

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2021

Eetu Knaappila

POLKUPYÖRÄTUKUN SISÄLOGISTIIKAN ULKOISTAMISPROSESSI

– OY HUNTTERI AB

OPINNÄYTETYÖ (AMK | TIIVISTELMÄ)

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

Kesäkuu 2021 | 38 sivua, 8 liitesivua

Eetu Knaappila

POLKUPYÖRÄTUKUN SISÄLOGISTIIKAN ULKOISTAMISPROSESSI

- Oy Huntteri Ab

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Oy Huntteri Ab:n sisälogistiikan ulkoistamisprosessia ulkoiselle toimijalle. Opinnäytetyössä tarkastellaan sisälogistiikan ulkoistamiseen liittyvää teoriaa ja selvitetään, miten toiminnan kannattavuutta saadaan konkreettisesti tutkittua. Lopuksi tarkoituksena oli tehdä selvitys kyseisen ulkoistamisprosessin kannattavuudesta.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla sekä Oy huntteri Ab:n että heidän palveluntarjoajansa henkilöstöä. Haastattelujen pohjalta pyrittiin luomaan kuvaus koko ulkoistamisprosessista alusta loppuun saakka ja kartoittamaan siihen liittyviä mielipiteitä molempien osapuolten näkökulmasta.

Haastattelujen perusteella ulkoistamishanke oli ollut tähän mennessä Oy Huntteri Ab:n kannalta kannattava. Sen avulla oli saavutettu kustannussäästöjä sekä varastotoiminnan tehostumista.

Jatkossa tämä opinnäytetyö tulee toimimaan dokumenttina ulkoistamisprosessista Oy Huntteri Ab:lle.

ASIASANAT:

sisälogistiikka, toiminnan mittaus, ulkoistaminen, varastointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Logistics

June / 2021 | 38 pages, 8 pages in appendices

Eetu Knaappila

OUTSOURCING THE IN-HOUSE LOGISTICS OF A BICYCLE WHOLESALE FIRM

-Oy Huntteri Ab

The purpose of this thesis was to inspect Oy Huntteri Ab's outsourcing process to an outside operator. This thesis will examine the theory regarding outsourcing and in-house logistics and clarify how a company's performance can be measured in practice. Ultimately the objective is to clarify the profitability of the outsourcing process.

The report was accomplished by the means of interviewing staff members from both Oy Huntteri Ab and their service provider. The intention was to establish a description of the whole outsourcing process from start to finish and to examine views regarding it from both parties.

Based on the interviews, the outsourcing project had been a profitable decision for Oy Huntteri Ab. Due to it they had achieved cost reduction and optimized their warehousing.

In the future this thesis will function as a documentation of the outsourcing process for Oy Huntteri Ab.

KEYWORDS:

in-house logistics, outsourcing, performance measurement. warehousing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 VARASTOTOIMINTA	7
2.1 Varastointi	7
2.2 Varastotoiminnot	8
2.3 Varastonhallintajärjestelmä	8
3 LOGISTIIKAN ULKOISTAMINEN	10
3.1 Ulkoistamisselvitys	10
3.2 Kilpailutus	11
3.3 Palveluntarjoajan valintaprosessi	12
3.4 Sopimusneuvotteluvaihe	14
3.5 Haltuunottovaihe	15
4 TOIMINNAN MITTAAMINEN	16
4.1 Mittarit	16
4.2 Tunnusluvut	17
4.3 Mittarien vaatimukset	18
4.4 Tulosten seuranta ja raportointi	20
4.5 Varastotoiminnan mittareita	20
4.5.1 Laatu	20
4.5.2 Palveluaste	21
4.5.3 Varaston tehokkuus	22
4.5.4 Varaston arvo	22
4.5.5 Varaston kiertonopeus	22
4.5.6 ABC-analyysi	23
5 OY HUNTERI AB	25
5.1 Yritysesittely	25
5.2 Toiminta ennen ulkoistamista	25
6 HAASTATTELU	27
6.1 Haastattelun toteutus	27
6.2 Haastattelun sisältö	27
6.2.1 Ulkoistamisselvitys	28

6.2.2 Ulkoistamisprosessi	29
6.2.3 Toiminnan mittaaminen	30
6.3 Johtopäätökset vastausten perusteella	34

7 YHTEENVETO	35
---------------------	-----------

LÄHTEET	37
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun kysymykset ja osallistujien vastaukset.

KUVAT

Kuva 1. Malli poiminnasta ennen ulkoistamista.	30
Kuva 2. Malli poiminnasta ulkoistamisen jälkeen.	31

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä selvitys Oy Huntteri Ab:n sisälogistiikan ulkoistamisprosessista. Prosessissa yrityksen varastointi siirtyi ulkoisen toimijan hoidettavaksi. Työtä koskeva ulkoistamisprosessi toteutettiin yrityksessä syksyllä 2020. Selvitys tehtiin haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin sekä toimeksiantajan että heidän varastoinnistaan vastaavan yrityksen edustajia.

Koska ulkoistaminen koskee sisälogistiikkaa, opinnäytetyössä käsitellään ensin varastointiin ja sisälogistiikkaan liittyvää teoriaa. Tämän jälkeen käsitellään ulkoistamisprosessi siihen kuuluvat vaiheet. Näiden jälkeen tarkastellaan yrityksen nykytilan arviointiin ja toiminnan mittaamiseen liittyvää teoriaa.

Lopuksi tarkoituksena on tehdä selvitys siitä, oliko sisälogistiikan ulkoistaminen kannattava päätös toimeksiantajayrityksen kannalta. Selvitys toteutetaan henkilöstöhaastatteluilla, ja haastateltavat henkilöt ovat sekä toimeksiantajan että heidän varastoinnistaan vastaavan yrityksen edustajia.

2 VARASTOTOIMINTA

Tämän luvun tarkoituksena on tehdä yleiskuvaus varastotoiminnasta ja sisälogistiikasta sekä kertoa lisäksi sen merkityksestä yritysten toiminnalle ja menestykselle. Varastoinnilla on merkittävä rooli etenkin yrityksen toimintaa kehitettäessä, sillä varastointia koskevat ratkaisut vaikuttavat koko logistiseen ketjuun. (Ritvanen, V.; Inkiäinen, A. & Bell, A. 2011, 79.)

2.1 Varastointi

Varastoinnista puhuttaessa tarkoitetaan yleisesti sekä fyysisiä varastotiloja että varastointitoimintoja. Varastoinnille on useita syitä, joista yleisin on turvata tuotteiden saataavuus asiakkaille. Tämän lisäksi voidaan pitää myös välivarastoja toimitusketjun eri vaiheissa. Varastot pyritään pitämään mahdollisimman minimissä toimitusketjun kaikissa vaiheissa, sillä niistä aiheutuu yritykselle aina merkittäviä kuluja. Laaja tuotevalikoima sitoo merkittävästi pääomaa, koska tavaraa hankitaan taloudellisista syistä niiden välitöntä menekkiä suurempi määrä. Optimaalisen eräkoon avulla yritys voi vaikuttaa tilausseriensä, ja sitä kautta myös niistä aiheutuvan varaston kokoon. Varastoa kertyy myös huomaamatta, kun uuden tilauserän saapuessa osa edellisen tilauksen tuotteista on edelleen jäljellä varastossa. Joissain tapauksissa voidaan asiakkaalle myydä niin sanottua ”ei oota” ja toimittaa tuotteet suoraan asiakkaalle, jotta niiden varastoinnilta vältytään. (Salmivuori 2010, 12; Ritvanen ym. 2011, 79–80; Karrus 2003, 34–36; Sakki 2009, 101–106.)

Varastot voidaan ryhmitellä niiden käyttötarkoituksen mukaan. Erilaisia varastotyypppejä ovat esimerkiksi myynti-, tukku- ja terminaalivarasto. Myyntivarasto toimii myyntipisteen yhteydessä, tukkuvarasto valmistus- ja myyntipisteen välissä ja terminaalivarasto kuljetusten välipisteissä. (Salmivuori 2010, 13; Ritvanen ym. 2011, 80–81; Karrus 2003, 34–36; Sakki 2009, 101–106)

2.2 Varastotoiminnot

Varastoista voidaan erottaa kaksi tärkeää toimintoa: materiaalin säilytys ja käsittely. Materiaalin käsittely pitää sisällään muun muassa tulologistiikan, hyllytyksen, keräilyn, pakkaamisen sekä lähtölogistiikan työvaiheet. Näiden lisäksi olennaisia toimintoja ovat käsittelykaluston päivittäishuollot sekä varastojärjestelmän ja -järjestyksen ylläpitäminen. (Ritvanen ym. 2011, 86–87)

Varastointi kattaa koko logistiikkakustannuksista noin puolet, minkä vuoksi varastointi on yrityksessä huomattava kustannustekijä. Varastoinnin kehittämisen avulla voidaan siis parantaa yrityksen toiminnan kustannustehokkuutta. Varaston kustannuselementeistä noin puolet aiheutuvat henkilöstökuluista ja loput varastorakennuksesta, tontista, koneista ja laitteista sekä tietojärjestelmistä. Myös varastonohjaukseen liittyy merkittäviä kustannuksia, joita ovat varastonpito-, tilauserä- ja puutekustannukset. Varastonohjaus on toimintaa, jossa kustannukset, toimituskyky ja laatu antavat parhaan mahdollisen lisäarvon sekä yritykselle että asiakkaalle. (Ritvanen ym. 2011, 91–93; Sakki 2009, 101.)

Varastointiprosessin kehittämisessä oleellisinta on turhien työvaiheiden poistaminen. Tämä tarkoittaa turhan paperinkäsittelyn ja odotusaikojen korvaamista tietojärjestelmällä. Varastointi on myös logistiikassa yksi tärkeimmistä asiakaspalveluun vaikuttavista tekijöistä, sillä täsmällisillä toimituksilla ansaitaan asiakkaan luottamus. Varastoon sidottu pääoma on kuitenkin pidettävä kohtuullisena täsmällisyydestä huolimatta laadukkaalla menekin seurannalla ja nopealla reagointikyvyllä. Varastoinnin kustannustehokkuutta parannettaessa toiminta halutaan usein liittää toiminnanohjausjärjestelmään. Yritykset ulkoistavat varastointinsa yhä useammin ja varastopalvelujen kysyntä on lisääntynyt tuntuvasti viime vuosina. (Ritvanen ym. 2011, 136–142; Sakki 2009, 102-105.)

2.3 Varastonhallintajärjestelmä

Koska varaston kustannuksista puolet koostuu henkilöstökustannuksista, pyritään henkilöstön työn tehokkuutta parantamaan. Yksi keino tähän on varastonhallintajärjestelmä, jonka avulla hallitaan ja ohjataan koko varastotoimintaa. Se toimii usein osana koko yrityksen tietojärjestelmän kokonaisuutta. Varastonhallintajärjestelmä rekisteröi kaikki tavaran siirtelyyn, vastaanottoon, hyllytykseen, keräilyyn, pakkaamiseen ja toimitukseen

liittyvät tapahtumat. Järjestelmä määrittää myös varastopaikan jokaiselle tuotteelle. Järjestelmän avulla voidaan muun muassa tehostaa keräilyä, jäljittää tilauksia ja tuotteita ja vähentää virheiden määrää. Järjestelmän avulla pyritään minimoimaan tavarankäsittelyyn kuluva aika ja maksimoimaan tilausten käsittely. (Ritvanen ym. 2011, 62; Pastinen, I.; Mäntynen, J. & Koskinen, L. 2003, 101-103.)

3 LOGISTIIKAN ULKOISTAMINEN

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata ulkoistamishankkeen valmistelua, suunnittelua ja läpivientiä ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Samat vaiheet pätevät kaikkiin ulkoistamishankkeisiin, mutta eri vaiheiden painotus vaihtelee hankkeen lähtökohdista ja laajuudesta riippuen.

Ulkoistamisella tarkoitetaan kokonaisten liiketoimintojen siirtämistä toisen yrityksen hoitettavaksi, eli palvelu ostetaan toiselta yritykseltä. Ulkoistaminen voi liittyä yrityksen strategiaan tai koko toimialan rakenteen muutokseen. Se koetaan siis yritysmaailmassa keinona vastata toimialan jatkuviin haasteisiin. Ulkoistamista ei kuitenkaan kannata tehdä vain siksi, että muutkin yritykset tekevät. Ulkoistaminen on strateginen päätös, jolle on oltava tarkkaan harkitut syyt ja laskelmat sen kannattavuudesta. (Jalanka, J.; Salmenkari, R. & Windqvist, B. 2003, 8–13; Lehikoinen R. 2013, 21; Kiiskinen, S.; Linkoaho, A. & Santala, R. 2002, 11–13; Pastinen ym. 2003, 140–145.)

3.1 Ulkoistamisselvitys

Useimmissa tutkimuksissa pääasialliseksi syyksi ulkoistamiseen ryhtymiselle on koettu kustannussäästöt. Yritysten kannattaa itse keskittyä ydinosaamiseensa, jolloin muut palvelut voidaan hankkia muilta toimijoilta. Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy yleensä tuottamaan palvelun paremmin ja tehokkaammin kuin yritys, jolla kyseinen palvelu on vain yksi sen monista tukitoiminnoista. (Jalanka ym. 2003, 8–13; Lehikoinen R. 2013, 21–26; Kiiskinen ym. 2002, 80–86)

Ulkoistamishanke aloitetaan selvittämällä yrityksen logistiset investointi- ja tehostamistarpeet. Niiden pohjalta tehdään ulkoistamisstrategia, jossa määritellään yrityksessä ulkoistettavat toiminnot sekä yleiset tavoitteet ulkoistamiselle. Lähtökohtana voivat olla yrityksen nykyisten logistiikkatoimintojen laatu, kustannukset, kilpailukyky sekä resurssit. Merkittävimpiä resursseja ovat muun muassa henkilöstö, tilat, laitteet ja tietojärjestelmät. Ulkoistamishankkeen alussa tulee miettiä myös siihen liittyviä riskejä, kuten ulkoistamisen mahdollinen epäonnistuminen, oman kontrollin menetys ulkoistettavaan toimintoon tai palvelutason heikkeneminen. Vastaavasti myös ulkoistamatta jättämiseen liittyy riskejä yrityksen kilpailukyvyn ja kustannusten suhteen. Yrityksen tulee miettiä, mihin toimintoihin se on itse valmis panostamaan tulevaisuudessa ja onko sillä mahdollisuuksia

tai halukkuutta kyseisten panostusten toteuttamiseen. (Jalanka ym. 2003, 16–18; Lehikoinen R. 2013, 50–51; Kiiskinen ym. 2002, 80–86)

Ulkoistamisselvityksen aloitusvaiheen tarkoituksena on määritellä ulkoistettava toiminto, miten ja millä resursseilla se hoidetaan, miten se kytkeytyy yrityksen prosessikokonaisuuteen ja strategiaan, mitä kustannuksia toiminto aiheuttaa ja mitä resursseja se sitoo. Tämän vuoksi yrityksessä on ennen ulkoistamista selvitettävä, mitä resursseja yrityksen eri toiminnot kuluttavat ja mitkä tekijät vaikuttavat niiden käyttömäärään. Vaarana tässä ovat omien logistiikkakustannukset aliarviointi suhteessa yleiskustannuksiin sekä ulkoistamisesta aiheutuvat hallintokustannukset. Tämän lisäksi on selvitettävä eri työvaiheiden tapahtumamäärät ja niiden ajallinen jakautuminen. Myös varastoitavaan tavaraan mahdollisesti liittyvät turvallisuus- ja erityisvaatimukset on otettava huomioon. Yrityksen sisäisen tehtävän muuttuminen ulkoiseksi lisää aina toimijoita ja niiden välisiä prosessivaiheita. Siitä johtuvien muutosten tunnistaminen ja arviointi pienentää tulevien yllätysten määrää ulkoistamisprosessin seuraavissa vaiheissa. (Jalanka ym. 2003, 16–18; Lehikoinen R. 2013, 50–64; Kiiskinen ym. 2002, 80–86)

Ulkoistamisselvitys voidaan lopettaa, kun ulkoistettava kohde on rajattu, ymmärretty nykyinen kustannus- ja laatutaso, asetettu tavoitteet ja määritetty toimintamalli. Selvityksen tehnyt tiimi laatii tämän jälkeen yrityksen johdolle päätöksen hankkeen kannattavuudesta. Jos ulkoistaminen vaikuttaa järkevältä ratkaisulta, määritellään ulkoistamiselle lähtökohdat, rajaukset ja odotukset. Tämän jälkeen yrityksen johto tekee päätöksen ulkoistamishankkeen käynnistämisestä. Vastaavasti koko ulkoistamishankkeesta voidaan tässä vaiheessa myös luopua kokonaan. (Jalanka ym. 2003, 16–18; Lehikoinen R. 2013, 50–64; Kiiskinen ym. 2002, 80–86)

3.2 Kilpailutus

Seuraavaksi ulkoistamishankkeessa siirrytään kilpailutusvaiheeseen. Kilpailutuksen tavoitteena on kartoittaa tarjonta mahdollisista palveluntarjoajista, jotka vastaavat yrityksen tavoitteita sisällöllisesti, laadullisesti sekä kustannuksellisesti. Nämä kolme aspektia tulee muistaa kilpailutuksen kaikissa vaiheissa. Oikein toteutetussa kilpailutuksessa lopputulos palvelee sekä ulkoistavaa yritystä että palveluntarjoajaa. (Jalanka ym. 2003, 19–20; Lehikoinen R. 2013, 65–102; Kiiskinen ym. 2002, 80–86)

Onnistuneen kilpailutuksen keskeisin tekijä on osaava tiimi, jolla on selkeä käsitys ulkoistamishankkeen lähtökohdista ja tavoitteista. Tiimin jäsenillä tulisi olla asiantunte-
musta ulkoistuksen kohteen operatiivisesta toiminnasta, henkilöstöhallinnasta, talou-
desta ja tietotekniikasta. Tiimin tulisi luottamuksellisista syistä olla suppea, mutta sisältää
kuitenkin asiantuntijuuden ja päätöksenteon kannalta oikeat henkilöt. Tyypillisesti sama
tiimi, joka on nimetty selvitysvaiheeseen, jatkaa myös kilpailutusvaiheeseen, mutta kil-
pailustiimiä kannattaa täydentää ulkoisilla toimijoilla, mikäli yrityksen sisäinen osaami-
nen ei ole riittävää. (Jalanka ym. 2003, 19–20; Lehikoinen R. 2013, 65–102; Kiiskinen
ym. 2002, 80–86)

Kilpailutuksen valmisteluvaihe luo perustan koko ulkoistamishankkeelle sekä mahdolle-
selle yhteistyölle palveluntarjoajan kanssa. Valittuja palveluntarjoajaehdokkaista tulisi olla
noin 3–6 kappaletta. Tämä on sopiva määrä, joka antaa yritykselle realistiset mahdolli-
suudet verrata ehdokkaiden kyvykkyyttä, halukkuutta ja sopivuutta. Liian vähäinen
määrä ehdokkaista vie koko kilpailutukselta merkityksen, kun taas liiallinen määrä työllis-
tää ulkoistavaa yritystä turhaan. Palveluntarjoajat tulisi valita siten, että heidän ja ulkois-
tavan yrityksen kokoluokat täsmäävät toisiaan. Tällöin ulkoistava yritys on heille aidosti
kiinnostava asiakas. Esimerkiksi suuret kansainväliset toimijat ovat harvoin kiinnostu-
neita keskisuurista yrityksistä, eivätkä ne ole siinä tapauksessa edes välttämättä paras
vaihtoehto. Valmisteluvaiheen tuloksena syntyy esitys, jossa kuvataan ulkoistettava pal-
velukokonaisuus sekä esitetään alustava projektisuunnitelma ja aikataulu hankkeen to-
teuttamiselle. Kun yrityksen johdon hyväksyy esityksen, voidaan siirtyä itse palveluntar-
joajan esivalintaprosessiin. (Jalanka ym. 2003, 21–24; 65–102; Kiiskinen ym. 2002, 80–
86)

3.3 Palveluntarjoajan valintaprosessi

Esivalintaprosessin tarkoituksena on erotella potentiaaliset palveluntarjoajat niistä, joilla
ei ole edellytyksiä hoitaa ulkoistettavaa palvelua. Keskeisiä perusteita ehdokkaille ovat
kyky tarjota ulkoistettavaa palvelua ulkoistavan yrityksen alueella sekä itse palvelun kyp-
syys. Palveluntarjoajien kartoittaminen vaatii markkinaselvitystä, jossa voidaan käyttää
apuna omia liikesuhteita sekä alan konsultteja. Markkina-analyysin jälkeen valitaan mu-
kaan esivalintaprosessiin ne ehdokkaat, joiden katsotaan pystyvät tarjoamaan ulkoistet-
tava palvelu ulkoistavan yrityksen tavoitteita vastaavalla tavalla. (Jalanka ym. 2003, 25;
Lehikoinen R. 2013, 102–106; Kiiskinen ym. 2002, 129–155)

Palveluntarjoajaehdokkaiden valinnassa voidaan käyttää ominaisuuksien pisteytystä, jossa valitaan tietyt kriteerit ja pisteytetään palveluntarjoajaehdokkaita yrityksen omista lähtökohdista riippuvalla painoarvolla. Kriteerien tulee olla sellaisia, että palveluntarjoajat voivat helposti osoittaa omaavansa ne. Tyypillisiä arvosteluperusteita ovat esimerkiksi yrityksen koko, maine, sijainti, osaaminen ja resurssit. Eniten pisteitä saanut ehdokas on tässä luonnollisesti sopivin vaihtoehto. (Jalanka ym. 2003, 25; Lehikoinen R. 2013, 102–106; Kiiskinen ym. 2002, 129–155)

Tarjouspyyntövaiheessa on tarkoitus selvittää jatkoon valittujen palveluntarjoajaehdokkaiden hintataso. Tässä vaiheessa sekä ulkoistavan yrityksen että ehdokkaiden johtoryhmät ovat sitoutuneet kilpailutukseen ja ns. maaliin pääsyyn. Tarjouskilpailun avulla ulkoistava yritys voi tarkentaa käsitystään jokaisesta ehdokkaasta. Ulkoistava yritys lähettää jokaiselle palveluntarjoajaehdokkaalle tarjouspyynnön, jossa on selkeästi kuvattuna, mitä yritys odottaa palveluntarjoajalta ja mitä kaikkea ulkoistamiskokonaisuus pitää sisällään. Tarjouspyynnössä on myös hyvä kertoa rehellisesti, millaista yhteistyötä ulkoistamisen kanssa haetaan, sillä yhteistyön ja luottamuksen siemenet kylvetään tässä vaiheessa. Tarjouspyynnön tulee sisältää riittävän kattavasti tietoa, jotta palveluntarjoajat voivat laatia sen pohjalta mahdollisimman laadukkaan tarjouksen. Tässä vaiheessa piilee useita sudenkuoppia, mikäli kaikkia valintaan ja hintatasoon olennaisesti vaikuttavia tietoja ei anneta ulkoistavan yrityksen puolelta. Kaikki tarjouskilpailuun valittuja ehdokkaita tulee kohdella tasavertaisesti, ja heille kaikille tulee antaa täysin samat tiedot. (Jalanka ym. 2003, 25; Lehikoinen R. 2013, 102–106; Kiiskinen ym. 2002, 129–155)

Kaikille palveluntarjoajaehdokkaille tarjotaan tasapuolisesti myös mahdollisuus tarkastaa ulkoistettavan kohteen kelpoisuus sekä tarjouspyynnössä annettujen tietojen todenperäisyys ennen tarjouksen jättämistä. Tätä kutsutaan Due Diligence -menettelyksi. Sitä käytetään erityisesti tilanteissa, joissa ulkoistuksen yhteydessä siirtyy liiketoimintaa tai sen osia. Tarkistettavia asioita ovat muun muassa toimintatapa, organisaatorakenne, siirtyvä omaisuus sekä henkilökunta. Henkilökunnalta tarkastetaan heidän työkykynsä, työsopimuksensa sekä mahdolliset äitiyslomat ja eläkkeet. Näiden tietojen perusteella arvioidaan, onko ulkoistuksessa siirtyville työntekijöille tarvetta. (Jalanka ym. 2003, 25; Lehikoinen R. 2013, 102–106; Kiiskinen ym. 2002, 129–155)

Kun palveluntarjoajaehdokkaiden laatimat tarjoukset on vastaanotettu, tarjousvertailu alkaa välittömästi. Vertailun toteuttaa aiemmin koottu kilpailutustiimi. Vertailu toteutetaan analyyttisesti ja puolueettomasti. Vertailun osina ovat perushinta sekä ulkoistavan yri-

tyksen kriteereistä saatu pisteytys. Jokaisesta palveluntarjoajaehdokkaasta on pystyttävä tarjouksen perusteella muodostamaan käsitys siitä, pystyykö ja haluaako ulkoistava yritys tehdä yhteistyötä heidän kanssaan jatkossa. Vertailun tuloksena valitaan ulkoistavan yrityksen vaatimuksiin sopivin palveluntarjoaja. Valinnan jälkeen laaditaan yrityksen johtoryhmälle päätösesitys, jonka jälkeen johtoryhmä päättää, halutaanko ulkoistamisprosessia edelleen jatkaa. Päätöksestä ilmoitetaan kaikille tarjouskilpailussa mukana olleille palveluntarjoajaehdokkaille. Tarjouskilpailun voittaneen palveluntarjoajan kanssa tehdään aiesopimus, jossa sovitaan sopimusneuvotteluprosessin aikataulu, tietojen luotamuksellisuus sekä kustannusten jako. (Jalanka ym. 2003, 25; Lehikoinen R. 2013, 102–106; Kiiskinen ym. 2002, 129–155)

3.4 Sopimusneuvotteluvaihe

Sopimusneuvotteluvaiheessa käydään vielä aiempaa yksityiskohtaisemmin läpi tarjotun palvelun sisältö ja sen hinnoittelun perusteet sekä vastualueet molemmilta osapuolilta. Vastualueiden tulee olla selkeät, sillä tämä sujuvoittaa palvelun haltuun- ja käyttöönottoa. Sopimusneuvottelut aloitetaan yleensä useissa työryhmissä, joilla jokaisella on käsitellyssä oma vastualue, kuten henkilöstöasiat tai omaisuuden siirtyminen. Olennaisia osia sopimuksessa ovat palvelusopimus ja toimintaohje. Sopimusneuvotteluissa sovitaan myös mittarit ja tavoitearvot, joiden avulla palvelun toimintaa mitataan. Mittareiden tulee tarjota toimintaa kuvaavaa faktapohjaista tietoa, ja niiden määrä tulee pitää kohtuullisena. Myös tavoitteiden kanssa tulee olla kohtuullisia ja realistisia. On tärkeää laatia myös yhteinen tiedotussuunnitelma muutoksesta henkilökunnalle. (Jalanka ym. 2003, 25–26; Lehikoinen R. 2013, 106–109; Kiiskinen ym. 2002, 155–167)

Sopimusvaiheen tavoite on aikaansaada lopullinen sopimus, johon tulevat ulkoistettavan palvelun sisältö ja juridiset ehdot molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Sopimukseen kirjataan kaikki tarjouksessa mainitut ja neuvotteluvaiheessa tarkennetut asiat. Sopimusvaiheessa sisällön tulisi olla jo selvää, eikä tässä vaiheessa pitäisi joutua enää neuvottelemaan sisällöllisistä asioista. Ulkoistamissopimukset ovat määräaikaisia, yleisimmin kolmen vuoden pituisia sopimuksia, jotka sisältävät option vuoden tai kahden pituisesta jatkosta. Molemmat osapuolet käyttävät neuvotteluissa itseään edustavaa tiimiä, joilla on sekä sisällöllistä että juridista osaamista. Neuvottelujen tuloksena syntyy yhteisymmärryksessä laadittu haltuunottosuunnitelma sekä sopimus. (Jalanka ym. 2003, 25–26; Lehikoinen R. 2013, 106–109; Kiiskinen ym. 2002, 155–167)

3.5 Haltuunottovaihe

Heti sopimuksen synnyttyä on tärkeää järjestää asiasta tiedotustilaisuus pikaisesti kaikille niille, joita ulkoistaminen koskee. Itse haltuunotto tapahtuu tämän tiedotustilaisuuden aikana tai siinä erikseen ilmoitettuna ajankohtana. Tiedotustilaisuuden alussa yrityksen edustaja kertoo sopimuksen sisällön ja sen vaikutukset henkilöstöön. Tämän jälkeen palveluntarjoajan edustaja kertoo, miten toiminta jatkuu tästä eteenpäin, ja vastaa henkilöstöä koskeviin kysymyksiin. Haltuunoton yhteydessä suoritetaan myös kaikki sopimuksessa sovitut inventoinnit sekä velvoitteiden ja omaisuuden siirrot. (Jalanka ym. 2003, 27; Lehikoinen R. 2013, 125–128; Kiiskinen ym. 2002, 168–174)

4 TOIMINNAN MITTAAMINEN

Suoritusten mittaaminen on erottamaton osa toiminnan ohjaamista. Logistiikan suorituskykyä mitataan erilaisilla mittareilla ja tunnusluvuilla. Ne ovat tietojärjestelmään kuuluvia apuvälineitä, joiden avulla seurataan yrityksessä asetettujen tavoitteiden toteutumista, valvotaan toimintaa ja tehdään korjaustoimenpiteitä, jotta toimintaa saadaan ohjattua oikeaan suuntaan. (Salmivuori 2010, 79; Karrus 2003, 169–170; Pastinen ym. 2003, 153–158; O’Byrne 2020)

4.1 Mittarit

Mittarit ovat täsmällisesti määritellyjä menetelmiä, joiden avulla tietyn menestystekijän suorituskykyä voidaan seurata. Tyypillisiä yrityksessä mitattavia asioita ovat esimerkiksi liikevaihto, myyntikate, tilauskanta ja varaston arvo. Mittauskohteen kannalta keskeistä ryhmää mittareita kutsutaan yhteisnimellä mittaristoksi. Mittariston tulee olla tasapainoinen kokonaisuus, josta on hyötyä yritysjohdon päätöksenteossa. Erilaisia mittareita on paljon, ja mittarit voidaan luokitella useilla eri tavoilla, jotka eivät poissulje toisiaan. (Salmivuori 2010, 79–80; Ritvanen ym. 2011, 101; Neilimo ym. 2014, 301; Laitinen 2003, 145–146; Lönnqvist A.; Kujansivu P. & Antikainen R. 2006, 29; Karrus 2003, 169–170; Pastinen ym. 2003, 158–162; O’Byrne 2020.)

Mittaamisessa olennaista itse mittaustulosten lisäksi on se, kuinka usein ja miltä ajankaksolta mittausta suoritetaan. Tämä voi tapahtua yrityksestä riippuen esimerkiksi viikko- tai kuukausitasolla. Kun mittaustulokset talletetaan säännöllisesti samaan paikkaan, kuten Excel-taulukkoon, saadaan lukuja vertaamalla selville mitattavan arvon kehitys, eli trendi. Trendejä tarkastelemalla nähdään yritystoiminnan kehityksen suunta. Mittareita voidaan käyttää myös vertailuna oman ja muiden yritysten välillä tai eri osastojen välillä saman organisaation sisällä. Tällä tavoin löydetään kehittämistä vaatimat toiminnot. (Salmivuori 2010, 79–80; Ritvanen ym. 2011, 101; Neilimo ym. 2014, 301; Laitinen 2003, 145–146; Lönnqvist ym. 2006, 29; Pastinen ym. 2003, 158–162; O’Byrne 2020.)

Mittareille on monia erilaisia luokitteluja. Ne voivat olla taloudellisia ja ei-taloudellisia, strategisia ja operatiivisia tai ulkoisia ja sisäisiä. Mittareilla voidaan myös seurata toimitusketjun eri vaiheita, kuten hankintaa, tuotantoa tai varastointia. Mittarit osoittavat kan-

nattavuuden kehittämiskohteelle luotettavasti, kun ne on määritelty hyvin ja niitä seurataan aktiivisesti. (Salmivuori 2010, 79–80; Ritvanen ym. 2011, 102; Neilimo ym. 2014, 301; Laitinen 2003, 145–146; Lönnqvist ym. 2006, 31–33; Pastinen ym. 2003, 158–162; O’Byrne 2020.)

4.2 Tunnusluvut

Tunnusluvut ovat työkaluja, jotka esittävät olennaista ja tiivistettyä tietoa helppolukuisessa muodossa. Ne ovat olennaisia yrityksen toiminnan kannalta, sillä niiden avulla voidaan tarkastella yrityksen prosessien toimivuutta ja havaita niiden mahdollisia kehityskohteita, ja tällä tavoin ne parantavat koko yrityksen tuottavuutta. Tunnuslukujen valintaan kannattaa kiinnittää huomiota, jotta toiminnasta saadaan oikeanlaisia tuloksia. Tunnusluvun on ensinnäkin mitattava sitä ominaisuutta, jota sen on tarkoitus mitata, ja annettava luotettavia mittaustuloksia. Muita hyvältä tunnusluvulta vaadittavia ominaisuuksia ovat muun muassa mittaustulosten tarkkuus, vertailukelpoisuus ja yhteensopiavuus yrityksen tietojärjestelmän kanssa. Mittarit osoittavat toiminnan tavoitteellisen ja todellisen tilan välisen todellisen eron. Mittaustulosten avulla toimintaa voidaan ohjata oikeaan suuntaan, jotta tavoitetila saavutettaisiin. Mittareiden käytön tulee olla jatkuvaa, jotta toiminnan mahdollisiin ongelmakohtiin voidaan puuttua mahdollisimman nopeasti. (Lecklin 2006, 261–263; Karrus 2003, 174–177; Turunen 2020; O’Byrne 2020.)

Jokaisella organisaatiotasolla on omat seurattavat tunnuslukunsa. Johtotasolla tarkastellaan talouspainotteisia lukuja, kun taas varastotasolla seuranta on suorituspohjaista, esimerkiksi päivässä kerätyt tilaukset tai toimitetut lähetykset. Mittauslukujen vertaaminen edellisen vuoden lukuihin kertoo tapahtuneesta kehityksestä. Tunnuslukujen avulla saadaan tutkittua logistiikan suorituksen ja resurssien käytön keskimääräistä tehokkuutta. Riittävän kuvan saamiseksi tarkasteltavat logistiset virrat jakautuvat materiaali-, informaatio- ja rahavirtaan. Mitattavan kohteen tarkasteluun liittyviä näkökulmia ovat volyymi, resurssit, aika, laatu ja palvelutaso. Volyymi eli toiminnan laajuus on logistiikassa käsiteltävän tavarankäytön sekä toistuvien tapahtumien määrä. Logistiikassa tarvittavia resursseja ovat muun muassa varastoidut tavarat, henkilöstö, tilat, koneet ja laitteet. Aikaa voidaan tarkastella esimerkiksi tilausten toimitusajan ja materiaalivirran läpimenoaikojen osalta. Laatua voidaan mitata tavaroissa tapahtuvista poikkeuksista tai toiminnassa tapahtuvista virheistä. Palvelutaso kuvaa yrityksen kykyä toimittaa oikea tavara oikeaan

aikaan asiakkaalle, ja sitä voidaan tarkastella asiakkaiden vaatimusten perusteella. Tämän lisäksi koko toimitusketjua kannattaa tarkastella sen eri vaiheissa, kuten toimittajien ja tulo-, sisä- ja lähtölogistiikan suhteen. Mitattavat toiminnot vaihtelevat eri yritysten välillä niiden toimenkuvasta riippuen. Varastotoimintoja ei ole hyvä tarkastella kokonaisuutena, vaan ne kannattaa jakaa tavaran vastaanottoon, hyllytykseen, varastointiin, keräilyyn ja lähetykseen. Tämä on välttämätöntä toiminnan tehokkuuden ja kustannusten mittauksen kannalta. (Lecklin 2006, 261–263; Karrus 2003, 174–177; Turunen 2020.)

Ei ole mahdollista luoda yleispätevää mittaria, joka soveltuisi kaikkien yritysten käyttöön, sillä erikokoisten ja tyyppisten yritysten seuranta- ja kehittämistarpeet ovat keskenään hyvin vaihtelevia. Tärkeintä on löytää omasta yrityksestä oikeat mitattavat kohteet ja niihin sopivat mittarit. Logistiikkaprosessia ei kuitenkaan voida täysin kuvata pelkillä tunnusluvuilla, vaan niiden lisäksi tarvitaan myös muita menetelmiä prosessin ongelma- ja kehittämiskohtien löytämiseksi. (Lecklin 2006, 261–263; Karrus 2003, 174–177; Turunen 2020.)

4.3 Mittarien vaatimukset

Yritystoiminnassa käytettävien mittarien ominaisuuksille on asetettu tiettyjä vaatimuksia. Nämä vaatimukset perustuvat siihen, että valitut mittarit olisivat käyttökelpoisia yrityksen päätöksenteossa ja niiden käyttö johtaisi sitä kautta yrityksen toimintaa parantaviin päätöksiin. Vaadittuja ominaisuuksia on sekä yleisellä että yksittäisten mittarien tasolla. (Ritvanen ym. 2011, 102–103; Laitinen 2003, 147–148; O’Byrne 2020)

Yleispäteviä ominaisuuksia kaikille mittareille ovat relevanttius, validiteetti, reliabiliteetti, käytännöllisyys ja uskottavuus. Relevanttius, eli oleellisuus, tarkoittaa mittarin mittaaman tiedon oleellisuutta käyttäjälle. Jos mittarin tuottamalla tiedolla ei ole merkitystä yrityksen päätöksenteossa, mittari on heille täysin turha. Validiteetti, eli oikeellisuus, tarkoittaa mittarin kykyä mitata juuri sille tarkoitettua mittauskohdetta. Mittarit ovat hyödyllisiä vain silloin, kun ne tuottavat sitä tietoa, jota niiden halutaankin tuottavan. Reliabiliteetti, eli tarkkuus, tarkoittaa sitä, että mittarin toteuttamat mittaustulokset ovat aina johdonmukaisia, eikä niissä esiinny satunnaista vaihtelua. Mittaustavan tai mittarin käyttäjän vuoksi tuloksissa voi esiintyä hajontaa. Käytännöllisyys kuvaa mittarin toteuttamiseen vaadittavia uhrauksia. Jos mittarin käyttö on työlästä ja vaatii liian suuria investointeja, kannattaa sen valintaa miettiä uudelleen. Uskottavuus tarkoittaa mittarin mittaustulosten luotettavuutta. Tämä on mittarin kaikista tärkein ominaisuus, sillä mittari voi tuottaa kuinka tarkkaa tietoa

tahansa, mutta mikäli se ei ole uskottava, sen tuottamalla tiedolla ei ole mitään merkitystä päätöksenteon kannalta. (Ritvanen ym. 2011, 102–103; Neilimo ym. 2014, 302–303; Laitinen 2003, 147–174; Lönnqvist ym. 2006, 31–33; Lönnqvist ym. 2006, 109–115; O’Byrne 2020)

Yksittäisille mittareille asetettuja vaatimuksia ovat esimerkiksi, että ne ovat sidoksissa yrityksen strategiaan, ne ovat helposti ymmärrettäviä, ne kuvaavat asioita joihin yrityksessä voidaan itse vaikuttaa, ja niiden tuottamat tiedot ovat helposti raportoitavissa. (Ritvanen ym. 2011, 102–103; Neilimo ym. 2014, 304; Laitinen 2003, 147–148; O’Byrne 2020)

Hyvänä nyrkkisääntönä voidaan pitää, että omaan mittaristoon kannattaa valita sellaisia mittareita, joiden käyttö on edullista ja helppoa. Oleellista on kuitenkin siitä huolimatta valita oman toiminnan kannalta tärkeitä mittareita, eikä ainoastaan helppokäyttöisiä ja halpoja vaihtoehtoja. Mittareiden sopivalle lukumäärälle ei ole myöskään olemassa mitään oikeaa vastausta. Pääasia, että ne kuvaavat yrityksen toiminnan kannalta oleellisia asioita, ja tuottavat tärkeää tietoa yritykselle. Mittareiden määrä kannattaa ennemmin pitää vähäisenä kuin suurena, sillä pientä joukkoa mittareita on helpompi hallinnoida samanaikaisesti. Tärkeintä on, että mittaristosta löytyy mittareita toiminnan eri osa-alueille, ja ne muodostavat hyvän ja tasapainoisen kokonaisuuden. Hyvä mittaristo ohjaa yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan. Mittaristo täytyy myös päivittää samanaikaisesti yrityksen toiminnan muuttuessa, jotta se tuottaa jatkuvasti ajantasaista tietoa. (Ritvanen ym. 2011, 103–104; Neilimo ym. 2014, 305–307; Lönnqvist ym. 2006, 112–113; Karrus 2003, 185–187; O’Byrne 2020)

Mittareihin kannattaa liittää tavoitteita, joihin liittyy esimerkiksi henkilöstön palkitsemiskäytäntöjä. Tällä tavoin työntekijöitä saadaan motivoitua, kun esimerkiksi tiettyyn myyntitulokseen päästessä kaikille annetaan jokin bonus. (Lönnqvist ym. 2006, 116–117)

Mittarien valinnan jälkeen seuraa mittariston käyttöönotto. Tämä tarkoittaa suunnitellun mittariston viemistä käytäntöön. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa yrityksen tietojärjestelmien muokkausta mittareihin sopiviksi, henkilöstön kouluttamista mittariston käyttöön, sekä mittariston testausta. Käytännön testaukseen kuuluu datan keräämistä, sekä siitä saatujen tulosten laskemista, raportointia ja analysointia. Onnistunut mittaristohanke edellyttää sitoutumista sekä yritysjohdolta että yrityksen työntekijöiltä. (Lönnqvist ym. 2006, 118–120)

4.4 Tulosten seuranta ja raportointi

Pelkät mittaustiedot eivät auta yritystä kehittämään toimintaansa. Kun mittarit ja tunnusluvut on valittu, niille on asetettava tavoitearvot, jotta niitä voidaan käyttää tehokkaasti. Tulosten raportoinnilla on keskeinen rooli suorituskyvyn mittaamisessa. Mittareille ja tunnusluvuille olisi tämän vuoksi hyvä määrittää vastuuhenkilö, joka seuraa aktiivisesti tavoitteiden toteutumista ja vastaa muodostuneesta tuloksesta. Lisäksi on määriteltävä, kuka vastaa tietojen raportoinnista ja kenelle hän niistä raportoi (esimerkiksi yritysjohdolle). Tunnuslukujen raportointitiheys vaihtelee niiden välillä; jotkin tunnusluvut päivittyvät reaaliajassa, kun taas toiset saattavat päivittyä kuukausittain tai jopa neljän kuukauden välein. Hyvä suoritusraportti esittää tulokset mahdollisimman selkeästi, esimerkiksi taulukossa tai kaaviossa, ja se sisältävät euromääräisesti sekä tavoitteet että toteutuneet luvut. Tulosten on tärkeää olla myös helposti saatavilla, joten ne kannattaa tallettaa esimerkiksi yrityksen tietojärjestelmään tai intranetiin. Tunnuslukujen mittaamisen lisäksi on tärkeää, että niiden perusteella tehdään johtopäätöksiä, jotka johtavat konkreettisiin toimiin yrityksen toiminnan muuttamiseksi nousujohteiseksi. Suoritusraportteja tulee siis hyödyntää, etteivät niihin käytetyt resurssit mene hukkaan. (Ritvanen ym. 2011, 103–104; Neilimo ym. 2014, 309; Lecklin 2006, 65–76)

4.5 Varastotoiminnan mittareita

Logistiikassa yleisesti käytettyjä mittareita ovat muun muassa toimitusvarmuus, keräilytiheys, toimitustiheys, reklamaatiot, toimitusten oikeellisuus, sekä tilauskustannukset. Nämä mittarit kattavat merkittävän osan varaston toiminnoista. Yrityksen tulee verrata niiden avulla saatuja tunnuslukuja omiin aikaisempiin lukuihinsa nähdäkseen trendin. Myös oman toiminnan vertaaminen muihin alan yrityksiin on mahdollista, mutta sen pohjalta tehtyjen johtopäätöksien tekeminen on yleensä haastavaa erilaisten toimintaympäristöjen vuoksi. Tässä kappaleessa on tarkemmin esiteltynä muutama varastotoiminnan tehokkuutta auttava oleellinen tekijä. (Pastinen ym. 2003, 158–162)

4.5.1 Laatu

Laatu on laaja käsite, joka kattaa yrityksen asiakkailleen välittämien suoritteiden lisäksi myös kaikki yrityksen sisällä tuotettavat suoritteet ja prosessit. Laatua voidaan mitata siis

kaikesta yrityksen toiminnasta. Laadun parantamisen tarkoituksena on parantaa asiakastytytyvääsyyttä sekä vähentää prosesseissa tapahtuvien virheiden määrää. Laadua voidaan mitata sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Kvalitatiivisista mittareista esimerkkejä ovat asiakas- ja henkilöstötytytyvääsyyys, ja kvantitatiivisia mittareita ovat esimerkiksi reklamaatioiden määrä ja niistä aiheutuneet kustannukset, virhemäärät, hukkatyötunnit ja myöhästyneet työt. (Ritvanen ym. 2011, 148–149; Lecklin 2006, 18)

Logistiikassa laatu kattaa sekä käsiteltävän tavaran että suoritettavat toiminnot. Tavaran osalta tarkoitetaan mahdollisia valmistusvirheitä, vahinkoja tai muita poikkeamia. Sitä saattaa olla vaikea mitata, sillä se muodostuu sekä odotetun että koetun laadun perusteella, eikä sillä siksi ole täysin konkreettisia arvoja, joita verrata. Suoritettavilla toiminnoilla taas tarkoitetaan sitä, että varastosta lähtevät toimitukset vastaavat täysin tilauksia. Virheelliset toimitukset sisältävät väärää tavaraa, väärän määrän tavaraa tai niiden toimitusaika- tai osoite on virheellinen. Myös tilauksen laskutus voi olla virheellinen. Virheet toimituksissa aiheuttavat ylimääräistä työtä ja -kustannuksia sekä toimittajalle että vastaanottajalle. Virheseurantaa ja sen tulosten analysointia tulisi tehdä yrityksessä jatkuvasti. Virheiden syiden selvittäminen auttaa välttämään niitä jatkossa. Virheiden määrää voidaan mitata laskemalla virheellisten toimitusten määrä suhteessa kaikkiin toimituksiin. (Ritvanen ym. 2011, 148–149; Lecklin 2006, 18)

4.5.2 Palveluaste

Varaston palveluaste tarkoittaa sitä, kuinka suuri osa tilauksista saadaan toimitettua ajallaan suoraan varastosta, ilman jälkitoimituksia tai ”ei oota”. Palveluasteella voidaan mitata myös suoria ostoja suoraan myymälästä, jossa myytävät tuotteet ovat käytännössä varastossa. Palveluaste on siis käytännössä suoraan toimitettujen tilausten osuus kaikista tilauksista. (Viinikkala 2019; Ritvanen ym. 2011, 92–93)

Palveluastetavoite on se palveluaste, johon yrityksessä pyritään. Aina ei ole järkevää pyrkiä 100% palveluasteeseen, vaan sopiva palveluaste riippuu myytävistä tuotteista. Palveluaste voidaan asettaa siis tuotteittain sen mukaan, kuinka välittömästi asiakkaan on saatava kyseinen tuote. Jatkuvasti käytettäville päivittäistavaroille tulee pyrkiä 100% palveluasteeseen, mutta harvemmin ostetuille tuotteille riittää usein alhaisempi palveluaste. Alhaisemman palveluasteen tuotteiden täydennystoimitukset eivät myöskään ole yhtä säännöllisiä, sillä niiden tarve on harvemmin välitön. Palveluaste myös määrittää

myös tuotteen varmuusvaraston suuruuden. Tällä tavoin tuotteen logistiset kustannukset pysyvät alhaisena. (Viinikkala 2019; Ritvanen ym. 2011, 92–93)

4.5.3 Varaston tehokkuus

Varaston tehokkuus kattaa sekä varastotoiminnan tehokkuuden että kustannustehokkuuden. Ne ovat keskeisiä varastotoiminnan mittauskohteita, sillä varastotoiminnan tehokkuus on suoraan yhteydessä siitä aiheutuviin kustannuksiin, ja sen myötä myös kannattavuuteen. Varaston tehokkuuteen vaikuttavat muun muassa varaston nimikemäärä, tilausmäärät ja -koot sekä käsiteltävien tuotteiden koko. Varaston tärkein tehtävä on toimittaa tilatut tuotteet ja sisälogistiikka tehdään, jotta toimitus onnistuu. Saldotarkkuus on olennaista suuren nimikemäärän hallinnassa ja varastonkierron parantamisessa. Varastonkierron parantuminen myös vapauttaa varastotilaa ja pääomaa. (Viinikkala 2019; Ritvanen ym. 2011, 9–10)

4.5.4 Varaston arvo

Varaston arvo tarkoittaa varastoitua vaihto-omaisuuteen sitoutunutta pääomaa. Sen mittaamiseksi ei ole olemassa yhtä tiettyä sääntöä, jonka mukaan arvon laskeminen tulisi suorittaa. Jokainen yritys voi itse päättää, lasketaanko siihen vain varastossa olevien tuotteiden arvo, vai huomioidaanko laskennassa myös toimitetut ja laskuttamattomat tuotteet. Monesti varaston arvo voidaan jakaa osakokonaisuuksiin esimerkiksi tuoteryhmien tai toimipisteiden mukaan, joille asetetaan kullekin omat tavoitearvonsa. Varaston arvon laskennassa käytetään aina tuotteiden hankintahintoja. (Salmivuori 2010, 82; Ritvanen ym. 2011, 179–181)

4.5.5 Varaston kiertonopeus

Varaston kiertonopeus on yksi käytetyimmistä varaston tehokkuutta kuvaavista mittareista. Varaston kierto kuvaa sitä, kuinka monta kertaa varasto niin sanotusti vaihtuu tietyn ajanjakson aikana, eli käytännössä sitä, kuinka monta kappaletta tiettyä tuotetta toimitetaan varastosta. Jos esimerkiksi varastossa on vuoden aikana keskimäärin kymmenen tuotetta ja vuoden aikana myydään 20 tuotetta, varasto kiertää kaksi kertaa vuodessa. Varaston kiertonopeus voidaan siis laskea kaavalla:

varaston kiertonopeus = toimitukset varastosta / keskimääräinen varasto

Varaston kiertonopeuden laskennassa voidaan käyttää laskentayksikkönä joko kappaleita tai tavaran rahallista arvoa. Yleisimmin laskennassa käytetään rahallista arvoa, mutta jos lasketaan tuotekohtaista kiertonopeutta tuotteille, joiden hankintahinnat vaihtelevat merkittävästi, saattaa olla perusteltua käyttää laskentayksikkönä kappaleita. On hyvä huomioida, että esimerkiksi suuren toimituserän saapuessa varaston arvo saattaa hetkellisesti nousta jopa kymmeniä prosenteja normaalitason yläpuolelle, minkä vuoksi kiertonopeus lasketaan keskimääräisestä varaston arvosta. Sen laskenta voidaan toteuttaa esimerkiksi mittaamalla varaston arvo jokaisen kuukauden viimeisenä päivänä, ja laskemalla näistä arvoista viimeisen 12 kuukauden keskiarvo. Varaston kiertonopeus voidaan laskea joko koko varastolle, varaston osalle, tai yksittäiselle tuotteelle. Kierron perusteella ei voi päätellä täydennyserien lukumäärää, koska keskivarasto sisältää usein myös ylimääräistä varastoa. Tuotekohtaisesti laskettuna varaston kiertonopeus on erityisen käyttökelpoinen mittari, sillä sen avulla varastosta löydetään helposti ne tuotteet, joita varastoidaan niiden myyntiin nähden liian paljon. On myös otettava huomioon, että varmuusvarasto tai huonosta ohjauksesta johtuva ylimääräinen varasto hidastavat varaston kiertoa ja kasvattavat siten varastoon sitoutunutta pääomaa. Sopivaan varaston kiertonopeuteen ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta, sillä kierto riippuu täysin tuotteista ja niiden ohjauksen tavoitteista. Esimerkiksi paljon pääomaa tai varastotilaa sitovien tuotteiden kierto voi olla järkevää suunnitella nopeaksi. (Salmivuori 2010, 82–83; Mylly 2019)

4.5.6 ABC-analyysi

Yrityksellä saattaa olla varastossaan tuhansia erilaisia tuotenimikkeitä, joihin kaikkiin ei voida panostaa samalla tavalla. Näiden tuotteiden luokittelussa auttaa ABC-analyysi. ABC-analyysissä, tai -luokittelussa, varastoitavat tuotteet luokitellaan tarpeen mukaan esimerkiksi niiden menekin, myyntikatteen tai asiakkaiden määrän perusteella. ABC-analyysin avulla voidaan hienosäätää varaston ohjausta, minkä avulla varastoon sitoutunutta pääomaa voidaan alentaa ja tuotteiden saatavuutta parantaa. ABC-luokittelussa pyritään etsimään yrityksen tuotteista taloudellisesta näkökulmasta tärkeimmät nimikkeet, joiden ohjaukseen tulisi keskittyä, ja vastaavasti ne tuotteet, jotka menevät todella huonosti, tai eivät ollenkaan kaupaksi. Perinteinen ABC-analyysi perustuu niin sanottuun 80/20-sääntöön, jonka mukaan esimerkiksi 20% tuotteista kattaa 80% myynnistä ja 20%

asiakkaista kattaa 80% myynnistä. (Salmivuori 2010, 37; Karrus 2003, 179–183; Sakki 2009, 91–94; Pastinen ym. 2003, 163–164)

Perinteisessä ABC-luokittelussa tuotteet luokitellaan kolmeen kategoriaan: A-luokkaan kuuluvat tuotteet kattavat 80% myynnistä, B-luokkaan kuuluvat tuotteet kattavat seuraavat 15% myynnistä, ja C-luokkaan kuuluvat loput tuotteet. Luokittelua voidaan soveltaa myös siten, että kolmen kategorian sijasta käytetään hienojakoisempaa luokittelua, kuten esimerkiksi neljää tai viittä (kuten ABCD- tai ABCDE-malli). Tuotteita voidaan ryhmitellä monella eri tavalla, esimerkiksi euromääräisen myynnin, ostojen tai varastointimäärien perusteella. Tämä ryhmittely antaa yritykselle selkeämmän kuvan kokonaisuudesta, jolloin yrityksessä voidaan keskittyä kaikkein olennaisimpiin asioihin. On hyvä kuitenkin muistaa, että tuotteen arvo ei kuitenkaan aina vastaa tarpeellisuutta, sillä arvoltaan pieni tuote saattaa olla asiakkaille tarpeellinen, ja se kannattaa siksi pitää myynnissä. A- ja B-luokan tuotteiden hankintojen ja kustannusten tulee olla erilaisia, kuin C ja D-luokan tuotteilla, sillä AB-tuotteet ovat tärkeämpiä yrityksen toiminnalle. (Salmivuori 2010, 37; Karrus 2003, 179–183; Sakki 2009, 91–94; Pastinen ym. 2003, 163–164)

5 OY HUNTTERI AB

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys, ja tehdä kuvaus yrityksen varastotoiminnasta ennen sen ulkoistamista.

5.1 Yritysesittely

Oy Huntteri Ab on turkulainen urheilualan tukku- ja maahantuontiliike. Yritys perustettiin vuonna 1994. Pääosa yrityksen tuotevalikoimasta liittyy pyöräilyyn ja sen moniin eri muotoihin, mutta valikoimasta löytyy tuotteita myös muille urheilun ja vapaa-ajan osa-alueille. Yritys toimii koko maan laajuisesti ja sen asiakkaista löytyy suurin osa Suomen pyöräliikkeistä, urheiluliikeketjuista sekä merkittävistä alalla toimivista kauppaketjuista. Oy huntteri Ab palvelee kuitenkin myös pieniä yksityisiä toimijoita. Suomen lisäksi yritys on laajentanut toimintaansa myös Viroon. Yritys toimittaa sekä valmiita polkupyöriä että polkupyörän osia ja tarvikkeita. Yritys edustaa monia kansainvälisiä tuotemerkkejä. Yrityksen liikevaihto on ollut nousujohteinen vuodesta 2016 lähtien ja vuonna 2020 se kohosi yli 20 miljoonaan euroon. (Oy Huntteri Ab. 2020; Kauppalehti 2020; Suomen Asiakastieto Oy. 2020.)

Lokakuussa 2020 Huntteri ja 3PL Turku Oy tekivät liikkeenluovutuskaupan, jonka myötä kaikki Oy Huntteri Ab:n logistiikkatoiminnot siirtyivät 3PL Turku Oy:n haltuun. (Kauppalehti 2020.)

5.2 Toiminta ennen ulkoistamista

Tässä luvussa käsitellään toimeksiantaja Oy Huntterin Ab:n varastotoiminnan tilaa ennen ulkoistamista. Kuvaus perustuu sekä Huntterin henkilöstön haastatteluihin että omaan kokemukseen. Kuvauksessa tuodaan esille niitä kohtia varastoinnista, joita haluttiin kehittää ja tehostaa ulkoistamisen avulla.

Ennen ulkoistamista Oy Huntteri Ab:n varastotoiminta tapahtui täysin paperisesti. Varaston esimies tulosti saapuneet tilaukset poimintalistoina varastotyöntekijöille, jotka kävivät noutamassa niitä esimiehen toimistosta sitä mukaan, kun ehtivät. Jokaisesta tilauksesta

tulostettiin kaksi kopiota, joista toinen toimi muistilistana poiminnassa ja toinen laitettiin tilauksen mukana asiakkaalle. Jokaista tilausta kohti täytettiin siis kaksi poimintalista. Varastossa olevat nimikkeet oli järjestetty varastohyllyihin niiden tuotemerkin mukaan ja saman tuotemerkin tuotteet löytyivät pääosin samasta paikasta tuotteesta riippumatta. Nimikkeiden tarkkoja varastopaikkoja ei ollut kirjattuna missään, vaan ne täytyi tietää ulkoa. Tämä hidasti esimerkiksi uusien työntekijöiden tehokkuutta työsuhteen alussa. Tilauksen valmistumisen jälkeen toinen poimintalistaista palautettiin takaisin varaston esimiehelle, joka kirjasi jokaisen tilauksen yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään manuaalisesti, ja poisti saldoista sen määrän nimikkeitä, joita tilaukseen oli poimittu. Jokaisen nimikkeen varastosaldo oli nähtävillä järjestelmässä, mutta saldot eivät inhimillisten virheiden vuoksi pitäneet aina paikkaansa. Varastoon saapuvan rahdin sisältämät tuotteet oli myös laskettava manuaalisesti, ja varmistettava, että kuljetuksen sisältämät nimikemäärät pitivät paikkaansa niille rahtikirjoissa ilmoitettujen määrien kanssa.

Oy Huntteri Ab:n varaston toiminnassa oli siis paljon turhia välivaiheita, joiden poistaminen parantaisi varaston tehokkuutta. Näitä kohtia osana suurempaa kokonaisuutta lähdettiin ratkaisemaan varastoinnin ulkoistamisen avulla.

6 HAASTATTELU

Osana tätä opinnäytetyötä toteutettiin haastattelu, jossa selvitettiin Oy Huntteri Ab:n ulkoistamisprosessia, sen sujuvuutta ja siitä saatuja hyötyjä tähän asti. Tarkoituksena oli tehdä selvitys siitä, onko päätös ulkoistamisesta ollut tähän mennessä Oy Huntteri Ab:n kannalta kannattava ratkaisu. Kysymykset liittyivät ulkoistamisprosessiin, sen mahdollisiin ongelmakohtiin sekä ulkoistamisen mukanaan tuomiin muutoksiin. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan vastauksia sekä ulkoistajan että palveluntarjoajan näkökulmasta.

6.1 Haastattelun toteutus

Haastattelut toteutettiin sekä kasvotusten että sähköpostitse, riippuen henkilöstä. Haastateltavat henkilöt ovat sekä Oy Huntteri Ab:n että 3PL Turku Oy:n johtoportaista. Haastateltaviin henkilöihin kuuluivat Oy Huntteri Ab:n toimitusjohtaja ja varastokoordinaattori, sekä 3PL Turku Oy:n Turun alueen operatiivinen johtaja. Haastattelut toteutettiin yhteensä kolmen eri päivän aikana. Haastattelu sisälsi kokonaisuudessaan yhdeksän avointa kysymystä. Jokaiselta haastateltavalta ei kysytty täysin samoja kysymyksiä, vaan kysymykset vaihtelivat riippuen haastateltavasta henkilöstä, hänen edustamasta yrityksestä, sekä hänen asemastaan kyseisessä yrityksessä sillä perusteella, millaista tietoa kunkin haastateltavan oli mahdollista antaa. Suurin osa kysymyksistä oli kuitenkin yhteisiä kaikille haastateltaville, sillä ne koskivat ulkoistamisprosessia yleisellä tasolla.

6.2 Haastattelun sisältö

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelun kysymykset. Haastatteluista saatuja vastauksia ei esitellä yksitellen, vaan niitä pyritään vetämään yhteen kaikkien vastanneiden osalta, ja luomaan tätä kautta kuva ulkoistamisprosessin kulusta alusta loppuun. Lopuksi tullaan tekemään yhteenveto saaduista vastauksista ja tehdään sen avulla johtopäätöksiä ulkoistamisprosessin onnistumisesta.

6.2.1 Ulkoistamisselvitys

Tässä luvussa käsitellään sitä, miksi ulkoistamiseen päädyttiin Oy Huntteri Ab:n toimesta, millaisia valmisteluja ennen ulkoistamista tehtiin ja millaisin perustein palveluntarjoaja valittiin.

Oy huntteri Ab:lla ei aiemmin ole ollut varsinaista varastohallintajärjestelmää. Aiemmin käytössä on ollut Microsoft Dynamics NAV -toiminnanohjausjärjestelmä, joka on tarkoitettu talous-, asiakkuus- ja toimitusketjun hallintaan. (Microsoft. 2017.) Varastohallintajärjestelmän puuttumisen vuoksi esimerkiksi uudet työntekijät eivät ole päässeet tehokkaasti työhön kiinni, sillä heidän on täytynyt opetella ulkoa, mistä mikäkin tuote varastossa löytyy, koska ei ole ollut järjestelmää, joka näyttäisi tuotteen varastopaikan automaattisesti. Tämän myötä resursseja ei ole päästy hyödyntämään tehokkaasti.

Varastoinnin uudistamista ja varastohallintajärjestelmän hankkimista oli mietitty yrityksessä jo viisi vuotta. Yritys aikoi aluksi rakentaa itse varastohallintajärjestelmän nykyisen toiminnanohjausjärjestelmänsä rinnalle. Vuosien saatossa oli tutkittu eri vaihtoehtoja, mutta palveluntarjoajia ja kilpailua ei ollut vielä silloin markkinoilla yhtä kattavasti kuin nykyisin, mikä vaikutti myös järjestelmien hinnoitteluun.

Yrityksessä pohdittiin myös, onko sen pitkällä tähtäimellä edes kannattavaa hoitaa varastointinsa itse, alan kausiluonteisen varastointitarpeen vuoksi. Ulkoistamiseen päädyttiin, koska sen avulla saatiin sekä varastohallintajärjestelmä että joustavuutta varastointiin. Alusta asti oli siis jo selkeästi tiedossa, että ulkoistamisen yhteydessä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä tulee liittää yhteen palveluntarjoajalta saatavan uuden varastohallintajärjestelmän kanssa.

Ennen ulkoistamista yrityksessä tehtiin kattavasti laskelmia, joilla varmistettiin, että ulkoistaminen olisi varmasti yrityksen kannalta taloudellisesti kannattava vaihtoehto. Laskelmien lisäksi suoritettiin simulointeja eri palveluntarjoajien vaihtoehtoilla parhaan palveluntarjoajan löytämiseksi.

Ulkoistamiseen syynä eivät olleet vain säästöt, vaan suuri painoarvo oli myös paremmilla operatiivisilla mahdollisuuksilla, joilla pystyttäisiin vastaamaan paremmin nykyajan logistiin vaatimukseen. Varastointijärjestelmä esimerkiksi mahdollistaa monen kymmenen pienen tilauksen poiminnan samalla kertaa, mikä ei paperisilla tilauslistoilla ollut mahdollista.

Iso tekijä 3PL Turku Oy:n valintaan oli se, että se oli myös paikallinen yritys, joten neuvotteluja pystyttiin käymään kasvotusten. Se auttoi suhteen kehittymistä heti alusta lähtien. Neuvottelut sujuivat hyvässä ja avoimessa hengessä ja ulkoistamisen tavoitteista päästiin hyvin nopeasti yhteisymmärrykseen. 3PL Turku Oy halusi myös ottaa Oy Huntteri Ab:n nykyisen varaston hallintaansa, mikä oli heidän kannaltaan paras ratkaisu. Sen myötä heidän varastonsa sijaitsee edelleen samassa rakennuksessa toimiston kanssa, mikä mahdollistaa käytännönläheisen kanssakäymisen palveluntarjoajan kanssa. Monessa ulkoistuksessa varasto olisi voinut siirtyä jopa kokonaan toiseen kaupunkiin, jolloin kanssakäyminen palveluntarjoajan kanssa onnistuisi vain etänä. Varaston sijainnin pysyminen ennallaan on edesauttanut Oy Huntteri Ab:n ja 3PL Turku Oy:n välisen yhteistyön kehittymistä. Osa Oy Huntteri Ab:n toimiston työntekijöistä käy varaston puolella normaalioloissa useita kertoja päivässä. Viestittelyä täytyy myös tiettyjen asioiden kohdalla tehdä, mutta asiat voidaan kuitenkin loppupeleissä selvittää kasvotusten. Tiedonkulku molempiin suuntiin on toiminut mallikkaasti, mikä on yhteistyön kannalta tärkeintä.

6.2.2 Ulkoistamisprosessi

Tässä luvussa pyritään itse ulkoistamisprosessin sujuvuutta ja siihen liittyneitä haasteita haastateltavien henkilöiden osalta.

Oy Huntteri Ab:n puolella ei ollut ulkoistamisen suhteen mitään suurempia ongelmia, sillä käytännön työ eli tekninen puoli oli 3PL Turku Oy:n vastuulla. 3PL Turku Oy:n edustajan mukaan haltuunotto sujui hyvin huolimatta tiukasta aikataulusta ja yhtenäisen järjestelmän rakentamisesta. Testausvaiheessa ilmeni joitakin teknisiä ongelmia, mutta mitään suurempia kompastuskiviä prosessissa ei ollut. Koko prosessi oli kokonaiskuvassa positiivinen, eikä toiminnanohjausjärjestelmän käytössä ole kohdattu tähän asti toimimattomuutta tai muita merkittäviä toimintaan vaikuttavia ongelmia. Järjestelmä ei ole vielä täysin valmis ja vaatii automatisointia tietyiltä alueilta, mutta varastotoiminta on lähtenyt käyntiin siitä huolimatta ongelmitta.

Suurin työ prosessin aikana liittyi varastossa olleiden nimikkeiden siirtämiseen. Haltuunottopäivänä suoritettiin varaston inventaario, jossa järjestelmään skannattiin jokainen varastosaldosta löytyvä tuote ja niille määritettiin järjestelmän avulla uudet hyllypaikat. Tuotteiden uudet hyllypaikat määriteltiin niiden menekin perusteella, ABC-analyysiä apuna käyttäen. Koska uusi järjestelmä näyttää kunkin tuotteen tarkan hyllypaikan, ei

esimerkiksi kaikkia saman tuotemerkin tuotteita tarvinnut enää sijoittaa samaan paikkaan. Inventaarion yhteydessä varastosta löytyi kuitenkin vanhoja tuotteita, joilla ei ollut varastosaldoa, jolloin niitä ei löytynytäkään järjestelmästä. Asian korjaaminen vei kokonaisuudessaan kaksi viikkoa, mutta se ei vaikuttanut merkittävästi toimintaan, sillä suurin osa tuotteista saatiin kuitenkin heti järjestelmään ja tilaukset lähtivät kulkemaan jo seuraavalla viikolla suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Tavaran vastaanotossa on saapuvan tavaran kanssa ajoittaisia ongelmia, kun tavaraa tulee eri puolilta maailmaa hyvin erilaisilla papereilla, jolloin niiden rekisteröiminen sähköisesti järjestelmään on ajoittain hankalaa. Lähtevän tavaran kanssa sen sijaan ei ole ollut ongelmia, sillä ne lähtevät edelleen samojen kuljetusyhtiöiden kautta, kuin aikaisemmin.

Ulkoistamisen yhteydessä Oy Huntteri Ab:n varastotyöntekijät siirtyivät varastoinnin jatkossa hoitavan 3PL Turku Oy:n palkkalistoille. Ennen ulkoistamista yritys työllisti 16 henkilöä, joista 13 työskenteli toimiston puolella ja kolme varaston puolella. Ulkoistamisen jälkeen yritys on palkannut toimiston puolelle yhden työntekijän lisää, jolloin yritys työllistää nykyisin kokonaisuudessaan 14 henkilöä. 3PL Turku Oy:n mukaan ulkoistamisen yhteydessä siirtyvän henkilöstön suhtautuminen asiaan on aina arvoitus ja aiheuttaa lähtökohtaisesti aina jonkinlaista reagoitua. He kokivat kuitenkin tehtäväkseen alusta lähtien, että siirtynyt henkilöstö tuntee itsensä tervetulleeksi porukkaan alusta saakka.

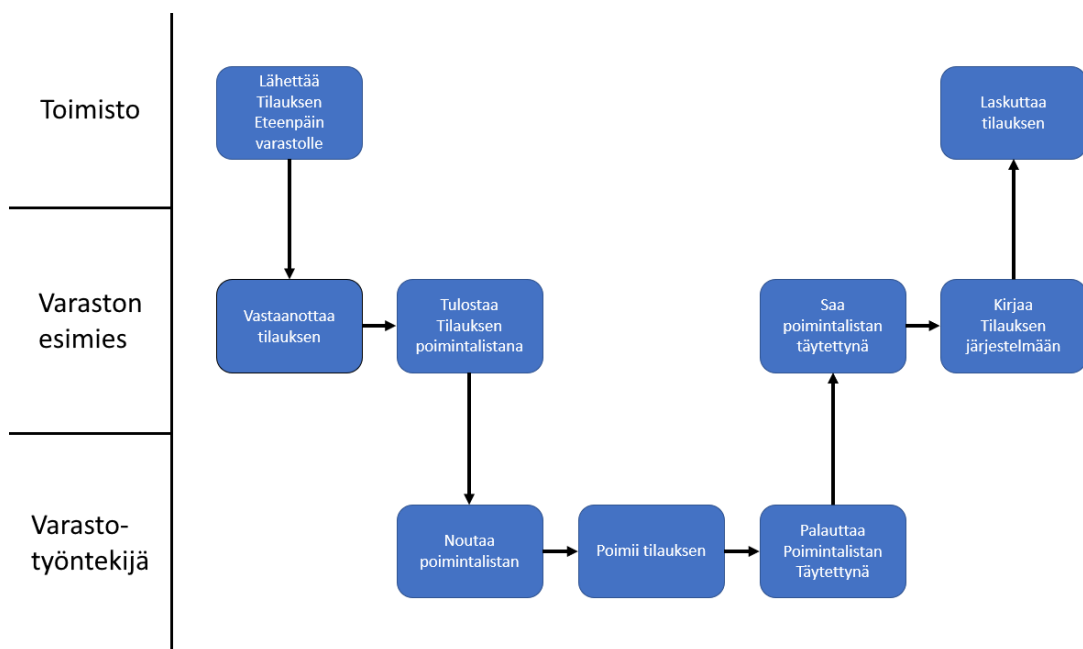
6.2.3 Toiminnan mittaaminen

Tässä luvussa käsitellään sitä, miten Oy Huntteri Ab:n varaston toimintaa oli mitattu ennen ulkoistamista ja vastaavasti miten toimintaa ollaan mitattu ulkoistamisen jälkeen.

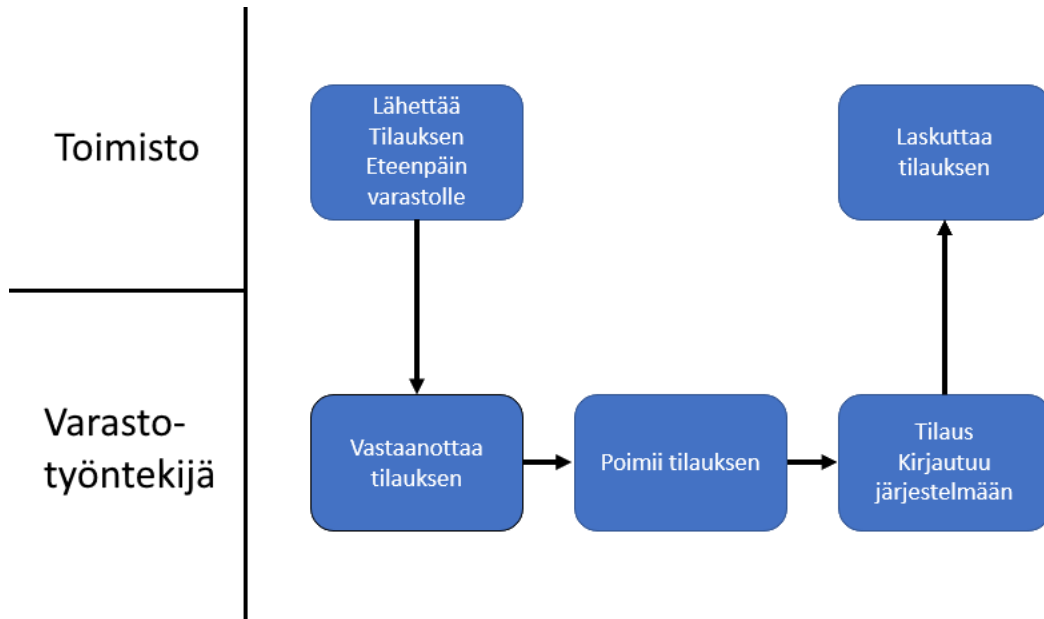
Ulkoistamisen myötä varaston toiminta on Oy Huntteri Ab:n mukaan tietyiltä osin tehostunut. Tavaraa on lähetetty aiempaa nopeammin, koska työntekijät voivat käyttää resursseja tehokkaammin. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän avulla kaikki tilaukset myös käsitellään sähköisesti. Niitä ei tarvitse tulostaa, eikä niiden lukuja tarvitse enää siirtää manuaalisesti tietokoneelle, johon on aiemmin kulunut paljon aikaa. Poimintaa on nykyisin tukemassa "kapula" eli kosketusnäyttölaite, jonka avulla koko prosessi hoidetaan. Kapula näyttää jokaisen tuotteen sijainnin automaattisesti, kun aiemmin jokaisen tuotteen olinpaikka on täytynyt tietää ulkoa. Lisäksi jokainen tuote sisältää viivakoodin, joka skannaamalla se siirtyy automaattisesti poimintalistaan, joten työntekijöiden ei tarvitse enää

pitää itse kirjata poimimistaan tuotemääristä. Tämän vuoksi myös varastosaldot pysyvät ajan tasalla itsestään. Toisaalta niin sanottu soveltaminen on järjestelmän paljon hankalampaa. Jos jokin tilaus esimerkiksi päivittyy kesken kaiken, sen päivitetty versio on lähetettävä poimijalle toimiston kautta, sen sijaan että manuaalisesti määrät voitaisiin muuttaa poimintalistaan.

Poiminnan tehokkuutta itsessään on Oy Huntteri Ab:n mukaan hankala mitata. Itse käytännön poiminta ei välttämättä ole nopeutunut uuden järjestelmän myötä, mutta kaikki poimintaan liittyvä turha paperityö on poistunut, mikä on tehostanut prosessia kokonaisuudessaan. Tilaus saadaan nykyisin poimittavaksi suoraan työntekijän kapulaan jopa muutaman minuutin kuluessa sen tekemisestä, kun aiemmin jokainen tilaus on täytynyt tulostaa erikseen paperisena keräyslistana. Uuden järjestelmän myötä tilaukset ovat myös laskutettavissa heti, kun ne on poimittu. Henkilöstö voi myös käyttää resursseja tehokkaammin, sillä heitä ei tarvitse kouluttaa kuin kapulan käyttöön. Poimintaa itsessään ei ole koskaan mitattu, joten tämä perustuu niin sanottuun näppituntumaan ja silmä määräiseen arvioon.



Kuva 1. Malli poiminnasta ennen ulkoistamista.



Kuva 2. Malli poiminnasta ulkoistamisen jälkeen.

Vaikka saapuvan tavaran kanssa on toisinaan ongelmia, tavarat ovat silti keskimääräistä nopeammin varastossa rivillä, koska paperityötä ei enää tarvitse niidenkään osalta tehdä. Lisäksi tilausten kirjaaminen on nopeutunut, kun sitä ei tarvitse enää tehdä manuaalisesti.

Oy Huntteri Ab:n lähettämässä laskussa näkyvät tilauksessa lähteneet ja saapuneet erät ja rivit, joita voidaan verrata edellisvuoteen. Lisäksi nähdään tuotteiden euromäärät ja varastointikustannukset. Tilauksia on tänä vuonna ollut edellisvuoteen verrattuna huomattavasti enemmän, mikä vaikuttaa osaltaan myös toiminnan lukuihin. Kustannusten puolesta toiminta on pysynyt budjetissa, joten sen osalta ei ole tullut yllätyksiä suuntaan tai toiseen.

Kuten aiemmin mainittiin, Oy Huntteri Ab:lla ei ole aiemmin ollut varastonohjausjärjestelmää, jolla mitata sen varaston toiminnan tehokkuuta. Tämän vuoksi minkäänlaisia vertailukohteita varaston tehokkuuden osalta ei ole sen suhteen vielä saatavilla aiemmilta vuosilta. Vertailuja on mahdollista tehdä vasta ensi vuonna, kun niitä voidaan verrata tämän vuoden lukuihin. Nykytilanteessa on voitu tarkastella vain niin sanottuja kattolukuja, kuten laskutettu liikevaihto, lähetyt tilaukset per kuukausi, kerätyt rivit per kuukausi tai myydyt polkupyörät per kuukausi. Henkilöstökuluja voidaan myös mitata, mutta ne eivät itsessään kerro tehokkuudesta.

Suurin data, jota yrityksessä on tähän mennessä seurattu ovat kustannussäästöt. Ulkoistamisen myötä Oy Huntteri Ab ei maksa varastotyöntekijöiden kuluja tai varastotilan vuokraa, sillä ne ovat siirtyneet ulkoistajalle. Nykyisin Oy Huntteri Ab maksaa vain tehdystä työstä ja käytetyistä varastopaikoista. Varaston kaikilla hyllypaikoilla on oma hinta ja veloitus tapahtuu käytettyjen varastopaikkojen mukaan. Tyhjistä paikoista ei siis tarvitse maksaa ulkoistajalle mitään. Vallitsevan maailmantilanteen vuoksi suuren osan saapuvasta tavarasta voi lähettää asiakkaille välittömästi ilman sen pidempää varastointia, mistä on syntynyt merkittäviä säästöjä Oy Huntteri Ab:lle.

Uuden järjestelmän myötä tulevaisuudessa tullaan saamaan toimitus- ja oikeellisuusprosentteja sekä tarkkoja aikamääriä, sillä kaikki toiminta kirjautuu järjestelmään. Poiminnan tehokkuus ei ole Oy Huntteri Ab:lle kuuluva tieto, sillä he vain maksavat 3PL Turku Oy:lle suoritusperusteisesti. Kolme Oy Huntteri Ab:n puolella seurattavaa asiaa ovat riittävän nopeat toimitukset, hyvä toimitusprosentti ja sopivat kokonaiskustannukset.

3PL Turku Oy:n käyttämiä mittareita ovat asiakkaan suuntaan saapuvien kuormien osalta vastaanoton läpimenoaika ja oikeellisuus, ja lähtevien tilausten osalta oikea-aikaisuus, sekä oikeellisuus. Oikea-aikaisuudella tarkoitetaan sitä, että tilaus lähtee sovitussa aikaikkunassa, kun se saapuu varastolle. Sisäisesti mitataan erityisesti lähtevän tavarán rivitehokkuutta. Isoin mitattava luku on käsittelyn kate. Käytettyjä työtunteja verrataan siihen, paljonko laskutusta niillä tunneilla on generoitunut asiakkaan suuntaan.

Oy Huntteri Ab ja 3PL Turku Oy suorittavat noin kuukauden välein niin sanotun välitarkastuksen, jossa tarkastellaan varaston toiminnan lukuja ja keskustellaan noin muutenkin varaston toiminnasta. Tarkasteltavia asioita ovat esimerkiksi kuinka paljon tilauksia on lähtenyt kuukauden aikana ja kuinka suuri osa toimituksista on toimitettu ajallaan. Uuden järjestelmän avulla voidaan myös nykyisin nähdä, paljonko yksittäinen tilaus kustantaa kokonaisuudessaan Oy Huntteri Ab:lle. 3PL Turku Oy:n puolelta varaston sisäisiä mittareita seurataan päivittäin.

6.3 Johtopäätökset vastausten perusteella

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että ulkoistamisprosessi kokonaisuudessaan sujui mallikkaasti ja merkittävilta ongelmilta sen suhteen on vältytty ainakin toistaiseksi. Ulkoistamispäätös oli selkeästi tarkkaan harkittu ja laskelmoitu, mikä selittää hyvin sujunutta prosessia. Ulkoistaminen on Oy Huntteri Ab:lle merkittävä muutos, sillä yrityksessä on hoidettu varastointi itse jo 25 vuoden ajan, mutta he eivät selkeästi pelänneet uudistua ja tekivät ratkaisun, joka oli heidän yrityksensä toiminnan kannalta paras tulevaisuutta ajatellen. Myös 3PL Turku Oy teki työnsä hyvin, sillä ulkoistajan puolella ei havaittu prosessin aikana minkäänlaisia suurempia ongelmia. 3PL Turku Oy:n mukaan järjestelmien yhdistäminen sujui myös ongelmitta.

Yleinen mielikuva ulkoistamisprosessista oli kaikkien osalta positiivinen. Neuvottelut sujuivat hyvässä hengessä, eikä prosessin aikana ei ilmennyt minkäänlaisia suurempia toimintaa merkittävästi hidastavia ongelmia. Haltuuntotto sujui hyvin lukuunottamatta pieniä teknisiä ongelmia.

Koska aiemmilta vuosilta ei ole saatavilla vertailukelpoisia lukuja, ulkoistamisen todellista hyötyä voidaan vertailla vasta tulevinä vuosina, jolloin lukuja voidaan tarkastella pidemmällä otannalla ja verrata tulevien vuosien lukuja tämän vuotisiin. Vallitseva maailmantilanne on myös saattanut vaikuttaa yrityksen myyntilukuihin merkittävästi, jolloin normaalioloissa mitattaviin lukuihin päästään vasta tulevaisuudessa. Tähän asti saadun tiedon valossa voidaan kuitenkin todeta, että varastotoiminnan ulkoistaminen on ollut Oy Huntteri Ab:n kannalta kannattava päätös, sillä he ovat saaneet sen avulla kaiken, mitä lähtivät ulkoistamiselta hakemaan; uuden varastonhallintajärjestelmän, joustavuutta varastointiin sekä kustannussäästöjä.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aihe lähti omasta aloitteestani. Työskentelin toimeksiantajayrityksessä vuokratyöntekijänä ulkoistamishankkeen suunnittelun aikana ja idea työhön syntyi silloin. Ehdotin aihetta toimeksiantajalle, joka lähti hyvillä mielin mukaan työhön. Valitsin tämän aiheen, koska sen selvittäminen oli mielestäni erittäin mielenkiintoista. Olen opinnoissani suuntautunut sisälogistiikkaan ja toiminnanohjausjärjestelmiin, ja tämä aihe käsittelee niitä molempia. Kiinnostuin aiheesta, koska työskennellessäni pääsin itse kokemaan millaista varastotoimintaa silloin oli ja pääsin näkemään siihen liittyvät ongelmat, jotka tulivat tutkimuksessa esille. Olin myös töissä sinä aikana, kun ulkoistamiseen liittyviä neuvotteluja käytiin henkilöstön kesken. Koska en kuulunut yrityksen vakituisiin työntekijöihin, en ollut itse mukana neuvotteluissa, mutta aistin varastotekijöistä epätoisuuden, jonka tuleva ulkoistaminen heissä aiheutti. Minulla on aiheeseen siis niin sanottua käytännön kosketuspintaa. Oma työsuhteeni päättyi ennen haltuunottoa, joten oli mielenkiintoista lähteä selvittämään, miten toiminta oli yrityksessä sen jälkeen muuttunut.

Koen, että aihe on ollut minulle itselleni oman oppimiseni ja ammatillisen kehitykseni kannalta merkittävä, sillä minulla ei ennen tämän työn tekoa ollut oikeastaan minkäänlaista tietoa ulkoistamisprosessista tai toiminnan mittaamisesta. Aiheen rajaaminen oli mielestäni helppoa, sillä sen aihealueet olivat yksinkertaisesti määriteltävissä: ensin käsitellään ulkoistettavan kohteen eli varastoinnin merkitys yritystoiminnalle, sen jälkeen käydään läpi ulkoistaminen ja siihen liittyvät vaiheet, ja lopuksi käsitellään toiminnan mittaamista, jonka avulla ulkoistamisen vaikutukset yritystoiminnalle tultaisiin saamaan selville.

Työn teoriaosuudessa käytettiin lähteinä pääosin Turun ammattikorkeakoulun kampuskirjastosta löytyneitä teoksia, mutta osa lähteistä oli myös nettilähteitä. Lähteiden löytäminen toiminnan mittaamisesta, ja nimenomaan varastotoiminnan mittaamisesta ja siihen käytettävistä mittareista oli haastavaa. Aiheesta löytyi huomattavasti enemmän tietoa esimerkiksi hankintojen mittaamisen osalta. Aiheesta viime vuosina julkaistujen lähteiden löytäminen osoittautui myös ongelmalliseksi.

Valitsin käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi haastattelun, sillä ajattelin, että yrityksessä pitkään työskennelleet ja prosessiin itse osallistuneet henkilöt osaavat antaa siitä kattavasti todenmukaista tietoa. Tämän vuoksi ajattelin sen olevan paras tapa tutkimuksen toteuttamiseen.

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella yleinen mielikuva ulkoistamisprosessista oli kaikkien osalta positiivinen. Neuvottelut sujuivat hyvässä hengessä, eikä prosessin aikana ei ilmennyt minkäänlaisia suurempia toimintaa merkittävästi hidastavia ongelmia. Haastateltavien henkilöiden asemat yritysten johtoportaisissa saattoivat vaikuttaa heidän näkemyksiinsä ulkoistamisprosessista positiivisessa valossa. Työssä olisi ollut hyvä haastatella myös ulkoistamisen yhteydessä siirtyneitä varastotyöntekijöitä, jotta työhön olisi saatu myös käytännön näkökulmaa työnteon muuttumisesta ja ulkoistamiseen liittyneistä ajatuksista sekä asenteista. Ne olisivat saattaneet tasapainottaa osaltaan pelkästään positiivista näkökulmaa ulkoistamisen suhteen. Ulkoistamisen vaikutus työntekijöihin on kuitenkin aina merkittävä tekijä ulkoistamisen onnistumiselle.

Ulkoistaminen on tähän mennessä ollut Oy Huntteri Ab:n kannalta kannattava. Taloudellisesta näkökulmasta se on tuottanut yritykselle kustannussäästöjä ja ennalta luodussa budjetissa pysytty. Kannattavuutta lisää myös se, että ulkoistamisen myötä työntekijät ovat pystyneet käyttämään resursseja tehokkaammin hyödyksi. Varastotoiminnasta on saatu poistettua uuden järjestelmän avulla turhia välivaiheita ja monia sen toimintoja on automatisoitu.

Koska yrityksellä ei ole aiemmilta vuosilta saatavilla vertailukelpoisia lukuja itse käytännön varastoinnin osalta, ulkoistamisen todellista hyötyä voidaan vertailla vasta tulevana vuosina, jolloin lukuja voidaan tarkastella pidemmällä otannalla ja verrata niitä tämän vuoden aikana saatuihin lukuihin. Vallitseva maailmantilanne on myös saattanut vaikuttaa yrityksen myyntilukuihin, jolloin normaalioloissa mitattaviin lukuihin päästään vasta tulevaisuudessa.

Omaan vertailuun ja tulkintaan soveltuvia lukuja ei ollut saatavilla, joten hankkeen kannattavuus jäi täysin haastateltujen henkilöiden kertoman tiedon varaan. Jatkossa voitaisiin vertailla uuden järjestelmän avulla saatuja lukuja esimerkiksi muutaman vuoden otannalla, jotta todellinen kehitys ja trendi olisivat nähtävillä.

Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että varastotoiminnan ulkoistaminen on ollut Oy Huntteri Ab:n kannalta kannattava päätös. Tämä opinnäytetyö tulee jatkossa toimimaan heille dokumenttina ulkoistamisprosessista.

LÄHTEET

Jalanka, J.; Salmenkari, R. & Windqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen: käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys ry.

Karrus, K. 2003. Logistiikka. Helsinki: WSOY.

Kauppalehti 2020. Oy Huntteri Ab: Poikkeuksellinen kevät siivitti pyöräkaupan ennätysmyyntiin – Turkulaisen maahantuontiyritys Huntterin liikevaihto kohosi yli 20 miljoonaan euroon. Lehdistötiedote 5.11.2020. Viitattu 10.06.2021. <https://www.kauppalehti.fi/lehdistotiedotteet/oy-huntteri-ab-poikkeuksellinen-kevat-siivitti-pyorakaupan-ennatysmyyntiin-turkulaisen-maahantuontiyritys-huntterin-liikevaihto-kohosi-yli-20-miljoonaan-euroon/99d07ef7-9978-338d-b67d-bff6f27e3b59>

Kiiskinen, S.; Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY.

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum.

Lehikoinen, R. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum.

Lönnqvist A.; Kujansivu P. & Antikainen R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita.

Microsoft Dynamics NAV. 2017. Microsoft.

[https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/nav-erp/#sort=relevancy&f:@product=\[Microsoft%20Dynamics%20NAV\]](https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/nav-erp/#sort=relevancy&f:@product=[Microsoft%20Dynamics%20NAV])

Myllys, M. 2019. Miten lasketaan varaston kierto ja riitto? Varaston suhteellisten mittarien laskenta käytännössä.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Edita.

<https://blog.capacent.com/fi/miten-lasketaan-varaston-kierto-ja-riitto>

O’Byrne, R. 2020. KPI Key Performance Indicators in Supply Chain & Logistics.

<https://www.logisticsbureau.com/kpi-key-performance-indicator/>

Oy Huntteri Ab. 2021. Oy Huntteri Ab. <https://huntteri.fi/fi/yhteystiedot>

Pastinen, I.; Mäntynen, J. & Koskinen, L. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampereen teknillinen yliopisto.

Ritvanen, V.; Inkiäinen, A. & Bell, A. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Suomen Huolintaliikkeiden Liitto: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Logistinen B-to-B prosessi. Jouni Sakki Oy.

Salmivuori, J. 2010. Vaihto-omaisuuden hallinta pk-yrityksessä käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari.

Sartjärvi, T. 1988. Jakelutoiminta kilpailutekijänä. Ekondata.

Solistica. 2019. How to analyze the performance of your logistics operation? [Infographics].

<https://blog.solistica.com/en/how-to-analyze-the-performance-of-your-logistics-operation>

Suomen Asiakastieto Oy 2020. Oy Huntteri Ab. Viitattu 10.06.2021 <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/oy-huntteri-ab/09679945/taloustiedot>.

Transval. 2020. Sisälogistiikan opas.

<https://www.transval.fi/wp-content/uploads/2019/10/Sisa%CC%88logistiikan-opas-2020-final.pdf>

Turunen, T. 2020, Myynnin tärkeimmät KPI-mittarit.

<https://www.vainu.com/fi/blogi/kpi-mittari/>

Viinikkala, J. 2019. Ydinprosessien kehittäminen: Varaston tehokkuus ja mittarointi.

<https://leanware.fi/fi/ydinprosessien-kehittaminen-varaston-tehokkuus-ja-mittarointi/>

Liite 1: Haastattelun kysymykset ja osallistujien vastaukset

Haastattelu 1: Oy Huntteri Ab – Varastokoordinaattori

Vastaukset saatu haastattelemalla.

Kuinka monta henkilöä yrityksessä työskentelee? (Ennen ja jälkeen ulkoistamisen)

Oy Huntteri Ab työllistää nykyisin 15 henkilöä. Aiemmin yrityksen palkkalistoilla olleet varastotyöntekijät ovat siirtyneet ulkoistamisen yhteydessä 3PL:n palkkalistoille.

Yleinen arvio ulkoistamisprosessista kokonaisuutena?

Yleinen mielikuva ulkoistamisprosessista on positiivinen. Ulkoistamisen myötä toiminta on tehostunut.

Tavaraa on lähetetty aiempaa nopeammin, koska työntekijät voivat käyttää resursseja tehokkaammin. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän avulla kaikki tilaukset saadaan ja käsitellään sähköisenä. Niitä ei tarvitse tulostaa, eikä niiden lukuja tarvitse enää siirtää manuaalisesti tietokoneelle, johon on aiemmin kulunut paljon aikaa. Poimintaa on nykyisin tukemassa ”kapula” eli kosketusnäyttölaite, jonka avulla koko prosessi hoidetaan. Kapula näyttää jokaisen tuotteen sijainnin automaattisesti, kun aiemmin jokaisen tuotteen olinpaikka on täytynyt tietää ulkoa. Lisäksi jokainen tuote sisältää viivakoodin, joka skannaamalla se siirtyy automaattisesti poimintalistaan, eikä paperisia poimintalistoja tarvita. Tämän vuoksi myös saldot pysyvät ajan tasalla itsestään. Toisaalta soveltaminen on paljon hankalampaa, esimerkiksi jos jokin tilaus muuttuu kesken kaiken, sen päivitetty versio on lähetettävä poimijalle toimiston kautta, sen sijaan että manuaalisesti määrät voitaisiin muuttaa poimintalistaan.

Ulkoistamisprosessiin liittyi paljon säätämistä. Yritykselle oli alusta asti selkeästi tiedossa, että ulkoistamisen yhteydessä heidän järjestelmänsä tulee liittää yhteen ulkoistajalta saatavaan toiminnanohjausjärjestelmään. Järjestelmä ei ole vielä valmis ja vaatii

vielä automatisointia tietyiltä alueilta, mutta järjestelmän kanssa ei ole esiintynyt tähän asti minkäänlaisia suurempia ongelmia.

Millaisia ongelmia ulkoistamiseen liittyi? Onko jokin ongelma edelleen läsnä?

Huntterin puolella ei ollut mitään suurempia ongelmia, vaan suuremmat ongelmat olivat todennäköisesti ulkoistajan puolella, joka hoiti teknisen puolen käytännössä. Ennen ulkoistamista Huntterissa tehtiin suuri määrä tarkkoja laskelmia ja käytiin mittavia neuvotteluja sekä yrityksen sisällä että ulkoistajan kanssa, joilla varmistettiin, että ulkoistaminen olisi varmasti kannattava vaihtoehto. Järjestelmän integrointi uuden toiminnanohjausjärjestelmän kanssa oli alusta asti itsestään selvää, joten siihen osattiin varautua. Testausvaiheessa ilmeni joitakin teknisiä ongelmia, mutta mitään suurempia kompastuskiviä prosessissa ei ollut. Koko prosessi oli kokonaiskuvassa positiivinen, eikä toiminnanohjausjärjestelmän käytössä ole kohdattu tähän asti toimimattomuutta tai muita merkittäviä toimintaan vaikuttavia ongelmia.

Ensimmäisenä päivänä suoritettiin inventaario, jossa jokainen varastosta löytyvä tuote skannattiin järjestelmään ja niille määriteltiin hyllypaikka järjestelmän avulla. Joidenkin vanhempien tuotteiden kanssa esiintyi ongelma, jossa järjestelmä ei tunnistanutkaan niitä, mutta suurin osa tuotteista saatiin kuitenkin heti järjestelmään ja tilaukset lähtivät kulkemaan jo seuraavalla viikolla. Asian korjaaminen vei kokonaisuudessaan kaksi viikkoa, mutta se ei vaikuttanut merkittävästi toimintaan.

Onko ollut merkittäviä havaintoja toiminnan tehostumisessa ulkoistamisen jälkeen?

Itse käytännön poiminta ei välttämättä nopeutunut järjestelmän myötä, mutta poimintaan liittyvä turha paperityö on poistunut, mikä on tehostanut prosessia kokonaisuudessaan. Henkilöstö voi käyttää resursseja tehokkaammin, sillä heitä ei tarvitse kouluttaa kuin kappulan käyttöön. Poimintaa itsessään ei ole koskaan mitattu, joten tämä perustuu ns. näp pituntumaan.

Laskuissa näkyvät lähteneet ja saapuneet erät ja rivit, joita voidaan verrata edellisvuoteen. Lisäksi nähdään euromäärät ja varastointikustannukset. Tilauksia on edellisvuoteen verrattuna ollut noin 500 enemmän, mikä vaikuttaa myös toiminnan lukuihin.

Miten yhteistyö ulkoistajayrityksen kanssa on lähtenyt sujumaan?

Huntterin etuna on se, että heidän varastonsa sijaitsee edelleen samassa rakennuksessa toimiston kanssa, mikä mahdollistaa käytännönläheisen kanssakäymisen ulkoistajan kanssa. Monessa ulkoistuksessa varasto voisi sijaita kokonaan toisessa kaupungissa, jolloin kanssakäyminen onnistuisi vain puhelimitse tai sähköpostilla. Tämä on edesauttanut yrityksen ja ulkoistajan välisen yhteistyön kehittymistä. Tommi Luoto käy varaston puolella normaalioloissa 4-5 kertaa päivässä. Myös sähköposteja ja viestittelyjä täytyy välillä lähettellä, mutta asiat voidaan kuitenkin loppupeleissä selvittää kasvotusten.

Onko varastotoimintaa aiemmin mitattu (säännöllisesti)? Millaisilla mittareilla?**Onko ulkoistamisen yhteydessä otettu käyttöön uusia mittareita?**

Huntterilla ei ole aiemmin ollut toiminnanohjausjärjestelmää, jolla mitata sen varastotoiminnan tehokkuutta, joten minkäänlaisia vertailukohteita tähän vuoteen ei ole sen suhteen saatavilla aiemmilta vuosilta. Mahdolliset vertailun saadaan vasta ensi vuonna. Ainaoat vertailukelpoiset luvut, joita voidaan vertailla ovat varaston tilausmäärät, ja toiminnan rahallinen kokonaistulos toimiston puolelta. Henkilöstökuluja voidaan myös mitata, mutta ne eivät itsessään kerro tehokkuudesta. Suurin data, jota yrityksessä on seurattu, ovat kustannussäästöt, joka oli myös pääasiallinen syy ulkoistamiselle. Ulkoistamisen myötä yritys ei maksa varastotyöntekijöiden kuluja tai varastotilan vuokraa, sillä ne ovat siirtyneet ulkoistajalle. Nykyisin yritys maksaa vain tehdystä työstä ja varastossa olevasta tavarasta. Ns. vanhat kustannusongelmat ovat siirtyneet ulkoistajalle, joka hoitaa varastoinnin. Varaston kaikilla hyllypaikoilla on oma hinta ja veloitus tapahtuu käytettyjen varastopaikkojen mukaan. Tyhjiä paikoista ei siis tarvitse maksaa ulkoistajalle mitään. Vallitsevan maailmantilanteen vuoksi suuren osan saapuvasta tavarasta voi lähettää asiakkaille välittömästi, mistä on syntynyt merkittäviä säästöjä Huntterille.

Kuinka usein varastotoiminnan lukuja tarkastellaan?

Ulkoistajayrityksen kanssa suoritetaan kuukauden välien ns. välitsekkaus, jossa tarkastetaan toimitusnopeusraportti ja keskustellaan muutenkin varaston toiminnasta, esimerkiksi kuinka paljon tilauksia on lähtenyt kuukauden aikana. Nyt voidaan nähdä, paljonko yksi tilaus kustantaa kokonaisuudessaan Huntterille (tilausrivi + rahti).

Haastattelu 2: Oy Huntteri Ab - Toimitusjohtaja

Vastaukset saatu haastattelemalla.

Kuinka monta henkilöä yrityksessä työskentelee? (Ennen ja jälkeen ulkoistamisen)

Ennen ulkoistamista Huntteri työllisti 16 henkilöä, 13 toimiston puolella ja 3 varastotyöntekijää. Ulkoistamisen yhteydessä varastotyöntekijät siirtyivät ulkoistajan palkkalistoille ja toimiston puolelle palkattiin yksi henkilö lisää, joten nykyisin yritys työllistää 14 henkilöä.

Miten ulkoistamiseen päädyttiin?

Yrityksellä ei aiemmin ole ollut varsinaista varastohallintajärjestelmää. Aiemmin käytössä on ollut Microsoft Dynamics NAV. Yrityksen järjestelmä on siis ollut jo pitkään vanhanaikainen. Tämän vuoksi esimerkiksi uudet työntekijät eivät ole päässet kovin nopeasti työhön kiinni, sillä heille on täytynyt kädestä käteen opettaa, mistä mikäkin tuote varastossa löytyy, koska ei ole ollut järjestelmää, joka näyttäisi automaattisesti varastopaikan.

Varaston uudistaminen ja varastohallintajärjestelmän hankkimista oli mietitty yrityksessä jo viisi vuotta. Vuosien saatossa oli tutkittu eri vaihtoehtoja, mutta palveluntarjoajia ja kilpailua ei ollut vielä silloin markkinoilla yhtä kattavasti kuin nykyään.

Yrityksessä mietittiin ensin, että rakennetaan itse nykyisen järjestelmän rinnalle varastointijärjestelmä. Kausiluonteisen alan vuoksi yrityksen varastointitarve on vaihteleva, joten mietittiin onko varastointi pitkällä tähtäimellä kannattavaa hoitaa itse. Ulkoistamiseen päädyttiin, koska sen avulla saatiin sekä joustoa varastointiin ja tehokkaampi keräily. Ennen ulkoistamista suoritettiin kattavasti laskelmia ja simulointeja eri palveluntarjoajien vaihtoehtoilla.

Ulkoistamisen syynä ei ollut vain säästöt, vaan iso painoarvo oli myös paremmilla operatiivisilla mahdollisuuksilla, joilla pystytään vastaamaan nykyajan vaatimuksiin. Järjestelmän avulla voidaan keräillä samalla kertaa useaa pientä tilausta, mikä ei paperisilla tilauslistoilla ollut mahdollista.

Yleinen arvio ulkoistamisprosessista kokonaisuutena?

Yleisfiilis on positiivinen ja siirtyminen on mennyt yllättävän ketterästi. Ulkoistajan puolella ollut pientä säätöä, mutta Huntterin näkökulmasta ei suurempia ongelmia. Ei ole tullut palvelukatkoja, toimitukset ovat menneet ajallaan ja kustannukset ovat pysyneet hallinnassa.

Millaisia ongelmia ulkoistamiseen liittyi? Onko jokin ongelma edelleen läsnä?

Ei mitään suurempia ongelmia. Nimikkeiden siirtäminen oli ns. iso jumppa. Järjestelmään luettiin kaikki tuotteet, joilta löytyi saldoa. Seinästä seinään inventoinissa varastosta löytyi vanhoja tuotteita, joilla ei ollut saldoa, joten niiden kanssa tuli ongelmia koska niitä ei löytynytäkään järjestelmästä. Välillä vastaanotossa saapuvan tavaran rekisteröinnissä on ongelmia, kun tavaraa tulee eri puolilta hyvin erilaisilla papereilla, eikä heti tiedä mihin ottaa yhteyttä ja kysyä. Lähetyksissä ei ole ollut ongelmia, sillä ne lähtevät edelleen omilla rahdeilla.

Onko ollut merkittäviä havaintoja toiminnan tehostumisessa ulkoistamisen jälkeen?

Konkreettisesti tehostuminen näkyy turhien paperisten välivaiheiden poistumisessa. Esimerkiksi tilaus saadaan keräilyyn jopa muutaman minuutin kuluessa sen tekemisestä, kun aiemmin jokainen tilaus on täytynyt tulostaa erikseen paperisena keräyslistana, ja varastotyöntekijät ovat käyneet noutamassa niitä sitä mukaan kun ovat ehtineet. Lisäksi tilausten kirjaaminen on nopeutunut, sillä sitä ei tarvitse enää tehdä manuaalisesti. Tämän vuoksi tilaukset ovat laskutettavissa heti, kun ne on poimittu.

Kustannusten puolesta yritys on pysynyt budjetissa, joten sen osalta ei ole tullut yllätyksiä suuntaan tai toiseen. Koronan vuoksi kysyntä on tosin yllättänyt ja ollut erittäin kovaa.

Inventointi on nykyään rullaava, eikä seinästä seinään -tyyppinen kuten aiemmin, mikä on positiivinen asia.

Vaikka saapuvan tavaran kanssa on ongelmia, tavarat ovat silti keskimääräistä nopeammin varastossa rivillä, koska paperityötä ei enää tarvitse sen osalta tehdä.

Miten yhteistyö ulkoistajayrityksen kanssa on lähtenyt sujumaan?

Iso vaikutus 3PL:n valintaan oli se, että he halusivat ottaa Huntterin nykyisen varaston haltuun. Se oli Huntterin kannalta paras ratkaisu. 3PL on myös paikallinen firma, joten neuvotteluja ja yhteistyötä pystyttiin tekemään kasvotusten. Kommunikaatio toimi heti alusta lähtien ja 3PL tuntui oikealta ratkaisulta. Huntterin ja 3PL:n Turun alueen operatiivisen johtajan välinen keskustelu toimii hyvin.

Onko varastotoimintaa aiemmin mitattu (säännöllisesti)? Millaisilla mittareilla?**Onko ulkoistamisen yhteydessä otettu käyttöön uusia mittareita?**

Aiemmin ei ole ollut keinoa, jolla toimintaa olisi voitu mitata, koska yrityksellä ei ole aiemmin ollut varastohjausjärjestelmää. On voitu tarkastella vain ns. kattolukuja, kuten las-
kutettu liikevaihto, lähetykset per kuukausi, rivejä per kuukausi tai polkupyöriä per kuukausi. Keräilyn tehokkuuden mittaaminen on vaikeaa.

Uuden järjestelmän myötä tulevaisuudessa tullaan saamaan toimitus- ja oikeellisuusprosentteja sekä tarkkoja aikamääriä, sillä kaikki toiminta kirjautuu järjestelmään. Keräilyn tehokkuus ei kuitenkaan ole Huntterille kuuluva tieto, sillä he vain maksavat ulkoistajalle suoritusperusteisesti. Kolme huntterilla seurattavaa asiaa ovat riittävän nopeat toimitukset, hyvä toimitusprosentti ja sopivat kokonaiskustannukset.

Kuinka usein varastotoiminnan lukuja tarkastellaan?

Lukuja tarkastellaan yhdessä 3PL:n Turun alueen operatiivisen johtajan kanssa noin kuukauden välein.

Haastattelu 3: 3PL Turku Oy – Turun alueen operatiivinen johtaja

Vastaukset saatu sähköpostitse.

Yleinen arvio ulkoistamisprosessista kokonaisuutena?

Neuvottelut sujuivat hyvässä ja avoimessa hengessä. Pääsimme ulkoistamisen tavoitteista hyvin nopeasti yhteisymmärrykseen. Haltuunotto sujui hyvin huolimatta tiukasta aikataulusta ja IT-integraation rakentamisesta.

Millaisia ongelmia ulkoistamiseen liittyi? Onko jokin ongelma edelleen läsnä?

Ongelmia oli oikeastaan tosi vähän. Ylisiirtyvän henkilöstön suhtautuminen asiaan on aina arvoitus ja lähtökohtaisesti muutos aiheuttaa ihmisissä reagointia. Meidän tehtävä on varmistaa, että he tuntevat itsensä tervetulleeksi meidän porukkaan.

Miten yhteistyö Huntterin kanssa on toiminut (prosessin alusta saakka)?

Hyvin. Tärkeintä on tiedonkulku molempiin suuntiin ja se on toiminut mielestäni mallikkaasti.

Miten varaston toiminta on lähtenyt sujumaan?

Sama vastaus, kuin edellä.

Millaisilla mittareilla varaston toimintaa mitataan?

Asiakkaan suuntaan mittaamme saapuvien kuormien osalta vastaanoton läpimenoaikaa ja oikeellisuutta, sekä lähtevien tilausten osalta oikea-aikaisuutta, sekä oikeellisuutta. Oikea-aikaisuudella tarkoitetaan sitä, että tilaus lähtee sovitussa aikaikkunassa, kun se saapuu varastolle.

Sisäisesti mittaamme erityisesti lähtevän rivitehokkuutta. Isoin mitattava luku on käsitte-
lyn kate. Vertailemme käytettyjä tunteja siihen, paljonko laskutusta niillä tunneilla on ge-
neroitunut asiakkaan suuntaan.

Kuinka usein toiminnan lukuja tarkastellaan ja kenen kanssa?

Asiakkaan kanssa lukuja tarkastellaan noin kerran kuukaudessa. Sisäisiä mittareita seu-
rataan joka päivä.