

ITALIAN TOIMITUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Case: L-Fashion Group Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Tarja Määttä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

MÄÄTTÄ, TARJA:

Italian toimitusprosessin kehittäminen
Case: L-Fashion Group Oy

Liiketalouden opinnäytetyö, 55 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee Italian toimitusprosessia. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Italian toimitusprosessin nykytila ja ongelmat sekä antaa kehitysehdotuksia ilmeneviin ongelmiin. Toimeksiantajana oli kansainvälinen vaatevalmistaja L-Fashion Group Oy.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineiston hankintana käytettiin teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Haastattelut tehtiin viidelle henkilölle, jotka työskentelivät Italian toimitusprosessissa.

Teoriaosuudessa käsiteltiin kuljetuspalveluiden hankintaa ja asiakaslähtöistä toimitusprosessia. Kuljetuspalveluiden hankinnan teoriaosuudessa perehdyttiin hankintaprosessiin, palvelun arvoon ja laatuun hankkimisessa, kuljetuspalveluiden etsimiseen ja valintaan, kuljetussopimuksen tekemiseen sekä kuljetuspalveluiden arviointiin. Asiakaslähtöisessä toimitusprosessissa keskityttiin yhteistyöhön ja tiedonkulkuun sidosryhmien välillä sekä tehokkuuden mittareihin. Opinnäytetyön empiriaosuudessa esitellään toimeksiantaja, tutkimuksen toteutus, Italian toimitusprosessin nykytila sekä ongelmat.

Tutkimuksen ongelmiin löydettiin kehittämissuhteet, jotka liittyivät tiedonkulkuun, yhteistyöhön sekä kuljetuspalveluihin. Tuloksista selvisi että Italian toimitusprosessissa tarvitaan kuljetusliikkeille ohjeistusta ja säännöllistä mittaamista. Lisäksi tiedonkulkua ja yhteistyötä voidaan parantaa sidosryhmien välillä. Tämä tehostaisi Italian toimitusprosessia sekä lisäisi asiakastytyvyyttä.

Asiasanat: kuljetuspalvelut, hankinta, logistiikka, toimitusprosessi, vientitoimitus, tiedonkulku, yhteistyö, L-Fashion Group Oy, Italia

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MÄÄTTÄ, TARJA:

Development of Italian delivery process

Case: L-Fashion Group Oy

Bachelor's Thesis in Business Studies, 55 pages, 5 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

This thesis focuses on the Italian delivery process of L-Fashion Group Oy, the case company of this study. The main purpose was to examine the current situation and problems in their Italian delivery process and provide suggestions to solutions for the observed problems.

Theoretical part focuses on procurement of logistical services and customer oriented delivery process. Moreover, the inspection of logistic service focuses on service value and quality of procurement, searching for and choosing logistical services, making contracts, and evaluation of logistical services. The cooperation and the flow of information between stakeholders are examined in the section about customer oriented delivery process.

The study was executed as a qualitative research. Theme-interviews and author's own observations were used as data collecting methods. The empirical part of this study describes the current situation of the delivery process, as well as the problems within the Italian delivery process. For this thesis, five keypersons located in Finland and Italy were interviewed during 2015. They were directly involved in the delivery process.

The results showed that the Italian delivery process requires instructions for its logistic services and regular evaluation of the services. The communication and cooperation between stakeholders needs to be improved. This would enhance the delivery process and improve customer satisfaction.

Keywords: transportation, procurement, logistics, delivery process, export-delivery, communication, cooperation, L-Fashion Group Oy, Italy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, ongelmat ja rajaukset	3
1.2	Tutkimusmenetelmät	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	KULJETUSPALVELUIDEN HANKINTA	9
2.1	Palvelun hankintaprosessi ja 4K-malli	10
2.2	Palvelun laatu ja arvo hankkimisessa	12
2.3	Kuljetuspalveluiden etsiminen ja valinta	13
2.4	Kuljetussopimuksen tekeminen	17
2.5	Kuljetuspalveluiden arviointi	18
3	ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMITUSPROSESSI	21
3.1	Tiedonkulku sidosryhmien välillä	24
3.2	Yhteistyö sidosryhmien välillä	26
3.3	Tehokkuuden mittarit	28
4	CASE: L-FASHION GROUP OY	33
4.1	Yritysesittely	33
4.2	Tutkimuksen toteutus	34
4.3	Italian toimitusprosessin nykytila	36
4.4	Italian toimitusprosessin ongelmat	43
5	ITALIAN TOIMITUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN	46
5.1	Kuljetuspalveluiden tehostaminen	46
5.2	Tiedonkulun tehostaminen	47
5.3	Yhteistyön tehostaminen	48
6	YHTEENVETO	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

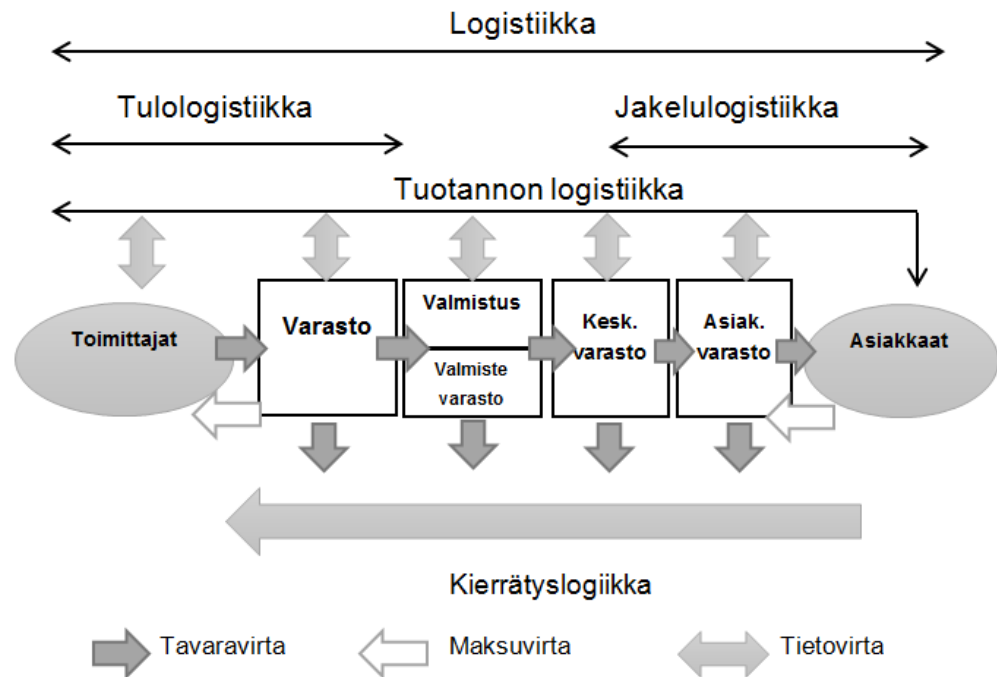
Kuljetuspalveluiden merkitys on kasvanut viimeisen 20–30 vuoden aikana. Nykyään kuljetuspalvelut pitävät sisällään useita logistisia toimintoja ja kuljetusliikkeen rooli on muuttunut merkittäväksi tekijäksi menestyksessä palvelukokonaisuudessa. Kuljetuspalvelut kuuluvat tärkeänä osana prosessia, jossa tavaravirtojen ja myyntitoimintojen toiminnot eivät onnistuisi yhtä helposti ilman kuljetuspalveluja. (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 121.) Kuljetusliikkeiden rooli on muuttunut, koska ne ovat laajentaneet toimintaansa yhtiöinä ja tarjoavat palveluita yrityksille lisäämällä logistista lisäarvoa. (Koivisto & Ritvanen 2006, 57–58.)

Vaatetusteollisuudessa käytetään runsaasti logistiikkayrityksiä hoitamaan logistista prosessia. Kolmannen osapuolen käyttö on perusteltua sen alan sesonkiluonteisuuden vuoksi ja näin oman varaston koon ja kuljetuskalustoa on vaikea määrittellä. (Koivisto & Ritvanen 2006, 64.) Hankinnan tehtävänä on määrittää tarve siten että löydetään mahdollisimman tehokkaat, kilpailukykyä lisäävät, luotettavat ja osaavat yhteistyökumppanit. Tärkeää on löytää yhteistyökumppanit, joiden toiminnasta hyötyvät sekä myyjä että ostaja. (Koivisto & Ritvanen 2006, 32.)

Asiakslähtöisen toimitusketjun tarkoitus on kattaa kaikki yrityksen toiminnot, toimijat ja rakenteet raaka-aineilta loppuasiakkaalle asti. Aikaisemmin yrityksen toiminnot olivat yhden, usean henkilön tai jopa eri yrityksen vastuulla. Tästä seurauksena saatiin oman edun tavoittelua ja tehottomuutta ja näiden seurauksena olivat kokonaisnäkemys kadoksissa ja asiakkaan tarpeet unohtuivat kokonaan. Yhdistelemällä toiminnot yhden ja saman toimitusketjun alle pyrittiin lisäämään eri osapuolten välistä yhteistyötä ja saada ketju asiakslähtöisemmäksi ja yhtenäisemmäksi. (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 9.)

Logistisessa prosessissa on tärkeää huomioida asiakas ja asiakkaan tarpeet, sillä logistinen prosessi kohtaa asiakkaan useaan kertaan prosessin eri vaiheissa. Logistisen prosessin menestyksellinen johtamisen kautta yritys pystyy parantamaan kilpailukykyään ja prosessista suoriutumalla

pystyy toimimaan paremmin kuin kilpailijansa. Logistinen prosessi tulee suunnitella asiakas huomioon ottaen ja heidän tarpeensa pohjalta suunnitella toimiva logistinen prosessi. Logistiikalla on tärkeä rooli asiakaspalvelussa ja logistiikan toteuttaminen tulee arvioida sen pohjalta miten paljon lisäarvoa tuotetaan asiakkaalle (kuvio 1). (Sakki 2003, 23–24.)



KUVIO 1. Logistiikalla tarkoitetaan pelkää jakelua laajempaa käsitettä. (mukaillen Sakki 2003, 24).

Logistiikan merkitys on kasvanut liike-elämässä sen kansainvälistymisen ja verkostoitumisen myötä. Logistiikka on nykyään merkittävä kilpailutekijä toimitusprosessissa. Toimitusprosessissa ja logistiikassa verkostoitumisella luodaan ketjun ja toimijoiden välille yhteinen työskentelytapa ja saadaan aikaan parempia tuloksia. (Koivisto & Ritvanen 2006, 5.) Mittareilla voidaan osoittaa toiminnan kannattavuus tai kannattamattomuus luotettavasti. Tämä kuitenkin edellyttää, että mittareita on useita, ja ne valitaan ja määritellään tarkasti sekä seurataan säännöllisesti. (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 101.)

Aikaisemmin toimitusprosessin kehittämistä on tehnyt Minna Henttinen keväällä 2013 Lahden ammattikorkeakoulun kansainvälisen kaupan koulutusohjelmasta. Opinnäytetyössä keskityttiin selvittämään Kauko-Aasian konttilähetyksistä nykytila ja tilaustoimitusprosessin kehittämiseen myyntisihteereiden näkökulmasta. Vuonna 2014 on Anni Aho tehnyt Oulun yliopiston teknillisessä tiedekunnassa diplomityön tilaus-toimitusprosessin kehittämisestä ja sen mallintamisesta talotuotantoalalle yritykselle Keski-Suomessa.

Idea aiheelleni kehittyi työskennellessäni logistiikkakoordinaattorina L-Fashion Group Oy:ssä ja hoitaessani Italian laskutusta. L-Fashion Group Oy on saanut palautetta italialaisilta asiakkailta että Italian vientitoimitusten toimittamisessa on eroavaisuuksia Italian maakunnissa. Lisäksi informaatio Italian vientitoimitusten toimivuudesta on ristiriitaisia, koska monet sidosryhmät ovat antaneet erilaista palautetta vientitoimituksista. Tutkimuksessa on tärkeää selvittää Italian toimitusprosessin nykytila ja pyrkiä parantamaan asiakaspalvelua.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, ongelmat ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää L-Fashion Group Oy:n Italian toimitusprosessin nykytila ja ongelmat Italian maakunnissa. Lisäksi tavoitteena on tuoda esille ongelmakohdille ehdotuksia, jotta toimintaa voidaan tehostaa. Tutkimuksella annetaan kehittämissuhteita Italian toimitusprosessista ja pyritään minimoimaan Italian toimitusprosessin ongelmat.

Tutkimuksella pyritään selvittämään seuraava pääkysymys:

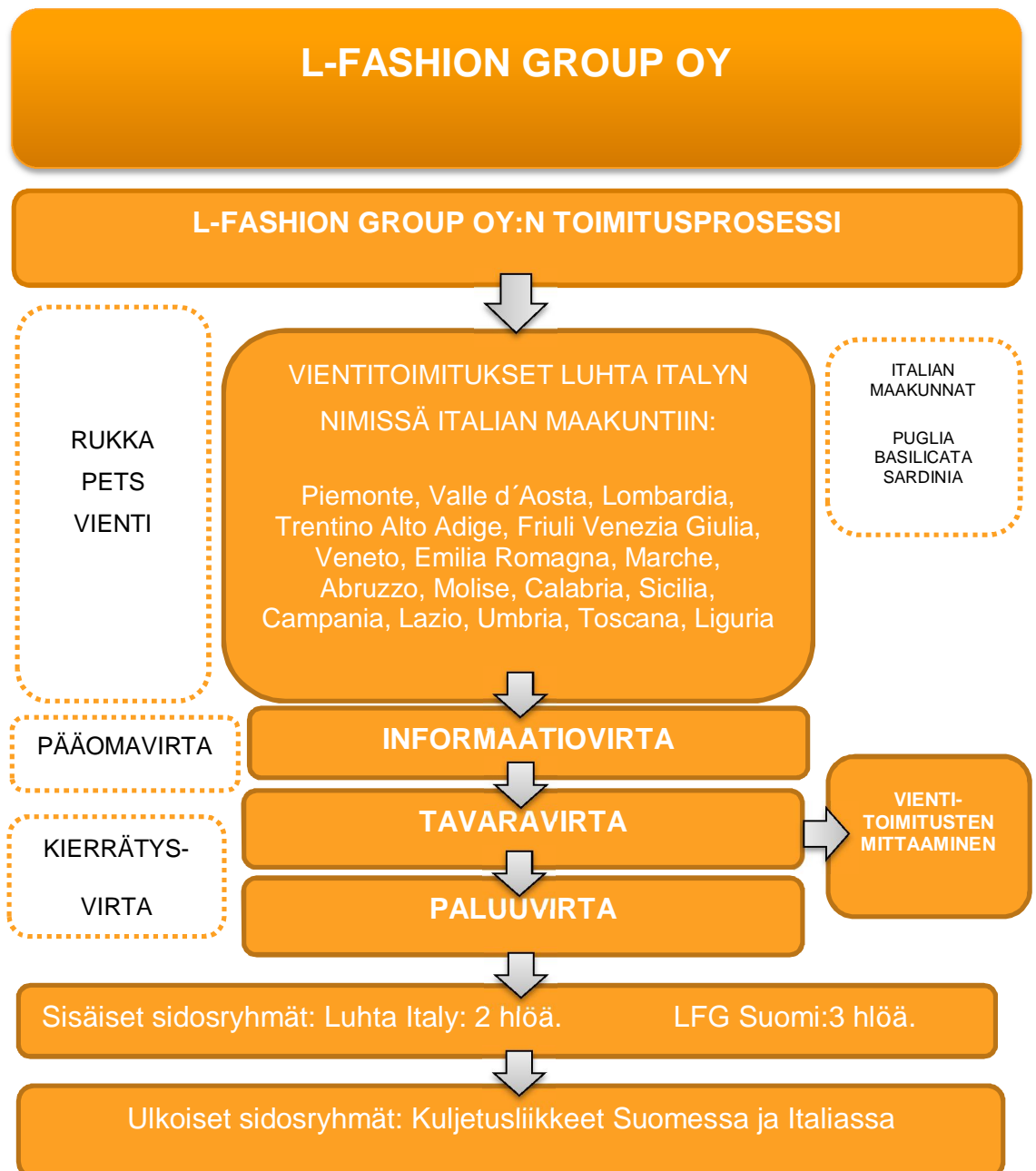
- Mitä kehitettävää on L-Fashion Group Oy:n Italian toimitusprosessissa?

Alakysymykset ovat seuraavat:

- Mikä on Italian toimitusprosessin nykytila?
- Mistä ongelmat johtuvat?
- Miten voidaan kehittää vientitoimitusten suorituskykyä?

Tutkimuksessa keskitytään käsittelemään sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä, jotka vaikuttavat L-Fashion Group Oy:n Italian toimitusprosessiin omalla toiminnallaan. Sisäisiin sidosryhmiin rajattiin viisi henkilöä, joista kaksi työskentelevät Luhta Italyn tytäryhtiössä vientikoordinaattorina ja maajohdajana. Kolme henkilöä työskentelee L-Fashion Group Oy:n pääkonttorissa Suomessa logistiikkajohtajana, logistiikkakoordinaattorina ja lähetyssuunnittelijana. Ulkoisiin sidosryhmiin tutkimuksessa rajattiin Suomessa ja Italiassa toimivat kuljetusliikkeet, jotka toimittavat Italian vientitoimituksia L-Fashion Group Oy:n asiakkaille (kuvio 2).

Tutkimuksessa rajataan pois logistiikan pääoma- ja kierrätysvirran, joita ei käsitellä tutkimuksessa (kuvio 2). Tummennetut alueet kuuluvat tutkimukseen ja katkoviivalla merkityt alueet ovat rajattuna tutkimuksen ulkopuolelle (kuvio 2). Lisäksi tutkimuksessa rajataan ulkopuolelle L-Fashion Group Oy:n vientitoimitusten muut vientimaat ja rajataan pois tuotemerkin Rukka Pets:in vientitoimitukset Italiaan. Tehokkuuden mittareista esitetään mittarit, jotka ovat olennaisia vientitoimitusten mittaamisessa. Olennaista on mitata toimitusaikaa, toimitusnopeutta, palvelukykyä, toimitustiheyttä sekä toimitusvarmuutta. Tutkimuksen ulkopuolella suljetaan vientitoimitusten mittaamisessa kustannuksien, pääoman riitto- sekä joustavuuden mittaus.



KUVIO 2. Tutkimuksen rajaukset

Italian vientitoimituksissa keskitytään ainoastaan tytäryhtiön Luhta Italyn nimissä vietäviin vientitoimituksiin (kuvio 2). Tutkimus rajataan käsittelemään L-Fashion Group Oy:n myyntialueita, joissa italialaiset edustajat myyvät vaatemallistoaan. Tutkimuksessa rajataan ulkopuolelle Italian maakunnista Puglian, Basilicatan ja Sardinian (kuvio 2), koska nämä eivät

kuulu L-Fashion Group Oy:n keskitettyihin myyntialueisiin. L-Fashion Group Oy:n myyntialueisiin kuuluvat maakunnat Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Emilia Romagna, Marche, Abruzzo, Molise, Calabria, Sicilia, Campania, Lazio, Umbria, Toscana ja Liguria.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa etsittiin todellista tietoa todellisissa tilanteissa ja käytetään ihmisiä tutkimuksen tiedon hankinnassa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava joukko valitaan tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisesti. Lomakkeita ja testejä suositaan apuna tiedon hankinnassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 164). Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa hyödynnetään omaa osallistuvaa havainnointia ja teemahaastattelua.

Teemahaastattelussa teemojen aihepiirit suunnitellaan ennen haastattelua sekä teemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella riippuen haastateltavasta henkilöstä. (Eskola & Suoranta 2000, 86). Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 208). Toisena tutkimusmenetelmänä hyödynnetään osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija osallistuu tutkittavien toimintaansa heidän ehdoilla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 216). Osallistuva havainnointi on aineistonkeruutapa, jossa mahdollistetaan tutkijan osallistuminen tutkimansa organisaation toimintaan (Eskola & Suoranta 2000, 98). Osallistuva havainnointi ilmenee työkokemukseni kautta logistiikkakoordinaattorina L-Fashion Group Oy:n pääkonttorissa Lahdessa hoitaessa Italian vientilaskutusta.

Teemahaastattelun runko ja kysymykset hyväksytetään toimeksiantajalla ennen teemahaastattelujen toteuttamista jotta päästään lähemmäs tutkimuksen ongelman selvittämistä. Teemahaastattelurunko testataan testi-

haastattelulla ennen haastatteluja, jotta kysymykset ovat ymmärrettäviä ja toimivia tutkimuksen ongelman selvittämiseen. Teemahaastattelun teemat ovat Italian toimitukset, tiedonkulku ja yhteistyö, mittaaminen, toimitusajat, kuljetuspalveluiden valinta, kuljetussopimukset, kuljetusliikkeiden ohjeistus sekä kuljetuspalveluiden arvointi (liite 1). Suomenkieliset kysymykset käännetään englanniksi ja tarkastetaan sekä testataan niiden ymmärrettävyys (liite 2). Teemahaastatteluissa pidetään esillä Italian maakunnista karttaa, joka auttoi hahmottamaan maakunnat (liite 3).

Tutkimuksen haastattelut suoritetaan kesäkuussa 2015 L-Fashion Group Oy:n pääkonttorissa Lahdessa ja haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina kolmelle henkilölle. Yksilöhaastatteluilla pyritään luomaan tutkittaville mahdollisuus kertoa henkilökohtaiset näkemykset aiheesta ja näin tavoitteena on saada paras mahdollinen tulos tutkittavasta aiheesta. Tarkoitus on luoda mahdollisemman rento olotila haastateltaville, jotta he pystyisivät vastaamaan teemoihin mahdollisimman luontevasti. Lisäksi haastatellaan kahta italialaista L-Fashion Group Oy tytäryhtiössä Luhta Italyssä työskentelevää henkilöä sähköpostihaastattelulla heinäkuussa 2015. Luhta Italian haastattelut toteutetaan sähköpostihaastattelulla, koska Suomi- Italia maantieteellinen etäisyys on pitkä ja päädyttiin sähköpostihaastatteluun.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta: johdanto, kuljetuspalveluiden hankinta, asiakaslähtöinen toimitusprosessi, case: L-Fashion Group Oy, Italian toimitusprosessin kehittäminen ja lopuksi yhteenveto.

Johdannossa esitellään opinnäytetyön taustat sekä johdatellaan lukija aiheeseen. Lisäksi johdannossa esitellään opinnäytetyön tavoitteet, ongelmat, rajaukset ja tutkimusmenetelmät sekä opinnäytetyön rakenne.

Toisessa luvussa perehdytään kuljetuspalveluiden hankintaan, koska se on tärkeä osa toimitusprosessia. Kolmannessa luvussa käsitellään palvelun hankintaprosessi ja 4K-malli, palvelun laatu ja arvo hankkimisessa,

kuljetuspalveluiden etsiminen ja valinta, kuljetussopimuksen tekeminen sekä kuljetuspalveluiden arviointi. Kolmannessa luvussa perehdytään asiakaslähtöisen toimitusprosessiin, jossa käsitellään tiedonkulkua ja yhteistyötä sidosryhmien välillä sekä tehokkuuden mittareita.

Neljännessä luvussa esitellään toimeksiantaja L-Fashion Group Oy, tutkimuksen toteutus, toimitusprosessin nykytilan esittely ja Italian toimitusprosessin ongelmat. Viidennessä luvussa on Italian toimitusprosessin kehittäminen, jossa parannetaan Italian toimitusprosessia. Omana kappaleena esitetään yhteenveto, jossa pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta sekä työn hyödyllisyyttä L-Fashion Group Oy:lle (kuvio 3).



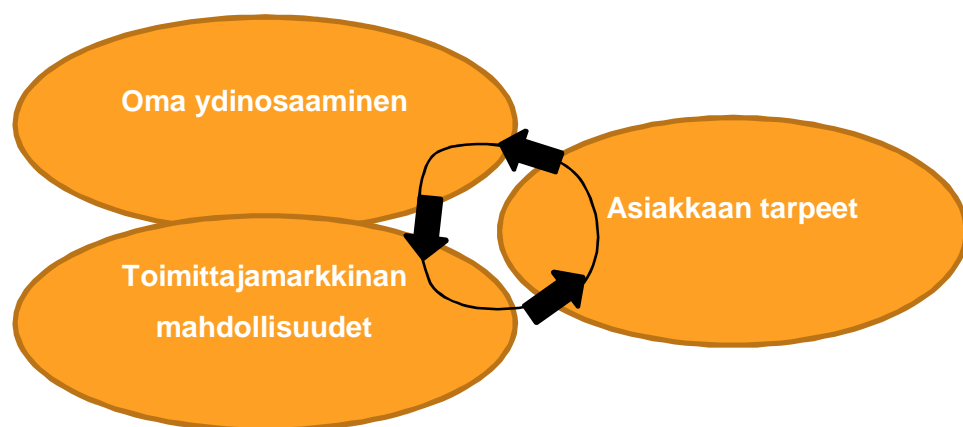
KUVIO 3. Opinnäytetyön rakenne

2 KULJETUSPALVELUIDEN HANKINTA

Ensimmäisessä aluvussa kerrotaan hankintaprosessista ja 4K-mallista. Toisessa aluvussa esitellään palvelun laadun ja arvon merkityksestä palvelun hankkimisessa. Kolmantena kerrotaan kuljetuspalveluiden etsimisestä ja valinnasta. Neljännessä aluvussa esitellään kuljetuspalveluiden arviointia.

Hankintaprosessin tavoitteena on löytää yhteistyökumppani, joka sopii parhaiten yrityksen tarvitsemaan tarpeeseen mm. tuotteiden, raakaaineiden, komponenttien, osa-kokoonpanojen sekä palveluiden osalta. Hankintaprosessi koostuu vaihe vaiheelta ensin kartoittamalla tarpeen, toiseksi tutustumalla markkinoiden tarjontaan, kolmantena lähettämällä tietopyyntö. Tietopyynnön jälkeen tehdään tarjouspyyntö, vertaillaan tarjouksia, neuvotellaan ja tehdään sopimus sekä lopuksi seurataan yhteistyökumppanin toimintaa. (Hankintaprosessi 2016.)

Markkinointi ja myynnin on hyvä olla mukana hankintaprosessissa. Prosessissa mukana olo mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden ja keskeisempien piirteiden huomioon ottamisen hankinnassa. Oman osaamisen, asiakkaiden tarpeiden sekä toimittajamarkkinoiden yhdistelmät mahdollistavat sen että kaikki hyödyt on huomioitu (kuvio 4). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012,135.)



KUVIO 4. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien huolellinen peilaaminen tarpeisiin erottaa modernin hankinnan perinteisestä ostosta. (muokailen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 135)

Aikaisemmin pääpaino on ollut etsiä mahdollisemman edullinen yhteistyökumppani eri maista. Kuitenkin suurin osa kustannusparannuksista syntyy tarpeiden määrittelyn kautta. Asiakkaiden tarpeiden määrittely ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia vertailtiin yhdessä. Myynti ja tuotekehitys havaitsivat että kustannuksia säästettiin huomattavasti kun kiinnitettiin huomiota tarpeiden määrittelyyn. Hankinnan tulee keskittyä asiakkaiden ehdoilla ja toimittajamarkkinatuntemukseen tulee panostaa. Ilman panostusta menetetään mahdollisuuksia. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2012, 135–136.)

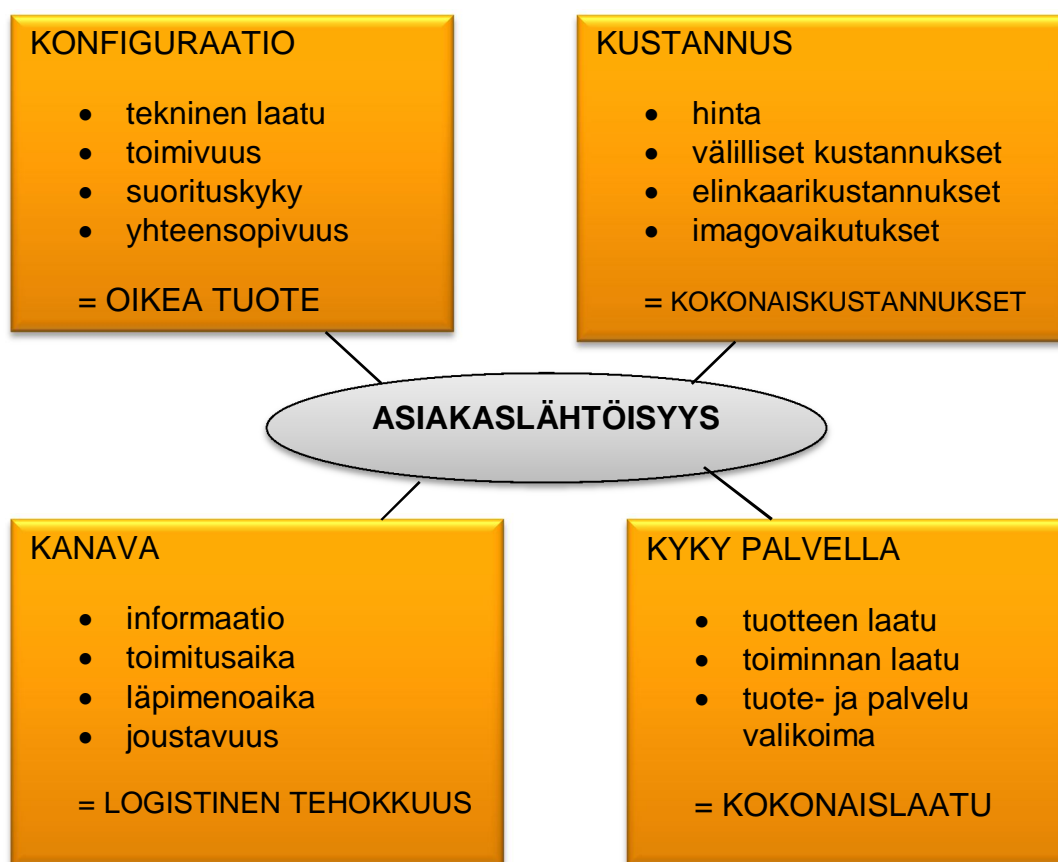
2.1 Palvelun hankintaprosessi ja 4K-malli

Palvelujen hankintaprosessi jaetaan neljään vaiheeseen, joita ovat tarpeiden kartoittaminen ja kuvaaminen, hankintavaihtoehtojen analysointi, sopimusvaihe ja sen hallinta. Ennen hankintaprosessin käynnistämistä joudutaan vastaamaan erilaisiin kysymyksiin, joissa selvitetään seuraavat asiat:

- ✓ Miksi palvelua tarvitaan ja mihin sitä käytetään?
- ✓ Mikä on olennaista hankittavassa palvelussa?
- ✓ Kuinka paljon palvelun hankinnasta ollaan valmis maksamaan?
- ✓ Kuinka määritellään palvelun laatu?
- ✓ Miten lähdetään tuottamaan palvelu?
- ✓ Mistä tiedämme että olemme saaneet oikeanlaista palvelua? (Koivisto & Ritvanen 2006, 175.)

Hankinnoissa tärkein tekijä ovat asiakkaan tarpeet, jotka tulee havaita mahdollisimman ajoissa ja hyvin. 4K-malli kuvastaa mallia, jossa huomioidaan asiakkaan kannalta asioita. Se kertoo hankintojen suunnittelusta ja päätöksenteosta ja siinä tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä neljästä näkökulmasta. 1K eli konfiguraatio kertoo, kuinka paljon asiakas on valmis panostamaan ja mitä asiakas haluaa. 2K kertoo kanavasta, mistä tuote tul-

laan hankkimaan ja millä tavoin tuote toimitetaan asiakkaalle. Kanavalla 3K kertoo kyvystä palvella asiakasta eli mikä on palvelutaso yrityksessä. 4K kertoo kustannuksista eli millaiset ovat yrityksen hankintakustannukset. (Koivisto & Ritvanen 2006, 119.) 4K- mallilla pyritään varmistamaan hankintojen tehokkuus huomioimalla neljä tekijää: konfiguraatio, kustannukset, kanava ja kyky palvella (kuvio 5). (Sakki 2003, 140).



KUVIO 5. Hankintastrategian kehittäminen asiakkaiden tarpeista. (mukailen Koskinen, Lankinen & Vepsäläinen (1995) Sakki 2003 mukaan).

4K-malli auttaa hahmottamaan hankinnoissa ja päätöksenteossa. Malli auttaa tarkastellaan asioita asiakaslähtöisesti ja voidaan käyttää eräänlaisena muistilistana. (Koivisto & Ritvanen 2006, 119.)

2.2 Palvelun laatu ja arvo hankkimisessa

Palvelun määritelmässä tulee ottaa huomioon asioita, joita ei kohtaa tavarapainotteisen palvelun yhteydessä. Palvelun määrittelyssä korkeatasoinenkin palvelua ei välttämättä tyydytä hankkijaa jos siitä ei ole sovittu toimitajan kanssa. Käytössä on palvelutasosopimuksia, mutta nämä sopimukset johtavat harhatielle, jos palvelun tasosta ei ole sovittu. Toinen piirre ilmenee toimittajan ammattitaidossa, jota on vaikea määritellä. Määrittely on vaikeaa, koska palvelun laatu ja lopputulos riippuvat yhteistyökumppanin ammattitaidosta. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2012, 210.)

Logistiikan tavoitteita on kuljetusalaan sovellettuna pyrkiä varmistamaan, että tavara ja siihen liittyvä informaatio on asiakkaalla oikeassa ajassa, oikeassa määrässä ja vahingoittumattomana. Kuljetusliike on tärkeässä roolissa tähän edellä mainittuun tavoitteeseen, koska hyvin suunniteltu toiminta auttaa palvelutasoon huomattavasti. Palvelutaso määritellään yhdessä kuljetusliikkeen ja hankkijan kanssa sopimusneuvotteluissa. Kuljetusliike ei voi vaikuttaa kaikkeen palvelutasoon, koska kuljetusliike ei voi vaikuttaa mm. tuotteen vastaamiseen tilattua tuotetta. Kuljetusliike pystyy toiminnallaan vaikuttamaan palvelutasoon ja näitä tekijöitä ovat toimitusvarmuus, toimitustiheys, toimituksen nopeus, toimitetun tavaran laadun ja määrän säilyminen alkuperäisenä, lähetyksen informaation riittävyys sekä oheispalvelut. (Hörkkö, Koskinen, Laitinen, Mattson, Ollikainen, Reinikainen & Werdermann, 2010, 52–53). Kuljetuspalveluiden palvelutason nostamisella saadaan aikaan lisäarvoa asiakkaalle ja parannetaan toimitusvarmuutta ja -täsmällisyyttä. Palvelutason nostaminen saattaa nostaa kustannuksia, jotka yrityksen tulee huomioida kannattavuudessa ja siinä kannattaa jatkaa toimintaa. (Koivisto & Ritvanen 2006, 54.)

Kuljetuspalveluihin kuuluu laajempiakin kokonaisuuksia, joita kuljetusliikkeet tarjoavat asiakkailleen. Bell, Inkiläinen, Ritvanen ja Santala (2011, 122–123) kirjoittavat, että tulevaisuuden uusia yrityksen kilpailukeinoja tulevat olemaan asiakkuuden hallinta, palvelun laadun kehittäminen sekä toimintojen tehostaminen. Koivisto ja Ritvanen (2006, 166) toteavat että kuljetusliikkeen on ymmärrettävä asiakkaan palvelun vaatimukset, jotta

pystyy toimimaan mahdollisemman tarkasti asiakkaan vaatimusten mukaisesti. Esimerkiksi liian aikaisin toimitetut toimitukset ovat yhtä huono vaihtoehto kuin myöhässä toimitetut toimitukset. Asiakkaan vaatiessa päättään lähemmäs parempaa logistiikan laatua sekä laadukkaampaa asiakaspalvelua. Näiden asiakkaiden vaatimusten kautta luodaan palvelustrategia, tarjonta ja tavoitteet. Nämä muodostavat pohjan logistiikan palveluvaatimukselle. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ja sen prosessin kehittäminen tarkoittaa että ymmärretään asiakasprosessin hahmottaminen ja siihen osallistuminen. Asiakkaan palvelemisen lisäksi on huomioitava yhteistyökumppani suhteet ja kehittäminen toimittajan ja asiakkaan välillä.

Hankintaverkosto pitää tarkastella kriittisesti unohtamatta että toiminnan laatu ja palvelun taso eivät saa kärsiä. Suomesta on pitkät välimatkat ja vaihtelevat sääolot, jotka voivat ilmetä häiriöinä toimitusketjussa. Häiriöitä tulee ehkäistä mahdollisimman hyvin, jotta ei menetettäisi asiakkaita ja vällyttäisiin huonolta asiakaspalautteelta sekä lisäkustannuksilta. (Koivisto & Ritvanen 2006, 109.)

2.3 Kuljetuspalveluiden etsiminen ja valinta

Kumppanin valinnassa tärkeää on pohtia kumppanin kiinnostusta ja mielenkiintoa pidemmän tähtäyksen suunnitelmille eikä tehdä valintaa halvimman hinnan pohjalta. Hankinnan peruslähtökohtana on löytää tarpeelle tehokkaat ja luotettavat kumppanit. Yhteistyökumppaneita voidaan kartoittaa epävirallisesti keskustelemalla kollegoiden, ystävien tai muiden henkilöiden kanssa. Kumppanin etsinnässä tulee muistaa yrityksen tarpeet ja vaateet kumppanin suhteen. Kumppanin valintaprosessissa voidaan läpikäydä ensin, mikä on nykytilanne ja mitä kumppanin valinnassa haetaan sekä mitkä ovat mahdollisuudet verkostoitua. Toiseksi on tarpeen kehittää etsintä- ja valintakriteerit, jolla pyritään vastaamaan yrityksen omiin tarpeisiin. Kolmanneksi tunnistetaan potentiaaliset kumppanit, jotka täyttävät yrityksen vaatimat kriteerit. Lopuksi valitaan kumppanit, jotka erottuivat

joukosta sekä heidän kanssaan aloitetaan verkostumisprosessi. (Haapanen, Lindeman & Vepsäläinen 2005, 228–230.)

Iloranta ja Pajunen- Muhonen (2012, 185–186) toteavat että todelliset asiakkaat ovat hyvä tiedonlähde siitä, miten yhteistyökumppanit ovat toimineet heidän kanssaan. Tämä on kullannarvoista tietoa ennen yhteistyökumppanin valintaa. Taustatietojen ja laskelmien tekeminen on tärkeää, mutta näitä tärkeimpiä asioita ovat pitempiaikainen yhteistyö. Lisäksi aikaisemmin asiakkaiden tutustuminen on olennaista ennen yhteistyökumppanin valintaa. Useasti yhteistyökumppanin yrityskulttuuriin ja hengen aistimiseen kannattaa käyttää aikaa.

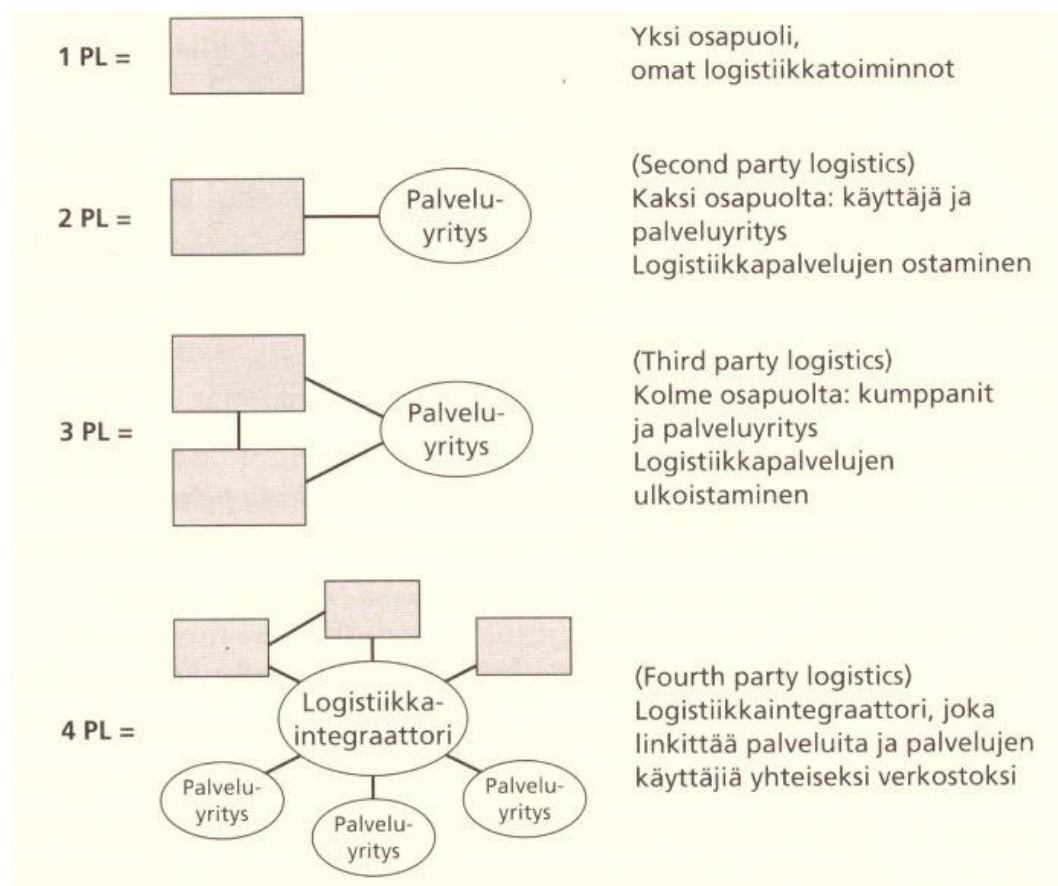
Kuljetuspalveluja voidaan kartoittaa globaalisti, paikallisesti ja alueellisesti ja kuljetuspalvelun valinnalla on suuri merkitys logistiikan onnistumiselle. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 77.) Kuljetusliikkeitä tulee kehittää ja vaihtaa tietyissä tilanteissa. Yhden kuljetusliikkeen palvelujen käyttäminen voi olla riskialtista, koska silloin varaudutaan yhden kumppanin varaan ja uuden löytäminen voi olla vaikeaa. Yhteistyökumppanehdokkaita on tärkeä olla useita ja kumppanin valinnassa tulee käyttää ainakin seuraavia tekijöitä: toimitusvarmuus ja luotettavuus, maksuehdot ja alennukset, kustannusvertailu, resurssit, laatu, kehittymismahdollisuudet, osaaminen ja referenssit, omistus pohja, sitoumukset muiden kanssa sekä arvot ja yrityskulttuuri. Yhteistyökumppanin valinnan tekijänä yrityskulttuuri on olennainen tekijä, jos kumppani on ulkomaalainen. Valinnassa tulee ottaa huomioon tulevaisuuden vaatimukset ja yhteistyökumppanin soveltuminen niihin tarpeisiin. (Koivisto & Ritvanen 2006, 152.) Ostajan ja myyjän välisessä yhteistyössä on tärkeää tietää myyjän ja ostajan välinen suhde, maine ja yhteistyön jatkuvuus. Yhteistyön tulee perustua luottamukseen. Tiiviissä ja pitkäaikaisissa yhteistyössä näkyy yhteisen tavoitteen tavoittelu. (Koivisto & Ritvanen 2006, 108.)

Yhteistyökumppaneiden valinnassa tulee ottaa huomioon lopullinen asiakas. Yksittäinen asiakas kokee saavansa paremman palvelun tai tuotteen verrattaessa toiseen yhteistyökumppaniin. Tällöin lopulliseen asiakkaan ostopäätökseen on vaikuttanut toimittaja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen

2012, 25.) Nykyään yhteistyökumppaneita tulee kehittää määrätietoisesti tai etsiä uusia toimittajia maailman markkinoilta. Yhteistyökumppanin kehittämisen ja etsimisen tarkoituksena on saada tehokkuutta ja vielä enemmän kilpailukykyisiä yhteistyökumppaneita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 33.)

Kumppanuus on luottamusta, jonka tavoitteena on yhteisen lisäarvon tuottaminen. Uutta jäsentä hankkiessaan toimitusketjuun tulee selvittää kumppanin taustat sekä tarkastaa että kumppani on sitä, mitä väittää olevansa. Hankkijalla on suuri vastuu valitsemassa kumppania toimitusketjuun, koska riskeistä ja sen vaikutuksista on vaikutusta organisaation maineeseen. (Rauhala 2011, 17.) Yhteistyökumppanin valinnassa tulee miettiä kumppanin pitempiaikaista käyttöä eikä valita kumppania halvimmin hinnan pohjalta. Tärkeää on valita yhteistyökumppani, jolla on kiinnostusta kehittyä tulevaisuudessa. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 228.)

Logistiikkapalvelujen ulkoistaminen on yleistä, koska logistiikan ja logistisen ketjun hallinta on vahvempaa suurissa yrityksissä. Logistiikkapalvelut voidaan ryhmitellä 4PL:ään, jotka tarkoittavat 1PL (First Party Logistics), 2PL (Second Party Logistics), 3PL (Third Party Logistics) ja 4PL (Fourth Party Logistics). 1PL tarkoittaa sitä että yritys hoitaa itse kuljetustarpeet omalla kuljetuskalustollaan. 2PL logistiikka syntyy silloin kun yritys ostaa yksittäisiä logistiikkapalveluja ulkopuoliselta palveluntarjoalta. 3PL tarkoittaa yritystä, joka koordinoi ja hallinnoi logistiikkapalvelujaan ilman että omistaa toimitettavia tavaroita. 4PL keskittyy yhteistyöhön yrityksen ja logistisen partnerin kanssa, jonka tavoitteena on täyttää asiakkaan logistiset tarpeet. Tästä käytetään nimitystä logistiikkaintegraattorit, joka tarkoittaa yritykset liittyvät yhteen huomioimalla asiakkaan tarpeet. Kolmannen osapuolen käyttö logistisissa toiminnoissa voi tulla edullisemmaksi kuin oma yrityksen toiminto, koska kolmas osapuoli on yleensä kehittänyt omaa toimintaansa kustannustehokkaaksi. (Koivisto & Ritvanen 2006, 62–64.) Haasteellisin kuvio on 4PL- kuljetuksia käyttäville yrityksille, jotka keskittävät yrityksen vastuun ja päätöksenteon kuljetusten kehittämisessä ja ohjaamisessa (kuvio 6) (Haapanen, Lindeman & Vepsäläinen 2005, 255–256).



KUVIO 6. Logistiikkapalveluiden rakenteet-1 PL, 2 PL, 3 PL, 4 PL (Haapanen, Lindeman & Vepsäläinen 2005, 255).

4 PL-tasolla yritysten toimiessaan saattaa yhteistyön loppuminen johtaa suuriin riskeihin, koska yhteistyösopimukset solmitaan yrityksen korkeimmalla tasolla ja ne yleensä tehdään pitkäaikaisiksi ja laajoiksi. Lisäksi arviointia harjoitetaan aktiivisesti ja yhteistyökumppaneiden tietojärjestelmät yhdistetään yhteen. (Koivisto ja Ritvanen 2006, 65.) Yleensä ostaja kilpailuttaa yhden tai useamman toimittajan, jonka tarkoituksena on parantaa toimitusketjun tehokkuutta yhteistyöllä ja koordinoimisella. Kumppanuussa parannetaan toiminnan tehostamista, kustannuksien vähentämistä sekä tuotteen tai palvelun laadun parantamista ja uusien ideoiden syntyä. Kumppanuuden tulee perustua luottamukseen, omistautumiseen tavoitteiden osalta sekä osapuolten odotusten ja arvojen ymmärtämiseen. (Haapanen, Lindeman & Vepsäläinen 2005, 59.)

2.4 Kuljetussopimuksen tekeminen

Nykyään yhteistyöt ovat pitkäaikaista ja sopimukset solmitaan pitemmäksi aikaa ja neuvottelut ovat avoimia. Kustannukset ja varastot pyritään minimoimaan yhdessä toimittajan kanssa. (Koivisto & Ritvanen 2006, 154.)

Säästöjä voidaan hankkia yrityksen sopiessaan kuljetussopimuksia. Ennen oli tavallista, että yrityksellä oli oma kuljetuskalusto ja useita toimittajia kuljettamiseen. Nykyään annetaan kuljetuspalvelut ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi ja näin säästetään kustannuksissa ja työmäärässä. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 64.)

Toimeksiantaja sopii kuljetusliikkeen kanssa kuljetussopimuksessa tehtävästä, mitä kuljetusliikkeen tulee suorittaa. Näitä tehtäviä ovat mm. määrämaiden tulliselvitykset, sisäiset kuljetus- ja huolintajärjestelyt sekä maiden välinen kuljetus. Kuljetusliikkeen tehtävänä on hoitaa asiakkaalleen luvatut palvelut, joita ovat mm. huolehtiminen tavarankuljettamisesta, käsittelystä ja merkitsemisestä ja huolehtia vakuutuksista sekä järjestää luvatut kuljetuspalvelut. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 121.)

Sopimuksen tekeminen on oleellinen osa kaupantekoa varsinkin ulkomaankaupassa ja sopimus on kaksipuolinen oikeustoimi. Sopimuksessa sovitaan asioita, jotka sitovat molempia osapuolia ja sovitusta asioista ei pääse yksipuolisesti eroon. Osapuolen asema heikentyy ongelmatilanteissa jos sopimus on tehty puutteellisesti. Tarjouspyyntö aloittaa sopimusneuvottelut. Sopimusta solmiessa tulee huomioida kummankin osapuolen tavoitteet, koska tavoitteiden pohjalta luodaan tarkempi yksityiskohtainen sopimus. Kansainvälisessä kaupassa tulee ottaa huomioon, että sopimus on laadittu riittävän tarkasti ja kattavasti. Sopimuksen solmittaessa kannattaa tarkastaa, että toinen osapuoli on ymmärtänyt asiat samalla tavalla. Usein sopimuksissa valitaan sovellettavaksi laiksi myyjän maan laki. (Melin 2011, 42.)

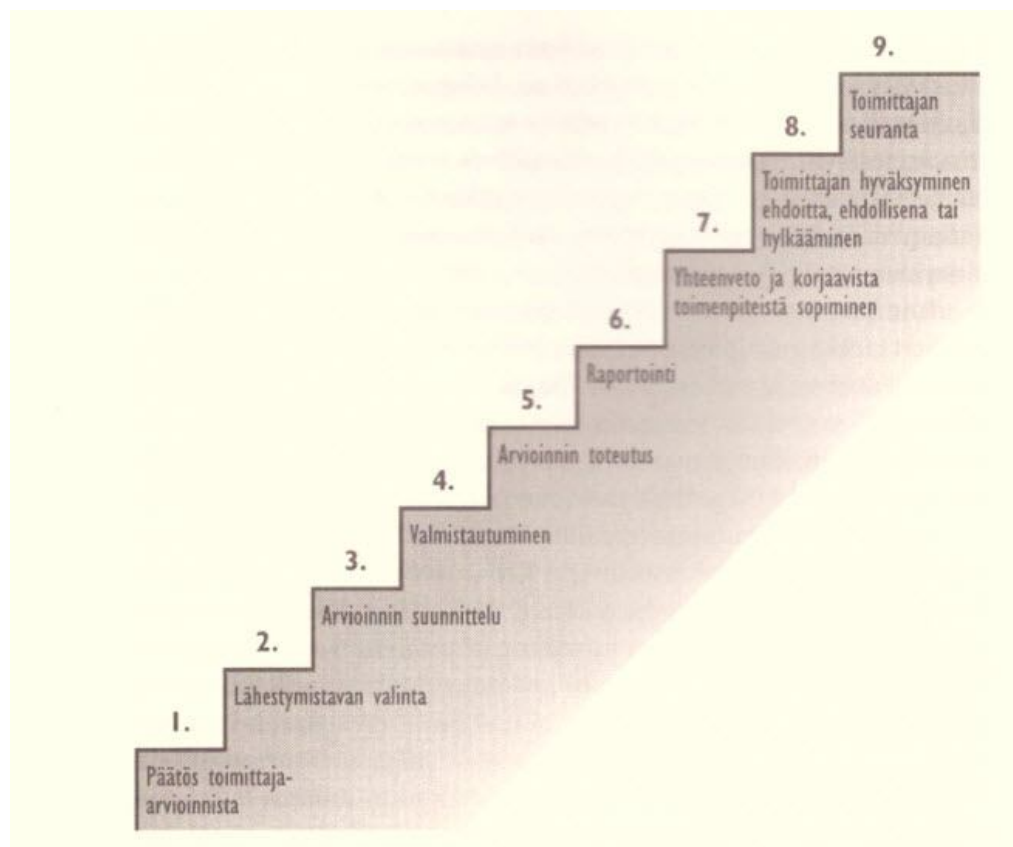
Yleisin sopimusmuoto on vuosisopimus, jossa sovitaan huolinta- ja kuljetushinnoista sekä kuljettavasta ja käsiteltävästä määrästä. Vuosisopimus sitoo hankkijan käyttämään kuljetuspalveluja sovitun ajanjakson aikana ja

sopimuksia voidaan myös sitoa maakohtaisesti. (Hörkkö, Koskinen, Laitinen, Mattson, Ollikainen, Reinikainen & Werdermann, 2010, 30.) Vuosisopimuksen tekeminen on kannattavaa siinä tapauksessa, jos yrityksellä on useita lähetyksiä vuodessa. Sopimukseen sisältyy huolinta- ja kuljetushinnat sekä arvioidut kuljettavat ja käsiteltävät määrät. Asiakas on sitoutunut käyttämään kuljetusliikettä, joiden kanssa sovitaan vuosisopimus. (Melin 2011, 234.)

Käytännössä on helpompaa käyttää yhtä kuljetusliikettä, joka tarjoaa palvelujaan, koska siitä kertyy pitkäaikaisia hyötyjä niin hankkijalle kuin kuljetusliikkeelle. Ensinnäkin kuljetusliike tuntee hankkijan toimintatavat ja näin käytännön asiat tulevat sujuvammiksi. Lisäksi hankkija voi antaa kuljetusliikkeelle pysyvät huolintaohjeet ja uudesta toimeksiannosta voidaan sopia mm. sähköisesti. Lisäksi vastuukysymykset selkenevät kuljetusliikkeelle ja hankkijalle. (Hörkkö, Koskinen, Laitinen, Mattson, Ollikainen, Reinikainen & Werdermann 2010, 30.)

2.5 Kuljetuspalveluiden arviointi

Yhteistyökumppanin arviointia tulee tehdä ennen sopimuksen solmimista, toimituksen aikana ja toimituksen jälkeen (kuvio 7). Arvioinnissa on tärkeää ottaa huomioon vain valintakriteerit, koska liian moni tekijä vaikeuttaa päätöksen tekoa. Yhteistyökumppania tulee ja pitää kehittää ja vaihtaa jossakin tilanteessa. Yhden yhteistyökumppanin pitäminen on rohkeaa, jos samankaltaista kumppania ei löydy helposti. Yhteistyökumppaneita on hyvä olla erilaisia eri toimijoita. Valintakriteerit yhteistyökumppanin valitsemiselle palvelun tarjoajalle ovat mm. ammattitaito ja referenssit, mak-suehdot ja alennukset, resurssit, laatu, toimitusvarmuus ja luotettavuus, kehittymismahdollisuus. (Koivisto & Ritvanen 2006, 152–155.)



KUVIO 7. Toimittajan arvioinnin malli (Koivisto & Ritvanen 2006, 156).

Toimittajaa voidaan arvioida myös mittareiden avulla. Yleensä toimittajan arvioinnissa otetaan huomioon ja mitataan toimitusvarmuutta, toimitusten laatua sekä hintatasoa. (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 103.) Inkiläisen (2009, 66) mukaan on neljä kertaa kalliimpaa vaihtaa yhteistyökumppania kuin opettaa kumppania yrityksen oikeille tavoille. Kumppanisuhteeseen kannattaa panostaa kannustimia niin sanottuja porkkanoita sen sijaan että antaa niin sanottua piiskaa. Yhteistyökumppanin arvioinnissa kannattaa ottaa käyttöön suorituskykyä mittavat mittarit, joilla arvioidaan korjattavat kohdat kumppanille välittömästi. Käytettävät mittarit ovat usein toimitusvarmuus, hinta ja laatu.

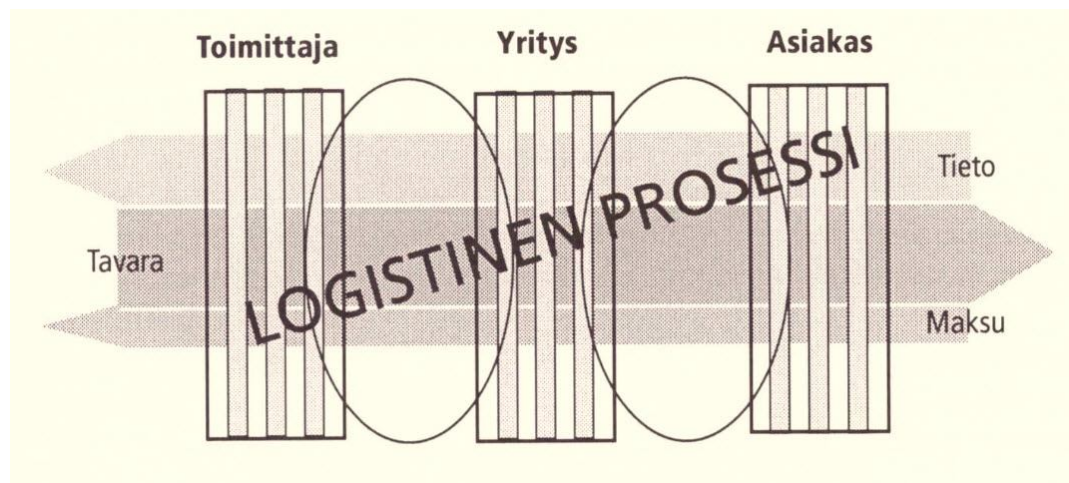
Yhteistyökumppania tulee arvioida koko ajan ja huomioimalla sen tarjoamia mahdollisuuksia. Tärkeitä valintakriteerejä ovat toimittajan arvioinnille koko, kokemus, maine ja heidän omat verkostot. (Haapanen, Lindeman & Vepsäläinen 2005, 230.) Arviointia voidaan jäsentää tekemällä säännölli-

sin ajoin tilannekatsauksia. Tilannekatsaukset paljastavat osittain toimittajan kyvyn suoriutua hankkijan tilaamasta palvelustaan. Hankkija voi jossakin tapauksessa testata oman toimittajan palvelun luotettavuutta. Tilannekatsauksia ovat mm. aikataulujen noudattaminen ja työ toiminnan laadun pysyminen sovituissa tavoissa. Yhteistyökumppanin rikkoessa sovittuja asioita tulee palvelun hankkijan esittää toimittajalle keskustelutilaisuus. Tilaisuudessa selvitetään perusteellisesti rikkomukseen liittyvät asiat.

3 ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMITUSPROSESSI

Tämä luku käsittelee teoriaosuutta asiakaslähtöistä toimitusprosessista. Aluksi kerrotaan asiakaslähtöisestä toimitusprosessista. Toiseksi kerrotaan tiedonkulusta sidosryhmien välillä. Kolmantena esitellään yhteistyö sidosryhmien välillä. Lopuksi tehokkuuden mittarit ja olennaisia asioita, joita tulee ottaa huomioon mittaamisessa.

Logistiikka on prosessi, jossa liikkuu tietoa, materiaalia ja rahaa. Organisaatiossa jokainen vaihe, jossa työstetään tavarantoimitukseen liittyvää toimintoa muodostaa kokonaisuuden, jota kutsutaan logistiseksi prosessiksi. Logistinen prosessi on kosketuksissa monen vastuualueen kanssa yrityksessä ja näin logistiikka ei ole yksittäinen prosessi. Logistiikka on prosessi, joka tukee liiketoiminnan toteuttamista. Logistiikka on tärkeä osa asiakaslähtöistä toimintasuunnitelmaa (kuvio 8). (Sakki 2003, 23–25.)

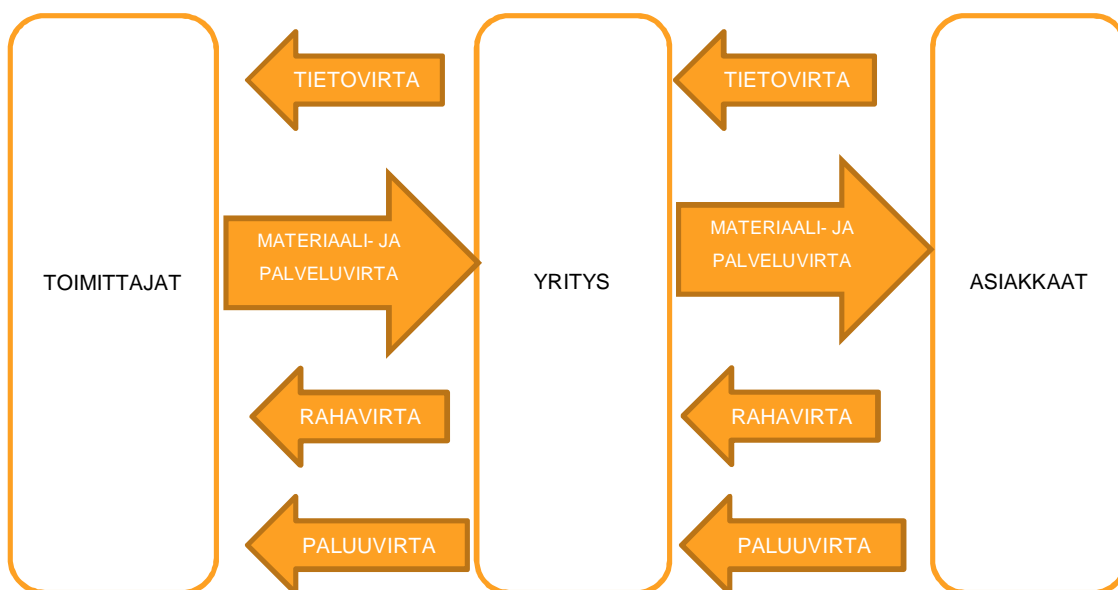


KUVIO 8. Logistiikka muodostaa prosessin, jossa liikkuu tietoa, tavaraa ja maksusuorituksia. Logistiikka on yhtä paljon osa markkinointia kuin osa materiaalitoimintoja. (Sakki 2003,25.)

Logistiikka on tavaravirran sekä pääoma- ja tietovirran ohjaamista eli suunnittelua, johon sisältyy tilausten muutoksien tiedon välittämistä, tilausten käsittelyä, tilausten valvontaa, myyntiä, hankintaa ja taloushallintoa. Tämän lisäksi logistiikka on toteuttamista, johon sisältyy tavarantoimitusta, johon sisältyy tavarantoimitusta, johon sisältyy tavarantoimitusta,

varastoimista, kuljettamista, tehdastyötä, asiakirjojen tuottamista, laskuttamista, maksujen suorittamista ja saatavien valvontaa. (Sakki 2003, 24.) Logistiikka on tavara-, tieto-, rahavirtojen hallintaa organisaatiossa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Logistiikka parantaa hyvin hoidettuna yrityksen kannattavuutta. (Koivisto & Ritvanen 2006, 9.) Parhaiten menestyvät organisaatiot, jotka osaavat ottaa huomioon ylimääräisen ajan haaskauksen logistisessa ketjussa. Tähän tarvitaan logistisen ketjun ohjaamiseen keinoja. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2012, 26.)

Logistinen ketju voi olla hyvin pitkä riippuen toimialasta, koska yritys voi jossakin tapauksessa tilata tuotteen omilta toimittajiltaan ja asiakkaat toimittavat tuotteen loppuasiakkaalle. Logistiikan virrat liittyvät toisiinsa, koska tietoa, materiaalia ja rahaa liikkuu asiakkaalta toimittajalle kuin myös toimittajalta asiakkaalle. Paluuvirrassa on kyseessä virta, jossa tuotteita palautuu myyjälle. Tehokkaan logistinen tietovirran saavuttamiseksi on tiedon kuljettava luonnollisesti toimittajalta asiakkaalle. Virrat kulkevat toimittajalta asiakkaille sekä asiakkailta toimittajille. Tietovirta aloittaa logistisen prosessin ja tietovirta on materiaalivirran edellytys (kuvio 9). (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 21.)



KUVIO 9. Logistiikan tieto-,raha-,materiaali- ja paluuvirrat (mukaillen Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 21).

Materiaalivirran menestyksellinen hoitaminen näkyy käytännössä lyhyenä toimitusaikana ja asiakastyytyväisyytenä. (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 22.) Materiaalivirran järjestäminen mahdollisemman tehokkaaksi kokonaisuudeksi on yrityksen logistiikan hallinnoimisen tavoite. Tehokkaalla kokonaisuudella tarkoitetaan materiaalin siirtoa viivytyksettä oikeaan osoitteeseen. Tavarantoimitus viivytyksettä on yrityksen logistiikan kulmakivi ja tämän hallinnan kautta yritys saa parhaan mahdollisen tuoton sijoituksilleen. Mitä monimutkaisempia tuotteet ovat sitä vaikeampaa materiaalivirran hallinta prosessissa ja yrityksellä on suurempi riski epäonnistumiselle. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 50–51.)

Materiaalivirralla tarkoitetaan tavaroiden fyysistä kuljettamista ja varastointia. Materiaalivirtaan kohdistuu myös muita vaatimuksia, joita ovat täsmällisyys, virheettömyys, luotettavuus ja toimitus oikeaan aikaan (Sakki 2009, 23). Logistiikkaprosessin tavoitteena on oltava tavarantoimitusten nopea toimitus asiakkaalle. Hyvällä palvelulla kohdellaan asiakasta oikein. Yrityksen tilaus- toimitusprosessi ja logistiikkaprosessin periaatteet tulee hallita ja ymmärtää kokonaisuutena. (Rauhala 2011, 185.)

Bell, Inkiläinen, Ritvanen ja Santala (2011, 20) kirjoittavat että logistiikka on toimintojen sarja, jossa logistiikka nähdään prosessina. Logistiikka on asiakastarpeiden tyydyttämistä, johon päästään hallitsemalla rahaa, tietoa sekä tuotetta tai palvelua. Asiakastarpeiden korostus logistiikan määrittämisessä on menestyksellisen liiketoiminnan perusta. Asiakastarpeiden tunnistaminen ja ennakointi luovat tuloksellista ja kannattavaa liiketoimintaa.

Logistiikka on yksi yrityksen toiminnoista ja näin logistiikalla on tarkoitus yhdistää yrityksen eri toimintoja yhdeksi täydentäväksi kokonaisuudeksi. Logistiikka on osa yrityksen arvoketjua ja näin muodostavat tärkeän osan ketjussa, jossa tarkoitus on luoda lisäarvoa yritykselle ja omille asiakkailleen arvoa muiden kilpailevien yritysten joukossa. (Karrus 2001, 14.) Logistiikan tavoitteena on antaa asiakkaille riittävän hyvää asiakaspalvelua pienillä kustannuksilla. Riittävä palvelutaso määritellään yrityksen sisällä eikä asiakaspalvelu tarvitse olla kaikille asiakkaille samantasoisista. Yritys antaa lupauksia asiakkaille toimitusaikaan ja toimitusvarmuuteen nähden ja asi-

akkaan tarve alkaa usein näistä. (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 28.)

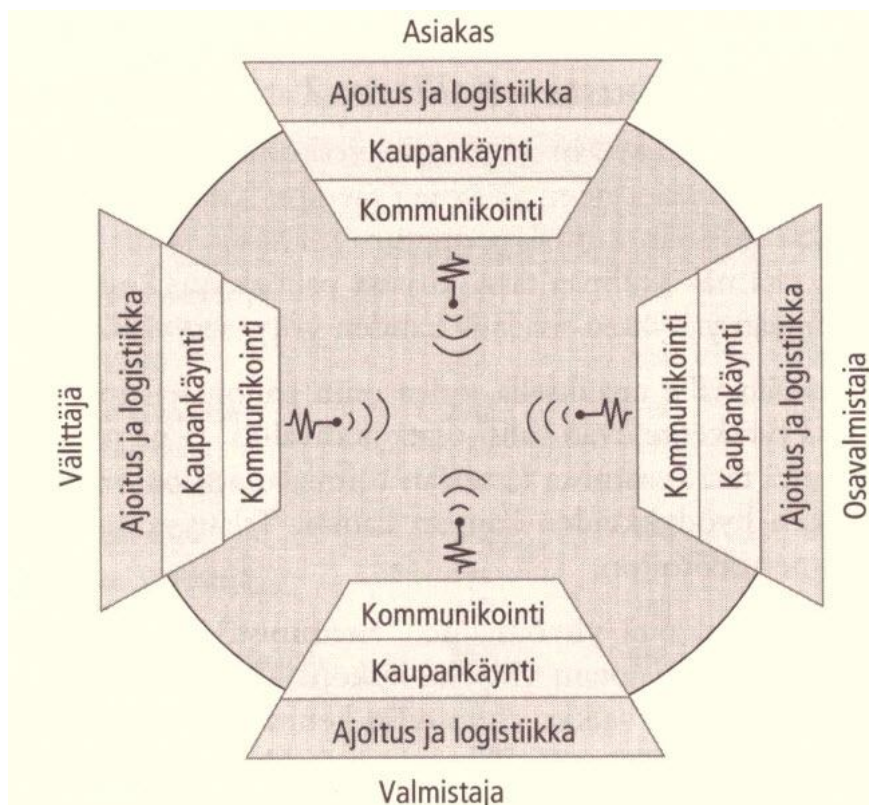
Globaalissa logistisessa ketjussa on noussut tärkeämmäksi asiakasläh- töisyys, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaiden tarpeita huomioidaan ja teh- dään räätälöityjä tuotteita ja palveluja kustannustehokkaasti. Ketjun jä- seniltä vaaditaan entistä enemmän nopeaa reagoitua muutoksiin sekä myynniltä hyvää ennakoitaitoa tehokkaaseen toimintaan. (Koivisto & Ritvanen 2006, 136.) Logistiikka on merkittävä osa yrityksen asiakaspalve- lua ja markkinointia. Logistiikka tulee huomioida strategisessa suunnitte- lussa, koska muuten yritys on tuomittu epäonnistumaan. Strategisen suunnittelun lisäksi tarvitaan luovuutta eli mielikuvitusta. Toimiva ja teho- kas logistiikkaprosessi syntyy, kun tavara tai palvelu toiminnot kootaan yhdeksi toimivaksi ja lisäarvoa tuottavaksi ketjuksi. Logistiikka on prosessi, ei irrallinen toimenpide tai temppu. (Rauhala 2011, 91.)

3.1 Tiedonkulku sidosryhmien välillä

Asiakkaan tekemä tilaus aloittaa informaatiovirran, joka vaikuttaa toimitta- jaan, ja näin logistiikka sitoo yrityksen sidosryhmät ja toiminnot yhteen (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 50). Koivisto ja Ritvanen (2006, 86) toteavat, että toimitusketjun kilpailukyky on riippuvainen sen kyvystä kerätä, järjestää, hallita ja analysoida tietoa toimitusketjussa nopeasti ja kustannustehokkaasti. Toimitusketjun hallinnassa tulee kiinnittää huomiota virtojen (tuote, palvelu, tieto, raha) koordinointiin eri yritysten osapuolien välillä. Huomio on kiinnitettävä tiedon jakamiseen. Hyvän tiedonkulun ja hallinnan takaamiseksi tarvitaan yhteensopivat tietojärjestelmät osapuolien välille. Toimitusketjusta poistuvat päällekkäisyydet ja virheet, jos yhteistyö eri osapuolten välillä toimii hyvin.

Tilaus-toimitusketjun kommunikointi ei ole putkimaista internetin vaikutuk- sen myötä vaan enemmänkin Sakin mukaan (2009, 25) ”pyöreä pöytä”, jonka ympärillä kommunikoidaan monisuuntaisesti (kuviot 10). Enää ei voi-

da puhua kahdenkeskisestä kommunikoinnista, vaan kommunikointi on muuttunut samanaikaiseen viestintään. Asiakkaan asema vahvistuu liiketoiminnassa ja toiminnasta tulee entistä läpinäkyvämpää. (Sakki 2009, 25.)



KUVIO 10. Internet tuo kaupan osapuolet "saman pöydän ääreen" (Sakki 2009, 26).

Sakki (2003, 171) kirjoittaa että jokaista tavaralähetystä kohden tarvitaan 26–34 erilaista asiakirjaa sekä kauppatapahtuman toteuttamiseen osallistuu keskimäärin 27 osapuolta. Tiedonkulku on keskeisessä roolissa, jotta tavara liikkuu eteenpäin. Tiedonkulussa nopeus ja virheettömyys ovat edellytys oikealle ja nopealle tavaratoimitukselle.

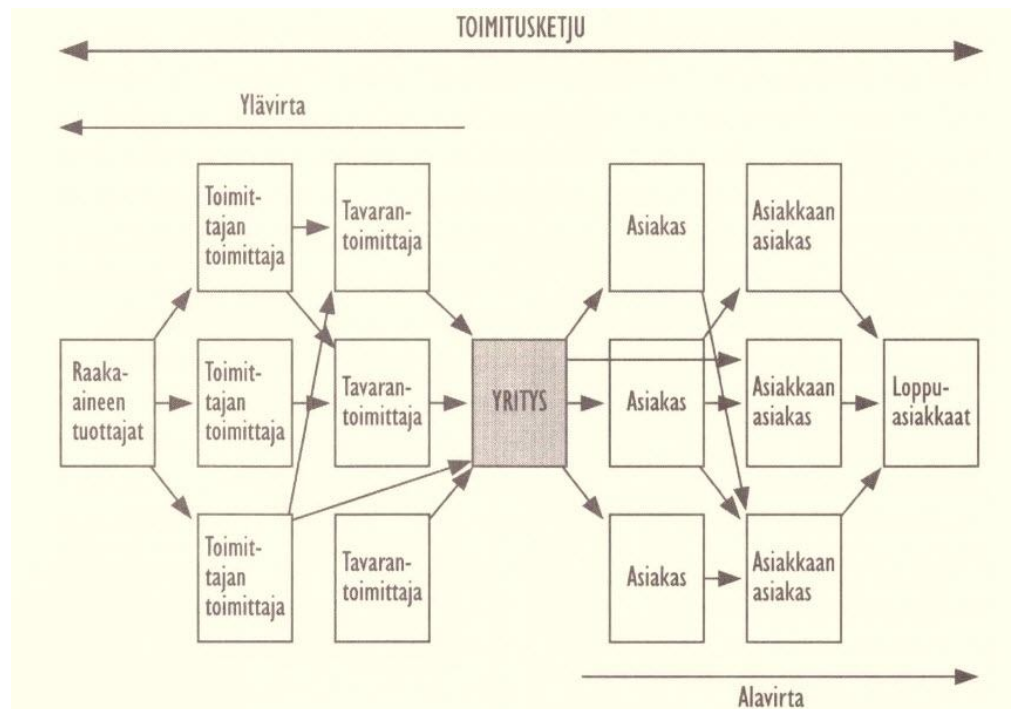
Tehokkaan toiminnan edellytyksiä logistiikassa ovat tehokas tiedonsiirto, yhteistyösuhteiden kehittäminen sekä toimintojen joustavuuden kehittäminen. Tehokkaassa logistiikassa ennakointi on logistiikan tunnuspiirre reagoinnin sijaan. (Koivisto & Ritvanen 2006, 12.)

3.2 Yhteistyö sidosryhmien välillä

Molemmat osapuolet pitävät tärkeänä omaa toimintaansa, vaikka kokonaisuutta tarkastellessaan laajemmin on heillä puutetta yhteisestä näkemyksestä. Usein päällekkäinen työ nostaa esille puutteen yhteisen näkemyksestä. Sidosryhmien välillä on tärkeää, että jokainen osaa työnsä mutta osaa myös toimia tiiminä logistisessa ketjussa. Yhteistyö eri sidosryhmien (sisäisten ja ulkoisten) välillä on tilaus- toimitusketjun kehittämisessä tärkeä osa. (Sakki 2009, 20.) Logistiikka on edellyttää jokaiselta osapuolelta tiivistä yhteistyötä. Yrityksen logistiikkaa voidaan johtaa kokonaisajattelun mukaisesti huomioimalla yhteistyösuhteissa asiakkaat ja tavarantoimittajat. (Koivisto & Ritvanen 2006, 17.) Sakki (2003,32) kirjoittaa, että toimitusketjussa yritykset muodostavat ”joukkueen”, jossa jokainen omalla toiminnallaan hoitaa tehtävänsä. Jokainen toimitusketjun osapuoli menestyy, kun jokainen pyrkii hoitamaan tehtävänsä parhaiten.

Logistisen prosessin kehittämisessä tarkastellaan koko toimitusketjua, jossa arvioidaan asiakkaan kokemuksen perusteella. Logistista ketjua voidaan parantaa huomioimalla asiakkaan palautteet, yrityksen väliset rajapintaongelmat sekä sisäiset ristiriidat. Osapuolten välillä on kerättävä tietoa siitä, mitä osapuolet odottavat toisiltaan. (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 51.)

Toimitusketju on verkosto, joka rakentuu monista toimittajista, yrityksistä ja niiden suhteista. Toimitusketjun rakenne riippuu yrityksen tuotteista ja asiakkaista. Asiakaspalvelun tarjoaminen asiakkaille mahdollisimman pienillä kuluilla on parasta asiakaspalvelua. Toimitusketjussa painotetaan tehokkuutta, asiakkaiden tarpeiden huomioimista ja siihen vastaamista sekä lisäarvon tuottamista yrityksen asiakkaille. Toimitusketjussa on useita jäseniä, joita ovat toimittajat, asiakkaat, asiakkaiden asiakkaat. Materiaalivirrat kulkevat ylävirrasta alavirtaan ja tiedon kulku etenee alavirrasta ylävirtaan (kuvio 11). (Koivisto & Ritvanen 2006, 18–19.)



KUVIO 11. Kuvaus toimitusketjun välisistä suhteista (Koivisto & Ritvanen 2006, 19).

Toimitusketjun hallinnassa on keskeistä yhteistyö eri osapuolten välillä. Hyvät yhteistyösuhteet antavat arvoa asiakkaalle ja sen kautta kustannukset vähenevät. Yhteistyön toteutus on suuri haaste yritykselle. Yhteistyön merkityksen lisäksi toimitusketjun hallinta edellyttää riskien hallintaa ja nopeutta. (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 137–139.) Yhteistyö ostaja- myyjäsuhteissa perinteisesti on toiminut niin, että jokainen osapuoli pitää oman ydinosaamisen piilossa ja pyrkii selviämään itse. Tilaus-toimitusketjua voidaan pitää tiiviinä yhteistyöverkostona, jossa päästään hyödyntämään tietovirtoja ja tiimejä sekä poistamaan toimintojen päällekkäisyyksiä ja mahdollistamaan tehokkaan toiminnan ketjussa. (Haapanen, Lindeman & Vepsäläinen 2005, 58.) Jokainen osallistuu omalla arvolenkillä toimitusketjuun. Toimitusketju muodostaa arvoketjun, jossa jokainen arvolenki linkittyy toisiinsa muodostamalla asiakkaan kokeman kokonais-arvoketjun. Asiakas arvioi yritystä yhteistyökumppanina vaikka tosiasiasa asiakas arvioi toimitusketjun kokonaisuutta. Tämän vuoksi yhteistyö toimitusketjussa tulee olla luottamuksellista, rehellistä, tehokasta ja syvällistä. (Rauhala 2011, 97.) Toimitusketjun tehokas toiminta vaatii tiivistä yhteis-

työtä, osapuolten yhteisiä tavoitteita ja sitoutumista yhteisiin päämääriin ja arvoihin. (Haapanen, Lindeman & Vepsäläinen 2005, 230).

Tehokas, nopea ja joustava logistinen ketju edellyttää tiivistä yhteistyötä kumppaneiden kanssa ja lopulta siitä hyötyvät asiakas ja logistiikkatoimijat (Suomen Osto ja Logistiikkayhdistys LOGY ry 2015). Huonosti toimiva ketju aiheuttaa toiminnan laadun heikkenemistä ja palvelu – ja laatutavoitteet eivät täyty sekä elintärkeä asiakastyytyväisyys kärsii. Logistisen ketjun ensisijainen merkitys on asiakastyytyväisyyden täytyminen. (Suomen Osto ja Logistiikkayhdistys LOGY ry 2014.) Lisäksi asiakkaat vaativat entistä enemmän räätälöityjä ratkaisuja, jotka vaativat toimitusketjun jokaiselta osapuolelta joustoa ja kykyä vastata tarpeisiin ja kysyntään nopeasti. Toimiva yritys pystyy reagoimaan muutoksiin hallitusti ja nopeasti sekä luotettavuutta pystytään parantamaan toimitusketjun osapuolten välisellä avoimella yhteistyöllä. (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 137.)

3.3 Tehokkuuden mittarit

Toimitusprosessissa tärkeät ovat mittarit, jotka mittaavat vientitoimituksia. Aluksi käsitellään tehokas mittaristo, mittareita suunnitellussa huomioitavia asioita sekä olennaiset mittarit vientitoimitusten mittaamisessa.

Mittaamisessa tulee keskittyä mittariston pelkistämiseen niin että päätöksentekijälle syntyy selkeä kuva tilanteesta ja olennaiset mittarit voivat rajata pieneksi määräksi. Tehokas mittari on hyödyllinen päätöksenteossa ja täyttää mittarille asetetut vaatimukset. (Laitinen 2003, 445.) Laitinen (2003, 445) toteaa että tehokas mittaristo on kokonaisvaltainen mittaristo, joka täyttää asetetut vaatimukset, joita ovat olennaisuus, tarkkuus, uskottavuus, edullisuus ja oikeellisuus. Lisäksi tehokas mittaristo antaa johdonmukaisia signaaleja suorituskyvyn kehittämiseen ja tukee pitkän tähtäyksen mittareiden tulkintaa lyhyen tähtäyksen mittareilta saatavilta signaaleilta.

Yrityksessä tulee sopia mitä mittareita otetaan käyttöön ja niiden käyttämi- seen on sitouduttava. Mittareiden tulee olla helposti saatavilla ja hyväksyt- tyjä toimitusketjun mittaamisessa. Mittarit kuvaavat toimitusketjun suori- tuskyvystä luotettavuutta (täydelliset toimitukset prosentuaalisesti) sekä vasteaikaa eli toimitusaikaa. Toimitusketjun suorituskyvyn luotettavuudella tarkoitetaan sitä miten toimitukset ovat onnistuneet kun raaka-ainetta tai tilauksia on toimitettu oikeanaikaisesti ja oikean laatusina (Ritvanen 2011, 101–102.) Suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää, jotta voidaan kehittää palveluja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Suorituskykyä voidaan mitata asiakasreklamaatioiden määrän sekä toimitusvarmuuden perusteella. Toimitusten puutteet ja mahdolliset virheelliset toimitukset aiheuttavat lisä- työtä, joka vähentää tuottavuutta. (Koivisto & Ritvanen 2006, 109.)

Mittareiden tarkoituksena on kertoa aikaansaannoksista. Mittareiden tun- nuslukuja tulee vastata henkilöt, jotka seuraavat säännöllisesti lukuja ja vertaavat niitä asetettuihin tavoitteisiin. (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santa- la 2011, 103.) Väärin määritellyt mittarit voivat aiheuttaa jopa enemmän haittaa yritykselle, koska mittaamisen hyödyt tulee olla suuremmat kuin mittaamisen vievät kustannukset. Mittaamista ei saa muodostua raskasta ja aikaavievää toimintoa. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2012, 374–375).

Mittareiden oikeellisuus tulee tarkastaa säännöllisin väliajoin, koska yrityk- sen toiminta muuttuu ja sen myötä mittarit tulee tarkastaa. Mittareiden avulla suunnitellaan yrityksen kehittämisen suuntaa. Mittareiden tulokset antavat tuloksia yrityksen toiminnasta ja näin kehittämistä tulee tapahtua niillä alueilla, joilla on kehitettävää. (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 105.) Hyvän mittausjärjestelmän pohjalta voidaan saada selkeä ja ymmärrettävä lopputulos (Iloranta, Pajunen- Muhonen 2012, 361).

Mittariston päivittäminen on välttämätöntä, koska yrityksen liiketoiminnan tavoitteet saattavat muuttua ja toiset mittarit voivat menettää merkityksen- sä. (Antikainen, Kujansivu & Lönnqvist 2006, 12.) Käytössä olevat mittarit saattavat olla epäluotettavia ja tuloksia on vaikea analysoida. Lisäksi mit- tarit ovat epäolennaisia yrityksen liiketoiminnan kannalta. Mittareita voi esiintyä liian paljon ja joissakin tapauksissa liian vähän. (Antikainen, Ku-

jansivu & Lönnqvist 2006, 145.) Päivityksen tarkoituksena on poistaa käytöstä turhat mittarit ja valita uusia mittareita käyttöön. (Antikainen, Kujansivu & Lönnqvist 2006, 12.)

Tehokkuuden mittareista esitetään mittarit, jotka ovat olennaisia vientitoimitusten mittaamisessa. Olennaista on mitata toimitusaikaa, toimitusnopeutta, palvelukykyä, toimitustiheyttä sekä toimitusvarmuutta.

Toimitusaika

Asiakkaan tuotteelle asettamat vaatimukset ovat tuotteen laatu, kustannukset ja toimitusaika (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 51). Toimitusaika koostuu kuljetusajasta, tilauksen käsittelyn läpimenoajasta, valmistuksen / varastotyön läpimenoajasta, asiakkaalle tavarantoimituksen vastaanoton läpimenoajasta, eripituisista odotusajoista eri vaiheiden aikana sekä toimitusajasta. Toimitusaika alkaa siitä hetkestä kun asiakas on antanut tilauksensa ja päättyy siihen kun tavara on asiakkaalla. Toimitusaika muodostuu kolmesta eri prosessista: asiakkaan tilausprosessista, tavarantoimittajan valmistus- ja toimitusprosessista sekä asiakkaan vastaanotto-prosessista. Näissä kolmessa prosessissa on viiveitä ja yhteistyön tavoitteena on viiveiden vähentäminen. (Sakki 2003, 150–151.)

Toimitusnopeus

Palvelussa korostuu toimituksen nopeus silloin, kun tavaralla on kiire ja asiakkaat tarvitsevat tavarantoimitetuksi mahdollisimman nopeasti. Tässä kohtaa tulee huomioida rahdin maksaja, koska maksajalla on päätettävissä kuljetusmuoto toimituksessa. (Hörkkö, Koskinen, Laitinen, Mattson, Ollikainen, Reinikainen & Werdermann, 2010, 54.) Yksi kriteereistä, joita asiakkaat pitävät tärkeänä on toimitusnopeus. Asiakkaat aiheuttavat yritykselle epävarmuutta tarpeidensa määrillä, omilla arvoilla ja maksuhalukkuudellaan. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 51.)

Palvelukyky

Palvelukyvyllä tarkoitetaan kykyä toimia asiakkaan odotuksien mukaisesti. Peruslähtökohdat asiakkaan tyytyväisyydellä ovat tuotteiden laatu ja toimituskyky. Vastaaminen asiakkaan odotuksiin tekee asiakkaista tyytyväisiä. Erottuminen muista kilpailijoista onnistuu reagoimalla ja vastaamalla asiakkaan tarpeisiin. (Sakki, 2003, 159–160.) Parempi palvelu lisää yritykselle toimitusketjuun liittyviä kustannuksia ja jakelurakenteet saavat uusia vaatimuksia. Uusien vaatimusten myötä yritysten tulee keskittyä lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 133.)

Toimitusvarmuus

Toimitusvarmuuden tavoitteen saavuttamiseksi tulee kuljetusliikkeen sitouttaa kaikki mahdolliset osapuolet, jotta voidaan parantaa ja ylläpitää toimitusvarmuutta. Toimitusvarmuutta heikentävistä asioista tulee keskustella etukäteen osapuolien kanssa ja pyrkiä minimoimaan uhkaavat tekijät. (Hörkkö, Koskinen, Laitinen, Mattson, Ollikainen, Reinikainen & Werdermann, 2010, 54.) Yrityksillä teollisuudessa on logistiikan päätavoite kustannusten alentaminen. Kustannusten alentamisessa on kuitenkin huomioitava toimitusvarmuus. Asiakkaat katoavat, mikäli toimituksia myöhästyy tai ovat puutteelliset toimittaessa. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 51.) Toimitusten logistinen järjestely ja toimittajan toimitusvarmuus vaikuttavat jopa asiakkaan kustannuksiin (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2012, 26). Käytännössä toimittajan toimitusaikarikkomukset voivat johtaa siihen, että asiakas pyytää hyvitystä myöhästyneille toimituksille ja tämä vaikuttaa kannattavuuteen. Lyhyen toimitusajan hyväksyy asiakas, ja näin sataprosenttiseen toimitusvarmuuteen pyrkiminen on usein tarpeetonta ja se on kallista (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 59).

Toimitustiheys

Toimitustiheyden rooli on kasvanut ajan myötä ja nykyään käytetään useassakin yrityksessä JOT, Just on time – ajattelua, joka on kasvattanut lähetettävän tavaran toimitustiheyttä ja pienentäneet lähetyskokoja (Hörkkö, Koskinen, Laitinen, Mattson, Ollikainen, Reinikainen & Werdermann, 2010, 54). JOT (Juuri Oikeaan Tarpeeseen) tarkoituksena on poistaa kaikki mahdolliset viiveet, virheet, turhat työvaiheet, vauhdittaa läpimenoaikoja sekä poistaa odotusajat (Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 60). Toimitettavan tavaran toimitustiheys voi olla nopeampaa lähetettävän tavaran lähtömaassa, ja näin lähtömaan toimitustiheys ei vaikuta paikallisiin jakelutiheyteen vaan tavara vastaanotetaan normaalin tapaan esimerkiksi kerran viikossa. (Hörkkö, Koskinen, Laitinen, Mattson, Ollikainen, Reinikainen & Werdermann, 2010, 54).

Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin opinnäytetyössä ilmeneviin tuloksiin. Luvussa esitellään toimeksiantaja L-Fashion Group Oy, tutkimuksen toteutus, Italian toimitusprosessin nykytila ja ongelmat.

4 CASE: L-FASHION GROUP OY

Tämä luku käsittelee opinnäytetyön empiriaosuutta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Italian toimitusprosessin nykytila, ongelmat sekä kehitysehdotukset esiintyviin ongelmiin. Ensimmäisessä alaluvussa esittelen yleisesti toimeksiantajan L-Fashion Group Oy:n ja esittelen heidän toimintaa. Toiseksi esittelen opinnäytetyön toteutuksen, jossa kerrotaan opinnäytetyön vaiheet tutkimuksen osalta sekä kolmantena esittelen Italian toimitusprosessin nykytilan. Neljännessä alaluvussa kuvailen tutkimuksessa esiintyneet ongelmat teemoittain.

4.1 Yritysesittely

L-Fashion Group Oy on suomalainen perheyrittys, joka on tunnettu Euroopassa muoti- ja urheiluvaatebrändeistään. L-Fashion Group Oy pääkonttori sijaitsee Lahdessa Renkomäessä. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2014 245,8 miljoonaa euroa. Konsernilla on myyntiä noin 50 maahan, joista päämarkkina-alueisiin on perustettu tytäryhtiöt ja pienempien markkina-alueiden myynti on organisoitu maahantuoja- ja agentuuriorganisaatioiden kautta (L-Fashion Group Oy 2014, 5-7).

L-Fashion Group Oy perusti vuonna 2010 tytäryhtiön Italiaan nimellä Luhta Italy srl. Luhta Italy tytäryhtiö sijaitsee San Felice Del Benaco nimisellä paikkakunnalla Lombardin maakunnassa Italiassa, joka palvelee pääosin italialaisia asiakkaita. Luhta Italyn toimistolla on yksi vientikoordinaattori, joka hoitaa italialaisia asiakkaita heidän äidinkielellään. Toimistolla toimii myös Italian myyntijohtaja, joka hoitaa erilaisia myyntiorganisaation ja myynnin johtamisen sekä asiakashallintaan liittyviä asioita Luhta Italyn nimissä. Lisäksi Italiassa toimivat italialaiset edustajat, jotka ovat itsenäisiä edustajia omalla toiminimellään. He myyvät L-Fashion Group Oy:n urheilubrändejä (Icepeak, Luhta ja Li-Ning) eri maakunnissa Italiassa. Italian vientitoimitusten tavoitteena on palvella asiakkaita tehokkaasti ja hyvin kohtuullisilla logistiikkakustannuksilla sekä pyrkiä palvelemaan asiakkaita

mahdollisemman menestyksekkäästi. Luhta Italy toimittaa tuotteita Italiassa noin 400 asiakkaalle vuodessa. Italian vientitoimitusten lähetystapah-
tuvia on noin 3200 kertaa vuodessa. Maakuntien järjestys määräytyy sen
mukaan miten suurta myynti on kyseisessä maakunnassa.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Sovimme toimeksiantajani kanssa että tekisimme opinnäytetyön liittyen Italian vientitoimituksiin ja solmimme opinnäytetyön sopimuksen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Italian toimitusprosessin nykytilanne, ongelmat sekä kehitysehdotukset ilmeneviin ongelmiin Italian maakunnissa.

Esiteltävät kysymykset hyväksyttiin toimeksiantajalle toukokuussa 2015 ja sovittiin että parhain ajankohta haastattelujen toteuttamiselle oli kesällä 2015. Esiteltävät kysymykset annettiin haastateltaville etukäteen, jotta he saivat tutustua rauhassa esiteltyihin kysymyksiin. Haastattelujen aikana tutkija esitti tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Teemahaastattelujen aikana pidettiin esillä Italian maakunnat sekä haastateltavilla että tutkijalla olivat kysymykset paperimuodossa.

Opinnäytetyössä haastateltiin viittä henkilöä, jotka työskentelevät aktiivisesti L-Fashion Group Oy:n Italian toimitusprosessissa. Näistä kolme henkilöä toimii L-Fashion Group Oy:ssä Suomen pääkonttorissa logistiikkajohtajana, logistiikkakoordinaattorina sekä lähetys suunnittelijana. Kaksi henkilöä myyntijohtaja ja vientikoordinaattori toimivat Italiassa L-Fashion Group Oy:n tytäryhtiössä Luhta Italy:ssä San Felice Del Benaco nimisellä paikkakunnalla. Haastateltavien henkilöiden haastattelut toteutettiin kesä- ja heinäkuussa 2015, jolloin kaikkien työtilanne salli haastattelujen toteuttamisen sekä haastateltavilla oli mahdollisuus antaa tutkijalle haastattelu (taulukko 1).

Taulukko 1. Tutkimuksen haastattelut

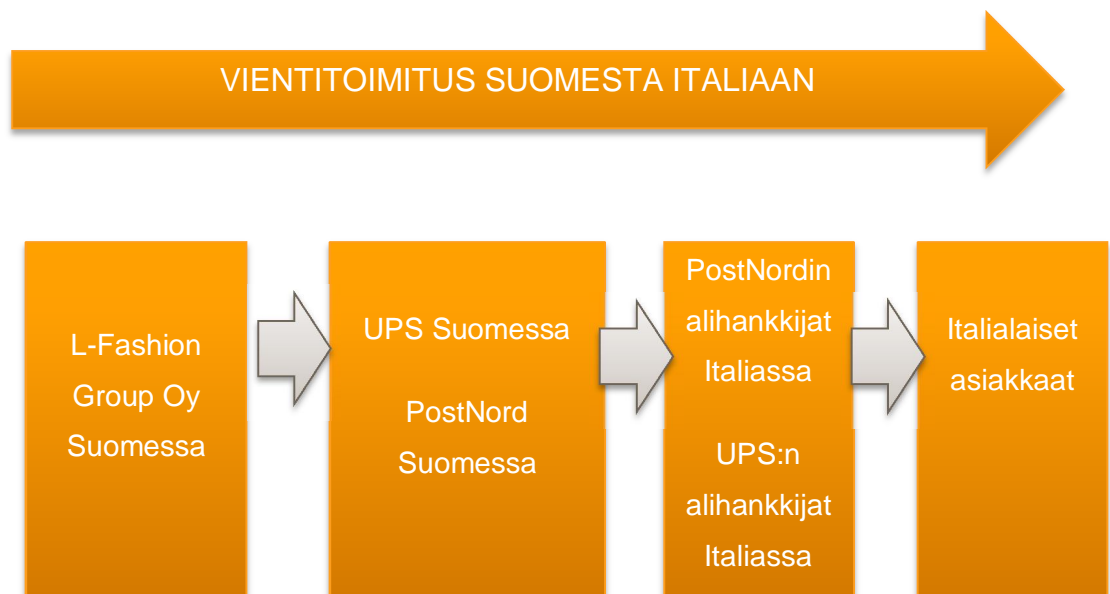
<u>Nimike</u>	<u>Aika</u>
Logistiikkajohtaja	Kesäkuu 2015
Logistiikkakoordinaattori	Kesäkuu 2015
Lähetysuunnittelija	Kesäkuu 2015
Italian maajohtaja	Heinäkuu 2015
Italian vientikoordinaattori	Heinäkuu 2015

Haastatteluissa käytettiin nauhuria, joka mahdollisti tuloksien purussa asioiden tarkan analysoinnin opinnäytetyön tuloksille. Italialaisten haastattelut toteutettiin heinäkuussa 2015 sähköpostitse, koska maantieteellinen etäisyys oli kaukana Suomesta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja tutkijan omaa osallistuvaa havainnointia L-Fashion Group Oy:n pääkonttorissa Lahdessa. Tutkijan osallistuvaa havainnointia käytettiin koko opinnäytetyön ajan, koska tutkija toimi Italian vientilaskutuksessa ja näin oli osana L-Fashion Group Oy:n Italian toimitusprosessia. Tutkijan omaa osallistuvaa havainnointia tehtiin aktiivisimmin syksyn 2015 aikana. Osallistuvan havainnoinnin toteuttaminen oli opinnäytetyön kannalta parhain mahdollinen, koska kaikki talvisesongin, vaatetusteollisuudessa pääsesongin, Italian vientitoimitukset lähetettiin syksyn 2015 aikana. Haastattelujen jälkeen tutkija analysoi ja raportoi opinnäytetyön tuloksia.

Lokakuussa 2015 tapaamisen aikana esittelin toimeksiantajalle opinnäytetyön aikana ilmenneet Italian toimitusprosessin ongelmat ja kehitysehdotukset. Tutkija analysoi haastattelujen tulokset taulukkomaiseen muotoon toimeksiantajalle, jossa esitettiin tutkimuksen aikana esiintyneet ongelmat ja niihin mahdolliset kehitysehdotukset. Yhteistyö oli tärkeä toimeksiantajan kanssa, jotta saataisiin paras mahdollinen kuva Italian toimitusprosessin nykytilasta ja ongelmista.

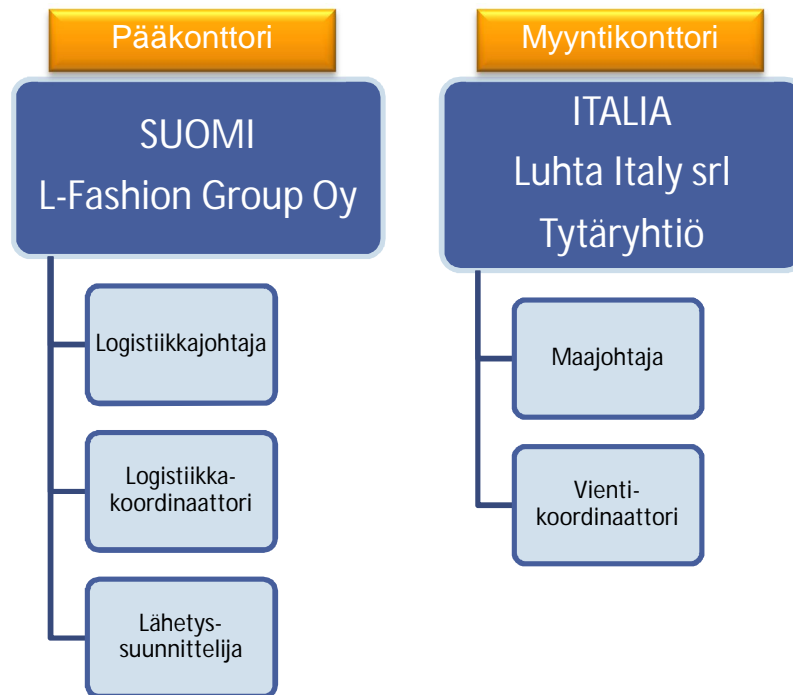
4.3 Italian toimitusprosessin nykytila

Italian vientitoimitusprosessissa on mukana ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat kuljetusliikkeet Suomessa ja Suomen kuljetusliikkeiden alihankkijat Italiassa. L-Fashion Group Oy solmii kuljetussopimukset Suomessa yhdessä suomalaisten kuljetusliikkeiden kanssa. Suomalaiset kuljetusliikkeet käyttävät alihankkijoita, jotka ovat italialaisia alihankkijoita Italiassa. Nämä italialaiset alihankkijat toimittavat vientitoimitukset italialaisille asiakkaille. PostNord on käytössä vientitoimituksissa Italiaan, joissa lähetys toimitetaan lavalähetystenä. Vuonna 2015 Italian vientitoimituksia on kokonaisuudessaan lähetetty noin 3200 kertaa. Postnordin vientitoimituksia on näistä noin 490 kappaletta. UPS on käytössä pienimmille lähetyksille. PostNordilla ja UPS:llä on käytössä alihankkijat Italiassa, jotka toimittavat italialaisille asiakkaille vientitoimitukset (kuvio 12).



KUVIO 12. Ulkoiset sidosryhmät Italian vientitoimituksissa

Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat L-Fashion Group Oy:n Suomen pääkonttorissa toimivat logistiikkajohtaja, logistiikkakoordinaattori ja lähetys suunnittelija. Lisäksi sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat tytäryhtiön Luhta Italian vientikoordinaattori ja maajohtaja (kuvio 13).



KUVIO 13. Sisäiset sidosryhmät Italian vientitoimituksissa

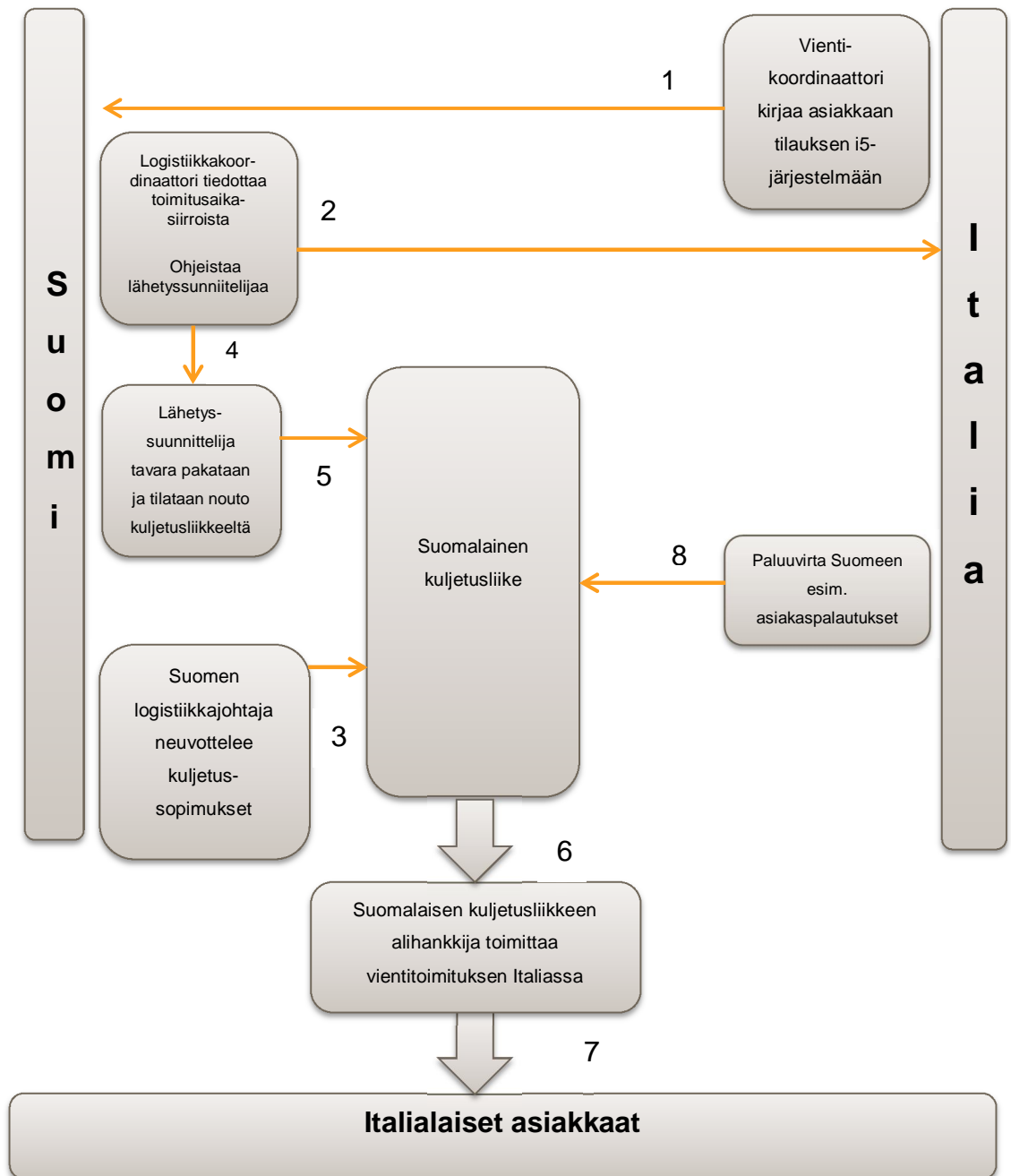
Italian toimitusprosessi käynnistyy siitä, että edustaja tai maajohtaja tapaa asiakkaan, joka haluaa ostaa L-Fashion Group Oy:n tuotteita. Italian maajohtaja tiedottaa Italian vientikoordinaattoria asiakkaan antamasta tilauksesta, joka tallennetaan I5-järjestelmään (kuvio 14 kohta 1). I5-järjestelmä on L-Fashion Group Oy:n toiminnanohjausjärjestelmä, jonne tallennetaan asiakkaiden tilaukset. Lisäksi asiakkaan tilaus voidaan syöttää italialaisen edustajan RDN:än kautta, joka on IT-pohjainen myyntiväline, josta tieto siirtyy I5-järjestelmään.

Asiakas valitsee ennakkotilauksille kyseessä olevan merkin toimitusaikateranssista toimitusajan ja kuukautta ennen vientitoimituksen lähettämistä tarkistetaan tilanne että tuotteet ovat varastossa saapuneina. Ennakkotilauksien vientitoimituksille on laskettu kahden viikon toleranssi, joka tarkoittaa kahden viikon liikkumisvaraa vientitoimituksille. Asiakas saa tiedon tilauksestaan tilausvahvistuksen pohjalta, joka lähetetään sähköpostitse asiakkaalle. Toimitusaikasiirroista asiakas saa tiedon tilausvahvistuksen

yhteydessä. Tilausvahvistukset lähetetään sähköpostitse asiakkaalle ja niihin pyritään sisällyttämään toimitusaikasiirrot, joka kertoo asiakkaalle vientitoimitusten mahdollisen saapumisviikon Italiaan (kuvio 14 kohta 2). Tämän jälkeen tilausvahvistuksen jälkeiset toimitusaikasiirrot lähetetään sähköpostitse tieto siirrosta asiakkaalle.

Varastotilauksiin on laskettu normaalin 5 tai 7 työpäivän saapumisaika vientitoimitukselle. Nykytilanne Italian varastotoimituksissa on se että italialaisilta asiakkailta saadaan puhelinsoittoja. Soitot liittyvät usein asiakkaan varastotilauksiin epätietoisuuteen siitä koska vientitoimitus saapuu heille. Varastotilauksissa annetaan asiakkaalle 10 päivän odotusaika vientitoimitukselle, jotta varmistetaan vientitoimituksen saapuminen oikeaan aikaan asiakkaalle.

Tiedonkulku kulkee pääosin I5-järjestelmässä, joka antaa tietoa lähetyssuunnittelijalla, logistiikkakoordinaattorille, logistiikkajohtajalle, Italian vientikoordinaattorille sekä maajohtajalle. Tietoa saadaan I5-järjestelmästä vientitoimituksien suorituskyvystä, jota logistiikkakoordinaattori raportoi logistiikkajohtajalle. Lisäksi I5-järjestelmä antaa ajankohtaista tietoa mm. toimitustäsmällisyydestä maakohtaisesti ja toimitusviikoittain. Tiedonkulku on hyvällä tasolla, koska aika on osoittanut, että tieto kulkee sujuvasti sisäisten sidosryhmien välillä. Lisäksi tieto kulkee I5-toiminnanohjausjärjestelmässä siihen asti kunnes vientitoimitus on asiakkaalle lähetetty Suomesta. Nykytilanne tiedonkulusta on, että sisäiset sidosryhmät eivät saa tietoa siitä, että asiakas on vastaanottanut vientitoimituksen normaalissa toimitusajassa. Tietoa saadaan suoraan asiakkailta silloin, kun vientitoimitus on myöhässä ja asiakas tiedustelee vientitoimituksesta Italian vientikoordinaattorilta. Italian toimitusprosessin yhteistyö sidosryhmien välillä on toiminut hyvin Luhta Italyn toimiston henkilöiden kanssa.



KUVIO 14. Italian toimitusprosessin eteneminen L-Fashion Group Oy:ssä

Italian vientitoimituksissa L-Fashion Group Oy solmii kuljetussopimukset yhdessä suomalaisen kuljetusliikkeen kanssa Suomessa (kuvio 14 kohta 3). Kuljetussopimukset neuvotellaan kerran vuodessa konsernitasolla, mikä tarkoittaa, että sopimuksia ei sovita maakohtaisesti. Valintakriteerinä

kuljetusliikkeiden valinnassa pidetään toimivuutta, hintaa ja saatavuutta. Kuljetusliikkeiden valinnassa korostetaan toiminnan laatua ja hintaa. Kirjalliset ja kuljetussopimukset tehdään logistiikkajohtajan allekirjoittamana. Logistiikkajohtaja antaa tiedon logistiikkakoordinaattorille tehdyistä kuljetussopimuksista, jotta logistiikkakoordinaattori ohjeistaa lähetyssuunnittelijaa käyttämään tiettyjä kuljetusliikkeitä Italian vientitoimituksissa riippuen lähetyksen suuruudesta (kuvio 14 kohta 4). Uuden kuljetuspalvelun käyttöönotossa kokeillaan kuljetusliikkeen palvelun toiminta muutamalla läheyyksellä. Paremmat sopimusehdot tai uusi vientimaa voivat muuttaa sen, että hankitaan uusi kuljetusliikkeen palvelu. Säännöllistä arviointia ei ole käytössä kuljetusliikkeiden palveluille, koska kuljetusliikkeillä on omat laatu-järjestelmät, ja logistiikkajohtaja pitää toimittajia luotettavina, koska kuljetusliikkeet ovat suuria, ja heillä on oma toimintatapansa (Färkkilä 2015).

Lähetyssuunnittelija suunnittelee toimitusviikoittain I5-järjestelmästä saadun tiedon mukaan Italian vientitoimituksia. Lisäksi lähetyssuunnittelija pyytää samanaikaisesti Nastolan varastoa keräämään asiakkaan tilaukset (kuvio 14 kohta 5). Asiakkaan tilaus lähetään lähetyssuunnittelijan toimesta Italiaan määrätyn suomalaisen kuljetusliikkeen kautta.

Asiakkaan tiedusteltaessa vientitoimituksen saapumispäivää ottaa vientikoordinaattori yhteyden Suomen lähetysuunnittelijaan. Lähetyssuunnittelija selvittää täsmällisen ETA-päivän vientikoordinaattorille. ETA-päivällä tarkoitetaan päivää, jolloin asiakkaan tilaamat tuotteet saapuvat Suomeen L-Fashion Group Oy:n Nastolan varastolle. Toisena vaihtoehtona vientikoordinaattori laskee asiakkaalle vientitoimitukselle toimitusaikakyselystä mahdollisen saapumispäivän asiakkaalle Italiassa. I5-järjestelmän toimitusaikakysely ilmoittaa mahdollisen ETA-päivän tuotteelle. Nykytilanne vientitoimituksen lähettämisenä on se, että usein vasta tavaransa saapua Nastolan varastolle huomataan asiakkaan tilauksien mahdolliset puutteet esimerkiksi tuotannollisista syistä myöhästyneet tuotteet.

Vientitoimitus kulkee suomalaisen kuljetusliikkeen mukana siihen asti, kunnes italialainen alihankkija ottaa vientitoimituksen kuljetettavakseen (kuvio 14 kohta 6). Italialainen alihankkija kuljettaa vientitoimituksen italia-

laiselle asiakkaalle (kuvio 14 kohta 7). Asiakkaiden lähetyksiä ei seurata erikseen, koska luotetaan siihen että kuljetusliikkeiden palvelut toimivat ja he toimittavat vientitoimituksen oikeaan aikaan asiakkaalle. Vientitoimituksia seurataan ainoastaan VIP-asiakkaiden kohdalla, joka tarkoittaa suurta määrää vientitoimituksia tilaavaa asiakasta L-Fashion Group Oy:lle. Suurimmat VIP-asiakkaat saavat joko sähköpostilla tai internetin kautta ennakkoilmoituksen tulevasta vientitoimituksesta (Pamppunen 2015). Lähetysuunnittelijalle asiakas ilmoittaa purkuajan. Suomalaisia vientitoimitusten kuriiripalveluja seurataan tarvittaessa internet-palveluissa ja sieltä saadaan myös asiakkaan vientitoimitusten vastaanottokuitauksia.

Myynti seuraa ja tarkistaa asiakkaiden reklamaatiot ja hyväksyy aiheelliset reklamaatiot Return Filessa. Return File on excel-taulukko, johon on kerätty kaikki Italian hyväksytyt asiakkaiden palautukset. Asiakkaiden palautuspyyntöjä selvittävät italialaiset edustajat asiakkaidensa kanssa ja ilmoittavat niiden syyt Italian vientikoordinaattorille sekä suurempien palautuspyyntöjen kohdalla he tiedottavat Italian maajohtajaa joka joko hyväksyy tai hylkää palautuspyynnön. Vientikoordinaattori kirjaa asiakkaiden palautukset Return Fileen, josta jokainen sidosryhmä pystyy seuraamaan asiakkaiden palautuksia määrää. Vientikoordinaattori Italiassa tietää asiakkaiden palautuksista ja niiden lähtöpäivästä Italiasta. Asiakkaiden reklamaatiot palautuvat Suomeen Italiasta suomalaisen kuljetusliikkeen kautta (kuvio 14 kohta 8).

Tuotteiden toimitusajan määrittelee tuoteosasto, joka huolehtii tuotannosta yhteistyössä valmistajan kanssa. Vientitoimitusten myöhästymiselle löytyi useita syitä, joita olivat tuotantosyistä myöhästyneet tuotteet, tuotannon materiaalin loppuminen kesken tuotannon sekä valmistajan tuotannon toimittaminen liian myöhään Suomeen. Lisäksi nykytilassa nousi esille asiakkaiden kuljetusliikkeiden vientitoimitusten viivyttäminen toimittamisessa Italiassa. Myöhästymisen johtuu maassa toimivasta kuljetusliikkeestä, joka ei tilaa tavaralähetykselle heti noutoa eteenpäin kun tavara saapuu Italiaan. Taulukko 2 kuvastaa vastuualueita Italian toimitusprosessissa.

Taulukko 2. Vastualueet Italian toimitusprosessissa

Toimitusprosessin toiminto	LFG Suomi	Luhta italy srl	Kuljetusliike Suomessa	Kuljetusliike Italiassa
Asiakaskohtaukset		X		
Tilauksen käsittely		X		
Vientitoimitusten mittaus	X			
Kuljetusliikkeen etsiminen	X			
Kuljetusliikkeen valinta	X			
Kuljetussopimukset	X			
Kuljetusliikkeen ohjeistus	X			
Kuljetusliikkeen arviointi	X			
Vientitoimitusten lähetyksen organisointi	X			
Vientitoimituksen vastaanotto kuljettavaksi			X	
Vientitoimitusten kuljetus asiakkaalle Italiassa				X

Logistiikkakoordinaattori tekee mittaamista aktiivisesti ja antaa erilaisia raportteja logistiikkajohtajalle. L-Fashion Group Oy:n Italian toimitusprosessissa mitataan mm. asiakkaiden palautuksien syitä. Asiakkaiden palautuksia seurataan maakohtaisesti vuositasolla ja palautusten syiden perusteella. Kokonaisvaltaisesti mittausta toteutetaan seuraamalla toimitustas- mällisyyttä, toimittamattomien tilauksien tietokantaa sekä alustavaa varas- tointikapasiteettia myytyjen tilauksien pohjalta maittain (Lampainen 2015). Vientitoimituksia seurataan suurien asiakkaiden kohdalla. Vientitoimituksia mitataan raporteilla ja I5-toiminnanohjausjärjestelmän kautta.

Kuljetusliikkeiden toimiessa huonosti pitävät logistiikkakoordinaattori, logis- tiikkajohtaja sekä lähetyssunnittelija keskenään palaverin, jossa keskustel- laan toimimattomista asioista ja annetaan palautetta kuljetusliikkeille. Kul- jetusliikkeiden palveluista käytetään Italian vientitoimituksissa UPS, Post- Nord, DSV, Schenker ja DHL-kuriiripalveluja. Syksyllä 2015 aktiivisimmat käytössä olevat kuljetusliikkeet olivat PostNord ja UPS. UPS on toimivin

palvelu Italiassa, koska palvelussa on mukana pysäytyspalvelu. L-Fashion Group Oy:llä on käytössä viiden päivän pysäytyspalvelu, joka antaa tiedon jos kuriiripalvelu on käynyt kolme kertaa asiakkaan luona. Jokaisen yrityskerran jälkeen tulee ilmoitus lähetys suunnittelijalle että vientitoimitusta on pyritty toimittamaan. Lähetys suunnittelija kertoo viestin Italian vientikoordinaattorille ja he selvittävät asian asiakkaan kanssa. Lähetys suunnittelija tiedottaa kuljetusliikkeelle miten toimitaan vientitoimituksen kanssa. Suomalaisen kuljetusliikkeiden alihankkijoina toimii Italiassa Bartolini, DHL, TNT, UPS, GLS ja Arco Spedizioni. Nämä italialaiset alihankkijat toimittavat vientitoimituksia italialaisilla asiakkaille ja toimivat suomalaisen kuljetusliikkeen alihankkijoina. Palautetta on saatu Italian vientitoimituksista, että pääosin Postnordin vientitoimitukset ovat ongelmallisia. (Allodi & Bava 2015).

4.4 Italian toimitusprosessin ongelmat

Tässä osissa syvennyttään Italian vientitoimitusten opinnäytetyön aikana ilmeneviin ongelmiin. Haasteellisia tutkimusalueita teemoittain olivat Italian toimitusten ongelmat, tiedonkulku ja yhteistyö sekä kuljetuspalveluiden säännöllinen arviointi ja ohjeistus.

Italian toimitusten ongelmat

- *Vientitoimitusten toimittaminen siestan aikaan*

Ongelma: Suomalaisten kuljetusliikkeiden italialaiset alihankkijat pyrkivät toimittamaan tavarat siestan aikaan, joka on 12.30–15.30 Italiassa. Haastellisimpana alueena koettiin Pohjois-Italia, jossa suurin osa vientitoimituksista toimitettiin siestan aikaan.

Italian toimitusten ongelmat

- *Vientitoimitukset myöhästyvät toimitusaikaan nähden*

Ongelma: Toimitusten myöhästyminen toimitusaikaan nähden ovat haasteina suurissa kaupungeissa (Roomassa) Etelä-Italiassa ja vuoristoalueilla Abetone nimessä paikkakunnalla sekä Toscanassa Pohjois-Italiassa. Roomaan toimittavat suomalaiset kuljetusliikkeet UPS ja Pohjois-Italiaan suomalainen kuljetusliike PostNord. PostNordin alihankkijana toimii italialainen kuljetusliike Arco Spedizioni. Lisäksi italialainen alihankkija Arco Spedizioni toimittaa vientitoimituksia Abetoneen.

Italian toimitusten ongelmat

- *Italian vientitoimituksista 3% ovat ongelmallisia*

Ongelma: Tutkimuksessa ilmeni että Italian vientitoimituksista kolme prosenttia ovat ongelmallisia. Nämä ovat pääosin PostNordin vientitoimituksia ja niitä kuljettavat PostNordin italialainen alihankkija Arco Spedizioni. Arco Spedizioni on PostNordin alihankkija Italiassa, joka toimittaa vientitoimitukset asiakkaille.

Italian toimitusten ongelmat

- *Kuljetusliikkeillä on ongelmia saada vientitoimitus eteenpäin toimitettavaksi.*

Ongelma: Tutkimuksessa selvisi että Italian vientitoimitukset voivat viipyä sen vuoksi että italialaisilla kuljetusliikkeillä on vaikea saada vientitoimitus eteenpäin.

Tiedonkulku sidosryhmien välillä

- *PostNord on vaikea tavoittaa.*

Ongelma: PostNordin vientitoimituksia tiedusteltaessa he eivät vastaa puheluihin sekä erilaisten yksittäistapausten selvittäminen kestää kauan.

Tiedonkulku sidosryhmien välillä

- *Tavaran saapumispäivästä Suomeen (ETA) tieto saadaan monien välikäsien kautta.*

Ongelma: Asiakkailta saadaan puhelinsoittoja missä vientitoimitus viipyy kun se on jo myöhässä. Sen jälkeen lähdetään kyselemään tavaran saapumista Suomeen Nastolan varastoon.

Kuljetuspalveluiden arviointi

- *Säännöllistä arviointia ei ole olemassa.*

Ongelma: Kuljetuspalveluiden arviointia ei tehdä säännöllisesti, koska ei ole koettu tarvetta arvioida säännöllisesti kuljetuspalveluita.

Kuljetuspalveluiden ohjeistus

- *Ohjeistus puuttuu.*

Ongelma: Kuljetuspalveluiden ohjeistusta puuttuu, koska kuljetuspalvelut ovat osittain toimineet hyvin.

Seuraavassa luvussa esitellään L-Fashion Group Oy:n Italian toimitusprosessille kehitysehdotuksia kuljetuspalveluiden, tiedonkulun sekä yhteistyön tehostamiseen.

5 ITALIAN TOIMITUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa esitän aikaisemmin esittämille ongelmille kehitysehdotukset Italian toimitusprosessin kehittämiseen. Kappale koostuu kolmesta alaluvusta: kuljetuspalveluiden tehostaminen, tiedonkulun tehostaminen ja yhteistyön kehittäminen.

5.1 Kuljetuspalveluiden tehostaminen

Opinnäytetyössä selvisi että kuljetuspalveluista PostNordin italialainen alihankkija Arco Spedizioni ei toimi L-Fashion Group Oy:n mukaisesti. Lisäksi kuljetusliikkeet toimittavat vientitoimituksen siestan aikaan kello 12.30–15.30 asiakkaille, jolloin asiakkaat eivät ole paikalla vastaanottamassa vientitoimitusta. Vientitoimitukset myöhästyvät tietyissä maakunnissa Italiassa. Näitä olivat suuret kaupungit kuten Rooma, vuoristoalue Pohjois-Italiassa, Toscanan maakunnassa paikkakunta nimeltään Abetone. Vuonna 2015 Italian vientitoimituksia lähetettiin noin 3200 kertaa ja näistä noin 490 vientitoimitusta olivat Postnordilla lähetettyjä. Opinnäytetyössä ilmeni, että kolme prosenttia Italian vientitoimituksista olivat ongelmallisia. Nämä vientitoimitukset toimittivat pääosin PostNordin italialainen kuljetusliike Arco Spedizioni. Opinnäytetyö toi esille sen että L-Fashion Group Oy:n kuljetuspalveluita ei ole säännöllistä arviointia eikä kuljetuspalveluille ohjeistusta miten toimia L-Fashion Group Oy:n mukaisesti.

Kuljetuspalveluiden tehostamiseen yhtenä vaihtoehtona on luoda toimintaohjeet kuljetusliikkeille, jota käytetään kuljetusliikkeitä ohjeistettaessa. Ohjeistus tulee poistamaan erilaisia käsityksiä miten tulee toimia toimissaan kuljetusliikkeen palveluna L-Fashion Group Oy:lle. Ohjeistus annetaan kuljetussopimuksen solmimisen yhteydessä. Toinen kehittämiskohde on kuljetusliike PostNordin italialaisen alihankkijan Arco Spedizionin vaihtaminen toiseen alihankkijaan tai PostNordin kuljetuspalvelun vaihtaminen toiseen kuljetusliikkeen palveluun. PostNordin vaihtaminen toiseen kuljetusliikkeen palveluun poistaa mahdolliset ongelmalliset vientitoimitukset.

Kolmantena kehittämiskohteena on kuljetuspalveluiden säännöllinen arviointi L-Fashion Group Oy:ssä. Kuljetuspalveluiden ammattimaisella säännöllisellä arvioinnilla saadaan näkemys jokaisesta kuljetusliikkeen palvelusta ja niiden toiminnasta. Säännöllisessä arvioinnissa tulee käyttää arviointikriteerejä, jotka kertovat kuljetusliikkeen palvelusta mm. toiminnan laadusta. Toiminnan laadun arvioinnissa ja tuloksista tulee olla kaikkien kuljetusliikkeen ja sisäisten sidosryhmien saatavilla. Säännöllinen arviointi tuo esille kuljetuspalvelut, jotka haluavat panostaa yhteistyöhön ja sitoutuvat toimimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Haapanen, Lindeman ja Vepsäläinen (2005, 230) aikaisemmin totesivat että toimitusketjun tehokas toiminta vaatii tiivistä yhteistyötä, osapuolten yhteisiä tavoitteita ja sitoutumista yhteisiin päämääriin ja arvoihin.

Kehittämiskohteina asiakaslähtöisempään toimintaan kuljetusliikkeissä on tiedustella asiakaslähtöisempää toimintaa esimerkiksi nopeimpia maantie-kuljetuksia asiakkaille, ja useimmin lähtevät lavavientitoimituksia Italiaan, koska nyt vientilavatoimitukset lähtevät kerran viikossa Suomesta. Kuljetuspalveluita tulee ohjeistaa asiakaslähtöisempään toimintaan. Bell, Inkiläinen, Ritvanen ja Santala (2001, 122–123) sanoivat aikaisemmin että kuljetuspalveluihin kuuluu laajempiakin kokonaisuuksia, joita kuljetusliikkeet tarjoavat asiakkailleen. Tulevaisuuden uusia yrityksen kilpailukeinoja tulevat olemaan asiakkuuden hallinta, palvelun laadun kehittäminen sekä toimintojen tehostaminen.

5.2 Tiedonkulun tehostaminen

Tiedonkulusta selvisi kuljetuspalveluiden osalta että kuljetuspalvelu PostNord ei useasti vastaa yhteydenottoihin Italiassa. Lisäksi selvisi PostNordin yksittäistapauksien selvittäminen voi kestää viikkoja. Kuljetusliikkeiden tiedon kulun ja viive yhteydenotossa tulee muuttaa vaihtamalla kuljetusliikettä tai ottamalla yhteyttä PostNordiin ja antaa palautetta heille. Kehitet-

tävää sisäisen tiedonkulun osalta on saada nopeammin ja aikaisemmin tieto saapuneesta tavarasta Suomeen (ETA-päivä), koska se tapahtuu nyt monien välikäsien kautta ja asiakas on ehtinyt ottaa yhteyttä vientikoordinaattoriin myöhästyneen vientitoimituksen vuoksi. L-Fashion Group Oy:n tuotannonohjaus I5-järjestelmästä löytyy saapuneen tavaran saapumispäivä Suomeen, mutta jos tavara myöhästynyt jostakin syystä ei I5-järjestelmä päivitä uutta saapumispäivää. Tieto on tuontiosastolla siirtyneistä tavaran saapumispäivistä. Kehitettävänä on käyttöoikeus tietokantaan, josta löydetään ajan tasalla olevaa tietoa tavaran saapumispäiviä Suomeen. Koivisto ja Ritvanen (2006, 86) aikaisemmin totesivat että huomio on kiinnitettävä tiedon hallintaan eri osapuolten välillä. Hyvän tiedon kulun takaamiseksi tarvitaan toimivat yhteensopivat järjestelmät.

5.3 Yhteistyön tehostaminen

Yhteistyön tehostamiseen tulee luoda tiivimpään yhteistyötä kuljetusliikkeiden kanssa, koska vaatetusalan nopeatempoisiin vientitoimituksiin tarvitaan panostusta. Asiakslähtöisyys on erittäin tärkeää toimitusprosessissa. Asiakkaan tarpeet tulevat huomioda, ja niihin on vastattava mahdollisimman lyhyillä toimitusajoilla. Aikaisemmin Sakki (2003,32) totesi, että sen että yritykset muodostavat toimitusketjussa ”joukkueen”, jossa jokainen omalla panostuksellaan hoitaa tehtävänsä. Jokainen toimitusketjun osapuoli menestyy, kun jokainen pyrkii hoitamaan tehtävänsä parhaiten. Koivisto ja Ritvanen (2011, 137) kertoivat, että asiakkaat vaativat entistä enemmän räätälöityjä ratkaisuja. Nämä vaativat toimitusketjun jokaiselta osapuolelta joustoa ja kykyä vastata tarpeisiin ja kysyntään nopeasti. Toimiva yritys pystyy reagoimaan muutoksiin hallitusti ja nopeasti sekä luotettavuutta pystytään parantamaan toimitusketjun osapuolten välisellä avoimuudella yhteistyöllä.

Yhteistyötä kuljetusliikkeiden kanssa tulee tehdä L-Fashion Group Oy:n Luhta Italian vientikoordinaattori ja maajohtaja, jotta palvelu saadaan mahdollisimman asiakslähtöiseksi. Yhteydenotot kuljetusliikkeisiin tulee tehdä

Italiassa italialaisiin alihankkijoihin ja kuljetusliikkeiden tulee vastata yhteydenottoihin ja yhteistyön tulee sujua. Bell, Inkiläinen, Ritvanen ja Santala (2011, 51) totesivat aikaisemmin että logistisen prosessin kehittämisessä tarkastellaan koko toimitusketjua, jossa arvioidaan asiakkaan kokemuksen perusteella. Osapuolten on tiedettävä, mitä osapuolet odottavat toisiltaan.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää L-Fashion Group Oy:n Italian toimitusprosessin nykytila ja ongelmat Italian maakunnissa. Lisäksi tavoitteena oli tuoda esille kehitysehdotuksia ilmeneviin ongelmiin, jotta toimintaa voitiin tehostaa. Opinnäytetyö päätettiin tehdä kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja osallistuva havainnointia.

Opinnäytetyössä haastateltiin viittä henkilöä, jotka olivat tiiviisti Italian toimitusprosessissa mukana. Haastateltavat avainhenkilöt työskentelivät Suomessa ja Italiassa. Tämä antoi ajankohtaisen tiedon Italian toimitusprosessin nykytilanteesta ja ongelmista. Lisäksi tekijän huolellinen haastattelujen teemojen asettelu mahdollisti nykytilanteen ja ongelmien löytämisen Italian toimitusprosessista.

Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään Italian vientitoimituksia, jotka toimitettiin L-Fashion Group Oy:n tytäryhtiön Luhta Italyn nimissä Italiaan. Opinnäytetyössä keskityttiin käsittelemään sisäisiä sidosryhmiä, jotka vaikuttivat omalla toiminnallaan Italian toimitusprosessissa. Ulkoisiin sidosryhmiin valittiin kuljetusliikkeet, jotka toimittivat vientitoimituksia Italiaan. Teoriaosuudessa hahmotettiin kuljetuspalveluiden hankintaa ja asiakaslähtöistä toimitusprosessia. Kuljetuspalveluiden hankinnan merkitys on kasvanut toimitusprosesseissa, koska toimintaa tulee panostaa asiakaslähtöiseksi. Asiakaslähtöisessä toimitusprosessissa kilpailu on kovaa ja asiakkaat entistä vaativampia.

Opinnäytetyöllä selvittiin seuraava pääkysymys:

- Mitä kehitettävää oli L-Fashion Group Oy:n Italian toimitusprosessissa?

Opinnäytetyössä selvisi että kuljetuspalveluissa on kehitettävää. Ongelmana ilmeni että kuljetusliikkeet toimittavat vientitoimituksia väärään aikaan ja myöhästyneinä. Kuljetuspalveluille tulisi tehdä toimintaohjeet, jotka auttavat kuljetuspalveluita toimimaan toiveiden mukaisesti. Säännöllistä ja

ammattimaista arviointia tulisi tehdä kuljetuspalveluille, jotta toiminta muodostuisi kustannustehokkaaksi ja asiakaslähtöiseksi. Kuljetuspalveluiden toiminta ja heidän palvelunsa tulisi uudelleen arvioida ja selvittää kolmen prosentin ongelmalliset Italian vientitoimitusten syyt.

Lisäksi opinnäytetyössä selvisi että ulkoisten sidosryhmien tiedonkulkua voitaisiin kehittää niin että kuljetuspalvelut antaisivat nopeampia vastauksia yhteydenottoihin, koska nyt yksittäistapauksien selvittäminen voi kestää viikkoja. Sisäistä tiedonkulkua voitaisiin kehittää antamalla aikaisemmin tietoa Suomeen saapuneista tuotteiden ETA-päivästä, koska tällä hetkellä tietoa saadaan liian myöhäisessä vaiheessa. Yhteiseen tietokantaan pääsy mahdollistaisi päivitetyn ETA-päivän tiedon saannin.

Yhteistyössä oli kehitettävää Italian toimitusprosessissa. Tiivimpää yhteistyötä tulisi tehdä yhdessä kuljetusliikkeiden kanssa. Tämä mahdollistaisi asiakaslähtöisemmän tavan toimia ja paremman palvelun asiakkaille. Yhteydenotot ja palautteet tulisi pystyä antamaan suoraan kuljetusliikkeille Luhta Italyn toimistolta.

Vientitoimitusten suorituskyvyn mittaamiseen suosittelen ottamaan käyttöön useimpia mittareita, jotka auttaisivat näkemään oman toiminnan tuloksia ja pysymään ajan tasalla. Mittaamisen tulokset tulisi jakaa kuljetusliikkeille ja eri osapuolille, jotka tarvitsevat mittaamisen tuloksia oman toiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana ja pätevänä, koska haasteltavat henkilöt olivat työskennelleet tiiviisti Italian toimitusprosessissa usean vuoden ajan ja heidän saamansa haastattelut antoivat runsaasti tietoa. Lisäksi luotettavuutta lisäsi tutkijan oma osallistuva havainnointi, jota tehtiin opinnäytetyön aikana. Opinnäytetyössä esille nousseet kehittämissuositukset ovat hyödyllisiä L-Fashion Group Oy:lle, koska opinnäytetyö on tehty heidän toiminnastaan. Jatkotutkimusaiheita suosittelen kuljetuspalveluiden säännöllistä arvioinnin kehittämistä sekä ohjeistuksen laatimista kuljetusliikkeille.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Antikainen, A., Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen- Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Eskola, J. & Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5.painos. Tampere: Vastapaino.

Haapalainen, M., Lindeman, T. & Vepsäläinen, A P.J. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WS Bookwell.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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

Hörkkö, H., Koskinen, H., Laitinen, P., Mattson, M., Ollikainen, J., Reinikainen, A. & Werdermann, R. 2010. Huolinta-alan käsikirja. uudistettu painos. Helsinki: Suomen Spedservice.

Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Prima Oy.

Iloranta, K. & Pajunen- Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. 3. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

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

Koivisto, E. & Ritvanen., V. 2006. Logistiikka pk- yrityksissä - hankinta kilpailutekijänä. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Laitinen, E.K. 2003. Yritystoiminnan mittarit. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt vienti ja tuonti. 1.painos. Tammertekniikka / Amk-kustannus Oy.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

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

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta, B2B-Vähemmällä enemmän. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

S. Rauhala, M. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Elektroniset lähteet:

Suomen Osto ja Logistiikkayhdistys LOGY ry. 2015. Lindström kirittää logistiikalla. [viitattu 5.10.2015]. Saatavissa: http://www.logy.fi/media/osto_logistiikka-lehti/osto-logistiikka_0115_lowres.pdf.

Suomen Osto ja Logistiikkayhdistys LOGY ry. 2014. Yhtä vahva kuin heikoin lenkki. [viitattu 5.10.2015]. Saatavissa: http://www.logy.fi/media/osto_logistiikka-lehti/osto-logistiikka_0514_web.pdf

Logistiikan maailma. 2016. Hankintaprosessi. [viitattu 27.3.2016]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintaprosessi>

Suulliset lähteet:**Opinnäytetyön haastattelut:**

Färkkilä, F. 2015. Logistiikkajohtaja. L-Fashion Group Oy. Haastattelu 18.6.2015

Lampainen, S. 2015. Logistiikkakoordinaattori. L-Fashion Group Oy. Haastattelu 16.6.2015

Pamppunen, M. 2015. Lähetys suunnittelija. L-Fashion Group Oy. Haastattelu 22.6.2015

Sähköpostihaastattelut:

Tarja Määttä. 2015. Research of Italian deliveries –additional questions [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Marco Bava. Lähetetty 14.10.2015. [6.4.2016]

Tarja Määttä. 2015. Research of Italian deliveries –additional questions [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Nicoletta Allodi. Lähetetty 14.10.2015. [6.4.2016]

Muut lähteet:

L-Fashion Group Oy. 2014. Vuosikertomus 2014.

LIITTEET

Liiteluettelo

1. Teemahaastattelun runko suomeksi
2. Teemahaastattelun runko englanniksi
3. Italian maakunnat teemahaastattelussa

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO SUOMEKSI

ITALIAN TOIMITUKSET

1. Mitkä ovat Italian toimitusten ongelmat? Luettele ongelmat maakunnittain. Liitteenä maakunnat.
2. Mitkä maakunnat ovat haasteellisimmat toimituksissa?
3. Miten kehittäisit Italian toimituksia?

TIEDONKULKU JA YHTEISTYÖ

4. Miten tieto kulkee ja miten kehittäisit tiedonkulkua?
5. Miten saatte tiedon että asiakas on saanut tavarankuljetusliikkeeltä?
6. Tietääkö asiakas milloin tavarankuljetus tulee saapua?
7. Miten asiakas tietää tavarankuljetuksen saapumisesta?
8. Saako asiakas tiedon toimitusaikasiirroista? Jos saa, kuka informoi?
9. Tietävätkö osapuolet että tavara on toimitettu asiakkaalle?
10. Kuka tiedottaa reklamaatioiden saapumisesta?
11. Miten reklamaatioita seurataan?
12. Miten yhteistyö sujuu
 - a. Sisäisten sidosryhmien kanssa (LFG:n työntekijät)
 - b. Kuljetusliikkeiden kanssa

MITTAAMINEN

13. Mitä mittareita on käytössä?
 - a. Reklamaatioille?
 - b. Toimituksille?
14. Onko mittareille tarvetta? Jos on tarvetta, miksi?
15. Miten toimituksia seurataan?

TOIMITUSAJAT

16. Kuka lupaa toimitusajan asiakkaalle ja millä perusteella?
17. Miksi asiakkaalle luvattu toimitusaika ei aina pidä paikkaansa?

KULJETUSPALVELUIDEN VALINTA

18. Mitkä ovat kuljetusliikkeiden valintakriteerit?
19. Kuka valitsee parhaiten sopivan kuljetusliikkeen palvelun?
20. Miten etsitte uutta kuljetusliikkeiden palvelua?
21. Millainen on teidän kuljetusliikkeiden auditointi?

KULJETUSSOPIMUKSET

22. Mistä kuljetusliikkeiden palvelusopimus koostuu?
23. Kuinka usein neuvotellaan sopimuksista kuljetusliikkeiden kanssa?

KULJETUSLIIKKEIDEN OHJEISTUS

24. Miten toimintatapoja noudetaan ja kuka valvoo että niitä noudetaan?
25. Mistä löytyvät toimintaohjeet ja kuka niitä päivittää säännöllisesti?
26. Miten toimintaohjeet annetaan käyttöön?

KULJETUSPALVELUN ARVIOINTI

27. Mitkä ovat käytössä olevat kuljetusliikkeet toimittavat Italiassa? Kerro maakunnittain.
28. Mitkä käytössä olevat kuljetusliikkeet eivät toimi ja miksi?
29. Miten seuraatte ja mittaatte kuljetusliikkeiden palvelujen laatua?

LIITE 2. TEEMAHAASTATTELUN RUNKO ENGLANNIKSI

ENCLOSURE: INTERWIEV QUESTIONS

DELIVERIES TO ITALY

1. What are the problems with deliveries to Italy? Please tell the things by provinces. Enclosed list of provinces.
2. Which provinces are most challenging of Italian deliveries?
3. How would you improve the Italian deliveries?

INFORMATION AND CO-OPERATE BETWEEN FINLAND AND ITALY

4. How does the information comes and goes (flows) in the logistic process? How would you improve the communication?
5. How do you get information that client have got the goods from transport company?
6. Do the clients know when they will get the goods?
7. How the clients get knowledge of when the goods will arrive?
8. Do the clients get information if the delivery times are changed? If the client get information about delivery time changes who inform them?
9. Do you know when the goods are finally delivered to client?
10. Who informs when a claim from clients arrives?
11. How do you follow up incoming claims?
12. How the co- operate works with
 - a. Internal personnel (LFG personnel)
 - b. Transport company

FOLLOW UP THE DELIVERIES

13. How do you measure and follow up
 - a. Claims
 - b. Deliveries

14. Do you need follow up tools? If you need why?
15. How do you follow up and measure Italian deliveries?

DELIVERY TIMES

16. Who promise the delivery time to client? What is it based on?
17. Why the promised delivery time to client isn't always keeping?

CHOOSING OF TRANSPORT COMPANY FOR TRANSPORT FROM FINLAND

18. What are the selection criteria?
19. Who choose the transport services?
20. How do you seek for transport service?
21. How is the transport services audited?

TRANSPORT CONTRACTS FOR TRANSPORT FROM FINLAND

22. What do the transport contracts consists of?
23. How often do you re-negotiate the contract with transport company?

TRANSPORT INSTRUCTIONS FROM FINLAND

24. How the transportation instructions will be followed?
Who follow that the instructions will be followed?
25. Where can you find the transportation instructions? Who will keep them updated?
26. How the instructions will be made available?

EVALUATING OF TRANSPORT SERVICES

27. Which transport companies are used for domestic deliveries in Italy? Please tell transport company per province. Enclosed list of provinces.
28. Which transport companies service isn't working and why?
29. How do you follow the quality of transport services?

ITALIAN MAAKUNNAT

X = merkittyä ei tarvitse huomioida kysymyksissä 1 & 27.



Lähde: <http://www.mediasoft.it/italy/>