



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Välitystuotteen toimitusketjun ja toiminnanohjausprosessin kehittäminen

Case: Oy Hartwall Ab – Olut-X välitystuotteena Baltiaan

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketoiminnan logistiikan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Niina Mykrä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

MYKRÄ, NIINA:

Välitystuotteen toimitusketjun ja
toiminnanohjausprosessin kehittäminen
Case: Oy Hartwall Ab – Olut-X
välitystuotteena Baltiaan

Logistiikan opinnäytetyö, 58 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee juoma-alan yrityksen sisäisen toimitusketjun ja toiminnanohjausprosessin kehittämistä. Työ sai alkunsa case-yrityksen, Oy Hartwall Ab:n, tarpeesta saada prosessikuvaus alkavalle välitystuotetoiminnalle, joka on konserniin kuuluvien yritysten sisäistä lopputuotteiden kauppaa. Tutkimuksen tavoitteena on, prosessikuvauksen lisäksi, tunnistaa mahdollisia kehityskohteita ja antaa näkökulmia päätöksenteon tueksi koskien tätä uutta välitystuotetoimintaa.

Tutkimuksen teoriaosuus jakaantuu kahteen pääosaan. Ensimmäinen osa käsittelee toimitusketjua ja sen kehittämisen keinoja niin tiedonkulun parantamisen kuin prosessiajattelun kautta. Toisessa osassa käsitellään toiminnanohjauksen peruseriaatteita.

Tutkimuksen empiriaosuus esittelee case-yrityksen ja sen välitystuotetoimintaan liittyvän toimintaympäristön. Lisäksi kuvaillaan tutkimuksen toteutus ja käsitellään tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä, jotka käytännössä ovat jo tutkimuksen aikana toteutettuja kehitystoimenpiteitä tai vasta ideatasolla olevia kehitysehdotuksia.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena toimintatutkimuksena, jossa tutkimuksen tekijä oli osallisena kehittämässä toimintaa. Tutkimusaineisto kerättiin osallistuvan havainnoin, avoimien haastatteluiden sekä yrityksen asiakirjojen avulla.

Tutkimuksen perusteella todetaan toiminnan kehittämisen olevan välttämätöntä. Tiedonkulun parantamiseen ja yrityksen sisäisten rajapintojen toimivuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Lisäksi selkeiden toimintamallien luominen koetaan tärkeäksi. Haastattelun vastausten perusteella yrityksen henkilöstö on halukas ja sitoutunut toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen aikana tehdyt prosessikaavio ja muut kehitystoimenpiteet koettiin hyödyllisiksi.

Asiasanat: toiminnan kehittäminen, toimitusketju, toiminnanohjaus, välitystuote

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Logistics

MYKRÄ, NIINA:

Development of Supply Chain and
Operations Management Process of an
Intercompany Product
Case: Oy Hartwall Ab – Intercompany
product Beer-X to Baltic

Bachelor's Thesis in Business Logistics, 58 pages, 3 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

This thesis deals with the internal supply chain and operations management process development in a beverage industrial company. The study originated from the need of the case company Oy Hartwall Ab. They needed process flowchart for their new intercompany product operation, i.e., the internal trade of final products within the concern's companies. The aim of the thesis, in addition to the process flowchart, was to improve internal operations and to support the decision-making concerning this new operation.

The theoretical section of the thesis is divided into two parts. The first part deals with improving the supply chain. In the second part, the basic principles of operations management are presented.

In the empirical section the case company and its intercompany product operation environment are presented. In addition, the implementation of the study and the conclusions are presented. The conclusions consist of development procedures already made or development suggestions that are recommended to be implemented.

The thesis was conducted as a qualitative study. Participant observation and open interviews were methods used to collect source material. Also company documents were used as material.

As a conclusion to the thesis, the development of operations is necessary. Attention should be given to the improvement of functions and communication between different departments. In addition, it is important to create a clear operation model. According to the interview results, the personnel are willing and committed to the development of operations. A process flowchart was made during the study. The flowchart and other development procedures made during the study were seen as useful.

Key words: operations development, supply chain, operations management, intercompany product

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja kysymykset	4
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	TOIMITUSKETJUN HALLINTA	8
2.1	Toimitusketjun hallinta ja sen kehittäminen	8
2.2	Reaaliaikainen tiedonvälitys	10
2.3	Nykytila-analyysi ja sen merkitys toiminnan kehittämisessä	12
2.4	Prosessiajattelu kehittämisen lähtökohtana	13
2.4.1	Prosessiajattelu	13
2.4.2	Prosessien yksinkertaistaminen	16
2.4.3	Prosessien kuvaaminen	16
3	TOIMINNANOHJAUKSEN PERUSPERIAATTEET	18
3.1	Toiminnanohjaus	18
3.2	Toiminnanohjauksen tavoitteet	18
3.3	Toiminnanohjausprosessi	21
3.4	Kokonaissuunnittelu	21
3.4.1	Menekin ennustaminen	22
3.4.2	Menekinvaihteluiden hallinta	24
3.5	Karkea- ja hienosuunnittelu	26
4	CASE: OY HARTWALL AB – OLUT BALTIAAN VÄLITYSTUOTTEENA	29
4.1	Yritysesittely – Oy Hartwall Ab	29
4.2	Tutkimuksen aikataulu ja menetelmät	32
4.3	Lähtötilanteen kartoitus	33
4.4	Lähtötilanne kartoituksen syventäminen SWOT- analyysillä	35
4.5	Ilmenneet haasteet ja toteutetut kehitystoimenpiteet	37
4.6	Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset	37
4.7	Tutkimuksen luotettavuus	38
5	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42

1 JOHDANTO

Kansainvälistyminen luo yritykselle usein mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa uusille markkinoille. Yrityksen kilpailukyky ja menestystekijät saavat monesti kaivattua lisävahvistusta fuusioitumisesta, mikä puolestaan auttaa saavuttamaan liikevoiton sekä markkinaosuuksien kasvua. Samalla kuitenkin kahden tai useamman yrityksen toimintatapojen, käytäntöjen ja yrityskulttuurin yhteensovittaminen voi vaatia kriittistä tarkastelua, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Yrityksen sisäinen toiminnanohjaus ja siihen vahvasti liittyvä toimitusketjun hallinnan toimivuus ovat edellytys menestymiselle. Oli kyse sitten uusien toimintojen tai tuotteiden lanseerauksesta, on tuo tarkastelu järkevä toteuttaa. Näin on myös Hartwallin kohdalla, jonka tavoitteena, osana Royal Unibrew:n strategiaa, on laajentaa vientitoimintaansa. (Royal Unibrew 2014.)

Sekä toimitusketjun hallinnasta että toiminnanohjauksesta ja niiden kehittämisestä on tehty useita tutkimuksia. Yritysten toimialat ovat vaihdelleet suurestikin. Ekholm (2012) tutki luomumansikan toimitusketjua ja Battilana & Luukkola (2012) kemianteollisuuden monialayrityksen toimitusketjun hallintaa. Lisäksi Leinonen (2010) tutki puolustus- ja ilmailuteollisuuden konsernin Patrian toiminnanohjausta sekä tilaus-toimitusketjun hallintaa. Tutkimuksien teoreettiset lähtökohdat ovat olleet pitkälti samat ja esimerkiksi nykytila-analyysi on tehty tutkimuskohteesta riippumatta. Case-osuuksissa on tuotu esille eri toimialoille ominaisia piirteitä, haasteita, riskejä, vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Yhteisenä piirteenä tutkimustuloksissa saattoi havaita tarpeen kehittää tiedonkulkua. Kuitenkaan täysin vastaavanlaista tutkimusta ei löytynyt, ei juoma-alasta tehdyissä opinnäytetöissä eikä myöskään muiden toimialojen opinnäytetöistä.

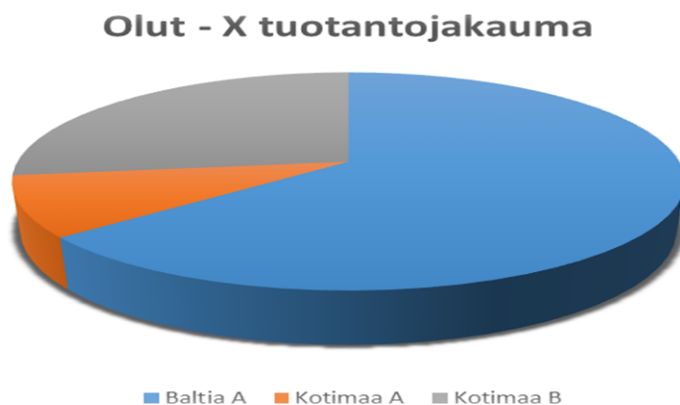
Tämä tutkimus tehdään Hartwallille opinnäytetyönä. Tutkimuksen tekijä on työskennellyt vuosia yrityksen palveluksessa erilaisissa tuotteenvalmistuksen tehtävissä ja siksi onkin ymmärrettävää hyödyntää omaa tietoa ja osaamista yrityksen tavoista ja toiminnasta tutkimuksen avuksi. Tutkimus tuloksineen sisältää osittain sellaisia tietoja, joita ei julkaista toimeksiantajan pyynnöstä. Nämä kohdat muokataan kuvitteellisiksi tai poistetaan kokonaan.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka yrityksen tulisi toimia uudessa tilanteessa, jossa Hartwall on aloittanut välitystuotetoiminnan Tanskassa sijaitsevalle emoyhtiölleen Royal Unibrew:lle sekä Baltiassa sijaitseville sisaryhtiöilleen. Toimintaperiaate on samankaltainen riippumatta siitä, onko kyse emo- vai sisaryhtiöstä. Tässä yhteydessä välitystuotetoiminnalla tarkoitetaan konsernin sisäistä lopputuotteiden kauppaa, joka muutoin on samankaltaista kuin, mikä tahansa Hartwallin harjoittama myynti, pois lukien kuitenkin normaalit markkinointi- ja myyntiorganisaation toimet. Nämä toimet kuuluvat tuotteen ostavalle organisaatiolle. Myynnin ja markkinoinnin lukeutuessa ulkopuolelle välitystuotetoiminnan sen ohjauksesta ja käytännön toteutuksesta vastaa pääsääntöisesti Hartwallin suunnitteluosasto. (Paasivuori 2014.)

Välitystuotteiksi voidaan luokitella kaikki sellaiset juomat, jotka Hartwall valmistaa ja pakkaa joko omista tuotemerkeistään sisältäen myös lisenssillä valmistetut tuotteet tai puolestaan konserniin kuuluvien yhtiöiden tuotemerkeistä valmistetut tuotteet välittäen ne konserniin kuuluville yhtiöille markkinoitavaksi ja myytäväksi. (Paasivuori 2014.)

Yksi välitystuotteista on tuotemerkki Olut-X, joka toimii tämän opinnäytetyön esimerkki tuotteena. Jatkossa kyseiseen tuotemerkkiin viitataan tässä opinnäytetyössä sanalla Olut. Kuviossa 1 on nähtävissä valmistetun Olut tuotantojen jakautuminen sekä Baltian että kotimaan markkinoilla.

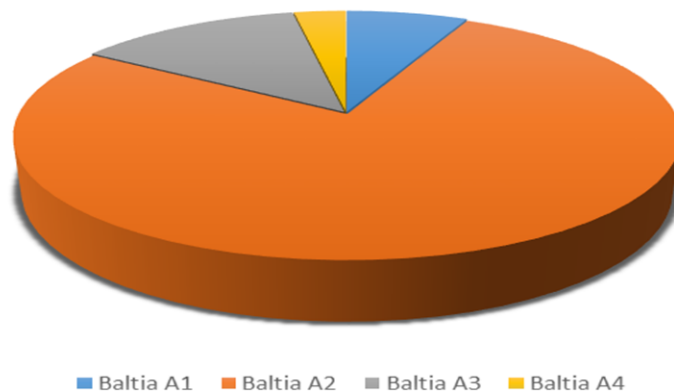


KUVIO 1. Olut tuotantojen jakauma kotimaan ja Baltian välillä

Kuten kuviossa 1 voidaan huomata, Olutta valmistetaan kahta eri vahvuutta. Ne ovat esitettyinä kuviossa A ja B versioina. Lisäksi voidaan havaita, että valmistettavasta Oluesta menee noin kaksi kolmasosaa Baltian vientiin. Näin ollen on ymmärrettävää ja perusteltua tutkia välitystuotetoimintaan liittyviä käytäntöjä ja mahdollisuuksia heti toiminnan alkuvaiheessa.

Olut jakautuu Baltian markkinoilla kuviossa 2 esitetyllä tavalla neljään eri tuotenimikkeeseen.

Olut - X tuotenimikkeiden jakauma



KUVIO 2. Olut Baltian markkinoilla, jakauma tuotenimikkeittäin

Tuotenimikkeet ovat esitettynä kuviossa A1, A2 jne. Käytännössä eri tuotenimikkeet ovat erikokoisia pakkausvariaatioita joko juoma- tai lukumäärältään myös pakkausmateriaalit voivat vaihdella. Välitystuotetoiminnan käytäntöjen lisäksi tämän opinnäytetyön toinen oleellinen osa onkin Oluen valmistukseen liittyvät hyvin vaativat valmistus- ja varastointinormit. Ne asettavat tiukat vaatimukset toiminnanohjaukselle, johon vaikuttaa myös tuotenimikkeiden määrä ja jakaumat. Nämä normit esitellään tarkemmin case-osuuden luvussa 4.5.3

Eri juomien valmistus ja myynti on kuulunut Hartwallin toimintaan koko sen olemassa olon ajan, mutta nyt valmistusnormeiltaan vaativa Olut sekä alkava välitystuotetoiminta lisäävät paineita toiminnan tarkastelulle. On luotava järkevä toiminnanohjausmalli ennusteesta toimitukseen, unohtamatta taloudellista näkökulmaa ja asiakastyytyvyyttä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja kysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa mahdollisia kehityskohteita ja suorittaa toimenpiteitä niiden parantamiseksi koskien Olut välitystuotetoimintaa Baltiaan. Lisäksi halutaan antaa näkökulmia ja kehitysideoita päätöksenteon tueksi.

Tavoitteena on myös tehdä prosessikuvaus aina menekinennusteesta tilauksen toimitukseen asti. Prosessikuvauksen tavoitteena on selkeyttää uuden tilanteen tehtävänjaot ja vastuualueet Hartwallin sisällä ja näin ollen auttaa toimitusketjun hallinnassa. Prosessikuvauksen tarkoituksena on toimia mallina, jota voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää myös muissa vastaavissa tilanteissa.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan, kuviossa 3 esitetyllä tavalla, sitä käytännön toiminnan osaa, joka vaikuttaa Oluen välitystuotetoimintaan Hartwallin tuotanto-toimitusketjun sisällä toiminnan alettua.



KUVIO 3. Opinnäytetyön rajaukset

Työn ulkopuolelle rajataan kaikki välitystuote- ja vientitoimintaa koskevat lainsäädännöt ja asetukset sekä toiminnan aloitusta edeltävät toiminnot kuten esimerkiksi tuotenimikkeen perustaminen tai ulkoasun suunnittelu. Ne eivät ole oleellista tietoa mietittäessä käytännön toimintoja tuotanto-toimitusketjun näkökulmasta. Tummemman sinisellä ovat asiat, jotka käsitellään työssä ja vaaleammalla ovat työn ulkopuolelle rajattavat asiat.

Tutkimuskysymys, johon haetaan vastausta, on

- Miten kehittää välitystuotetoiminnan toimitusketjua ja toiminnanohjausprosessia?

Tutkimusongelmaa voidaan lähestyä seuraavien kysymysten avulla

- Millaisia työkaluja ja resursseja on käytettävissä toimitusketjun hallintaan?
- Mitä vaatimuksia tuote asettaa toiminnanohjausprosessille?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena toimintatutkimuksena, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimus perustuu ihmisen toiminnan tutkimiseen ja tavoitteena on kehittää käytäntöjä ja organisaation toimintatapoja yhä paremmiksi käyttäen järkiperaista ajattelumallia. Kvalitatiivinen lähestymistapa valittiin, koska se soveltuu kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä paremmin tilanteeseen, jossa halutaan selvittää yrityksen henkilöstön käsityksiä, ajatuksia ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Tukevina tutkimuskeinoina tullaan käyttämään avoimia haastatteluita sekä osallistuvaa havainnointia. Tutkimuksen tietoperustana toimivat alaan liittyvä kirjallisuus ja yrityksen omat aineistot. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 204–205, 211–212; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 16.)

Toimintatutkimus on luonteeltaan yleensä laadullinen, mutta se voi yhtä hyvin sisältää määrällisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää molempia ja painottaa sitä, josta on enemmän hyötyä tutkimustilanteessa. Määrällistä ja laadullista ei ole välttämätöntä erottaa toisistaan tarkasti vaan ne voivat täydentää toisiaan. Oleellista toimintatutkimuksessa on tutkijan osallistuminen kehittämiseen ja muutoksen toteuttamiseen. Toimintatutkimuksen tekijä on monesti tutkimuskohteen jäsen, kuten tässäkin tutkimuksessa. Toimintatutkimus vaatii tutkimuksen tekijältä usein laajaa tietoa ja perehtymistä tutkittavaan aiheeseen. Tässä tutkimuksessa tutkija voikin hyvin hyödyntää omaa työkokemustaan ja tietoa yrityksen käytännöistä ja toimintatavoista. (Hirsjärvi ym. 2007, 131–133; Heikkinen ym. 2008, 36–37; Kananen 2012, 38.)

Toimintatutkimus ei itsessään ole tutkimusmenetelmä vaan lähestymistapa, jossa tutkimus liitetään toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimukselle on ominaista, että toteutetaan rinnakkain sekä tutkimus että käytännön tilanteen kehittäminen. Tiedon hankinta ja sen avulla tapahtuvat käytännön muutokset ovat osa toimintatutkimusprosessia. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä haastatteluilla, havainnoimalla ja kyselyillä. Lisäksi toimintoihin liittyvät asiakirjat ja muu kirjallinen materiaali voivat toimia tutkimusaineistona. (Heikkinen ym. 2008, 36–37; Virtuaali ammattikorkeakoulu 2014.)

Avoimen haastattelun tarkoituksena on selvittää haastateltavien mielipiteitä, kokemuksia ja käsityksiä tutkittavasta asiasta. Haastattelun kulku on hyvin vapaamuotoinen, minkä vuoksi se muistuttaakin pitkälti keskustelua. Haastattelun kulkua ei suunnitella etukäteen ja sille on ominaista sekä sallittua, että se voi poiketa tutkittavan aiheen teemasta. Tällöin haastattelijan on kuitenkin hyvä ohjata vuorovaikutteinen keskustelu, joka toimii tutkimuksen haastatteluna, takaisin tutkittavan aiheen piiriin. Haastattelijan on hyvä luoda haastattelulle runko, johon voi tukeutua haastattelun aikana. Avoimen haastattelun etuna voidaan pitää avoimen keskustelun luomaa luontevaa ilmapiiriä, joka saa haastateltavat monesti kertomaan vapaammin asioista, kuin tarkkaan ennalta määritetyssä strukturoidussa haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 204–205; Avoin haastattelu 2014.)

Kyselyiden ja haastatteluiden avulla saadaan siis selvitettyä ihmisten ajatukset, mielipiteet ja kokemukset. Havainnointia käytetään puolestaan todentamaan, että toimivatko henkilöt todella siten, kuten ovat kertoneet toimivansa. Havainnointi on asioiden ja tapahtumien tarkkailua. Havainnoinnin muotoja voi olla useita aina täysin ulkopuolisesta havainnoinnista täydellisen osallistuvaan havainnointiin asti. Havainnoinnin etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saatu tieto on yleensä välitöntä, suoraa tietoa organisaation, ryhmän tai yksilön toiminnasta. (Hirsjärvi ym. 2007, 207–208.)

Osallistuvalla havainnoinnilla, jota myös tässä tutkimuksessa käytetään, tarkoitetaan, että tutkija osallistuu tutkittavaan toimintaan ja on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Osallistuvan havainnoin ansiosta tutkija pääsee mahdollisimman syvälle kiinni tutkittavaan asiaan. (Kananen 2012, 95–96.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu kuviossa 4 esitetyistä neljästä pääosasta: johdannosta, teoriaosuudesta, empiriaosuudesta sekä yhteenvedosta.



KUVIO 4. Opinnäytetyön rakenne

Johdanto eli luku yksi avaa tutkimuksen taustat ja esittelee tutkimuksen tavoitteen. Lisäksi työn rajaukset ja tutkimuskysymykset ovat osa johdantoa. Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät esitellään sekä lopuksi kuvataan opinnäytetyön rakenne.

Toinen osa eli luvut 2 ja 3 koostavat työn teorian eli teoreettisen viitekehyksen. Luku 2 käsittelee toimitusketjun hallintaa ja eritoten sen kehittämistä. Luvussa 3 keskitytään toiminnanohjauksen perusperiaatteisiin. Nämä teorianäkökulmat valitsin, sillä koen niiden parhaiten tukevan tutkimaani aihetta ja olevan myös oleellisia tutkimani aiheen kannalta.

Kolmas osa eli luku 4 on opinnäytetyön empirinen osa, jossa esitellään kohdeyritys sekä käydään läpi tutkimus ja sen käytännön toteutus ja jo toteutetut kehitystoimet. Lisäksi esitellään johtopäätökset ja mahdolliset lisäkehitysideat.

Viimeinen osa eli luku 5 kokoaa asiat yhteenvedoksi. Lisäksi arvioidaan työn onnistuminen eli vastasiko tutkimuksen toteutus ja tulokset sitä mitä oltiin tutkimassa.

2 TOIMITUSKETJUN HALLINTA

Kuinka yritykset voivat menestyä vaativissa kilpailutilanteissa? Mikä on se tekijä, joka erottaa yrityksen edukseen kilpailijoistaan? Tässä pääluvussa käsittelemme niitä asioita, joiden avulla yritys voi parantaa toimintaansa toimitusketjun hallinnan kehittämällä, saavuttaakseen kilpailuetua sekä tuottaakseen lisäarvoa asiakkailleen ja myös itselle. Toiminnan kehittäminen on välttämätöntä tämän päivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, mikä ei johdu panimoteollisuudessa vain asiakkaiden haluista ja tarpeista, vaan pitkälti myös kiristyvästä veropolitiikasta ja alaa koskevista tiukentuvista lainsäädännöistä.

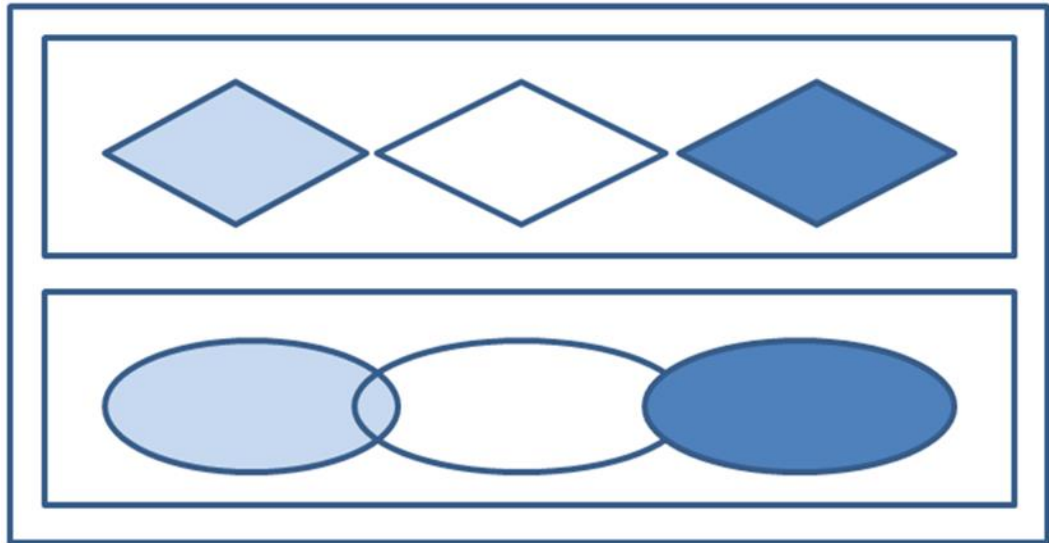
2.1 Toimitusketjun hallinta ja sen kehittäminen

Menestyvän yrityksen on huomioitava monia eri toimintoja ja muuttujia niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoisessa ympäristössä. Puhutaan sitten logistisista virroista (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 14–17) tai vielä laajemmin, toimitusketjun hallinnasta (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala (2011, 9 – 10), niin molempia yhdistää sama asia, se että yrityksen materiaali-, raha- ja tietovirtojen on toimittava parhaalla mahdollisella tavalla, jotta se voi olla kilpailukykyinen ja pysyä toiminnassa mukana yhä kiristyvissä taloudellisissa olosuhteissa. Yrityksen toiminnan on oltava asiakaslähtöistä, ketterää ja joustavaa kuitenkin unohtamatta kustannustehokkuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Vaativa yhdistelmä, mutta sitä tämän päivän yrityksiltä odotetaan.

Yrityksen liiketoiminta muodostuu yksittäisten toimintojen perättäisistä vaiheista (Sakki 2009, 13). Nämä toiminnot muodostavat yhdessä toimitusketjun, joka lähtee liikkeelle raaka-aineen hankintalähteeltä ja päättyy siihen, että loppuasiakkaalla on valmis tuote hallussaan. Yrityksen sisäisen ketjun toimintojen lisäksi asiaan vaikuttaa suuri määrä ulkopuolisia tekijöitä, jotka on huomioitava toimitusketjun hallinnassa. Yrityksen toiminnoille ja palveluille täytyy olla selkeä ja hallittu toimintatapa, on kyettävä vastaamaan kysymyksiin mitä, missä ja milloin. Toimintatavan täytyy kantaa jokaisessa toimitusketjun osassa, koko käynnissä olevan prosessin ajan, alusta tavaran toimittajilta aina loppuasiakkaalle asti. Toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja mahdollisimman saumaton

yhteistyö sekä huomion kiinnittyminen toimitusketjun rajapintoihin luovat pohjan toimitusketjun kehittämiseksi. (Waters 2011, 35–37.)

Kuvio 5, vastakkainasettelua vai yhteistyötä, havainnollistaa hyvin rajapintoihin kohdistuvan paineen, on erityisen tärkeää, että tieto kulkee ja yhteistyö toimii, näin saadaan aikaiseksi nopeasti reagoiva ja toimiva toimitusketju (Sakki 1999, 33).



KUVIO 5. Vastakkainasettelua vai yhteistyötä (Sakki 1999,33)

Mikäli eri osastojen välinen kommunikaatio katkeaa, tietää se melkein poikkeuksetta ns. tulipalojen sammuttelua ja ylimääräistä työtä. Logistiikan maailma (2014a) kiteyttää verkkojulkaisussaan asian selkeästi ” Toimitusketjua tulisi ohjata kokonaisuutena ja välttää osaoptimointia, eikä keskittyä vain tiettyyn tai muutamaihin toimintoihin.” Toki tämän lisäksi on ymmärrettävää, että kehittymistä ei voi tapahtua jollei yrityksen perustoiminnot ole kunnossa, kyky suorittaa ne varmasti ja luotettavasti sekä riittävän laadukkaasti on edellytys toiminnan kehittymiselle (Sakki 2009, 14 – 15).

Toimitusketjun kehittäminen ja sen tarkastelu on tärkeää yrityksen kilpailukykyyn ja menestymisen kannalta. Yritysten toiminta on yhä hektisempää ja niiden on pystyttävä mukautumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella. Markkinatilanteet voivat muuttua hyvinkin nopeasti ja niihin on kyettävä reagoimaan liiketoiminnan takaamiseksi. Yrityksen strategiset tavoitteet toimivat myös kehittämisen lähtökohtana. Logistiikan maailma (2014a)

listaa verkkojulkaisussaan keinoja, joilla yritykset voivat hallita ja kehittää toimitusketjua paremmaksi esimerkiksi seuraavin keinoin: prosessien yksinkertaistaminen, mahdollisimman reaaliaikainen tiedonvälitys, läpinäkyvyys, luotettavuus ja joustavuus.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään ennen kaikkea yrityksen sisäisen toiminnan kehittämiseen. Prosesseihin liittyviin toiminnankehittämiskeinoihin palataan tarkemmin kappaleessa 2.4, mutta nyt seuraavaksi muutama sana tiedonvälityksestä ja siihen vahvasti sidonnaisesta läpinäkyvyydestä ja joustavuudesta.

2.2 Reaaliaikainen tiedonvälitys

Keskeisellä sijalla logistisen ketjun toiminnan tehostamisessa on tiedonkulku ja saatavuus eri toimijoiden välillä niin sisäisten kuin ulkoisten. Ilman toimivaa tiedonkulkua on mahdollista, että tilanne johtaa väistämättä hitaampaan ja enemmän resursseja sitovaan toimitusketjuun. Pieneltä tuntuva tietokatkos tai tiedonkulun viivästyminen voi kertaantua ja aiheuttaa suuriakin ongelmia ketjun seuraavissa vaiheissa. Jakeluverkoston laajentuessa ja toimitusketjun monimutkaistuessa yrityksille on entistä tärkeämpää pystyä luomaan mahdollisimman saumattomasti ja ongelmitta toimiva toimitusketju, jossa tiedonkulku tapahtuu reaaliaikaisesti. Siten, että turhan tiedon tulva osataan erottaa tarpeellisesta ja toimintaan vaikuttavasta oleellisesta tiedosta. (Kehittyvä elintarvike 2006; Waters 2011, 48–49.)

Läpinäkyvyys

Toimintoja ja suunnittelua lähdettäessä kehittämään, tarvitaan ehdottomasti läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyyttä ja keskinäistä luottamusta lisäämällä voidaan parantaa tiedonkulkua toimitusketjun eri osien välillä ja siten vähentää tarvetta varautua mahdollisiin häiriötilanteisiin ketjun aiemmissa tai myöhemmissä osissa. Mitä enemmän tietoa osapuolilla on sitä paremmin he kykenevät hoitamaan oman osansa ja ymmärtämään oman työnsä vaikutuksen kokonaisuuteen. Henkilöstön koulutus ja sitoutuminen parantaa läpinäkyvyyttä entisestään. Avoimen ilmapiirin luomiseksi ja läpinäkyvyyden parantamiseksi tulisi panostaa osastojen väliseen

yhteistyöhön sekä rajapintojen ongelmakohtiin tulisi puuttua. (Bowersox, Closs, Cooper & Bowersox 2013, 117.)

Erilaiset tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmät ovat usein kiinteä osa toimitusketjua. Niiden integroituminen toimitusketjun eri osapuolien välillä on tärkeä lähtökohta läpinäkyvyyden lisääntymiselle. Integroituneiden järjestelmien avulla pystytään esimerkiksi tarkasti määrittämään missä kohtaa toimitusketjua tavara tai tieto on menossa. (Bowersox ym. 2013, 117.)

Jotta läpinäkyvyyden lisääminen voi onnistua, vaaditaan siihen poikkeuksellisen hyvää johtamistaitoa ja hahmottamiskykyä, kykyä huomata ja korostaa niitä asioita, jotka lisäävät läpinäkyvyyttä ja auttavat ehkäisemään mahdollisia syntyviä ongelmia. Organisaation sisällä vaaditaan toimintamallia, joka vahvistaa läpinäkyvyyden ajattelun ja merkityksen tärkeyttä. On ymmärrettävä, mikä on tärkeää muutoksessa ja kehittämisessä, mitkä ovat ne seikat, joita tulee korostaa muutokseen liittyvissä käyttöönotoissa ja mitkä virrat ovat tarvittavia. Läpinäkyvyyden puute aiheuttaa monesti suurempia ongelmia kuin osataan edes kuvitella. Puutteellinen tietovirta on yksi pahimmista haasteista ja se voi aiheuttaa monia muita konkreettisia ongelmia, esimerkiksi prosessin katkeamisen. (Magal & Word 2009, 13; Bowersox ym. 2013, 117.)

Joustavuus

Toimitusketjun joustavuus ja ketteruus on yksi tämän päivän tärkeimmistä kilpailutekijöistä yritysmaailmassa. Joustavuuden ansiosta yritys kykenee reagoimaan asiakkaan epätavallisiin tai odottamattomiin pyyntöihin. Jotkin erikoistilanteet voivat vaatia poikkeuksellista joustavuutta. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Perustoimintojen muokkaus asiakkaan toiveiden mukaisesti
- Erilaisten promootioiden läpivienti
- Kertaluontoinen toiminta asiakkaan kanssa -> tämä voi tuottaa lisämahdollisuuksia ja toiminnan laajenemista

Tämän lisäksi joustavuudella voidaan tarkoittaa myös esimerkiksi tuotteiden valmiiksi hinnoittelua tai muuta vastaavaa tarroitusta asiakkaan tiedoilla tai

kampanjalla. Lisäksi valmiiksi pakatut tuotevariaatiopakkaukset voidaan määritellä joustavuudeksi. Joustavuus on erittäin tärkeässä asemassa yrityksen menestymisen näkökulmasta. Kyky joustavuuteen onkin monen logistisen toiminnon ydin, se kuvastaa yrityksen osaamista ja taitoa reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Joustavuus ja ketteryys ovatkin yksi tärkeimmistä kehityksen kohteista yrityksissä, niiden avulla pystyy tuottamaan lisäarvoa niin asiakkaalle kuin yritykselle. (Bowersox ym. 2013, 60.)

Tiivistettynä voidaan sanoa, että läpinäkyvyys (sisältäen reaaliaikaisen tiedonkulun) sekä joustavuus ovat avainasemassa yrityksen menestymisen kannalta. Ne lisäävät asiakastyytyvää ja luotettavuutta eri toimijoiden ja yhteistyökumppaneiden välillä. Avoin yhteistyö on tärkeää, oli kyse sitten yrityksen sisäisistä toimijoista tai ulkopuolisista yhteistyökumppaneista. Luotettavuus parantaa vastavuoroisesti joustavuutta. Hyvät ja luotettavat suhteet yhteistyökumppaneihin takaavat monesti laajempia joustomahdollisuuksia. Halutaan palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla ja samalla pitää kiinni toimivasta sekä hyvästä asiakassuhteesta.

2.3 Nykytila-analyysi ja sen merkitys toiminnan kehittämisessä

Yrityksen tämän hetkisen tilan arviointi on erittäin tärkeää, jotta sen toimintaa voitaisiin lähteä kehittämään. Ilman järjestelmällistä ja tarkoituksenmukaista tietoa, monet asiat saattavat perustua oletuksille. Oletukselle siitä, että asiat ovat kunnossa tai puolestaan oletukselle siitä, että ne ovat heikommin kuin todellisuudessa ovat. Nykytilakartoituksessa on tärkeää käydä yrityksen toiminnot läpi osa-alue kerrallaan kuitenkin hahmottaen kokonaisuus ja kriittiset tekijät. (Nykytilakartoitus 2014.)

Yrityksen toimintaa, potentiaalia, liiketoimintatavoitteita, kilpailutekijöitä jne. voidaan mitata ja analysoida useilla erilaisilla mittareilla ja taulukoilla. Osa mittauksista ja analyysistä on hyvinkin helposti toteutettavissa ja todella tehokkaita tarkoituksessaan. Yrityksien tulisivatkin analysoida toimintaansa riittävän usein, jotta tilanteisiin, jotka tarvitsevat toimenpiteitä, kyettäisiin reagoimaan mahdollisimman nopeasti. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2009, 55–59.)

Uusien alkavien toimintojen kohdalla, oli kyse sitten palvelusta tai tuotteesta, on tärkeää arvioida kriittisesti, kuinka hyvin toiminto sopii yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja millä keinoin ja kustannuksin se pystytään tuottamaan. Onko kyseessä kilpailukykyinen tuote, joka vastaa oletettujen asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Lisäksi on selvitettävä, mikä on hyväksyttävissä oleva markkinariski ja otetaanko sitä. On myös selvitettävä, millaisia lisäresurssivaatimuksia uudistus aiheuttaa ja millaisin keinoin toiminnan edellytyksen vaatimat lisäykset toteutetaan. (Krajewski, Ritzman & Malhotra 2007, 60.)

Yksi helpoimmista ja laajalti käytetyistä analyyseistä on SWOT- analyysi, jossa listataan yrityksen sisäiset vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses) sekä puolestaan ulkopuolisista tekijöistä johtuvat mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT- analyysin avulla päästään melko nopeasti ja helposti kiinni niihin voimavaroihin, joita tulisi puskea eteenpäin, käyttää hyödyksi ja vahvistaa. Heikkouksista puolestaan tulisi ymmärrettävästi päästä eroon tai pyrkiä ainakin lievittämään niitä. Yksinkertaisenkin nykytilan kartoituksen tuloksia voidaan helposti syventää SWOT- analyysin avulla. Lisäksi se auttaa hahmottamaan yrityksen toimintamahdollisuuksia esimerkiksi peilaamaan omia vahvuuksia ulkopuolisiin mahdollisuuksiin tai puolestaan reagoimaan mahdollisiin uhkiin, jos jokin osa-alue on heikko yrityksen sisällä. (Swot- analyysi 2014; Haverila ym. 2009, 57–59.)

Tässä opinnäytetyössä tullaan hyödyntämään SWOT- analyysia, jotta saataisiin esiin yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet lähtötilannekartoituksen jälkeen.

2.4 Prosessiajattelu kehittämisen lähtökohtana

Hartwall on juoma-alan teollisuusyrityksenä täynnä erilaisia prosesseja. Oikeastaan kaikki sen toiminnot voidaan kuvata prosessimuodossa. Siksi onkin perusteltua ottaa käsittelyyn prosessiajattelu kehittämisen lähtökohtana.

2.4.1 Prosessiajattelu

Lähes kaikkea toimintaa, jota suoritetaan, voidaan nimittää prosessiksi. Prosessi on tapahtumien sarja, jolla on alku ja loppu. Prosessien eri vaiheiden liittyessä

toisiinsa saadaan aikaiseksi lopputulos joko aineellisena lopputuotteena tai aineettomana tuotoksena. Mietittäessä prosessia lähdetään liikkeelle ajatuksesta kuka haluaa, mitä haluaa ja milloin haluaa. Kaikki lähtee siis liikkeelle asiakkaan tarpeesta ja loppuu asiakkaan tarpeeseen. Lopputuloksen laatuun vaikuttaa suuresti se, kuinka toimivaa prosessin eri vaiheiden linkittyminen toisiinsa on ja ymmärretään näiden syy-seuraussuhde toisiinsa. Yleisenä mittarina prosessin onnistumiselle voidaan pitää sitä, että saiko prosessin asiakas sen mitä odottikin saavansa, oli kyse sitten yrityksen sisäisestä asiakkaasta tai organisaation ulkopuolisesta loppuasiakkaasta. (Pesonen 2007, 129; Magal & Word 2009, 77.)

Toiminnan kehittämisen apuna yrityksessä on järkevää hyödyntää prosessiajattelua sen kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Prosessi ylittää monesti organisaation osastorajoja, eikä pysähdy vain oman osaston toimintaan ja sen käytäntöjen optimointiin. Prosessiajattelun ytimenä toimii ajatus asiakkaalle tuotettavasta hyödystä riippumatta toiminnosta tai osastosta. Prosessiajattelun päämääränä onkin, että yrityksen jokainen toimija ja osasto hahmottaisivat prosessin kokonaisuutena ja lisäksi se, että kaikki ymmärtäisivät oman panoksensa tuon kokonaisuuden muodostumisessa. Kokonaisuuden hahmottaminen onkin lähtökohta henkilöstön osallistumiselle ja sitoutumiselle, kun toimintaa lähdetään kehittämään. (Pesonen 2007, 130; Prosessiajattelu 2014; Työturvallisuuskeskus 2014.)

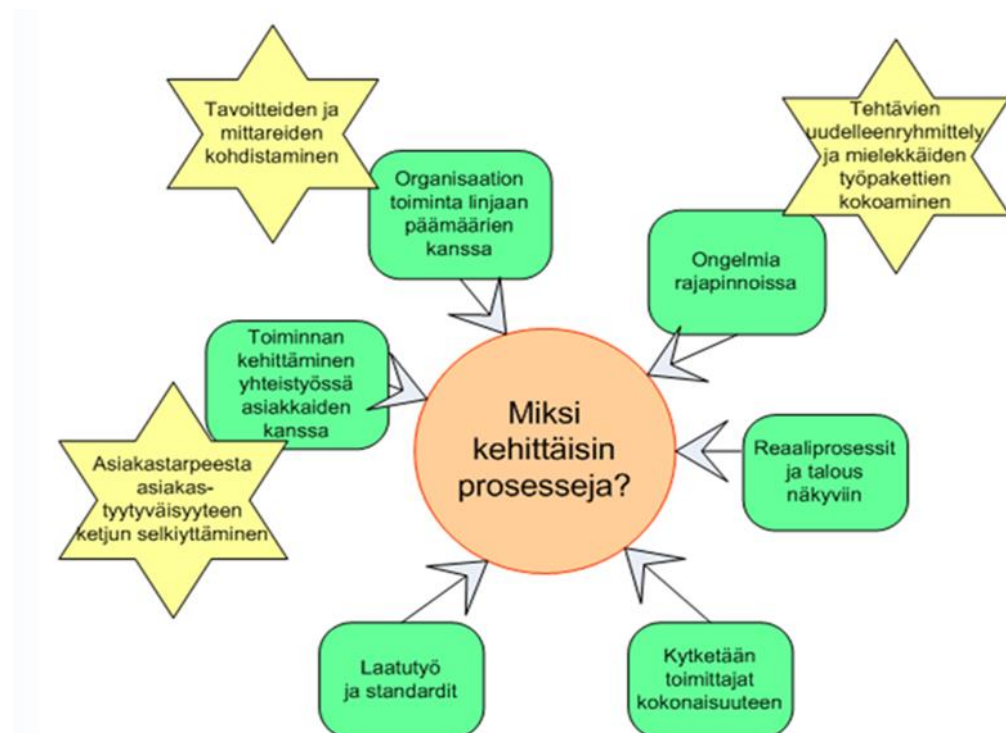
Prosessiajattelua voidaan hyödyntää erityisesti reaali-prosessissa eli prosessissa, joka lähtee liikkeelle materiaalien hankinnalla ja päättyy lopputuotteen jakeluun asiakkaille. Lisäksi monissa tiedonkulkuun liittyvissä toiminnoissa on järkevää toteuttaa prosessiajattelua. (Karrus 2001, 210.)

Prosessiajattelua ja prosessien kehittämistä voidaan toteuttaa yrityksessä monella eri tasolla. Se voi olla kokonaisvaltainen iso muutos, jossa yrityksen liiketoimintaprosessit kokevat kerralla merkittävän muutoksen. On kuitenkin huomattavasti yleisempää edetä askel kerrallaan pienistä operatiivisiin toimintoihin liittyvistä muutoksista suurempiin muutoksiin organisaatiossa ja siitä edelleen kattavampaan muutokseen ja kehittämiseen. Varmasti molemmissa tavoissa on omat etunsa, mutta asteittain tehtävässä muutoksessa voidaan

paremmin hyödyntää saadut kokemukset niin hyvässä kuin huonossa. (Karrus 2001, 221–222.)

Organisaation itsearvioinnilla voidaan luoda edellytykset kehittämisen käynnistymiselle. Itsearvioinnin avulla, kunhan siihen osallistutetaan riittävästi henkilöstöä, voidaan saada helposti selville, mihin asioihin halutaan kehitystä. Esimerkiksi mitkä asiat koetaan tärkeiksi toiminnanohjaamisen ja sujuvuuden kannalta tai mistä asioista ollaan samaa mieltä, onko kenties asioita, joista ollaan eri mieltä organisaation sisällä. Lisäksi ihmisten sitoutumisen saattaa huomata arvioinnin avulla, mitä ollaan valmiita tekemään toiminnankehittämiseksi. Itsearviointi lisää myös monesti tunnetta mielipiteen arvostamisesta, jolloin sitoudutaan helpommin tuleviin muutoksiin ja haasteisiin. (Tuominen 2010, 7-8.)

Kuviossa 6 Moisio & Ritola (2002) kiteyttää mielestäni erittäin hyvin prosessiajattelun ja sen kehittämisen lähtökohkia, syitä ja tarpeellisuutta.



KUVIO 6. Prosessien kehittämisen lähtökohdat (Moisio & Ritola 2002)

Vihreissä laatikoissa ovat listattuna syyt, miksi prosesseja tulisi kehittää ja keltaisilla tähdillä merkityt asiat puolestaan kuvaavat keinoja sekä ratkaisuja, joita prosessien kehittäminen voi tarjota.

Lisäksi prosessien kehittämällä voidaan saavuttaa parempi logistiikan palvelutaso, joka puolestaan lisää asiakastyytyvyyttä. Taloudellisessa mielessä prosessien kehittäminen alentaa lähes poikkeuksetta myös kustannuksia. Sillä kehittämisen ansiosta ja prosessien selkiytyessä kyetään toimintaa parantamaan siten, että turhan työn ja virheiden määrä pienenee. Myös työtyytyväisyys paranee monesti, kun työnjako ja vastuut ovat selkeät. (Ritvanen ym. 2011, 52.)

2.4.2 Prosessien yksinkertaistaminen

Hyvä prosessi on mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä. Näin voidaan välttyä useimmiten ongelmilta. Prosessilla tulisi olla omistaja, vastuuhenkilö, joka vastaa prosessin suunnittelusta ja toiminnoista sekä huomioi asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Vastuuhenkilön tehtävä ei ole tehdä kaikkea yksin, vaan hän seuraa ja tittelinsä mukaan vastaa, että asiat sujuvat toivotulla tavalla. Lisäksi prosessiomistajuus helpottaa ja nopeuttaa päätöksentekoa sekä lisää joustavuutta ja ketteryyttä muutoksissa. (Ritvanen ym. 2011, 52.)

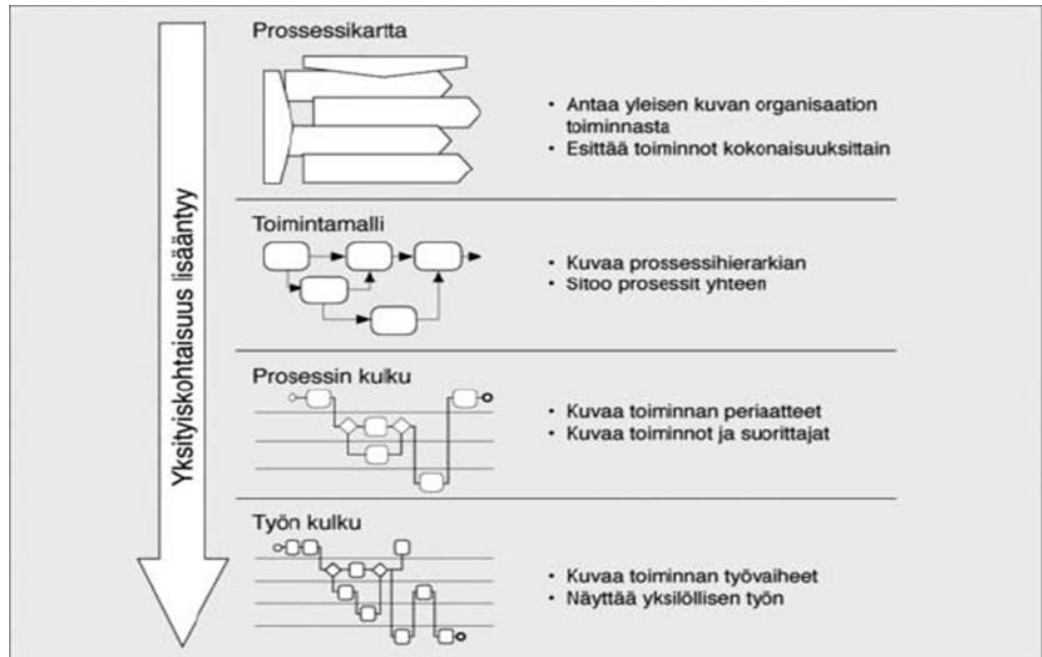
Kertaalleen läpiviety prosessin yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen eivät välttämättä tarkoita, että kehittämistyö olisi ohi. On tärkeää seurata kehitystoimien tuloksia ja tarvittaessa jatkaa kehittämistä puuttumalla mahdollisiin epäkohtiin. Prosesseille voidaan asettaa yrityksen tarpeisiin soveltuvia mittareita, jotka helpottavat tunnistamaan onko onnistuttu prosessikehityksessä. Prosessien kehittäminen onkin monesti vaiheittaista toiminnan kehittämistä, jossa edetään askel kerrallaan kohti toivottua päämäärää. (Ritvanen ym. 2011, 52.)

2.4.3 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen auttaa edellisessä kappaleessa kerrotusta prosessien yksinkertaistamisesta. Erilaisten kaavioiden, selityslehtien ja perustietojen määrittelyillä saadaan helposti luotua toimintaa kehittäviä ja helpottavia dokumentteja, jotka ovat kaikkien prosessiin osallisten käytettävissä. Tämä lisää automaattisesti prosessien läpinäkyvyyttä. Prosessikuvaukset selkeyttävät tapahtumien kulkua, kuten esimerkiksi, kuinka eri asiat liittyvät toisiinsa ja mikä on näiden asioiden vaikutus ja merkitys toisiinsa. Lisäksi prosessikuvauksista selviää prosessin eri osapuolet ja toimijat. Kokonaisuuden ymmärtäminen on

huomattavasti helpompaa, kun koko prosessin kulun voi nähdä selkeästä prosessikaaviosta, johon on merkitty toiminnot, niiden kulku sekä suorittajat. (Hartvaara, 2008; Ritvanen ym. 2011, 52.)

Kuviossa 7 on nähtävissä erilaisia prosessin kuvaamisen eli mallintamisen tasoja.



KUVIO 7. Erilaisia prosessin mallintamisen tasoja (Hartvaara, 2008)

Prosessin kuvaamiseen on siis käytettävissä monia erilaista mallinnuskaaviota. Suoritettava prosessi ja kuvauksen tarvitsema yksityiskohtaisuus vaikuttaa valittavaan mallinnuskaavioon. Prosessien mallintamisella voidaan kuvata esimerkiksi seuraavia asioita: toimintojen etenemistä, toiminnan suorittajia, toimintojen suoritusjärjestystä, ajallista kestoa ja toimintojen suoritusvastuun siirtymistä henkilöltä toiselle. (Hartvaara, 2008.)

Prosessikaaviot on järkevää tehdä yhteistyössä prosessiin osallistuvien henkilöiden kanssa. Näin voidaan heti arvioida onko kaaviossa oikeat asiat ja suoritetaanko ne oikein sekä oikeassa järjestyksessä. Kaavioiden teko on sujuvaa ja nopeaa, kun niitä ovat tekemässä työtehtävänsä sisäistäneet ja osaavat henkilöt. Samalla voidaan myös havaita epäkohtia ja mahdollisia päällekkäisiä toimintoja. (Ritvanen ym. 2011, 51–52.)

Tässä opinnäytetyössä tullaan tekemään prosessikuvaus välitystuotetoiminnasta. Sen toivotaan selkeyttävän sekä uuden toiminnan vastuuta että kokonaiskuvaa.

3 TOIMINNANOHJAUKSEN PERUSPERIAATTEET

Tässä pääluvussa käsitellään toiminnanohjauksen peruseriaatteita. Kerrotaan toiminnanohjauksen tavoitteista sekä prosessista. Lisäksi paneudutaan toiminnanohjaukseen liittyvään suunnitteluun.

3.1 Toiminnanohjaus

Toiminnanohjauksella tarkoitetaan yrityksen tilaus-toimitusketjun kokonaisvaltaista suunnittelua ja hallintaa. Toiminnanohjauksen tarkoituksena on saada sitoutettua yrityksen eri toiminnot ja tehtävät toisiinsa mahdollisimman saumattomasti. Toiminnanohjauksessa on huomioitava niin itse tuotteen valmistukseen liittyvät toiminnot kuin myös sitä edeltävät ja sen jälkeiset toiminnot. Esimerkiksi hankintojen ohjaus ja jakelun suunnittelut kuuluvat olennaisena osana toiminnanohjaukseen. Tämän eri toiminnot ja tehtävät ylittävän ohjauksen tavoitteena on taata yrityksen tuotannon tavoitteiden saavuttaminen siten, että saavutetaan paras mahdollinen lopputulos yrityksen kannalta kuitenkin muistaen loppuasiakas ja sidosryhmät. Toiminnanohjauksen avulla luodaankin pohja ja pelisäännöt periaatteille, jotka mahdollistavat tuotannon suunnittelun ja toteuttamisen. Monesti puhuttaessa toiminnanohjauksesta se käsitetään tietoteknisenä hallintajärjestelmänä, jonka avulla yritykset hallinnoi eri toimitusketjun vaiheita, mutta todellisuudessa toimivassa yrityksessä toiminnanohjausjärjestelmä on tukemassa päätöksiä, suunnittelua, valvontaa ja toteutusta yrityksen eri osastoilla. Parhainkaan toiminnanohjausjärjestelmä ei auta yritystä saavuttamaan tavoitteitaan, jolleivät yrityksen toimintatavat tue sujuvaa toimintaa. (Haverila ym. 2009, 397.)

3.2 Toiminnanohjauksen tavoitteet

Toiminnanohjauksen tavoitteet lähtevät pitkälti tuotantoon kohdistuvista tavoitteista. Varsinkin teollisessa yrityksessä on ilmeistä, että huomio kiinnittyy tuotannon kustannuksiin, tuottavuuteen, tehokkuuteen, joustavuuteen, laatuun ja ketteryyteen. Yrityksillä on usein erilaisia tunnuslukuja ja mittareita, jotka auttavat seuraamaan toimintaa ja sitä onko tavoitteet saavutettu. Kuviossa 8 voi

nähdä listauksen, jossa on yleisimmin käytettyjä toiminnanohjauksen tunnuslukuja. (Haverila ym. 2009, 397–398.)

<p>Liiketoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • myyntikate • käyttökate • jalostusarvo • myyntimäärät • valmistusmäärät • tilauskanta 	<p>Toimitusvarmuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimitusaika • palvelutaso • myöhästymiset • jälkitoimitukset • prosessin läpimenoaika
<p>Kustannustehokkuus ja tuottavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • varastoon sitoutunut pääoma • henkilökunnan tuottavuus • valmistuksen läpäisy aika 	<p>Laatu</p> <ul style="list-style-type: none"> • virheellisten tuotteiden määrä • reklamaatiot

KUVIO 8. Toiminnanohjauksen tunnuslukuja (mukailtu Haverila ym. 2009, 399)

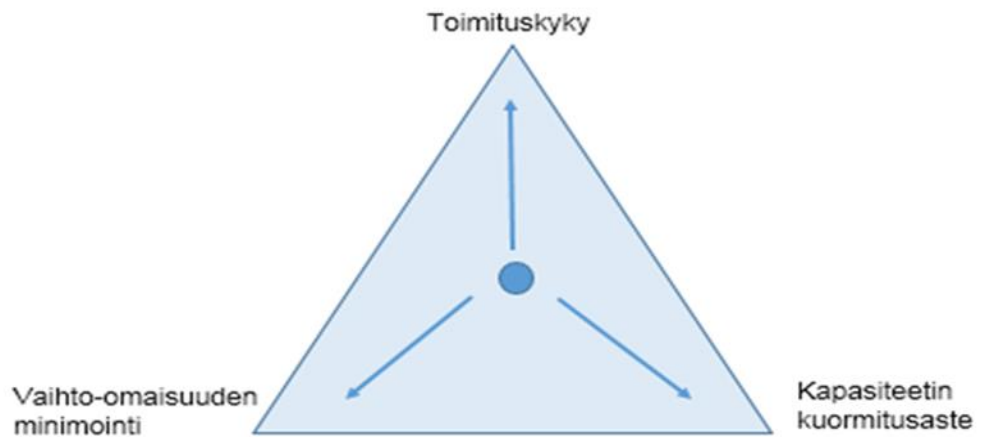
Toiminnanohjauksen tehtävänä on ohjata ja järjestää yrityksen voimavarat siten, että ne voivat tuottaa ja toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Haverila ym. (2009, 402) toteavat, että keskeisimpinä toiminnanohjauksen tavoitteina voidaan pitää kapasiteetin korkeaa tuottavuutta, toimintaan sitoutuneen vaihto-omaisuuden minimointia, toimitusvarmuutta ja tuotannon läpimenoaika.

Ohjauksessa ja suunnittelussa tulee siis huomioida, että yrityksen käytössä oleva kapasiteetti eli resurssit otetaan käyttöön mahdollisimman tehokkaasti. Tuotanto tulee suunnitella siten, että koneiden ja laitteiden käyttöaste on suuri. Samoin henkilöstöresurssit on kohdennettava mahdollisimman tehokkaasti. Lehtonen (2004, 68) toteaaakin, että eri resurssien yhteiskäyttö muodostaa yrityksen kokonaiskapasiteetin määrän. Onkin ymmärrettävää, että toiminnanohjauksen keskeisimpiä tavoitteita on kapasiteetin käyttöasteen maksimoiminen. (Haverila ym. 2009, 402).

Vaihto-omaisuuteen eli yrityksen käytössä oleviin hyödykkeisiin, jotka ovat joko sellaisenaan tai jalostettuna tarkoitettu myyntiin, sitoutuu paljon yrityksen rahavaroja (Tilastokeskus, 2014). Vaihto-omaisuudeksi laskettavien hyödykkeiden valmistusta ja materiaalitoimintoja tulee ohjata siten, että yrityksen pääomaa sitoutuu mahdollisimman vähän esimerkiksi raaka-aineisiin ja pakkausmateriaaleihin, myös lopputuotevarastotasojen määrään tulee kiinnittää

huomiota. Kaikille varastoille onkin järkevää laskea optimaaliset tasot ja varmuusvarastot. Tämä tukee yrityksen toimintaa niin taloudellisesti kuin toiminnallisesti. Vaihto-omaisuuden optimaalisen käsittelyn lisäksi toiminnanohjauksessa tulee huomioida, että tilauksia ja tuotantoa koskevien prosessien läpimenoaika on mahdollisimman lyhyt. Lisäksi toiminnanohjauksessa on pyrittävä huomioimaan tuotteiden toimitusvarmuuden pysyminen halutulla tasolla. (Haverila ym. 2009, 402.)

Toiminnanohjauksen tavoitteet voivat tuntua usein hyvin ristiriitaisilta. Kuviossa 9 on esitettyä toiminnanohjauksen tavoitteiden ristiriitaisuus.



KUVIO 9. Toiminnanohjauksen ristiriitaisuus (Haverila ym. 2009, 404)

Jonkin osa-alueen paras mahdollinen toimiminen aiheuttaa usein haasteita toisessa osa-alueessa. Toiminnanohjauksen tavoitteena onkin tasapainottaa näiden osa-alueiden toimintaa ja muodostaa sopivin toimintamalli huomioiden ne kilpailutekijät, jotka on määritetty yrityksen menestyksen ja tuottavuuden takaamiseksi. Toiminnanohjaukselta vaaditaan aina enemmän joustavuutta ja nopeaa reagoitukykyä, mitä enemmän muuttujia on mukana. (Haverila ym. 2009, 402–404.)

Ohjauksen on pystyttävä toimimaan kolmion sisällä tasapainottaen eri toimintoja. Tämä tasapainoilu kuvastaa myös sitä, että parhaalla mahdollisessa tavalla toteutettuna se tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaalle että yritykselle itselleen (Hokkanen ym. 2011, 201). Toiminnanohjaukselle aiheuttaa haasteita myös

useasti se, että yrityksen sisällä eri toiminnoilla ja osastoilla on hiukan erilaiset näkemykset ja käsitykset tavoitteiden tärkeydestä. Markkinointi voi painottaa toimituskykyä, talous puolestaan vaihto-omaisuuden minimointia ja tuotanto kapasiteetin korkeata käyttöastetta. (Haverila ym. 2009, 402–404.)

3.3 Toiminnanohjausprosessi

Toiminnanohjauksen suunnittelua ja päätöksentekoa voidaan ajatella prosessina, joka etenee organisaation eri tasoilla hierarkkisesti. Ylin taso, yrityksen johto tekee suuret linjaukset, yrityksen strategisen tason suunnittelua. Suunnittelu ja toiminnanohjaus käyvät yhä yksityiskohtaisemmaksi mentäessä organisaatio tasoja alaspäin. Mitä lähempänä ollaan itse suoritettavaa toimintaa sitä tarkemmiksi ja yksityiskohtaisemmiksi suunnitelmat muuttuvat. Tällöin myös suunnitelmien muutosherkkyys on suurempaa, viimehetken muutokset ovatkin melko yleisiä tuotantotoiminnassa. Yrityksen toimialan vaikutus näkyy myös toiminnanohjauksen ja suunnittelun periaatteissa. Toimiala vaikuttaa siihen, kuinka käytännössä toimitaan. Lisäksi tuotteiden ominaisuudet esimerkiksi valmistusaika, säilyvyys ja varastointi ovat suuresti toiminnanohjaukseen vaikuttavia tekijöitä. Onkin ymmärrettävää, että ohjausjärjestelmien toiminta ja rakenne voivat vaihdella hyvin paljon eri yrityksissä ja ne ovat usein räätälöityjä yrityksen tarpeisiin. Toiminnanohjausprosessin eri vaiheet ovat pitkälle eri suunnittelun tasoja. Lähdetään liikkeelle kokonaissuunnittelusta ja päädytään karkea- ja hienosuunnittelun kautta valmistuksen ohjaukseen. Tämäkin on tosin yrityskohtaista, yleisesti voidaan sanoa, että mitä pienempi yritys on sitä vähemmän suunnittelun eri tasoja. (Haverila ym. 2009, 409 – 410.)

Seuraavassa luvussa 3.4 esitellään eri suunnittelutasojen eroja ja niihin vaikuttavia tekijöitä.

3.4 Kokonaissuunnittelu

Kokonaissuunnittelu kattaa yrityksen ylimmän tason suunnittelun. Se luo yrityksen päälinjat pidemmälle aikavälille. Kokonaissuunnittelu on monesti osa budjettisuunnittelua ja se toimii tarkempien suunnitelmien pohjana. Siinä huomioidaan yrityksen strategiset tavoitteet, tilauskanta, varastoiden tilanne,

ennusteet ja budjetti. Kokonaissuunnittelu määrittää tuotannon kokonaisvolyymit ja lisäksi sen avulla tehdään yrityksen talouteen liittyvät suunnitelmat. Lisäksi sen perusteella määritellään usein henkilöstöressurssien tarve ja määritetään kapasiteettimuutokset. (Haverila ym. 2009, 411 – 412.)

Menekin ennustaminen liittyy vahvasti kokonaissuunnitteluun. Seuraavassa paneudun tarkemmin menekinennustamiseen ja sen vaihteluihin.

Panimoteollisuudessa menekinennustaminen on yksi liiketoiminnan avaintekijöistä. Siinä onnistuminen on erittäin tärkeää.

3.4.1 Menekin ennustaminen

Menekinennusteet ovat kokonaissuunnittelun tärkeimpiä lähtökohtia. Niiden avulla voidaan tukea yrityksen kaikkia toimintoja. Ennusteiden tarkoituksena on auttaa ohjaamaan suunnittelun kulkua oikein yrityksen kaikissa toiminnoissa, ei vain esimerkiksi tuotannossa vaan läpi koko ketjun tilauksesta toimitukseen. Kokonaissuunnittelu kasaa ennusteet kokonaisuudeksi hahmottaen eri toimintojen välisen merkityksen toiminnalle. Mitä osuvammat ennusteet ovat, sitä paremmin onnistutaan kokonaissuunnittelussa. Ennusteet helpottavat suuresti myös kokonaisresurssien hallinnoimisessa, kuinka ne kohdennetaan ja millaisilla aikajänteillä. (Bowersox ym. 2013, 134 - 135.)

Menekin ennustamisen voi jakaa pääsääntöisesti kahteen osaan, helposti ennustettavaan tasaiseen kysyntään tai vaihtelevaan kysyntään. Vaihtelevan kysynnän ennustamisessa on huomioitava useita eri tekijöitä esimerkiksi millaiset ovat muutokset aiempaan kysyntään nähden, onko havaittavissa jotain trendejä tai ovatko kausivaihtelut mahdollisia. Määritettäessä menekkiä onkin järkevä käyttää useita erilaisia menetelmiä. Menekkiä voidaan ennustaa sekä kvalitatiivisilla eli laadullisilla menetelmillä että kvantitatiivisilla eli määrällisillä menetelmillä. Erilaiset markkinatutkimukset, mielipidemittaukset ja asiakaspaneelit ovat esimerkkejä laadullisista menetelmistä. Ennustamisen kvantitatiiviset menetelmät perustuvat puolestaan menekin historiatietojen analysointiin erilaisten matemaattisten laskentakaavojen avulla, joita voi olla useita erilaisia. Onkin varsin hyödyllistä käyttää molempia ennustemenetelmiä rinnakkain, jotta mahdollisimman tarkka ennuste saataisiin aikaiseksi. En lähde kuitenkaan

avaamaan näitä ennustemenetelmiä tarkemmin, koska ne eivät ole oleellisia tämän opinnäytetyön kannalta. (Viestinvälitys- ja logistiikkapalvelut 2010; Logistiikan Maailma 2014b.)

Sakki (2009, 141) toteaa, menekin ennustamiseen liittyy aina tietty epävarmuus. Markkinoiden nopeat muutokset ja kilpailun leviäminen kansainvälisille toimijoille hankaloittavat ennusteiden laatimista entisestään. Taloudellinen ja tänä päivänä myös poliittinen epävakaus niin kotimaassa kuin kansainvälisesti luo omalta osaltaan paineita ennusteiden laatimiselle, sillä muutoksia on lähes mahdotonta ennakoida. Ennustevirheet puolestaan aiheuttavat haasteita yrityksen toiminnalle. Ennustevirheet, varsinkin jos ne ovat suuria, aiheuttavat poikkeuksetta kustannusten nousua. Yrityksen onkin pyrittävä kehittämään ennustemallejaan ja toimintojaan mahdollisimman joustaviksi ja nopeasti reagoiviksi, jotta se pystyy minimoimaan ennustevirheistä aiheutuvat taloudelliset tappiot. (Haverila ym. 2009, 413.)

Sujuvan toiminnanohjauksen takaamiseksi yrityksen on käytettävä erilaisia ennustemalleja, jotka on luotu eri aikaväleille. Ennusteiden pohjalta ei vain suunnitella yrityksen sisällä tapahtuvia toimintoja, vaan ne ohjaavat mitä suurimmassa määrin myös yrityksen hankintoja ja yrityksen ulkopuolista toimitusketjua (Hankintatoimen kehittäminen 2014). Mikäli ennusteissa huomioidaan lähitulevaisuuden tapahtumat ja toiminnot, silloin puhutaan lyhyen aikajänteen ennustamisesta. Kokonaisuuden hahmottamiseksi on hyödyllistä ennustaa myös pidemmällä aikavälillä, silloin puhutaan keskipitkän tai pitkän aikajänteen ennustamisesta. Eri aikajänteen ennusteita käytettäessä yhdessä saadaan paras mahdollinen lopputulos. Aikajänteiden pituus on riippuvainen yrityksen toimialasta. Panimoteollisuudelle on ominaista, että ennusteet tehdään sekä lyhyellä että keskipitkällä aikajänteellä. Ennusteen aikajänteen pituudet yritys määrittää itse, mutta yleisesti puhuttaessa lyhyt aikajänne tarkoittaa kuukausista maksimissaan vuoteen ja keskipitkä vuodesta maksimissaan kolmeen vuoteen. (Haverila ym. 2009, 413.)

3.4.2 Menekinvaihteluiden hallinta

Ennusteiden ja kokonaissuunnittelun tarkoituksena on kyetä hallitsemaan menekinvaihteluja. Menekki on tuskin koskaan tasaista. Vaihteluihin vaikuttavia tekijöitä voi olla esimerkiksi asiakkaiden ostopäätösten epätasainen jakautuminen. Lisäksi kausittaiset vaihtelut ovat hyvin tavallisia, vuodenaikojen vaihtelut ja erilaiset tapahtumat sekä juhlat vaikuttavat myös menekkiheilahduksiin. Yleisien trendien vaikutus näkyy myös. Juoma-alalla voidaan puhua esimerkiksi siiderien menekin muutoksista, 90-luvun alussa siiderien menekki oli todella vähäistä, mutta yleisen trendin muuttuessa, sen menekki kasvoi hurjasti. Nyt viimeaikainen kehitys on ollut laskevaa. Trendien aikavälimuutokset voivat siis kestää useita vuosia. (Haverila ym. 2009, 414.)

Oli sitten kyse nopeista tai hitaista menekinvaihteluiden muutoksista on yrityksen kyettävä mukautumaan niihin. Ihanteellisin tilanne olisi tietysti se, että tuotetta olisi aina saatavilla, varastotasot olisivat lähes olemattomat, tehokkuus olisi maksimaalista ja kaikki kustannukset olisivat alhaiset. Käytännössä tilanne vaatii kuitenkin yritykseltä tarkkaa suunnittelua ja laskentaa. Mahdollisia toimenpiteitä toiminnan takaamiseksi ja asiakkaan palvelemiseksi yritykselle ovat kuviossa 10 olevat tekijät.



KUVIO 10. Varautuminen menekin vaihteluihin (Mukailtu Haverila ym. 2009, 414)

Näistä keinoista yleisin on varmasti tuotteiden varastointi. Varastointi onkin hyvä keino toiminnan takaamiseksi, mikäli tuotteen ominaisuudet ja säilyvyys ovat

sellaisia, että varastointi onnistuu järkevästi. Varastointi takaa yritykselle korkean palvelutason eli loppuasiakas on tyytyväinen. Miinuksena varastoinnissa on, että se nostaa yrityksen kustannuksia. Varastoon sitoutuu helposti paljon yrityksen pääomaa, varsinkin jos yrityksellä on useita eri tuotenimikkeitä. Pienet purot aiheuttavat suuren virran. Kapasiteettijoustoja voidaan puolestaan käyttää joko vähentämään tai lisäämään tuotantoa. Lyhyen aikavälin toimia voivat olla menekin lisääntyessä ylityöt, vuorojen lisäys tai yrityksen joidenkin tehtävien siirtyminen ulkopuolisille toimijoille. Menekin laskiessa kyseeseen tulee puolestaan työntekijöiden lomauttaminen tai irtisanominen. Tänä päivänä on yhä yleisempää käyttää joustavia työaikamuotoja menekin vaihteluiden hallitsemiseen, työvoima kutsutaan töihin vain tarpeen vaatiessa. Mikäli kokonaiskapasiteetti kasvaa pysyvästi tai pitkällä aikavälillä, investoidaan monesti uusien koneiden hankintaan ja työvoiman pysyvään lisäämiseen. (Haverila ym. 2009, 414.)

Toimitusaikojen pidentäminen tai jopa pahimmassa tapauksessa toimituksen peruuttaminen ovat myös keinoja hallita menekinvaihteluita. Tämä ei kuitenkaan ole asiakastyytyväisyyden kannalta positiivinen asia. Heikko toimitusvarmuus voi kostautua melko nopeasti yritykselle ja asiakkaat siirtyvät käyttämään kilpailevien yritysten palveluita. Lisäksi yrityksen imago saattaa kärsiä negatiivisista tapahtumista, mikä voi johtaa myös muiden asiakkaiden menetykseen. (Haverila ym. 2009, 415.)

Menekinvaihteluihin voidaan vaikuttaa, varsinkin jos menekki on heikkoa, myös myynnin ja markkinoinnin toimenpiteillä. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen ”manipulointi” esimerkiksi hinnoittelemalla tuote uudestaan, joko alentamalla tai lisäämällä hintaa, riippuen siitä onko tuotteesta ylitarjontaa vai puutetta on menekinhallintaa. Lisäksi erilaiset kampanjat ja promootiotuotteet voivat avittaa menekinvaihteluiden hallinnassa. Myynnin ponnistelut voidaan myös ohjata niihin tuotteisiin, jotka yritys kykenee tuottamaan alhaisin kustannuksin ja saavuttamaan tuotteilleen halutun katteen. (Haverila ym. 2009, 415.)

Valitaan menekinvaihtelun hallintakeinoksi mikä tahansa edellä mainituista tai sitten aivan jokin muu keino, niin yrityksen on kokonaissuunnittelussa tarkoin harkittava ja tehtävä laskelmat, mikä on heidän yritykselleen kustannustehokkain ja paras tapa toimia. Kustannusten lisäksi tulisi huomioida yrityksen strategiset

tavoitteet niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella unohtamatta eri vaihtoehtoihin liittyviä riskejä.

3.5 Karkea- ja hienosuunnittelu

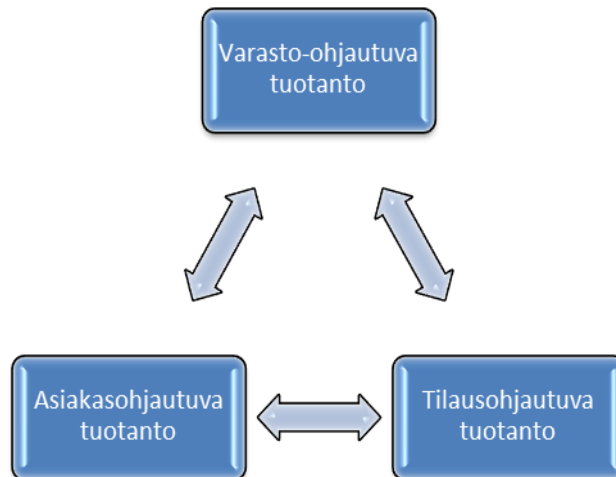
Karkeasuunnittelu siirtyy kokonaissuunnittelua yksityiskohtaisempaan suunnitteluun. Aikajänne on huomattavasti tiiviimpi kuin kokonaissuunnittelussa, nyt puhutaan viikkojen maksimissaan kuukausien sisällä tapahtuvasta suunnittelusta. Karkeasuunnittelussa tulee huomioida yrityksen todelliset, sen hetkiset, tilaukset, varastotasot sekä raaka-aineiden ja materiaalien hankinnat. Ennusteet ovat luoneet kokonaissuunnittelun linjat ja pohjan karkeasuunnittelulle, mutta niiden merkitys ei ole niin tärkeää karkeasuunnittelussa, vaan nyt tarvitaan todellisia tietoja ja lukuja. Karkeasuunnittelun tärkeänä tavoitteena on pysytellä valmistusbudjetin tavoitteissa. (Haverila ym. 2009, 415.)

Karkeasuunnittelulla on kaksi tärkeää tehtävää:

- Resurssien käytön suunnittelu
- Toimituskyvyn määrittely

Yrityksen tuotannon tarvitsemat resurssit ja niiden käytön määrittely ja suunnittelu toteutetaan siis karkeasuunnittelulla. Henkilö-, laite- sekä konekapasiteetti lasketaan ensin yleisellä tasolla, mutta myös usein tuote-erittäin. Tarvittaessa tehdään päätökset kapasiteetin lisäämisestä tai vähentämisestä. Karkeasuunnittelun avulla määritetään myös suunniteltavien tuote-erien materiaalitarpeet. Karkeasuunnittelun tavoitteena on kohdentaa resurssit vastaamaan menekkiä mahdollisimman totuudenmukaisesti. Karkeasuunnittelulla pyritään varmistamaan, että yrityksen toimituskyky on tarvittavalla tasolla. Tavoitteena on tuottaa tuotteet asiakkaille oikealaatuisina ja oikeaan aikaan siten, että tuotantokustannukset pysyvät mahdollisimman alhaisina. (Haverila ym. 2009, 415; Hokkanen ym. 2011, 211.)

Karkeasuunnittelun lähtökohdat perustuvat aina yrityksen tuotannonohjaukseen eli siihen, mikä on vallitseva tuotannonohjausmuoto. Eri tuotannonohjausmuotoja voivat olla esimerkiksi kuviossa 11 esitetyt vaihtoehdot.



KUVIO 11. Tuotannonohjausmuotoja (Mukailtu Bowersox ym. 2013, 106- 107)

Karkeasuunnittelu painottuu kullekin tuotantomuodolle ominaisiin piirteisiin ja sopeuttaa suunnittelun tuotantomuodosta johtuville tarpeille. Varasto-ohjautuvalla tuotannolla tarkoitetaan, että tuotteita valmistetaan menekinennusteiden perusteella varastoon odottamaan myyntiä. Tilausohjautuvatuotanto tarkoittaa puolestaan nimensä mukaisesti sitä, että tuotteet tehdään asiakkaan tilauksen tultua. Asiakasohjautuvalla tuotannolla tarkoitetaan erityisesti asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä ja valmistettuja tuotteita.

Tuotannonohjausmuoto voi määriytyä esimerkiksi tuotantoprosessin läpimenoajan perusteella tai mitkä toimitusaikavaatimukset asiakas asettaa yritykselle. Toki tuotteen asettamat valmistus- ja säilyvyysnormit voivat myös määrittää sopivimman tuotannonohjausmuodon. Onkin huomioitavaa, että yrityksellä saattaa olla käytössään useampi tuotannonohjausmuoto riippuen tuotteesta, asiakkaasta tai kysynnästä, on valittu tilanteeseen sopivin muoto. (Bowersox ym. 2013, 106- 107.)

Osana karkeasuunnittelua on myös kuormitussuunnittelu, joka puolestaan pohjautuu yrityksen valmistuskapasiteettiin. Valmistuskapasiteetti määrittääkin hyvin paljon yrityksen toiminnanohjausta. Suunnittelun lähtökohtana on huomioitava kapasiteetin rajoittavat tekijät. Karkeakuormituksen avulla pyritään

luomaan alustava tuotantosuunnitelma, joka voi sisältää esimerkiksi laskelman optimaaliselle eräkoolle, ajoittaa tuotannon sekä määrittää usein myös tuotteiden toimitusajat. Karkeasuunnittelussa puolestaan huomioidaan karkeakuormituksen eri ryhmät (eräkkoko, toimitusaika, tuotannon ajoitus) ja suunnittelun avulla sovitaan ne yhteen sopiviksi. Suunnittelussa tulee myös huomioida valmistuksen pullonkaulat eli ne tekijät, jotka rajoittavat valmistuksen tietylle tasolle. Pullonkaula määrittää siis vahvasti karkeasuunnittelua ja usein lähdetäänkin liikkeelle pullonkaulasta ja toimintaa ohjataan sen perusteella. (Haverila ym. 2009, 416.)

Hienosuunnittelun avulla tehdään tarkat yksityiskohtaiset suunnitelmat. Tällaisia voivat olla esimerkiksi päiväkohtaisesti aikataulutetut tuotantosuunnitelmat, jotka ohjaavat tuotetta valmistavia osastoja pikkutarkasti. Hienosuunnittelu on osa päivittäistä operatiivista suunnittelua, jonka on kyettävä reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Joustavuus ja muutosalttius ovatkin hienosuunnittelulle tunnusomaista. Lisäksi hienosuunnittelussa voidaan paneutua niin sanottujen pullonkaulatyövaiheiden tai – tuotteiden eli sellaisten toimintojen tai tuotteiden huolelliseen suunnitteluun, jotka ovat ketjun heikoin tai rajoittavin tekijä. (Haverila ym. 2009, 417–418.)

Tämän opinnäytetyön kannalta toiminnanohjauksen teoria on tärkeä, jotta kyetään tutkimuksen haastatteluiden ja havainnoinnin tueksi hahmottamaan yrityksen toiminnanohjauksen perusta sekä ymmärtämään syy-yhteysseuraukset välitystuotetoiminnalle.

4 CASE: OY HARTWALL AB – OLUT BALTIAAN VÄLITYSTUOTTEENA

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen empiirinen osuus. Ensin esitellään case-yritys ja sen välitystuotetoimintaan liittyvä toimintaympäristö. Sitten käydään läpi tutkimuksen kulku aikatauluineen ja lopuksi esitellään johtopäätökset sekä kehitystoimet ja -ideat. Osaa tiedoista ei julkaista toimeksiantajan pyynnöstä.

4.1 Yritysesittely – Oy Hartwall Ab

Hartwall on yksi suurimmista juoma-alan yrityksistä Suomessa ja sen juuret johtavat lähes 180 vuoden taakse. Hartwallin perusti vuonna 1836 Victor Hartwall saatuaan luvan valmistaa kivennäisvettä. Vuosien saatossa Hartwall on laajentanut toimintaansa asteittain ensin virvoitusjuomien valmistukseen ja siitä edelleen panimotuotteisiin, nykyisin tuotevalikoima kattaa kymmeniä eri tuotteita. Laajentuminen on tapahtunut myös useiden muiden kotimaisten panimoiden ostolla. Eräs näistä yhdistymisistä on Lahtelaisen Mallasjuoman siirtyminen Hartwallin omistukseen 1980-luvulla. Tämä yritysosto on myös vahvasti vaikuttanut Hartwallin strategiaan päätöksiin. (Hartwall 2014a.)

Tänä päivänä Hartwallin kaikki tuotantotoiminta ja logistiikkakeskus on keskitetty Lahteen, lukuun ottamatta Karijoella tapahtuvaa lähdeveden pullotusta. Lisäksi Hartwallilla on terminaaleja ja myyntitoimistoja sekä laitepalvelupisteitä ympäri Suomen. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Kaiken kaikkiaan toimipisteitä on noin 30. (Hartwall 2014b.)

Suomalaisena perheyrityksenä toimintansa aloittaneen Hartwallin toimintaan on suuresti vaikuttanut 2000-luvulla alkaneet fuusioitumiset ja yrityskaupat ulkomaalaisten juomayhtiöiden kanssa. Hartwall on ollut sekä Scottish & Newcastle'n että Heineken panimoiden omistuksessa. Tällä hetkellä Hartwallin omistaa Tanskalainen Royal Unibrew, jonka omistukseen se siirtyi syksyllä 2013. (Hartwall 2014a.)

Kauppalehden (2014) taloustietojen mukaan Hartwallin liikevaihto oli 264,6 miljoonaa euroa vuonna 2013. Hartwall on markkinaosuudeltaan Suomen toiseksi suurin juoma-alanyritys noin 35 % markkinaosuudella. Henkilöstön määrä

Hartwallilla on noin 700 henkilöä. Hartwallin toimitusjohtajana toimii Tapio Pajuharju. Hän aloitti työskentelyn tehtävässään joulukuussa 2014. (Hartwall 2014c.)

Hartwallin suunnitteluosasto

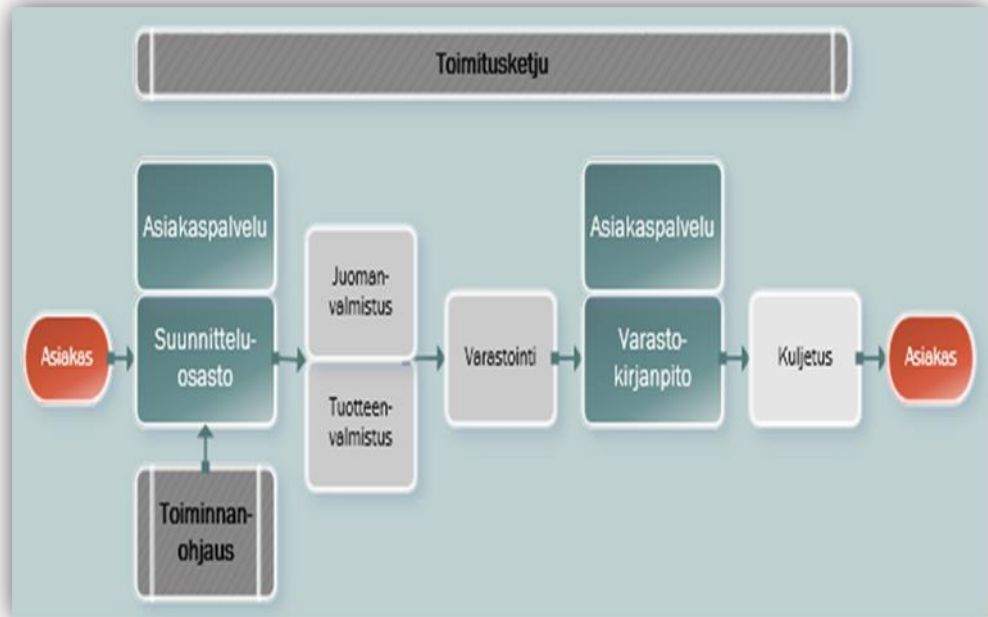
Suunnitteluosaston toiminnasta vastaa seitsemän henkilön tiimi. Suunnitteluosasto toimii logistiikka- ja jakeluyksikön alaisuudessa ja sen vastuulla on varmistaa Hartwallin tuotteiden saatavuus. Tämän takaamiseksi heidän toimenkuvaansa kuuluvat monet toiminnanohjaukseen liittyvät asiat. Kapasiteettisuunnittelun avulla taataan tuotannon tehokas hyödyntäminen. Tähän liittyviä toimia ovat tuotannon ajoitus yksityiskohtaisen tuotantosuunnitelman avulla sekä raaka-aine ja materiaalitarpeiden selvitys sekä niiden kotiuttaminen toimipisteeseen. Tämä sisältää myös kaikkien kiertävien materiaalien kuten korien ja laivojen hallinnan. Lisäksi he vastaavat panimon, tuotantolinjojen, uudelleenpakkauksen, varastoinnin ja keräilyn kapasiteetilaskelmista sekä määrittelevät tarvittavat vuoroprofiilit. Myös varastoihin sitoutuvan pääoman suunnittelu ja seuranta sekä varastossa olevien tuotteiden riittävyyden seuranta kuuluvat heille. (Uniworld Finland 2015.)

Toiminnanohjauksen lisäksi suunnitteluosasto toimii linkkinä tuotannon ja kaupallisten toimintojen välillä. He tekevät tiivistä yhteistyötä myynti- ja markkinointiosastojen kanssa. Yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin, yhdessä kaupallisten toimintojen kanssa varmistaa riittävän tarkka myyntiennuste, jotta operatiivinen toiminnanohjaus onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. (Uniworld Finland 2015.)

Näiden edellä mainittujen toimien lisäksi heidän vastuullaan on Hartwallin ja Royal Unibrew organisaatioon kuuluvien muiden tehtaiden välisen lopputuotteiden kaupan ohjaaminen eli välitystuotetoiminta, joka on myös tämän opinnäytetyön aihe.

Välitystuotetoiminnan toimintaympäristö

Välitystuotetoimintaan liittyvä toimintaympäristö on osa Hartwallin tuotanto-toimitusketjua. Kuviossa 12 on esitettyä välitystuotetoimintaan liittyvät toiminnot. Lisäksi kuviossa on kuvattuna tummanharmaalla opinnäytetyössä käsitellyn teorian linkittyminen näihin oleellisiin toimintoihin.



KUVIO 12. Välitystuotetoimintaan liittyvät toiminnot

Keskeisimpinä välitystuotetoimintaan liittyvinä tekijöinä ovat Lahdessa sijaitsevat suunnitteluosasto ja varastokirjanpito sekä Helsingissä sijaitsevan asiakaspalvelun vientikoordinaattorin toimenkuva. Nämä toiminnot on kuviossa merkitty vihreillä laatikoilla. Suunnitteluosasto vastaa ennusteiden ja tilauksien vastaanotosta. Näiden avulla he ohjaavat välitystuotetoimintaan liittyvän toiminnanohjauksen kokonaisuudessaan. Varastokirjanpidon vastuulla on hoitaa tuotteiden varastointiin, lastaukseen ja kuljetusasiakirjoihin liittyvät toimet. Asiakaspalvelun vientikoordinaattori huolehtii kuljetuksien tilauksesta sekä hoitaa kaikki tarvittavat vientiasiakirjat. Lisäksi asiakaspalvelu hoitaa välitystuotetoiminnan laskutuksen. Kuviossa vaaleanharmaalla olevat toiminnot ovat myös osa välitystuotetoiminnan toimitusketjua.

4.2 Tutkimuksen aikataulu ja menetelmät

Opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen aikataulu muodostui niin toimeksiantajayrityksen kuin tutkimuksen tekijän opinnäytetyöprosessin aikatauluista ja se suoritettiin 8/2014-3/2015 välisenä aikana. Välitystuotetoiminta Baltiaan käynnistyi 9/2014, mikä oli suurin määrittävä tekijä tutkimuksen aikataululle.

vuosi	2014					2015			
	kuukausi	elo	syys	loka	marras	joulu	tammi	helmi	maalis
Osallistuva havainnointi - työharjoittelu		■							
Lähtötilanteen kartoitus		■	■						
Haastattelut		■	■			■			
Välitystuotetoiminnan käynnistyminen Baltiaan			■						
Teoreettinen viitekehys				■		■	■		
Kehittämistoimet tutkimuksen aikana		■	■	■		■			
Kehittämistoimien vaikutusten seuranta				■	■	■	■	■	
Johtopäätökset ja kehitysideoita								■	
Tutkimuksen viimeistely									■

KUVIO 13. Tutkimuksen aikataulu

Kuviossa 13 on nähtävissä tutkimuksen toteutunut aikataulu. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tutkimuksen piti valmistua tammikuun 2015 lopussa, mutta kehittämistoimien vaikutusten seuranta sekä siitä seuranneet kehittämisideat venyttivät tutkimuksen kestoa. Pidempiaikainen seuranta antoi luotettavampia tuloksia, eikä tutkimuksen venyminen aiheuttanut haittaa.

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin elo-joulukuussa tutkimuksen tekijän ollessa työharjoittelussa suunnitteluosastolla. Oluen välitystuotetoiminta Baltiaan käynnistettiin työharjoittelun aikana, joten tutkija pääsi suoraan seuraamaan ja osallistumaan toiminnan aloittamiseen ja siihen liittyvien käytäntöjen luomiseen ja kehittämiseen.

Työn teoreettisen osuuden tarkoitus oli tukea haastatteluiden ja havainnoinnin tulosten analysoinnissa ja toimia tietopohjana kehittämistoimien luonnille. Molemmat teoriaosat toimivat koko tutkimuksen ajan taustalla lisäten tutkijan näkemystä kehitettävää asiaa kohtaan. Lisäksi teorian avulla kyettiin näkemään selkeämmin haasteet ja vahvuudet, joten valittu teoria oli tarkoituksen mukainen. Teorian ja empirian läpivieminen rinnakkain onkin ominaista ja järkevää

toimintatutkimukselle, sillä se tukee kehitysehdotusten tekoa ja toiminnan analysointia

Tutkimus oli kvalitatiivinen ja harjoittelujakson aikana käytetty menetelmä tutkimuksen suorittamiselle oli siis osallistuva havainnointi, tutkijan ollessa osa suunnitteluosaston tiimiä. Lisäksi tehtiin avoimia vapaamuotoisia haastatteluita. Haastattelut olivat luontevaa suorittaa avoimina tutkimuksen tekijän ollessa osa organisaatioita. Haastatteluita tehtiin yhteensä 5 kpl ja ne kaikki suoritettiin työharjoittelujakson aikana. Haastatteluista 4 suoritettiin yksilöhaastatteluina ja yksi ryhmähaastattelun. Yksi haastateltavista haastateltiin kaksi kertaa. Haastateltavat tiesivät haastattelun olevan osa opinnäytetyönä tehtävää tutkimusta ja niiden koskevan välitystuotetoimintaa. Lisäksi tutkimuksen apuna käytettiin yrityksen omia aineistoja ja dokumentteja.

Seuraavissa kappaleissa 4.3, 4.4 ja 4.5 käydään läpi tutkimuksen toteutuksen kulku. Ensimmäisenä esitetään lähtötilanne kartoitus, josta edetään tilanteen tarkempaan analyysiin SWOT:n avulla. Lopuksi paneudutaan tutkimuksen tuloksina saatuihin haasteisiin ja niitä koskeviin tutkimuksen aikana tehtyihin kehitystoimiin.

4.3 Lähtötilanteen kartoitus

Ensimmäiseksi lähdettiin kartoittamaan lähtötilanne välitystuotetoiminnan näkökulmasta. Tutustuttiin siihen kuuluviin toimintoihin ja niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat asiaan. Perustilanne selvityksen antoi suunnittelupäällikkö työharjoittelun alkaessa. Lähtötilanteen selvittäminen ja hahmottaminen oli erittäin tärkeässä asemassa koko tutkimuksen tekemiselle. Lisäksi se toimi pohjana nykytilan analyysille. Sujuvien ja joustavien toimintatapojen luominen ja kehittäminen saattoi lähteä käyntiin vasta tilanteessa, jossa tiedettiin toimintaan vaikuttavat tekijät.

Selvitystyö lähti liikkeelle siitä, että suoritin avoimia haastatteluja suunnitteluosastolla sekä tuotannosuunnittelupäällikölle että tuotannosuunnitteluasiiantuntijalle ja lisäksi logistiikka & asiakaspalvelun vientikoordinaattorille. Haastattelu tehtiin myös varastokirjanpidon yksikössä

avoimena ryhmähaastatteluna kolmelle varastokirjanpitäjälle. Nämä kolme eri osa-aluetta valikoitui haastattelujen kohteeksi, koska heidän osuutensa välitystuotetoiminnan käytäntöihin on merkittävä. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää

- Mikä on heidän osuutensa välitystuotetoiminnan toimintoihin?
- Mitä resursseja heillä on käytössä ja tarvitaanko mahdollisesti jotain lisäresursseja?
- Mitkä asiat he kokevat haasteellisina ja kuinka he kehittäisivät toimintaa?

Lisäksi välitystuotetoiminnan käytäntöjen ja prosessin kuvaamiseksi ja selkeyttämiseksi pidettiin palaveri, johon osallistui Hartwallin sisäisen prosessin eri vaiheiden toimijoita yhteensä 10 kpl. Palaverin muistio toimi yhtenä tutkimuksen asiakirjana. Myös tiivis sähköpostien ja pikaviestien vaihtaminen oli apuna lähtötilanteen selvittämisessä, kuin myös koko tutkimuksen ajan. Sähköpostin ja MS Lync- pikaviestisovelluksen käyttö oli ymmärrettävää ja hyödyllistä sillä osa prosessin toimijoista on Lahdessa, osa Helsingissä.

Oluen välitystuotetoiminnassa kulkee rinnakkain kaksi prosessia, itse juomaan liittyvä valmistus-, pakkaus- ja varastointiprosessi sekä asiakkaan ennusteesta/tilauksesta liikkeelle lähtevä prosessi, joka päättyy lopputuotteen toimituksena asiakkaalle. Seuraavaksi jaotellaan nämä prosessit sekä toimitusketjun hallinnan että toiminnanohjauksen näkökulmaan keskittyen niihin ominaisuuksiin, jotka luovat lähtökohdan tutkimukselle lähtötilannekartoituksen jälkeen.

Toimitusketjun hallinnan näkökulma

Toimitusketjun hallinnan kannalta on tärkeää, että tiedetään kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Kuka omistaa prosessin ja ottaa vastuun, että kaikki toimii kuten pitääkin eli loppuasiakas on tyytyväinen ja saanut sen mitä odotti saavansa. Lisäksi halutaan myös taata yrityksen sisäisten asiakkaiden eli oman henkilöstön tyytyväisyys eri osastoilla ja organisaatiotasolla. Peilattessani käsittelemääni toimitusketjun hallinnan teoriaa tilanteeseen, josta lähdettiin aloittamaan välitystuotetoimintaa, havaitsin monia yhtymäkohtia teoriaan, eritoten toiminnan kehittämiseen liittyvä teoria oli tärkeässä asemassa.

Kaikki välitystuotetoimintaan liittyvät toiminnot olivat jo kuitenkin olemassa Hartwallin sisällä, koska ne eivät poikkea Hartwallin harjoittamasta muusta liiketoiminnasta toiminnoillaan juuri millään lailla. Tämä helpotti käytäntöjen ja toimintatapojen luomista, mutta selkeys ja kokonaisuuden hallinta ja tieto toisen osaston toiminnasta oli melko heikolla tasolla eli ymmärrys toisen työn merkityksestä kokonaisuuteen oli puutteellista.

Toiminnanohjauksen näkökulma

Toiminnanohjauksen näkökulmasta välitystuotetoiminnalle asettui useita eri reunaehtoja, jotka vaikuttivat suunnitteluun. Niitä olivat

- Ennusteet
- Juomanvalmistusprosessin asettamat aikarajat
- Tuotteen asettamat rajoitukset – säilyvyys ja varastointi
- Asiakkaan asettamat rajoitukset – toivottu tilaus- ja toimitusaika

Tulen käymään molemmista näkökulmista haasteelliseksi osoittautuneita asioita tarkemmin läpi seuraavien kappaleiden aikana, sillä ne ovat juuri niitä tekijöitä, jotka vaativat huomioita ja mahdollista kehittämistä.

4.4 Lähtötilanne kartoituksen syventäminen SWOT- analyysillä

Lähtötilanne kartoituksen jälkeen lähdettiin syventämään havaintojen ja haastattelujen antia eli perusteellisemmin analysoimaan nykytilaa, jonka ymmärtäminen on edellytys mahdolliselle toiminnan parantamiselle ja kehittymiselle. Apuna käytettiin SWOT-analyysia, jonka nelikenttämallin avulla saatiin kartoitettua ne sisäiset vahvuudet, joita on järkevä hyödyntää lähdetäessä kehittämään toimintaa. Lisäksi listattiin ne heikkoudet, jotka asettavat haasteita sujuvalle toiminnalle. Myös ulkoiset mahdollisuudet ja uhat ovat osa analyysia, mutta pääpaino pidetään sisäisten prosessien analysoinnissa ja mahdollisessa kehittämisessä. SWOT- analyysin teossa oli hyötyä tutkijan omasta työkokemuksesta yrityksessä. Vahvuuksien määrittäminen oli helppoa ja myös alaa ja yritystä koskevat uhat olivat tutkijan tiedossa.

Taulukossa 1 on nähtävissä yhteenveto SWOT- analyysin tuloksista.

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi Olut välitystuotetoiminta Baltiaan

SWOT – Analyysi	
Sisäiset tekijät	
Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
Ympäristötekijät kunnossa	Selkeän toimintatavan puute
Nykyaikainen teknologia	Osastojen välinen yhteistyö
Keskittetyt toiminnot	Tiedonkulku – läpinäkyvyyden puute
Joustava tuotanto	Tuotteen asettamat rajoitukset
Kyky nopeaan reagointiin	Menekin ennustettavuuden vaikeus
Ulkoiset tekijät	
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
	Asiakkaan asettamat rajoitukset
Välitystuotetoiminnan laajeneminen	Yritysten erilaiset toimintatavat (yrityskulttuuri)
Yhteistyön tuomat mahdollisuudet	Yleinen markkinatilanne

SWOT- analyysin tulokset eivät tuoneet mukanaan suuria yllätyksiä, kun niitä peilaa teoriaan, joka liittyy toimitusketjun hallintaan ja toiminnanohjaukseen. Monet teoriassa esitetyt haasteet esiintyvät myös välitystuotetoiminnan kohdalla. Lisäksi itse tuote asettaa rajoituksia, jotka voidaan kokea heikkouksina. Hartwallin etuna voidaan kuitenkin todeta olevan useita vahvuuksia, joiden avulla voidaan lähteä kehittämään toimintaa.

4.5 Ilmenneet haasteet ja toteutetut kehitystoimenpiteet

Seuraavaksi käsitellään kappaleiden 4.5.1 – 4.5.4 avulla niitä sisäisiä heikkouksia, jotka nousivat vahvimmin esiin lähtötilannekartoituksen ja SWOT- analyysin jälkeen tutkimuksen edetessä. Ne ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat eniten Hartwallin sisäiseen toimintaan. Nämä olivat haasteita, joihin oli tarve puuttua mahdollisimman pian. Osalle näistä heikkouksista toteutettiin kehitystoimia jo tutkimuksen aikana, mikä onkin ominaista toimintatutkimukselle.

Kappaleiden 4.5.1 - 4.5.4 tiedot ovat yrityksen sisäistä tietoa eikä niitä julkaista toimeksiantajan pyynnöstä.

4.6 Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen johtopäätöksenä perustuen osallistuvaan havainnointiin, dokumenttien tutkimiseen ja haastatteluissa saatuihin vastauksiin sekä teoriaan voidaan todeta, että toiminnan kehittämiseksi niin toiminnanohjauksen kuin toimitusketjun hallinnan näkökulmasta on ensi arvoisen tärkeää tiedonkulun ja osastojen välisen yhteistyön kehittäminen. Tiedonkulun katkokset aiheuttavat lähes päivittäin haasteita sujuvalle toiminnalle. Tiedonkulun parantamisella toivotaan saavutettavan myös toiminnan läpinäkyvyyttä, joka auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa. Lisäksi laajojen sähköpostiviestiketjujen koettiin hankaloittavan sujuvaa toimintaa. Asian tiimoilta saattaa tulla kymmeniä posteja ja jokin tärkeä informaatio saattaa vahingossa jäädä tietotulvan alle. Olisi osattava suodattaa tärkeä tieto tarpeettomasta tiedosta. Mietittäväksi jääkin, ovatko sähköpostit sujuvan toimintatavan mukainen informaatiokanava.

Prosessiajattelun kehittäminen ja prosessien kuvaaminen koetaan tärkeänä. Sen toivotaan parantavan kokonaisuuden hallintaa ja selkeyttävän eri toimintojen tehtäviä ja vastuita. Tällä hetkellä koetaan jopa niin, ettei ole mitään prosessia, on vain erillisiä toimintoja, jotka toimivat ominaan ja niiden yhteen saattaminen toimivaksi kokonaisuudeksi on erittäin haasteellista. Halu toiminnan kehittämiseen oli havaittavissa haastateltavien vastuksissa. Monella oli kehitysideoita, varsinkin omaan operatiiviseen työhönsä liittyen. Haastatteluissa pyrittiin keskittymään Olut välitystuotetoimintaan Baltiaan, mutta haastateltavat

yleistivät toiminnan monesti yrityksen muihinkin toimintoihin, mikä on ymmärrettävää. Sillä toiminnot yrityksen sisällä ovat pitkälti samat, oli kyse välitystuotetoiminnasta tai muusta yrityksen harjoittamasta toiminnasta.

Tapaus Olut Baltia toimi hyvänä esimerkkinä menekkiennusteiden ja valittavan toiminnanohjausmuodon välisestä suhteesta toisiinsa. Mikäli yritys ei pääse itse vaikuttamaan tehtävään menekkiennusteeseen ja sen tarkkuuteen, olisi järkevää laatia tilaus-toimitusaika sen mukaisesti, jotta voidaan toimia tilausohjautuvan tuotannon periaatteen mukaisesti eli tehdään tuotanto tilauksesta. Etukäteen asiakkaan kanssa sovitut toimitusehdot, esimerkiksi toimitusaika ja eräkoot, olisivat luotava sellaisiksi, jotta ne tukevat yrityksen toiminnanohjausta. Tähän on hyvä kytkeä yhteen myös haluttu palvelutaso. Hyvään asiakaspalveluun kuuluu toki joustavuus, mutta ylipalveleminen ei ole järkevää. Esimerkkinä asiakkaan toivomat hyvin pienet toimituserät, joiden tuottaminen on erittäin haastavaa tai lähes mahdotonta ilman lisäkustannuksia, kapasiteettimuutoksien ja tuotehävikin muodossa. Haverilan ym. (2009, 404) kuvio 9 sivulta 20 toiminnanohjauksen tavoitteiden ristiriitaisuudesta on hyvä pitää mielessä mietittäessä toiminnankehittämistä.

Toiminnankehittäminen koettiin tärkeäksi myös työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kannalta. Sujuva toiminta koetaan kaikkien eduksi niin yrityksen kuin henkilöstön. Henkilöstö on valmis ja halukas panostamaan toiminnankehittämiseen, ei vain koskien välitystuotetoimintaa vaan kaikkia toimintoja.

4.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä tutkija olettikin tutkivansa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan tutkimuksen toistettavuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toistettaisiin, päädyttäisiinkö samaan lopputulokseen. Tutkimus ei ole tällöin sattumanvarainen. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Toimintatutkimukseen ei voida suoraan käyttää näitä perinteisiä tutkimuksen luotettavuuden määritteitä. Toimintatutkimuksen kohdistuessa jonkin tietyn kohteen tutkimiseen ja kehittämiseen, on ymmärrettävä, ettei tutkimuksen toistettavuus samanlaisena tule kyseeseen. Tutkimustulosten yleistäminenkin toiseen tilanteeseen ei onnistu. (Metodix 2015.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia ei voida täysin todentaa, koska kyseessä on toimintatutkimus, jonka tavoitteena on kehittää toimintaa. Tutkimuksen suorittaminen samankaltaisena ei tule kyseeseen, eikä sitä näin ollen voida yleistää. Tutkimuksen validius on puolestaan kohtuullisen hyvä. Tutkimuksen tarkoituksena oli toiminnan kehittäminen ja siinä onnistuttiin niiltä osin kuin se on mahdollista tutkimusajan piirissä toteuttaa. Haastattelujen sekä havainnoin tulokset olivat yhtenevät ja ne kohtasivat aiheesta kirjoitetun teorian. Lisäksi työn luotettavuuteen olisi voinut vaikuttaa tutkijan kuuluminen tutkittavaan organisaatioon, mutta haastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin tulokset olivat yhtenevät tutkijan näkemyksen kanssa, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana myös tältä osin. Tutkimuksen voidaan todeta olleen luotettava pätevyyden puolesta, mutta ei täysin samanlaisena toistettavissa olevana.

5 YHTEENVETO

Toimitusketjun hallinta ja yrityksen sisäisen toiminnanohjausprosessin toimivuus on liiketoiminnan tärkeimpiä menestystekijöitä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimeksiantaja yrityksen, Hartwallin, sisäistä toimitusketjua ja toimintatapoja koskien heidän uutta alkavaa välitystuotetoimintaa, joka on lopputuotteiden kauppaa emo- ja sisaryhtiöille. Tärkeänä osana tutkimusta oli kuvata välitystuotetoiminnan prosessin kulku ennusteesta tilauksen toimitukseen asti kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Lisäksi sen toivottiin tuovan selkeyttä tehtävien ja vastuiden jakoon.

Tutkimuksen tavoitteisiin päästäkseen asetettiin kysymykset, joihin lähdettiin etsimään vastausta sekä teoreettisesta että empiirisestä näkökulmasta. Työ jakautuikin näihin kahteen osaan. Teoriaosuudessa keskityttiin tarkastelemaan kahta pääkohtaa. Ensimmäisenä käsiteltiin toimitusketjun hallinnan kehittämistä lähinnä prosessiajattelun kautta ja toisena käsiteltiin toiminnanohjauksen peruseriaatteita. Empiriaosuudessa esiteltiin toimeksiantajayritys, kerrottiin tutkimuksen kulku sekä käytiin läpi saatuja tuloksia ja niiden perusteella tehtyjä kehitystoimia.

Asetettuihin tavoitteisiin ja kysymyksiin kyettiin vastaamaan suorittamalla kehitystoimia tutkimuksen aikana. Tutkimuksen empiriaosuudessa suoritettujen haastattelujen ja osallistuvan havainnointin selkeytti toimintaan liittyvät haasteet ja ongelmat. Teoriasta saatu tietoperusta tuki kehittämistoimien suorittamista, sillä se lisäsi tutkimuksen tekijän näkemystä ja tietoutta mahdollisista kehittämisvaihtoehdoista. Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin tältä osin.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena toimintatutkimuksena. Tutkimuksen perustana käytettiin toimitusketjun hallintaan ja teollisuustalouteen liittyvää kirjallisuutta, jota tuettiin viisi kuukautta kestäneen osallistuvan havainnoinnin avulla. Lisäksi suoritettiin avoimia haastatteluita yrityksen osastoilla, jotka osallistuvat välitystuotetoimintaan. Myös yrityksen omat dokumentit toimivat tutkimusmateriaaleina.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että toiminnan kehittäminen on välttämätöntä. Tiedonkulun parantamiseen ja yrityksen sisäisten rajapintojen toimivuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Voidaan myös todeta, että toimeksiantaja yritys sekä sen välitystuotetoimintaan liittyvä henkilöstö oli tyytyväinen suoritettuihin kehitystoimiin. Tutkimuksen aikana tehdyt prosessikaavio ja muut kehitystoimenpiteet koettiin hyödyllisiksi. Lisäksi tarve ja halukkuus edelleen kehittämiseen olivat havaittavissa. Sujuva toiminta katsotaan kaikkien yhteiseksi eduksi.

Tutkimuksen aihe oli työelämälähtöinen ja erittäin ajankohtainen toimeksiantajayritykselle. Toiminnankehittäminen ja uusien toimintamallien luominen oli välttämätöntä muuttuvassa, uudessa tilanteessa. Työn avulla voitiin tuottaa yritykselle lisäarvoa suoritettujen kehittämistoimien muodossa.

Tutkimusaihe oli laaja ja sitä olisi voinut rajata ja syventää vielä tarkemmin. Tutkimuksessa esille noussut ja vähäiselle tutkimiselle jäänyt ennustetarkkuus tarvitsisi laajempaa selvitystä, sillä sen vaikutus toiminnanohjausprosessiin on merkittävä. Lisäksi välitystuotetoiminnan ja viennin ennustetarkkuuden heittäily ja Hartwallin vähäiset vaikutusmahdollisuudet kyseiseen asiaan lisäävät tarvetta siirtyä yhä useammin tilausohjautuvaan tuotantomuotoon. Tämä tuotannonohjausmuoto ei ole perinteinen toimintatapa Hartwallille.

Tästä johtuen jatkotutkimusehdotukset yritykselle ovat

- Ennustetarkkuuden parantaminen välitystuotetoiminnassa
- Tilausohjautuvan tuotantomuodon vaikutus tuotanto-toimitusketjun toimintoihin ja kustannuksiin

LÄHTEET

Painetut lähteet

Battilana, R. & Luukkola, J. 2012. Toimitusketjun hallinta - Case Oy Transmeri Ab. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö.

Bowersox, D.J., Closs, D.J., Cooper, M.B. & Bowersox, J.C. 2013. Supply chain logistics management. New York, NY: McGraw-Hill.

Ekholm, V. 2012. Toimitusketjun nykytilan analyysi ja kehittämissuosituksia. Turun ammattikorkeakoulu. Tuotantotalouden opinnäytetyö.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. 6. painos. Tampere: Infacs.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Krajewski, L.J., Ritzman, L.P. & Malhotra, M.K. 2007. Operations management: processes and value chains. 8th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Lehtonen, J-M. 2004. Tuotantotalous. Helsinki: WSOY

Leinonen, T. 2010. Toiminnanohjauksen ja siihen liittyvien tietojärjestelmien kehittäminen. Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto.

Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelman opinnäytetyö.

Magal, S.R. & Word, J. 2009. Essentials of business processes and information systems. Hoboken, NJ: Wiley.

Pesonen, H. 2007. Laatu!: asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY.

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi : tilaus-toimitusketjun hallinta. 4. uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta : B2B - vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki.

Tuominen, K. 2010. EFQM arviointialue 5: Prosessit, tuotteet ja palvelut. Turku: Benchmarking.

Waters, D. 2011. Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics. Second edition. London: Kogan Page.

Elektroniset lähteet

Avoin haastattelu. 2014. Kvali MOTV [viitattu 28.12.2014]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html

Hankintatoimen kehittäminen. 2014. Ennustekäytännöt [viitattu 29.12.2014]. Saatavissa: <http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/tilaus-toimitusketju-ja-operatiivinen-ostotoiminta/kysynnan-ja-tarjonnan-hallinta/ennustekaytannot/>

Hartvaara, M. 2008. Miten ja miksi prosesseja mallinnetaan? [viitattu 1.10.2014]. Saatavissa: http://www.lpt.fi/tykes/news_doc/prosessit_mea-hartvaara.pdf

Hartwall 2014b. Ura Hartwallilla [viitattu 27.11.2014]. Saatavissa: <http://www.hartwall.fi/fi/toihin/ura-hartwallilla>

Hartwall. 2014a. Historia [viitattu 27.11.2014]. Saatavissa:

<http://www.hartwall.fi/fi/hartwall/historia>

Hartwall. 2014c. Uutiset [viitattu 29.12.2014]. Saatavissa:

<http://www.hartwall.fi/fi/hartwall/uutiset/2014/hartwall-nimittaa-toimitusjohtajakseen-tapio-pajuharjun>

JHS. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen [viitattu 15.3.2015]. Saatavissa:

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>

Kauppalehti. 2014. Yritykset [viitattu 27.11.2014]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/oy+hartwall+ab/02134547>

Kehittyvä elintarvike. 2006. Kuljetuskustannusten nousu todennäköistä [viitattu

28.12.2014]. Saatavissa: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/32->

[kuljetuskustannusten-nousu-todennakoista](http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/32-kuljetuskustannusten-nousu-todennakoista)

Logistiikan Maailma 2014a. Toimitusketjun kehittäminen. [viitattu 29.12.2014].

Saatavissa:

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

Logistiikan Maailma 2014b. Ennustaminen [viitattu 29.12.2014]. Saatavissa:

<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Ennustaminen>

Methodix. 2015. Yleistä toimintatutkimuksen luotettavuudesta [viitattu 4.4.2015].

Saatavissa:

http://www.methodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/suojanen_toimintatutkimus/20_yleista_toimintatutkimuksen_luotettavuudesta

Moisio, J. & Ritola, O. 2002. Prosessiajattelu [viitattu 29.12.2014]. Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1107020303613.html>

Nykytilakartoitus. 2014. Yrityksen nykytilan arviointi [viitattu 29.12.2014].

Saatavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila.htm>

Prosessiajattelu. 2014. Prosessien kehittämisen vaiheet [Viitattu 29.12.2014].

Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1107020303613.html>

Royal Unibrew. 2014. Basic values. [viitattu 29.12.2014]. Saatavissa:
<http://www.royalunibrew.com/Default.aspx?ID=1138>

Swot- analyysi. 2014. Swot-analyysi [viitattu 29.12.2014] Saatavissa:
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Tilastokeskus. 2014. Vaihto-omaisuus [viitattu 26.12.2014]. Saatavissa:
<http://www.stat.fi/meta/kas/vaihtoomaisuus.html>

Työturvallisuuskeskus. 2014. Sujuvat prosessit [viitattu 29.12.2014]. Saatavissa:
http://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/sujuvat_prosessit

Uniworld Finland. 2015. Tuotanto-toimitusketjun suunnittelu [viitattu 4.3.2015].
Saatavissa:
https://uniworld.royalunibrew.com/sites/finland/functions/logistiikkajaasiakaspalvelukeskus/tuotanto-toimitusketjun_suunnittelu/Pages/default.aspx

Viestinvälitys- ja logistiikkapalvelut. 2010. Menekkiennuste [viitattu 29.12.2014].
Saatavissa:
http://www.edu.fi/viestinvalitys_ja_logistiikkapalvelut/kasitteet_ja_kaannokset/m

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2014. Toimintatutkimus [viitattu 24.1.2015].
Saatavissa:
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>

Suulliset lähteet

Haastateltava 1. 2014. Oy Hartwall Ab. Haastattelu 18.8.2014.

Haastateltava 2a. 2014. Oy Hartwall Ab. Haastattelu 21.8.2014.

Haastateltava 3. 2014. Oy Hartwall Ab.. Haastattelu 19.8.2014.

Haastateltava 4. 2014. Oy Hartwall Ab. Haastattelu 19.8.2014.

Haastateltava 5. 2014. Oy Hartwall Ab. Haastattelu 19.8.2014.

Haastateltava 6. 2014. Oy Hartwall Ab. Haastattelu 19.9.2014.

Haastateltava 2b. 2014. Oy Hartwall Ab. Haastattelu 17.12.2014.

Paasivuori, R. 2014. Suunnittelupäällikkö. Oy Hartwall Ab. Haastattelu 4.8.2014.

Seppälä, I. 2015. Supply Chain Analyst. Oy Hartwall Ab. Haastattelu 27.1.20

