



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Onninen Oy:n yötoimitusten kehittäminen

Mäenpää, Matias

2011 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Onninen Oy:n yötoimitusten kehittäminen

Matias Mäenpää
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kuukausi, 2011

Matias Mäenpää

Onninen Oy:n yötoimitusten kehittäminen

Vuosi 2011 Sivumäärä 43

Tämä opinnäytetyö on tehty Onninen Oy:n toimeksiannon pohjalta. Opinnäytetyön aiheena on Onninen Oy:n yötoimitusten kehittäminen. Onninen Oy on vuonna 1913 perustettu Lvi- ja sähkötarvikemyynnin tukkukauppaa harjoittava yhtiö, jolla on tällä hetkellä n. 3000 työntekijää yhteensä yhdeksässä eri maassa. Onninen Oy on tämän hetken markkinajohtaja Suomessa.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä on käytetty logistiikka-alan kirjallisuutta, Onninen Oy:n omia materiaaleja, tehtyjä haastatteluita sekä sähköisiä lähteitä. Kehityssuunnitelman päämääränä on parantaa yöjakelun kehittämisen avulla Onninen Oy:n kilpailukykyä sekä tuoda samalla asiakkaille entistä enemmän kyseisen palvelun tuomaa lisäarvoa.

Opinnäytetyön tavoitteena on vähentää yötoimituksissa tapahtuvia virheitä sekä luoda samalla selkeämmät pelisäännöt jokaiselle ketjun toimijalle. Samalla opinnäytetyössä on keskeistä huomioida yrityksessä vähän aikaa sitten käyttöön otettu toiminnanohjausjärjestelmä, SAP. Opinnäytetyön pohjana toimii jo valmiiksi toimivan yöjakelukonseptin kehittäminen sekä uudistaminen. Työn tärkeimpiä elementtejä ovat toimitusketjussa havaittujen puutteiden paikallistaminen sekä niiden pohjalta tehtyjen kehityssuunnitelmien toimivuuden seuraaminen.

Tehtyjen toimenpiteiden jälkeen Onninen Oy:n yötoimitukset ovat paljon paremmassa tilanteessa entiseen verrattuna. Nykyään toimituspoikkeamia tulee vain harvakseltaan verrattuna aikaisempaan tilanteeseen.

Matias Mäenpää

Developing night deliveries of Onninen Oy.

Year	2011	Pages	43
------	------	-------	----

This thesis was commissioned by Onninen Oy. The purpose of this thesis is to develop Onninen Ltd's night deliveries. Onninen Oy was established in 1913 and it practices wholesaling of HVAC and electronic products. Onninen Oy currently employs around 3000 people in nine countries and is currently the market leader in Finland.

The thesis has used source material from logistics related literature to e-sources. Also Onninen Oy's own materials and numerous interviews have been used as source material. The aim of development plan is to improve Onninen Oy's competitiveness and to give the customers even more added value with the service.

The main aim of the thesis is to reduce errors that occur during the night deliveries and also to make clearer rules to each chain actor. At the same time it is important to take into account the company's quite recently introduced ERP, SAP. The purpose of the thesis is to improve and to reform the already functioning night time delivery concept. The key elements of the thesis are to locate the deficiencies of the chain and to follow how well the improvement plans will be working.

The measures taken after Onninen Oy's night-time deliveries are in much better situation compared to the past. Today, supply deviations will occur only rarely compared to the previous situation.

Keywords: Logistics, Onninen Oy, managing supply chain

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	8
1.1	Onninen Oy	8
1.2	Yöjakelun toiminta	9
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet	9
2	Käytetyt menetelmät	10
2.1	Ongelman tausta	10
2.2	Keskeiset käsitteet	11
2.3	Aiheen rajaus	12
3	Logistiikan teoreettiset lähtökohdat	12
3.1	Logistiikasta yleisesti	12
3.2	Logistiikka ja arvoketju	13
3.3	Logistiikka osana yrityksen strategiaa	14
3.4	Logistiikka – kustannus vai tulonlähde?	15
3.5	Kaupan alan logistiikka	15
4	Tukkuliikkeet osana toimitusketjua	16
5	Logistiikka määränpäänään lisäarvo asiakkaalle	17
5.1	Kustannustehokkuus vai asiakas?	18
6	Materiaalinhallinta	18
6.1	Kuljetusten ohjaus	18
6.2	Varastonohjaus	19
6.3	Tuotannonohjaus	20
6.4	Materiaalinkäsittely	21
7	Tiedonvälitys organisaatioiden välillä	21
7.1	Etäsyöttö	21
7.2	Informaatiovirta osana logistiikkaa	22
7.3	Tietokoneelta tietokoneelle kommunikointi (EDI)	22
7.4	Verkkokauppa	23
8	Mittarien käyttäminen logistiikassa	23
8.1	Tehokkuuden vertaaminen ja toiminnan kehittäminen	24
9	Logistiikkapalvelut osana yrityksen toimintaa	24
9.1	Kuljetusten optimointi	25
9.2	Kuljetusten kustannukset ja hinnoittelu	25
10	Vihreä logistiikka	26
11	Onnisen yötoimitusten kehittäminen	27
11.1	Kehitystyön lähtökohdat	27

11.2	Yöjakelupaikkojen kuvaaminen	29
11.3	SAP:n tuomat lisähaasteet yöjakelulle.....	32
11.4	Muutokset lähettämössä	33
11.5	Tiedonkulun kehittäminen organisaation yksiköiden välillä	34
11.6	Reittien uudelleenjärjestäminen	35
12	Opinnäytetyön onnistuminen	37
13	Loppusanat	40
	Painetut lähteet	42

1. Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on Onninen Oy:n yökuljetukset ja niiden tehostaminen. Tavoite on luoda yöjakelusta entistä läpinäkyvämpi ketjun eri osapuolille, niin että kukin hahmottaa oman osansa ketjussa sekä ymmärtää samalla muiden osuuden osana kokonaisuutta. Lisäksi toimituspoikkeamat tulee saada vähenemään nykyisestä. Tavoitteena on myös vertailla opinnäytetyöhön liittyvää kirjallisuutta kuten viestintää sekä logistiikkaa ja hyödyntää niistä opinnäytetyöhön sopivia näkökohtia. Työn onnistuminen on vaatinut lukuisia käyntejä Onnisen toimipisteissä sekä asiakkaiden luona. Käytännössä tämä on tarkoittanut haastattelujen tekemistä eri henkilöille, minkä pohjalta on pystytty tekemään johtopäätöksiä ketjun ongelmakohdista ja luomaan niiden pohjalta parannusehdotuksia. Opinnäytetyössä on kyse tukkukaupan lähtölogistiikan kehittamisestä.

Olen kirjoitushetkellä Hyvinkäällä asusteleva mieshenkilö, joka on ollut töissä Onnisella ensimmäisen kerran vuonna 2006. Aloitin työni varastotyöntekijän tehtävissä ja viimeiset 2,5 vuotta olen työskennellyt nykyisessä tehtävässäni opiskelun ohessa, joista viimeisen vuoden vakituisesti. Työskentelen osana Onnisen kuljetusorganisaatiota, jossa vastaan päivittäin kuljetusten toimivuudesta ja sujuvuudesta. Yöjakelun toimivuus on vain yksi vastuualueistani, mutta työnantajani antoi minulle vastuualueeksi opinnäytetyöhön liittyen yökuljetukset ja niiden toimivuus. Tämä tukee hyvin koulussa opittua niin logistiikan kuin viestintääkin. Samalla työ on tarjonnut käytännönläheisemmän tavan oppia uutta toimitusketjusta ja sen toimivuudesta.

1.1 Onninen Oy

Onninen Oy on vuonna 1913 perustettu Lvi- ja sähkötarvikemyynnin tukkukauppaa harjoittava yhtiö, jolla on tällä hetkellä n. 3000 työntekijää yhteensä yhdeksässä eri maassa. Varsinkin viimeisinä vuosina Onninen on pyrkinyt kasvattamaan markkina-aluettaan Itä-Eurooppaan sekä Venäjälle. Vuonna 2009 yhtiön liikevaihto oli kaikki maat huomioon ottaen 1,34 miljardia euroa. Tällä hetkellä Onnisella on yli kolmekymmentä myyntipistettä ympäri Suomea, josta asiakkaat voivat joko ostaa haluamiansa tuotteita tai noutaa valmiiksi tilaamansa tuotteet seuraavana arkipäivänä. (Onninen Oy. 2011.)

Suurin osa Onnisen suorista asiakkaista on Lvi- ja sähköalan yrityksiä, yksityiskuluttajien ollessa lähinnä marginaaliryhmänä. Yleensä yksittäiset kuluttajat ovat epäsuorasti Onnisen kanssa tekemisissä siinä vaiheessa, kun he ostavat vähittäismyyjältä tavaraa. Näitä vähittäismyyjiä voivat olla esim. K-Rauta, Tarjoustalot, Starkki Oy.

Onninen Oy on ollut aina perustamisesta lähtien perheomistuksessa ja tälläkin hetkellä Onninen Oy:n vastaavan toimitusjohtajan tehtävistä vastaa omistaja Maarit Toivanen-Koivisto.

1.2 Yöjakelun toiminta

Yöjakelu toimii tällä hetkellä Hyvinkäällä sijaitsevan keskusvaraston ja Kanta-Hämeen sekä Uudenmaan alueen toimipisteiden välillä. Lisäksi samassa yhteydessä jaetaan tavaraa myös usealle suurasiaakkaalle, joilla on tarvetta saada tilatut tuotteet heti aamusta käyttöönsä. Kerääjät keräävät tavarat arki-iltana, mistä lähettämön työntekijät vievät ne oikealle "yöjakelupaikalleen". Kun tavarat ovat kerätty, tulostaa iltavuorossa oleva ajojärjestelijä kuljetusyhtiön kuljettajille rahtikirjat, joka vie ne eteenpäin aina vastaanottajalle, joita ovat terminaalit, asiakkaat kuin Onnisen myymälät

Yöasiakkaiden kanssa on sovittu, että ostetut tavarat ovat heidän käytössään viimeistään kello kuudelta aamulla. Samalla yksi yöjakelun tärkeimpiä tavoitteita on ottaa niin asiakkaan, terminaalien kuin Onnisen muiden toimipisteiden palautustavarat takaisin keskusvarastolle.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Seuraavassa kuvaan, minkä takia jakelumallin toimitukset ovat tärkeä osa Onninen Oy:n toimintaa ja miksi toimintaa tulee parantaa nykyisestä.

Yöjakelumalli on kauemmaksi menevien runkojakelujen lisäksi Onnisen kuljetuksen tärkein kulmakivi. Käytännössä yöjakelun toimivuudesta riippuen varmistaa tai pahimmassa tapauksessa laimauttaa lähialueella toimivien myyntipisteiden toiminnan. Tällä hetkellä myyntipisteiden tavarat menevät sekaisin ja häviävät liian usein, mikä aiheuttaa yritykselle paljon ylimääräisiä kustannuksia ja tyytymättömiä asiakkaita.

Yöjakelun tavoitteena on, että niin Onnisen myyjät kuin yöjakelun piiriin kuuluvat asiakkaat pysyvät tilaamaan haluamansa tuotteet edeltävänä arkipäivänä klo 15:een mennessä. Näin tavarat ehtivät vielä saman päivän aikana suoritettaviin keräilyihin varastolla. Tavarat lastataan autoihin niin, että viimeisetkin tuotteet ovat asiakkaiden ja myyjien käytettävissä klo 6:00 seuraavana aamuna.

Lisäksi kolme Onnisen uutta suurasiaakasta ovat esittäneet kiinnostusta yöjakelua kohtaan. Mikäli he tulevat yöjakelun piiriin, on aiheellista miettiä yöjakelun reititykset uudelleen, niin että jo-

kainen auto suoriutuu jakoreitistään normaalin vuorokautisen työajan puitteissa. Myös tähän on tarkoitus etsiä ratkaisuvaihtoehtoja.

Keskeinen osa opinnäytetyötä on myös ottaa huomioon Onninen Oy:n uudehko toiminnanohjausjärjestelmä SAP. Toiminnanohjausjärjestelmä otettiin käyttöön viime vuoden toukokuussa ja vasta nyt on alettu pääsemään pahimmista toiminnallisista häiriöistä ja ongelmista. Tämä liittyy oleellisesti myös yöjakeluihin koska kaikkia entisen toiminnanohjausjärjestelmän hyväksi havaittuja toimintatapoja ei pystykään käyttämään SAP:ssa. Mahdolliset yöjakeluihin liittyvät tietojärjestelmän korjaukset ja päivitystoimenpiteet hoitaa Onninen Oy:n IT-osasto. Toimin itse logistiikan ja tietohallintaosaston linkkinä raportoiden mikäli tietojärjestelmään on tehtävä parannustoimenpiteitä tai muutoksia.

2 Käytetyt menetelmät

Epäkohtien selvittämiseksi käytän avukseni niin kirjallisuutta kuin myös haastatteluilla ja käytännön tutkimuksilla saatuja tuloksia. Käytännön tutkimuksilla tarkoitetaan, että tarkoitus on alkaa kirjata muistiin toimitusvirheitä esim. Excel-taulukkoon, josta pystyy pidemmällä aikavälillä tekemään johtopäätöksiä osa-alueista, jotka vaativat erityisesti toimenpiteitä.

Haastatteleamalla pyrin saamaan jokaisen toimitusketjussa olevan osapuolen mielipiteet siihen, miksi joku tai jotkin osa-alueet ketjun sisällä eivät toimi toivotulla tavalla. Kirjoista taas yritän etsiä aikaisemmin asiaa tutkineiden tuloksia ja löytää niiden pohjalta ratkaisumalleja myös Onnisen logistiikkaan.

2.1 Ongelman tausta

Yötoimituksista on tullut negatiivista palautetta niin Onnisen myyjien kuin loppuasiakkaiden suunnalta, koska tavaroita esimerkiksi häviää ja menee sekaisin myyntipisteiden välillä. Lähes päivittäin tietoon tulee tilaus, joka vaatii pikaisia korjaustoimenpiteitä logistiikassa.

Seuraavassa muutama esimerkkutilanne, kuinka kalliiksi yhdenkin paketin häviäminen voi tulla:
Esimerkkutilanne 1: Tavaraa ei löydy aamulla myyntipisteestä kun putkiasentaja on hakemassa sitä -> seurauksena myyjä joutuu myymään uuden tuotteen "nollamyntinä" seuraavaksi päiväksi.
Esimerkkutilanne 2: Tavara löytyy Onnisen keskusvarastolta aamulla, minkä johdosta joudumme laittamaan tavarat päiväjakeluun, mikä tarkoittaa automaattisesti ylimääräisiä rahtikuluja kuin myös myöhäistä toimitusaikaa. Tämän seurauksena asiakkaat ovat usein tyytymättömiä. Esimerk-

Kitilanne 3: Tavaraa ei löydy aamulla myyntipisteestä. Asiakas tarvitsee tuotteet välittömästi, minkä seurauksena myyjä joutuu myymään uudet tuotteet nollakatteilla, minkä lisäksi logistiikka joutuu tilaamaan "kalliilla" pikakuljetuksen pääkaupunkiseudulle.

Vuodessa tämä tarkoittaa kymmenien tuhansien eurojen menetystä sekä tyytymättömiä asiakkaita. Rahallisen menetyksen lisäksi nämä tietysti syövät myös henkilöstön voimavaroja. Kadonneen paketin etsimiseen voi mennä pahimmillaan useita tunteja tai päiviä, mikä tekee vuodessa melkoisen tuntimäärän hukattua työaikaa.

Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää näitä ongelmakohtia ja luoda toimintatavat niiden poistamiseksi.

Ongelmaan syynä ei varmasti ole vain yksi seikka, jonka takia toimituksissa tapahtuu virheitä. Toimitusvirheet voivat tulla esimerkiksi seuraavista virhetilanteista:

1. Tavarat viety illalla väärälle lähettämöpaikalle
2. Kuljettaja on vienyt tavaran väärään toimipisteeseen
3. Myyjä myynyt tuotteet virheelliseen osoitteeseen tai virheellisellä toimitustavalla

2.2 Keskeiset käsitteet

Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä ovat seuraavat: Materiaaliohjaus, toiminnanohjausjärjestelmä, viestintä, raportointi, ihmisten ohjaus ja ohjeistus. Materiaaliohjauksella tarkoitetaan materiaalivirtojen suunnittelua ja seuraamista. Onninen Oy:n tapauksessa nämä voivat olla esimerkiksi Onnisen tuotteiden siirtämistä paikasta A pisteeseen B tai kuljetusreittien suunnittelua. Toiminnanohjausjärjestelmässä tarkoitetaan tässä tapauksessa Sappia. SAP:ia hyödynnetään Onnisella päivittäin mm. logistiikan työtehtävissä.

Viestintä eli tiedon tai sanoman siirtäminen ja merkityksen luominen on tässä tapauksessa ihmisille kommunikoimista niin sähköisesti kuin suullisesti. Ihmisten ohjauksella ja ohjeistuksella pyritään saamaan työntekijät ymmärtämään tehtyjen muutoksien vaikutukset ja samalla näyttämään miten ne vaikuttavat heidän päivittäisiin työtehtäviinsä. Ohjeistuksella tarkoitetaan lisäksi kirjallisessa muodossa olevaa ohjetta, josta käy ilmi tehtyjen muutoksien vaikutukset kuljetuksiin ja muihin toimintoihin.

2.3 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön voi rajata kahteen alueeseen. Ensimmäinen koskee yöjakelun toiminnallista puolta varastossa sekä kuljetuksissa. Siinä tulee selvittää, mitkä osa-alueet aiheuttavat häiriöitä. Selvitystyössä tulee selvittää, onko virheet inhimillisiä vai onko esimerkiksi varasto-ohjauksissa tai työntekijöiden ohjeistuksessa jotain mitä pitää parantaa.

Toinen keskeinen osa selvitystyötä on keksiä keinot parantaa tiedottamista yöjakeluun liittyen. Ihmisille tulee selvittää, miten ongelmatilanteissa pitää toimia ja ennen kaikkea, miten niistä tulee raportoida. Yöjakelun ongelmakohtiin on vaikea reagoida, mikäli ei saada jonkinäköistä raportointia esimerkiksi toimituspoikkeamista. Teoriaosuudessa keskitytään Onninen Oy:n työtoimitusten kehittämiseen liittyviin aihealueisiin.

3 Logistiikan teoreettiset lähtökohdat

Opinnäytetyön aihe on toiminnallinen. Vilkkaan keskusvaraston eri hallien läpi kävellessä ei aina ensimmäisenä tule mieleen, että kirjoista voisi löytyä juuri sopivia toimintaratkaisuita saada Onnisen yöjakelu paremmalle tasolle. Yöjakelu kuin myös muut logistiset toiminnon ovat niin pitkälle räätälöity vain Onnisen tarpeeseen, kuten esimerkiksi kuljetusten ohjaus. Lisäksi olen itse ollut osana kyseisen yrityksen logistiikkaa viimeisen neljän vuoden ajan, josta koen itselleni olevan hyötyä. Muun muassa näiden seikkojen takia on välillä vaikea uskoa, että aiemmin aihetta tutkineiden kirjallisuudesta löytyisi vastausta kaikkiin ongelmiin.

3.1 Logistiikasta yleisesti

Sana logistiikka on sukua kreikan kielen termille "logistikos". Nykymaailmassa aikaisemmin yleisesti sanaa "logistiikka" on käyttänyt Yhdysvaltain armeija. He käyttivät termiä lisääntyvästi varsinkin toisen maailmansodan aikana kuvaillessaan taisteluvälineosaston ja huoltojoukkojen päivittäisiä toimia (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 11).

Logistiikka sanan kuvailemiseen on varmaankin lähes yhtä monta tulkintaa kuin on kirjoittajaa. Haapanen (1993) kytkee logistiikan osaksi strategista johtamista. Hänen sanojensa mukaan "logistiikka on tavaran hankintaan, tuotantoon ja jakeluun liittyvä strategisesti johdettu materiaali- ja pääomavirtojen integroitu prosessi, jonka päämääränä on parantaa yrityksen tuottoa oikeasuuntaisilla strategisilla valinnoilla, kehittämällä asiakkaalle lisäarvoja ja hyötyjä, parantamalla materiaalitoimintojen kustannustehokkuutta sekä lisäämällä kierrätystä".

Karrus (2001) kuvailee logistiikkaa huomattavasti käytännönläheisemmin. Hänen mukaansa "logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalveluiden, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä" (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 13).

Kuten yllä käy ilmi, ei logistiikka-sanana merkitystä pysty millään kertomaan vain muutamalla sanalla. Kyseessä kuitenkin on käyttöalueeltaan puolesta hyvin monitahoinen termi.

3.2 Logistiikka ja arvoketju

Nykyaikana logistiikka yhdistää useita yritysten eri toimintoja, kuten tuotannon, oston, jakelun ja markkinoinnin yhdessä toimivaksi kokonaisuudeksi. Näin tapahtuessa logistiikka leikkaa läpi yrityksen perinteisten toimintojen ja muodostaa oleellisen osan arvoketjusta. (Karrus 2003, 14.)

Logistiikan tarkastelussa ei kuitenkaan riitä, että tarkastellaan vain perinteisiä perustoimintoja oman yrityksen sisällä, sillä logistiikkaan vaikuttavat hyvin voimakkaasti niin toimittajat kuin asiakkaat. Tämä tarkoittaa toimivia asiakassuhteita kuin tehokasta tulologistiikkaa. Arvoketjun perusajattelussa toimittajia on kutsuttu ylävirraksi ja asiakkaita alavirraksi. On havaittu, että yhteistyö ja kehittäminen niin ylä- kuin alavirran suuntaan on aivan yhtä tärkeää kuin yrityksen oma sisäinen logistiikka. Mikäli edellä mainittu yhteistyö lopetetaan, on sillä suuria vaikutuksia kustannuksiin ja palvelutasoon, kahteen keskeiseen logistiikan seurantamittariin. (Karrus 2003, 14-15.)

Aina näitä asioita miettiessä on muistettava, että arvoketjun eri jäsenillä voi olla hyvin eriäviä näkemyksiä niin koko ketjusta kuin myös omasta osuudessaan osana sitä. Valmistaja näkee usein itsensä verkon solmupisteenä. Tukkuri taas näkee usein itsensä toimitusketjun solmupisteenä ja kauppias itsensä hyvän asiakaspalvelun ja kilpailukykyisen hinnan tarjoajana. Kuitenkin täytyy muistaa, että lopullisen päätöksen ketjun jatkuvuudesta ja kannattavuudesta, tekee loppuasiakas eli markkinat ja niiden suhdanteet. On ymmärrettävää, että erilaiset näkemykset omasta roolista logistiikan toimitusketjussa ja toimitusketjun muutospainet aiheuttavat jatkuvasti ristiriitoja toimijoiden välillä, jotka kuitenkin tulisi ratkaista toimivan ja tehokkaan logistiikan takaamiseksi. (Karrus 2003, 15-16.)

Pelkkään tavaravirtaan kohdistuva tarkkailu ei kuitenkaan vielä riitä, mikäli ketjun kokonaistointaa halutaan parantaa. Kaikessa liiketoiminnassa on tärkeää saada myös maksujärjestelyt toimiviksi, toisin sanottuna rahavirrat hallittua. Tämä siksi, että usein varsinkin ketjun ylävirran puolella toimivat toimijat kuten valmistajat, maahantuojat ja tukkurit joutuvat tekemään ketjun suurimpia investointeja tuotantoympäristöön kuin varastointiinkin. (Karrus 2003, 16-18.)

Nykyaikainen uusiutuva logistiikka tarvitsee vielä yhden tärkeän asian toimiakseen, nimittäin tietoa. Oikea tieto ja tiedonvälitys ovat nykyisin keskeisessä roolissa kehittäessään täsmälogistiikkaa (laadun, määrän, ja ajan suhteen oikein ja tehokkaasti toimivat ratkaisut). Ilman oikeaa tietoa ja tietovirtoja esimerkiksi markkinoiden tilanteesta, joudutaan joko tuottamaan ja varastoi- maan ennakoiden tai rajaamaan tarjontaa ja samalla heikentämään toimitusehtoja. Spekulatiiviseen tuotantoon ja varastointiin panostava toimija sitoo samalla pääomaa ja synnyttää aina riskitekijöitä. Tarjonnan liiallinen vähentäminen ja huonot toimitusehdot ja toimituslupaukset taas eivät anna parhaita mahdollisuuksia menestyä avoimessa kilpailussa. (Karrus 2003, 18.)

3.3 Logistiikka osana yrityksen strategiaa

Nykyisin lähes jokainen tavaroiden kanssa tekemisissä oleva yritys on sidoksissa logistiikkaan. On muistettava, että vasta 1990-luvulla yritykset alkoivat vasta kunnolla ymmärtää logistiikan tärkeiden osana päivittäistä toimintaa. Logistiikka voi parhaassa tapauksessa tuoda niin asiakkaalle kuin yritykselle lisäarvoa, kun taas vesittää toimimattomana pahimmillaan hyvinkin tuotteen tai palvelun. Lisäarvoa voi tuottaa esimerkiksi se, että tukkuliike pystyy toimittamaan asiakkaalle nopeammin tilatut tavarat kuin samalla alalla toimiva kilpailija. Menestyvässä liiketoiminnassa pyritään aina luomaan asiakkaalle lisäarvoa palvelun, tuotteen tai näiden molempien yhdistelmän muodossa, joita asiakkaat haluavat ostaa. Arvoa lisäävistä toimista muodostuu asiakaspalveluprosessi. Sitä kutsutaan myös liiketoiminnan ydinprosessiksi. Se koostuu usein monista eri työtehtävistä yrityksen sisällä: asiakasviestintä, myynti ja markkinointi, tilausten käsittely, hankinta, tavarankäsittely, valmistus sekä jakelu. Organisaation eri osissa tapahtuvia palvelun tai tavarantoimituksia ja niiden vaiheita voidaan kuvailla logistiseksi prosessiksi. Se saa kimmokkeensa asiakkailta ja päättyy päinvastaisena virtana tavarantoimittajalta tukkuliikkeelle ja sieltä aina eteenpäin takaisin loppuasiakkaalle. Jos logistiikka-alan yritykset jätetään huomiotta, toimii logistiikka lähinnä yrityksen ydintoimintaa tukevana toimintana. (Sakki 2003, 23.)

3.4 Logistiikka – kustannus vai tulonlähde?

Suomessa tehtyjen tutkimusten perusteella on havaittu, että jo pelkkä varastointi voi viedä toimialasta riippumatta 10–15 % yrityksen myyntikatteesta, logistiikan kokonaiskustannuksen ollessa 20–30 % luokkaa myyntikatteesta. Tämän takia yksittäisen nimikkeen tai logistiikkapalvelun onkin oltava jatkuvasti tarkkailtava. Kokonaiskustannus muodostuu normaalisti kolmesta tekijästä:

- Täydennyskustannuksesta = täydennystiheyden ja eräkohtaisen täydennys kustannuksen tulo
- Varastointikustannuksesta = varastoitavan määrän ja yksikkövarastointikustannuksen tulo)
- Puuttekustannuksesta = puutteellisen palvelutason aiheuttama taloudellinen menetys tai kysynnän väheneminen) (Karrus 2003, 193.)

Logistiikan kustannuksiin keskittyvässä ajattelussa tulee ymmärtää muutama perusasia. Ensinnäkin, se että logistiikka nähdään vain kustannustekijänä, on ajatuksena virheellinen. Samalla periaatteella voitaisiin väittää, että niin markkinointiin kuin myyntiin panostaminen on vain kustannustekijä. Logistiikka on nykyään yksi keskeisin osa saavuttaa entistä laajempi asiakkaiden joukko ja hyödyntää volyymin tuomaa markkinakustannuksien nousua. Logistiikka voi myös tilanteen mukaan muodostaa keskeisen osan asiakkaan kokemaa palvelua. Tämä taas on nykyään yhä tärkeämpi keino erottaa tuotteet sekä jakelukanavat kilpailevien yritysten tuotteista ja jakelukanavista. Jo pelkkä yksi logistinen erikoispalvelu voi olla asiakkaalle ratkaiseva tekijä, jonka seurauksena hän päättää hyödyntää yrityksen palveluita. Yllä läpi käytyjen seikkojen vaikutusten arvioiminen ja mittaaminen on kuitenkin huomattavan hankalaa ja niistä tehdään usein skenaarioita. Toimialoilla, markkinoissa ja teknologioissa tapahtuu myös jatkuvaa kehitystä. Suomessa kaupan keskusliikkeiden ja niiden toimitusketjujen tavaraa varastoivien toimipisteiden määrä on vähentynyt 30 vuoden aikana yli 320 toimipisteestä noin 20 toimipisteeseen. Tällä on ollut suuria vaikutuksia varastojen kokonaiskiertoon ja sen kautta pääoman käytön tehostumiseen. (Karrus 2003, 193-194.)

3.5 Kaupan alan logistiikka

Koska Onninen Oy kuuluu alansa puolesta tukkukauppaan, seuraavassa käsitellään yleisiä piirteitä kaupan alan logistiikasta.

Siinä missä teollisuuden tulologistiikkapuoli ottaa vastaan raaka-aineita edelleen jalostukseen, toimii kaupan alan vastaava ympäristö lähinnä tavarankulun välikätenä. Tukku ostaa tuotteet esimerkiksi maahantuojalta ja välittää niitä eteenpäin varastonsa kautta vähittäiskaupoille. Joissakin tapauksissa myös tukkukaupat pyrkivät jalostamaan ostamiaan tuotteita, ennen kuin myyvät

ne eteenpäin asiakkaalle. Pakkauksia voidaan esimerkiksi purkaa varastolla ja uudelleen pakata ne asiakasystävällisempään muotoon. Tällä pyritään tuottamaan ennen kaikkea lisäarvoa asiakkaalle. (Hokkanen ym. 2011, 45.)

Ennen kaupanalalla monet toimijat hoitivat kuljetuksensa itse, mutta nykyään ne pyritään hoitamaan alihankkijoiden kautta. Myös monet varastointiin liittyvät toimenpiteet on ulkoistettu esimerkiksi työvoimaa tarjoaville vuokratyryksille, jotta yritys pystyisi keskittymään paremmin omaan ydinosaamiseensa. Lisäksi monesti varsinkin teknisessä kaupassa myynti vaihtelee eri vuoden ajoin, minkä takia on helpompi säädellä vuodenaikojen mukaan työvoiman tarvetta vuokratyöntekijöiden ja kuljetuskapasiteetin määrää vaihtelemalla. (Hokkanen ym. 2011, 46.)

4 Tukkuliikkeet osana toimitusketjua

Monesti pienemmillä vähittäismyyjillä tai toimijoilla ei yksinkertaisesti ole resursseja hoitaa hankintojaan suoraan maahantuojalta. Esimerkiksi lvi-alalla toimivan pienyrityksen voisi olla hyvin vaikeaa hallita tavaravalikoimaansa, varsinkin jos hankinnat joutuisi tekemään suoraan ulkomailta (yhteydenpidon hankaluus ja toimitusten hitaus). Sen sijaan monet pienet ja keskisuuret yritykset ovat turvautuneet siihen, että on helpompaa hakea tavarat suoraan tukkuliikkeen myymälöistä tai logistiikkakeskuksista, joiden puskurivarastoihin voi yleensä luottaa, koska tavaraa saa silloin kun sitä tarvitaan ja lyhyellä viiveellä. Voisi helposti kuvitella, että suuret yritykset hoitaisivat hankintansa suoraan maahantuojalta ilman tukkuliikkeen väliintuloa. Näin monesti onkin, silloin kun on kyseessä yrityksen harjoittama ydintoiminta (esim. Rautaruukilla terästuotteet jne.). (Hokkanen ym. 2011, 46.)

Tukkuporras on silloin tarpeellinen kun se tuottaa loppuasiakkaalle kustannuksia suurempaa lisäarvoa. Monesti pelkästään tukkukauppojen tarjoama asiantuntijuus voi itsessään tuoda jo lisäarvoa. Usein asiakas voi soittaa tukkukaupan erikoismyyjälle ja esittää ongelmansa, jonka pohjalta tukkukaupan asiantuntija luo erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja niin tuotteiden kuin logististen palveluiden muodossa. Näitä palveluita voisi olla esimerkiksi urakkaan tarvittavat oikeat tavarat sekä täsmällinen kuljetus. Usein näille markkinoille on ominaista se, että asiakas tietää harvoin mitä tarvitsee. Lisäksi monille suurille yrityksille on helpompaa ostaa tuotteet alaan erikoistuneelta erikoistukulta, sen sijaan että siihen alettaisiin panostaa itse (varastointi, toimitusverkon luominen, hankintakustannukset ja niihin käytetty aika jne.). Näin, yritykset pystyvät panostamaan paremmin omaan ydinosaamiseensa. (Hokkanen ym. 2011, 46-47.)

5 Logistiikka määränpäänsänsä lisäarvo asiakkaalle

Useimmiten yritys pystyy itse vaikuttamaan asiakkaan odotuksiin ja luomaan siihen uusia arvoja. Lisäarvojen johtaminen on samalla asiakkaalta tulevien odotusten johtamista. Arvoa voi olla esimerkiksi yrityksen antama vastine asiakkaalta saadulle korvaukselle. Viestinnällä pyritään saamaan esille halutut laatutekijät ja tuomaan sen pohjalta haluttu vastine markkinoille. (Karrus 2003, 223.)

Yritysten tuomissa logistiikkapalveluissa ostouskollisuutta voidaan saada erityispalveluiden avulla. Näitä voivat olla esimerkiksi tuottavan varastoinnin, kuljetusten ja jakelun yhdistäminen. Tämä sitoo osaltaan myös asiakasta yritykseen, koska irtautumiskustannukset kasvavat suhteessa standardipalveluihin. Usein standardipalveluissa kilpaillaan lähinnä hinnalla, sillä palveluiden oston vaihtaminen toisen yrityksen vastaavaan ei välttämättä tuo ostajayritykselle minkäänlaisia lisäkustannuksia. Nykyään vielä monia standardipalveluita myydään erikoispalvelutyypillisesti, vaikkakin suuntaus kohti palveluiden eriyttämistä on vahvasti kasvussa. (Karrus 2003, 223-224.)

Palveluiden ja tuotteiden yhteenlaskettu arvo asiakkaalle saadaan aikaan kohtaamalla tai ylittämällä asiakkaalta tulleet odotukset. Tähän voidaan päästä kolmella eri tavalla: tuotteen tai palvelun vastaavuus suhteessa odotuksiin, laatu suhteessa vaatimuksiin sekä kustannustehokkuus ja toimitusprosessin tuottavuus. Nykyään pelkällä hyvällä asiakaspalvelulla ei saavuteta asiakastytyväisyyttä, vaan asiakaspalvelua tukevien toimintaprosessien tulee myös vastata vaatimuksia. Asiantuntevan myyjän tuoma ammattitaito ja sen tuoma lisäarvo asiakasyritykselle voi murentua pieleen menneen toimituksen seuraamuksena. Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat uusintaostotilanteessa ja ovat keskeinen syy pyrkiä mahdollisimman hyvään suoritukseen nykyisen palvelun osalta. Tarvitaan ehkä kymmeniä onnistuneita toimituksia, ennen kuin asiakas unohtaa yhden epäonnistuneen toimitusprosessin. Toisaalta ostotilanteeseen vaikuttaa merkittävästi myös asiakasyrityksen luonne. Jos asiakas on vahvasti sitoutunut palvelua tarjoavaan yritykseen, voi tämä osaltaan vääristää asiakastytyväisyyden tai asiakkaan arvon arviointia. Asiakstarpeet pystytään ottamaan huomioon esimerkiksi asiakastarveanalyysin kautta, jolloin pyritään jäsentämään kaikki oleelliset asiakaspalvelutekijät ja arvioimaan niiden merkitystä asiakkaalle. Tracey ja Wiersema (1995) näkevät arvon laajemmaksi kokonaisuudeksi kuin asiakastytyväisyydeksi. Heidän mukaan kokonaiskustannukset ja vaivattomuus muodostavat arvoa asiakkaille. Tuotejohtajuudessa on taas kyse tuotteesta, joka on toiminnallisesti yliverlainen kilpailijoihin nähden. Tämän seurauksena on alan odotuksien uudelleenmäärittely. (Karrus 2003, 224-225.)

5.1 Kustannustehokkuus vai asiakas?

Aikaisemmin logistiikan tavoitteet liittyivät ensisijaisesti kustannustehokkuuteen. Monet yritykset tilasivat suuria määriä tavaraa toiselta puolelta maailmaa esimerkiksi laivarahtina. Tämä kuitenkin vaikeutti tavarahan hallintaa. Ostos piti reagoida hyvissä ajoin mahdolliseen myynnin kasvuun ja ellei tämä onnistunut, se pahimmassa tapauksessa pysäytti myynnin, muista tekijöistä puhumattakaan. Nykyään yritykset kiinnittävät heti näkyvien ostokustannusten ohella huomiota myös nopeisiin läpimenoaikoihin ja asiakaspalvelun kehittämiseen. Toki ostokustannukset ja niiden seurauksena tuleva hinta on edelleen tärkeä kilpailutekijä, mutta lisäksi halutaan lyhentää toimitusaikoja ja nostaa jakelu- ja reagoimisnopeutta. Lisäksi halutaan varmistaa toimituksen saapuminen sovittuna aikana yms. Kuten aikaisemmin kävi ilmi, ei logistiikasta voida puhua pelkästään rahaa säästävänä toimintana, vaan se on tärkeä osa asiakaslähtöisen palvelun strategiaa. (Sakki 2003, 14-16.)

6 Materiaalinhallinta

6.1 Kuljetusten ohjaus

Kuljetusohjaus on varastonohjauksen lisäksi logistisen ohjauksen yleisin osa-alue. Kuljetusohjauksella pyritään saamaan toimitukset oikeaan aikaan oikeaan paikkaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Voidaankin sanoa, että kuljetusohjauksella pyritään varmistamaan asiakkaalle paras mahdollinen aika-, paikka- ja kustannushyöty. Maantieliikenteen kuljetusohjauksen tärkeimmät tehtävät ovat reitti- ja kuormasuunnittelu. Toiminnasta käytetään usein nimitystä ajojärjestely. Useat asiakkaat tavoitetaan lukuisia eri jakelureittejä käyttäen. On muistettava, ettei asiakkaita kiinnosta mitä reittejä pitkin he tavaransa saavat. Ainoa mikä heitä kiinnostaa on, että oikeat tavarat saapuvat sovittuun aikaan ja paikkaan. (Hokkanen ym. 2011, 191-192.)

Viime vuosina monet yritykset ovat pyrkineet vähentämään jakeluvaramojojaan. Tavoitteena on, että yritys hallitsee korkeintaan muutamalla varastolla koko markkina-alueensa. Osaltaan tämä ratkaisu on tuonut säästöjä yritysten logistiikkakustannuksiin (esim. varastojen hallinta yksinkertaistunut). Laajentuneet keräily- ja jakelualueet ovat kuitenkin tuoneet lisää haasteita kuljetusohjaukseen, koska jakelukuljetukset on pystyttävä järjestämään niin, etteivät reitit risteile keskenään tarpeettomasti. (Hokkanen ym. 2011, 192.)

Kuljetuskustannuksiin pystytään vaikuttamaan myös kuljetuskaluston valinnalla. Puolityhjänä kulkeva auto on merkki huonosta kaluston käytöstä. Toisaalta tarpeettoman suuren auton käyttö tuo

kuljetusyhtiölle lisää kustannuksia antamatta sen sijaan asiakkaalle yhtään lisäarvoa. Kuten aikaisemmin todettiin, asiakas ei ole kiinnostunut kuljetuskaluston koosta vaan siitä, että tavarat ovat oikeassa paikassa sovittuna aikana. Liian suurella kuljetuskalustolla on myös muita haittavaikutuksia. Usein monet teollisuusalueet ovat ahtaita, joten jakelu ja keräily sujuvat pienemmällä kalustolla selvästi kivuttomammin. Joskus myös jakelupisteen tilat ovat yksinkertaisesti liian ahtaita, jotta esimerkiksi yli 21 metriä pitkä täysperävaunullinen kuorma-auto mahtuisi lastauslaiturille asti. (Hokkanen ym. 2011, 192.)

Kuljetustenohjauksiin liittyvä laki sanelee toiminnalle tiukat ehdot. Lainsäädännössä määritellään ajoneuvojen suurimmat mitat ja painot joita tulee noudattaa. Lisäksi vaarallisten aineiden kuljetuksesta on omat määräykset. Myös kuljettajien työaikaa valvotaan nykyisin aiempaa tehokkaammin, mutta silti virhetilanteita tulee ilmi päivittäin. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 193.)

Suuret kuljetusliikkeet voivat usein hallita kalustoresurssejaan pieniä paremmin. Yleensä isomilla yrityksillä on käytössään atk-pohjaisia kuljetusten suunnittelu- ja optimointiohjelmia, joilla kuljetuskapasiteetin hallinta suhteessa tavaramäärään jne. on paljon helpompaa ja vähemmän aikaa vievää. Pienemmissä kuljetusyhtiöissä (esim. Onnisen yöjakelun hoitava yhtiö) kuljetustenohjaus on yleensä yksinkertaisempaa. Esimerkiksi ajotilaukset otetaan yleensä vastaan puhelimitse ja kirjataan ylös vihkoseen. Hyvin usein asiakaskunta on jo ennestään tuttua ja kuljetusyhtiö tietää hyvin heidän toimintatapansa. Päivittäisten kuljetusten suunnittelu on hyvin rutiininomaista ja usein kuljettajat pystyvät itse tekemään oman reittisuunnitelmansa ilman ajojärjestelijän apua. Myös ajoneuvoissa olevat navigointilaitteet ja muut lisäsovellukset ovat yleistyneet. Näiden laitteiden valtti on ennen kaikkea nopeus ja tarkkuus. Nykyään nämä autoissa olevat lisälaitteet ovat enemmänkin sääntö kuin poikkeus. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 193.)

6.2 Varastonohjaus

Varastot ovat luonnollisesti hyvin olennainen osa lähes jokaisen tavarantoimittajan tai tukkuliikkeen päivittäistä toimintaa. Varastot sisältävät raaka-aineita, puolivalmisteita ja valmistuotteita. Useimmille yrityksille juuri oikean kokoisen varaston tai varastoiden suunnittelu tuottaa haasteita. Toimitusketjuun liittyvistä tarpeettomista varastoista ei ole kenellekään hyötyä esimerkiksi sen takia, koska tarpeeton varastointi ei anna pääsääntöisesti itse tuotteelle minkäänlaista lisäarvoa. Varaston ylläpitäminen ei luonnollisesti ole ilmaista. Toimivan logistiikan tavoitteena on sen sijaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa samalla kuitenkin säilyttäen mahdollisimmat alhaiset kustannukset. Varastonohjaus on toimintaa, jolla pyritään tasapainottamaan kustannukset, toimituskyky

ja laatu niin, että toiminta antaa parhaan mahdollisen lisäarvon niin asiakkaalle kuin yritykselle. Monesti varastonohjaus mielletään toisarvoiseksi toiminnaksi, joka on tuottavuuden kannalta lähinnä välttämätön paha. Usein kuitenkin unohdetaan, että toimivan materiaali-ohjauksen avulla voidaan saada joustava ja hyvin virtaava tuotanto oikea tavaravirran, oikean läpimenoajan sekä sopivan kokoisen varaston jne. avulla. Teollisuudessa kustannustaso pyritään pitämään mahdollisimman alhaisena. Yrityksen ei kuitenkaan kannata tuijottaa liikaa kustannuksia, vaan toiminnan on oltava myös asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten mukaista. Sen takia yllä olevien tekijöiden saavuttamiseksi toiminnan laadun on oltava hyvää, koska vasta näiden kolmen tekijän, eli kustannusten, toimitusvarmuuden sekä laadun yhdistelmä tuo asiakkaalle lisäarvoa. (Hokkanen ym. 2011, 200-201.)

6.3 Tuotannonohjaus

Tuotannonohjauksella on merkittävä osuus yrityksen läpimenevän materiaalin hallinnassa. Käytännössä tuotannonsuunnittelulla tarkoitetaan yrityksen operatiivisen suunnittelun, valvonnan ja toteutuksen toimenpiteitä, jolla päästäisiin tuotantotavoitteeseen.

Tuotannonohjaus käsittää:

- tuotesuunnittelua
- tuotannon suunnittelua
- materiaali-ohjausta
- valmistuksenohjausta
- tuotannon seuranta
- tuotannon kehittämistä

Toimivan tuotannonohjauksen päämääränä on saada tuotanto sopeutumaan markkinoiden tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Yleensä ympäristön (esim. asiakkaiden) tuomat vaatimukset ja tuotantoon liittyvät ongelmat näkyvät nimenomaan tuotannonohjauksessa.

Toimitusten hallinta vaatii tuotannon läpimenoajan tuntemista. Tuotannosta vastaavien tulee tietää kausittaiset vaihtelut esimerkiksi myynnin määrässä mitattuna, jotta myös tuotanto pystyy niihin reagoimaan oikeanlaisilla resursseilla. Tähän kytkeytyy merkittävästi myös sana "kapasiteetti". Kapasiteetti-sana sisältää yrityksellä käytössä olevat resurssit: tuotantotilat, henkilöstö, koneet, laitteet jne., jonka avulla on tavoite päästä päämäärään: tuotannon läpimenoon oikeassa ajassa. (Hokkanen ym. 2011, 208-209.)

6.4 Materiaalinkäsittely

Materiaalinkäsittelyllä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla vaikutetaan fyysisesti materiaalin sijaintiin ja muotoon: tuotantoon liittyvä muokkaus sekä tavaran liikuttelu. Monesti ihmisille tulee sanasta "materiaalin käsittely" mieleen varastointiin liittyvät toimenpiteet. Varastointi on kuitenkin ensisijaisesti materiaalin säilyttämistä. Silti varastojen suunnitteluun ja hallintaan liittyvät toimenpiteet ovat vahvasti sidoksissa materiaalin käsittelyyn. (Hokkanen ym. 2011, 139.)

7 Tiedonvälitys organisaatioiden välillä

Tiedon välitystä ja siirtämistä ei välttämättä heti ajatella yhtenä osana logistiikan toimivuutta. Jos tiedonvälitys ei toimi, tilanne voi pahimmillaan lamauttaa muut logistiikan osat, vaikka nämä toimisivatkin hyvin.

Logistiikkaprosessin kannalta tiedon välityksen sähköisessä kehityksessä on eroteltava toisistaan kaksi eri osaa. Nämä ovat logistiikan ohjausta tukevat prosessit sekä elektronista kaupankäyntiä edistävät ratkaisut. Kummassakin näistä merkittäväksi osaksi niiden toimintaa osoittautuu yrityksellä käytössään oleva tietojärjestelmä. Monesti yritys huomaa toimintaa kehittäessään käytössä olevan tietojärjestelmän jäykkyyden. Monet näennäisesti hyvät ideat voivat jäädä toteutumatta pelkästään esim. tietojärjestelmässä havaittujen puutteiden takia. Yleensä nämä saadaan korjattua, mutta järjestelmän muuntaminen uusia toimintoja tukevaksi voi kestää jopa vuosia. Toisaalta, käytössä oleva tietojärjestelmä tukee usein toimintoja, joita yritys ei edes tarvitsisi. Monen yrityksen kautta kulkevan logistisen toimintaketjun ohjaaminen on tietojärjestelmille vaativa haaste. Vaikka yrityksen sisäinen kommunikointi sujuisikin nykyisillä järjestelmillä mallikkaasti, puuttuu niistä yritysten yhteistyöhön tarvittavat ominaisuudet. Olemassa olevat tietojärjestelmät ovat lähes aina suunniteltu vain yrityksen omien tarpeiden pohjalta, sen sijaan että ajateltaisiin myös asiakkaiden ja yhteistyökumppanien lähtökohtia. (Sakki 2003, 180.)

7.1 Etäsyöttö

Tilaus-toimitusprosessissa etäsyöttö tarkoittaa sitä, että ostaja välittää tiedon suoraan myyntiosapuolen tietojärjestelmään. Myyntiosapuolella voi olla esimerkiksi Internetissä toimiva kaupapaikka, josta ostajan laittamat tiedot siirtyvät eteenpäin käytössä olevaan tietojärjestelmään. Tämän seurauksena tapahtuman vaatima työpanoksen käyttömäärä puolittuu. Myyjältä kuluu usein paljon aikaa kirjata asiakkaan tilaus yrityksen tietojärjestelmään. Tästä vaiheesta päästään eroon, mikäli asiakas voi yritysten tietojärjestelmiä hyödyntämällä tilata haluamansa tuotteet tai

palvelut suoraan ilman myyjän väliintuloa. Usein, etäyöttöohjelmat ovat kuitenkin sellaisia mihin ostajan tulee alussa perehtyä. Tämä vaatii varsinkin alussa myyntiosapuolen panostamista perehdyttämiseen, mutta pitkällä aikavälillä se tuo huomattavia aikasäästöjä. (Sakki 2003, 181.)

7.2 Informaatiovirta osana logistiikkaa

Näennäisesti tehokas logistiikan suunnittelu esimerkiksi tavaroiden käsittelyssä, on turhaa mikäli yrityksen sekä ulkoinen että sisäinen tiedonkulku on puutteellista. Seuraavassa kysymykseksi esitettyjä esimerkkikohtia, jotta lukija saa käsityksen, mitä tässä ajetaan takaa:

- Mistä kuljettajan tulisi hakea tavarat ja kuka on yhteyshenkilö siellä?
- Missä lähetys kulkee tällä hetkellä?
- Kenen tulisi vastaanottaa paketti?
- Tarvitseeko autossa olla purkukalustoa?
- Miten pakkaamme lähetysten?"

Asiakasta ei kiinnosta se, että tavarat tulivat turvallisesti aina keskusvarastoon asti, mikäli loppulähetyksessä ilmenee ongelmia. Huonosti kulkeva informaatio häiritsee niin asiakaspalvelua, kuljetuksia, varaston toimintoja kuin tuotantoakin. Nykyään monet yritykset ovat automatisoineet päivittäisen informaation lähettämisen. Esimerkiksi nykyään myyjän tehdessä tilausta, on asiakkaan perustiedoissa automaattisesti tiedot esimerkiksi kuljetusohjeista. Tämä helpottaa logistiikkaa reagoimaan tarvittaviin toimenpiteisiin ja myyjän ei tarvitse joka kerta kirjoittaa samoja tietoja tilaukseen uudestaan ja uudestaan. Samalla tavalla varastojen saldot yms. ovat nykyään lähes poikkeuksetta automatisoituja. Kun kerääjä kerää tuotetta yhden kappaleen, tulee tietojärjestelmään saman tien päivitetty saldo. Samalla kun varastopaikan määrä alittaa tietyn rajan, tulee siitä täydennysilmoitus asianosaisille. (Bloomberg, Lemay, Hanna 2002, 241)

7.3 Tietokoneelta tietokoneelle kommunikointi (EDI)

Nykyään monet yritykset kommunikoivat tietojärjestelmiensä välillä. Toisin sanottuna, viestiä vastaanottava tietojärjestelmä ymmärtää täysin erilaisesta tietojärjestelmästä tulevan tiedon. Varsinkin isojen ja säännöllisten tietomassojen siirrossa tästä on havaittu merkittäviä aikahyötyjä niin lähettäjä kuin vastaanottajaosapuolelle. Esimerkiksi hitaasta paperien ja lomakkeiden käsittelystä päästään eroon. Tästä toiminnasta käytetään kahta eri sanaa, jotka ovat EDI(Electronic data interchange) sekä Ovt (organisaatioiden välinen tiedonsiirto). Ovt:n suurin hyöty on siinä, että tieto tarvitsee syöttää järjestelmään vain kerran, jonka jälkeen sitä voidaan käyttää useissa eri sovelluksissa. Näin yrityksen työntekijät voivat vapautua muihin työtehtäviin ja panostaa esi-

merkiksi palvelun laatuun, sen sijasta että päivästä puolet menisi tilauksien syöttämiseen. Usein monet suuret yritykset valitsevat yhteistyökumppaneita sen mukaan kenellä on valmiudet Ovt:n. (Mertaniemi, A. 1999. Organisaatioiden välinen tiedonsiirto.)

7.4 Verkkokauppa

Verkkokauppa eli Internetin välityksellä tapahtuva kaupankäynti on kasvanut räjähdysmäisesti 2000-luvun alusta lähtien. Erityisesti www-sivujen kautta tapahtuva asioiminen on nykyään suosittua. Yritys hyötyy nykyään verkkokaupasta monilla eri tavoin:

- Yrityksen tunnettuus voi lisääntyä niin kotimaassa kuin kansainvälisesti
- Asiakkaalla on helppo pääsy palveluun, missä ja milloin tahansa
- Yritykset pystyvät valvomaan ostokäyttäytymistä helposti niin asiakaskohtaisesti kuin laajemmassa skaalassa
- Toimitusketjun reagointi eri tilanteisiin nopeutuu
- Yrityksen myyjiltä kuluu vähemmän voimavaroja asiakassuhteiden ylläpitämiseen
- Yritys säästää varsinkin pitkällä aikavälillä henkilöstökuluja

(Hokkanen ym. 2011, 241.)

8 Mittarien käyttäminen logistiikassa

Yksi keskeisimmistä tavoitteista toimivan logistiikan osalta on tehokkuus. Sen arvioimisessa tulee ottaa huomioon määrä- ja aikamittareiden lisäksi kustannukset sekä laatu. Tähän liittyviä toimintoja voivat olla esimerkiksi varastot, ostaminen, työpanos suhteessa tuloksiin, kuljetukset, jakeilu, läpimenoajat, saatavuus sekä toimitusvarmuus ja niiden virheettömyys. Yleensä mitattavia kohteita on useita rinnan, minkä takia tarkasteluun tarvitaan jokaiselle oma mittarinsa. Mittareilla pyritään saamaan kattava ja objektiivinen kuva yrityksen logistiikan tilasta ja logistisesta tehokkuudesta. (Karrus 2003, 169.)

Logistiikan tehokkuutta haetaan joko luomalla uusia toimintatapoja tai ottamalla vanhoista toimintatavoista turhat toiminnot pois. Näitä voisivat olla esimerkiksi tavaraturhien käsittelyjen vähentäminen varastossa. Mittareista saatuja tuloksia voidaan käyttää yritysten välisissä vertailuissa sekä yrityksen edustamaan toimialaan nähden. Myös vertaaminen muihin toimialoihin voi olla mahdollista. Kuitenkin, ehdottomasti tärkein vertailukohde on itse yrityksen edustaman toiminnan kehittyminen ja seuraaminen. Oikein toteutetut mittarit auttavat löytämään ongelmakohdetta sekä auttamaan valittujen korjaustoimenpiteiden vaikutuksia ja tehoa. Tehokkuusmittarien käyttö ja niiden tarpeellisuus vaihtelee voimakkaasti yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Uusi, tuo-

tantaan ja liiketoimiaan käynnistävä yritys ei välttämättä heti tarvitse tehokkuuden arvioimiseen tarvittavia mittareita. Monesti vastaaville yrityksille suuri saavutus on ensimmäisten asiakkaiden saaminen ja ensimmäisten toimitusten onnistunut läpivienti. Sen sijaan kilpailuilla toimialoilla, kuten tukku- ja vähittäiskaupassa tai standardituotteiden massatuotannossa, on pääoman sitoutumisen hallinta tärkeää. Esille nousevat esimerkiksi varastojen, toimitusvarmuuden ja nopeuden hallintaan liittyvät mittarit. Nykyään tuotannon ja kaupan alan yritykset valvovat päivittäistä liiketoimintaansa erilaisten tehokkuutta kuvaavien mittarien avulla. Näistä on havaittu varsinkin pitkällä aikavälillä erinomaisia hyötyjä. (Karrus 2003, 169-170.)

8.1 Tehokkuuden vertaaminen ja toiminnan kehittäminen

Logistiikkaan kehitettyjen mittarien seuranta tapahtuu hyvin esimerkiksi taulukkolaskennan kuten Excelin avulla. Uusimpiin taulukkolaskentaohjelmiin pystytään siirtämään dataa yrityksen tietojärjestelmistä. On myös olemassa järjestelmiä, joiden käyttöliittymän rakennuspohjana on taulukkolaskentaohjelman käyttöliittymä. Yhä useammin toimitusten ja varastojen seuranta helpottavia tietoja on käsillä valmiiksi konekielisenä. Ongelmiksi jäävät oikeiden seurantakriteerien valinta, mahdollisten tiedossa olevien aukkojen täydentäminen ja tuloksien näyttäminen ymmärrettävässä muodossa. Useimmissa tilanteissa lähtötiedot ja laskentamenetelmät antavat vain suuntaa antavia arvoja, jolloin ratkaisevaksi nouseekin niiden oikea tulkinta. Tulosten tarkasteltavuuden helpottamiseksi on suotavaa, että niiden esittämiseen käytetään graafisia taulukkoja. Näin esimerkiksi pitkien aikavälien vertailu on huomattavasti helpompaa ja vähemmän aikaa vievää verrattuna esimerkiksi tekstillisessä muodossa annettuihin tuloksiin. (Karrus 2003, 185.)

Useat logistiikan keskeiset mittarit toimivat erinomaisesti vuoden tarkkailuajana. Mikään ei kuitenkaan estä käyttämästä lyhyempiä vertailujaksoja, kuten esimerkiksi kuukautta tai jopa viikkoa. Tällöin kuitenkin törmätään kysymykseen: "Onko tieto oikeasti paikkansapitävää?". Mahdollisia virheellistä tietoa antavat tekijät voivat olla esimerkiksi lyhyen aikajaksolla havaittujen tulosten suhteettoman suuri vaihtelevuus, rajattu havaintojen määrä sekä sesonkivaikutukset. Seurannan alussa yksi vaihtoehto tähän on sitoa kuukausittaiset tulokset jollakin tavalla esimerkiksi vuoden aikana saatuihin keskiarvoihin. (Karrus 2003, 185-186.)

9 Logistiikkapalvelut osana yrityksen toimintaa

Logistiikkapalvelut voidaan määritellä ostettaviksi logistisiksi toimenpiteiksi sekä niiden yhdisteiksi. Yrityksen kautta saatavat palvelut voivat olla sisäisiä tai ulkoisia ja ne voidaan usein tilanteen mukaan joko ulkoistaa tai sisäistää. Yrityksen onkin osattava päättää milloin kannattaa jät-

tää toimenpide muiden hoidettavaksi, jolloin se ostetaan muualta ja milloin taas kannattaa tehdä se itse, jolloin se sisäistetään. Ostamisessakin on useita eri vaihtoehtoja. Ostaminen voi tapahtua kerran ostettavana toimena esimerkiksi yhden kertakuljetuksen paikasta A pisteeseen B ostaminen tai pitkäaikaisen sopimuksen muodossa, joka voisi olla esimerkiksi lähettämötoimintojen ulkoistaminen seuraavaksi kolmeksi vuodeksi. Laajimmillaan puhutaan pitkästä ja pysyvästä alihankintasuhteesta. Nykyään nämä toimet ovat yritykselle ensisijaisesti strateginen valinta. Usein tuotteen siirtämisen peräkkäisissä vaiheissa ostaja sekä palvelua tarjoava yritys voivat siirtää logistiikkatoimenpiteiden rajapyykkiä keskinäisellä sopimuksella. (Karrus 2003, 259.)

Kuljetusyritys voidaan määritellä esimerkiksi kalustotilanteen mukaan. Ostajalla ei välttämättä ole aina kapasiteettia hoitaa esimerkiksi kuljetustaan omalla kalustollaan, jonka seurauksena kuljetuspalveluita myyvä osapuoli voi suorittaa sen maksua vastaan. Nykyään logistiikan kaikki vaiheet ja tehtävät voidaan ostaa ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Näitä ovat esimerkiksi, kuljetus-, varastointi-, ja huolintapalvelut. (Karrus 2003, 260.)

9.1 Kuljetusten optimointi

Kuljetuksiin liittyviä ongelmatekijöitä pystytään tarkastelemaan niin suunnittelun kuin operatiivisen ohjauksen näkökulmasta. Esimerkiksi oikean ajoreitin valitsemiseen on olemassa monia ratkaisumenetelmiä, jotka perustuvat operaatiotutkimuksen mallinnusvalikoimiin. Kuljetusten optimointiin liittyy muutama perusongelmatyyppi. Kuljetusongelmaa ratkottaessa täytyy tietää kysynnän sekä tuotannon volyyymi ja oikean kuljetusvaihtoehdon valinta. Samalla tällä pyritään minimoimaan aiheutuvat kokonaiskustannukset. Lisäksi optimoinnissa tulee ottaa huomioon kuljetusreitin valinta. Yleensä tässä pyritään lyhimpään kokonaisajomatkaan, edellyttäen että tunnetaan käyntipaikat, reittiverkostot, tavaramäärät sekä käytössä oleva kuljetuskapasiteetti. Yleensä kuljetussuunnitelmassa rakennetaan kapasiteetin käyttösuunnitelma jollekin aikavälille, ottaen huomioon oletettu tavaramäärä, ajoneuvomäärä sekä aikataulun tuomat haasteet. Tavoitteena on kokonaiskustannusten minimointi palvelutaso huomioiden. (Karrus 2003, 124-125.)

9.2 Kuljetusten kustannukset ja hinnoittelu

Kuljetusten kustannus muodostuu kiinteistä kustannuksista ja käyttöasteen mukaan vaihtelevista muuttuvista kustannuksista. Kustannuksissa on huomioitava hankintahinta sekä polttoainekustannukset, renkaiden kuluminen, kuljettajakustannus, huollot, polttoaine, korjaukset sekä mahdolliset verot yms. lisämaksut. Kuljetusten oikealla hinnoittelulla pyritään peittämään yllä olevat kustannukset, joiden lisäksi pyritään saamaan samalla pääomalle korkoa. Kuljetustehtävissä lähtö-

kustannuksen muodostavat lastin lastaaminen, koordinointi sekä purkamisvaihe. Joissakin tapauksissa kustannuksiin lasketaan myös pudottamiskustannus, joka tarkoittaa yhden jakelureitin varrella olevan erän toimittamista. (Karrus 2003, 127.)

Pääasialliset hinnoitteluvaihtoehdot ovat kiinteä hinnoittelu (esim. jollekin jakoreitille sovittu hinta/suorituspäivä), porrastettu hinnoittelu (esim. tavaramäärän mukaan), toimituspistehinnoittelu (hinta/paikka) ja aiheuttamisperusteinen hinnoittelu (syntyneet kustannukset). Usein kuljetusyhtiöllä voi olla eri hinnoittelutaulukot eri asiakkaille. Tällöin kuljetusyhtiön suurasiakkaat voivat saada isojakin alennuksia koska kuljetusyhtiölle tarjoama volyyymi on jo itsessään niin suuri. (Karrus 2003, 127.)

Tällä hetkellä vallitsevia kuljetusmaksunmuotoja ovat aikamaksu, kilometrimaksu, yhdistetty maksu ja yksikkömaksu. Aikamaksua käytetään usein, jos seisonta-aikaa tulee paljon ja ajomatka on lyhyt. Esimerkiksi kuorman purkamisessa voi mennä joissakin pisteessä tunnista kahteen tuntia, minkä seurauksena tämä hinnoittelumalli voi olla käytännöllinen. Kilometrimaksu on taas tyypillisesti käytössä pidemmällä ajomatkoilla, kun purkupaikat ja niihin käytetty aika ovat suhteessa vähäisempiä. Yhdistetty maksu on edellä mainittujen maksumuotojen yhdistelmä, jota käytetään maksuperusteena, mikäli tarkkaa seisonta- ja ajoaikaa ei tiedetä. Tämä hinnoitteluperuste on tyypillistä varsinkin jakeluliikenteessä, jossa purkupaikat vaihtelevat päivittäin. (Karrus 2003, 128)

Näiden lisäksi on käytössä standardihinnoittelu, joka perustuu työtehtävien standardihintoihin (lasketaan kaavalla $\text{standardiaika} \times \text{rahakerroin} / \text{suoritemäärä}$). Usein ongelmaksi jää kuitenkin jakelu- ja keruukuljetusten hinnoittelu koska reitille tulee satunnainen määrä asiakkaita ja jakelupisteitä joka päivä. Jakelukustannuksina mitattuna ei tällöin ole yksinkertaista tapaa osoittaa kustannus asiakkaalle. Usein tällöin hinnoitellaan kaikki pudotukset eli tavaraerien pudotukset asiakkaille samanhintaisiksi. (Karrus 2003, 128)

10 Vihreä logistiikka

Suomi allekirjoitti ilmastonmuutoksen hillintään tähtäävän YK:n sopimuksen vuonna 1994. Sopimuksen tavoitteena on vakiinnuttaa kasvihuonekaasujen määrä ilmakehässä maapalloa haittaamattomalle tasolle. Lisäksi Suomi ratifioi vuonna 2002 Kioton pöytäkirjan, jossa määritellään päästöjen konkreettiset vähentämistavoitteet. Tämän sopimuksen nojalla Suomi on muun muassa sitoutunut vähentämään kasvihuonepäästönsä vuoden 1990 tasolle vuosien 2008–2012 aikana. Edellä mainitut sopimukset vaikuttavat voimakkaasti myös kuljetus- ja logistiikka-alaan. Lisäksi

öljyn hinnan kohoaminen on asiakkailta veloitetujen polttoainelisien jälkeenkin aiheuttanut kuljetusalalle taloudellisia paineita. Tästä syystä polttoaineen säästäminen taloudellisemman ajotavan avulla on kasvattanut suosiotaan. Taloudellisessa ajotavassa pyritään välttämään turhia pysähdyksiä, käytetään suurinta mahdollista ja soveltuvaa vaihdetta sekä hyödynnetään moottorijarrutusta hidastuksissa. Kuljettajien koulutus on tässä avaintekijänä. Taloudellisemman ajotavan on todettu motivoivan kuljettajaa ja vähentämään polttoaineet kulutusta jopa kolmellakymmenellä prosentilla. (Laakso , H. 2009. Vihreä Logistiikka Tilaus-Toimitusketjussa.)

Kuljetusten lisäksi ympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat paketointi, liikenteestä aiheutuva melu, jätteiden synty, jätteiden käsittely sekä päästöt. Yrityksen tulee optimoida varastojen ja myyntipisteiden määrä sekä sijainti ympäristön kuormittamisen minimoimiseksi. Lisäksi rakennukset pystytään suunnittelemaan ympäristöystävällisemmäksi esimerkiksi ekologista maalämpöä käyttämällä. Pakkauksissa tulee suosia kierrätettäviä vaihtoehtoja esimerkiksi muovilaatikkojen sijasta. (Kotoaro, S. 2010. Vihreä Logistiikka ja sen kehittäminen Forssan seudulla.)

11 Onnisen yötoimitusten kehittäminen

11.1 Kehitystyön lähtökohdat

Ensimmäiset yöjakelun nykytilan kartoitukset tehtiin vuoden 2010 huhtikuussa. Työskentely tapahtuu osana Onninen Oy:n kuljetustiimin sisällä, joka taas kuuluu logistiikan organisaatioon. Logistiikan organisaatio vastaa toiminnastaan Onninen Oy:n kulloinkin toimivalle maajohtajalle. Kuljetustiimillä on työpisteitä niin Hattulan kuin Hyvinkään keskusvarastoilla, pääasiallisena tehtävänään lähtölogistiikan tehokkaan toiminnan varmistaminen. Kuljetustiimiin kuuluu tällä hetkellä kahdeksan henkilöä, joista kullekin on mainittu erityiset vastualueet.

Tein kyselyitä yöjakeluun liittyvän kuljetusyrityksen suuntaan saaden heiltä lähtökohtaisesti tietoa kunkin yöjakelureitin toimivuudesta. Olin yhteydessä kuljetusyrityksen ajonjärjestelyssä työskenteleviin sekä esimiehiin. Haastattelutyypinä käytin avointa haastattelua, jossa erilaisia vastausvaihtoehtoja ei ole etukäteen muotoiltu. Haastattelin heitä suullisesti kirjaten keskeisimmät seikat vapaasti paperille. Samalla selvitimme paperilla läpi kunkin reitin jakelujärjestyksessä ja samalla sain tietää reitteihin käytetyn keskimääräisen kilometrimäärän sekä ajankäytön per yö.

Yöjakelun reitit olivat ennen SAP:n käyttöönottoa 2010 toukokuussa seuraavanlaiset:

Reitti 1

1. LVI-Vesalainen (Maisalantie 14, 04600 Mäntsälä)
2. Onninen Express Porvoo (Ruiskumestarinkatu 8, 06100 Porvoo)
3. Stendahl K.A. Lvis-Vvsel Oy Ab (Teollisuustie 24, 06151 Porvoo)
4. Kaukokiito Porvoo (Yrittäjänkatu 4-6, 06150 Porvoo)
5. Putkiset Oy (Terästie 24, 04220 Kerava)
6. Onninen Express Hermanni (Vanha Talvitie 12, 00580 Helsinki)

Reitti 2

1. Onninen Hyvinkää Express (Hakakalliontie 7, 05460 Hyvinkää)
2. Vihdin Vesi ja Lämpö Oy (Vesakkotie 4, 03100 Nummela)
3. Onninen Lohja Express (Ratakatu 26, 08150 Lohja)
4. Kaukokiito Lohja (Levysepäntie 9, 08150 Lohja)

Reitti 3

1. Onninen Express Hämeenlinna (Larin Kyöstinkatu 30, 13130 Hämeenlinna)
2. Vesinummela Oy (Erkintie 4, 31300 Tammela)
3. Forssan Lvi-Kulma Oy (Hämeentie 24, 30300 Forssa)
4. Onninen Express Forssa

Reitti 4

1. Onninen Express Konala (Ristipellontie 16, 00390 Helsinki)
2. Lähiputki Oy (Takkatie 16, 00370 Helsinki)
3. Onninen Express Espoo (Luomannotko 5, 02200 Espoo)
4. L&T Espoo (Luomannotko 3, 02200 Espoo)
5. Onninen Tikkurila Express (Niittytie 33, 01300 Vantaa)
6. Onninen Oy Vantaa (Mittalinja 1, 01260 Vantaa)

Samoihin aikoihin huhtikuussa 2010 selvitin kyseisen jakelutyypin Onnisen lähettämön esimiehen ja logistiikkapäällikkömme kanssa. Aineiston keruun menetelmänä toimi myös vapaamuotoinen haastattelu niin, että kirjasin keskeisemmät seikat paperille.

Näistä selvisi, että yöjakelu toimii kohtuullisesti, mutta samalla siitä selvisi kuitenkin epäsuotuisia seikkoja niin Onniselle, asiakkaille, vuokratyövoimin toimivalle lähettämölle kuin kuljetusyhtiöllekin.

Tuli ilmi, että jokaisen osapuolen vastuualueita tulisi tarkentaa. Aiemmin minkäänasteisia sopimuksia ei ollut laadittu yöjakelun osapuolten välillä. Tähän tuli hakea muutosta, jotta kaikille osapuolille saataisiin yhteiset ja reilut pelisäännöt, joihin pystyttäisiin nojautumaan esimerkiksi virhetilanteiden sattuessa. Näitä virhetilanteita saattaisivat esimerkiksi hävinneet paketit, väärin jaetut paketit, auraamaton lastauspaikka jne. Seuraavassa muutama esimerkki mahdollisista virhetilanteista:

1. Kuljetusyhtiö jakaa paketin väärälle asiakkaalle -> kuljetusyhtiö on sopimuksen nojalla velvollisia hoitamaan jakeluvirheensä veloitusetta asiakkaalle seuraavana päivänä.
2. Onninen Oy:n tuotanto on venynyt sen verran myöhään, että kaikkia tavaroita ei saatu illalla yöjakeluauton kyytiin -> Viivästynyt lähetys hoidetaan erikoiskuljetuksella perille heti seuraavana aamuna.
3. Asiakas on jättänyt kuorma-autonsa niin, ettei yöjakelua suorittava kuljettaja pääse purkamaan kuormaa pihalle -> Kuorma viedään perille seuraavana päivänä, ja ilmoitetaan asiakkaalle sattuneesta tapahtumasta.

Kerätyn aineiston pohjalta kävimme kuljetusliikkeen edustajan kanssa asiakkaiden toimipisteissä syyskuu-lokakuu 2010 aikana, jossa sovimme uudet pelisäännöt kaikkien osanottajien kesken. Keskustelut käytiin hyvässä hengessä, ja rakentavien keskustelujen jälkeen kaikki asiakkaat hyväksyivät sopimuksen pykälät allekirjoittamalla paperin. Kiteytettynä asiakkaat sitoutuvat pitämään toimipisteensä toimintaedellytykset yöjakelulle mahdollisena ja Onninen kuin kuljetusyhtiökin sitoutuu toimittamaan tavarat perille oikeaan aikaan sekä oikeaan paikkaan. Lisäksi sopimuksessa käy ilmi, että kyseisen kuljetusliikkeen kuljettaja saa käydä asiakkaan tiloissa heidän etukäteen ilmoittamillaan paikoilla. Samoissa tapaamisissa käytettiin myös hyödyksi mahdollisuutta ottaa palautetta kuljetusten ja muun Onnisen toiminnan osalta.

11.2 Yöjakelupaikkojen kuvaaminen

Toinen kehityssuunnitelma yöjakelun toimintavarmuuden parantamiseksi oli yöjakelupaikkojen tarkka arkistointi valokuvien avulla (liite 1) sekä ohjeiden laatiminen. Tähän päädyttiin sen takia, koska yöjakelumalli on riippuvainen kuljettajan toiminnan laadusta. Tämä johtuu siitä, että vastaanottajaa ei ole paikalla tavaroita purkaessa. Aiemmin osa kuljettajista oli osin vahingossa, osin huolimattomuuttaan purkanut tavaroita ties minne, mistä asiakkaat antoivat negatiivista palau-

tetta. Asiakkaat kuitenkin ajattelevat, että virhe on Onnisen eikä kuljetusyhtiön, jonka vuoksi toimintaan tuli hakea muutosta parempaan.

Monien Onnisella myytävistä tavaroista täytyy olla mm. sateelta suojassa, minkä takia on äärimmäisen tärkeä tietää minne ne kannattaa purkaa. Lisäksi monilla asiakkailta on erikokoisille tavaroille omat paikkansa. Usein esimerkiksi pidemmille putkille, isoille keloille ja pienemmille tavaroille on varattu omat paikkansa asiakkaan tiloissa. Valokuvien tarkoituksena on välttää nämä mahdolliset virheet. Niiden kautta uusikin kuljettaja pystyy havainnollistamaan kunkin reitin purkupaikat, porttien lukot, ja muut erikoispiirteet, joista voi olla hyötyä.

Lisäksi kuljettajien vaihtuvuus reiteillä on välillä hyvin suurta koska ihmisten työpaikat vaihtuvat, he sairastelevat ja viettävät kesälomaa jne. Tämän ohjeen takia niin Onnisen kuin kuljetusyhtiön esimiesten ja kuljettajien ei tarvitse perehdyttää uutta kuljettajaa tehtäväänsä siinä määrin kuin ennen. Aikaisemmin uuden yöjakelukuljettajan mukaan on yleensä määrätty perehdyttäjää, mikä on tietysti vienyt yrityksen voimavaroja jostain toisesta tehtävästä. Tällä ohjeella pyritään siihen, ettei tähän ole enää tarvetta.

Lähdin tämän idean pohjalta tunnustelemaan asiakkailta, mitä mieltä olisivat kuvaamisesta ja kaikki olivat hyvin halukkaita kuvauttamaan tilansa. Tässä kuitenkin ajetaan viimekädessä asiakkaiden tyytyväisyyttä niin, että he pystyvät toimimaan omalla edustamallaan alallaan mahdollisimman hyvin.

Vierailujan sopimisen jälkeen kävin kaikissa yöjakeluasiakkaiden toimipisteissä ja valokuvasin heidän avustuksellaan yöjakelun toimintaan liittyvät paikat. Tähän kului ajassa mitattuna yhteensä noin kaksi kuukautta. Nämä kaksi kuukautta sijoittuivat syys-marraskuun 2010 lopun ajalle. Usein kävin aina perjantaina työviikon päätteeksi asiakkaiden luona. Samoissa tapaamisissa pyrin ottamaan myös muuta palautetta vastaan esimerkiksi Onnisen myyntiorganisaation suuntaan. Yhdistin samoilla matkoilla tapaamiset yöjakeluun liittyvissä terminaaleissa Lohjassa, Karjaalla sekä Porvoossa jonka lisäksi kävin myös Onnisen myyntipisteissä, joiden toimitiloista otin luvallisesti myös kuvia. Kyseiset terminaalit jakavat Onnisen tavaraa päiväsaikaan asiakkaille, jonka vuoksi on äärimmäisen tärkeää, että tavarat ovat purettu oikeaan aikaan sekä oikeaan paikkaan, ettei kuljetusyhtiöltä kulu useita tunteja tavaroiden etsimiseen aamulla. Samalla sovittiin terminaalien uudet palautuspaikat, mistä yöjakelukuljettaja voi ottaa asiakkailta palautuneita tavaroita takaisin Onniselle.

Myös Onnisen myyntipisteiden purku- ja palautuspaikat selvitettiin samoissa tapaamisissa. Kävin Onnisen myymälävastaavien kanssa keskusteluja yöjakelun toimivuudesta, ja siellä suurimmaksi pullonkaulaksi ei ollut niinkään noussut tavaroiden häviäminen vaan tavaroiden purku- ja lastausvaiheessa tapahtuvat virhetilanteet. Haastatteluiden aikana monet vastuumyyjät moittivat kuljettajia varsinkin siitä, että palautustavaroita ei oteta matkaan kyllin usein. Myyjien kanta on ymmärrettävä, koska usein myyntitilat kärsivät jo nyt tilanpuutteesta ja viikkoja kertyvät palautustavarat vain lisäävät ahdinkoa. Tämän seurauksena purku- ja lastauspaikat käytiin yksityiskohteisesti läpi ja samalla sovimme, että myös myyntipisteiden myyjät sitoutuvat viemään palautustavarat aina selkeästi omille paikoilleen. Lisäksi palautustavaroissa tulisi jatkossa lukea selkeästi lapulla "palautus".

Kertasin myyjiltä saadun palautteen kuljetusyhtiön edustajien kanssa joulukuussa 2010. Keskustelusta kävi ilmi, että myös Onnisen myyntipisteiden toiminnassa on parantamisen varaa. Monesti palautustavarat ovat merkattu epämääräisesti ja samalla ne ovat usein aivan muualla kuin aikaisemmin sovitulla palautuspaikalla. Usein tavarat ovat myös sellaisessa toimituskunnossa, ettei kuljettaja pysty lastaamaan niitä autoon. Painavat tavarat voivat olla nostolaitteiden ulottumattomissa eikä kuljettaja pysty yksin nostamaan niitä auton kyytiin. Täytyy aina muistaa, että kuljettaja toimii työssään yöllä yksin, eikä lain mukaan saa nostaa kymmeniä kiloja painavia paketteja saati lavoja omin voimin. Tämä tuntuu kuitenkin unohtuvan kun myyjät vievät tavaraa lavoitain palautuspaikalle usean henkilön voimalla. Näiden keskustelujen perusteella soitin jälkikäteen myymälävastaaville ja he myönsivät, että kyllä hekin voivat toimintaansa näiltä osin parantaa. Kuljetusyhtiön kuin myyjien kanssa sovittiin, että kumpikin osapuoli pyrkii korjaamaan jatkossa aiemmin mainitut epäkohdat. Samalla sovimme, että virhetilanteiden sattuessa kummatkin osapuolet raportoisivat niistä Onnisen kuljetustiimille.

Ohjekirjanen tehtiin haastattelujen ja vierailuiden jälkeen Microsoft PowerPointillä (joulukuu 2010-tammikuu 2011), jonka jälkeen se tulostettiin jokaiselle kuljettajalle. Samaisessa kirjasessa on kuvien lisäksi myös muita tarpeellisia ohjeita. Kirjasessa kerrotaan kanavat jonne yökuljettajan tulee välittää viestiä, esimerkiksi ongelmatilanteen sattuessa. Myös muut epäkohdat yöjakeluun liittyen tulee ilmoittaa Onniselle, jotta niihin pystyttäisiin puuttamaan.

Yökuskeille tehtiin myös oma erillinen Onnisen toimitilassa sijaitseva lokerikko, jota heidän tulee katsoa aina ennen ajosuoritusta. Lokeroon voidaan laittaa esim. asiakkaalta tulleet palautteet tai muut erikoistoiveet, joita pyritään kunnioittamaan.

Lopuksi kiteytettynä mitä tällä parannustoimenpiteellä haetaan:

1. Aikahyötyä = perehdyttämiseen kuin tavaroiden purkuun käytettävä aika vähenee
2. Laatuhyötyä = tavarat puretaan ja lastataan sinne minne kuuluvat, oikeaan aikaan
3. Asiakkaiden tyytyväisyys paranee ja ostuskollisuus lisääntyy

11.3 SAP:n tuomat lisähaasteet yöjakelulle

Koska SAP:n toimintoja vielä kehitetään, on ohjelmisto aiheuttanut haasteita myös yöjakelun toimivuudelle. Useat eri yöasiakkaat ostavat tavaransa Onnishopin kautta, mikä mahdollistaa lähes kaikkien Onnisen tarjoamien tuotteiden ostamisen suoraan Internet-sivujen välityksellä. Ennen Onnishop mahdollisti asiakasta valitsemaan yöjakelun, niin että tavarat menivät automaattisesti myös varaston puolella kyseiselle lähettämöpaikalle. Näin ei valitettavasti ole SAP:ssa tällä hetkellä. Toisin sanoen, Onnishop ei mahdollista yöjakelua toimitustavaksi, mikä tarkoittaa sitä, että tilaukset ohjautuvat varastolla aina päiväjakelun lähtöpaikoille. Tämä asettaa varsinkin varaston- ja tuotannonohjaukselle lisähaasteita.

Silloin kun tilaukset menevät tietojärjestelmään päiväjakeluna, ohjautuvat paketit ja muut kollit aivan väärille lähettämöpaikoille yöjakelun suorittamisen kannalta. Samalla keräysjärjestys menee monilla tunneilla taaksepäin, koska päiväjakelun lähialueiden eli Kanta-Hämeen ja Uusimaan keräykset ovat keräysjärjestyksessä mitattuna viimeisten joukossa. Tämä on yksinkertaisesti liian myöhään, koska yöjakelua suorittavien kuljettajien tulee päästä lastaamaan autoaan n. klo 20, jotta jakelureitti ehdittäisiin ajaa klo 6:00 mennessä. Tässä vaiheessa pakettien pitäisi olla jo valmiina oikealla lähettämöpaikallaan, kun nyt päiväjakelun puolelle mennessään ne ovat usein vielä keräämättä. Järjestelmän näin toimiessaan kollit jäävät auttamatta pois auton kyydistä, jonka seurauksena myöhästyneitä lähetyksiä joudutaan usein laittamaan takseilla ja muilla erikoiskydeillä aamusta matkaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on korjata väliaikaiset järjestelmän puutteet manuaalisesti. Iltavuorossa toimiva rahtikirjojen tulostelija on tässä ratkaisevassa osassa. Viimeiset tilaukset tulevat järjestelmäämme klo 17 jälkeen, jolloin rahtikirjan tulostaja tulee tarkistaa kaikkien yöjakeluasiakkaiden tilausten tila. Teimme tähän yksinkertaisen pikavalinnan Sappiin, josta työntekijä pääsee helposti katsomaan kaikki yöjakeluasiakkaiden päivän tilaukset samalta sivulta. Sieltä hän pystyy tarkistamaan ja manuaalisesti muuttamaan reitin oikeaksi.

Kun toimitustapa muutetaan yöjakeluksi, nousevat tilaukset keräilyjärjestyksen kärkeen, jonka ansiosta tuotteet ovat lastausvalmiina hyvissä ajoin ennen klo 20.

Lisäksi lähettämössä toimii yöjakeluiden tarkkailemiseen valittu henkilö, joka tarkastaa jokaisella rahtikirjalla lähetykset toimitusvalmiiksi. Samalla hän etsii aina välillä päiväjakelun puolelle menneitä tilauksia lähettämöstä ja vie ne sen jälkeen yöjakelupaikalle. Tämä toimii lähinnä varmistavana toimenpiteenä, koska aina kaikkia lähetyksien reittejä ei yksinkertaisesti ehdi muuttaa yöjakeluksi heti klo 17 jälkeen. Toimintatapa tuo tietysti lisäkustannuksia Onniselle, mutta kuten teoriaosiossa käytiin läpi, ei varastonohjauksessa pidä aina tuijottaa pelkästään kustannuksia, vaan myös asiakastytyväisyys on nähtävä ratkaisevana yrityksen menestykselle.

Lopuksi voidaan mainita, että ongelma koskee ainoastaan Onnishop-tilauksia. Onnisen myyjä voi syöttää tilauksen yöjakeluksi kuten ennenkin. Myös Ovt-tilauksen tekeminen yöjakeluksi toimii tietojärjestelmien välisessä tilauksen syötössä. Samalla näitä ratkaisuita ei voi missään nimessä pitää lopullisena. Nämä ratkaisut on otettu käyttöön siihen asti, kunnes Onnishopin kehitystiimi saa korjattua kyseisen ongelman. Tähän voi kuitenkin mennä vielä muutamasta kuukaudesta yli vuoteen.

11.4 Muutokset lähettämössä

Lähettämön työntekijöiden ja esimiehelle tehtyjen haastattelujen jälkeen selvisi, että myös lähettämön toiminnot ja toimintatavat vaativat selkeyttämistä. Yksi syy tähän oli epäselvä lähettämön nimeäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Onnisen lähialueiden express-myyntipisteet oli merkattu niille annetussa numeroidussa järjestyksessä. Espoon myyntipiste oli esimerkiksi "EXP 23" niin pakettiin tulevassa tarrassa kuin lähettämöpaikassa. Tämä olikin omiaan lisäämään lähettämössä tapahtuvia virheitä, koska vastaavanlaisia merkintöjä oli monilla muillakin myyntipisteillä, kuten EXP 19, 24, 27. Lähettämötyöntekijä voi helposti sotkea paketin väärälle paikalle, jos ulkomuisti pettää. Täytyy tosin muistaa, että tarran keskiosassa lukee myös oikea osoite ja määränpää. Usein lähettämön työntekijät lajittelevat jopa tuhansia paketteja päivittäin, minkä takia he katsovat vain ylimmän tarran osoiterivin, eli tässä tapauksessa EXP-alkuisen lähettämötunnuksen, jonka seurauksena paketit menivät hyvin helposti sekaisin keskenään. Varsinkin tuoreimmille työntekijöille tästä aiheutui ylimääräisiä ongelma- sekä virhetilanteita.

Tähän haettiin muutosta seuraavasti. Express myyntipisteiden tunnukset päätettiin muuttaa niitä paremmin kuvaavilla osoitetunnuksella. Esimerkiksi Espoon myyntipiste muutettiin EXP 23:sta ESPOO-nimiseksi. Lähettämöpaikat jaoteltiin vielä siten, että asiakkaille valmiiksi kerättyihin noutomyyntheihin tuli lisäksi N-tunnus (Esimerkiksi N ESPOO, N TIKKURILA, N HERMANNI jne.). Ylimääräistä N-tunnusta tarvitaan, etteivät ennalta kerätyt noutomyynnit sekä myyntipisteille hyllytettäväksi menevät ns. tankkitavarat mene sekaisin keskenään. Varsinkin vastaanottopäässä näi-

den sekaisin meneminen aiheutti joka aamu vähintään puolen tunnin verran ylimääräistä työtä. Tällä muutoksella haetaan johdonmukaisempaa alueiden merkintää. Nyt kaikki Onnisen myyntipisteiden lähettämöalueet on merkitty niiden omilla kaupungin nimillä sen sijaan, että ennen lähes joka kolmas Onnisen myyntipiste oli merkattu epämääräisellä EXP-tunnuksella.

Toinen olennainen osa lähettämön toiminnan muutosta on tiedottamisen parantaminen. Aikaisemmin lähettämön työntekijöitä ei vaadittu kertomaan tapahtuneista virhetilanteista, paitsi äärimmäisissä tapauksissa. Näitä äärimmäisiä tapauksia voisivat olla esimerkiksi hajonnut truckki, hajonnut nosto-ovi jne, jotka olennaisesti haittaisivat päivittäistä toimintaa. Nyt haluttiin pureutua ensisijaisesti myös Onnisen myyjien tekemien myyntien tarkkailuun. Tämä siksi, että esimerkiksi paketissa olevasta lähettämötarrasta pystyy näkemään onko myynti tehty reitin puolesta oikein. Aina välillä ilmenee paketteja, jotka on myyty osoitteen puolesta oikein (esimerkiksi Onninen Oy Tikkurila, Niittytie 33), mutta toimitustapa väärin (esimerkiksi Vantaan alueen päivittäisjakelun puolelle). Tästä ei saa olla tarkoitus koska siitä syntyy ensinnäkin Onniselle ylimääräisiä kustannuksia (kiinteä rahtihinta/lenkki yöjakelussa vrt. kilometri/painokohtainen hinnoittelu päiväjakelussa). Toiseksi myös asiakkaat kärsivät koska he luulevat, että tavarat ovat viimeistään klo 7 noutovalmiina. Näinhän ei tietenkään ole mikäli tilaus menee päivittäisjakelun puolelle. Nämä kerätään ensinnäkin paljon myöhemmin kuin yötoimitukset. Toiseksi, päiväjakeluun meneviä toimituksia aletaan lastaamaan autoihin vasta seuraavana aamulla. Parhaassakin tapauksessa päiväjakelun paketit paketit ovat perillä noin klo 9 ja seurauksena voi olla asiakkaan päivän urakan myöhästyminen.

Nyt pyritään siihen, että lähettämön työntekijät ilmoittavat aina, kun huomaavan kyseisen tilanteen. Kun tieto tilauksesta on saatu, pystytään tieto siirtämään tietojärjestelmässä oikealle reitille, jonka jälkeen se siirretään myös fyysisesti sinne. Sen jälkeen ilmoitetaan myyjälle sähköpostitse tilanteesta, jolloin hän pystyy itse katsomaan, miten tilaukselle on mahdollisesti käynyt ja viestittämään siitä eteenpäin, jos "häiriö" sattui jostakin muusta tekijästä. Tällä pyritään ensisijaisesti välttämään vastaavat tapahtumat tulevaisuudessa, ennen kaikkea paremman asiakastytyväisyyden takia.

11.5 Tiedonkulun kehittäminen organisaation yksiköiden välillä

On selvää, että niin kauan kun ihmiset ovat suorittavana osana logistiikkaa, sattuu inhimillisiä virheitä. Lähtevä logistiikka ei pysty huomaamaan kaikkia virheitä, vaan osan vastuusta ja tarkkailusta on oltava myös vastaanottajalla. Usein varsinkin väärään myymälään menneistä tavaroista ilmoitetaan vain myyjä-myyjälle periaatteella, jonka takia lähettävä osapuoli, eli oma organi-

saationi jää vaille tietoa sattuneesta tapahtumasta. Terminaaleihin harhautuneista tilauksista sen sijaan saadaan jo tietoa päivittäisten purkuraporttien yhteydessä, jonka takia siihen ei tarvitse puuttua. Varsinkin pidemmällä aikavälillä tästä voi olla merkittävää haittaa Onniselle. Emme pysty kehittämään toimintaamme, mikäli emme saa siitä säännöllisesti palautetta.

Onnisen toimintavarmuuden seuraaminen myyntipisteisiin menevissä toimituksissa on niin haastattelujen kuin omien kokemustenkin pohjalta hyvin vähäistä. Tämä liittyy siihen, että kuljetusorganisaatio jätetään usein viestiketjusta pois. Saamme palautetta lähinnä ääritilanteissa, jossa toimitushäiriö tulee korjata saman päivän aikana. Tämän seurauksena on oletettavaa, että suuri osa ristiin menneistä toimituksista jää meiltä huomaamatta. Myyjät viestivät usein lähinnä keskenään myyntipisteiden välillä ja tämä mahdollistaa sen, että emme pysty kehittämään toimintaamme siinä määrin, missä pitäisi.

Sovimme myymälöiden ketjupäällikön kanssa käydyssä keskustelussa (huhtikuu 2011), että jatkossa myymälävastaavat laittavat sähköpostin vastaanottajaksi myös meidän sähköpostiosoitteemme, jotta saamme logistiikan toimivuudesta palautetta. Samalla rakennamme saadun palautteen pohjalta taulukkoja, josta voimme pidemmällä tarkkailuvälillä tehdä johtopäätöksiä kunkin reitin toimivuudesta. Tämä on omiaan auttamaan meitä näkemään, kuinka hyvin maksetut urakoitsijat tekevät työnsä.

11.6 Reittien uudelleenjärjestäminen

Yöjakelun reittien uudelleenjärjestäminen tuli ajankohtaiseksi sen jälkeen, kun useampi asiakkaamme ilmoitti vuoden 2010 loppupuolella olevansa kiinnostunut kyseisestä jakelumuodosta. Kaksi uutta asiakastamme halusi yötoimituksen Loviisaan ja yksi asiakas Mustioon, jonne meidän yöreitit eivät olleet aiemmin ulottuneet. Lisäksi uusi yöjakeluasiakas tarvitsi purkukalustollisen auton toimituksiinsa Karjaalle, koska heidän toimitilassaan ei ole purkukalustoa ja heidän ostamansa tuotteet ovat usein painavia keloja tai putkia. Aivan huhtikuun 2011 alussa aloitimme myös jakelun uudelle asiakkaallemme Porvooseen, joka sijaitsi aivan myymälämme vieressä. Näiden tulevien muutosten seurauksena oli selvää, että tulisimme tarvitsemaan vähintään yhden lisäreitin suorittamaan yöjakeluaamme, jotta kaikki kuljettajat suoriutuisivat urakastaan noin kahdeksan tunnin puitteissa. Tämä tuli selväksi jo yökuljettajien ajoraportteja seuraamalla. Ajoraporteissa kävi ilmi, että monet reitit olivat jo aikaisemmin ajallisesti lähellä kahdeksan tunnin suorituskeskiarvoa.

Kävin joulukuussa 2010 asiakkaiden vastuumyyjien kanssa uusissa yöjakelupaikoissa tarkistamassa, että toimintaedellytykset täyttyvät yöjakelun suorittamiseksi. Samalla sovittiin alustavat purkupaikat, jonka jälkeen ne dokumentoitiin kameralla kuten aikaisemmat kohteet. Lopuksi teimme sopimuksen asiakkaiden kanssa yöjakelun aloittamispäivästä.

Uudet reitit suunniteltiin seuraavanlaisiksi:

Reitti 1

1. LVI-Vesalainen (Maisalantie 14, 04600 Mäntsälä)
2. Onninen Express Porvoo (Ruiskumestarinkatu 8, 06100 Porvoo)
3. Stendahl K.A. Lvis-Vvsel Oy Ab (Teollisuustie 24, 06151 Porvoo)
4. Kaukokiito Porvoo (Yrittäjänkatu 4-6, 06150 Porvoo)
5. Tom Allen (Hitsaajantie 10, 06450 Porvoo)
6. Loviisan Sähköpiste Oy (Purokatu 1, 07900 Loviisa)
7. LVI O. Vuokkovaara (Ratakatu 8, 07900 Loviisa)

Reitti 2

1. Onninen Hyvinkää Express (Hakakalliontie 7, 05460 Hyvinkää)
2. Putkiset Oy (Terästie 24, 04220 Kerava)
3. Onninen Oy Vantaa (Mittalinja 1, 01260 Vantaa)
4. Onninen Express Hermannin (Vanha Talvitie 12, 00580 Helsinki)

Reitti 3

1. Onninen Tikkurila Express (Niittytie 33, 01300 Vantaa)
2. Onninen Express Konala (Ristipellontie 16, 00390 Helsinki)
3. Lähiputki Oy (Takkatie 16, 00370 Helsinki)
4. L&T Espoo (Luomannotko 3, 02200 Espoo)
5. Onninen Express Espoo (Luomannotko 5, 02200 Espoo)

Reitti 4

1. Onninen Lohja Express (Ratakatu 26, 08150 Lohja)
2. Kaukokiito Lohja (Levysepäntie 9, 08150 Lohja)
3. Kaukokiito Tammisaari
4. N3M Power Oy Ab (Hitsaajantie 3, 10320 Karjaa)
5. Vihdin Vesi ja Lämpö Oy (Vesakkotie 4, 03100 Nummela)
6. Lvi-Gerkman Oy Ab (Askersintie 54, 10360 Mustio)

Reitti 5

1. Onninen Express Hämeenlinna (Larin Kyöstinkatu 30, 13130 Hämeenlinna)
2. Vesinummela Oy (Erkintie 4, 31300 Tammela)
3. Forssan Lvi-Kulma Oy (Hämeentie 24, 30300 Forssa)
4. Onninen Express Forssa (Koikkurintie 2, 30300 Forssa)

Onnisen edustaja, esimieheni on reittien käyttöönoton jälkeen käynyt testaamassa jokaisen reitin. Näin päästiin varmuuteen siitä, että reitit ovat suorituskelpoisia kuljettajille. Samalla varmistettiin siitä, että reitteihin käytettävä aika vastaa pääsääntöisesti sopimuksissa esitettyjä tuntimääriä.

Tarkoituksena on kouluttaa jokainen yöjakelukuljettaja ajamaan vähintään kahta reittiä. Näin toiminnasta saadaan joustavaa. Nyt on aina olemassa korvaava kuljettaja esimerkiksi lomien tai sairastapausten varalle. Lisäksi päiväjakelua ajavista kuljettajista valjastetaan vähintään kaksi kuljettajaa suorittamaan yöjakelua hätätapausten varalle. Reittien vaihtelulla kuljettajien kesken pyritään parantamaan myös kuljettajien työtyytyväisyyttä. Työ voi olla aika yksitoikkoista, mikäli sama kuljettaja ajaa vain yhtä yöjakelureittiä vuodesta toiseen. Tällä muutoksella pyritään pitämään kuljettajien mielenkiinto työhönsä parempana kuin aikaisemmin, jolloin jokainen ajoi vain yhtä reittiä.

12 Opinnäytetyön onnistuminen

Opinnäytetyöni aiheena oli kehittää Onninen Oy:n yötoimitusten toimintaa paremmaksi. Tutkimuksen tavoitteena oli saada yötoimitusten toimitusvarmuus paranemaan ja samalla luoda toimituksista entistä selkeämpi kokonaisuus. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että toimituksissa tehtyjen virheiden määrä saataisiin vähenemään ja jokainen yötoimituksiin osallisena oleva henkilö hahmottaisi paremmin oman osansa toimitusketjussa. Toisin sanoen, jokaisen toimitusketjussa osallisen vastuualueet tuli tarkastaa ja katsoa, olisiko niihin tehtävä muutoksia. Kaikkien näiden lisäksi tuli huomioida muuttuvat tekijät, joilla tässä tapauksella tarkoitetaan yöjakelureittien uusilla asiakkailta ja jakelupaikoilla.

Käytetyt lähteet pohjautuvat pitkälti suomalaisten logistiikka-alan ammattilaisten teoksiin. Lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty joitakin sähköisiä lähteitä sekä Onniselta saatuja materiaaleja (esim. Intranet). Lähteistä pyrin saamaan ajatuksia ja näkemään, olisiko aikaisemmin kirjoite-

tusta materiaalista jotain hyötyä myös omaan hankkeeseeni. Lähdemateriaalilla oli osanaan tarkoitus myös vahvistaa aikaisemmin oppimaani logistista ajattelua.

Teoriaosuudella oli tarkoitus toimia kehitysehdotusten selkärankana, jonka jälkeen alettiin keskustella yötoimitusketjua kehittävästä toimenpiteistä yhdessä niin Onnisen työntekijöiden, kuljetusyrityksen kuin lähettämöpalveluita tarjoavan vuokrayrityksen kanssa.

Opinnäytetyölle luodut tavoitteet ovat mielestäni toteutuneet opinnäytetyössäni. Tutkimuksen ansiosta saavutetut tulokset ovat olleet kauttaaltaan positiivisia. Samalla työ on ollut varmasti innoittajana kehittää yötoimitusten toimintaa tästä eteenpäinkin; jatkuva kehittyminen on kuitenkin ainoa keino, jolla pysytään kilpailukyisenä kilpailijoihin verrattuna. Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin opinnäytetyön kehityssuunnitelman eri osa-alueita.

Yöjakeluun liittyvien Onnishopin kautta tehtyjen asiakastilauksien ohjaaminen oikealle reitilleen tapahtuu nykyään kehityssuunnitelman mukaisesti. Iltavuorossa oleva ajojärjestelijä katsoo kaikille yöjakeluasiakkaille tehdyn pikavalinnan kautta kaikki tilaukset klo 17 jälkeen ja tarpeentulleen kääntää väärin ohjautuneet tilaukset yöjakelun puolelle. Sen jälkeen vielä illemmalla lähettämön työntekijä vertaa tulostettuja rahtikirjoja tilauksiin ja tarkastaa, että tilaukset myös löytyvät sieltä mistä pitää. Väliaikainen toimintamalli toimii tällä hetkellä varsin hyvin ja korjausliikkeet saadaan pääsääntöisesti suoritettua menestyksekkäästi. Pitkän ajan tavoite on kuitenkin, että saamme Onnishopiin oikean yötoimituksille tarkoitetun toimitustavan, jolloin edellä mainituista toimenpiteistä päästäisiin kokonaan eroon.

Vastuualueiden tarkennus ja uudelleenmäärittely on osaltaan tervehdyttänyt ketjun sisällä toimivien yritysten vuorovaikutusta ja suhteita toisiinsa. Tehtyjen sopimusten pohjalta olemme saaneet konkreettisia esimerkkitapauksia joista Onninen Oy on hyötynyt. On ollut useita tapauksia, jolloin Onninen Oy on päässyt tehdyn sopimuksen nojalla pois korvausvastuusta. Aikaisemmin korvausvastuu lankesi lähes poikkeuksetta Onnisen harteille, koska ei ollut mitään sopimuksia, jossa eriteltiin Onnisen, kuljetusliikkeen sekä lähettämön työntekijöiden vastuut. Yksi esimerkkitapaus sattui elokuussa 2011, kun kuljetusliike oli jakanut Forssan Onniselle virheellisesti paketin, jonka piti alun perin mennä Hämeenlinnan Onniselle. Tehdyn sopimuksen nojalla pystyimme vaatimaan kuljetusyhtiötä korjaamaan jakeluvirheensä veloitusetta kuluvan päivän aikana, ja näin myös tapahtui. Vastaavat valitettavat virhetilanteet ovat varmasti omiaan myös motivoimaan kaikkia ketjun sisäisiä toimijoita tekemään työnsä entistä laadukkaammin. Samalla aikaa kuluu nyt vähemmän kiistellessä siitä kuka maksaa tai tekee ja mitä. Virheitä ei varmasti koskaan voi täysin välttää, mutta nyt ainakin ketjun sisällä vallitsee reilummat pelisäännöt kaikille.

Yöjakelupaikkojen kuvaamista voidaan pitää myös onnistuneena toimenpiteenä. Tällä hetkellä kuljetusyhtiön ei tarvitse käyttää uusien kuljettajien koulutukseen läheskään niin paljon voimavaroja kuin ennen. Samalla Onninen Oy on hyötynyt tästä kuljetusreklamaatioiden vähenemisestä. Nyt kuljettaja voi aina tarvittaessa käyttää hyödykseen tehtyä ohjekirjasta, mikäli hän ei muista kaikkia reitin jakeluun liittyviä toimenpiteitä. Tämän seurauksena jakeluvirheet ovat vähentyneet aikaisempaan verrattuna. Nyt tavarat puretaan lähes poikkeuksetta sinne minne pitää, ja samalla palautettavat tavarat ovat selkeästi esillä kuljettajille.

Lähetämötunnusten muuttaminen yksinkertaisempaan muotoon on saanut positiivista palautetta. Tällä hetkellä lähetämöt ovat nimetty paljon johdonmukaisemmin entiseen verrattuna, jonka johdosta virhetilanteiden mahdollisuus on pienentynyt. Samalla uusilta työntekijöiltä kuluu vähemmän aikaa ja voimavaroja arvuutella mikä paketti kuuluu minnekin lähtöpaikalle suhteessa aikaisempiin epämääräisiin "exp" tunnuksiin verrattuna.

Yöjakelujen toimintaan liittyvä tiedonkulku on osaltaan parantunut. Tällä hetkellä useat myymäläpisteet ilmoittavat sähköpostilla Onnisen kuljetusorganisaatiolle virhetilanteista. Tämä on omiaan auttamaan meitä puuttamaan virheisiin ajoissa ja kirjaamaan samalla tapahtumat ylös sähköisesti tietokoneelle. Tämä auttaa Onninen Oy:tä vertaamaan ja kehittämään yöjakelun reittien toimintaa varsinkin pidemmällä aikavälillä. Toisaalta on sanottava, että myymäläpisteiden aktiivisuudessa tiedottaa on ainakin tällä hetkellä vielä eroja. Tämä on osaltaan ymmärrettävää, koska kaikki eivät aina heti sisäistä uusia toimintamalleja. Uskon kuitenkin, että muutaman kuukauden kuluttua tilanne on jo astetta parempi.

Kaikkien esitettyjen tulosten jälkeen voidaan todeta, että yksi suurimmista tavoitteista, jotka kehitystyön kautta täytettiin, oli yötoimitusten tunnettavuuden kasvaminen. Yhä useammalla Onnisen henkilöllä on tiedossa, kuinka yötoimitukset toimivat ja kuinka niitä voidaan hyödyntää Onnisen ja asiakkaiden hyödyksi. Olemme logistiikan organisaationa myös henkilöityneet asiakkaillemme. Aikaisemmin näiden asiakkaiden ainoana yhteyshenkilönä olivat myyjämme kun taas nykyään he tietävät myös logistiikan puolelta henkilöitä johon voi tarvittaessa ottaa yhteyttä. Monet yöjakelun toimivuuteen liittyvät asiat on nykyään paljon vaivattomampaa hoitaa suoraan asiakkaiden kanssa verrattuna siihen, että myyjä toimisi viestien välikätenä.

Yöjakelu on kirinyt myös yöjakeluun kuulumattomien asiakkaidemme tietoon. Monet asiakkaat ovat lähestyneet myyjiamme ja kysyneet mahdollisuudesta saada tavarat jo yön aikana, joten

viesti on välittynyt mitä todennäköisimmin asiakkaidemme kesken. Yöjakelulla on jatkuvasti kasvupaineita, ja näen sen merkittävänä kilpailuetuna suhteessa moneen kilpailijoihimme.

13 Loppusanat

Tässä luvussa pyrin käsittelemään omaa opinnäytetyöprosessiani ja sen tekovaiheita. Lisäksi pyrin arvioimaan mitä olen oppinut opinnäytetyön työstämisen aikana.

Opinnäytetyön tekeminen oli välillä melko haastavaa mutta samalla antoisaa. Suurimman osan opinnäytetyön kirjoittamisesta sijoittui työajan jälkeiseen aikaan klo 16-21 ja kaikkien aikataulujen sovittaminen keskenään aiheutti useasti päänvaivaa. Aikataulujen sovittaminen koski myös työpaikalla tapahtuvaa työskentelyä. Tämä työtehtävä on vain yksi vastuualueistani, joten aina välillä tuli useiden viikkojenkin taukoja, ennen kuin kerkesin taas palaamaan opinnäytetööhön liittyviin työtehtäviin. Tämän takia opinnäytetyön valmistuminen venähti muutamalla kuukaudella alkuperäiseen suunnitelmaan verrattuna.

Toinen haasteellisista asioista oli opinnäytetyön rajaaminen. Pyrimme jatkuvasti kehittämään toimintaamme, eivätkä yötoimitukset ole tässä poikkeus. Tämän takia jouduin työn loppuvaiheilla jättämään muutaman uuden kehityssuunnitelma-aihion pois opinnäytetyöstäni, koska kirjoittaisin muuten suunnitelmia työhöni vielä ensi kesänkin aikana. Myös Onnisen sekä yötoimitusten toiminnan kuvaaminen oli välillä aikaa vievää. Täytyi miettiä tarkasti, yksityiskohtaisesti tulisi kirjoittaa. Samalla kuitenkin uskon nyt vakaasti, että kerroin juuri oleellimmat asiat yksityiskohtien jäädessä työpaikalle. En kokenut yksityiskohtaisemman toiminnan kuvauksen antavan minkäänlaista lisäarvoa niin lukijalle, itselleni kuin työllekään.

Työ on opettanut minulle monia asioita. Olen oppinut suunnattomasta kyseisen toimitusketjun rakenteesta. Tällä hetkellä minulla on paljon parempi kyky hahmottaa jokaisen henkilön rooli osana toimitusketjua. Samalla olen oppinut näkemään heidän päivittäiset haasteensa, ja miten voisin oman työni kautta pyrkiä minimoimaan niitä. Olen myös alkanut ymmärtämään entistä paremmin logistiikan tärkeyden osana Onnisen toimintaa. Ilman toimivaa logistiikkaa parhaidenkin myyjien panokset voivat olla turhia jo pelkästään sen takia, ettei tavara liiku niin kuin pitäisi.

Samalla tutustuin uusiin henkilöihin, mikä on ollut mielenkiintoinen kokemus. Voidaan siis sanoa, että yhteistyöverkostoni on laajentunut huomattavasti entiseen verrattuna.

Haluaisin vielä lopuksi kiittää kaikkia työssä minua auttaneita tahoja, jota ilman opinnäytetyön tekeminen olisi ollut huomattavasti paljon hankalampaa, iso kiitos teille!

Painetut lähteet

Hokkanen, S, Karhunen, J. & Luukkanen, M. 2011. Johdatus Logistiseen Ajatteluun. Kangasniemi: Sho Business Development

Karrus, K. 2003. Logistiikka. Porvoo: WSOY

Sakki, J, 2003. Tilaus-toimitusketjun Hallinta, Logistinen b to b - Prosessi. Espoo: Jouni Sakki Oy

Bloomberg, D, Lemay, S. & Hanna, J. 2002. Logistics. New Jersey: Prentice Hall

Sähköiset lähteet

Mertaniemi, A. 1999. Organisaatioiden välinen tiedonsiirto. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 1.7.2011. <http://www.helsinki.fi/~amertani/ovt.htm>

Onninen Oy. 2011. Viitattu 5.6.2011. <http://www.onninen.com/finland/Pages/Default.aspx>

Onninen Intranet, Viitattu 1.9.2011

Laakso , H. 2009. Vihreä Logistiikka Tilaus-Toimitusketjussa. Viitattu 3.8.2011. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4686/PDF.pdf?sequence=1>

Kotoaro, S. 2010. Vihreä Logistiikka ja sen kehittäminen Forssan seudulla. Viitattu 3.8.2011. http://www.hameenliitto.fi/content/HameenLiitto/Iitetiedostot/Maakuntakaava2/aleksi_paivitti_3_2/Vihrea_logistiikka_ja_sen_kehittaminen_forssan_seudulla.pdf?from=18474281871402200

Vuorela, S. 2005. Haastattelumenetelmät. Luettu 2.9.2010. <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>

onninen

Onninen Oy Hermannin (vanha Taltvie 12, 00580 Helsinki)

■ C

