminnan muutoksiin ja sen tulee olla sidottu myös määräaikoihin. VirtuaaliAMK esittää Murtolan ja Santalan näkemyksen siten, että liiketoimintaprosessien kehittäminen kohdistuu organisaation eri osa-alueisiin, toimintoketjuihin, tietotekniikkaan, henkilöresursseihin, rakenteisiin ja johtamiseen. (Prosessien kehittämisen vaiheet 2016.)

Yrityksen toiminnan kehittämisessä voidaan käyttää kuvion 5. mukaista mallia. Kehittäminen olisi hyvä tapahtua kehittämällä yrityksen niitä toimintoja, joiden tuloksena syntyvät yrityksen tuotteet ja palvelut.

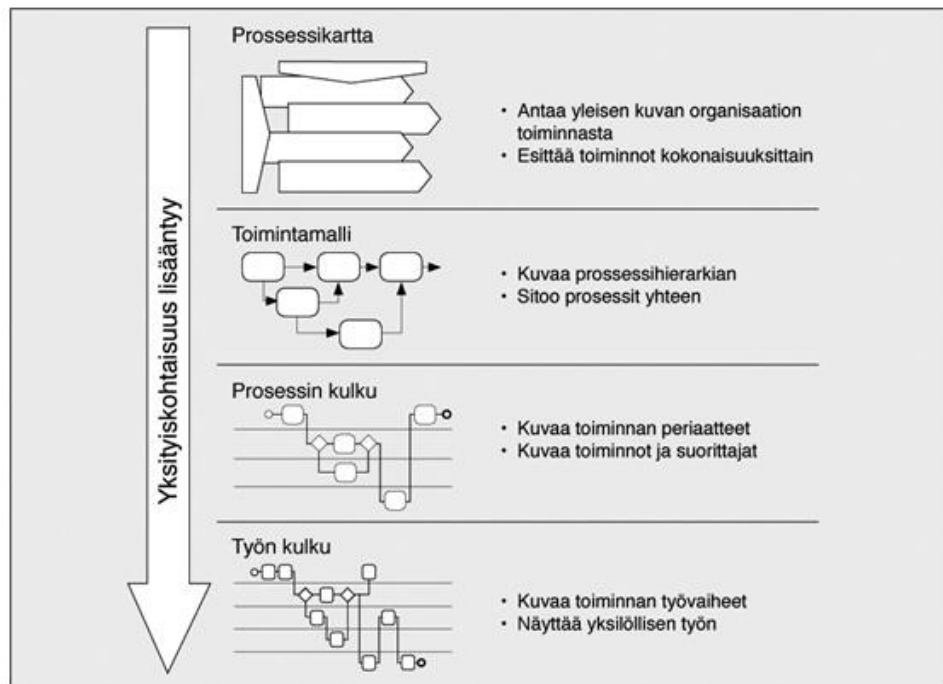


Kuvio 5. Prosessien kehittäminen (Mukaillen grafiikassa, Lecklin 2006, 134).

Ensin on hyvä tehdä nykytilan kartoitus, sillä maaliin pääsemistä helpottaa se, että tiedetään, missä ollaan. Prosessin kehittämisen päätehtäviä ovat prosessikuvausten ja -kaavioiden laatiminen ja toimivuuden arviointi sekä prosessityön organisointi. Analyysivaiheeseen sisältyy muun muassa ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, työkalujen valinta, mittareiden asettaminen ja kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Prosessit voidaan uudistaa kokonaan tai niihin voidaan tehdä vain pieniä muutoksia. Lopuksi laaditaan parannussuunnitelma ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön. Jokaiseen laatutyöhön kuuluu jatkuva kehittäminen ja sen toimivuutta arvioidaan säännöllisesti. (Lecklin 2006, 134–135.)

Prosessien kuvaaminen auttaa prosessien ymmärtämistä ja yksinkertaistamista. Prosessikaavio auttaa myös ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. Prosessikuvausta voidaan käyttää muutosjohtamisen välineenä organisaatioita yhdistettäessä, mutta myös toimintoja yhdistettäessä. Niitä voidaan käyttää myös resurssitarpeiden ja päällekkäisyyksien selvittämisessä, sekä perehdyttämisessä ja työnohjauksessa. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012a 3.)

Prosesseja voidaan kuvata monella eri tasolla, joiden yksityiskohtaisuus syvenee vaihe vaiheelta. Kuvassa 1. prosessit on jaettu neljään kuvaustasoon.



Kuva 1. Prosessien kuvaus tasot (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012b, 6)

Ensimmäisellä tasolla kuvataan organisaation toiminta prosessikarttana, jonka tehtävä on esittää kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Toisella, eli toimintamalli tasolla ei vielä kuvata prosessien välisiä riippuvuuksia. Toisella tasolla kuvataan prosessin jakautuminen osaprosesseiksi ja myös prosessien riippuvuudet ja vuorovaikutus. Prosessinkulku-tasolla kuvataan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat. Se tuo esille muun

muassa toiminnan ongelmat. Työnkulku-taso on yksityiskohtaisin kuvaamisen taso, jossa kuvataan työnkulku toimintatasoa tarkemmin. Prosesseja voi yhdistää tai kuvata vain yhdellä tasolla, aina ei siis ole tarkoituksenmukaista kuvata prosesseja kaikilla neljällä tasolla. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012c, 6–8.)

Prosessien kuvaamiseen ja prosessi kaavioiden tekemiseen on erilaisia tapoja, mutta yhteistä niille on, että prosessikaavio laaditaan niin kutsutulla uimarata-tekniikalla. Uimarata on prosessin toimijalle määrätty vastuualue. Prosessikaavio muodostuu näistä uimaradoista, jotka muodostavat uima-altaan. Prosessikaaviossa käytetään erilaisia symboleita ja niiden ymmärrettävyyden lisäämiseksi symbolit on määritelty, riippumatta mitä tapaa soveltaa kuvauksessa. Kaaviossa voidaan käyttää myös värejä havainnollistamiseen. Prosessien toimijat eri uimaradoilla kuvastavat rooleja, jotka toteuttavat toimintoja joita näillä radoilla esitetään. Prosessin kuvaus koostuu prosessin perustiedoista, sanallisesta kuvauksesta ja kaaviosta ja ne täydentävät toisiaan, perustiedot ja sanalliset kuvaukset ovat yleensä lomakkeita ja taulukoita. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012d, 11; Tiikerinloikka johtamisen tehokkuuteen: Prosessien kuvaaminen yrityksissä ja yritysverkostoissa 2006d, 5, 13, 22.)

Opinnäytetyön empiriaisuudessa sovelletaan prosessin kuvaamiseen JHS 152 Prosessin kuvaamisen prosessinkulkumallia. Prosessinkulkukaavion yhteydessä esittelen kuvauksessa käytettävät symbolit.

3 TOIMINNANOHJAUS JA TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT

Tässä pääluvussa käsitellään toiminnanohjausta ja toiminnanohjausjärjestelmiä yleisesti ja vaatetusalalla. Yrityksessä työskentelevien on hyvä tietää mitä kaikkea tietoa saadaan lisättyä tietohallintajärjestelmiin ja mitä tietoja sieltä saadaan ulos. Työntekijöiden on hyvä tietää mihin kaikkeen järjestelmiin lisättävä tieto vaikuttaa ja ennen kaikkea on hyvä tietää, mikä vaikutus on puutteellisella tiedolla.

3.1 Toiminnanohjaus

Tuotannonohjauksen sijaan nykyään käytetään yleisesti käsitettä toiminnanohjaus, sillä yrityksen toiminnan hallintaan kuuluu muutakin kuin pelkkä tuotannonohjaus. Toiminnanohjaus pitää sisällään muun muassa myynnin, jakelun, tuotesuunnittelun ja hankinnanohjausta.

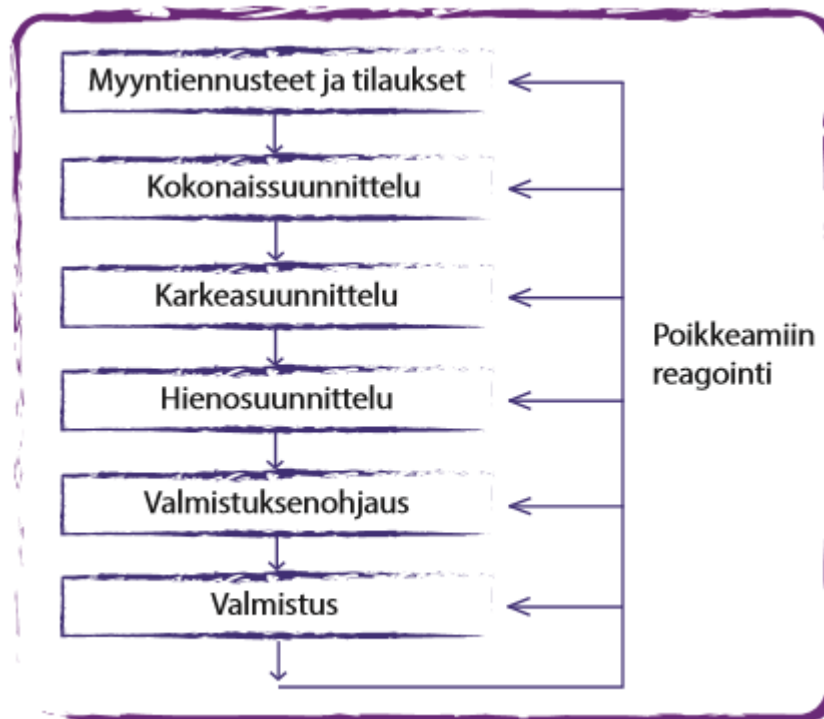
Toiminnanohjausta (tuotannonohjausta) ei ehkä heti tule ajatelleeksi logistiikan osa-alueeksi, mutta sillä on merkittävä rooli yrityksen materiaali- ja tietovirtojen hallinnassa. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri, Miettinen 2009, 397; Hokkanen ym. 2011, 208.) Haverila ym. (2009, 397) määrittelee toiminnanohjauksen lyhyesti ja ytimekkäästi: ”toiminnanohjauksella tarkoitetaan yrityksen tilaustoimitusketjun eri tehtävien suunnittelua ja hallintaa.”

Yrityksen toiminta koostuu monista erillisistä osatoiminnoista ja tehtävistä. Nämä päivittäin tapahtuvat tehtävät ovat sellaisia, kuten suunnittelu-, valmistus- ja materiaalinkäsittelytehtävät. Toiminnanohjaus on eri toimintoihin liittyvää suunnittelua, päätöksentekoa, toteutusta ja valvontaa ja sen tavoitteena on ohjata toimintaa niin, että yrityksen tuotannon tavoitteet toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla. (Haverila ym. 2009, 397.)

Kapasiteetin korkea tuottavuus, vaihto-omaisuuden minimointi toimitusvarmuus ja tuotannon läpäisy aika ovat toiminnanohjauksen keskeisempiä tavoitteita. Tuotanto tulee suunnitella siten, että tuotantoerien läpäisyajat ovat mahdollisimman lyhyet. Lyhyt läpäisy aika

vähentää keskeneräiseen tuotantoon sitoutunutta pääomaa, parantaa toimitusvarmuutta ja laatua ja helpottaa kapasiteetin suunnittelua. Nämä tavoitteet perustuvat tuotannon yleisiin tavoitteisiin, eli kustannusten minimointiin, aikakilpailukykyyn, laatuun ja joustavuuteen. (Haverila ym. 2009, 402.)

”Toiminnanohjauksen suunnittelutehtävät ja päätöksenteko jakautuvat hierarkisesti organisaation eri tasoille.” (Haverila ym. 2009.). Edelleen Haverila ym. (2009, 410) jatkaa, että ylimmällä tasolla ei tehdä yksityiskohtaisia suunnitelmia vaan ohjaus tarkentuu mitä lähemmäksi siirrytään valmistusta ohjaavaa tasoa. Tuotannonohjaus on vaiheittain etenevä ohjausprosessi, jossa ohjaus tarkentuu siirryttäessä lähemmäksi valmistusta. Kuviossa 6 esitetään yleinen tuotannonohjausprosessi.



Kuvio 6. Tuotannonohjausprosessin vaiheet (Mukaillen grafiikassa Haverila ym. 2009, 409)

Ylimmäntason kokonaissuunnittelussa tehdään kokonaisvolyymiä ja taloutta koskevat suunnitelmat ja se voidaan tehdä osana vuotuista budjettisuunnittelua. Karkeasuunnittelu on kokonaissuunnittelua tarkempaa ja sitä tehdään useammin. Karkeasuunnittelun pohjana

käytetään yrityksen tilauskantaa, varastotilannetta ja valmistusbudjetin tavoitteita. Hienosuunnittelussa tehdään jo valmistuksen yksityiskohtainen suunnittelu. Valmistuksen ohjaus on jo työn suorittamisen yksityiskohtaista suunnittelua, työtehtävien ohjaamista, valvontaa ja raportointia. (Haverila ym. 2009, 409–425 .)

Joillakin toimialoilla tuotannon- ja materiaalinohjaus, saattaa olla kokonaan sesongeista riippuvainen. Tällöin sesonkiin valmistautuminen täytyy aloittaa ajoissa johtuen hankintojen, tuotannon tai jakelukanavan pituudesta tai hitaudesta. Sesonkituotteille on tyypillistä niiden tuotannon aloittaminen paljon ennen niiden myyntisesonkia. Toimitusajat ovat pitkiä ja tuotanto uskalletaan aloittaa vasta sitovien tilausten perusteella. Joidenkin tuotteiden sesonkihuippua saatetaan tasata tuottamalla niitä varastoon. Edellä mainittujen ominaisuuksien perusteella sesonkituotteiden ohjaus poikkeaa päivittäistavaroiden ohjauksesta. (Karrus 2001, 374.)

Sesonkiohjattujen tavaraostojen suunnittelu ja tuotanto perustuu myyntiennusteisiin tai jo saatuihin tilauksiin. Vakiintuneiden sesonki tuotteiden osalta tuotteita voidaan tuottaa myös varastoon. Sesonki vaihteluita aiheuttavat muun muassa sääolot, vuodenajat, juhlapäivät ja muoti. Rakennustarvikkeet ovat jatkuvasti syklisiä sesonkituotteita ja samoja tuotteita voidaan valmistaa joka vuosi. Muotivaatteet taas ovat sellaisia sesonkituotteita, joita tehdään joka sesonkiin uudet. (Karrus 2001, 375,376.)

3.2 Toiminnanohjaus vaatetusala

Sesonkituotteiden ohjaus poikkeaa päivittäistavaroiden ohjauksesta. Vaatetusteollisuuden raaka-ainetoimittajat, alihankkijat, tarviketoimittajat sekä tukku- ja vähittäiskauppa ovat täysin sesonkiohjattua. Toimitusajat ovat pitkät ja tuotanto aloitetaan vasta sitovan tilauksen perusteella. Karrus (2001, 374) kirjoittaa, että sesonkeja saattaa olla neljästä kymmeneen.

Vaatetusteollisuudessa tuotteita ei tuoteta varastoon. Tuotannon ostot aloitetaan vasta tilausten perusteella, kun tuotannon kokonaismäärä on tiedossa. Muotituotteita ei voida juurikaan tuottaa varastoon. On hyvin kuvaavaa, että lopullinen menekki voidaan ennustaa vasta osan sesongista jo mentyä. (Karrus 2001, 375.)

Vaatetusteollisuus alihankkijoihin, raaka-ainetoimittajiin, tukku- ja vähittäiskauppiainiin ovat täysin sesonkiohjattuja. Niin kuin jo aiemmin mainittiin Karrus (2001, 374) kirjoittaa, että sesonkeja on neljästä jopa yli kymmeneen, mutta itse sanoisin, että sesonkeja on kahdesta sesongista useampaan sesonkiin vuodessa. Pääsesonkeja ovat syksy-talvisesonki ja kevät-kesäsesonki. Näiden lisäksi saatetaan tehdä muutamia pääsesonkeja täydentäviä sesonkeja.

Valmistautuminen uuteen sesonkiin, kuten suunnittelu ja materiaalihankinnat, aloitetaan hyvissä ajoin etukäteen. Karrus (2001,374) jakaa sesongin neljään valmistelemaan päävaiheeseen, jotka ovat myynti, raaka-aineiden tilaus ja toimitus, valmistus ja jakelu. Näitä ennen on tehtävä tuotteiden suunnittelu ja mallikappaleiden tuotanto. Kaikkeen tähän kuuluu aikaa noin puolitoista vuotta. Carr ja Pomeroy (1992) jakaa vaateen suunnittelu ja tuotekehitysprosessin neljään vaiheeseen. Ensimmäisenä on suunnittelu ja markkinoiden tutkiminen, toisena mallikappaleiden valmistaminen, kolmantena tuotteen tarkastelu liiketoiminnallisesti sisältäen kaavoituksen ja testaamisen. Tässä vaiheessa aloitetaan tuotannosuunnittelu ja tuotannon aikataulut. Neljännessä vaiheessa varmistetaan kaupallisten tuotteiden saatavuus (Pan 2012, 252.) Mielestäni tämä mukailee Karruksen esittämää sesongin kiertoa, mutta siinä on yhdistetty jo tuotteiden suunnittelu ja mallikappaleiden tuotanto.

Useimmat tuottajat tekevät tuotteet vain tilaukseen jolloin raaka-aineiden määrät ja jakelu saadaan mitoitettua oikein ja näin tuotteita ei tuoteta turhaan varastoon. Muotituotteiden epäkuranttiusriski on erittäin suuri ja

varastoon ohjautuvaa tuotantoa pyritään välttämään, sillä varastot sitovat paljon pääomaa ja tilaa. (Karrus 2001, 375.)

Vaateteollisuus on dynaamista ja sille tyypillistä on kysynnän epävarmuus, johtuen muodista ja asiakkaiden tottumuksista ja mausta.

Vaateteollisuudessa sesongin varastoitavien tuotteiden erilaisuus tekee tarkan ennustamisen vaikeaksi. (Jin ym. 2012, 193.) Mielestäni tämä hankaloittaa myös toimitusketjun hallintaa ja toiminnanohjaamista vaatetusalalla.

3.3 Toiminnanohjausjärjestelmät

Yrityksen tietojen hallinnassa ja toiminnanohjaamisessa on yhä kasvava rooli tietojärjestelmillä. Ilman toimivia toiminnanohjauksen tietojärjestelmiä nykyaikainen suuri tai keskisuuri yritys ei pysty toimimaan.

Toiminnanohjauksen tietojärjestelmiä kutsutaan ERP-järjestelmiksi, eli Enterprise Resource Planning-järjestelmiksi. ERP-järjestelmä on siis yrityksen resurssien suunnittelu-järjestelmiä. ERP-järjestelmien avulla ylläpidetään yritysten perustoimintoja ja tapahtumatietoja ja ne sisältävät tavallisimmat toiminnanohjauksessa ja tietojenhallinnassa tarvittavat ohjelmistot. Keskeisenä ideana ERP-järjestelmillä on toiminnanohjauksen ja tietojenkäsittelyn integrointi. ERP-järjestelmien tehtävät ovat perustietojen ylläpito, tapahtumatietojen hallinta, tiedonvälitys organisaation sisällä, suunnitelmien laadinta ja ylläpito, toteutumatiетоjen ylläpito ja keruu, asiakirjojen ja dokumenttien tuottaminen, sekä tilastointi ja raportointi. (Haverila ym. 2009 430.)

Yrityksissä tehdään toiminnanohjauspäätöksiä strategisella- suunnittelu- ja toimintatasolla. Näihin päätöksiin tarvitaan toiminnanohjausjärjestelmien tietoja. Toiminnanohjausjärjestelmällä ei tarkoiteta pelkästään käytössä olevaa ERP-ohjelmistoa (Enterprise Resource Planning), vaan se tarkoittaa prosessien ohjauksessa käytettäviä menetelmiä ja niitä tukevaa tietotekniikkaa. Käsitteenä tietojärjestelmä tai toiminnanohjausjärjestelmä on laajempi kuin pelkkä tietokoneohjelma, se koostuu ihmisistä,

tietojenkäsittelylaitteista ja ohjelmista. (Karjalainen, Blomqvist, Suolanen 2001, 6; Mantere 2014, 9.)

Toiminnanohjausjärjestelmän perustan muodostaa jokin ERP-ohjelmisto, mutta toiminnanohjausta voi sen lisäksi tukea erilaiset oheisjärjestelmät.

Yhden ohjelmistokokonaisuuden, ERP-ohjelmiston tai oheisjärjestelmän rakenteesta voidaan erottaa sovellukset ja tietokannat. Sovellukset tarjoavat käyttöliittymän ja suorittavat tarvittavat tietojenkäsittelytapahtumat. Tietokannat muodostavat tietovaraston, josta eri sovellukset hakevat dataa tai jonne ne tallentavat dataa. (Karjalainen ym. 2001, 6–7.)

Tiedonsiirto sovellusten välillä yhden ohjelmistokokonaisuuden sisällä on valmiiksi ratkaistu, mutta mutkikkaampaa on tiedonsiirron hallitseminen järjestelmäkokonaisuuksien osien välillä. (Karjalainen ym. 2001, 6–7.)

Toiminnanohjausjärjestelmän avulla yrityksen toiminnot voidaan automatisoida ja integroida toisiinsa. Se helpottaa myös tiedon välittämistä koko yrityksessä. ERP-järjestelmän avulla pystytään hallinnoimaan systemaattisesti tieto- ja tapahtumamääriä. Niiden hallinnoiminen ilman toimivaa järjestelmää ei olisi mahdollista. ERP-järjestelmää voidaan pitää osana sitä kokonaisuutta, jonka avulla toteutetaan asiakkaalle hyvän laatuista tuotetta kilpailukykyiseen hintaan. (Holmström 2004, 128.)

ERP-järjestelmän keskeisiä sovellusalueita ovat rahavirran ohjaaminen sekä toimitusketjun ja tuotantoketjun ohjaaminen. Rahavirtoihin kuuluvat sovellusalueet ovat esimerkiksi palkanlaskenta, myyntisaamiset ja ostovelkojenkirjaaminen ja hallinta. Toimitusketjunhallinnan ohjaamista varten ERP:ssä on omat kokonaisuudet myynnille, materiaalinhallinnalla, tuotannonohjaukselle ja hankinnalle. Näiden lisäksi ERP-järjestelmässä on sovellukset raportoinnille. Yrityksen keskeisiä materiaali- ja rahavirtoihin liittyviä prosesseja pyritään ohjaamaan toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Prosessit koostuvat useista perättäisistä toisiaan seuraavista vaiheista, mutta eri prosessit ovat kuitenkin toisistaan riippuvaisia. (Holmström 2004, 128,130.)

Erilaiset rekisterit ovat toiminnanohjausjärjestelmän perusta ja niiden käyttö perustuu siihen, että tiedot niihin kirjataan vain kerran. Tarvittaessa tiedot ovat haettavissa näistä rekistereistä. Erilaisia rekistereitä ovat asiakasrekisterit johon tallennetaan asiakaskohtaista tietoa, toimittajarekisterit johon tallennetaan tieto toimittajista ja tuoterekisteri, jossa on tuotteiden tiedot kuten hinnat, toimitusajat ja määrät. Tarpeen mukaan yritykset voivat käyttää myös muita rekistereitä. ERP-järjestelmien perustehtävät on tapahtuminen, tuotteiden, asiakkaiden ja toimittajien rekisteröinti, tiedon varastointi ja tiedon yhdistely raporteiksi. (Holmström 2004, 132–133; Karjalainen ym. 2001, 44.) ”Rekistereiden avulla voidaan toimintaa ohjata tehokkaasti siten, että tuotteita joita on varastossa, myydään vain asiakkaille, joilla on luottoa.” (Holmström 2004, 133.)

ERP-järjestelmän muutamia keskeisempiä hyötyjä ja vahvuuksia ovat tietojenkäsittelyn tehostaminen ja nopeutuminen, tilausten ja toimitusten parempi hallinta ja asiakastietojen parempi hallinta. Näihin vahvuuksiin liittyvät myös ERP -järjestelmien ongelmat. Kaiken kattava tietojärjestelmä voi olla monimutkainen ja sen muokkaaminen yksityiskohtaisiin tarpeisiin on usein hankalaa. ERP-järjestelmien käyttäminen vaatii eri toimintojen standardisoitua ja kurinalaista toteuttamista. Se saattaa tuntua käyttäjistä vaivalloiselta. (Haverila ym. 2009, 431.)

Kirjassa Fashion Supply Chain Management (Lo & Hong 2012, 174) määrittellään vaateteollisuuden kuusi tiedonhallintaongelmaa, jotka ovat tiedon kerääminen päivittäisistä tapahtumista, tiedon säilyttäminen, tiedon yhdistäminen eri tietokannoista, tiedon analysoiminen, tiedon selittäminen eli kuinka tietoa käytetään päätöksenteon apuvälineenä ja tiedon toimittaminen liiketoimintakumppaneille heidän vaatimalla tavalla. Nämä kaikki pystytään hallitsemaan toimivalla ERP-järjestelmällä, mutta kaikilla pienemmillä yrityksillä ei sellaista ole välttämättä käytettävissä. Nämä kuusi seikkaa kannattaa mielestäni huomioida myös niissä yrityksissä, joissa on käytössä toimiva toiminnanohjausjärjestelmä. Etenkin tiedon yhdistäminen eri tietokannoista voi olla edelleen vaikeaa, kuten jo aikaisemmin tekstissä on mainittu.

4 EMPIIRINEN OSA, TUTKIMUSTULOKSET, TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään case-yritys, käydään läpi tutkimuksen toteutus, tulokset ja tuloksista saadut johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Case-yrityksen esittely

L-Fashion Group Oy on Pohjoismaiden suurimpia vaatetusalan yrityksiä. Se on perustettu vuonna 1907 Lahdessa, jossa edelleen sijaitsee yhtiön pääkonttori. Vuonna 2015 konserni työllistää 1592 työntekijää mm. Suomessa, Kiinassa ja Venäjällä. Yrityksellä on erilaisille kuluttajille ja erilaisiin käyttötarkoituksiin kohdennettuja merkkejä: Luhta, Icepeak, Rukka, Li-ning, Sinisalo, Ril's, O.i.s, Story, J.A.P ja Your Face. Tärkeimmät vientimaat Luhdalle ovat Euroopassa Saksa, Venäjä, Ruotsi, Hollanti ja Ranska, sekä Aasia ja Pohjois- Amerikka. Lisäksi konserniin kuluvat vähittäiskauppabrändit Alekski 13, Luhta Brand Store ja TopSport. Yrityksellä on noin 241 miljoonan euron liikevaihto. (Sadan vuoden kokemuksella 2016.)

L-Fashion Groupin markkinoiden lisäksi myös tuotanto on kansainvälistä. Yritys on toiminut Kiinassa jo 1960-luvulta lähtien. Luhta-konsernin tuotanto on siirtynyt suurimmaksi osaksi Aasiaan ja siellä nimenomaa Kiinaan. Kiinassa oma tytäryhtiö etsii yritykselle sopivat yhteistyökumppanit ja neuvottelee tuotantosopimukset. Kiinassa valmistetaan nykyisin 97% yrityksen myymistä tuotteista. Alihankkijoita veloitetaan sitoutumaan sovittuihin tuotantoperiaatteisiin ja Luhta tukee alihankkijoita sosiaalisen vastuun kehittämissä. Konserni on mukana Business Social Compliance Initiative (BSCI) -ohjelmassa. BSCI tekee töitä edistääkseen eettisesti ja ympäristöystävällisesti hyväksyttäviä työskentelyoloja ja -tapoja ympäri maailmaa. Luhta noudattaa Reach asetuksia ja on sitoutunut kunnioittamaan eläinten oikeuksia. (Vastuullisuus 2016; Vastuunkantajat 2015, 46.)

L-Fashion Group Oy:n toiminta on jakautunut eri liiketoimintayksiköihin eli divisiooniin. Itse työskentelen Sport-divisioonassa Luhta- ja Icepeak-tuotemerkeillä. Lisäksi on Fashion-, Home- ja Retail- divisioonat.

4.2 Tutkimuksen lähtökohtia

Tutkimuksessa tutkin, miten yrityksen ostotilausprosessi ja tilausten seuranta prosessit ja niihin läheisesti liittyvät prosessit saadaan yhdenmukaisemmaksi eri tuotemerkkien välillä. L-Fashion Group Oy:n logistiikkakeskuksen automatisoimisen myötä toimintoja olisi hyvä yhdenmukaistaa.

Vuonna 2016 Luhdalla on aloitettu logistiikkaprojekti. Projektin aikana on tarkoitus uudistaa varastotoiminnot kokonaan. Nastolan logistiikkakeskus kunnostetaan ja esimerkiksi keräily automatisoidaan. Etelä-Suomen sanomien mukaan *”Noin kaksi kolmasosaa nykyisestä 30 000 neliömetrin varastotilasta muuttuu automatisoiduksi logistiikkakeskukseksi. Nastolan logistiikkakeskuksesta hoidetaan koko Euroopan toimitukset.”* (Etelä-Suomen Sanomat, Luhdalla jätti-investointi: Nastolasta Euroopan keskus, 22.6.2016). Nastolan logistiikkakeskuksen uudistamisen perusteina ovat muuttunut varastointitarve, kasvavat toimitusvolyymit sekä toimitusten hallinnointi kustannustehokkaasti.

Ohjelmisto- ja laitetuottajaa varten kesällä 2016 aloitettiin keräämään eri toiminnoista Use Caseja, määrittelyjä, joissa määritellään tarkasti varaston toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Aloitin Sport tuotantopäällikön kanssa tätä projektia Sport-tuotemerkkien tuotannon näkökulmasta. Saimme valmiiksi 17 eri määritystä. Muita tiimejä, jotka tekivät toiminnoistaan omat määrittelynsä, olivat Fashion-tuotemerkit ja myynti yhdessä, logistiikkaosasto ja ICT-osasto. Yhteiseksi projektinhallinta työkaluksi kaikille määrittäjiä tekeville ryhmille luotiin Trello-projektinhallintaohjelmaan keskustelualue, jossa jokainen projektiin osallistuva saattoi seurata määritysten valmistumista. Trellossa saattoi myös esittää kysymyksiä ja jatkokehitysehdotuksia eri tiimeille.

Varsinaiset määritykset lisättiin yrityksen sisäiseen verkkoon, logistiikkaprojektia varten luotuu kansioon, jossa ne ovat kaikkien projektiin osallistuvien nähtävillä. Tämä oli hyödyksi myös ICT-osastolle, josta he näkivät milloin kaikki määritykset olivat valmiit jatkotyöstöä varten. ICT-osasto on koonnut kaikkien tekemät määritykset yhteen, jotta ohjelmistotoimittajalle saadaan mahdollisimman kattava kuvaus yrityksen toiminnasta.

Opinnäytetyö sai alkunsa määritysten tekemisestä ja niistä havainnoista, joita määrityksiä tehdessä tuli eteen. Työ on itsenäinen tutkimus, eikä se ole sidottu varaston automatisointihankkeeseen, laite- ja ohjelmistotoimittajan valintaan tai aikatauluihin. Prosessien yhdenmukaistamista voi tehdä pitkällä aikajänteellä ja sen ei tarvitse olla aikataulullisesti sidoksissa hankkeeseen.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Opinnäytetyössä haastateltiin yhdeksää case-yrityksen Suomessa työskentelevää henkilöä. Lyhyempi haastattelu tehtiin englanninkielisenä kahdelle L-Fashion (Suzhou) Apparelissa työskentelevälle henkilölle. Haastateltavien valintaperusteena on ollut se, että he kaikki ovat tekemässä tilausten tai -tilausten seurantaprosessin kanssa. He osallistuvat tilausten ja -tilausten seurantaprosessien eri vaiheisiin.

Haastateltavat ovat Sport-, Fashion- ja Home-divisioonan tuotannon hankinnoista vastaavia ihmisiä, heillä on ymmärrys siitä, miten ostotilaukset käytännössä hoidetaan. Lisäksi haastattelin logistiikka- ja ICT-osastolla työskenteleviä henkilöitä sillä heillä on hyvä kokonaiskuva siitä miten eri tuotemerkit toimivat ja heillä hyvä käsitys esimerkiksi tietohallintajärjestelmistä. Logistiikka- ja ICT- osasto suorittavat tukiprosesseja, joita ilman ydinprosessit eivät toimisi, joten on tärkeä saada myös heidän näkökulmansa haastatteluissa esille. Kaikkien

haastateltavien tekemiset vaikuttavat kokonaisuuteen niin, että oli perusteltua haastatella ihmisiä eri osastoilta. Näin saatiin myös laaja käsitys siitä miten prosessit käytännössä etenevät.

Teemahaastattelu soveltuu tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena oli haastattelun avulla kerätä tietoa eri osastoilla työskenteleviltä ihmisiltä. Teemahaastattelurunko oli kaikille Suomessa haastateltaville samanlainen, mutta haastateltavien työtehtävien erilaisuudesta johtuen painotukset vastauksissa vaihtelivat suuresti. Työtehtävien erilaisuudesta johtuen haastattelutilanteessa oli pystyttävä myös poikkeamaan teemahaastattelun aiheista, sillä vastaukset voivat antaa aihetta selventää jotain teemahaastattelun teemojen ulkopuoleltakin. Suzhouhun lähetettiin sähköpostilla lyhyempi haastattelu, jonka tarkoitus oli vielä selventää prosessien kulkua.

Opinnäytetyötä varten tehtiin seitsemän eri haastattelua, viittä henkilöä on haastateltu erikseen ja kolmessa haastattelussa on ollut mukana kaksi henkilöä. Haastattelut on suoritettu marraskuussa 2016 ja Suzhoun sähköpostihaastattelut joulukuun alussa 2016. Ennen haastatteluja perehdyttiin huolellisesti tutkimuksen teoriaan, tutkimusmenetelmiin ja aineistonkeruumenetelmiin sekä niiden analysointimenetelmiin.

Kaikki Suomessa tehdyt haastattelut äänitettiin puhelimella ja litteroitiin heti haastattelujen jälkeen sanatarkasti. Litteroituun aineistoon on lisäksi hieman selvennetty käytettyjä termejä. Litteroitu haastattelu aineisto on analysointi ja teemoiteltu väreittäin. Eri väreillä on merkattu samoihin aihealueisiin kuuluvia asioita. Näihin haastatteluihin värikoodit ovat toimiva ratkaisu.

Haastattelurunko muodostui teemojen mukaan, jotka olivat:

- Toimitusketjun hallinta ja tiedonkulku
- Prosessien eteneminen
- Toiminnanohjaus ja toiminnanohjausjärjestelmät

Tehtyyn teemahaastattelurunkoon on kirjattu teemoja ja tarkkoja kysymyksiäkin. Tämä tehtiin sen vuoksi, että samaa haastattelua käytettiin eri tehtävissä työskenteleville ihmisille. Haastattelun apukysymykset on myös tehty helpottamaan sitä, että kaikki asiat tulevat kysytyä ja käytyä läpi. Asioita on painotettu eri tavalla riippuen missä työtehtävissä ihmiset työskentelevät. Työtehtävien erilaisuudesta johtuen haastattelutilanteessa kysymysten ja aiheiden järjestys vaihteli. Painotukset vaihtelivat haastatteluissa ja asioita käsiteltiin haastattelun ulkopuoleltakin. Teemahaastattelu perustuu opinnäytetyön teoriaan ja myös määrittelyihin, jotka on tehty varaston automatisointihankkeen alussa. Olen ollut itse tekemässä osan määrittelyistä. Olen myös tutustunut kaikkien muiden tekemiin määrittelyihin, joten haastatteluissa tarkennettiin vielä määrittelyissä olleita asioita.

Haastattelua tehdessä teemat sekoittuivat ja esimerkiksi toimitusketjun hallinnan yhteydessä käsiteltiin paljon toiminnanohjaukseenkin liittyviä asioita ja tietohallintajärjestelmiä. Prosessien etenemistä tuli kuvattua myös useassa eri vaiheessa. Haastatteluja tehdessä termit, joita tutkimuksessa käytetään, ovat vielä tarkentuneet. Esimerkiksi tietojärjestelmiä koskevissa kysymyksissä yhdessä haastateltavien kanssa todettiin, että haastattelurungossa ei oltu huomionnut kaikkia järjestelmiä. Niistä tuli kuitenkin luontevasti keskusteltua, sillä ne kuuluvat olennaisesti tutkittavaan asiaan.

Suzhouhun lähetetyn sähköpostihaastattelun teemat seurasivat teemahaastattelurunkoa löyhästi. Tämän haastattelun tavoitteena oli vielä tarkentaa toimintojen siltä osin, mitä esimerkiksi Suzhoun jakelukeskuksessa tehdään.

4.3.1 Toiminnot ja toimijat toimitusketjussa ja ostotilausprosessin eteneminen

Yrityksen ERP-järjestelmästä käytetään nimeä I5 ja varastonhallintajärjestelmästä käytetään nimeä M3, joka saa tietonsa

I5:lta. Samoin M3 lisätty informaatio siirtyy I5-järjestelmään. Lisäksi yrityksellä on käytössä muitakin sovelluksia, jotka saavat tietonsa yrityksen ERP-järjestelmästä, eli I5:lta. Nimet on hyvä selventää jo tässä vaiheessa, sillä niistä puhutaan haastatteluissa ja tutkimustuloksien yhteydessä ja ne ovat olennainen osa koko toimintaa.

L-Fashion Group Oy:n tuotanto valmistetaan pääasiassa (97%) Kiinassa. Haastatteluissa tuli myös esiin, että pieni osa tuotannosta valmistetaan Bangladeshissa, Intiassa sekä Euroopassa esim. Portugalissa ja Virossa. Yrityksen toimitusketju sisältää monessa eri maassa toimivia osapuolia ja tämä on myös huomioitava toimintoja suunnitellessa. Edelleen haastatteluissa selvennettiin, että Sport-, Fashion- ja Home-divisioonissa Kiinassa toimiviin toimittajiin Suzhoun toimiston työntekijät pitävät yhteyttä ja Suomesta ollaan yhteydessä vain Suzhouhun toimistoon. Euroopan toimittajiin ollaan yhteydessä Suomesta ja Bangladeshin ja Intian toimittajiin yhteydenpito vaihteli eri divisioonien välillä.

Toimitusketju on eri toimijoiden ja organisaatioiden verkosto, jossa kaikki ketjun toimijat toimivat tuottaakseen toimivan tuotteen. Näin on myös L-Fashion Group Oy:ssä. Tuotannon ostotilausten tekemiseen ja tilausten seurantaan osallistuvat monet ihmiset Suomessa ja Suomen ulkopuolella. Vaatetusteollisuudelle luonteenomaisesti myös L-Fashion Groupissa tuotteet kulkevat toimitusketjussa toimittajalta asiakkaalle ja tieto kulkee edestakaisin. Toiminta on kansainvälistä, kuten edellä on mainittu. Työ kansainvälisessä ympäristössä vaatii hyvää kieli- ja kommunikointitaitoa ja ymmärrystä siitä, miten laajassa ympäristössä toimitaan. On myös hallittava ICT-taitoja ja ymmärrettävä toiminnanohjausjärjestelmiä, jotta tiedonkulku olisi mahdollisimman tehokasta. L-Fashion Groupissa tiedonkulku varmistetaan yrityksen sisäisten toimijoiden välillä yrityksen ERP-järjestelmällä ja käytössä olevilla Excel-listoilla. Yrityksen ulkopuoliset toimijat, kuten toimittajat saavat tietoa Excel-listojen ja sähköpostin välityksellä.

Tutkimuksessa selvisi, että eri tuotemerkit tekevät ostotilaukset eri tavalla. Sport-tuotemerkit käyttävät ERP-järjestelmän ja Excel-taulukoiden yhdistelmiä. Fashion-tuotemerkit käyttävät ostosuunnitelmaohjelmaa ja Home-tuotemerkkien tilattavat määrät merkitään aluksi Excel-taulukkoon. Kaikki ostotilaukset kirjataan kuitenkin lopulta yrityksen ERP-järjestelmään.

Yhteistä kaikille tuotemerkeille on se, että listat joiden mukaan toimitaan, ajetaan yrityksen ERP-järjestelmästä ja Kiinasta ostettavien tuotteiden ostotilaukset toimittajille tehdään Suzhoun toimistolla. Yhteistä on myös kappaleessa 2.1 esitetty ja se ilmenee hyvin myös vastauksista: on paljon eri toimijoita ja toimitusketjun osapuolia joita täytyy huomioida tässä toiminnassa.

Osa tekstistä on poistettu, sillä tiedot ovat yrityksen sisäistä tietoa, eikä sitä julkaista toimeksiantajan pyynnöstä

Toinen tuotantoon vahvasti liittyvä asia on asiakkaiden erilaiset pakkaus- ja laputustarpeet, joita pyritään toteuttamaan mahdollisimman hyvin. Tämä tehdään asiakkaille erikseen versioiduissa tuotteissa jo toimittajalla. Muuten asiakaskohtainen laputtaminen, kerääminen ja pakkaaminen tehdään Suzhoun jakelukeskuksessa. Sport-tuotemerkkien tuotanto- ja asiakasmäärä on niin suuri, että asiakkaiden tarpeita ei pystytä toteuttamaan ilman toimivaa järjestelmää, johon kaikki toimitusketjun osapuolet niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin sitoutuvat. Heillä on käytössään Special packing instructions-kansio johon asiakkaisiin yhteydessä olevat myyntikoordinaattorit kirjaavat ylös asiakkaiden vaatimukset, joita ovat esimerkiksi hintalaput, omat riippulaput, ripustimet ja L-Fashion Group Oy:n normaalista poikkeava kartonkikoko. Ohjeet ovat eri koodeilla listassa ja ohjeet ovat kokonaisuudessaan kansioituna yrityksen serverillä. Sama koodi tulee myös yrityksen ERP-järjestelmään eli I5:lle ja välittyy sitä kautta Suzhoun jakelukeskuksessa käytössä olevaan varastonhallintajärjestelmään M3:lle, kun tilauskanta siirretään I5:lta M3:een.

Fashion-tuotemerkeillä ei ole käytössä erillistä Excel-listaa asiakkaiden pakkausohjeista, vaan tieto kirjoitetaan suoraan ERP-järjestelmään, I5:lle ja se välittyy sitä kautta eteenpäin varastohallintajärjestelmän M3:lle. Tieto saatetaan vielä varmistaa sähköpostilla jolla voidaan vielä tarkemmin ohjeistaa toimintaa.

On erittäin tärkeää, että asiakkaita koskeva tieto on oikein järjestelmissä ja, että se varmasti on järjestelmissä. Tiedon täytyy myös välittyä toimitusketjussa kaikille, jotta asiakas saa tuotteensa vaatimusten mukaisesti laputettuina, kerättynä ja pakattuna. Ilmeisesti ei kuitenkaan ole aina ihan itsestäänselvyys, että tieto välittyy koko ketjun läpi, kaikille käyttäjille saakka. On havaittu ongelmia siinä, että tieto ei aina kulkeudu esimerkiksi kerääjälle saakka. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä tietoa he vielä kaipaisivat ERP-järjestelmään vastaukseksi tuli esimerkiksi se, että he eivät tiedä miten ja milloin asiakaskohtainen pakkaustieto on välitetty eteenpäin.

Konkreettisia asioita esim., että miten toimittajia ohjeistetaan pakkaamaan. Tai miten sinne toimittajalle, minkälaisia laputus systeemeitä niille neuvotaan, että pitää tehdä johonkin liittyen. Esim. asiakaskohtaisia juttuja mitä toimittajan pitäisi tehdä ja mitä toimittajalla on annettu tehtäväksi ja mitä meidän tehdä Kiinassa ja mitkä tulee Suomeen tehtäväksi. (Haastateltava 4, 2016.)

Asiakaskohtaista keräämistä ja pakkaamista pitäisi pystyä välttämään Nastolan varastossa, joten on todella tärkeää, että tieto on järjestelmässä ajoissa, että kerääminen ja pakkaaminen voidaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti toteuttaa joko toimittajalla tai Suzhoun jakelukeskuksessa. Ratkaisevaa on siis se, milloin tieto lisätään Excel-tilukseen ja I5 järjestelmään. Liian myöhään lisätty tieto ei siirry enää automaattisesti M3-järjestelmään, jolloin se täytyy erikseen ilmoittaa siirtoja tekeväälle henkilölle. Voi myös olla, että asiakkaan riippulappuja ei ole keretty lähettämään Suzhoun jakelukeskukseen ajoissa jolloin ne täytyy lähettää Nastolan varastoon. Tällaisissa tapauksissa kerääminen ja pakkaaminen siirtyvät Nastolan logistiikkakeskuksessa tehtäväksi. Kappaleessa 2.2 kuvatun mukaisesti toimitusketjun tehostamiseksi,

asiakaskohtaista keräämistä ja käsittelyä on yrityksessä siirretty lähemmäksi toimittajaa ja tuotteiden alkupäätä. Tässä onkin onnistuttu melko hyvin ja yhä vähemmän tuotteita käsitellään Nastolassa. Tehokkaassa toimitusketjussa on suotavaa pyrkiä välttämään tilanteita, jossa keräämien tapahtuukin Suomessa.

Osa tekstistä on poistettu, sillä tiedot ovat yrityksen sisäistä tietoa, eikä sitä julkaista toimeksiantajan pyynnöstä

4.3.2 Ostotilausprosessin kuvaus esimerkkinä prosessinkuvaamisesta

Haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että mitä suuremmasta tuote- ja tuotantomäärästä ja suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä laajempi prosessi on ja sitä enemmän niiden tekemiseen osallistuu ihmisiä ja toimintoketju on moniportaisempi. Kappaleessa 2.3 kerrotaan, että asiakas voi olla joko yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas. Ostotilausprosessin asiakas on tässä tapauksessa sekä ulkoinen, toimittaja joka valmistaa ja toimittaa tuotteet, että yrityksen sisäinen, Suzhoussa sijaitseva logistiikkakeskus, jolle toimittaja valmistaa tuotteet mahdollisimman oikein, jotta keräysprosessi saadaan sujuvaksi. Tuotantotiimin niin Suomessa kuin Suzhoussakin täytyy varmistaa, että tuotanto tulee oikein ja ajallaan jakelukeskukseen. Ostotilausten tekeminen täytyy olla sujuva ja lyhyellä aikavälillä tapahtuva prosessi. Tätä kuvaa yhden haastateltavan vastaus:

Siinä vaiheessa, kun tiedetään, että myynti loppuu, niin se (tuotannon ostoprosessi) lähtee rullaan ja se ei viikkoa kauempaa kestä. Sen pitää olla hyvin semmonen tiukka, että me pysytään katalogien toimitusajoissa. (Haastateltava 3, 2016.)

Sport-tuotemerkit tekevät ostotilaukset muutaman kerran sesongissa, sitä mukaan kun myynti etenee ja ennakkomyyntiä kertyy. Ostotilaukset tehdään toimitusaikojen mukaan. Näin pyritään varmistamaan oikea tuotantomäärä. Heillä on prosessissa käytössään Excel-listoja ja ERP-järjestelmä ja useampi ihminen on prosessissa mukana.

Kappaleessa 2.4 on käyty läpi, kuinka prosessin kuvaaminen auttaa prosessin ymmärtämistä, samoin sitä kuinka tärkeää on tietää prosessin nykytila, ”sillä maaliin pääsemistä helpottaa, että tiedetään missä ollaan”. Kaavion rinnalla on tärkeää myös sanallinen kuvaus prosessista. Prosesseja kehitetään koko ajan joustavammaksi ja on tärkeää korostaa prosessin tärkeyttä ja sitä, että kaikki tekevät sitä oikein.

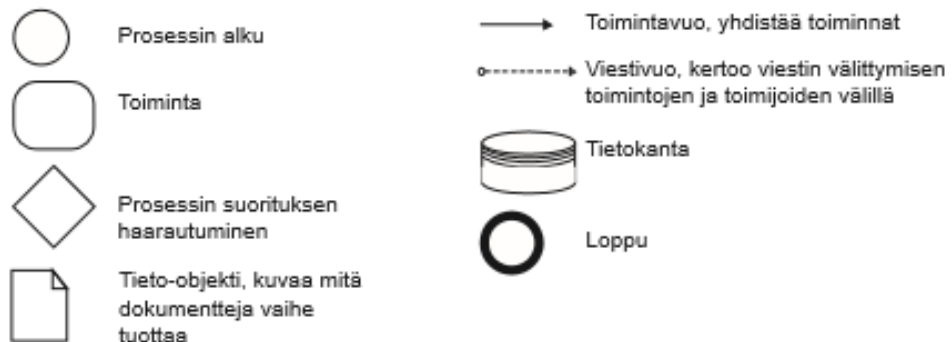
Osa tekstistä on poistettu, sillä tiedot ovat yrityksen sisäistä tietoa, eikä sitä julkaista toimeksiantajan pyynnöstä

Sanallinen kuvaus ja kaaviokuva auttavat eri tuotemerkkien ostotilausprosessiin osallistuvia henkilöitä hahmottamaan kokonaisuuden. Mielestäni kuvauksien avulla voidaan havainnollistaa erilaisia prosesseja myös uusille työntekijöille, joille toimintojen hahmottaminen työskentelyn alkuvaiheessa voi olla hankalaa.

Prosessin kuvaus ei välttämättä ole nykytilan kuvausta, vaan sen pitäisi olla jo käydyn keskustelun pohjalta syntynyt kehittyneempi versio. Prosessin kuvaaminen onkin yhteistyötä ja sen pitäisi tapahtua työpajoissa. Se on onnistuessaan merkittävä keskustelu ja kouluttautumiskohtaus. (Tiikerinloikka johtamisen tehokkuuteen: Prosessin kuvaaminen yrityksissä ja yritysverkostoissa 2006, 20, 35). Tässä työssä tein, hieman ohjeita vastaa, prosessin kuvauksen ja -kaavion yksin, haastattelun pohjalta ja vain nykytilasta. Mutta jos prosessia jatkossa kehitetään, niin silloin se täytyisi tehdä yhteistyössä. Prosessikaavio nykytilasta käy mielestäni hyvin perehdyttämiseen.

Prosessikaavio on poistettu, sillä tiedot ovat yrityksen sisäistä tietoa, eikä sitä julkaista toimeksiantajan pyynnöstä

Kuvassa 4 on ostotilausprosessin kuvauksessa käytetyt symbolien selitykset



Kuva 4. Kuvauksessa käytetyt symbolit (Mukaillen grafiikassa, JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 11–12)

4.3.3 Toiminnanohjaus ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttö eri divisioonissa

Teoriaosuudessa on todettu, että vaateteollisuudessa tuotteita ei tuoteta varastoon ja ostotilaukset tehdään vasta myyntitilausten perusteella, kun tuotannon kokonaismäärä on tiedossa. Samoin tehdään myös L-Fashion Group Oy:ssä. Tutkimuksessa varmistui se, että eri tuotemerkit toimivat kuitenkin ostotilauksia tehdessä eri tavalla. Sport-divisioonaan tuotantotiimi tekee sport-tuotemerkkien, Luhta, Icepeak, Rukka Sport, Lining ja Torstai, vaatteiden ostotilaukset keskitetysti kaikille tuotemerkeille. Ostotilaukset tehdään Sport-, Fashion- ja Home-divisioonissa ennakkotilausten pohjalta. Sport-tuotemerkkien yhden sesongin ostotilaukset tehdään muutamassa erässä. Fashion- ja Home-divisioonissa kaikki tehdään yhdellä kertaa. Kaikkien tuotemerkkien ostotilaukset pohjautuvat aina ennakkomyyntiin. Johtuen tuotantomääristä, tilaustentekoprosessi on erilainen ja mielestäni tätä prosessia ei ole välttämätöntä yhdenmukaistaa.

Tuotannon valmistukseen ja kuljetukseen on varattu yleensä aikaa 26–28 viikkoa. Luhta ja Icepeak brändeillä vaatteiden valmistukseen raaka-aineineen on varattu 3-4 kuukautta. Pakkaamiseen ja kuljetukseen

meriteitse kuluu yhteensä noin 10–12 viikkoa. (Yrityksen omat dokumentit, Luhta+Icepeak order-delivery process.)

Sportin tuotantopäällikkö aloittaa vaatteiden tuotannon suunnittelun kapasiteetti- ja aikataulusuunnitelmalla, jonka hän tekee yhdessä toimittajien kanssa. Tämä prosessi aloitetaan jo ennen varsinaisia ostotilauksia, mallisarjojen tuotantovaiheessa. Mallisarjat ovat myyntityöhön tehtyjä näytteitä myytävästä mallistosta. Tässä vaiheessa sovitaan jo hinnoista ja tuotantomääristä. Tuotanto pyritään mahdollisuuksien mukaan teettämään samoilla toimittajilla kuin mallisarjatkin. Ennakkomyynti on pohjana ostotilauksille, jotka ovat yrityksen ERP-järjestelmässä. (Haastateltava 1.)

Kappaleen 3.2 mukaan tuotannonohjaus aloitetaan sesonkiohjatuille tuotteille tyypillisesti paljon ennen varsinaista myyntisesonkia kaupoissa ja näin toimitaan myös L-Fashion Group Oy:ssä. Lopullinen tuotantomäärä määräytyy kuitenkin vasta ennakkomyynnin loputtua, jolloin kaikki myyntitilaukset ovat tiedossa. Näin varmistetaan todelliset määrät joita tuotetaan, sillä muotivaatteita ei kannata tuottaa varastoon. Jo vuoden kuluttua vaatteet ovat vanhoja ja niiden myynti varastosta on heikkoa.

Haastatteluissa selvisi, että Fashion- ja Home-divisioonan toiminta on erilaista verrattuna Sport-divisioonan toimintaan. Ostotilaukset tehdään vain kerran sesongissa, ennakkomyynnin loputtua, jolloin koko sesongin myynti on jo tiedossa. Myyntimääristä riippuen vaatteiden tuotannon suunnittelu voidaan aloittaa tässä vaiheessa. 26 viikkoa riittää tuotannon suunnitteluun, valmistamiseen ja niiden toimittamiseen asiakkaalle. Tässä vaiheessa heilläkin saattaa olla tuotantopaikat ja toimittajien minimimäärät tiedossa, sillä tuotanto valmistetaan mahdollisuuksien mukaan samassa paikassa kuin mallisarjatkin.

Osa tekstistä on poistettu, sillä tiedot ovat yrityksen sisäistä tietoa, eikä sitä julkaista toimeksiantajan pyynnöstä

Home-divisioonassa ei tehdä kapasiteettisuunnitelmaa etukäteen, vaan ostotilaukset tehdään ennakkomyynnin loputtua. Luhta Home tuotemerkki joutuu kuitenkin antamaan esimerkiksi pyyhkeiden raakamateriaalimäärän ennen myynnin loppua ja myynnin mukaan se värjätään oikean värisiksi valmiiksi tuotteiksi (Haastateltava 6.)

Vaikka toiminta on sesonkiohjattua ja eri tuotemerkeillä se poikkeaa toisistaan, niin se mukailee teoriaosuudessa kappaleessa 3.1 esitettyä tuotannonohjausprosessia. Kokonaissuunnittelussa on huomioitu volyymit ja budjetti. Ennakkomyynnejä, edellisten sesonkien menekkiä ja varastotilannetta käytetään hyväksi karkeasuunnittelussa.

Karkeasuunnittelu ajoittuu mielestäni kuitenkin hieman erilailla eri tuotemerkeillä. Sport-tuotemerkkien myyntimäärien vuoksi karkeasuunnittelu valmistuspaikkoineen täytyy aloittaa jo mallisarjavaiheessa, kun taas Fashion-merkeillä, sekä Home-tuotemerkeillä karkeasuunnittelu aloitetaan myöhemmässä vaiheessa, kun ennakkomyynti on jo tiedossa. Vaateteollisuuden hienosuunnittelu ei mielestäni sijoitu niin hyvin perinteiseen tuotannonohjausprosessiin, sillä vaatteiden suunnittelu ja ohjeiden tekeminen aloitetaan jo hyvissä ajoin ja karkeasuunnittelun vaiheissa täytyy jo tietää valmistustekniikat, jotta tuotteiden valmistus osataan sijoittaa oikeaan paikkaan. Valmistuksen ohjaus ja sujuva valmistus varmistetaan pitämällä samat toimittajat, jotta yhteistyö pysyy hyvänä (Haastateltava 6 ja 1, 2016.)

Toiminnanohjauksessa ja etenkin ostotilausten seurantaan L-Fashion Group Oy:n tuotemerkeillä on käytössä erilaisia toimintatapoja ja erilaisia Excel-taulukoita ja yrityksen ERP-järjestelmä. ERP-järjestelmässä on tuote-, asiakas- ja toimittajarekisterit valmiina. Excel-taulukoihin saadaan tiedot yrityksen ERP-järjestelmästä. Taulukoita voidaan täydentää myös manuaalisesti, mutta pitää myös huolehtia siitä, että sama tieto tulee ERP-järjestelmään, sillä tieto Excel-taulukoista ei siirry ERP-järjestelmään. Eri divisioonilla on käytössään samaan asiaan, tilausten seurantaan, hieman erilaisia taulukoita, joilla on myös hieman toisistaan poikkeavat nimet ja Nastolan varastossa on käytössä vielä lisää taulukoita, joissa on

esimerkiksi laskujen numerot, jotta saapuva tavara on helpompi kohdistaa lähetettyyn tavarahan. ERP-järjestelmää käytetään myös tilausten ja toimitusten seurantaan.

Näissä taulukoissa on tietoa tuotteiden toimitusajoista esimerkiksi ETA- (Estimated time of arrival) ja ETD (Estimated time of departure) päivät, sekä toimitusviikot kauppoihin. Taulukoissa on myös toimittajatieto ja tieto kuka hoitaa tuotteen seuraamista Suzhoussa. Seuraavalla sivulla kuvassa 3 on esitetty OTL-lista ja DTL-lista. Listat ovat pääpiirteissään samanlaiset, joten en näe mitään syytä miksi taulukoiden pitäisi olla erilaiset. Yhdessä eri osastot voisivat kehittää taulukon, joka palvelisi kaikkia. DTL-taulukkoon voisi esimerkiksi lisätä hinnat- ja laskunumerosarakkeen.

Taulukot on poistettu, sillä tiedot ovat yrityksen sisäistä tietoa, eikä sitä julkaistoimeksiantajan pyynnöstä

Kappaleessa 3.3 on käsitelty toiminnanohjausjärjestelmää. Siinä on selvennetty, että toiminnanohjausjärjestelmä ei ole pelkkä käytössä oleva ERP-ohjelmisto, vaan se tarkoittaa kaikkea käytettäviä menetelmiä ja niitä tukevaa tietotekniikkaa. L-Fashion Groupissa on käytössä ERP-järjestelmä ja se on yrityksen oma järjestelmä, jota yrityksessä kutsutaan I5:ksi. Tässä järjestelmässä on esimerkiksi tuotetiedot tuoterekisterissä. Tuotetietoihin kuuluvat kaikki tiedot tuotteista väreineen, kokoineen ja myyntiaikoinen. Oletuksena järjestelmän käyttäjillä on, että tuotteiden perustiedot ovat järjestelmässä oikein. Järjestelmään kirjautuvat myydyt määrät eli myyntilaukset ja ostotilaukset ynnä muu tarvittava tieto. Tämän järjestelmän ympärillä on erilaisia sovelluksia jotka käyttävät hyväksi ERP:ssä olevaa tietoa. Myynti käyttää RDN ohjelmaa, Suzhoun logistiikkakeskuksessa käytetään M3-varastonhallintajärjestelmää ja muun muassa raportoinnin työkaluna on käytössä Click View-ohjelma. Näiden lisäksi toimintoja tukemaan on kehitelty erilaisia Excel-taulukoita, joissa tieto on helpommin muokattavissa ja käsiteltävissä. Haastatteluissa selvisi, että tietoa on riittävästi, mutta se useassa on paikassa ja Excel-taulukoita tehdään, kun kaikkia toimintoja ei pystytä tekemään ERP-järjestelmässä.

Niinku sanoit, että kaikissa systeemeissä, niin varmaan se on niissä kaikissa, mutta palasteltuna kauhean moneen paikkaan. Sinne on tehty tällaisia tukitoiminnallisia Exceleitä, mitkä tukee sitä kokonaisuutta ja kokonaisuuden hallintaa. Se vois olla, että tieto olis kootumpaa. Oisko se sitten ERPpi mikä ois vielä laajemmassa käytössä missä hallittas sitten vielä Exceleiden tapaisia toiminnallisuuksia. (Haastateltava 5, 2016.)

ICT- ja logistiikkaosastolla on hyvä kokonaiskuva siitä, mitä koko talossa tapahtuu. ICT-osastolla ylläpidetään käytössä olevia järjestelmiä ja he opastavat myös järjestelmien käytössä. Logistiikkaosastolla käsitellään kaikkien divisioonien kuljetusta ja varastointia. Näillä osastoilla on kuitenkin havaittu se, että kaikki tarvittava tieto ei välttämättä ole ERP:ssä.

Mä törmään aika usein siihen, että joku... Nimenomaan siellä oston puolella on paljon semmosta tietoa, että ei oikein pääjärjestelmistä ERPistä tai...(Haastateltava 4, 2016)

Jakelukeskuksissa niin Suzhoussa kuin Nastolassakin hyvä kokonaiskuva siitä miten eri tuotemerkit toimivat. Myös heiltä tuli haastattelun yhteydessä esille se, että kaikki tieto ei ole ERP-järjestelmässä. Logistiikkaosastolta ja jakelukeskuksista joudutaan esimerkiksi kysymään tuotteiden hintoja ja painoja, jotka saattavat joiltain tuotteilta puuttua.

Kyllä me joudutaan sesongin mittaan hyvin paljon kyselemään puuttuvien tietojen perään. Tiedät sen omastakin kokemuksesta, kun olet tuotepuolella ollut. Meiltä tulee kyselyitä, että puuttuu painoja ja hintaa, saako ajaa siirtohintaa. Tän tyypistähän tietoa sieltä puuttuu. (Haastateltava 8, 2016)

Mitään systemaattista, jatkuvasti samanlaisena toistuvaa, virhettä järjestelmissä ei kuitenkaan esiinny, vaan virheet ovat satunnaisia, muutamien hintojen, painojen, pakkaustietojen tai muiden vastaavien puuttumista, mutta niiden kyseleminen hidastaa toimintaa. Järjestelmiä ylläpitävät ihmiset ja on ymmärrettävää, että virheitä tapahtuu. Voi myös olla, että kaikki eivät välttämättä ymmärrä, miten tärkeää on, että tieto täytyy olla järjestelmissä oikein, jotta kaikki etenee sujuvasti. Kappaleessa 3.3 on myös esitetty, että järjestelmien käyttäminen vaatii standardisoitua ja kurinalaista toteuttamista. Tämä vaatii mielestäni myös riittävää

opastusta ja ohjeistusta käyttäjille, jotta kaikki ymmärtäisi sen tärkeyden, että tiedon oikeellisuus järjestelmissä on kaiken toiminnan perusta.

Edellä on ollut esimerkkejä Excel-listoista, joihin tiedot saadaan yrityksen ERP-järjestelmästä, listoja saadaan ajettua myös M3-varastonhallintajärjestelmästä. Käytössä on myös järjestelmästä riippumattomia listoja esimerkiksi Photo sample-list, johon kirjataan Sport-tuotemerkkien asiakkaille lähetettävät kuvausnäytteet. Nämä kuvausnäytteet ovat sellaisia näytteitä, joita asiakkaat tarvitsevat esimerkiksi mainoskuvauksiin ja ne on lähetettävä asiakkaalle ennen myyntisesongin alkua. Listaa käyttävät tuotantotiimi niin Suomessa kuin Kiinassakin, samoin listaa käyttää myyntikoordinaattorit ja Nastolan varaston työntekijät. Sport-tuotemerkit merkkäävät kuvausnäytteensä samalla tavalla. Se on varastossa helpottanut työntekoa (Haastateltava 10, 2016). Jos kaikki Sport-, Fashion- ja Home-tuotemerkit merkkaisivat näytteensä samalla tavalla, se voisi vielä jouduttaa kuvausnäytteiden lähetysprosessia.

4.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotuksia

Tutkimuksen pääkysymykseen voisi vastata, että parhaat keinot yhdenmukaisille prosesseille olisivat tiedonkulun ja kommunikoinnin lisääminen eri divisioonien ja osastojen välillä, samanlaisten Excel-tilukoiden käyttäminen ja ERP-järjestelmän samanlainen käyttäminen. Haastatteluissa ilmeni, että työntekijät eri osastoilla eivät aina välttämättä tiedä toistensa toimintatapoja. Tuoteosastojen olisi hyvä tietää myös miten ICT-osastolla työskentelevät käsittelevät esimerkiksi ERP:ssä olevaa tietoa. Erittäin tärkeää on myös opastaminen erilaisten ohjelmien ja taulukoiden käyttämisessä ja täyttämässä. Opastamisen yhteydessä on tärkeää painottaa, miten laajasti tiedon puuttuminen tai se, että tieto on väärin, vaikuttaa.

Vaikka työni ei käsittelekään perehdyttämistä tai työkiertoa yrityksissä en voi sivuuttaa sitä, että mielestäni työhön perehdyttämisellä on myös suuri

merkitys, ja tässä voisi olla apuna prosessin kuvaaminen niin sanallisesti kuin kuvallisestikin. Mielestäni yksi hyvä tapa yhdenmukaistaa toimintatapoja on myös ihmisten siirtyminen osastolta toiselle työskentelemään. Haastattelussa ilmeni, että työntekijä, joka on siirtynyt divisioonasta toiseen työskentelemään, pystyy hyödyntämään hyväksi havaittuja prosesseja uudessa työssään. Hänellä on tiedossaan, miten muualla toimitaan, ja vaikka kaikkia toimintoja ei voi samalaisena siirtää divisioonasta toiseen, niin hän voi esimerkiksi opastaa kysymään neuvoja toisesta osastolta.

Toisaalta kaikkia prosesseja ei ole mahdollistakaan yhdenmukaistaa tai siihen ei ole tarvetta, johtuen muun muassa erilaista tuotantomääristä ja malliston kokoeroista. Sport-tuotemerkkien tuotantomäärien vuoksi toiminnan suunnittelu täytyy aloittaa paljon ennen kuin yhtään myyntiä on koneella. Fashion-divisioonalla tuotantoon ei tarvitse varata niin paljon aikaa. Sport-divisioonassa on nyt yhdistetty kaikkien tuotemerkkien vaatteiden ostotilausprosessi samanlaiseksi. Ihminen, joka on aikaisemmin tehnyt ostotilaukset ostosuunnitelman kautta ja nyt uudella tavalla, jossa tietoa kulkee paljon Exceleiden välityksellä, kappaleessa 4.5 kuvatulla tavalla on sitä mieltä, että toiminta on työmäärältään samanlainen.

Tiedonkulun lisäämiseksi voitaisiin mielestäni enemmänkin käyttää esimerkiksi Trello-sovellusta, jossa eri osastoilla työskentelevät ihmiset voisivat vaihtaa ajatuksiaan ja ideoitaan. Työelämässä on usein kiire joten voi olla, että uusien käytänteiden opettelu koetaan työlääksi, mutta mielestäni olisi hyvä jakaa omaa osaamistaan ja niitä toimintatapoja, jotka on jo hyväksi havaittu. Aikaa säästyy, kun ei tarvitse itse kehittää työskentelytapoja, jotka toisaalla on hyväksi havaittu.

Jos joku on valmiiksi hyvän polun tallannut, niin miksei sitä muut käyttäis hyväksi ja kulkis sitä samaa reittiä. Olishan se ihan optimaalista, jos kaikki divisioonat käyttäis samoja toimintamalleja. Kun siis tällä hetkellä ei käytä. (Haastateltava 8, 20016)

Kaikki hyvä me otettas, mutta huono jätetään pois
(Haastateltava 7, 2016).

Hyväksi havaitut toimintatavat säästävät aikaa uuden opettelulta. Haastatteluissa myös selvisi, että toiminta esimerkiksi jakelukeskuksissa nopeutuisi, kun kaikki ohjeet olisivat samanlaisia, jokaisella divisioonalla (Haastateltavat 10, 11).

Edellisessä kappaleessa käsittelin ostotilausten seurantaan käytettäviä taulukoita. Yksi tapa yhdenmukaistaa on samanlaiset taulukot. Nyt käytössä on OTL (Order tracking list) ja DTL (Delivery Tracking list), joissa on samoja asioita. Molempiin taulukoihin saadaan tiedot ERP-järjestelmästä. Sport-tuotemerkeillä on käytössä DTL-lista (Delivery Tracking list), jossa on enemmän tietoa. Home-tuotemerkeillä ei ole käytössä vielä mitään listaa joten hekin voisivat tarvittaessa käyttää DTL-listaa (Delivery Tracking list), ettei tietoja tarvitse kysellä sähköpostilla. Yhteisen listan ei tarvitse välttämättä olla DTL, vaan kaikki tuotemerkit voisivat yhdessä kehittää toimivaa listaa, joka palvelisi kaikkia tuotemerkkejä. Näin saataisiin käyttöön yksi yhtenäinen taulukko kaikille, jota olisi helpompi seurata niin Suomen kuin Kiinankin toimistoilla ja tarvittaessa myös Suzhoun ja Nastolan jakelukeskuksessakin. DTL (Delivery Tracking list) ja Special Packing Instruction- listaa voitaisiin käyttää myös ICT-osastolla, sillä siellä on hyödyllistä tietoa myös heille.

Yhdenmukaistaminen voitaisiin mielestäni aloittaa pienemmistä prosesseista, kuten esimerkiksi asiakaskohtaisten pakkaus- ja laputusohjeiden merkitsemisestä. Sport-divisioonalla käytössä oleva Special packing instructions -ohjeistus on hyväksi havaittu ja pienillä muutoksilla toimintaa saisi vieläkin sujuvammaksi. Pienemmät tuotemäärät on esimerkiksi Fashion-divisioonassa helpompi käsitellä ilman kirjattua tietoa, mutta Nastolan ja Suzhoun jakelukeskuksessa käsitellään kaikki tuotemerkit ja he eivät enää pystykään tehokkaasti hallitsemaan erilaisia ohjeistuksia ja eri tavalla välitettyä tietoa. Erilaiset ohjeet eri tuotemerkeiltä lisäävät myös virheiden määrää. Joten yhtenäinen toimintatapa olisi hyvin tärkeä. Uudistuksille näytetään kuitenkin vihreää valoa.

Kaikkein parasta on se, että jos päätetään jokin on hyvä tapa, niin pitäisi tehdä sitten samallailla molemmissa (Sport ja Fashion). Miksi tehtäis eri tavalla. En usko, että se pahentais asioita, jos tehdään samallailla. (Haastateltava 3, 2016.)

Special Packing instruction-listaan ja ehdotettiin myös muutosta, joka voisi tehdä toiminnasta vieläkin joustavampaa. Nyt pakkausohjeet ovat asiakas- ja maakohtaisia. Nämä ohjeet saattavat olla samanlaisia, joten samalaisille ohjeille voitaisiin ottaa käyttöön maasta ja asiakkaasta riippumatta yhteinen koodi, joka tarkoittaisi aina samaa. Esimerkiksi pakkausohje A tarkoittaisi, että yksi koko ja yksi väri omaan laatikkoon, B ohje määrittäisi kartonkikoon. Näin ohjeisiin voitaisiin laittaa niin Excel listaan kuin ERP-järjestelmäänkin koodit A ja B, jotka tarkoittaisivat, että asiakas haluaa yhden koon ja yhden värin tietyn kokoiseen kartonkiin pakattuna. Tämä edellyttäisi sitä, että asiakkaiden ohjeet käydään tarkasti läpi ja etsittäisiin yhteneväisyydet jo ennen kuin ohjeita kirjataan mihinkään. Ajatuksena oli myös se, että tulevaakin varastoa ajatellen olisi hyvä, jos ohjekoodoja olisi vähemmän, noin 20 kpl. Koodit ovat asiakasnumeron takana ja kun ne koodatut pakkaukset tulevat automaattisesti linjaa pitkin, niin ne ohjautuisivat koodin mukaan eri paikkaan tarkistettavaksi, että kaikki on kunnossa. (Haastateltava 10, 2016.) Mielestäni tätä ideaa kannattaisi pohtia ja asiaa kehittämään voisi perustaa työryhmän.

Asiakkaiden erikoispakkausohjeista puhuttaessa ehdotettiin myös sitä, että ohjeita ei tarvitsisi syöttää M3-järjestelmään sesongeittain. Jos pakkausohjeisiin tulee muutoksia, tarpeen vaatiessa ne voitaisiin käydä korjaamassa järjestelmään sesongin kuluessa. (Haastateltava 10, 2016.) Tässä tuli myös esiin, että Sportin ja Fashionin toiminta ei pakkausohjeiden osalta tarvitse olla niin jaoteltua.

Enemmän pitäisi ajatella sitä, kun täähän on hirveen jaoteltua, että sport on mulla ja fashion on mulla... Jos vaikka fashionin puoli unohtaa laittaa jotain ja sportilla on sama asiakas, niin sitten on eri ohjeita vaikka on sama asiakas. (Haastateltava 10, 2016)

Eri osastojen tapa käyttää yrityksen ERP-järjestelmää ja muita työvälineitä, kuten Exceleitä poikkeaa myös toisistaan. ICT-osasto ei käytä

juuri ollenkaan Exceleissä. Jotta tieto olisi kaikkein saatavilla ja helposti käytettävissä sen täytyisi olla ERP-järjestelmässä ja ICT-osaston toiminta perustuu sille ajatukselle, että ERP:ssä pitäisi olla kaikki mahdollinen tieto. Edellä kuvattu toiminta asiakaskohtaisista ohjeista on myös helppo kirjata järjestelmään, josta se olisi kaikkien saatavilla. Yrityksessä hyvin monet käyttävät ERP-järjestelmää sekä Suomessa, että Kiinassa.

Teoriaosuudessaakin tuli ilmi se, että ERP-järjestelmien käyttäminen vaatii eri toimintojen standardisoitua ja kurinalaista toteuttamista ja se saattaa tuntua käyttäjältä vaivalloiselta. Kun kaikilla on selvillä, mihin kaikkeen kirjattu – ja varsinkin kirjaamaton – tieto vaikuttaa, voisi olla helpompaa ymmärtää kurinalaisen toteuttamisen tärkeys.

Useampaan kertaan tuli esille se, että aina ei tiedetä ovatko kaikki tuotteet jo saapuneet Suzhoun jakelukeskukseen. Joskus osa asiakaskohtaisista toimituksista on vajaita ja niiden lähettäminen eteenpäin vajaana on hankalaa. Jos tuotteita ei ole edes tulossa lisää se täytyisi tietää ja asiakkaalle voitaisiin ilmoittaa muutaman kappaleen puuttumisesta ja näin vältyttäisiin turhilta varastosierroilta, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että tuotteet siirretään Nastolan varastoon, jossa ne kerättäisiin ja todettaisiin sama: erästä puuttuu muutama tuote. Varastosierrojen tekemistä tulisi välttää ja keräämiset ja pakkaamiset tulisi tehdä Suzhoun jakelukeskuksessa. (Haastateltava 8, 2016.) Pienillä muutoksilla voidaan saada paljon aikaan. Edellä kuvatun voisi välttää sillä, että DTL listaan laittaisi aina (joskus saattaa unohtua) merkinnän sille varattuun paikkaan, joka ilmoittaa, että kaikki kappaleet ovat saapuneet. Merkintä täytyy tehdä myös M3-järjestelmään, jota kautta se siirtyy I5:lle, josta kaikki osapuolet näkevät tilanteen.

Tässä tullaan taas siihen, että ERP-järjestelmien ja muiden järjestelmien kurinalainen täyttäminen on tärkeää ja jokaisen käyttäjän tulisi se sisäistää. Kun tieto on järjestelmissä kaikkien saatavilla, työnteko on sujuvampaa. Tiedonkulku toimitusketjussa kaiken kaikkiaan on mielestäni erittäin tärkeää.

Eri divisioonat käyttävät ERP-järjestelmää kukin omassa valikossaan, heillä ei ole pääsyä toistensa ERP-valikkoihin, mutta ICT-osasto ja logistiikka käyttävät kaikkea tietoa toiminnoissaan. Haastattelussa kysyttiin, tietävätkö eri tuotemerkit eri divisioonissa esimerkiksi toistensa toimittajista ja vastauksena oli, että eivät tiedä automaattisesti, mutta kysyttäessä toimittajat selviävät. Kaikkea tietoa ei tarvitse jakaa, mutta voisi olla hyväksi, että esimerkiksi toimittaja- ja asiakasrekisteri olisi kaikille avoin. Logistiikka- ja ICT-osastolla on kuitenkin pääsy kaikkiin rekistereihin.

Hyväksi havaittuja toimittajia voisi käyttää kaikki, mutta jossain vaiheessa tulee esteeksi myös toimittajan kapasiteetti, jos kaikki tuotemerkit käyttäisivät samaa toimittajaa. Myös yhteisiä materiaaleja voitaisiin käyttää, huomioiden toimittajan kapasiteetin ja mahdollisuudet valmistaa erilaisia tuotteita. Fashion-, Sport- ja Home-tuotemerkkien tuotteet ovat erilaisia ja perusmateriaalien, kuten vuorten ja vanujen lisäksi, yhteisiä materiaaleja ei välttämättä ole kovinkaan paljon. Tuotanto tapahtuu eri puolilla Kiinaa, joten yhteisten perustarvikkeiden käyttö ei välttämättä onnistu, jos niitä joutuu lähettämään ympäri Kiinaa.

Taulukossa 1 on koottu yhteen tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehitys ehdotukset.

Taulukko 1. Tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

TUTKIMUSTULOS	JOHTOPÄÄTÖS	KEHITTÄMISEHDOTUS
Eri osastoilla, kuten tuotekehitys, IT-osasto ja logistiikka ei tiedetä toisten toimintatapoja	Erilaiset toimintatavat, jokainen kehittänyt omat parhaat tavat	Tiedonkulun lisääminen, oman osaamisen jakaminen, selkeät ohjeet, työhön opastaminen
Eri tuotemerkeillä erilaisia ja erilailla välitettyjä ohjeita eri toimijoille, kuten varastoon	Jakelukeskuksissa ei aina tiedetä toimitaan. IT- ja logistiikka osasto ei aina tiedä miten ohjeet on välitetty	Ohjeet samassa muodossa eteenpäin esim. ERP-järjestelmään ja lisätiedot Excel taulukoihin, joita kaikki pääsevät lukemaan.
Eri osastoilla, kuten tuotekehitys, IT-osasto ja logistiikka erilainen tapa käyttää ERP-järjestelmää ja Excel taulukoita.	Tuotekehitys täyttää ERP-järjestelmään tiedot pääsääntöisesti samalla tavalla. Lisäksi on Excel taulukoita. It-osastolla ei käytetä taulukoita, vaan enemmän ERP-järjestelmää ja logistiikka osasto käyttää tarpeen vaatiessa molempia	Kurinalainen ja tarkka ERP-järjestelmien käyttö. Kaikkien täytyy laittaa tiedot samalla tavalla järjestelmiin. Kaikki osastoto voisivat käyttää määriteltyjä taulukoita.
Eri tuotemerkit käyttävät ERP-järjestelmää pääsääntöisesti samalla tavalla	Pieniä eroja ERP:n käytössä. Esim. erikoispakkausohjeet merkataan eri tavalla	Ohjeistusta siihen, että kaikki tiedot merkataan samalla tavalla järjestelmään
Erilaiset toimintatavat johtuen esim. erilaisista tuotantomääristä.	Kaikkia prosesseja ei ole tarve yhdenmukaistaa	Yhdenmukaistamisen voi aloittaa pienemmistä osaprosesseista ja pienin askelin.
ERP-järjestelmässä on satunnaisia virheitä.	Aina ei ymmärretä miten tärkeää on, että järjestelmissä tieto on oikein.	Opastusta ja ohjeistusta lisää. Tietoa siitä mihin kaikkeen tiedoilla on vaikutus ja siitä mihin niiden puuttuminen
Toimitusketjussa paljon eri toimijoita.	Tieto kulkee toimitusketjun osapuoleten välillä erilailla eri tuotemerkeillä.	S-posteja tulisi välttää. Tieto kootusti ERP-järjestelmään ja Excel-taulukoihin jotta kaikki osapuoleet näkevät tiedon.
Ratkaisevaa milloin tieto on järjestelmissä, esim. Erikoispakkausohjeet.	Liian myöhään järjestelmiin lisätty tieto ei välttämättä saavuta toimitusketjun kaikkia osapuolia.	Opastus ja selkeät ohjeet ovat tärkeitä. Tärkeä ajatella, että oma toiminta vaikuttaa toisten toimintaan toimitusketjussa.

Sesonkiluonteisuus yleensä aiheuttaa sen, että toimintaa ei voida suunnitella tarkasti etukäteen ja muoti aiheuttaa sen, että edellisten sesonkien myynteihin ei voi täydellisesti luottaa. Yrityksessä aloitetaan tuotesuunnittelu noin puolitoista vuotta ennen myyntisesonkia. Myös tuotannonsuunnittelu tehdään hyvissä ajoin ennen myyntisesonkia. Joten sesonkiluonteisuus on huomioitu yrityksessä hyvin, eikä mielestäni vaadi

kehittämistä. Hyvä ja tasavertainen yhteistyö toimittajien kanssa helpottaa tuotannon valmistumisen seuraamista ja toimitusajoissa pysymistä.

Vaikka työssä ei käsiteltykään yrityksen omassa tuotannossa valmistettavia vaatteita, eikä valmiista mallistoista ostettuja tuotteita ja niiden ostotilausprosesseja, niin edellä esitetyt kehittämissuositukset esimerkiksi erikoispakkausohjeiden pätevät näihin tuotteisiin yhtäläillä. Myös niillä voi olla asiakkaiden omia ohjeita pakkauksille ja riippulapuille.

Tietoa käsitellään paljon. Yrityksen sisällä käytössä on ERP-järjestelmä, jossa pääsääntöisesti on tarvittava tieto. Lisäksi on Excel-työkalut. Sähköpostilla välitettävää tietoa tulisi välttää. Kun tieto on kootusti ERP-järjestelmässä ja taulukoissa, joita mahdollisimman monet pääsevät tarkastelemaan, varmistetaan mahdollisimman sujuva tiedonkulku. Toimittajien kanssa tiedonkulku tapahtuu Excel-työkalujen ja sähköpostin välityksellä.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tasoa ja luotettavuutta arvioitaessa käytetään validiuden ja reliabiliteetin käsitteitä. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus on tehty huolellisesti ja siten, että tutkimustuloksia ja tutkimusta voitaisiin pitää toistettavina. Laadullisessa tutkimuksessa toistettavuus ei ole niin hyvin todennettavissa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan edistää kuvaamalla tarkasti tutkimuksen toteutuksen vaiheet ja tutkimuksen kulku on hyvä dokumentoida, jotta lukijat voivat varmistua asioiden oikeasta kulusta. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Validiuden tarkoittaa tutkimusaineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta ja sitä, että on tutkittu juuri sitä mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Validiuden toteutumista voidaan edistää kuvaamalla tarkasti tutkimuksen toteuttamisen vaiheet. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

Tutkimuksen aikana on hyvä pitää mielessä, että todellakin tutkii sitä mitä on ollut tarkoituskin ja esimerkiksi haastattelukysymykset on tehty teoriaan ja tutkimusongelmiin pohjautuen.

En pidä ollenkaan varmana sitä, että tutkimus olisi toistettavissa täsmälleen samanlaisena, mutta osia siitä voi toteuttaa varmaan monessakin eri alankin yrityksessä. Riippumatta alasta, prosessinkuvaaminen on hyödyllistä. Samoin toiminnanohjausjärjestelmien käytössä voi eri yrityksissä olla samoja ongelmia, joten tätä tutkimusta voi hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmiä tutkittaessa.

Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana, sillä ennen tiedon keruuta on perehdytty teoriaan ja aineiston keruu- ja tulkintamenetelmiin. Työskentely on ollut suunnitelmallista. Haastateltaviksi saatiin juuri ne henkilöt, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä. Haastateltavilta kysyttiin suostumusta haastatteluun, johon he ovat vapaaehtoisesti suostuneet. Heille myös lähetettiin kysymykset etukäteen. Vaikka haastattelut on tehty nimettömänä, niissä mainitaan muita nimiä ja tekijöitä moneen kertaan. Haastattelut on litteroitu, mutta en julkaise haastatteluja litteroituna, siitä syystä, että haluan suojata haastateltavien ja haastatteluissa esille tulevien muiden henkilöiden yksityisyyden.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen aiheena oli ostotilausten ja tilaustentilausten seurantaprosessien yhdenmukaistaminen case-yrityksessä ja tavoitteena oli etsiä yhtenäisiä toimintatapoja eri tuotemerkeille. Niitä löydettiinkin. Yhdenmukaistaminen kannattaa aloittaa pienin askelin yhdistämällä ensin esimerkiksi asiakaskohtaisten pakkausohjeiden kirjaaminen tietojärjestelmiin niin, että tieto on kaikkien saavutettavissa. Kaikkien tuotemerkkien olisi myös hyvä käyttää samanlaisia taulukoita, sikäli kun niiden käyttöä tarvitaan. Sport-tuotemerkkien tuotantomääristä johtuen heillä on käytössään useita eri taulukoita, joita kaikki tuotemerkit eivät tarvitse. Yhtenäiset Excel-taulukot voisivat olla ainakin Special packing instruction Excel-lista ja DTL = Delivery Tracking lits/ OTL = Order Tracking list ja Photo Sample list. Kaikilla tuotemerkeillä on asiakaskohtaisia pakkaus- ynnä muita vaatimuksia ja kaikkien on seurattava jollain tapaa tuotannon saapumista jakelukeskukseen, samoin on myös asiakkaille lähetettäviä kuvausnäytteitä. Taulukoiden kehittäminen tulisi tapahtua yhteistyössä, jotta niistä tulisi kaikkia palvelevia.

Haastatteluaineistoa on paljon ja opinnäytetyössä on keskitytty voimakkaimmin esiin tulevien asioiden käsittelyyn. Voimakkaimmin esiin nousi juuri erilaiset tavat tehdä ostotilauksia ja asiakaskohtaisten pakkaustietojen lisääminen järjestelmään. Lisäksi on käsitelty sitä, kuinka oikeat ja ajantasaiset tiedot vähentäisivät varastosiirojen määrää ja asiakaskohtaisen keräämisen ja pakkaamisen määrää Nastolan varastossa. Edellä mainitut asiat nousivat hyvin esiin aineistosta ja jokainen haastateltava mainitsi analysoidut asiat jo ennen kuin ehdin niistä kysyä.

Opinnäytetyössä haettiin vastausta siihen, miten yrityksessä voidaan yhdenmukaistaa eri tuotemerkkien ostotilaustilaus ja ostotilausten seurantaprosessia. Parhaat keinot toimintojen yhdenmukaistamisella on tiedonkulun lisääminen ja kommunikointi eri osastojen välillä. Lisäksi yhdenmukaistamisessa auttaa samanlaisten taulukoiden käyttö sekä

yhtenäiset ohjeet niiden täyttämiseen ja käyttämiseen. On myös tärkeää, että kaikki käyttävät ERP-järjestelmää samalla lailla. Eri divisioonilla on käytössä muun muassa erilaisia vain hieman toisistaan poikkeavia Excel- taulukoita, jotka ajetaan yrityksen ERP-järjestelmästä. Taulukot olisi hyvä olla kaikilla samanlaiset ja samannimiset ja niiden tallennuspaikka tulisi olla sellainen, että kaikki pääsevät niitä käyttämään. Tämä helpottaisi Suzhoun jakelukeskuksessakin ohjeiden seuraamista.

Tutkimuskysymykseen ei välttämättä löydetty mitään yksiselitteistä vastausta ja ohjetta, vaan pikemminkin vastaus siihen, mitä prosesseja kannattaa yhdistää. Ostotilaukset eri divisioonissa tehdään erilailla ja koko prosessia ei välttämättä kannata yhdenmukaistaa vaan osaprosesseja kaikesta mikä kuuluu esimerkiksi seurantaprosesseihin. Esimerkkinä yhdenmukaistamisen portaittaisesta aloittamisesta, esiteltiin jo aiemmin asiakaskohtaisten pakkausohjeiden käsittely ja kirjaaminen ERP-järjestelmään ostotilausten yhteydessä. Yhdenmukaisilla käytännöillä saavutetaan joustava tiedonkulku eri organisaatioiden välillä ja varmistetaan, että tuotteet tulevat asiakkaille oikein ja oikeaan aikaan.

Taulukossa 2 on koottu vielä yhteen tutkimuskysymykset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

Taulukko 2. Yhteenveto tutkimuskysymyksistä

TUTKIMUSKYSYMYKSET	VASTAUKSIA JA KEHITYSEHDOTUKSIA
Kuinka yrityksessä yhdenmukaistetaan eri tuotemerkkien ostotilauksiin liittyviä prosesseja?	<ul style="list-style-type: none"> * Tiedonkulun lisääminen eri osastojen välillä, esimerkiksi Trello * Hyviksi havaittujen menetelmien avoin jakaminen * Excel- taulukot tulisi olla samanlaiset * Opastusta taulukoiden ja ERP-järjestelmän käyttämisessä * Prosessien kuvaaminen sanallisesti ja kuvina * Työhön opastus ja työnkierto
Miten tuotemerkit hyödyntävät toiminnanohjausjärjestelmää? Mitä muita keinoja on käytössä?	<ul style="list-style-type: none"> * Kaikki käyttävät ERP-järjestelmää pääsääntöisesti samalla tavalla * Excel- taulukot * Ostotilaukset tehdään eri tavalla, toiset hyödyntävät enemmän ERP-järjestelmässä olevaa ostosuunnitelmaa ja toiset Excel- taulukkoa * Eri järjestelmät, jotka saavat tiedon ERP-järjestelmästä
Mitä vaatimuksia sesonkiluonteisuus aiheuttaa?	<ul style="list-style-type: none"> * Yrityksessä sesonkiluonteisuus on huomioitu hyvin ja tuotannon suunnittelu on aloitettu paljon ennen myyntisesonkia. Ei tarvetta kehittää * Ennustettavuus vaikeaa, mutta sekin on huomioitu yrityksessä hyvin
Mitä eroja on tuotemerkkien toimintatavoissa?	<ul style="list-style-type: none"> * Toimintatavat johtuvat erilaisista tuotantomääristä. * Toiset tuotemerkit käyttävät enemmän erilaisia taulukoita toiminnan apuna kuin toiset

Teoriaosuuteen toimitusketjun hallinnasta ja toiminnanohjauksesta on runsaasti materiaalia sekä suomeksi, että englanniksi. Ongelmaksi muodostui lähinnä oleellisen poimiminen paljosta materiaalista.

Vaatetuksen näkökulmasta teoriaa löytyy enemmän englanninkielisenä kuin suomenkielisenä. Toimitusketjunhallinnan teoriassa perehdyttiin toimitusketjun tietovirtoihin ja siihen, mitä kaikkea on otettava huomioon, jotta tavara kulkee ketjussa sujuvasti kohti asiakasta. Toimitusketju koostuu myös erilaisista prosesseista joita ihmiset ja organisaatiot tekevät ja prosessilla on aina asiakas, joko sisäinen tai ulkoinen, joten empiriaosuudessa eniten tarkasteltiin prosessia, joka konkreettisesti päättyy lopulta asiakkaaseen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastateltavat valittiin haastatteluun työtehtäviensä perusteella. He ovat kaikki tekemisissä joko ostotilausten kanssa tai seurantaprosessissa. Haastatteluaineistoa on runsaasti ja kaikkea aineistoa ei ole tässä tutkimuksessa käytetty. Tekemällä tarkempia rajauksia tutkimuksen alussa, olisi voitu tehdä myös tarkemmin rajattu teemahaastattelu. Nyt haastattelurunko oli liian laaja ja litteroitua aineistoa oli paljon.

Opinnäytetyössä on käynyt laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti niin, että tutkimusongelma on muotoutunut ja rajautunut tutkimuksen edetessä. Tutkimus on rajautunut ja määrittynyt tarkemmaksi. Alussa oli tarkoitus tutkia koko tilaus- toimitusprosessia myyntilauksista Nastolan logistiikkakeskukseen saakka, mutta sen laajuuden vuoksi tutkimusta täytyi tarkentaa ja rajata. Tutkimukseksi on nyt siis rajautunut yksi osa tilaus-toimitusprosessista, joka on ostotilausprosessien ja tilausten seurantaprosessien ja niihin läheisesti liittyvien prosessien tutkiminen ja se onko niitä mahdollista yhdistää, ja mitä osia prosesseista on mahdollisesti tarve yhdistää. Tutkimuksessa käytetyt termit, esimerkiksi case-yrityksen toiminnoista ovat muuttuneet ja tarkentuneet, kun tietoa kertynyt muun muassa haastattelujen muodossa.

Tutkimuksen aihe ja ajankohta on tärkeä senkin vuoksi, että yrityksessä on meneillään varaston automatisointihanke. Automatisoidussa varastossa ei välttämättä sallita niin paljon erilaisia toimintoja kuin varastossa, jossa kaiken hoitaa työntekijät, jotka osaavat huomioida poikkeukset.

Toimintatapojen yhdenmukaistamisen voi aloittaa jo paljon ennen kuin tavara saapuu varastoon. On hyvä miettiä mitkä kaikki toiminnot vaikuttavat saapuvan tavaran käsittelyyn niin Nastolan kuin Suzhounkin jakelukeskuksessa. Toimitusketjun sujuvuuden näkökulmasta on hyvä miettiä yhdenmukaisten toimintatapojen etuja. Jokainen voi omalta osaltaan muistaa ja käsitellä omassa työssään tarvittavan tiedon, mutta logistiikka- ja ICT-osasto, jotka kasaavat kaiken yhteen ei voikaan enää käsitellä tietoa sujuvasti erilaisista tietolähteistä. Tästä syystä on hyvä, että tieto ja ohjeet ovat kaikilla tuotemerkeillä samalla tavalla yrityksen ERP-järjestelmässä ja kaikissa sitä tukevissa järjestelmissä.

Tutkimusta voi varmaan soveltaen hyödyntää muissakin yrityksissä, ainakin tutkimuksen teoriaosuuden näkökulmasta. Ei ehkä aivan samanlaisena, mutta niin kuin mainitsin jo kappaleessa 4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi, että riippumatta alasta, prosessinkuvaaminen on hyödyllistä ja sen avulla saadaan näkyväksi se miten prosessit etenevät. Samoin toiminnanohjausjärjestelmien käytössä voi eri yrityksissä olla samoja ongelmia kuin case-yrityksessä, joten tätä tutkimusta voi hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmien näkökulmasta. En voi varmasti sanoa onko muilla yrityksillä vastaavanlaisia toimintoja, mutta voi olla, että suurissa yrityksissä toiminnot eriytyvät, kun työtä tehdään omissa organisaatioissa ja omilla osastoillaan. Tämän tutkimuksen avulla voi miettiä miten toisissa yrityksissä yhdenmukaistettaisiin prosesseja, hallitaan kansainvälinen toimitusketju ja käytetään ERP-järjestelmää tehokkaasti.

Vaikka työssä hieman sivuttiin jo tuotteiden saapumista Suzhousta Nastolan jakelukeskukseen, jatkotutkimusaiheita voisi olla kuljetukset Nastolan jakelukeskukseen, tavaroiden käsittely Nastolassa ja jakelu asiakkaille.

Toinen jatkotutkimus aiheen voisi olla tutkimus perehdyttämisen ja työhön opastamisen vaikutuksia prosessien erilaisuuteen tai samanlaisuuteen. Prosessien kuvaamista on käsitelty paljon prosessien kehittämisen näkökulmasta, mutta sitä voisi soveltaa myös työnopastamisen näkökulmasta.

Lisäksi ainakin yhden projektin saa siitä, että käy läpi kaikki asiakkaiden pakkausohjeet ja tekee niistä maasta ja asiakkaasta riippumattomat ohjeet, joita kaikkien niin Suzhoun jakelukeskuksessa kuin Nastolan logistiikkakeskuksessa olisi helppo seurata.

Opinnäytetyöstä suoraan voisi jatkaa, tekemällä tarkat ohjeet kaikista edellä esitetyistä prosesseista, sekä taulukoiden käyttöohjeita. Ohjeet täytyy tehdä englanniksi sillä niitä pitää pystyä käyttämään Suomessa ja Kiinassa.

LÄHTEET

Haastattelut:

Haastateltava 1: Haastattelu 19.11.2016

Haastateltava 2: Haastattelu 19.11.2016

Haastateltava 3: Haastattelu 21.11.2016

Haastateltava 4: Haastattelu 21.11.2016

Haastateltava 5: Haastattelu 21.11.2016

Haastateltava 6: Haastattelu 24.11.2016

Haastateltava 7: Haastattelu 24.11.2016

Haastateltava 8: Haastattelu 24.11.2016

Haastateltava 9: Haastattelu 24.11.2016

Haastateltava 10: Haastattelu 24.11.2016

Haastateltava 11: Sähköpostihaastattelu 12.12.2016

Haastateltava 12: Sähköpostihaastattelu 12.12.2016

Painetut lähteet:

Blomqvist, M., Tanskanen, K. 2004. Toimitusketjun hallinta. Teoksessa Lehtonen, J. (toim.) Tuotantotalous. 1. painos, Helsinki: WSOY, 102–126.

Fernie, J., Grant. D.B. 2015. Fashion Logistics. United Kindom: Kogan Page

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

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Hokkanen, S., Karhunen, J., Luukkainen, M 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun, 6. uudistettu painos. Kangasniemi: Sho Business Development

Hokkanen, S., Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun, 7. uudistettu painos. Kangasniemi: Sho Business Development

Holmström, J. 2004. Toiminnanohjauksen tietojärjestelmät. Teoksessa Lehtonen, J. (toim.) Tuotantotalous. 1. painos, Helsinki; WSOY, 127–140.

Jin, B., Chang, H. J., Matthews, D.R., Gupta, M. 2012. Fast Fashion Business Model. Teoksessa Choi, T-M (Toim.) Desing Prosess of the Fashion Supply Chain Management: Industry and Business Analysis. United States of America: Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 193–211.

Kananen, J. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. 2015. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto

Karrus, E. 2001. Logistiikka. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY

Karjalainen, J., Blomqvist, M., Suolanen, O., 2001, Kehittyvä toiminnanohjaus. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy

Keiser, S.J., Garner, M.B. 2008. Beyond Desing The Synergy of Apparel Product Development. 2 uudistettu painos. New York: Fairchild publications, Inc

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari

Lo, W-S., Hong, T-P. 2012. A Three Level Multiple-Agent Early Warning Mechanism for Preventing Loss of Customers in Fashion Supply Chains. Teoksessa Choi, T-M (Toim.) Desing Prosess of the Fashion Supply Chain Management: Industry and Business Analysis. United States of America: Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 173–191.

Pan, B. 2012. A Mass Customisation Implementation Model for the Total Design Process of the Fashion System. Teoksessa Choi, T-M (Toim.) Design Process of the Fashion Supply Chain Management: Industry and Business Analysis. United States of America: Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 251–269.

Lo, W-S., Hong, T-P. 2012. A Three Level Multiple-Agent Early Warning Mechanism for Preventing Loss of Customers in Fashion Supply Chains. Teoksessa Choi, T-M (Toim.) Design Process of the Fashion Supply Chain Management: Industry and Business Analysis. United States of America: Business Science Reference (an imprint of IGI Global), 173–191.

Sakki, J. 2009. Tilaus-Toimitusketjunhallinta B2B-Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy

Tiikerinloikkia johtamisen tehokkuuteen: Prosessien kuvaaminen yrityksissä ja yritysverkostoissa 2006. 3. uudistettu painos. Kuopio: QL Laatu toiminta

Tuominen, K. 2010 Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Helsinki: Readme.fi

Valli, R., Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 2015. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus

Vilpola, Kouri. 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla. Joutaako yritys vai Järjestelmä? Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Elektroniset lähteet:

Boncamper, I. 2012. Tekstiili- ja vaatetusalan laadullisen ennakkoinnin selvitys. Selvitystyön laaturaportti Opetushallitukselle.(pdf-julkaisu). [Viitattu 10.11.2016]. Saatavissa:

[http://www.oph.fi/download/142524_Tekstiili-
ja_vaatetusalan_laadullisen_ennakoinnin_selvitys.pdf](http://www.oph.fi/download/142524_Tekstiili-ja_vaatetusalan_laadullisen_ennakoinnin_selvitys.pdf)

Etelä-Suomen Sanomat, Luhdalla jätti-investointi: Nastolasta Euroopan keskus. 22.6.2016. [Viitattu 28.11.2016]. Saatavissa:

<http://www.ess.fi/uutiset/talous/art2280869>

JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012a,b,c [Viitattu 6.10.2016].

Saatavissa: docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.doc

JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012d [Viitattu 19.1.2017]. Saatavissa:

docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.doc

Kuvaja, S. 2015. Vastuunkantajat: Tekstiilialan yritysten

vastuullisuuskäytäntöjä. Suomen Tekstiili & Muoti (pdf-julkaisu). [Viitattu

23.12.2016]. Saatavissa: [https://s3-eu-west-](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/frantic/stjm/vastuunkantajat_kaikki_low.pdf)

[1.amazonaws.com/frantic/stjm/vastuunkantajat_kaikki_low.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/frantic/stjm/vastuunkantajat_kaikki_low.pdf)

Logistiikan maailma, 2016a, b, c. Logistiikka ja toimitusketju. [Viitattu

3.10.2016]. Saatavissa:

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka_ja_toimitusketju

Logistiikan maailma 2016e, Toiminnanohjausjärjestelmä. [Viitattu

3.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toiminnanohjausj%C3%A4rjestelm%C3%A4>

Logistiikan maailma 2016f, Prosessien kehittäminen [Viitattu 5.10.2016].

Saatavissa:

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Prosessien_kehitt%C3%A4minen

Mantere, T. 2014. Organisaation tietojärjestelmät. Vaasan yliopisto. Pdf – tiedosto. [viitattu 8.11.2016]. Saatavissa:

http://lipas.uwasa.fi/~timan/TITE2060/OT2014_wiki.pdf

Pulli, J., Lahtinen, H., Härkönen, J. 2012, s.14. Kokonaisuudesta

Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen Etelä-Suomen

logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen ESLogC-projektin julkaisu (pdf-julkaisu). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C. [Viitattu 20.10.2016]. Saatavissa:

http://www.eslogc.fi/images/stories/Logistiikkakeskusten_osaamisen_kehittaminen_julkaisu.pdf

Ruokamo, A. 17.1.2017, 10 keskeistä megatrendiä, jotka muokkaavat muotilaa juuri nyt. [Viitattu 18.1.2017]. Saatavissa:

<https://www.stjm.fi/uutiset/10-keskeista-megatrendia-jotka-muokkaavat-muotialaa-juuri-nyt/>

Sadan vuoden kokemuksella, Luhta Sportswear Company, Meistä 2016. [Viitattu 28.11.2016]. Saatavissa:

<http://luhtasportswearcompany.fi/fi/meista/meista/>

Salonen, H., Karinen, J., Mattila, H., 2007, Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden kehittämistarpeiden kartoitus. [Viitattu 3.10.2016], saatavissa:

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/teva_raportti.pdf

Tapaustutkimus. 2016. Opinnäytetyöpakkia. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 18.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimustyytit/Kuvaileva/Tapaus>

Vastuullisuus, Luhtasportswearcompany, Vastuullisuus, 2016. [Viitattu 28.11.2016]. Saatavissa: <http://luhtasportswearcompany.fi/fi/vastuullisuus/>

Virtuaali AMK, Prosessien kehittämisen vaiheet, 2016, [Viitattu 6.10.2016]. Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1149533442477.html>

Julkaisettomat lähteet:

DTL Delivery tracking list, Excel-taulukko, L-Fashion Group Oy
OTL Order Tracking list, Excel-taulukko, L-Fashion Group Oy
Special Packing Instructions, Excel-taulukko, L-Fashion Group Oy

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelu

Kysymykset pohjautuvat tutkimuksen teoriaan ja omiin havaintoihin.

Taustaa: Haastateltavan suhde tilaus-toimitusprosessiin

Näiden kysymysten tarkoitus on kartoittaa haastateltavan suhdetta prosessiin ja siihen, missä vaiheessa hän on mukana prosessissa: tilausten tekeminen, tilausten seuranta, muut toiminnot esim. IT/ logistiikka

- Tehtävä yrityksessä/ organisaatiossa
 - kuvaile lyhyesti työtehtäviäsi
- Miten osallistut tuotannon tilausten ja tilausten seurantaprosesseihin?
 - tilausten tekemiseen
 - tilausten seuraamiseen
 - avustavat toiminnot IT/ logistiikka

Kuvaile lyhyesti tilausten antaminen, seuranta valmistuksesta logistiikkakeskukseen

Toimitusketjunhallinta ja tiedonkulku

Hyvä ja tehokas tiedonkulku varmistaa toimitusketjun läpinäkyvyyden ja joustavuuden. Mitä nopeampaa tieto kulkee sitä tarvitseville, sitä nopeammin voi reagoida asioihin.

Näiden kysymysten tarkoitus on kartoittaa tiedon kulkua toimitusketjussa, yrityksen sisällä sekä ulkopuolisten yritysten välillä, kuten toimittajat ym.

Miten tieto kulkee yrityksen sisällä; ERP, RDN/ Vendor, Qlick View, Excel. Sähköpostit? Mitä ohjelmia ja tietojärjestelmiä haastateltavat käyttävät?

Onko tarvittava tieto ERP:ssä (I5:lla)? (Oikeiden tuotetietojen, myyntimäärien ym. lisäksi)

- Jos ei niin miksi?
- Mitä tietoja puuttuu? Miksi?

- Tuotetietojen, toimittajatietojen ym. tietojen syöttäminen ERP:iin? Kuka tekee, riittääkö että tiedot syötetään yhden kerran?
- Kuinka paljon on käytössä erilaisia taulukoita, muistioita, ohjeita, ym.?
- Miten tilaukset välitetään toimittajalle? Miten teidän mielestä olisi parasta lähettää tilaukset toimittajalle?
- Miten tilaukset on ERP:ssä? Eri organisaatioiden väliset ostotilaukset, voidaanko kopioida? Tarvitseeko tilaukset/ tiedot syöttää järjestelmään useamman kerran?
- Kuka tekee tilaukset? Missä Lahti/ Suzhou?
- Miten toimittaja informoi mahdollisista muutoksista esim. tuotannossa? Tuleeko tieto s-postilla?
- Miten saat informaatiota mahdollisista muutoksista, esimerkiksi toimitusten myöhästymisen, vajaat toimitukset, poistot ym.? Miten tieto kulkee eri ihmisten ja organisaatioiden välillä?
- Saatko kaiken tarvittavan tiedon mitä tarvitset? Jos et, niin osaatko sanoa mistä johtuu? Onko parannusehdotuksia?
- Miten itse informoit esimerkiksi toimittajia, muita prosessiin osallistuvia?

Prosessi

Tuotteita tai palveluita tuottavissa yrityksissä prosessi on ketju, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Asiakas voi olla ulkoinen tai yrityksen sisäinen. Näiden kysymysten tarkoitus on selvittää, mitä tehdään prosessin aikana ja mitä tietoja tarvitaan prosessissa.

- Miten tilausten toteutumista valvotaan?
- Ketkä kaikki osallistuvat tilausten tekemiseen ja seuraamiseen, Suzhoussa, Lahdessa?

Yrityksen ulkoisilla asiakkailla on useasti omia toiveita tuotteiden toimituksista, esimerkiksi omat riippulaput, hinnat, ripustimet. Missä toteutetaan asiakkaan vaatimukset?

- Toimittaja, Suzhou DC, Nastola?

- Kuinka asiakastarpeet kirjataan tietojärjestelmiin? Ovatko kaikki tiedot valmiina kun tilaukset tehdään?
- Kenellä kaikilla on tietoa asiakkaan omista tarpeista? Mistä saa tiedon? Luhta Sportin puolella on käytössä Special packing instructions -excel, jossa eri koodein on asiakkaiden omat pakkausohjeet. Miten Fashion, Home? Saavuttaako tieto kaikki osapuolet? Tuleeko virheitä? Laitetaanko tieto ERP:iin?
- Missä asiakaskohtaiset keräykset tehdään?
 - Toimittaja, Suzhou DC, Nastola?
 - Onko nykyinen toimintatapa ok? Onko parannusehdotuksia?

Asiakkailla on tarvetta kuvausnäytteille. Luhta Sportilla on käytössä Excel-lista johon kuvausnäytepyynnöt kirjataan. Sitä seurataan Suzhoussa, Nastolassa ja Lahden toimistolla. Miten asiakkaiden kuvausnäytteet hoidetaan Fashion, Home puolella?

- Onko nykyinen järjestelmä toimiva? Tarvitaanko muutosta?

Tähän on tullut ehdotus, että kuvausnäytepyynnöt tulisivat ”tavallisina ostotilauksina tilauksina” ERP:iin. Onko muita parannusehdotuksia?

Tuotannon toimitusten seuranta:

- Miten toimitusaikoja/ asiakas seurataan?
- Miten toimitusaikoja/ toimittaja seurataan?
- Miten toimitusajoista informoidaan eri osapuolia?
- Vajaiden toimitusten täydentäminen Suzhoussa/ Nastolassa/ asiakas? Miten toteutetaan? Onko Nastolassa mahdollista täydentää vajaita toimituksia jos tiedetään, että tuotetta on vielä tulossa lisää? Voiko vajaa toimitukset täydentää jo Suzhoussa
- Luhta Sport käyttää Delivery tracking listaa, jossa on tieto toimitusajoista ja määristä. Voiko listaan lisätä sarakkeen, jossa tieto puuttuvista/ ylimääräisistä tuotteista? Saako tietoa mitenkään ERP:iin?
- Miten muut tuotemerkit toimivat
- Kuinka paljon on suoria toimituksia suoraan toimittajalta Nastolan varastoon?

Toiminnanohjaus

Näiden kysymysten avulla on tarkoitus tarkentaa miten tapahtuu toiminnanohjaaminen tilaus-toimitusprosessin aikana? Mitä eri toimintoja tehdään ja kuka tekee? Oletuksena on, että tuotetiedot, myyntilaukset ovat ERP:ssä oikein ja tuoteohjeet ovat valmiina ja tuotanto voi alkaa, kun tilaukset annetaan.

- Missä vaiheessa sesonkia tehdään ostosuunnitelma?
- Mitä tietoja käytetään suunnitelman pohjana? Jo tilauskannassa olevat määrät, edelliset sesongit, muut?
- Missä vaiheessa tehdään sopimukset toimittajien kanssa? Ovatko sopimukset tietojärjestelmissä? Pitäisikö olla? Onko järjestelmässä useita toimittaja numeroita samalle toimittajalle?
- Miten varmistetaan toimitusten oikea-aikaisuus?
- Milloin tilausvahvistukset lähetetään?
- Tietävätkö eri tuotemerkit toistensa toimittajat? Olisiko hyvä tietää?
- Jokainen toimija Sport, Fashion, Home, tarvitsee perustarvikkeet ja laadut, kuten vuorit, kiinnittimet, vanut ym. Olisiko järkevää yhdistää niiden hankintaa?

Liite 2. Teemahaastattelurunko Suzhoun työntekijöille

Interview

There are different tasks in each one and these same questions are for all, regardless what these tasks are. Answer for these questions from your perspective.

Back ground information

- Describe shortly what are your tasks in the company
- What is your role in the purchase ordering process, for example
 - do you make orders
 - do you follow the process
 - do work in the logistics

Supply chain management and information, process follow up and enter price recourse planning

How do you get all needed information, considering purchase orders, deliveries and delivery follow up? Is everything in our ERP system (in I5 and in M3), in excel sheets and in e-mails? What are your main information sources that you use in your work?

There is a lot of information in ERP system (in I5 and in M3), in excel sheets etc. If it were not enough, what kind of other information would you like to have in order to make purchase order and follow up process more fluently?

Is there some instruction or something else you would like to have? For example instruction how to fill in excel sheets or how to fill in I5 or M3 information?

- Below are examples of some excel sheets
 - Sales-purchase report
 - Delivery tracking list
 - Minimum checking list

- Claim list
- Season file

Would you need something else to make process even more fluently?

How do suppliers inform you about production, delays, mistakes, delivery situation etc.?

How do you inform all parties that are involved in the purchase ordering process and in follow up process? For example DC (Distribution Centre), Suzhou production team, Finnish production team, Finnish logistics team, Finnish warehouse.

Describe shortly the process what happens when giving purchase orders to suppliers, and all tasks what do you do when you follow the process from suppliers to DC (Distribution Centre).

If you are not involved in ordering process, describe your task in the follow up or logistics point.

What kind process it is when following up that production is completed and on time in DC?

How do you follow up that production is on time in DC in order to send to Nastola and customers?

Are special packing informations clear enough for all parties? What would you recommend to do other way if Special packing instructions are not workable? There are different way for each divisions to give customer packing information. Would it be good if everybody will have similar instructions?

How short deliveries are handled in DC (Distribution Centre)?

Delivery time checking by customer?

How A, V = vip, P = priority customers are handled?

How E = early delivery and K = Campaign products are handled?

How to you make sure that delivery times will be as required by all mentioned customers and products?

Do you need more information how to handle these customer and product requirements?