

Logistiikan hävikin hallinta: Case Keslog Oy



Miinalainen, Toni

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Logistiikan hävikin hallinta: Case Keslog Oy

Toni Miinalainen
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2009

Toni Miinalainen

Logistiikan hävikin hallinta: Case Keslog Oy

Vuosi 2009 Sivumäärä 49

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli luoda teoriapohja logistiikassa yleisesti hävikkiä aiheuttavista syistä ja tämän perusteella löytää hävikkiä aiheuttavat ongelmakohdat Keslog Oy:n omista prosesseista. Keslog Oy:n puolesta lähtökohtana oli se, että hävikki tiedostetaan ja siihen on jollain toimilla puututtu, mutta varmuutta hävikin aiheuttavista ongelmakohdista ei ole. Näiden ongelmakohdientunnistuksen lisäksi tarkoituksena oli kehittää parannusehdotuksia hävikin hallitsemiseksi ja pienentämiseksi.

Tutkimuksen menetelminä käytin kirjallisuuskatsausta, haastatteluja, havainnointia ja kyselyjä, sekä lisäksi Keslogin omia hävikkitilastoja. Aloitin työskentelyn tekemällä kirjallisuuskatsauksen, jonka lisäksi aloin hankkimaan täydentävää tietoa haastatteluilla. Haastatteluiden yhteydessä ja niiden lisäksi havainnoin työprosesseja sekä varaston yleistä toimintaa. Havainnoinnin tarkoituksena oli toimia haastatteluiden tukena sekä yhtenä tiedonlähteenä prosessikuvausten laatimisessa. Kysely toteutettiin, kun muilla menetelmillä oli saatu tarpeeksi tietoa kyselylomakkeen laatimista varten. Kyselyn avulla oli tarkoitus vahvistaa muiden menetelmien kautta löytyneitä hävikin syitä ja löytää mahdollisesti vielä uusia syitä.

Tutkimuksessa selvisi, että pakkaukset ovat suurena syynä hävikin aiheutumiseen tutkimissani prosesseissa. Ongelmia eniten aiheutti viisi erilaista pakkaustyyppiä ja niissä esiintyvät herkästi hajoavat tuotteet kuten riisit, sokerit ja jauhot. Varastossa työskentelyyn liittyviksi syiksi selvisi rullakoiden huono pakkaaminen, välitasojen käyttämättä jättäminen ja kelmutuksen puutteellisuus. Kuljetukseen ja lastaukseen liittyviä ongelmia oli huolimattomuus ja liika kiihkeä toiminta työntekijöiden keskuudessa. Kaikkia koskien syitä löytyi ohjeistuksesta, koulutuksesta, asenteista ja motivaatiosta. Ohjeistuksen osalta puutteet löytyivät siitä, että niitä ei ollut näkyvillä eikä välttämättä tiedetty missä ne on säilytettynä. Asenteissa löytyy työntekijöillä myös parannettavaa, koska tavaroiden rikkoutuessa lähinnä kohautetaan olkapäitä.

Logistiikan hävikin pienentämiseksi ja hallitsemiseksi tulisi kohdistaa huomiota tuotteiden pakkaukseen, keräystyyleihin, tavaroiden lastaukseen ja purkuun, sekä selkeän ohjeistuksen ja linjauksen luomiseen. Tämän lisäksi huomiota tulisi kiinnittää työntekijöiden asenteisiin ja motivointiin. Suurin vaikutus on sillä, että otetaan vastuu hävikin selvittämisestä ja työskennellään pitkäjänteisesti sekä yhteistyötä muiden osastojen kanssa.

Asiasanat: jakeluketju, hävikki, logistiikka, prosessi

Toni Miinalainen

Managing logistic shrinkage: Case Keslog Ltd

Year	2009	Pages	49
------	------	-------	----

The focus of this practice-based thesis was to create information based upon common causes of shrinkage and use this information to find what problems cause shrinkage in Keslog Ltd's own processes. The current situation in Keslog Ltd is that they have become aware of shrinkage and have taken some action against it but they are not sure about the causes for shrinkage. In addition to identifying the problems the idea was to develop methods for controlling and reducing shrinkage.

In addition to Keslog's own shrinkage statistics information bases, interviews, observation and survey were used as research methods. The practice-based thesis was started by creating the information basis on which supplementary information was begun to collect by using interviews. As interviews were done observation was also used simultaneously to observe work processes and the generic function of the warehouse. Observation was used as a method to support information found on interviews and as one of the sources of information for creating a process flowchart. The Survey was actualized when enough information was collected with other methods to use as a base for creating the questionnaire. The purpose of the survey was to validate the causes for shrinkage which had been found with the other methods, and to possibly find some new causes for shrinkage.

The research indicates that packages are one of the major causes for shrinkage in the processes that were studied. Most problems were caused by five different types of packages and the delicate products such as rice, sugar and flour which were packaged in them. The causes for shrinkage related to working in the warehouse were poor packaging of shipments, not using protective layers in shipment and the inadequacy of cellophane. Problems related to transport and loading were carelessness and hurry while working. Problems that affected all processes were instructions, training, attitude and motivation. The instructions lacked in visibility and it was not necessarily known where the instructions were stored. The attitudes of employees need an adjustment, which can be seen for example when something breaks and the employee does not react to that.

In order to reduce and control shrinkage it is necessary to focus attention on packages, the working habits of storage workers, loading and unloading shipments and creating clear instructions and policies. Attention should also be focused on the attitude and motivation of employees. The biggest impact is achieved when the organization takes responsibility for researching shrinkage and works towards their long-term goal in co-operation with other departments.

Keywords: supply chain, shrinkage, logistic, process

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	7
2	Kohdeorganisaation kuvaus.....	8
3	Työn tausta ja tavoitteet.....	9
	3.1 Työn rajaus.....	10
4	Hävikki.....	10
	4.1 Logistiikan hävikki.....	11
	4.1.1 Logistiikan riskit.....	12
	4.1.2 Varkauksille riskialttiit tuotteet.....	13
	4.2 Keslogin määritelmä logistisesta hävikistä.....	13
5	Hävikin torjunnan tila Keslogilla.....	14
	5.1 Kuljetusten hävikin torjunta.....	14
	5.2 Varaston hävikin torjunta.....	15
6	Logistiikan hävikin tutkiminen.....	16
	6.1 Kirjallisuuskatsaus.....	17
	6.2 Haastattelut.....	18
	6.3 Havainnointi.....	18
	6.4 Kysely.....	19
7	Tutkimuksen tulokset.....	21
	7.1 Keräyksen tulokset.....	21
	7.2 Kuljetuksen tulokset.....	22
	7.3 Inventoinnin tulokset.....	23
	7.4 Kyselyn tulokset.....	24
	7.5 Kaupan näkökulma logistisesta hävikistä.....	24
	7.6 Yhteenveto hävikin aiheuttajista.....	25
8	Hävikin hallinta ja parannusehdotukset.....	26
	8.1 Pakkaukset.....	26
	8.1.1 Pahvialustalla muoviin suojatut säilykkeet:.....	27
	8.1.2 Pahviin pakatut kevyet kuivatut tuotteet:.....	27
	8.1.3 Muoviin pakatut tuotteet:.....	27
	8.1.4 Pahviin pakatut pääsiäismunat:.....	28
	8.1.5 Puolilavat:.....	28
	8.1.6 Muut parannusehdotukset pakkausten osalta.....	28
	8.2 Rullakoiden pakkaus ja keräystavat.....	29
	8.3 Asenne, motivaatio ja kiire.....	30
	8.4 Lastaus-, purkutyyli ja tavaroiden siirrot.....	31
	8.5 Koulutus ja ohjeistus.....	31
9	Yhteenveto.....	32
10	Pohdintaa.....	33

Lähteet	35
Kuvat 37	
Liitteet	38

1 Johdanto

Logistiikkaa tarkastellaan hyvin usein osana vähittäiskaupan hävikkiä, eikä niinkään omana kokonaisuutenaan. Tämä on ymmärrettävää, koska logistiikan kysyntä kasvaa suurelta osin kaupan kasvun mukana. Liikenne- ja viestintäministeriön teettämän logistiikkaselvityksen (2006) mukaan yritysten logistiikkakustannukset ovat keskimäärin 13 % yritysten liikevaihdosta, joka on kansainvälisesti korkeahko luku. ECR European jakeluketjun hävikkiä käsittelevän raportin (2003) mukaan vähittäismyynnin jakelussa syntyy hävikkiä 1,5 miljardia euroa vuonna 2000. Vähittäismyynnin jakelun lisäksi hävikkiä syntyy valmistajien jakelussa, jossa hävikkiä syntyi 4,6 miljardia euroa vuonna 2000 (ECR Europe 2003, 6).

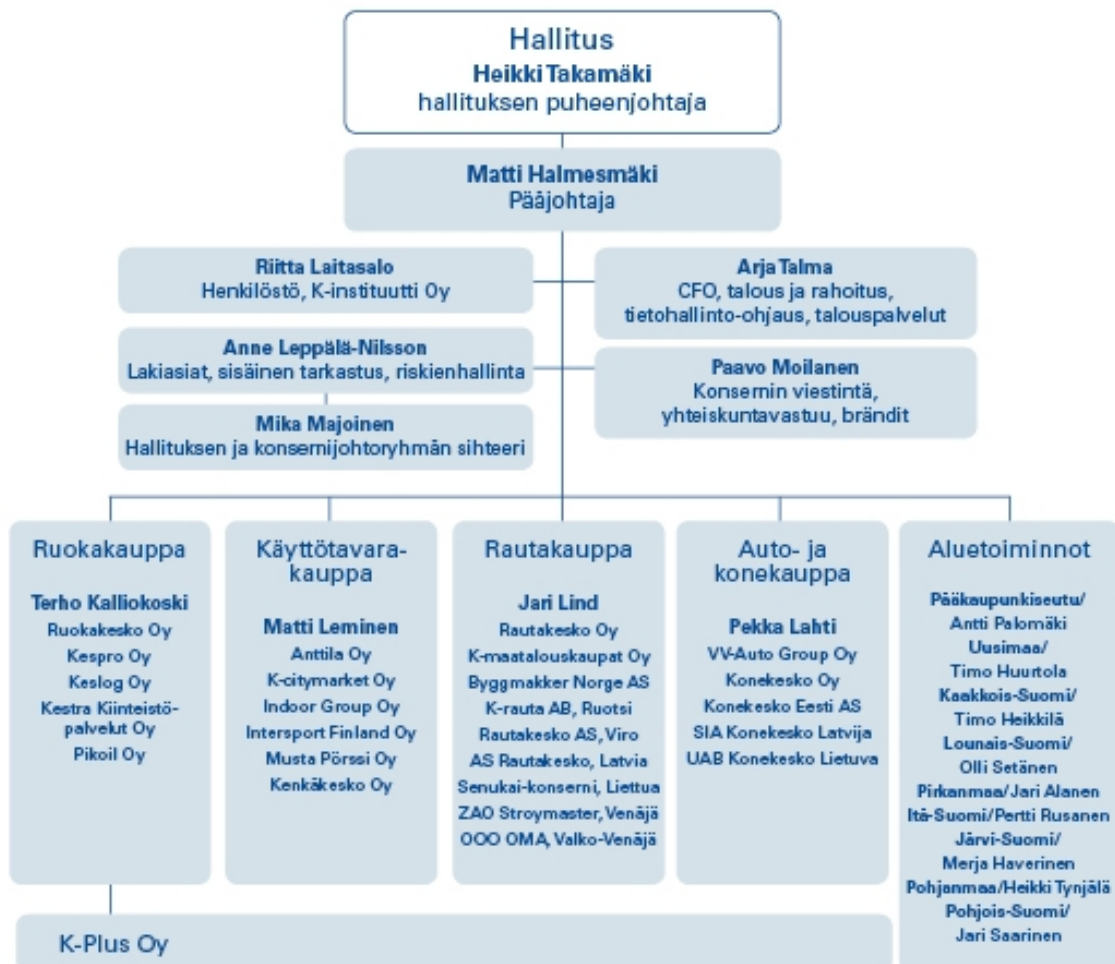
Logistiikka luo haasteellisen ympäristön hävikin havaitsemiselle, koska jakeluketjussa on monta toimijaa ennen kuin tavara on saatu kaupan hyllylle ja sieltä asiakkaalle. Etenkin hävikin kohdistaminen johonkin tiettyyn toimintaan voi olla hankalaa, koska tuote voi hyvin olla rikkoutunut jo varastoon saapuessaan. Tällainen tuote saattaa mennä läpi koko jakeluketjun, jos kukaan ei tarkasta tuotetta lähemmin missään ketjun vaiheessa. Tällaisessa tapauksessa on hyvin hankala lähteä etsimään syitä mikä tuotteen rikkoutumisen on aiheuttanut. Ongelmana on edelleen se, että keskitytään suurelta osin varkauden kautta syntyvään hävikkiin vaikka suurimpana ongelmana logistiikassa on prosesseissa tapahtuvat virheet. Tämä näkyy siinä, että ulkoiseen ja sisäiseen varkauteen käytetään lähes puolet hävikin kontrollointiin tarkoitusta budjetista, vaikka ne näyttäisivät käsittävän noin viidenneksen hävikin synnystä logistiikan saralla. (Beck 2004, vii.)

Keslog Oy on tiedostanut hävikin kautta tulevan ongelman ja siihen liittyen on joitain hankkeita tehty. Näiden hankkeiden tuloksena ei kuitenkaan mitään suuria muutoksia ole saatu aikaiseksi ja ongelmat hävikin suhteen ovat edelleen suurelta osin kartoittamatta. Työni tarkoituksena onkin selvittää mitkä asiat aiheuttavat Keslogin toiminnassa hävikkiä ja mitä niille voitaisiin tehdä. Tätä kautta pyrittäisiin parantamaan omien prosessien toimintaa ja pienentämään ongelmista koitunutta hävikkiä. Hävikkiä aiheuttavien syiden ollessa tiedossa pystyttäisiin myös paremmin hallitsemaan hävikkiä ja keskittymään eniten hävikkiä aiheuttaviin ongelma-kohtiin.

2 Kohdeorganisaation kuvaus

Työni tilaajana oli Kesko-konsernin päivittäistavarakaupasta vastaava Ruokakesko Oy. Työni kohdeorganisaationa puolestaan toimi Kesko-konserniin kuuluva, kaupan alan logistiikkapalvelujen tarjoaja Keslog Oy. Kesko-konserni jakaantuu neljään eri toimialaan, sekä näiden lisäksi erikseen toimintaa tukeviin aluetoimintoihin. Toimialoina Kesko-konsernissa on ruokakaupan lisäksi käyttötavara-, rauta-, auto- ja konekauppa. (Keskon vuosi 2008.) Työni keskittyessä logistiikan hävikin hallintaan oli selkeää, että kohdeorganisaationi toimisi Keskon kaupoille suuntautuneesta logistiikasta vastaava Keslog Oy.

Keskon organisaatio 1.3.2009



Kuva 1: Keskon organisaatio maaliskuussa 2009

Ruokakeskon rooli on johtaa K-ruokakauppaketjuja, jotka ovat K-extra, K-market, K-supermarket ja K-citymarket. Tämä tapahtuu yhdistämällä niiden ostovoiman, järjestämällä tehokkaan logistiikan, hankkimalla kauppapaikat sekä takaamalla K-kauppaketjuille vahvan markkinointi- ja kehitystuen. Tämän lisäksi Ruokakesko tarjoaa tukkupalveluja ja toimitus-

myyntiä asiakkaille tytäryhtiönsä Kespro Oy:n kautta. Ruokakeskossa työskenteli vuonna 2008 5939 henkilöä ja sen liikevaihto oli noin 4,1 miljardia euroa, joka vastaa 42,7% koko Kesko konsernin liikevaihdosta. Päätoimijoita päivittäistavara kaupassa Keskon lisäksi ovat S-ryhmä, Suomen Lähikauppa Oy, sekä Lidl. Kesko arvioi markkinaosuudekseen 33,4% vuodelle 2008. (Keskon vuosi 2008.)

Keslog Oy on yksi Keskon tytäryhtiöistä ja sen keskeisimpänä tehtävänä on tuottaa logistiikka-palveluja Kesko konsernin toimialayhtiöille. Tämän lisäksi se tarjoaa palvelujaan myös konsernin ulkopuolisille yrityksille. Keslog Oy aloitti toimintansa vuoden 2006 alussa, jolloin toimintaa yhtenäistettiin ja kuljetus- ja huolintaliike Kesped Oy sekä Ruokakeskon varastotoiminta yhdistettiin. Keslog Oy tekee päivittäin noin 3500 asiakaskäyntiä noin 300 sopimusautolla ja varastotoiminta keskittyy 140 000 m² laajuisiin varastoihin Turussa ja Vantaalla. Työntekijöitä Keslog Oy:ssä on yli 1400, joista suurin osa on varastossa työskenteleviä kerääjiä, trukikuljettajia, vastaanottajia ja lähettäjiä. (Keslog Oy.)

3 Työn tausta ja tavoitteet

Keskossa riskienhallinta on yksi olennainen osa johtamista ja päivittäistä toimintaa, jonka tarkoituksena on varmistaa Keskon toiminnan jatkuvuus, asiakaslupausten täyttäminen ja tuloskehitys. Keskossa päätetään vuosittain painopisteistä joihin riskienhallinnan halutaan keskittyvän. Yksi vuoden 2009 painopisteistä on hävikin hallinnan parantaminen, jota kautta nousi tarve tekemälleni opinnäytetyölle. (Keskon vuosi 2008.) Tämän painotuksen ja Keskon tarpeen lisäksi oli toisena tekijänä oma kiinnostukseni logistiikkaan. Olen tehnyt ja nähnyt erilaisia logistiikan töitä, jonka vuoksi oli mielenkiintoa päästä tutustumaan logistiikan hävikkiin. Opinnäytetyön ohjaajana ja aiheen ehdottajana toimi Ruokakeskon riskienhallintapäällikkö Marke Aalto.

Vähittäismyynnissä Suomen hävikkiprosentti oli 1,3% vuonna 2007, kun taas Euroopan hävikkiprosentti oli 1,26 % (Bamfield 2008). Kaupan alalla epätavallista hävikkiä havaitsi viidennes yrityksistä. Epätavallinen hävikki voi johtua esimerkiksi tilausvirheistä, tuotteiden vioittumisista tai varkauksista. Hävikin kautta tulleet menetykset ovat johtaneet suurempaan panostukseen etenkin varkaushävikkiä pienentävien toimien suhteen. (Kauppakamari 2008.) Hävikistä arviolta kaksi kolmasosaa tapahtuu kaupoissa, jossa kuluttaja astuu mukaan kuvioihin. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että myös muissa jakeluketjun osissa syntyy hävikistä aiheutuvaa tappiota, joka vaikuttaa suuresti ketjun toimivuuteen ja tehokkuuteen. (ECR Finland 2001.) Keslog Oy:n tehdessä suurimmaksi osaksi vähittäiskaupoille kuljetuksia haluttiin panostaa sitä kautta syntyneen hävikin hallintaan.

Työn tekemisen ja tietojen hankinnan helpottamiseksi minut sijoitettiin Keslogin virheselvitelijöiden tiloihin Keskusvarasto 2:lle. Keslogilla ohjaajanani toimi Alpo Kemppainen, joka

auttoi oman työnsä ohella minua hankkimaan tietoja, sekä sopimaan tapaamisia ja haastatteluja tarvitsemiä ihmisten kanssa. Logistiikan hävikkiä seurataan Keslog Oy:ssä erilaisilla tilastoilla ja hävikin seuraamisesta vastaa virheselvitys. Riskienhallinta tulee Ruokakeskon kautta ja siitä on vastuussa opinnäytetyöni ohjaaja Marke Aalto. Hävikin suhteen on tehty erilaisia toimia yleensä tilastojen pohjalta, mutta mitään selkeää suunnitelmallista linjausta ei ole, jonka vuoksi nousi tarve minun tekemälleni työlle.

Työn tavoitteena oli löytää ja tunnistaa suurimmat ongelmakohdat, jotka aiheuttavat hävikkiä Keslogin logistisissa prosesseissa. Tämän lisäksi oli yleisenä tavoitteena kerätä tietoa hävikistä ja sen hallinnasta. Näiden tietojen pohjalta oli tavoitteena kehittää prosessien ongelmatiloihin parannusehdotuksia sekä ehdottaa hävikin hallinnan tehostamiseksi erilaisia toimintamalleja. Oma tavoitteena oli parantaa turvallisuusalan asiantuntijuutta etenkin logistisen hävikin saralla sekä ymmärtää paremmin logistista kokonaisuutta ja kaikkia sen osa-alueita. Näiden tavoitteiden lisäksi koin haasteekseni parantaa omia taitojani niin haastattelujen kuin kyselyn laatimisen ja käyttämisen suhteen.

3.1 Työn rajaus

Keslog Oy:n varastotoiminnan laajuuden ja kuljetusten määrän vuoksi tuli heti alkumetreillä selkeäksi että työtä täytyisi rajata. Työn rajaus päätettiin yhteistuumin työn ohjaajan ja Keslogin edustajien kanssa koskemaan pääasiallisesti Keskusvarasto 2:n toimintaa. Tätä rajausta laajennettiin vielä tarkemmin koskemaan matkaa varaston hyllystä kaupan lastauslaiturille. Näin ollen lopulliseksi työn rajaukseksi päätettiin teollisen tuotteen keräys, trukkitoiminta, kuljetus ja inventointi. Näiden lisäksi otettiin mielipiteitä ja näkemyksiä kaupan päädyistä siitä kuinka logistiikan hävikki siellä näkyy, mutta tarkemmassa tarkastelussa kaupan päädyn hävikki ei tässä työssä ollut.

4 Hävikki

Tässä työssä keskeisenä käsitteenä on hävikki, jolla käsitetään yleisesti negatiivista inventointieroa tai varastosta poistettua tavaraa. Negatiivisella inventointierolla tarkoitetaan, että varastossa on pienempi määrä tuotteita kuin varastosaldon mukaan pitäisi olla. Varastosta poistettu tavara voi olla esimerkiksi tuote joka on rikkoutunut keräyksessä tai vanhentunut eikä sitä enää voida myydä. Tämän lisäksi hävikillä voi kuitenkin olla useampia muita syitä, kuten varastetut ja rikutut tuotteet. Väärin kerätyt ja virheelliset tuotteet sekä huonojen rutiinien johdosta kirjaamatta jääneet otot ovat myös syynä hävikkiin. (Viestinvälitys ja logistiikkapalvelut.)

Negatiivista inventoinnista syntyvää hävikkiä pidetään täsmällisyyden mittarina. Parhaassa tapauksessa varastosaldot pitävät täsmällisesti paikkansa kaikkina aikoina ja kaikki varastota-

pahtumat on kirjattu oikein. Tähän tilanteeseen pääseminen on erittäin hankalaa, mutta siihen voidaan päästä käymällä kaikki prosessit läpi ja suunnittelemalla niiden pohjalta toiminnot. Tämän vuoksi tulisi pyrkiä tunnistamaan organisaation hävikkiä aiheuttavat prosessit ja toiminnot sekä puuttua niihin hyvin suunnitelluilla toimenpiteillä. (Viestinvälitys ja logistiikkapalvelut.)

Hävikkiä aiheuttavat tekijät voidaan kuitenkin jakaa yleisesti neljään eri kategoriaan, jotka ovat: prosessien aikana tapahtuneet virheet, henkilökunnan tekemä varkaus, ulkopuolisen tekemä varkaus ja tavarantoimittajan vilpillinen menettely. Prosessien aikana tapahtuneet virheet voivat olla esimerkiksi väärin kerättyjä tuotteita tai kuljetuksessa rikkoutuneita tuotteita. Henkilökunnan tekemiin varkauksiin voidaan liittää niin tuotteiden ja rahan varastaminen kuin hintojen tietoinen manipuloiminen. Ulkopuolisten tekemät varkaudet voivat olla näpistyksiä, ryöstöjä tai petollisia tavarantalautuksia. Tavarantoimittajan vilpillisellä menettelyllä tarkoitetaan esimerkiksi liian vähän tavaran toimitusta, josta sitten laskutetaan täysi summa. (Beck 2004, 3.) Vuoden 2000 tutkimuksen mukaan vähittäiskaupan hävikin syistä varkaudet nousivat selkeästi suurimmaksi kategoriaksi kattaen yhteensä yli 60 % kaikesta hävikistä. Prosessien aikana tapahtuneet virheet taas kattoivat hävikistä reilun neljänneksen ja tavarantoimittajien vilpillinen toiminta pienimpänä hävikin aiheuttajana vastasi noin 12 % kaikesta hävikistä. (Beck, Chapman & Peacock 2003, 6-7.)

Hävikkiä kohtaan on hyvin usein asennoiduttu jo valmiiksi niin, että se on vain osa liiketoimintaa. Samoin tiedot siitä mitä hävikki on ja miten sitä syntyy perustuvat usein tietämättömyyteen ja kuulopuheisiin. Tämä näkyy myös siinä, että lähes 60 % vähittäiskaupan hävikistä oli vuoden 2000 tutkimuksessa tuntematonta hävikkiä. (ECR Finland 2001.) Vuoden 2004 hävikki tutkimuksessa tuntemattoman hävikin osuus oli 51 %, joten parempaan ja tietoisempaan suuntaan on hävikin käsittelyn suhteen menty (Beck, 10). Tuntematonta hävikkiä on hankala kategorisoida ja sen syyt voivat olla mitä tahansa edellisessä kappaleessa esitellyistä. Tuntematon hävikki huomataankin vasta kun inventaariossa näkyy poikkeavuuksia joihin ei pystytä löytämään syytä. Tunnettu hävikki taas on tunnistettu, kirjattu ja käsitelty. Tunnettu hävikki voi olla esimerkiksi vanhaksi menneitä tuotteita, lahjoituksia tai varkauksia jotka on saatu selvitettyä. (Chapman 2006, 3-4.)

4.1 Logistiikan hävikki

Opinnäytetyöni keskittyessä logistiikan hävikkiin esittelen minkälaisia lukuja ja ongelmia esiintyy logistiikan saralla hävikin suhteen. Yritysten sisäisestä hävikistä suurin osa eli 93 % näyttää tapahtuvan kaupoissa. Logistisen toiminnan osuudeksi jää tällöin 7 % yritysten sisäisen hävikin aiheuttamisesta. Tässä on kuitenkin ongelmana se, että lukua on hyvin hankala arvioida oikein ja kyseinen 7 % on vain tietty varmistettu osuus hävikistä. Yksi ongelmista on se että

tuotteet voidaan tarkastaa vasta, kun ne ovat saapuneet fyysisesti tai sähköisesti kaupan päätyyn. Tällöin logistisen ketjun muissa vaiheissa syntynyt hävikki saattaa osittain siirtyä kaupan päätyyn, jossa tuotteet tarkastetaan yleisesti vasta täydentäessä hyllyjä. Tästä huolimatta syntyy yli miljardi euroa hävikkiä logistiikan kautta vuodessa, joten ongelmaa ei tule vähätellä. (Beck 2004, vi-vii.)

Logistisessa ketjussa on samoja ongelmia hävikin tunnistamisen suhteen kuin kaupoissa, koska myös logistiikassa noin puolet hävikistä on tuntematonta hävikkiä. Tästä hävikistä yli 70 % johtuu prosesseissa syntyneistä virheistä, kun taas seuraavaksi suurimpana ongelmana pidetään sisäistä varkautta 13 % osuudella. Tavarantoimittajien vilpillinen toiminta kattaa 9 % hävikistä ja ulkopuolisten tekemät varkaudet ovat pienimpänä hävikin aiheuttajana käsittäen 7 % hävikistä. Prosessien kautta syntyneiden virheiden estoon käytetään noin 33 % hävikkiin suunnatusta budjetista. Ulkoisten tekemien varkauksien estoon käytetään 24 % ja sisäisiin varkauksiin 23 % budjetista. Viimeinen viidennes käytetään tavarantoimittajien vilpin estämiseen. Edelleen vähittäiskaupan toimijoissa näkyy suuri keskittyminen ulkopuoliseen uhkaan vaikka logistiikan osalta se on pienin tutkimuksessa selvinneistä uhista. Tähän keskittämiseen tulisi kiinnittää huomiota, jos halutaan saada hävikin estämiseen kulutetuille rahoille parempaa katetta. (Beck 2004, vii.)

4.1.1 Logistiikan riskit

Jotta ymmärretään paremmin logistiikkaa koskevia hävikin aiheuttajia, on hyvä perehtyä siihen mitä riskejä logistiikassa yleensä esiintyy. Ensinnäkin toiminnan keskeytyminen on yksi suurista riskeistä, joka voi aiheutua esimerkiksi tulipalosta tai työselkkauksesta. Erilaiset myöhästymiset ovat myös ongelma, joka voi johtua niin ruuhkista rajalla kuin tavarantoimituksesta väärään osoitteeseen. Nykyään suurin osa logistiikan toiminnoista pyörii erilaisten tietojärjestelmien varassa, jonka vuoksi ne ovat arkoja mahdollisille tietojärjestelmien kaatumisille. Ulkoistamisessa voi myös esiintyä ongelmia esimerkiksi laaduntarkkailun kannalta. (Nevalainen 2008.)

Erilaisten sopimusten sekamelska tai puuttuminen voi myös osaltaan luoda ongelmia logistiikan sujuvuuteen. Suuriin varastoihin sitoutuu hyvinkin paljon pääomaa tai niiden kierto nopeus voi olla liian hidaski. Tuotannossa saattaa nousta ongelmia esiin esimerkiksi joustavuuden tai kapasiteetin rajoitusten vuoksi. Varastoilla voi myös olla hankaluuksia saada ammattitaitoista ja luotettavaa henkilökuntaa. (Nevalainen 2008.) Tästä näemme, että logistiikkaa niin kuin muitakin liiketoimia koskettavat monenkaltaiset riskit. Näistä riskeistä eivät kaikki välttämättä luo hävikkiä yritykselle. Ymmärtämällä mitkä asiat luovat riskejä yritykselle voidaan kuitenkin kohdistaa katsetta näihin riskeihin ja yrityksen omiin prosesseihin kyseisissä riskikohdissa.

4.1.2 Varkauksille riskialttiit tuotteet

Prosesseihin ja järjestelmiin kuuluu yleensä laaja valikoima tuotteita. Tämän vuoksi ei ole järkevää kuvata kaikkien tuotteiden toimitusreittejä vaan keskittyä varkauksille riskialttiisiin tuotteisiin. Seuraamalla näiden tuotteiden polkua toimitusketjussa nähdään prosessin yleiset piirteet ja havaitaan suurimmat niihin liittyvät ongelmat. (ECR Finland 2001.)

Oppimalla ymmärtämään mikä tekee tuotteesta riskialttiin varkauksille, voidaan vaikuttaa varkauksien kautta varastohävikkiin ja sitä kautta vähentää koko ketjussa tapahtuvaa hävikkiä. Pitääkin ymmärtää, että ehkäisevät tekniikat pitää sijoittaa tarpeeksi laajalle sektorille, jotta niistä saadaan suurin hyöty irti. Varkauksille riskialttiit tuotteet ovat niitä, joita varkaat kiihkeästi haluavat ja niillä on seuraavia ominaisuuksia: Piilotettavissa oleva, siirrettävä, tarjolla oleva, arvokas, haluttava ja kertakäyttöinen. (ECR Finland 2001.)

4.2 Keslogin määritelmä logistisesta hävikistä

Edellä on tarkasteltu mitä hävikillä tarkoitetaan yleisesti ja mitkä asiat näkyvät suurimpina eroina logistisessa hävikissä verrattuna esimerkiksi kauppojen hävikkiin. Työhöni eniten vaikutti kuitenkin Keslogin oma määritelmä logistiikan hävikkiä koskien, koska tämän määritelmän pohjalle on tehty kaikki Keslogin tilastot ja muut tiedot joita työssäni käytin tietolähteenä. Keslogissa on määritelty logistiseen hävikkiin neljä eri osa-aluetta, joiden avulla pystytään seuraamaan hävikkiä. Nämä neljä osa-aluetta ovat:

- Inventointierot (Inventoidessa tuotteita korjataan niiden saldot vastaamaan todellisia määriä, jolloin syntyy + tai - merkkisiä saldokorjauksia)
- Hävikki (Hyvityssyytät ovat esimerkiksi varastossa ja kuljetuksessa rikkoutuneet tuotteet)
- Rikkoutuneina asiakkaille hyvitettyt tuotteet (Asiakkaiden tekemien reklamaatioiden perusteella tehdyt hyvitykset)
- Kadonneena asiakkaille hyvitettyt tuotteet (Asiakkaille reklamoidut tuotteet, jotka ovat puuttuneet kuljetuksesta)

Nämä osa-alueet erotellaan Keslogin tilastoissa ja merkitään omiksi kategorioikseen tilastoihin, joissa seurataan rivien, myyntierien sekä eurojen kokonaismäärää. Hävikki on myös jaettu useampaan eri syykoodiin, jonka perusteella hävikkiä voidaan erotella sen mukaan mitä tuotteelle on tapahtunut. Kaikki hyvityssyyt eivät välttämättä johdu logistisesta toiminnasta vaan ne voivat olla esimerkiksi myynnin tekemiä virheitä.

5 Hävikin torjunnan tila Keslogilla

Tässä kappaleessa esittelen, minkälaisia keinoja Keslogilla on käytössään hävikin torjunnaksi sekä minkälaisia keinoja ehdotetaan logistisen hävikin ehkäisemiseksi. Kokonaisuutena logistiikka on hyvin laaja käsite ja siihen kuuluu raaka-aineiden ja osien sekä kaupan tarvitsemien tuotteiden hankinta (ostamista, kuljetusta ja varastointia), valmistuksen ohjausta, lopputuotteiden myyntipalvelua, jakelua, että myynnin jälkeisten palveluiden tuottamista. Logistiikan hankaluus on siinä, että tulisi saada jokainen osa-alue toimivaan hyvin ja tehokkaasti, koska yhden osa-alueen pettäminen voi aiheuttaa ongelmia koko ketjulle. Tämän takia logistiikassa tulee tarkastella koko toimitusketjua tavaratoimittajilta asiakkaille, jos halutaan saada tehokasta ja luotettavaa toimintaa aikaiseksi. (Karhunen, Pouri & Santala 2004, 23.) Tekemässäni työssä keskitytään pääasiassa Keslogin omiin prosesseihin, kuten esittelin työn rajauksen kappaleessa. Näin ollen tarkastelussa on toiminta varastossa (inventaarior, keräys ja trukit), kuljetuksessa, sekä kauppojen lastauslaitureilla kuljettajien osalta.

Keslogin toiminnalle on myönnetty ISO 9001- laatusertifikaatti, jonka mukaan he haluavat toimia laadun varmistamiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että Keslogin täytyy tietää asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä mitata asiakkaiden tarpeiden täyttämisen onnistuminen. Tämän lisäksi tulee mitata tekemisen tehokkuus ja kannattavuus. Laadun onnistumista seurataan Keslogissa mittaamalla toimitusvarmuutta, hävikkiä, aikatauluja, palautteita ja poikkeamia. Näiden mittareiden ja tilastojen pohjalta suunnitellaan työmenetelmiä sekä työvälineitä, joilla pyritään parantamaan laatua ja pienentämään hävikkiä. (Perttilahti 2009.)

5.1 Kuljetusten hävikin torjunta

Keslogilla kuljettajat saavat työhönopastuksen aloittaessaan työskentelyn. Tässä opastuksessa käsitellään hävikkiin ja turvallisuuteen liittyviä asioita työn ohessa. Tämän lisäksi on käytössä TOP -työhönopastusohjelma, jossa käsitellään kuljetukseen liittyviä asioita. Työhön on myös ohjeita esimerkiksi lastauksesta ja virheraporttien täyttämisestä, mutta ne niiden näkyvyys työntekijöille voi olla heikkoa. Puhuttaessa kuljetuksista tarkoitetaan tavaroiden kuljettamista kumipyörin varustetuilla ajoneuvoin teillä (Karhunen ym. 2004, 31).

Tekemällä seuraavat varotoimet voidaan minimoida kuljetusten aikana tapahtuneet varkaudet jo ennen kuljetuksen liikkeelle lähtöä. Listaa kaikki kuljetuksessa mukana olevat tavarat rahetikirjaan. Välitä tästä dokumentista kopio lähettäjälle, kuljetusyriykselle (jos eri kuin lähettäjä), vastaanottavalle kaupalle ja kuljettajalle. (Hayes 2007, 31.) Tyska ja Fennelly (2001) suosittavat seuraavankaltaisia neuvoja kuljetuksia koskevan hävikin ja varkauden pienentämiseksi:

- Säännölliset haavoittuvien alueiden tarkistukset
- Tarkat tutkimukset rahtia kohtaan kohdistetuista reklamaatioista
- Johdon osallistuminen kaikkiin turvallisuutta koskeviin asioihin
- Säännölliset lastaus- ja vastaanottolaitureiden tarkastukset
- Terminaalialueen vartiointi
- Pääportin vartiointi
- Säännöllinen tavaran erittely ja tarkastus
- Henkilöstön kierrätys

5.2 Varaston hävikin torjunta

Aivan kuten kuljetuksissa niin myös varastolla aloittavien työntekijöiden koulutus koostuu suurelta osin työhönopastuksesta. Tämän lisäksi voi olla myös esimiesten pitämää esittelyä tai aikaisemmin mainittua TOP- työhönopastusta. Varastossa tehtäviin eri töihin löytyy myös ohjeita, mutta nekaan eivät aina ole työntekijöiden nähtävillä. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla henkilökortti näkyvillä, mutta tämä toteutuu hyvin heikosti. Fischer ja Janoski (2000, 2) esittelevät yleisimmät työpaikkoja ja - alueita suojaavat keinot seuraavanlaisiksi:

- Rakennusten ja alueiden suojaus
- Kulunvalvonnan ja henkilötunnusteiden käyttö
- Hälytys- ja kamerajärjestelmät
- Tulipalojen ehkäisy ja kontrollointi
- Toiminnan suunnittelu hätätilojen ja kriisien varalle
- Varkauksien ehkäisy
- Onnettomuuksiin varautuminen ja niiden ennalta ehkäisy
- Erilaisten lakien, ohjeiden ja toimintatapojen valvonta ja toimeenpano

Tutkimukseni kohteessa Keskusvarasto 2:lla rakennusten ja alueiden suojaus on toteutettu valaistuksella, aidalla, porteilla, sekä vartioinnilla. Kulunvalvontaa vartioidaan sisääntuloau-
lassa ja porteilla, sekä Flexim - järjestelmällä. Muutenkin yllä esiteltyt yleisimmät suojaus-
keinot on otettu huomioon Keskusvarasto 2:lla. Täytyy kuitenkin muistaa, että näistä yllä
olevista suojaavista keinoista ei vaikuta kuin osa hävikin ehkäisyyn.

Tyska ja Fennelly (2001) suosittelevat, että jokaisessa yrityksessä olisi henkilö joka voi seura-
ta kaikkien osastojen toimintaa ja niiden turvallisuutta. Tällä henkilöllä pitäisi olla tiedossa
mitä on tekeillä eri osastoissa ja hänen tulisi pitää yhteys auki kaikkiin eri osastoihin. Turval-
lisuudesta vastaavan tulisi näkyä kaiken tekemisen taustalla ja olla tukena eri asioissa, mutta
välttää luomasta liian valvovan otteen tuntua muulle henkilökunnalle. Tällaisen turvallisuus-

vastaavan lisäksi tarvitaan myös muita keinoja Tyskan ja Fennellyn (2001) mukaan, jos halutaan vähentää varastojen hävikkiä. Näitä keinoja on esimerkiksi:

- Kaikki reklamaatiot tulisi olla tallennettuna yhtenäisellä pohjalla
- Tue vahvaa, tutkivaa, aktiivista ja säälimätöntä virheenselvitysosastoa
- Laita jokainen terminaalin johtaja vastaamaan oman terminaalin turvallisuudesta
- Luo selkeät toimintaohjeet sekä valvo ja noudata niitä
- Pitäkää yllä tilasto kaikista katoamisista ja puutteista
- Varmista että lastauslaiturit ovat valvonnan alaisina taukojen aikana
- Pidä rahtikirjat ja muut dokumentit tarkasti tallessa ja valvonnassa
- Teetä lastausalueella satunnaisesti vartijoiden tekemiä tarkastuksia
- Ole tietoinen varkauksille alttiimmista tuotteista ja tarkkaile niitä

Lähtökohtaisesti tilanne Keslogilla hävikin valvonnan suhteen näyttäisi hyvältä, koska kaikki turvallisuuden suojauskeinot näyttäisivät olevan kunnossa ja suurin osa esittelemistäni keinoista on otettu jollain tasolla käyttöön. Tästä huolimatta hävikkiä esiintyy sekä varastossa että kuljetuksissa jatkuvasti. Tämän vuoksi minun työkseni tuli selvittää mikä prosesseissa aiheuttaa ongelmia ja mitä näille ongelmille voitaisiin tehdä.

6 Logistiikan hävikin tutkiminen

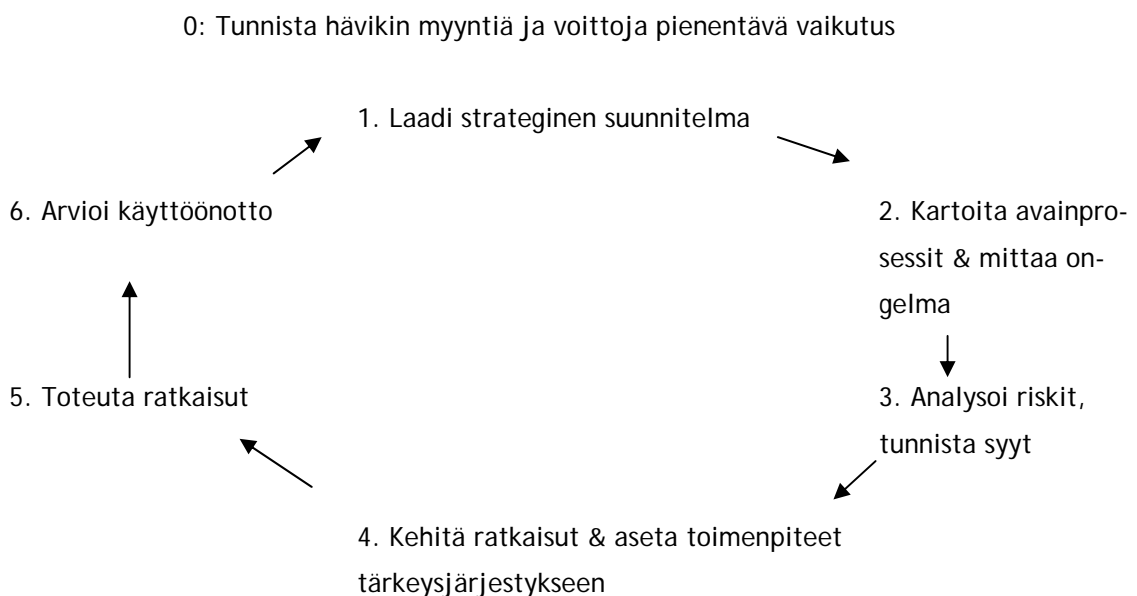
Tässä luvussa esittelen millä erilaisilla menetelmillä hankin tietoja työtäni varten ja mitä varten niitä käytin tiedon hankkimiseen. Työni lähti liikkeelle luomalla projektisuunnitelma, jossa käsiteltiin tekemäni työ, menetelmät joita tulisin käyttämään sekä aikataulutuksen hankkeelle. Työni keskittyessä hävikkiin ja sen syiden selvittämiseen oli selvää, että tarvitsin monia erilaisia lähteitä ja menetelmiä. Näin ollen tekemäni työ tutkittiin tapaustutkimuksen keinoin, koska tapaustutkimuksessa käytetään monia eri menetelmiä aineiston kokoon saamiseksi ja tapauksen ymmärtämiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 125-126).

Ensimmäisenä päätin tehdä kirjallisuuskatsauksen, jotta saisin tietoa tutkimastani aiheesta. Tämän lisäksi tulisin tarvitsemaan täydentävää tietoa Keslogin työntekijöiltä ja esimiehiltä prosessien kulkuun liittyen. Tarkoituksena oli myös luoda prosessikuvaukset tarkastelemilleni aihealueille, jos sellaisia ei löytyisi ja tähän tulisin tarvitsemaan havainnointia. Viimeiseksi halusin vielä saada kyselyn kautta tietoja työntekijäportaalta siitä miten he kokevat hävikin ja mitkä asiat heidän mielestään aiheuttavat hävikkiä. Nämä valitsemani menetelmät tukevat hyvin tapaustutkimusta, jonka tyypillisenä piirteenä on erilaisten prosessien ottaminen tutkimuskohteeksi ja näiden prosessien tutkimiseksi käytetään mm. havainnointia, haastatteluita sekä dokumenttien tutkimista. (Hirsjärvi ym. 2005, 126).

6.1 Kirjallisuuskatsaus

Halusin luoda aluksi itselleni selkeän käsityksen siitä mitä hävikillä ja logistiikalla sekä muilla työssäni tarvittavilla käsitteillä tarkoitetaan. Tähän käytin avukseni kirjallisuuskatsausta, jonka avulla pystyin laatimaan työlleni teoreettisen perustan. Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään tutkittavaa aihetta koskettavaan kirjallisuuteen ja katsotaan kuinka hyvin nämä aikaisemmat tutkimukset liittyvät suunnitteilla olevaan tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2005, 111-112.) Lähdin liikkeelle hakemalla hävikkiä koskevaa tietoa yleisellä tasolla ja logistiikkaan keskittyen. Tässä kohdin huomasin pian, että hävikkitutkimukset keskittyvät usein kaupan tai teollisuudenaloille, joissa saattoi osana olla logistiikka mainittuna. Tämän lisäksi etsin logistiikkaa koskevaa lähdekirjallisuutta, jotta ymmärtäisin paremmin ja kokonaisvaltaisemmin koko logistisen ketjun toimintaa. Keskityin etsinnöissäni kuitenkin pääasiassa varastointiin ja kuljetukseen, koska ne olivat pääasialliset kiinnostuksen kohteeni tutkimuksen kannalta.

Logistiikkaa koskien löytyi hyvinkin paljon käytettävää lähdemateriaalia ja materiaalia joutui karsimaan, ettei ottanut turhan monia lähteitä vaan keskittyi parhaimaan pitämiin. Hävikkiin liittyen suurin osa tutkimuksista ja kirjallisuudesta on tehty Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa. Työni ja projektisuunnitelman selkärangaksi löytyi ECR Finland Ry:n tutkimus Yhteistyömalli hävikin vähentämiseksi jakeluketjussa, joka on suomenkielinen käännös ECR Europen raportista "Shrinkage: Introducing a Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain". Oppaassa käydään läpi heidän ehdottamansa lähestymistapa hävikin vähentämiseksi. Lähestymistapa koostuu hävikin tunnistamisesta ja sen jälkeisestä vaiheittain etenevästä toiminnasta, joka on havainnollistettu seuraavassa kuvassa.



Kuva 2: Järjestelmällinen lähestymistapa hävikin vähentämiseksi (ECR Finland 2001)

6.2 Haastattelut

Haastattelun valitsin yhdeksi menetelmäksi, koska sitä pystytään tekemään joustavasti ja tilanteen mukaan. Se myös toimisi hyvänä tukena tehdessäni havainnoiteja prosesseista. Lähtiessäni tutkimaan logistiikan hävikkiä ei ollut suurta varmuutta siitä mihin suuntaan vastauksissa tultaisiin päätyään, jonka vuoksi haastattelut toimivat hyvänä tiedonkeruun välineenä. Haastattelujen hyvänä puolena on myös se että aiheeseen voidaan palata myöhemminkin, jos tulee tarpeen täydentää saamiaan tietoja. (Hirsjärvi ym. 2005, 193-195.)

Tutkimushaastattelut jaetaan yleensä strukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Strukturoitu haastattelu noudattaa ennalta laadittuja kysymyssarjoja, jotka esitetään tietyssä järjestyksessä. Teemahaastattelussa taas aihepiiri on tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Avoimessa haastattelussa haastatteleija etenee ilman mitään selkeää runkoa ja selvittää haastateltavan mielipiteitä, tuntemuksia ja käsityksiä keskustelun lomassa. (Hirsjärvi ym. 2005, 196-198.) Näistä omaan työhöni sopi parhaiten teemahaastattelut, koska minulla oli aihepiiri tiedossa mutta en ollut varma siitä mihin suuntaan se menisi kysymysten seurauksena. Tämän lisäksi tein haastatteluita myös työprosessien havainnointien lomassa, jolloin tarvittiin vapautta liikkua kysymyksissä sen mukaan mitä työtä tehtiin.

Haastatteluihin valmistauduin kirjallisuuskatsauksessa perehtymäni aineiston pohjalta. Näiden tietojen pohjalta tein hävikkiin liittyviä yleisiä kysymyksiä, jotka voitaisiin kysyä kaikilta haastateltavilta. Yleisten kysymysten lisäksi laadin lisäkysymyksiä, jotka riippuivat haastateltavien työnkuvasta. Sain itse päättää keitä ihmisiä halusin haastatella työhöni kannalta, mutta avukseni sain listan henkilöistä joihin ottaa yhteyttä Keslogon puolesta. Halusin myös saada kaupan päädyn näkökulmaa logistiikan hävikkiin liittyen ja näin ollen minut ohjattiin ottamaan yhteyttä K- kauppaketjujen kauppiaisiin.

6.3 Havainnointi

Havainnoinnin avulla pystytään saamaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointi on kuitenkin työläs menetelmä, jonka vuoksi kysely ja haastattelu ovat osittain syrjäyttäneet sen. Havainnoinnin suurimpana etuna on se, että saadaan välitöntä suoraa tietoa tutkittavasta kohteesta. Tämä tieto on yleensä yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toimintaan ja käyttäytymiseen liittyvää. Havainnoinnilla päästään myös tarkastelemaan ns. todellista elämää ja maailmaa eikä niinkään keinotekoisista laboratorio-oloissa toteutettua tarkastelua. (Hirsjärvi ym. 2005, 201-202.)

Havainnointi jaetaan myös erilaisiin menetelmiin. Havainnoinnissakin on kaksi ääripäätä, jossa toisessa tehdään hyvin systemaattista ja tarkasti jäseneltyä työtä. Toisessa ääripäässä taas havainnointi voi olla täysin vapaata ja tapahtuvaan toimintaan mukautuvaa. Tämän lisäksi havainnoijan rooli voidaan jakaa tilanteessa osallistumisen mukaan. Tilanteessa havainnoija voi olla tarkkailtavan ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen tutkittavaan ryhmään nähden. (Hirsjärvi ym. 2005, 203.) Omassa työskentelyssäni käytin osallistuvaa havainnointia, koska olin mukana työntekijöiden arjessa ja seurasin siinä heidän tekemisiään sekä osallistuin työn tekemiseen. Pysin osittain osallistumaan työntekoon ja olemaan osana työntekijän arkea. Työnteossani oli selkeä jako siinä että pääasiallisena tehtävänäni oli kerätä havainnoiteja työn eri vaiheista ja sen aikana esiintyvistä ongelmista.

Havainnointi oli merkittävässä roolissa tekemässäni työssä ja sitä käytettiin muiden menetelmien rinnalla ja lisäksi läpi koko työn. Havainnointia halusin käyttää tehokkeinona alusta lähtien ja pääasiallinen syy oli se, että vaikka voisin lukea työnkuvauksista ja ohjeista miten työ tehtiin teoriassa, niin mielestäni oli tärkeää nähdä, kuulla ja selvittää miten työ oikeasti sujuu työntekijän silmin. Toisena tärkeänä tekijänä oli se, että käymällä läpi nämä prosessit ymmärsin paremmin minkälaisia ongelmia ja tilanteita tulee näissä työvaiheissa vastaan. Työn ohessa pystyin viemään läpi haastatteluita työvaiheiden mukaisesti ja saamaan näin yhdistettyä havainnoinnin ja haastattelun samaan kertaan. Prosessien läpikäymisen lisäksi käytin havainnointia myös yleiseen varaston arjen seurantaan ja eniten hävikkiä aiheuttavien tuotteiden katselmukseen.

6.4 Kysely

Kyselytutkimuksen hyötynä pidetään sitä, että sillä saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto niin henkilöiden määrän kuin kysymystenkin puolesta. Sillä pystytään myös säästämään aikaa, koska aineisto saadaan käsiteltyä ja analysoitua tietokoneen avulla. Kyselyyn liittyy myös monia huonoja puolia kuten: vastaajien tieto kysyttävästä aiheesta, vastaajien mielenkiinto kyselyn täyttämiseen ja kato vastauksien suhteen. Kysely voidaan toteuttaa posti- ja verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Posti- ja verkkokyselyssä lomake lähetetään tutkittaville, jonka he lähettävät vastattuaan takaisin tutkijalle. Kontrolloitu kysely voidaan jakaa vielä kahteen erilaiseen muotoon jotka ovat informoitu kysely ja henkilökohtaisesti tarkastettu kysely. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti ja vastaa samalla mahdollisiin kysymyksiin. Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä tutkija lähettää lomakkeet postitse, mutta noutaa ne itse sovitun ajan kuluttua jolloin hän voi myös keskustella lomakkeiden täyttämistä tai niihin liittyvistä kysymyksistä. (Hirsjärvi ym. 2005, 184-186.)

Kyselyssä voi olla avoimia kysymyksiä ja monivalintakysymyksiä. Nämä jaetaan yleensä kolmeen eri muotoon, jotka ovat: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin

perustuvat kysymykset. (Hirsjärvi ym. 2005, 187-189.) Kvantitatiivisten menetelmien tietovarannossa esitellään kyselylomakkeen laatimiseen (2004) liittyviä ohjeistuksia, joita käytin hyväkseni laatiessani kyselylomaketta. Siellä käsitellään esimerkiksi seuraavia asioita: lomakkeen ulkoasu ja laajuus, luottamuksen herättäminen ja vastaanottajien huomioonottaminen, kysymyksenasettelun tarkkuustaso ja avointen kysymysten harkittu käyttö sekä vastausohjeet. Näistä esiteltyistä asioista ulkoasusta ja laajuudesta kerrotaan, että lomakkeen pitää olla selkeä ja kohtuullisen pituinen, joka tarkoittaa ettei esimerkiksi postikyselyihin käytetyn ajan suositella ylittävän 15 minuuttia.

Lähdin työssäni käyttämään kyselyä vasta loppupuolella, koska silloin koin että olin saanut tarpeeksi materiaalia ja tietoa sen laatimiseksi. Halusin kyselyllä saada laajemman näkökulman työntekijöiden tasolta hävikin suhteen ja nähdä tulevatko samat asiat kuin haastattelussa sekä havainnoinnissa esille. Ollessani itse samalla varastolla missä kysely toteutettiin päädyin käyttämään kontrolloitua kyselyä, joka jaettiin esimiesten toimesta työntekijöille. Kontrolloidusta kyselystä käytin vielä henkilökohtaisesti tarkastetun kyselyn muotoa, koska en jakanut itse kyselyä tutkittaville vaan kävin hakemassa kyselyt sovitun ajan jälkeen esimiehiltä.

Kyselylomakkeen tietopohjana toimivat haastattelut, havainnoinnit sekä lukemani materiaalit. Näiden tietojen pohjalta lähdin laatimaan kysymyksiä joihin halusin saada vahvistusta ja vastauksia. Kyselylomakkeen laatimisen apuna käytin aikaisemmin esittelemääni kyselylomakkeen laatimisen ohjetta. Näillä ohjeilla ja laatimillani kysymyksillä laadin ensimmäisen version, jonka laitoin ohjaajieni arvioitavaksi. Tähän ensimmäiseen versioon sain ohjaajiltani palautetta sen suhteen mitä voisi vielä parantaa tai muuttaa lomakkeen suhteen. Pääasiallisena tavoitteena oli saada selkeä, helposti ymmärrettävä sekä tarpeeksi lyhyt lomake aikaiseksi, jotta työntekijöillä riittäisi mielenkiintoa vastata kyselyyni. Saamani ohjeistuksen ja palautteen pohjalta parantelin ja tiivistin kyselylomaketta, jonka tämän jälkeen laitoin taas arvioitavaksi ohjaajilleni. Käytin myös arvioijana yhtä kerääjää, joka antoi myös kommentteja kyselyn ulkoasuun liittyen. Toisen arviointikierroksen jälkeen tehtiin viimeiset ulkoasun ja kysymysten muokkaukset, jonka jälkeen kyselylomake hyväksyttiin käytettäväksi. Viimeistelty ja toteutettu kysely löytyy liitteestä 1.

Sama kysely toteutettiin sekä kuljettajille että varaston työntekijöille (pääasiassa kerääjille), jotta saatiin näkökulmaa molemmilta. Kysely toteutettiin teollista elintarviketta koskien, joten siihen vastasivat vain Keskusvarasto 2:lla työskentelevät kerääjät ja sieltä lähtevät kuljettajat. Kyselylomakkeita otettiin kerääjille 150 kappaletta, joka vastasi sillä hetkellä noin kolmannelta KV 2:lla työskentelevistä kerääjistä. Kuljettajille otettiin noin 75 kyselylomaketta lisäksi, joka vastasi noin puolia kaikista kuljettajista. Tämän jälkeen kyselyt tulostettiin ja toimitettiin vastaaville esimiehille, jotta ne saatiin jaettua työntekijöille.

7 Tutkimuksen tulokset

Työni eteni tapaustutkimuksena ja käytin edellisessä luvussa esittelemiäni menetelmiä saadakseni tietoa Keslogin logistisesta hävikistä. Tässä luvussa tulen esittelemään mitä tuloksia näiden menetelmien pohjalta nousi näkyville. Keslogin puolesta minulla oli käytössäni heidän tilastonsa hävikin suhteen, joista pystyin näkemään määriä ja tuotteita, jotka ovat aiheuttaneet eniten hävikkiä. Nämä tilastot toimivat suurelta osin tietolähteenä siitä mihin tuoteryhmiin kannattaisi keskittyä. Näiden tilastojen ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta pyrin löytämään ensimmäisenä suurimmat hävikin aiheuttajat. Tilastojen ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta löydettyjä hävikin aiheuttajia lähdin lisäksi tutkimaan haastattelua ja havainnointia käyttäen. Tarkoitukseni oli näillä menetelmillä vahvistaa jo löydetty hävikin aiheuttajat, sekä löytää mahdollisesti vielä piilossa olevia hävikin aiheuttajia. Näillä menetelmillä saatujen tietojen jälkeen toteutettiin vielä kysely, jolla pyrittiin saamaan lisävahvistusta löydetyille tuloksille. Saadut tulokset esittelen tutkittujen aihepiirien mukaisesti ja lopuksi esitän yhteenvedon siitä mitkä ongelmat nousevat näitä kaikkia aihepiirejä yhdistäviksi.

7.1 Keräyksen tulokset

Keräyksessä käytetään kahta erilaista keräystapaa, jotka ovat puheohjattu keräys ja etiketti keräys. Puheohjatussa keräyksessä SAP- järjestelmä antaa kerääjälle kerättävän asiakkaan ja ohjaa keräystä Talkmanin kautta. Etikettikeräyksessä kerääjä saa kerättävät asiakkaansa työnjaosta, joka on tulostanut ne valmiiksi SAP- järjestelmän kautta. Keräykseen liittyvät tiedot kerättiin keräyksen ohjeesta, TOP- työnopastuksesta, henkilökohtaisesta keräyskokeuksesta, haastattelulla ja työnseurannalla (havainnoinnilla). Näiden tietojen pohjalta tein yksinkertaisen prosessin kuvauksen molemmista keräystavoista ja niissä ilmenevistä poikkeamista. Tämä prosessikuvaus on nähtävänä liitteessä 2.

Edellä mainitun prosessikuvausten ja työnopastuksen työvaiheiden pohjalta tein työvaiheittain etenevän listan. Tähän listaan keräsin havainnoimani ongelmat, jotka sain työseurannan ja oman työskentelyn pohjalta. Työvaiheita on puheohjatussa keräyksessä 15 kappaletta ja etiketti keräyksessä 10 kappaletta. Suurimmaksi osaksi hävikkiä aiheuttavat ongelmat ovat samoja, mutta molemmissa keräystavoissa on muutamia erityispiirteitä.

Molemmissa keräyksissä tulisi ottaa huomioon, että valittava keräysalusta on ehjä ja siihen otetaan tarpeellinen määrä välitasoja mukaan. Rikkinäinen alusta voi esimerkiksi pettää kuljetuksen aikana tai omata terävän kulman johon tuotteet rikkoutuvat. Ilman välitasoja päällä olevat tuotteet rikkovat alemmat tuotteet liian painon tuloksena. Varastossa tulisi myös noudattaa siellä käytössä olevia liikennesääntöjä, koska liiallisessa kiireessä törmätään muihin tai tuotteet lentävät pihalle. Kerätessä tuotteita pitäisi noudattaa ohjeissa mainittuja keinoja,

mutta niiden noudattaminen näkyy olevan hyvin vähäistä. Saatetaan esimerkiksi ottaa tuotteita keräyspinojen välistä jolloin se voi romahtaa alas ja rikkoa näin tuotteita. Tuotteet tulisi kerätessä tarkistaa, etteivät ne ole jo valmiiksi rikkiäisiä mikä osalta tuntuu jäävän liian kiireen vuoksi tekemättä. Osassa tuotteissa pakkaukset ovat jo valmiiksi hyvin heikkorakenteisia eivätkä kestä kunnolla käsittelyä, joka johtaa myös hävikkiin tuotteiden rikkoutuessa. Valmiit keräyserät tulisi kelmuttaa, mikä tapahtuu hyvin vaihtelevalla menestyksellä ja saattaa tuotteet vaaraan muun kuljetuksen aikana.

Puheohjatussa keräyksessä tapahtuu Talkman- järjestelmän ja työntekijöiden tekemistä inhimillisistä virheistä johtuvaa hävikkiä. Talkman saattaa joskus ottaa häiriötä kolahduksista ja esimerkiksi hyväksyä jonkin tuotteet kerätyksi vaikka sitä ei olisi vielä kerättykään. Tämä vaatii kuitenkin myös sen, että kerääjä ei huomaa tai unohtaa kerätä tämän tuotteet mukaan. Yksi mahdollisuus hävikin syntyyn löytyy useamman asiakkaan keräyksestä, jossa saatetaan laittaa tuote väärään rullakoon, jolloin se menee väärälle asiakkaalle.

Etikettikeräyksessä syntyy monia ongelmia juuri etikettien vuoksi. Etiketit liimataan tuotteisiin, jossa keräähän pitäisi noudattaa tiettyä varovaisuutta. Etikettejä ei saisi liimata EAN-koodien päälle, koska koodin peittyessä ei tuotetta saada kaupassa välttämättä myytyä. Kerääjien tulisi palauttaa keräyksessä jääneet puutteet työnjakoon puutekierroksen jälkeen, koska ne eivät päivity järjestelmään ennen kuin ne on merkattu ylös työnjaossa.

7.2 Kuljetuksen tulokset

Kuljetuksessa tiedot kerättiin haastattelemalla kuljettajaa sekä seuraamalla työntekoa havainnoinnilla. Kuljetuksesta laadin myös samankaltaisen prosessikuvauksen kuin keräyksestä ja tämä prosessikuvaus on nähtävissä liitteessä 3. Kuljetuksen työvaiheet jaettiin kuuteen laajempaan kokonaisuuteen, joka alkaa ilmoittautumisesta ajonjärjestelijöille ja päättyy paluuseen varastolle. Keskeisin ja aikaa vievin näistä vaiheista on jakelu, joka on myös suurimpia riskikohtia hävikin tapahtumiselle.

Huolellisuutta puuttuu sekä ajosta että tarkastuksista. Tällä tarkoitetaan sitä, että harvemmin tarkastetaan lavojen ja rullakkojen kuntoa tai liinosten kestävyyttä, kun lastataan kuormaa kyytiin. Seurauksena voi olla esimerkiksi liinan poikkeaminen ajon aikana, jonka jälkeen vapaaksi päässyt rullakko voi liikkeessaan rikkoa tuotteita. Tavaroiden purkamisessa ja lastauksessa pidetään myös liikaa kiirettä, jonka johdosta tuotteita menee rikki. Rullakkojen ja lavojen sekaan laitettaessa, ja muutenkin, dollyt ovat huonoja kuljetettavia, jotka voivat liian helposti kaatua. Kerääjien puolesta rullakot ovat usein huonosti pakattuja ja kelmutettuja, jonka vuoksi niistä tippuu tavaroita jakelun aikana. Kauppojen päädyssä tavaroiden vas-

taanottokäytännöt ja lastauslaiturit vaihtelevat suuresti, joka voi luoda vaikeuksia saada tavarat oikeaan paikkaan. (Lindroos 2009.)

7.3 Inventoinnin tulokset

Keslogilla inventoija työskentelee päivittäisten rutiinien mukaan ja inventoi tuotteita niiden inventointikierroksen mukaan. Teollisessa tuotteessa työskentelee kolme inventoijaa, jotka inventoivat yhteensä noin 105 tuotetta päivässä. Inventointikierroksesta päätetään logistiikan tuotannossa, jossa sille luodaan inventointitunnus. Tarvittaessa inventoijat voivat muuttaa tuotteiden inventointikiertoa esim. kerran vuodessa tarkastettavasta kaksi kertaa vuodessa tarkastettavaksi. Kaksi kertaa inventoitavia tuotteita on noin 5500 kappaletta, joka kattaa noin 75 % osuuden tuotteista. (Ritala 2009.)

Inventoija työskentelee inventointipäätteen kautta SAP-järjestelmässä, jonne ilmoitetaan tuotteiden määrät ja tarkastetaan vastaako määrä varastoon ostettuja tuotteita. Näistä varastoon ostetun määrän ja paikalla olevan määrän eroista syntyy inventointierot, jotka saavat aikaan inventoinnissa syntyvää hävikkiä. Inventoijan työn kuvaan kuuluu päivittäin esimerkiksi järjestelmän kautta tulleiden tuotteiden inventointi, keräyspaikkojen vapautus tuotteilta joita on saldolla nolla kappaletta, tuotteelta tuotteelle siirtoja ja vajaana toimitettujen tuotteiden tarkistusta. (Repo 2009.)

Inventoinnin näkökulmasta hävikki aiheutuu usein viiveellä, koska tuotteita tarkastetaan inventointikierron mukaisesti. Tällöin mahdolliset saldoerot huomataan vasta inventoidessa, ellei tuote ole tullut muuta kautta tarkastettavaksi (esim. virheselvitys). Väärin kerätyt tuotteet aiheuttavat hävikkiä, koska ei tiedetä varmasti minne tuotteet ovat kulkeutuneet. Uutuustuotteiden tarkastukseen menee myös muutamia tuotteita, mutta tämä on tunnettua hävikkiä laadun varmistamiseksi. Myynti- ja osto-osastot saattavat tehdä virheitä tuotteiden myyntierien määrän suhteen, jolloin kerääjät ja trukit lähettävät asiakkaille yleensä liian suuren määrän jotain tiettyä tuotetta. (Repo 2009.)

Tuotteiden vanhentuminen esimerkiksi huonon menekin takia aiheuttaa myös välillä hävikkiä. Vastaanotossa voi mennä tuotteiden EAN- laput sekaisin, jolloin tuotetta ohjautuu väärään keräyspaikkaan ja mahdollisesti kerääjien mukana eteenpäin asiakkaille. Samoin trukkien väärin ajamat lavat tai kerääjien väärästä paikasta keräämät tuotteet vievät väärä tuotetta asiakkaille ja väärentävät tuotteiden saldoja aiheuttaen hävikkiä. Yhtenä suurimmista ongelmista on kauppakunnostus, jonne keräysalueella rikkoutuneita tuotteita viedään korjattavaksi. Ongelman luo se, että tuotteet ovat ns. piilossa kauppakunnostuksessa ja väärentävät saldoja, jolloin ei tiedetä varmuudella puuttuuko tuotteita vai ei. Hävikkiä syntyy, kun tuotteet joita ei saada korjattua, poistetaan kauppakunnostuksen puolesta pois saldoilta. (Repo 2009.)

7.4 Kyselyn tulokset

Kysely toteutettiin samaan aikaan sekä kuljettajilla, että varaston työntekijöillä. Kyselyt palautettiin kahden viikon sisällä kyselyn aloituksesta esimiehille, joilta kävin ne noutamassa sovittuna ajankohtana. Kyselyssä hyvän vastausmäärän sain varaston puolelta, jossa 150 kyselylomakkeesta sain takaisin 121, jolloin vastausprosentti oli 80,66 %. Kaikissa kyselylomakkeissa ei kuitenkaan ollut vastattu jokaiseen kysymykseen, joten vastausmäärät kysymyskohtaisesti vaihtelivat hiukan. Kuljettajien puolella sain takaisin kyselylomakkeista vain 16 jaetusta 75, joten vastausprosentti jäi hieman yli 21 %. Kuljettajien vähäisten vastausmäärien vuoksi en käyttänyt niitä perusteena tuloksille vaan lähinnä informaationa mitä kuljettajien puolelta tuli kyselyn kautta ilmi.

Esittelen tässä kappaleessa varastossa tehdyn kyselyn kautta suurimmat esille tulleet ongelmat hävikin syntymisen suhteen. Yksityiskohtaisemmat kysymyksittäin etenevät tulokset kyselystä on nähtävissä liitteessä 4. Ensinnäkin koulutuksessa ja perehdytyksessä oli käsitelty hävikkiä. Tämä hävikin käsittely näytti olleen vain hyvin pintapuolista ja suurimmaksi osaksi koostuvan siitä, että siivotaan rikkoutuneet tuotteet ja siirretään ne pois tieltä. Välitasojen käytön syy oli vastausten perusteella ymmärretty hyvin, mutta silti yli viidennes vastaajista piti välitasojen puuttumisista syynä hävikille. Yhtenä huomiona oli se, että yli 95 % vastaajista huomasi päivittäin rikkoutuneita tai muuten viallisia tuotteita. Suurimpana hävikin syynä vastaajien mielestä oli heikot pakkaukset, joka oli saanut yli 87 % vastauksista. Muina suurempina syinä pidettiin yleistä kiirehtimistä, huonosti pakattuja rullakkoja sekä huolimattomuutta lastauksessa.

Kuten mainittua, kuljettajilta sain kyselyyn heikosti vastauksia. Esittelen tässä kappaleessa kuitenkin mitkä asiat näistä saaduista vastauksista nousivat esiin. Yleisesti ottaen kuljettajien puolella oli vanhempia työntekijöitä ja kauemmin töitä tehneitä. Kuljettajista lähes 50 % oli saanut perehdytyksen työhönopastuksen avulla ja heidän koulutuksessaan oli hävikkiin liittyvä koulutus painottunut rikkinäisen tavaran palauttamiseen ja ilmoittamiseen varastolle. Lähes 44 % vastaajista huomasi päivittäin rikkoutuneita tuotteita ja loput vastaajista huomasivat niitä yhden tai kahden viikon välein. Kuljettajista kaikki kyselyyn vastaajat sanoivat hävikin aiheuttavaksi syyksi huonosti pakattuja rullakkoja. Tämän lisäksi välitasojen puuttuminen, rikkinäiset lavat ja rullakot, heikot pakkaukset sekä huolimattomuus lastauksessa olivat vastaajien mielestä syitä hävikin syntyyn.

7.5 Kaupan näkökulma logistisesta hävikistä

Kaupan näkökulmaa haettiin haastattelemalla K-Citymarket Vuosaaren kauppiasta Marko Käkelää. Heille kuten suurimmalle osalle isoista kaupoista tulee suurin osa kuljetuksista yön

aikana mitä pidettiin hyvänä asiana, koska aamulla voidaan siirtyä suoraan purkamaan niitä. Jos tavaroita tulee päivällä, otetaan ne vastaan osastokohtaisesti. Keskon ja Keslogin antamien ohjeiden koettiin olevan toimivia tavarantoimituksen ja reklamaation teon suhteen, eikä niiden kehittämiseen ollut mitään kommentoitavaa.

Tuotteita tulee rikkinäisinä Käkelän (2009) mukaan viikoittain ja niissä on ollut selkeästi rikkoontuneita tuotteita näkyvillä, kuten mehupurkkeja, jotka ovat valuneet muiden tuotteiden päälle. Tuotteita ei tarkasteta varaston puolella erikseen vaan virheet ja puutteet huomataan vasta hyllytyksessä jolloin tehdään myös mahdolliset reklamaatiot. Seuraavat asiat olivat Käkelän näkökulmasta puutteita ja hävikkiä aiheuttavia logistisessa toiminnassa:

- Keräystavat - pakattu painavat kevyiden päälle tai jätetty kokonaan käyttämättä väli-tasoja, jolloin alimmat ovat rikkoutuneet
- Rullakoissa tai lavoissa on jo valmiiksi rikkinäisiä tavaroita kerättynä mukaan tai tuotteeseen on liimattu etiketti EAN- koodin päälle jolloin sitä ei voida myydä
- Tuotteiden pakkaukset: Joissain pakkauksissa niin heikot pahvit, että heikoinkin kohdus menee läpi (Etenkin Euroshopper ja Pirkka tuotteissa on näitä ongelmia).
- Jauhot, riisit, makaronit ja säilykkeet ovat erittäin suuri riskiryhmä hävikille, koska niissä saattaa pienempikin repeämä tehdä tuotteesta myyntikelvottoman
- Tavarantoimituksessa pitäisi olla tarkempi, koska tavaroissa näkyy trukin sarvilla osuttuja ja kolhittuja tuotteita, jotka on silti lastattu kyytiin.
- Lastauksessa saatetaan myös ajaa liian vauhdikkaasti päin toisia lavoja, jolloin osa tuotteista on rikkoutunut tästä tärähdyksestä

7.6 Yhteenveto hävikin aiheuttajista

Edellisissä kappaleissa on esitelty aihepiireittäin, minkälaisia ongelmia logistiikan eri osaluonteilta löytyy Keslogissa. Tässä kappaleessani tarkoitukseni on esitellä ongelmat, jotka näyttävät tuottaneen eniten hävikkiä tulosten perusteella. Ongelmakohta, joka nousi esille kaikissa aihepiireissä ainakin jollain tasolla, oli tuotteiden pakkaukset. Tuotteiden pakkaukseen tulisi siis ehdottomasti kiinnittää huomiota. Toinen paljon huomiota saanut ongelma on rullakoiden pakkaus, joka ontuu liian usein tulosten perusteella. Tämän lisäksi liiallinen kiire tuli esille niin kyselyssä kuin haastatteluissakin yhtenä syistä joka aiheuttaa hävikkiä. Edellä mainittujen syiden lisäksi hävikkiä aiheuttavat tulosten perusteella:

- Koulutuksen ja ohjeistuksen epäselvyys
- Tavaroiden lastaus- ja purkutyyli sekä lavojen siirrot
- Asenne ja motivaatio
- Keräystavat

8 Hävikin hallinta ja parannusehdotukset

Tässä luvussa esittelen mitä parannusehdotuksia ja hallintakeinoja suosittelen hävikin hallitsemiseksi Keskusvarasto 2:n tiloissa. Luvussa 5 esiteltiin Keslogin tilanne hävikin torjunnan kannalta ennen tutkimuksen toteutusta. Tilanne Keskusvarasto 2:lla täytti melko hyvin kaikki yleisimmät vaatimukset mikä loi sen epäilyksen, että jossain prosessin osassa täytyy esiintyä ongelmia. Tulosten perusteella paljastuikin ongelmia, joista osa oli tiedostettuja ja osaan ei oltu kunnolla valmistauduttu. Näihin ongelmakohtiin esittelen seuraavaksi parannusehdotuksia kappaleittain. Parannusehdotukset perustuvat lähdekirjallisuudesta löydettyihin ehdotuksiin, haastatteluissa ja kyselyssä tulleet ideoihin sekä omiin kokemuksiin ja havaintoihin.

8.1 Pakkaukset

Pakkaukset olivat varastolla suoritetun kyselyn mukaan selkeästi suurin syy siihen, että tapahtuu hävikkiä ja kuljettajille tehdyssä kyselyssä se oli myös mainittu osasyynä hävikkiin. Kyselylomakkeen monivalintavastausten lisäksi avoimista vastauksista tuli esille, että joissain tuotteissa on liian heppoiset pakkaukset ja niitä pitäisi pakata paremmin. Kaupan päässä haastattelun tuloksena selvisi, että pakkausten takia monissa tuotteissa on ongelmia ja rikkoutuneita tuotteita tulee jatkuvasti vastaan.

Pakkausista puhuessa täytyy kuitenkin muistaa, että niiden ei pidä olettaa suojelevan kaikelta, vaan täyttää yrityksen ja standardien luomat vaatimukset. Järvi-Kääriäisen ja Ollilan (2007, 238) mukaan pakkaukselle tulisi asettaa seuraavat vaatimukset kuljetusmuodosta riippumatta:

- Tuotteen tulisi täyttää pakkaus kokonaan
- Pakkaus on mitoitettava ja materiaali valittava niin, että se kestää kuljetuksen aikaiset lämpötilan ja kosteuden vaihtelut
- Iskunvaimennuksen on oltava tuotekohtainen ja riittävä
- Tavara on yksiköity tai se voidaan yksiköidä muiden tuotteiden kanssa trukilla käsiteltäväksi
- Standardeja noudatetaan (suorakaiteen muotoiset kuljetuspakkaukset SFS 3536, yleiset merkitsemissäännöt SFS 2815, kulutustavaroiden kuljetuspakkausten merkintä SFS 5456 INSTA 552),
- Kiinnitys- ja nostokohdat merkitään tarvittaessa

Täytyy tietenkin muistaa, että pakkaustyylin lisäksi tuotteiden ehjänä perille pääsyyn vaikuttaa keräys-, lastaus-, ajo- ja purkutyyli. Tutkiessani Keslogin hävikkitilastoja nousi heidän ylläpitämästään TOP 20 listasta esille tuotteita, jotka olivat rikkoutuneena hyvitettyjen kär-

jessä niin 2007 kuin 2008 vuonna. Tämän havainnon pohjalta teimme ohjaajani Alpo Kemppaisen kanssa kierroksen varastossa ja kuvasimme TOP 20 esiintyneet tuotteet. Tämän pohjalta huomasin, että näissä tuotteissa oli selkeitä samankaltaisuuksia, jotka ovat varmasti osasyynä siihen, että ne ovat listan kärkipäässä rikkoutuneiden osalta. Jaottelin nämä tuotteet viiteen eri ryhmään. Seuraavaksi on esiteltyinä nämä viisi eri ryhmää ja niihin ehdottamani parannusehdotuksia. Tämän jälkeen on vielä esitelty muita parannusehdotuksia pakkauksiin liittyen.

8.1.1 Pahvialustalla muoviin suojatut säilykkeet:

Pakkaus on suojattu pohjasta pahvilla ja ympyröity muovilla niin, että säilykkeet ovat tukevasti kiinni. Ongelmana on se, että nostaessa tuotetta voi muovi helposti revetä jolloin etenkin keskimäinen säilykepurkki voi helposti pudota aiheuttaen tuotteelle vahinkoa ja saaden sen mahdollisesti myyntikelvottomaksi.

Tämän lisäksi muovi ei suojaa kolhuilta, joita tuote voi saada kuljetuksen tai keräyksen aikana muilta tuotteilta, koska sen tarkoituksen on lähinnä pitää säilykepurkit paikoillaan. Samankaltainen pakkaustyylillä oli nähtävissä kaikissa top20 olleissa säilykkeissä, joten puuttamalla tähän pakkausmalliin voitaisiin varmasti pienentää kolhiintumisista aiheutuneita vaurioita ja siitä seurannutta hävikkiä.

8.1.2 Pahviin pakatut kevyet kuivat tuotteet:

Näiden tuotteiden ongelmana on se, että pahvilaatikot tai niiden liimaukset on tehty kehnosti. Esimerkiksi TOP 20 esiintyvän Pirkka korppujauhojen pahvilaatikko on sinällään ihan hyvä, mutta päällä oleva teippi on erittäin heikko ja avautuu helposti jo nostettaessa. Tällöin herkästi rikkoutuvat jauhopussit pääsevät tippumaan tai osuvat muihin laatikoihin aukinaisen kohdan kautta. Toisena ongelmana oli se, että pahvilaatikot eivät kestä paljoa painoa, koska niiden sisällä olevat tuotteet ovat erittäin kevyitä. Tämän vuoksi niiden pakkauksessa tulisi myös noudattaa varovaisuutta. Näiden pakkausten osalta pitäisi tarkastaa liimaukset sekä teippaukset että niiden pitävyys. Tämän lisäksi olisi hyvä testata kuinka paljon ne kestävät painoa ennen luhistumista ja merkata tuotteeseen selkeästi minkä verran se kestää painoa päällä.

8.1.3 Muoviin pakatut tuotteet:

Muoviin pakatut tuotteet ovat tiiviisti yhdessä ja ne eivät pääse pahemmin heilumaan. Ongelmana on sama kuin säilykkeiden kohdalla eli nostettaessa tuotetta otetaan helposti kiinni pakkauksessa näkyvistä koloissa, jolloin muovi helposti rikkoutuu ja jokin tuote pääsee tipah-

tamaan jossain välissä logistista ketjua. Samoin tuotteet eivät kestä keräyksessä ja kuljetuksessa paljoakaan kolhuja tai nirhaisuja ennen kuin jokin tuotteista vaurioituu. Muoviin pakattujen tuotteiden osalta olisi hyvä selvittää minkä verran maksaisi niiden pakkaus pahviin tai kestävämpään muoviin. Tällä saataisiin pienennettyä kolhaisuista ja tuotteiden tippumisesta johtuvaa hävikkiä.

8.1.4 Pahviin pakatut pääsiäismunat:

Pääsiäismunat olivat hyvin pakattuja ulkoisesti ja pahvi oli vankan tuntuista. Ongelmana on se, että pääsiäismunat pääsevät kolhimaan toisiaan sisäpuolella tai niiden päälle lastataan jotain liian painavaa. Näiden tuotteiden kohdalla korostuu enemmänkin kerääjien ammattitaito ottaa huomioon, että tuote on erittäin herkkä rikkoutumaan jos siihen kohdistuu liiallista painoa tai iskuja. Tuotteiden pakkausten osalta parannukset kohdistuisivat lähinnä siihen kuinka tuotteet ovat pakattuina pakkauksen sisäpuolella ja saadaanko ne pysymään paremmin paikoillaan sisäpuolella.

8.1.5 Puolilavat:

TOP 20 esiintyvät puolilavat olivat suurelta osin ympyröity vain kelmulla tai muovilla eikä niissä välttämättä ollut pahvikauluksia missään kohtaa. Ongelmana on se, että kelmu toki pitää tuotteet paikoillaan, mutta se ei kestä paljoakaan kolhaisuja ennen rikkoutumista. TOP 20 suurimalla osaa puolilavoista oli tuotteita, joiden pakkaukset rikkoutuvat herkästi, kuten sokeri, jauhot, mehut ja murot. Puolilavojen pakkauksia voitaisiinkin parantaa esimerkiksi jo pahvikauluksilla tuotteen ala- ja yläosaan, jos ei koko tuotetta haluta peittää. Näin saadaan jo torjuttua suurimmat uhat eli trukin kolhaisut ja rullakkojen / lavojen osumat lastauksessa. Tietenkin hävikkiä saadaan myös pienennettyä, jos trukit ajavat huolellisemmin ja kuskit lastaavat tavaroita huolellisemmin ja välttävät kolhimasta muihin lavoihin/rullakkoihin lastauksen yhteydestä.

8.1.6 Muut parannusehdotukset pakkausten osalta

Näiden edellä esiteltyjen pakkausmuutosten lisäksi suosittelisin tarkastusta uusille tuotteille sen osalta kuinka ne on pakattu, sekä Keslogi/Ruokakeskon luomaa tahtotilaa ja ohjetta siitä mitä he vaativat toimittajiltaan pakkausten osalta (esim. kestävätkö liimaukset, kestäkö pakkaus painoa päälle, repeäkö muovi liian helposti). Tämän lisäksi tutkimus siitä, mitkä tuotteet tarvitsisi pakata paremmin, olisi erittäin hyödyllinen, jotta nähtäisiin kuinka suuressa osassa tuotteita pakkaukset ovat ongelmana. Näin niitä voitaisiin kohentaa tutkimuksen tulosten kautta.

Olisi myös hyödyllistä selvittää kuinka paljon jo saapuvissa toimituksissa on rikkoutuneita tuotteita. Tätä kautta hävikkiä voitaisiin siirtää takaisin toimittajille ja saataisiin varmistettua oman toiminnan laatua ja pienennettyä omaa hävikkiä. Tämän tarkastuksen voisi suorittaa esimerkiksi näille TOP 20 esiintyville tuotteille aluksi ja sen jälkeen suorittaa esimerkiksi kuukausittain satunnaistarkastus saapuville tuotteille.

8.2 Rullakoiden pakkaus ja keräystavat

Rullakoiden pakkaus nousi esiin ongelmana niin kyselyn kautta kuin kauppiaille ja kuljettajalle tehdyn haastattelun esille tuomana. Itse lastausalueella kiertäneenä voin myös todeta, että joukosta löytyy melko varmasti huonosti pakattu rullakko. Rullakkojen pakkauksen kanssa ongelmaksi voidaan lyödä samaan kategoriaan myös välitasojen käyttö ja rullakkojen kelmutus.

Ensinnäkin rullakkojen pakkauksen kannalta on olemassa hyvät ohjeet niin keräyksen ohjeissa kuin TOP-koulutuksessa. Silti ongelmaksi näyttää nousevan se, että pakataan kevyiden tuotteiden päälle painavia tai ei käytetä ollenkaan välitasoja tuotteiden välissä. Kelmutuksessa on myös ongelmana, että laitetaan aivan turhaan kelmua tai sitten ei laiteta ollenkaan sellaisille rullakoille, jotka sitä tarvitsisivat.

Tähän pääasiallisena parannuskeinona olisi tehdä selkeät ja yksiselitteiset ohjeet milloin käytetään välitasoja ja mitkä rullakot kelmutetaan. Nämä ohjeet tulisi olla nähtävillä esim. taukokuoneessa ja erityisen tärkeässä roolissa olisi alkuajan perehdytys, jossa opastaja on neuvomassa uusia tulokkaita. Tässä tulisi korostaa näitä oikeita pakkaus- ym. ohjeita ja huomauttaa, jos uusi tulokas näyttää tekevän samanlaisia virheitä. Tällä tavalla saadaan alusta lähtien ohjattua kerääjät oikealle linjalle pakkaamisen suhteen.

Yksi ratkaisu on, että rullakkojen pakkaus otettaisiin arvioon yhtenä laatukriteerinä tai mahdollisena bonuksena. Esimerkiksi kuukausittain voisi jokin tietty ryhmä/esimies kiittää lastausaluetta ja merkata ylös sekä hyvin pakattuja että huonosti pakattuja rullakkoja (tähän voidaan yhdistää lavojen tarkastaminen yhtä hyvin). Jos samalle kerääjälle kertyisi eri kierrosten aikana hyvin pakattuja rullakoita, saisi kyseinen työntekijälle ennalta päätetyn bonuksen. Tämä bonus voisi olla esimerkiksi jokin tietty rahasumma, etuus tai vaikka lomapäivä. Vastavasti jos samalta työntekijältä löytyisi huonosti pakattuja rullakkoja/lavoja, niin laitettaisiin tämä työntekijä kasaamaan kyseessä oleva keräyserä uudestaan alustalle ja nollattaisiin ylöskirjatut hyvät lavat. Näin saataisiin parannettua laatua sekä motivoitua työntekijöitä tekemään parempaa jälkeä pakkaamisessa.

8.3 Asenne, motivaatio ja kiire

Työnteon kiireellisyys ja tästä seuraavat huolimattomuusvirheet ovat yksi tekijä, joka saa aikaan virheitä. Paikotetaan tavaroita vauhdilla rullakoihin ja painetaan kauheaa vauhtia eteenpäin välittämättä sen enempää muista työntekijöistä tai mukana tulevista tuotteista. Samalla saatetaan tehdä virheitä, kuten laittaa väärään rullakkoon ja väärälle asiakkaalle tavaraa tai liimata etiketit EAN-koodien päälle.

Jos halutaan pienentää hävikkiä suoritejärjestelmän ollessa toiminnassa, täytyy sen painottaa enemmän laatua kuin pelkkää ajallista määrää. Tällä hetkellä suoritteet saavat herkästi luotua tämän ns. pakollisen kiireen, jonka kautta syntyy hävikkiä, kun tavaraa rikkoontuu tai menee väärälle asiakkaalle. Jos päätetään painottaa laatua, täytyy laadun kriteerit tuoda selvästi ilmi työntekijöille, koska ilman avointa tiedotusta ja ilmapiiriä ei suoritteisiin välttämättä luoteta. Tämän seurauksena voi työntekijöiden keskuudessa lähteä liikkeelle huhuja siitä miten suoritteita muutellaan korkeammalla taholla, jotta ei tulisi liikaa kuluja. Tärkeää olisikin luoda selkeät säännöt ja ohjeet joiden mukaan mennään sekä halutaan keräys suoritettavan ja tämän jälkeen ajastetaan kerääminen niin, että siinä otetaan huomioon nämä oikeat keräystavat, pakkaamiset ja kelmutukset.

Asenne ja motivaatio työtä kohtaan on monella kerääjällä kateissa, minkä vuoksi ei jakseta välittää, jos jokin tavara rikkoutuu. Jos haluaa testata tätä niin voi asettaa jonkin paketin käytävälle ja katsoa kuinka monta kertaa sen päälle ajetaan, potkitaan jne. ennen kuin sen joku nostaa sivuun saati sitten oikealle paikalle. Työntekijöille tulisikin jo alkuperähdytyksessä ja koulutuksessa luoda selkeä kuva siitä, että mitä heiltä odotetaan ja mikä heidän roolinsa on tässä logistisessa ketjussa. Palaverissa voitaisiin käsitellä näitä asioita ja ottaa selville mitkä asiat eivät suju ja mihin vaadittaisiin panostusta. Tätä kautta saataisiin työntekijöitä sitoutumaan paremmin työhönsä, kun he tuntevat että heidän sanomisensa voivat vaikuttaa asioihin. (Leskelä 2001.)

Esimiehillä on tärkeä rooli ottaa selville millä he saavat motivoitua työntekijänsä, koska yksi yhteinen linja ei tehoa kaikkiin. Jotkut voivat kaivata ns. yhteisöllisyyttä ja juttelua työpaikalla, kun taas toiset kaipaavat kehuja ja jotkut saattavat olla kiinnostuneita vain palkastaan. Löytämällä nämä motivaationlähteet eri työntekijöiltä pystyvät esimiehet paremmin motivoimaan työntekijöitään ja saavat heidät tekemään tehokkaammin sekä sitoutuneemmin töitä. Kertomalla avoimesti mitä on saavutettu ja missä voitaisiin tarvita parannusta, voidaan myös motivoida työntekijöitä ja saada heitä pyrkimään oikeaan suuntaan. (Leskelä 2001.)

Kuljettajien puolella on myös tarvetta asennekoulutukselle ja motivoinnille, koska siellä olisi ensisijaisen tärkeää ottaa paremmin huomioon, että tavarat lähtevät ja saapuvat perille samassa kunnossa eikä jo valmiiksi rikkinäisiä tuotteita olisi mukana. Samoin tulisi painottaa,

että rikkimenneistä tuotteista tulee palauttaa ilmoitukset, jotta ne saadaan merkattua ylös ja pidettyä paremmin kirjaa yllä tapahtumista. Kuorman lastauksen ja purkamisen huolellisuuden tulisi kannustaa ja motivoida enemmän.

8.4 Lastaus-, purkutyylit ja tavaroiden siirrot

Kaikissa kolmessa esiintyy samankaltaisia ongelmia eli niissä osutaan tai kolhaistaan tavaroita ja saadaan näin aikaiseksi hävikkiä. Kaupan päässä kerrotaan, että usein laivoissa näkyy trukin sarvilla kolhittuja laivoja, jotka on siitä huolimatta lastattu kyytiin. Tässä vaiheessa pitäisi viimeistään kuljettajan huomata lastauksessa, että laivassa on jo valmiiksi rikkiäisiä tuotteita tai että se on jo kolhiintunut valmiiksi. Näin voitaisiin vaihtaa uusi lava toisen tilalle ja viedä edellinen kauppakunnostukseen tarkastettavaksi.

Kuljettajille tulisi korostaa huolellisuutta ja varovaisuutta lastauksen yhteydessä, koska usein tavaroita lastataan sisään kauhealla vauhdilla. Näin saadaan rikottua herkimpiä tavaroita etenkin, jos tähän yhdistyy vielä huonosti pakattu rullakko/lava. Kuljettajien tulisi myös tarkastaa rullakkoja ja laivoja sen verran, että jos ne näyttävät hajoavan käsiin hetkenä minä hyvänsä niin jonkun tulisi purkaa ja lastata asiakas uudestaan. Tällä tavalla välttyttäisiin turhalta rikkoutumiselta, kun saataisiin heikosti pakatut pakattua uudestaan ja paremmin alustalle.

Trukeilla tulisi myös korostaa tarkkuutta ja huolellisuutta, koska kiirehtiessä liikaa rikkoontuu tavaraa helposti. Tärkeää prosessin kannalta on, että lavat on ohjattu oikean korkuisille paikoille. Mahdollisten virheiden vuoksi trukki kuljettajien tulisi noudattaa varovaisuutta ja ilmoittaa esimiehille, jos löytyy lavapaikkoja mihin tuotteet eivät mahdu. Samoin uusilla neljän lavan hyllyväleillä tulee olla tarkkaavainen, ettei osuta muihin laivoihin, koska ylimääräistä tilaa ei ole paljoa laivojen välillä. Samoin kuin keräyksessä, myös trukeilla tulisi painottaa laatua enemmän kuin määrää, jos halutaan tasata kiirehtimistä ja saada tarkempaa työskentelyä aikaiseksi.

8.5 Koulutus ja ohjeistus

Koulutusta ja ohjeistusta Keslogilta löytyy moneen lähtöön. Ongelmana etenkin ohjeiden kanssa tuntui olevan se että ei tiedetty missä ne ovat vaikka ne on tehty ja tallennettu järjestelmään. Koulutuksessa ja perehdytyksessä taas käytetään vaihtelevasti eri keinoja jolloin osa saa enemmän tietoa ja osa vähemmän. Dokumentointia ja ohjeistusta tulisi myös yhtenäistää niin, että ne on tehty samalla tavalla ja kerätty samaan paikkaan. Samoin ohjeistuksen tulisi olla kaikkien nähtävillä ja esimiesten tulisi tietää mistä ohjeet löytyy, jos niitä tarvitsee esimerkiksi päivittää.

Tämän lisäksi olisi erittäin hyödyllistä saada eri prosesseista aikaan prosessikuvaukset, joista ilmenee miten eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa tai miten yksittäinen prosessi etenee vaiheittain. Näiden valmiiden prosessikuvausten avulla olisi helpompaa tarkastella ongelmakohtia ja nähdä nopeasti mitkä asiat vaikuttavat kyseiseen prosessin vaiheeseen. Prosessikuvausten tekijän tulisi olla hyvin tietoinen kaikista prosessin vaiheista, jotta se saadaan onnistuneesti kuvattua. Tämän raportin perässä on liitteenä keräyksestä ja kuljetuksesta laatimani prosessikuvaukset, joita voidaan pitää suuntaviivaa antavina, mutta vielä paranneltavina ratkaisuuina.

Kyselyn mukaan perehdytystä pidettiin erittäin toimivana keinona, joten siihen tulisi panostaa. Olisi suositeltavaa, että ohjeistus perehdytykseen olisi selkeä ja sitä tekevät olisivat motivoituneita töihinsä, koska kommenttien perusteella osa opastajista on viettänyt enemmän aikaa jutustellen muiden kanssa kuin ohjaamassa uusia työntekijöitä. Tärkeää olisikin, että opastaja kertoisi ja vahtisi uusien työntekijöiden keräystapoja, asiakkaiden viemistä ovelle sekä rullakkojen pakkaustapoja, koska niiden kautta luodaan hyvä pohja. Perehdytyksen ollessa hyvin järjestetty ja ohjeistettu saadaan uudet työntekijät tekemään mahdollisimman nopeasti laadukkaampaa työskentelyä. Esimerkiksi seuraavilla ECR Finlandin (2001) esittelemillä ratkaisuuilla voitaisiin pienentää hävikkiä (ratkaisut on tarkemmin esitelty liitteessä 5):

- Vuotuinen hävikinestokampanja
- Koko yritystä koskeva hävikineston kertauskoulutus
- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen
- Turvallisuustiedote
- Henkilökunnan hävikkiasioihin liittyvä koulutus
- Henkilökunnan asennekoulutus

9 Yhteenveto

Hävikkiä syntyy vaikka saataisiin luotua ihanteelliset olosuhteet, koska aina tapahtuu inhimillisiä virheitä. Hävikin suhteen tulisi ottaa tiukempi linja organisaatioissa, koska sitä tunnutaan pitävän pakollisena osana liiketoimintaa. Tekemäni työn pohjalta voidaan myös todeta, että hävikkiä syntyy toki inhimillisistä virheistä, mutta suurelta osin se syntyy huonojen ja hiljaisesti hyväksytyjen toimintamallien pohjalta. Työssäni suurimpaan osaan nousivat erilaiset toimintavirheet prosesseissa eikä suinkaan varkaudet, joka näyttäisi tukevan ECR Europen tutkimuksessa tulleita tuloksia. Varkaudet eivät Toni Perttilahden (2009) mukaan ole suuri ongelma ja hävikkitilastoissa seurataan mahdollisia kadonneiden tuotteiden piikkejä mahdollisten varkauksien tasolta. Toisena huomiona on se, että tutkimani teollinen elintarvike ei ole arvoltaan suurta mikä vähentää sen houkuttelevuutta varkauden suhteen. Lindroos (2009) totesi omassa haastattelussaan, että ainakaan hän ei ole törmännyt Keslogilla työskennelles-

sään varkauksiin kuljettajien puolella. Keslogin tilastoissa on kuitenkin paljon kadonneena hyvitettyjä tuotteita, joten on tärkeää ylläpitää varkauksien estämiseen tarkoitettuja toimia.

Tuloksien pohjalta suosittelisin, että hävikkiä lähdettäisiin pienentämään selkeillä ja laaja-alaisilla ratkaisuilla. Tekemällä pitkäjänteistä ja jatkuvaa työtä saadaan hävikkiä pienennettyä sekä samalla parannettua oman työn luotettavuutta sekä laatua. Suosittelin seuraavia toimenpiteitä Keslogille hävikin pienentämiseksi ja hävikin hallinnan tehostamiseksi:

1. Pakkausten valvonnan, ohjeistuksen ja kehityksen tehostaminen
2. Selkeiden ohjeiden luominen ja niiden esittely henkilökunnalle
3. Asennekoulutuksella ja henkilökunnan motivoinnin lisäämisellä
4. Panostamalla laatuun enemmän kuin määrään (rullakoiden pakkaus ja kelmutus) ja ajastamalla suoritteet sen mukaiseksi (kerätään ohjeiden mukaisesti)
5. Varmistamalla, että uusien työntekijöiden opastajat ovat motivoituneita töihinsä ja opettavat uusille työntekijöille ohjeiden mukaiset työtavat

Panostamalla yllä olevaan viiteen kohtaan saataisiin otettua huomioon tämän hetken suurimmat ongelmat, jonka jälkeen voitaisiin keskittyä poistamaan ja pienentämään jäljelle jääneitä hävikkiä aiheuttavia ongelmakohtia. Jatkovaa seuranta hävikin suhteen tulisi ylläpitää ja tehdä tämän seurannan kautta ilmenneille asioille toimenpiteitä. Tällöin saadaan hävikki pidettyä mahdollisimman hyvin hallittuna. Omien ehdotuksieni lisäksi Beckin tutkimuksen (2004) tuloksena olivat seuraavat kuusi askelta onnistuneeseen hävikin pienentämiseen:

- Yrityksen linjaukset selkeästi näkyville
- Paljon yrityksen sisäistä yhteistyötä
- Ongelman priorisointia
- Kannustimia työntekijöille
- Säännölliset hävikin hallinnan ja vähentämisen projektit
- Käytä ECR:n luomaa lähestymistapaa hävikkiin (ECR Europe Road Map)

10 Pohdintaa

Opinnäytetyöni avulla pääsin tarkastelemaan itseäni kiinnostavia aihealueita hävikkiä ja logistiikkaa. Omalta kannaltani Keslogin varastotoiminta oli tuttua, koska olen siellä työskennellyt opintojeni ohessa. Itselläni ei kuitenkaan ole kauhean suuresti ollut kokemusta teollisesta elintarvikkeesta, koska olen ollut käyttötavaran puolella. Tämä loi mielestäni sinällään hyvän pohjan, koska minulla oli perustietoja siitä miten varastolla toimitaan, mutta en tiennyt mitä teollisessa elintarvikkeessa voisi olla ongelmana.

Opinnäytetyöni muotoutui kevään aikana rajausten ja aikataulujen myötä tässä raportissa esitellyn kaltaiseksi. Suurimmaksi osaksi työni eteni tekemäni projektisuunnitelman pohjalta, joka myös esiteltiin opinnäytetyösuunnitelmana maaliskuussa. Työni edetessä tuli myös selkeäksi, että en käsittelisi suurelta osin turvallisuusalaan miellettyjä asioita vaan enemmänkin logistiikan parissa esiintyviä ongelmia ja toimintamalleja. Pääperiaatteena oli kuitenkin se, että työni toimii osana Keskon riskienhallintaa ja työssä ilmitulleita tuloksia olisi ollut hankala ennustaa etukäteen.

Käyttämistäni menetelmistä olivat sekä haastattelut, että kysely erittäin haastavia. Haastatteluun liittyi vielä samanaikaisesti havainnointi, joka suoritettiin seuramaalla työntekijöiden arkipäivän työskentelyä. Haastatteluissa vaikeudeksi koin sen, että sai kysytyä oikeat asiat ja pidettyä haastattelun aihepiirin sisällä. Haastatteluiden kautta koin saaneeni hyvin tukea muissa menetelmissä ilmi tulleisiin asioihin. Kyselyn käyttöä näin jälkikäteen voi pitää hyvänä asiana. Olin tyytyväinen aikaansaannokseeni, mutta nyt kyselyn toteuttaneena voi hyvin todeta mitä asioita ei kannata tehdä. Avoimilla vastauksilla sain toki hyviä ideoita ja vastauksia, mutta niitä on hankala verrata muuhun materiaaliin. Tämän vuoksi käyttäisinkin tulevaisuudessa varmasti enemmän asteikkoihin perustuvaa kyselyä, jotta saisin helpommin toisiinsa vertailtavia tuloksia.

Opinnäytetyön aikana tuli vaiheita, joissa ei ollut varma mihin suuntaan ja miten seuraavaksi etenisi. Perehtymällä uuteen aineistoon ja noudattamalla valitsemiani menetelmiä päästiin näistä vaikeuksista yli. Koko prosessin aikana koen oppineeni paljon logistiikasta ja hävikistä sekä tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä. Toivon tekemästäni työstä olevan apua Keslogille hävikin hallinnan suhteen, että antavan kipinän toteuttaa muille varastoille ja tutkimatta jääneille prosesseille omat hävikkitutkimuksensa.

Lähteet

Bamfiel, J. 2008. The global retail theft barometer. United Kingdom. Checkpoint systems inc.

Beck, A. 2004. Shrinkage in Europe 2004: A survey of stock loss in the fast moving consumer goods sector. [PDF-dokumentti].

<http://www.losspreventionmagazine.com/customers/104120817472470/filemanager/2004_Shrinkage_Survey.pdf>. (Haettu 5.2.2009).

Chapman, P. & Templar, S. Measuring retail shrinkage: towards a shrinkage KPI. [PDF-dokumentti].

<http://www.losspreventionmagazine.com/customers/104120817472470/filemanager/Measuring_Shrinkage_White_Paper.pdf>. (Haettu 9.2.2009).

ECR Europe. 2003. Shrinkage: A Collaborative Approach to Reducing Stock Loss in the Supply Chain. [PDF-dokumentti]. <http://www.ecrnet.org/04-publications/blue_books/pub_2003_shrinkage_blue_book.pdf>. (Haettu 8.2.2009).

ECR Finland. 2001. Yhteistyömalli hävikin vähentämiseksi jakeluketjussa. Helsinki. ECR Finland Ry.

Fischer J, R. & Janoski, R. 2000. Loss prevention and security procedures: Practical applications for contemporary Problems. USA. Butterworth-Heinemann.

Hayes, R. 2007. Retail security and loss prevention. USA. Palgrave Macmillan.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Järvi-Kääriäinen, T. & Ollila, M. 2007. Toimiva pakkaus. Helsinki. Hakapaino Oy.

Karhunen, J., Puori, R. & Santala, J. 2004. Kuljetukset ja varastointi- järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. Helsinki. Suomen logistiikkayhdistys ry.

Kauppakamari. 2008. Yritysten rikosturvallisuus 2008 - riskit ja niiden hallinta. [PDF-dokumentti].

<http://www.helsinki.chamber.fi/files/2786/yritysturvaluisselvitys_2008_1.pdf>. (Haettu 16.4.2009).

Keskon vuosi 2008. 2009. Keskon vuosi 2008. [HTML-dokumentti]

<<http://temp.incognito.fi/kesko2008/FI/index.html>>. (Luettu 5.3.2009)

Keslog Oy. 2009. Palvelumme. [WWW-dokumentti].

<http://www.keslog.fi/index.php?node_id=4850>. (Luettu 5.2.2009).

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2006. Logistiikkaselvitys 2006. Helsinki. Edita Prima Oy.

Nevalainen, A. 2008. Kuljetusriskien hallinta. [PDF-dokumentti].

<http://www.bulevardi.net/eoppiminen/materiaalit/Materiaali2008/Nevalainen_RH_LTA_2008.pdf>. (Haettu 17.3.2009).

Tyska A, L. & Fennelly J, L. 2001. Cargo theft prevention - A handbook for logistic security. USA. American society for industrial security.

Viestinvälitys- ja logistiikkapalvelut. 2008. Hävikki. [WWW-dokumentti].

<<http://www.edu.fi/page.asp?path=498;529;886;958;71324;71325;71367;71400;84278>>. (Luettu 6.2.2009).

Julkaisemattomat lähteet:

Käkelä, M. 2009. Kauppiaan haastattelu 4.2.2009. Citymarket Vuosaari. Helsinki.

Lindroos, A. 2009. Kuljettajan haastattelu 21.1.2009. Keslog Oy. Vantaa.

Perttilahti, T. 2009. Virheselvityksen esimies 26.1.2008. Keslog Oy. Vantaa.

Repo, S. 2009. Inventoijan haastattelu 5.2.2009. Keslog Oy. Vantaa.

Ritala, J. 2009. Inventoinnin esimies. 16.4.2009. Keslog Oy. Vantaa.

Kuvat

Kuva 1: Keskon organisaatio maaliskuussa 2009	8
Kuva 2: Järjestelmällinen lähestymistapa hävikin vähentämiseksi (ECR Finland 2001) .	17

Liitteet

Liite 1: Kerääjille ja kuljettajille toteutettu kysely	39
Liite 2: Keräyksen prosessikuvaus	42
Liite 3: Jakelun prosessikuvaus	43
Liite 4: Kyselyn tulokset	44
Liite 5: Ratkaisuja hävikin pienentämiseksi	50

Liite 1: Kerääjille ja kuljettajille toteutettu kysely

Hei!

Tämän kyselyn tavoitteena on saada työntekijöiden näkemys kuljetuksen ja varastotoiminnan hävikistä, sekä turvallisuudesta. Kysely tehdään helmi- ja maaliskuussa 2009 KV2 työskentelevien työntekijöiden keskuudessa. Tuloksilla selvitetään logistiikan ongelmakohtia ja pyritään pienentämään hävikkiä.

Vastaaminen on vapaaehtoista. Kysely on nimetön ja luottamuksellinen. Lomakkeet palautetaan esimiehille, jotka toimittavat ne kyselyn tekijöille.

Vastauksia tullaan käsittelemään hävikkiä tutkivan ryhmän puolesta ja valmiista raportista esiintyvistä vastauksista ei voi tunnistaa yksittäisten työntekijöiden vastauksia.

Helmikuussa 2009,
Toni Miinalainen, (toni.miinalainen@laurea.fi),
Opiskelija, Laurea-AMK

TÄYTTÖOHJEET:

Vastaa ympyröimällä oikealta tai sopivimmalta tuntuva vastaus luettuasi kysymyksen kokonaan. Virheen sattuessa vedä edellinen vastauksesi yli ja ympyröi oikea vastauksesi.

Esimerkki: Yliviivaa väärä vastauksesi eli tässä tapauksessa vaihtoehto d. ja ympyröi oikea vastauksesi eli a.

Toimitko pääasiallisesti?

(a) keräyksessä

(b) vastaanotossa

(c) trukkiajossa

(d) aluemiehenä

(e) lähetyksessä

(f) kuljettajan

1. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?

- (a) alle 20 vuotta (e) 41-50 vuotta
(b) 20-25 vuotta (f) 51-60 vuotta
(c) 25-30 vuotta (g) yli 60 vuotta
(d) 31-40 vuotta

2. Kuinka kauan olet työskennellyt Keslogilla?

- (a) harjoitteluajalla (d) 5 -10 vuotta
(b) alle 1v (e) 10-20 vuotta
(c) 1-5 vuotta (f) yli 20 vuotta

3. Työskenteletkö

- (a) vakituisesti
(b) määräaikaisesti
(c) osa-aikaisesti

3.a) Kuinka monta tuntia töitä teet viikossa keskimäärin?

_____ tuntia

4. Toimitko pääasiallisesti?

- (a) keräyksessä (e) vastaanotossa
(b) kuljettajana (f) lähetyksessä
(c) trukkiajossa (g) ei missään näistä
(d) aluemiehenä

4.a) Jos vastasit vaihtoehdon (g) edelliseen kysymykseen, kirjoita toimenkuvasi alapuolelle:

5. Oletko joskus kokenut oman turvallisuutesi vaarantuneen työskennellessäsi?

- (a) kyllä
(b) en

5.a) Jos vastasit kysymykseen 5. kyllä, niin miten tämä tilanne syntyi ja kenelle tai mille siitä syntyi vaaraa. Kirjoita lyhyt kuvaus tilanteesta paperin toiselle puolelle.

6. Miten sinut on perehdytetty työhösi? Ympyröi sopiva/-t vastaukset

- (a) Powerpoint-esityksellä (d) Esimiesten pitämällä työn esittelyllä
(b) työhönopastajan avulla (e) TOP - multimedialkurssilla
(c) perehdytyskurssilla (f) jollain muulla tavalla, kirjoita alle

6.a) Mistä perehdytykseen käytettävistä keinoista koit olevan eniten hyötyä? Kirjoita alle lyhyesti.

7. Käsiteltiinkö perehdytyksessä hävikkiin liittyviä asioita (esim. mitä tehdä, kun tuote rikkoontuu)?

- (a) kyllä
(b) ei

7.a) Mitä asioita perehdytyksessä käsiteltiin hävikkiin liittyen? Kirjoita alle lyhyesti.

8. Kuinka usein turvallisuutta ja hävikkiä koskevia asioita käsitellään tällä hetkellä?

- | | |
|-------------------------------|---------------------|
| (a) Kuukausittain | (d) Kerran vuodessa |
| (b) Muutaman kuukauden välein | (e) Ei ollenkaan |
| (c) Puolen vuoden välein | |

8.a) Tarvittaisiinko mielestäsi enemmän koulutusta tai perehdytystä hävikkiä ja turvallisuutta koskeviin asioihin?

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| (a) Kyllä, kuukausittain | (d) Kyllä, kerran vuodessa |
| (b) Kyllä, muutaman kuukauden välein | (e) Ei, nykyinen koulutus on riittävä |
| (c) Kyllä, puolen vuoden välein | |

9. **(Kerääjille)** Onko teille perehdytetty kuinka pakata tuotteet ja laittaa välitasot rullakoihin?

- (a) kyllä
- (b) ei

9.a) Minkä takia ja milloin välitasot pitää laittaa rullakkoon? Kirjoita alle lyhyesti.

10. **(Kuljettajille)** Onko teille perehdytetty kuinka kuorma pitää lastata ja kiinnittää ajon ajaksi?

- (a) kyllä
- (b) ei

11. Kuinka usein huomaat työssäsi rikkoontuneita tai muuten viallisia tuotteita?

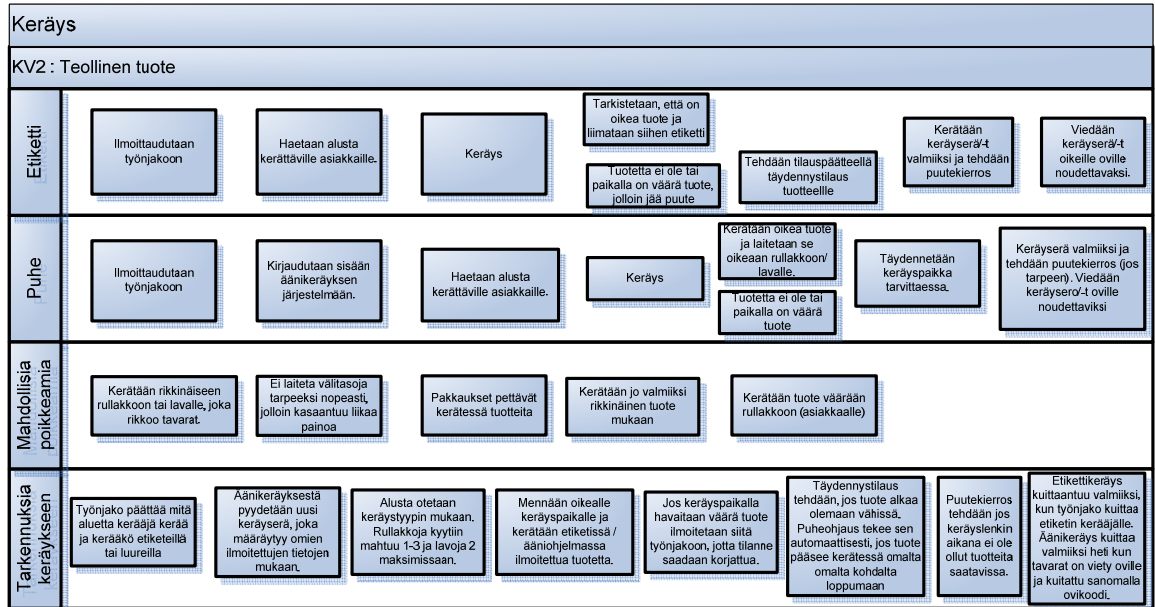
- | | |
|----------------------|------------------------------|
| (a) päivittäin | (d) muutaman viikon välein |
| (b) kerran viikossa | (e) parin kuukauden välein |
| (c) kuukauden välein | (f) yli puolen vuoden välein |

12. Mitkä seuraavista asioista aiheuttavat mielestäsi hävikkiä? Ympyröi mielestäsi suurimmat kolme syytä.

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| (a) heikot pakkaukset | (g) huonosti pakatut rullakot |
| (b) välitasojen puuttuminen | (h) rikkiäinen lava tai rullakko |
| (c) liika kiirehtiminen | (i) liiallinen vauhti |
| (d) huolimattomuus lastauksessa | (j) liinojen pettäminen |
| (e) huono ohjeistus | (k) ajotyö |
| (f) kuorman kiinnitys | (l) muu syy/-t, kirjoita alle |
-
-

13. Millä tavalla mielestäsi voitaisiin parantaa toiminnan turvallisuutta ja pienentää hävikkiä? Kirjoita omat ideasi ja näkemyksesi paperin toiselle puolelle.

Liite 2: Keräyksen prosessikuvaus



Liite 3: Jakelun prosessikuvaus

Kuljetus						
KV 2: Lähtevät						
Tehtävät vaiheet	1. Ilmoitaudutaan ajojärjestelijöille	2. Tarkastetaan ajojärjestys	3. Lastaus	4. Jakelu	5. Paluu varastolle ja Pateen.	6. Ilmoitaudutaan takaisin ajojärjestelijöille.
Poikkeamia	Lastataan väärä määrä tavaraa/ väärää tavaraa kyytiin (3)	Ei ilmoiteta ajojärjestelijöille, jos kaikki rullakot eivät mahdu kyytiin. (3)	Ei kiinnitetä rullakkoja/lavoja kunnolla (3,4)	Ajotyöli (4)	Puretaan huolimattomasti tuotteita asiakkailta (4)	Rikkinäisten tavaroiden ilmoittamatta jättäminen (3,4)
Vaiheen tarkempi kuvaus	1. Saadaan ajojärjestelijöiltä päivän ajoreitti ja siihen liittyvät dokumentit	2. Tehdään oma ajojärjestys, jos tiedetään tehokkaampi reitti. Täytyy kuitenkin noudattaa aikatauluja, jotka annettu asiakkaille.	3. Siirrytään ovelle tai oville lastaamaan kuormat mukaan. 3+. Jos kaikki asiakkaat/ tavarat eivät mahdu kyytiin siitä täytyy käydä ilmoittamassa ajojärjestelijöille.	4. Jaetaan ajoreitin mukaisessa järjestyksessä tuotteet asiakkaille. Otetaan asiakkailta tyhjiä rullakoita ja pahveja takaisin vietäväksi. 4+. Otetaan asiakkaalta allekirjoitukset rahtikirjaan, jos sellainen on kyseisissä tuotteissa.	5. Jaettua kaikille asiakkaille tuotteet palataan varastolle. 5+. Palautetaan asiakkailta mukaan otetut tyhjät rullakot, lavat ja pahvit Pateen.	6. Palautetaan kaikki rahtikirjat ja muut dokumentit ajojärjestelijöille. 1. Otetaan uusi ajoreitti, jos aiotaan ajaa vielä lisää samana päivänä.

Liite 4: Kyselyn tulokset

Kaikkiaan vastaajia oli 121 jaetusta 150 kyselystä eli vastausprosentti oli 80,66 %. Vastausten määrä vaihtelee kuitenkin kohdittain, joten vastausmäärät kyseiseen kysymykseen on listattu kysymysten kohdalle. Kysely toteutettiin KV2:lla, jossa työskentelee noin 525 henkilöä, joista 350 on kerääjiä ja 60 on trukkikuskeja, jotka olivat pääasiallinen vastaajien kohderyhmä. Näin ollen kyselyn otanta oli noin 36,5 % henkilökunnasta (trukit ja kerääjät) KV2:lla.

Kysymys 1. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut? N= 121

Kyselyyn vastanneista selkeästi suurin osa on nuorempaa työntekijää, koska 45,45 % vastaajista oli 20-25 vuotta. Seuraavaksi suurin vastaaja ryhmä oli 25-30 vuotiaat työntekijät, jotka käsittivät 24,4 % kaikista vastaajista. Tämän jälkeen seuraava ikäryhmä oli 31-40 vuotiaat joihin kuului 19 % vastaajista. Alle 20-vuotiaat ja yli 41 vuotiaat jäivät vastausprosentteissa hyvin pieneen saldoon käsittäen yhteen laskettuna noin 9 % vastaajista.

Kysymys 2. Kuinka kauan olet työskennellyt Keslogilla N=117

Suurin osa vastaajista eli 37,6 % on työskennellyt Keslogilla yhdestä viiteen vuotta. Seuraavaksi eniten tuli vastauksia alle vuoden työskennelleiltä, jotka käsittivät noin 25,6 % vastaajista. Kaikista (d-f vastaukset) yli 5 vuotta työskennelleistä muodostui 28,2 % vastaajista. Harjoittelujalla olevia vastaajista oli noin 8,5 %.

Kysymys 3. Työskenteletkö... N=121

Vakituisesti vastaajista työskenteli 73,5% vastaajista. Määräaikaisesti työskenteli 23,1% vastaajista ja osa-aikaisesti 3,3% vastaajista.

3.a). Kuinka monta tuntia teet töitä keskimäärin viikossa?

Suurin osa työskentelee keskimäärin 37,5 tuntia viikossa. Muutamia osa/määräaikaiset työskentelevät 8-20 tuntia viikossa.

4. Toimitko pääasiallisesti? N=121

78,4% vastaajista oli kerääjiä. 14,4% vastaajista oli trukkityöntekijöitä ja noin 5% oli aluemihiä. Muutama työskenteli vastaanotossa tai työhönopastuksessa.

5. Oletko joskus kokenut oman turvallisuutesi vaarantuneen työskennellessäsi? N=120

Vastaajista 40% oli kokenut oman turvallisuutensa vaarantuneen työskennellessään. 60% vastaajista ei ollut kokenut tämänkaltaista tilannetta.

5. a) Seuraavankaltaisia asioita koettiin ongelmallisiksi ja turvallisuutta vaarantaviksi KV 2:lla.

- Ajetaan liian kovaa tilanteisiin (10)
- Läheltä piti tilanteet, kun ajetaan melkein muiden päälle tai törmätään toisiin koneisiin(8)
- Yleinen kiireellisyys varastossa (7)
- Ajetaan liian kovaa muiden ohi (6)
- Keräilijä meinasi peruuttaa jaloille, kun ei katsonut taakseen (3)
- Kapeilla käytävillä trukit tulevat yllättävästi ja nopeasti vastaan kulmien takaa (2)
- Välinpitämättömyys, ei katsota ympärille ollenkaan ennen kuin lähdetään liikkeelle (2)
- Ahtaat käytävät (2)
- Hypätään pois liikkuvasta koneesta -> kone jatkaa matkaa, jos jarru ei toimi
- Jalka lipesi astinlaudalta ja käsi kolahti hyllypalkkiin
- Radan edustalla lavoja syötettäessä korkeavarastoon tapahtui yhteentörmäys, josta vaaraa molemmille osapuolille
- Jätetään lavat huonosti kakkostason aktiiveihin
- Märkä maa

6. Miten sinut on perehdytetty työhösi? N=121

95 % vastaajista oli saanut perehdytyksen työhönsä työhönopastajan avulla. Tämän lisäksi 48,7 % oli saanut perehdytystä TOP-multimediakurssilla. 30 % oli myös osallistunut perehdytyskursseille. Tämän lisäksi powerpoint-esitystä ja esimiesten pitämää työn esittelyä oli käytetty hyväksi noin viidenneksellä vastaajista.

6. a) Mistä perehdytyksen keinosta koit olevan eniten hyötyä?

Työhönopastusta pidettiin selkeästi parhaana käytettävänä perehdytyksen keinona ja sen mainitsi yli 50 % vastaajista parhaiten käytettäväksi keinoksi. Käytännön kautta oppiminen nousi myös yhdeksi mainituksi asiaksi, jota myös saadaan harjoiteltua työhönopastuksesta lähtien. Pitkää perehdytysaikaa ja perehdytyskurssia pidettiin myös muutaman vastaajan mielestä parhaiten toimivina kokonaisuuksina.

7. Käsiteltiinkö perehdytyksessä hävikkiin liittyviä asioita? N=118

93 % vastaajista oli käsitellyt perehdytyksessä hävikkiin liittyviä asioita ja loput 7% ei ollut perehtynyt niihin.

7.a) Seuraavia asioita työntekijät olivat käsitelleet perehdytyksessään hävikkiin liittyen:

- Rikkoutuneiden tuotteiden siivoaminen, rikkoutuneet nestemäiset valutusastiaan ja muut erilliselle lavalle tai sivuun, (50)
- Huolehtia että tuote/tuotteet eivät rikoontu lisää (6)
- Mitä 1 virhe tai 1 hävinnyt tavara tulee maksamaan yritykselle. (5)
- Miten tuotteet tulee asettaa paikoilleen (vuotavat ja helposti rikkimenevät tuotteet) (3)
- Sekajätteen minimointi (2)
- Jätteiden lajittelu (2)
- Ilmoitus esimiehelle, jos isompi erä rikkoontuu
- Työn huolellisuus
- Poikkeaman tekeminen
- Kauppakunnostus
- Mitä kannattaa varoa ja mitä voi kerätä, jos on korjattu
- Miten sitä voi pienentää

8. Kuinka usein turvallisuutta ja hävikkiä koskevia asioita käsitellään tällä hetkellä? N=110

Vastaajista 27,3 % mukaan turvallisuus- ja hävikki asioita käsitellään muutaman kuukauden välein. 23,6 % mukaan näitä asioita käydään läpi puolen vuoden välein. Muut vastausvaihtoehdot jakautuvat tasaisesti käsittäen jokainen noin 16,3 % vastauksista. Näistä onkin hyvin hankala saada selkeää kuvaa, kuinka usein koulutusta oikeasti järjestetään, kun kaikkiin kategoriaihin tulee selkeästi paljon vastauksia. Yksi syy tälle voi olla, että osa on ollut vasta alle vuoden töissä eikä pysty sanomaan tarkkuudella kuinka usein niitä todellisuudessa on.

8.a) Tarvittaisiinko mielestäsi enemmän koulutusta tai perehdytystä hävikkiä ja turvallisuutta koskeviin asioihin? N=117

Vastaajista 40 % mukaan turvallisuutta ja hävikkiä koskevia asioita käsitellään tarpeeksi nykyisessä koulutuksessa. Muuten suosituin vaihtoehto on puolen vuoden välein joka sai osakseen 18,8 % vastaajista. Muuta vastausvaihtoehdot saivat osakseen suunnilleen 13,7% per vaihtoehto, jonka vuoksi erottelua siitä mikä olisi suosituin koulutusväli on hyvin hankala tehdä.

9. Onko teille perehdytetty kuinka pakata tuotteet ja laittaa välitasot rullakoihin? N=100

97 % vastaajista sanoi, että heille on perehdytetty kuinka pakata tuotteet ja laittaa välitasot rullakoihin. 3 % ei tätä ollut perehdytetty.

9.a) Minkä takia ja milloin välitasot pitää laittaa rullakkoon? Kirjoita alle lyhyesti.

- (Alimmaiseta) tuotteet rikkoontuvat(57).
- HYVÄ-ryhmät (18)
- Yleensä laitetaan noin puoleen väliin rullakkoa (16).
- Tarpeen vaatiessa/omaa harkintaa käyttäen. (11)
- Välitasot laitetaan jotta paino jakaantuisi paremmin rullakossa (9)
- Saadaan rullakoista tukevampia (tavarat eivät tule alas niin helposti). (9)
- Kaupan pään työn helpottamiseksi. (8)
- Saa uuden tason tasaiseksi, jos ei pakkauksilla saa sitä aikaiseksi. (5)
- Tuotteet säilyvät ehjinä kuljetuksen ajan (3)
- Kun rullakkoon kerätään painavia tavaroita (3)
- Sitten kun on pakko

11. Kuinka usein huomaat työssäsi rikkoontuneita tai muuten viallisia tuotteita? N=105

95,3% vastaajista huomaa päivittäin työssään rikkoontuneita tai muuten viallisia tuotteita. 3,8 % huomaa niitä kerran viikossa ja 0,9% huomaa rikkoontuneita muutaman viikon välein.

12. N=102

87,3% vastaajista piti hävikkiä aiheuttavana syynä heikkoja pakkauksia. Tämän lisäksi 67,3% piti ongelmana liikaa kiirehtimistä ja 44,1% huonosti pakattuja rullakkoja. 26,5% piti myös välitasojen puuttumista ja huolimattomuutta lastauksessa syynä hävikin syntymiselle. Nämä viisi vaihtoehtoa olivat saaneet suurimman osan vastauksista.

Tämän lisäksi seuraavanlaisia syitä nousi esille avoimista vastauksista:

- Linnut nokkivat monet maidot ja jauhopussit pilalle. (2)
- Osassa tuotteita tavarat ovat jo rikki, kun ne tuodaan aktiiviin. (2)
- Kerätään tavaroita pinojen välistä, jolloin pinot pääsevät kaatumaan ja rikkoontuu tavaroita. (2)
- Kerääjien asenne (2)
- Kakkostason tavarat voivat olla liian korkealla jolloin joudutaan kurottamaan ja tuotteet saattavat tippua päältä. (2)

- Joutuisuutta painotetaan työnantajan toimesta suhteettomasti laadun ja turvallisuuden kustannuksella
- Tuotteet lavoitettu väärin, jolloin syntyy liian korkeita torneja, jotka kaatuvat.
- Jotkut työntekijät rikkovat paketteja tahallaan.

13. Millä tavalla mielestäsi voitaisiin parantaa toiminnan turvallisuutta ja pienentää hävikkiä? Kirjoita omat ideasi ja näkemyksesi paperin toiselle puolelle.

Seuraavaksi on avoimista kysymyksistä saadut vastaukset, jaettuna hävikkiin ja turvallisuuden liittyviin vastauksiin. Perässä olevat numerot tarkoittavat samankaltaisten vastausten määrää.

Turvallisuuden parantamiseksi:

Leveämmät käytävät (2)

Väljät hyllyvälit

Siisteyden ylläpitäminen

Isommat astinlaudat tai pitävämpi pinta niihin

Trukkikuskeille muistutus turvallisemmasta työskentelystä

Leveämmät käytävät/ aktiivit

Hävikkiin liittyen:

Pakkaukset:

Pakkausten parantaminen joissain tuotteissa (mehupaketeissa huonot liimat esim. Pirkan 2dl mehut ja Trip mehut) -(14)

Standardi kokoiset laatikot käyttöön

Kerääjät voivat kerätä ns. korjatun/viallisen paketin, kun aluemies on sen siihen jättänyt

Järjestetään itse painavat tuotteet pohjalle ja kevyemmät päälle.

Oma koodi ja työ parille kaverille, jotka siirtelisivät tuotteita keräyspaikoilla lavan takaa sen etuosaan, tehtäisiin kaikilla tasoilla.

Suoritteet/kiire:

Suoritteet eivät saisi olla liian tiukat, luovat kiirettä ja huolettomuutta (14)

Urakkatyön luoma kiireellisyys (2)

Laatu määrän edelle

Suoritejärjestelmän poistaminen

Laatupuolen suoritetta ylemmäs.

Keräysjärjestykseen liittyvät:

Painavat tuotteet keräilyn alussa ja kevyemmät lopussa (4), heikompien tuotteiden uudelleensijoitus

1-tason keräys (2)

Jakamalla keräyserät niin että ei tulisi jokaista eri tuotetyyppiä samaan erään.

Tuotteet helpommin kerättäviksi kakkostasolta.

Kaikki olisivat tarkempia, jos tiputetaan jotain, niin nostetaan se takaisin omalle paikalleen (jää muuten pyörimään jalkoihin ja koneisiin)

Ohjeistus/koulutus:

Kunnollinen ohjeistus tuotteiden keräämiseen, varsinkin hävikkialttiiden tuotteiden osalta (lisätään ohjeistusta). (3)

Muutaman kuukauden välein palaveri kaikille pelisäännöistä (liikennesäännöt, muiden huomiointi, tuotteiden varovainen käsittely yms.) (2)

Ohjeet turvallisuutta ja hävikkiä koskien kaikkien luettavana yleisellä paikalla ja muutoksista tiedotettaisiin erikseen. (2)

Käydään asioita läpi palavereissa useammin.

Noudatetaan annettuja ohjeita ja määräyksiä paremmin.

Nopeusrajoitukset

Kerrataan ajosäännöt

Liikennepoliisi

Rullakkojen pakkaus:

Välitasojen käyttö (3)

Kunnollinen ote paketista (3)

Rullakoiden tarkastelua esimiesten/ovimiesten toimesta, joista sitten kerääjille hyvät ja huonot palautteet henk.koht. -> tarpeeksi hyvää palautetta johtaisi kannusteeseen, jollain tapaa (2)

Varmistetaan, että välitasoja on jatkuvasti saatavilla.

Päällimmäisen paketin kerääminen

Asenteet:

Huolellisuus (10)

Yleinen asenne (3)

Opastajien neuvottava enemmän ja useammin opastettavia. (Huono motivaatio, juttelevat vain keskenään, muitakin kuin vain nuoria uusia kavereita opastajiksi.)

Ei potkita lattialla olevia tavaroita

Liite 5: Ratkaisuja hävikin pienentämiseksi

Vuotuinen hävikinestokampanja:

Luodaan teemoja, aktiviteetteja ja esityksiä koko organisaation sitouttamiseksi aiheeseen. Voi sisältää nykytilanteen selvittämisen, riskit ja ehkäisytimet. Kampanjaa tuetaan usein osastokohtaisilla toimintaryhmillä palautteen aikaansaamiseksi.

Koko yritystä koskeva hävikineston kertauskoulutus:

Koko henkilökunnan kohtuullisessa ajassa kattava, koulutusohjelma. Koulutuksessa käytetään asianmukaista aineistoa hävikkitilanteesta, vastuista, alan parhaista toimintamalleista ja hävikintorjuntatekniikoista.

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen:

Ainutkertaisen tehokas tilaisuus korostaa uudelle työntekijälle hävikinestoon liittyviä näkökohtia, kuten riskialueet ja -tuotteet, yleisimmät varkauksien suoritustavat sekä organisaation politiikka varkaustapauksissa. Näitä voidaan edesauttaa esitteillä ja videoilla.

Turvallisuustiedote:

Säännöllinen tiedottaminen koko henkilökunnalle koskien hävikintorjuntatekniikoita ja viimeisimpiä tietoja petos- ja varkaustapauksista sekä kassa- ja varastotapauksista. Voidaan myös kertoa harkitusti esimerkkejä sisäisistä ja ulkoisista hävikkitapauksista sekä mahdollisista henkilökunnan hävikinestopalkkioista.

Henkilökunnan hävikkiasioihin liittyvä koulutus:

Jatkuva suunnitelmallinen koulutusohjelma, jonka aiheita voivat olla turvakysymykset, hävikinesto, varastohallinta, asiakaspalvelu, valmistajat, poliisi ja konsultit. Käytetään hyväksi sekä sisäisiä että ulkopuolisia asiantuntijoita.

Henkilökunnan asennekoulutus:

Johdon tukemalla laaja-alaisella koulutuksella voidaan muuttaa yrityskulttuuria. Sekä sisäisten että ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla myötävaikutetaan haluttujen muutosten aikaansaamiseen organisaatiossa. Tärkeätä on tunnistaa halutut tulokset ja myös mitata ne.