



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Toimitusketjun hallinnan kehittäminen Suomen logistiikkakeskuksessa - Case FedEx Corp.

Lindell Niko, Mikkonen Ville

2016 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Toimitusketjun hallinnan kehittäminen Suomen logistiikkakeskuksessa - Case FedEx Corp.

Lindell Niko & Mikkonen Ville
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu 2016

Lindell Niko & Mikkonen Ville

Toimitusketjun hallinnan kehittäminen

Vuosi 2016 Sivumäärä 53

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimitusketjun hallintaa, nykytilaa, sekä kehittämistä esimerkkirytyksen kautta. Opinnäytetyö toimii myös kattavana tietopakettina lukijalle toimitusketjun hallinnan teoriasta, sekä FedEx Corporationin toimintatavoista hoitaa toimitusketjua.

Opinnäytetyön toinen pääluke käsittelee toimitusketjun hallintaan liittyvää teoriaa, joka toimii lukijalle tietopakettina toimitusketjun hallintaan liittyvien käsitteiden ja toimintojen ymmärtämiseksi. Yritysesittelyn funktiona oli luoda lukijalle kuva, minkälaisesta yrityksestä oli kyse lähtiessämme kehittämään yrityksen toimitusketjun hallintaa. Tutkimusmenetelminä käytimme teema-haastattelua, jota tuimme omilla empiirisillä havainnoillamme.

Kehitysehdotuksissa vedimme yhteen kaiken saamamme tiedon yrityksen toimitusketjun hallinnasta ja pyrimme löytämään erilaisia ratkaisuja toimitusketjun hallinnan kehittämiseksi pohjautumalla oppimaamme.

Asiasanat: logistiikka, hallinta, toimitusketju, pikakuljetus

Lindell Niko & Mikkonen Ville

Development of supply chain management

Year	2016	Pages	53
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to research supply chain management, its current state and development through the case company. Thesis also serves as an information package for the reader about the theory of supply chain management and also FedEx Corporations ways of handling the supply chain.

The second main chapter of the thesis addresses the theory of supply chain management, which serves as an information package about the concepts and functions of supply chain management. The company presentations function was to give the reader a clear image about the case company from which we began researching the supply chain. Our way of researching was through theme interview, which we supported with different empiric observations.

In development suggestions we wrapped up all the information we had about supply chain management and we aimed towards finding different solutions to develop the supply chain based on what we have learnt.

Keywords: logistics, management, supply chain, express

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus.....	7
1.3	Tutkimuksen rajaukset	8
2	Toimitusketjun hallinta	8
2.1	Logistiikan käsitteitä	10
2.2	Logistiikan määritelmä	12
2.3	Logistiikan nykytila	14
2.3.1	Logistiikan merkitys.....	14
2.3.2	Asiakaspalvelulähtöinen logistiikka	15
2.3.3	Kansainvälinen logistiikka.....	17
2.4	Toimitusketjun kehittäminen	20
2.4.1	Logistiikkastrategia	21
2.4.2	BPR ja ECR.....	23
2.4.3	Mittarit	23
2.5	Logistiset toiminnot	25
2.5.1	Pakkaaminen	25
2.5.2	Varastointi	26
2.5.3	Kuljetus	28
2.6	Logistiikan trendit ja tulevaisuuden näkymät.....	30
2.6.1	Energia	30
2.6.2	Ekologisuus	30
2.6.3	Väestöpoliittiset muutokset	30
2.6.4	Teknologia	31
2.6.5	Optimointi ja simulointi.....	31
2.7	Laatu ja vastuullisuus	31
2.7.1	Laadullinen logistiikka.....	32
2.7.2	Vastuullinen logistiikka.....	33
2.7.3	Paluulogistiikka	36
3	FedEx Corporation	37
3.1	Yritysesittely	37
3.2	Nykytila-analyysi	40
3.2.1	SWOT-Analyysi	40
4	Tutkimus.....	45
4.1	Tutkimusmenetelmät	45
5	Tutkimustulokset	46
6	Pohdinta	52

6.1	Yhteenveto	53
6.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	54
6.3	Jatkotutkimuksen aiheet	55
	Lähteet	56
	Kuviot..	57

1 Johdanto

Toimitusketjun hallinta ja sen kehittäminen on erittäin tärkeää yritykselle sen kustannustehokkuuden kannalta. Onnistuneella toimitusketjun hallinnalla pystytään laskemaan koko yrityksen logistiikan kokonaiskustannuksia ja virheisiin päästään puuttumaan mahdollisimman nopeasti niin, että yrityksen tilaus-toimitusketju ei kärsi suuremmin. Logistiikkaselvityksen 2012 mukaan logististen toimintojen kustannukset olivat jopa 12 % yritysten liikevaihdosta. Toimitusketjun hallinnan kehityksestä ja uusien strategioiden ja teknologian käyttöön otosta kertoo laskeneet logistiikkakustannukset, sillä vuoden 2008 Logistiikkaselvityksessä logististen toimintojen osuus oli 15 % yritysten liikevaihdosta. Tämä kertoo siitä, että yritysten logistiikalla on vielä varaa kehittyä ja on vielä mahdollisuuksia löytää kustannustehokkaampia ratkaisuja yritysten ja organisaatioiden toimitusketjun kehittämiseksi. Logistiikkaa ajaa toimiva liikenneinfrastruktuuri ja se on edellytys varsinkin kotimaan logistiikassa. Eron voi esimerkiksi nähdä Suomessa Etelä-Suomen ja Pohjois-Suomen välillä, sillä infrastruktuuri ei ole yhtä kehittynyttä pohjoisessa verrattuna etelään. Tiet ja kulkuyhteydet ovat paremmassa kunnossa ja se edistää logistiikan toimivuutta. (Logistiikkaselvitys 2012.)

1.1 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyön aihe on toimitusketjun hallinnan kehittäminen kohdeyritykselle. Tutkimusmenetelminä käytämme omia empiirisiä havaintoja, sekä kvalitatiivista tutkimusta. Näitä apuna käyttäen teemme vielä teema-haastattelun kohdeyrityksen vastuuhenkilön kanssa. Kohdeyrityksenä toimii FedEx Corporation, mutta päätimme keskittyä toimitusketjun kehittämiseen vain FedEx Express -pikakuljetuspalvelun kanssa Suomen logistiikkakeskuksessa. FedEx Corporation sopii hyvin kohdeyritykseksi aiheellemme, koska sillä on laaja-alaista kokemusta maailmanlaajuisista toimituksista, sekä toimii yhtenä maailman johtavina kuriiripalveluina. Mahdollisuus tämän tutkimuksen toteuttamiselle syntyi, kun Suomen FedEx Expressin maajohtaja suostui tekemään kanssamme yhteistyötä opinnäytetyön eteen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on lähteä tutkimaan FedEx Expressin logistisia ratkaisuja Suomen logistiikkakeskuksessa ja pohtimaan miten logistiikan trendeillä ja nykypäivän teknologialla päästäisiin vielä kustannustehokkaampiin ratkaisuihin. Näitä ratkaisuja tutkittaessa keskeistä on ymmärtää logistiikan alan tulevaisuuden ennusteet, sekä nykypäivänä tärkeät vihreät ja ekologiset arvot. Tarkoituksena on myös saada lukija ymmärtämään logistiikan perusteet ja kuinka niitä sovelletaan suuren logistiikkayrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

FedExin toimintaa kehittäessä oli tärkeä ymmärtää, että johtavana logistiikkatoimijana sen prosessit ovat jo pitkälle optimoituja ja vikakohtien löytäminen oli hankalaa. Saimme kuitenkin pohdittavaksemme joitain yksittäisiä seikkoja liittyen teknologian hyväksikäytöstä lähitulevaisuudessa, sekä Suomen FedExin verkoston laajentamiseen liittyviä asioita. Näihin ratkaisuihin palaamme tutkimuksessa myöhemmin pohdinta-osiossa.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tässä työssä keskitymme ainoastaan toimitusketjun kehittämiseen liittyviin seikkoihin yrityksessä, kuten kustannuksiin, ennusteisiin, logistiikan nykytilaan, teknologiaan, ekologiaan ja väestöpoliittisiin muutoksiin. Tutkimuksen ulkopuolelle jätämme kokonaan yritykseen liittyvät ostot, markkinoinnin, sekä sidosryhmät. Tutkimus myös keskittyy ainoastaan yhteen Suomessa toimivista FedExin logistiikkakeskuksista, eikä koko konsernin toimitusketjun hallintaan.

2 Toimitusketjun hallinta

Toimitusketju on eri organisaatioiden muodostama verkosto, jossa kyseiset organisaatiot ohjaavat ja kehittävät yhteistyössä materiaali- tai palveluvirtoja sekä näihin liittyviä tieto- ja rahavirtoja. Näin jokaisella organisaatiolla on toimitusketjussa oma roolinsa ja tehtävänsä. Yrityksen toimitusketjun rakenne riippuu sen toimialasta, tuotteesta ja asiakkaista. Toimitusketjussa yritys yhdistää tavarantoimittajansa jakeluorganisaatioihin ja asiakkaisiin. Näin ollen toimitusketju on kokonaisuus, joka painottaa kustannustehokkuutta, asiakaslähtöisyyttä ja lisäarvon tuottamista. (Ritvanen 2011, 22-23.)

Jokaisen yrityksen toimitusketjussa on monia eri osapuolia, kuten asiakkaita, toimittajan toimittajia, valmistajia, tukkuliikkeitä sekä jälleen myyjiä. Osapuolia on niin paljon, että yritys toimii menestyksellisesti. Yleisesti yritykset tilaavat aina erilaisia raaka-aineita ja tarvikkeita aina eri toimittajilta. Harvemmin yritykset tilaavat samankaltaisia tuotteita eri toimittajilta, sillä kyseisen toiminnan järkevyyttä on viisasta pohtia, koska se voi turhaan sitoa yrityksen resursseja. Toimittajien lukumäärä on suoraan verrannollinen yrityksen kokoon nähden ja niitä voi olla parista moneen tuhanteen asti. Tästä syystä jokainen yritys on mukana useissa toimitusketjuissa. (Ritvanen 2011, 22-23.)

Toimitusketju on sitä suurempi mitä vähemmän siinä on väliportaita. Usein pitkissä toimitusketjuissa on välivarastoja ja logistiikkayritykset sekä tukkuliikkeet hyvin yleisessä käytössä. Tällöin kukin vaihe lisää toimitusketjun logistisia kustannuksia ja ajankäyttö kasvaa prosessissa. Tästä syystä on hyvin tärkeää tarkastella toimintakohtaisesti toimitusketjua ja selvittää onko ketjussa ylimääräisiä vaiheita esimerkiksi hankinnoissa tai varastoinnissa. (Ritvanen 2011, 22-23.)

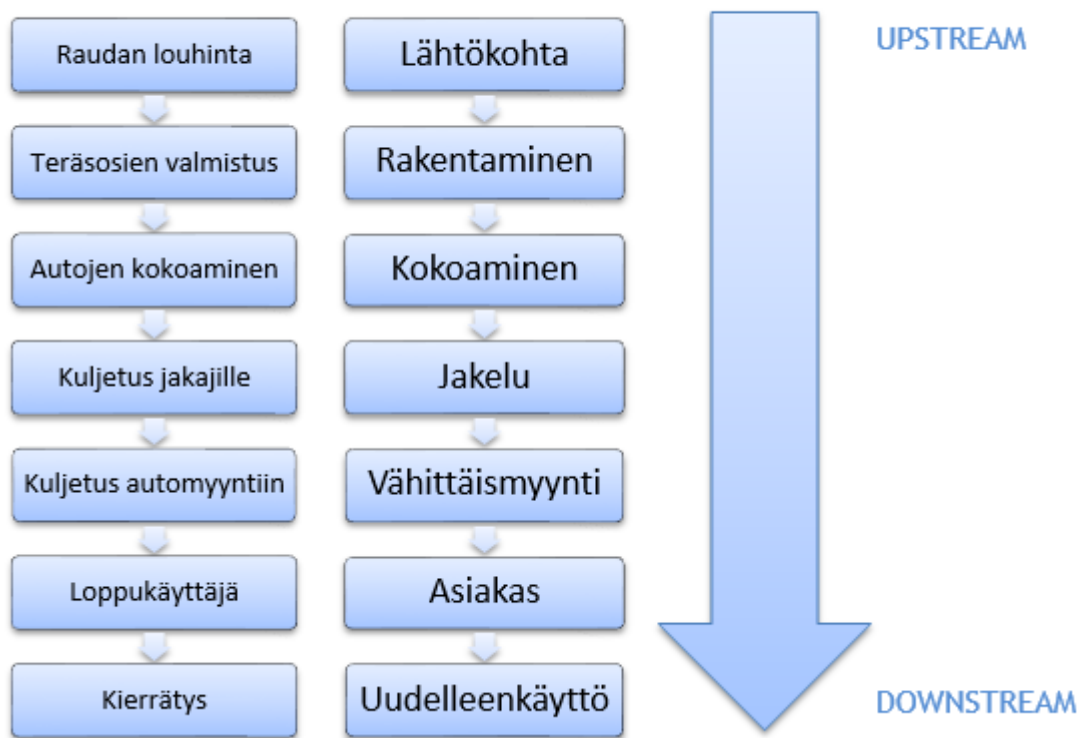
Toimitusketjun hallinta on edellä mainittujen prosessien suunnittelua, ohjausta ja johtamista. Ilman toimitusketjun hallintaa, on hyvin vaikea ymmärtää toimitusketjun rakennetta ja sen kautta yrittää lähteä kehittämään sitä. SCM (Supply Chain Management)-ajattelussa keskeistä on aika, luotettavuus, sekä läpinäkyvyys. Näiden attribuuttien oikein hoitaminen helpottaa ketjun osapuolten yhteistyötä ja sitä kautta tehostaa arvon luomista loppuasiakkaalle. Seuraavassa on lista seikoista, jotka mittaavat hyvin toimitusketjun hallinnan menestymistä:

- Yrityksen kilpailukyvyyn, kannattavuuden ja tehokkuuden jatkuva kehittäminen
- Keskittyminen olennaiseen
- Ongelmanratkaisukyky
- Toiminnan mittaaminen ja raportointi
- Läpinäkyvyys
- Tiedonvälitys

(Ritvanen 2011, 22 -23.)

Nämä asiat vaikuttavat suorasti toimitusketjun hallinnan sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja toimittajiin. Näiden sidosryhmien palautteen mukaan toimitusketju voi kehittää toimintaansa sidosryhmien näkökulmista lähtien.

Toimitusketjun hallinnan onnistuminen on yksi organisaatioiden toiminnan menestyksen kulmakivistä. Virtaviivaistettu toimitusketju ilman häiriöitä takaa kustannustehokkaan toiminnan niin palvelua tarjoaville yrityksille, kuin myös loppuasiakkaalle. Tämä näkyy käytännössä esimerkiksi tuotteiden hinnoissa, sekä toimitusajoissa. Ongelmia toimitusketjussa syntyy, kun toiminta toimitusketjun osapuolten välillä ei ole läpinäkyvää ja kommunikaatio on huonoa. Perutut tilaukset, liiallinen varastointi, varojen vähyys, asiakasvalitukset ja tuotevirheet vaikuttavat toimitusketjun toimintaan kielteisesti ja hidastavat tai jopa pysäyttävät sen toiminnan kokonaan. Organisaatioiden täytyy pystyä puuttumaan näihin häiriöihin tarpeeksi tehokkaasti, sekä ennakoimaan ja ennaltaehkäisemään häiriöiden syntyä. Alla oleva taukukko kuvaa esimerkkitoimitusketjua ja mitä osia kyseisessä toimitusketjussa organisaatioiden täytyy huomioida. (Crandall E., Crandall W., Chen C., 3-5.)



Kuvio 1: Toimitusketjun vaiheet (Principles of Supply Chain Management, 3-5.)

Vasemmassa oleva taulukko kuvaa esimerkkitoimitusketjua automyyntissä tarvittavasta toimitusketjusta. Oikealla oleva taulukko kuvaa yleistä toimitusketjumallia, jota voidaan soveltaa eri alojen toimitusketjun hallinnassa. Kun yritys tai organisaatio pystyy tällä tavoin selvittämään jokaisen toimitusketjua koskevan vaiheen, on sillä hyvät edellytykset tehokkaasti tunnistaa mahdolliset häiriöt toimitusketjussa. Toimitusketju käsitetään eräänlaisena virtana, kun lähdetään kulkemaan raaka-ainesta kohti asiakasta. Ylävirran (upstream) tavarantoimittajista toimitusketju virtaa alavirran (downstream) loppuasiakkaille. Ongelmia syntyy, jos joudutaan kulkemaan vastavirtaan toimitusketjussa, esimerkiksi jos viallinen tuote palautetaan.

2.1 Logistiikan käsitteitä

Tässä luvussa avaamme hieman opinnäytetyössämme käytetyistä erilaisista logistiikkaan ja kuriirialaan liittyvistä käsitteistä ja termeistä. Osion tarkoitus on helpottaa lukijaa ymmärtämään opinnäytetyössä käytettäviä termejä ja toimia eräänlaisena työkaluna lukijalle.

Imuohjaus (JIT)

Tarveohjausta, eli valmistetaan vain sitä mitä seuraava toimipiste tarvitsee. Käytetään tilanteissa, missä materiaaleja ja kapasiteettia on riittävästi.

Kiertonopeus

Varaston vaihtumisen nopeus, joka ilmoittaa kuinka usein varaston tuotteet keskimäärin vaihtuvat seurantajakson aikana.

Logistiikka

Tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän tiedon ja rahan hallintaa organisaatiossa asiakastarpeiden tyydyttämiseksi.

Lähtölogistiikka

Varastosta keräily ja pakkaaminen sekä lastauslaiturilta eteenpäin lähtevä jakelu ja kuljetus.

Läpimenoaika

Aika, joka kuluu materiaalin tai tuotteen siirtymiseen logistisen ketjun läpi.

Tulologistiikka

Tavarahan vastaanotto, tarkastus, purkaminen ja varastoon sijoittaminen.

SCM

Logistinen prosessi, joka alkaa raaka-ainelähteiltä ja päättyy loppuasiakkaaseen. (SCM = Supply Chain Management, Toimitusketjun hallinta)

Sisälogistiikka

Materiaalien ja tuotteiden käsittelyä oman organisaation sisällä esimerkiksi laitteiden kokoonpano ja huolto.

Toimitusaika

Aika, joka kuluu tilauksesta siihen hetkeen, kun asiakas saa valmiin tuotteen.

Toimitusketju

Verkosto, jossa eri organisaatiot yhteistyössä ohjaavat ja kehittävät materiaali- tai palveluvirtoja sekä niihin liittyviä raja- ja tietovirtoja.

RFID

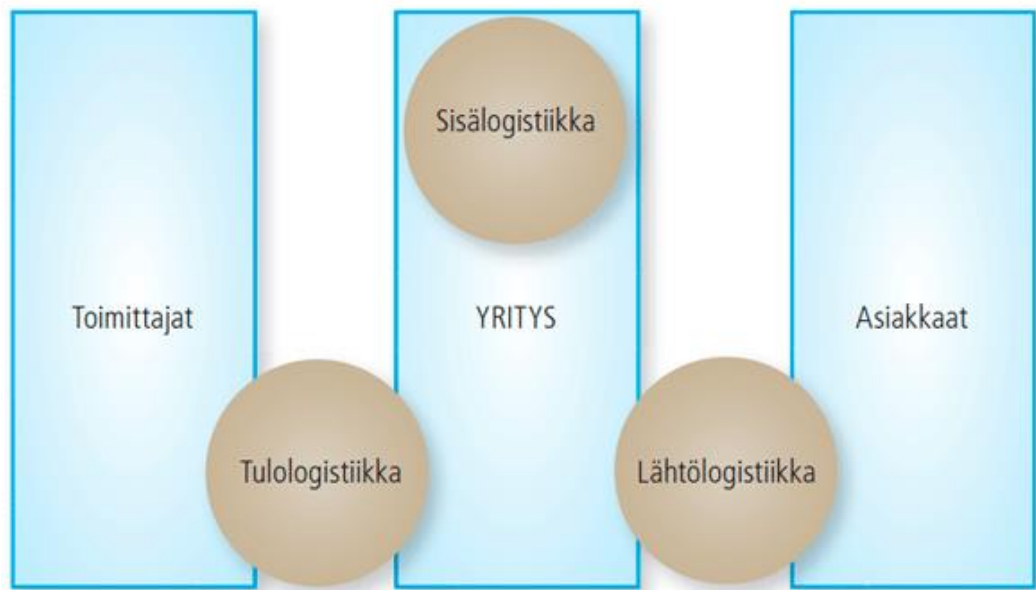
Radio Frequency Identification, eli radiotaajuudella toimiva menetelmä tiedon etälukuun ja tallentamiseen käyttäen RFID-tunnisteita.

(Ritvanen 2011, 193-203.)

2.2 Logistiikan määritelmä

Logistiikalla tarkoitetaan raaka-aineiden, puolivalmiiden tai valmiiden tuotteiden toimitusta lähtöpisteestä tavoitekohteeseen mahdollisimman käytännöllisellä tavalla. Käytännöllisyyteen kuuluu toimituksista koituvien kustannusten, sekä ympäristö- ja turvallisuusriskien minimoiminen ja toimituksien oleminen oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Varsinaisten materiaalivirtojen lisäksi logistiikkaa voi olla myös informaatio- ja rahavirtojen liikuttaminen yrityksen sisä- ja ulkopuolella, sekä paluuvirrat, johon kuuluu jäte- ja sivutuotteiden ohjaaminen joko kierrätykseen, tai takaisin tuotannon kiertoon ohjattavaksi. Näin ikään logistiikka voidaan luokitella prosessiksi, jonka muodostaa erilaisten toimintojen sarja. Tämä koko määritelmä pitää sisällään tulo-, sisä- että lähtölogistiikan. (Ritvanen 2011, 19-20.)

Asiakastarpeet ovat keskeinen osa logistiikan määritelmässä, niiden tunnistaminen ja ennakointi ovat isossa roolissa, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa ja tuloksekas. Asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys ovat menestyvän liiketoiminnan perusta yritykselle. Tulo-, sisä-, että lähtölogistiikasta puhuttaessa tarkoitetaan, sitä kun materiaalit ja tuotteet kulkevat läpi yrityksen. Tulologistiikka pitää sisällään ensimmäiseksi itse tavaran hankintatoimen. Tämän jälkeen siirrytään tavaran vastaanottoon, tarkastukseen, purkamiseen ja lopulta itse tuotteen sijoittamiseen varastoon. Puolestaan sisälogistiikalla tarkoitetaan sitä, kun materiaalia ja tuotetta käsitellään organisaation sisällä ilman, että kyse olisi tulo-, tai lähtölogistiikasta. Muun muassa kokoonpano ja laitteiden huoltaminen ovat sisälogistiikkaa. Lähtölogistiikkaan kuuluvat tuotteiden keräily varastosta sekä niiden pakkaaminen. Tämän jälkeen kuljetusta varten valmiit tuotteet viedään lastauslaiturille, josta ne lopulta lähtevät jakeluun. Lähtölogistiikkaan sisältyy vielä paluulogistiikka ja erilaiset lisäarvopalvelut. Lisäarvopalveluita voivat olla esimerkiksi tuotteiden lajitteluun, huoltoon, pakkaukseen tai kierrätykseen liittyviä asioita. (Ritvanen 2011, 20-21.)

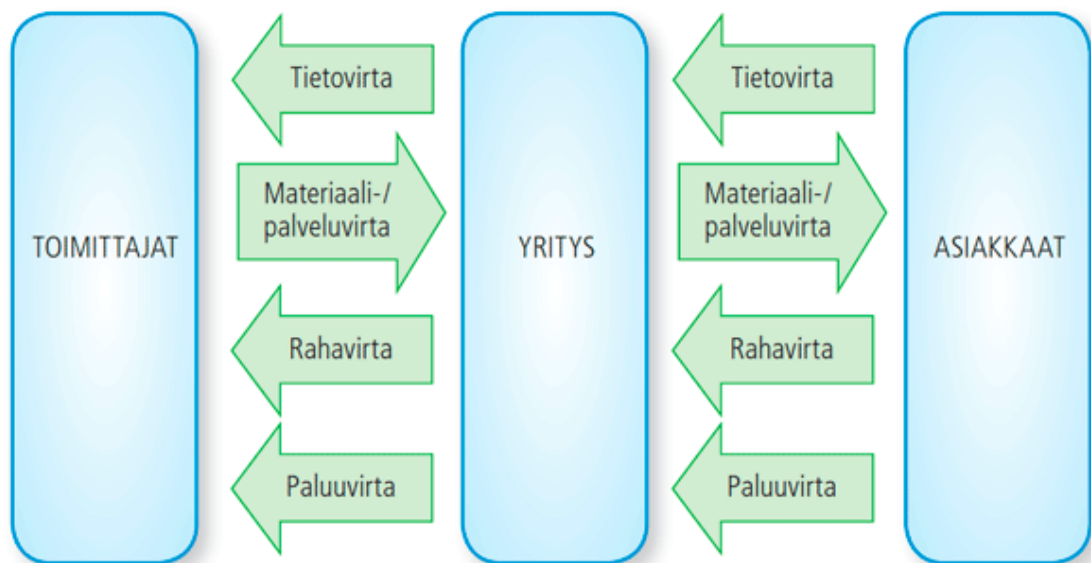


Kuvio 2: Yrityksen tulo-, sisä- ja lähtölogistiikka (Ritvanen 2011,21.)

Logistiikkaan liittyy suunnattoman paljon erilaista tietovirtaa ja näin ollen sen voidaan katsoa olevan koko alku logistiikkaprosessille. Tietovirtaa voi olla esimerkiksi ennusteet, myynti- ja varastomäärät sekä miten kuljetus hoidetaan. Tätä voidaan hahmottaa sillä, että asiakaskysynnän ennusteesta aletaan siirtymään eteenpäin kohti tuotantolaitosta, josta puolestaan toimittajat saavat tiedon tarpeesta ja näin ollen tietovirta kulkee eteenpäin prosessissa. Toimitusketjuun kuuluville osapuolille tulee kaikille olla saatavilla tarpeeksi tietoa, jotta he voivat palvella asiakkaitansa oikein. Toimitusketjuun kuuluu myös paljon sopimuksia ja ennakkotietojen vahvistamista, jotta tuote saadaan eteenpäin toimitusketjussa vaaditussa kunnossa. (Logistiikan maailma, 2011.)

Tuotteiden ja materiaalien kuljettamista ja säilyttämistä kutsutaan materiaalivirraksi. Materiaalivirran toimiessa hyvin tuotteiden toimitusaika lyhenee ja se näkyy parempana asiakastytyvyytenä. Materiaalivirta tarvitsee toimivan tietovirran pohjaksi, sillä tuotteita ei voida toimittaa mihinkään, jos ei tiedetä mitä ja minne pitäisi toimittaa. Tieto onkin tämän takia merkitty materiaaliin ja tuotteeseen, tästä esimerkkinä pakkauksesta tulee selvitä tiedot sen lähettäjistä ja tulevasta määränpäästä, jotta sitä voidaan hallinnoida paremmin. (Logistiikan maailma, 2011.)

Pääoma- eli rahavirta on raaka-aineista ja tuotteista maksettava rahallinen vastike ja näin ollen se on materiaalivirran tapainen. Usein rahavirta on materiaalivirtaa jäljessä. Lopulta paluuvirralla tarkoitetaan kun materiaalivirran eri vaiheista poistuu jäte- tai sivutuotevirran tuotteita. Myös käytöstä poistuvat tuotteet sisältyvät tähän, siksi paluulogiikka kuuluu paluuvirtaan. (Logistiikan maailma, 2011.)



Kuvio 3: Logistiikan tietovirrat (Ritvanen 2011, 22.)

Yllä olevassa kuviossa on esitelty miten logistiikan tieto-, raha- ja materiaalivirrat kytkeytyvät toisiinsa. Kuvioista saadaan selville miten tieto, materiaali ja raha liikkuvat ristiin rastiin asiakkaiden ja toimittajien välillä. Logistiikassa materiaalivirta kulkeutuu toimittajalta asiakkaalle, jonka jälkeen tieto- ja rahavirta palaa toimittajalle. Paluuvirrassa on taas palautuneita tuotteita toimittajalle. (Ritvanen 2011, 21-22.)

2.3 Logistiikan nykytila

Logistiikka on joko enemmän tai vähemmän osana nykypäivän organisaatioiden toiminnassa jollain tavalla. Se, miten organisaatiot hallitsevat omaa logistiikkansa, on sillä tärkeä rooli koko organisaation kannattavuuden kannalta ja sillä voidaan saavuttaa huomattavia säästöjä ja kilpailuetuja. Suomessa logistiikkakustannusten osuus yritysten liikevaihdosta oli keskimäärin 11,9 % vuonna 2009. Rahallisesti tämä tarkoittaa noin 25,3 mrd. euroa, mikä puolestaan vastaa 14,8 % Suomen bruttokansantuotteesta. Tähän prosenttimäärään vaikuttaa muun muassa varastointi-, sekä kuljetuskustannukset. (Ritvanen 2011, 94.)

2.3.1 Logistiikan merkitys

Nykypäivänä toimiva logistiikka on jokaisen organisaation kulmakiviä ja väitetään, että liike-elämä ei pyöri ilman logistiikkaa. Toimiva ja eettinen logistiikka parantaa organisaatioiden kilpailukykyä ja sillä on mittavat vaikutukset jopa maailmantalouteen. Hyvänä esimerkkinä logistiikan vaikutuksesta maailmantalouteen toimii lentoliikenteen lamautuminen, kun Islannin tulivuori purkautui ja vapautti tuhkapilven Euroopan ilmakehään vuonna 2010. Liiketoimintaympäristön ymmärtäminen kokonaisuudessaan on keskeistä, kun pyritään itse logistiikan sisäistämiseen. (Ritvanen 2011, 19-20.)

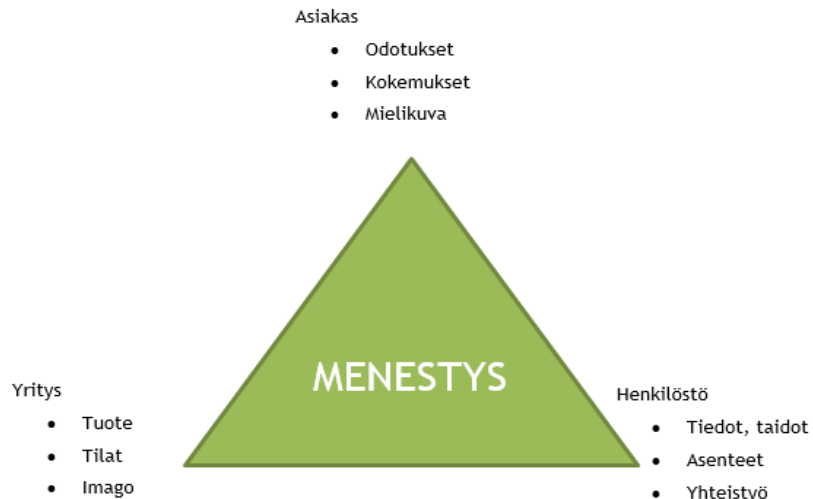
Logistiikan merkitys yrityksille on elintärkeä. Logistiikka toimii yrityksen markkinoinnin tärkeimpinä tukitoiminna. Yritys pyrkii logistiikan avulla tuottamaan mahdollisimman paljon lisäarvoa ja näin ollen parantamaan myös yrityksen kannattavuutta. Yleisesti logistiikan onnistuneisuutta seurataan taloudellisella mittareilla, kuten kustannuskertymää tarkastelemalla. Tämä johtuu siitä, että logistiikan katsotaan kattavan kaikki ne toiminnot, jotka eivät liity itse tuotteen fyysiseen valmistamiseen, myyntiin tai sen hallinnollisiin toimintoihin. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen, 2011, 57.)

2.3.2 Asiakaspalvelulähtöinen logistiikka

Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa asettaa asiakkaan yrityksen fokuksen keskipisteeseen, esimerkiksi tuotteen tai palvelun sijasta. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että yrityksen päätoimintastrategiana on keskittyä asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja omien tuotteiden ja palveluiden muokkaamista asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Logistiikassa ajattelumalli on hyvin tärkeä, sillä logistisia palveluja tarjottaessa, asiakas on yrityksen tärkein resurssi ja siitä ajatellaankin, että asiakas on osa yritystä, eikä ulkopuolinen tekijä. Yritykselle on siis elintärkeää ymmärtää jokaisen asiakkaan tarpeet, jotta se voi kehittää toimintaansa oikeaan suuntaan, sekä ymmärtää kokonaisuudessaan asiakaskuntaansa. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 311-314.)

Kaikki asiakkaat ovat tärkeitä, kun suunnitellaan liiketoiminnan kehittämistä asiakaspalvelulähtöiseen suuntaan. Hyvä palaute asiakkailta kertoo onnistuneesta liiketoiminnasta, kun taas huono palaute antaa hyviä vinkkejä ja kehitysehdotuksia sen parantamiseen. Palautteen saaminen ei kuitenkaan aina ole varmaa ja siksi omien toimintojen tarkkailu on tärkeää. Jotkut asiakkaista saattavat vain ”kadota” huonon palvelun jälkeen, eli tyytymätön asiakas lopettaa yrityksen palveluiden käyttämisen ilman minkäänlaisen palautteen antamista. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 311-314.)

Hyvää asiakaspalvelua ei takaa pelkästään tuotteen halpa hinta, vaan asiakas arvostaa paljon erilaisia asioita ja valitsee palveluntarjoajansa näiden attribuuttien mukaan. Tärkeitä asioita ovat myös muun muassa liiketoimintaympäristö, palveluajat, aikataulut ja nopeus. Näitä seikkoja kutsutaan niin sanotuiksi ”koviksi asioiksi”. Nämä tekijät muodostavat asiakkaalle kokonaiskuvan, minkä asiakas saa yrityksestä asioidessaan fyysisesti. Alla oleva taulukko määrittää mitkä asiat palveluntarjoajan on ymmärrettävä ja hallittava harjoittaessaan onnistunutta asiakaspalvelua. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 311-314.)



Kuvio 4: Palveluyrityksen menestyksen kulmakivet (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 312.)

Oikeaoppinen asiakaspalvelun kehittäminen lähtee määrätietoista asiakaspalvelun suunnittelusta. Yhtiö, joka tarjoaa asiakaspalveluita, ei välttämättä harjoita tarvittavaa asiakaspalvelupolitiikkaa. Asiakaspalvelun kehittämisen tulee lähteä yritysjohdosta. Johdon tulee oivaltaa niin sanottu kehittämistarve ja sitoutua tämän tarpeen kehittämisen toteutukseen aktiivisesti. Johdon tulee myös valmentaa henkilöstöä asiakaspalvelusuuntaisuuteen ja sillä päästään helposti hyviin tuloksiin, kuten henkilöstön suuntautuminen asiakaspalveluun, henkilöstön ymmärryksen parantamiseen asiakaspalvelun käsitteistä ja sisäisen kommunikaation parantamiseen. Tärkein kehityskohde on kuitenkin oman asiakaskunnan tunteminen ja sen tarpeiden tunnistaminen ja täyttäminen. Alla oleva kuvio kuvaa asiakkuusajattelun ketjuvaikutusta. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 311-314.)



Kuvio 5: Asiakkuusajattelun ketjuvaikutus (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 314.)

Asiakassuhteita hallinta (CRM, Customer Relationship Management) on yksi tärkeimpiä yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä. CRM-järjestelmien tarkoituksena on hallita ja seurata asiakassuhteen kehittymistä koko suhteen keston ajan. Asiakkuudenhallintaan on kehitetty omia tietojärjestelmiä, joita yrityksen ovat valjastaneet käyttöönsä. CRM-järjestelmillä voidaan esimerkiksi:

- Hakea potentiaaliset asiakkaat
- Tarkastella asiakaspalautteita
- Tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja toiveet
- Järjestää jälkimarkkinointi

(Ritvanen 2011, 66.)

Yrityksen eri elimet tarvitsevat tietoa asiakkaista ja siksi on hyvin tärkeää yritykselle omata toimiva CRM-järjestelmä. Markkinointihenkilöstön esimerkiksi on hyvä tietää asiakkaillaan käytössä olevat tuotteet ja myynti puolestaan haluaa tietää asiakkaansa palveluhistorian. Näiden tietojen pohjalta yritys saa tietoonsa asiakasta kiinnostavat tuotteet ja palvelut tai jopa asiakkaan tarpeet nyt ja tulevaisuudessa. Näiden tietojen perusteella yritys voi kehittää tuote- ja palveluvalikoimaansa. Yrityksen huoltohenkilöstölle on tärkeää tietää asiakkaan tuotteet ja niiden ostohetken, jotta he osaavat ajoittaa tarvittavat huoltotoimenpiteet oikeaan aikaan. (Ritvanen 2011, 66.)

2.3.3 Kansainvälinen logistiikka

Organisaatiot määrittelevät globaalien ja kansainvälisyyden usein eri tavoin. Kuitenkin globaalisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa maailmanlaajuisia toimintaa ja kansainvälinen toiminta ei ulotu maailmanlaajuiseen toimintaan asti. Kansainvälistä liiketoimintaa on edistänyt muun muassa kilpailun kiristyminen, kehittyvä infrastruktuuri sekä tietotekniikan lisääntyminen. Myös seuraavat asiat ovat ajaneet yritysten toimintaa kansainvälisemmäksi:

- ulkomaisten asiakkaiden tuomat mahdollisuudet
- ulkomaisten kilpailijoiden tuomat paineet yrityksille
- teknologisen osaamisen lisääntyminen markkinoilla
- kustannuspaineet

(Ritvanen 2011, 168- 169.)

Nykypäivänä organisaatiot ovat alkaneet tekemään enemmän kansainvälistä tutkimustyötä. Globaali kilpailu on ajanut organisaatiot siihen pisteeseen, että organisaatioiden on harjoitettava toiminnassaan jatkuvaa tuotekehitystä, jotta pysytään ajan tasalla ja

säilytetään asema markkinoilla. Organisaatiot ovat alkaneet käyttämään hyödykseen kansainvälistä kehitys- ja tutkimustoiminnan tuloksia toiminnassaan. Näiden tuloksien avulla resursseja voidaan käyttää tehokkaammin. Tästä hyvänä esimerkkinä on robottien kehitys kansainvälisten yhteistyön avulla. (Ritvanen 2011, 169.)

Kansainvälistymisen yleistessä osaaminen ei rajoitu enää oman maan sisäisiin ammattilaisiin, vaan nykyään asiantuntijoita voidaan palkata ulkomailta käsin suorittamaan työtehtäviä. Yritykset pyrkivät vakiinnuttamaan asemaansa ulkomailla, esimerkiksi perustamalla toimistoja tai muita yrityksen tiloja ulkomaille. Tämä puolestaan auttaa sitä kun tuotanto on hajautettu, niin voidaan paremmin varautua ulkoisiin häiriöihin sekä muihin riskeihin. Toimistojen sijaitessa ulkomailla voidaan luoda paremmin uusia asiakaskontakteja paikallisten yritysten kanssa sekä tutustua uusiin markkina-alueisiin. Muita hyötyjä organisaatio voi saada verotus asioissa sekä kustannustekijöissä. (Ritvanen 2011, 169.)

Varsinkin suuryritykset ovat vahvistaneet toimintaansa ja kilpailukykyä siirtymällä mukaan kansainväliseen toimintaan viennin, tuonnin tai tuotannon yhteydessä. Organisaatiolle kansainvälistyminen tarkoittaa suuria taloudellisia panostuksia. Näistä taloudellisista resursseista usein riippuu se, kuinka aktiivisesti organisaatio osallistuu kansainvälisyyteen. Liiketoimintojen kansainvälistyessä verkostointijohtaminen avaa uusia mahdollisuuksia kustannustehokkuuden takia. Verkostoituminen auttaa yritystä tehostamaan hankintojaan ja investointejaan. Globaalissa liiketoiminnassa tuotteen laatu ja koko arvoketjun toiminta ovat merkittäviä asioita. (Ritvanen 2011, 170.)

Toimitusketjun hallinta on hyvin toimiva, jos hankinnan, varastoinnin, kuljetuksen ja jakelun seikat ovat optimoituja sekä tehokkaita. Tähän kuitenkin kansainvälistyminen tuo haasteensa ja hyötynsä. Seuraavassa kuviossa esitellään pari asiaa, jotka ovat huomioitava globaalissa toimitusketjun hallinnassa.

Toiminto	Huomioitavaa
Kuljetus	Kuljetusmuodon valinta, rahtaus, toimitusajan huomioiminen, toimituslausekkeet, tullauskäytänteet, asiakirjat, infrastruktuuri eri maissa
Varastointi	Varastointiratkaisut ja – mahdollisuudet, ulkoistaminen, varastojen määrä ja sijainti
Pakkaus	Merkinnät, kestävyys sääolosuhteet
Tietojärjestelmät	Kehittyneisyydessä eroja eri maiden välillä, järjestelmien integroitumismahdollisuus, tiedonkulku
Hankintatoimi	Hankintatavat ja – lähteet, kauppasopimukset, maksuajat ja toimitusehdot

Kuvio 6: Näkökulmia globaaliin toimitusketjun hallintaan (Ritvanen 2011, 170.)

Asiakaslähtöisyyden tärkeys korostuu globaalissa toimitusketjussa, kun tuotteet ja palvelut tulee räätälöidä juuri asiakkaiden tarpeiden mukaisesti kustannustehokkaasti. Toimitusketjun eri osapuolilta odotetaan näin ollen nopeaa reagointia asiakastarpeiden muutoksiin markkinoilla. Organisaatiot, jotka pystyvät integroimaan toimitusketjun olennaiset osaamisalueet ja havaitsemaan prosessissa olevan kilpailuedun, voivat menestyä tuloksellisesti erittäin hyvin. (Ritvanen 2011, 170 -173.)

Yrityksen toimiessa koko maailman markkina-alueella on sille erittäin tärkeää, että tuotteet ovat sovitussa paikassa oikeaan aikaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteistyö lisääntyy eri organisaatioiden välillä huomattavan paljon, kun toimitaan maailmanlaajuisesti. Nykyään monet kansainväliset yritykset toimivat kellon ympäri, mikä tarkoittaa sitä, että tilauksia voi tulla mihin aikaan tahansa vuorokaudesta. Yritykselle tämä luo töitä ja haasteita. (Ritvanen 2011, 170 -173.)

Globaalia logistiikkaa voidaan hallita integroidulla toiminnanohjausjärjestelmällä muiden osapuolten välillä. Kansainvälisessä liiketoiminnassa toimitusketjujen välimatkat ovat hyvinkin pitkiä, joka vaikuttaa puolestaan pitkiin läpimenoaikoihin, tiedonkulun viiveisiin sekä lisää varastoinnin tarvetta. Kansainvälinen liiketoiminta vaikuttaa myös logistiikkakustannuksiin. Näiden kustannusten alentaminen on tärkeimpiä kehittämiskohteita kansainvälisissä yrityksissä tietojärjestelmien ja toimitusvarmuuden ohella. Kansainvälisessä toimitusketjussa

on epävarmuustekijöitä enemmän kuin kotimaassa. Useita syitä ovat esimerkiksi pitkät välimatkat, erilaiset toimintatavat, ajalliset viiveet sekä rajanylitys asiat. Näillä on suora vaikutus toimintavarmuuteen sekä läpinäkyvyyteen. Integroitujen tietojärjestelmien avulla toimintaa voidaan ohjata paremmin. Tietojärjestelmät sisältävät muun muassa tullauksen ja toimitusten seurannan. Kansainvälisiä logistia päätöksiä tehdessä on syytä ottaa huomioon eri maiden lainsäädäntö, byrokratia sekä turvallisuusriskit. Turvallisuushat ovat tuoneet paljon erilaista dokumentointia sekä tarkastuksia kansainväliseen logistiikkaan. (Ritvanen 2011, 170 - 173.)

2.4 Toimitusketjun kehittäminen

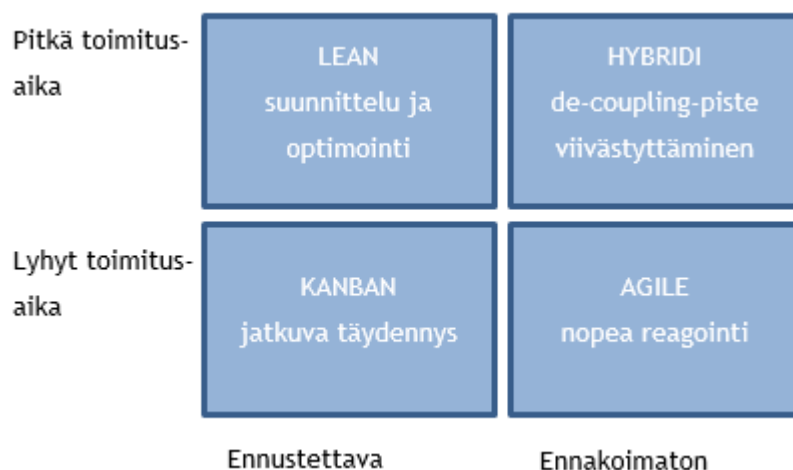
Toimitusketjun hallinnan päätarkoituksena on huolehtia tuotteiden parhaasta mahdollisesta saatavuudesta mahdollisimman pienillä logistiikkakustannuksilla. Tämän takia toimitusketjun hallintaa täytyy kehittää ja sen kehittäminen on strateginen asia. Kehittämisessä täytyy pohtia kuinka toimitusketjun logistiikka rakennetaan ja mitä se edellyttää pitkällä aikatahtimella. Toimitusketjua tulisi ohjata kokonaisuutena ja välttää osaoptimointia eikä keskittyä vain tiettyyn tai muutamiin toimintoihin. Seuraavassa on seikkoja, joita täytyy ottaa huomioon toimitusketjua kehittäessä:

- Prosessien yksinkertaistaminen
- Läpimenoaikojen lyhentäminen
- Mahdollisimman reaaliaikainen tiedonvälitys
- Yhteinen suunnittelu
- Tuhlauksen ja virheiden poistaminen
- Järjestelmäintegraatiot ketjun osapuolten välillä
- Asiakaslähtöisyys
- Läpinäkyvyys
- Luotettavuus
- Joustavuus

(Ritvanen 2011, 136-137.)

Nykypäivänä asiakkaat odottavat toimittajiltaan yhä nopeampia toimitusaikoja, sekä juuri heille oikeita räätälöityjä ratkaisuja. Tämä vaatii toimittajayritykseltä joustavuutta ja siihen päästään toimitusketjun osapuolien toimiessa hyvin yhteen. Tässä juuri korostuu läpinäkyvyys, joustavuus sekä yhteinen suunnittelu. Virheiden sattuessa, joustava yritys pystyy onnistuneella toimitusketjun hallinnan soveltamisella ratkomaan ongelmat nopeasti ja ilman suurempia kustannuksia ja asiakkaille koituvaa haittaa. (Ritvanen 2011, 136-137.)

Toimitusketjun hallintaan on kehitetty erilaisia strategioita, joita yritys voi käyttää sen mukaan, millä tavalla heidän kysyntä ja tarjonta ovat suhteessa toisiinsa. Seuraava kuvio kertoo, millaista strategiaa yritys voi hyödyntää toimitusketjun hallinnassaan olosuhteiden mukaan.



Kuvio 7: Toimitusketjun hallintastrategiat (Ritvanen 2011, 138- 139.)

Hybridiperiaate on lean- ja agileperiaatteiden yhdistelmä, jota sovelletaan niin sanottuun de-coupling pisteeseen asti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kysyntä on ennakoimatonta ja toimitusajat ovat yleisesti pitkiä ja siinä toimitaan esimerkiksi varastoimalla puolivalmiita tuotteita, joita valmistetaan asiakaslähtöisesti ja nopeasti tilauksesta. (Ritvanen 2011, 138-139.)

Agile-malli on hyödyllinen siinä vaiheessa, kun kysyntä on ennakoimatonta, mutta toimitusajat lyhyitä. Tällöin puutetilanteet minimoidaan nopeilla reagoineilla tilauksiin. Lean-mallia käytetään kun toimitusajat ovat pitkiä, mutta kysyntä ennustettavaa. (Ritvanen 2011, 138-139.)

Kysynnän ollessa ennustettavissa ja toimitusaikojen ollessa lyhyitä, voidaan hyödyntää kanban-mallia. Kun tiedetään paljon tavaraa tulee varastoista lähtemään ja kun toimitukset ovat yksinkertaisia, voidaan myydyn tuotteen tilalle hankkia heti uusi varastoon. Yritys voi toimia näin, koska varastojen täyttyminen ei ole suuri riski ja voidaan toimia niin sanotulla make-to-stock-periaatteella. (Ritvanen 2011, 138-139.)

2.4.1 Logistiikkastrategia

Logistiikkastrategia on tärkeä osa toimitusketjun hallintaa ja se on monen vuoden suunnittelun ja kehityksen tulos, kun yrityksen toimintaa on peilattu siihen.

Logistiikkastrategian tarkoituksena on parantaa yrityksen ja toimitusketjun kannattavuutta ja kustannustehokkuutta. Sillä myös tarkastellaan toimitusketjun osia, jotka ovat turhia ja mietitään voidaanko niistä luopua ajan ja varojen säästämiseksi. (Ritvanen 2011, 140-141.)

Kustannusten alentamisstrategia on toimitapa, jossa pyritään vähentämään toimitusketjussa tapahtuvien toimintojen kustannuksia erilaisin keinoin. Kustannuksia vähennettäessä yritys pyrkii vähentämään sitoutunutta pääomaa logistisessa järjestelmässä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että pyritään vähentämään varastokoja esimerkiksi toimittamalla tuotteet asiakkaalle suoraan. Yritys voi myös käyttää yhteisvarastoja, jotka ovat maantieteellisesti viisaasti sijoitettu, jotta toimituskustannukset pienenevät ja että kaikki tuotteet saataisiin helposti samaan paikkaan varastoitua. Yritys voi myös ulkoistaa logistiikkapalvelut ulkoiselle palveluntarjoajalle, jolloin kyseisestä palveluntarjoajasta tulee osa yrityksen toimitusketjua. (Ritvanen 2011, 140-141.)

Toinen lähestymistapa on palvelun parantamisstrategia, jossa pyritään luomaan arvoa yritykselle hyvän asiakaspalvelun kautta, joka johtaa huomattavaan kilpailuetuun muihin alan yrityksiin nähden. Tässä strategiassa kustannukset saattavat nousta huomattavasti, mutta hyvästä palvelutasosta koitua kilpailuetu kattaa ja jopa ylittää kasvaneet kustannukset. Palveluiden parantamisessa on kuitenkin varmistettava se, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan paremmista palveluista. (Ritvanen 2011, 140-141.)

Kun yritys luotsaa logistiikkastrategian, on se integroitava koko yrityksen toimintaan. Ei riitä että pelkästään yksi osa yritystä toimii ennalta sovitun strategian mukaisesti, vaan koko henkilöstö on perehdytettävä logistiikkastrategian soveltamiseen ja siten sovitun strategian päätöksiä on toteutettava kaikissa logistiikan toiminnoissa. (Ritvanen 2011, 140-141.)

Tärkeitä päätöksiä, mitä logistiikkastrategian tulee sisältää, ovat esimerkiksi varastojen ja tuotantolaitosten sijainnin valinta, ulkoistaminen, varastointipolitiikka ja jakeluteiden valinta. Kun lähdetään tekemään strategisia päätöksiä logistiikan kannalta, yleensä raaka-aineet ja markkinat ovat lähtökohtana ajattelussa. Logistiikkastrategiassa olisi hyvä tulla esille ainakin seuraavat asiat:

- Logistiikan nykytila (hankinta, varastointi, kuljetus ja jakelu, paluulogiikka, toimitusketjun hallinta)
- Menestystekijät, tavoitteet ja päämäärät (asiakkaat, tuotteet, palvelutaso, ulkoistaminen)
- Johtaminen ja organisointi (suhteet tavarantoimittajiin ja verkostokumppaneihin)
- Strategian toteuttaminen käytännössä (resurssit ja toimenpiteet)

(Ritvanen 2011, 140-141.)

2.4.2 BPR ja ECR

Yksi lähestymistapa toimitusketjun hallinnan kehittämiseksi on lähteä kehittämään liiketoimintaprosessia. Liiketoimintaprosessin kehittämisestä käytetään termiä Business Process Reengineering (BPR). Tavoitteena BPR:llä on parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua ja tätä kautta koko asiakastyytyväisyyttä. Käytännössä tämä tarkoittaa seuraavaa:

- Prosessien yksinkertaistaminen
- Tuhlauksen poistaminen
- Läpimenoaikojen lyhentäminen
- Kaksinkertaisen työn eliminointi
- Kustannusten väheneminen
- Automatisointi
- Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle

(Ritvanen 2011, 142- 143.)

ECR (Efficient Consumer Response) on vähittäiskauppojen versio JIT-ohjauksesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vähittäiskaupan tavarantoimittajat ja jakeluketjun jäsenet toimivat tiiviissä yhteistyössä tarkoituksenaan optimoida kauppojen valikoimat, kysynnän ennustaminen ja kysyntälähtöinen tuotetäydennys. Onnistuneessa ECR:n toteuttamisesta saadaan aikaan kuluttajien tarpeiden tyydyttäminen ja kustannustehokas toiminta vähittäiskaupalle. (Ritvanen 2011, 142-143.)

2.4.3 Mittarit

Nykyään yrityksen menestykselle, on keskeistä tutkia ja mitata oman yrityksen logistiikan suorituskykyä erilaisten mittareiden, sekä tunnuslukujen avulla. Mittareilla voidaan esimerkiksi mitata toimitusketjun eri vaihteita, kuten hankintatoimea, tuotantoa, sekä varastointia. Näistä tutkimuksista saatuja tuloksia sitten verrataan jonkin toisenlaisen tutkimuksen lukuihin. Tästä saadaan selville tunnusluku, joka siis ilmaisee näiden kahden mittarin välisen suhteen. Tunnusluvun paraneminen käytännössä tarkoittaa jommankumman, tai jopa molempien osatekijöiden kehittymistä. Toimitusketjun ja logistiikan mittareita on lukemattomia ja niillä voidaan mitata logistiikan osa-alueiden monia erilaisia toimintoja. Seuraavassa esimerkkejä erilaisista hankintatoimen tunnusluvuista:

- Tuote- ja palveluhankinnat (% liikevaihdosta)
- Hankintakustannukset (euroa, % hankintavolyymistä ostohenkilöä kohden)
- Tavarantoimittajia/ostohenkilö
- Hankintojen määrä/ostohenkilö (kpl/hlö)
- Ostolaskujen keskimääräinen arvo (euroa)

- Hankintakustannukset/ostotilaukset (euroa/kpl)
- Ostot/tavarantoimittaja (euroa)
- Kustannussäästö/hankintabudjetti (euroa)

(Ritvanen 2011, 101-103.)

Mittareita suunnitellessa niille pitää asettaa tavoite ja mittarin seurannalle pitää asettaa vastuuhenkilö. Tämä vastuuhenkilö on vastuussa mittarin toiminnasta, sen tuloksista, sekä ylipäättään tarkastella, mitä sillä on saatu aikaan. Vastuuhenkilö vastaa vain kuitenkin mittareista, joihin hän voi itse vaikuttaa. Jos näiden mittareiden tuloksiin ei päästä, on se pyrittävä korjaamaan. Mittarit voidaan määritellä seuraavasti:

1. Mittareiden on oltava yhteneväisiä yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa
2. Mitataan vain oleellisia asioita
3. Mittareiden on oltava yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä
4. Mittareiden sopiva määrä on usein 3-5
5. Mittareita on seurattava ja arvioitava
6. Mittareita voi ja pitää muuttaa, kun liiketoiminta muuttuu
7. Kukin yritys perustaa omat mittarinsa toimintansa perusteella

(Ritvanen 2011, 101-103.)

Yksittäistä mittaria laatiessa, vastuuhenkilön on mietittävä mitä seikkoja tulee ottaa huomioon, jotta päästään haluttuihin tuloksiin. Seuraavassa muutama esimerkki mitä reliaabelin mittarin tulisi sisältää:

- Tarkoitus ja tavoite
- Perustaminen
- Tietolähteet
- Mittaaminen
- Raportointi ja vastuu
- Kehittäminen

(Ritvanen 2011, 101-103.)

2.5 Logistiset toiminnot

Tässä luvussa käymme läpi yleisimmät logistiset toiminnot pois lukien hankintatoiminnan. Luvussa keskitytään pakkaamisen, varastoinnin ja kuljetuksen keskeisiin asioihin. Kaikkien erilaisten logististen toimintojen tulee toimia moitteettomasti, jotta toimitusketju olisi mahdollisimman toimiva ja kustannustehokas.

2.5.1 Pakkaaminen

Yhteiskuntamme tarvitsee pakkauksia ja pakkaamista. Pakkauksen yksi tärkeimmistä perustehtävistä on suojata pakattua tuotetta. Pakkausalan ammattilaisten on ymmärrettävä toiminnassaan pakattavan tuotteen ominaisuudet, pakkausmateriaali, jakelu, myynti ja kuluttajan odotukset tuotetta kohtaan. Ympäristöasiat sekä lainsäädäntö tulee ottaa myös huomioon pakkaamisessa. Pakkaaminen on kustannustehokasta ja tuloksellista, kun kaikki eri jakeluketjun osapuolet toimivat yhteistyössä aina pakkausmateriaalin valmistuksesta jätteen hyötykäyttöön asti. (Kääriäinen & Ollila 2007, 9.)

Pakkauksella on monia erilaisia tehtäviä. Pakkaus on hyvä kun se on informatiivinen, käytännöllinen ja taloudellisesti kustannustehokkain. Pakkauksen ainoa tehtävä ei ole vain suojata sisällä olevaa tuotetta, vaan hyvä pakkaus mahdollistaa sen kuljetuksen sekä varastoinnin. Pakkaukset välittävät myös vaadittavaa tuotetietoa paketin sisällöstä ja ominaisuuksista. Pakkaamisella on myös iso rooli yrityksen markkinoinnissa, sillä pakatun tuotteen ulkonäkö ja tunnistettavuus toimii tuoteimagona varmistaen tuotteen aitouden. (Ritvanen 2011, 67.)

Pakkauksen yksi tärkein tehtävä on tiedonvälitys. Pakkauksissa olevaa tietoa käytetään yleisesti logistiikassa ja tuotteen tunnistuksessa. Pakkausmateriaalin usein määrää kuljetustapa sekä - matka. Kuljetuspakkauksen tulee olla oikein mitoitettuja, jotta kuljetusvälineisiin ei jää ylimääräistä tilaa, sekä hyvän pakkauksen on kestettävä usein paljon nostelua ja erilaista siirtelyä. (Kääriäinen & Ollila 2007, 11-12.)

Yksi tapa lähestyä kuluttajaa ovat pakkaukset. Erilaisten sloganien käyttö ja tuotemerkkien avulla valmistaja pystyy kommunikoimaan kuluttajien kanssa. Myös ohjeet, varoitukset, takuut ja selosteet kuuluvat samaan pakettiin pakkauksien kanssa. Näiden avulla kuluttaja saa tarpeellisen kuvan tuotteesta ja sen käytöstä. Pakkauksen tulee tarjota tuotteelle käyttömukavuutta ja näin ollen tyydyttää kuluttajan tarpeita. Pakkaukset tulee myös voida avata ja sulkea uudestaan paketin avauksen jälkeen, sekä niiden tulee olla turvallisia käyttää. (Kääriäinen & Ollila 2007, 12.)

Ympäristöä rasittavat kulutus, tuotteet ja pakkaukset. Toimiva pakkaus säästää aina ympäristöä. Erilaisten pakkausmateriaalien väliset erot ovat pieniä kun puhutaan pakkaamisesta ilma ylipakkaamista. Ylipakkaaminen ei ole kenenkään etu, ja näin ollen sitä tulee välttää kaikin mahdollisin keinoin. Kuitenkin pakkaussuunnittelun tulee ottaa huomioon ympäristöasiat, jotta turhilta haitoilta vältyttäisiin. Toimiva pakkaus voidaan myös hyödyntää sen käytön jälkeen materiaalina tai energiana. Seuraavaksi lista millaisia asioita toimivalta pakkaukselta odotetaan. (Kääriäinen & Ollila 2007, 12.)

Toimiva pakkaus:

- suojaa tuotetta ympäristöltä
- suojaa ympäristöä tuotteelta
- säilyttää pakatun tuotteen ominaisuudet
- mahdollista tehokkaan tuotannon ja jakelun
- parantaa turvallisuutta
- toimii markkinoinnin apuna
- kertoo tuotteesta, sen pakkauksesta ja niiden käytöstä
- voidaan hyödyntää käytön jälkeen
- on edullinen

(Kääriäinen & Ollila 2007, 12.)

2.5.2 Varastointi

Varastoinnilla (warehouse management) tarkoitetaan varastorakennuksia ja -tiloja sekä erilaisia varastotoimintoja. Varastointiperiaatteita on syytä lähteä tutkimaan vasta, kun on ymmärretty miksi varastointia tarvitaan. Varastointia on mietittävä tarkasti varsinkin silloin kun yritys perustetaan tai halutaan kehittää sen nykyistä toimintaa, sillä varastointia koskevat ratkaisut vaikuttavat yrityksen koko logistiseen ketjuun. Varastoja pyritään aina pitämään mahdollisimman vähän toimitusketjun kaikissa eri vaiheissa, sillä varastoihin sitoutuu valtavasti pääomaa. Tämä pääoma olisi tuottavampaa sijoittaa muuhun tarpeeseen kun vain pelkästään varastointiin. Varastoja voidaan pienentää tai joistain varastoista luopua kokonaan, jos toimitusajat saataisiin optimoitua. Toimitusajan optimoinnilla tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi valmistaja pystyisi suoraan lähettämään tuotteen asiakkaalle. (Ritvanen 2011, 79 -80.)

Suuri tuotevalikoima ja monenlaiset asiakastarpeet aiheuttavat varastointipaineita yrityksille. Tästä syystä onkin tärkeää pohtia huolellisesti, kuinka suuri tuotevalikoima on oikeasti järkevä pitää. Toisin sanoen kaikkien asiakkaiden tarpeita ja toiveita ei tarvitse täyttää aina. Tällöin yritys voisi esimerkiksi toimittaa tuotteen kohtuullisella toimitusajalla asiakkaalle ilman varastoinnin tarvetta. (Ritvanen 2011, 79 -80.)

Usein varastoinnille on monia syitä. Yritys voi pitää varastoa siksi, että se haluaa turvata tuotteiden saatavuuden ja varmistaa niiden taloudelliset eräkoot. Varastoja on myös seuraavien asioiden takia:

- ostetut tavaraerät on varastoitava
- halutaan turvata hyvä asiakaspalvelu
- tavaraa välivarastoidaan (esim. tullivarasto.)
- tuotevalikoima ja asiakaskunta ovat laajat
- toimittaja on epäluotettava
- raaka-aineen hintojen odotetaan nousevan lähitulevaisuudessa tai raaka-aine on saatavilla vain tietyssä vuoden aikana.

(Ritvanen 2011, 80.)

Kierto- eli eräkokovarasto on se varastonosa, joka vaihtuu tuotteiden kulutuksen ja täydennysrytmin mukaisesti. Varaston käyttöön johtaa usein kustannustekijät. Kiertovaraston avulla tyydytetään tietyn ajanjakson keskimääräinen kysyntä. Puolestaan varmuusvarasto on hyvä ratkaisu yrityksen halutessa varmistaa, että varastoon ei synny puutetilanteita. Varmuusvaraston avulla yritys näin ollen turvaa toimitusajan ja - määrän sekä tuotteiden kulutuksen vaihtelut. (Ritvanen 2011, 81.)

Kausivarasto on usein syynä kysynnän kausittaiseen vaihteluun. Varaston avulla tuotanto yritetään pitämään mahdollisimman tasaisena. Näin ollen vältetään esimerkiksi tuotannon lomautuksilta ja ylitöiltä. Varastotyypin valinta on yritykselle erittäin tärkeä. Varaston pohjapinta-alaan vaikuttaa tietenkin tontin koko, jolle varasto on suunniteltu rakennettavaksi. Kuitenkin jos halutaan lisätä varastointitilavuutta, se voidaan toteuttaa lisäämällä käsittelykorkeutta varastossa. (Ritvanen 2011, 81.)

Yrityksen valitessa varastointijärjestelmää tulee sen huomioida yleiset logistiset palvelutekijät:

- Toimitustiheys, -aika ja - varmuus
- Toimitusten luotettavuus
- Toimitusten joustavuus
- Tiedottaminen ongelmatilanteessa
- Tilausten teon helppous, nopeus, joustavuus
- Tavarantoimituksen virheettömyys
- Pakkaus
- Pakkauskoko ja sen variaatiot
- Informaatio pakkauksissa

(Ritvanen 2011, 82.)

Varastointijärjestelmän suunnitteluun ja valintaan vaikuttaa suoraan varastoitavien tuotteiden tuotevalikoima. Tuotevalikoima vaikuttaa ainakin varastonsäilytysratkaisuihin tarkoittaen käytetäänkö sisä-, ulko-, kylmä- tai lämminvarastoa. Myös varastoon valittaviin hyllyihin sekä käytettävään kalustoon on tuotevalikoimalla suuri merkitys. (Ritvanen 2011, 82.)

2.5.3 Kuljetus

Kuljetuksella tarkoitetaan tavaroiden ja tuotteiden siirtelyä paikasta toiseen erilaisilla kuljetusmuodoilla. Kuljetuksella on näin keskeinen osa-alue logistiikassa. Kuljetukseen liittyy paljon tiedonkäsittelyä, ja - kulkua, taloudellisia seikkoja sekä myös tavaroiden pakkaamista ja varastointia. Kaikilla näillä asioilla on merkityksellinen tarkoitus kuljetuksen eri osa-alueilla. Kuljetusten tavoite on saada tavarat oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan sekä tuotteiden on oltava asianmukaisessa kunnossa. Tämä on kuljetuksen tarkoituksen koko periaate. (Ritvanen 2011, 106 -107.)

Perinteiset kuljetukset ovat muuttuneet tehokkaiksi logistisiksi järjestelmiksi viimeisten vuosien saatossa. Tämä puolestaan on muuttanut maailman tuotannon ja talouden kehitystä huomattavasti. Hyvänä esimerkkinä toimivat kontinkuljetusjärjestelmät, jotka ovat mahdollistaneet paremman globaalisen kaupankäynnin eri valtioiden välillä. Tehokkaammat kuljetusjärjestelmät ja kuljetukset ovat luoneet yrityksille mahdollisuuden rajoittaa ratkaisuja liittyen toimitusketjun strategiaan. (Ritvanen 2011, 106 -107.)

Kuljetusten toimintaympäristöön vaikuttavat useat erilaiset tekijät. Näitä ovat muun muassa maantieteelliset tekijät, ilmasto-olosuhteet, tuotannon rakenne ja sijainti. Toimintaa säätelevät useat kansainväliset lait sekä sopimukset. Kuljetusmuodon valintaa pohdittaessa vaikuttaa siihen monet tekijät, sillä tilaus- toimitusketjussa aika on rahaa. Valintaa tehdessä tutkitaan voimassa olevia kuljetuspalveluita sekä niiden ominaisuuksia. On myös syytä perehtyä toimituksia järjestettäessä toimittajan toimitusaikaan, toimitusvarmuuteen sekä toimitustäsmällisyyteen. (Ritvanen 2011, 106 -107.)

Lentokuljetuksen valitsemisen pohjimmaisena syynä on pyrkiminen minimoida tuotteiden kuljetusaika ja saavuttaa säästöjä sitä kautta. Kuitenkin yksikkökustannukseltaan lentokuljetus on kallein kuljetusmuoto. Yritysten valitessa lentokuljetuksen kuljetusmuodokseen perustuu useille eri syille. Yleisimpiä syitä ovat kuitenkin tuotteiden kiireellisyys saada kuluttajalle. Tuotteen elinkaari voi olla lyhyt, ja näin ollen se halutaan mahdollisimman nopeasti markkinoille. Myös erilaiset varaosatoimitukset ovat tärkeitä saada

nopeasti perille, jotta asiakkaan toiminta ei hidastuisi viallisten laitteiden takia. (Logistiikkamaailma, 2011.)

Globaalisen kaupankäynnin lisääntyessä ovat toimitusetaisyydet pidentyneet toimittajien ja tilaajien välillä. Pitkien välimatkojen takia toimitusnopeus ja toimitusvarmuus ovat nousseet merkittäviksi tekijöiksi. Usein tavaran arvo, luonne tai sen vaadittava käsittely mahdollistavat vain lentorahdin käytön toimituksessa. Kuljetusturvallisuuden puolesta lentorahti on erittäin korkealla erilaisten tullauksien ja turvallisuustarkastusten ansiosta. (Logistiikkamaailma, 2011.)

Maantiekuljetukset ovat yleisin kuljetusmuoto ja ne kattavat noin 90 % markkinoista. Yleisyyteen vaikuttavat usein jälkikuljetus, mikä vaaditaan toteutettavaksi maantiekuljetuksena. Maantiekuljetukset ovat muihin kuljetusmuotoihin nähden helposti toteutettavia ja ajallisesti nopeita. Ne mahdollistavat myös ovelta ovelle -kuljetukset. Erilaisten tavaroiden siirtämiseen maantiekuljetus sopii erinomaisesti, sillä kulkuneuvojen avulla voidaan siirtää pienistä pakeista asti aina kontti- ja erikoiskuljetuksiin. Maantiekuljetukset ovat osa kuljetusketjua kansainvälisessä liikenteessä, jossa liikutellaan tavaraa eri kuljetusvälineillä. (Logistiikkamaailma, 2011.)

Meritse liikkuu tavaraa tonneittain joka päivä. Usein meritse kuljetetaan suuria yksiköitä ja määriä. Esimerkiksi konttien, perävaunujen kuljetus on tavanomaista. Kansainväliset kuljetusmarkkinat ovat nykypäivänä hyvin avoimet ja tästä syystä merirahdin kuljetus on yleistä.

Pikakuljetusten käyttö perustuu siihen, että asiakas haluaa lähetyksensä olevan perillä määränpäässä tiettyyn aikaan. Pikakuljetuksen tavoite on saada lähetys luotettavasti ja nopeasti määränpäähensä. Asiakkaat arvostavat myös pikakuljetusta sen helppouden takia. Palvelu kattaa toiminnassaan tuotteen kuljetuksen ovelta ovelle. Lähetystään asiakas voi seurata usein seuranta systeemillä internetissä, josta hän näkee missä tuote kulkee juuri sillä hetkellä. Usein kansainväliset pikalähetykset noudetaan asiakkaalta iltapäivällä ja ne kulkevat yön yli määränpäähensä ja ovat usein saatavilla heti seuraavana päivänä. (Logistiikkamaailma, 2011.)

Pikakuljetusten avulla yritys pystyy toimimaan kansainvälisemmin ja tuottamaan näin ollen parempaa kilpailukykyä markkinoilla. Pikakuljetusten avulla yritykset pystyvät reagoimaan nopeasti muuttuviin asiakkaiden tarpeisiin ja näin ollen voidaan kasvattaa esimerkiksi asiakastytyvääisyyttä. Pikakuljetusmarkkinoilla on todella tyypillistä se, että valtaosaa globaalia kokonaismarkkinaa hallitsee vain muutama suuri toimija. Tämä johtuu siitä, että ala

on todella pääomavaltainen tarkoittaen suuria investointeja kuljetusverkoston ylläpitämiseen sekä kulkuvälineisiin. (Logistiikkamaailma, 2011.)

2.6 Logistiikan trendit ja tulevaisuuden näkymät

Seuraavassa osiossa tulemme käymään läpi logistiikan alaan vaikuttavia trendejä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat alaan lähitulevaisuudessa. Nämä trendit on hyvin tärkeä ymmärtää, jotta voi tarkastella logistiikan alan kehitystä ja että miten tietyt asiat vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti.

2.6.1 Energia

Logistiikkaan liittyy kiinteään materiaalin kuljetus ja kuljetukseen tarvitaan aina energiaa. Fossiilisten polttoaineiden hintojen nousu lisää logistiikkakustannuksia, ellei vaihtoehtoisia ratkaisuja kustannusten nousun hillitsemiseksi aleta valjastamaan. Näitä ovat esimerkiksi kuorma-autojen kohdalla muut nestemäiset polttoaineet, kuten bio-diesel. Toinen vaihtoehto energian säästämiseksi on tuotannon ulkoistamisen palauttaminen takaisin lähelle kuluttajaa. Tähän esimerkkinä Kiina, johon suurin osa tuotannosta siirretään tuotantokustannusten vähentämiseksi. Nähtäväksi jää, jos logistiikkakustannukset ylittävät mahdolliset tuotannolliset voitot, siirtävätkö yritykset tuotantoaan lähemmäs ja yrittävät keksiä ratkaisuja tuotannollisiin ongelmiin. Kolmas ratkaisu vähentämään energiankulutusta on lisätä varastointia, jotta jakelukuljetuksia tarvitsisi tehdä harvemmin. (Aaltonen, 2011.)

2.6.2 Ekologisuus

Nykypäivänä suurena puheenaiheena ovat myös olleet vihreät arvot ja ekologisuus. Hiilijalanjäljellä on myös suuri vaikutus kuljetuksiin ja kuljetuksilla koko logistiikkaan. Suomen on annettava myös oma panoksensa vihreisiin arvoihin, mutta on myös ajateltava elinkeinoelämää. Hiilijalanjälkeen vaikuttaminen ei saisi liialti aiheuttaa kilpailuhaittoja elinkeinoharjoittajille. Kuljetuksista aiheutuvat, sekä yleiset liikennepäästöt eivät ole Suomessa yhtä iso ongelma, kuten muissa maailman suurkaupungeissa. Suomen väkiluvunkaan ei povata kasvavan lähivuosisikymmeninä, joten tilanteen ei odoteta pahenevan. Päinvastoin, energian hinnan toimiminen ajurina ja ekologisen teknologian parantuessa, voi tämä lisätä sähköautojen käyttöä kaupunkien jakeluliikenteessä ja näin vähentää päästöjen määrää lähitulevaisuudessa. (Aaltonen, 2011.)

2.6.3 Väestöpoliittiset muutokset

Ongelmia ja uhkia logistiikka-alalle Suomessa ovat väestöllinen muutos, logistiikka-alan houkuttelemattomuus, sekä aloituspaikkojen vähäisyys kuljetusalan koulutuksissa. Työvoiman puute ja kotimaisen työvoiman vähäisyys ovat lisänneet ulkomaisen työvoiman käyttöä kuljetus- ja varastointialalla. Kuljetusalalla tämä on riski siinä mielessä, että kohtuullinen suomen

kielen taito on välttämättömyys alalla. Varastoalalla työvoiman vähyys taas näkyy automaation kehittymisenä ja lisääntymisenä lähivuosina. (Aaltonen, 2011.)

2.6.4 Teknologia

Teknologian kehittyminen ajaa tulevaisuudessa varastointia enemmän ja enemmän kohti automatisointia. Ihmistyövoima voidaan korvata koneilla ja palkkakustannukset laskevat, sekä automaatiotekniikan itsessään kehittyminen laskee hankintakustannuksia.

Henkilöstötyövoimasta siirtyminen automatisoituun koneistoon lisää myös mahdollisuuksia suuremmille volyymeille, työssä tapahtuvien virheiden minimoimiselle, varastonkierron nopeuttamiselle, sekä tilankäytön tehostamiselle. Yhtenä hyvänä esimerkkinä varastointitekniikan kehittämisestä voidaan pitää RFID-tekniikan valjastamista varastokäyttöön. (Aaltonen, 2011.)

Teknologisoituminen vaikuttaa myös valtaosin logistiikan kuljetusalaan. Tieto liikkuu sähköisesti ja tiedot esimerkiksi kuljetuksista, liikenteestä, tilauksista ja sääolosuhteista saadaan välittömästi ja logistiset toiminnot voidaan räätälöidä näiden tietojen perusteella tehokkaasti. Jokaista kuljetusta, niin lento-, meri- ja maakuljetuksia, seurataan reaaliajassa ja näin kuljetuksista saatava informaatio voidaan valjastaa yhä paremmin alan käyttöön. Virheet ja ongelmatilanteet huomataan välittömästi ja yritykset voivat ryhtyä ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin. (Aaltonen, 2011.)

2.6.5 Optimointi ja simulointi

Teknologian kehityksen myötä on yhä helpompaa ennakoita ja varautua erilaisiin ongelmatilanteisiin ja virheisiin simuloinnin avulla. Kun älykkyys, tieto ja kokemus logistisista toiminnoista lisääntyvät, saadaan luotua kuvitteellisia tilanteita erilaisista toimituksista ja siten pystyä jo ennalta varautumaan mahdollisiin ongelmiin ja virheisiin, kun tilanne on jo teoriassa käyty läpi. Esimerkkinä toimitusvarmuus pystytään simuloimaan ja tunnistaa jo mahdolliset ongelmatilanteet etukäteen ja varautua niiden ennaltaehkäisemiseen erilaisilla toimintasuunnitelmillä. Optimoinnissa pitää miettiä myös esimerkiksi tavaravirtojen kuljetusten tehokkuutta. Hyvin keskitetyt ja optimoidut jakelukeskukset tehostavat tavaran toimitusta loppukäyttäjälle henkilöliikenteen vähentyessä. Kokemus ja tieto auttavat jakelukeskusten sijoittamisessa, jotta toimitukset olisivat mahdollisimman optimeita. (Aaltonen, 2011.)

2.7 Laatu ja vastuullisuus

Laatu ja vastuullisuus ovat tärkeitä seikkoja, mitä yrityksen tulee ottaa huomioon toiminnassaan. Vastuulliset ja eettiset toiminnot antavat yritykselle positiivisen imagon ja

nostavat asiakkaiden luottamustasoa yritystä kohtaan. Seuraavissa kappaleissa käymme läpi logistiikkaan liittyviä laatu- ja vastuullisuuskysymyksiä ja miten nämä arvot liittyvät logistiikkaan.

2.7.1 Laadullinen logistiikka

Laatuun liittyviä näkökulmia on monia ja osa ihmisistä luo sanaan laatu konkreettista sisältöä. Laadulla on monia erilaisia määritelmiä kuten, että tuote täyttää laadultaan kaikki ne ominaisuudet mitä siltä odotetaan esimerkiksi kestävyyttä tai toimintavarmuutta. Ihmiset odottavat tuotteelta hyvää laatua, jos he ovat saaneet kyseisen mielikuvan yrityksestä imagonsa ansiosta. (Hokkanen, Virtanen 2012, 170-174.)

Valmistajat puolestaan näkevät laadun sellaisena, että se täyttää valmistuksen prosessin aikana sille täytetyt vaatimukset ja odotukset. Virheettömyys ja suunnitelman täyttymykset ovat siis tärkeässä roolissa prosessissa, jotta tuotteesta saadaan laadullinen. Tuotteen tai palvelun laadun tarkastamiseen on alettu käyttämään huomattavasti enemmän aikaa, sillä aina valmistajalle palautuneen tuotteen huonosta laadusta yrityksen maine kärsii. Huonoimmassa tilanteessa laatuongelmiin aletaan kiinnittämään huomiota vasta kun niitä on jo alkanut syntyä. Seuraavia erilaisia laatuongelmia voi yrityksissä ilmetä:

- virheellinen tuote
- puutteellinen toimitus
- liian aikainen tai myöhäinen toimitusaika
- huono palaute ja palautetut tuotteet
- asiavirheet
- turha ja päällekkäinen työ
- talousarvion ylittäminen
- maineen menetykset

(Ritvanen 2011, 148-149.)

Laatua voidaan puolestaan edistää yhteistyöllä eri sidosryhmien kanssa esimerkiksi tavarantuottajien tai asiakkaiden kanssa. Hyvä henkilöstön osaaminen ja erilaisten laatutyökalujen käyttäminen tehokkaasti myös edistävät toimintaa. Laadun kehittämiseen liittyviä ongelmia ovat kiire sekä huono organisaatio yrityksen sisällä sekä epäpätevä henkilöstö. (Ritvanen 2011, 148-149.)

Liiketoiminnan menestykseen vaaditaan, että asiakkaat ovat tyytyväisiä tuotteeseen tai palveluun. Tällöin tuotteen tai palvelun laadun tulee olla korkealla tasolla. Tuotteisiin liittyviä laatutekijöitä on monia erilaisia, kuten ulkonäkö, turvallisuus, kestävyys sekä ympäristöturvallisuus. Tuotteeseen kuuluu yleensä jokin palvelu, jota tarkastellaan laadun

puolesta muun muassa toimitusajalla, palvelutasolla sekä luotettavuudella. Fyysisen tuotteen laatua on helpompi pitää yllä kuin palvelun laadun tasoa. (Ritvanen 2011, 153.)

Laadun tulee olla tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa, koska sen vaikutus yrityksen tuottavuuteen on suoraan verrannollinen sen menestymiseen. Laadulla on siis suuri vaikutus yrityksen imagoon. Laatua arvostavat myös kilpailijat sekä yrityksen liiketoiminnan rahoittajat. Kuitenkin tulee ymmärtää, että oikea laatu ei ole aina korkeinta mahdollista laatua, vaan sen tulee olla riittävän hyvä yritykselle. Se on riittävää silloin kuin asiakastyytyväisyys on korkea ja liiketoiminta kannattavinta. Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttaminen onkin hyvin oleellista logistiikassa. Esimerkki millainen on laatua korostavasta yritystä:

- on asiakaslähtöinen
- on sitoutunut laatutyöhön
- on ennakoiva
- arvostaa henkilöstöään
- panostaa tuotekehitykseen
- asettaa selkeät mittarit ja seuraa niitä
- on verkostoitumishaluinen ja - kykyinen sekä kantaa yhteiskunnallista vastuuta

(Ritvanen 2011, 153 -154.)

2.7.2 Vastuullinen logistiikka

Yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility (CSR)) tarkoittaa yritykselle sitä, että se ottaa päivittäisessä toiminnassaan huomioon yhteiskunnan ja ympäristövastuulliset seikat lakien ja määräysten mukaisesti. Kuitenkaan yhteiskuntavastuu ei vain rajoitu lakeihin ja määräyksiin, sillä yritysten tulee tarkastella toimintaansa laajemmasta näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritysten tulee huomioida esimerkiksi sitä, haittaako heidän toimintansa lähialueen asukkaita tai ympäristöä, vaikka heidän harjoittama toiminta ei olisi laitonta. Tällöin yritysten on tehtävä mahdollisimman paljon minimoidakseen haittojen syntymistä. Näin ollen yritys toimii vastuullisesti ja se huomioi myös muitakin näkökohtia kuin niitä, jotka johtaisivat oikeudelliseen vastuuteen. (Logistiikkamaailma, 2011.)

Toimiva yhteiskuntavastuu on näin ollen yrityksen vastuun yltämistä myös muihin asioihin, kuin vain lakien ja määräysten valossa. Näin yritys varautuu tulevaisuuden kiristyviin lakeihin ja asiakasvaatimuksiin. Toimivan yhteiskuntavastuun avulla yritys harjoittaa strategiaa, jonka avulla se reagoi tulevaisuuden riskeihin ja mahdollisuuksiin. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat koko ajan kiristyvät ympäristönormit, jotka ovat riski nousevien kustannusten kannalta yrityksille. Kuitenkin yritykset, jotka pystyvät varautumaan näihin kiristyviin normeihin voivat saavuttaa kustannus- tai markkinajohtajuuden tulevaisuudessa. (Logistiikkamaailma, 2011.)

Riskikartoitus on huomattavan tärkeä työkalu, kun määritellään yhteiskuntavastuuta. Sen avulla voidaan selvittää, mitkä ovat ne yrityksen liiketoiminnan tekijät, jotka aiheuttavat erilaisia riskejä yhteiskunnalle nyt tai tulevaisuudessa. Näitä asioita voidaan lähestyä seuraavilla kysymyksillä. Mitkä ovat yrityksen toiminnat, jotka aiheuttavat riskejä yhteiskunnalle, asiakkaille tai työntekijöille yrityksen toimesta? Millä tasolla on yritysten työntekijöiden työhyvinvointi? Minkälaisia eri riskejä työ pitää sisällään? Mitä riskejä yrityksen toiminta luo lähiympäristölle tai globaaliin ympäristöön? Mitä riskejä on nyt jo nähtävissä ja minkälaisia riskejä voidaan olettaa tulevan lähitulevaisuudessa? Mikä on yrityksen talouden tila? Mitä riskejä liittyy lainoihin tai mahdollisiin tuleviin investointeihin?(Logistiikkamaailma, 2011.)

Kun yritys on määritellyt merkittävimmät riskit toimintaansa nähden edellä mainittujen kysymysten avulla, tulee yrityksen ryhtyä käytännön toimenpiteisiin vähentääkseen näiden riskien syntymisen. Yritys on näin ollen tutkinut omaa toimintaansa välttääkseen tarpeettomat riskit toiminnassaan. Yhteiskuntavastuun tärkeimmät osatekijät voivat olla todella erilaiset samalla toimialalla eri yrityksen keskuudessa. Esimerkiksi toinen yritys voi arvostaa toiminnassaan turvallisuutta, kun taas toinen saman alan yritys päästöjen suuruutta.(Logistiikkamaailma, 2011.)

Yrityksen selvitettyä tärkeimmät ja huomattavimmat yhteiskuntavastuun tekijät liittyen heidän toimintaansa, tulee heidän aloittaa yhteiskuntavastuullinen raportointi. Raportoinnissa käydään yrityksen valitsemien yhteiskuntavastuun osatekijöiden merkitykset sekä niiden vaikutukset läpi. Samalla asetetaan myös tavoitteet ja kehitysehdotukset sekä aletaan seuraamaan kehitystä.(Logistiikkamaailma, 2011.)

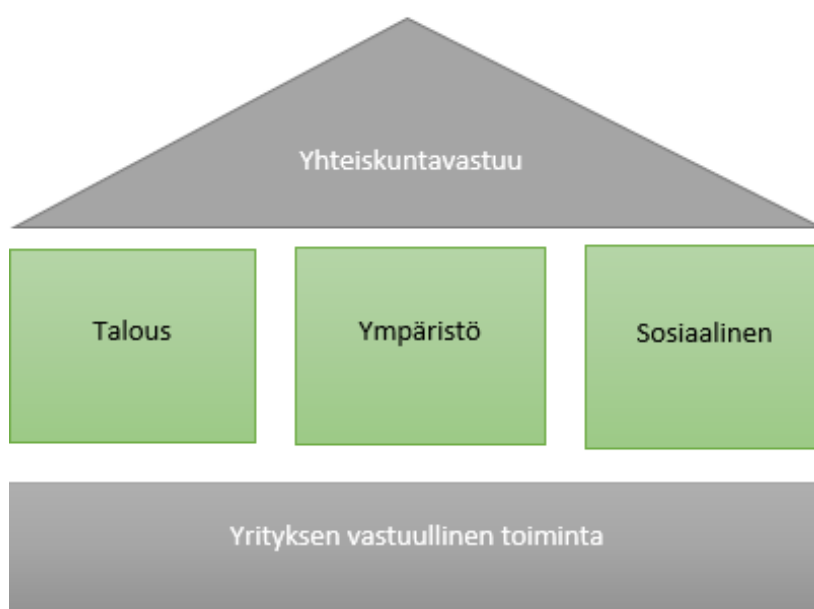
Yrityksen suunnitellessa yhteiskuntastrategiaa tulee sen ottaa huomioon tekijöiden taloudellista vaikutusta toimintaansa, sillä esimerkiksi parempi työtyytyväisyys voi parantaa yrityksen tuottavuutta, tai turvallisuusriskien laiminlyöminen aiheuttaa taloudellista kuluja yritykselle. Puolestaan ympäristöön liittyvien riskien ehkäiseminen saattaa tuoda lisää asiakkaita yritykselle, koska tänä päivänä asiakkaat ovat kiinnostuneet tuotteen ekologisuudesta.(Logistiikkamaailma, 2011.)

Vastuullisuus on tärkeä ominaisuus toimitusketjun hallinnassa lähitulevaisuudessa. Sen merkitys korostuu suuresti tuotannon sekä kilpailun kasvaessa. Jokaisen organisaation tulee harrastaa vastuullisuutta toiminnassaan, joten se ei katso yrityksen kokoa tai toimialaa. Vastuullisuuden avulla yrityksellä on mahdollisuudet parantaa kilpailukykyänsä markkinoilla. Kun yritys toimii vastuullisesti se turvaa omien asiakkaidensa tyytyväisyyden sekä myös sijoittajien ja rahoittajien arvostuksen yritystä kohtaan. Näin jokainen osapuoli voittaa

tilanteessa. Vastuullisuuden avulla riskienhallintaa voidaan parantaa huomattavan paljon ja tästä syystä se on liiketoiminnan keskeinen laatutekijä. (Ritvanen 2011, 159.)

Organisaation tulee selkeästi tuoda ilmi, miten se asennoituu vastuullisuuteen ja kuinka se käytännössä toteutetaan. Vastuullisuuden tulee kuulua organisaation strategiaan, josta se puolestaan vaikuttaa logistiikkastrategiaan. Logistiikkastrategian kautta vastuullisuus heijastuu aina operatiivisen logistiikan toimintaan asti. Vastuullisuuden periaatteet ovat myös nykyään usein sisällettynä kauppasopimusehtoihin. (Ritvanen 2011, 159.)

Vastuullinen liiketoiminta (Corporate Responsibility) pitää sisällään kolme eri osa-aluetta, jotka ovat taloudellinen-, ympäristö sekä sosiaalinen vastuu.



Kuvio 8: Yhteiskuntavastuun peruspilarit (Ritvanen 2011, 160.)

Taloudellinen vastuu käsittää muun muassa yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden mittaamisen sekä kilpailukyvystä ja sen tehokkuudesta huolehtimisen. Ennen kuin organisaatio pystyy huolehtimaan sosiaalisesta ja ympäristövastuusta on sen taloudellisen tilanteen oltava vankalla pohjalla. Riskienhallinta on tärkeä osa taloudellista vastuuta, sillä hyvin hoidettu riskienhallinta vähentää haitallisia tilanteita sekä lisää taloudellista varmuutta ja mahdollistaa paremman kannattavuuden kehityksen seurannan organisaatioissa. (Ritvanen 2011, 160.)

Ympäristövastuullinen toiminta yleistynyt nykypäivänä, sillä kuluttajat ovat usein tietoisia ekologisuuden merkityksestä yhteiskunnalle. Erilaista ympäristövastuullista toimintaa voidaan harjoittaa esimerkiksi ilmastonmuutosten torjunnalla, sekä vesien ja luonnonvarojen

säästeliään käytön avulla. Nämä kaikki ovat todella tärkeitä asioita tämän hetken maailmassa. Logistiikka on hoidettava ympäristövastuullisuuden kannalta näin ollen mahdollisimman taloudellisesti, sekä suunnitelmallisesti yhtenä kokonaisuutena. Ympäristönäkökulma voidaan ottaa huomioon yrityksen toiminnassa, esimerkiksi keskittymällä hankintojen ekologisuuteen ja elinkaariajatteluun. Ympäristöä voidaan myös säästää kuljetusten vähentämisellä, joka puolestaan vähentää yrityksen kustannuksia. Kuljetusten suunnitteluun tulee siis luoda toimiva systeemi, jotta voidaan maksimoida kustannustehokkuus ja samalla ottaa huomioon ympäristöasiat. (Ritvanen 2011, 160.)

Sosiaalinen vastuu on yhteiskuntavastuun vaikeimmin määriteltävä osa-alue. Se pitää yleisesti sisällään työelämän, henkilöstön ja yhteiskuntaan liittyvät asiat. Näitä asioita ovat esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi ja vaadittava osaaminen, tuoteturvallisuus, työolosuhteet sekä hyvät toimintatavat yrityksessä. (Ritvanen 2011, 161.)

2.7.3 Paluulogiistiikka

Paluulogiistiikka sisältyy vastuulliseen liiketoimintaan siltä määrin, että paluulogiistiikan asiakaslähtöisen toiminnan järjestäminen kuuluu vastuulliseen yritystoimintaan. Paluulogiistiikan huono toteutus voi vaikuttaa todella merkittävästi yrityksen menestykseen pitkällä aikavälillä, jos asiakkaat alkavat karttaa yritystä huonon paluulogiistiikan takia. (Ritvanen 2011, 159.)

Paluulogiistiikka pitää sisällään seuraavia asioita, kuten asiakaspalautukset, takuu- ja huoltopalvelut sekä tuotteiden kierrätyksen. Paluulogiistiikassa tuote siis siirtyy asiakkaalta takaisin sen toimittajalle. Kuitenkin pitää ottaa huomioon, että paluulogiistiikka ei ole päinvastainen toiminto, kuin toimitusketjun hallinta. Tämä tarkoittaa sitä, että paluulogiistiikan kuljetus- ja jakelujärjestelmä ei ole sama kuin yrityksen lähtölogistiikassa. Tuotteiden palautusten syynä voi olla muun muassa väärät tai rikkiäiset tuotteet ja tästä syystä paluulogiistiikan ennakoiminen on erittäin hankalaa yrityksille. (Ritvanen 2011, 159.)

Paluulogiistiikan ollessa hyvin organisoitu se parantaa asiakastytyväisyyttä, sekä myös liiketulosta. Yleisesti paluulogiistiikan ulkoistamisen uskotaan parantavan yritysten kilpailukykyä markkinoilla. Teollisuuden ja kaupan alan keskuudessa paluulogiistiikka on usein juuri ulkoistettu. Paluulogiistiikan työvaiheiden määrä on noin 12 kertaa se, mitä lähtölogistiikassa tarvitaan normaalisti. Paluulogiistiikan hallinta on tärkeää silloin, jos toimitetuissa tuotteissa on havaittu vikoja tai puutteita. Nämä vialliset tuotteet voivat aiheuttaa käyttäjäkohtaisen vaaran tai terveydellisiä haittoja. (Ritvanen 2011, 165- 166.)

3 FedEx Corporation

Saimme mahdollisuuden toteuttaa opinnäytetyömme yhteistyössä FedExin kanssa. Päädyimme kyseiseen yritykseen siksi, että molempia meitä kiinnosti logistiikan ala ja FedExin toimitusketjun kehittämisen tutkiminen antaa meille hyvän kuvan siitä, minkälainen hyvä toimitusketjustrategia on menestyneen yrityksen takana.

3.1 Yritysesittely

FedEx Corporation on perustettu vuonna 1971 Frederik W. Smithin toimesta ja on toiminut vuodesta 1973 lähtien kuljetus- ja tietoteollisuusalan johtavana yrityksenä. FedExin tavaramerkkipalveluna toimii pikajakelu. FedExin pikajakelu takaa nopeat ja luotettavat toimitukset tiettyyn aikaan mennessä yli 220 maassa. FedExin toimitusverkosto kattaa 1-3 työpäivän kuluessa maailman markkina-alueet, joiden osuus on yli 99 % maailman bruttokansantuotteesta. FedEx tarjoaa palveluita jokaisena työpäivänä yli 4 miljoonalle lähetykselle. (FedEx Corporation, 2016.)

FedEx Corporationin missiona on tuottaa voittoa sen osakkeenomistajille korkealuokkaisilla logistisilla ratkaisulla, kuljetuksilla, sekä erilaisilla yrityksen palveluilla, jotka on keskitetty yrityksen eri osa-alueille. FedEx pyrkii myös luomaan asiakaslähtöisiä ratkaisuja ja asiakkaan tarpeet halutaan täyttää parhaalla mahdollisella tavalla jokaista markkinasegmenttiä tarkastellessa. FedExin tavoitteena on luoda molemmille osapuolille arvoa sen tiimin jäsenten, yhteistyökumppaneiden, sekä toimittajien kanssa. Turvallisuus ja eettisyys tulee täyttyä korkeimpien standardien mukaan FedExin toiminnassa. (FedEx Corporation, 2016.)

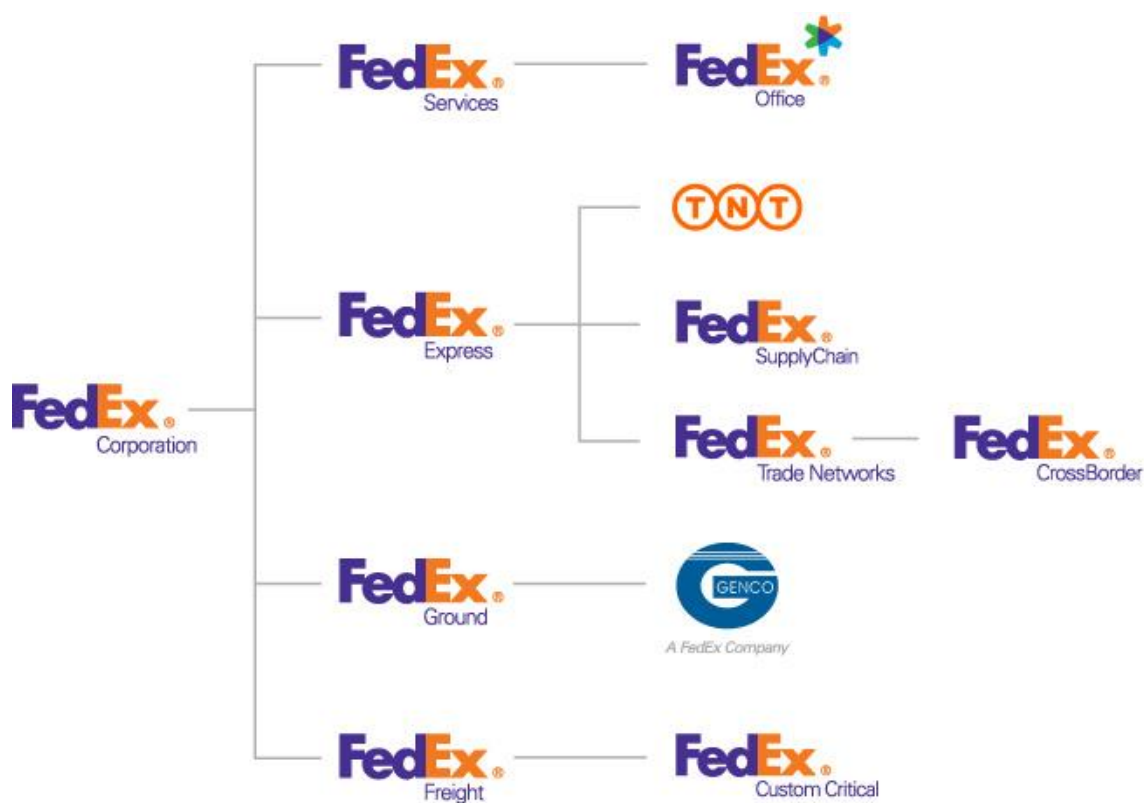
FedExin arvoja ovat:

- Ihmiset: Ihmisten, työntekijöiden ja diversiteetin arvostus työpaikalla ja ajatusmaailmassa
- Palvelu: ”Absolutely, positively” - ajatteluhenki korostaa asiakkaan tärkeyttä yrityksen toiminnassa
- Innovaatio: Innovoidaan uusia palveluita nykypäivän teknologialla ja parannetaan työn ja arkielämän laatua
- Yhtenäisyys: Toimintojen ja palveluiden hoitaminen tehokkuudella, rehellisyydellä ja luotettavuudella
- Vastuullisuus: Turvallisuuden ja ympäristön säästäminen yhteisön hyvinvoinnin takaamiseksi
- Lojaalisuus: Työntekijöiden, asiakkaiden ja sijoittajien arvostuksen saaminen jokapäiväisessä työssä
- Turvallisuus: Terveellisen ja turvallisen työympäristön takaaminen

(FedEx Corporation, 2016.)

FedExin maailmanlaajuinen pääkonttori sijaitsee Memphisissä, Tennesseen osavaltiossa. FedExillä on myös muita pääkeskuksia Yhdysvaltojen ulkopuolella. Näitä alueita ovat Kanada, Latalainen Amerikka (LAC), Eurooppa, Keski-Itä + Intia + Afrikka (MEISA), sekä Aasia (APAC). Näillä alueilla FedEx työllistää yli 400 000 työntekijää. (FedEx Corporation, 2016.)

FedExin toimituskalustona toimii lentorahti, johon kuuluu 643 lentokonetta ja 375 käytettävää lentokenttää, yli 100 000 moottorisoitua ajoneuvoa, sekä merirahtikuljetukset. FedExin yrityksen rakenne on jaettu FedEx Expressiin, FedEx Groundiin, FedEx Freightiin, sekä FedEx Servicesiin. Näiden yrityksen osa-alueiden yhteenlasketun liikevaihdon odotetaan nousevan 50,4 miljardiin dollariin vuonna 2016. Vuonna 2014 FedExin liikevaihto oli 45,6 miljardia dollaria ja se kasvoi vuoteen 2015 mennessä 47,5 miljardiin dollariin. (FedEx Corporation, 2016.)



Kuvio 9: FedEx Yritysrakenne (FedEx Corporation, 2016.)

<i>(in millions, except earnings per share)</i>	2015	2014	Percent Change
Operating Results			
Revenues	\$ 47,453	\$ 45,567	4
Operating income, adjusted ⁽¹⁾	4,264	3,593	19
Operating income ⁽²⁾⁽³⁾	1,867	3,815	(51)
Operating margin, adjusted ⁽¹⁾	9.0%	7.9%	110 bp
Operating margin ⁽²⁾⁽³⁾	3.9%	8.4%	(450)bp
Net income, adjusted ⁽¹⁾	2,572	2,190	17
Net income ⁽²⁾⁽³⁾	1,050	2,324	(55)
Diluted earnings per common share, adjusted ⁽¹⁾	8.95	7.05	27
Diluted earnings per common share ⁽²⁾⁽³⁾	3.65	7.48	(51)
Average common and common equivalent shares	287	310	(7)
Cash provided by operating activities	5,366	4,264	26
Capital expenditures	4,347	3,533	23
Financial Position			
Cash and cash equivalents	\$ 3,763	\$ 2,908	29
Total assets	37,069	33,070	12
Long-term debt, including current portion	7,268	4,737	53
Common stockholders' investment	14,993	15,277	(2)

Kuvio 10: Financial Highlights (Annual Report, 2015.)

Vuoden 2016 keväällä FedEx Corporation teki 4,4 miljardin dollarin hankinnan yhdistämällä TNT Expressin FedEx Corporationiin. TNT Express on maailman yksi suurimmista pakalähetyksen tarjoajia maailmassa, ylittäen 6,9 miljardin euron liikevaihdon vuonna 2015. Hankinta yhdistää molempien yhtiöiden vahvuudet maailman suurimpana lentorahtitarjoajana ja Euroopan edistyksellisenä tiekuljetusyhtiönä. TNT Expressin yhdistäminen avaa mahdollisuudet tehokkaampaan globaaliin kuljetukseen ja Frederik W. Smithin sanojen mukaisesti muovaa logistiikan alaa uudelleen. (TNT express, 2016.)

3.2 Nykytila-analyysi

Päätimme käyttää FedEx Corporationin nykytilan tutkimiseen SWOT-analyysiä. SWOT-analyysi tarkoittaa nelikenttää analyysia, jossa pohdimme ja listaamme tutkittavan aiheen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia, sekä mahdollisuuksia ja avaamme niitä tarkemmin taulukon jälkeen. Analyysin tarkoituksena on selventää, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan ja millä tavalla. Yrityksen tutkiminen SWOT-analyysin kautta on keskeistä tutkimuskysymyksemme kannalta, eli miten voisimme kehittää toimitusketjun hallintaa.

3.2.1 SWOT-Analyysi



Kuvio 11: SWOT-Analyysi

Heikkoudet

Talouden tila vaikuttaa yleisesti kaikkiin yrityksiin makrotaloudellisesti katsoen. Kuitenkin erityisen paljon sen vaikutus näkyy kuljetusaloilla toimivilla yrityksillä, kuten FedExillä. Talouden tila vaikuttaa suoraan yksittäisten ihmisten sekä yritysten tilauksien määrään, joka puolestaan johtaa kuljetusten vähentymiseen. Tämä aiheuttaa ongelman FedExille, koska heidän kuljetusmääränsä ovat suoraan verrannollisia tilauksiin. Jos kuljetusmäärät pienevät, yksinkertaisesti FedExin toiminta laskee markkinoilla. Iso-Britannian ero EU:sta ("brexit") voi olla tulevaisuudessa huono asia FedExin liiketoiminnalle, koska sen suoraa vaikutusta Euroopan markkinoihin ei vielä voida ennustaa. Kuitenkin odotettavissa on suuria päätöksiä koskien kaupankäyntiä Euroopassa. (Annual report 2016, 39.)

FedExin toiminnan vahvuuden perustuessa tunnettuun ja luotettavaan brändiin, on sen pyrittävä pitämään kiinni siitä kaikin mahdollisin keinoin. Heikkoudeksi vahva brändi voidaan luokitella sen takia, koska on useita riskejä epäonnistua ylläpitämään sitä nykypäivänä. Haitallinen julkisuus voi syntyä monesta eri tekijästä kuten työntekijöistä, toimittajista tai pelkästään huonosta asiakaspalvelusta. Brändi voi myös vahingoittua johtoportaasta alkaen, jos yritys ei noudata esimerkiksi lakia tai normeja kaikin tavoin. Sosiaalisen median yleistynyt käyttö on vaikeuttanut brändin valvonnan ylläpitämistä. Internettiin voidaan helposti ladata yksi huono kokemus yrityksen toiminnasta ja se saattaa saada miljoonia katselukertoja, joka puolestaan voi aiheuttaa valtavan vahingon yrityksen maineelle. Tästä toipuminen vaatii yritykseltä paljon voimavaroja, jotta yrityksen maine saadaan palautettua arvostetulle tasolle. (Annual report 2016, 39.)

Kuljetusten hinta on tärkeä osa-alue FedExille, koska se vaikuttaa suoraan asiakkaiden määrään. Mitä halvemmasi toimitus tulee maksamaan asiakkaalle, sitä varmemmin asiakas ottaa juuri FedExin palvelut käyttöönsä. Tästä syystä polttoaineen hinnalla ja saatavuudella on erittäin suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen, koska kaikki kulkuvälineet käyttävät polttoainetta toiminnassaan. Polttoaineen hinta ja saatavuus vaihtelevat suuresti maailman talouden mukana. FedEx on pystynyt ottamaan huomioon polttoaineen hinnan muutokset lisäämällä kuljetuksen hintaan polttoainelisan nykypäivään asti. Kuitenkin suuri riski piilee siinä, jos polttoaineen hinta nousee liian ylös ja FedEx joutuisi lisäämään polttoainelisan määrää, niin asiakkaat voisivat valita halvemman vaihtoedon tässä tapauksessa. Halvempi vaihtoehto on tietenkin maanpäällä kulkevat kulkuvälineet ja näin ollen lentoliikenne vähentyisi. Tämä puolestaan aiheuttaisi ongelmia maanpäällä toimivaan kuljetukseen tai kokonaan FedExin kysyntään markkinoilla. (Annual report 2016, 40.)

FedExin toiminta perustuu laajalti informaation sekä teknologian käyttöön. Kuljetuksissa todella isossa roolissa on informaatio, että oikeat tuotteet saapuvat oikeille henkilöille. Teknologian tulee olla kehittyntä, jotta informaation kulku on esteetöntä. Asiakkaat jakavat paljon tietoa itsestään yritykselle tehdessään tilausta. Näiden tietojen salassapito on tärkeää yritykselle, jotta ne eivät joudu vääriin käsiin. Yrityksen käyttäessä näin paljon teknologiaa tulee sen olla valmistautunut erilaisiin tilanteisiin, joissa esimerkiksi tietokonehackerit iskisivät järjestelmään. Tietoturvasuojien tulee olla todella kehittyneitä tästä syystä. Hyvänä esimerkkinä voidaan mieltää, että jos FedEx.com sivu ei toimisi, kuinka suuret vahingot se aiheuttaisi yrityksen toiminnalle. Sivun ollessa pois käytöstä tilauksia ei pystyisi tehdä ja näin ollen yrityksen maine ja liiketoiminta heikentyisi. (Annual report 2016, 40.)

Pääoman tarve on suuri kun puhutaan FedExin toiminnasta. Toiminta perustuu voimakkaaseen pääoman sijoitukseen liittyen uusiin hankintoihin ja projekteihin. FedEx investoi huomattavasti lentokoneisiin, kulkuvälineisiin, uusiin kuljetusteknologiaan, hallinnallisiin toimintoihin sekä aina yritysostoihin asti. Pääoma investointi perustuu ajallisesti ja määrällisesti muutamaankin seikkaan, joista yksi on kasvua ennakoiva tilausmäärä. FedExin tulee ostaa esimerkiksi lentokoneet jo vuosia ennen kuin niiden arvellaan olevan tarpeellisia. Se kuinka paljon erilaisia kulkuvälineitä tullaan tarvitsemaan, lasketaan ennustettavasta tilausmäärästä mitä yritys odottaa saavan lähitulevaisuudessa. Nämä ennusteet voivat mennä pieleen ylä- tai alakanttiin tarkoittaen sitä, että kuljetuksissa olisi saatavilla liian vähän tai liikaa kulkuvälineitä. Jos kulkuvälineitä olisi liikaa, se olisi kustannustehokkuuden takia huono asia. Puolestaan liian vähäinen kulkuvälineiden määrä vaikuttaisi suoraan palvelun nopeuteen. (Annual report 2016, 40.)

Uhat

FedExin tulee jatkaa toiminnassaan positiivista työntekijän ja työntekijän välistä suhdetta, jotta toiminta on tulevaisuudessa vankalla pohjalla. Tällä toiminnalla varmistetaan, että työntekijät ovat tyytyväisiä ja liittojen ei tarvitse puuttua FedExin ja työntekijöiden välisiin asioihin. Esimerkiksi jos työntekijät lakkoilisivat, olisi sillä erittäin suuri vaikutus taloudellisesti FedExin toimintaan sekä yrityksen imagoon. (Annual report 2016, 41.)

Kuljetus- ja palveluliiketoiminnan markkinoilla on kovaa kilpailua hinnan sekä palvelun saroilla. FedExin joillakin kilpailijoilla on enemmän taloudellisia resursseja kuin heillä. Osa kilpailijoista on myös vieraiden hallintojen avustamia tai kontrolloituja, joten niiden on helpompaa kasvattaa pääomaansa. FedEx kilpailee myös alueellisten pienten kuljetusyritysten kanssa, jotka toimivat pienemmällä toiminnalla sekä pääoman tarpeella. Lisäksi jotkut suuret volyyमित rahtilaivat ovat alkaneet kehittämään toimintaansa lisäämällä sisäistä maajakelua,

joka puolestaan vähentäisi FedExin liikevaihtoa sekä markkinaosuutta. (Annual report 2016, 41.)

Jos FedExin kilpailijat kehittävät tulevaisuudessa laajemman sekä halvemman palvelukokonaisuuden, on sillä suuri negatiivinen vaikutus FedExin markkinaosuuden ylläpitämiseen tai sen kasvuun.

Kuljetusinfrastruktuuri on edelleen haavoittuvainen terrorismi hyökkäyksille. Terroristien jatkaessa hyökkäyksiään kuljetuksia vastaan, asettaa se uusia vaatimuksia alalle. Valtiot ympäri maailmaa ovat alkaneet kiristämään turvallisuustoimenpiteitä, joka puolestaan vaikuttaa suoraan kuljetusalan kustannuksien nousuun. Pidemmällä aikavälillä nämä lisääntyneet turvallisuustoimenpiteet lisäävät myös kuljetusten kestoa. Näistä syistä FedExin pitää esimerkiksi noudattaa lentoliikenteessään erittäin tarkkoja rahdin tarkastus sekä -lastaus vaiheita. Terrorismi on vakava uhka FedExin toiminnassa, sillä isku heitä vastaan pysäyttäisi kuljetukset ja vaikuttaisi yrityksen toimintaan monin tavoin. (Annual report 2016, 42.)

Lentoliikenne on erityisin isossa roolissa FedExin toiminnassa. Säätelevät ympäristöasiat sekä oikeudet voivat vaikuttaa suuresti FedExiin. FedExin käyttäessä paljon lentoliikennettä, tulee heidän hankkia paljon erilaisia lupia ja lisenssejä, sekä noudattaa ulkomaisten valtioiden lakeja toimiessaan USA:n ulkopuolella. Näistä syistä kaikki valtiot eivät aina hyväksy FedExin toimintaan omalla maaperällä. Kotimainen logistiikka halutaan myös säilyttää vahvana joissakin valtioissa. Tämä puolestaan haittaa FedExin ulkomaan kaupan kasvua ja näihin seikkoihin koitetaan jatkuvasti löytää ratkaisuja. (Annual report 2016, 42.)

Ilmaston muutos vaikuttaa myös suuresti FedExiin. Toiminnassaan FedEx käyttää kulkuvälineitä päivittäin ja näin ollen hiilijalanjälki on tärkeässä roolissa. Uusien lakien mukaan hiilijalanjälkiä tulee rajoittaa ja tämä tuo haasteita kuljetusalan yritykselle. Mahdollisilla luonnonkatastrofeilla on myös suuri vaikutus, jos ne iskevät FedExille elintärkeisiin paikkoihin kuten Memphiksen pääkeskukseen. (Annual report 2016, 42.)

Vahvuudet

FedEx brändin arvot koostuvat korkeatasoisesta laadusta, luotettavuudesta sekä nopeudesta. Brändi on arvostettu ja erittäin tunnettu maailmalla sen luotettavuuden ansiosta. Tästä syystä brändin merkitys yritykselle on erityisin tärkeä, ja se onkin oleellinen voimavara yrityksen toiminnassa. FedExin maine on asiakkaiden ja yhteiskunnan keskuudessa tuttu sosiaalisen- ja ympäristötoiminnan korkeiden standardien ansiosta. Eettiset arvot on myös otettu huomioon

FedExin toiminnassa. FedExin brändi on markkinoinnin ja myynnin tärkeimpiä työkaluja. Brändin kehittämiseen ja ylläpitämiseen käytetään yrityksessä resursseja aktiivisesti. (Annual report 2016, 39.)

FedExin toiminta kattaa maailmanlaajuisesti 220 maata ja aluetta. Tämä tarkoittaa, että FedEx vaikuttaa toiminnallaan 99 % maailman bruttokansantuotteesta. Viennin ja tuonnin saralla FedEx toimittaa tuotteita lentoliikenteen, laivojen sekä maapalveluiden välityksellä. FedEx on kuljetusalan johtava toimija ja se omistaa noin 650 lentokonetta sekä 144 000 ajoneuvoa. Maailman taloudellisesta tilasta huolimatta FedEx on pystynyt kasvattamaan liikevaihtoa tasaisesti kolmen viimeisen vuoden aikana. Tähän ovat johtaneet hyvä asiakaslähtöisyys sekä oikeat strategiset valinnat markkinoilla. (FedEx Corporation, 2016.)

FedEx ottaa toiminnassaan ympäristöasiat huomioon erittäin vakavasti. Tavoitteena on luoda yhteyksiä maailmassa mahdollisimman vastuullisesti ja samalla resursseja säästämällä. FedEx keskittyy hiilijalanjälkeensä pienentämällä päästöjä 30 % lentoliikenteessä vuoteen 2020 mennessä. Ajoneuvojen käyttämää polttoainetta pyritään nostamaan 30 %. Erilaisten kulkuneuvojen suuren määrän vuoksi ympäristöasiat ovat isossa roolissa yrityksen ekologisuuden kannalta, ja tätä osa-aluetta yritys pyrkii jatkuvasti parantamaan ympäristöystävällisemmäksi. (FedEx Corporation, 2016.)

Mahdollisuudet

Makrotaloudellisesti katsoen jos maailman talous lähtee nousemaan, on sillä positiivinen vaikutus FedExille. Lisääntynyt ostotoiminta lisää kuljetusten määriä ja näin sillä on suora vaikutus yrityksen menestymiseen. FedExin tulee seurata jatkuvasti maailman talouden suhdannevaihteluita ja pysyä ajan tasalla ympärillä tapahtuvista asioista sekä kehittyä yrityksenä.

FedExin tulee pyrkiä laajentamaan toimitusverkostoaan ulkomaisten valtioiden sisäisen logistiikan rinnalle. Jos yritys onnistuisi pääsemään markkinoille, sen liiketoiminta kasvaisi entisestään. Joidenkin maiden lait ja säädökset kuitenkin rajoittavat FedExin laajentamista joillekin alueille.

Nykypäivänä teknologia kehittyy huimaa vauhtia ja avaa mahdollisuuksia kehittää kustannustehokkaita ratkaisuja kuljetusalan liiketoiminnassa. FedExin tulee jatkuvasti päivittää teknologiaansa ajantasaiseksi. Uusien kustannustehokkaiden menetelmien ansioista yritys pystyisi säästämään kustannuksissa tulevaisuudessa.

Ekologisesti toimiva yritys voi saavuttaa toiminnallaan paremman imagon osakkaiden, asiakkaiden ja kumppaneiden silmissä eettisyyden kannalta. Tämä puolestaan tuo lisäarvoa yritykselle.

4 Tutkimus

Tässä luvussa esitämme itse tutkimuksen FedExin toimitusketjun hallinnan parantamisesta yhdessä Suomen logistiikkakeskuksista. Luvun eri osioissa käymme läpi mitä erilaisia tutkimusmenetelmiä käytimme työssämme ja minkälaisia tutkimustuloksia saimme teemahaastattelun ja havainnoinnin avulla. Lopuksi teemme johtopäätökset tuloksista ja pohdimme FedExille potentiaalisia kehitysehdotuksia.

Tutkimuksemme perustui empiirisiin havaintoihin, sekä teema-haastatteluun, joita käymme käsitteinä läpi tarkemmin seuraavassa ala-otsikossa. Ensimmäisenä tutkimuksessamme suoritimme teema-haastattelun FedExin maajohtajan kanssa. Haastattelulle olimme luoneet raamit erilaisilla puheenaiheilla liittyen toimitusketjun hallintaan, sen kehittämiseen, sekä logistiikan tulevaisuuden näkymiin. Haastatteluprosessi kesti kokonaisuudessaan yli 2 tuntia ja tällä saimme kattavan kuvan FedExin toiminnasta teoreettisella tasolla. Saamamme informaatio nauhoitettiin, sekä apuna käytimme myös kannettavaa tietokonetta, jolla kirjassimme tärkeitä pointteja ylös. Tämä data purettiin raakaversiona paperilla, josta sitten kirjoitimme tekstin puhtaaksi opinnäytetyöhömmme.

Empiiriset havainnot suoritettiin FedExin Vantaan logistiikkakeskuksessa 18.10.2016, jossa saimme opaskierroksen koko logistiikkakeskuksen läpi. Tutustuimme yksityiskohtaisesti jokaiseen vaiheeseen, mikä tapahtui paketin lähettämisen aikana. Samoin pääsimme tutustumaan yläkerran toimintoihin, jossa oli muun muassa Call Center, sekä ajojärjestelijöiden tilat. Myöhemmin pääsimme myös vierailemaan Helsinki-Vantaan lentokentällä, jossa saimme seurata läheltä lentokoneen lastaus- ja purkuprosesseja ja mitä sivuprosesseja näihin liittyi.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineiston keräämisessä voidaan käyttää kahta eri tutkimusmenetelmää, laadullista tai määrällistä. Usein tutkimusmenetelmiä yhdistetään, mutta pääpaino on aina toisella menetelmällä. Valitsimme tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyössämme laadullisen eli kvalitatiivisen menetelmän. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä keskittyy pieneen tarkasti

valittuun joukkoon, joiden avulla pyritään saamaan realistinen kuva tutkittavasta asiasta tai prosessista haastateltavan henkilön näkökulmasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään näin ollen tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Myös arvolähtökodista ei voida sanoutua irti, sillä arvot vaikuttavat siihen miten pyrimme ymmärtämään tutkimaamme ilmiötä. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruun lähteenä toimivat esimerkiksi erilaiset teemahaastattelut. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132-133, 156-157.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimusaiheeseen- ja ongelmaamme hyvin, koska saamme tiedon luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. Näin ollen voimme tulkita saatua aineistoa ainutlaatuisena ja luottaa omiin havaintoihimme haastattelun yhteydessä. Tutkimuksessa käytämme teemahaastattelun lisäksi hyväksi myös omia empiirisiä havaintojamme FedExin logistiikkakeskuksen opaskierroksen yhteydessä.

Havainnointia käytetään tutkimuksissa aineiston keräämisen. Havainnoitsija kerää havaintoja tutkittavasta kohteesta ja analysoi niitä. Ihmiset tekevät erilaisia havaintoja päivittäin liittyen esimerkiksi ympäristöön, yhteiskuntaan tai kulttuuriin. Kuitenkin tieteellinen havainnointi on systemaattista ja tarkoin suunniteltua. Havainnoija ei pysty koskaan havainnoimaan ilman omia tunteitaan ja tuntemuksiaan. Havainnointia pidetään yleensä vain tärkeänä laadullisen tutkimusmenetelmän tiedon keräämisen tapana, koska se on ainutkertainen tapahtuma. Havainnointi on siitä hyvä menetelmä, että sillä saadaan todellisuudessa selville toimivatko ihmiset siten kuin he sanovat toimivansa. (Vilka, 2006. 11-12, 37-38.)

Haastattelu on merkityksellisen tärkeä tiedonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun ansiosta tutkija voi säädellä aineiston keruuta ja joustavuutta itse valitsemallaan tavalla. Haastattelusta saatuja vastauksia voidaan tulkita laajemmin kuin esimerkiksi lomakekyselyssä. Kuitenkin haastattelun teko edellyttää haastattelijalta valtavasti aikaa ja panostusta sisällön suunnittelemiseen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199- 202.)

Tutkimustarkoituksena haastattelun tulee olla ymmärrettävää systemaattista tiedonkeruuta. Päädyimme valitsemaan eri haastattelutyypin lajeista teemahaastattelun työhömmehin parhaiten sopivaksi. Teemahaastattelu on periaatteessa lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa on aihe-alueet ovat tyypillisesti tiedossa. Kuitenkin kysymysten järjestys ja tarkka muoto jätetään avoimeksi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203.)

5 Tutkimustulokset

Vierailimme Vantaan FedExin logistiikkakeskuksessa, jossa haastattelimme keskuksen Country Manageria. Teemahaastattelun avulla saimme kokonaisvaltaisen kuvan FedExin Vantaan

logistiikkakeskuksen toiminnasta ja prosesseista. Haastattelu järjestettiin tiistaina 18.10.2016. Haastattelussa keskityimme seuraaviin aiheisiin:

- Logistiikkakeskuksen statistiikkaa
- Tilaus-toimitusketjun toiminta
- Logistiset toiminnot
- Prosessit
- Läpimenoajat
- Tiedonkulku
- Virheiden ennakointi
- Asiakslähtöisyys
- Mittarit
- Logistiikkastrategiat
- Tulevaisuuden näkymät (ekologisuus, taloudellinen tilanne ym.)
- Vastuullisuus
- Empiiriset havainnot

Nämä ovat logistiikkakeskukselle keskeisiä tekijöitä, joihin on paneuduttava, jotta olisi mahdollista lähteä luomaan kehitysehdotuksia keskuksen toimintaan.

Suomessa FedExillä on kolme logistiikkakeskusta, jotka sijaitsevat Vantaalla, Tampereella ja Turussa. Tampereen ja Turun keskuksat ovat pienempiä ja toimivat pääsääntöisesti vain jakelukeskuksina. Vantaan keskuksessa työskentelee noin 70 työntekijää ja vaihtuvuus FedExillä työntekijöissä on hyvin pieni. Suomen sisällä paketteja liikkuu FedExin toimesta noin 1800 kappaletta päivässä, joista puolet ovat FedExin omien kuskien hoitamia, kun taas toisen puolen hoitaa alihankkijafirmat. Alihankkijoita FedEx käyttää pohjoisemmassa Suomessa, jossa FedExillä ei ole jakelukeskuksia ja jakelufirmana toimii PostNord. Jakeluajat jakaantuvat Suomessa siten, että pääkaupunkiseutu Hyvinkäälle asti kuuluu ”paketti seuraavana päivänä perille” -alueeseen ja muu maa on +1 päivä, lukuun ottamatta Lappia ja siitä pohjoisempaa aluetta, jossa on +2 päivää toimitusaika. Pääkaupunkiseudun paketit jaetaan 28 FedExin omalla autolla, ja loput PostNordin autoilla.

Tilaus-toimitusketjun palvelu, jota FedEx myy on sopimus tai kuljetus. Palvelu voi siis olla joko yksittäinen kuljetus tai sopimus siitä, että paketit lähtevät matkaan säännöllisesti sopimuksen mukaan FedExin nimen alla. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas joko täyttää FedExin verkkosivujen kautta sähköisen rahtikirjan, tai asiakas voi saapua itse täyttämään fyysisen dokumentin paikanpäälle logistiikkakeskukseen. Kun dokumentti on täytetty, tilaukselle syntyy rahtikirjanumero, millä seurataan koko tilauksen kulkua paikasta A paikkaan B ja lopulta myös laskutukseen asti. Lähetyksen saapuessa määränpäähän, se

kuitataan ja siitä syntyy tilausvahvistus eli POD-tieto, johon tilauksen elinkaari lopuksi päättyy. Rahtikirjanumero säilyy vielä jälkipalveluiden kannalta tärkeänä, sillä jos asiakas reklamoi tai tarvitsee muuta palvelua tilaukselleen jälkeinpäin, pystytään sitäkin seuraamaan rahtikirjanumerolla. Kansainväliset kuljetussopimukset kuitenkin pätevät myös FedExin lähetyksissä, joten asiakkaalla on tietty aikaraja, jolloin reklamointi on mahdollista.

Logistisista toiminnoista FedEx Express keskittyy vain ainoastaan kuljetuksiin. FedExin toiminta perustuu ennustettaviin ja lyhyihin toimitusaikoihin, joten sisään tulevat paketit pyritään saamaan liikkeelle välittömästi ja tästä syystä logistiikkakeskuksella ei ole lainkaan varastoa keskuksen jääneille paketeille. Varastojen puute ei siis ole ongelma, kun yrityksen periaatteena ovat pikakuljetukset, joihin yritys pystyy reagoimaan nopeasti ja ennustettavasti. Täysin virtaviivaista lähetysten kulku ei kuitenkaan ole. Ongelmia tulee tapauksissa, jossa paketit joutuvat tulliin, esimerkiksi ulkomaisista nettikaupoista tilatut, tai sitten asiakas ei ole ollut jostain syystä ottamassa pakettia vastaan. Esimerkkejä näistä tapauksista ovat kesälomat, jolloin ihmiset ovat usein poissa kotoa tai työpäivän aikana. Näille paketeille on varattu pieni järjestelty hyllykkö, jotka on numeroitu tapauksen perusteella. Keskuksen toiminnan aikana keskuksen jääneet paketit eivät ole tulleet ongelmaksi ja paketteja ei ole ollut koskaan liikaa jumissa keskuksessa. Pakkaaminen tapahtuu asiakkaan toimesta, mutta jos paketti on jossain toimitusketjun vaiheessa vahingoittunut, FedEx itse paikkaa paketin parempaan kuntoon ja ilmoittaa tästä asiakkaalle.

FedExin läpimenoajat ovat todella nopeita yrityksen toiminnassa. Sillä nopeus on yrityksen toiminnassa erittäin oleellinen seikka, jotta asiakas saa pakettinsa hänelle luvatussa ajassa. Esimerkiksi Euroopasta lähtevä lähetys saapuu Suomeen seuraavana päivänä, jolloin se voidaan jakaa Etelä-Suomessa asuville ihmisille jo samana päivänä. Puolestaan Ouluun lähetys kulkeutuu seuraavana päivänä eli kokonaisaika Euroopasta Ouluun on kaksi päivää. Oulusta aivan Suomen pohjoisimpiin paikkoihin lähetys voi kestää maksimissaan yhden päivän lisää. Toiminta kattaa näin ollen koko Suomen pinta-alan. FedExillä on myös joitain alueita pääkaupunkiseudulla, joissa paketin tulee olla perillä jo seuraavana päivänä ennen klo 12:00. Pakettien viennissä ulkomaille on myös sama logiikka käytössä, eli kun lähetys lähetetään tänään, on se huomenna jo jaettavissa Euroopassa.

FedExin toiminta pitää sisällään monia erilaisia prosesseja. Esimerkkinä voidaan ottaa paketin tuontiin ja lähetykseen liittyvä prosessi. Prosessi alkaa aamulla siitä kun tuontipuolen työntekijät suorittavat huolintaa, eli selvittävät tavaroiden tullaus asioita sekä tekevät tuonti- ja vientiselvityksiä. Tämän jälkeen skannausjärjestelmä tulee päivittää päivän tulevilla lähetyksillä, jotta ollaan valmiina skannaamaan paketit sisään järjestelmään. Lopulta kun paketit saapuvat logistiikkakeskukselle, niin ne skannataan järjestelmään ja lajitellaan liukuhihnalta oikeisiin kuljetusautoihin postinumeron perusteella. Seuraavassa prosessissa

kuljettajat tarkastavat, että paketit ovat järjestetty oikeisiin lokeroihin autossa, jotta ne ovat helposti jaettavissa kohteissa. Viimeisenä prosessina on lähetysten kuljetus ja jakelu eri kohteisiin kuljetusautoilla.

Kuljetusautoille on suunniteltu erittäin optimoitu reitti postinumeron mukaan, jota he käyttävät jakaessaan paketteja. Järjestelmässä on myös käytössä ohjelma, jonka avulla ajojärjestelijä näkee tarvitseeko jokin kuski apua jollakin alueella. Jos kuski tarvitsee apua alueella voi ajojärjestelijä ilmoittaa toiselle kuskille, että käy auttamassa työntekijää jakamalla osan hänenkin paketeista. Ajojärjestelijä näkee siis kaikkien autojen tilanteen liikenteessä koko ajan reaaliajassa. Tämän järjestelmän avulla toiminnan varmuus on taattu. Järjestelmästä voi myös tulostaa monia erilaisia raportteja, joiden avulla kuskien suorittamista voidaan mitata ja arvioida.

Vientiin liittyviä prosesseja puolestaan FedExillä on esimerkiksi se, että illalla paketit saapuvat logistiikkakeskukselle ja ne läpivalaistaan sekä jaetaan kuljetuskontteihin lentorahtia varten. FedEx hoitaa lentokoneiden tasapainolaskelmat itse ja antaa tiedot lentokentällä olevalla henkilölle, joka vastaa lentokoneen rahdin lastauksesta.

Muita päivittäisiä prosesseja ovat esimerkiksi se, kun asiakaspalvelijat selvittävät epäselvien pakettien kohtaloa. Syitä voivat olla väärät osoitteet tai asiakas ei ole ollut kotona kun lähetys oli saapunut hänelle. Näiden asiakaspalvelijoiden tehtävä on sopia asiakkaiden kanssa miten paketti saadaan heille mahdollisimman vaivattomasti. Puolestaan erilaisia palvelutason prosesseja mitataan päivittäin analyytikoiden avulla ja esimerkiksi jokainen paketti mitataan onko se saapunut ja lähtenyt ajallaan.

Tiedonvälitykseen yritys käyttää toiminnassaan erilaisia järjestelmiä, power padeja, puhelimia ja sähköpostia. Kuljetuksissa käytetään tätä power padia, jonka avulla ajojärjestelijä saa yhteyden kuskiin ja pystyy kommunikoimaan hänen kanssaan. Yrityksen sisäinen tietokanta on todella kehittynyt ja sieltä eri henkilöt saavat tärkeää tietoa esimerkiksi lentoliikenteen toiminnasta.

FedExin näkökulmasta katsoen virheeksi luokitellaan jopa se, että asiakas ei ole kotona ja näin pakettia ei saada jaettua. Yritys koittaa välttää kyseistä virhettä esimerkiksi sillä, että autojen kuskit soittavat asiakkaille ennen kierrokselle lähtemistään varmistaakseen onko asiakas kotona. Kuskit voivat myös toimittaa paketin asiakkaan työpaikalle, jos se on mahdollista. FedExillä on käytössä myös systeemi, joka ilmoittaa paketin saapuvan seuraavana päivänä ja näin asiakasta on ilmoitettu etukäteen asiasta. Myös osoitteiden virheiden ennakoiminen on tärkeä seikka ottaa huomioon toiminnassa, sillä osoitteissa saattaa olla virheitä joidenkin suomalaisten kirjaimien takia. Jakamattomat paketit ovat päivittäisiä

ongelmia FedExillä ja ne johtuvat edellä mainituista virheistä kuten virheellisestä osoitteesta tai siitä, että asiakas ei ole kotona. Näitä virheitä koitetaan juuri ehkäistä ennakoivilla toimenpiteillä.

Erilaisia kuljetusviiveitä voi syntyä toimitusketjun eri vaiheissa. Tästä hyvänä esimerkkinä Country Managerin kertoi tapauksen, jossa Ruotsiin ei saatu tietynlaisia paketteja ajallaan sen takia, koska USA:n päässä oleva lentokone oli yksinkertaisesti liian täynnä etteivät paketit mahtuneet kyytiin. Myös tullauksessa voi tapahtua virheitä, eli yksinkertaisesti tuote tullataan väärin tai tuotteelta puuttuu tarvittavia dokumentteja. Näitä virheitä voidaan välttää sillä, että ollaan riittävässä kommunikaatioissa asiakkaan kanssa siitä mitä lähetys pitää sisällään ja varmistetaan riittävä ammattitaito tullauksessa.

FedEx analysoi virheitä ja käsittelee niitä eri kategorioissa. Tämän jälkeen niitä analysoidaan tiimeittäin ja käydään läpi mitä erilaisia virheitä on sattunut tiimien kohdalle. Virheiden seuranta on säännöllistä yrityksessä ja sitä toteutetaan tietyn ajanjakson välein. Yrityksellä on aina virheiden sattuessa varasuunnitelman varasuunnitelma asioille.

Asiakaslähtöisyys on yritykselle elintärkeä. Toiminnan tulee olla sillä tasolla, että asiakkaiden on helppoa ja nopeaa käyttää FedExin palveluita. Luotettavuuden yritys puolestaan ansaitsee sillä, että se toimittaa lähetykset perille aina luvatussa ajassa.

FedEx käyttää toiminnassaan juuri heitä varten räätälöityä logistiikkastrategian mallia. Logistiikka-strategiassa on hyvin otettu huomioon logistiikkakeskuksen sijainti lähellä lentokenttää ja Pääkaupunkiseudulta voidaan hyvin aloittaa pakettien jakaminen Etelä-Suomeen sekä muualle Suomeen. FedExin toiminta onkin hyvin ennakoivaa ja lyhyttä.

Prosessien suorituskykyä mitataan monilla erilaisilla mittareilla. FedExin toimitusketjussa mitataan jokaisen sidosryhmän toimintaa aina paketin saapumisesta sen toimittamiseen asti. Palvelutason mittaaminen kuuluu yleisimpiin mittauksiin yrityksessä. Palvelutasoa mitataan yksinkertaisesti sillä, jaettiinko paketti siinä ajassa asiakkaalle mitä luvattiin. Jos pakettia ei saatu ajallaan toimituettua asiakkaalle, niin ongelma kategorioidaan ja mitataan eri mittareilla miksi se meni pieleen. Esimerkiksi Economy paketit ja Priority paketit mitataan erikseen.

FedEx mittaa myös esimerkiksi juuri lajittelukusten tasoa sekä muun muassa kuljettajien tehokkuutta toimittaa paketti perille. Asiakaspalvelun tehokkuus on myös yhtenä mittauksen kohteena, eli kuinka monta puhelua he pystyvät käsittelemään tunnissa. Työntekijöiden työtyytyväisyyttä mitataan kyselyn avulla, jossa arvostellaan yhtiötä sekä esimiehiä ja

alaisia. Näitä lukuisia erilaisia mittareita seurataan säännöllisin väliajoin ja niihin käytetään resursseja yrityksessä.

Country Managerin mukaan toimitusketjun kehittämisessä voitaisiin keskittyä alihankkijoiden palvelutason laatuun. Hänen mielestään FedExin sisäinen toimitusketju on viety jo niin pitkälle, että prosesseja voitaisiin enää hioa ja kehittää paremmiksi. FedExin tulee keskittyä ylläpitämään sellaista alihankkijaa, joka pystyy vastaamaan yrityksen vaatimiin standardeihin.

Energiatehokkaammat ratkaisut ja ekologisuus ovat FedExille tärkeitä arvoja nykypäivänä. Keski-Euroopassa on alettu ottamaan käyttöön biopolttoaineella ja sähköllä toimivia autoja pakettien kuljetukseen, mutta se on vielä hyvin vähäistä. Suurempi seikka sen sijaan on uudet energiatehokkaammat lentokoneet, joita FedEx on alkanut valjastamaan käyttöönsä. Energia- ja polttoainekustannukset ovatkin yksi suurimmista menoista näin suuren skaalan logistiikkayritykselle, joten polttoaineen hinnan vaihtelut vaikuttavat kustannustehokkuuteen suuresti. Tämän vuoksi FedExillä on myös aika-ajoin poltto-ainelisiä lisätty laskuihin polttoainekustannusten pienentämiseksi.

Logistiikan alaa ei nähdä välttämättä hyvin houkuttelevana alana, mutta se ei ole vaikuttanut Vantaan FedExin keskuksen toimintaan suurella tavalla. Vantaan keskus omaa hyvän ja osaavan työhenkilöstön ja henkilöstön vaihtuvuus on hyvin pientä (arviolta noin 1 henkilö per vuosi). Ainoa alue, jonne kaivattaisiin nuorta osaamista, on tullaus ja haastateltava luuleekin sen johtuvan siitä, että se ei ole nuorille tarpeeksi houkutteleva ala. Logistiikan alaa ja varsinkin kansainvälistä logistiikka pitäisi siis markkinoida erilaisin houkuttimin, jota nuoret nykypäivänä arvostavat.

Teknologian kehittyminen nähdään pelkästään mahdollisuutena ja hyötynä logistiikassa. Autot ja lentokoneet on jo keksitty, mutta uutta teknologiaa voidaan käyttää ja valjastaa informaatiologistiikan käyttöön. Tiedon virtaviivaisuus ja nopea välittyminen mahdollistaa kuskeille helpomman työn, koska ajojärjestelijän on helpompi kommunikoida ja antaa ohjeita heille. Teknologiaa on käytetty myös kuskien reittien optimoimiseen ja pakettien jakelun helpottamiseen. Toisaalla taas FedEx on ottanut käyttöönsä sosiaalisen median, missä yritys voi olla suorassa yhteydessä asiakkaisiinsa ja antaa tukea asiakkaille yhdessä kätevässä palvelussa. Skannerit ja power padit helpottavat pakettien seuranta ja informaatio tallentuu välittömästi erilaisiin tietojärjestelmiin. Paketit saatetaan skannata jopa 200 kertaa tilauksen elinkaaren aikana, jotta yrityksellä on selkeä käsitys siitä, missä paketti menee ja virheet voidaan minimoida.

Uhkana teknologian kehittämisessä toimii tietojen siirtyminen sähköiseen muotoon, ja tämä avaa mahdollisuuksia erilaisiin tietomurtoihin ja altistaa yrityksen tietojen leviämisen

ulkopuolisille. Mahdollisena uhkana toiminta voi tilapäisesti myös seisahtua tietojärjestelmien ollessa poissa käytöstä järjestelmien kaatuessa.

Liiketoiminnan kasvua mitataan FedExillä niin liikevaihdossa, kun myös toimitettujen pakettien määrässä. Maailmantaloudella on suuri vaikutus FedExin toimintaan, sillä taloudellisen tilanteen heikentyessä ihmiset luonnollisesti lähettävät vähemmän tavaraa. Tämä ei silti ole vaikuttanut FedExin toimintaan juurikaan, sillä FedEx on tehnyt pientä kasvua joka vuosi viime vuosina. TNT:n kauppa avaa uusia mahdollisuuksia FedExille kasvattaa markkina-osuuttaan. Keskeistä on pystyä kasvamaan sopivasti, jotta kasvu voidaan imeä yritykseen ja kasvu on tervettä. FedExin ollessa yksi maailman suurimmista pikapakettipalveluista, näkee haastateltava silti Suomessa vielä isoja kasvumahdollisuuksia.

FedExin vastuullisuus näkyy hyvin yhtiön käytänteissä ja se, mitä FedEx haluaa edesauttaa toiminnallaan, tuodaan hyvin esiin. FedExin ympäristövastuu perustuu hiilijalanjäljen pienentämiseen yrityksen toimintaan liittyen. Ympärillä olevan luonnon ja yhteisöjen suojeleminen on FedExin yksi kulmakivistä. Kuljetusyritysten asioidessa paljon erilaisten asiakkaiden kanssa, on huomioitava kuljetettavan lastin sisältö CSR:ssä. Orjatyövoima ja ihmiskauppa ovat ilmiöitä, joita vastaan FedEx pyrkii taistelemaan ja harjoittaa nollatoleranssipolitiikkaa kyseisiä haittoja vastaan. Asiakkaiden luoton säilyttäminen yritystä kohtaan on myös erittäin tärkeää FedExille. Tiedon ja yksityisyyden varjeleminen nykypäiväisessä tiedon maailmassa on keskeinen arvo FedExille.

Vierailumme aikana saimme nähdä FedExin Vantaan logistiikkakeskuksen toimintaa käytännössä ja miten keskus on rakennettu palvelemaan toimintatarkoitusta. Ensimmäisenä havaintona oli keskuksen yllättävän pieni koko. Kaikki toiminta tapahtuu pienessä hallissa, missä on n. 30 metrin hihna jonka varrella tapahtuu skannauksia, läpivalaisuja ja pakettien jakaminen autoihin. FedExin tarjoaman tullauspalvelun vuoksi keskuksessa on myös säilössä muutamia hyllyköitä, jotka sisältävät tullausta odottavia paketteja. Toiset hyllyköt oli varattu paketeille, joita ei ollut saatu toimitettua virheellisen osoitteen tai asiakkaan poissaolon vuoksi. Vientiä varten keskus myös sisälsi lentokoneisiin tarkoitettuja kuljetuskontteja, jotka odottivat täyttöö illan lähetystä varten. Yläkerrassa sijaitsi toimistotilat, jossa muun muassa toimi Call Center, missä tukihenkilöt vastasivat asiakkaiden puheluihin. Toimistossa oli myös tilat ajojärjestelijälle ja yleisiä tiloja palavereille. Tilan ratkaisut olivat onnistuneita henkilöstön kokoon nähden ja toiminta pelasi hyvin keskuksen toiminta-alueeseen nähden.

6 Pohdinta

Tässä luvussa keskitymme tutkimustuloksista saamiimme tietoihin ja sovellamme opiskelemaamme teoriaa yhdessä tulosten kanssa luoden erilaisia kehitysehdotuksia ja ratkaisuja yrityksen toiminnan parantamiseksi. Parannukset perustuvat Vantaan FedExin

keskuksen toiminnan kehittämiseen suhteessa koko Suomen FedExin toimintaan. Haastateltavan sanoin ”pyörä on jo keksitty ja pitäisi vain keksiä tapa saada se pyörimään paremmin”, FedExin toiminta on viety jo hyvin pitkälle, ja yrityksen monet prosessit sekä toiminnot on hiottu toimiviksi ja virheettömiksi. Tämän vuoksi yritämme keksiä ratkaisuja lähitulevaisuuteen ja siihen mitä tulevaisuus tulee mahdollistamaan logistiikan alalla.

6.1 Yhteenveto

Suomen FedEx toiminta on keskittynyt pääosin pääkaupunkiseudulle, josta Vantaan logistiikkakeskus toimii ja jakaa paketit Turun ja Tampereen keskuksille, mistä sitten kyseiset asemat jakavat ne edelleen omille alueilleen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että FedExin oma verkosto kattaa ainoastaan eteläisen Suomen. Loppumaahan FedEx käyttää ulkoista yritystä PostNordia, joka toimii apukätenä, sekä FedExin verkoston jatkeena. Tämä synnyttää erilaisia ongelmia muun muassa logistiikan palvelutason, sekä FedExin standardien vastaamisessa. PostNordilla on omat logistiikkastrategiat ja ratkaisut, minkä mukaan he toimivat ja eroavat FedExistä osittain.

PostNordin hoitaessa jopa puolet FedExin kuljetuksissa Suomessa, olisi FedExin palvelutason ja imagon puolesta edullista laajentaa jakeluverkostoa uusilla kylmäasemilla esimerkiksi Oulun alueelle, minne Vantaan autot ajaisivat ja Oulusta oma asema jakaisi alueen paketit. Tämä takaisi palvelutason säilymisen ja FedExin imagon levittämisen myös muualle maahan. Tiedonkulku paranisi välikäsien kadotessa toimitusketjusta ja toiminta virtaviivaistuisi.

Toiminta-alueen laajentaminen Suomessa mahdollistaisi lähetysten toimitusajan mahdollisesti maksimissaan kahdesta päivästä yhteen päivään lähetyksen tilauksesta. Tämä vaikuttaisi suoraan yrityksen tilausten läpimenoaikoihin alueilla, joissa läpimenoajat ovat pidemmät. Muutos myös johdonmukaistaisi toimintaa asiakkaan silmissä, kun jokainen alue on saman ”arvoinen” toimitusalueella.

Pakettien, joita ei ole saatu toimitettua asiakkaan ollessa tavoittamattomissa, toimittamista voitaisiin tehostaa käyttämällä hyväksi enemmän jo olemassa olevaa FedExin mobiiliapplikaatiota. Tähän FedExin tulisi markkinoida applikaatiotaan enemmän ja rohkaista asiakasta käyttämään sitä. Tällä FedEx pystyisi käyttämään hyväksi älypuhelinien paikannustoimintoa, jos asiakas antaa FedExille luvan jäljittää asiakkaan sijaintia aktiivisten lähetysten aikana. Ajojärjestelijä saisi tämän avulla selkeämmän kuvan asiakkaiden liikkumisesta ja pystyy opastamaan kuskeja. Tällöin kuskien reitit optimoituisivat entisestään ja virhelähetysten vähenisivät.

Teknologian hyväksikäyttö mahdollistaisi myös tulevaisuudessa drone-lähettilennokkien käytön pienille paketeille. Dronet toimivat koordinaattiperiaatteella, jossa osoitteen

koordinaattien mukaan miehittämätön lennokki tuo paketin perille ilmaitse. Ratkaisu vähentäisi autojen käyttöä ja täten polttoainekustannuksia ja hiilidioksidipäästöjä. Dronejen käyttöönoton uhkana on täysin lainsäädäntö, mikä tällä hetkellä estää pakettien tai lähetysten toimittamisen kyseisellä menetelmällä. Realistinen tavoite saada dronet pikakuljetuksiin on noin 2-4 vuoden kuluttua.

6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti on arvo, johon tutkimustyössä käytettävissä mittauksissa aina pyritään. Tutkimusmenetelmien on siis oltava valideja. Validiteetti saavutetaan oikeilla kohderyhmillä ja kysymyksillä. Validiteetti voidaan määritellä seuraavasti:

”Validiteetti (pätevyys, engl. validity) ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mitta- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata”
(Hiltunen, 2009.)

Validiteetin puuttuminen tapahtuu jos tutkimusmenetelmät sivuavat aihetta tai tutkimusta ja saatu tieto ei vastaa vallalla olevaa teoriaa. Tällöin tutkimus on arvoton.

Validiteettia voidaan myös tarkastella tulosten näkökulmasta. Esimerkkinä voidaan käyttää tutkimusta koulun imagosta. Tällöin ei ole validia tietoa tarkastella vain koulun oppilaiden vastaamia tuloksia, vaan tarvitaan myös ulkopuolista dataa, jotta tulos olisi validi. Omien koulun oppilaiden vastauksista saadaan helposti ns. toivottavia johtopäätöksiä, joka kyseenalaistaa validiuden. (Vilka 2006, 193.)

Tutkimusmenetelmämme validius kyseisessä aiheessa on mielestämme hyvin toteutunut, sillä saimme juuri ne vastaukset, mitä lähdimme hakemaan tutkimustamme varten. Haastattelumme kysymykset olivat oikeita tutkimuskysymyksen kannalta ja empiiriset havaintomme tukivat hyvin kaikkea, mitä meille haastattelun aikana kohdeyrityksestä ja sen toiminnasta selvisi.

Reliabiliteetti kertoo kuinka hyvin tutkimusmenetelmä mittaa toistuvasti lähes samoin tuloksin samaa ilmiötä, samoissa olosuhteissa. Tällöin tutkimusmenetelmä on reliabeeli, eli ei-sattumanvarainen. Reliabiliteetti voidaan määritellä seuraavalla tavalla:

”Reliabiliteetti (luotettavuus, engl. reliability)

ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä” (Hiltunen, 2009.)

Reliabiliteetilla on kaksi ominaisuutta, stabiliteetti ja konsisteetti. Tutkimusmenetelmä ei ole stabiili jos tutkimustulokseen vaikuttavat jyrkästi erilaiset satunnaisvirheet. Esimerkiksi jos ihmisryhmälle tehdään jokin kysely ja kohderyhmän mieliala vaikuttaa suuresti vastausten lopputulokseen, on mittari epästabiili. (Vilkkä 2006, 194.)

Uskomme tutkimusmenetelmämme mittaavan hyvin tutkimusongelmaamme, jos se olisi toteutettu monta kertaa samoissa olosuhteissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka eri tutkijat olisivat suorittaneet tutkimuksen samoilla tutkimusmenetelmillä, olisi päästy samanlaisiin lopputuloksiin.

6.3 Jatkotutkimuksen aiheet

Mielestämme hyvä aihe olisi lähteä tutkimaan myynti- ja ostotoiminnan kehittämistä FedExillä, sillä mielestämme FedExin epäkohdat liittyvät juuri kyseisten prosessien toimintaan. Tähän aiheeseen saisi myös hyvin liitettyä FedExin Suomen markkinoinnin toiminnan tutkimisen, sillä FedExin markkinointi Suomessa on hyvin vähäistä. Tällä tutkimuksella juuri yritettäisiin kehittää FedExin Suomen näkyvyyttä, sekä tuoda yleisölle enemmän tietoutta FedExin brändistä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

FedEx Corporation, 2016. Annual report 2015.

FedEx Corporation, 2016. Annual report 2016.

FedEx Country Manager, 2016. Haastattelu 18.10.2016. FedEx Oy. Vantaa.

Crandall R. E., Crandall W. R., Chen C. C., 2010. Principles of Supply Chain Management. Chippenham, Wiltshire: CPI Anthony Rowe.

Hokkanen, S., Karhunen, J., Luukkainen, M., 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Hokkanen, S., Virtanen, S., 2012. Varastonhoitajan käsikirja. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

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

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

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

FedEx Corporation, 2016. Overview of Company. Viitattu 20.9.2016.
<http://investors.fedex.com/company-overview/overview-of-company/default.aspx>

Leena Hiltunen, 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 18.9.2016
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Logistiikan maailma, 2011. Logistiikan perusteet. Viitattu 20.9.2016
http://www.logistiikanmaailma.fi/images/d/d1/Logistiikan_perusteet_suppea.pdf

Logistiikkayritysten Liitto ry, Pekka Aaltonen, 2011. Tavaralogistiikan kehitys vuoteen 2030. Viitattu 15.9.2016
http://www.futurasociety.fi/2011/topten2011/Aaltonen_TopTen2011.pdf

TNT Express, 2016. FedEx acquires TNT Express. Viitattu 24.9.2016
<http://www.tnt.com/corporate/en/data/press/2016/05/fedex-acquires-tnt-express.html>

Kuviot	
Kuvio 1: Toimitusketjun vaiheet (Principles of Supply Chain Management, 3-5.).....	10
Kuvio 2: Yrityksen tulo-, sisä- ja lähtölogistiikka (Ritvanen 2011,21.)	13
Kuvio 3: Logistiikan tietovirrat (Ritvanen 2011,22.)	14
Kuvio 4: Palveluyrityksen menestyksen kulmakivet(Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011,312.)	16
Kuvio 5: Asiakkuusajattelun ketjuvaikutus (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 314.)	16
Kuvio 6: Näkökulmia globaaliin toimitusketjun hallintaan (Ritvanen 2011, 170.).....	19
Kuvio 7: Toimitusketjun hallintastrategiat (Ritvanen 2011, 138- 139.)	21
Kuvio 8: Yhteiskuntavastuun peruspilarit (Ritvanen 2011, 160.)	35
Kuvio 9: FedEx Yritysrakenne (FedEx Corporation, 2016.)	38
Kuvio 10: Financial Highlights (Annual Report, 2015.)	39
Kuvio 11: SWOT-Analyysi	40